

## 18もの有力ブランドを擁する 世界屈指の化粧品メーカー

東京の南青山に、この秋、自然にこだわったユニークな化粧品店ができた。米国の自然派化粧品メーカー「アヴェエダ」が、日本で初めてオープンした「アヴェエダ・ライフスタイル・サロン&スパ」だ。1階は天然植物成分をベースにしたヘアケア製品などのシヨップと有機食材を使ったオーガニックカフェ、2階はヘアサロン、そして地下1階にはスパ（温浴施設）がある。内外装に飛騨高山の民家を解体したときに出た古木材を再利用したり、カフェでは使い捨て食器を使わないなど、店全体に環境保全への姿勢が貫かれている。

アヴェエダが「環境の負担抑制」を企業理念に、植物ベースのシャンプーを世に送り出したのは1978年だった。以来、環境に対応したヘアケア、スキンケア、生活雑貨などの製品を全世界8000店舗以上の美容室やスパに販売し、アヴェエダ製品だけを扱う専門店も今では2000店舗に達するという。

このようにアヴェエダはかなりのスケールと先進性を持った企業と言えるが、これから話を進める化粧品メーカーは、こうした有力ブランドが18も集まってグループを構成しているのである。高級化粧品ブランド「エステイローダー」をは

じめ、日本でも定着している「クリニーク」「アラミス」「マック」などを中核とする米国のエステイローダー・カンパニーがそれだ。

「日本にはまだ我々が展開している18のブランドのうち半分ほどしか入っていないが、それでも日本は世界で2番目に大きな市場ですし、売上も伸びていて、これからますます成長するものと期待しています。私たちはある国にブランドを参入させるとき、その特色、幅の広さといったものをすべて見てもらいたい、消費者の皆様に理解していただけるようにしています。アヴェエダの場合もそうです。アヴェエダはヘアケアだけではなく、ライフスタイルそのものなんです。ですからヘアサロンやスパを併設し、アヴェエダの幅広い商品群を体験してもらおうようにしたのです」

このように語るのは、エステイローダー・カンパニーズのグループ・プレジデント、ダニエル・J・ブレッセルだ。アヴェエダにはドミニク・コンセイユという社長がいるが、ダニエルはその上に立ち、いくつかのブランドのグローバル戦略を担当している。

ついでにこの企業グループの経営陣を紹介すると、創業者の長男であるレナード・ローダーが会長、日本にも着任していたことがあるフレッド・ラングハマーがCEO（最高経営責任者）、そしてレナード

の息子ウイリアム・ローダーがCOO（最高執行責任者）を務め、この下にダニエルなどのグループ・プレジデントが3人いる。

ダニエルが担当しているのは、今回、日本に初お目見えした「アヴェエダ」をはじめ、日本でも徐々に浸透しつつある「ラメール」「ボヴィブラウン」「プリスクリプティブ」など、主として新しくエステイローダーのグループに加わった11ブランドで、この中には最近買収したばかりのフランスの有名なフィットセラピー（植物療法）ブランド「ダルファン」も含まれている。

「エステイローダーが他の化粧品メーカーと異なるのは、高級百貨店などで売られているプレステージブランドだということ。それから事業分野をあまり広げず、メイクアップ用品、スキンケア用品、香水、ヘアケア用品などに特化していることも私たちの特徴と言えます。ですから私たちが企業を買収しているのも、新たにジャンルを拡大することが目的ではなく、多くの場合は流通チャンネルを確立することにあります。ダルファンがその良い例でした。ヨーロッパでは薬局が大きな流通マーケットになっているため、これまで私たちのブランドはあまり売れませんでした。そこでフランスで長く親しまれているダルファンを買収することによって、ヨーロッパでの流通

の仕組みを理解し、今後参入していくために役立てようと考えたわけです」

## 今でも受け継がれている ファミリー主義的な経営

ここにハーバード・ビジネス・スクール経済学部のナンシー・ケーン教授が著した『ブランド・ニュー』（邦題『ザ・ブランド』、翔泳社刊）という分厚い書物がある。デルコンピュータ、ウエッジウッド、スターバックスなど、世界的に有名な6つのブランドを掘り下げ、「彼らがいかにして消費者の信頼を勝ち取り、その確固たる地位を築き上げたのか」を綿密な取材に基づき分析したものだ。この本に、エステイローダーも事細かく紹介されている。

それによるとこの企業グループは、貧しいハンガリー移民の娘として1908年にニューヨークで生まれたジョセフィン・エステル・メンツァーと、その夫によって創業された。彼女は10代のころからすでにフェイスクリームの調合と販売で驚くべき才能を発揮し、20代のときには自分で美容ビジネスを始め、叔父の作ったフェイスクリームを販売していたという。そんな彼女が46年に夫と一緒に創立したのが、エステイローダー・コスメティックスであった。ちなみに「エステイ」とは、彼女のミドルネームである「エステル」

をヨーロッパ風に改称したもので、「ローダー」は夫ジョーの姓である。

この会社が大きく発展するきっかけになったのは、53年に発売したバスオイル「ユース・デュー」であった。この大ヒットによって創業者エステイ・ローダーがつくるフレグランスが女性たちの間に急速に浸透し、彼女の名を一躍有名にしたのである。

エステイは73年に長男のレナードに社長を譲って会長に退いたが、その後も起業意欲は衰えることがなく、85年にプレステージ・フレグランスとしてナンバーワンの地位に輝いた「ビューティフル」を自ら開発した。雑誌「タイム」は、そんな彼女を「20世紀にもっとも影響を与えたビジネスの天才100人」の1人に選んでいる。

