

花王を、買おう。
～キッズコスメへの挑戦～

マーケティング8班新歓論文

班長…吉田開

副班長…秋山裕輔

班員…小野綾香、曾我恒允

ファシリテーター…井形祐太郎、羽田野果穂、松永憲明

アウトライン

1. 自社分析
2. 他社分析
 - ・ SHISEDO
 - ・ KOSE
 - ・ canmake
 - ・ おもちゃ会社
3. 市場・顧客分析
4. 問題提起
5. 政策提言
6. 4P分析 (マーケティングミックス)
7. おわりに
8. 参考資料

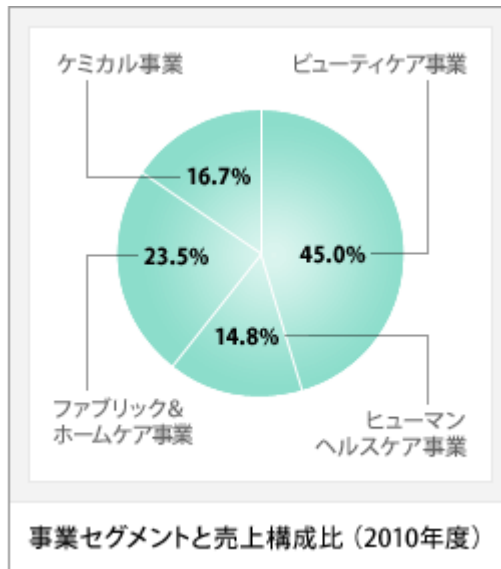
1. 自社分析



【会社概要】

商号 花王株式会社 (Kao Corporation)
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 5924人 連結対象会社合計 34743人
連結売上高 11,868億円
連結営業利益 1,045億円
連結経常利益 1,033億円
連結当期純利益 467億円

連結売上高 (2011年3月31日現在)



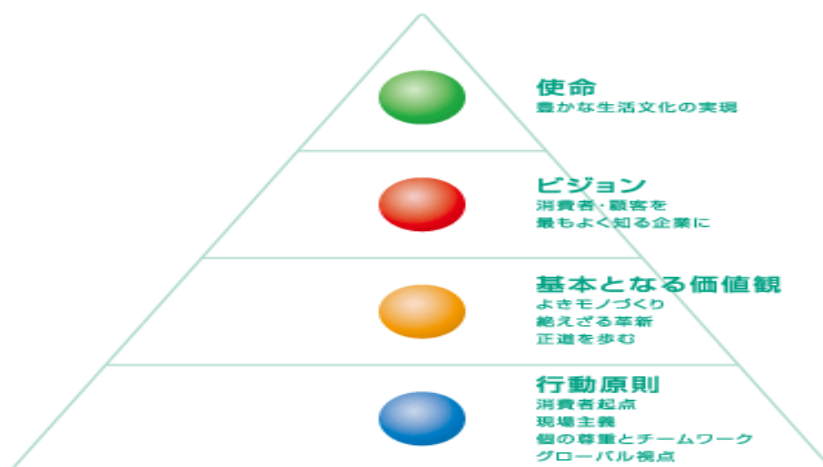
【花王グループ概要】

消費者と顧客の立場にたった“よきモノづくり”で、世界の人々の豊かな生活文化の実現に貢献。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」、健康機能飲料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。

こうしたさまざまな分野で、花王は、消費者や顧客の立場にたった“よきモノづくり”を行うことで、世界の人々の豊かな生活文化の実現に貢献することをめざしている。

花王ウェイ (The Kao Way)



ビューティケア事業

化粧品業界において売り上げ第一位、しかし純利益は第二位。しかも、花王本体の化粧品部門は赤字で、近年子会社化したカネボウブランドの貢献が大きい。

売上・営業利益内訳		売上 (億 円)	営業利益 (億 円)
プレステージ化粧品	48%	2651	-300
うちカネボウ		2000	黒字
うち花王 (ソフィーナなど)		700	赤字
プレミアムマス・サロンビジネス	52%	2872	350
合計	100%	5523	50

主な製品ブランド

ソフィーナ



皮膚生理に根ざした、新しい基礎化粧品の考え方を提案した、化粧品ブランド。1982年に日本で誕生し、以来、アジアの多くのお客さまにご愛用いただいています。

カネボウ

Kanebo

2006年に花王グループに入った、プレステージ化粧品ブランドです。日本をはじめ、アジアや欧米のデパートなどでも広く展開しており、世界中のお客さまに広く愛用されています。

ビオレ

Bioré

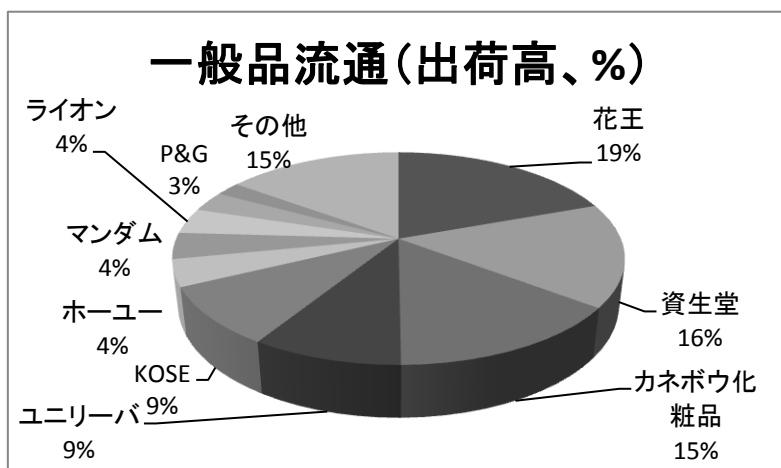
1980年に、肌にやさしい洗顔フォーム「ビオレ」が誕生。以来、メイク落としから全身洗浄料まで、幅広いアイテムを展開。日本をはじめ、アジア・南北アメリカなどの多くの国で、スキンケアブランドとして愛用されています。

