



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

2007-23

1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における  
マーケティング競争の構造

東口 晃子

Current Management Issues



1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における

マーケティング競争の構造

2007年12月7日

神戸大学大学院経営学研究科  
栗木契 研究室  
現代経営学専攻

東口 晃子

## 目次

第1章 はじめに .....	- 2 -
第1節 本研究の目的 .....	- 2 -
第2節 日本のシャンプー・リンス市場の特徴 .....	- 3 -
第1項 市場推移 .....	- 3 -
第2項 メーカー別・ブランド別シェア状況 .....	- 4 -
第3項 広告投入量 .....	- 5 -
第2章 分析に使う概念 .....	- 6 -
第1節 競争戦略 .....	- 6 -
第2節 ブランド .....	- 9 -
第3章 事例の概要 .....	- 10 -
第1節 事例の選択 .....	- 10 -
第2節 研究方法 .....	- 11 -
第3節 事例研究対象企業の概要 .....	- 11 -
第1項 A社の概要 .....	- 11 -
第2項 B社の概要 .....	- 11 -
第3項 C社の概要 .....	- 12 -
第4項 D社の概要 .....	- 13 -
第4章 事例研究 前半期（1994年～2002年）における競争 .....	- 13 -
第1節 A社のブランドaの戦略 .....	- 13 -
第2節 B社のブランドbの戦略 .....	- 15 -
第3節 D社のブランドdの戦略 .....	- 17 -
第4節 D社のブランドeの戦略 .....	- 19 -
第5節 前半戦のまとめ .....	- 21 -
第5章 事例研究 後半期（2003年～2007年）における競争 .....	- 22 -
第1節 D社のブランドdの戦略 .....	- 22 -
第2節 A社のブランドaの戦略 .....	- 23 -
第3節 D社のブランドeの戦略 .....	- 27 -
第4節 B社のブランドbの戦略 .....	- 31 -
第5節 D社のブランドfの戦略 .....	- 35 -
第6節 C社のブランドcの戦略 .....	- 41 -
第7節 後半戦のまとめ .....	- 47 -
第6章 考察 .....	- 48 -
第1節 競争の諸論理との対話 .....	- 48 -
第2節 今後の課題 .....	- 49 -
参考文献 .....	- 50 -
参考資料 .....	- 50 -
インタビューリスト .....	- 51 -

## 第1章 はじめに

### 第1節 本研究の目的

#### 【日本のシャンプー・リンス市場環境】

日本のシャンプー・リンス市場では、2003年以降、商品改良、アイテム追加、新発売などのサイクルが短くなっている。(下図参照)各ヘアケアメーカーはシャンプー・リンス市場において、自社ブランドの販売維持・拡大をめざし、新製品開発に力を注ぐとともに、改良、アイテム追加にも力を注いでいる。

	1999年		2000年		2001年		2002年		2003年		2004年		2005年		2006年	
	春	秋	春	秋	春	秋	春	秋	春	秋	春	秋	春	秋	春	秋
ブランドa																
ブランドb																
ブランドd																
ブランドe																
ブランドf																
ブランドg																
ブランドh																
ブランドi																
ブランドj																

(注: ◻は改良、◻はアイテム追加、◻は新発売を示す)

図1 D社調べをもとに、筆者作成。

#### 【競争の中での逆転のメカニズムを解明したい】

しかし、各メーカーが、新製品を開発し、発売するたびに、必ずしも発売した新製品が、NO1のシェアを獲得できるわけではない。また、新製品の発売により、NO1のシェアを獲得し、発売されるまで、NO1であった商品のシェアが低下するという、逆転現象が生じることもある。一方、新製品が発売されても、影響を受けずに、依然としてシェアを維持する商品もあれば、ブランド名を変えずに、低いシェアから高いシェアへと、復活する商品もある。以下では、このように、新製品投入にともなう、逆転現象はどのような理由で起こるのか、また、新製品が発売されることで、どのような競争に変わり、どのような勝ち方が存在するのかを解明したい。

#### 【テーマ設定の経緯】

筆者は、日用品メーカーに勤務し、シャンプー・リンス市場において、最前線で営業活動をしてきた。新製品が発売されると、それまで売っていた製品が、ジワジワと売れなくなることもあれば、営業活動の力を入れなくても売れ続ける製品もある。こうした光景を

目の当たりにし、筆者は、このメカニズムを解明したいと考えていた。

企業間の競争戦略については、古くからポーターの戦略論等で論じられ、わが国でも、山田（2007）などにより、企業間における逆転の競争戦略が論じられている。今回は、企業間ではなく、よりミクロなブランド間の競争に焦点をあてて、シャンプー・リンス市場における、競争ダイナミズムを検証することを研究テーマとする。

## 第2節 日本のシャンプー・リンス市場の特徴

### 第1項 市場推移

化粧品<sup>1</sup>市場は、国内景気の影響を受けやすい。化粧品年間製造出荷金額を見ると、1997年以降下落傾向が続いていた。たとえば、大手ドラッグストアでは、価格競争により、「化粧品 %割引」と大きく告知し、単価下落をあおってきた。この傾向も、ようやく2004年に底を打ち、景気の回復とともに、化粧品製造出荷金額も回復の兆しが見られる。

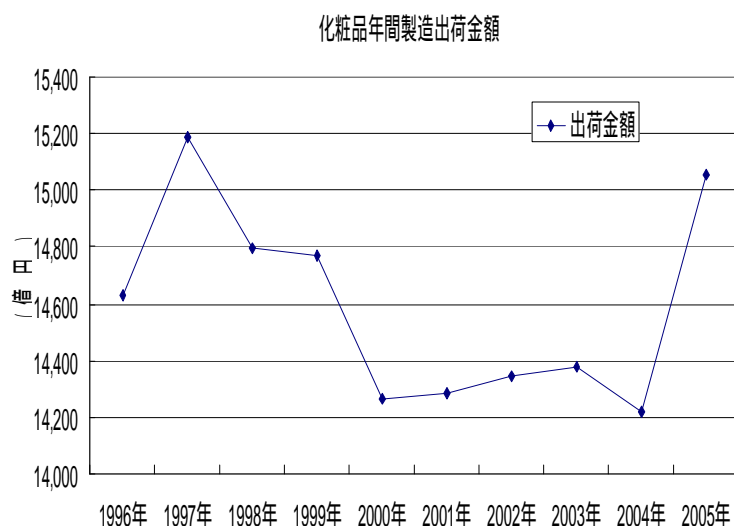


図2  
化粧品年間製造出荷金額(単位  
億円)  
(出所)経済産業省資料をもと  
に筆者作成

さて、シャンプー・リンス市場について見ていこう。シャンプー・リンスの出荷額は過去5年間横ばい傾向が続いている。しかし、おしゃれ意識の高まりで、パーマやカラーリングなどの機会が増え、髪の毛の傷みに対する意識も高まりつつある。そのため、髪を手入れするために、浴室で使うトリートメント剤を使う機会が増えており、トリートメント剤を加えた、シャンプー・リンス・トリートメントの出荷額について見ると、2003年を底に上昇へと転じている。

<sup>1</sup>化粧品には香水・オーデコロン・頭髪用化粧品(シャンプー・染毛料など)・皮膚用化粧品(化粧水・美容液など)・仕上用化粧品(ファンデーション・口紅など)・特殊用途化粧品(日焼け止め化粧品など)が含まれる。

シャンプー・リンス・トリートメント年間出荷販売金額

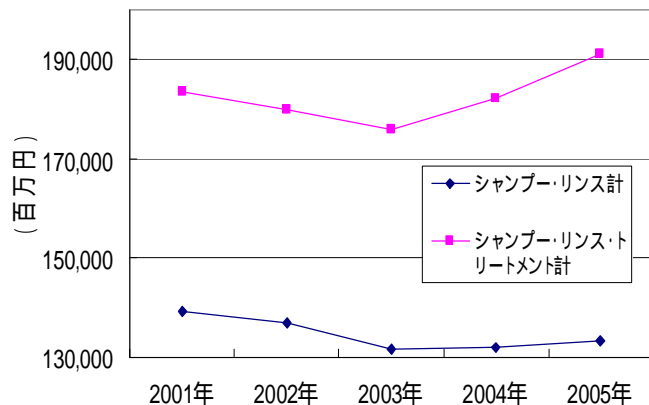


図3  
シャンプー・リンス・トリートメント年間出荷販売金額 (単位 百万円)  
(出所) 経済産業省資料をもとに筆者作成

## 第2項 メーカー別・ブランド別シェア状況

国内のシャンプー・リンス市場は、寡占市場である。過去5年間、A社、B社、C社、D社、の4社で70%以上<sup>2</sup>の金額シェアを占めてきた。主要な競争は、この4社間で繰り広げられてきた。主要4社は、各3~4ブランドを保有し、それぞれのブランドごとに、顧客の争奪競争が繰り広げられている。シャンプー・リンス市場の寡占化傾向は、近年強まる傾向にあり、ビール産業や携帯電話産業と同様に、新規参入企業が開発するブランドが一気にシェアを獲得することは、非常に難しい市場だといえる。

ヘアケアシェア推移(メーカー別)

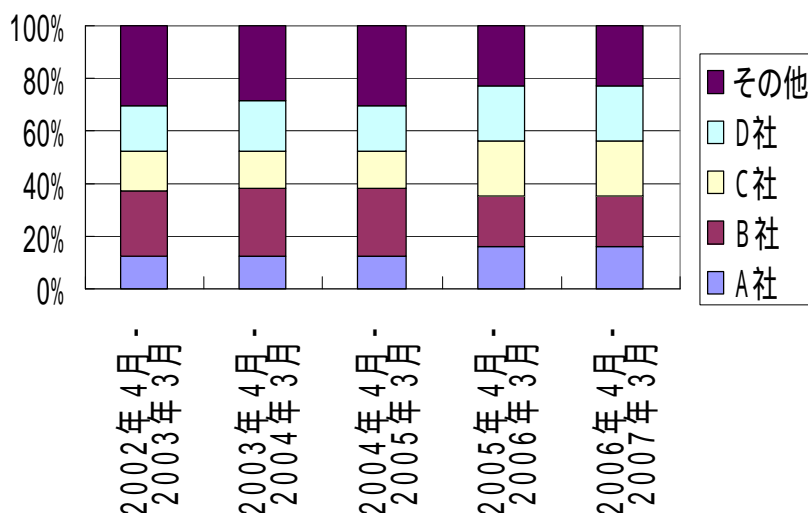


図4  
シャンプー・リンス市場メーカーシェア推移 (単位 %)  
(出所) インテージ「SRI データ」をもとに筆者作成  
2003年A社がF社を買収したため、2002年4月データより2社合算で表示

<sup>2</sup> インテージ「SRI データ」

ブランド別に見ると、シャンプー・リンス市場は、300以上<sup>3</sup>のブランドがひしめき合う市場である。販売を伸ばそうとして各メーカーが次々と新製品を発売する。1つのブランドで、10%のシェアを持てばトップブランドと呼ばれる市場である。<sup>4</sup>

2007年3月時点での上位6ブランドの2002年1月からのシェア推移は、以下の通りである。過去6年間の中で、C社のブランドc、D社のブランドf、が発売され、シェア争いが一層激しくなっている。

