

シャンプー市場におけるマーケティング戦略の変移

2009年2月

＜濱岡豊研究会 7期生＞

流王友彬

概要

競争の激しい消費財、その中でもシャンプー市場について研究した。着目点として、シェアの推移に注目し、なぜそのメーカーがシェアを伸ばしたかを分析し、競合はその時にどう対応したかを分析・考察した。06年に資生堂「TSUBAKI」の投入により本格化した高級シャンプー市場がさらに07年に「ダメージケア」に注力したシャンプーが続々と投入された。企業のこの戦略は06年に行われたインターネット上の消費者へのアンケートでも裏付けされ、各社のマーケティングが消費者を重視していることを証明する形となった。

キーワード

シャンプー、マーケティング、ブランドマネジメント、資生堂

Transition of marketing strategy in shampoo market

Feb 2009

Keio University
Tomoaki Ryuo
40622932

Abstract

I researched the shampoo market ,competitive consumer goods especially.I paid attention to the transition of the share , and analyzed why the manufacturer had extended the share , and considered how to have corresponded to that time. The shampoo that the high-price shampoo market that had become full-scale by Shiseido's "TSUBAKI" turning on in 2006 concentrated on "Damage caring" in 2007 further was turned on in succession. In this strategy of the company, it was possible to prove even by the questionnaire in the Internet done in 2006 to the consumer, and the exactness of the marketing of each company was proven.

Keyword

Shampoo, marketing, brand management, and Shiseido

<目次>

表紙

目次

第1章	研究の背景・目的	4
第2章	2006年のシャンプー市場	4
2.1	事例研究1：TSUBAKIの成功（資生堂）	
2.2	当事例が示唆すること	
2.3	先行研究1：マーケティング・コミュニケーション・ミックスの設定における要素	
2.4	高級シャンプー市場が熟成されていない03年と活性化しだした07年の価格とシェアの相関	
2.5	ポジションシフトに関する考察	
第3章	2007年のシャンプー市場	10
3.1	事例研究2：花王「セグレタ」の投入、「アジェンス」の改良	
3.2	事例研究3：P&G「h&s」の投入	
3.3	事例研究4：ユニリーバ、「ラックススーパーリッチシャイン」の投入	
3.4	これらの事例が示唆すること	
第4章	消費者サイドから見た事例の検証	14
第5章	まとめ・考察	19
5.1	それぞれの各社に視点を置いた考察	
5.2	競争戦略から見た今回の事例考察	
5.3	製品ライフサイクル理論から見た今回の事例考察	
5.4	今後の課題と可能性	

参考文献

附属資料

第1章. 問題意識・研究目的

日本の消費者は世界のどの市場に比べても、見る目が厳しいと言われ、企業も内資、外資問わずマーケティングには苦心している。その中でも消費財市場は競争が激しく、その代表的な製品であるシャンプーに注目することで最先端のマーケティング事例を研究し、いかにメーカーが消費者ニーズをつかみ、成功してきたかを分析し、これからのマーケティング戦略にいかせるかどうかを考えてみたい。その中でも06年と07年を比較することで、各社がどう市場環境や競合の施策に対応したかを明らかにしたいと考える。

第2章. 2006年のシャンプー市場

この章では、2006年のシャンプー市場の中に起きた、資生堂の「TSUBAKI」投入を中心に事例を紹介する。その中で、なぜ資生堂は「TSUBAKI」に対して大規模な広告戦略を展開することが出来たのか、その背景も考察しながら、高価格帯シャンプー市場が活性化したことを紹介したい。

2. 1 事例研究1：TSUBAKIの成功（資生堂）¹

<それまでのヘアケア市場>

ヘアケア市場は成熟市場であり、メジャーブランドの間で激しい競争が繰り広げられている。その競争の激しいヘアケア市場でブランドにおいて、長年トップを守り続けてきたのはユニリーバのラックスだった。プロモーションとして、ハリウッドの錚々たる有名女優をCMに起用して日本人の欧米女性への憧れをうまく掴んで成功してきた。

これに対して、2003年にアジアの美をテーマに売上を伸ばしてきたのが花王のアジエンズである。CMでは中国の女優チャン・ツイイーを起用。

これらの2強に対して2005年に割って入ってきたのがP&Gのパンテーンである。中山美穂をイメージキャラクターとして内側から輝く透明感のある髪を実現させる商品は女性の心を掴み、ヒット商品となった。このようにヘアケア市場ではLUXを頂点に、アジエンズとパンテーンが急迫するという激しいシェア争いが06年春まで続けられてきた。

図表 シャンプー市場の規模(06年まで)

出荷高推移(百万円)

02年	03年	04年	05年	06年
89550	87440	90150	91873	94600

¹ この事例は「高級シャンプー戦争再燃！果たして勝者は？」
<http://allabout.co.jp/career/marketing/closeup/CU20050520A/>を参照してまとめた。

図表 06 年企業別シェア

社名	出荷高(百万円)			シェア(%)		
	06 年	05 年	増減	06 年	05 年	増減
資生堂	22,700	11,875	10,825	24.0%	12.9%	11.1
花王	20,300	26,824	-5,984	21.4%	28.6%	-7.2
ユニリーバ	17,100	17,723	-623	18.1%	19.3%	-1.2
P&G	13,500	13,857	-357	14.3%	15.1%	-0.8
その他	21,000	22,134	-1,134	22.2%	24.1%	-1.9

