

ブランド・ポートフォリオ戦略と事業成果

— 資生堂国内化粧品事業の事例分析 —

櫻 木 理 江

1. 導入

近年、ブランドが企業にとって重要な無形資産であり、企業の競争優位に大きく貢献することが注目されてきている。一口にブランドといっても、ブランドには企業レベルのコーポレート・ブランドから、個々の製品レベルのプロダクト・ブランドまで、様々な種類のブランドが存在する。これらの様々なブランドは、相互に強化し合うこともあれば、逆に悪影響をもたらすこともあるため、企業は様々なブランドを体系的に管理する必要がある。そのため、近年、ブランドを管理する手法としてブランド・ポートフォリオが注目され、ブランド・ポートフォリオ戦略が事業パフォーマンスに影響を与えることも指摘されるようになってきた。

効果的なブランド・ポートフォリオのあり方については議論が深められてきているものの、既にあるブランド・ポートフォリオを変更し、より高いパフォーマンスをもたらすブランド・ポートフォリオへと変革していくための戦略やプロセスについては、既存研究では十分には検討されていないように思われる。ある時点で企業が採用していたブランド・ポートフォリオでは十分な成果が生み出せないことが明らかになった場合には、ブランド・ポートフォリオ戦略を変更しなければならないだろう。しかしながら、無形資産であるブランドは、即座に廃止したり統合したり、創り出したりすることは容易ではない。つまり、ブランド・ポートフォリオ戦略を変えることは、実際には困難であると考えられるのである。

ただし、ブランド・ポートフォリオ戦略を変更して成功を収めた事例は、無いわけではない。本稿では、ブランド・ポートフォリオ戦略を変革する取り組みやそのプロセスを具体的な事例によって検討していくために、1990年代か

ら2000年代にかけての資生堂のブランド・ポートフォリオ戦略の変遷を分析対象に取り上げる。

2. 既存研究の検討

ブランドは企業のパフォーマンスに大きく寄与する重要な無形資産であることが指摘されている。実際に、多くの企業は、様々な市場で事業活動を行い、様々なブランドを用いている。このため、企業が抱える様々なブランドについて、戦略的な意思決定を行うことが必要である。このような複数のブランドの管理について、ブランド・ポートフォリオという議論が行われている。ブランド・ポートフォリオとは、企業が保有する複数ブランドの組み合わせ（セット）のことである。企業はこれまで個々のブランド単位でブランド管理を行ってきたが、近年では、複数のブランドを組み合わせる顧客へのイメージ形成を管理したり、顧客の取り込みを管理するなどの取り組みが注目されるようになってきた。したがって、ブランド・ポートフォリオの管理に注目するということは、個々のブランド間の関係性や、企業全体のブランド・イメージ管理における個々のブランドの役割などに注目するということを意味している。

このように、ブランドを体系的に管理することの重要性が、既存研究において指摘されてきた（Aaker, 1991; 1996; 2000; 2004; Keller, 1998）。ブランドを体系的に管理することの目的は、企業が所有する複数のブランドの関係性や各ブランドのエクイティの程度を考慮して適切なブランド・ポートフォリオを形成し、それを維持していくことである。既存研究では、ブランドを体系的に管理する際には、ブランド・ポートフォリオ内のブランドの数や種類、各ブランドがカバーする市場や製品カテゴリ、エンドーサーブランドなどの各ブランドの果たす役割、各ブランドのエクイティの観点からブランドを整理し、ブランド間の関係性を把握することが重要であると指摘されている（Aaker, 2004）。

ブランド・ポートフォリオの基本的な課題は、その構成である。ブランドを新たに追加したり、場合によっては削減したりすることによってポートフォリオ全体を強化する必要がある（Aaker, 2004）。ブランドを新たに追加する方法は、大別すると個別ブランド戦略とブランド拡張戦略という2つの方法に分類される^①。個別ブランド戦略とは、企業が新製品を導入する際に、その新製品

を全く新しいブランドとして販売する方法である。ブランド拡張戦略とは、企業が新製品を導入する際に、既に確立されているブランドを用いることである(Keller, 1998)。

このようなブランド拡張については、どのような場合にブランド拡張のメリットを享受できるのかということや、そのメリットとデメリットについて議論が行われている。既存研究では、ブランド拡張の成功を、親ブランドとそこから拡張された製品の間に消費者の知覚適合が存在するかどうか、ということの説明してきた(Aaker and Keller, 1990; Park et al., 1991; John and Loken, 1993)。このような条件を満たした上で、ブランド拡張戦略を採用するか否かは、それが持つメリットとデメリットに依存すると考えられている。