アジェンス

ASIENCE

「アジェンス」は、2003年、アジアビューティならではの美しさを引き出す、プレミアムヘアケアブランドとして日本で誕生。その後、花王（台湾）、花王（香港）、花王（シンガポール）、上海花王でも発売し、アジアの女性の幅広い支持をいただいています。

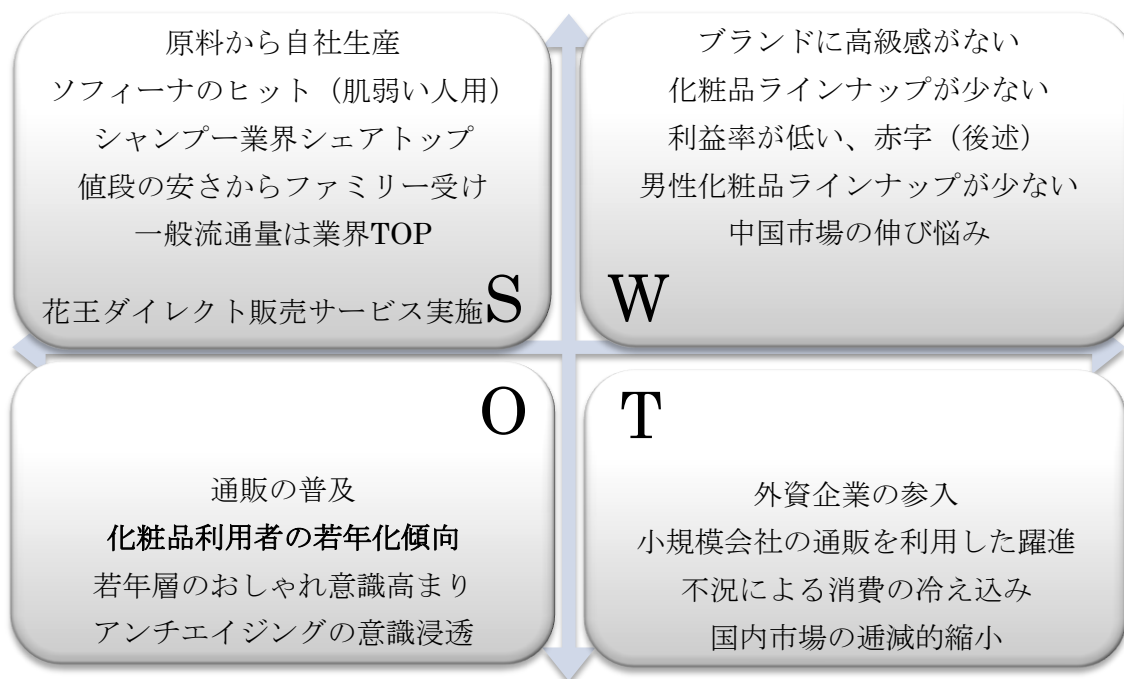
流通に強みがあり、原料から製品までの一貫生産体制が高品質を支えている。花王ブランドではソフィーナやキュレルなど基礎化粧品につよく、メイクアップ製品はコフレドールや KATE などカネボウブランドが強く、相互補完的である。花王に高級感より高品質・安全で大衆的な価格というイメージが強いため、利益率は低い。



順位	企業名	利益率 (%)
1	👑 ドクターシーラボ	11.6
2	👑 コタ	10.6
3	👑 ミルボン	8.9
4	フェヴリナ	5.4
5	資生堂	5.2
6	マンダム	5.2
7	ファンケル	4.3
8	ノエビア	3.8
9	花王	3.4
10	コーセー	3.0

海外進出は大きな成功を掴んではない。特に中国では高い離職率で人材育成がうまくいかない。毎年売り上げが二けた幅で増えている資生堂とは正反対の結果となっている。

【SWOT 分析】

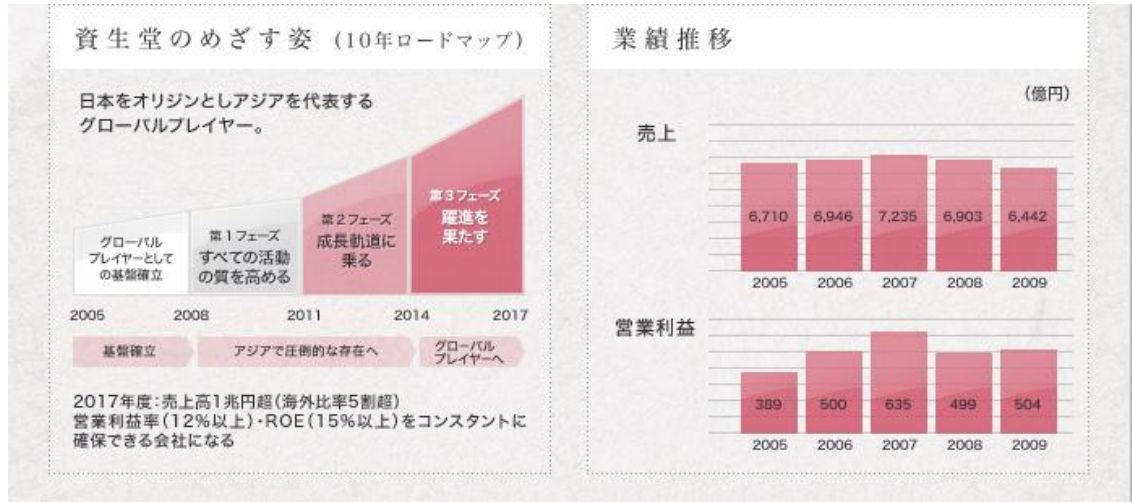


2. 他社分析

1	資生堂（化粧品事業）	6,341 億円	38.5%
2	花王・カネボウ	5,479 億円	33.3%
3	コーセー	1,725 億円	10.5%
4	ノエビア	552 億円	3.4%
5	マンダム	543 億円	3.3%

