

# 化粧品 D2C ブランドの 戦略転換に関するクチコミ分析

— お気に入りが見えなくなると消費者の心は離れるのか —

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程

円藤 雅文

## 要約

本稿では、近年、ECの発展とともに勢いを増しているD2Cブランドにおいて、導入期から成長期にかけて行われる戦略転換がブランドの希薄化を引き起こすかを明らかにする。その手法として、クチコミサイト上でスクレイピングした消費者のクチコミデータを分析する。分析対象は、いずれも2015年に発売され、発売後に戦略転換を行ったBOTANISTとSHIROである。

分析の結果、マス広告やドラッグストアへの展開を行ったBOTANISTではブランドの希薄化が見られたのに対し、ブランド名やパッケージを変更してネット上では炎上を招いたにもかかわらずSHIROにはブランドの希薄化は認められず、むしろブランドに対する好意的な反応が見られた。これらの発見事項は、SNSで育成してきたブランドの戦略転換において認知経路と販路の拡大がブランドの希薄化をもたらす可能性を示唆するものである。

## キーワード

ブランドの希薄化、クチコミ、SNS、EC、D2C

## I. はじめに

近年、E-commerce（以下、EC）の発展とともに、オンライン上で中間業者を排除し、メーカーと消費者がダイレクトに結びつくD2C（direct-to-customer）型のビジネスモデルが勢いを増している<sup>1)</sup>。D2Cブランドは導入期において販路がEC中心であり、認知経路も限られたコミュニティやSNSのクチコミが中心であることが多い。そのため、当初は限られた販路でしか購入できない限定感や、限られた消費者しか知らないという特別感が与えられ、その希少性がブランドへのロイヤリティやエンゲージメントを高めることに寄与する。

しかし、メーカーとしてブランドのさらなる成長を目指すには、顧客層の拡大やブランド拡張を戦略的に行う必要がある。同時に、そうした戦略の転換は、ブランドの希薄化（dilution）を招くリスクもある。ただし先行研究では、ブランドの希薄化は、ラグジュアリーブランドを始めとする伝統的なブランドを中心に行われており、D2Cブランドの戦略転換に関する議論は少ない（Keller and Sood, 2003; Khalifa

and Shukla,2021; Pullig et al., 2006）。

こうした問題意識に基づき、本稿では、2015年に発売された株式会社I-neのBOTANIST、株式会社シロのSHIROという2つのD2Cブランドに注目し、消費者のクチコミ情報をウェブ・スクレイピングによって収集し、データ分析を行った（Boegershausen et al., 2022）。

## II. ブランドの希薄化に関する先行研究

ブランドの育成時に留意すべき論点として、ブランドの希薄化が挙げられる。ブランドの希薄化は、ブランド拡張と関連付けて議論されることが多い（Kirmani et al., 1999）。ブランド拡張とは、既に確立しているブランド名を用いて新製品を市場導入することである（ケラー,2010）。ブランド拡張は市場への新製品の導入のリスクやコストを低減するために行われる一方で、既存ブランドにフィードバック効果を持つことが指摘されている（Morrin, 1999; Kirmani et al., 1999）。

ブランドの希薄化は、ブランド拡張によるネガティブな影響の一種であり、どのような場合に希薄化が生じるかについては、これまで多くの研究が蓄積されてきた（洪 2010）。たとえば、拡張した製品が成功した場合と失敗した場合に希薄化が生じるかが論点となっている。Romeo (1991) は失敗した場合に影響すると主張しているが、アーカー（2004）は失敗しない場合や既存のブランドのイメージと反しない場合であっても、既存のブランドのイメージを損なう可能性があると指摘している。

さらに近年では、ラグジュアリーブランドの希薄化とソーシャルメディアとの関係等も論じられている（Blasco-Arcas, 2016; Khalifa and Shukla, 2021; Park and Kim, 2020）。たとえば Park and Kim (2020) は、ソーシャルメディアの親しみやすさがラグジュアリーブランドの排他性や限定性を低減させる可能性があるると論じている。Khalifa and Shukla, (2021) は、ソーシャルメディア上で自己との結びつきが強いラグジュアリーブランドが批判された場合にブランドの希薄化が生じやすいことを明らかにしている。

