

事例12 M・A・C

——ブランドイメージの構築とエイズへの取り組み——

はじめに

M・A・C (Make-up Art Cosmetics) は、メイクアップ・アーティストのフランク・トスカンとフランク・アンジェロにより、1985年にカナダのトロントで設立された。現在はニューヨークに本社を置き、エスティ・ローダー・グループの中で最も急成長している企業である。プロ向けの化粧品ブランドとしてメイクアップ、ファッション業界で著名であり、また、一般の人々にも愛用されている。商品は世界54カ国で販売されている。特徴的なことは、同社がメイクアップ・アーティストや消費者の口コミだけを頼りにマーケティングを行ってきたことであり、10億ドルにのぼる売上のかかなりの部分を顧客ロイヤルティ（忠誠心）に依存しているということである。

M・A・Cは、ファッション、エンターテイメント業界に打撃を与えていたエイズの流行へ対応するため、1994年にM・A・Cエイズ基金を設立した。このために開発されたリップスティック商品「ビバグラム (VIVA GLAM)」の売上全額が同基金に寄付され、その額は1億3000万ドルを越える。製薬企業を除けばエイズ対策に最大の支援を行っている米国企業である¹。M・A・Cエイズ基金の専任スタッフはニューヨーク本社に4名、トロント支社に2名、常駐している。

1. 商品を活用した新しい寄付モデル

(1) 寄付のための新しい商品ライン

1994年、M・A・Cの創業者たちは、同社のマーケットであるファッション、エンターテイメント業界内でエイズの拡大が大きな犠牲を生んでいることを

知り、企業として何かをなすべきだと考えた。そして、エイズとの闘いを支援するための新しい寄付モデルを考え出し、リップスティックとリップグロスの新しい商品ラインを開発した。これが先述のビバグラムと呼ばれるシリーズであり、2006年には6番目となるビバグラムVIが発売された。

この寄付モデルの特徴は、ビバグラム商品の売上の全てがM・A・Cエイズ基金に寄付され、基金を通して最終的に非営利団体への寄付になるという点である。ビバグラムの開発、製造、販売にかかるコストと寄付活動にかかる管理費の全ては同社自身が負担しており、この点が従来型の寄付モデルとの大きな違いである。通常、商品を活用した従来型の寄付モデルでは、利益の一部を特定の目的のために寄付するが、商品の開発や販売にかかるコストは全て回収され、寄付に回されない部分は会社の利益となる。これに比べ、企業に利益をもたらさないだけでなく、開発と販売、寄付活動のコストまで会社負担となるビバグラムの寄付モデルでは、その負担は必要以上に大きい印象を与える。しかし、M・A・Cの考え方は全く逆であった。実際、何年にもわたり、ビバグラムは同社のベストセラー商品の一つとして売上を伸ばし続けており、同時にM・A・Cの他商品の収益も急速に拡大している。

このM・A・Cモデルの成功要因の一つは、商品の品質基準にある。ビバグラムのリップスティックとリップグロスは、幅広い層、嗜好に合う控えめな色合いの品質の高い商品である。非採算シリーズであることを理由に同社が品質面で妥協していたら、これだけの成功を収めることはなかったかもしれない。ビバグラムを購入する人々は、それが社会的な貢献になるという理由からだけではなく、愛用に値する品質という本来の購買動機からも、これを継続して支持しているのである。

また、もう一つの成功要因として、商品種類の選定がある。ファンデーションなど他の化粧品ではなくリップスティックを寄付モデルの商品に選んだのは、リップスティックを使う人の多くが何色か持ち、時と場合によって使い分けているという商品特性を的確に捉えたからである。ファンデーションの場合、個人の肌や好みにより、購入する種類もメーカーも固定的になる。

しかしリップスティックであれば、季節や流行による流動性も高く、新しい色を試しに購入してみてもよいと考える消費者は多い。リップスティックだからこそ、多くの人々にM・A・Cエイズ基金の活動に参加する機会を提供しているのである。

同社の幹部の一人は、この寄付モデルは単純で明快であるがゆえに強い影響力を持つ、と述べる。M・A・C商品を使用・販売しているメイクアップ・アーティストも購入者も、そのお金が最後の一銭まで何に使われるのか容易に理解できる。またこのモデルは、社会的課題の解決のためには損失が出ることを覚悟の上でこの商品に賭けるというM・A・Cの姿勢を世界中に示すものであり、エイズと闘う意志の表明なのである。