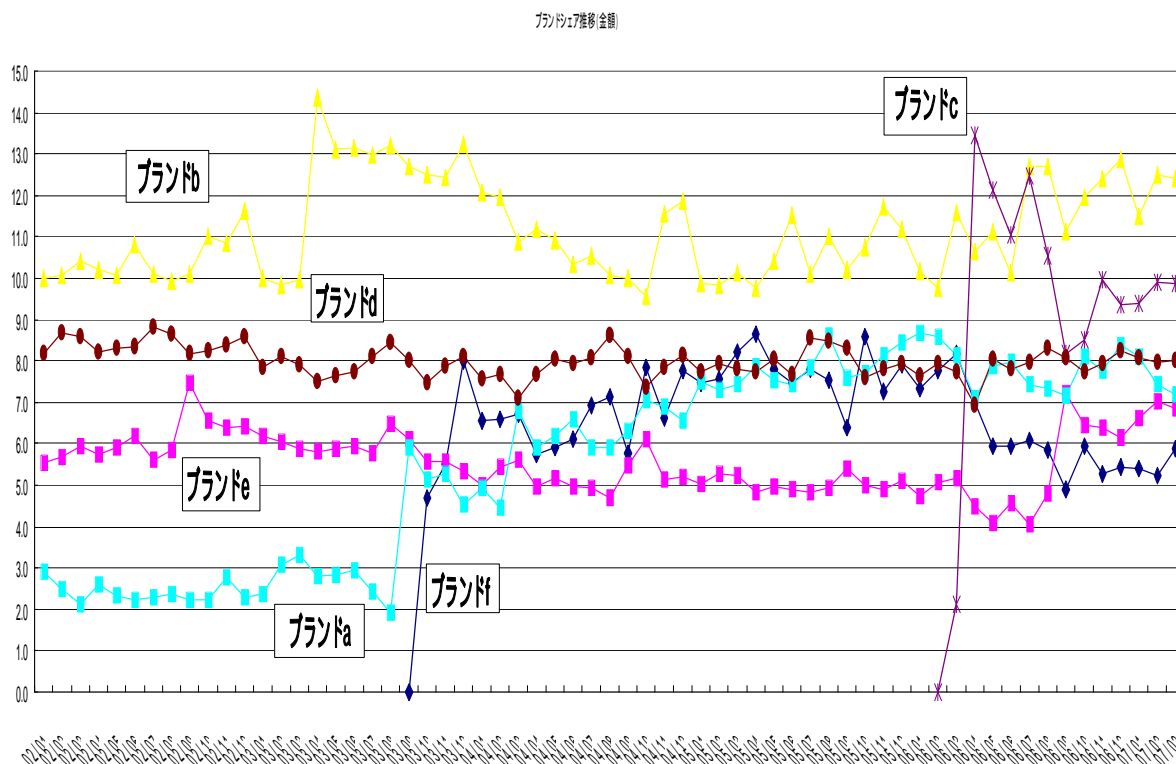


図5  
ヘアケアブランドシェア推移(金額)(単位 %)  
(出所) インテージ「SRI データ」をもとに筆者作成

### 第3項 広告投入量

シャンプー・リンス市場は、ブランドごとにテレビCMの投入が行われる。新ブランドが発売される時は、消費者に認知を高めるために、大量の広告を投入することがある。また、ブランドが大きく改良された時も、改良の訴求点を消費者に認知してもらうために、大量の広告を投入することがある。

過去5年間の年間ブランド別広告(CM)投入量を以下の表にまとめる。

<sup>3</sup> 日経ビジネス 2007年4月23日号、p.32

<sup>4</sup> 日経ビジネス 2007年4月23日号、p.32

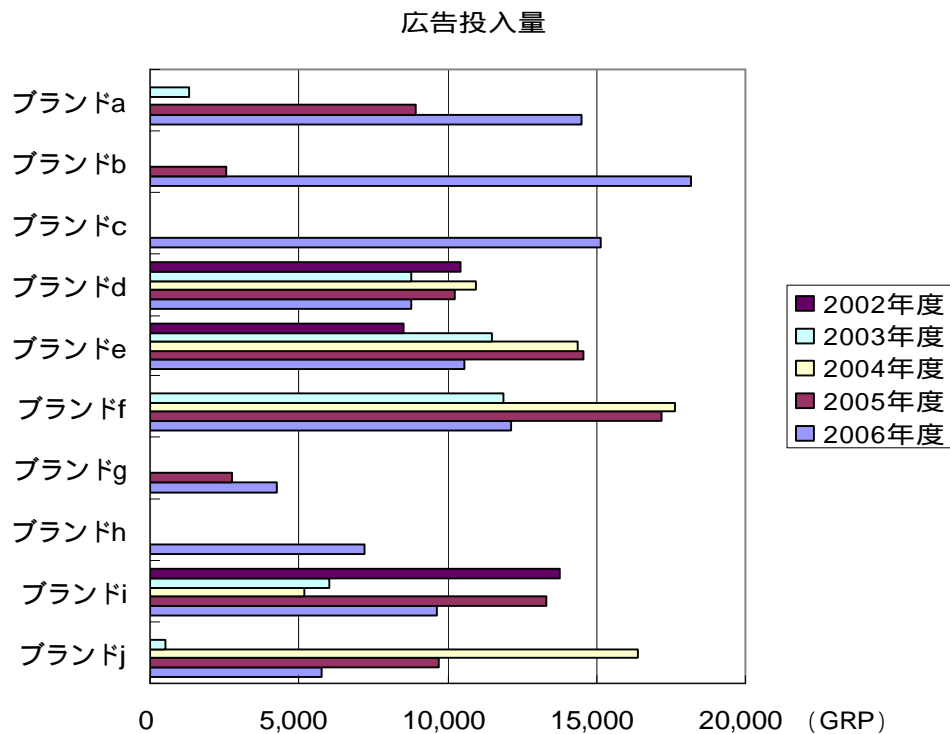


図6  
ブランド別広告投入量  
(出所) ビデオリサーチセンター調べより筆者作成  
(注) 年度は4月1日から翌年の3月31日とする。

2003年度のブランドfの発売時、2004年度のブランドjの発売時、2006年度のブランドcの発売時には、広告量が大幅に増加していることがわかる。

## 第2章 分析に使う概念

第2章では、本研究の事例分析の枠組みとして用いる競争戦略とブランドの基本概念を説明する。

### 第1節 競争戦略

#### 逆転の競争戦略

競合企業の逆転の競争戦略のフレームワークを研究している一人として、山田英夫があげられる。山田(2007)は、リーダー企業が追従しにくい戦略として、「企業資産の負債化」「市場資産の負債化」「論理の自縛化」「事業の共喰化」<sup>5</sup>をあげている。本研究に示唆を与えそうなのは、「理論の自縛化」である。これは、これまでリーダー企

<sup>5</sup> 山田(2007) p.181



業がユーザーに対して発信していた論理と矛盾するような製品・サービスを出すことによって、安易に追従すると大きなイメージダウンを引き起こすのではないかと、リーダー企業内に不協和を引き起こす戦略である。<sup>6</sup>具体的には、1967年に家庭用の生ビールという新しい市場が生まれた際に、リーダー企業であるキリンビールが生ビール市場に直ちに参入できなかった例がある。「“生”を強く訴えると、これまでのラガービールの新鮮度を否定しかねない」というジレンマが生じていた。<sup>7</sup>このケースはリーダー企業が自社の主力製品の存立基盤を否定するような商品に対しては、迅速な対応が取れないことを示している。

山田の理論より、競争の中の逆転のメカニズムとして、リーダー企業はこれまでユーザーに発信していた理論を安易に変更することができず、迅速な対応ができないことが指摘できるだろう。

また、市場において、各企業は勝ちたいという気持ちが継続的に引き出され、次々と新しい試み(新機軸)が登場する。例えば、デジタルカメラの商品開発は発売当初は小型化・軽量化が争点であった。しかし、その後は画素数の大きさが争点となった。石井(2003)は、産業は企業の競争の中から創り出されていくと考え、「プロセスとしての競争」という見方・概念を用いて強調している。競争の中で、個性の形成と競争ルールの変化が相まって、競争プロセスの中で戦略ジレンマが生まれる(資源の価値が変わる)。一般には、企業が自らの内なる理由のために、自由にみずから戦略ポジションを移動できないことを意味する。<sup>8</sup>

消費者のニーズに応じて満足度を高めることや、技術の高さ、効率の良さを求め、努力することで、新機軸から生まれるといえるであろう。また、競争ルールが変化しても、独自能力があるので、安易に戦略を変えることができないといえるであろう。

### 競争的創発プロセス

M・Eポーターは競争優位の戦略の一つとして、差別化戦略を説いた。差別化戦略の論理は、ライバルとは異質な特性を選んで差別化すべし、<sup>9</sup>である。他社が追従できないような戦略を打ち出し、競争することにより、市場でポジショニングを確立していく。競争が繰り広げられる市場において、経済学者のF・Aハイエクは計画的な管理よりも、多数のばらばらな個人による競争のほうが効率的であると説いた<sup>10</sup>。また、石井(2006)は、競争という場合は、固有名で認識しあった企業同士が互いの能力を競い合う場であり、それが翻って自ら独自能力に気づかせ、それを磨き上げる場でもあるという。競争相手を通じて、まさに「自分とは何か(アイデンティティ)」を判断する根拠を得、それを増幅させることができるのである<sup>11</sup>、としている。例えば、日本茶飲料は2000年頃までは緑茶飲料としてウーロン茶やブレンド茶と同一製品のカテゴリーに属していた。しかし、キリンの生茶が大ヒットした時期に、日本茶飲料カテゴリーとして独立した地位を確保するようになった。

---

<sup>6</sup> 山田(2007) p.183

<sup>7</sup> 山田(2007) p.202

<sup>8</sup> 石井(2003) p.11

<sup>9</sup> M.E.Porter(1985) p.20

<sup>10</sup> 石井・栗木・嶋口・余田(2004) p.298

<sup>11</sup> 石井(2006) p.6

12このように、競争市場には、「競争中で競争の場（ルール）が生み出される」という自己言及的性格と、競争プロセスにおいて価値や主体が生み出される創発的性格が見られる。こうした性格に注目した競争プロセスの概念を、競争的創発プロセスという。<sup>13</sup>

競争的創発プロセスとは、競争する過程において、競争相手を通じて、独自能力を気づき、磨き上げながら、独立した地位を確立し、競争の場が繰り広げられていくプロセスである。

以下に、石井（2006）が示す競争的創発プロセスの分析の枠組を記載する。

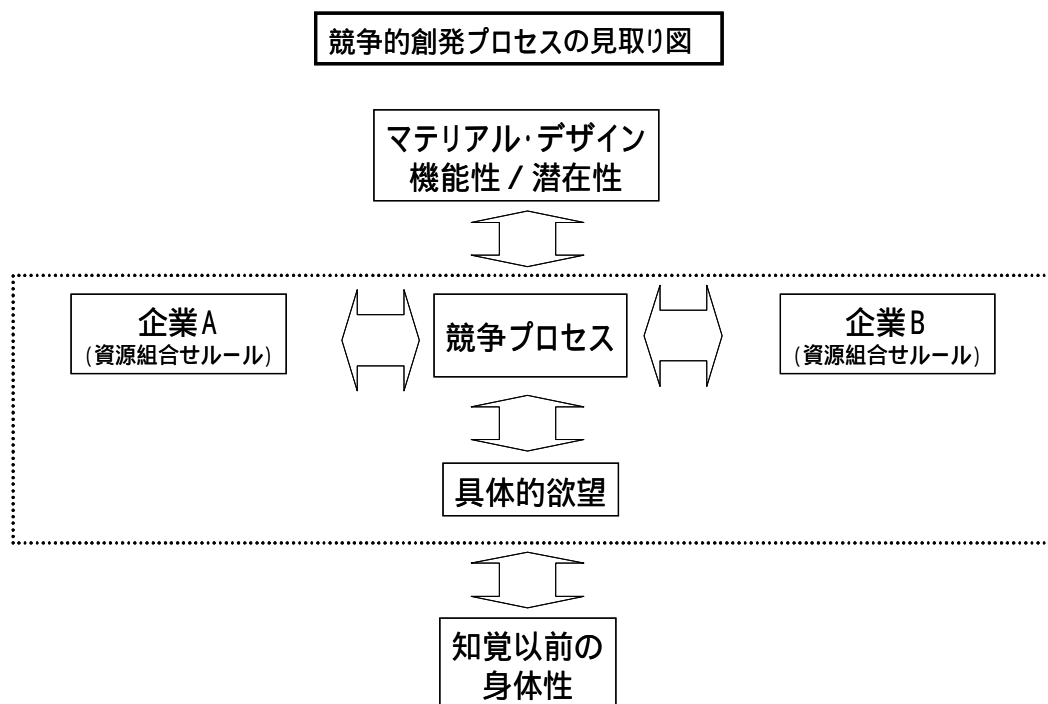


図 7 競争的創発プロセスの見取り図

（出所）石井（2006） P.19 をもとに筆者作成

競争の場が繰り広げられる市場において、各企業は勝ちたいという気持ちが継続的に引き出され、次々と新しい試み（新機軸）が登場する。石井（2003）は、産業は企業の競争の中から創り出されていくと考え、「プロセスとしての競争」という見方・概念を用いて強調している。競争する企業の試行錯誤のプロセスで、「いろいろな特徴をもったいろいろな財のうち、どれが最も顧客のニーズに叶うのか」とか、「多様な生産方式のうちどれが最も優れたものか」といった知識は、競争を通じて明らかになっていく<sup>14</sup>という。

