

## コーポレートブランドの役割の変遷ーライオン株式会社の事例よりー

### 目次

- I. はじめに
- II. CB について
  - 1. 概念定義
  - 2. 活用方法
  - 3. メリット・デメリット
- III. 事例研究：ライオンにおける CB 訴求とその役割の変化
  - 1. 事例概略と研究アプローチ
  - 2. CB 訴求から PB 訴求への変化のプロセス
  - 3. 会社創業から高度経済成長期まで(1896 年ー1955 年)
  - 4. 高度経済成長期からオーラルケア事業部発足まで(1955 年ー1992 年)
  - 5. オーラルケア事業部発足からパーパス策定まで(1992 年ー2021 年)
  - 6. パーパス策定から今後(2021 年ー)
- IV. 考察
- V. おわりに
- 参考文献

### I. はじめに

本研究の目的は、コーポレートブランド(以下 CB と略す、定義後述)の役割を、ライオン株式会社(以下「ライオン」と称する)を事例に定性研究によって明らかにすることである。以上を踏まえ、本研究を行うに至った背景について説明する。

日本企業は、現在よりも一層マーケティング投資を効率化できると考える。その方法の 1 つとして、CB の訴求がある。Aaker(2014)は、CB 戦略は既存の CB を最大限に利用し、新たな製品・サービスごとの追加投資は最小に抑え、ブランド・ポートフォリオ<sup>1</sup>のわかりやすさとシナジー効果を最大まで高めるとしている。また、安(2003)は、日本企業は新製品に頼る傾向にあり、それぞれのブランドで市場に認知・受容させるには多大なコストがかかるゆえ、すでに評価を得た CB を使用することが効率的であるとしている。

しかしながら、以前ライオンのインタビューから小西真梨氏は<sup>2</sup>、子供からお年寄りになるにあたってライオン製品を選び続けてもらいたいものの、消費者の中で製品と企業が結

---

<sup>1</sup> ここでいう「ブランド・ポートフォリオ」とは、ポートフォリオの構造とそのブランドの範囲・役割・相互関係を明確にするものである。

<sup>2</sup> ライオンの小西真梨氏とのインタビューに基づく。(実施日：2024 年 3 月 25 日)

びついていないためにそのような状況に至っていないと述べられた。それはとりわけ、さまざまな機能を求められる市場において顕著である。なぜなら、人それぞれ異なるニーズを抱えているからである。マーケティング投資の効率化を考えれば、一度、製品を買った顧客を囲い込むために、より一層の CB 訴求が有効となるのではないか。

通常、企業が新製品を市場導入する際、CB のみで訴求する方法、CB+プロダクトブランド(以下 PB と略す)を訴求する方法、PB のみで訴求する方法がある。1 つ目の代表はマツダ株式会社である。統合報告書 2023 に記載されている主要ラインナップの車名すべてに、「MAZDA」を冠している。2 つ目の代表は、花王株式会社(以下「花王」と称する)である。例えば、「アタック」はパッケージに大きくブランド名が表記されつつ、下部に花王のロゴも記載されている。CM においても、最後に花王のロゴが入っている。3 つ目の代表は P&G ジャパン(以下「P&G」と称する)である。例えば、「パンテーン」はパッケージにブランド名の記載があるものの、企業名やロゴの記載が無い。CM においても、P&G に関する情報は入っていない。

一方、企業の実態を見てみると、CB の役割を変化させている企業がある。ライオンの場合、かつては CB 訴求を重視していたが、近年は PB 訴求を重視する戦略を採用している。例えば、オーラルケアブランドの「クリニカ」は、発売時「クリニカライオン」だったものの、2001 年の改定以降「クリニカ」として販売している。さらに、改定を重ねるごとにパッケージに記載されている企業名が小さくなっている(ライオン株式会社社史編纂委員会, 2014)。なぜそのような変化が起きているのか、また PB 訴求重視における CB の役割は何か、などについては明らかにできていない。そこで、本研究ではライオンを対象に、CB 訴求から PB 訴求へ変化したプロセス、ならびに PB 訴求における CB の役割について明らかにする。

## II. CB について

### 1. 概念定義

Balmer(2001)は CB について、組織のアイデンティティの特質を、明確に定義されたブランド提案の形で抽出し、周知するという上級管理職の意識的な決定を伴うものであると定義している。また Brexendorf & Keller(2017)は、企業の戦略的意図の表現となり、ブランド活動をより首尾一貫した戦略的枠組みに合わせるものだと定義している。以上のことから、CB とは組織のアイデンティティであり戦略的枠組みのことであると定義する。

CB は組織の重要な基盤である。Balmer(2001)は、CB は主要な利害関係者グループ及びネットワークに対してブランドを伝え、差別化し、強化するための組織的取り組みの基盤の役割があると述べている。また、Aaker(2004)は CB について、組織の伝統、資産と能力、人材、価値観、市民性、そして業績などを擁することのできる独特な存在であるため、強力であるとしており、CB は差別化の源泉のとなる可能性を秘めていると述べている。

CB と PB には繋がりがあることが示されている。Goldsmith et al.(2000)は、過去に雑誌に掲載されたモービル石油会社の広告を見た成人消費者に対して、企業の信頼性<sup>3</sup>が広告への態度、ブランドへの態度、購入意向にどれくらい影響を与えるか調査した<sup>4</sup>。その結果、ブランドへの態度が最も影響を与えていることが証明された。また Cretu & Brodie(2007)は、ヘアサロン市場に直接販売されるシャンプー製品について、ブランドイメージと企業の評判がそれぞれ顧客の品質認識、顧客価値、顧客ロイヤリティにどのような影響を与えるのか調査をした<sup>5</sup>。その結果、ブランドイメージは顧客の品質認識に、企業の評判は顧客価値と顧客ロイヤリティに影響を与えることが証明された。この調査から、CB と PB が影響を与える要素は異なり、それぞれの訴求にも価値があることを示している。