SHISEIDO

営業利益では第一位は資生堂、売り上げは花王に次いで第二位。高いブランド性で百貨店での販売を中心にシェア一位。ブランド力と CM 効果で高い付加価値で利益率が高い。



資生堂の強みとは

ブランドが名前・歴史・CM 量から生まれるブランドは圧倒的で研究施設の充実が充実あいており、国内外に多くの研究施設を持ち、新商品生産をすすめる。海外市場への進出も戦略的で国内市場での経験を活かし、特にアジア中国での市場開拓を実施(国内6割、アジア2割)また、北米の化粧品会社を買収するなど世界全体に進出している。性別を問わないラインナップで女性化粧品以外に、男性化粧品にも UNO ブランドに力をいれている。シャンプー・染髪料・スキンケア用医薬品など幅広いラインナップで購入者のターゲットを広げている。

SHISEIDO

KOSÉ

営業利益、売り上げともに第三位でありコーセーの商品は長年愛されているものが多くリピーター率が高い。雪肌精 25 年を筆頭に COSME DECORTE（コスメデコルテ）40 年と伝統を大切にしているが、定期的な商品の改良も行っている。口紅・ファンデーションが主力で昔からの顧客を確保するため、生産は女性向けの化粧品に集中、シャンプーや男性化粧品にはほとんど手を出していない。



CANMAKE TOKYO

大きなシェアを占めてはいないものの、中高生をターゲットにして格安で可愛い化粧品を売り出している。

基本 1000 円を超えず、持ち歩くことを想定した小さめの商品ラインナップである。【キッズコスメを売る際、大きなライバルになると考える。】

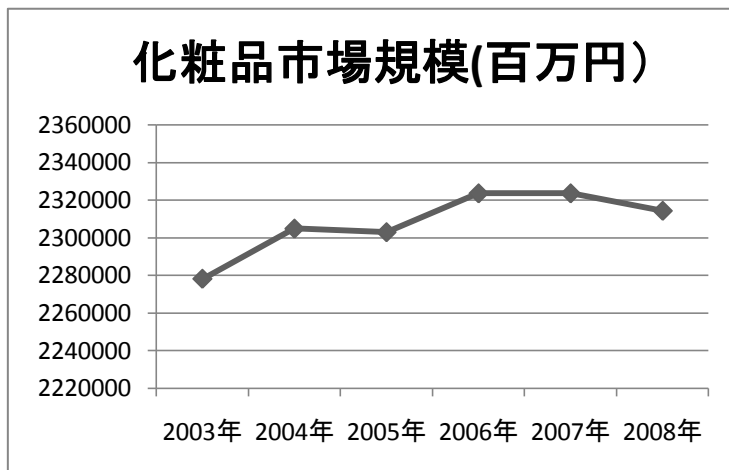
おもちゃ会社の小中学生向け化粧品

洗顔クリーム、日焼け止めは小中学生向けの製品も生まれているが、本格的なメイク用品はハローキティシリーズを筆頭に多くがおもちゃ会社から生産されているためおもちゃとして扱われている。そのため、近年健康被害の報告が増えている。（市場・顧客分析で後述）

3. 市場・顧客分析

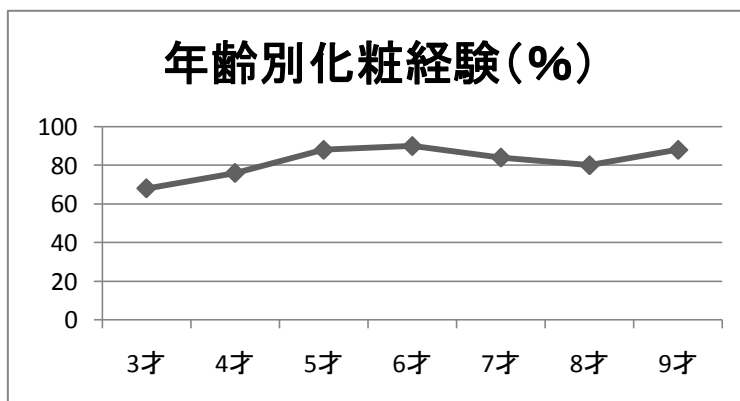
・化粧品市場規模

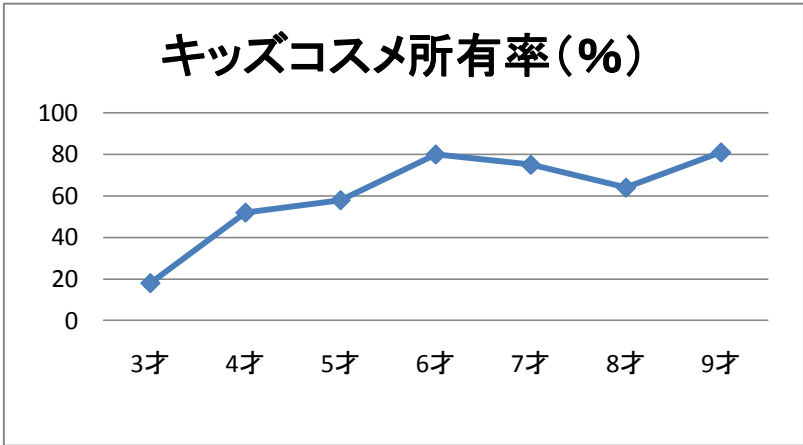
経済産業省の「化学工業統計平成 21 年度」によると、日本メーカーの化粧品販売額は 1 兆 3,902 億円とされている。これに外資系メーカーの販売額などを加えると、市場全体では 2 兆 2,000~3,000 億円程度の規模と推計される。近年は販売額の伸び悩みが続いており、主要化粧品メーカーの平成 22 年 3 月決算(他時期決算企業あり)では、資生堂(化粧品事業)が-5.8%、花王(ビューティケア事業)が-6.9%、コーセーが-3.1%、ノエビアが-5.8%の減少を記録している。原料費高騰や不況が続く限り、市場規模の著しい発展は見込めない。



