

シャンプー革命～グレたセグレタ～

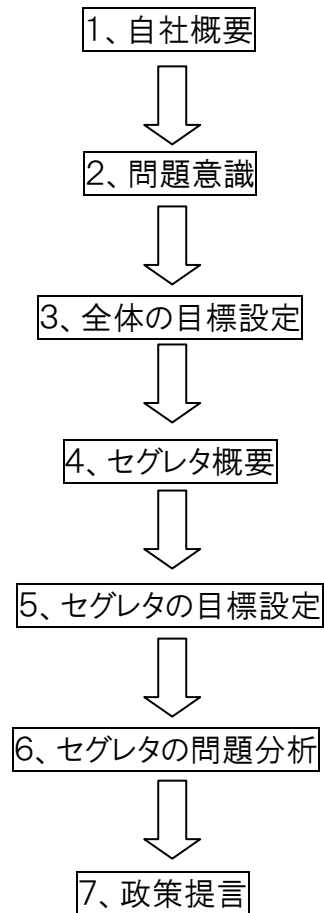
美容・健康業界3班

宝井徳郎 岸田崇志 幕田美希 木村友香 大井祐介 高木玲子

佐藤満之 脇田基代 上原絵梨子

ファシリテーター 溝渕綾乃 相良正彰 林貴美子

<フローチャート>



1. 自社概要

花王は 1887 年創業した、資本金 854 億円、売上高 12763 億円の国内の化粧品業界で第2位の大企業である。シャンプー業界における花王のシェア順位は、2003年～2005年までの3年間、第2位であった。しかし、2006年に資生堂が約900円の TSUBAKI の販売を始めたことが口火となり、各社で高価格帯(800円前後)競争が始まった。花王もその流れにのり、売上を伸ばすことに成功。2005年第1位のユニリーバを上回り、2006年、第1位に輝いた。また翌年の2007年、30代後半から40代の大人の女性をターゲットにした「セグレタ」を開発。この販売戦略の成功が花王のシェア増加に貢献し、2年連続での第1位となったのである。

(1) 会社概要

商号

花王株式会社(Kao Corporation)

本店所在地

東京都中央区日本橋茅場町一丁目 14 番 10 号

創業

1887 年 6 月(明治 20 年)

設立

1940 年 5 月(昭和 15 年)

資本金

854 億円

従業員数

5,854 人(連結対象会社合計 33,745 人)

売上高と利益(2009 年 3 月期)

連結売上高	12,763 億円
連結営業利益	968 億円
連結経常利益	946 億円
連結当期純利益	644 億円

2) 花王グループ概要

花王グループは、化粧品やスキンケア、ヘアケアなどの「ビューティケア事業」、特定保健用食品の飲料・食用油やサニタリー製品などの「ヒューマンヘルスケア事業」、また衣料用洗剤や住居用洗剤などの「ファブリック&ホームケア事業」で、一般消費者に向けたコンシューマープロダクツ事業を展開している。また「ケミカル事業」においては、産業界のニーズにきめ細かく対応した工業用製品を展開している。

<事業ごとの主な製品>

ビューティケア事業…ソフィーナ、カネボウ、ビオレ、アジエンス

ヒューマンヘルスケア事業…エコナ、メリーズ

ファブリック&ホームケア事業…アタック、ハイター、マジックリン

ケミカル事業…カルコール(高級アルコール)、エマル(界面活性剤)

(3)花王の歴史

- ◎1887 初代・長瀬富郎が、花王の前身の洋小間物商「長瀬商店」を創業。
- 1890 高級化粧石鹼「花王石鹼」発売。
- 1928 業務用食用油脂「エコナ」を発売。
- 1932 「花王シャンプー」発売。“シャンプー”という言葉を定着させた。
- ◎1934 家事全般について科学的にアプローチする研究施設として、家事科学研究所を設立。
- 1955 粉末シャンプー「花王フェザーシャンプー」発売。大ヒット商品となり、日本人の洗髪習慣を大きく変えた。
- 1957 アジアに向けて「フェザーシャンプー」の輸出を開始。
- ◎1964 泰国花王実業設立(タイ)。台湾花王設立。
- ◎1965 シンガポールにマレーシア花王設立。
(1973年シンガポール花王に改称)
- 1970 「メリットシャンプー」を発売。シャンプーのブランドとして代表的なロングセラー商品となる。
- ◎1973 花王マレーシア設立
- ◎1977 ピリピナス花王設立(フィリピン)。
- 1980 石鹼に代わる、肌にマイルドな中性タイプの新しい洗顔料として、「ビオレ洗顔フォーム」発売。
- ◎1985 事業分野の拡がりに伴い、花王石鹼(株)から花王(株)に社名変更。
- ◎1993 上海花王設立。
- 1999 「健康エコナクッキングオイル」発売。特定保健用食品として、食用油で初めての取得となる。
- 2003 特定保健用食品「ヘルシア緑茶」発売。高級ヘアケアブランド「アジエンス」発売。
- ◎2006 (株)カネボウ化粧品が花王グループに。

2.問題意識

花王の売上低下(特にビューティーケア事業)

