

マーケティング・エクセレンスを求めて

シリーズ
●
第74回

「カワイイはつくれる」

～花王エッセンシャルのブランド再活性化～

〔花王株式会社〕

守口 剛

●早稲田大学 商学大学院 教授

中川 宏道

●流通経済研究所・早稲田大学商学研究科



①

はじめに

エッセンシャルは1976年に発売され、2008年で32年目を迎えるロングセラー・ブランドである。メリットと並ぶ看板ブランドとして、花王のヘアケア市場におけるリーダー企業としての位置を支える役割を、エッセンシャルは長年にわたり担ってきた。

近年、日本のヘアケア市場では、ユニリーバ・ジャパン、P&Gなどの外資系メーカーのシェアが大きく伸張してきた。これに対し日本企業も従来のマーケティングを一新するやり方によって、アジエンスやTSUBAKIに代表される大型のヒット商品を育成してきた。こうした中で、ヘアケア市場におけるエッセンシャルの存在感は希薄になっていき、シェアの低迷も続いていた。

この状況を打破するために、花王は2006年8月にエッセンシャルのリニューアルを行い、ターゲット顧客の大幅な若返りを成し遂げるとともに、市場シェアを大きく向上させることに成功した。本稿では、エッセンシャルのリニューアルを取り上げ、停滞しているロングセラー・ブランドの再活性化のあり方について議論を行う。

上述したように、エッセンシャルが市場導入されたのは1976年のことである。この時代は、消費者がシャンプーに対して、汚れを落として洗うという基本機能の他に付加的な機能を求めるようになってきた頃であった。例えば、エッセンシャルの6年前の1970年に発売されたメリットは、付加的機能として「フケ・かゆみを防ぐ」ことを訴求ポイントとし

た。これに対しエッセンシャルが提供する付加的機能は、「傷んだ髪のプロtection」であった¹⁾。

当時、花王の研究所が行った消費者実態調査の結果、髪ブラッシングや洗髪によって髪を保護するキューティクルがはがれ、枝毛や切れ毛の原因になることが分かったという。そこで、エッセンシャルは「傷んだ髪のプロtection」を付加的機能として設定し、キューティクルをキーワードとしてその機能を訴求していった。広告においても、「キューティクルのある健康的な髪」や「キューティクルが落ちた傷んだ髪」の断面写真を掲載し、キューティクルの重要性を訴求した。この結果、キューティクルの存在が一般的に知られるようになるとともに、エッセンシャルはヘアケア市場における代表的なブランドの1つに育っていった。

その後、エッセンシャルは、基本的には「傷んだ髪のプロtection」「ダメージケア」という機能訴求を中心に置きながらロングセラー化を果たしていったが、同時にロングセラーであるがゆえの問題も深刻化してきた。ロングセラー・ブランドの大きな問題の一つはブランドのエージングである。ロングセラー・ブランドは昔からの顧客を有していることが大きな強みとなる反面、新規顧客の獲得が継続的に成されていないと、ロングセラー化とともにコア顧客の年齢が上昇することになる。こうした現象がひとたび発生すると、顧客年齢の高さと昔からのブランドというイメージとがあいまって、特に若い世代の新規顧客の獲得がますます難しくなり、そのことがさらに顧客年齢を押し上げるという悪循環に陥ってしまう。

エッセンシャルも発売当初は若い女性に人気があったブランドであったが、近年では40歳代の主婦が購入する代表的なブランドとなっており、客層が高齢化していた。この結果、10代や20代の若い女性には見向きもされない「おばさんブランド」となってしまっていた。また、スーパーマーケットやドラッグストアなどの量販店では特売商品、目玉商品として販売されており、消費者から「安売りシャンプー」と認知されてしまっていることも悩みの種であった。こうした結果、エッセンシャルの市場シェアは、シャンプー市場における合格ラインとされる数値に届かない、5%弱と低迷していた²⁾。

「ダメージケア」という機能を訴求する製品が、他社から追従されるようになってきたことも問題であった。例えば、P&Gは2003年にパンテーンのリニューアルを実施し、「エクストラダメージケア」という製品を発売していた。また、ユニリーバ・ジャパンは2006年にLUXのライン拡張を行い、「ダメージリペア」を発売していた。これらの強力なブランドがダメージケア訴求の製品を追加する中で、同じ訴求ポイントを持つエッセンシャルがますます市場で埋没していく恐れがあった。

