ブランド価値のデザイン 「価値」と「場」の再設計への挑戦

取材協力

鈴木 郷史氏

株式会社 ポーラ化粧品本舗
ポーラ化成工業 株式会社
代表取締役社長

インタビュアー

青木 幸弘氏

学習院大学 教授
本誌編集委員

社長就任時の経営課題

〔青木〕 鈴木社長は、2000年の社長ご就任時に「コンサルティング1st」といった新機軸を打ち出され、その後、2002年には「ポーラ・バリュー宣言」を発表されておられますが、これまでの主な取り組みについてお話し頂けますでしょうか。

〔鈴木〕 私が社長に就任した当初の最大の課題は、長らく低迷していた訪販事業を建て直すことにありました。マーケティング面でのSWOT分析を行い、「今後、何を経営路線に乗せていくのか」という「選択と集中」を行う必要に迫られていたのです。実は、お恥ず

かしいことに、それ以前のポーラは、量と質のバランスにおいて、量の拡大を優先する考え方が主流でした。まずは、そこからメスを入れる必要がありました。

「コンサルティング1st」の具現化に向けて

〔青木〕 ブランド価値の中核に「コンサルティング」を据えるというお考えは、最初からお持ちだったのですか。

〔鈴木〕 今思い返してみると、当社の強みがコンサルティングにあることは、以前から、漠然とながら私の頭の中にありました。でも、それが具体的な形を作るまでには至らなかった。

ところが、社長就任後、生産やセールスの現場の声を丹念に拾い集め、それに基づいて事業戦略やマーケティング戦略を抜本的に見直す中で、ポーラの販路の価値は「コンサルティング」であることを再認識したのです。これは非常に具体的な価値です。なぜなら、スキンチェックやコンサルティングを伴う化粧品販売に加えて、サービスとしてエステを導入すれば、ビジネス・モデルとして面白いものになるし、グローバル展開も可能だからです。

以前は、「美しく生きる」というスローガンを標榜していました。耳障りはよいけれど「美しくって何?」「生きるって何?」と言いたいことがよく分からなかった。そこで、2000年夏に、思い切って、かねてから自分自身の中で温めていた言葉である「コンサルティング1st」というスローガンに切り換えました。ただ、この時点では、まだ具体的な事業計画にまで落としこめていなかったのので、スローガンだけが先行する形でした。

今思えば、2000～2001年にかけては、現場との緊密なネットワークを作り、「量から質への転換」を打ち出すことで、その後着手していくことになる抜本的な事業改革を実現するための意識改革を行ってきた時期であったと言えます。

新創業期「ポーラ・バリュー宣言」

〔青木〕 そうした土台作りが「ポーラ・バリュー宣言」へと繋がっていくわけですね。

〔鈴木〕 2002年に「新創業」を謳い、真の意味での改革に着手しました。社内外に向けて「ポーラ・バリュー宣言」を発信し、当社のブ

ランド価値を再規定すると共に、それを実現するための具体的なビジネス・モデルの開発に着手したのです。その戦略基盤となったのが、4つの業態セグメントです。

ここまでの2年間、現場をつぶさに見た結果、当社の販売組織（約5000の営業所、10万人を超すセールスレディ）は、A：本格エステを導入した誘客型の店舗、B：ハンディ型エステを使用した誘客型の店舗、C：ホームエステ（ハンディ型エステを従来の訪販に導入した）業態、D：従来型の訪販業態、という4つの業態に分類できることが分かりました。

中でも、A業態が売上も成長率も高い成長集団であることが明白になったため、本社主導でこのA業態への転換を強力に推進してきました。そのフラッグシップとして掲げたのが、2005年4月より展開を始めたプレミアムビューティショップ「ポーラザビューティ」です。

今思えば、この業態分類がもっと早くできていれば、いろいろな改革がもっと迅速に進んだのではないかと思います。とにかく、これができたことで、「ポーラ・バリュー宣言」が単なるお題目に終わらない実体を伴うものになったわけです。

〔青木〕 私は、真の意味でのセグメンテーションとは、単に市場を分割することではなく、そこに新たな顧客像や市場像を発見することだと思っているのですが、今の業態分類のお話は、まさにそのような顧客像の発見につながる分類だと感じました。