2009年度3月期の花王の売上高は12,763億円で、13,185億円であった2008年度3月期に比べ3.2%減少した。花王にとって2002年度以降初の売上減であった。営業利益、経常利益のいずれも約17%の減少であった。特に減収、減益が著しいのは、花王の4大事業のうちビューティーケア事業である。このビューティーケア事業は、花王の売上構成比の大部分を占めるので、全体の売上や利益の増減にも大きく関わってくる。

図1 花王の最新2年間の各利益

	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	経常利益 (億円)	当期純利 益(億円)
2009年度 3月期	12,763	968	946	644
2008年度 3月期	13,185	1,162	1,142	665
増減率	△3.2%	△16.7%	△17.2%	△17.2%

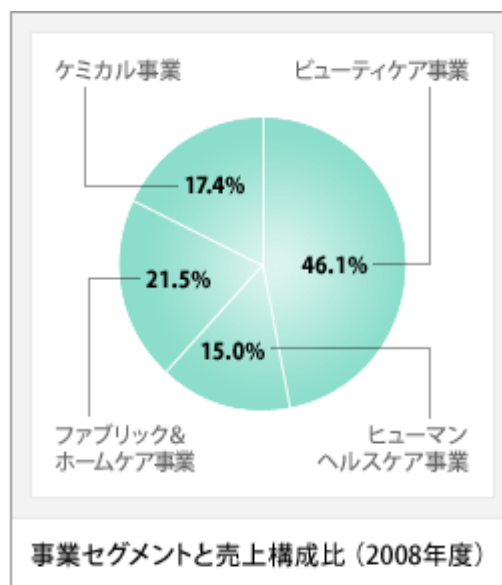
図2 花王の各事業別売上高・営業利益

	売上高				営業利益		
	通期		増減率		通期		増減 (億円)
	2008年度 3月期 (億円)	2009年度 3月期 (億円)	(%)	補正後 (%)	2008年度 3月期 (億円)	2009年度 3月期 (億円)	
ビューティケア事業	6,279	5,883	△6.3	△3.3	272	175	△97
ヒューマンヘルスケア事業	1,912	1,913	0	1.3	131	129	△1
ファブリック&ホームケア事業	2,746	2,742	△0.2	1.5	560	491	△69
コンシューマープロダクツ事業計	10,938	10,538	△3.7	△1.3	965	796	△168
ケミカル事業	2,586	2,620	1.3	6.7	196	171	△25
小計	13,525	13,159	△2.7	0.3	1,161	968	△193
消去	△340	△395	—	—	0	△0	△0
連結	13,185	12,763	△3.2	△0.2	1,162	968	△194

図3 花王の売上高推移



図4 事業セグメントと売上構成比

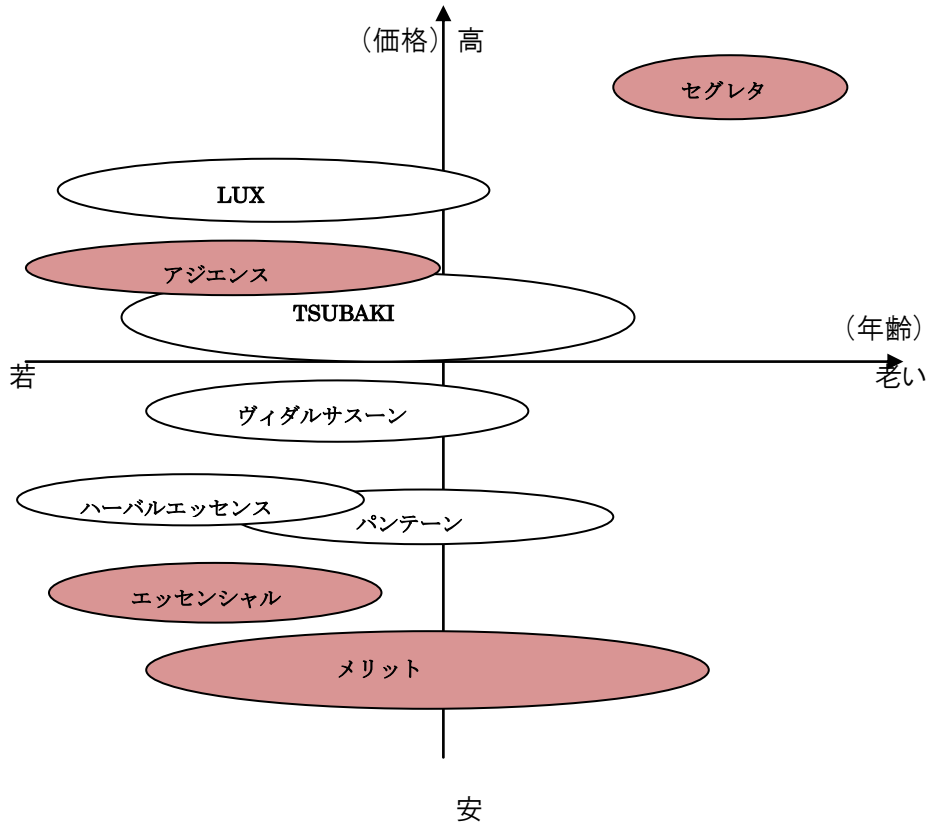


3.全体の目標設定

花王の中で事業セグメント率の高いビューティーケア事業の増収、増益、および花王全体の売上アップを目指す。ビューティーケア事業の主な商品ジャンルは、コスメ、スキンケア、ヘアケアであるが、コスメやスキンケアは新商品の発売されるサイクルが早く、またアイテムごとに別のブランドを使う人が多いため、固定客を確保しにくい。(例えば、マスカラはメイベリン、口紅はマキアージュなど)そのため、今回我々はヘアケアに注目した。