<sup>12</sup> 佐々木（2005）

<sup>13</sup> 石井（2006） p.9

<sup>14</sup> 石井（2003） p.3

## リーダー戦略

山田(2007)は、5つのリーダー戦略を示している。5つの戦略とは、「事業ドメインを機能で定義する」「潜在的競合企業を明確にする」「先にしかける」「自己否定要素の隔離」「新たな競争要因を見つける」である。<sup>15</sup>

本研究に示唆を与えそうなのは、「事業ドメインを機能で定義する」「自己否定要素の隔離」「新たな競争要因を見つける」である。

「事業ドメインを機能で定義する」は、かつてレビット(1960)が示唆したように、自社の事業を「物」ではなく顧客に提供する「機能」で定義できれば、仮に技術に連続性がなかったとしても、企業は新たな展開が可能になる<sup>16</sup>。としていうものである。例えば、セコムは設立当初、ガードマンによる警備事業を行っていたが、その要員の確保が難しくなり、機械警備の領域に事業を展開した。提供する機能が「顧客の安全・安心の維持」であることをドメインとして、ガードマンの派遣から、ホームセキュリティーなどの事業展開をはかったのである。

「自己否定要素の隔離」は、かつて、クリステンセン(1997)が指摘したように、業界トップの座を守る唯一の方法として、完全に独立した組織を設立し、全く新しいビジネスモデルで構築する特権を与える<sup>17</sup>というものである。例えば、帝国ホテルは、企業の成長を考えた、超高級ホテルの展開だけでは十分ではないと考え、「クレストホテル」という全く別のブランドでビジネスホテルの開業をした。帝国ホテルのブランドは使わずに、外観からみただけでは帝国ホテルだとわからないようにしている。料金体系についても、リーズナブル<sup>18</sup>に設定されている。

「新たな競争要因を見つける」とは、リーダー企業自らが新たな競争要因を作り出し、見つけ出していくことである。例えば、牛乳配達店は一時、非常に衰退していた。しかし、消費者の健康意識の高まりを察知し、カルシウムを強化した牛乳を開発し、共働き、高齢者世帯の増加で宅配の需要が高まり、復活している<sup>19</sup>。

リーダー企業は、機能に特化した戦略を打ち立ててくることもあれば、定着したイメージをからかけ離れようとする時は、そのイメージを連想させるものを隠すこともある。また、新たな需要を見つけるなどして、新しい競争要因を見つけ、リーダーのポジションを維持しようとすることもある。

## 第2節 ブランド

### ブランド価値

ブランド価値の提唱者の一人として、デービッド・アーカーがあげられる。アーカーに

---

<sup>15</sup> 山田(2007) p.222

<sup>16</sup> 山田(2007) p.222

<sup>17</sup> 山田(2007) p.298

<sup>18</sup> クレスト立川ホームページ(2007年8月18日) シングル10,395円より  
[http://www.cresthotel.co.jp/tachikawa/plan/index\\_plan.html#3](http://www.cresthotel.co.jp/tachikawa/plan/index_plan.html#3)

<sup>19</sup> 牛乳小売業 事業所数は、昭和51年、21,008店をピークに減少を続け、平成11年、10,058件と半減したが、平成14年、10,326件と回復している。(経済産業省 商業統計調査)

よれば、ブランドの価値は、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益からなる。<sup>20</sup>

機能的便益とは、顧客に機能面の効用を提供する製品属性に基づく便益である。例えば、レーザープリンターの場合、機能便益はその、スピード、解像度、品質、給紙能力、停止時間がないことなどである。製品属性に基づく機能便益は消費者の購入時の意思決定や、使用経験に直接つながる。製品そのものの機能的な価値を実感できれば、また使いたいと考え、次回購入につながる。しかし、機能的便益は模倣されやすいという限界がある。技術は日々進歩し、さらに高い技術を追い求める中、より高い機能的な価値を実現しようとする。そうすると、ブランド同士の差別化ができなくなり、ブランドの価値が低下していくことになる。

情緒的便益とは以下のとおりである。特定のブランドの購買と使用が顧客に肯定的な感情を与えるとき、そのブランドは情緒的な便益を提供していると言う。たとえば、エビアンは単なる水で、飲めば、喉を潤す機能的便益しかもっていない。しかし、エビアンを飲むことで、顧客は体の中が浄化され、健康的で、きれいになるという期待も感じられる。このように、情緒的便益はブランドを所有することや、使用経験に対して豊かさと深みを加える。<sup>21</sup>

最後に、自己表現便益を説明する。ブランドや製品が人間の自己像のシンボルになるように、人間に自己イメージを伝達する方法を提供することによって自己表現便益をもたらす。例えば、ナイキの製品を身につけることにより、自分の能力を発揮し、自己表現を行う。自己表現便益は自己を主張し、理想的な自己のイメージに近づくものと考えられる。

#### 争点（選択ルール）選択効果

石井（1999）はブランドメッセージ効果として、争点効果が重要である<sup>22</sup>と強調している。具体的な例として、高機能な高価格の自動車のカーナビ・システムが開発されたとする。しかし、それを発売したメーカーが、有名ブランド・メーカーかそうでないかによって、消費者の選択はずいぶんと違ってることが予想される。その商品が、無名のブランド・メーカーから発売されれば、消費者は「パナソニック」や「ソニー」が発売していないことを確認して、今後、技術的にも、品質的にも、価格にも、改善されるであろうと考える。また、「技術のソニー」や「品質のパナソニック」が発売したとすれば、今後のカーナビはこれくらいの機能が標準となると予想される。

ブランドを選択する際は、単にブランドを比較するのではなく、争点の形成に巻き込まれている。豊かなメッセージ性を持ったブランドは、単に他の商品との差異性ばかりではなく、そのブランドのうちに市場における争点を提唱できる力をもっているといえる。<sup>23</sup>

### 第3章 事例の概要

#### 第1節 事例の選択

本研究では、事例として、シャンプー・リンス市場のブランドを取り上げる。日本にお

<sup>20</sup> D.A.Aaker (1997) p.121

<sup>21</sup> D.A.Aaker (1997) p.123

<sup>22</sup> 石井 (1999) p.185

<sup>23</sup> 石井 (1999) p.187

けるシャンプー・リンス市場のブランドは数多くある。本研究では、2007年3月時点におけるシャンプー・リンス市場上位<sup>24</sup>ブランドを取り上げる。具体的なブランドは、A社のブランドa、B社のブランドb、C社のブランドc、D社のブランドd、ブランドe、ブランドfである。以下ではこの6ブランドについて検討するが、その前に、研究方法、および、事例研究対象企業の概要について説明する。

## 第2節 研究方法

市場規模は経済産業省のデータを参照した。メーカーシェア、及び市場シェアについては、株式会社インテージの「SRIデータ」より抽出した。

また、各社で実際にヘアケア商品の開発や、ブランド構築に携わった方を対象として、商品開発時の背景や、商品改良時の進め方を確認するために、インタビューを実施した。インタビューは外部データや資料ではわからない、発売当時の状況、内部状況を知る上で貴重な情報源と位置づける。

また、インタビューを実施する事前調査として、日本経済新聞など日経4紙の記事、週刊東洋経済、日経ビジネス等の雑誌記事、業界紙である石鹸日用品新報、業界誌である、株式会社矢野経済研究所『化粧品マーケティング総監 2006年度』、各社のホームページ、新製品発売時のパンフレット、社内報や、インターネットでブランド名、社名で検索してヒットしたサイトなどを用いて事前の把握に努めた。

## 第3節 事例研究対象企業の概要

まず、各社の企業概要を説明する。

### 第1項 A社の概要

A社は1837年アメリカで設立された。日本では1973年に、営業を開始し、洗剤、紙おむつ、ヘアケア商品、化粧品など、暮らしと密接につながった製品とサービスを届ける日用品メーカーである。

企業方針は、「私たちは、世界の消費者の生活を向上させる、すぐれた品質と価値を持つA社ブランドの製品とサービスを提供します。その結果、消費者は私たちにトップクラスの売上と利益、価値の創造をもたらし、ひいては社員、株主、そして私たちがそこに住み働いている地域社会も繁栄することを可能にします。」である。

日本国内の売上、利益は公開されていない。全世界の2006年度純売上高は、682億ドル<sup>25</sup>(日本円8兆2,680億円<sup>26</sup>)営業利益132億ドル(日本円1兆5,840億円<sup>27</sup>)である。

日本では多岐にわたる日用品を発売し、日本で有名な日用品メーカーのひとつであると、言える。

### 第2項 B社の概要

---

<sup>24</sup> インテージ「SRIデータ」の金額シェアが高い順で抽出した。

<sup>25</sup> A社ファクトシート2006(参考日本語版)

<sup>26</sup> 1ドル120円で筆者計算

<sup>27</sup> 1ドル120円で筆者計算

B社は、世界最大級<sup>28</sup>の消費者製品メーカーの日本法人である。ホーム&パーソナルケアのすべての事業と家庭用油脂食品の製品開発・マーケティング・販売、および紅茶の販売をしている。

B社が日本で営業を開始したのは、1964年3月26日である。現在の資本金5000万円、売上は約1000億である。<sup>29</sup>

B社の本社の設立は、1930年である。創業から75年以上経過した2005年に、「暮らしにいきいきとあふれる輝きを」という使命を掲げ、様々なブランドを通して、食の充実、身のまわりの清潔、健康・美への日々のニーズに応えるべく、食品、ヘアケア商品、スキンケア商品、ハウスホールド商品の開発を重ねている。世界150カ国<sup>30</sup>以上で、ブランドを展開している。

本社はイギリスのロンドン、オランダのロッテルダムにあり、総売上高 約5兆4200億円、営業利益 約8,200億円である。(2004年12月現在)<sup>31</sup>

日本では、ヘアケア商品やボディケア商品など<sup>32</sup>を発売しており、日用品メーカーの中でも、化粧品のイメージが強い企業と思われる。

### 第3項 C社の概要

C社は、1872年、日本初<sup>33</sup>の調剤薬局として創業した。以来、品質、技術、そして新しい価値を追求した製品の開発・提供に努めている。企業使命・事業領域を「私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します。」と定め、化粧品、トイレタリー製品、理・美容製品、食品、医薬品の製造販売を主な事業内容とし、更に各事業に関連する研究及びその他のサービス等の事業活動を展開している。

2006年3月期、売上高6,710億円、営業利益389億円<sup>34</sup>である。

C社は、化粧品事業が総売上の80%弱(2006年3月期)を占めている。その事業を中心に国内、海外ともに事業展開し、「ブランド戦略の革新」のもと、各カテゴリーで勝てる「メガブランド」の発売に努めている。集中的な費用投入とプロモーション展開により、各カテゴリーでトップシェアを獲得するブランド戦略を打ち出している。2006年4月からは、化粧品事業とトイレタリー事業を融合し、マーケティング、営業を一本化した。具体的には、各カテゴリーに配置したブランドマネージャーが販売チャネルに関係なく、担当ブランドすべての責任をもつ組織となった。それにより、“太く・強い”ブランドに育成する「ブランド戦略の革新」を実施している。