花王は2001年にメリットのリニューアルを行い、家族向けシャンプーとしての位置づけを明確に打ち出すことに成功していた。さらに2003年にはアジエンスを発売し、若い女性のパーソナルユース向けの代表的なブランドとして育ててきた。これらの結果、機能面でも価格面でも中途半端な「エッセンシャル」ブランドの立ち位置が、市場の中でも花王社

内の中でも危ういものになってきた。市場競争という視点からも社内事情からも、エッセンシャルというブランドの再活性化が迫られていたのである。

②

エッセンシャルのリニューアルにおけるマーケティング手法

1. 「毛先15cm」というキーワードの設定

上述したように、リニューアル前のエッセンシャルのコア顧客は30～40代の主婦であり、新規顧客が獲得しにくいことが大きな問題となっていた。そこで、リニューアルに際しては、カラーリングやヘアアイロンなどで髪にダメージがある20代前半の若い女性をターゲット顧客として設定した³⁾。

リニューアルの方向性を考えるためには、ターゲットとなる女性達がどのような髪の悩みを持っているかを探ることが重要な課題となる。そのため、200人以上の女性にインタビューを行い、そのうちの17人には、「今日の髪」について2週間にわたってブログに書いてもらった。さらに、ブログへの書き込みが終了した後、同じ女性達にグループインタビューを実施した。これらの調査の結果、若い女性達は髪の傷みを深刻には悩んでおらず、「帽子を被ったら髪の色がくずれていやだった」というような髪の見映えのことが主な悩みであることが分かったという。

また、6人の女性にホテルに宿泊してもらい、ヘアケア使用後や就寝時、起床時の様子などを観察した。その結果、好きな髪に仕上げたときに一番生き生きとした表情を見せ、

髪型だけでなくメイクも念入りになることなどが分かったという。

これらのことから、エッセンシャル・ブランドを担当する花王の池辺順子シニアマーケティングは、「ダメージケアをメーカーは一律に捉えているのではないのか。おしゃれな自分、かわいい自分であるための理想のヘアスタイルを実現させてくれるケアであるかどうかは彼女たちにとっては重要で、ダメージケアという機能訴求一辺倒では彼女たちには響かない」と考えるようになったという⁴⁾。

一方では、上述した若い女性に対するインタビューや観察によって、「毛先」の重要性和「毛先」という言葉の曖昧性が浮かび上がってきた。多くの女性が毛先が思い通りにならないという悩みを訴えたり、毛先を気にして自分の髪を触っている。ところが、そのときに実際に触っているのは本来の意味での毛先ではない。多くの若い女性が気にしているのは、実は毛先だけではなく、耳から下の髪の部分であることが分かった。この部分を数値で表すと凡そ「毛先 15cm」ということになる。

なお、15cmという明確な数値を打ち出すことの利点は花王が他社から学んだことだという。P & Gのヘアケア・ブランドであるパンテーンは、以前から「まずは14日間お試しください」という訴求を行っていた。この訴求方法から、消費者に対して明確な数字で約束することの意味を学んだことが、毛先15cmというキーワードにつながった。

毛先15cmは多くの女性が気にかける部分であり、ダメージケアが最も必要な箇所でもある。そして、毛先15cmのダメージケアが

なされると、思い通りのヘアスタイルにつながってくる。したがって、「毛先15cm」というキーワードは、エッセンシャルの「ダメージケア」という機能と「思い通りのヘアスタイルをつくる」という便益とを自然につなげる役割を果たしたと考えられる。このように、「毛先15cm」というキーワードの設定は、リニューアルを成功させる上で大きな意味を持っていたと考えられるが、この点については後に詳しく考察する。

2. 「カワイイはつくれる」という

キーワードの設定

「思い通りのヘアスタイルをつくる」という便益は、若い女性にとってどのような価値をもたらすのだろうか。この点を考えるためには、今の20代の女性の価値観を把握する必要がある。先述したような調査や外部の有識者の意見などを参考にした結果、現代の若い女性の価値観に関して、大よそ次のようなことが分かったという。