誤解を恐れずに簡略化するならば、ブランド拡張のメリットは大きく分けて3つある。第一に、新規ブランドを構築する際にかかる時間や費用の節約である。例えばAaker(1991)は、ブランドを消費者の記憶の中に新たに確立させて、その後に新製品とブランド・イメージを結びつけるよりも、既に記憶内にあるブランドからのリンクを新製品に付け加える方が容易であると主張する。第二に、消費者の知覚リスクの低減である。例えば、Keller(1998)は、有名なコーポレート・ブランドは、消費者が信頼感を抱いているため、それを用いたブランド拡張を行うことは消費者の知覚リスクを低減させるので、新製品の使用を促しやすいと主張する。第三に、親ブランドに対するプラスの影響である。例えば、Keller(1998)は、適切なブランド拡張は、既存のブランドへの連想を強めたり、既存のブランドへの好感度を高めたり、あるいは新しいブランド連想を付け加えることによって、親ブランドのイメージを強化させると主張している。

これに対して、ブランド拡張によるデメリットについても指摘されている。誤解を恐れずに簡略化するならば、ブランド拡張によるデメリットは大きく分けて3つある。第一に、消費者の混乱を招くことである。例えば、Keller(1998)は、多種多様なライン拡張によって、消費者はどの製品のバージョンが自分にとって「正しい」のか混乱すると主張している。第二に、小売業者の反発を受けることがある。例えばKeller(1998)は、小売業者は多くのブランド拡張を同一カテゴリ内の既存ブランドの模倣品であると感じているため、たとえ陳列スペースがあったとしても、陳列すべきでないと考えていると主張す

る。第三に、親ブランドに対するマイナスの影響である。例えば Aaker (1991) は、「アウディ 5000」の例を挙げて、ブランド・ファミリー内の製品に予期せぬ問題が発生した際に、他の既存製品のイメージが損なわれることで、ブランド拡張によって親ブランドにマイナスの影響が生じることがあると主張する。

以上のように、ブランド拡張についてはメリットとデメリットの両方が主張されており、どのような場合にブランド拡張のメリットを享受できるのか、ということについての研究が行われている。以上の議論からは、新規ブランドの導入方法である、個別ブランド戦略とブランド拡張戦略のどちらを採用するかを意思決定する際には、消費者の知覚適合という条件を満たした上で、ブランド拡張戦略によるメリットが享受できる場合にはブランド拡張戦略を採用し、それ以外の場合には個別ブランド戦略を採用するのが適切であることが示唆される。

しかしながら、企業の採用したブランド・ポートフォリオ戦略が事業パフォーマンスにどのような影響を与えるのかについてはほとんど知られていない (Morgan and Rego, 2009)。わずかにブランド・ポートフォリオ戦略と事業パフォーマンスの関係を研究しているものの中で、例えば Kumar (2003) は、アメリカ合衆国とヨーロッパにある 12 以上の企業のブランド・ポートフォリオについて調査し、どのようにしてブランド・ポートフォリオを最適化すればよいのかの手順を示し、ブランド・ポートフォリオを系統的に整理することによって売上高も収益性も高まることを示している。Morgan and Rego (2009) は、447 社を対象にブランド・ポートフォリオの 5 つの特徴 (ブランド数、セグメント数、ポートフォリオ内競争、相対的知覚品質、相対的知覚価格) と企業の業績 (キャッシュフロー、キャッシュフロー変動性、売上高広告宣伝費率、売上高一般販間費率、顧客ロイヤリティ、相対的市場シェア) の関係を統計的に分析している。

これらの研究と同様に、ブランド・ポートフォリオ戦略と事業パフォーマンスの関係について検証するために、本稿では資生堂の国内化粧品事業の事例分析を行う。後述するように、資生堂はブランド拡張型戦略でブランド・ポートフォリオ改革を行うことによって、収益性や市場シェアを改善した事例の 1 つである。同社が行ったブランド・ポートフォリオ改革について詳細に記述することによって、ブランド・ポートフォリオ改革を成功に導く手段について、有

効な示唆が得られると考えられる。

3. 方法

分析に用いるデータは、筆者が週刊粧業出版『cosmetics in japan：日本の化粧品総覧』の主要メーカー別発売商品一覧から、資生堂と資生堂インターナショナル、資生堂フィティット、エフティ資生堂の4社について、本稿の対象とする化粧品に関連するブランドを選別し、ブランド数を数えることによって作成したものである²⁾。

一般的に化粧品市場は7つのカテゴリから構成されている。具体的には、①スキンケアと②ベースメイク、③ポイントメイク、④ヘアケア、⑤ボディケア、⑥フレグランス、⑦メンズコスメティクスである。本稿では、他のデータとの比較可能性を考慮して、対象とする化粧品を、スキンケア化粧品とメイクアップ化粧品（ベースメイクとポイントメイクを合わせたカテゴリ）に限定する。なお、スキンケア化粧品とメイクアップ化粧品に含まれる品目は以下の通りである。

- スキンケア化粧品：洗顔料、クレンジング、マッサージ・コールド、モイスチャー（含む保湿液、化粧水、化粧水＋乳液タイプ）、スポットケア（部位別訴求商品）、化粧水、乳液（含むティント乳液タイプ）、美容液、パック
- メイクアップ化粧品：メイクアップベース、ファンデーション、フェイスパウダー（以上ベースメイク）、アイシャドウ、アイライナー、アイブロウ、マスカラ、チークカラー、リップカラー、ネイルケア（以上ポイントメイク）