(日本マーケットシェア辞典 07 年版・矢野経済研究所より著者作成)

<それまでの資生堂>

このような激戦の続くヘアケア市場において普及価格帯の商品に「スーパーマイルド」、高価格帯の商品に「フィーノ」を抱える資生堂は 4 番手と後塵を拝していた。そこで 05 年に前田社長が各カテゴリーで勝つための「メガブランド戦略」を打ち出した。日本の化粧品市場ではトップを自負していた資生堂だが、ヘア市場では苦戦を強いられており、ブランドの小粒化とマーケティングパワーの分散という悪循環に陥っていた。

そこで、考えだされたのが「美的嗜好品—資生堂のものづくりの優位性を最大限に発揮し、化粧品感覚のシャンプーをもって勝利する」という概念だった。さらにシャンプーに対する消費者意識は、これまで欧米志向やアジア志向と変遷してきたが、日本の美を見直すこととした。日本古来の美肌成分である椿オイル、凜とした椿の花弁をかたどったパッケージで日本の美を象徴する商品を目指した。そうして、「日本女性を応援する」という資生堂の想いを詰め込んだメッセージ「日本の女性は、美しい」が生まれた。この応援歌を運ぶプロモーションはメーキャップ発想でつくった。「多彩で多才」な日本美を複数の女優で描いた宣伝広告は、事前調査でも稀に見る高評価を獲得。これに広告費を集中投下し、かつてない規模のマス宣伝を実施した。そして話題の新スポット、表参道ヒルズのオープニングイベントで「TSUBAKI」の女優陣が登場すると、全国の街頭ビジョンやテレビでも映し出され、PR の発火点となった。それは、全国サンプリングのキックオフでもあった。こうして、宣伝、広告、イベント、サンプリング、店頭が和音を奏で、「TSUBAKI」の早期認知につながったのである。

<資生堂の“TSUBAKI”浸透のためにとった行動>

同社では TSUBAKI のプロモーションに過去最高の 50 億円を投入し、CM ソングには SMAP、CM のキャスティングには 6 人の日本を代表する女優陣を起用するなど超豪華なプロモーション活動を繰り広げた。その手法はターゲット顧客と想定する層に絶大な支持を受ける SMAP の曲で注意を惹き、6 人の女優それぞれが持つ個性でより多くの消費者に訴えかける

ものであり、競合他社の一人の芸能人をメインとするプロモーションと比べてもその差は歴然であった。

このコストをかけて練りに練ったマーケティング戦略はCM好感度にも現れた。オリコンエンターテイメントの調査によれば20代から40代までの女性を対象にしたアンケートではTSUBAKIのCMが2006年5月度のトップとなった。結果、資生堂は業界4位から一気にシェアを10%以上伸ばし、業界1位となった。

2. 2 当事例が示唆すること

・乱立したブランドを統合することで、現場にも消費者にも訴えやすいブランドづくりを推進

ブランドを統合し、分散していたマーケティング費用を集中したメガブランド戦略をとったことにより、『TSUBAKI』は高級シャンプー市場において一躍そのブランドを不動のものとすることに成功した。それまでの問題であった増え続けたブランドの削減がまず効果的であったと言える。資生堂が抱える化粧品やトイレタリー製品のブランドは、最も多い時点で100を超えていた。その結果、店頭でお客様から『この商品は、そっちとどう違うの』と聞かれても、一番商品を熟知しているはずの美容部員ですらうまく説明できなくなっていた。つまり、お客様からすると、資生堂という会社が非常に見えづらい存在になっていた。ブランドの数ばかりが増えた原因の1つであった典型的な「大企業病」を打ち破った。それまでの、「あるブランドの売れ行きが鈍ってきてても、開発者のメンツが優先され、販売打ち切りを決断できない。そうした状況の中で、売り上げを確保しようとするため、新製品が安易に投入される」ような「負のサイクル」にブランド戦略の再構築に効果的だった。

ブランド乱立の一番の弊害は、販促などの投資が分散することである。新しいブランドが次々に投入されるため、1つの商品をじっくり育てていくことができない。軸となるブランドを絞り込んでいるライバルに、“局地戦”で負けることが多いのは、ある意味、当然の結果だった。

・「選択と集中」を徹底し、ツバキ販促に50億円

TSUBAKIだけではなく、社全体に目を向けると、商品カテゴリーでもブランドの統合を大胆に実行した。メーキャップ化粧品では、ファンデーションの「プラウディア」と、口紅、アイメイクなどの「ピエヌ」を「マキアージュ」に統合。男性用化粧品でも、「ウーノ」と「ジェレイド」「ウーノ」に集約した。さらに、低価格スキンケア化粧品も3つのブ

ブランドを「アクアレーベル」という新ブランドに一本化し、カテゴリーごとの「メガブランド化」を強力に推進「選択と集中」（前田社長）を徹底した結果、1つのブランドにかかる広告宣伝などの販促費は飛躍的に増えた。

その結果、2005年8月に発売したマキアージュでは従来の2倍の40億円を使い、ツバキではそれをさらに上回る50億円を投じた。社をあげたその意気込みは、広告費などの推移にもよく表れている。

