

Beautiful Japanese, Beautiful Strategy

~美しい日本人をつくる資生堂のマーケティング戦略について~

美容・健康業界 5班

1年

伊勢章吾 北川烈 佐々木啓介 高須さつき 西野祐介 溝渕彩乃 吉田麻里子
ファシリテーター 生越一成
スーパーバイザー 木村亮太

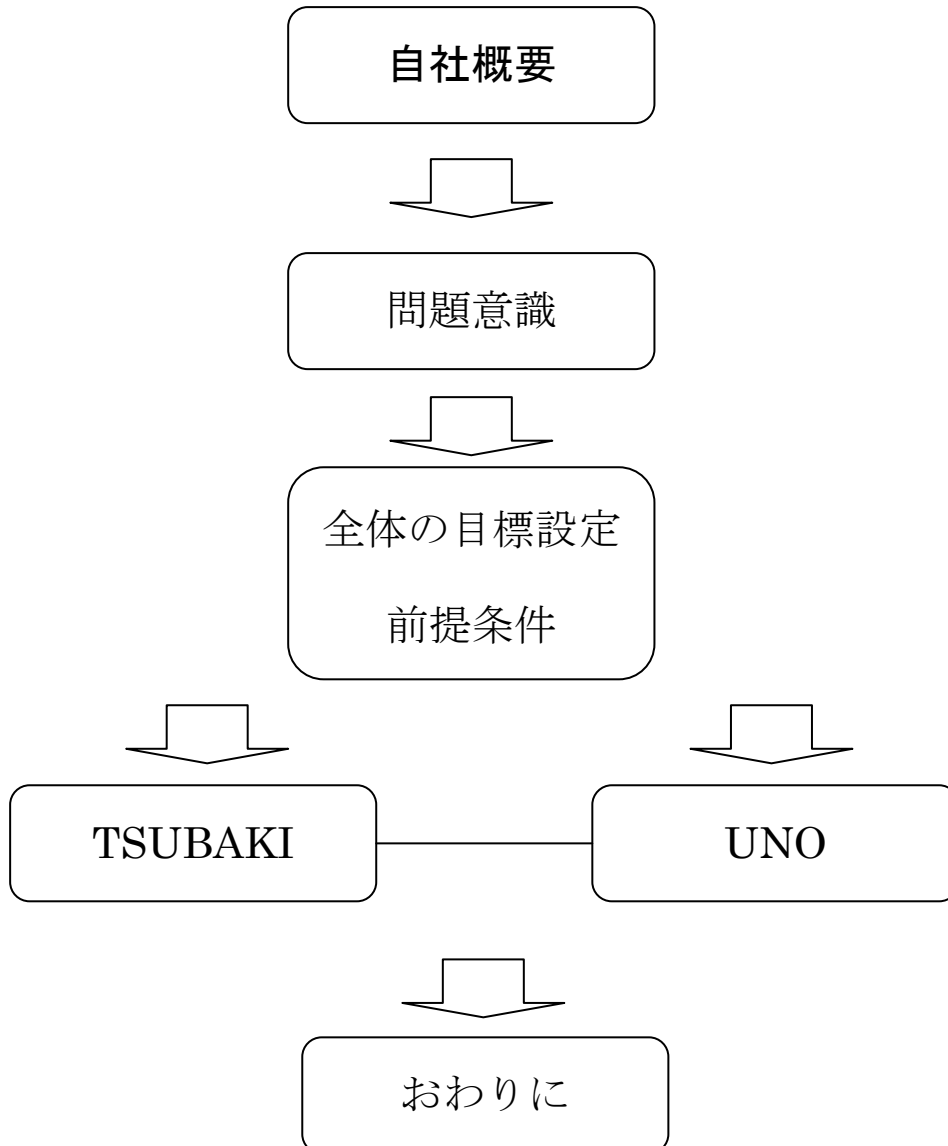
目次

- 1、 はじめに
- 2、 フローチャート
- 3、 自社概要
- 4、 問題意識
- 5、 全体の目標設定・前提条件
- 6、 TSUBAKI
 - 6-1 TSUBAKI について
 - 6-2 TSUBAKI の目標設定
 - 6-3 TSUBAKI の環境分析と問題発見
 - 6-4 TSUBAKI の政策提言
- 7、 UNO
 - 7-1 UNO について
 - 7-2 UNO の目標設定
 - 7-3 UNO の環境分析
 - 7-4 UNO の政策提言
- 8、 おわりに
- 8、 参考・出典

1、はじめに

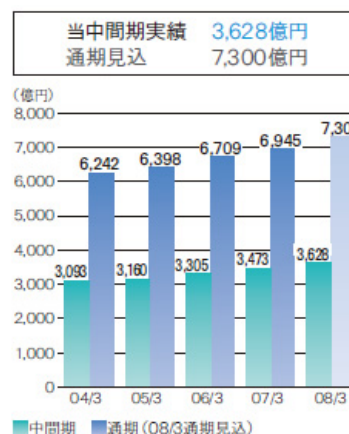
2006年1月、化粧品業界に衝撃が走った。業界リーダーの花王によるカネボウの子会社化。これにより、業界二位の資生堂は売上において花王に二倍もの大差をつけられた。だが、2006年3月、資生堂はその動きに呼応するように「日本の女性は、美しい」をキャッチフレーズとするヘアケアシリーズ『TSUBAKI』を発売。今を時めく女優陣を贅沢に起用し、SMAPの軽快なナンバーにのせたCMは多くの女性を虜にした。『TSUBAKI』の好調な売上は低迷が続く資生堂国内市場の起爆剤となり得るのか？今回我々はシャンプー市場の売上向上に焦点を当てて考察をすすめたが、あくまで最終目標は資生堂を化粧品業界のリーダーに押し上げることである。ダブルスコアをつけられた差は確かに大きいですが、壁は高ければ高いほど燃えるものではないだろうか？

2、フローチャート



3、 自社概要

日本国内の化粧品業界の市場規模はこの10年ほどほぼ1兆5000億円前後で推移しており、成熟市場の様相を呈している。(棒グラフ)資生堂は創業1872(明治5)年、資本金645億円、売上高は7235億円にのぼる日本国内化粧品業界第二位につける大企業である。資生堂の特徴として150種に及ぶ多様なブランドが挙げられるが、近年は化粧品事業とトイレタリー事業の枠組みを取り払い、顧客の購買行動を基軸としたカテゴリー別にブランドの統廃合を行うことでマーケティングコストの重点配分を進め、「太く・強い」ブランドの育成を目指しており、その象徴が四つのメガブランドである。四つのうち「マキアージュ」、「ウーノ」の2つは既存ブランドの価値観を統合して生まれたメガブランドで、「アクアレーベル」、「TSUBAKI」の二つは販売チャネル横断型の新メガブランドにあたる。また1981年より中国に進出し、北京に拠点を設けたほか中国専用ブランドの開発にも成功し中国市場規模は年々拡大傾向にある。