日本製化粧品の代表的なメーカーとして、おしゃれで、高級感があるイメージが連想される会社だと思われる。

---

<sup>28</sup> B社 ホームページ(2007年5月27日)

<sup>29</sup> B社 ホームページ(2007年5月27日)

<sup>30</sup> B社 ホームページ(2007年5月27日)

<sup>31</sup> B社 ホームページ(2007年5月27日)

<sup>32</sup> B社 ホームページ(2007年8月20日)

<sup>33</sup> 1997年3月期アニュアルレポート1997(1997年3月期) p.2

<sup>34</sup> C社株式会社 2006年3月期 有価証券報告書

#### 第4項 D社の概要

1946年、「株式会社D社」に改称した。「清潔」「美」「健康」に関わる製品をはじめとした事業を通して、国内はもとより、世界の人びとに喜びと共感を届け、お客様とともに感動できる会社をめざしている。衣料用洗剤やシャンプーなどの「家庭用製品」、「化粧品」、さまざまな産業の多様なニーズにきめ細かく対応した「工業用製品」と「業務用製品」、これら各分野で、事業活動を進めている。

2006年3月期売上9,712億円、営業利益1,201億円<sup>35</sup>である。

2006年にE社を買収し、2007年4月よりE社とのシナジー効果を出すために、事業ユニットを改編した。ビューティーケアカンパニーとしての商品開発、販売戦略を実施している。

日本の日用品メーカーとして代表的な会社のひとつである。日々、使う商品から、安心、清潔のイメージがある会社だと考えられる。

#### 第4章 事例研究 前半期（1994年～2002年）における競争

以下の事例分析は、データ入手が可能な1994年以降について行う。1994年には、とりあげる6ブランドのうち、4ブランドがすでに販売されていた。従前のNO1ブランドが新ブランドにNO1の座を明け渡していく時期であった。

##### 第1節 A社のブランドaの戦略

ブランドaは1991年9月4日<sup>36</sup>日本で発売された。髪にしみ込んで髪を健康を保つ成分を配合。20-30代の女性向けの高級ヘアケア製品として発売された。シャンプーはノーマルヘア用と傷んだ髪用の2種類発売した。「髪を健康を保つとともに、ツヤのある輝く髪に仕上げる」をキャッチコピーとした。

1980年代半ばから日本では、「朝シャン」が社会現象となっていた。「朝シャン」とは、清潔感を保とうと、女性が毎朝、髪を洗うことである。髪を洗う行為が1日に1回（朝）または、2回（朝と夕）になると、使用率も増加し、市場が拡大していった。このような環境のもとで、若い女性に的を絞ったシャンプーが発売された。

1992年9月1日<sup>37</sup>、地肌と髪を健康を保つヘアケア用品「トリートメントシャンプー・スカルプケア用」と「トリートメントコンディショナー・スカルプケア用」を発売。地肌保護成分が地肌を優しく洗い上げ、自然なうるおいを保ちながら、汚れやフケの原因を取り除いて地肌を清潔にする特徴と、保湿成分やコラーゲンなどが髪に浸透してうるおいを与え、健康でつやのある髪を保つという特徴をうたい文句としていた。

1995年9月、コンディショニング効果を高めるため、痛んだ髪を整える成分を新しく

<sup>35</sup> D社株式会社 平成18年3月期 有価証券報告書

<sup>36</sup> 日経産業新聞 1991年8月9日、p.14

<sup>37</sup> 日経産業新聞 1991年8月11日、p.11

配合し、改良発売した。1995年10月のシェアは4.4%<sup>38</sup>から、11月には5.4%<sup>39</sup>に上昇した。

しかし、1997年にはC社がブランドkをリニューアルし、夏から秋にかけてはD社がブランドdとブランドeの詰め替えタイプを発売し、B社のブランドbは好調にシェアを獲得する中で、ブランドaは、苦戦をしていた<sup>40</sup>。

そのような中、シェア獲得に向けて、1998年9月<sup>41</sup>、関西地区先行発売で、「ブランドaPro V(プロブイ)」を発売した。「ブランドaPro V」は、浸透性保湿成分プロビタミンB5が髪のコまで浸透し、しっかり水分をキープして髪のパサつきを防ぐ。そして、コンディショニング効果のある新処方のマイクロコーティング成分がキューティクルの働きをカバーし、水分を髪の内側に閉じ込めると同時に髪の表面をなめらかにして輝きを取り戻すことをうたっていた。発売に伴い、積極的な販促活動を実施した。新製品の発売に合わせて3種類のテレビコマーシャルを放送。コマーシャル量も多く、同社の他の製品に比べて約2.5倍<sup>42</sup>の放送量であった。また、試供品を店頭配布のほか一般家庭にも提供した。販売地域の全世帯の約75%<sup>43</sup>に配布した。試供品の数は同社のヘアケア商品として最大規模<sup>44</sup>であった。その後、好調な売れ行きをし、1999年3月<sup>45</sup>に、全国発売を実施した。1999年3月のシェアは2.3%<sup>46</sup>。4月のシェアは3.2%<sup>47</sup>と、上昇した。

2000年3月<sup>48</sup>には、地肌のトラブルに対応する「ブランドaPro V地肌ケアシリーズ」を発売。清潔で健康なスカルプ(地肌)作りを提案するもので、新たに2種類の地肌トラブルに対応する2つのシャンプーと、地肌だけでなく髪のコンディションも整えるコンディショナーである。

2001年2月、「ブランドaPro Vシリーズ」を全面的にリニューアル<sup>49</sup>した。今回の改良は、スキンケア成分をコンディショナー・トリートメントに99%<sup>50</sup>使用し、肌をいたわるように髪と頭皮をいたわる新処方を採用した。3ライン、「ハリとコシのある髪に導くシャンプー・コンディショナー」「肌のうるおいバランスサイクルに地肌のうるおいバランスを整えるシャンプー・コンディショナー」「肌のディープクレンジングのように地肌の汚れや皮脂、スタイリング剤を洗い流すシャンプー」を発売した。2001年4月は4.0%<sup>51</sup>とシェアを回復したが、その後、徐々にシェアを落とし、2002年10月には2.2%<sup>52</sup>となった。

---

38 インタージェ「SRI データ」

39 インタージェ「SRI データ」

40 日経産業新聞 1998年7月22日、p.19

41 石鹸日用品新報 1999年(平成11年)5月12日、p.16

42 日経流通新聞 1998年10月1日、p.3

43 日経流通新聞 1998年10月1日、p.3

44 日経流通新聞 1998年10月1日、p.3

45 石鹸日用品新報 1999年(平成11年)5月12日、p.16

46 インタージェ「SRI データ」

47 インタージェ「SRI データ」

48 石鹸日用品新報 1999年(平成11年)5月12日、p.16

49 石鹸日用品新報 2001年(平成13年)5月16日、p.24

50 石鹸日用品新報 2001年(平成13年)5月16日、p.24

51 インタージェ「SRI データ」

52 インタージェ「SRI データ」



2002年、シェア低迷に伴い、社内ではブランド a の廃止か、継続かの決断を迫られていた。<sup>53</sup>もう一度復活させるために、事業部内での改革が実施され、会社として立て直すブランドとして位置づけられた。

「(ブランド a 事業部)全員のモチベーションをあげ、vision を共有し、コミットメントした。フィードバックする culture を根付かせた。まずは、社内の部署の調整から始まった。半年間は、以前の組織が実施してなかったことが露呈され、各部署に提案しても、前組織が実施していなかったため、今回はできないと、否定された。謝り続け、半年を乗り切った。ブランド a は今回、勝負をかけているブランドであることを会社として合意した。」

(A社 V氏)<sup>54</sup>

まさに、開発陣は背水の陣であった。<sup>55</sup>ことがインタビューからもわかる。

まずは、消費者調査を徹底的に実施した。グループインタビューなどで消費者の話を素直に聞いた。誘導尋問にならないような質問をするとともに、よく(お世辞)を言われたことは排除した。社内においても、消費者の意見を事実として、伝えることに専念した。2002年当時は髪傷みをケアするシャンプーとして、D社のブランド e が代表的であり、ブランド e のシェアは、2002年9月、7.5%<sup>56</sup>を獲得していた。社内では、ブランド a のブランドベネフィットを「健康な髪を体感させる」としていたので、髪の実現するシャンプーの代名詞として、どうしても、シェアを獲得したかった。それゆえに、ブランド e をベンチマークし、まずは、同等のシェアを獲得することを目標とした。

## 第2節 B社のブランド b の戦略

1988年9月中旬に東京で、10月初旬に名古屋と大阪<sup>57</sup>で「ブランド b」が発売された。B社は、ヘアケアブランドとして、ブランド l を保有していた。ブランド l は普及品として家族需要を狙っており、シェアを維持していた。<sup>58</sup>

1980年代半ばから日本では、「朝シャン」が社会現象となり、市場が拡大する中、若い女性に的を絞って、中級価格帯<sup>59</sup>の商品として新ブランドの「ブランド b」を発売した。商品コンセプトは、髪を痛めないトリートメント効果を強調。20代前半から30代前半の女性を顧客対象とするブランドとした。新ブランドの投入に踏み切った理由は、成熟化が進むトイレタリー商品の中でも、シャンプー・リンスだけは年率5%以上の安定した伸び

<sup>53</sup> A社ブランドマネージャーV氏インタビュー(2007年3月27日)

<sup>54</sup> A社ブランドマネージャーV氏インタビュー(2007年3月27日)

<sup>55</sup> 日経ビジネス 2007年4月23日号、p.32

<sup>56</sup> インテージ「SRI データ」

<sup>57</sup> 日経流通新聞 1988年7月5日、p.5

<sup>58</sup> 日経流通新聞 1988年7月5日、p.5

<sup>59</sup> 日経流通新聞 1988年7月5日、p.5より

小売店関係者によると、「ブランド b」シャンプーの希望小売価格は主力の200ml入り、「ブランド l」より50円高い370円、リンス用のコンディショナー(200ml入り)は390円。

を示していたため<sup>60</sup>であった。

「当時、B社のシャンプーのシェアは13.2%（日経POSデータ＝3大都市圏5月分）で、D社、G社、C社に次ぐ4位にとどまっていた。『ブランド1』は単一ブランドとしてはD社の『ブランドd』と肩を並べるトップブランドだが、同ブランドだけでさらにシェアを伸ばすのは難しいと判断した。」<sup>61</sup>

1989年10月<sup>62</sup>、ブランドbは枝毛ケアをうたったシャンプー、コンディショナーの新製品「スーパーリッチ」を発売する。これまで高めの価格帯に属していた枝毛ケア・シャンプーの低価格化をはかった。<sup>63</sup>

その後、ブランドbはシェア獲得に向けて、1995年<sup>64</sup>改良する。テレビCMは、9月から4ヶ月間で、5,200GRP<sup>65</sup>と、前年同期の約3倍<sup>66</sup>に増やす。1995年8月のシェアは7.7%<sup>67</sup>であったが、9月には8.9%<sup>68</sup>と上昇した。

その後、傷んだ髪をいたわるヘアケア機能を強調した、新しいシャンプーが相次いで登場し、保湿成分などが髪の内部にまで浸透して、しなやかさを取り戻すといった訴求で新製品が多くメーカーから開発<sup>69</sup>された。他社より商品が発売される中、1998年<sup>70</sup>、ブランドbは、洗った髪の内部にまで浸透するアミノ酸と細胞膜皮質を配合し、髪の内部にまで保湿成分を浸透させる訴求で、改良発売した。