今の20代の女性にとっては、「カワイイ」が最高のほめ言葉である。「カワイイ」には「好き」という意味が含まれている。「好き」でなくとも「キレイ」とは言えるが、「好き」でなければ「カワイイ」とは言えない。「キレイ」は他人目線の言葉であり、「カワイイ」は自分目線の言葉である。また、誰もが「キレイ」になれるわけではないが、「カワイイ」にはどんな人でもなることができる。こうした意識を、今の20代の女性は持っているという。

また、「今の20代の女性には、上から目線の物言いでは通じない」という。遠いものを

描いても、彼女達にはストンと落ちてこない。今の自分にとって、より身近な幸せを求める傾向がある。そういうことから「カワイイ」は20代の若い女性に響く言葉だといえる。このような検討を経て、若い女性にとっての大きな意味のある「カワイイ」状態をつくるのが、エッセシャルの提供する価値として設定された。

エッセシャルが提供する価値を「カワイイ」状態をつくることだと設定し、その点を訴求する際に大きな課題となるのは、リニューアル以前のブランドイメージと「カワイイ」という言葉のギャップである。リニューアル前は30代～40代の主婦が特売時に購入する「おばさんブランド」というのが、エッセシャルの典型的なイメージであった。このイメージと若い女性にとっての「カワイイ」との間には大きなギャップが存在していた。「カワイイ」という言葉と「エッセシャル」というブランドとを、どのように結合させるかということは、リニューアルの成功のための大きな課題であった。

このためにとられた戦略が、「カワイイはつくれる」というキーワードを軸とした、マーケティング・コミュニケーションの統合化である。リニューアル前のエッセシャルには上述したようなイメージがあった。このため、ブランド名を軸として、「エッセシャルでカワイイはつくれる」という方向で両者の結合を図っても、ターゲットである若い女性にとってはまるでピンとこない恐れがあった。そこで、両者の結合の順序を逆転させ、「カワイイはつくれる」を入口として、そこからエッセシャルに持ってくるという方向

で、コミュニケーション展開が計画された。

このような考えから、ブランド名や機能は前面には出さず、「カワイイはつくれる」「毛先15cmが変われば、『カワイイ』はつくれる」というメッセージを、すべてのコミュニケーションにおいて前面に押し出した。また、上述したギャップを埋めるためには、エッセシャルが大幅に変わったというインパクトも必要であった。そこで、広告のメインキャラクターとして、従来のヘアケア・ブランドでは考えにくかったタレントである、南海キャンディーズのしずちゃん（山崎静代）が起用された。

3. コミュニケーションの展開

「カワイイはつくれる」というキーワードに共感してもらうためには、実際にそのことを体験してもらうことが効果的である。このため、マス広告で一方向的にメッセージを伝達するだけでなく、様々な体験の場を提供することが企図された。体験の場のハブとしての役割を果たしたのが、「カワイイをつくる.com」という、PC、携帯のそれぞれに対応したWebサイトである。

このサイトはいわば「カワイイ」をテーマとしたWebマガジンで、ターゲットとする若い女性達が好むファッション誌の編集ノウハウをWebサイトに注入し、そこに動画やインタラクティブ性などのメディア特性を活かしたつくりとなっている⁵⁾。

「エッセシャル」のコミュニケーションにおいては、「カワイイをつくる.com」がすべての接点の中心となるように設計されており、TV広告やイベントなどはすべてこのサ

イトへの導線として機能するようになっていく。このサイトは、単に製品の情報を提供するのではなく、ターゲットである若い女性たちの努力とテクニックによって「カワイイはつくれる」ということを、さまざまなコンテンツによって体感してもらうような設計になっている。

体験の場の提供に関して大きな役割を果たしているのが、「カワつくメンバー」である。このメンバーは、先述した南海キャンディーズのしずちゃんをはじめ、タレントの山咲トオルなど8名で構成されており⁶⁾、イベント活動や情報提供など「カワイイをつくる」ための様々な活動を行っている。

体験の場としてのイベントの例に、「カワつくスタジオ」がある。これは東京の代官山に2007年9月と11月の2ヶ月設置されたもので、「カワイイをつくる」ことを消費者に実際に体験してもらっている。また、年2回行われる日本最大のファッションフェスタ「Tokyo Girls Collection (TGC)」に協賛し、ターゲットである若い女性が自然にブランドの世界を体感できるような仕組みを作ってい