## 2. 活用方法

図表 1：CB 訴求のレベル

レベル 4	<b>CB の単独使用, または CB+ジェネリック</b> CB がパッケージ, 広告などで支配的な位置を占める。(例: 味の素株式会社「味の素マヨネーズ」)
レベル 3	<b>CB と PB の併用</b> パッケージまたは広告などのマーケティング・ミックスによるブランド訴求において, PB と比較して CB の比重が小さい。(例: 味の素株式会社「味の素ほんだし」)
レベル 2	<b>CB と PB の併用</b> CB はパッケージ全面のマークとして小さく示される。CM の最後に現れるなど, マーケティング・ミックスにおいて企業ブランドが何らかの形で示されるが, その比重はレベル 3 よりさらに小さい。(例: 花王「アタック」)
レベル 1	<b>PB 重視</b> CB ははっきりした形で現れず, 裏に(例えば, 製造元として)示される。(例: P&G「パンテーン」)
レベル 0	<b>PB 単独使用</b> CB が全く示されない。(例: 資生堂「IPSA」)

出典：安(2003)を基に筆者作成。

安(2003)は、CB 訴求を図表 1 のようにレベル分けした。安(2003)によると、日本企業の CB 重視とは、ブランド名、パッケージ、広告などによる消費者への訴求において、欧米企

<sup>3</sup> ここでいう「企業の信頼性」とは、広く認知されている専門性と信頼性の両方を指す。(Goldsmith et al., 2000)

<sup>4</sup> サンプルは男性 75 人, 女性 76 人。平均年齢は 39.9 歳である。

<sup>5</sup> サンプルはニュージーランドのヘアサロンの総数の 20%を占める 377 サロンである。

業と比較して、CB に依存する度合いがより高い事象を指すと想定している。安(2003)は、CB の訴求をレベル 2 以上と定義しており、現在のトイレタリー製品に関しては、レベル 1 または 2 である。レベル 2 と 3 はどちらも CB+PB 戦略だが、製品名に企業名が記載されるか否かが大きな違いとなっている。本稿では、CB と PB の繋がりをより明確化するために、CB 訴求の度合いが高いとされるレベル 3 を、CB を訴求している状態と定義する。

ライオンの製品は公式ホームページより、レベル 1 から 3 の状態が確認された。さらに、レベル 1 を使用しているブランドは、「バファリン」など医薬品ブランド、レベル 3 を使用しているブランドは、「ライオンこども」「ライオン電動アシストブラシ」のみであり、基本的にレベル 2 を使用している。

レベル 2 は CB を訴求している状態であり、実際にライオンもレベル 2 を採用している。しかし、上述した小西真梨氏のインタビューの通り、CB と PB の繋がりが見えていない。従って、レベル 2 ではまだ CB 訴求が不十分であり、レベル 3 以上を CB 訴求している状態とみなす必要がある。

### 3. メリット・デメリット

メリット・デメリットから、効率的な CB 訴求にはいくつかの条件があると考えられる。それは、①マーケティング投資の効率化、②新製品の場合、③CB と PB の適合性、である。マーケティング投資の効率化については、I で述べた通りである。

図表 2：CB 訴求のメリット

Aaker(2000)	信頼の問題を軽減、あるいは解消することができる
阿久津・石田(2022)	属性や機能とは他のところで差別化するとき効果的
Balmer(2001)	差別化し、強化するための組織的枠組みの基盤
Brexendorf & Keller(2017)	社内の組織アイデンティティと外部の顧客が持つ企業イメージを上手く統合する経営者の象徴資源
	マーケティング資源と努力を単一ブランドに向けることができる
	社内外で管理するブランドを減らすことができる
	ブランドイメージとエクイティを複数の製品に効果的に活用できる
	新製品、旧製品問わず、フィードバックからより容易に利益を得ることができる

出典：先行研究を基に筆者作成。

図表 3：CB 訴求のデメリット

Brown & Dacin(1997)	コントラスト効果 <sup>6</sup> によって、必ずしも CB がプラスの影響を与えるとは限らない
Brexendorf & Keller(2017)	特定の製品の特有の機会と課題が、見過ごされる可能性
	多くの製品と結びつくことで、CB 自体の具体的な意味を欠く可能性がある
	特定の問題に対する悪影響が、製品全体に広がりやすくなる可能性がある
	潜在的に有益な新ブランドを生み出す機会が減る

出典：先行研究を基に筆者作成。

②新製品の場合についてである。阿久津・石田(2002)は、機能面が飽和状態であり、属性や機能とは他のところで差別する際に CB が効果的であると示している。Aaker(2000)は、ブランドと強力な結びつけを持たせることで、信頼の問題を軽減、あるいは解消することができるとしている。Brown & Dacin(1997)は、消費者が企業について知っていることが、その企業が製造する新製品に対する彼らの信念と態度に影響を与える可能性があるとしている。また、Brown & Dacin(1997)の 127 人<sup>7</sup>の大学生を対象とした調査より、消費者の持つ企業知識が新製品に影響を与えることが確認された。

③CB と PB の適合性についてである。Madrigal & Meyer(2000)は、CB と PB の間の適合性の認識が CB の関連性の効果にプラスの影響を与えるとしている。青木(1997)は、CB と PB はコンセプト(ないしはベネフィット)が重なり合う場合、相互に梃子として高めあうとしている。加藤(2021)は CB コンセプトと PB コンセプトのイメージを一致させることで、両者は相乗効果を発揮し、互いのブランド構築を促進するとしている。寺本・西尾(2012)は、消費者は購買が増えるごとに信頼が高まるため、信頼は購買における必要条件としている。Brexendorf & Keller(2017)は、消費者が製品購入に高いリスクを感じているとき、イノベーション企業は信頼性と専門知識及び認識された品質と購入の可能性の点で、非イノベーション企業よりも好意的に認識されていると述べる。