・子供の化粧

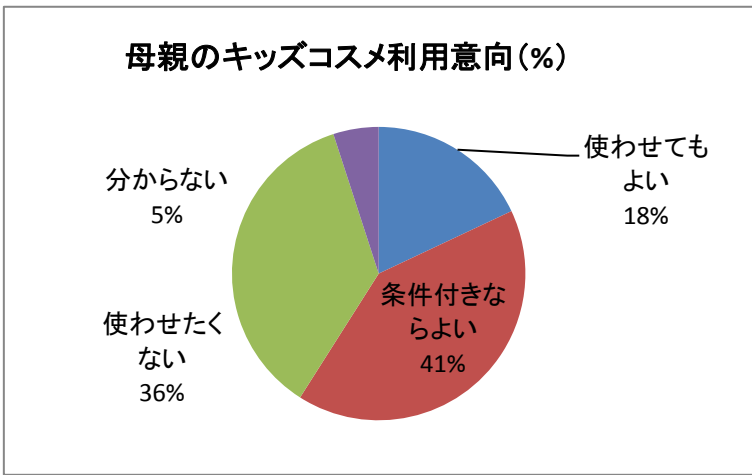
年齢別の化粧経験は 3~9 歳のどの年齢でも 80%前後となっており、極めて高い数値であることがわかる。また、キッズコスメ所有率も年齢を経るごとに上昇しており、小学生でも化粧に対して興味を持っていることが読み取れる。

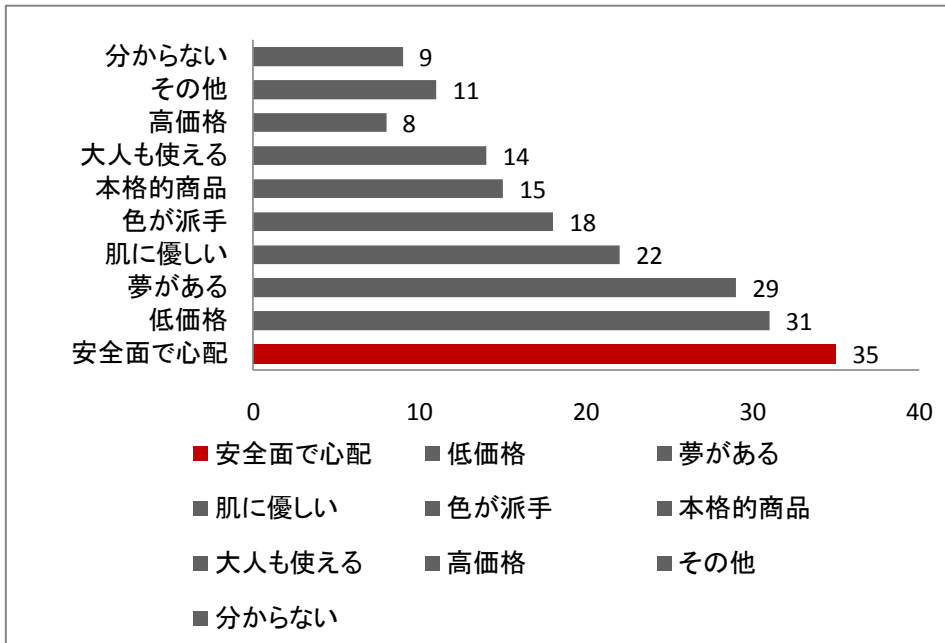




・キッズコスメに対する意識

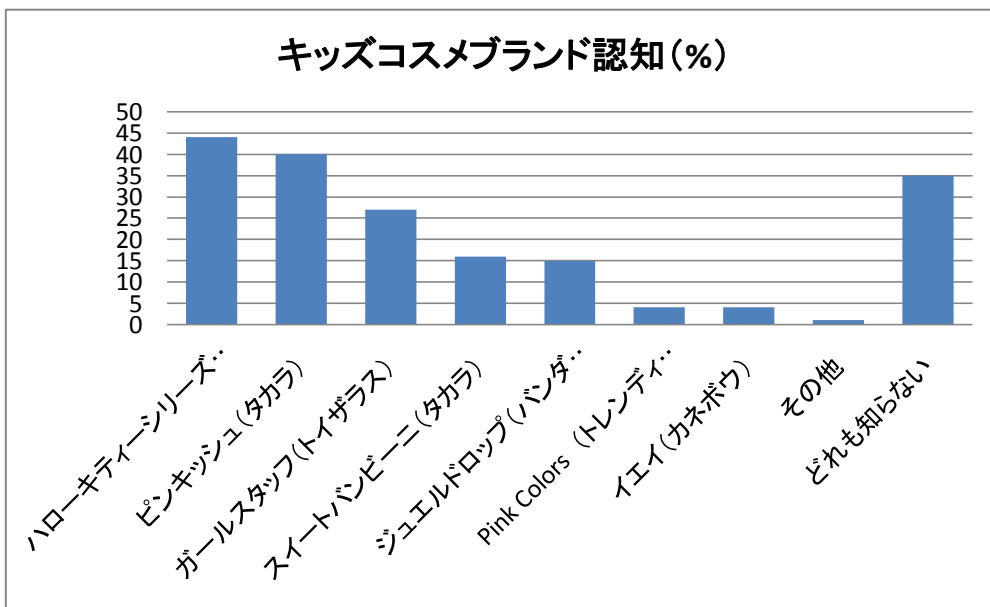
子供たちが化粧品に対し興味を抱き、その多くが化粧経験を持つ一方、親の意向が必ずしもそれと一致しているわけではない。母親に対する意識調査では、約6割の母親が、子供がキッズコスメを利用することに対して肯定的であるが、安全面で不安があるといった意見も多い。





