

資生堂の 21 世紀における新たな成長要因の検討

— ブランド戦略の視点から —

田 祺玉

キーワード：資生堂 ブランド構築 メガブランド プレステージブランド

1. はじめに

昨今、自動車産業の価格競争、アパレル業界の季節の合わせた新商品開発力、我々日常生活に関わる様々な領域において、すでに激しい競争が繰り広げられている。その中で生き残るには、短期的な視点でヒット商品を生み出すだけでは十分ではない。特に化粧品業界においては、ブランド戦略がないといけない。もちろん他にも流通戦略、人材育成など、色々な要素があるが、中長期的にいかにブランドを強くしていくか、そして、その背景にある企業ブランドをいかに高めていくか——そのための戦略を練ることが必要である¹。これは、今どの長くかつ好調もって存続したい企業にもあてはまる大きな課題と言えるだろう。それに対し、明治創業（1872）の資生堂は日本を代表する企業の一つであり、国内における化粧品業界のリーディングカンパニーとしての地位を確立し、維持している。

日本の化粧品ブランドと言ったら、日本人も他国の人も、「資生堂」と、すぐ言うだろう。創業してから 147 年間、世界の約 120 カ国・地域で事業展開しており、海外売

¹ 川島,2010,p.4

上比率は5割を超える資生堂²。その存続的な成長要因を研究している方々は、特に近年、アジア市場、中国市場の視点から研究する場合は非常に多い。インバウンドの影響、E コーマスの利用、生活水準の向上などの視点から分析した文献もたくさんある。しかし、外部環境の影響だけではなく、資生堂のナンバーワンのブランド知名度はきっと会社の経営ビジョンやブランド戦略などと大きな関係あると考えられる。

国内化粧品事業を取り巻く環境が厳しさを増す中であって2005年に就任した前田新造³社長は、「真にお客さまから支持を得られる会社」を目指し、経営改革のための3カ年計画をスタートさせた⁴。今のグローバル範囲での大人気ブランド、競争激しい中、トップシェアを占めている実績の前に、資生堂は一体どのような工夫して成長できたのか。その当時、会社が目指す「強いブランド構築をした成長戦略」において、資生堂はどのようなブランド構築をしたか。そこで、本稿では資生堂の21世紀入ってからのブランド構築を分析して、資生堂の成長要因を明らかにする。議論を進めるにあたって、CBBEモデルのブランド構築の視点を利用していく。

ブランド戦略のブランド構築の視点から考察する理由は3つがある。1つ目は、ブランド戦略は資生堂が近年公表したマーケティング改革のポイントの一つで、ブランド構築の考察することによって、ブランド構築する際の中身が判明できる。2つ目はブランド戦略の視点から考察していく中で、またプロモーション戦略、流通チャネル戦略などと繋げるので、戦略と成長要因を分析する時の一貫性があると考えられる。最後3つ目の理由は、ブランド戦略は時代の変化に応じて永遠且つ新鮮な視点なのである。

この課題を進めるにあたり次のような順序で議論を進める。第2節で、ブランド戦略の一つであるブランド構築について詳しく述べていく。第3節で、資生堂が21世紀に入ってから具体的なブランド事例を紹介する。第4節では、3節で紹介した事例をもってブランド構築のステップに沿って成長要因を分析する。最後に、分析から明らかになったことをまとめ、今後の課題を示して結語とする。

² 株式会社資生堂 ホームページを参照

³ 株式会社資生堂 13代社長（在任期間2005-2011年）

⁴ 「ノルマより顧客のため」が会社を強くする（<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/2765>）

2. ブランド戦略⁵

ブランディングは、企業や組織の商品・サービスの価値をお客様から認知し肯定的な記憶を増やしていくための戦略である。その中でも、ブランディングによってブランドを構築する事をブランド戦略といい、マーケティング全体において最重要戦略と位置付けられる⁶。

本稿で使う「ブランド構築」の概念はケラー・ケビン・レーン教授のCBBEモデル理論である。CBBEはCustomer-based Brand Equityの略称である。つまり、顧客ベースの観点からブランドを構築するモデルである。

ブランド構築は、ブランドのアイデンティティ、ミーニング、レスポンス、リレーションシップといった4つの段階がある。ブランドの構築を根底から頂上まで上昇する連続的なステップと捉え、顧客ベースのブランド・エクイティ・ピラミッドという形になっている。

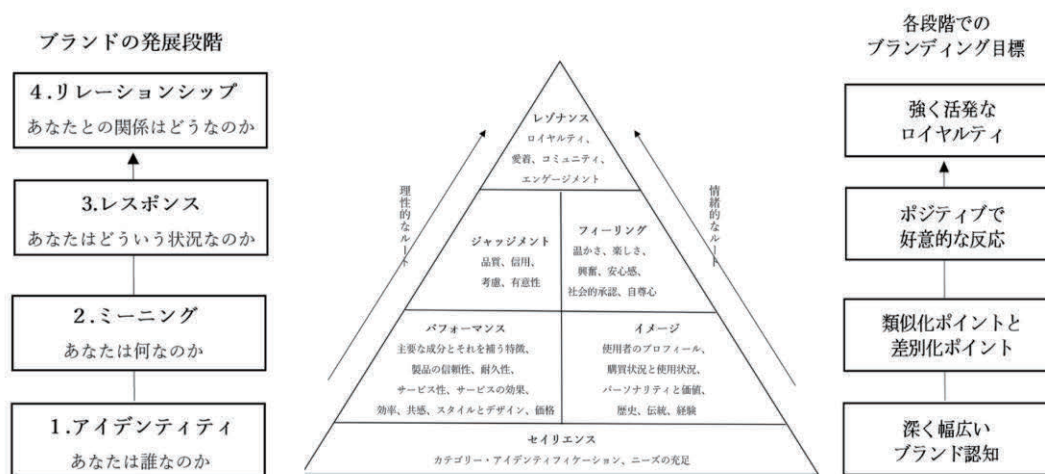


図1 ケビン・レーンの強いブランドの構築の発展段階と各段階の目標

出典：Kevin Lane Keller (2012) (邦訳、2015、p. 84)

そのピラミッドは、4つの階層と6つのブランド構築ブロックに分かれている。それは、それぞれ6つの構築ブロックを参考し、4つのステップを進めやすくなるか

⁵ この節については主に Kevin Lane Keller(2012) (パベル翻訳、2015、pp.84-96) に基づいて記述している。

⁶ 「生き残りマーケティング戦略 - ブランド戦略の本質」 (<https://ikinokori-marketing.com/what-is-branding>)