一方、上述した通り、ライオンは CB の役割を変化させている。先行研究の場合、CB 訴求のメリット・デメリットやその条件などについて研究が進められているが、ライオンのように CB 訴求から PB 訴求への戦略変化プロセスについては焦点を当てていない。そこで、本稿ではライオンの CB に関する歴史から、役割が変化したプロセス、ならびに PB 訴求に

<sup>6</sup> ここでいう「コントラスト効果」とは、信頼のある企業が消費者の期待に達していない製品を販売した場合、信頼の無い企業よりも製品の評判が下がることを指す。

<sup>7</sup> 結果は欠損値を排斥した 114 人から算出されている。

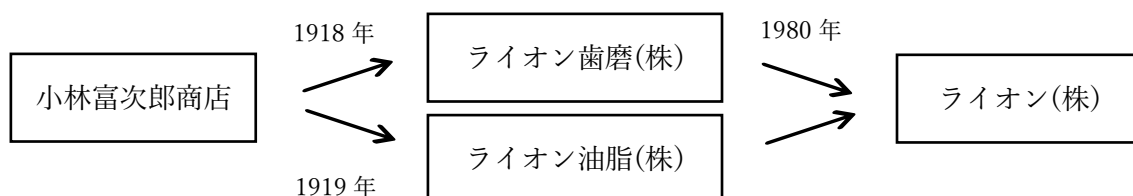
における CB の役割について明らかにする。

### Ⅲ. 事例研究：ライオンにおける CB 訴求とその役割の変化

#### 1. 事例概略と研究アプローチ

本稿では、ライオンのブランド展開に着目する。同社は 1891 年 10 月 30 日に創業、1918 年 9 月に設立され、連結従業員数 7550 名、国内 12 拠点、海外 11 拠点、関連会社 9 社を保有する企業である。図表 4 は、ライオン設立の歴史である。ライオン株式会社の設立の歴史は、1891 年に小林富次郎によって創業された「小林富次郎商店」に遡る。当初は石鹸やハミガキ粉を製造・販売する事業を行っており、その後、1918 年にライオン歯磨(株)、1919 年にライオン油脂(株)へと分社し、ライオン歯磨ではハミガキやハブラシの販売を行い、ライオン油脂では石鹸や洗剤事業を行っていた。そして、事業の効率化を理由に 1980 年には 2 社が合併して現在のライオンとなった。主な事業としてオーラルケア、ビューティケア、ファブリックケア、リビングケア、薬品等の製造販売、海外事業が挙げられる。日本において、ハミガキ、ハブラシ、ハンドソープは現在シェア率 1 位となっている。ライオンの強みは、高い技術力と製品開発力を裏付けした、製品のニーズに基づいた製品展開であり、日本のトイレタリー市場をリードしてきた存在である。

図表 4：ライオンの歴史



出典：ライオン公式ホームページを基に筆者作成。

本論文で着目するのは、ライオンの CB 訴求の変化についてである。日本のトイレタリー業界は上述の CB 訴求でいうレベル 1 または 2 であり、CB 訴求よりも、PB 訴求が重要視されている。ライオンも現在は PB の訴求が顕著である。しかしこの CB 訴求の状態は、時代によって異なり、ライオンは CB 訴求から PB 訴求に変化していつている。その変化の理由や、その時代の CB の役割を研究することによって、一企業の PB 訴求の変遷を紐解いていく。

事例分析では主に、社史や IR 資料などの複数のデータ源と、ライオンのオーラルケア事業部の小西真梨氏(実施日：2024 年 9 月 11 日)、ライオンの CB 戦略を統括している、コーポレートコミュニケーションセンターコーポレートブランディング室の阿曾忍氏(実施日：2024 年 9 月 17 日)へのインタビューに基づいている。

## 2. CB 訴求から PB 訴求への変化のプロセス

本稿では、CB 訴求の変遷を 4 つのポイントに基づいて、4 つの期間に分けて分析を行う。具体的には、「会社創業」「高度経済成長期」「オーラルケア事業部の発足」「パーパスの策定」である。この 4 つのポイントを選定した理由について以下に述べる。

会社の創業は、ライオンの企業ブランディングの起点であり、変遷を辿るうえで重要な基盤となる。

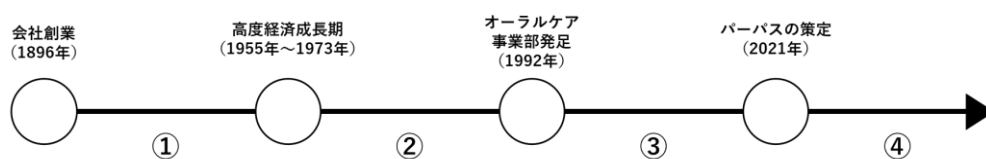
高度経済成長期は、消費者のニーズが多様化し、それに伴い市場における製品数が著しく増加した時期である。この期間における企業のブランディング戦略の進展は、ライオンにとっても重要な転機であったため、CB 訴求の変遷を考察する上で不可欠なポイントとして位置づける。

次に、オーラルケア事業部の発足は、ライオンにおける専門的な事業展開の一環として、同社のブランディングがより特化される契機となった。この発足をもって、より専門的かつ差別化されたブランディング戦略が強化され、オーラルケア分野における企業の競争力を高める要因となったため、重要なポイントとして捉えている。