その中でも、今回我々はセグレタというシャンプーブランドを取り上げた。セグレタとは 30~40 代の女性向けの高級シャンプーブランドである。

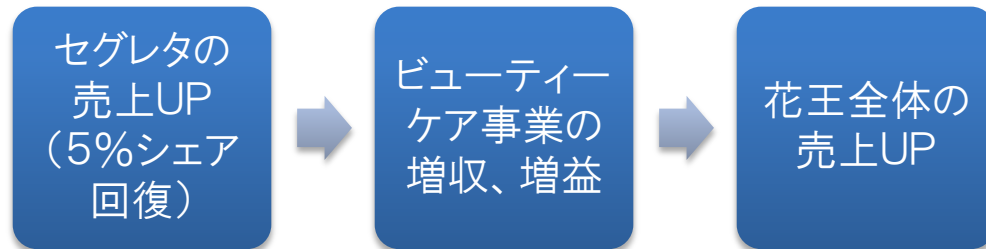
図5 上位のシャンプーブランドとセグレタのポジショニングマップ
 (各社の商品ホームページを参考。色付が花王ブランド。)



ポジショニングから分かるように、セグレタが比較的競合商品の少ないブランドであり、顧客が得やすいことが挙げられる。また近年の消費者の高級志向、ヘアケアに対する意識の高さ、晩婚化によって自分のケアをする時間的、金銭的余裕のある女性が増えたこと、アラサー、アラフォーの美に対する意識の高さなど、セグレタのターゲット層と商品のコンセプトがかけ離れているように思えない。

また、2007年の発売当初は、シャンプー業界では快挙といわれる5%のシェアを獲得したが、その後は売上が減少傾向にある。この売上減を食い止めることが必要だが、セグレタは製品としてはニッチャーの位置づけにあるので、シャンプー業界でのトップを狙うのは不可能である。今回我々は「シェア5%」を一つのラインとして設定し、この目標を達成することで、花王のビューティーケア事業の増収、増益に貢献できると考えた。

<目標達成までのフローチャート>



4.セグレタ

「セグレタ」とは、イタリア語で「秘密」という意味である。2007年4月発売。価格はシャンプー500mlー1050円程度と、他のシャンプーより高め。石榴、真珠、薔薇、王乳(ローヤルゼリー)、按葉(ユーカリ)の Glossy Hair Spice とよばれる成分を配合。見た目だけではなく、指先でも上質な艶を感じる髪へと導くシリーズを提供している。

2008年6月14日にシャンプー、コンディショナー、トリートメントをリニューアルして、年齢とともに増える「うねり」に対応する「新S-MEA処方」を採用した。ターゲットとしているのは、30~40代で、自分のビューティーケアをする余裕のある女性。具体的には、同年代の独身女性や、子育てが一段落し自分のために時間・費用を費やす余裕のある人である。2007年発売当初は業界シェア率5%を獲得していたが、近年は減少傾向にある。

<製品歴史>

- 2007年4月27日 - 「セグレタ」新規発売。当初はシャンプー、コンディショナー、トリートメント、スカルプエッセンスの4アイテム。
- 2007年10月27日 - ヘアエステ、ヘアエマルジョンを追加発売。
- 2008年6月14日 - シャンプー・コンディショナー・トリートメントをリニューアル発売。
- 2008年9月27日 - グロッキー・ヘア・ウォーター、グロッキー・ヘア・オイルを追加発売。

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%BB%E3%82%B0%E3%83%AC%E3%82%BF>