販売費

	05年度	06年度
広告費	25,482	27,158
拡売費	37,115	36,045
調査運営費	2,460	6,177

（単位は百万円）

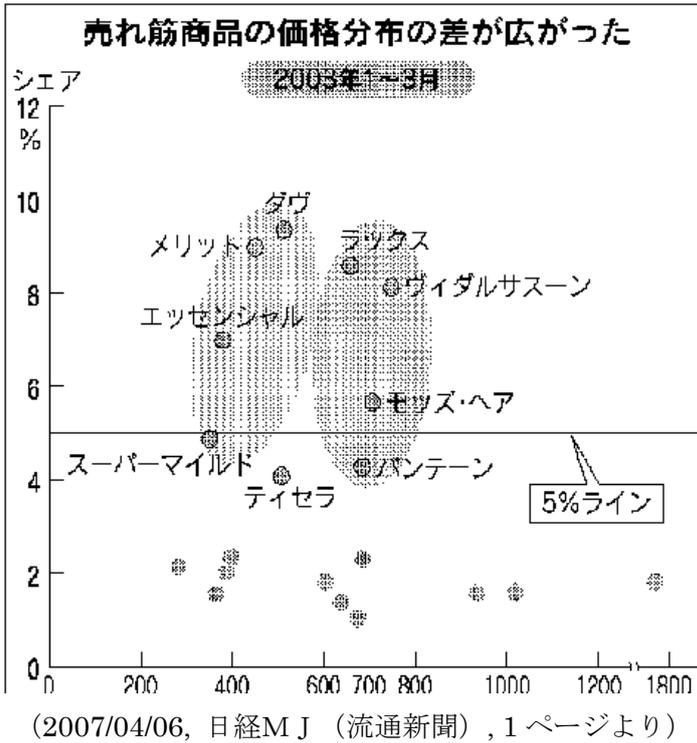
（資生堂・有価証券報告書より著者作成）

この事例は、以下の先行研究によっても一部、実証されている。

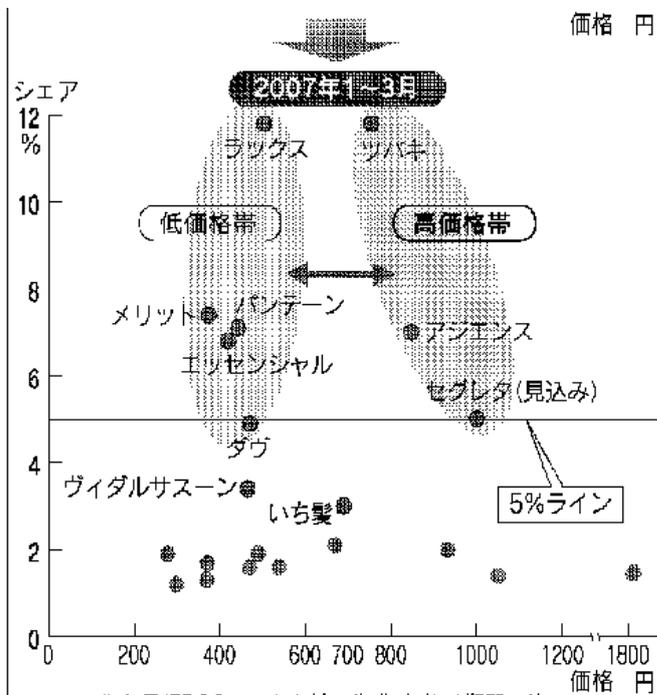
2. 3 先行研究1：マーケティング・コミュニケーション・ミックスの設定における要素（コトラー・2002）

製品ライフサイクルの段階：各プロモーション・ツールの費用効果は、製品ライフサイクルの段階によっても異なる。導入期では、広告とパブリシティが最も費用効果が高く、成長期では、口コミ効果で需要に勢いがあるため、すべてのツールを縮小することができる。成熟期では、販売促進、広告、人的販売が重要度を増す。衰退期では、販売促進が依然として重要で、広告とパブリシティは縮小される。

2. 4 高級シャンプー市場が熟成されていない03年と活性化しだした07年の価格とシェアの相関（2007/04/06, 日経MJ（流通新聞）, 1ページより）



それまでのシャンプー市場は詰め替えパックの普及の影響もあり、平均単価の下落が収まらず、93年ごろをピークに市場は縮小傾向をたどっていた。



07年には、1000円前後の高級シャンプー市場が誕生し、その誕生が衰退しつつあつ

たシャンプー市場全体の底上げを達成した。その起爆剤となった「TSUBAKI」に対して、競合他社はそれぞれ独自の対応策を打ち出した。

2. 5 ポジションシフトに関する考察

ここで、本筋とは少し離れるが、03年から07年のポジションのシフトについていくつか興味深い事例を考察してみたい。

○ヴィダルサスーン (P&G)

1993年に発売されたヴィダルサスーンは、若者を中心にファンを掘り起こし、発売直後は六七%のシェアを握った。だが、その後は新規客をうまく取り込めず、顧客の年齢が上昇。三十代以上が主要層になってしまった。新規購入者が少ないため、ドラッグストアなどの店頭では本体より詰め替え用品が多く並ぶケースが増えた。最近はツバキなど大型の新ブランドの発売も相次ぎ、商品を陳列してもらえる面積が減少していった。その結果、03年の高価格・高シェアから、07年には低価格・低シェアのポジションまで転落してしまった。一時期はブランドの存続まで危ぶまれた。このヴィダルサスーンの事例からは価格、シェアではなく、リピーター率がカギとなり、結果ポジションが動くこととなった。