る。例えば、ブースを構えて商品サンプリングを行ったり、ファッションショーのランウェイにカワつくメンバーを登場させたり、毎回新たなコラボレーションを企画している。また、イベント中に関心を集めたヘアスタイルのポイントやイベントの裏情報を後日サイトで公開し、ブランド体験の増幅にも注力している⁷⁾。

このように、エッセシャルのコミュニケーションにおいては、「カワイイをつくる.com」というWebサイトがすべてのメディアのハブとなるように設計されている。これは、Webならいつでもどこでも誰でもアクセスできるためであり、またWebサイトで適切な情報を提供することが、店舗における購買に繋がることも知見として分かってきたからである。

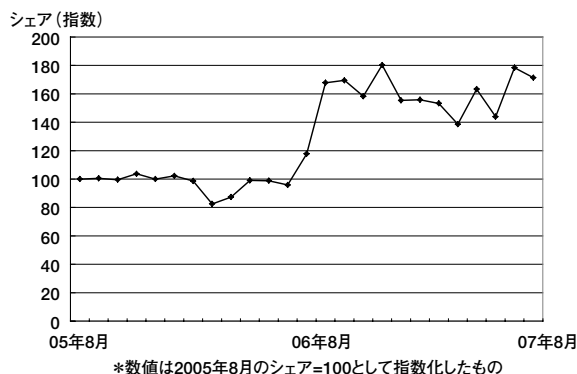
③

リニューアルの効果

図表-1は、流通経済研究所が提供しているNPI（全国POSデータインデックス）をも

■ 図表 — 1

エッセシャルのシェア推移



とに作成した、リニューアル前後におけるエッセンシャルの月別シェア推移（金額ベース）である。このデータは、全国の約500店舗のPOSデータによるものであり、市場全体の数値に合致するものではないが、市場動向の大まかな推移は把握できると考えられる。対象とした製品は、詰め替え用も含むエッセンシャル・ブランドのシャンプー全品であり、シャンプー市場におけるシェア推移をみている。なお、図表-1は、リニューアル1年前の2005年8月のシェアを100として指数化した数値をもとに作成している。

図表-1のように、リニューアルが行われた2006年8月を境にして、月間シェアが大幅に上昇している。リニューアル前までは、ほぼ100前後の数値で推移し、それがリニューアル直後の2006年9月には170近くに跳ね上がっている。その後も、上がり下がりはあるものの、170前後の水準で推移している。また、特売による売上の比率もリニューアル後には大幅に減少している。

一方、消費者の購入データの分析からは、リニューアル以降20代の購入者の割合が増加していることが明らかになったという。さらに、購入者のうちエッセンシャルをコアブランドとして購入するロイヤルユーザーの割合も増加し、ブランド・ロイヤルティが向上していることも確認された⁹⁾。

ヘアケア市場においてブランドが成長するためには、家庭内においてまず若い娘が購入し、それを母親が認めて母親が継続購入することが必要だとされる。こうした購入パターンが発生することが、新しいブランドが消費者に定着していく鍵だという。リニューアル

後のエッセンシャルにこのような購入パターンがみられることも、分析の結果確認された。

リニューアルに際しては、内容量を変更するとともに、容量当たりの単価を上げた。この価格改定については、流通側にも受入れてもらえたという。ユニットプライスを上げるとともに、特売に頼らずに通常の定番売場で売れる構造を志向した。その結果、上述したように売上に占める特売比率が減少するとともに、定番以外の売場で販売されることも減ってきた。定番で売れる商品への転換がなされたと考えられる。

④

考察

1. キーワードによる機能・便益・価値の連鎖

既に述べたように、リニューアル前のエッセンシャルは、一貫して機能訴求を行ってきたブランドである。「傷んだ髪の保護」「ダメージケア」という製品機能を訴求することで、髪の傷みに悩む消費者にアピールしてきた。ところが、近年ではヘアケア市場に限らず、機能訴求だけで消費者の心を掴むことが難しくなっている。花王は従来から機能訴求を重視してきた企業であるが、その花王においても機能訴求の限界が強く認識されてきており、尾崎元規社長自身が、これからは機能だけではなくブランドの情緒性が不可欠だという旨の発言を繰り返し行っている⁹⁾。

それでは、エッセンシャルのリニューアルでは、機能訴求からの変化がどのようになされたのだろうか。このことを、「毛先15cm」と「カワイイはつくれる」という2つのキー