らである。そして、ブランド・エクイティ創出にはピラミッドの頂点に達することが必要である。このピラミッドの頂点に達し、各ブロックが決められた箇所ですぐうまく機能したときにはじめて、強いブランド・エクイティが構築されたと言える。上述した4つのブランド構築の段階はそれぞれ、ブランド・ピラミッド内の4つの階層と対応している。

なぜこの理論を選んだかという点、資生堂は「真にお客さまから支持を得られる会社」⁷、つまり顧客ベースの観点から問題を考えて、それで顧客から支持を収めることを目指している。しかも21世紀以来はブランド構築を重要な戦略位置に置いている。なので、今回の顧客ベースで強いブランド構築の段階別の分析手法は、資生堂のブランド構築する際の理念に一致し、ブランド戦略を分析することに対して、より詳細で客観的だと考えた。

なお、資生堂の事業改革のときに、ブランド戦略に関する部分は「メガブランド戦略」と「プレステージブランド戦略」を取り上げたため、この2つの戦略に関する一般化理論も説明する。

2-1. ブランド構築について

次にケビン・レーンの「強いブランドの構築」の4段階について説明する。CBBEモデルによると、強いブランドは一連のステップに従って構築される。それぞれのステップについて、以下に説明する。

- ① ブランドと顧客とアイデンティフィケーション（同一化）、顧客のマインド内にあるブランド連想と特定の製品クラス、製品ベネフィット、あるいは顧客ニーズとのアイデンティフィケーションを確立すること。
- ② 有形、無形の多くのブランド連想を戦略的に結びつけ、顧客のマインド内にブランド・ミーニング（意味）の総体をしっかりと構築すること。
- ③ ブランドに対する顧客の適切なレスポンス（反応）を引き出すこと。
- ④ ブランドへの顧客の反応を変化させて、顧客とブランドの間にブランド・レゾナンスおよび強く活発なりレーションシップを創出すること。

この4つの段階は、顧客がブランドに対して基本的な一連の質問を反映すると、以

⁷ 山本,2010,p.136

下のとおりである（カッコ内には、問いに対応したブランドの構築段階が示されている）。

- ① あなたは誰なのか（ブランド・アイデンティティ）。
- ② あなたは何なのか（ブランド・ミーニング）。
- ③ 私はあなたをどのように思い、どのように感じているのか（ブランド・レスポンス）
- ④ 私とあなたの関係は、どのようなものなのか（ブランド・リレーションシップ）。

ブランド構築を考えるために、6つのブランド・ビルディング・ブロックを顧客との間に構築する。ビルディング・ブロックはピラミッドの形に重ねることができ、ブランドがピラミッドの頂点に達して初めて、大きなブランド・エクイティが構築されたことになる。このブランド構築のプロセスは、以下の図2をもって説明する。

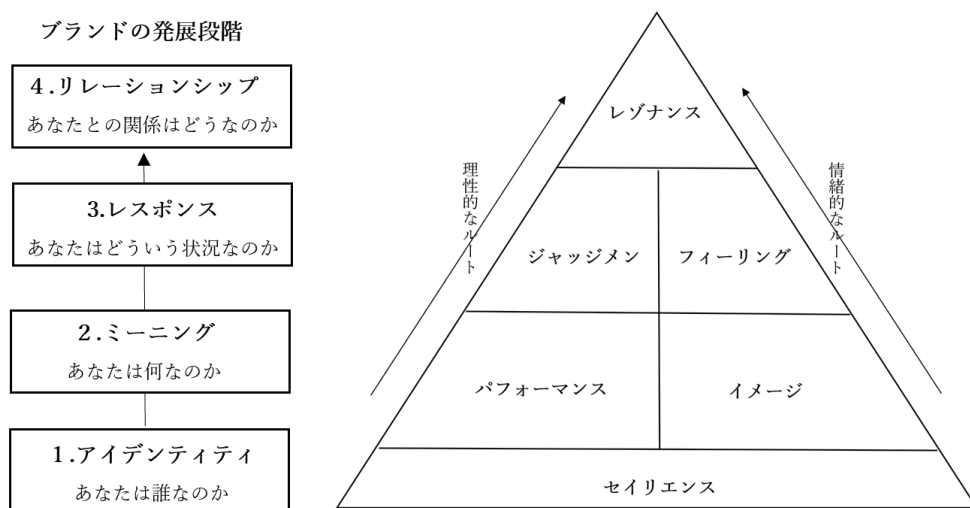


図2 ケビン・レーンの強いブランドの構築の発展段階と各段階の目標

出典：筆者作成

根底の段階、アイデンティティに対応している構築ブロックはブランド・セイリエンスである。この段階において、深くて広いブランド認知、顧客のマインドの中における

ブランドから特定の製品クラスや顧客ニーズへの連想を確保することが重要である。第2段階ミーニングに対応している構築ブロックはパフォーマンスとイメージである。ここは、強くて、好ましくて、ユニークなブランド連想をし、有形無形のブランド連想を戦略的にリンクさせることにより、顧客のマインドの中にブランドに対する意味を確立する。第3段階であるレスポンスの対応する構築ブロックは、ジャッジメントとフィーリングである。肯定的な親近感のある反応と顧客から適切なレスポンスを引き出すことがポイントである。頂点の段階であるリレーションシップは構築ブロックのレゾナンスと対応している。ここで求めるのは強くて積極的なロイヤルティである。ブランドレスポンスを転換して、顧客とブランドの間に強くて積極的なロイヤルティの関係を作り出すことが重要である。

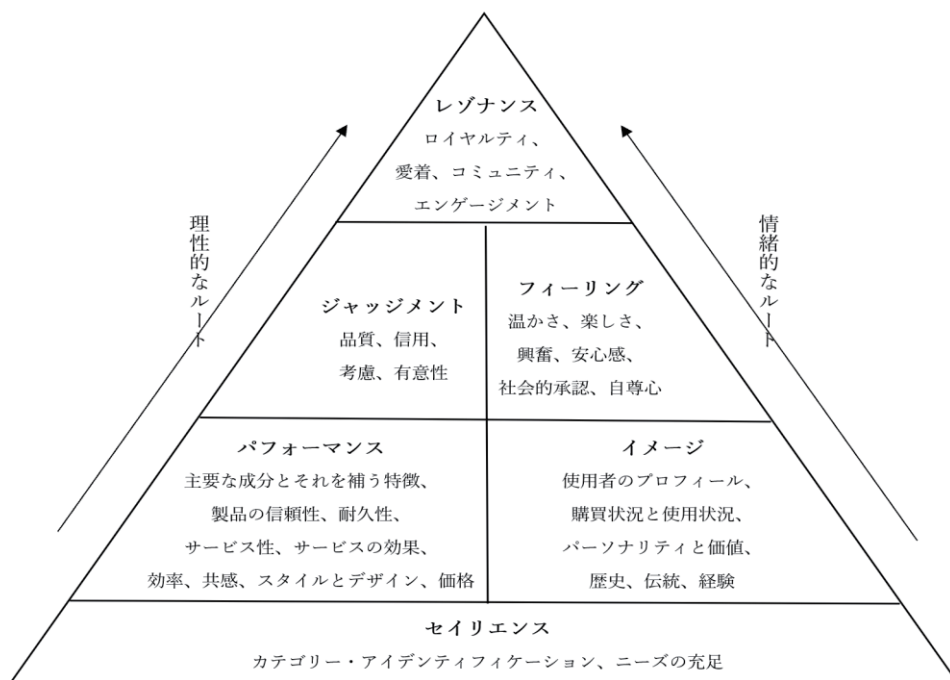


図3 ケビン・レーンのブランド・ビルディング・ブロックの下位次元

出典：Kevin Lane Keller (2012) (邦訳、2015、p. 84)