5、セグレタの目標設定

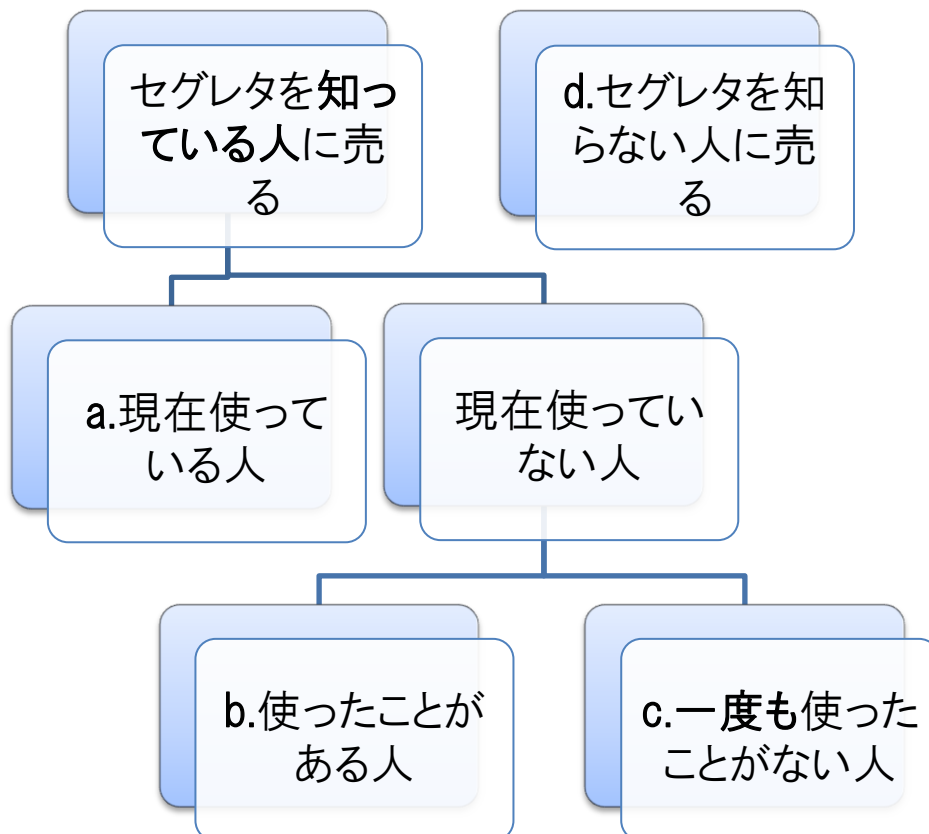
長期的な売上は、

「**長期的な売上＝客数×客単価**」

という式で表されるので、①客数を上げる ②客単価を上げる ことが売り上げの向上につながると言える。

ただし、①客数をあげる については、年代を 30～40 代に絞り、その中でのセグレタユーザーの割合を上げることを考える。

図6 セグレタの販売対象分析



上記の全ての顧客に対応するべく、政策を予想してみる。

<販売対象に沿った販売戦略>

- a.→特に改善の必要はない。
- b.→製品の質を改善することによって、リピート率を上げる。(②客単価のアップ)
- c.→製品の宣伝の仕方を改善して興味を持たせる。
または、新商品の開発によって、現在他のシャンプーを使用している人にセグレタを買ってもらう。(①顧客数のアップ)
- d.→製品の宣伝の範囲を広げ、より認知度を上げるようにする。(②顧客数のアップ)

まとめると、

- (1)、(2)、(3)→製品の質を改善すればよい。
- (3)、(4)→製品の宣伝の方法を改善すればよい。

という予想にいたる。このことを考慮した上で、セグレタの現状を SWOT 分析してみる。

6.セグレタの問題分析

<セグレタの SWOT 分析>

-Strength-

1. ターゲットを明確に設定したので、その人たちの年代の髪質(うねりなど)に合わせた成分のシャンプーである。
2. 他の市販シャンプーにはない高級な成分(ザクロなど)を含み、高級感があるので高付加価値で売れる。
3. シェア5%を取ればヒット商品といわれているシャンプー業界で、ターゲットとした顧客の母体が少ないにもかかわらず、発売一か月でシェア5%を獲得した実績がある。またその当時5%のシェアを持つシャンプーブランドはセグレタを含む7ブランドのみで、内3ブランドが花王のものであった。

-Weakness-

1. 認知度が低い。この点について我々が独自にアンケートを実施したが、やはり認知度がかなり低いということがわかった。(図8)
2. 価格が高い割に効果が感じられないといった声が多い。

- 3.セグレタの香りが、バラや真珠などの成分を含んだ高級感を漂わせる特有のものとなっているため、好き嫌いのを作りやすい。
- 4.髪を補修するための成分を高濃度で配合しているため、使用感が重く、べたつくと感じる人が多い。

-Opportunity-

- 1.近年の消費者の高級志向が、シャンプー業界にも見られる。セグレタはその高級志向にあった商品である。
- 2.女性の美意識が上がってきており、ヘアケアに対する意識が高くなってきている。
- 3.晩婚化の傾向が広まっていく中で、結婚活動をする年齢が、いわゆるアラサー、アラフォー世代にまで上がってきたため、この世代の女性の美意識も高くなってきたこと。