ワードによって考えてみよう。

上述したように、毛先15cmは多くの女性が気にかける部分であり、ダメージケアが最も必要な箇所でもある。そして、毛先15cmのケアがなされることが、思い通りのヘアスタイルにつながる。したがって、「毛先15cm」というキーワードの設定は、エッセンシャルのダメージケアという機能と「思い通りのヘアスタイルをつくる」という便益とを自然に結合させる役割を果たしたと考えられるのである。

一方では、「カワイイはつくれる」というキーワードは、「思い通りのヘアスタイルをつくる」という便益を、若い女性にとっての「カワイイ」という価値に昇華させる役割を果たしたと考えられる。先述したようにWebサイトをハブとして、「カワイイはつくれる」という体験の場をさまざまに提供するというコミュニケーションが展開された。これらの施策は、思い通りのヘアスタイルを工夫してつくることによって、「カワイイはつくれる」ことを、ターゲットである若い女性に体感してもらうことを目的とするものである。「カワイイはつくれる」というメッセージと、そのことの実体験によって、「思い通りのヘアスタイル」が「カワイイ」につながる実感が伴って若い女性の心に響いてくることになる。

さらに、他の多くのヘアケアのブランドが起用しているような、一般の若い女性とは距離感のあるスターやタレントではなく、南海キャンディーズのしずちゃんという若い女性にとって身近な存在も、「カワイイはつくれる」ことの実感の向上に大きく寄与したと考

えられる。

2. ブランドの価値構造

このように、エッセンシャルのリニューアルでは、「ダメージケア」という製品機能、「思い通りのヘアスタイルをつくる」という便益、「カワイイをつくる」という価値とが、2つのキーワードとそれらを軸としたコミュニケーションによって連鎖した。

以上のことを、ブランドの価値構造を利用して説明しよう。ブランドの価値構造の捉え方にはさまざまな考え方があるが、ここでは図表-2のような構造を考える¹⁰⁾。図のように、この構造では、製品の持つ物理的な機能を土台として消費者に提供する便益が実現され、提供する便益が消費者にとっての価値につながると考えている。

図表-3は、この価値構造をエッセンシャルのケースに当てはめたものである。エッセンシャルの場合、主要な機能はダメージケアであり、その機能もたらす便益が「思い通りのヘアスタイルをつくる」ことである。上述したように、「毛先15cm」というキーワードが接着剤の働きをすることによって、機能と便益がつながっている。さらに、「思い通りのヘアスタイルをつくる」という便益は、

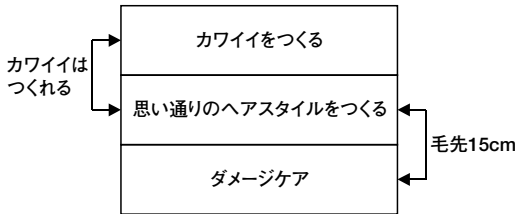
■図表—2

ブランドの価値構造

価値
便益
機能

■図表—3

エッセンシャルのブランド価値構造



「カワイイをつくる」という消費者価値につながっている。この場合も、「カワイイはつくれる」というキーワードが接着剤の役割を果たしている。

このように考えると、「毛先 15cm が変われば、『カワイイ』はつくれる」というコミュニケーション・メッセージは、図表-3 で示したエッセンシャルのブランド価値構造を的確に表現する言葉になっていることが理解できる。

図表-3 のブランドの価値構造を伝えるための、コミュニケーションの順序にも留意する必要がある。ターゲットである若い女性にとって最も重要な価値は、ダメージケアやヘアスタイルではなく、「カワイイ」を実現することである。また、リニューアル前の時点では、「カワイイ」とエッセンシャルのブランド・イメージの間に大きなギャップが存在したことも上述したとおりである。

このため、「カワイイ」の実現という若い女性にとっての価値を前面に押し出し、「毛先 15cm が変われば、『カワイイ』はつくれる」ことを体感してもらうことがコミュニケーションの主眼となった。その上で、毛先 15cm とダメージケアとの関連を軸として、最終的