4. 事例の分析

4. 1 市場カテゴリ戦略

資生堂では、多様な顧客ニーズに対応するために次々と新たなブランドが導入されたことによって、ブランド・ポートフォリオ内のブランド数が年々増加していった。特定セグメントでの売上高が予想を下回る場合には、更に新しい

ブランドを追加していくことで、結果的に開発やマーケティングコストが増加してしまうという、負のスパイラルに陥っていたのである。

このような負のスパイラルを打ち切るために、同社は2000年から2004年まで「市場カテゴリ戦略」を実行し⁽³⁾、ブランド・ポートフォリオの改革に着手した。この戦略では、資生堂のブランド・ポートフォリオ内で主力ブランドとして育成するか否かで既存ブランドを選別し、主力ブランドを重点的に育成し、主力に指定されなかったブランドについては、製品の統廃合を行うことが決定された。具体的には、2001年以降、高価格帯と中価格帯を中心とするカウンセリング領域で20ブランド、低価格帯を中心とするセルフセレクション領域で15ブランドの計35ブランドが主力ブランドに指定された⁽⁴⁾。なお、本研究が対象とするスキンケアとベースメイク、メイクアップの3つのカテゴリで主力ブランドに指定されたブランドは、カウンセリング領域で17ブランド、セルフセレクション領域で7ブランドの計24ブランドであった⁽⁵⁾。

特に、カウンセリング領域の主力17ブランドは、「特長化ブランド」と「リーディングブランド」に分類された上で、カテゴリ別の5つの市場（①ハイプレステージ、②ジェネレーション、③美白、④自然・敏感肌、⑤ファッション・アーティスト）に位置づけられた。特長化ブランドとは、主に百貨店や化粧品専門店で販売されるブランドであり、リーディングブランドとは、幅広い顧客を獲得するためのチャネル横断的なブランドのことである。具体的には、表1に示している通りである。

表1 市場カテゴリ戦略の主力24ブランド

		特長化ブランド	リーディングブランド
ハイプレステージ市場		クレ・ド・ポー ボーテ	
ジェネレーション市場	20代	ベネフィーク	タフィ
	30代	キオラ	エリクシール
	40代		リバイタル
	50代以降		アクテアハート
美白市場		ベネフィークホワイト	ユーヴィーホワイト ホワイトレス 資生堂オードシリーズ
自然・敏感肌市場		dプログラム ナチュラルズ	アベンヌ
ファッション・アーティスト市場		エメルジェ	ピエヌ ブラウディア
ミドル市場			ホワイトティア フフ アスプリーール セルフフィット
マス市場			ナチュラルゴ アクエア スーパーマイルド

(出典) 『国際商業』(2000年6月号), p.52 及び資生堂『アニュアルレポート』2000年版, p.10 に基づいて筆者加筆修正⁽⁶⁾。

表1に示されているように、カウンセリング領域とセルフセレクトション領域で合わせて24ブランドが主力ブランドに指定された。資生堂は、複雑化したブランド・ポートフォリオを整理するため、主力ブランドについては集中的に育成し、それ以外のブランドは統廃合を進め、主力ブランドの売上構成比を高めていく方針を決定した。

ただし、2000年時点では、主力ブランドの決定は行われたものの、主力ブランド以外のブランドに対して今後どのように対応していくのかについては明確に決定されていなかったため、2000年度の売上にこの戦略の成果は十分に反映されなかった⁽⁷⁾。そのため、2001年度以降、資生堂はブランドの絞り込み戦略を本格化させた。ブランド削減の対象は、主に口紅やファンデーションなど雑誌やテレビで大々的に宣伝し、量販店などで販売しているブランド群であった⁽⁸⁾。2001年から2004年までには、2000年に指定された主力ブランドに対する経営資源の集中的な投資を行うと同時に、ブランドの絞り込みが行われた上

で、各々のアイテムの統廃合が行われた⁹⁾。

以上のように市場カテゴリ戦略では主力ブランドの指定とブランド数の絞込みが計画されていたけれども、主力ブランドに指定されたブランド以外の新規ブランドの導入が行われ続けた結果、ブランド数は減少するどころか増加の一途をたどっていた¹⁰⁾。製品数についても増加する一方であった。この主力ブランド以外の新規ブランドの導入について、以下で検討していく。

市場カテゴリ戦略開始後の5年間で、26ものブランドが新規に導入された。その内訳は、2000年に5ブランド、2002年に9ブランド、2003年に5ブランド、2004年に7ブランドである。この新規に導入されたブランドについて、個別ブランド型で導入されたのか、ブランド拡張型で導入されたのかについて確認してみよう。表2は、新規に導入されたブランドが、主力プロダクト・ブランドに対して同階層のプロダクト・ブランドレベルで導入された個別ブランド型であるのか、下位階層に位置するサブ・ブランドレベルで導入されたブランド拡張型であるのかを分類したものである。市場カテゴリ戦略中に新規導入された26ブランド中、プロダクト・ブランドレベルで導入されたものが21、サブ・ブランドレベルで導入されたブランドが5であった。つまり、新規ブランドの約85%がプロダクト・ブランドレベルで導入され、基本的には個別ブランド戦略が採用されていたのである。