上記のように、ブランドの希薄化はブランド拡張やラグジュアリーブランドと関連して多くの議論がなされている。しかし、D2C ブランドにおいての研究はまだ多くなされていないのが現状である。

### III. ウェブ・スクレイピングによる クチコミデータの分析

#### 1. 分析方法とデータの概要

本稿では、D2C が積極的に活用されている化粧品業界に注目し、株式会社アイスタイルが運営するクチコミサイト、アットコスメ上に投稿されたクチコミをスクレイピングして生成したデータセットを用いて分析した。アットコスメは、株式会社アイスタイルが 1999 年 12 月に始めたサービスであり、2022 年 3 月時点で会員数は 760 万人に達している<sup>2)</sup>。アットコスメを選択したのは、配送品質等の商品とは直接関連のない情報がクチコミに多く見られる EC サイトや、同一#（ハッシュタグ）でも製品と関連の無い投稿が多い SNS と比較し、ブランドそのものに対する消費者の意見をより正確に把握できるためである。

#### 2. 対象ブランドの選択と比較

分析対象とするブランドは、株式会社 I-ne の BOTANIST と株式会社シロの SHIRO である。この 2 つに注目したのは、以下の 4 つの理由による。第 1 に、2 つのブランドはいずれも発売年が 2015 年であり、社会環境などのコントロールが不要であるためである。第 2 に、いずれも主要な製品を一定期間、販売しており、アットコスメのクチコミを時系列的に取

図表—I BOTANIST と SHIRO の比較

	BOTANIST	SHIRO
企業	株式会社 I-ne	株式会社シロ
発売年	2015 年	2015 年
ブランドコンセプト	植物と共に生きる	自然の素材をシンプルに
導入期 プロモーション チャンネル	美容師やインフルエンサーによる紹介 インスタグラムによる拡散 楽天市場等の EC サイトで直販	自社の販売員からの紹介 週 1 回のインスタライブ 自社 EC と直営店舗で直販
戦略転換 製品 価格 プロモーション戦略 チャンネル戦略	2018 年 変更なし 変更なし マス広告開始 ドラッグストア 1 万店以上で展開	2019 年 shiro から SHIRO にブランド名変更 変更あり 変更なし 変更なし

出所：両社の公式サイトを参考に筆者作成。

得ることが可能なためである。第3に、これらのブランドは発売から3-4年でいずれも戦略の転換を行っていると同時に、その内容が相互に異なっているためである。第4に、両ブランドはともに自然派のコンセプトを持っており、価格帯も近いため、ターゲットとする消費者層に類似性があると考えられるためである。

BOTANISTとSHIROの概要と戦略変更を比較した表が図表-2である。BOTANISTは2015年に株式会社I-neから発売されたライフスタイルブランドで、「植物と共に生きる」をブランドコンセプトとしている<sup>3)</sup>。発売以来インスタグラムや楽天市場を積極的に活用し、2015年と2016年に楽天市場年間売れ筋ランキングで1位を獲得した。当初はオンラインからの認知獲得に集中していたBOTANISTだが、この実績によりドラッグストアでの取り扱い拡大に成功した後はリアルと連動したマス広告等も活用する戦略への転換を図った。

一方、SHIROは、株式会社シロが製造・販売を行っているブランドで、自然の素材をシンプルに使うことをブランドコンセプトとしている。同社は2009年に自社ブランドLAURELを立ち上げ、2015年にブランド名をshiroに変更した。その後、2019年のリブランディングでパッケージを大幅に変更し、

