

第 3 章

消費者インサイトの把握に基づく関係性構築

－「今どきの 20 代女性」に向けた

資生堂インテグレートブランド戦略－

宮 澤 薫
松 本 大 吾

目 次

1. はじめに
2. 資生堂におけるインテグレートの位置づけと市場導入
3. ブランド・コンセプトの再規定
4. ターゲットの再分析とインテグレートの新戦略
5. コミュニケーションのトラブルと軌道修正
6. 考察
7. 終わりに

1. はじめに

企業が、消費者に支持される強いブランドを構築し、育成していくことは容易なことではない。その理由について、阿久津（2016）は「ブランドという概念は抽象的で具体的なイメージがつかみにくいため、企業にとってアクションプランの策定が難しい。また、ブランドの性質上、戦略から落とし込まれた一連の施策の効果が顕在化するまでにもそれなりの時間が必要になる」と述べている。

中でも、「消費に消極的な世代」だと言われる若者をターゲットとしたブランドの場合、アクションプランの策定はより困難さを増すだろう。太田（2012）によれば、若者世代には「車離れ」「ビール離れ」「テレビ離れ」など、「〇〇離れ」という現象が頻繁に見られており、若者の消費に対する関心の低下は、多くの企業のマーケティング課題になっているという。また彼らは、スマートフォンなどのモバイルデバイスの普及により、利便性、速報性に優れたネット系メディアから常に新しい情報を受け取れる環境にある。そのため、彼らの関心は移り変わりが速く、一つのブランドを育てるためには時間を要するという点において、若者世代に向けたブランド構築は簡単ではないことがうかがえる。

このように、若者の気持ちを掴むブランドを構築することは困難ではあるが、太田（2012）は、これに対して一つの見解を示している。すなわち、企業が若者の気持ちを捉えるためには、今までのように商品・サービスの開発で対応することは難しいため、提供者の論理ではなく、顧客起点で価値創造をしていくことが求められる、というものである。この顧客起点に着目し成功を遂げたブランドに、ドラッグストア等で販売されるセルフメイク製品¹である資生堂ジャパン株式会社²の「インテグレート」がある。本稿では、20代女性という若い世代のインサイトを根気強く分析し続けることによって、彼女たちに愛され、支持されるブランドへと成長したインテグレートの事例³を取り上げることによって、若者に支持されるブランドを構築するための要因について考察していく。

1 セルフメイク製品とは、百貨店や専門店で美容部員と会話をしながら購入するという従来の購買スタイルに対し、量販店やドラッグストア等でサンプルに触れながら消費者自身で購買を決める製品を指す（川島 2007）。

2 以下、資生堂と記す。

2. 資生堂におけるインテグレートの位置づけと市場導入

資生堂は、1872年日本初の西洋薬学に基づく洋風調剤薬局として東京・銀座で事業をスタートさせた。その後、1915年、事業の主体を薬品から化粧品へと移し、現在の資生堂へと発展したのである（資生堂 HP）。

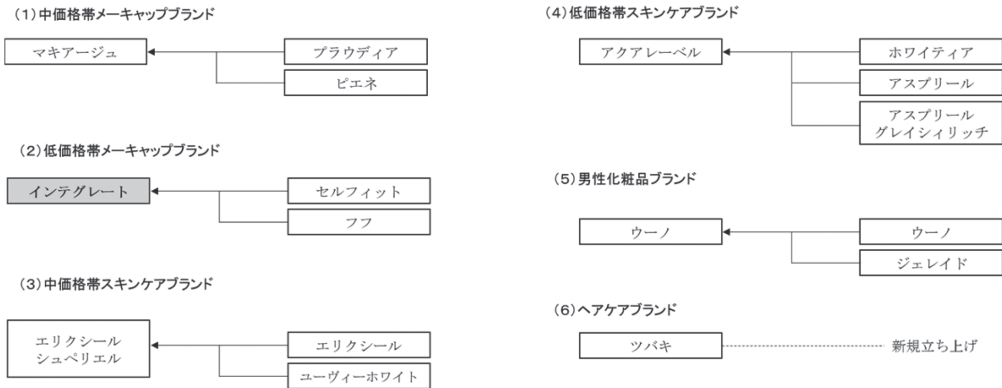
資生堂は、全国各地の専門店と化粧品の販売契約を結ぶというチェーンストア制度によって、大きく成長した。各専門店の顧客を「資生堂花椿会（現在の花椿 CLUB）」として組織化し、美容に関する情報の提供、美容講習会等への招待、また売り上げに応じたクーポンや記念品の提供などの手厚いサービスを行い、資生堂のロイヤル顧客を増やしていったのである（川島 2007）。

ところが、90年代に入ると化粧品市場にいくつかの変化が見られるようになった。第一に、消費者ニーズの多様化による製品数の増加である。消費者のニーズに応えるため、企業は次々と新製品を発売することになってしまったのである。第二に、販売チャネルの変化である。それまで化粧品を購入する場所は百貨店や専門店に限られていた。しかし、量販店やドラッグストア、雑貨ショップなど様々なところで販売されるようになり、セルフで化粧品を購入する消費者が増加していった。そのため、百貨店や専門店の顧客を組織化するというこれまでのやり方だけでは、環境の変化に十分に対応できなくなる恐れが出てきた。

こういった市場課題に対応するため2005年に資生堂が着手したのがメガ・ブランド戦略である。メガ・ブランド戦略とは、メーキャップ、ヘアケア、メンズなど、6つのカテゴリーにおいて、拡散したブランドを集約すると同時に、首位を獲得できるような主力ブランドの構築を目標とした戦略である（図1）。

3 本稿で紹介するインテグレートの事例は、2018年8月21日に資生堂ジャパン株式会社山崎まりえ氏（コスメティクスブランド事業本部 マーケティング部 メイクアップ室 インテグレートグループ ブランドマネージャー）へのインタビューをもとに作成している。ただし、本ケースに関する文責はすべて筆者にある。