・キッズコスメ市場

キッズコスメの市場規模は2004年時点で約50億円程度である。これは6歳までの化粧品に限定した市場であり、小学生高学年・中学生をターゲットにした化粧品に関しては、さらに大きな市場が期待できる。また、従来のキッズコスメは、いわゆる玩具メーカーが出しているものであり、花王が安全性を前面に押し出すことで、他のキッズコスメとの差別化を図ることができる。



4. 問題提起

花王の問題点として、以下の2つがあげられる。

- ①花王の化粧品部門の赤字
 - ②海外市場の失敗（1. 自社分析を参照）
- ここでは①についてとりあげる。

売上・営業利益内訳		売り上げ	営業利益
プレステージ化粧品	48%	651億円	-300億円
		(のれん代285億・赤字20億)	
うちカネボウ		2000億円弱	黒字
うち花王（ソフィーナなど）		700億円弱	赤字
プレミアム・サロンビジネス	52%	2872億円	+350億円
合計		5523億円	50億円

この状況の原因は、おもに利益率の低さにあるのは自社分析で述べたとおりである。では、花王という企業において、化粧品部門が赤字になってしまっている。この状態を脱却することはできないのか。

5. 政策提言

小学生高学年・中学生をメインターゲットにした化粧品の生産で

「長期的な化粧品利用者の取り込み」を狙う！

自社分析の資料からもわかるとおり、花王は現在化粧品部門において赤字を抱えている。企業の赤字改善の方法としては、一般的に“売り上げの増加”や“利益率の向上”、もしくは“コストの削減”などが考えられる。具体的にその内容を考える。“売り上げの増加”には、以前よりも“多数の商品を売る”ことや、多少“利益率の上昇”と重なる点があるが、以前よりも“値段を上げて売る”ことが考えられる。次に“利益率の向上”であるが、このためには商品の生産に対しかかる費用を減らす、もしくは先述と同様に価格を上げるといったことが考えられる。しかし、化粧品の各商品に対してどのような成分をどれだけ用いているかなどといった情報を公開しておらず、さらに不況により消費者がより値段の安いものを買おうとする傾向の強い現在において、“利益率の向上”を試みることは得策だとはいえない。

続いて“コストの削減”であるが、これも“利益率の向上”の項目と同様に、社員の人件費などのように社外に対して公開されない情報が多く、これについても我々で改善策を考えるのは難しいと考えられる。以上より、考えるべくは“売上げの増加”であると消去法により考えられる。ただ、この中の“値段を上げて売る”ことについては、“利益率の向上”において記した内容と同様に、不況という理由で得策ではないと判断した。そのため、今回の政策提言では、“売上げの増加”に焦点をあてて、その中でも特に“多数の商品を売る”ことについて考えた。

まず市場・顧客分析について述べる。化粧品市場規模はここ数年横ばいといっている状況が続いている。その状況もあり、資生堂は人口も増大しかつ経済的にも大幅な成長を続けている中国市場に乗り出している。これは、成長している市場に乗り出すという点で、売上高を伸ばすためには有効な策であるといえる。では、これと同じことが花王にも言えるであろうか。実際のところ、そうではない。資生堂は中国市場の将来性に目を付け、長年投資や販売促進活動を行ってきた。それに対し、海外市場への進出という点で花王は出遅れを取っていた。さらに、化粧品は身に着けるものであり、化粧品市場においてはブランドのイメージが消費者の購買意欲に大きく影響を及ぼす。その結果、現在では中国市場において資生堂が一人勝ちの状況にあると同時にその“資生堂”という名の持つブランド力は非常に大きく、他の追随を許さない状況にある。このような点から考えても、確かに中国市場は魅力的であるが、“多数の商品を売る”ために海外市場、特に中国へと進出することは決して得策ではないと考えられる。

以上のことより、花王が“多数の商品を売る”市場は日本国内であると考えられる。すると、化粧品以外の日用品なども含む一般流通品の出荷高のデータを分析してみると、花王は出荷高で資生堂を差し置いてトップであることが分かる。この点から考えて、花王は強力な販売網を有していると考えられる。つまり、日本国内での流通に関しては申し分ない強さを持っていて、あとはどのような商品をこの流通網にのせるべきであるのか、ということを考える必要がある。

具体的な商品戦略を考えるうえで、我々は興味深い化粧品を認知した。それはキッズコスメである。携帯電話所有者層の低年齢化などの情報は小耳に挟んでいたが、化粧も低年齢化していたのである。実際にデータを入手して調べてみると、年齢別化粧経験（％）の図にもあるように、小学生低学年でもおおむ