そして、頂点に達するには、理性的ルート（左側）と感情的ルート（右側）の2つのルートがあり、ピラミッドの両側を上がり詰めれば、最強のブランド構築ができる。6つのブランド・ビルディング・ブロックは27の指標に細分化されており、その指

標を測定することで合理的に検証することに役立つため、ここで図3を用いて6つのブランド構築ブロックを説明する。

- ① ブランド・セイリエンス (Salience)
セイリエンスはブランドの突出性とも言え、様々な購買状況や消費状況の下で、ブランドがどれほど頻繁で容易に思い起こされるかをいう。ブランド認知の幅と深さ、製品カテゴリーの構造、戦略的なインプリケーションがポイントである。ブランド認知の指標はブランド再認、ブランド再生である。
- ② ブランド・パフォーマンス (Performance)
パフォーマンスとは、製品やサービスが、顧客の機能的ニーズをいかに満たすかをいう。製品の成分や特徴だけにとどまらず、ブランドを差別化するような要素まで含む。物理的特徴に関する認識と考えられる。基本性能、独自性、スタイル・デザイン性、開発力、顧客サービス力などの指標がある。
- ③ ブランド・イメージ (Imagery)
ブランドが顧客の心理的ニーズまたは社会的ニーズを満たそうとする方法など、製品やサービスに付帯する特性をいう。つまり抽象的特徴に関する認識と考えられる。指標は誠実性、躍進性、親近性、個性、洗練性などがある。
- ④ ブランド・ジャッジメント (Judgement)
ブランド・ジャッジメントとは、ブランドに対する顧客の個人的な意見や評価である。顧客の理性的判断である。測定指標は品質性、顧客理解性、独自効果、信頼性、利便性がある。
- ⑤ ブランド・フィーリング (Feeling)
ブランド・フィーリングはブランドに関する顧客の感情的対応や反応である。顧客の情緒的反応である。測定指標は明朗感、穏和感、社会的承認、満足感、ポジティブ感がある。
- ⑥ ブランド・レゾナンス (Resonance)
ブランド・レゾナンスとは、顧客とブランドの関係の性質及び顧客がブランドと「同調している」と感じる程度をいう。ブランドとの関係の強さを判断指標として、好意、適合、特別、ロイヤルティ、関心がある。ブランド・レゾナンスは以下の4つのカテゴリーに分類できる。行動上のロイヤルティ、態度上の愛着、コミュニティ意識、積極的なエンゲージメントである。

以上が、ブランド構築の4段階とそれに対応している4階層で全部6つの検証ブロックの紹介である。構築根底の段階はアイデンティで、ピラミッドの第一階層のセイリエンスと対応している。第2段階はミーニングで、第2階層にあるパフォーマンスとイメージという2つの構築ブロックと対応している。第3段階はレスポンスで、第3階層にあるジャッジメントとフィーリングという2つの構築ブロックと対応している。頂点の段階であるリレーションシップは第4階層の構築ブロックのレゾナンスと対応している。

2-2. メガブランド

メガブランド戦略とは、多くのブランドに経営資源を分散させることを避けて特定のブランドに集中投資し、メガブランドを生み出すことを目的とする戦略をいう⁸。

メガブランド化のための条件としては、①製品カテゴリー内での明確なポジション、②ベースとなる強固なコア・アイテムの存在、③棲み分けを考慮した拡張計画、といった点も合わせて考慮されるべき⁹。恩蔵は、ここで言う「メガブランド戦略」を、ブランド資産を考慮した戦略の一類型として位置づけた上で、それを「出発点となるあるブランドのラインを拡張することで強力なブランドへと発展させる戦略」と定義した上で、あるブランドがメガブランドへと発展するための条件として、①製品ラインの拡張、②出発点となる確立された製品の存在、③中核となる便益の発展可能性、の3つを挙げている¹⁰。

2-3. プレステージブランド

プレステージブランドとは、ある製品カテゴリーの中で上位に位置し、高品質の象徴となり社会的地位を表象するようなブランドのことをいう¹¹。ブランド構築はプロセスがある。顧客の認知の深さもプロセスがある。メガブランドの構築を通して、顧客接点が拡張できる。顧客はマスで企業価値を含める製品ブランドを理解できる。そして、一人ひとりのブランド忠実性を実現するため、マインドシェアを拡張するため、プレステージブランド向けの顧客接点深耕ブランドを構築、維持する必要もある。

⁸ (株)トライベック・ブランド戦略研究所/ブランド用語集を参照

⁹ 恩蔵,1995,p.86

¹⁰ 同上

¹¹ 「プレステージブランド」辞書を参照

以上が、理論の説明である。

3. 資生堂の事例

資生堂は化粧品の製造・販売を主な事業とする日本の企業である。化粧品の国内シェア第1位であり、世界シェアでは第5位となっている¹²。創業してから147年の歴史をもち、「資生」という名前は中国易教「至哉坤元 万物资生」が由来である。

創業から紹介するのが字数制限などの原因で、本稿が取り上げる資生堂の事例は、21世紀（主に2003年から）現在に起きた出来事である。

21世紀に入って、資生堂は二つの問題点を意識し、マーケティングの改革を行った。問題点としては、まず当時の製品ブランドが多くなりすぎたことが挙げられる。次に、それらの製品ブランドをくくる資生堂ブランドのアイデンティティが不透明になってきているという問題となった¹³。

競争激しい化粧品業界では、よく各ブランド戦略別で計画を立てている。資生堂も2005年頃、製品ブランドを顧客接点拡張ブランド「メガブランド戦略」と顧客接点深耕ブランド「リレーショナルブランド戦略」を大きく分けていた。実績からみると、メガブランドのツバキ、プレステージブランドのCPBが各ブランド戦略の領域で大きな成功を収めたため、この二つの事例を取り上げた。