表2 市場カテゴリ戦略における新規導入ブランド分類

	2000	2001	2002	2003	2004	合計
個別ブランド型	5	0	6	3	6	20
ブランド拡張型	0	0	3	2	1	6

(出典) 週刊粧業出版『cosmetics in japan：日本の化粧品総覧』2002年版、p.136-140、p.195-236、2003年版、p.154-158、p.203-237、2004年版、p.156-161、p.213-249、2005年版、p.149-153、p.203-239、2006年版、p.159-162、p.207-245、2007年版、p.169-171、p.220-258、2008年版、p.147-149、p.200-238に基づいて筆者作成。

プロダクト・ブランドレベルでブランド数を削減することを目的としていた市場カテゴリ戦略は、むしろプロダクト・ブランド数を増やしていたことがこの表から確認できる。このような戦略は資生堂の業績にどのような影響をもた

らしたのだろうか。

詳細については第3節に譲るけれども、結論を先取りするならばプロダクト・ブランドが次々と導入され続けることによって、それぞれのプロダクト・ブランドを十分に育成することができず、その結果として市場シェアも低下傾向にあった。売上高営業利益率に関しては、新規導入するプロダクト・ブランド数が多い年には低くなるという傾向が見られた。

4. 2 メガブランド戦略

メガブランド戦略は、市場カテゴリ戦略と同様に「ブランド数の増加による負のスパイラル」という問題に対応するために、2005年から2008年にかけて資生堂が実行した戦略である。この期間に、育成ブランドは35ブランドから27ブランドに絞り込まれた⁹⁾。その中でも、名前の由来となっている「メガブランド」は、6ブランドあり、そのうち本研究が対象とする製品カテゴリのブランドは、「マキアージュ」、「インテグレート」、「エリクシール シュベリエル」、「アクアレーベル」の4ブランドが導入された¹⁰⁾。なおこれらのブランドは、市場を価格帯（中価格帯・低価格帯）と用途（スキンケア・メイクアップ）で分割し、それぞれのセグメントに配置された。これらを含めたブランドを絞り込むにあたり、資生堂は自社のブランドを「顧客接点拡大ブランド」と「顧客接点深耕ブランド」の2つに分類した。「顧客接点拡大ブランド」とは、幅広いチャンネルに展開し、商品カテゴリ毎にトップを狙うブランドである。「顧客接点深耕ブランド」とは、流通チャンネルを限定することで顧客との関係性を深めるブランドである¹¹⁾。ただし、チャンネル横断的に展開される顧客接点拡大ブランドは、幅広いチャンネルで展開されているものの、主要な販売チャンネルはドラッグストア等の組織小売業である。本研究が対象とするスキンケアとベースメイク、ポイントメイクという製品カテゴリにおいては、16ブランドが主力プロダクト・ブランドに指定された。具体的には、表3に示している通りである。

表3 メガブランド戦略の主力プロダクト・ブランド

チャネル限定的 顧客接点深耕ブランド	チャネル横断的 顧客接点拡大ブランド	
	スキンケア	メイクアップ
クレ・ド・ポー ボーテ SHISEIDO BOP ベネフィーク SHISEIDO ベネフィアンス キオラ &フェイス SHISEIDO White Lucent マジョリカ マジョルカ dプログラム	エリクシール シュペリエル アクアレーベル ハク リバイタル 洗顔専科	メイクアップ マキアージュ インテグレート

(出典) 資生堂『アニュアルレポート』, 2005年版～2009年版に基づいて筆者作成。

資生堂が2005年から2008年までに導入したブランドのうち、主力プロダクト・ブランドを除くと、6つのブランドが新規に導入された。その内訳は、2006年に2ブランド、2007年に1ブランド、2008年に3ブランドである。新規ブランドが主力プロダクト・ブランドに対して個別ブランド型で導入されたのか、ブランド拡張型で導入されたのかに注目してみよう。結論を先取りするならば、メガブランド戦略中に導入された新規ブランドは、合計で6ブランド存在するけれども、プロダクト・ブランドとして導入されたものはなく、すべてサブ・ブランドの階層で導入されていた。具体的には、新たに導入された「クレ・ド・ポー ボーテ シネルジック」は「クレ・ド・ポー ボーテ」、 「ベネフィーク NT」と「ベネフィーク NT ホワイト」は「ベネフィーク」、 「インテグレート グレーシー」は「インテグレート」、 「エリクシール プリオール」は「エリクシール」、 「リバイタル グラナス」は「リバイタル」のそれぞれサブ・ブランドである。

このことから、資生堂は主力ブランドの枠組みは一定のまま、主力ブランド下に位置づけられるサブ・ブランドのポートフォリオで市場の多様化に対応しようとしたと考えられる。サブ・ブランドと主力プロダクト・ブランドでは、どのような点が異なるのかについて分析すると、多くのサブ・ブランドが、主力プロダクト・ブランドでは捉えきれない顧客ニーズに対応しようとしていた。具体的には、表4に示されているように、年齢や機能について、主力プロダクト・ブランドとは異なる層や用途に新規のサブ・ブランドは対応している。例えば、顧客接点拡大ブランドの「インテグレート」や「エリクシール シュペリ