ね 80%以上の小学生が化粧を経験したことがあると答えている。具体的に、どのような部位に化粧をしたことがあるのかと調べてみると、そこは小学生なだけあり、化粧経験者の 8 割以上が爪や唇といった、化粧をしたことが目に見える部位に化粧をしたことがあると答えた。つまり口紅やマニキュアを使用した経験があるということである。このデータからは、小学生の目に見える化粧への需要がうかがえる。それと同時に、8 割を超える経験者の割合から判断して、これは実際に供給されているものだということが分かる。

以上の点から、小学生の化粧に対するニーズが確認できる。しかし、もしこのニーズが玩具店で販売されているような子供向け化粧品で満たされてしまっているとすれば、わざわざ新商品を市場に供給する必要性はないと考えられる。実際のところ、本格的な化粧の低年齢化が始まっていると考えられていて、この需要に対応するためには現段階でその予測する需要に対応した商品を準備する必要がある。この点から考えると、現段階で小学生高学年や中学生を対象とした本格的な化粧品の発売は十分に検討に値するものである。

では、このニーズに対してどれほど花王が対応できるのか、という点について考える。まず、このような商品に対するニーズの特徴を整理する。前述の通り、化粧品は身につけるものであるため、ブランドイメージが重要になってくる。花王というブランドイメージはどのようなものなのか。本来の化粧品として的高级感といったブランドイメージからすれば、花王のそれは資生堂のそれに遠く及ばない。逆に考えると、花王が持つブランドイメージは化粧を初めてする世代にただ化粧品を買い与えるという点からすれば、不必要な高級感もなく安全性を備えているため、ちょうど良いのである。この安全性は、化粧品が身体に直接つけるものであり、成長している子供の肌に害を与えないために求められているものである。花王の SWOT 分析結果より、花王はソフィーナという肌に優しいブランドを市場に展開しているため、子供の肌にも適応した化粧品を作る技術は十分に有していると考えられる。以上の点から、キッズ用のコスメに対する現在のニーズ、そして未来のニーズに花王の潜在能力は十分対応できるものであると考えられる。

さらに、花王の潜在能力はニーズに対応しているだけでなく、キッズコスメに進出する際の強みも持っている。まず、一つ目はインセンティブを獲得できるということである。キッズコスメを販売することは過去に玩具メーカーが行ってきたが、キッズコスメの対象年齢に対して本格的な化粧品を提供するとい

うことは今までどこのメーカーも行ってこなかった。よって、これを行えば間違いなく先駆者としての優位性、インセンティブを獲得できるのである。続いて二つ目は、イメージに関してである。上記の通り、花王に高級感などを求めることは難しい。そのため、日用品業界でも大きなシェアを持つ花王の消費者は、化粧をする女性のみではなく、男女を問わず幅広い層の人々が花王の商品を使用したことがある。よって、花王には家族向けのイメージが存在するのである。このイメージは子供向けの化粧品を作る上では、男性があまり使用しない資生堂などと比べてプラスにとらえることができる。三つ目には、ターゲットが子供であるということが重要になる。先ほど、化粧品にはブランドイメージが大切だと述べたが、小学生高学年や中学生であれば、どのようなブランドがどのようなイメージを持っているかという認識が十分に身に着く前に化粧品を売り込むことが可能である。つまり、高級感がなく、大人の女性からはあまり進んで利用しようと思ってもらえないような花王の化粧品であったとしても、ターゲット層を若年化することで、このイメージの壁を乗り越えることが可能なのである。

では、はたしてこの小学生たちはどのようなブランドの化粧品を使っているのだろうか。さらに調べてみると、このような小学生向けに販売されている化粧品は全てがトイザラスなどの大手玩具店で販売されているものであった。実際に大人向けの化粧品と比較してみると、それはまるでおままごとのようなものに過ぎない。つまり、本格的な志向が含まれていないということである。このような点を全て合算して考えてみると、小学生の子供たちには化粧という行為に対する需要があると考えられる。さらに、母親のキッズコスメ利用意向(%)という調査でも、諸条件を含むにせよ使わせてもよいと答えた母親の割合が60%程度いることが分かった。そして、花王はソフィーナなどにおいて肌に優しい化粧品を売りだして子供たちの肌にも優しい化粧品を作る技術を十分に有していると考えられる。これは、キッズコスメへのイメージというグラフにも載っている通り、子供用化粧品に対して安全面で心配を抱く人々が多いという点に対応している。以上の点をまとめると以下のようなになる。

まず、需要という点では小学生の子供たちには化粧をしたいという思いがあるという点で対応している。そして、キッズコスメを買うであろう際に購入の妨げとなる安全面も花王の技術力を持ってすれば強みに変えられる。また、小学生の生活に対し大きな影響力を持っていると推測できる親においても、母親の多くがキッズコスメの利用を容認している。これらの条件から、我々8班は小学生高学年・中学生をターゲットとした化粧品の生産を行うことを決めた。

なお、この政策提言を図にしてアウトライン化すると以下のようなになる。

花王は肌に優しい化粧品を出している（作れる技術がある）。Ex.ソフィーナ（原料から管理）	化粧品利用の低年齢化が進んでいて、母親も容認傾向にある。市場は拡大傾向。
子会社のカネボウは KATE というブランドで中高生に支持を受けている（口コミサイトで中学生人気3位）	近年、子供同士で遊ぶ機会が減ったことで母親と買い物に行く機会が増えた（「友達親子」）

「花王が出す」ということで安全面を最大限にアピールし、他のキッズコスメとの差別化を図ることが可能。



- ・ 小学生高学年・中学生をメインターゲットにした化粧品の生産で「長期的な化粧品利用者の取り込み」を狙う！
- ・ 母親に向けての「安全なキッズコスメ」のアピール

6. マーケティングミックス

今までの1～4までの分析および5の政策提言をもとに、具体的な新製品の提案を行う。

1. 場所 (Place)