1999年3月、シェア12.3%<sup>71</sup>を獲得し、トップシェアブランドに成長する。これは、発売後、92年、95年、97年、98年、99年と5回<sup>72</sup>にわたる改良が加えられ、常に商品の新鮮さを保ってきたことや市場価格が全体として低下していく中で、きっちりと価格が維持されていること、メーカー使命としてブランド認知活動（消費者にコミュニケーションできる広告宣伝・販促など）の積極性などが過当競争を勝ち抜いてきた要因と言われている<sup>73</sup>。発売当初は「ダメージケア」機能がポイントであったが、95年から「髪の補修」をプラス機能として改良発売したこともニーズにマッチした<sup>74</sup>。そして、B社総務広報によると、「97年秋にはヘアケアブランドでは超ロングセラーであり、単ブランドシェアナンバー1のブランドdと肩を並べるようになり、以後は少しずつ離し始めるという、非常に

---

<sup>60</sup> 日経流通新聞 1988年7月5日、p.5

<sup>61</sup> 日経流通新聞 1988年7月5日、p.5

<sup>62</sup> B社 Corporate Profile 2005年11月

<sup>63</sup> 日経産業新聞 1989年7月17日、p.6より、  
シャンプー（200ml）が381円、コンディショナー（200ml）が402円

<sup>64</sup> 日本経済新聞 朝刊、1995年7月31日、p.12

<sup>65</sup> GRPはグロス・レーティング・ポイント。視聴率と放送頻度をかけた延べ視聴率。日本経済新聞 朝刊、1995年7月31日、p.12

<sup>66</sup> 日本経済新聞 朝刊、1995年7月31日、p.12

<sup>67</sup> インテージ「SRIデータ」

<sup>68</sup> インテージ「SRIデータ」

<sup>69</sup> 日経流通新聞 1998年2月12日、p.22

<sup>70</sup> 日経流通新聞 1998年2月12日、p.22

<sup>71</sup> インテージ「SRIデータ」

<sup>72</sup> 石鹸日用品新報 1999年（平成11年）5月12日、p.17

<sup>73</sup> 石鹸日用品新報 1999年（平成11年）5月12日、p.17

<sup>74</sup> 石鹸日用品新報 1999年（平成11年）5月12日、p.17

強い力を持つようになった。<sup>75</sup>」としている。1997年10月のシェアはブランドbが10.5%<sup>76</sup>、D社のブランドdが10%<sup>77</sup>となった。

2000年3月<sup>78</sup>、洗う成分までシルクにこだわり、天然シルクから生まれた洗浄成分を新配合することで、豊かな泡で洗いながら贅沢に髪を補修し、毛先まで限りなく上質なシルクのような髪に仕上げよう改良した。更に、髪を構成する成分「アミノリピッド」(アミノ酸+細胞膜脂質)を従来どおりに配合していることから、このダブルの補修効果で一日中うるおいとしなやかさが続くようになった。

2001年8月<sup>79</sup>、「傷んだ髪の補修・保湿」効果を高めパッケージも4年ぶりに改良した。

2001年9月には、B社として、家庭品の品目を削減する。一方で「ブランドg」「ブランドh」「ブランドb」「ブランドn(スキンケアブランド)」の主力4ブランドに経営資源を集中する「メガブランド戦略」を始動した。全体の年商1,000億円のうち、当時の4ブランドの売上高は850億円。宣伝・広告費は約250億円で、そのほぼすべてが4ブランドに投じられた。当時、同社取締役のM氏は「無駄な販促金がないため、売上高の20%強の広告費は楽々とれる」と述べている。<sup>80</sup>

その後、ブランドbの好調は持続し、2001年10月には、B社は日本市場におけるヘアケアメーカーNO1<sup>81</sup>の座を獲得した。

### 第3節 D社のブランドdの戦略

ブランドdは、1970年、「フケ、かゆみをとめる」効能のあるシャンプーとして発売された。その後、1975年、「モイスチャーリンス」を発売。毎日、髪を洗う習慣が定着し、髪をしっかりとさせる成分を配合した。

1985年には、ふけ防止成分の粒子を従来の10分の1にした「マイクロジंकピリチオン」を開発し、成分として採用した。その後、この成分は2006年の改良時まで21年間、使われることとなる。

1987年7月11日、日経流通新聞、20ページでは、「昭和45年の発売以来、『ふけ、かゆみをとめる』効能を一貫して強調し、10%前後のシェアをつかんできた。」と記載されている。

1991年5月末<sup>82</sup>、「ブランドd」のリンス入りタイプを発売。「髪を傷めない」「髪がしっとりする」「髪がサラサラになる」という消費者がシャンプーに求める効果と「髪がしっとりする」「髪がさらさらする」というリンス効果をきちんと引き出すことを心がけ、開発された。シャンプーとリンスを融合させ、洗浄剤とリンス剤、そしてフケ、かゆみを抑える効果のあるマイクロZPT(ジंकピリチオン)がそれぞれ機能するよう配合を工夫した。

<sup>75</sup> 石鹼日用品新報 1999年(平成11年)5月12日、p.17

<sup>76</sup> インタージ 「SRIデータ」

<sup>77</sup> インタージ 「SRIデータ」

<sup>78</sup> 日経流通新聞 2000年4月22日、p.6

<sup>79</sup> 日経流通新聞MJ 2001年12月1日、p.1

<sup>80</sup> 日経流通新聞MJ 2001年9月11日、p.3

<sup>81</sup> 日経産業新聞 2003年4月15日、p.26

<sup>82</sup> 日経産業新聞 1991年12月6日、p.14

洗浄剤、リンス剤、ZPTの相性、そしてそれら結びつける界面活性剤が技術的なポイントになった。D社はそれについて「世の中に多くある界面活性剤のなかから選んだものだが企業秘密」<sup>83</sup>として明らかにしなかった。

ブランドdは「フケ・かゆみを防ぐ」という1つの機能だけを強調して、機能性商品の先駆者的存在といわれていた。<sup>84</sup>

翌、1992年5月<sup>85</sup>には、シャンプー、リンスも洗浄成分を改良した。改良ポイントは、洗浄基剤に低刺激洗浄成分のバイオ・オリゴ・グルコシドを使い、髪と地肌をなめらかに洗い上げる。ミクロジンクピリチオンを配合、フケ、かゆみの防止効果を高めた。さらに、ブランドdでは初めてのトリートメント「髪と地肌のトリートメント」を発売した。毛髪細胞の保護成分が痛んだ髪に浸透し、枝毛、切れ毛を防ぐ。保湿成分が頭皮の水分バランスを整え、ミクロジンクピリチオンも配合、フケの原因になる微生物の繁殖を防止する、効果があった。ブランドdが毎年改良し、トリートメントを発売した背景には、1991年9月4日にA社から大型ブランドとして、ブランドaが発売され、シャンプー・リンス市場のシェア争いが厳しくなると判断したからだと思われる。

1996年4月<sup>86</sup>、リンス配合のブランドdは内容を一新した。ミクロジンクピリチオンの働きでフケ、かゆみを抑え、洗髪後のすっきり感となめらかな仕上がりが特徴となった。1996年4月のシェアは9.3%<sup>87</sup>、5月は9.4%<sup>88</sup>と微増しただけであった。

1997年8月<sup>89</sup>、「地肌スッキリ健康に」というキャッチコピーの改良版を販売した。きめの細かい泡立ちで洗浄感を増したほか、香りをハーブにし、さわやかな印象とした。テレビコマーシャルには女優の高島礼子を起用し、20代後半の新婚世代層へPRした。消費者が洗髪時に意識することが多い「地肌」の健康をうたうことで、従来に増して広い層の消費者に訴える戦略で、さらなるロングセラーを目指していた。同時に、詰め替え用発売し、さらにシェア獲得を目指した。

しかし、1998年からブランドbとのシェアが拮抗するようになっていた。ブランドdは発売以来、NO1ブランドとして、シェアを獲得してきたが、NO1の地位を脅かされる状況になっていた。

「社内では、新規ユーザーを取り込めていないという、調査データが出ていて、ブランドdはこのまま、フケ、かゆみに悩む、ヘビーユーザーのみを対象とし、狭い市場で生きていくか、ステージを変えて戦っていくか、どちらかの決断を迫られていた。『ターゲットを変える。』『コンセプトを変える。』ことを念頭においた。ブランドdは古いブランドなので、コアユーザーを大事にし続けるとすると先がないと、考えられていた。」

---

<sup>83</sup> 日経産業新聞 1992年2月10日、p.16

<sup>84</sup> 日経流通新聞 1992年2月22日、p.3

<sup>85</sup> 日経産業新聞 1992年3月9日、p.15

<sup>86</sup> 日経流通新聞 1996年7月23日、p.19

<sup>87</sup> インテージ 「SRI データ」

<sup>88</sup> インテージ 「SRI データ」

<sup>89</sup> 日経産業新聞 1997年8月5日、p.27

( D社 W氏 )<sup>90</sup>

ヘビーユーザーの支持を少しは失ってでも、今後、成長できるブランドとして調査に調査を重ね、改良することの合意を社内で得るために、会議を何度も繰り返した。

「ブランド d をビューティーケアシャンプーとして戦うことはできなかった。当時、ブランド e があり、ブランド e はブランド b に対抗していた。」

( D社 W氏 )<sup>91</sup>

自社ブランド同士の競争はできず、新たな価値を模索していた。そして、勝負の年である、2001 年 8 月 25 日<sup>92</sup>、小さな子供をはじめ、家族で使える「新ブランド d」を発売した。

「発売するまでは、本当に手探り状態で、売れるかどうかわからなかった。しかし、ブランド d にとっては、ブランド d 自身が変わらざるを得なかった。機能訴求よりも安心感を打ち出し、家族を取り込む戦略しかなかった。」

( D社 W氏 )<sup>93</sup>

地肌が弱酸性であることは、D 社の全身洗剤の広告で消費者に認知されつつあった。家族で安心して使ってもらえるシャンプーとして生まれ変わるためには、シャンプーにも、健康な地肌と同じ弱酸性の成分を配合し、ふけやかゆみを防ぐとともに地肌をケアする効果を持たせた。イメージキャラクターにタレント、保坂尚輝、高岡早紀夫婦（当時）を起用し、「子供の地肌はデリケート」と訴えるテレビCMを大量に放映。小学生以下の子供を持つ 30 40 代世帯に狙いを定めた。都内約 500 の幼稚園で、試供品を配るなど販促に全力投球した。

「発売後 2 ヶ月の出荷量は前年比 3 割増の勢い。若年ファミリー層を着実につかんだ」<sup>94</sup>とされる。

#### 第 4 節 D 社のブランド e の戦略

ブランド e は、1976 年「髪を傷めずに洗える」シャンプーとして誕生した。当時、あまり知られていなかった「キューティクル」をケアするシャンプーとして訴求し、5%<sup>95</sup>近い

<sup>90</sup> D社 W氏インタビュー（2000年、2001年D社ヘアケア事業部出向、ブランドdを担当）（2007年7月30日）

<sup>91</sup> D社 W氏インタビュー（2000年、2001年D社ヘアケア事業部出向、ブランドdを担当）（2007年7月30日）

<sup>92</sup> 石鹸日用品新報 2001年8月8日、p.3

<sup>93</sup> D社 W氏インタビュー（2000年、2001年D社ヘアケア事業部出向、ブランドdを担当）（2007年7月30日）

<sup>94</sup> 日経流通新聞MJ 2001年12月1日 P.1（D社パーソナルケア事業本部ヘアケア1グループの辻明夫プロダクトマネージャー）

<sup>95</sup> D社調べ

シェアを獲得した。その後は、カラーリングやパーマで特に傷みの気になる人に対して、1980年、「コンディショニング」(リンス)を発売した。

1984年1月下旬から2月下旬<sup>96</sup>にかけて北海道から、地区別にポンプ式の新容器を採用したシャンプーを発売した。1回押すごとに約3ml出るポンプ式の容器で髪の長さや量に応じて無駄なく使える。シャンプーには天然植物エキスの「ローズマリーエッセンス」を配合しており、つやのある髪に仕上げるのが特徴であった。