第3章. 2007年のシャンプー市場

この章では、2006年に投入された「TSUBAKI」に対して、2007年に各社競合がどのように対応したかを具体的事例を含めて考察していきたい。

3. 1 事例研究2：花王「セグレタ」の投入、「アジェンス」の改良

○セグレタの投入

高級シャンプー市場ではすでに『アジェンス』のブランドを確立し、資生堂が『TSUBAKI』を発売するまではヘアケア市場でトップに君臨していた花王も、07年『アジェンス』に加えて高級シャンプー市場に新たなブランドを打ち立てようと『セグレタ』を投入。『セグレタ』は500mlのボトルタイプで1050円程度の販売価格と、800円前後の『アジェンス』や『TSUBAKI』に比べると30%程度高い価格設定を行い、更なる高級路線で勝負を仕掛けた。

ターゲットとして、「艶がなくなった」「ハリ・コシがなくなった」などの深い悩みを抱えている大人の女性を対象している。若年層ではなく、大人の女性の悩みに着目したブランドが少ないのが現状を花王は突いた。『セグレタ』のシャンプー・コンディショナー・トリートメントは、変化を感じはじめた大人の髪に合わせて処方、「うねり」を整え、髪に「艶」を与える効果を訴求した。天然素材から抽出した「グロッシー・ヘア・スパイス*1」を配合。石榴、真珠、薔薇、王乳（ローヤルゼリー）、あん葉（ユーカリ）といった天然由来の成分を配合。天然成分を配合した点は、TSUBAKIと類似しているが、セグレタの特徴として中年層の女性を取り込み、「髪の補修」を前面に出した点で成功を収めた。

○アジェンスの改良

花王は二〇〇三年十月にアジェンスを発売し、順調に売り上げを伸ばしていたが、昨年三月に資生堂がツバキを発売してからは苦戦を強いられ、ピーク時より三割減の売り上げに落ち込んでいた。全面刷新により四年前の発売当初の売り上げ回復を目指す。刷新するのはアジェンスのシャンプー、コンディショナー、トリートメント、ヘアマスクの四種類。毛髪の表面を保護する成分を加えることで、洗髪後になめらかな質感が出るようにした。髪の表面を保護するMEAという天然成分を加えたため、髪本来のなめらかな質感を取り戻せるという。そして、その改良に加えて、07年の秋冬はアジェンスに最も多くの広告宣伝を投入した。

その結果、花王は以下の通り、前年度から出荷高を伸ばした。

出荷高推移

02年	03年	04年	05年	06年	07年
89550	87440	90150	91873	94600	102500

07年企業別シェア

社名	出荷高(百万円)			シェア(%)		
	07年	06年	増減	07年	06年	増減
花王	22,800	20,300	2,500	22.2%	21.5%	0.7
資生堂	19,700	22,700	-3,000	19.2%	24.0%	-4.8
ユニリーバ	18,500	17,100	1,400	18.0%	18.1%	-0.1
P&G	14,500	13,500	1,000	14.1%	14.3%	-0.2
その他	27,000	21,000	6,000	26.3%	22.2%	4.1

(日本マーケットシェア事典08年度版・矢野経済研究所より著者作成)

3. 2 事例研究3：P&G「h & s」の投入

日経POS（販売時点情報管理）データでツバキ発売後に順位を一つ落とし四位になったP&Gは07年9月に欧米を中心に年商千二百億円超を誇る大型ブランド「h & s（エイチアンド エス）」を日本市場に投入した。頭皮の新陳代謝を整える亜鉛化合物を配合、地肌を整えて美しい髪を育てる効果が売りだ。訴求効果として、「ヘアケア＝髪のカケア」ではなく「ヘア&スキんケア＝髪と地肌のカケア」という「根本カケア」をアピール。地肌のライフサイクルを整える高純度アクアミネラルを配合することで、地肌トラブルを防ぎ、髪の美しさを根本から引き出すと同時に、すべての髪をすっきり洗い上げ、なめらかな手触りの艶あふれるサラサラ美髪へと導く。広告宣伝費は資生堂が発売初年度にツバキに投じた五十億円を上回る。発売に先駆け約二百万個の試供品を小売店の販売員に配るほか、P & G傘下の高級化粧品「SK-II」から社内の専任組織を動員して専用什（じゅう）器を開発。化粧品のよう高級感のある売り場で顧客に高価格帯を印象づける。

3. 3 事例研究4：ユニリーバ、「ラックススーパーリッチシャイン」の投入

ユニリーバ・ジャパンは07年六月に発売した染めた髪用のヘアケア用品「ラックス カラーシャイン」シリーズを発売した。カラーシャインは明るい茶色の髪向け「シャイニーライトブラウン」、濃い茶色向け「リッチダークブラウン」、一度色を変えた髪を黒に染め直した人向け「シマーディーブブラック」の三種類。たとえば脱色力の強い染毛剤を使う明るい茶色は、髪の傷みが激しい。このため保湿力の高い小麦由来の成分を配合、髪がごわついたり枝毛になったりするのを防ぐ。一方で濃い茶色の髪では、髪そのものが傷むより色落ちが目立って全体にくすんだ印象を与えてしまうことが多い。そこで保湿力と色落ちを防ぐ効果を期待できる紅茶から抽出したエキスを加えた。