【図1】メガ・ブランド戦略によるブランドの統合



出所) 川島 (2007) p65 を一部修正

インテグレートは、このメガ・ブランド戦略の一環として、「セルフフィット」「フフ」を統合させ2006年8月に誕生した、資生堂の重点ブランドの一つである。ドラッグストアの台頭とともに、重要性を増していったセルフメーク市場に対応するための低価格帯メーキャップ・ブランドとして発売されたのである。

導入時には、ドラッグストア等のセルフメーク売り場で購入することの多い20代女性を広くターゲットとし、キャッチフレーズを「絶対美人のパーツ美」とした。また、ターゲット女性が美しい女性としてあこがれを抱くハリウッド女優のアンジェリーナ・ジョリーをイメージ・キャラクターとして起用し、大々的なキャンペーンを展開した。

一連のキャンペーンによって、インテグレートの認知度は大きく上昇した。一方で、その認知度の高さが実際の購買に必ずしも結びつかないという問題点が生じたのである。インテグレートのブランドマネージャーである山崎氏は、当時を振り返りその理由を下記のように分析している。第一に、ターゲット女性にとって親近感の薄いブランドになってしまっていたのではないかという点である。インテグレートのイメージは、アンジェリーナ・ジョリーの持つ「憧れ」や「絶対的な美」といったイメージと強く結びついていた。インテグレートは、ターゲット女性にとって、美しく、きらびやかなプラスイメージを持つブランドであるが、その一方で、自分たちのためのブランドだという認識を持たれにくかった可能性もある。

第二に、アンジェリーナ・ジョリーから連想されるセレブ感の強いブランド・イメージとセルフメークという製品ジャンルとの間のイメージのギャップである。インテグレートは、これまで資生堂が百貨店や専門店で展開してきたブランドとは異なり、価格が安く、

消費者インサイトの把握に基づく関係性構築－「今どきの20代女性」に向けた資生堂インテグレートブランド戦略－

美容部員を介さずに消費者が直接購入する、消費者と距離の近い化粧品である。ブランド担当者は、インテグレートの華やかなブランド・イメージは、セルフメーク市場の製品としては少し敷居が高すぎたのではないかと考えた。

これらの問題を解決し、ユーザーに親近感を持ってもらおうと2008年からイメージ・キャラクターをターゲット世代である女優の真木ようこに変更した。一方で、広告では、駆け出しの女優が舞台のオーディションに挑戦するといった非日常的世界が描かれており、基本的にはインテグレート導入当初のコミュニケーションを踏襲するものに留まっていた。イメージ・キャラクターの変更だけでは根本的な問題解決には至らず、2008年から2010年までのインテグレートは、ブランド・アイデンティティを規定しきれず試行錯誤した過渡期であったという。

3. ブランド・イメージの再構築

発売から4年が経過した2010年、インテグレートはブランド・イメージを再検討するため、ターゲットである「セルフで化粧品を購入する20代女性」に対し、インタビュー調査を行った。一連の調査を通じて発見されたのは、「カワイイ（モノ、コト）」に対する彼女たちの評価の高さである。社会で働きはじめた20代女性の中にも、「カワイイ」を好み、ファッションや持ち物に堂々と取り入れる層が増えてきたのである。例えば、当時この世代をターゲットとしていたファッション誌「Ane can」ではカッコイイOLのファッションをモデルの押切もえ、カワイイOLのファッションをモデルの蛭原友里が担当しており、両者の志向を尊重し合うような傾向が見られる。また2010年12月号では「大人になるとかわいいとカッコイイが混ざってくるんです」⁴といった特集も組まれている。

ターゲット世代のこういった価値観に基づき、インテグレートは「カワイイ」を主軸にブランド・イメージを再構築することに決めた。イメージ・キャラクターにモデルの岸本セシル、キャッチコピーは「ラブリーにいきろ♡」とした。また、製品ラインナップも、アイシャドウやチークといったこれまでのポイント・メーキャップ製品に加え、化粧下地やファンデーションといったベースメーク製品を展開し、セルフメーク市場での存在感を示していった。

4 Ane can は、2016年11月7日発売の12月号をもって休刊となった（小学館 HP）。今回のタイトルは楽天ブックス HP にて確認したものである。

「カワイイ」を主軸としたインテグレートブランド・イメージは、競合である「KATE」との差別化にも効果的であった。株式会社カネボウ化粧品 HP によれば、KATE は Cool & Sharp な世界観の TOKYO 発セルフメイクブランドであり、「no more rules」をブランドスローガンに、トレンドメイクを簡単に実現できる化粧品である、と説明されている。当時は、イメージ・キャラクターとして、歌手の中島美嘉や木村カエラ、女優の黒木メイサなど、カッコイイ大人の女性というイメージを持つタレントを起用し、KATE のコンセプトを訴求していた。そのため、消費者からはカッコイイ、スタイリッシュといったインテグレートとは明確に異なるイメージが持たれていた。

また、「カワイイ」を主軸にしたブランド・イメージの再構築は、初期のインテグレートの課題を解決することにもつながった。「カワイイ」というブランド・イメージを明確化することで、親近感が醸成され、セルフメイクを購入する消費者にとって、より身近なブランドになることができたのである。

山崎氏によれば、2010 年のリニューアル以降、インテグレートの売り上げは好調に推移し、その後 6 年間はブランドとして大きく成長を遂げた時期だったという。2010 年のリニューアル時に起用された岸本セシルは、その後、2015 年にモデルの小松菜奈を加えながら、2016 年までイメージ・キャラクターを務め、インテグレートブランド・イメージを訴求し続けた。また、「ラブリーにいきる♡」というキャッチコピーは現在に至るまで使用され続けている。