最後に、パーパスの策定は、現代における企業の社会的役割や価値観が重視される中で、ライオンの今後のブランド展開における中心的な軸となるため、極めて重要な節目である。このパーパスの策定によって、ライオンは企業としての存在意義を再定義し、今後のブランディング活動の指針となるべき方向性を明確にした。

以上のポイントを踏まえて、図表 5 のような期間に分けて分析していく。

図表 5： オーラルケア事業の変遷



## 3. 会社創業から高度経済成長期まで(1896年-1955年)

### ・ 社会情勢・取り巻く環境

小林富次郎商店がハミガキの製造を開始した明治 20 年代は、日清戦争の勝利により日本経済が空前の好況を迎えた時期であった。この時代には、社会生活に大きな変化が生じ、食生活も「冷たく・堅く・甘くない」ものから「温かく・やわらかく・甘いもの」へと転換していった。この食生活の変化に伴い、消費者の口腔衛生に対する関心が高まることとなる。1903 年には大日本歯科医学会が設立され、1906 年には歯科医師法案が提出・公布され、歯科医師が普通医師と同等の法的地位を獲得するなど、歯科医療の発展も著しかった。また、

1900年代には、米国の強力な銘柄である「コルゲート歯磨」が日本に輸入販売され、国産品も「クラブ歯磨」「ツバメ歯磨」「ばら歯磨」など、多様な製品が市場に出回るようになり、競争が激化した。

この期間はいわばハミガキ文化の形成期といえる。消費者は口腔衛生に対する関心を持ち始め、歯を磨く行為を日常の習慣として捉えるようになっていったのである。

出典：ライオン株式会社社史編纂委員会, 2014, pp.13-14, 30

#### ・ 歴史

「獅子印ライオン歯磨」の製造・販売が開始されたのは、1896年(明治29年)であった。石鹸事業だけでは安定した収益が見込めないという理由から歯磨事業が始まった。当時、ハミガキ粉の製品名にはゾウやキリン、虎など動物の名前が多く使用されていた。その中でも「百獣の王」であるライオンが選ばれた理由としては、「呼び声が良く、牙が丈夫で純白である」というイメージが適していたからである。

事業開始当初は生産量が少なく、ハミガキ粉の販売方法に関する知識も不足していたため、売れ行きは芳しくなかった。また、東京市内の有力店6店を選び、横浜にあった特約店に委託販売を行ったが、販売は苦戦を強いられた。品質面でも、製品の香りが飛んでしまう、包装箱が変色するなどの問題が発生し、返品による損害が生じることもあった。

しかし、石鹸販売による利益を歯磨事業に投資し、改良を重ねながら販路拡大にも努力を続けた結果、2年目には返り注文が増え、発売から3年目(1898年)には当初の目標売上を達成するに至った。その後、「獅子印ライオン歯磨」の販売高は年々増加し、製品数やパッケージの種類も次第に増加した。

当時の積極的な宣伝活動としては、「新聞・雑誌での広告展開」「地方宣伝と楽隊の活用」「初荷売り出しと大相撲招待」「慈善券付ライオン歯磨袋入の発売」などが挙げられる。これらの広告活動により「ライオン歯磨」の認知度が高まり、販路の拡大と売上の向上に繋がった。

出典：ライオン株式会社社史編纂委員会, 2014, pp.12-14, 17

#### ・ CBの役割「ライオン＝ハミガキのイメージづくり」

ライオンの創業から高度経済成長期までのCBは、主に製品ブランドとしての「ライオン」の確立から始まり、それが企業ブランドへと発展していくプロセスであった。

1896年に「獅子印ライオン歯磨」が販売され始めた当初、「ライオン」は製品名であり、会社自体のブランドではなかった。当時の小林富次郎商店は、ハミガキを主力製品としながらも、ライオンブランドをあくまでPBとして展開していたに過ぎなかった。しかし、1918年にハミガキ事業に専業化し、「ライオン歯磨株式会社」として企業名にも「ライオン」が冠されることで、PBからCBへと昇華する転換点を迎えた。この時期から、ライオンとい



う名称が消費者にとって、単なる製品名を超えて企業そのものの象徴となっていた。

ライオンが当時目指していたのは、「ライオン＝ハミガキ」というブランドイメージの確立であった。これを実現するために、パッケージデザイン、ポスター、看板などのあらゆる広告媒体を活用し、消費者に対する強力な認知戦略を展開した。広告や宣伝活動では、「ライオン歯磨」という製品名が強調され、消費者が「ライオン」という名前から即座にハミガキ製品を連想できるようにすることに注力した。このような戦略により、ブランド認知が急速に進み、ライオンという名称がハミガキと結びつき、消費者の意識に定着した。

この時期の市場では、製品数が少なかったため、消費者は「ライオンだから買う」という購買行動を取るようになり、ライオンが購買動機となった。このことは、ライオンが単なる製品を売るだけでなく、ブランドそのものが消費者にとって信頼と価値の象徴となっていたことを示している。

総じて、創業から高度経済成長期が始まるまでのライオンのCB戦略は、まず製品ブランドを確立させ、それを企業ブランドへと発展させるというプロセスに特徴があった。「ライオン＝ハミガキ」という認知を消費者に根付かせることで、市場での競争優位性を確立し、ブランドが企業の競争力そのものとなる戦略を展開したのである。この時期のライオンのCB戦略は、単なる製品名の浸透を超えて、企業としての信頼とブランド価値を築くための重要な基盤となった。