茶や黒など染めた色によって異なる髪の傷みを修復する機能の目新しさが、二十一三十歳代女性に好評。国内でシェア首位を誇る「ラックス」ブランドに新たな顧客層を呼び込んでいる。東洋的な美しさをイメージさせる黒髪の人気が一段落し、再び髪を染める人が増えていることも追い風となった。

新シリーズを加えることで、既存のラックスと競合する可能性もあったが、現在のところ「家族で使っていた従来の商品に加えて、自分専用の一本として購入する」女性が多い。髪の色が違うために家族内で共有して使う例は少ないとみている。

3. 4 これらの事例が示唆すること

図表 当事例のまとめ（順番は導入順である）

	TSUBAKI	セグレタ	ラックス(改良版)	h&s
導入時期	06年3月	07年3月	07年6月	07年9月
価格(円)	900	1050	900	800
ターゲット	日本の女性 (特に若い世代)	40代前後の女性	ヘアカラーをしていた若い女性	地肌ケアを重要視している女性
ポジショニング	動きや軽さのある髪	ロングヘアでおしゃれを楽しむ	つやをとじこめ深みのある髪	美しい髪は健康やかな地肌から
訴求効果	ツヤと弾力感を引き出す	髪表面のツヤを高める	ダメージケアを補修	地肌から髪をケア
広告	TVCMを中心に、大規模な広告戦略を展開	テレビ・雑誌広告が中心。サンプル配布も実施	商品情報を記載した無料の情報誌を主要七都市で配布	CMにヘアマッサーの専門家を起用
流通	ドラッグストアで価格維持を重視	小売先での価格維持を重視	日用品卸に販売奨励金を支払う	店頭にテスターを配置

花王、P&G、ユニリーバともに高価格帯製品に新製品を投入し、それぞれの訴求効果を訴えたところ、拡大しつつあったシャンプー市場において確実に出荷高を伸ばした。そして、この競合の出した新製品により、髪に保湿やケアを求めるトレンドが醸成されていった。この状況を受け、資生堂は相次ぐ競合の新製品の投入や東洋的な美しさを求めるトレンド

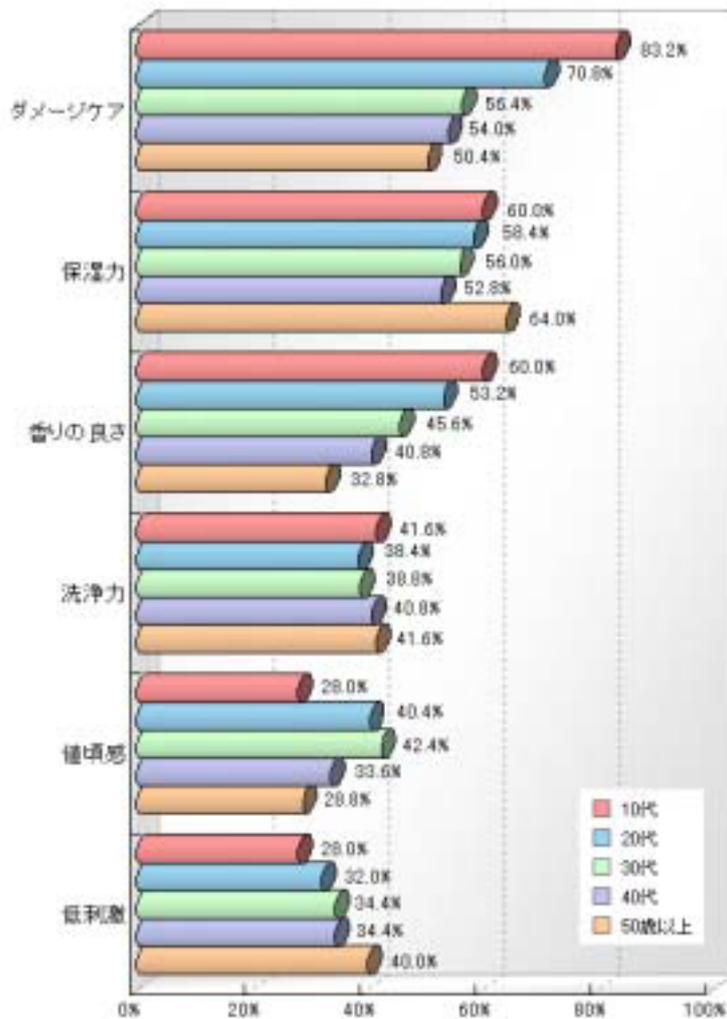
がひと段落したこともあり、シェア、出荷高双方で前年度より低下させてしまった。

第4章. 消費者サイドから見た事例の検証

06年のTSUBAKIのヒットを発端に、07年には各社が髪に対してのダメージケアを重視する新製品を次々と投入した。ここで、消費者サイドから06年の8月、インターネットで行われたリサーチ結果を通して、この戦略の妥当性を検証したい。(抜粋した調査項目は、「今後のシャンプーに求めること」)

下図を見ると、「値ごろ感」が全くどの世代にも重視されていないことがわかる。それまでの低価格が中心であったシャンプー市場において、アジェンス、TSUBAKIが形成した高価格へのシフトを消費者が受け入れていると言える。