4. ターゲットの再分析とインテグレートの新戦略

2010 年のリニューアル後、インテグレートは、KATE に次ぐシェアを獲得し、セルフメイク市場のメジャーブランドとしての地位を確立していた。一方で、「カワイイ」という強みだけでは、競合ブランドとの同質化から抜け出せず、ユーザー数のさらなる拡大にはつながりにくいという課題にも直面していた。その原因の一つがターゲットである。インテグレートのターゲットは、それまでセルフメイクを購入する 20 代と幅広く、ターゲット像がぼんやりとしていた。「カワイイ」というブランドの特徴は受け入れられているものの、彼女たちが望む本当のカワイイとは何なのか、というところまで踏み込んで捉えきれていなかったのである。

また、LINE や Instagram など SNS の急速な普及によるターゲット女性の価値観の変化もブランド担当者の頭を悩ませた。プチプラコスメと呼ばれ、インテグレートや

KATE よりも安価で展開する、キャンメイクやセザンヌといった競合ブランドが⁵SNSを通じて20代女性の心を掴み、勢いを増していることも危機感を抱く要因であった。

こういった状況を鑑み、当時のブランド担当者は、インテグレートのターゲットを先鋭化し、インサイトを深掘りする必要があると考えた。そこで改めて、ターゲット層に対し丁寧なインタビュー調査を積み重ねていくことにしたのである。また、ターゲット層に大きな影響を与えてきたSNSの使用状況などについても視野に入れながら「今どきの20代女性」のリアルな像を分析していった。

4－1．ライフステージの変化とメイク意識

20代女性は、ライフステージに変化が起こりやすい。卒業、就職、そして結婚、出産などによって様々なライフステージを経験する可能性があり、またその一つひとつから少なからぬ影響を受けている。一方で、これまで横並びで生きてきた彼女たちの生活が、個人によって異なってくる時期でもある。「これでいいのか」と悩んだときに、横にいる友人を参照することが難しくなるのである。

その傾向が顕著に表れるのが、社会人として数年働いてきた25歳前後の女性たちであった。卒業し就職する頃までは横並びだったライフステージが、多様化してくる時期でもある。インタビュー調査では、「カワイイ、とだけ言われたってそれは社交辞令のようなもの。私はもっと中身で、具体的に褒められるようになりたい」、「私は30代をいい女になって迎えたいけど、それはすごく難しい」などの発言が見られ、彼女たちが大人の女性への転身に向け、外見的、内面的な成長を目指して試行錯誤している様子がうかがえたという。

この傾向は、メイクに対する意識にも反映されていた。学生時代は、自分のかわいらしさを最大限に演出するためにメイクをするが、就職すると社会に受け入れられるような、キレイめで好感度を高めるようなメイクへと意識が変わる。そして社会人として数年働くと、社会に認められる魅力的な自分を演出するためにメイクを活用するようになる。しか

5 プチプラとは、プチプライスの略であり、一般的に安価で手に入りやすい商品といった意味で使用される。キャンメイク HP によれば、当該ブランドのコンセプトは「かわいさとトレンドを気軽に取り入れられるプチプラコスメブランド」である。また、セザンヌの HP によれば当該ブランドのコンセプトは「美しくありたいと思う女性が、美しくあり続けられることができる、日常的な、いつも傍に置いていただける化粧品」である。各ブランドの HP をもとに3ブランドの価格を、チークを例にとり比較してみると、セザンヌ 360 円、キャンメイク 550 円、インテグレート 1200 円と、インテグレートに比べて安価で販売されていることがわかる。

しながら、社会的に認められる魅力的な自分を確立するのは容易なことではない。そのため、大人の女性への移行期間という、不安定なライフステージにいるこの層は、多くの不安を抱えているのである。

このように、25歳前後の女性は、自分らしさを確立するための指針を求めており、そういう意味で、彼女たちはインテグレートターゲットにふさわしい層であった。それは、インテグレートがこれまで「ラブリーにいきろ♡」という強いメッセージとともに、女性顧客を支援しようとしてきた経緯があるからである。そこで資生堂は、絞り込んだターゲットに対し、インテグレートの強みである「カワイイ」が彼女たちにどういった価値を提供できるのかを改めて検討することになった。

4-2. SNS と自分ブランディング

SNSの登場が今どきの20代に与えた影響の中でも特徴的なのが、彼らが「自分ブランディング」に長けているという点である。彼らは、中学生や高校生といった早い時期から、訪れた場所、友達と過ごした出来事、経験したイベントなどをSNS上にアップすることで、他者に向けて自分をブランディングし、アピールしてきた。そのため、外向きの自分で、外向きに対応するという行動が日常的に行われてきたのである。しかし、この「自分ブランディング」は、インテグレートの強みである「カワイイ」というワードの持つポジティブな効果を曖昧にしたり、低下させる恐れがあった。

例えば、若い世代では、多様化した価値観を広く認める傾向が強まっている。様々な消費者による、多様な自分ブランディングがSNS上に溢れることで、彼らは多様な価値観を認めなくてはならなくなった。「カワイイ」についても例外ではない。今どきの20代にとって「カワイイ」は「いいね!」と同様な幅広い意味を持つ言葉になっているのである。自分が好む食事、使用するモノやコト、ペット、訪れた場所、交流のある人、タレントなど、自分の好みに合うものには何にでも「カワイイ」が使用される。つまり、現在の「カワイイ」は、気に入ったものや、そういったものへの共感といった顔きのような言葉になってしまっており、統一的ではっきりとした意味が抱かれにくくなっている。ブランド担当者が漠然と感じていた、「カワイイ」という強みだけでは、競合ブランドとの同質化から抜け出せない、という問題点は、こういった背景に裏打ちされていたのかもしれない。

また、ブランディングした自分に傷がつく行為には敏感だという点も影響しているようである。彼らは、自分たちが大切に考える、絆、仲間、つながりを脅かすような行動には極めて慎重である。例えば、インタビュー調査で頻繁に聞かれた象徴的な言葉として「イタい」や「つかえる、つかえない」があるという。それを、インテグレートの強みである