2005年当時、メガブランド戦略を中心に展開し、大成功を収めた。代表するツバキは発売1カ月で売上高は40億円に達し¹⁴、トップシェアを獲得した。ツバキの成功は資生堂元々の洗髪周りの市場シェア14%弱で業界4位の位置から、一気にトップに躍り出ることが実現でき、メガブランド戦略の中にパワフルなブランドと言われている¹⁵。

プレステージファースト戦略領域には、2014-2017の三年間、CPBの売上は16%増え、成長速度が一番速かった。しかもプレステージ領域で売上シェアは33%を達し、シェアが一番大きかった。そこで、今回は事例として取り上げる¹⁶。

¹² 「株式会社資生堂」ウィキペディアを参照

¹³ 山本,2010,p.22

¹⁴ 2006年3月の発売より、「TSUBAKI」の年間売上目標は100億円と設定された。

¹⁵ 川島,2010,p.66

¹⁶ 株式会社資生堂 2017年度実績を参照

以下は、資生堂が 21 世紀に入ってから具体的なブランド事例を紹介する。

3-1. メガブランド戦略 - 資生堂 TSUBAKI の事例

資生堂の「メガブランド戦略」は全て 6 ブランド¹⁷がある。ヘア部門の「TSUBAKI」というブランドは第 4 弾として進められた¹⁸。

2004 年 9 月、「TSUBAKI」プロジェクトがスタートを切った。発売までは 1 年半しか経ってない。「シャンプーカテゴリーでトップになる」という重責を担い、まずブランドの核となるコンセプトの確率から始まった¹⁹。

メガブランドとして経営資源を集中させるため、商品開発では入念な調査活動が行われた。2005 年、開発に先駆けて実施された「現代女性の美意識」に関するアンケート調査では、「黒髪は日本が誇れる美だと思う」が 5 割、また日本女性の髪に対する自意識に関するアンケート調査では「世界に誇れる日本女性の美のパーツ」については、「髪」がおおよそ 7 割という高い支持を得る結果となった²⁰。そこで、日本女性が、髪の価値を十分に自覚していることが明らかとなった。資生堂は、その美しさの根拠となる「艶」や「輝き」などをキーワードに、日本女性の最高の美を追求する商品づくりが求められた。「世界で一番美しい艶髪」へのアプローチがその時から始まった²¹。

「日本の女性の美の素質を引き出す」という考え方にに基づき、従来のダメージケアの発想からさらに一歩進んだ新しいステージを切り開くことが求められていた。シャンプーには、古来より髪を美しく保つとされる「椿油」から抽出された美髪成分「高純度椿オイル EX」が配合された。独自に開発された「高純度椿オイル EX」は、「動くたび、艶溢れ出す髪」を作る成分であり、しなやかな弾力感のある髪、美しさの際立つ髪へと導く「魅せる機能」がある。また、髪を表層から内部の傷んだ箇所まで補修しながら毛先までしっとり整えている「補修する機能」を併せ持つという優れた成分である。アンケートの結果を反映する仕上がりを実現し、「魅せる機能」と「補修する機能」をもつ新しいヘアケア商品となった²²。

成分の開発と同じく、高性能のシャンプー、リンスを包み込むパッケージにも資生

¹⁷ 他の 5 つのブランドは、MAQUILLAGE、ELIXIR、AQUALABEL、UNO、INTEGRATE である。

¹⁸ 山本,2010,p.50

¹⁹ この部分は、山本 (2010,p.51) に基づいて記述している。

²⁰ 山本,2010,p.51

²¹ 山本,2010,p.52

²² 山本,2010,p.53

堂らしいこだわりが貫かれた。ボトルの形状は、椿の花びらをモチーフにしたなだらかな扇形。これは通常用いられる安定感のある型とは異なり、特に商品の充填ラインにおいては歓迎できるものではなかったという。しかし、化粧品のボトルと同様に、手に取る喜びを体現すべく、綿密な調整を幾度となく繰り返した²³。

なお、資生堂の販売チャネルに関しては、直販の化粧品店とそれ以外の問屋ルートに大きく分かれている。「TSUBAKI」では、この両方のルートとも活用し、化粧品店をはじめ、ドラッグストア、コンビニエンスストアなど全5万店で販売された。

「TSUBAKI」は、導入後、一年間の配荷目標金額の約半分を、わずか1カ月で達成するというハイペースなものである。また、プロモーションについては、まず表参道ヒルズで大々的なデビューイベントを開催した。6名の女優を勢ぞろいさせ、レッドカーペット上で華々しいデビューを飾り、それを大画面映像で、大阪、福岡、札幌など全国9都市でライブ中継した。さらに、発売一週間で約80万個という大量のサンプルを店頭や街頭などで消費者に配布したのである。ほかにも、広告宣伝には巧みなシーズンキャンペーンが行われた。シーズンキャンペーンとは、春夏秋冬に発表される化粧品の販売促進活動をいい、「TSUBAKI」においても、四季の移ろいに女性美を重ねた斬新なテレビCMは、まるで映画のワンシーンのような印象残した²⁴。

好評を博したテレビCMに加え、手にとって触れる店頭での巧みな戦略は顧客の心をつかみ、全国的に記録的な売上を達成した。価格は若干高めで、平均的なボトルタイプと比べると約1.5倍、また、詰め替え用タイプの約2倍の設定であったにもかかわらず、発売よりわずか1カ月半で当初年間計画の4割となる40億円の売上を達成した。「TSUBAKI」発売前、ヘアケア商品での資生堂のシェアは業界で4位にとどまり、10%台前半を守っていた。しかし、2006年3月22日に発売が開始されると、1週間後にはシェア28.9%を占め、同社商品としては「スーパーマイルド」以来17年ぶりにヘアケア商品で首位に躍り出た。翌月17日の週につき32.6%と30%の大台に乗り、出荷ベースだけでなく、実際の売り場で確実に好スタートを切った²⁵。

初年度は新製品効果として国内市場で大きく売上げを伸ばしたものの、いわゆる反動減により、翌年には売れ行きが停滞した。これまで長年首位を守り通してきた他社競合ブランド「ラックス」が、再び着実に追い上げできたことで、「TSUBAKI」シ

²³ 山本,2010,p.53

²⁴ この部分は、川島 (2010,p.82) に基づいて記述している。

²⁵ 山本,2010,pp.57-58

シェアは10%にまで落ち込んだ。しかし、翌年の「白ツバキ」導入で垂直的な立ち上がりを見せ、再び首位を奪還。翌々年の「TSUBAKI 詰め替え用」の登場では3度目の垂直立ち上がりを実現し、安定したシェアを確保できるようになった²⁶。