4、 問題意識

①国内売上の低下

2008年3月期における資生堂の売上は7235億円となり6945億円であった前期に比べ4.2%増加した。しかし、図にある通り海外売上が大きく向上しているものの国内売上は1.9%の減収となっている。このことから4つのメガブランドを未だロングセラーブランドとして確立できていないことが伺える。

【連結】

(百万円)

区分	2008/3期	構成比	2007/3期	構成比	増減	増減率
国内化粧品	439,020	60.7 %	447,557	64.4 %	△ 8,536	△ 1.9 %
海外化粧品	263,703	36.4 %	224,319	32.3 %	△ 39,383	△ 17.6 %
その他	20,760	2.9 %	22,717	3.3 %	△ 1,956	△ 8.6 %
合計	723,484	100.0 %	694,594	100.0 %	28,890	4.2 %

②巨大企業花王の存在

業界一位は2006年カネボウ化粧品を子会社化した花王で売上高1兆2318億円、経常利益1202億円を計上する。元来日用品の最大手であり、さらに化粧品業界に実績を持つカネボウを買収した花王の売上は資生堂の二倍弱にも及び規模の面では花王の圧勝と言える。単に、企業の規模が大きいほど良い商品を生み出せるという相関関係は必ずしも成立しないものの、開発費やプロモーション、販売状況で花王が有利であることは間違いない。

③競争の激しいシャンプー業界

今回テーマとして取り上げるシャンプー業界は各社が各製品をCMや性能を工夫し、しのぎを削っているためシェアの奪い合いが激しく、順位が頻繁に入れ替わるまさに激戦が繰り返される業界である。以下でシェア上位四社のシャンプーを紹介する。

I.花王 シェア第一位、25%を占める花王の製品

- (a)「メリット」：地肌に優しい弱酸性。ターゲットを家族としCMでもアピール。
- (b)「セグレタ」：価格を高め設定。髪に艶をだす、大人の女性がターゲット。
- (c)「アジェンス」：「アジアンビューティー」を標語に宣伝。イメージやデザイン重視。

II.ユニリーバ 花王にシェア第一位を奪われたが依然17%のシェア持つ。

- (a)「LAX」：ハリウッド女優を起用したCM。
- (b)「Dove」：モイスチャーミルク配合。消費者の声を反映させたCM。
- (c)「mod's hair」：サロン発のブランドで関連するヘアケア商品も人気。

III.資生堂 第三位シェア17%でユニリーバと激しく競合する資生堂の製品。

- (a)「TSUBAKI」：50億円の投資を行ったCMによるイメージ戦略が奏功し、人気商品に。
- (b)「マシェリ」：やや高めの価格設定。頻繁にCMを流し、グロス髪をアピール。
- (c)「フィーノ」：商品名をメロディに乗せたCM。美容液で髪を愛そう。

iv.P&G シェア14%で第四位のP&Gの製品。

- (a)「パンテーン」：「まずは14日間」のフレーズでダメージ補修を謳う。
- (b)「ヴィダルサスーン」：液体ダイヤモンド効果を宣伝。ボトルデザインも工夫。
- (c)「ハーバルエッセンス」：バラやフローラルの香りを強調。『快感シャンプー体験』。

イメージ戦略が鍵を握る業界であるだけに各々の製品の名前、延いてはCMに登場する女優の顔が思い浮かんだ方も多いのではないだろうか。知名度の高い製品が多く流通するシャンプー業界で一步抜きん出るためにはプロモーション戦略に加え更なる工夫が必要とされるのである。

5、全体の目標設定・前提条件

資生堂全体の売上を上げることが目標と設定とすにあたり、「TSUBAKI」と「ウーノ」のシャンプー部門をより広い顧客のニーズに応えるべく改善し、売上増加を目指す。「TSUBAKI」、「ウーノ」の選択の理由としては、「TSUBAKI」、「ウーノ」が先述した資生堂メガブランド戦略の中核を担うブランドで、全体売上の増大に大きく影響を与えることが挙げられる。

また今回の政策提言は好評を博している海外市場は除外し、早急に売上の向上が求められる国内商品のみ限定する。

6、TSUBAKI

6-1 TSUBAKI について

○主な歴史

2006年3月下旬 発売開始。赤いボトルを採用したため、通称赤 TSUBAKI。

2007年9月 TSUBAKI ゴールデンリペア発売開始。通称白 TSUBAKI

○発売商品 赤 TSUBAKI：シャンプー、コンディショナー、ヘアマスク、トリートメント
の4点

白 TSUBAKI：シャンプー、コンディショナー、トリートメントの3点

TSUBAKI は2006年3月、古来日本において毛髪補修成分として代々受け継がれてきた椿油を含有し、日本の女性の髪的美しさを最大限に引き出す商品として発売された。CMに多数のトップモデルや、CMソングにSMAPの「Dear WOMAN」を起用するなど宣伝広告費を50億円投入し大々的なプロモーションを行った結果、発売後1か月で売上高は約40億円に達し（初年度年間売上目標は100億円）、シャンプー部門でのトップシェアを達成。シェア4位に甘んじていた資生堂をメーカー別シェアでも一気にトップに押し上げた。