「カワイイ」に当てはめた場合、ピンク、フリル、花柄、キラキラといった全体的な印象が「ラブリーすぎる」カワイイに対しては「イタイ」「つかえない」と評価が下がる。一方で、年相応のキュートさ、チャーミングさ、シンプルさを伴うものについては「カワイイ!」「つかえる!」と評価が上がる。常に他者の視線を気にしながら生活する環境での自分ブランディングは、自分を必要以上に変えたり盛ったりするのではなく、本来の自分にキュートさ、チャーミングさを少しだけプラスすることであり、これが彼女たちにとっての「正しいかわいさ」なのである。

このように、「カワイイ」という言葉に対する曖昧さ、「カワイイ」に対する価値観の変化が確認され、資生堂は、インテグレートの中核である「カワイイ」を改めて明確に規定し直す必要が出てきた。

4-3. カワイイの明確化とインテグレートのリニューアル

「大人になっても、どこかにかわいらしさのある女性になりたい」。これは、あるインタビュー調査の参加者から聞かれた発言である。この言葉に代表されるように、ターゲット層は、内面なども含めた自分の魅力を高めてくれる「大人のかわいらしさ」に対して好意的な印象を持っていた。女の子っぽい、といった全体的な印象ではなく、仕事を効率よくこなしながらも柔らかな雰囲気兼ね備えていたり、ファッション全体をカワイイもので統一するのではなく、バックや靴といった小物でかわいらしさをセンス良く取り入れるなど、今の自分を少し高めてくれる要素として「カワイイ」を取り入れようとしているのである。そこでインテグレートブランド担当者は、「カワイイ」を「大人のかわいらしさ」と捉え直し、ブランドをリニューアルしていくことに決めた。

2016年9月、2回目のリニューアルを行い、インテグレートを「大人の女性への成長を迫られ、試行錯誤しながら複雑に揺れるターゲットが『大人のかわいらしさ』を身に付けて一歩踏み出すことをエンパワーするブランド」と規定し、彼女たちを励ましてくれる頼れる先輩のようなブランド・パーソナリティを設定した。それに伴い、キャッチコピーを「#いい女なろう」、イメージ・キャラクターには、小松菜奈、モデルの森星、女優の夏帆の3名を起用した。ターゲット世代に向けた新たな「カワイイ」の提案と共感の醸成を目指し、CMでは大人の生き方を模索中の25歳の女性たちがインテグレートを武器に、それぞれの「大人のかわいらしさ」を手に入れる物語を描くこととなった。

5. コミュニケーションのトラブルと軌道修正

5-1. 伝えることの難しさ

今どきの20代女性を詳細に分析し、新しい「カワイイ」を訴求したインテグレートのリニューアルであったが、必ずしも順調ではなかった。リニューアル時のコミュニケーションが、実際の購買にうまくつながらなかったためである。

インテグレートのコミュニケーションでは、ターゲットを応援していること、生き方のヒントを示すことなど情緒的な面を中心に訴求していた。一方で、インテグレートに「どのような機能」「どのような製品特長」があり、「(メークをするときに)何をしてくれるのか」といった機能的ベネフィットについては、積極的に訴求してこなかった。その結果、消費者は、KATE に対しては「眉を描くのに適している」という機能的なイメージを持っているが、インテグレートについては「赤」、「カワイイ」といった漠然としたイメージに留まっていた。セルフメークの場合、イメージだけでは購買につながりにくいというのはインテグレートの導入時にも生じた問題であった。そのため、改めてインテグレートの機能的ベネフィットの訴求を検討する必要が生じた。

また、ブランド担当者は、情緒的な面の訴求においても修正が必要ではないかと考えた。ターゲット層に「大人のかわいらしさ」を理解してもらいたいと考え、リニューアル当初は、「大人のかわいらしさ」の在り方を提案するといった訴求が検討されていた。しかし、インテグレートは消費者にとって、すぐ手の届く身近なセルフメーク市場のブランドである。先輩から提案されるというよりは、大人のかわいらしさを一緒に楽しむ友人のような存在にこそ共感するのではないかと考えたためである。

5-2. 消費者と同じ目線で「カワイイ」を楽しむ

インテグレートのブランド担当者は、2016年のリニューアルをベースにしながらも、情緒的、機能的という2つの方向からインテグレートのベネフィットをバランスよく伝えるコミュニケーション戦略を再検討することとした。

情緒面の訴求で大切にしたのは、「カワイイの提案ではなく共感を醸成すること」「カワイイをみんなで楽しんでもらうこと」の二点である。一つ目の共感の醸成については、大人のかわいらしさを企業側から提案するのではなく、「そのかわいらしさにOK!」「いいね!」と後押しするスタンスへと軌道修正を行った。セルフメークという製品カテゴリーの特徴を考えた場合、「教える」というよりも「後押しする」といった親しみのある近い

距離感の方が、消費者にとっては受け入れやすいと考えたからである。そのスタンスを伝えるため、キャッチコピーを「#いい女なろう」から「ラブリーに生きる♡」に戻した。また、TVCMでは小松菜奈を起用し、赤くかわいらしいパッケージを印象付けることによって、共感の醸成とインテグレートの強みである「カワイイ」という情緒的な価値の訴求を目指した。

二つ目の、「カワイイをみんなで楽しんでもらう」ためのコミュニケーションについてである。インテグレートのターゲット層である20代女性には、SNSに発信したくなるようなネタを日常的に探しているという特徴がある。そのため、SNS上で拡散されるような、ユニークで、遊び心のある情報を、インテグレートから提供する必要があった。そこで、ブランド担当者が注目したのが、ちょうどこの時期に発売が決まった「水ジェリークラッシュ」というユニークな特徴を持つファンデーションである。この製品には、ジェリー状のファンデーションをパフで崩しながら使うという、これまでのファンデーションとは明確に異なる新しさがあった。ブランド担当者はこの「水ジェリークラッシュ」⁶をコミュニケーションの中核に据え、マス広告とSNSを組み合わせる積極的に発信していったのである（図2）。特にSNS上では、公式アカウントからの情報発信に加え、何人かのカリスマ的なインフルエンサーに積極的に情報発信をしてもらえるよう要請し、ユーザー間で話題になるようなきっかけ作りを行った。その結果、製品のユニークさ、かわいらしさに注目した消費者が、次々とInstagramに投稿しはじめ、「水ジェリークラッシュ」は、生産が追い付かないほどのヒット商品になった。