#### 4. 高度経済成長期からオーラルケア事業部発足まで(1955年－1992年)

##### ・ 社会情勢・市場を取り巻く環境

日本経済は1950年代から1970年代初頭にかけて、世界に類を見ない成長を遂げた。特に高度経済成長のピークを迎えた昭和40年代前半には、「大量生産・大量消費」から徐々に「消費者ニーズの多様化」へと移行し、PBによる製品戦略の展開が一般化しつつあった。

また、1950年代に入ると生活水準の向上に伴い、食生活に甘いものが多く取り入れられるようになり、子どもの口腔衛生に対する親の関心が高まった。この時期はハミガキ市場の成長と共に、消費者のニーズも大きく変化していた。

そして、1960年代後半以降、資本自由化の動きが本格化し、日本企業は国際競争の中に置かれるようになった。1970年9月に実施された第三次資本自由化では、石鹼、合成洗剤、ハミガキ、化粧品、香料など油脂加工・洗剤に関わる全業種が「第1類」に指定され、外資が最大50%まで出資可能となった。これにより、P&Gをはじめとする海外の巨大企業が日本市場へ進出する動きが加速した。

国内においても競争は激化していき、花王石鹼株式会社(現・花王)は1968年、独バイヤスドルフ社から技術導入し「ニベアクリーム」を発売、スキンケア分野に進出した。また、1971年にはバイヤスドルフ社との合弁でニベア花王を設立し、さらに1977年には米国コルゲートパルモリーブ社との合弁会社である花王コルゲート・オーラル・プロダクツ株式会

社を設立し、オーラルケア分野における競争を強化した。

このような外資企業の進出と国内競争の激化は、歯磨及び洗剤業界において確固たる地位を築いていたライオン歯磨・ライオン油脂の両社にとって、製品の品質やコスト競争に加え、企業統合力が試される状況となった。

出典：ライオン株式会社社史編纂委員会, 2014, pp.44-45, 75, 88-89

#### ・ ライオンの歴史

ライオンの歴史について、1950年代から1990年代初頭にかけての時期は、特にオーラルケア事業において重要な転換点であった。この時期、同社は市場の変化に対応しつつ、製品のセグメント化と多角化を進め、ブランドの競争力を強化しようとした。

1951年、ライオン歯磨は順調な売上を記録していたものの、新興メーカーの参入やスーパーマーケットの台頭、海外製品の輸入自由化といった市場の変動に直面し、1954年をピークに減収減益が続いていた。こうした状況に対して、小林敦副社長は「新しく生まれ変わるライオン」をスローガンに掲げ、同社初の長期経営計画を策定した。この計画では、歯磨市場の需要開拓が売上回復の鍵とされ、新規顧客層の獲得や用途の開発を目的に、顧客のセグメント化を進める戦略が取られた。

このセグメント戦略に基づき、ライオンはマーケティング情報の収集に力を入れ、市場に適応した製品展開を行った。1950年代末から1960年代にかけては、「ホワイトライオン」(1961年)、「タバコライオン」(1962年)、「デンターライオン」(1964年)など、機能に特化した新製品が次々と市場に投入され、消費者のニーズに応える製品ラインナップを強化した。この製品群は、ライオンのオーラルケア事業の成長を牽引し、さらなる市場シェア拡大に寄与した。

また、1964年にはマーケティング部を設置し、プロダクトマネージャーを配して経営施策や製品開発の効率化を図った。この体制により、ライオンはマーケティングと製品開発を有機的に連携させ、機能別の製品開発を加速させた。1960年代後半から1970年代にかけては、口臭予防の「エチケットライオン」(1968年)や美白効果に優れた「ホワイト&ホワイトライオン」(1970年)といった新製品が投入され、機能別のセグメント戦略がさらに深化していった。

しかし、1980年代末から1990年代初頭にかけて、サンスター「GUM」(1989年)や花王の「クリアクリーン」(1990年)といった強力な競合製品が登場し、ライオンの市場シェアは1992年には50%まで低下した。このシェア低下の背景には、競合が新たな剤型やシリーズ展開で高付加価値製品を提案していったことで、ライオンの4セグメント戦略が陳腐化し、市場の変化に十分対応できなかったことがあった。

出典：ライオン株式会社社史編纂委員会, 2014, pp. 45-46, 48-50, 53, 228

- ・ CBの役割「PB訴求をしつつも重要」

高度経済成長期の中で、CBはPB展開を支える重要な存在となっていた。この時期、消費者のニーズは多様化し、ライオンは市場の要求に応じてセグメント戦略を採用し、機能性を訴求するPB化を進めていた。具体的には、虫歯予防、口臭対策、美白効果など、消費者が求める具体的な機能を持つ製品群を展開し、それぞれの製品に特化したメッセージを発信することで、市場での競争力を高めていた。

しかしながら、CBの認知度が高いことから、ライオンのPBはあくまでCBを軸とする形になっていた。消費者は「ライオン」というブランド名から品質や信頼性を連想し、PBの購入に至ることが多かった。そのため、PBの戦略はCBの強化に寄与する形で進行していたと言える。このように、CBとPBは互いに補完し合う関係にあり、ライオンはCBの強さを最大限に活用することで、PBの訴求力を高め、市場での地位を維持していた。

ただ、競合の製品の提案力に押される時代であったのも確かである。CBとPBのバランスを意識した戦略が、市場全体で非常に重要な要素であることが示唆された。

## 5. オーラルケア事業部発足からパーパス策定まで(1992年-2021年)

- ・ 社会情勢と取り巻く環境

社会全体の健康意識は少子高齢化や「健康増進法」施工などの社会環境の変化を背景に高まりを見せ、「セルフメディケーション」や「QOL」といった考え方が一般的となり、歯に対しての健康意識もより活発となっていった。また、インターネットの普及などにより消費者の購買行動も変化が生じ、消費者自らがニーズに合った製品を探して購買するようになり、より機能性を重視する時代であった。