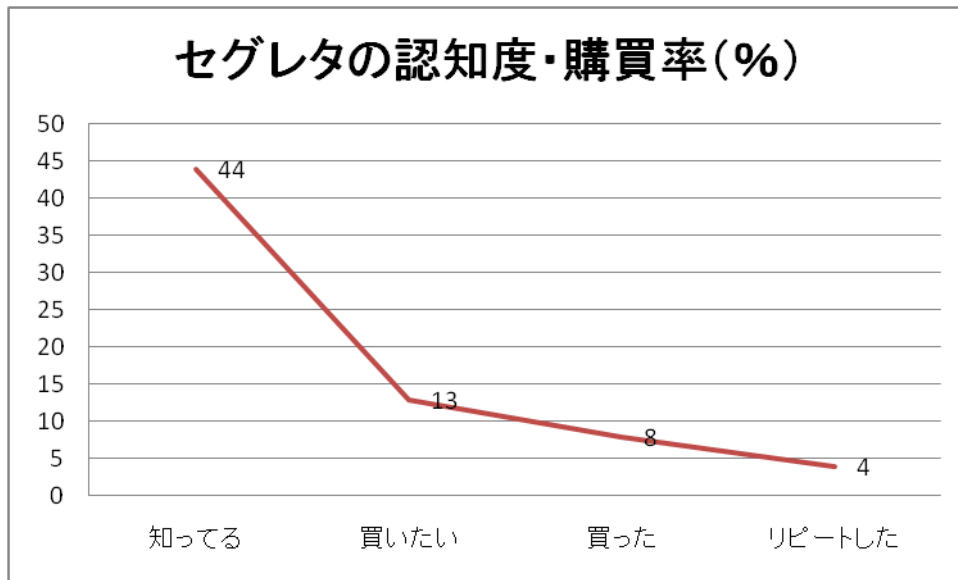
-Threat-

- 1.サブプライム問題に始まった世界的な不況の煽りを受け、日本でも消費が低迷してきている。
- 2.30～40代を含む女性の層に人気のシャンプーとして、資生堂のTSUBAKI、ユニリーバのラックスといった強力なライバルが存在していること。
- 3.シャンプー業界自体が、商品数も多く競争の激しい業界である。

<SWOT 分析まとめ>

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットを明確に絞ったので、その年齢特有の髪質に合わせた成分のシャンプーである。 ・他の市販シャンプーにない高級な成分を含む、高品質なシャンプーである。 ・高級感があるので、高価格で売れる。 ・シェア5%取れればヒットと言われるシャンプー業界で、発売当初一か月で業界シェア5%を獲得したこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ・値段が高い割に効果が感じられない。 ・使用感が重い。べたつく。 ・特有の香りが嫌い。 ・認知度が低い。
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ・消費者が近年高級志向。 ・ヘアケアに対する世間の意識向上。 ・晩婚化により、アラサー・アラフォー世代の美意識が上がった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済不況の影響で、消費が減っていること。 ・TSUBAKI、ラックスといった強力なライバルの存在。 ・シャンプー業界自体の競争が激しい。

図7 30～40代の女性を対象に行ったアンケート結果(街頭アンケート。班員が実施。)



この SWOT 分析を踏まえて、Weakness は、大きく分けて次の二点に集約できると言える。

- ・使用感が良くない
- ・認知度が低い

よって、この二点を改善できるような政策提言を考える。

7.政策提言

5. 問題分析 で挙げた、4つの顧客グループ

- a. 現在使っている人
- b. 使ったことがある人
- c. 一度も使ったことがない人
- d. セグレタを知らない人

にそれぞれ応えるように、政策を分けて考えるようにする。

<セグレタ商品の4P 分析>

PRODUCT	① 製品の質を改善し、リニューアルすることによって、リピート率を上げる。 →a. bに対応。 ② 評価の低い製品の販売を廃止し、製品ラインの再編を行うことで、初めて使用する顧客に悪いイメージを与えるリスクを減らす。→c. dに対応。
PLACE	価格を下げ購買を促進させることも考えたが、価格を下げるにより高級感を損ない、ブランドイメージを崩すリスクもあるので、今回は変えない。
PRICE	特に変えず、主に薬局や大手商店にて販売。
PROMOTION	① 商品の使用方法や効能を詳しく説明→b、dに対応。 ② 宣伝の規模を広げる→dに対応。

PRODUCT

①製品をリニューアルする。

セグレタ特有の高級感を持たせるための 強い香りがリピート率に関わってくるので、強い香りが嫌だ・従来のセグレタの香り自体が嫌だ、という声に対応して、今までの香りに加えて別の香りを用意。

ここで、セグレタを使って新しいタイプのシャンプーを発売することを考えた。

新商品：新セグレタ（仮名） -

シャンプーの原液を一本発売。加えて、香り配合ボトルを3本。これは、元のセグレタの香り・真珠の香り・バラの香りで販売を考える。質感を調整でき、ダメージケア効果を調整できるボトルを1本。これをどのくらい入れるかによってしっとり具合やダメージケアの効果が変化する。（多く入れれば入れるほど、しっとりし、ダメージケアの効果が上がる）

また、カラーリングをして痛んだ髪用のダメージケアボトルを一本。これはUVカット効果を含む。

香りの種類、強さや使用感を自分で調整できることによって、従来のセグレタ特有の香りが嫌だった顧客や、強い香りが気に入らなかった顧客、また使用感に不快を覚えていた顧客を取り戻し、香りの種類と使用感、さらにはダメージケア効果を調整できるという面でより細かいニーズに応えられるようになった。

ただ、調合には手間がかかる。30～40代の女性がわざわざそこまでするかどうか我々は疑問に思ったので、実際に30～40代の女性を対象に街頭アンケートを行った。図8のアンケート結果から、調合するシャンプーを売り出しても売れるという予想が立った。