6 インテグレートHPによれば、水ジェリークラッシュとは、水ジェリー（ジェリー状のファンデーション）を、メッシュでくずしながら使うファンデーションのことであり、素肌に密着フィットするため、毛穴・凹凸をおぼろんとカバーでき、皮脂・汗に強く、明るい透明感のある肌が続く、と説明されている。ファンデーションは一般的にリキッドタイプ（液状）とパウダータイプ（固形）という2つのタイプが主流であるため、ジェリー状のファンデーションは市場においても珍しいタイプだと考えられる。

【図2】2018年現在の広告



出所) 資生堂ジャパン株式会社 提供

その他にも、白雪姫 80 周年を記念したラブリーなパッケージの限定商品を公式アカウントから SNS に積極的に投稿したり、夏の楽しいおでかけと関連して製品を紹介するなど、インテグレートの中核価値である「カワイイ」を消費者とともに楽しむためのコミュニケーション展開に挑戦している（図3）。

【図3】twitter 上のインテグレートのコミュニケーション例



出所) 資生堂インテグレート twitter

機能的ベネフィットの訴求で大切にしたのは、製品の特徴や使用方法を丁寧に伝えることである。インタビュー調査によると、消費者は、クチコミサイト、動画サイトのYoutube、SNSなどを通して、影響力のあるインフルエンサーや他ユーザーのコメントを確認し、慎重に検討した上で、ようやく購入に至る。しかし、それで終わりではなく、購入後、さらにクチコミサイトやSNSでその製品を検索し、それらが買うべき優れた製品であったことを再確認し、安心するのだという。

こういった購買に慎重なターゲット層にインテグレートを購入してもらうために、SNSでは「水ジェリークラッシュ」をはじめ、マスカラやネイルなどの製品について、その特徴や使用方法を丁寧に伝えるコミュニケーション展開を行った（図4）。

【図4】Facebook上のインテグレートのコミュニケーション例



出所) 資生堂インテグレート Facebook

また、機能的価値の訴求を徹底するためには、SNSだけでなく、TVCMなどのマス広告においても、製品の特徴を丁寧に伝えていく必要があった。例えば、新発売となる「水ジェリークラッシュ」のTVCMでは、15秒という短い時間の中でも、下記のようなコピーを入れ、製品特徴をしっかりと伝えるようにしたのである。

「新体験！水ジェリーがピタッ。だから1日ずーーーーーっとつるん肌。崩れにくい水ジェリーファンデ登場。夜までOK！」

このように資生堂は、マス・メディアとSNSを組み合わせ、機能的価値と情緒的価値をバランスよく訴求することによって、インテグレートに対するターゲット層の購買行動を促進することに成功したのである。

6. 考察

インテグレートの事例からもわかるように、企業が強いブランドを構築することは容易なことではない。ブランド研究においても、様々な議論が展開される中、資生堂は支持を得るのが難しいとされる若者層の心を捉え、10年以上をかけ、ブランドをじっくりと育ててきた。そこで本項では、まずブランド研究の流れについて確認した上で、資生堂がどのように若者のインサイトを捉えブランドを育ててきたのかという点に着目しながら、インテグレートの成功要因について検討していく。

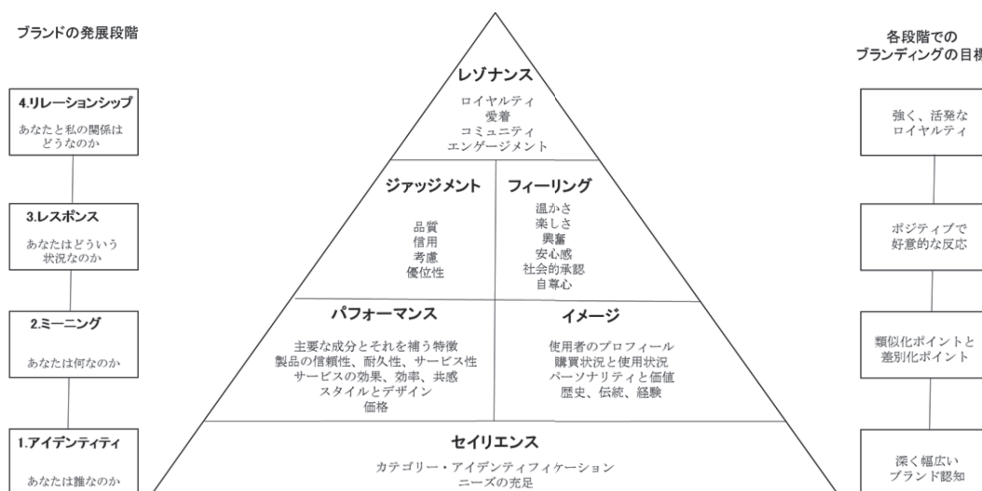
ブランド研究は、1990年代のブランドの資産的価値に着目した初期の研究から、強いブランドをいかにして構築するのかを目的としたブランド・アイデンティティ論へと発展した。そして、Keller (1993) によって顧客ベースのブランド・エクイティ論が示されたことによって、ブランド構築の文脈において、企業視点だけでなく消費者視点からもブランド・マネジメントに関する議論がなされるようになっていったのである（菅野 2011）。菅野（2011）は、ブランド研究は消費者視点が加わることによって、ブランドをより人間化した存在としてとらえるブランド・パーソナリティ研究や、リレーションシップ・マーケティングの影響を受けたブランド・リレーションシップ研究へと広がりを見せていったとしている。