出典：ライオン株式会社社史編纂委員会, 2014, pp.308

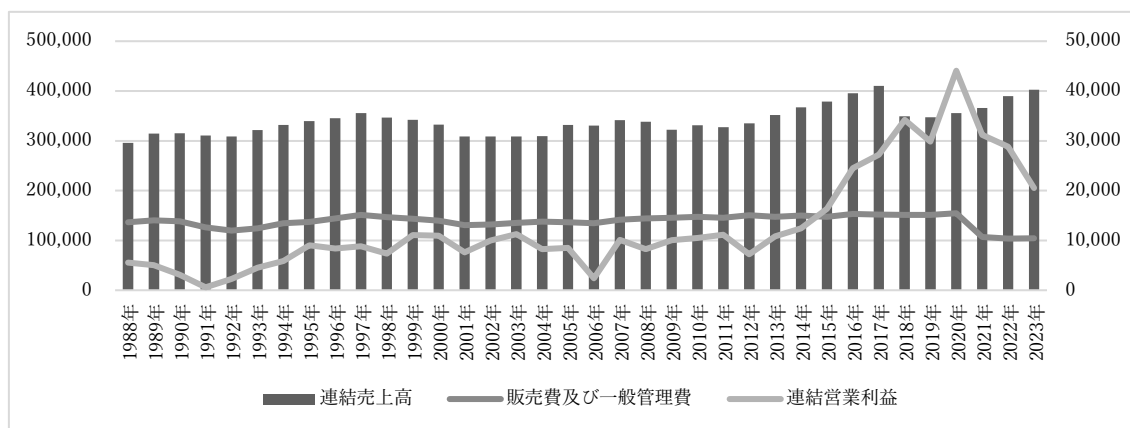
- ・ ライオンの歴史

4で述べた競合との争いに対して、ライオンはシェア回復に向けて、「90年代は本業で生き残り、成長する」という方針を掲げ、1992年にはオーラルケア事業推進部を発足し、第二期中長期計画では、ブランドの集約化と重点的再強化を行う。

1992年からスタートした第二期中長期計画では「みて、使って、すぐわかる」製品特長を重視し、シーズの革新、マーケティングの革新、企画・開発の一体化を推進した。その結果、差別性が高く、生活者価値に優れた高付加価値製品を生み出すことに繋がった。後の主力ブランドとなる歯周病予防を訴求した「デンターシステム」(1993年)や虫歯予防を訴求した「PCクリニカライオン」(1994年)はこの流れで販売されることとなった。ライオンは特定の機能や価値にフォーカスしたプロダクトブランドを強化し、明確なブランドコンセプトのもとで製品ラインナップを拡充する戦略にシフトしていったのである。この転換により、ライオンは再び競争力を回復し、オーラルケア市場での存在感を取り戻すこととなっ

た。図表6に示した財務諸表データからも、1991年から約10年間、利益や販管費が増加しており、これらの動きを読み取ることが出来る。連結営業利益が第2軸にあたる。

図表6：ライオン財務諸表データ(単位：100万円)



出典：ライオン有価証券報告書各年度版を基に筆者作成。

小西氏によると、ライオンのPB訴求の要因には、店頭で他製品と並んだ時の見え方があるという。より、多様なニーズが求められるようになった結果、店頭で並ぶ製品を消費者が見る際、クリニカと言ったブランド名や、歯周病予防と言った機能面に目を向けやすく、企業名の認識は薄くなるのだ。よって、消費者のニーズに合った情報とはPBや機能面の訴求であり、企業名ではないのだという。

また、PB訴求の要因としてインターネットの普及も関わっているという。例えば、美白に特化した「ライオン(企業名)+ブランド名」で売られているハミガキがあったとする。消費者が美白のハミガキの情報を収集しようとインターネットで「美白 ハミガキ」検索をかけたとき、「ライオン」と「ブランド名」が同じ速度で入ってくるため、美白に関するハミガキではなく、ライオン製品全般が検索に引っかかる可能性がある。インターネットの普及もPB訴求させている一因と考えることができる。

出典：ライオン株式会社社史編纂委員会, 2014, pp. 228, 254, 257-258

#### ・ CBの役割「裏付け」

この時代においては、前の時代に比べてPB訴求がさらに加速したと言える。競合他社の機能性の提案に影響され、CBの役割はPBを支援する役割から、補完的な裏付け的役割へとシフトした。

企業名が製品に付与されている一方で、競合他社はブランドコンセプトを明確に打ち出し、機能性や特性に基づいたPB訴求を進めていた。このような競合の出現により、消費者の選択肢が多様化し、ライオンの市場シェアは低下する結果となった。

しかし、その後ライオンも PB に力を入れ、ブランドコンセプトを積極的に訴求することで売上を回復させている。ニーズに合わせた製品を PB として訴求していく中で、CB の訴求の優先順位が低下した。結果として、ライオンは競争の激しい市場環境に適応し、消費者の具体的なニーズに応えるための戦略を再構築したと言える。

## 6. パーパス策定から今後(2021 年ー)

### ・ 社会情勢

高齢化が進むなか美白に加え、歯周病ケアや口臭予防の機能性ハミガキが人気となっている。コロナ禍の長期化による健康意識や衛生意識の高まりの影響もあり、高機能・高付加価値な製品を選ぶパーソナル化と、洗口液やデンタル用品の使用率上昇にともない、緩やかな拡大傾向が続いている<sup>8</sup>。