「ポーラ ザ ビューティ」の店舗展開

〔青木〕 ところで、御社が提唱されている「カウンセリング」というサービスは、商品、ソリューション、エステが一体になって経験価値を提供し、常にお客さんに接しているという強みがあるように思います。ただ、これまで訪問販売に軸足を置いてきた企業が店舗販売に足を踏み入れるということは、ある種の自己否定とも捉えられかねませんが。

〔鈴木〕 「ポーラ ザ ビューティ」の原点は、既に1997～98年頃、私自身の中で、「いずれは本社が店を作らなければならない」と思い始めたことにあります。たしかに、当社にとって訪販は創業以来の強みですが、よくよく考えれば販売手法の1つです。

そもそもダイレクト販売というのは、One to Oneで「私があなたのエージェンต์になりますよ」というビジネスであると同時に、誰もがセールスレディになれることで、「女性の就労機会の提供」という社会的ミッションを担ってきたのです。こういったことこそが本来の目的であり、そのためには店舗を持つても何ら変わらない。手段と目的を混同してはならないと社内ではよく言っています。訪問販売は手段であって、目的ではないのです。

〔青木〕 ご就任以来、かなりトップダウンで改革を推進されてこられたようですが、そうした社長の想いやポーラのこれからの姿を浸透させていくためのステップとして、どんな段階を踏んでいったのですか？

〔鈴木〕 2002年の新創業計画を策定する途中でも既に、「ポーラ ザ ビューティ」というコ

プレミアム ビューティ ショップ「ポーラ ザ ビューティ」

ンセプトは出ていましたが、内容的には、単に先ほどのA業態を少し良くしただけといった程度のものに過ぎませんでした。

そこで、社外の協力を得て、化粧品のパイプラインを徹底的にリサーチしたところ、化粧品には「場の経験」というものが今後ますます大事になってくることが分かってきました。即ち、最大のコンタクト・ポイントはやはり店舗であること、店舗を持つことが顧客への最も効率のよいアプローチだということに、あらためて気づかされたのです。

では、この店舗展開の担い手として誰が相応しいかを考えたところ、A業態の担い手にやらせるのが、当社としては一番分かりやすい方法でした。ざっと試算したところ、主任クラスを3～4人置き、月間200人位の来客があれば500万円位の月商は見込める。現在、当社には10万人のセールスレディと4800人のマネジャーがおりますが、彼女らを活用できれば早期に300店程度の出店は見込めるかもしれない。そんな展望が開けてきました。

〔青木〕 新店舗のビジネス・モデルやコストインギをどのように組み立てられたのです

か？

鈴木 「ポーラ ザ ビューティ」の使命は、言うまでもなく、ポーラというブランドを確立するためのフラッグシップとなることです。そのためには、まず、ビジネス・チャンスがある時に、いい人達といい店がなければいけない。だとしたら、できるだけいい場所にいい店を作ろう、お店共通のビジュアル観も必要だろう、等々と現場では積み上げ発想でやってきました。

店舗自体は20坪ほどですが、エステエリアでのサービス提供の動線や、カウンセリングから販売へと繋げるプロセス等の効率を、我々なりに考えて作り込んでいます。ロケーションをどうしよう、内装の色の基調はどうしよう等々、私自身も積極的に関与しながら作ったつもりです。特に、ショップ（販売）エリアに対するこだわりは、化粧品店に不可欠なものだと考えています。

実は、お店を手がけてあらためて気づいたことですが、従来の訪販には、「魅せる」という発想が決定的に欠けていたのです。訪販というのは基本的に、お客様のお宅にお邪魔して、エステをしたり商品を販売するものですから、商品をどんな所に置いたら美しく見えるかといった発想が全くなかった。その意識改革から始めなければなりません。笑い話ですが、ショップエリアの棚を商品が映えるよう白にしたいと提案したところ、現場から「汚れるから止めてほしい」という声が挙がった。それだけ店舗という場の価値への認識が乏しかったということです。

そこで、例えば1万円の商品であれば、お店でどのように「魅せる」ことができれば1

万円という価格に相応しい実価値を認めて頂けるかを真剣に考え、お店作りを行っていました。

青木 今後の海外展開についてはどのように考えられていますか？

鈴木 海外は、「ポーラ ザ ビューティ」を広めていくだけと、極めて簡単に考えています。ただ、広めて行き方に多少エリア毎の違いはあります。例えば、台湾、香港、マレーシア等、既に訪販で進出している地域は、国内同様に今抱えているセールスレディをベースにしながら展開できると考えていますし、中国は全く一からのスタートなので、本社主導で展開しています。