Merz et al. (2009) もまた、ブランドの意味やブランディングは時代とともに変化してきたとしている。そして、「個別製品に焦点を当てたブランド論」、「価値に焦点を当てたブランド論」、「関係性に焦点を当てたブランド論」、「ステークホルダーに焦点を当てたブランド論」といった4つの区分を示した。青木（2013）は、2000年以降に展開されたブランド論は、単なる競争優位の追求だけでなく、価値の創造と獲得・維持を重視する立場から、ブランド価値の構造や顧客との関係性のあり方を問う議論へと変化したと述べている。また、一連の議論を踏まえ、強いブランドを構築するためには「価値」と「関係性」

消費者インサイトの把握に基づく関係性構築－「今どきの20代女性」に向けた資生堂インテグレートブランド戦略－という2つの視点が重要であると主張している（青木 2011）。

1990年代から2000年代にかけてのこういったブランド論の流れの中で、Keller（2008）は、強いブランドを構築するためには一連の段階を踏まなければならないとし、ブランドの構造を考えるためのブランド・ビルディング・ブロックを示した。

【図】 Keller（2008）のブランド・ビルディング・ブロック



出所) Keller (2008) 邦訳書 p68 を一部修正

Keller (2008) のブランド・ビルディング・ブロックには大きく4つの段階がある。第1段階のアイデンティティとは深く広いブランド認知を確立すること、第2段階のミーニングとは様々な内容のブランド連想を戦略的に結び付け、当該ブランドに関する意味の総体を作り上げることである。ミーニングの段階は、認知的なルートであるパフォーマンスと感情的なルートであるイメージの2つがある。パフォーマンスは製品の特徴や属性に基づく製品の信頼性や耐久性といった顧客の機能的ニーズを満たすものであり、イメージは使用者のプロフィールや顧客の心理的ニーズ、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。

第3段階であるレスポンスは、ブランドの意味内容に対して顧客がどう感じるかということである。この段階にもまた2つのルートが存在する。ジャッジメントは品質や信用など、論理的、理性的な反応であり、フィーリングは温かさ、楽しさ、興奮といった情動的、感情的な反応である。そして、最終段階のレゾナンスは、顧客とブランドの関係の性質のことであり、顧客がブランドと「同調している」と感じる程度を意味する。

以上のようなブランド論の流れを踏まえ、以下では Keller (2008) の示したブランド・ビルディング・ブロックを拠り所にししながら、インテグレート成功要因について検討していく。

6-1. 「今どきの20代女性」のインサイトの把握とイメージの構築

インテグレートは、2006年の発売当初、大々的なコミュニケーションを行ったことで、比較的早い時期にブランド・ビルディング・ブロックの第1段階であるブランド認知を獲得することができた。また、第2段階のパフォーマンスについても、比較的スムーズに構築することができたと考えられる。これは、化粧品市場において資生堂がそれまでに築き上げてきた大きな信頼によって、企業ブランドがセルフメーク市場という低価格市場においても製品の品質の保証になったためである。一つひとつの機能を説明しなくても、消費者はインテグレートに対し、「安いけれど、上質なメーキャップ・ブランドである」という機能的価値を認識していたのである。

一方、第2段階のうち感情的ルートであるイメージの構築については問題を抱えていた。ブランド構築にあたり、機能的価値への依存度が高いと、競合他社の追随と模倣による同質化によってコモディティ化の状況に陥りやすくなる(青木2011)。そのため、機能的な価値だけでなく、情緒的な価値⁷を構築していくことは、インテグレートにとって重要なミッションであった。提供価値を明確化するためには、中核顧客層に着目することが重要であるとされるが(青木2011)、インテグレートの中核顧客である20代女性は「消費に消極的な世代」だと言われることも多く(e.g., 手塚2012)、彼女たちに受け入れられるブランドになることは容易ではなかった。彼女たちのライフステージは変化しやすく、またSNSという日々進化する外部環境にも強い影響を受けるため、生活環境や価値観が安定しないという難しさもあった。しかし資生堂は、情緒的な価値を提供できるブランドになるため、根気強く定性的なインタビュー調査を重ね彼女たちのインサイトを探り続けたのである。

その結果、リニューアルのきっかけとなるようないくつかのインサイトを掴むことができた。1つ目の発見は、ターゲット女性が、想像していた以上に「カワイイ」モノやコト

7 Aaker (1996) はブランド価値の次元を「機能的便益」「情緒的便益」「自己表現的便益」、Keller (1998) は「機能的便益」「象徴的便益」「経験的便益」に分けて考えている。これらは、Keller (2008) がミーニングを認知的ルートである「パフォーマンス」と感情的ルートの「イメージ」に分けて捉える考え方に通じる。

消費者インサイトの把握に基づく関係性構築－「今どきの20代女性」に向けた資生堂インテグレートブランド戦略－に共感し、生活やファッションに積極的に取り入れようとする様子が確認できたことである。この発見により、カッコいいイメージを持つ競合のKATEに対して、インテグレートは「カワイイ」を好む20代女性に寄り添うブランドだというイメージを確立することができたのである。

2つ目の発見は、「カワイイ」の内容についてである。この世代は、SNSによって常に自分が他者から見られていることを意識しており、やりすぎ、目立ちすぎ、といったネガティブなレッテルを貼られないよう、細心の注意を払っている（手塚2012）。そのため、ピンク、レース、リボンといった甘すぎる「カワイイ」に対して強い拒否感を示す。一方で、いつもの自分がほんの少しだけ素敵になるカワイイについては高い共感を示す。資生堂はこれを「大人のかawaiiらしさ」と規定し直し、インテグレートのイメージの核として取り入れたのである。