その中で、「保湿感」や「ダメージケア」はどの世代でも重視されていることが顕著である。10代、20代が多く重視している「ダメージケア」の要因として、「ヘアカラーを盛んに行う若い世代がカラーリングにより傷んだ髪を気にしていることが考えられるだろう。まさにユニリーバ社が投入したラックススーパーリッチシャインは市場の動きを機敏にとらえた製品だと言える。また、40代、50代が重視している「保湿感」に対しては、花王のセグレタがそのアンメットニーズを満たしたと言える。このように刻々と変化する消費者のニーズをつかむことがヒット商品を生む最大のキーポイントであることがこのデータからも言えるのではないだろうか。



(出所:インターネットリサーチの株式会社インフォプラントが提供する生活者情報マーケティングデータサービス「C-NEWS (<http://c-news.jp/>)」での「シャンプー」に関する調査を15歳以上の女性インターネットユーザーに対して実施し、合計1,000人の回答を集計したもの・調査期間:2006年8月8~10日/3日間)

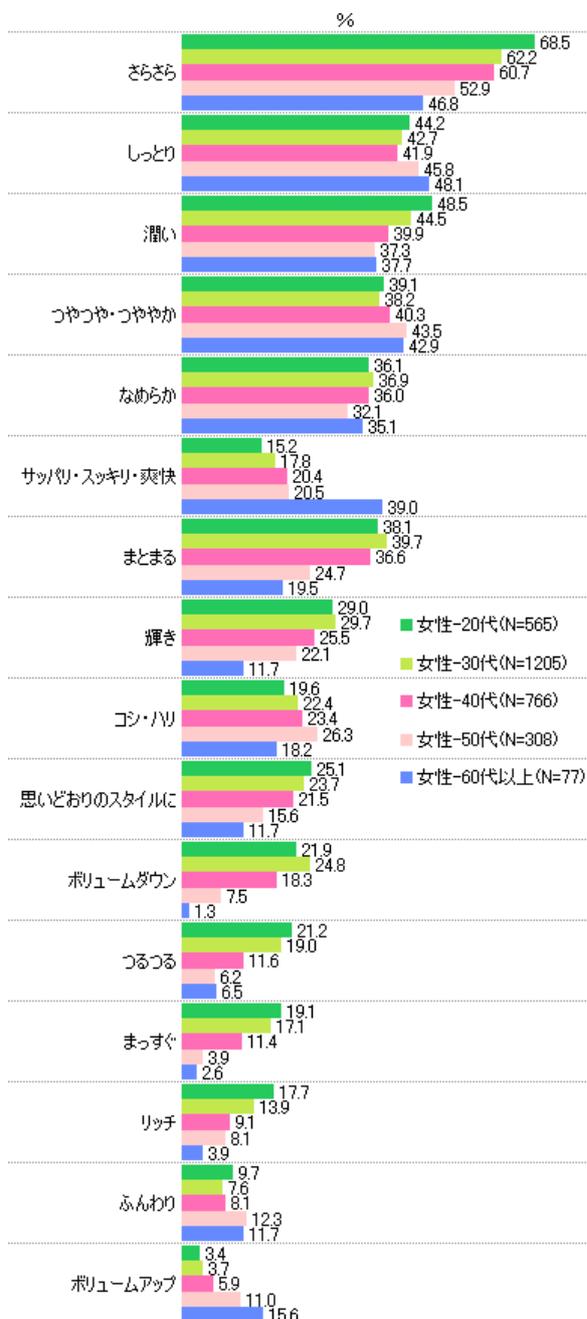
○追加調査

06年のTSUBAKI投入は消費者動向を巧みに掴んだものであることを先のアンケートで紹介したが、これはTSUBAKI投入後1年経過した後のアンケートである。質問項目は「髪の毛の仕上がり感を現す言葉で、惹かれる言葉はどれですか」というものである。ここでは、

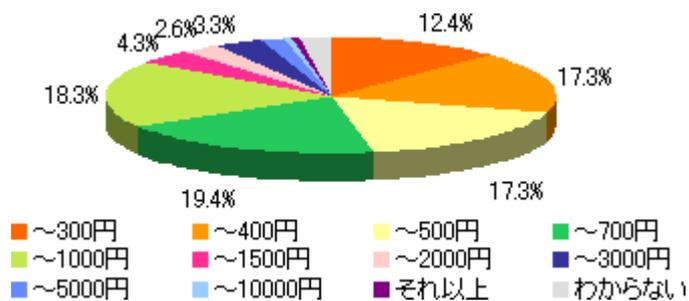
TSUBAKI以降トレンドとなった動きや軽さのある髪であることが、特に若い女性を中心に「さらさら」を挙げていることを見ても受け入れられていることがわかる。ただ、一方で40代は「さらさら」も重視している中で、世代で見ると「しっとり」や「潤い」、「つやつや・つややか」を重視していることがわかる。これは、まさに花王の「セグレタ」がフォーカスしているターゲットだと考えられる。

また、若い女性も「しっとり」や「潤い」を重視していることから、ユニリーバの「ラックス」やP&Gの「h & s」も消費者のトレンドを掴んだ製品であることが良く分かる。

下記の「普段購入しているシャンプーは1本（1袋）いくらぐらいですか」という質問でも、500円から1000円までの高価格帯のシャンプーを購入する消費者が全体の40%近くに及ぶことから高価格帯へのシフトは確実に行われていることが言えるだろう。



「髪の仕上がり感を現す言葉で、惹かれる言葉はどれですか」



「普段購入しているシャンプーは1本（1袋）いくらぐらいですか」

（出所：DIMSDRIVE で行われた「シャンプーに関するアンケート」。期間は2007年9月19日（水）～9月27日（木）。全国のDIMSDRIVE モニター5,039人から回答を得ている
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2007/071107/> ）