### ・ ライオンの動き

2024 年現在ライオンは消費者のニーズに応える製品を提供している。2030 年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する」をパーパスに、Vision2030 という中期経営計画の実現を目指している。パーパスを基に習慣作りを可能とする製品展開を心掛けているのだ。その中で、PB は消費者のニーズに応え続ける役割を果たしている。

阿曾氏によると、その先にあるビジョンは、コモディティ化した市場で「ライオンだから」選んでもらえるようになることだという。誰にでも言えるワードではなくライオンだからこそ言える「習慣づくり」というワードを用いて、競合企業との差別化を図るのである。習慣づくりというパーパスは、消費者向けのメッセージよりも従業員向けの意味合いが強い。現在、多くの企業内で CB と PB が縦割りになっている。パーパスには、この現状を改善し、従業員に CB と PB の両者を意識させる役割もある。

### ・ CB の役割

CB はパーパス策定により、習慣づくりを軸としている。それに伴った PB の製品展開を心掛けており、習慣づくりに適している PB の展開を図っている。そのため、CB は PB との支援貢献の関係にあることで、役割を果たしているといえる。PB は CB の支援を受けて事業を成り立たせることができ、CB は PB の売上や評判の貢献があるから CB を追求することができるのである。特に貢献の要素が大きいのは、クリニカなどの成熟したブランドだ。成熟したブランドから、ライオンは健康習慣作りをしているというイメージを持ってもら

---

<sup>8</sup> 週刊粧業オンライン、「オーラルケア市場、2021 年は 2.1%増の 2238 億円で推移」、2022 年 5 月 30 日(2024 年 10 月 5 日アクセス)。

うのである。

#### IV. 考察

図表 7：研究結果

	1896年－1955年	1955年－1992年	1992年－2021年	2021年－
市場の特性	・ハミガキ 文化形成 ・ハミガキの 習慣化	・ニーズの多様化 ・甘いものを 摂取する文化へ	・健康意識の向上 ・消費者自らが 製品を探す	・高付加価値な 製品を選ぶ パーソナル化
CBの役割	ライオン ＝ハミガキの イメージを形成	PB訴求が 増えつつCB中心	裏付け	裏付け パーパス
ポイント	・信頼と価値の 象徴 ・「ライオン だから買う」	・CBの強化に 寄与するPB	・PB訴求が さらに加速 ・明確なブランド コンセプト	・「習慣づくり」 を目指す ・CBとPBの 支援貢献
レベル	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1

本研究はライオンにおけるCBの変遷を辿っていくことによる、CB訴求でのマーケティング投資の効率化の有効性を明らかにすることを目的に行われた。

今回、ライオンのCBの変遷を辿る中で明らかになったことが3点ある。

1点目は、未成熟の市場におけるイメージづくりの重要性である。消費者に好意的なイメージを構築していくためには、特定の事業に注力し、企業イメージと製品イメージを一致させる必要がある。未成熟の市場では、企業の認知が信頼性を担保し、購買行動に繋がる可能性を高める。創業当時のライオンは「ライオン＝ハミガキの会社」という明確なイメージを構築することで、消費者の認知を広げ、市場シェアを拡大することに成功した。また、イメージづくりを行っていた時期はレベル3以上のCB訴求を行っており、レベル3以上がCBとPBの結び付けに有効であることが示された。

2点目は、PBの訴求の有効性である。市場が多様な機能を求める場合、PBの訴求が特に有効であることが示された。その場合、CBの役割は信頼性の裏付けにとどまり、CBが消費者の購買意向に直接的に影響を与えない現状が浮き彫りとなった。

3点目は、明確なパーパスの策定の重要性である。目的の定まった明確なパーパスの策定は、企業独自のユニークなワードを通じて他企業との差別化を図ることが可能である。また、

パーパスは企業の方向性を強化し、PB が単なる散在物ではなく、明確な目的のもとに存在することを促進する。これにより、CB との支援・貢献関係を強固にし、CB が消費者にとっての主訴求要因となることで、差別化の源泉となる可能性を秘めている。

ライオンのCBの役割の変遷を通じて以上のことが明らかになったが、CB訴求を通じたマーケティング投資の効率性が、必ずしも重要ではないことが示された。PB訴求は、管理にかかるコストが高い一方、消費者の特性上欠かせない存在となっている。CBとPBは、異なる要素に影響を与えるため、市場の変化に応じて互いに支え合う訴求が必要である。

本研究を図表7にまとめた。この結果は、ライオンの時代背景と同じ市場の特性を持つ場合において、CBの役割を活用することができる。また、レベルの変化には消費者の健康に対する意識が大きく関わり、市場を把握することがCBの訴求においては重要である。

## V. おわりに

本稿では、ライオンの社会情勢や取り巻く環境の変化に伴ったCB訴求の変遷を辿り、ライオンの戦略的意図を研究した。

本研究の学術的及び実務的意義は、以下の3点である。

1点目は、一企業のCB訴求からPB訴求への変化の要因を明らかにしたことである。先行研究では、CB訴求のメリットやデメリット、さらにはその条件について多くの議論がなされてきたが、ライオンのようにCB訴求からPB訴求への戦略変化プロセスに焦点を当てた研究は十分に行われていなかった。このため、学術的にCBの有効的な役割が認識される一方で、実際の企業がPBを推進しているというギャップの存在を明らかにした。

2点目は、歴史的変遷を見ることで、時代背景や社会情勢と企業のブランド戦略を関連づけて研究したことである。この研究によって、ライオンという企業や展開する製品がどのように消費者に受け入れられてきたかを探ることができ、消費者のニーズの変化に伴うCB訴求の変化を考察することが可能になる。

3点目は、市場の特徴によってCBの役割が異なることを明らかにしたことである。製品数や参入企業の数、消費者の求めるニーズ等、市場は様々な要素で成り立っており、また流動的なため、CBが果たす役割というのも変化することが分かった。これにより、それぞれの市場に適した効果的なCB訴求が可能となる。