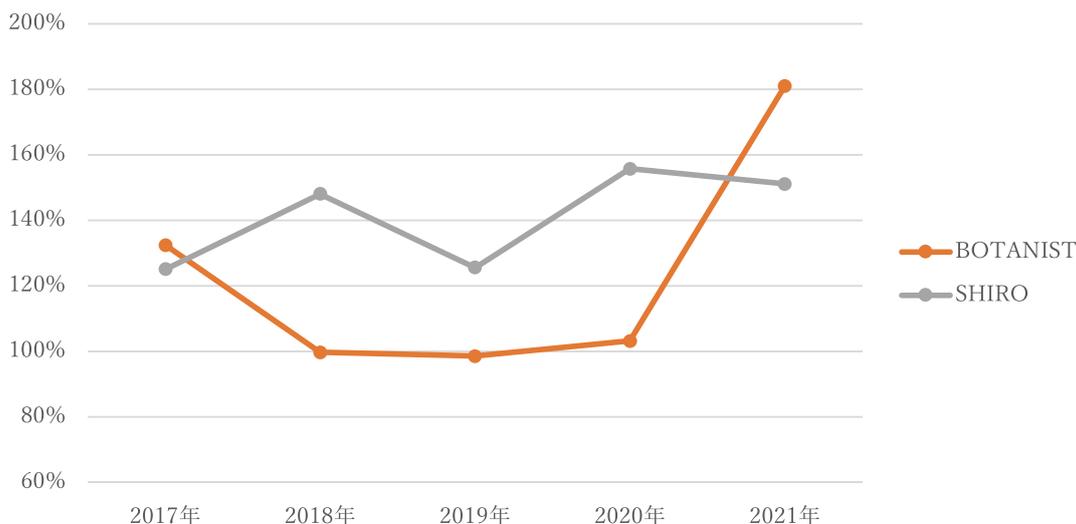
ブランド名を大文字のSHIROに変更している。この変更は、世界観が変わる、価格変更があったと受け取られ、ネット上で炎上した<sup>4)</sup>。

図表-1に示したとおり、BOTANISTは2018年に戦略転換を行い、交通広告やマス広告を開始し、女優のイメージモデルへの起用を始めた。販売チャネルも、楽天市場等のECサイトでの販売に加え、大手ドラッグストア1万店以上で商品を展開するようになった。

一方、2019年にリブランディングを行ったSHIROは、BOTANISTとは対照的に、プロモーションや販売チャネルは変更せず、ブランド名とパッケージ、価格の変更のみを行った結果、前述のように、ネット上で炎上することとなった。

図表-2に、この期間の両社の売上推移を示した<sup>5)</sup>。SHIROの成長率は安定して120%以上を維持している。一方BOTANISTは、2018年-2020年の成長率は99%-103%と低い。BOTANISTはSHIROに対して2018年時点で2.6倍、2021年時点では1.6倍の販売規模を持ち、売上規模に差があるため単純に比較はできないが、SHIROの方が継続的に高い成長率を実現していると言える。

図表-2 BOTANISTとSHIROの売上高成長率



出所：公式サイトを参考に筆者作成。

### 3. クチコミの分析結果

次に、両ブランドの代表商品である「SHIRO 酒かす化粧水」「BOTANIST ポタニカルシャンプー／トリートメント（モイスト）」について、アットコスメ上の製品ページからクチコミをスクレイピングした。この2つの製品を選んだのは、それぞれの代表的な商品であるためであり、あえて同じカテゴリーは選択していない。その理由は、分析に必要な十分なデータを獲得できることを優先したためである。

図表-3、図表-4は投稿数と評価スコア（最高7点）を時系列でまとめたものである。まずBOTANISTは、クチコミの投稿数が次第に減少しているが、評価スコアは落ちていない。一方SHIROは、クチコミの投稿数は減少せず、評価スコアは増加している。

次に、ブランドの希薄化について検証するために、ブランドに関する情報獲得行動に対する能動性の程度でコーディングを行った。具体的には、ウェブ・スクレイピングで抽出したクチコミデータを1件ずつ読み込み、身近なコミュニティやクチコミ等から主体的・積極的に情報を入手していることがわかる場合を能動的な情報獲得、安売りにかかわる言葉やマスメディアや売り場で見かけた等の記述があった場合を受動的な情報獲得と分類した。さらに、クチコミの内容が肯定的か否定的かについても分析した。なお、BOTANISTとSHIROではクチコミの件数に差があるため、BOTANISTは戦略転換前後に分け、乱数を発生させて抽出したそれぞれ100件のデータのみを用いている。

図表-5に示したとおり、情報獲得の能動性についてはBOTANISTは戦略転換の前後で能動的な情報獲得をする消費者が大きく減っているのに対し、SHIROでは大幅に増加していた。