2007年9月 ダメージヘア用の TSUBAKI ゴールデンリペア・通称白 TSUBAKI を発売した。

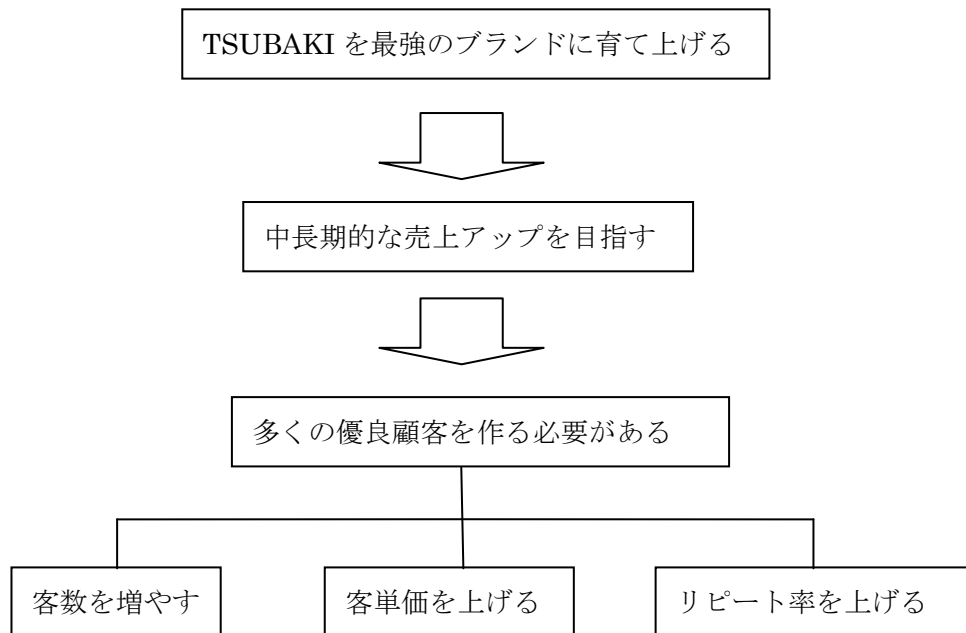
6-2 TSUBAKI の目標設定

資生堂 IR に電話して確認したところ TSUBAKI の売上は上がっている。しかし、問題意識のところでも述べたように、ヘアケア市場は非常に変動が激しく、新しい手を打っていかないとすぐに売上が下がってしまう。そこで、TSUBAKI をこの調子で最強のブランドに育てあげ、中長期的な売上アップを目指すために優良顧客を増やすことを目標とする。

$$\boxed{\text{長期的な売上} = (\text{客数}) \times (\text{客単価}) \times (\text{リピート})}$$

長期的な売上とはこのような等式であらわすことができる。

長期的な売上アップを達成するためには ①客数の増加②顧客一人あたりが TSUBAKI 製品に使うお金（客単価）の増加③リピート数の増加 が必要である。



6-3 TSUBAKI の環境分析

・TSUBAKI ブランド全体の SWOT 分析

—Strength—

業界第2位である資生堂門下のブランド TSUBAKI は膨大な広告費を投じてプロモーションを行った結果、圧倒的な知名度を獲得し、消費者の間に好印象の CM のイメージを浸透させた。

—Weakness—

化粧品口コミサイト@コスメでの評価によると使用感、機能性があまりよくなく（7点満点中2.9点）、CM もイメージ重視で効用がわかりにくい。また発売してから2年しかたっていないため他社製品と比べて歴史がなく、製品ラインナップも少ない。

—Opportunity—

消費者の多様なニーズや副次的な欲求の高まりから高級シャンプー市場が形成されつつある。

また、近年ヘアカラーやパーマの繰り返しによるヘアダメージへの関心が高まると共に消費者の製品に対するニーズも高まっている。

—Threat—

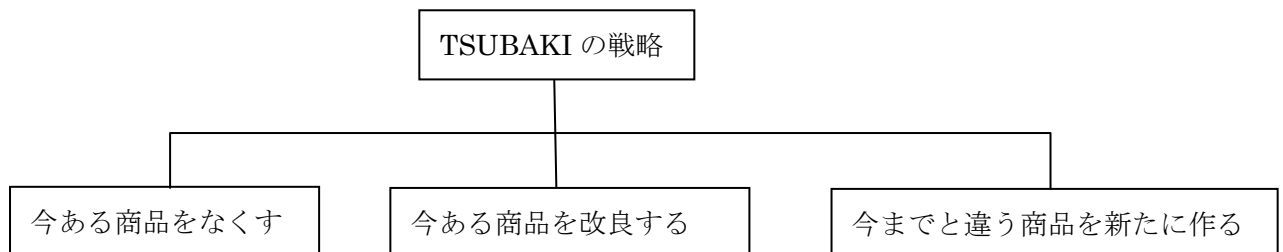
資生堂 TSUBAKI が発売されるまで8年間にわたりトップシェアを誇ってきたユニリーバの LUX や東洋の美を売りにした花王のアジェンス、ダメージケアを売りにした P&G のパンテーンなどの商品でシャンプー市場のシェア争いが繰り返されている。

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> ・資生堂ブランドの門下 ・圧倒的な知名度 ・印象的で好感度が高いCM 	<ul style="list-style-type: none"> ・独特の香り、使用感 ・CMがイメージ重視で効用がわかりにくい ・他社製品と比べて歴史がない ・ラインナップが少ない
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ・シャンプー市場の顧客の流動性の高さ ・ヘアダメージへの関心、ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジエンス、LUX、パンテーンなどの他社高級シャンプー

⇒ここで、TSUBAKIの販売戦略を考える上で問題点（Weakness）をどのように改善するかを考えてみようと思う。

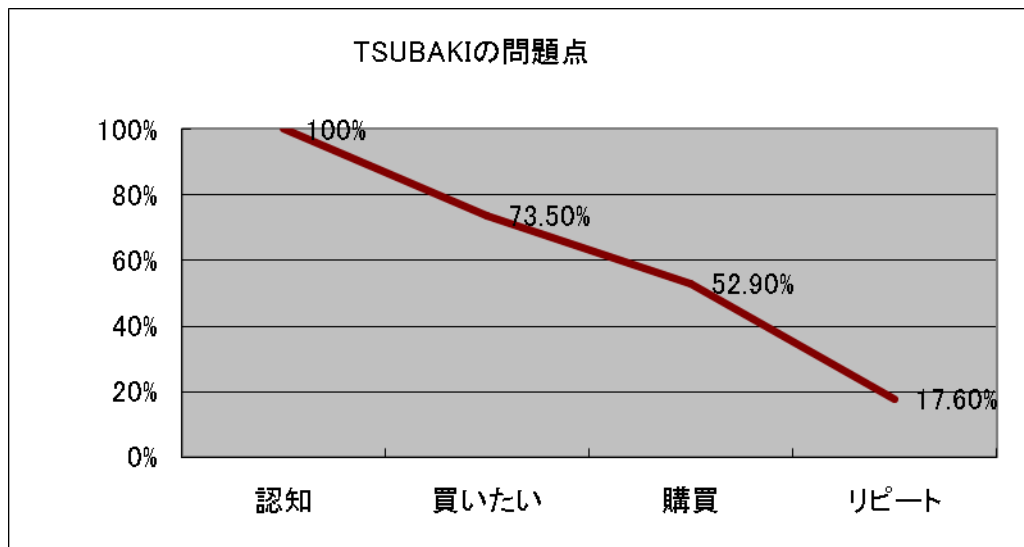
TSUBAKIの販売戦略

- ① 既存商品をなくす ⇒売上がアップしているので必要なし！
- ② 既存商品を改良する ⇒ロコミサイト@コスメでの評価がよくないので改善の余地があると思われる
- ③ 全く新しい分野の商品を作る ⇒ラインナップを増やす意味で有効だと思われる