1989年には、ロングヘアの手入りに合わせたタイプの「ナチュラルスタイリング」を発売した。洗っただけで、髪が自然にまとまり、サラサラとした美しいストレートヘアにできるというのが特徴である。D社は、ブランドeを髪の毛や髪型の手入りに応じたシャンプーとすることで、新たな展開をはかろうとした。

1993年にはブランドeの改良発売が行われた。たんぱく質保護成分を新たに加え、髪を内部から手入れするシャンプーとして発売した。傷んで弱くなった細胞を引き締めて元通りにするとともに、枝毛、切れ毛を発生しにくくする効果がある。髪の傷みを内部から直すという新しい発想が消費者に受け、レギュラーサイズの売り上げは全シャンプーの中でトップにたった。<sup>97</sup>

1996年10月1日<sup>98</sup>、少量でたくさんの泡を出す新しい基剤を開発。きめ細かい泡で髪同士の摩擦を防ぐよう、改良新発売した。

翌年の1997年9月には、髪の傷みを補修する機能を高めて発売するとともに、D社の洗髪関連商品では初めて<sup>99</sup>「シャンプー」「コンディショナー」に詰め替え用の商品を発売した。1997年9月のシェアは4.9%<sup>100</sup>、10月には5.8%<sup>101</sup>と上昇した。

2000年8月、大幅に改良が行われた<sup>102</sup>。髪の内部を補修し、痛みの激しいカラーリングした髪まで美しく見せる技術を開発し<sup>103</sup>、毛髪補修成分が髪へ浸透、髪色を鮮やかにするのが特徴<sup>104</sup>である。2000年7月のシェアは4.3%<sup>105</sup>、8月のシェアは6.1%<sup>106</sup>と上昇した。

その後、2002年8月まで、6%前後<sup>107</sup>のシェアで推移していたブランドeだが、2002年9月には7.5%<sup>108</sup>のシェアを獲得する。理由は2002年8月の改良である。カラーリングやパーマを繰り返した髪でも、すべるような指通りでなめらかに仕上げるシャンプーとして2002年8月に発売した。傷んだ髪細胞内部に見られる空洞を補修する浸透性補修成

---

96 日経産業新聞 1984年1月27日、p.15

97 日経流通新聞 1993年6月1日、p.21

98 日本経済新聞 1996年9月5日 朝刊、p.16

99 日経産業新聞 1997年10月17日、p.17

100 インタージェ 「SRI データ」

101 インタージェ 「SRI データ」

102 石鹸日用品新報 2002年(平成14年)5月15日、p.17

103 石鹸日用品新報 2001年(平成13年)5月16日、p.15

104 石鹸日用品新報 2001年(平成13年)5月16日、p.15

105 インタージェ 「SRI データ」

106 インタージェ 「SRI データ」

107 インタージェ 「SRI データ」

108 インタージェ 「SRI データ」

分「プロテインケアエッセンス」と脂質補給成分「リピッドエッセンス」を配合。毛先までしっとりりとまとまりやすい髪にすることを訴求した。<sup>109</sup>

### 第5節 前半戦のまとめ

1994年から2002年までの競争をまとめる。各ブランドのシェアは以下ようになる。

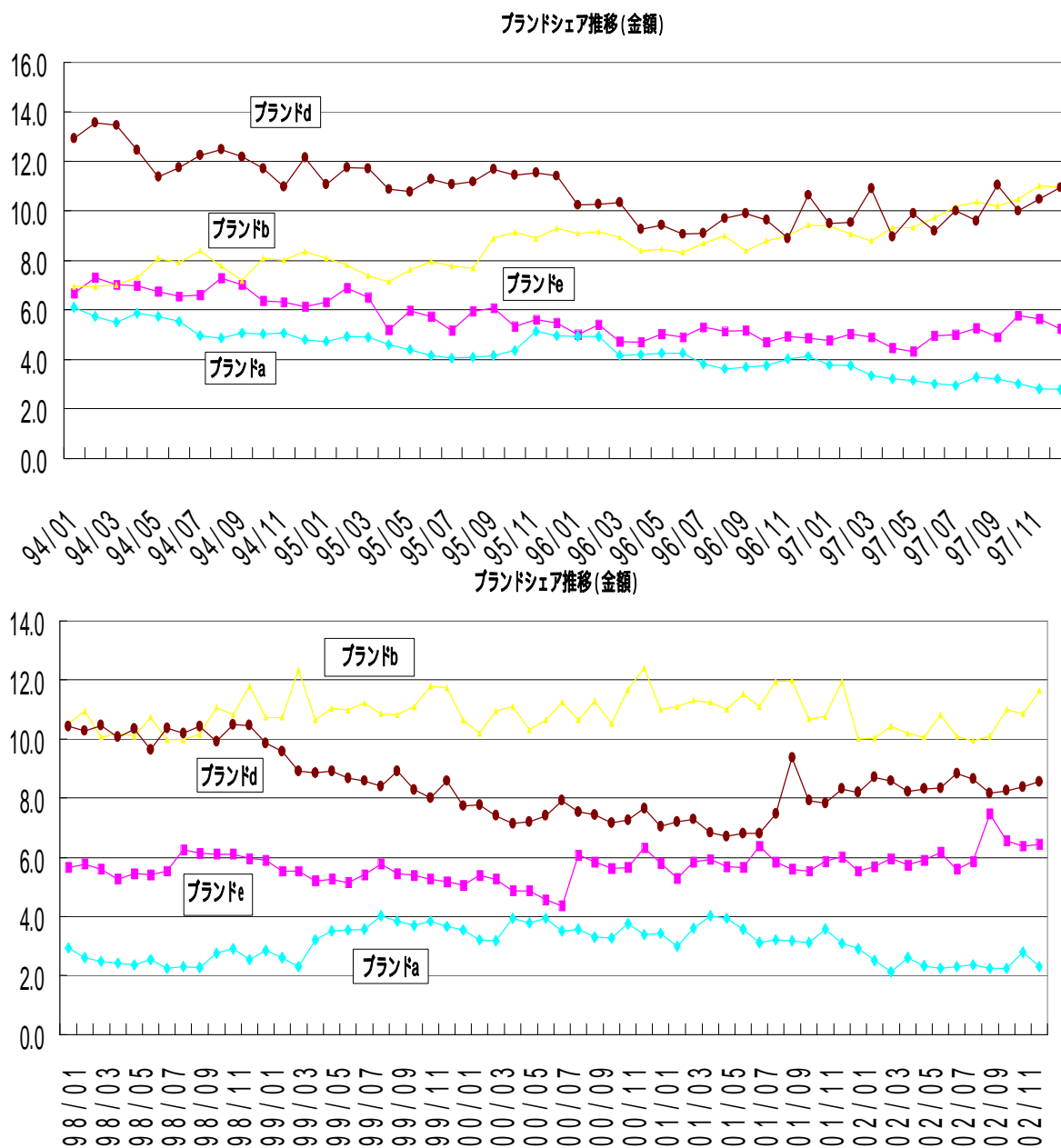


図 8 ヘアケアブランドシェア推移(金額)(単位 %)  
(出所) インテージ「SRI データ」をもとに筆者作成

<sup>109</sup> 日経流通新聞M J 2002年9月5日、p.11

## 機能的価値の競争

前半戦は、機能価値を軸とした競争であったことが指摘できる。

ブランド a は、発売以来、ブランド d の躍進を傍らで見ながら、地肌ケアの機能価値を模倣しようとする。しかし、地肌ケアのみのニーズはすでに縮小しつつあったので、ブランド d の衰退と歩調を合わせるように、衰退していく。消費者ニーズを捉えることなく、目先の競合に振り回され、本来のブランドの持つ資産を見失ってしまったといえよう。その反省を踏まえなおし、2002 年の改良はブランドの資産を見つめなおすとともに、消費者ニーズを捉えなおし、「健康な髪」を実現できるダメージケアシャンプーとして、ブランドの復活をかける。

ブランド b は、発売後、92 年、95 年、97 年、98 年、99 年と 5 回にわたる改良が加えられ、「ダメージケア効果」だけでなく、「髪の補修・保湿効果」も機能として追加し、シャンプー、リンスとしての、品質を向上させ、確実にシェアを獲得し、NO1 ブランドの地位を確保し続けた。

一方、ブランド d は、フケ・かゆみの地肌ケアのニーズは縮小しつつあることを消費者調査から読み取り、打開策を模索する。フケ・かゆみの地肌ケアのニーズは縮小しつつあったが、発売以来、20 年続けた訴求ポイントを変更することはできず、逆に、それを資産として活用し、そして、長く続いているブランドの安心感という資産をも活用し、自ら革新しようとした。結果として、ブランド d は復活を果たした。

ブランド e は、ブランド b に対抗し、傷んだ髪を修復するダメージケアシャンプーとして機能価値を高めていた。しかし、ブランド b は「髪の補修・保湿効果」も併せ持っていたので、機能価値として、ブランド e がブランド b に勝ることはできなかった。

## 第 5 章 事例研究 後半期（2003 年～2007 年）における競争

2003 年、新ブランドが発売され、シャンプー・リンス市場における競争関係に変化が生じた。2006 年には、さらなる新ブランドが発売され、シャンプー・リンス市場における競争関係は新たな局面へと突入していく。

### 第 1 節 D 社のブランド d の戦略

ブランド d は、2001 年の大改良によりシェアを上昇させた。引き続き、2004 年 4 月 17 日<sup>110</sup>、髪と地肌をすこやかに保つことを訴求して、改良発売を試みた。髪や地肌とおなじ弱酸性、フケ・かゆみ防止効果はそのままに、小さな子供の細い髪でも洗いやすい、指どおりがなめらかな設計で、より一層おだやかな洗い心地を実現した。この改良では、髪と地肌のうるおいを整え、すこやかに保つよう、天然海藻エッセンスが新配合されていた。また、新しいイメージキャラクターとして、仲村トオル・鷺尾いさ子夫婦を起用した。家族で使ってもらうシャンプー、「新家族シャンプー」の世界観をさらに、定着させた。

2006 年 4 月 29 日<sup>111</sup>、21 年間採用し続けてきた、マイクロジंकピリチオンの成分をや

<sup>110</sup> D 社ホームページより（2004 年 3 月 1 日）

<sup>111</sup> D 社ホームページより（2006 年 1 月 25 日）



め、新しい成分を採用した。この改良では、毎日新しく生まれ変わる地肌のリズムに着目し、新しい地肌ケア処方が開発された。地肌の生まれ変わりのリズムを整え、フケ・かゆみを防ぐ有効成分「地肌ケアエッセンス（GK-2）\*<sup>112</sup>」や「有機フルーツ酸（保湿成分）」が新配合された。地肌にうるおいを与え角質層を整える効果もあり、さらに洗髪時の指どおりの良さや仕上がり感が向上した。

また、「新家族シャンプー」をコンセプトで展開、シャンプー市場で独自のポジションを形成し、30代、40代の主婦からも支持された<sup>113</sup>。2006年の改良は、独自のポジションをさらに強化するものだった。これまでは、子供を見守る視点でCMを展開してきたが、「子供と一緒に成長していく」「子供に教えてもらう」などの現代の母親、父親の視点でブランドの世界観を演出するようになった。<sup>114</sup>

ブランドdの独自性は、競合他社からも高く評価されている。

「ブランドdのマーケティングは参考になる。見つけたポジションが上手い。競合がないのでシェアを維持し続けられる。さらに、長期で信頼感のあるブランドを持ってきたので、新しいブランドが発売されたとしても、信頼感というものさしではブランドdに勝つことができない。」

（A社 V氏）<sup>115</sup>

2001年の改良時は試行錯誤であったが、長期にわたるブランドの安心感という資産を活用して、他社も認める独自のポジションを確立したことは成功といえるだろう。2006年5月には、8.0%<sup>116</sup>のシェアを獲得し、ブランドb、ブランドcに次ぐ、NO3ブランドとなった。