エステイローダーが日本に進出したのは早く、67年に日本支社を設置。76年には日本法人を設立し、フレグランスの「シナバー」、アイクリームの「タイムゾーン」、美容液の「デミニッシュ」などを次々に発売してきた。また最近では日本で開発したヘチマ化粧水「スキンアクション」や、日本市場限定のメイクアップシリーズ「スターホワイト」なども展開している。「エステイローダー」は95年に株を公開して上場しましたが、それでも創業者のローダー家が一番の株主ですし、ファミリー主義的な経営であることに変わりはありません。

それをむしろ我々は、経営の基本として受け継いでいこうとしているのです。私がこの会社に入ったのは25年ほど前のことですが、そのときは共同創業者のジョー・ローダーの下で働きました。もちろんエステイ・ローダーや、息子のレナード・ローダー会長とも一緒に仕事をしてきました。そういう経験を通して我々が感じたことは、このローダー家に受け入れられ、仲間になったという特別な感覚です。これを口で説明するのは難しいのですが、この会社で一生懸命働きたい、そういう気持ちにさせる温かさがこの会社にはあるのです」

この日本的とも言える家族主義は、世界120か国以上で展開しているグローバル企業としてはきわめて珍しいが、それこそがこの企業を大きく発展させてきた原動力だったのかもしれない。創業者のエステイ・ローダーも次のような言葉を残している。

「成功というものは、優れたリーダーたちがいかにスタッフとの間に立ちほだかる溝を取り除き、功績を分かち合い、ビジネスに人間性をもたらせるか、そして彼らを取り巻くすべての人びとの個性とどう向き合うか、それに関わっているのです」

手がけたフレグランスが二度も「FIFI賞」を受賞

エステイローダーのグループ社長、ダニエル・ブレスルは1945年にニュージャージー州のアトランティックシティで生まれた。ニューヨークやワシントンから日帰りで行けるこの公認カジノの町は、一年中メキシコ湾流が流れ、温暖な気候に恵まれたリゾートタウンとしても知られている。

「私は父親がガソリンスタンドを経営していたので、9歳の時から父の仕事を手伝っていました。ですから働くと言うことでは、非常にキャリアが長いと思います。子供の頃は非常に活発で、何に対しても興味を持つ少年でした。スポーツもよくやりましたが、特にアメリカンフットボールが大好きでした。それから海岸の近くで育ったせいも、今でも海を眺めるのが好きです」

67年にヴィラノヴァ大学を卒業したダニエルは、「徴兵でとられるよりは自ら入ろう」と米国空軍に入隊し、6年間奉職している。彼はこの軍人としての経験を振り返り、「リーダーシップを的確に執ることや、どんな局面でもそれを恐れずに実行することを学び、今でも非常に役立っている」と話す。

空軍を除隊したダニエルは大手製薬会社ジョンソン&ジョンソンに入社し、5年間にわたって流通、製造、マネージメントの経験を積んだ。その後78年にエステイローダーに転職し、アラミスの工場

場で流通部門担当マネージャーとして働くようになったのである。ダニエルが33歳の時であった。

「私は生まれ故郷のニュージャージーで暮らしたいと思っていたのですが、その希望が叶う条件をエステイローダーが出してくれたのです。軍隊ではベトナム戦争にも従軍し、もう戦争は嫌だと思っていました。それでジョンソン&ジョンソンに就職したのですが、しばらくしてシカゴへ異動を命じられたのです。シカゴはとても寒く、私の肌には合いませんでした。また暖かい海の近くに戻りたいと思っていたところ、エステイローダーから話が来て、ニュージャージー州のオー克蘭ドにあるアラミスの工場で働くことになったのです。私は工場勤務であることも、女性の商品を作ることに抵抗はありませんでした。なぜなら軍隊でも前の製薬会社でも、似たような環境で働いていたし、物を作ることでバンドエイドも化粧品も同じですから」

それからのダニエルは、まさに水を得た魚だった。入社翌年の79年には早くもアラミスの工場長に就任し、その後もエステイローダーやアラミスのダイレクターを歴任。こうして84年にプリスクリプティブの副社長兼国内セールスマネージャーに昇格すると、ここでわずか4年間に事業規模を2倍に拡大させ、88年にプリスクリプティブの社長に就任した。

43歳の時である。

さらにダニエルは92年からクリニーク・ラボラトリーの社長、98年からはエステイローダー（米国、カナダ）の社長を歴任し、この間に彼が陣頭指揮をとって発売した「クリニークハッピー」や、彼の努力で見事にトップフレグランスの座を奪還した「ビューティフル」が、米国フレグランス協会がその年の最も優れた香水に与える「Fifi賞」を受賞している。こうして2001年7月、ダニエルはグループ社長にまで登り詰めたのである。

「今までいろんなブランドを手がけてきましたが、これが一番好きだとは言えません。それは自分の子供の中で誰が一番好きかと話すようなものです。しかし敢えて印象に残っているブランドをお話すると、7年間にわたって携わったクリニークです。一番成功も大きく、スキンケアの世界市場で1位になったこともあります。何よりも非常に達成感のある楽しい時期でした。逆に私が苦しかったのは、製造部門からマーケティングをやるようになった80年代前半のころです。自宅もフロリダやニューヨークに引っ越さなければならなかったし、すべてが初めての経験だったので、決断をするときは非常に大変でした。あのときが私の大きなターニングポイントだったと思います」

最後にダニエルは日本のビジネスマン

に、「何事も失敗を恐れてはいけない。リスクのないところにチャンスはない」というメッセージを残した。ありきたりの言葉だが、この人物が言うとなぜか不思議な重みが漂ってくる。

【©Takao Associates Co, Ltd. All Rights Reserved】