・既存商品の改良について

○現在ある商品の問題点の解明（認知からリピートにいたるまでどこに問題点があるのか）



18～20歳の女性41人に対して1、資生堂TSUBAKIを知っているか

2、資生堂TSUBAKIを買いたいと思ったことがあるか

3、資生堂TSUBAKIを実際に買ったことがあるか

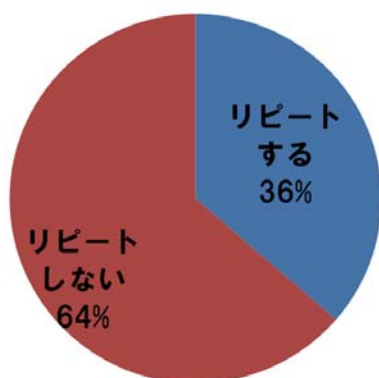
4、資生堂TSUBAKIをリピートしたか

を自分たちでアンケートしたもの。

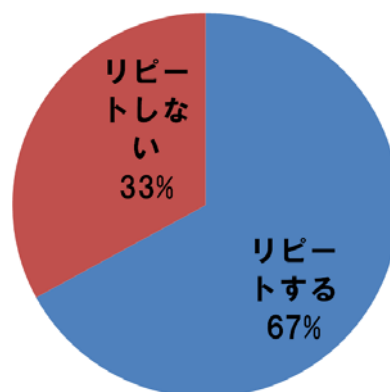
リピート率が17.6%となっており実際に買った人から急激に落ちている

○他社製品と比較して本当に自社の製品のリピート率に問題があるのかの検証

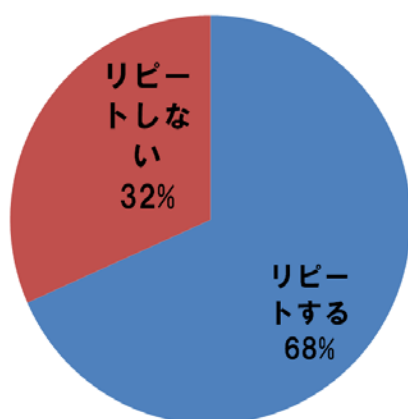
TSUBAKIの評価



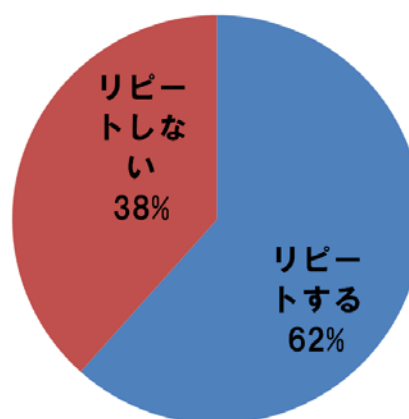
パンテーンの評価



ラックスの評価



アジェンスの評価



化粧品口コミサイト@コスメのアンケート結果をまとめたもの

@コスメで3点以下の商品はリピートされないものと定義すると、他社製品は口コミサイトでの評価が7点満点中5点以上が半数を超えているので、一定のリピート率を確保していると思われる。

一方、TSUBAKIは評価が3点以下が半数を占めていることから他社製品に比べリピート率が低いと考えられる。

○ 4Pのうちどこに問題点があるのか（他社製品の4Pとの比較）

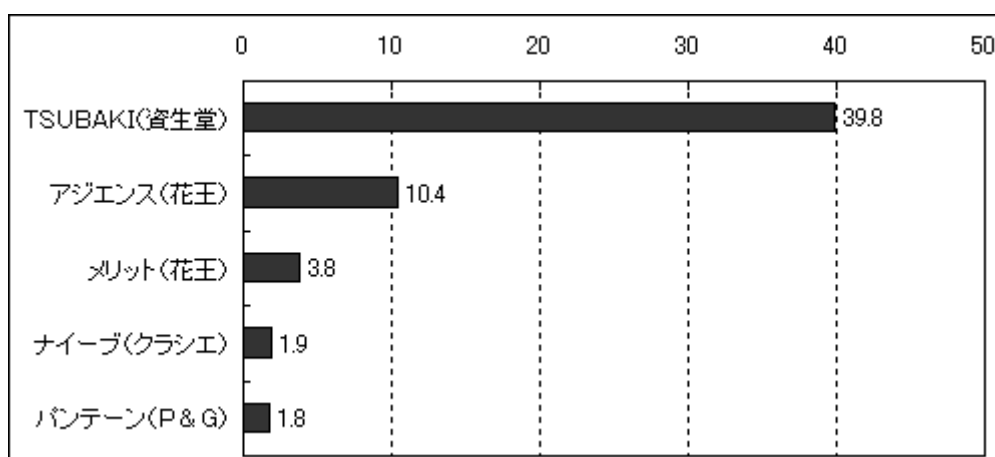
- Price

資生堂 TSUBAKI	550ml	798円	花王 アジェンス	550ml	798円
ユニリーバ LUX	550ml	798円	P&G パンテーン	550ml	698円

⇒TSUBAKI が特別に安すぎたり高すぎたりするわけではないので問題なし

- Place ⇒他社商品と同様にスーパーやドラッグストアに売られているので問題なし

- Promotion ⇒シャンプーの利用やCMに関する調査（2007年 13250人調べ）で最も好きなシャンプーブランドのCMに選ばれているため問題なし

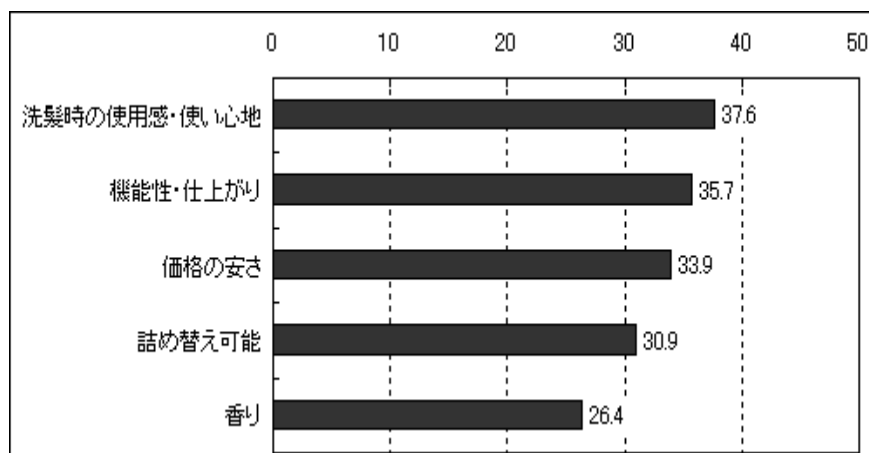


参考：最も好きなシャンプーブランドのCM（合計）（単位：%）

http://www.fgn.jp/mpac/sample/_datas_/impacter/200708_01.html

⇒以上より、**Product**に問題があるのではないかと推定できる

資生堂お客様相談室に電話した時の内容や自分たちが実施したアンケートの結果から現在のTSUBAKIのベトつきや独特の香りに抵抗を感じている人が多くいるように思われた。シャンプーの使用感や香りは「シャンプーの利用やCMに関する調査」からもわかるように顧客が商品を買う際のポイントとして重要である。