メガブランド戦略の後、資生堂が好調をもって、2009年新3ヵ年戦略を実施した。当時の資生堂は2011年営業利益率10%超えを目指して、メガブランドの育成強化を掲げた。競合他社のメガブランド政策とリーマンショックなどによる日本経済の低迷の原因で、メガブランドの成長維持が課題になって、何か新しいイノベーションも必要になった²⁷。ちょうどその時期、インバウンドの影響により、訪日観光客が爆買い現象は始まった。2019年の今まで継続している状況である。その中に、爆買い対象の一つになっているブランドは、資生堂のクレッド・ポー・ポーテ（以下CPB）であった。

資生堂は2018年3月公表したアニュアルレポートによると、「新3ヵ年計画」（2018年～2020年）の経営計画は、「選択と集中」プレステージファースト戦略を軸としている²⁸。CPBは資生堂グループの最高級ブランドで、しかも今回のプレステージファースト戦略に中に一番上にきているブランドである²⁹。

3-2. プレステージブランド戦略 - 資生堂「クレ・ド・ポー ポーテ」(CPB)の事例

「クレ・ド・ポー ポーテ」はとても歴史あるブランドである。元々の「クレ・ド・ポー」というブランドが生まれたのは1982年。当初から、「資生堂のブランド戦略の中で最高峰という位置づけとしてスタート」したブランドだった。その理念を継承して1996年に登場したのが今の「クレ・ド・ポー ポーテ」である。

資生堂が長年にわたって蓄積してきたテクノロジーを惜しみなく注ぎ込み、最も高度なアンチエイジング化粧品を作るとというのが、CPBデビュー時に揚げられたテーマだった。そして、最高の品質・サービス・イメージを作り出すことに、多大なエネルギーが注がれた。

1982年当時は今に比べると、アンチエイジングがそれほど騒がれていたわけではない。ただ、「クレ・ド・ポー」の「STAY YOUNG」というブランドコンセプト、つ

²⁶ この部分は、山本（2010,p.55）に基づいて記述している。

²⁷ 山本,2010,p.84

²⁸ 株式会社資生堂 2018年アニュアルレポートを参照

²⁹ 株式会社資生堂 2018年3月5日発表したアニュアルレポートを参照

まり「若々しくい続ける」という考え方は、当時三十代に入って、若い頃に比べると肌の衰えを感じ始めていた団塊世代をはじめ、娘時代から資生堂製品を使い続けてきた五十代、六十代の女性まで、幅広い層が関心を抱くテーマであった³⁰。

1991年になると、「クレ・ド・ポー」は当時メイクのトップクリエイターであるステファン・マレー³¹の起用により、彼の上質なクリエーションを盛り込んだ³²。商品のカラーリングや広告で登場するモデルのメーキャップも含め、全体的なクリエイティブのイメージを「知性とエレガンス」というテーマで括って継続的に打ち出したことが大きく作用していた。その際、「Stephane Marais's Note」と題されたコピーが付いたシリーズ広告を雑誌に出稿して、マレーの美意識やメイクに対する考えについて語っており、その中に「クレ・ド・ポー」が描き出す美の世界観が表現されているのだ。「読ませる広告」ではあるが、詩的で親しみやすい文章がブランドのイメージを伝えている³³。この時点で「クレ・ド・ポー」は、名実ともに、将来的なグローバル展開を視野に入れたプレステージブランドと位置付けられたのである。

そして、1996年新たなブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」（現在のCPB）を作り、本格的なグローバル展開に向けた戦略が練られ、ひとつひとつ実行に移されていった。まずはネーミングである。CPBはフランス語で、きれいな肌の鍵という意味である。製品ブランド名も世界で通用するネーミングをしていた。また、店頭でカウンセリングをさらに充実させ、一人ひとりの顧客を満足させることだった。これを徹底させるために、取り扱い店舗を2000店まで選択しすぐったうえで、改めて顧客と商品のコミュニケーションを強化するという努力を重ねた³⁴。2006年クリエイティブ・ディレクションは、ルチア・ピエロにと資生堂ビューティークリエーション研究所の大久保のり子のふたりのコラボレーションへ移行した。ここはもう一度CPBに大きな信頼度を与え、アピールした。それとともに、ポイントメーキャップのパッケージデザインも一新した。それまでのマットなブルーから黒に限りなく近い濃紺に変えて、少しエッジの立ったシャープな印象のデザインにしたのである。「見る角度によって微妙に

³⁰ 川島,2010,pp.135-136

³¹ Stephane Marais、1991年メイクのトップクリエイター。

³² 川島,2010,p.138

³³ 川島,2010,p.140

³⁴ この部分は、山本（2010,p.97）に基づいて記述している。

色が変わる。内側から光が出るような工夫が凝らされている」と、池田氏³⁵はそう言った³⁶。漆を思わせるような艶やかな光沢のあるパッケージは、上質感がしっかりと伝わってくる。アイシャドーの幾何学的な色分けの仕方やカラーコンビネーション、モザイクのような美しいモアレ柄の入ったチークカラー。パッケージといい中身といい、グローバルブランドとして世界に出す値にする確かな力と整った顔つきのブランドに仕上がった。

クリエイティブ・ディレクターやパッケージが変わっても、CPB ブランドのスタート当初から続けてきた「エレガントとテクノロジーを共存、融合させている」という考え方しっかり踏襲されている。

かつて平田氏³⁷は、「クレ・ド・ポー ボーテ」は「市場シェアより私情シェアをとることを重視する」ブランドだと言った。そのために、マス広告よりはサービスと手間に投資するという大きな方針のもと、「顧客接点深耕ブランドとして、ひとりのお客様が多くアイテムを愛用していただくことを大切にしている」（平田氏）³⁸。

平田氏の話によると、「常に未来を見据えて、これが『クレ・ド・ポー ボーテ』という絶対価値を作っていかなければならない」³⁹。CPB ブランドの中核となるスキンケアは、最先端の皮ふ科学の知見を応用し、「肌は、脳と同じように自ら考え、さまざまな情報を処理する能力（知性）をもつ」という独自の「ブレインスキン理論」を採用している。また、CPBの中で象徴的アイテムとも言えるのが、高級クリーム「ラ・クリーム」である。価値が 52500 円するにもかかわらず、「リピートするお客様が増えている」（池田氏）⁴⁰。近年の消費トレンドの一つとして、効果のあるスキンケア商品には出費を厭わないだから「ラ・クリーム」にアジア地域にリピーターが多いということは、それだけ本質的な力をもつ商品であることを示している。