図 8-1 街頭アンケート結果

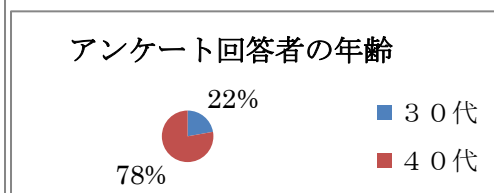
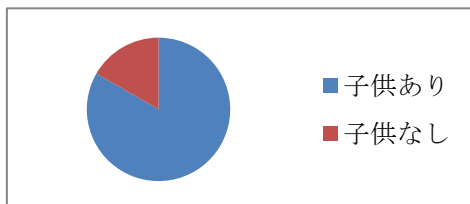
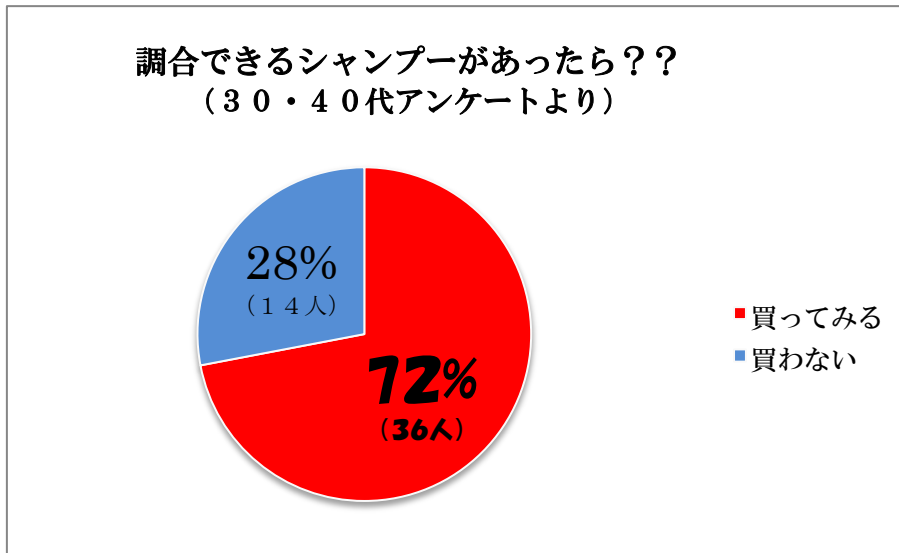
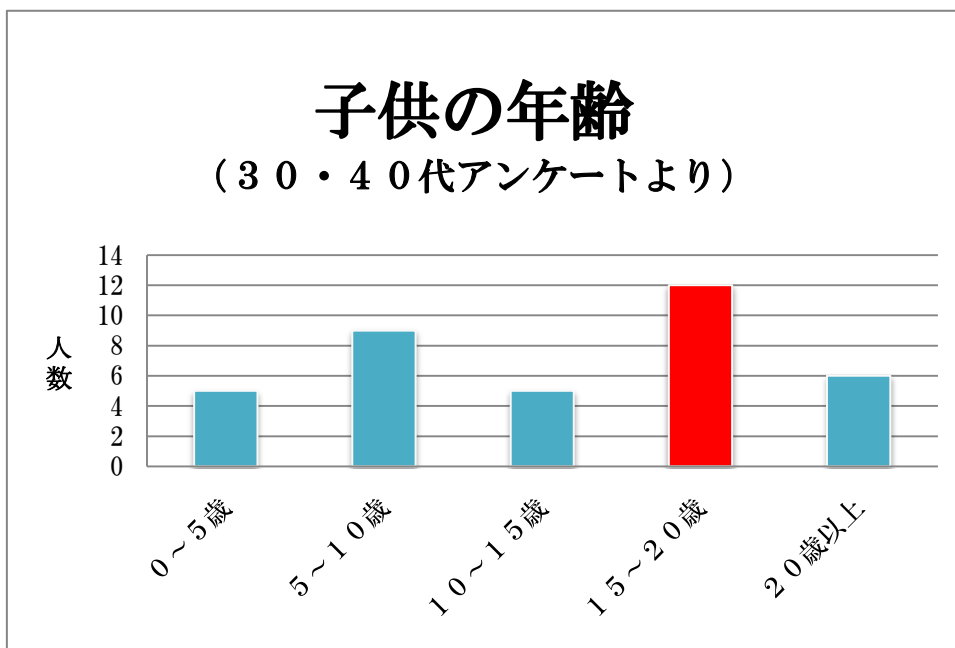


図 8-2



セグレタのターゲット層から正しくアンケートをとれたことがわかる。

②評価の低い商品の製造・販売を廃止する。

顧客の評価の低い「エマルジョン」の生産を廃止することで、顧客のセグレタに対するイメージの低下を防ぐ。

<ヘアエマルジョンを廃止する理由>

(i) 人気がない。

各サイトでの人気ランキング

	一位	ヘアエマルジョンの順位
@コスメでの評価	ヘアエステ(星 4.5)	最下位(星 2.6)
Yahoo beauty の口コミ評価	ヘアエステ(星 4.5)	最下位(星 1.7)
ケンコーコム 売上順	ヘアシャンプー	11 種類中 10 位

ヘアエマルジョンは「パサつきケア」が売りであるのに、ヘアエマルジョンに対して寄せられた意見は「髪に浸透しない、パサつきが解消されるわけでもなく、かといってさっぱりするわけでもなく結局べたべたになるだけ。」などといった

ものだった。

(ii)ヘアオイルと似ている部分が多い。(ちなみにヘアオイルのほうが評価が高い。)

- ・どちらもタオルドライ後につける洗い流さないタイプ
- ・効能

ヘアエマルジョンの説明 「髪にしみこんで補修。心地よい手触りで、深く潤う。」

ヘアオイルの説明 「髪一本一本を包みこんで補修。指先をすすると滑る艶やかな髪に仕上げる。」

(花王ホームページより)