エル」, 「リバイタル」の3つの主力プロダクト・ブランドに導入されたサブ・ブランドは, それぞれの主力プロダクト・ブランドの対象年齢とは異なる層を対象としたものである。また, 「クレ・ド・ポー ボーテ」や「ベネフィーク」には, 価格帯や機能の違いによってサブ・ブランドが導入されている。あくまでも主力プロダクト・ブランドをメインとしながら, 微妙なニーズの相違には, サブ・ブランドで対応していたのである。

表4 メガブランド戦略での新規導入ブランド説明

	主カブランド名	サブブランド名	導入の経緯
顧客接点深耕 ブランド	クレ・ド・ポー ボーテ ベネフィーク	クレ・ド・ポー ボーテ シネルジック ベネフィークNT ベネフィークNTホワイト	更なるハイプレステージ・ブランドの導入 対象年齢の変更(20代から30代)とスキンケアシリーズの刷新 美白などのラインの追加
顧客接点拡大 ブランド	インテグレート エリクシール シュベリエル リバイタル	インテグレート グレーシー エリクシール プリオール リバイタル グラナス	主カブランドは30代、サブブランドは40代以降を対象 主カブランドは30代、サブブランドは60代以降を対象 30代以降のニューラゲジュアリー層の獲得

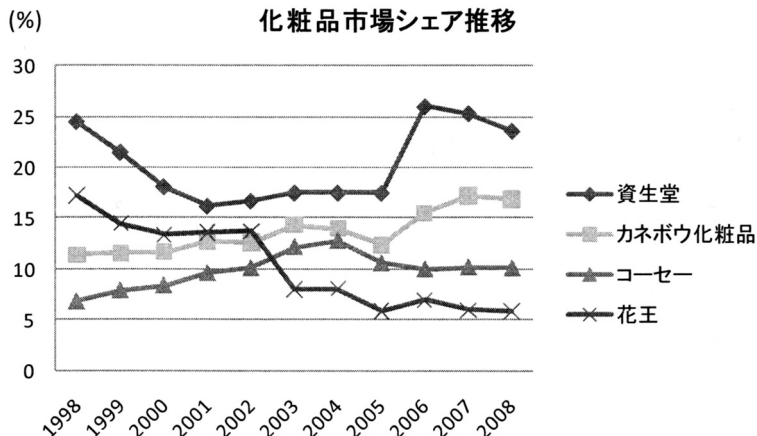
(出典) 川島 (2007), p.142 及び『国際商業』(2006年9月号), p.96-97 及び『国際商業』(2006年11月号), p.72 及び『国際商業』(2008年12月号), p.61 及び『国際商業』(2009年1月号), p.74 に基づいて筆者作成。

4.3 資生堂の業績の推移

4.3.1 市場シェア

1988年から2009年までの化粧品市場のシェア推移を示したものが図1である。ここに示されているように, 資生堂の市場シェアは1990年代後半から徐々に低下している。その低下傾向は2000年以降も続くけれども, 2006年に一気に回復している。

図1



(出典) 日本経済新聞社『日経市場占有率』2000年版, p.316, 2001年版, p.292, 2002年版, p.302, 2003年版, p.314, 2004年版, p.322, 2005年版, p.334, 2006年版, p.30, 2007年版, p.139, 2009年版, p.132, 2010年版, p.132に基づき筆者作成。

(注) 2002年まではシャンプー・リンスが含まれた調査が行われていたけれども、2003年以降はシャンプー・リンスは含まれていない。

このような市場シェアの劇的な回復の背景に、ブランド・ポートフォリオ改革があったと考えられる。もちろん、資生堂の国内シェアが増加した原因については、それ以外にも多様な可能性がある。たとえば、①カネボウの経営危機による顧客の獲得、②国内と海外の注力の差異、③広告宣伝費の増大などがその典型であろう。しかし、これらの要因だけでは、国内シェアの変動を簡単に説明しつくせるものではないと思われる。なぜなら、①カネボウが経営危機に陥ったことで資生堂が顧客を獲得できた可能性については、コーセーがシェアを伸ばせていないだけでなくカネボウがシェアを伸ばしていることから資生堂がカネボウの顧客を奪った結果シェアが向上したとまでは考えられない。②については、資生堂はこの時期に中国を中心に積極的に海外展開を行っており、競合他社にくらべて国内に注力していたとは考えがたい。③については、日経NEEDSのデータによると、2005年以降資生堂は2003~2004年の水準に比べれば広告宣伝費を増大させたけれども、著しく広告宣伝費を増大させたわけでは