参考：シャンプーのブランド選択の重視点（合計）（単位：%）

http://www.fgn.jp/mpac/sample/__datas__/impacter/200708_01.html

6-4 4Pに基づくTSUBAKIの政策提言

- ・既存商品のテコ入れ（問題点を改善し、新商品を発売）

Product	独特の香りやベタつきを抑えた新TSUBAKI（さっぱりタイプ）
Price	赤TSUBAKIと同じ
Place	変わらず
Promotion	現在赤や白TSUBAKIを使っている人用にポンプに試供品をつける リピートを止めた人まだ使ったことがない人用に街頭で配布する 新TSUBAKIのCMを単独で放送。または、赤・白TSUBAKIのCMの最後に放送する

—Product—

現在発売されている赤TSUBAKIの独特の香りやベタつきを抑え、さっぱりした洗いあがりの新TSUBAKI。

—Price—

赤TSUBAKIと並列させて売る商品なので白TSUBAKIのように価格を高めに設定するのではなく、赤TSUBAKIと同じ値段で売る

—Place—

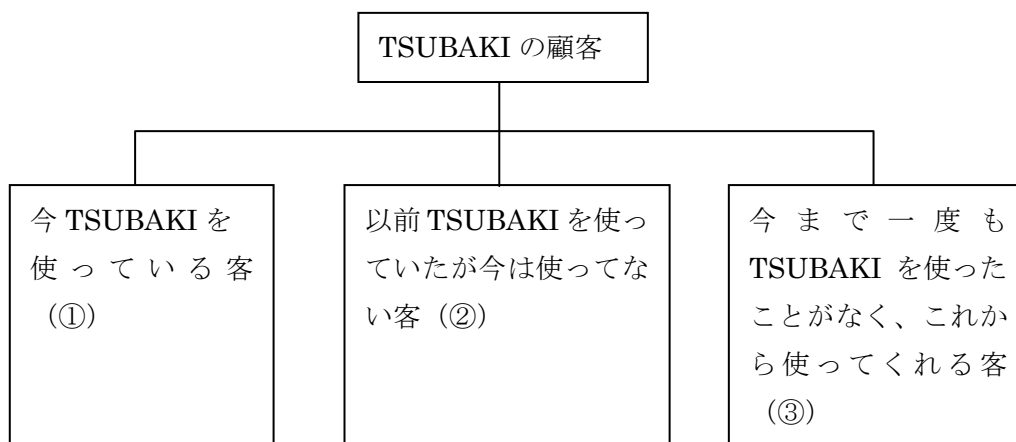
今まで通りスーパーやドラッグストアなどで売る。

—Promotion—

顧客を①現在使用している客②使用したことはあるが現在使っていない客③今まで一度も使用したことがない客の3つに分類し、それぞれの顧客に合ったプロモーションを考えた。

①の人用には、赤・白TSUBAKIのポンプに試供品をつける。

②、③の人用には、街頭や店頭で配布する。



⇒以上の政策により、より多くの顧客にあったTSUBAKIを長く使ってもらえるようになる（リピート率の上昇）。

・新規商品の開発

SWOT 分析にもあったように、**Strength** (TSUBAKI ブランドの知名度、人気)、**Opportunity** (ヘアダメージに関する関心、ニーズの高まり) というこれらの現状を踏まえると、シャンプー、コンディショナー、トリートメント以外のヘアケア商品ラインナップを増やし **Weakness** を改善する戦略が妥当だと考えられる。

⇒近年の洗い流さないトリートメント商品の流行や口コミサイト@コスメヘアケア商品部門に長年にわたって上位に位置する大島椿の人気、ヘアケア商品はシャンプー市場と比べて顧客の流動性が少なく、ワックス市場のアリミノのように他社製品に圧倒的な人気が見られないということとを考慮すると資生堂 **TSUBAKI** が新たに洗い流さないトリートメントタイプのヘアケア商品を出す勝算が見込まれる。

Product	スプレー式やプッシュ式の洗い流さないトリートメント（朝、昼、夜用）
Price	600円台後半～800円台前半
Place	シャンプーと同じくスーパーやドラッグストアなど
Promotion	単独での CM や販売のほかに、シャンプーとセットで販売、新しい CM でシャンプーとセットで使う様子などをアピール

⇒以上の政策により、一人あたりの顧客からより多くのお金をTSUBAKIブランドに落としてもらえるようになる（客単価が上がる）。

7、UNO

7-1 UNOについて

○ 主な歴史

1992年9月	発売
2005年8月21日	ジェレイドと統合
2005年	男性用ワックス部門でシェア1位
2006年	ギャッツビーがムビングラバーを発売し、UNOのシェアは一気に縮小
2007年現在	オーランドブルームを起用するもシェア奪還には至っていない

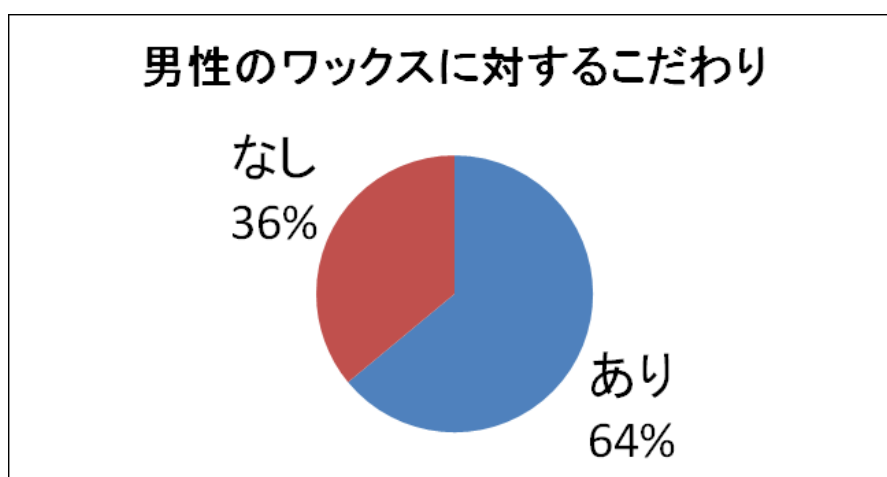
UNOは1992年9月に発売されたが、その後2005年8月21日にメガブランド戦略の第一弾として、男性用ブランド・ジェレイドと統合、2007年にヘアワックスをファイバーNEOとしてリニューアルした。UNOは2005年まで男性用ワックス部門ではシェアが1位であったが、2006年ギャッツビーがムビングラバーを発売し、木村拓哉をイメージキャラクターに起用したことで、UNOのシェアは一気に縮小した。2007年にオーランドブルームを起用するもシェア奪還には未だ至っていない。