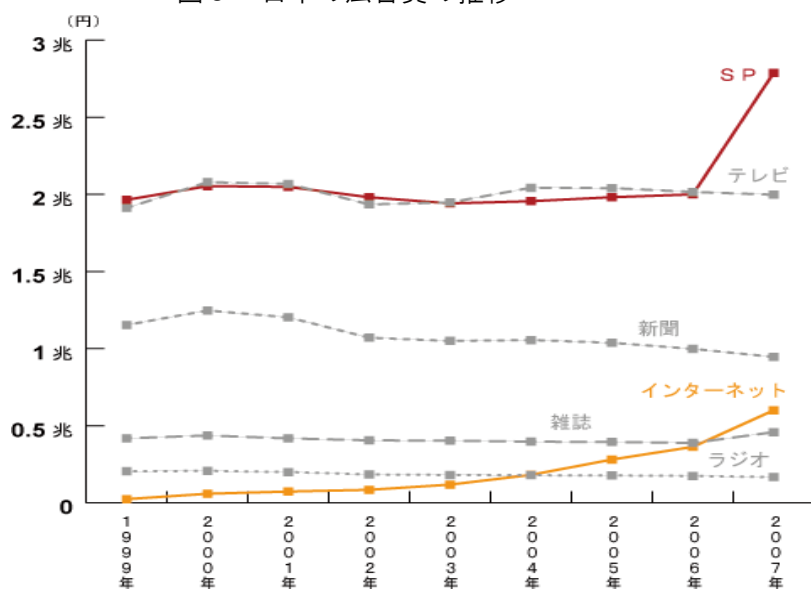
⇒効能が似すぎていないか？

以上のことから、セグレタシリーズに関してはヘアエマルジョンを廃止し、ヘアオイルに一本化することが良いのではないかと考えられる。

PROMOTION

はじめに

図9 日本の広告費の推移



(<http://markezine.jp/article/detail/5786> より)

このグラフで広告費の最も多いのはSP(セールスプロモーション。フリーペーパーなどが含まれる。)だが、2006年から急激に増えているのはSPのとらえ方の枠が

広がったためである。今回は SP を外し、それ以外のマス広告(テレビ、新聞、雑誌、ラジオ)と、近年伸びてきているインターネット広告のうち、セグレタの宣伝に有効な手段を考えた。

①商品の使用方法や効能を詳しく説明

1. 雑誌による宣伝

今回我々は、セグレタの宣伝には雑誌の宣伝が最も適していると考えた。その理由としては、

(i) .ターゲットを絞った宣伝が可能だから

(ii) 割と費用が安いのではないかと考えたから

である。

(i).ターゲットを絞った宣伝が可能

セグレタは販売のターゲットを 30~40 代の女性に絞っているが、雑誌の宣伝では「ターゲットを絞って宣伝する」ことが可能である。具体的には、30~40 代の女性向けの雑誌である DOMANI(小学館)と STORY(光文社)にセグレタの広告を載せる。他の製品と比較しても、費用対効果が高いと考えられる。できるようならセグレタの特集を組み、使用方法や効能などを詳しく説明する。また、商品のサンプルを雑誌の付録として付属し、セグレタを使ったことのない人に実際に使ってもらうようにする。

(ii). 割と費用が安い

雑誌にかかる費用を調べられる範囲で自分達なりに調べ、最も費用のかかるといわれる CM と比較してみた。

図 10 STORY の広告費用(光文社のホームページより)

掲載面	色	スペース	広告料 (円)	寸法 (mm)
表紙 4	4	1P	2,700,000	281×222
表紙 2 見開	4	2P	3,800,000	296×464
表紙 3 見開	4	2P	3,300,000	296×464

目次前見開	4	2P	3,700,000	296×464
目次対向（1）	4	1P	2,000,000	296×232
目次対向（2）	4	1P	2,000,000	296×232
コラム対向（1）	4	1P	1,900,000	296×232
コラム対向（2）	4	1P	1,900,000	296×232
第一特集対向	4	1P	1,900,000	296×232
オフセット	4	1P	1,800,000	296×232
ハガキ	1	1葉	1,900,000	150×100

例えば目次対向にセグレタの広告を3か月間(3号に渡って)掲載したとすると

その費用は 200万円×3=600万円 ほどになる。

一方、以下はCMの値段についての考察。

CMは完全にピンキリで費用も一概には言えない。CMの元になるフィルムを作るのに「制作費」がかかるが、これにおおむね次のような人たちが関わることになる。

■CMを企画する人（アイデアや脚本を作る人）

■CMを撮影する場所を探して、手配する人（ロケハンという。）

■タレントの衣装をコーディネートする人（スタイリスト）

■カメラマン

■音声さん（いわゆる録音係）

■照明さん

■その他に、撮影時間を管理する記録さんやタイムキーパーさん、タレントのお世話をする広告代理店の営業の人、（これには照明さんなどのCMの映像を撮影するためのスタジオ代がかかってくる。