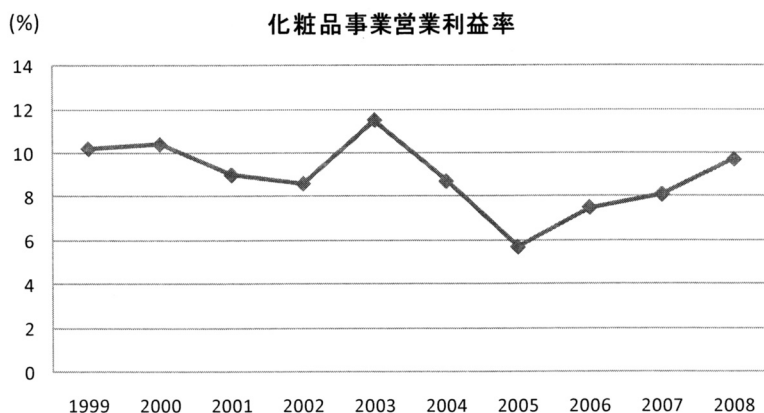
ない。また、競合他社に比べて極めて多額の投資を行ったわけでもないからである。

これら3つと比較すると、やはり市場シェアの増加はブランド・マネジメントの優劣によって説明する方がより説得的であると思われる。実際に、業界紙では国内シェアの向上と収益性の急回復の要因としてブランドの統廃合による大型ブランドの投入戦略の成功があげられている⁹⁰。

4.3.2 売上高利益率

資生堂の国内化粧品事業の売上高営業利益率の推移を示したものが図2である。2000年から始まった市場カテゴリ戦略によって2003年に営業利益率が高まっているものの、全体的な傾向として、営業利益率は8%強で推移している。それに対して2005年から開始したメガブランド戦略では、2005年に新規ブランド導入に伴う広告宣伝費によって6%弱まで営業利益率が低くなってしまっているけれども、その後は順調に利益率が高まっている。

図2



(出典)『資生堂アニュアルレポート』1998年版, p.19, 1999年版, p.19, 2000年版, p.17, 2001年版, p.16, 2002年版, p.17, 2003年版, p. 2004年版, p.28, 2005年版, p.30, 2006年版, p.36, 2007年版, p.37, 2008年版, p.44に基づき筆者作成。

5. 発見事実と解釈

発見事実を簡潔に述べると、主力ブランド以外にも複数のプロダクト・ブランドが導入され続け、個別ブランド型の戦略が実行されていた市場カテゴリ戦略では、市場シェアは回復せず、売上高営業利益率も不安定であった。それに対して、主力ブランド以外に新規導入されるブランドがすべてサブ・ブランドで導入され、ブランド拡張型が採用されていたメガブランド戦略では、市場シェアが回復し、徐々に売上高営業利益率も増加していった。これらの事実を前提とするならば、国内の化粧品市場では後者の戦略の方が有効に作用していると考えられる。

化粧品市場の主要な販売チャネルが化粧品専門店からドラッグストアへと変化したことによって、同社のように化粧品専門店を強みとしていた企業は、これまでとは異なるブランド管理が必要になったと考えられる。なぜなら、化粧品専門店とドラッグストアのような組織小売業では化粧品の基本的な販売方法や組織規模が大きく異なるからである。具体的には、化粧品専門店はビューティ・コンサルタントによる丁寧なカウンセリングを伴った化粧品販売が行われるのに対して、ドラッグストアでは必要に応じてカウンセリングを受けることができるものの、基本的にはセルフ販売である。これはすなわち、企業側が詳細にブランドや製品の説明をしなくとも、消費者に積極的にそれらを購入してもらう必要があるという点で、以前よりもわかりやすく魅力的なブランドや製品を構築する必要があることを意味するだろう。組織規模については、化粧品専門店は同社と比較すると圧倒的に小規模なものが多いけれども、例えばマツモトキヨシのようなドラッグストアは組織規模が大きい。これはすなわち、新しく台頭してきた買い手のパワーが比較的強いことを示唆している⁹⁵。

このような変化に対して、市場カテゴリ戦略のような個別ブランド戦略では対応できなかったけれども、メガブランド戦略のようなブランド拡張型戦略では対応することができた理由は、後者の方法によって①同社のドラッグストアへの交渉力が高められる可能性と②最終消費者に対するアピールを強化することができる可能性が指摘できる。

第一の交渉力の向上については、メガブランド戦略のように、少数の大規模なブランドは、ブランド1つあたりの広告宣伝効率がよいことで、強力なブラ

ンドを構築することができることが考えられる。市場カテゴリ戦略では、主力プロダクト・ブランドで顧客のニーズに対応することができていないと判断された場合には、新規のサブ・ブランドを導入することでそのニーズに対処してきた。これに対してメガブランド戦略は、複数の小規模ブランドを導入するのではなく、主力プロダクト・ブランドを指定する時点で少数のブランドに限定し、それだけでは捉えきれない顧客ニーズに対しても主力プロダクト・ブランド内で製品数を増加させたり、主力プロダクト・ブランドのサブ・ブランドとして導入したりすることで対応した。このように少数のプロダクト・ブランドのもとでサブ・ブランドを展開する、ブランド拡張型戦略を採用することで、1つのブランドに対して多くの経営資源を投入することができる。実際に、メガブランドの1つであるマキアージュには、従来の2倍の40億円の広告宣伝費が投じられた⁹⁹。1つのブランドに大量の広告宣伝費を投下することは、販売チャネル側にシェルフ・スペース確保の交渉をする際に、重要なアピールポイントとなるであろう。さらに、主力プロダクト・ブランドが市場で成功を収めることができている場合には、その下で展開されるサブ・ブランドは、販売チャネル側がシェルフ・スペースを確保する知覚リスクを低減させることができる可能性がある。