売り場カウンターに関しては、資生堂と分けて、CPB 単体として展開している。百貨店の一階を訪ねると、白・紺・金を基調色とした「クレ・ド・ポー ボーテ」のコーナーが設けられている。それもどちらかというと、売り場の中央というよりは、静かで落ち着ける位置にあることが多い。というのも、特別に開発された肌測定機器を使

³⁵ 株式会社資生堂 12 代社長（在任期間 2001-2005 年）

³⁶ 川島,2010,p.140

³⁷ 平田賢一氏、資生堂国内化粧品マーケティング全般統括部門長。

³⁸ 川島,2010,p.142

³⁹ 同上

⁴⁰ 同上

い、ゆっくりカウンセリングしながら、その顧客に最適な商品をじっくり選び、最も有効な使い方を伝えていく場でもあるのである。一度来店して、新規顧客とリピーター顧客の購入履歴、肌の各段階の状態や好みなどをすべて記録する。また、ビューティーコンサルタント⁴¹は、顧客一人ひとりに E メールとポストカードを定期的を送っている。

より良い美容部員を育成するため、資生堂はトレーニング、研修を積極的に展開するほか、留学制度も復活した。18年10月からは本社部門の英語公用語化もスタートした。これからの人材成長投資には3年間で140億円の投資を行うと公表した⁴²。

だからこそ、CPBの場合、他ブランド以上に、美容部員の質の良し悪しで顧客接点を深耕できるかどうかが決まってくる。美容部員に難易度の高い技術を求めるブランドからである。長年にわたる商品の進化と店頭での丁寧な説明・カウンセリング、媒体を絞って地道な広告などが確実な効果を上げ、今やCPBは資生堂の化粧品全体の売上の約一割を占めるビッグブランドになっている。これが、顧客とのつながりをコツコツ深めてきた結果である。2019年1月現在、CPBは13の国と地域で販売されている⁴³。2020年にはハイプレステージ市場における頂点をめざし、グローバルでの展開をさらに強化する⁴⁴。

4. ブランド戦略からみた事例分析

4-1. TSUBAKI の事例分析

①第1段階：アイデンティ

まずはカテゴリーの構造。資生堂は分散していたヘアカテゴリーにおいて、マーケティング体制を融合させるため、トイレタリー部門と化粧品部門の事業が一本化された。市場の熾烈な競争が続いていった中、資生堂はこれまでに培ってきた自社の強みを活かし、「洗淨3分野⁴⁵」（シャンプー・リンス、ボディーソープ、洗顔料）に絞り、

⁴¹ 資生堂はビューティーコンサルタント（BC）、カネボウはビューティーカウンセラー（BC）と社内では呼んでいる。

⁴² 「資生堂」ウィキペディアを参照

⁴³ 同上

⁴⁴ 同上

⁴⁵ 山本,2010,p.48

ブランドを強化するという戦略を実現化した。

アイデンティフィケーションにおいては、「TSUBAKI」は様々な側面において新しさを備えたブランドである。「日本の女性は美しい」のブランディング・メッセージという社会性から資生堂の哲学が体现できた。そして、しっかりしているアンケート調査によって、顧客の本当のニーズを明確し、ニーズの充足さでの把握もできた。

結局、今の日本では、品質良く信頼できる天然成分から作られたシャンプーと言えは「TSUBAKI」。「TSUBAKI」といえば、各年齢層の顧客のマインドの中にすぐ資生堂のシャンプーだと連想でき、深く幅広いブランド認知ができたといえる。

②第二段階：ミーニング

ブランド最終的に決まった名称は「TSUBAKI」。意味は3つがある。①「日本女性の美の象徴」であり、②美髪成分（椿油から抽出した「美容オイル」と「美髪補修成分」を融合させたもの）を語っており、③「資生堂のシンボル」である花椿を重ね合わせた。消費者に直接伝わるブランドメッセージといい、ネーミングといい、資生堂らしい美学を盛り込みながら、受け手の共感を得るものになっていることがブランドを強く支えている⁴⁶。

まずは椿オイル由来の美髪成分は機能性の角度から資生堂の技術力と製品信頼性が体现できた。トイレタリー商品の機能を並べるばかりではなく、新しい切り口として、美の速求を基軸としたのであった。機能とデザインの類似化ポイントしっかりおさえる一方、差別化もできた。そして、価格設定は若干高いにも関わらず、顧客からの支持をいっぱい収めた。最後、「TSUBAKI」ブランドは、様々なコミュニケーション媒体、経路を総動員して訴求された。つまりプロモーション戦略の工夫である。プレス発表や街頭広告、雑誌広告はもとより、もっとも華やかだったテレビCMそのものも、市場における「好感度ナンバーワン」を獲得し続けるなど、「TSUBAKI」から発信されるイメージは好意をもって広く市場に受け入れられることとなった⁴⁷。

③第三段階：レスポンス

「TSUBAKI」でのサービスは、例えば占いコンテンツや壁紙の提供をはじめ、発信される情報は日常生活に結びついたものであり、これは、リピーターにより長く愛

⁴⁶ 川島,2010,p.71

⁴⁷ 山本,2010,p.59

用してもらえ、継続的なブランドとして育成したいという考え方に基づくものと考えられる。こうして、広告宣伝は、ターゲットと目標を明確にし、従来とは異なったチャンネルで展開された。「ブランドの体感接点を増やす仕掛けを展開する」ということで、実際に目に触れさせたり、使ってもらおうという「接点」を増やすことに徹底して力が注がれた。結局、様々なメディアの調査において、好感度ナンバーワンの評価を獲得した。「蓄積に基づいた技術力」は品質保証ができ、デザインの温かさ、使用の安心感などから考えると、この段階のブランディング目標として、ポジティブで好意的な反応が達成できた。

④第四段階：リレーションシップ

「TSUBAKI」の宣伝には、膨大な費用が投入し、この投資費用を回収するためには、商品の爆発的なヒットと合わせ、ロングセラー商品として人気を維持することが必要とされる⁴⁸。「TSUBAKI」の工夫は、赤は豪華で豊かな香りを楽しめる商品、白はやさしく、より機能的なダメージケア商品というポジショニングで購買層を拡大したことに加え、経済的で環境への配慮がなされた「詰め替え用」が登場したことで、リピーターを獲得し、安定的な売り上げの確保につながった。このように、競争激しい中で、顧客の愛用が実現でき、競争優位性をもって、顧客とコミュニティも取りながら強く活発なロイヤルティが実現できた。