そして3つ目の発見は、ターゲット世代の他者との距離感である。この世代は、LINEなどによって、誰とでもカジュアルな会話を楽しむ世代であり、常に社会に対してオープンな関係でい続けたいと考えている（手塚2012）。例えば、親子関係においても「友達親子」と言われるような対等な関係が特徴である。ブランド担当者は、はじめ、インテグレートを「ターゲットをエンパワーするブランド」と規定し、ブランド・パーソナリティを、彼女たちを励ます先輩のような存在として設定していた。しかし、ターゲット層を購買へと促す刺激が弱いと感じ、「大人のかawaiiらしさを一緒に楽しむ友達のような存在」と軌道修正していったのである。

このように、ターゲット層の価値観とその変化に向き合い、「今どきの20代」というリアルなターゲット像を分析し続けたことによって、感情的なミーニングであるイメージが構築されていったのである。

6-2. 機能的ルートと感情的ルートのバランスによるレスポンスの構築

時間をかけてミーニングを構築してきたインテグレートだが、その価値がすぐに消費者から好意的な反応を得られたわけではない。2016年のリニューアルでは、「大人のかawaiiらしさ」を応援するブランドというイメージは積極的に訴求してきたが、具体的な製品特徴や機能についてはほとんど訴求してこなかった。そのため、消費者はインテグレートの機能的価値が何であるのかが認識できず、実際の購買につながりにくいという問題が生じたのである。ターゲット世代はSNSを活用し、製品の情報収集、使用方法の確認、また購入した後に再び他者の評価を再確認するなど、購買に値する機能を備えた製品かどうかを慎重に検討する特徴がある。また、ブランド担当者によれば、直接肌に触れるという特

徴を持つ化粧品に対してはなおさら、機能に関する製品情報を欲しがるといえる傾向が強いという。こういった点を踏まえ、資生堂は新発売となる「水ジェリークラッシュ」を核に機能的価値についても積極的に伝えていくことで、消費者の関心や話題性を高めることに成功したのである。

もちろん、前述のように、機能的価値だけではコモディティ化の状況に陥りやすくなる可能性が高まるが（青木 2011）、反対に情緒的価値に重きを置きすぎても消費者の賛同は得られない。機能的ルート、感情的ルートの両ルートからバランスよくブランドを構築していくことで、消費者からの好意的な反応、つまり第3段階のレスポンスが得られることがインテグレート展開によって確認できるだろう。

6-3. 20代女性顧客との間に築く関係性

2016年のリニューアルが安定してきたところで、インテグレートが次に取り組み始めたのが関係性の構築、つまり第4段階のレゾナンスへの到達である。セルフメークという比較的安価な市場のブランドと消費者との間に関係性を築くため資生堂はどのような取り組みをしてきたのだろうか。

資生堂は、インタビュー調査から導き出したターゲット世代の情報発信力に着目した。この世代には、SNSに発信したくなるようなネタを日常的に求めているという特徴がある。また、SNS上のカリスマ的存在から発信される情報にも敏感である。そこで、ブランド担当者は「水ジェリークラッシュ」の発売時に、何人かのカリスマ的なインフルエンサーに情報発信をしてもらえよう要請し、きっかけ作りを行ったのである。予想通り、その後ユーザー間で連鎖的に水ジェリークラッシュに関する情報発信が活発に行われるようになった。

消費者間の自然なつながりにうまく入り込む工夫をする一方で、インテグレート自身もFacebookやTwitterの運営を通じて、消費者とインタラクティブな関係を構築しようとしている。SNSの運営は時間も手間もかかる作業ではあるが、インテグレートチームで協力し合い、大人のかわいらしさを感じてもらえるようなメッセージの発信や友達感覚を大切にした消費者とのやり取りを展開している。

このように資生堂は、20代女性という変化にとんだターゲット層との関係性を構築するために、ブランド自身もターゲットと同様の若い感覚を持続けられるよう、彼女たちの変化を敏感に感じ取り、あくまでもオープンな関係、適度な距離で寄り添い続ける努力をしているのである。

6－4. ブランドを育てるチームの体制

インテグレートは、ブランドをマネジメントするチーム編成においても工夫を取り入れている。インテグレートのブランド・チームには常に20代女性が複数名所属し、プランニングに携わっているという。ブランドマネージャーの山崎氏は、「顧客と同世代のメンバーに対し、資生堂の視点ではなく、消費者の視点で斬新な意見を述べてもらえるよう伝えている」と述べており、インテグレートの提供価値がターゲット層の求めるものから外れることのないよう、また、ターゲット層と良い距離感を保てるブランドであり続けられるよう心掛けていているという。

Keller (2008) は、ブランド構築にあたりブランドに携わる組織メンバーの重要性について指摘している。彼によれば、ブランドに関する多くの文献は、企業が顧客に対してとるべき戦略や戦術に焦点を当てているが、従業員がブランドについての最新情報と深い理解を持っていることもまた重要だという。

このように、ブランドをマネジメントする側のメンバー構成までも考慮し、インテグレートが常に若者と同じ感覚で対話できるブランドであり続けられるよう取り組んでいるのである。

7. 終わりに

本稿では、インテグレートの事例を市場導入時から現在まで概観することを通じて、「今どきの20代女性」の特徴を明らかにした。また、そのターゲット層に対して、資生堂がどのようなブランド戦略を展開してきたのかについて検討した。

資生堂が長きにわたって実施してきたインタビュー調査をもとに明らかにした「今どきの20代女性」の特徴として、主に以下の5点を挙げることができるだろう。第一に、彼女たちは基本的にカワイイモノやコトに好意的である。そして第二に、自分のアイデンティティを壊さない範囲において、その「カワイイ」を積極的に取り入れたいと考えている。ただし、他者から非難されるような、目立つ可愛さには否定的である。第三に、同年代の他者と違うことに不安を覚えるという点である。第四に、企業を含めた社会に対して常にオープンな関係でありたいと考えている。そして最後に、彼女たちは意思決定に対して非常に慎重であり、情緒的な価値だけでなく機能的な価値にもこだわる傾向にある。