しかし、本稿には3つの課題が存在する。

第1に、本研究は、社会情勢や消費者ニーズの変化に焦点を当てているものの、内部組織の変遷を十分に考慮していない点である。今後は、組織の変化を検討することで、ライオンの戦略的理解をより深め、より厳密な分析が可能になるだろう。

第2に、一企業のみ焦点を当てた研究であり、同一業界内における他社との比較が十分に行われていない点である。今後、花王やP&Gといった競合他社のCBの役割の変遷を調査することで、市場特性をより詳細に把握し、特定の業界を包括的に分析することで市場

特性に合わせた CB の役割をより明確化し、意義ある研究に発展させることが可能となるだろう。

第3に、他業界との比較が不足している点である。今後、複数の業界にわたる調査を実施することで、CB の訴求に関する理解が一層深まり、CB の役割や意義をより広範な視点から洞察を得ることが可能となるだろう。

以上より、本研究に関する課題は存在しているが、定性研究による一企業の CB 訴求の変遷を辿ることで今後の CB 訴求の可能性を示すことができた。今後は、先述した課題の改善によって、研究の質を高める必要がある。

## 謝辞

本稿を執筆するにあたり、ご協力いただいたライオン株式会社の皆さまに感謝の意を表す。文責はすべて筆者にある。

## 参考文献

### 【英語文献】

- Aaker, D.A., Joachimsthaler, E. (2000). “The Brand Relationship Spectrum : THE KEY TO THE BRAND ARCHITECTURE CHALLENGE”. *California Management Review*, 42(4), pp.8-23.
- Aaker, D.A. (2004). “Brand Portfolio Strategy : Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity”. *Free Press; Reprint edition*, 阿久津聡訳(2005)『ブランド・ポートフォリオ戦略 事業の相乗効果を生み出すブランド体系』ダイヤモンド社。
- Aaker, D.A. (2014). “Aaker on Branding : 20 Principles That Drive Success”. Morgan James Publishing, 阿久津聡訳(2014)『ブランド論－無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社。
- Balmer, J.M.T. (2001). “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog”. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), pp.248-291.
- Brexendorf, T.O., Keller, K.L. (2017). “Leveraging the corporate brand The importance of corporate brand”. *European Journal of Marketing*, 51(9-10), pp.1530-1551.
- Brown, T. J., & Dacin, P.A. (1997). “The company and the product : Corporate associations and consumer product responses”. *Journal of Marketing*, 61(1), pp.68-84.
- Cretu, A.E., Brodie, R.J. (2007). “The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms : A customer value perspective”. *Industrial Marketing Management*, 36(2), pp.230-240.
- Goldsmith, R.E., Lafferty, B.A., & Newell, S.J. (2000). “The impact of Corporate



Credibility and celebrity credibility on consumer reaction to advertisements and brands”.  
*Journal of Advertising*, 29(3), pp.43-54.

- Madrigal, R., Hoch, S.J., & Meyer, R.J. (2000). “The role of corporate associations in new product evaluation”. *Advances in Consumer Research*, 27, pp.80-86.

#### 【日本語文献】

- 青木幸弘(1997), 「ブランド階層とブランド体系」, 青木幸弘, 小川孔輔, 亀井昭宏, 田中洋編著, 「最新ブランド・マネジメント体系」, 『日経広告研究所』, 149-173 頁。
- 阿久津聡, 石田茂(2002), 「ブランド戦略シナリオ: コンテキスト・ブランディング」, 『ダイヤモンド社』, 66-68 頁。
- 安賢貞(2003), 「日本企業における『企業ブランド重視のブランド体系』 – その分析枠組みについて –」, 『経済論叢』, 第 171 巻第 3 号, 100-102 頁。
- 加藤拓巳(2021), 「製品・サービスのコンセプトを基点とするブランドマネジメント」, 『明大商學論叢』, 第 105 巻第 3 号, 121-138 頁。
- 寺本陸, 西尾千鶴(2012), 「ブランド・ロイヤルティの形成におけるブランド・コミットメントの長期効果」, 日本商業学会『流通研究』, 第 14 巻第 2 - 3 号, 77-96 頁。
- ライオン株式会社社史編纂委員会(2014), 「ライオン 120 年史」, 『大日本印刷株式会社』 12-14, 17, 30, 44-46, 48-50, 53, 75, 88, 89, 228, 254, 257-258, 308 頁。

#### 【その他】

- 週刊粧業オンライン, 「オーラルケア市場, 2021 年は 2.1%増の 2238 億円で推移」, 2022 年 5 月 30 日, [https://www.syogyo.jp/news/2022/05/post\\_033427](https://www.syogyo.jp/news/2022/05/post_033427) (2024 年 10 月 5 日アクセス)。
- パンテーン, 公式ホームページ, <https://pantene.jp/ja-jp> (2024 年 10 月 5 日アクセス)。
- マツダ株式会社 (2023), 「統合報告書 2023」, [https://www.mazda.com/globalassets/ja/assets/investors/library/annual/files/ir2023j\\_all.pdf](https://www.mazda.com/globalassets/ja/assets/investors/library/annual/files/ir2023j_all.pdf) (2024/09/19 アクセス)。
- ライオン株式会社, 公式ホームページ, <https://www.lion.co.jp/ja/> (2024 年 10 月 5 日アクセス)。
- ライオン株式会社 (2024), 「ライオン統合レポート 2024」, <https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/ar/2024/pdf/ir2024.pdf>, (2024 年 10 月 5 日アクセス)。
- ライオン株式会社, (各年度版), 有価証券報告書。