にエッセンシャルというブランドにつながるものが企図された。

3. キーワードを軸としたコミュニケーションの統合化と重層化

エッセンシャルのリニューアルでは、「カワイイはつくれる」を一貫したコミュニケーション・メッセージとすることによって、コミュニケーションの統合化と重層化を同時に果たしている。一貫したコミュニケーション・メッセージによって、すべてのメディアで発するメッセージの統合化が果たされ、そのことがさらに、メッセージの急速な浸透という結果をもたらした。

テレビ広告を中心としたマス広告、インターネット広告、花王の Web サイト、「カワイイをつくる.com」、さまざまなイベントなどのすべてのメディアが同じメッセージを発することによって、「カワイイはつくれる」「カワイイをつくる」「カワつく」といったキーワードが若い女性の間に急速に浸透した。上記のキーワードの浸透によって、「カワイイはつくれる」ことを発信するメディアへの関心も加速度的に向上することになる。

さらに、「カワイイをつくる.com」をハブとした、コミュニケーションの重層化も大きな特徴である。Web サイトを最大限活用することによって、テレビ、店頭、イベントなどのさまざまなメディア間でのクロスメディアを実現している。さまざまなメディアが Web サイトへの導線の役割を果たしていることは先述したとおりである。さらに、Web サイトでは、カワつくメンバーの活動紹介やイベントなどに関する情報発信を行っている。この

ように Web サイトを訪問した人が、さらに別のメディアに接するという導線もあり、文字通り Web サイトがクロスメディアのハブの役割を果たしている。

森田ら (2007) は、クロスメディアの効果に関して、「共感できる文脈の存在によるクロスメディア効果の強化」という仮説をあげている。エッセシャルのケースでは、「カワイイはつくれる」というキーワードを中心として、若い女性の共感を獲得する工夫が随所にみられる。このことが、クロスメディアの効果をさらに増強していると考えられる。

⑤

ケースから得られる示唆

ロングセラー・ブランドの場合、消費者の側に一定のブランド・イメージが定着しているため、それと異なる訴求を行うことが難しい場合が多い。エッセシャルの場合も、リニューアル前の「おばさんブランド」というイメージと、「カワイイをつくる」という価値を結びつけることは、普通に考えるとかなり困難なことであったと考えられる。

エッセシャルのリニューアルでは、この困難な作業を2つの工夫によって実現したのだと解釈できる。工夫の第一は、提供する価値を入口とするコミュニケーションであり、第二は、ブランドの価値構造を再設計するとともに、提供する価値、便益、機能の3つを、キーワードという接着剤によって無理なく結びつけたことである。以下では、これらの2つの工夫から得られる示唆を整理してみよう。

1. 提供価値を入口とする効果

エッセシャルのリニューアルに際しては、「カワイイをつくる」という提供価値を入口として、新しいブランド価値構造を理解してもらうようなコミュニケーションが計画された。このために大きな役割を果たしたのが、「カワイイをつくる.com」という Web サイトであった。現在では、PCでも携帯でも、キーワード検索を通じて特定のサイトを訪問する行動が一般的になっている。このため、ターゲット層が共感できるキーワードを設定し、それに対応した魅力的な Web サイトを開設できれば、それがターゲット層をブランドの世界に吸引する格好の入口として機能する可能性がある。

エッセシャルのリニューアル当初は、「カワイイをつくる」「カワイイはつくれる」といったキーワード検索によって「カワイイをつくる.com」を訪問する消費者が多かったという。その後、「カワイイをつくる」とエッセシャルとのつながりが認知されるとともに、ブランド名での検索による訪問者が増加してきた。その意味で、提供価値に関するキーワードとそれに連動する Web サイトが、ブランドの価値構造を理解してもらうための入口の役割を果たしたことが分かる。このような、提供価値を入口とする効果について、花王の別の事例で考えてみよう。

花王は2007年8月に「スタイルフィット」という洗剤と柔軟仕上げ剤のブランドを市場導入した。このブランドは、昼間は仕事や趣味で忙しいという消費者をターゲットとしている。そして、ターゲットに対し「夜洗い」という洗い方を提案し、「夜でも洗える」という価値を訴求している。

スタイルフィットのケースでも、花王はブランド名ではなく、「夜でも洗える」という価値を機軸としたコミュニケーションを行っている。「夜洗い」をキーワードとして設定し、「夜洗い.com」というWebサイトを開設することによって、「夜でも洗える」という価値に共感した消費者がサイトを訪れ、そこでスタイルフィットというブランドの特徴を理解するような導線を形成している。