(2) スポークス・パーソンの起用

M・A・Cエイズ基金が設立されるまで、M・A・Cは広告宣伝をせずに、商品を使用するメイクアップ・アーティストや顧客の口コミによる推薦だけに頼ってきた。しかし、ビバグラム商品の発売にあたり、同社は、この新商品とエイズ予防のためのメッセージをより多くの消費者に伝えるため、スポークス・パーソンを起用して広告宣伝を開始した。ビバグラムのスポークス・パーソンは音楽、ファッション、エンターテインメント業界のカリスマ的存在から選び、彼らの協力を得ている。スポークス・パーソンは、商品の販売に協力するだけでなく、M・A・Cの消費者および一般の人々に、どのようにHIV感染から身を守り、エイズの流行を食い止めることができるかについて積極的に語っている。2007年現在、これまでに16人がビバグラムのスポークス・パーソンとなってきた。その選定にあたっては、M・A・Cの従業員や消費者の多様性を象徴する人物、エイズとの闘いにおいて強い牽引力を持ち、従業員や消費者が共感することができるような人物が選ばれている。1994年に最初にスポークス・パーソンに選ばれたのは、有名な俳優でありドラッグ・クィーンのリ・ポールであった。それ以降、ビバグラムのスポークス・パーソンには、歌手、女優、スーパーモデル、セックスシンボル、最近では、

世界的に有名なバーレスク・ダンサーが選ばれている。こうして、ある意味で、M・A・Cエイズ基金は同社の顔となった。

2. エイズへの取り組み

(1) 初期の取り組み

M・A・Cエイズ基金の寄付金は、最前線でエイズと闘う米国内外の非営利団体に寄付されている。基金が設立された当初は、主としてHIV感染者に社会的なサービスやケアを提供している団体に支援を行っていた。その一例として、2002年に開始された”M・A・C Good Spirits Program”がある。このプログラムは、HIV感染者の男女に同社のプロのメイクアップ・アーティストが無料でメイクを提供するというもので、同社の商品や技術を活用しHIV感染者の生活を少しでも明るくすることを目的としている。病気や治療により顔や首に現れる症状をできるだけ目立たなくするメイクにより、感染者に自信を持って家族や友人と接し、より活動的で前向きな、そして健康的な生活を送ってもらうことを目指している。

また、HIVに感染した子どもやエイズによって親を失った遺児への支援も当初から行っている。エイズ遺児は全世界でおよそ1500万人と推定されている。M・A・C商品の顧客層は主に成人であるが、あまりにも多くの子どもたちがエイズの犠牲になっていることから、同社は1992年に、HIVに感染した子どもやエイズで親を亡くした子供たちが創作した絵をギフトカードにして販売するキャンペーン、”Kids Helping Kids”をスタートさせた。カードの売上全額を、エイズの影響を受けている子供を支援している団体に寄付している。

(2) 草の根支援と先端活動への支援のバランス

近年では、基金の規模が急速に拡大していることから、草の根的な活動を続ける一方で、より大きな成果が期待できる大規模なプロジェクトへの多額の寄付も視野に入れるようになってきた。エイズ対策への関心と資金をひきつけるためのアドボカシー、先駆的な予防啓発、HIV感染が流行している

地域でエイズ対策を持続させるための基盤強化など、より大きなインパクトを生む活動にも支援を広げている。最近では、コロンビア大学アース・インスティテュートが実施する「ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト」への寄付を行った。このプロジェクトは、アフリカの複数国のモデル農村において、農業生産性の向上、教育、栄養改善、エイズ・マラリア対策など、複合的に広範な支援をするもので、住民のリーダーシップを高め、生活改善と貧困からの脱却をはかることを目的とする。国連が定めるミレニアム開発目標の実現に向けたモデルケースを提供するものと期待されている。

また、2006年には日本においても、大きなインパクトが見込める二つの取り組みへの寄付がなされた。ビバグラムの日本での売り上げの中から、MTVの企業財団を通じてMTVジャパンに寄付がなされ、MTVチャンネルを通じて全国の若者向けのエイズ予防キャンペーンへの支援がなされた。同様に、世界基金支援日本委員会にも寄付がなされ、途上国のエイズ対策を支える国際機関である世界エイズ・結核・マラリア対策基金に対する日本のコミットメントの強化に向けたアドボカシーや地域協力のプロジェクトにM・A・Cエイズ基金の資金が活用された。

基金のスタッフや同社の従業員は、化粧品の販売からエイズとの闘いに至るまで、M・A・Cはあらゆる場面で先駆的でありたいと考えている。M・A・Cエイズ基金にとって、それは、HIVに感染した人々に長期的支援を提供している団体への支援と、エイズと闘う新しい手法をとる団体への支援をバランス良く行うことなのである。