一番難しいのは米国です。米国には既に進出していますが、卸に近い流通形態を取らざるを得ず、値崩れしてでも量的拡大のみを追いかけてきたため、負の資産が非常に大きい。「ポーラ ザ ビューティ」の導入で、その清算を急ぎたいと考えています。

国内も、さらにスピードをあげて「ポーラ ザ ビューティ」への切り換えを図っていきたいと思っており、この大改革には、販売契約の問題等、見直しの必要な問題が様々あると思いますが、早晚、「ポーラ ザ ビューティ」が500店舗できるという事実が、全てを整理してくれるだろうと考えています。

顧客セグメントの明確化と商品価値の設計

青木 「ポーラ ザ ビューティ」の顧客セグメントとしては、どのような層をお考えでしょうか？

鈴木 業態セグメントの整理が一段落した

ところで、次に行ったのが、顧客のセグメンテーションです。その中から、「ビューティバランスリーダー（BBL）」という非常に有望なセグメントが見えて来ました。BBLとは、美容や健康への投資額は大きいですが、かといって美容整形に走るほどの極端なことはせず、エステや高額化粧品等でバランスよく美への欲求を満たそうとしている層のことです。この層と、「ポーラ ザ ビューティ」を通して提供するポーラ独自の経験価値とを合致させることができれば、大きなビジネス・チャンスに繋がると期待しています。

勿論、我々はメーカーですから、モノの価値が絶対的に高い商品を生み出していくことも使命です。これに対して、カスタマイゼーションというのは、その価値をどうやって知らせ奨めていくかのプロセスです。これまでは、商品の価値の上にソフトの価値を付加するという足し算の発想でやってきましたが、ソフトの価値を提供することを通してハードの価値を理解して貰うという発想の方がずっとやりやすくなってきました。

〔青木〕 総てのベースとなる商品の価値というものを、どのようにお考えでしょうか？

〔鈴木〕 商品原価というのは、中身の原材料費＋容器の原材料費等々と、積み上げで決まってくるものですが、当社では、その原価構造と商品の価値とがきちんと連動しているかどうかということを、常にうるさく言っています。

例えば、訪販ブランドの「POLA」であれば、商品価値にセールスレディのマージンや育成マージン等の人的価値も相当含まれていますし、オルビスという通販のブランドであ

れば、CRMにかかるコストがあり、商品価値の構造が全く異なります。そこで、ブランド・ポジションが目指すものが、価値やコスト構造とどう連動しているかを、きちんと管理していきたいと考えています。

要するに、ブランド・マネジメントというのはバリュー・マネジメントなのであり、これができてこそ、真のブランド価値を作ることができると考えています。

「ブランドをつくる」ということ

〔青木〕 最後に、ブランド構築における今後の抱負についてお聞かせ下さい。

〔鈴木〕 この5年、様々な試みに挑戦してきましたが、その最上位概念として、常に、「ブランドをつくっていききたい」という想いがありました。20年前なら、メディアやビジュアルを作ればブランドができたのかもしれませんが、今はそんな時代ではありません。

以前、弊社とパートナーシップをもつあるブランド企業の役員の話聞いた時に、「ブランドには、独特のビジネス・モデルがなければならぬ」ということを言っていました。所謂バリュー・チェーンのことです。

これまでのところは、ビジネス・モデル＝業態と考え、そこから取り組んでいって成果を求めてきましたが、今いる人（セールスレディ）達は、過去の歴史の成果であり、その人達を成長させることは、今の自分達の責務だと考え、現在、契約の仕方を含めて抜本的に見直しているところです。ポーラのような人の多い会社におけるブランド構築には、働く人のパーソナリティが不可欠です。我々経

営者と販売第一線の気持ちの共感があって初めて、当社独自のビジネスモデルが実現できるかもしれません。真の意味での「ポーラ・バリュー宣言」の実現に向けて、これからも改革の手を緩めることはできません。

（青木） 本日はお忙しいところ、長時間に渡り貴重なお話を有難うございました。

鈴木 郷史氏 プロフィール

すずき さとし

株式会社 ポーラ化粧品本舗、ポーラ化成工業株式会社 代表取締役社長
早稲田大学大学院理工学研究科修了。
1979年株式会社ホンダ技術研究所入社。
86年株式会社ポーラ化粧品本舗入社。総合調整室長、長期経営戦略プロジェクトリーダー、新規事業開発室長、IS事業部長を経て、2000年より現職。