本格的な化粧品を売り出すということで、今までのキッズコスメの販売経路であったおもちゃの小売店経由でなく、花王の強みである「一般品流通」、すなわちドラッグストアや大手ショッピングセンターで流通させる。

これは下のグラフ（再掲）にあるように、化粧品の一般品流通高が3割以上を占めていることからこの流通が強みであり、またこの流通網は主婦や学生が一番化粧品を購入するポイントであるということが分かる。

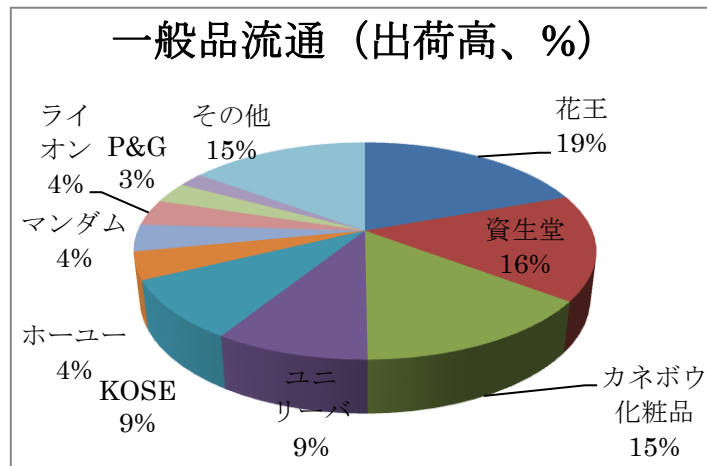


表2 LC別化粧品の購入場所

	ふだんの購入場所		最も頻繁に購入する場所				
	調査全体	調査全体	独身OL	DinksOL	働くママ	専業主婦	学生
基礎化粧品							
サンプル数	329	329	70	34	59	104	53
薬局/ドラッグストア	65%	40%	36%	38%	39%	32%	64%
百貨店/ショッピングセンター	37%	14%	20%	6%	19%	12%	13%
通信販売 (直営店含む)	33%	24%	24%	26%	27%	31%	8%
化粧品専門店	17%	6%	10%	12%	5%	5%	2%
雑貨店/バラエティショップ	16%	3%	3%	3%	-	4%	6%
スーパー/ディスカウントストア	14%	5%	4%	3%	3%	7%	6%
コンビニエンスストア	8%	-	1%	-	-	-	-
訪問販売	3%	2%	1%	3%	-	5%	-
エステ/美容サロン	2%	1%	-	3%	2%	-	2%
その他	6%	4%	-	6%	5%	6%	-
メイクアップ化粧品							
サンプル数	326	326	67	33	58	103	57
薬局/ドラッグストア	71%	48%	55%	42%	43%	41%	63%
百貨店/ショッピングセンター	35%	17%	21%	3%	19%	18%	14%
雑貨店/バラエティショップ	23%	5%	1%	12%	-	4%	14%
通信販売 (直営店含む)	22%	14%	9%	9%	24%	19%	2%
化粧品専門店	17%	5%	6%	15%	5%	4%	2%
スーパー/ディスカウントストア	13%	6%	4%	3%	5%	8%	5%
コンビニエンスストア	10%	-	1%	-	-	-	-
エステ/美容サロン	2%	-	-	-	-	1%	-
訪問販売	2%	2%	1%	3%	-	3%	-
その他	4%	2%	-	12%	3%	2%	-

※「ふだんの購入場所」は複数回答、「最も頻繁に購入する場所」は単一回答。

2. 製品 (Product)

花王の強みである基礎化粧品とカネボウの強みであるメイクアップ化粧品を組み合わせる。具体的には花王の技術で「ファンデーション、乳液、化粧水」、カネボウの技術で「口紅、マスカラ、アイシャドー」を生産し、セット販売を行う。

既存の技術を活かすことで比較的小さなリスクで製品を生産できると考える。また、初めて化粧品を使う人が対象ということで、化粧品のサイズを小さめにする。



ファンデーション



乳液



化粧水



口紅



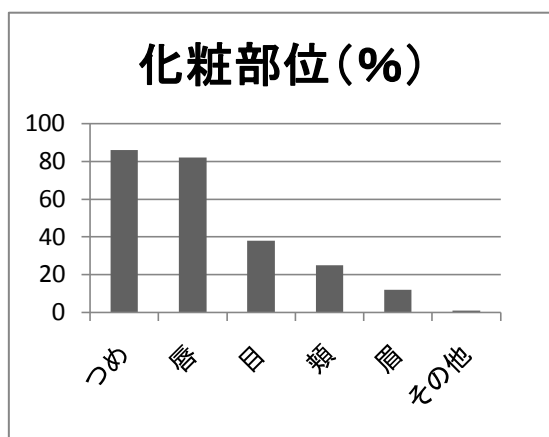
マスカラ



アイシャドー

このラインナップにしたのは理由がある。まず、新潮社が発行するローティーン向け誌「nicola (ニコラ)」が主催する「ニコラネット」のモニターユーザーを対象に各種マーケティング事業を手掛ける「GIRLS・Lab (ガールズ・ラボ)」で行った、「自分専用に持っているメイクグッズ」についてのアンケート調査によると「リップクリーム、リップグロス」(93.9%)、「マニキュア」(83.4%)が非常に高い所有率を示した。次いで多いのが「化粧水・乳液」(55.6%)で、早くも普段の肌の手入れについても意識していることが伺える。さらに「コロン・

香水」(49.3%)、「マスカラ」(49.2%)などが上位を占める。統計(MDB ネットワークサーベイ)によると化粧経験のある体の部位について以下の統計が取れた。