ただし、最後の点についてはインテグレートが化粧品のブランドであるという点でより強く機能的な価値を求められている面もある。彼女たちの特徴に合わせたインテグレートの対応は表1のようにまとめられる。

【表1】「今どきの20代女性」の特徴とインテグレートへの対応

「今どきの20代女性」の特徴	インテグレートへの対応	Keller(2008)のブランド・ビルディング・ブロックに該当する箇所
基本的には「カワイイ」モノやコトが好きである	KATEのカッコイイに対してインテグレートはカワイイブランドと位置付ける。	イメージ
やりすぎない、悪目立ちしない程度に自分を（カワイく）飾りたい	「大人のかわいらしさ」を核としたイメージ構築。	イメージ→フィーリング
同年代の他者と違うことに不安を感じる	そのままで大丈夫！という意味を込めて「ラブリーにいころ♡」というキャッチコピーを展開。	イメージ→フィーリング
社会との関係性は（それが企業であっても）オープンがよい	親しみやすいイメージを持つ小松菜奈を起用。ターゲットと同じ目線でメッセージを送る。	イメージ→フィーリング
	FacebookやTwitterで友達関係のような相互作用を行う。	レゾナンス
意思決定に慎重。情緒的な価値だけでなく機能的な価値にもこだわる。	TVCMをはじめとしたマス広告、SNSにて積極的に機能的な価値を訴求。	パフォーマンス→ジャッジメント

20代という若者世代をターゲットとし、ブランド構築を行っていくことは簡単ではない。しかし、あきらめずに彼女たちと向き合うことで、少しずつ関係性を構築することができたのである。

一方で、必ずしもターゲットに迎合しているわけではないという点も重要である。ターゲットに迎合しすぎることでブランド自身の強みや行き先を見失うケースは少なくない。しかし、インテグレートの場合は「カワイイ」をブランドの強みとした、一貫性のあるブランド戦略を展開している。もちろんターゲット層の価値観の変化によって柔軟に対応をしているが、それはカワイイの伝え方、カワイイの意味について検討しているということであり、決してブランドのコアな部分を変えているわけではない。消費者のニーズに応えていくことは重要であるが、ブランド自身の主張する良さを変えないという意思の強さは、同時に消費者からの称賛を得ることにもつながる。

インテグレートのケースは、あくまでも化粧品という限られた製品領域のものではあるが、時には譲歩し、時にはブランドの強みを主張しながら、あくまでもオープンな立場で消費者と良好な関係を築いているという点で、20代の若者をターゲットとした他のブランドにとっても参考にすべき点は多いと考えられる。

【謝辞】

本稿の作成にあたり資生堂ジャパン株式会社山崎まりえ氏（コスメティクスブランド事業本部 マーケティング部 メイクアップ室 インテグレートグループ ブランドマネー

消費者インサイトの把握に基づく関係性構築－「今どきの20代女性」に向けた資生堂インテグレートブランド戦略ジャー）にインタビューのご協力をいただいた。ここに記して感謝申し上げたい。

【参考文献】

- Keller, Kevin Lane (1993) , “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.1-22.
- Keller, Kevin Lane (2008) ,*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity 3rd ed.*, Prentice Hall (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント (第3版)』東急エージェンシー,2010年) .
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006) , *Marketing Management 12th ed.*, Pearson Prentice Hall (恩蔵直人監修『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソンエデュケーション,2008年) .
- Merz, Michael A., Yi He and Stephen L. Vargo (2009) , “The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.37, No.3, pp.328-344.
- 青木幸弘 (2006) 「ブランド価値のデザイン」『季刊マーケティングジャーナル』第25巻、第4号、日本マーケティング協会、17-25頁．
- 青木幸弘 (2011) 「第3章 ブランド構築の基本枠組み－価値の共創と関係性の構築－」青木幸弘編著『価値共創時代のブランド戦略－脱コモディティ化への挑戦－』76-102頁．
- 青木幸弘 (2013) 「『ブランド価値共創』研究の視点と枠組－S-D ロジックの観点から見たブランド研究の整理と展望－」『商学論究』第60巻、第4号、関西学院大学商学会、85-118頁．
- 阿久津聡 (2016) 「ブランド研究の再興」『マーケティングジャーナル』第36巻、第1号、日本マーケティング学会、2- 4頁．
- 川島蓉子 (2007) 『資生堂ブランド』アスペクト．
- 菅野佐織 (2011) 「ブランド・リレーションシップ概念の整理と課題」『駒大経営研究』第42巻、第3、4号、駒澤大学経営研究所、87-113頁．
- 太田恵理子 (2015) 「若者のライフスタイル－成熟社会に生きる若者と格差－」『マーケティングジャーナル』第34巻、第4号、日本マーケティング学会、5-22頁．
- 手塚豊 (2012) 「若者論再考－『いまどきのヤツは』を超えて－」『季刊マーケティングジャーナル』第31巻、第4号、日本マーケティング協会、36-50頁．

カネボウ化粧品 HP <https://www.kanebo-cosmetics.co.jp/> (2018年8月23日アクセス)

キャンメイク HP <http://www.canmake.com/concept.html> (2018年10月28日アクセス)

資生堂 HP <https://www.shiseidogroup.jp/company/past/history/5min.html> (2018年8月29日アクセス)

資生堂インテグレート twitter https://twitter.com/INTEGRATE_PR/ (2018年9月28日アクセス)

資生堂インテグレート facebook <https://www.facebook.com/integrate.pr/> (2018年9月28日アクセス)

資生堂インテグレート HP <http://www.shiseido.co.jp/ie/> (2018年8月24日アクセス)

小学館 HP <https://www.shogakukan.co.jp/news/143903> (2018年9月28日アクセス)

セザンヌ HP <http://www.cezanne.co.jp/about.html> (2018年10月28日アクセス)

楽天ブックス HP <https://books.rakuten.co.jp/rb/6812824/> (2018年9月28日アクセス)