また、クチコミの内容が肯定的か否定的かについて集計した結果が図表-6である。BOTANISTでは戦略転換後に肯定的なクチコミが減っているのに対し、SHIROでは逆に否定的なクチコミが減っていることがわかる。

図表—3 クチコミの投稿数

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	転換前	転換後
BOTANIST	370	628	376	366	208	139	24	458	238
SHIRO	18	21	12	14	6	24	10	14	14

図表—4 評価スコアの平均値

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	転換前	転換後
BOTANIST	3.9	3.8	3.5	3.7	3.8	3.6	3.8	3.8	3.7
SHIRO	3.9	4.0	3.3	3.8	2.3/4.0	3.9	4.4	3.7	4.1

注：BOTANISTの2021年実績はリニューアルのため3ヶ月分のみ、平均値からは除く。

注：SHIROは2019年の途中で戦略変更があったため、平均値は前後で分割している。

出所：筆者作成。

図表—5 情報獲得の能動性

	能動的			受動的		
	転換前	転換後	差	転換前	転換後	差
BOTANIST	35%	23%	-12%	7%	6%	-1%
SHIRO	26%	38%	+12%	0%	5%	+5%

出所：筆者作成。

図表—6 クチコミの内容

	肯定的			否定的		
	転換前	転換後	差	転換前	転換後	差
BOTANIST	53%	46%	-7%	36%	38%	+2%
SHIRO	44%	46%	+2%	32%	27%	-5%

出所：筆者作成。

戦略転換前のBOTANISTでは、インフルエンサーやクチコミによる好意的なレビューを閲覧した顧客が、その好意的なレビューに品質が見合っていることを報告する投稿が多く確認されたが、転換後はそうした投稿が減少した。一方、SHIROでは、戦略転換前には、「肌が荒れて、数日後カサカサからガサガサになり、残念」といった形で感想が書かれたクチコミが多かったが、転換後は商品特徴を詳しく記載するクチコミが多くなる傾向がみられた。

#### IV. おわりに

本稿では、D2Cブランドが導入期から成長期にかけて戦略を転換した場合に、消費者がどのような反応を示したのかについて、ウェブ・スクレイピングによって生成したクチコミデータを用いて分析を行った。その結果、マス広告やドラッグストアへの展開を行ったBOTANISTではブランドの希薄化が見られた。一方、製品をフルリニューアルしたにも関わらずSHIROにはブランドの希薄化は認められず、むしろブランドに対する好意的な反応は向上していることがわかった。

本稿の学術的貢献は、ブランドの希薄化に関する議論のD2Cブランドへの展開についての可能性を示唆するものである。実務的示唆は、D2Cブランドを取り扱う新興メーカーやD2Cブランドへ挑戦する大手のメーカーに対して、認知経路や販路の拡大がブランドの希薄化をもたらす可能性があることを示唆するものである。

#### 謝辞

本研究にあたり、指導教官として終始多大なご指導を賜った早稲田大学大学院 経営管理研究科 川上智子教授に深謝致します。

#### 注

- 1) 「直販大本命『D2C』、広告から販売までネット総動員」日本経済新聞2017年4月2日。2022年8月15日取得。https://nikkei.com/article/DGXXKZO14695610Q7A330C1H56A00/
- 2) 株式会社アイスタイル 決算説明会資料 (https://bit.ly/3QGrvfW), 2022年8月15日取得。
- 3) 「note 始めます～ BOTANIST のヒットを振り返る～」https://bit.ly/3AfhLns, 2022年8月15日取得
- 4) 「炎上で学んだブランドの在り方化粧品 SHIRO, 新社長が語る」(https://bit.ly/3vWVPLm) 2022年8月15日取得。
- 5) BOTANISTの売上高は2018-2021年分しか取得できなかったため、2017年-2018年の売上高前年比はI-ne全社の実績を活用した。確認できる限り、2019-2020年におけるI-ne全社とBOTANISTの売上高前年比の差は5%-7%に収まっている。そのため、2017-2018年のBOTANISTの成長率もI-ne全社の実績と近いと想定される。また、SHIROの2021年の売上高は公表されていた売上予想を参照した。なお、サンプル品へのクチコミは除いて集計している。