(3) 各国のニーズに適した支援方法

M・A・Cは世界54カ国で商品を販売しており、ビバグラムは全ての国で、他のM・A・C商品と共に販売されている。草の根への支援という性格を強めるため、M・A・Cエイズ基金からの寄付は、ビバグラムの売り上げに応じてその国の団体に寄付がなされる。しかしながら、エイズをめぐる状況は国ごとに異なる。エイズの流行の程度やその原因、エイズに対する認識は国によっ

て全く異なり、また文化的背景によって、安全なセックスや薬物使用の問題を扱った予防メッセージがどの程度受け入れられるかも異なる。M・A・Cでは、基本的な方針は妥協しないものの、それぞれの国の規範や文化に合わせて啓発手法や寄付先を変えている。例えば啓発メッセージを大々的には打ち出さない地域もある。同性愛者や注射薬物使用者への支援を行う団体への寄付は異論が多い国もある。北米では先端の活動を行う団体を支援しているが、より伝統的な活動を行う団体を選んで支援している国もある。しかし、世界各国での寄付活動を通じて、それぞれの国に適切な方法でメッセージを伝えれば、全ての国でHIVとの闘いに多大な貢献ができるという認識を得ている。

3. 従業員の参加意識とビジネスへのインパクト

M・A・Cでは、本社スタッフからメイクアップ・アーティスト、販売スタッフにいたるまで、全ての社員がM・A・Cエイズ基金を誇りにしている。最終的に顧客にビバグラム商品の購入を薦めるのはメイクアップ・アーティストや販売スタッフである。彼らが寄付の仕組みや、エイズに関心を持つことの重要性、M・A・Cが果たしている役割について顧客に説明することが求められる。そのため、ビバグラム商品とM・A・Cエイズ基金に関する情報は、社員研修の中に組み込まれており、基金の目的や同社が伝えようとしているメッセージを社員全員が理解するよう努めている。エイズに関わる活動を社員研修に組み込むことは、あらゆる活動にエイズ関連のプログラムを統合させようとしている同社の方針を強化する上で役立っている。また、M・A・Cの全ての社員は、M・A・Cエイズ基金の寄付先を選ぶ上でも重要な役割を担っている。

M・A・Cの社員には同性愛者の比率が比較的高く、多様なバックグラウンドの社員を雇用する先駆的な企業と評価されている。一般に化粧品会社の販売スタッフは、その会社のブランドに似合う特定のタイプの人を採用されることが多い。これに対しM・A・Cは、スポークス・パーソンの選定にも明らかのように、容姿、人種、民族、性別、性的嗜好、スタイルに関係なくメイクアップ・アーティストや販売員を採用している。

そしてその結果、多様性と個性を重視するM・A・Cでは社員の定着率が高い。M・A・Cのメイクアップ・アーティストを対象に、入社した理由と勤続している理由を聞いた社内調査では、第1位の理由として、創造的な仕事ができ、創造性を発揮することができること、第2位の理由としては、美容業界ではめずらしく、自分らしくあることを奨励されることが挙げられた。そして3番目の理由として最も多く挙げられたのは、M・A・Cエイズ基金を通じてM・A・Cがエイズと闘おうという意志を示しているから、ということであった。

M・A・Cの幹部もM・A・Cエイズ基金の幹部も、エイズ関連の活動が会社に与える影響に、マイナスのものは一切なく、全てが有益であると述べている。ビバグラム商品とM・A・Cエイズ基金の存在は、M・A・Cのビジネスの中に完全に組み込まれ、ブランドの価値を高める上で象徴的かつ重要な存在となっている。口コミの評価が大きく影響する同社が、1994年のM・A・Cエイズ基金設立以降に、全社的に急速な成長を遂げてきたという事実は、商品の品質や価値が高いからだけではなく、同社の社会的貢献に消費者が価値を見出し、M・A・C商品に引き付けられ、ブランドへの忠誠心を維持していることを物語っている。さらに会社にとっては、優秀な従業員を魅了し確保する上でM・A・Cエイズ基金が果たしている役割も極めて重要である。なぜなら、自分が販売している商品に夢中になれる従業員は、顧客を夢中にさせることができ、結果的に、より多くの商品を販売することができるからである。

註

- 1 Funders Concerned About AIDS, *US Philanthropic Commitments for HIV/AIDS: 2005* (New York: Funders Concerned About AIDS, 2006).

インタビュー

Peter Lichtenthal (Global General Manager, M・A・C Cosmetics)

Nancy Mahon (Executive Director, M・A・C AIDS Fund)

インタビュー実施日時 2007年1月12日
(敬称略、所属・役職はインタビュー当時のもの)