ラインナップはヘアスプレー、整髪ジェル、デオドラントスプレー、ヘアワックスから洗顔ペーパー、ボディシート、サンスクリーン、脂取り紙、頭髪・体毛用ばさみ、寝ぐせ直しまで多岐にわたる。

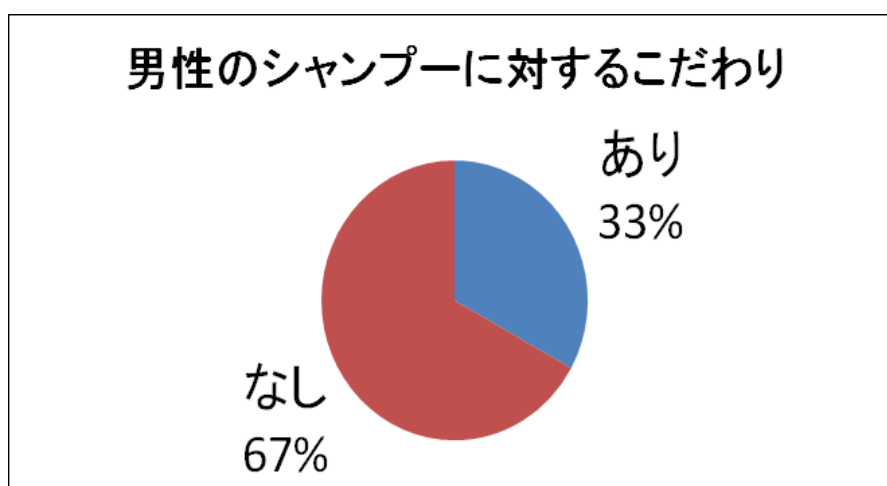
CMも以前までは、出演者が1人といったものであったが、2005年には52人のお笑い芸人を起用し、一晩に一举に54バージョンのTVCMをオンエアすることでギネス記録に挑戦した。また、その中のアンガールズの田中・山根、いつもここからの山田・菊地、カンニング竹山の5人がU.N.O.BANDというバンドを結成し、話題を集めた。さらに、2006年下半期には、映画『木更津キャッツアイ』、2007年上半期には格闘技路線、2007年5月からは、「ミスマガジン」とタイアップした。しかし、2006年にマンダム・ギャッツビーがキムタクを起用してからシェアを抜かれたので、その結果、大物タレント+定番洋楽+クールな映像という、キムタクのギャッツビーを意識したであろう王道の男性化粧品広告にウーノはシフトし、オーランド・ブルームを起用した。

7-2 UNOの目標設定

UNOではワックス以外の新しい看板商品を作ることを目標とする。なぜなら、現在主力商品となっているワックスは使用する人のこだわりが強いため、ワックスを改良したとしても、他社ユーザーを自社に引き込むことが難しく、改良によって大幅な売り上げアップを達成することが厳しいと思われるからである。また競合が非常に多いことも問題として挙げられるだろう。そこで新しい看板商品を作る際にはシャンプー市場に注目した。ワックスとは異なり、男性はシャンプーにあまりこだわりを持っていないので、顧客のニーズを捉えた新商品を出せば多くの男性が興味を持ち、他社製品から自社の新しい商品にシフトしてくれると考えたからである。また男性シャンプー市場はまだ競合も少ないので、その点でもいち早く力を注ぐ価値があると思われる。



18～20歳の男性42人に対してワックスにこだわりがあるかないかを自分たちでアンケートしたもの



18～20歳の男性42人に対してシャンプーにこだわりがあるかないかを自分たちでアンケートしたもの

7-3 UNO の環境分析

・ UNO ブランド全体の SWOT 分析

—Strength—

UNO は資生堂ブランドをもっており、男性用化粧品ブランドとしての一定の知名度がある上、資生堂が宣伝・販売促進を1つの大型ブランドに集約させてヘアケア、メーキャップなどの分野ごとに業界トップシェアを狙うことを目指し、メガブランド戦略をとった際に、6つのメガブランドの中の1つに設定された。これにより UNO はさらに巨額の広告費を使用できるようになった。また近年若い男性の髪が長くなっており、髪型を維持する整髪剤や技術が求められている中で UNO のファイバーネオシリーズは再整髪が売りであり、需要に見合った製品を出しているといえる。その使用感も悪くはないようだ。

—Weakness—

芸人 50 人やオーランドブルームを CM に起用し多額の広告費をつぎ込んでいると思われるが、それが売り上げに反映していない。その上 CM から商品の効用などが分かりにくく、UNO のブランドイメージもはっきりしない。また、ギャッツビーに比べるとブランドの歴史が浅く、種類も豊富すぎてどれが自分にあっているか分かりづらい。

—Opportunity—

近年男性用化粧品市場の売り上げが拡大傾向である。また化粧品市場の顧客は宣伝に影響されて消費行動をとりやすい傾向にあるといえるだろう。

—Threat—

男性用化粧品業界第1位 GATSBY の圧倒的シェアとアリミノ、ナカノのヘアスタイリング剤としてのブランド力。また美容院であまり使われておらず、ギャッツビーにはある小型サイズのワックスがなく、消費者が気軽に試せる機会がない。

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> ・ 資生堂ブランド。 ・ メガブランド戦略で UNO をそのメガブランドの1つに設定したことで使用できるようになった潤沢な広告費。 ・ 男性用化粧品ブランドとしての一定の知名度。 ・ 需要に合った製品提供ができています。 ・ 使用感が悪くない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸人 50 人やオーランドブルームを CM に起用し多額の広告費をつぎ込んでいられると思われるがそれが売りに反映していない。 ・ CM から商品の効用などが分かりにくい。 ・ ギャッツビーに比べるとブランドの歴史が浅い。 ・ UNO に対するブランドイメージがはっきりしない。 ・ 種類が多すぎてどれが自分にあっているか分かりづらい。
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ・ 近年の男性用化粧品市場の売り上げ拡大傾向。 ・ 顧客は宣伝に影響されやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 男性用化粧品業界第1位 GATSBY の圧倒的シェア ・ アリミノ、ナカノのヘアスタイリング剤としてのブランド力。 ・ 美容院であまり使われていない。 ・ ギャッツビーには小型サイズのワックスがある。

・ 自社男性用シャンプーと他社男性用シャンプーの分析

① UNO

薬用スカルプシャンプー

Product	薬用炭が毛穴につまったあぶらや汚れを取る ハードな整髪剤もしかり落とせる UNO薬用トニックの浸透を助ける
Price	600円 (200ml)
Place	ドラッグストアなど
Promotion	シャンプーのCMなどは特に無し