今回、花王が「肌に優しい」ということを全面に押し出していく際、既存の製品がほとんどない香水は制作するのが難しいと考えた。また、同様の理由でネイルもラインナップに入っていない。もっとも、ネイルは今回のメインターゲット層がすでに持っているという可能性も十分考えられるからである。

3. 値段 (Price)

小さ目のサイズの化粧品をセット販売するにあたり、「3980 円」を目安にする。これは上の6つの製品の中高生向け(主に canmake)の製品の値段を参考にしたものであり、また中学生向け製品の化粧品の平均客単価が 5000 円 (MEZZO PIANO COSME) であることから、割安感を感じられる製品であると考える。

内訳は、

ファンデーション	800 円
マスカラ	600 円
アイシャドー	600 円
口紅	600 円
乳液	700 円
化粧水	700 円

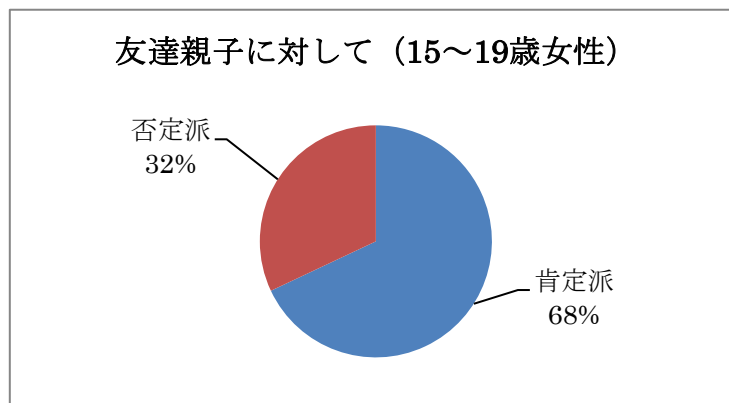
これは canmake などの商品の希望小売価格を参考にしたため、赤字になる値段ではないと考える。また、小さめの商品(後述)とするため、より利益が出やすいであろう。

4. 広告 (Promotion)

広告費削減のため、広告費の高い CM はあまり実施せず、有名モデルとタイアップした雑誌の企画や携帯電話の広告をメインに宣伝を行う。また、使用時のアンケートの封入や携帯による定期的なメールマガジンなどにより獲得した顧客の継続的な獲得を目指す。特に母親に購入を促すようなプロモーションを行う。(体験販売、雑誌など)

この広告で重要なのは、1980 年以降心理学・社会学の分野で注目されてきた「友達親子」という行動である。これは、戦後の家族・社会構造の変化により、子供だけで遊びに行く機会が減り、親と買い物に行く子供が増えた、ということ象徴的に言い表したものである。

この考えに対して、「友達親子」に対して賛成（ここでは買い物と一緒にいくかどうか）するか否かの統計は以下のようなものである。



上のグラフから、「友達親子」に対して肯定する人は約 7 割あるといえる。また、小遣いを貰っている小学生は 20%に満たないことから、どの層に対してもキッズコスメの宣伝というのを考える時に「母親から子供へ」を促すアピールは必要である。

まず、花王の化粧品部門が赤字であることから、広告費の高い CM の乱発は避ける。

子供へのプロモーションは、小学生がよく読む雑誌での化粧品についての連載記事、また携帯の Web 上での広告を行う。(∵小学生高学年の携帯所有率は約 6 割) 特に人気モデルとのタイアップを積極的に行う。

母親層に対しては、「肌に優しい化粧品」ということを全面にアピールし、「花王が出しているから安全」「変な化粧を勝手にされるよりは安全な化粧を子供にさせたい」といった感じを引き出す広告を行う。

また、使用時のアンケートの封入や携帯による定期的なメールマガジンなどにより獲得した顧客の継続的な獲得を目指す。

7. おわりに

今回のキッズコスメへの参入というマーケティングは、少子化の時代において極めて挑戦的な戦略といえる。班員誰もが無難な戦略ではないと考えている。実際、プレゼンの時にも多くの質問が挙げられた。しかしながら我々はキッズコスメについて調べれば調べるほどキッズコスメに需要があることが分かり、今回の政策提言に至った。その根拠と政策提言への論拠をこの長い論文の中で示したつもりである。

何度も強調するが、このマーケティング戦略ではいきなりの大黒字とはなりにくいだろう。しかし、この挑戦的戦略が話題と新規顧客を呼び、それを継続的に取り込むことが、将来の大きな黒字につながると確信している。

8. 参考資料

2011年度 日本マーケットシェア事典（矢野経済研究所）

国立国会図書館 化粧品・トイレットリー産業

http://rnavi.ndl.go.jp/research_guide/entry/theme-honbun-102161.php

経済産業省 化学工業統計

http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/02_kagaku.html

MDB ネットサーベイ「キッズコスメに関する調査報告書」

<http://www2.mdb-net.com/netsurvey/report/report03.html>

化粧品業界の業界動向サーチ

<http://www.gyokai-search.com/3-kesyo.html>

マーケティング情報誌「perigee」

<http://www.yomiuri-is.co.jp/perigee/flab04.html/3>

第2回「子どもの携帯電話利用」に関する調査

<http://research.goo.ne.jp/database/data/000970/index.html>

花王株式会社 HP より

http://www.kao.com/jp/corp_info/outline.html

花王 アニュアルレポート

http://www.kao.com/jp/corp_ir/reports.html

資生堂 アニュアルレポート

<http://www.shiseido.co.jp/corp/ir/annual/index.html>

KOSE アニュアルレポート

<http://www.kose.co.jp/jp/ja/ir/library/ar/2010/index.html>