それ以外にも、主力プロダクト・ブランドを中心としたブランドグループ内で、ブランド間に様々な波及効果が生じるだろう。例えば、「エリクシール シュベリエル」に広告宣伝費を投入することは、「エリクシール」というプロダクト・ブランドの消費者認知度に寄与するため、新たに「エリクシール プリオール」というサブ・ブランドが導入される際には「エリクシール シュベリエル」に投入された広告宣伝費は単なる販売促進のための費用としての側面よりも、ブランドを構築し、強化し、活用していくための先行投資としての側面が生かされる可能性がある。このことが、メガブランド戦略実行後、同社の売上高営業利益率が安定的に高まっている1つの要因であると考えられる。

第二の最終消費者に対するアピールについては、①集中的な広告宣伝費の投入によるブランド認知率の向上と②主力ブランドが絞られたことによる、ブランド選択の複雑性の軽減の2つの要因が考えられる。前者については、上述したような集中的な広告宣伝費の投入によって、販売チャネルとの交渉が円滑に進められるだけでなく、消費者によるブランド認知度も高められると考えられ

る。後者については、市場カテゴリ戦略実行時の同社のブランド・ポートフォリオは、主力プロダクト・ブランドが多数存在し複雑であったため、消費者がドラッグストアなどでセルフ販売に直面した際にどのブランドを選択すればよいのか混乱する可能性があったと考えられる。それに対してメガブランド戦略では、セルフ販売での選択肢が顧客接点拡大ブランドを中心とするブランドに限定されており、その中でも、価格帯と用途に応じてメガブランドが配置されていた。このように資生堂のブランド・ポートフォリオが整理されたことによって、相対的に消費者のブランド選択が容易になり、その結果として資生堂のブランドを購入する可能性が高まった可能性が指摘できる。

6. 結論とインプリケーション

本稿は、資生堂の事例分析から、国内化粧品市場では、個別ブランド型のブランド戦略よりもブランド拡張型のブランド戦略の方が有効に作用していることを指摘し、その理由を販売チャネルとの交渉力と消費者のブランド選択の複雑性の軽減から説明した。既存研究では、ブランド拡張が消費者の混乱を招くことがあることを指摘していたけれども、本稿では企業が過剰にプロダクト・ブランドを抱えている場合には、プロダクト・ブランドを絞り込み、ブランド拡張を行うことによって、販売チャネルと消費者の双方にとって魅力的なブランドを構築することが可能であることを示した。

このことから、以下のインプリケーションが与えられるだろう。一般的には、細かなセグメントに対応することと強固なブランド・イメージを確立することはトレードオフにあると考えられるけれども、ブランドを階層的に管理することによって同時追求できる可能性が示唆される。細かなセグメントに対応する方法としては2つ考えられる。第一にセグメントごとに異なる多数のブランドを導入することであり、第二に1つのブランドから多様な製品を市場に投入することである。これらはセグメントへの対応は可能にするが、強固なブランド・イメージの確立は妨げるものと考えられる。なぜなら、ブランド数を増やせば、それぞれのブランド・イメージを確立させるために投下される資源が分散してしまうだろうし、1つのブランドから多様な製品を出せば、顧客がそのブランドに強固なイメージを持つことは難しくなってしまうからである。こ

のように、ブランド・イメージの確立とセグメントへの対応は、トレードオフ関係にあるものと考えられる。しかしながら、資生堂は、4つのメガブランドを中心に強固なブランド・イメージを確立しながら、同時に多様なセグメントに対応することで市場シェアの獲得にも成功している。このトレードオフの解消には、ブランド拡張戦略が重要な要因となっていると推察される。強固なイメージを持つプロダクト・ブランドの下にサブ・ブランドを展開することで、サブ・ブランドは資源を消費することなくプロダクト・ブランドのイメージを利用可能である。同時に、プロダクト・ブランドは、ブランド・イメージを損なうことなく、サブ・ブランドによって細かなセグメントに対応することが可能になるものと推察されるからだ。

ただし、サブ・ブランドがプロダクト・ブランドのイメージを利用できるのはなぜか、消費者はプロダクト・ブランドとサブ・ブランドの関係性をどう捉えているかなど、明らかにしなければならない点は多数ある。これらは本稿に残された課題である。

参考文献一覧

- Aaker, David A. and Kevin Lane Keller (1990) "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.27-41.
- Aaker, David A., (1991) *Managing Brand Equity ; Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press (陶山計介, 中田善啓, 尾崎久仁博, 小林哲訳 (1994) 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社).
- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*, Free Press (陶山計介, 小林哲, 梅本治夫, 石垣智徳訳 (1997) 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (2000) *Brand Leadership*, Free Press (阿久津聡訳 (2000) 『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社)
- Aaker, David A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press (阿久津聡訳 (2005) 『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社).
- 川島蓉子 (2007) 『資生堂ブランド』アスペクト。
- Keller, Kevin L. (1998) *Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall (恩蔵直人, 亀井明宏訳 (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー出版部).