② OXY

パーフェクトクレンジングシャンプー

Product	クレンジング処方です頭皮のアブラや汚れをごっそり落とす薬用成分で頭皮を清潔に保ち、汗のにおいもケア
Price	880円（400ml）
Place	ドラッグストアなど
Promotion	若者に大人気の KAT-TUN の赤西仁、田中聖をCMタレントとして起用。シャンプーの激爽な使用感を押し出したCMでインパクトがある。

③ サクセス

サクセス薬用シャンプー

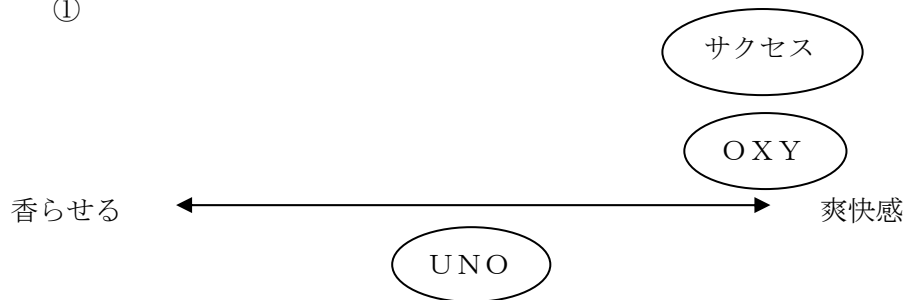
Product	毛穴に詰まったアブラを落として、育毛剤の浸透を助ける。フケ、かゆみを防ぎ、頭皮、毛髪を清潔に保ちます。 液が頭皮にいきわたる、ダイレクトタッチ式容器。 超爽快タイプのエキストラクールもある。
Price	819円（380ml）
Place	ドラッグストアなど
Promotion	CMに俳優伊藤英明を起用。「サクセス！」というフレーズとともに爽快感を演出している。

7-4 UNO 政策提言

香らせるシャンプー・ボディーソープを新たに販売すべきである。その際、UNOの強いイメージがないという弱みを逆に生かし、OXYやサクセスの爽快感とは反対のベクトルである香りを強調する商品を作るとよい。これは相手の強みに対して差別化するので真似されにくいという利点もある。その上、男性の香りに対するニーズも高まってきている。クラシエフレーズのアンケート調査によれば、「異性とすれ違うときにいい香りが欲しい」(81.3%)「同僚の加齢臭が気になる」(32.1%)など、男性「香り」に対して強い関心を持っていることが伺えた。そして、そんな考えを持つ男性に焦点をあてた、さまざまな商品・サービスが登場している。また、男性用香りブランドにもさわやかさや爽快感に加え、フローラル系の甘さを加えた商品が増加傾向にあるという。しかし、そうすると今度は女性用シャンプーと差別化する必要がある。その際は、男性特有の汚れや髪質にあったシャンプーであること、女性にモテることを狙った商品であることなどをアピールすることで、女性用シャンプーとの差別化ができる。また現在あるフレグランスメーカーと提携して新しいシャンプーを作ることも考えられる。

・ UNOシャンプー差別化のプロセス

①



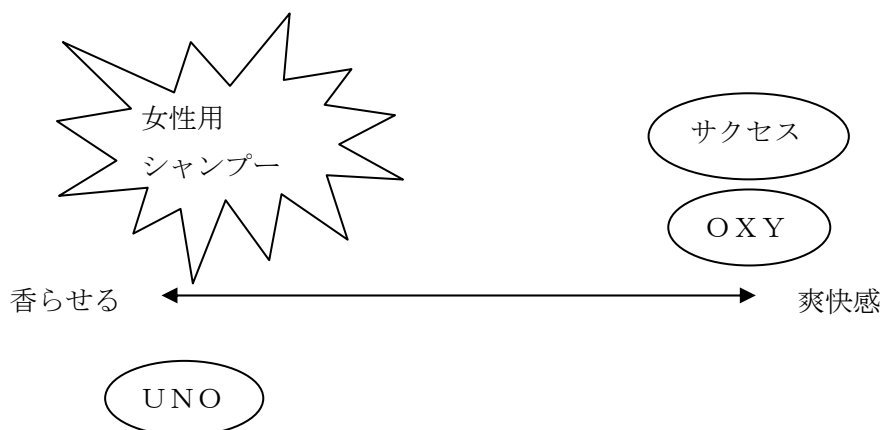
シャンプーの軸として爽快感と香らせるという二つのベクトルがある。男性用シャンプーではサクセスとOXYには爽快感という強いイメージがあるが、UNOにはこれといった強いイメージがなく弱みとなっている。

②

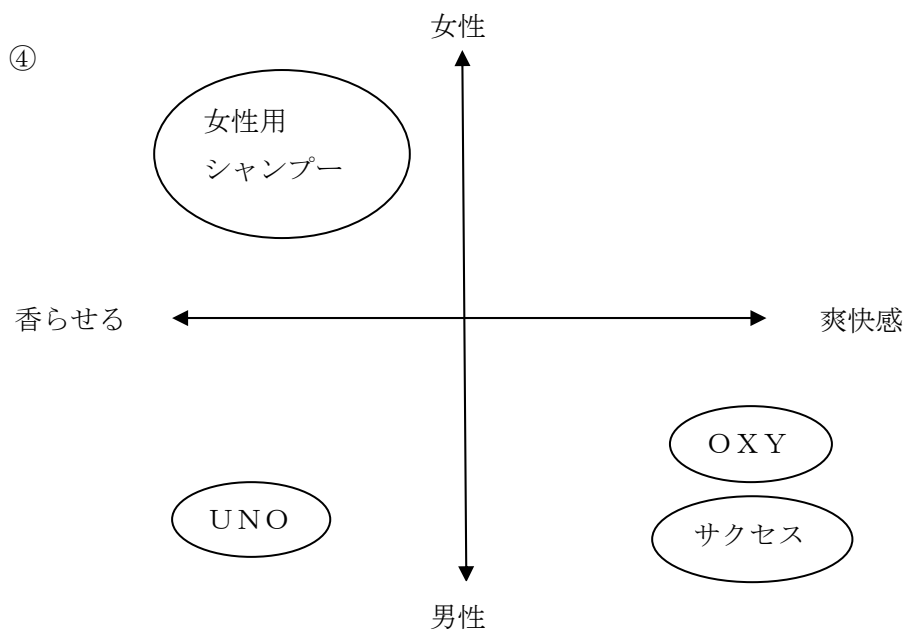


UNOは現時点でイメージが特にないため、比較的簡単に香らせるイメージへ移行することが出来る。それに比べ、サクセス、OXYは製品の強みともいえる爽快感のイメージが強すぎるため、男性にニーズがあると思われる香らせるシャンプー市場には容易に参入できない。