## 第2節 A社のブランドaの戦略

2002年9月、シェア7.5%<sup>117</sup>を獲得したブランドaは更なる、シェア獲得に向けた戦略をうつ。

2003年9月4日<sup>118</sup>には「モイストスムーズケアシャンプー」と新たにライン追加とした「プロV EX ダメージケアシャンプー」を発売した。発売前の8月<sup>119</sup>は、ブランドaの価値観である「健康で輝く髪になりたい」を消費者に実感してもらおうと、「髪の傷みに効果的」という特徴に絞ってアピールし直し、「ミステリーキャンペーン」を実施した。こ

<sup>112</sup> D社ホームページより（2006年1月25日）グリチルリチン酸ジカリウム

<sup>113</sup> 石鹸日用品新報 2006年（平成18年）5月24日、p.12

<sup>114</sup> 石鹸日用品新報 2006年（平成18年）5月24日、p.12

<sup>115</sup> A社ブランドマネージャーV氏インタビュー（2007年3月27日）

<sup>116</sup> インタージ「SRIデータ」

<sup>117</sup> インタージ「SRIデータ」

<sup>118</sup> 石鹸日用品新報 2003年（平成18年）10月15日、p.1

<sup>119</sup> 石鹸日用品新報 2003年（平成18年）9月10日、p.11

れは、「世界で1億7000万人の女性に使用されているシャンプー。9月4日発売」<sup>120</sup>とだけしか伝えず、ブランドaの名前を、あえて伏せたサンプルを150万個以上配布する斬新な販促活動だった。<sup>121</sup>ブランド名を隠したのは、消費者が抱いている製品イメージをいったん白紙にしてもらい、<sup>122</sup>商品の効果を実感してもらう考えからだ。

この改良ポイントは、プロビタミンB5（浸透性保湿成分）にリペアプロテイン<sup>123</sup>（浸透性毛髪補修成分）を新たに加えた、ディープ・プロビタミン処方だった。この新処方では、プロビタミンB5を髪の内部にまで浸透・吸着させ、カラーリングやドライヤーで切れやすくなった髪や、枝毛などのひどく傷んだ髪までも内側から補修することをねらいとしていた。A社は、「健康な髪が本来持っている水分保持機能を再構築し、しなやかで弾力のある理想の状態へと導きます。」<sup>124</sup>とうたっている。

リペアプロテイン（浸透性毛髪補修成分）を新たに加えた理由は、2002年8月にブランドeが「傷んだ髪細胞内部に見られる空洞を補修する浸透性補修成分「プロテインケアエッセンス」と脂質補給成分「リピッドエッセンス」を配合<sup>125</sup>したからだと思われる。ブランドeは、髪の空洞を補修し、深層ダメージケアを訴求し、毛先までしっかりとまとまりやすい髪にするという広告で販促をかけていた。以降は、髪の内部のみならず、「深層まで浸透する」という表現で傷んだ髪の補修効果を積極的に表現していた。

2003年8月のシェアはブランドeが6.5%、ブランドaが1.9%<sup>126</sup>であったが、2003年9月には、ブランドaは2ラインとして発売し、シェアは、ブランドaが5.9%<sup>127</sup>となった。ブランドeのシェアは、6.1%<sup>128</sup>で、ブランドaとシェアが拮抗しはじめた。

ブランドaは更なるシェア獲得に向けて、2004年3月には詰替サイズを発売した。<sup>129</sup>発売後の2004年4月は6.8%<sup>130</sup>のシェア獲得している。一方、ブランドeのシェアは5.6%<sup>131</sup>となり、ブランドaはブランドeを逆転した。

2004年9月、ダメージによって髪が特に失いやすい3種類のアミノ酸（毛髪補修成分）をプロビタミンB5とともに配合した「エクストラ ダメージケア シリーズ」を発売し、さらにダメージ機能を高めた。この改良で、機能面だけではなく、香りの変更に注力がおかれていた。香りの説明は以下のようにされている。「大好評のみずみずしく高級感に溢れる香り『SAYURI』は、毎日のダメージケアをこちよく包みます。」<sup>132</sup>香りに注力した理由は2003年10月に発売されたD社のブランドfの影響だと思われる。ブランドfは東

---

<sup>120</sup> 石鹸日用品新報 2003年（平成18年）10月15日、p.1

<sup>121</sup> 日経ビジネス 2007年4月23日号、p.32

<sup>122</sup> 日経ビジネス 2007年4月23日号、p.32

<sup>123</sup> A社 ホームページより（2003年8月5日）髪と同様のアミノ酸からできている成分

<sup>124</sup> A社 ホームページより（2003年8月5日）

<sup>125</sup> 日経流通新聞M 2002年9月5日、p.11

<sup>126</sup> インタージ「SRI データ」

<sup>127</sup> インタージ「SRI データ」

<sup>128</sup> インタージ「SRI データ」

<sup>129</sup> ブランドeは1997年9月に詰替用を発売している。（日経産業新聞 1998年1月22日、p.17）

<sup>130</sup> インタージ「SRI データ」

<sup>131</sup> インタージ「SRI データ」

<sup>132</sup> A社 ホームページより（2004年8月24日）

洋のイメージを全面に押し出し、花果实の香りを採用していた。ブランド a の中に、アジアアンティストを少し採用することにより、当時、話題となったアジアビューティと少し関連を持たせようとしたと考えられる。2004 年 10 月のシェアは、7.1%<sup>133</sup>と上昇した。

2004 年冬、ブランド a は「ウインターレスキュー」と題したスキー場での販促活動で、ゲレンデにテントを設けた。テントの中では、スキーウエアーを着用した女性たちが髪の様子を見てもらえる、<sup>134</sup>といった内容である。乾燥する雪山でのスキーは髪に対して非常にダメージを与えやすい。どれくらい髪が傷んでいるのかを調べるとともに、傷んだ髪を健康な髪に戻すようにと、ブランド a のサンプルが配られた。このような販促活動は、2003 年冬、ブランド e が雪山（スキー場）にて、サンプル配布の販促活動を実施したことを参考にしたものと思われる。雪山サンプリングなどの、冬のダメージ（パサツキ）の販促活動により、2005 年 1 月のシェアは、7.5%<sup>135</sup>となった。

2005 年 4 月<sup>136</sup>、特にひどく傷んだ髪用のスペシャル集中補修トリートメント「ディープリペアヘアマスク」を発売された。本来の健康に輝く髪に導くために、ダメージにより失われやすい 3 種類のアミノ酸が、従来のトリートメントの 3 倍の濃度で配合された。さらに、切れ毛・枝毛防止のために、浸透性保湿成分・プロビタミン B5 を配合した「エクストラリッチアミノプロビタミン処方」が採用された、ダメージケア効果のあるシャンプーブランドとしての訴求が行われた。

2005 年 7 月下旬には<sup>137</sup>、あらゆるダメージをケアできる商品として、「モイストスムースケアシリーズ」から、「シルキースムースエッセンス」と、「シルキースムーストリートメント」(洗い流さないトリートメント)が発売された。ダメージをケアして健康な髪が持つ本来のみずみずしい状態に導くためのラインナップである。2005 年 8 月はシェア 8.6%<sup>138</sup>に伸長した。

翌、2006 年 3 月<sup>139</sup>は、「プロ V EX ダメージケアシャンプー」の改良が実施された。このときの訴求を見ると、ブランド a が提案するのは「透明感のある美しい髪<sup>140</sup>」だという。そのために、3 方面からの多角的なアプローチが実施されている。「髪に不要な金属を寄せ付けないキレーション剤配合 高浸透プロビタミン処方がキューティクルを補修し髪内部にも働きかける 新配合『T - アミノコートヴェー』『うるおいヴェール』がアミノ酸及び、うるおい流出を防ぎ、髪内部に浸透した光が透過しやすい状態に保つ。」<sup>141</sup>で、傷んだ髪も内側から光り輝きしなやかに弾む、透明感のある髪へと導くという。

「プロ V EX ダメージケアシャンプー<sup>142</sup>」の商品説明は以下のようなものである。「髪を構成

---

<sup>133</sup> インテージ「SRI データ」

<sup>134</sup> 日経ビジネス 2007 年 4 月 23 日号、p.33

<sup>135</sup> インテージ「SRI データ」

<sup>136</sup> 石鹸日用品新報 2006 年（平成 18 年）4 月 19 日、p.25

<sup>137</sup> 石鹸日用品新報 2005 年（平成 17 年）7 月 13 日、p.10

<sup>138</sup> インテージ「SRI データ」

<sup>139</sup> 石鹸日用品新報 2006 年（平成 18 年）4 月 19 日、p.25

<sup>140</sup> 石鹸日用品新報 2006 年（平成 18 年）5 月 24 日、p.15

<sup>141</sup> 石鹸日用品新報 2006 年（平成 18 年）5 月 24 日、p.15

<sup>142</sup> 石鹸日用品新報 2006 年（平成 18 年）5 月 24 日、p.15 より。2 タイプ、発売している。「エクストラダメージケアシリーズ」は、多角的なアプローチで傷んで弱くなった髪を芯から強く、内部から輝くよ

するアミノ酸が流出し、髪内部にダメージホールが生じていると、髪に当たる光が散乱、内部からの輝きが得られません。」<sup>143</sup>ダメージホールという、聞き慣れない名前は、2005年9月にブランドeの毛先集中トリートメントを発売した際に、訴求ポイントとして販促活動に組み込まれていたものである。ブランドeの訴求ポイントと同じ表現にすることで、髪の傷みの修復の効果が、ブランドeとブランドa、どちらが良いかを消費者に判断させようとしたと思われる。

改良に伴い、4月<sup>144</sup>からCM内容も変更された。肌や体の美しさのためには健康であることが一番大切で、同じように髪を美しくするための秘密は「健康、ただそれだけ」であることを訴求し、新しいブランドaが髪を内側から、本来の健康な状態へ導くことで、朝、広がらない、するするで透明感のある髪を手に入れられることを証言する内容になっている。<sup>145</sup>

ブランドaは、2002年から2006年にかけてA社の売上を40億から170億に拡大させた。シェアも1.5%から8%と拡大した。<sup>146</sup>

ブランドaは、発売以来、髪のダメージケアを改善するシャンプーとして、訴求を続けてきたが、2007年3月には、ダメージケアに、仕上がり訴求の価値も加えたシャンプーの発売が行われた。

2007年3月17日、ブランドaから髪の仕上がりを重視したシリーズ「シルキースムースケア シリーズ」が発売された。<sup>147</sup>発売理由としてA社のホームページは以下のように述べている。

「日本の女性の半数以上\*<sup>148</sup>が、髪のダメージケアに加え、『潤ってなめらかな髪』や『まとまりやすい髪』など、髪の仕上がりの美しさを求めています。『シルキースムースケア シリーズ』は、独自の浸透性保湿成分『プロビタミンB5』に加え、髪1本1本に潤いを与え、するするでしなやかな質感へと導く『ホホバオイルトリートメント\*\*<sup>149</sup>』を各製品に合わせて配合し、ダメージをケアしながらもオイルトリートメントをしたような軽く滑らかな仕上がりを実現しました。」

ブランドaが価値を追加したもう一つの理由は、2006年8月のブランドeの発売だと思われる。2006年8月に、ブランドeからダメージ補修の機能は残しながら、おしゃれを楽しむために仕上がりを重視する2タイプのシャンプーが発売された。2006年8月、ブランドeは4.8%<sup>150</sup>だったシェアが9月にはブランドaと同じ7.2%<sup>151</sup>のシェアを獲得した。

---

うな髪へと導いてくれるシリーズ。「モイストスムースケアシリーズ」は水分を失いパサついた髪に必要なうるおいを補給し、光の浸透しやすい状態に保ち、内側から光輝く髪に導いてくれるシリーズ。

<sup>143</sup> A社 ホームページより(2006年3月)

<sup>144</sup> 石鹸日用品新報 2006年(平成18年)4月19日、p.25

<sup>145</sup> 石鹸日用品新報 2006年(平成18年)4月19日、p.25

<sup>146</sup> A社ブランドマネージャーV氏インタビュー(2007年3月27日)