4-2. クレッド・ポー・ポーテ (CPB) の事例分析

①第一段階：アイデンティティ

CPBは、資生堂グループの最高級ブランドであり、プレステージブランドとしてのアイデンティティ、スキンケアとメーキャップのカテゴリーはブランド設立当初からもうきちんと決まっている。そして、知名度を高めるために世界的に有名なトップクリエイターと女優を使って宣伝を展開した。高級イメージを広めるために高級デパートと化粧品専門店のみで販売する。「若々しくい続ける」というブランドコンセプトは、30代に入って若い頃に肌の衰えを感じ始めていた顧客から、娘時代から資生堂製品を使い続けてきた50代60代の女性まで、幅広いニーズに充足している。結果として、プレステージブランドとしてのアイデンティティを確立し、広い年齢層の女性にブランドコンセプトを知らしめた。

⁴⁸ 山本,2010,p.60

化粧品好きな女性はプレステージブランドを使って若々しくい続けたいと思うなら、CPB はすぐ彼らのマインドの中に浮かべてくる。高額であるにも関わらず、ターゲット顧客にとっては憧れの高級ブランドという認識は最初から創出できた。これは、CPB はこの段階で有効なセイリエンスを収めたと言える。

②第二段階：ミーニング

CPB は最初から「きれいな肌の鍵」という名前で顧客に知ってもらった。この目標を達成するには、良い製品パフォーマンスとイメージに工夫した。

CPB の効果は肌をこれ以上の良い状態に導くと実現するため、CPB 独自の実験室を設立し、最先端の皮膚科学・テクノロジーを運用した。CPB は新しい世代の新たなニーズを満たすためにスキンケアに関する新しい研究理論と技術を継続的に発表した。CPB しかない世界最先端の技術はまさに説得力高い差別化のポイントができた。サービスの面では、丁寧なカウンセリングをもって、ひとりのお客様が多くのアイテムを愛用して頂くことを大切にしている。いつも混み合っている百貨店の化粧品売り場の中で、CPB が「あなたのため」のカウンセリングをしてくれば、熱心なファンになることは間違いない。

つまり、製品パフォーマンスの面では、高品質・最新技術・最高サービスを駆使して肌の美しさを実現する化粧品ブランドであるとの認識を確立した。

イメージに関しては、色・形のスタイル・デザインによって、上質なパッケージとカウンターは CPB に高級感・エレガント・知的などのブランドイメージを有力的に作った。そして、有名トップクリエイターと女優によるクリエイティブな広告を時代に応じて継続している。デパートと化粧専門店などでカウンセリングを通じて販売のみによる展開も継続して、長年にわたるイメージ戦略により、付加価値の高い高級化粧品の豪華なイメージを顧客の間にも社会的にも確立した。

この段階で、パフォーマンスである CPB の基本性能、スタイル・デザイン性、開発力、顧客サービスなどがうまく達成できた。顧客はこの段階で、強くて好まれ、そしてユニークなブランドイメージを得て、本当に「ブランドが彼らにとって何であるか」を分かった。

③第三段階：レスポンス

最先端の技術を製品に取り入れることに加え、非常に熟練したビューティーコンサルタントは、顧客の肌に最高の効果を引き出すための完璧なカウンセリングを提供し

ていた。ビューティーコンサルタントの優れた知識と技術は、顧客の肌を改善するのに非常に効果的である。CPB は本当に彼らの肌の問題を解決するという顧客のジャッジメントを得た。

フィーリングに関しては、ビューティーコンサルタントが素晴らしくフレンドリーな方法で顧客のニーズとウォンツを満たすための超豪華なサービスを提供し続けた。CPB は、顧客にとってもゴージャスで、肯定的な親近感を感じてもらった。

顧客はブランドに対する愛着、CPB を認識した際の安心感、利用する時点での楽しさ、そして高級ブランドをもつ自体の社会的承認、自尊心などを感じた。これも自然に顧客が継続的な使用する方向へ進んでいく。

④第四段階：リレーションシップ

CPB は、顧客とブランドの間にブランド・レゾナンス及び強く活発なリレーションシップを創出することができている。顧客がブランドに心から共感し、自分にとってなくてはならないものであるとの意識をもつ。

ビューティーコンサルタントはこの段階において、CPB と顧客の間の強いかけ橋のような存在である。CPB は、最高レベルのスキル、知識、およびサービスを維持するために、全部 13 地域でのビューティーコンサルタントの教育および育成に多額の投資を行った。日々のコミュニティを効率良く構築するため、ブランドマネージャー制⁴⁹を導入し、新規顧客とリピーター顧客の購入履歴、肌の各段階の状態や好みなどをすべて記録する。そして、コミュニケーションをとる中で、顧客の家族、仕事、趣味、ライフスタイルまでの顧客の個人情報も保有している。顧客がカウンターに来た際に、ビューティーコンサルタントは最も喜ばせる最良の対応を提供する。そして、資生堂のアプリ、ウェブサイトを通じて CPB コミュニティを構築した。ビューティーコンサルタントは、顧客一人ひとりに E メールとポストカードを定期的を送っている。従って、このステップでは、CPB はビューティーコンサルタントを使用して顧客に注意を払い、顧客と強い関係を築いた。

その結果、資生堂は CPB ブランドを通じて最高の顧客ロイヤリティを獲得した。顧客は、彼らが CPB の一流コミュニティにいると感じている。また、ビューティー

⁴⁹ 前田氏はブランドマネージャーについて、「ひとりのブランドマネージャーが、『お客様価値の最大化』という視点で、商品開発から施策立案、コミュニケーションまでをマネジメントし、モノづくり・価値づくりを強化する体制を構築していく」と述べている。

コンサルタントは顧客にとって美の旅をサポートする彼らの一生の友達と感じている。

5. 結論と今後の課題

本稿では資生堂の 21 世紀入ってからのブランド構築を分析して、資生堂の成長要因を明らかにすることであった。このことについて、第 1 に分析に用いる理論を紹介した。その理論は「CBBE モデル」ブランド構築の理論である。第 2 に分析対象として資生堂を紹介した。規模大きい会社なので、代表するブランドの事例を紹介した。21 世紀に入ってから資生堂の背景、メガブランドの代表「TSUBAKI」、プレステージブランドを代表する CPB という三つの方面を紹介した。二つの具体事例に関しては、ブランド設立当初から今に渡った工夫したことを紹介した。「TSUBAKI」はアンケート調査により、顧客の本当の髪のニーズを分かって、それを満たすために椿オイルの成分を使って高性能のシャンプーブランドを作った。そして、パッケージデザインにも広告宣伝にも膨大な費用が投じられていた。長期的なコミュニティを取るために、白ツバキ、ツバキ詰め替え用など継続的な導入でロングセラー商品として人気を維持した。CPB は一貫している「エレガントとテクノロジーを共存、融合させている」という考え方とコンセプトを設立、それを確保するために、技術革新、デザインとサービスの改善、教育制度と独特なマネージャー制などを工夫した。第 3 に、「CBBE モデル」ブランド構築の理論の 4 つのステップに沿って、「TSUBAKI」と CPB の成長経歴を分析した。それを用いて資生堂全体のブランド成長要因を明らかにしている。