#### 参考文献

- アーカー, D. A. (2004) 『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社。
- Blasco-Arcas, L., J. Holmqvist, and A. Vignolles (2016). Brand Contamination in Social Media: Consumers' Negative Influence on Luxury Brand Perceptions—A Structured Abstract. In: Petruzzellis, L., Winer, R. (eds) *Rediscovering the Essentiality of Marketing. Developments in Marketing*

- Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*.  
Springer, Cham.
- Boegershausen J, Datta H, Borah A, and Stephen AT. (2022),  
Fields of Gold: Scraping Web Data for Marketing Insights.  
*Journal of Marketing*. 86(5):1-20.
- Desai, F. (2016) How Digital Challengers Are Redefining  
Luxury. *Forbes.com*, July 16, 2016.  
[https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/07/16/  
how-digital-challengers-are-redefining-luxury/?sh=3250a8  
d23f53](https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/07/16/how-digital-challengers-are-redefining-luxury/?sh=3250a8d23f53)
- Gielens, K. Y. Ma, A. Namin, R. Sethuraman, R. J. Smith, R.  
C. Bachtel, and S. Jervis (2021), The Future of Private  
Labels: Towards a Smart Private Label Strategy, *Journal of  
Retailing*, 97(1): 99-115.
- ケラー K. L (2010) 『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。
- Keller, K. L. & S. Sood, (2003) Brand Equity Dilution, *MIT  
Sloan Management Review* 45(1):12-15.
- Khalifa, D and P. Shukla (2021), When Luxury Brand  
Rejection Causes Brand Dilution. *Journal of Business  
Research*. 129(May), 110-121.
- Kirmani, A., S. Sood, and S. Bridges (1999). The Ownership  
Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches.  
*Journal of Marketing*, 63(1), 88-101.
- Morrin, M. (1999). The Impact of Brand Extensions on Parent  
Brand Memory Structures and Retrieval Processes. *Journal  
of Marketing Research*. 34(1):517-525.
- 洪廷和 (2010) 「ブランド拡張のフィードバック効果：拡張新製品が及  
ぼす既存ブランドの希薄化に焦点をあてて」『経営研究』第 61  
巻第 2 号, 43-58 頁。
- Park, M., H. Im and H.-Y Kim (2020). You Are Too Friendly!  
The Negative Effects of Social Media Marketing on Value  
Perceptions of Luxury Fashion Brands. *Journal of Business  
Research*. 117: 529-542.
- Pullig, C., C. J. Simmons, and R. G. Netemeyer (2006). Brand  
Dilution: When Do New Brands Hurt Existing Brands?  
*Journal of Marketing*. 70(2):52-66.
- Romeo, J. B. (1991) The Effect of Negative Information on the  
Evaluations of Brand Extensions and the Family Brand,  
*Advances in Consumer Research* 18: 399-406.
- SHIRO 公式サイト (<https://shiro-shiro.jp/>)
- BOTANIST 公式サイト ([https://botanistofficial.com/shop/  
default.aspx](https://botanistofficial.com/shop/default.aspx))
- 「“映え”の先駆者 BOTANIST が実践した「SNS 競争優位」の  
作り方」Newspicks. 2019/8/28 . (<https://bit.ly/3Pl55zN>)  
(2022/7/3 取得)
- 「コロナ禍でも 150% 成長 新興コスメブランド SHIRO, ヒットの  
秘密」日経 XTREND ([https://xtrend.nikkei.com/atcl/  
contents/18/00316/00042/](https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00316/00042/))
- 株式会社 I-ne 新規上場申請のための有価証券報告書 ([https://  
bit.ly/3C4C08t](https://bit.ly/3C4C08t))
- 「業績好調に推移, 国内出店計画目標達成」美容経済新聞, 2021 年  
6 月 10 日 (<https://bhn.jp/special/136128>)
- 株式会社シロ 「新経営体制と, SHIRO 発祥の地に工場と観  
光資源となる施設をつくる「みんなのすながわプロジェクト  
のお知らせ」([https://prtimes.jp/main/html/rd/  
p/000000086.000032936.html](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000086.000032936.html))
- BOTANIST ボタニカルシャンプー／トリートメント (モイスト) ([https://  
bit.ly/3AiX7CK](https://bit.ly/3AiX7CK))