第5章. 考察・まとめ

当研究の目的は最先端のマーケティング事例を研究し、いかにメーカーが消費者ニーズをつかみ、成功してきたかを分析し、これからのマーケティング戦略にいかせるかどうかを考えてみることであった。ここでは、各社ごとにそれぞれのヒットの要因と今後についてを考察してみたい。

5. 1 それぞれの各社に視点を置いた考察

その前にシャンプー市場全体の考察をしてみたい。現在、一時は下火にあった日常生活に欠かせないシャンプーの市場に再度注目が集まっている。資生堂が2006年に発売した「TSUBAKI」のヒットをきっかけに、高価格帯シャンプーの人気の高まっている。一方で、家族用など低価格帯では店頭での売値下落に歯止めがかからない状況も続いている。前ページで触れた価格帯の二分化の図で03年に発売されていた「ティセラ」(資生堂)は06年に販売を中止し、07年の3月に大きくシェアを低下させていた「ヴィダルサスーン」(P&G)は大きく戦略を転換し、その後のヒットにつなげた。どちらにせよ、売れる製品と売れない製品で極端に二極化がますます加速している。

では、まず資生堂について見てみたい。このような状況下で行われた日経MJの調査によると、ブランド別の総合評価では資生堂の「TSUBAKI」が首位にたった。そのヒット要因として「テレビCMなどの広告宣伝」や「ブランド力」で高い支持を得た。「日本の女性は、美しい。」のキャッチコピーに合わせて人気女優が次々と登場するテレビCMが話題を集めた。その源泉として、会社を挙げてのメガブランド戦略の推進があったことは見逃せない。ちなみに「利益率」(五三%)でも他社製品に差をつけたTSUBAKI。発売以降、高価格のシャンプーの新製品が相次いだことから、バイヤー側からも「単価上昇による売り上げアップに貢献した」と評価が高い。ただ、資生堂の課題として、TSUBAKI以外のブランド育成が課題となってくるだろう。

ブランド評価で「アジェンス」が二位となった花王。大豆や真珠、高麗ニンジンなど配合成分の効能を前面に出した広告戦略が功を奏し、「成分・効能」で高い支持を集めた。「セグレタ」もリピート購入率は調査が行われた07年10月ではまだ八%にとどまるが、確実に消費者を捉えた製品はこれからも展開次第ではシェアを伸ばすだろう。最近の動静としては、浴室外で使用する洗い流さないタイプのトリートメントを08年9月に発売した。セグレタ本体に加えて、髪にツヤやコシを出したいという女性の需要を見込む。美容効果が期待できる商品の拡充で、大人の女性の需要取り込みに確実につなげようとしている。

「ラックス」が看板商品であるユニリーバ・ジャパン。1989年から日本に投入されたラックスは、TSUBAKIのように多額の販促費を投入する方法ではなく、ラックスの商品の間口を広げてファン層を拡大する得意技の徹底をしている。〇七年は髪の補修機能や保湿効果を持つ洗い流さないトリートメントを発売した。ヘアコスメ「ラックス ジュエリー フィニッシュシリーズ」では「化粧をするように髪にも遊び心を加えたい」という十代

女性の需要に着目し、手軽にツヤやラメを加え、髪を輝いて見せられるようにした。主力のヘアケアの主要な顧客層は二十代後半から三十代前半の女性を中心だが、十代の女性がヘアコスメを間口にシャンプーなどのヘアケアへの拡充を狙っている。ラックスを中心にこれからも継続的にブランド力に磨きをかけることで高いシェアを保つことが予想される。

外資消費財最大手であるP&G。地肌を整えて美しい髪に仕上げる効果をアピールした「h & s」を発売し、過去最大の販促投資を実施した。既存ブランドの「パンテーン」と合わせて、緻密なマーケティングを展開している。セグレタが展開を始めた洗い流さないトリートメントでは「パンテーン」で対応し、引き続き地肌ケアを重視する「h & s」を展開している。

今後も激しいシェア争いが展開されることが予想されるシャンプー市場。世界一厳しいといわれる日本の消費者のニーズを確実につかむことが、シェア・売上のさらなる拡大につながるだろう。今後もしかりにして、変わりゆく消費者の心をしっかり捉えた商品が出るかを注目していきたい。

5. 2 競争戦略から見た今回の事例考察

今回、各メーカー、特に資生堂がとった戦略は、「競争戦略論」青島矢一、加藤俊彦(2003)をベースにして考えると、「ゲーム・アプローチ」(青島、加藤、2003、p113)であると考えられる。このゲーム・アプローチの特徴として、外部環境である他者(競争相手など)が自社の行動に対してどのような反応をするのかということをも明示的に考慮して戦略を考えることがまず挙げられる。また、他者との関係の中で「競争」のみではなく、「協調」という側面にも焦点が当てられるのも特徴である。今回の資生堂を端にして起こった「高価格帯シャンプー市場」はまさにTSUBAKIの投入により活性化され、さらに各社がそこに対抗することで停滞傾向にあったシャンプー市場は出荷高を伸ばした。「敵」ではなく、市場を広げる「パイ」の総量を増大させる「味方」であるとゲーム・アプローチ的な観点から今回の事例は言える。