メガブランドに関しては、最初から資生堂の経営資源（資金とマンパワー）を集中的に注いでいくことで、マーケティング効率をさらに高めてこうとしていた⁵⁰。同時に、技術と理念の差別化戦略とプロモーション戦略を使用して、ブランドの鮮度も高め、市場における競争からまた一步抜け出せるよう、常に「太く・強く」ブランドを目指し、ブランドを育成、進化させていた。これまでに「日用品」としてカウントされていた商品に、付加価値として化粧品の華やぎを取り入れたことがブランドの存在価値をたかめ、成功の鍵となったものと言える⁵¹。

プレステージブランドの CPB は、最初から「最高峰ブランド」の身分を定義し、

⁵⁰ 山本,2010,p.44

⁵¹ 山本,2010,p.54

アイデンティティを創出しセイリエンスを実現した。次にミーティングの方では世界最先端の技術とゴージャスなデザインで CPB に高級感・信頼感を与えた。次に顧客のレスポンスに関しては、カウンセリングサービスで、良いジャッジメントを得、CPB 使う時点での社会的承認というイメージも顧客に感じてもらった。美容部員の教育制度、マネージャー制もイノベーションを起こして、従業員がより良くなって、顧客により良いサービスを提供して、顧客はブランドに対する愛着とロイヤリティもより深くなった。長年に渡っても、こういう好循環が続けてきた。

以上のことから、資生堂の大きな二つのブランド分野を代表する二つのブランドの構築プロセスを分析し、21 世紀に入ってからの新たな成長要因を判明した。

資生堂全体ブランド構成の視点からみると、メガブランドはマスマーケティングにより広い認知と購買を促す大型ブランドとして、「顧客接点拡張ブランド」と位置付けられ、プロモーション戦略を中心に「太く、強く」ブランドを育成することを目指した。こうして、様々な顧客接点でのブランド露出を高め、多くの消費者に資生堂の商品に共通する「一瞬も 一生も 美しく」コンセプトや価値に親近感をもってもらった⁵²。市場シェア一番大きいプレステージブランドは、高価格帯市場に流通チャネルを限定し、カウンセリングを通じて一人ひとりの顧客との関係性を深めていくことを目指した⁵³。高級感の創出、CPB しか持たないサービス、一人ひとりのコミュニケーション戦略、グローバル戦略はプレステージブランドの成長要因だと考えられる。

そこで、資生堂の事例のもとに、競争激しい化粧品業界では、如何にブランド力を向上できるか、如何に製品の差別化で競争優位性を獲得するか、このような問題はブランド構築する際に考えないといけない。メーカーにとって、「蓄積に基づいた技術力」によってコンセプトが表現されているか否かを客観的に判断することは必要不可欠だ。それに加え、コンセプトが今という時代におけるデザインとして表現されているかどうかも外せない要素である。「蓄積に基づいた技術力」と「時代に合ったデザイン力」、コンセプトがこの双方バランスよく表現していれば、強いブランドが構築できると考えられる⁵⁴。

以上の分析を進めてきたが、今回十分に検討できなかった点もあり、今後の検討課題として示しておきたい。第 1 に、TSUBAKI のような膨大な広告宣伝費かけたブラ

⁵² この部分は、山本（2010,p.45）に基づいて記述している。

⁵³ 山本,2010,p.45

⁵⁴ この部分は、川島（2010,p.74）に基づいて記述している。

ンドに関しては、これからより良いブランド創出・成長できるよう、広告宣伝と価格設定のバランスはブランド構築する段階で検討すべきポイントである。第2に、時代の変化に応じてブランドの戦略も変化しつつ成長するのが必要である。資生堂は今後CPBをプレステージファースト戦略の第一線におき、グローバルブランドとして展開するにあたり、エリア別、チャネル別でブランド構築を分析し、グローバルレベルの競合他社と比較しながら、ブランドを成長させるポイントを見つける必要もある。

第3に、今回取り上げた事例は資生堂カンパニーにおけるシェアと成長率一番高い二つの製品ブランドだけである。もっと多くの製品ブランドの構築プロセス、展開方針を分析し、そこから考察した製品ブランドと企業ブランドの一貫性と成長要因ももっと客観的だと考えるため、資生堂ブランドをカテゴリー別でより多くのブランドについて検討する必要がある。なお、ブランド戦略を分析しつつ、中長期的にいかによりブランドを強くしていくか、そして、その背景にある企業ブランドをいかに高めていくか、全体像を把握する必要もある。以上の点は、今後の研究課題としたい。

<参考文献>

- 【1】赤松裕二(2016)「化粧品業界のグローバルおよびローカル・ブランド戦略の考察：資生堂とアモーレパシフィックの中国市場での展開を中心に」『関西ベンチャー学会誌』第8巻、pp.62-72
- 【2】恩蔵直人(1995)『ブランド・マネジメント マーケティング概論』同文館
- 【3】川島蓉子(2010)『資生堂ブランド』文春文庫
- 【4】山田登世子(2006)『ブランドの条件』岩波新書
- 【5】山本学(2010)『進化する資生堂 中国市場とメガブランド戦略』翔泳社
- 【6】Kevin Lane Keller(2012), *Strategic Brand Management*, Pearson Press (バベル訳 (2015)『エッセンシャル 戦略的 ブランド・マネジメント 第4版』東急エージェンシー)

<参考ウェブサイト>

- 【1】生き残りマーケティング戦略.com 「ブランド戦略の本質」

<https://ikinokori-marketing.com/what-is-branding>

(最終アクセス日：2019年1月30日)

【2】ウィキペディア 株式会社資生堂

<https://ja.wikipedia.org/wiki/資生堂> (最終アクセス日：2019年1月30日)

【3】株式会社資生堂ホームページ

<https://www.shiseidogroup.jp/> (最終アクセス日：2019年1月30日)

【4】株式会社資生堂『アニュアルレポート』(2017年度)

<https://www.shiseidogroup.jp/news/detail.html?n=00000000002396>

(最終アクセス日：2019年1月30日)

【5】株式会社資生堂 2017年度実績

https://www.shiseidogroup.jp/ir/pdf/ir20180208_470.pdf

(最終アクセス日：2019年1月30日)

【6】コトバンクウェブページ プレスページブランド

<https://kotobank.jp/word/プレスページ・ブランド-23178>

(最終アクセス日：2019年1月30日)

【7】JBpress ウェブページ 「『ノルマより顧客のため』が会社を強くする」

<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/2765>

(最終アクセス日：2019年1月30日)