このように、消費者への提供価値を入口とし、価値に共感した消費者をブランドに結び付けるといふコミュニケーションの方法は、Webサイトを活用することによって効果的に機能すると考えられる。こうしたコミュニケーション展開が応用可能なブランドは、他にも多くあるだろう。

2. ブランド価値構造の再設計

ブランドが提供する価値、便益、機能という3つのうち、消費者にとっては機能が最も具体的であり、価値は最も抽象的である。エッセシャルのケースでみれば、ダメージケアという機能は具体的であり、ブランドとのつながりが理解しやすい。一方で、「カワイイをつくる」という価値は抽象的であり、ブランドとの関連が分かりにくい。

したがって、ブランドの提供する価値が実現できるという実感を持ってもらうためには、抽象的な価値を具体的な機能に結びつけることが必要となる。エッセシャルのケースでは、「カワイイはつくれる」「毛先15cm」という2つのキーワードによって、抽象的な価値と具体的な機能とが架橋され、そのことによって価値とブランドとが結びついた。

前述したように、花王は従来から機能訴求を中心としており、エッセシャルの場合も「傷んだ髪のリペア」「ダメージケア」という機能を一貫して訴求してきた。したがって、エッセシャルというブランドと「ダメージケア」という機能は強固に結びついており、リニューアルに際しても、この点を変更することは難しかったと思われる。

逆に、エッセシャルが消費者にどのような価値を提供するのかということに関しては、強い連想が形成されていなかったため、新たな価値を訴求すること自体には大きな障害はなかったと考えられる。問題は、新たに設定した価値をどのようにブランドに結びつけるかということにあったが、このことがどのように成し遂げられたかは、これまで考察してきた通りである。

ロングセラー・ブランドの中には、エッセシャルがそうであったように、機能訴求を中心としてきたブランドが少なくない。このようなブランドの場合、新しい価値を設定し、それをブランドのコア機能と結びつけることによって、ブランドの価値構造を作り直すことが可能だと考えられる。エッセシャルの場合は、まさにこうした方法によって再活性化を成功させたわけだが、類似したケースをもう1つあげておこう。

花王は2001年にヘアケアの基幹ブランドの1つであるメリットのリニューアルを行っている。リニューアル前のメリットも、エッセシャルと同様にブランドのエイジングがすすみ、1995年にトップシエアから転落した後、にじわりとシエアを落とし続けていた¹¹⁾。低迷の理由を調査したところ、「刺激が強い」

「髪がキシキシする」といったイメージを持たれていたことが判明したという。

そこで、メリットの全盛期であった10年前から20年前に愛用してくれた20代後半から30代の、小さな子供がいる家族をターゲットとし、「小さな子供にも安心して使える」という提供価値を設定し製品自体も弱酸性に改良した¹²⁾。その上で、「新・家族シャンプー」「弱酸性」というキーワードによって、上記の価値と「地肌ケア」というメリットの従来からのコア機能とが結合された。このようなリニューアルの結果、市場シェアが大幅に向上し、特売商品からの脱却にも成功したという。

これらのケースを勘案すると、一定のイメージが確立されているロングセラー・ブランドにおいても、消費者に提供する新たな価値を設定し、その価値をブランドのコア機能と結びつけることによって、ブランドの価値構造を作りかえることが十分に可能だと考えられる。こうしたブランドの価値構造形成の考え方は、ロングセラーの再活性化だけではなく、新規ブランドの市場導入に際しても参考とすることができるだろう。

⑥

おわりに

2006年のリニューアル後、2008年8月にエッセンシャルの製品仕様に関するマイナーチェンジが行われた。グループインタビューなどによって、ターゲットとする若い女性の意識に変化がみられ、「カワイイ」という意味に多様性がみられるようになってきたという。こうした傾向に対応するためマイナーチェン

ジが行われた。

上記の製品改良と同時に、「カワイイをつくる.com」のリニューアルも行われ、写真家の篠山紀信氏との共同プロジェクトである「カワ* KiSHiN」が立ち上げられた。これは、篠山氏が撮影した様々なカワイイ女性の写真を「カワイイをつくる.com」などに掲載するとともに、女性に人気のブログコミュニティーなどと連携するものである。