ちなみに、このゲーム構造を変えるための方向性についてもここでは触れられている。それは、各プレイヤーにとっての最も厳しい競争である「価格」をベースにした消耗戦から、競争が展開される次元を変えることであるとされている。その方法として、競争の次元を価格から変えることが挙げられている。まさに今回の髪のツヤに着目した価格は高めでも、従来のシャンプーより高付加価値を提供したTSUBAKIはその端を発したと言えるだろう。それに加えて、ただツヤを加えるだけではなく、ダメージケアも機能として追加したユニリーバ社の「LUX」、P&Gの「h&S」はさらにその次元を差別化したと言える。このように今回の事例は競争戦略論のゲーム・アプローチ的理論からも説明できると言える。

5. 3 製品ライフサイクル理論から見た今回の事例考察

2. 3では先行研究として、資生堂の「TSUBAKI」の大規模な広告戦略は、製品ライフサ

イクル理論においてはシャンプー市場は「成熟期」の段階であり、適合していると考えた。その考えに則れば、成熟期にとられる戦略として、「市場の修正」、「製品の修正」、「マーケティング・ミックスの修正」の3つがあるとコトラーは定義づけている。

その中でも、今回各社が特にとった戦略は「製品の修正」である。その目的としては、耐久性、信頼性、スピードといった製品の機能的なパフォーマンスであるとされているが、まさに今回の事例でも各社はそれまでのトレンドにはなかった髪のカケアといった機能を新たに付け加えた製品を続々と投入した。ただ、このことはコトラーも指摘している通り、「特徴改良は容易に模倣されてしまう」危険があり、今回の事例もそれに適合している。

ただ、今回の事例は「成熟期」の戦略では説明しきれい部分も存在しているのも事実である。成熟期では、売上率の成長が売上げの成長が減速し、収益は安定するか、競争の激化により減少すると考えられているが、今回の事例の、特に2007年以降では各社とも全体的に大きく出荷高を伸ばし、シャンプー市場全体も活性化した。これは売上げが急速に上昇する「成長期」の特徴を示している。成長期の他の特徴として、プロモーション費を導入期と同様、もしくは高い水準で維持すること、また製品品質を改良し、新しい製品特徴と改良したスタイルを加えること、新しい市場セグメントに参入することが挙げられている。2007年以降は、各社とも製品に改良を加え、「髪のカケア」というスタイルを加えた他、それまで明確化されていなかった高級シャンプー市場に続々と参入したことは「成長期」にとられる戦略だと考えられる。

「成熟期」に入っていると考えられたシャンプー市場において、実際にとられたのは「成長期」にとられる戦略であった。この点を踏まえて、製品ライフサイクル理論で今回の事例を全て説明するのは不可能であり、ここに製品ライフサイクル理論の一定の限界があると言えるだろう。

5. 4 今後の課題と可能性

様々な視点から、当事例を見てきたがそこから多くの示唆が得られた。中でも資生堂がとった「高級シャンプー市場」への新規参入・開拓は多大な先行利益を得られたことから、新規市場のリーディングカンパニーは先行利益を多く確保出来るという仮説が考えられる。また、競合他社もその市場に各社の資源を適合させながら参入したことから、「成長期」市場においてはフォロワーカンパニーも成功するという仮説がまた考えられるだろう。同時に、市場のパイを広げる動きを取れば利益を確保出来ることも示されている点も興味深い。今後、トレンドを作るマーケット・リーダーの存在と、チャレンジャーとフォロワーの関係がシャンプー市場を形成していくと考えられ、私としても市場と競争戦略の関係について今後も考察を深めていきたい。

参考文献

青島矢一、加藤俊彦(2003)「競争戦略論」p113-146

コトラー・2002「マーケティング・マネジメント」p212

資生堂 <http://www.shiseido.co.jp/>

花王 <http://www.kao.co.jp/corp/ir/>

P&G <http://jp.pg.com/>

ユニリーバ・ジャパン <http://www.unilever.co.jp/>

日本マーケットシェア事典、矢野経済研究所

「シャンプー」に関するC-NEWS生活者調査

<http://c-news.jp/c-web/pdf/pressrelease/20060907.pdf>

日経ビジネス, 2006/12/11号, 30~31ページ掲載「[資生堂 失速放置の勝算](#)」

日経ビジネス, 2006/06/05号, 66~71ページ掲載「[資生堂 真のトップへ、すべてを壊す](#)」

日経デザイン, 2007/07号, 90~93ページ掲載「[第1回 花王「セグレタ」-紫色で自信に満ちた大人の女性を狙う](#)」

日経産業新聞, 2008/05/30, , 21ページ「[花王、「セグレタ」刷新、髪の新修力高く。](#)」

日経産業新聞, 2007/09/14, , 22ページ「[花王、「アジエンス」全面刷新、髪の新表面保護成分加える。](#)」

日経産業新聞, 2007/03/05, , 19ページ, 「[ユニリーバ、「モッズヘア」全面刷新—シェア引き上げ狙う。](#)」

日経MJ (流通新聞) 2006/08/21, ,, 6ページ「[ラックス \(ユニリーバ・ジャパン\) —2ライン、タブーに挑戦 \(ブランド深化論\)](#)」

日経MJ (流通新聞) , 2006/03/31, , 1ページ「[資生堂、壊して化ける—日用品ブランド改革、化粧品と販促一体化。](#)」