③



香らせるシャンプーに参入することで既存の男性用シャンプーとは差別化できたが、そうすると今度は香りのよいシャンプーだったら今ある女性用シャンプーでよいのではないかという疑問が出てくる。男性用香らせるシャンプーの真の敵は女性用シャンプーである。



男性特有の汚れや髪質にあったシャンプーであることや、女性にモテることを狙った商品であることをアピールしたり、男性用フレグランスメーカーなど男性用ブランドと提携したりすることで女性用シャンプーとの差別化を図る。

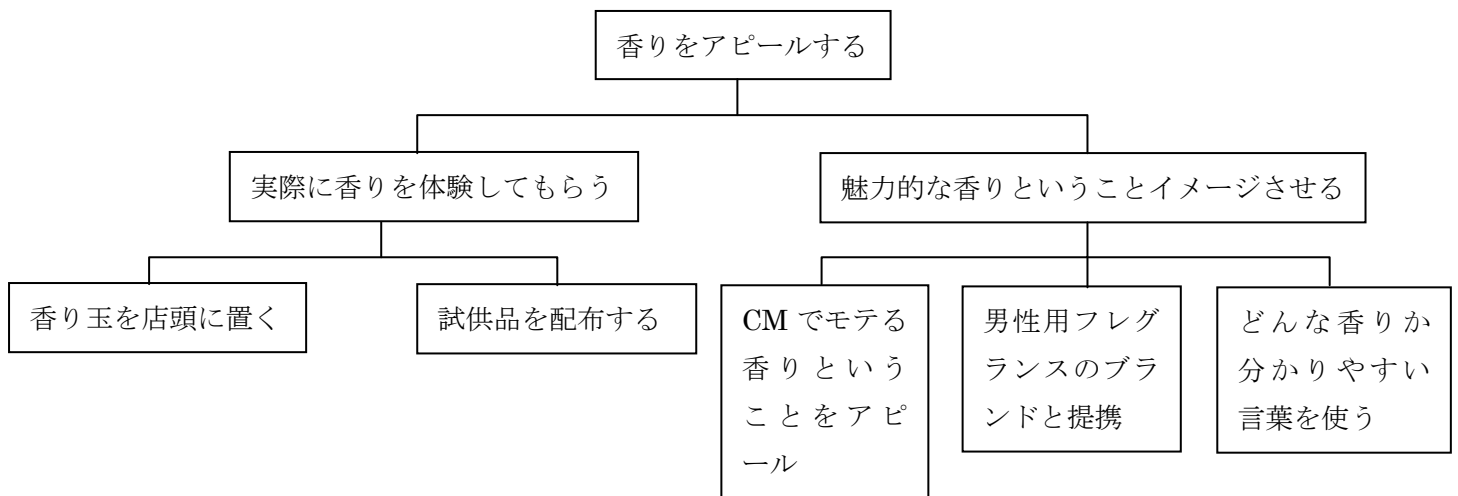
・ UNO 新シャンプーの 4P

Product	香らせるシャンプー
Price	既存商品と同じ
Place	既存商品と同じ
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品と CM のイメージを統一させる。 ・ 男性特有の汚れや髪質にあったシャンプーであることを伝える ・ 香り玉を店頭置く。 ・ シャンプーを配布したり、雑誌に付いたりする。 ・ CMでは、使えば普段の生活の中で女性にモテるようになることをアピールする <p>例</p> <p>i デート編 デート前に男性がシャンプーをし、デートに行ったところ、女性がメロメロに。</p> <p>ii スポーツ編 スポーツをした後に、他の男性が汗臭い中でこのシャンプーをした男性だけがいいにおいで女性がメロメロに。</p> <p>iii 学校生活編 授業中に風が吹いてきて、いい香りがするなあとある女生徒がその香りの方向を吸い込まれるように見ると、男子生徒がいて、その男子生徒に女生徒がメロメロに。その男子生徒は UNO のシャンプーを使っているのだった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 男性用フレグランスのブランドと提携して商品開発をする ・ さわやか、セクシー、スイートといったどんな香りか分かりやすい言葉を使う

Product は香らせるシャンプー、Price、place は既存商品と同じにするとして、問題ないが、ネックは Promotion である。ここで、UNO の Promotion の政策提言をしたい。まず、SWOT 分析で見つけたことをいかし、商品と CM のイメージを統一させる。また、消費者の傾向や商品の趣旨を考えると、香り玉を店頭置くことや、シャンプーを配布したり、雑誌に付いたりすることも有効である。また CM では、男性特有の汚れや髪質にあったシャンプーであることは少し触れる程度に抑え、香りをアピールする。

・ UNO の Promotion 方法を考えるプロセス

まず、香りをアピールする方法には2つあって、1つは実際に香りを体験してもらう方法、もう1つは魅力的な香りを消費者にイメージさせるという方法である。実際に香りを体験してもらうには、香り玉を店頭に置いたり、試供品を配布することが有効である。また、魅力的な香りを消費者にイメージしてもらうには、CMで持てる香りということをアピールしたり、男性用フレグランスのブランドと提携、またどんな香りか分かりやすい言葉を使うことが有効である。



7、おわりに

大手企業が発売するシャンプーの原価について考えてみると、TVCM,雑誌など多額の広告費用に費やすコストが大きく、ごく一部の層のみをピンポイントで狙い何千円もする高級シャンプーのように成分にこだわることができないのは自明である。

そこで類似品が氾濫し、商品の差別化が困難な女性シャンプー市場では、現行の商品の問題点を解消した新商品、並びに関連商品を発売することで顧客のニーズを拡げ、一旦獲得した顧客を離さない、いわば防衛戦的戦略をとった。この戦略をとることができるのも『TSUBAKI』の素晴らしいTVCMが顧客の購買意欲を掻き立てていることが前提となっている。

未だ商品数が少なく、市場拡大の余地がある男性シャンプー業界ではAXEの人気から男性に「香らせる」需要があるというヒントを得、他社と差別化を図るべくUNOから今までになく香りにこだわった新タイプの商品を発売するという思い切った提言を行った。

今回資生堂という大企業を取り上げたことで、製品の内容の工夫からTVCM始めpromotionに至るまで広い視野で政策を考えることができた。我々のBeautiful Strategyによってさらに多くのBeautiful Japaneseが生まれることを願ってやまない。

8、参考・出典

口コミ広場 www.kuchiran

楽天ホームページ www.rakuten

資生堂TSUBAKI www.shiseido.co.jp/tsubaki

ちえこむ chiecom.jp

化粧品口コミサイト@cosme <http://www.cosme.net/>

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

<http://www.nikkeibp.co.jp/news/biz07q4/554237/>

<http://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001798.000000000.html>

<http://news.livedoor.com/article/detail/3321541/>

<https://www.fuji-keizai.co.jp/market/07070.html>

<http://www.rohto.co.jp/comp/news/?n=r070117>