Webサイトのリニューアル以前は、1ヶ月平均のアクセスが17万であったが、リニューアル直後にはこれが2週間で60万まで増加し、Webサイトの滞在時間も長くなっているという。サイトのリニューアルによって、上述したWebサイトをハブとするコミュニケーションの統合化と重層化が一層促進されていると考えられる。

若い女性にとっての「カワイイ」ということの価値は、これからも低下することは考えにくい。その意味で、エッセンシャルが、「カワイイをつくる」という価値を中心とする価値構造を形成したことは、ブランドにとっての大きな財産として機能し続けることになると思われる。

ただし、若い女性にとって「何がカワイイのか」は時代とともに変化していく。したがって今後は、「カワイイをつくる」という提供価値は変化させずに、提供する便益や機能の変更によって時代の変化に対応していくことが必要になるかもしれない。このことは、やや長いスパンでみたときの課題になるだろうが、こうした必要性がもし生じたときに、どのような対応策がとられるのかも興味深い視点である。

ロングセラー・ブランドは、長年にわたって消費者の支持を得てきたブランドである。しかし多くのブランドは、ロングセラーであるがゆえの問題点も内包している。その問題点を克服し、再活性化を図るための方策を考える上で、エッセンスのリニューアルのケースは多くの示唆を与えてくれるだろう。

謝辞：本稿の執筆に際して、花王株式会社 Web 作成部長の石井龍夫氏、同社ビューティケア事業ユニット・シニアマーケターの池辺順子氏には、ご多忙の中インタビューなどにご協力いただいた。ここに記して、謝意を表する次第である。

注

- 1) 高井 (2007) による。エッセンス発売当時の出来事に関する記述の多くは、同書を参考としている。
- 2) 「日経ビジネス」2007年1月8日号, 65 ページ。
なお、この記事ではシャンプー市場における合格ラインを7%と記述している。一方、花王社内では、エッセンスのような一定以上のボリュームをねらうブランドの市場シェア合格ラインを5%としている。
- 3) 花王ビューティケア事業ユニット・シニアマーケター池辺順子氏へのインタビューによる。なお、本稿におけるエッセンスのリニューアル時のマーケティング活動に関する整理の多くは、同氏および花王 Web 作成部長石井龍夫氏へのインタビューによっている。
- 4) 上述した池辺順子氏へのインタビューによる。
- 5) 田中 (2006) による。
- 6) 現在はメンバーが若干入れ替わっている。
- 7) 井上 (2008) による。
- 8) 上述した石井龍夫氏へのインタビューによる。
- 9) たとえば、「週刊ダイヤモンド」2008年1月12日

号, 80～82ページなど。

- 10) このブランド価値構造は、手段目的連鎖モデル (means-end chain model) (Gutman, 1982) に類似した考えに基づいている。
- 11) 日経流通新聞2003年12月23日号。
- 12) 「日経消費フォーラム会報」2001年12月号, 46 ページ。

参考文献

井上淳子 (2008) 「ブランド・コミットメントとブランドポジションとの関連性」『流通情報』471号。16-26頁。

高井尚之 (2007) 『花王「百年・愚直」のものづくり』日経ビジネス文庫。

田中双葉 (2006) 「ライブマーケティングの展開：クロスメディア・コミュニケーションの今日的意味をふまえた効果的実践」『日経広告研究所報』230号。25-35頁。

森田正隆・及川直彦・日高靖 (2007) 「デジタル・インタラクティブ・メディアがもたらす新たなクロスメディア効果について」『マーケティング・ジャーナル』105号。35-44頁。

Gutman, J. (1982), "A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes," Journal of Marketing, No.46, pp.60-72.

守口 剛 (もりぐち たけし)

1979年早稲田大学政治経済学部経済学科卒業後、筑波大学大学院経営・政策科学研究科経営システム科学専攻、東京工業大学大学院理工学研究科経営工学専攻博士課程、修了。博士 (工学)。財団法人流通経済研究所、立教大学社会学部教授を経て、現在、早稲田大学商学学術院教授。

著書に、『プロモーション効果分析』、『マーケティング・サイエンス入門』(共著)、『価格プロモーション戦略』(共編著)ほか。

中川 宏道 (なかがわ ひろみち)

1998年慶應義塾大学経済学部卒業、2000年慶應義塾大学経済学研究科修士課程修了。

現在、(財)流通経済研究所研究員、早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程在学中。