- 『国際商業』「資生堂化粧品事業の2000年度方針—新価値創造企業への進化を宣言!」2000年6月号, p.50-57.
- 『国際商業』「ブランド乱立が販売店の売り方の混乱を惹起—資生堂がブランド戦略を軌道修正」2001年4月号, p.16.
- 『国際商業』「国内復活・中国成長への期待膨らむ—資生堂, 時価総額一兆円クラブ入りへ」2006年2月号, p.17-18.
- 『国際商業』「資生堂, 06年度のメガブランド戦略の全容発表」2006年9月号, p.94-97.
- 『国際商業』「資生堂, 専門店専用ブランド「ベネフィーク」から新スキンケア「ベネフィーク NTシリーズ」発売」2006年11月号, p.70-77.
- 『国際商業』「資生堂から新ブランド「リバイタル グラナス」誕生・I BCも主役の一翼を担うCM発表会を開催」2008年12月号, p.61-63.
- 『国際商業』「資生堂から60代向け新ブランド「エリクシール プリオール」誕生・II」, 2009年1月号 p.74-79.
- Kumar, Nirmalya (2003) “Kill a Brand, Keep a Customer”, *Harvard Business Review*, Vol.81, No.12, pp.86-95.
- Loken, B. and John, D. R., “Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact”, Vol.57, 1993, pp.71-84.
- Morgan, Neil A., Lepo L. Rego (2009) “Brand Portfolio Strategy and Firm Performance”, *Journal of Marketing*, Vol.73, pp.59-74.
- 『日経ビジネス』「資生堂—ブランド集約しチェーン店再生に注力」2001年4月9日号, p.51-54.
- 『日経ビジネス』「構造改革の研究, 資生堂—真のトップへ, すべてを」2006年6月号, p.66-71.
- 『日経流通新聞』「口紅—資生堂つや・色にOL共感, カネボウ, 10代-50代カバー (ヒットを狙え)」, 2006年3月3日, p.3.
- 『日経産業新聞』「資生堂漂流—デフレの大波, ブランド過信」, p.1。
- Park, C. Whan, Sandra Milberg, Robert Lawson (1991) “Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Brand Feature Similarity and Brand Concept Consistency”, *the Journal of Consumer Research*, Vol.18, No.2, pp.185-193.
- 週刊粧業出版『cosmetics in japan: 日本の化粧品総覧』各年版。

資生堂『アニュアルレポート』各年版。

-
- (1) Aaker (2004) では、ブランド拡張戦略をマスター・ブランド戦略と呼んでいる。
 - (2) 資生堂フィティットは2001年4月1日に資生堂コスメティから社名変更したため、週刊粧業出版『cosmetics in japan：日本の化粧品総覧』2001年度版までは資生堂フィティットではなく、資生堂コスメティとして掲載されている。
 - (3) 『国際商業』(2000年6月号), p.52.
 - (4) 『日経産業新聞』(2001年11月7日号), p.1.
 - (5) 35ブランドを明確に記述した資料が存在せず、資生堂従業員に対するインタビューによっても35ブランドが具体的にどのブランドであるのか特定することが困難であったため、アニュアルレポートに基づいて筆者が推定した。残りの11ブランドは、本研究が対象としないヘアケア・ボディケア・フレグランス・メンズコスメティックスのブランドである。
 - (6) 資生堂『アニュアルレポート』2000, p.10に基づくと、セルフセレクション領域については「ホワイトティア」「アスプリール」「フフ」「セルフフィット」「ナチュラルゴ」「アクエア」「スーパーマイルド」の7ブランドが主力ブランドに指定されたと推定される。このセルフセレクション領域については、特長化ブランドとリーディングブランドという区別はつけられていない。しかしながら、この領域が、そもそも低価格帯を対象としたものであるという性質上、リーディングブランドと同様に幅広い顧客を獲得するためのブランドであると考えられる。
 - (7) 『国際商業』(2001年4月号), p.17.
 - (8) 『日経ビジネス』(2001年4月9日号), p.53.
 - (9) 資生堂『アニュアルレポート』2001年版, p.8.
 - (10) 『国際商業』(2001年4月号), p.16ではブランド数が80種類と記述してあったのが、『日経流通新聞』(2006年3月3日), p.3ではブランド数が100以上と記述されている。
 - (11) 資生堂『アニュアルレポート』2008年版, p.20.
 - (12) 残りの2ブランドは、「ウーノ」(男性用化粧品)と「ツバキ」(ヘアケア)である。
 - (13) 資生堂『アニュアルレポート』2007年版, p.13.
 - (14) 『国際商業』(2006年2月号), p.17-18.
 - (15) 実際に、ドラッグストア側から独自の販促物の要求等が出され、メーカーがそれに沿った販促物を作成する構造へ変化した(川島(2007), p.179).
 - (16) 『日経ビジネス』(2006年6月号), p.67.