こうしてコマーシャルフィルムを作るのに何千万。

また、例えば、ゴールデンタイムと言われる夜7時から10時までの番組の間に流れるCMの値段は、1回あたり〇百万円にもなる。その他に、出演するタレントのランクにもよるが、ギャラが発生する。

放映料に〇百万×1日〇回放映×〇カ月間=〇〇〇〇〇万円。

(move emotion ホームページなど参照)

こうした考察から、短期間での費用面に関しては雑誌広告の方が圧倒的に安くむということが予想される。花王がコスト削減のため宣伝費削減の傾向にある中で、できるだけ雑誌の宣伝を有効に利用していくべきだと考えた。

2. インターネット広告

日本での広告費の伸びが最も大きく、現在花王も力を入れているメディアである。ただ、インターネットでセグレタの情報を見ることにはかなりの積極性が要求されるので、認知度を上げるという点では不向きなメディアである。また、信頼性が低いといったインターネット広告の特性もあるので、このみに力を入れるのは誤りである。そのため、雑誌やCMで宣伝する際にインターネット広告の存在も合わせて宣伝し、現在のインターネット広告の良さを活かすようにする。（「詳しくはホームページで」というふうに。）

②宣伝の規模を広げる

・CMによる宣伝

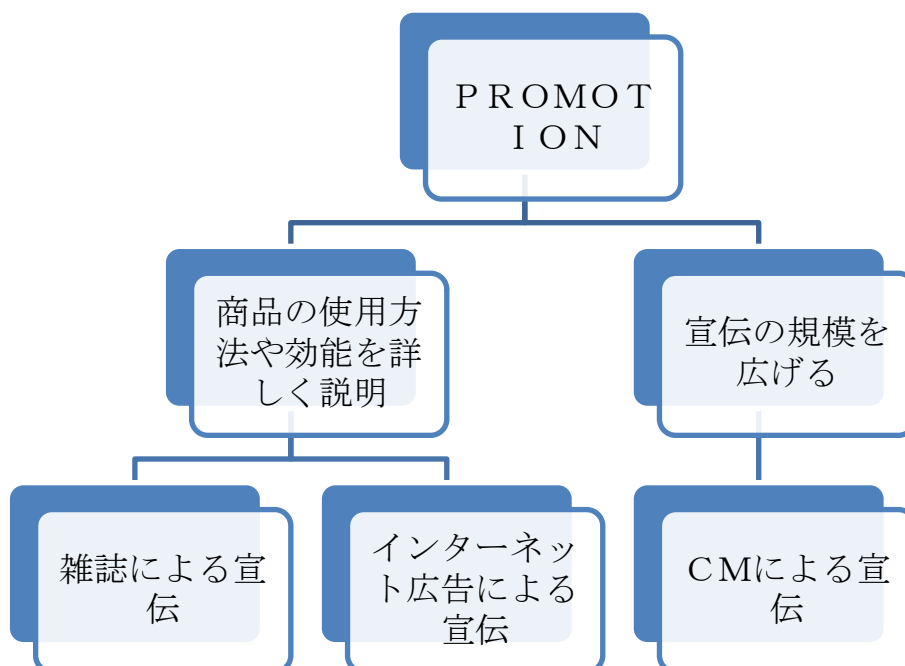
CMは、雑誌やインターネット広告と比較しても、やはり視聴者に強い訴求力を提起でき、影響力の大きいメディアである。セグレタの認知度を上げるという点では効果的だが、コストがかかるという難点があるので、時間帯と放送期間を絞って放送する工夫が必要である。

現在セグレタのCM自体は、無名の外人女性を起用したものと、美容界のカリスマである嶋田真理子を起用し商品説明を行っているものがあるが、どちらも記憶に残りづらい。人気タレントを起用し、テーマ曲(SMAPのDear woman)を決めている資生堂TSUBAKIと比べるとインパクトがない。そこで、セグレタも黒木瞳や杉本彩、IKKOなどのタレントを起用し、CM自体の質の向上を目指す。また、「調合するシャンプー」というのを強調し、話題性を呼ぶ効果を狙う。

・具体的なCM案

セグレタ CM~黒木瞳編~
黒髪、長髪、サラサラといったイメージを強調し、高級感・大人の魅力を全面に出したCMにする。
セグレタ CM~IKKO 編~
セグレタの使い方や調合方法、効果などをIKKOが解説する。一説によると、「おねえマン」の方が女性よりも美意識が高く、彼女達が解説することで、ビューティケアについてより説得力が出るとのこと。

<PROMOTION 戦略のまとめ>



参考文献

- www.kao.com/jp/segeta/index.html (セグレタ製品一覧)
- www.kao.co.jp/segeta (セグレタ)
- [@コスメ](http://www.cosme.net)
 - www.myvoice.co.jp/voice (マイボイスコム)
 - c-news.jp/c-web/pdf/pressrelease/20060907.pdf (インフォプラント)
 - www.dentsu.co.jp/di/index.html (電通総研)
 - storyweb.jp (STORY)
 - domani.shogakukan.co.jp (DOMANI)
 - <http://markezine.jp/article/detail/5786>
- www.unilever.co.jp (ユニリーバ)
 - jp.pg.com (P&G)
 - www.shiseido.co.jp (資生堂)
 - www.move-emotions.com/ (move emotion)
 -