<sup>147</sup> A社 ホームページより(2007年2月8日)

<sup>148</sup> A社 ホームページより(2006年2月8日) \* A社調べ

<sup>149</sup> A社 ホームページより(2006年2月8日) \*\* ホホバオイルと保湿成分との複合

<sup>150</sup> インタージ「SRI データ」

<sup>151</sup> インタージ「SRI データ」

そのため、このままでは、ようやく、逆転できたダメージケアシャンプーの地位を再びブランド e に奪われかねないとして、ブランド a はブランド e の発売の約半年後に仕上がり訴求のシャンプーを発売したと思われる。

A社はブランドを育成するにあたり、イノベート（刷新）する努力を忘れないことが重要である<sup>152</sup>としている。

「ブランドは innovate（刷新）するので 3～5 年で進化させる。しかし、core は永遠に変わらない。進化する際に、emotion value を進化させる。古くならないように成長し続ける。ブランド a はトータルヘアケアとして、美しさを追求するブランドと進化していく。innovate（刷新）する努力を忘れないことが重要である。他社の成功要因を研究し、best practice を半年に 1 回検証する。他社の成功要因とは具体的に、販促（promotion、price など）である。」

（A社 V氏）<sup>153</sup>

前述より、ブランド a は、ダメージケアのブランド e を best practice として検証し、成果をあげていた販促について、他社の best practice として、学び、プロモーションを実施している。

続いて、発売時は好調にシェアを獲得していたブランド e が、復活するためにとった戦略を見ていくこととする。

### 第3節 D社のブランド e の戦略

2002 年に改良し、シェアを獲得したブランド e だが、翌、2003 年 8 月 9 日、再び改良新発売を実施した。訴求ポイントは、以下の通りである。

「セラミド E F / E S<sup>154</sup>を新配合。髪の毛の細胞間脂質の働きを補う技術を実現し、毛先までしっとりなめらかな指通りに仕上げます。従来の技術である、傷んだ髪内部のたんぱく組織に見られる空洞を補修する毛髪補修成分“プロテインケアエッセンス”と合わせ、今回の新技術により‘指通りのなめらかさ’が向上、カラーリングやパーマによるダメージを受けにくく、毛先までしっとりうるおってまとまりやすい髪に仕上げます。」<sup>155</sup>カラーリングやパーマを繰り返して傷んだ髪の毛の深層までダメージケア。うるおいがギュッとつまった、健康でまとまりのよい髪に仕上げる。<sup>156</sup>としている。

D社はダメージケア商品のブランドとして、シェア維持し続けるためにダメージケア効果を訴求ポイントとした。しかし、2003 年 9 月に改良発売した、ダメージ訴求のブランド a と比較すると 2003 年 9 月、ブランド e のシェアは 6.1%<sup>157</sup>、ブランド a のシェアは

<sup>152</sup> A社ブランドマネージャーV氏インタビュー（2007年3月27日）

<sup>153</sup> A社ブランドマネージャーV氏インタビュー（2007年3月27日）

<sup>154</sup> セラミド E F、セラミド E S は D 社が開発した毛髪補修成分。D社ホームページ 2003年7月18日

<sup>155</sup> D社ホームページ 2003年7月18日

<sup>156</sup> 石鹸日用品新報 2003年8月6日、p.12

<sup>157</sup> インタージ「SRI データ」

5.9%<sup>158</sup>と、両者のシェアは拮抗していた。

その後、2004年3月、ブランドaは詰め替えを発売し、シェアは逆転した。

今度は、ブランドeがブランドaを追う立場となり、2004年8月、成分は2003年8月の改良時とほぼ同じものだが、高級感のあるパッケージへの変更を行った。2003年10月にブランドfが発売され、高級感のあるシャンプーに話題性があったことが背景にある。値段が手ごろで大衆向けシャンプーだったブランドeを、高級感のあるシャンプーへと変化させようとの狙いであった。20代、30代のアクティブな女性をターゲットにコミュニケーションを図り、汎用シャンプーからの脱却を狙った。

時を同じくして、9月に、ブランドaは、ダメージによって髪が特に失いやすい3種類のアミノ酸をプロビタミンB5とともに配合した「エクストラ ダメージケア シリーズ」を改良新発売した。

ダメージ機能に高級感を求めて、ブランドeは改良を重ねたのに対し、ブランドaは機能訴求に注力した。軍配は、ブランドaにあがり、2ブランドのシェア差はさらに広がった。

ブランドaにシェアを逆転されたブランドeは、ブランドとしてのアイデンティティを模索していた。

「2004年の改良が終わった段階で、次のを、探索し始めるんですね。ブランドeのアイデンティティは唯一、ダメージケアであった。ブランドaと唯一比べていても、どうも、機能価値だけだと、すぐ、やられちゃうと。機能面で負けたというよりは、独自性が失われつつあるなと思ったんですよ。ダメージケアが独自性だったんです。唯一の。独自価値が脅かされている。というので、(新たな)独自価値をずっと探していたんです。」

(D社 X氏)<sup>159</sup>

ダメージケア以外の独自価値を探することで、ブランドeの生き残り策が検討されていく。しかし、新たなアイデンティティを見つけるまでは、ダメージ訴求が継続されることになる。

2005年4月<sup>160</sup>、ブランドaは、特にひどく傷んだ髪用のスペシャル集中補修トリートメントとして、「ディープリペアヘアマスク」を発売した。

また、7月<sup>161</sup>、「思った以上に」潤う髪が欲しい人のためのラインナップとして「モイストスムースケア シルクースムース トリートメント」を発売し、シャンプー、リンスとの併用促進を喚起することで、シェアを伸ばしていった。

ブランドeは、ダメージケアの価値の浸透だけに注力をかけ、2005年9月、髪に集中ケアすることで、傷んだ髪を補修する商品として、セラミドES(毛髪補修成分)を5倍<sup>162</sup>

<sup>158</sup> インテージ「SRI データ」

<sup>159</sup> D社プレミアムヘアケアインバスシニアマーケットX氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>160</sup> A社ホームページ 2005年2月18日

<sup>161</sup> A社ホームページ 2005年6月30日

<sup>162</sup> 2005年9月現在、発売されていたブランドeコンディショナー比

配合した高機能のトリートメントである、毛先集中ディープケアパックを発売した。2004年秋から、コミュニケーションを変更し、徐々に髪が傷んでいる大人の女性のシャンプーというイメージを形成した。<sup>163</sup>

しかし、シャンプー、リンス、トリートメントとの併用促進を喚起した成果はあがらず、シェアが低下し続け、2006年7月、シェアは4.0%<sup>164</sup>にまで低下した。

「2005年をやっているときは、直面している課題は、ターゲットがこの人達(20代)なんですよ、ということ、わからせることなんです。ダメージケアという唯一の資産で、売り切ろうという発想なんです。だから、このコミュニケーションは止めなくて、1年間から2年間、結局2年間やったんです。それによって、もともとの資産がダメージケアなので、そういう理由で買う人がちゃんとして。(買う人がいる)だけど、狭いんですよ。他にも同じようなことを言っているブランドがいっぱいあるから。こっちのブランドの方が機能価値は強かったから、増えちゃいるけど、こっちにとられている。という感じはすごいあって、ボリュームが取れないんですよ。」

(D社 X氏)<sup>165</sup>

当時のブランドeは、ダメージケアという、唯一の資産をなくならないように維持していくのに精一杯だったように考えられる。ダメージケアのシャンプーとしての価値を打ち出したブランドaとブランドeだが、傷んだ髪を補修することを実感できる機能としては、一見、ブランドaが高かったように思われる。しかし、それだけではなかったことが以下のインタビューからわかる。

「ブランドaにはベースに、高級なイメージを持っているからね。もともと、まったく売れてなかった時から、ベンチマークで見たときから、品質イメージは最高なんです。イメージとしては、上質イメージがあって、その、上質イメージをもったブランドが、ああやって、プロビタミンダメージケアってやってきているから、資産の上に、機能価値が乗って、強いですよ。」

(D社 X氏)<sup>166</sup>

高級感に追加して、ダメージ訴求をして、成功したブランドaと、ダメージケアを資産として、高級感を出そうとして苦戦したブランドeであったことがわかる。ダメージ訴求では勝敗がついてしまったブランドeだが、発売から30年続いたロングブランドを絶やすことはできないとして、リニューアルが試みられた。

2006年8月、D社は、20代前半をターゲットに、「毛先15センチ」をケアし、仕上がりを実感できる商品として、「落ち着いてしっかりまとまる」リッチプレミアと「ふんわり

<sup>163</sup> 石鹸日用品新報 2006年(平成18年)5月24日、p.12

<sup>164</sup> インテージ「SRIデータ」

<sup>165</sup> D社プレミアムヘアケアインバスシニアマーケットX氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>166</sup> D社プレミアムヘアケアインバスシニアマーケットX氏インタビュー(2007年8月9日)

軽やかにまとまる」ニュアンスエアリーの2ラインを、ブランドeとして発売した。天然由来成分<sup>167</sup>を配合してダメージ補修の機能は残しながら、おしゃれを楽しむために仕上がりを重視<sup>168</sup>した。20代の200人以上の女性を対象に「髪に何を求めているのか」を調査したところ、髪の傷みは気にせず、髪形を気にすることがわかったからだという。<sup>169</sup>

「若い人たちに、ダメージケアという意識が、物を買うとき、シャンプーを買う時に、すごくあるかという、当たり前としてあって、ダメージケアが書いてようと、書いてまいと全ブランドそうだということがわかってきて、パーセプションとして。じゃあ、その子たちに、プラスで何かを言ってあげなきゃいけないなって、プラスの価値が必要だなと、ということがわかってきて、プラスオン探しをやっているときに、ケアはその先に、もっとおしゃれを楽しみたいという気持ちがあるからやってるといのがわかってきて、で、あれば、そのプラスオンをおしゃれを楽しみますよという価値をつけていくというのが基本の考え方にあった。おしゃれを楽しむ時に、おしゃれを楽しもうっていうのを髪でいうと、具体的に何なの？っていうと、わかりやすく言えば、仕上がりだった。要は、痛んだ髪をどうしたいじゃなくて、痛んだ髪のと、どんな髪になれるかというのが、ニーズとしてあると。で、どんな髪なの？って聞いていくと、いろんな切り口あると思うんですけども、多くの人重なりなく、ニーズとして持っていて、発言として出てくるのは、しっとり重いか、ふんわり軽い系かということがあったので、それで2ライン作ろうという風になった。」

(D社 X氏)<sup>170</sup>

消費者調査からD社が、ブランドeの新たなアイデンティティを見出していったことがわかる。

次は、ダメージケアの印象が強いブランドを、いかにして20代のターゲットが求めているニーズの髪型訴求のブランドに変えていくかが課題であった。D社の担当者は、発売前には、消費者と一緒にホテルで宿泊し、ブランドeを提供した。寝る時、起きた時など、24時間一緒に過ごして女性の変化を観察した。そうするなかで、朝起きて、好きな髪形にできた女性たちは生き生きとした表現を見せ、髪形だけでなくメイクも入念になることに気づいた。<sup>171</sup>

そこで、キャッチコピーを「毛先15センチが変われば、『カワイイ』はつくれる」として、機能訴求のみならず、仕上がりの価値を実感できるヘアケアブランドとして発売した。

「独自性をそこで、機能だけにしていないんですよ。立ち位置として、等身大

<sup>167</sup> 高純度ハニープロテイン 新配合。毛先保護成分(ハチミツ・ローヤルゼリーエキス・加水分解コンキオリン)

<sup>168</sup> 日経流通新聞MJ 2006年11月15日、p.7

<sup>169</sup> 日経ビジネス 2007年1月8日号、p.67

<sup>170</sup> D社プレミアムヘアケアインパスシニアメーカーX氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>171</sup> 日経ビジネス 2007年1月8日号、p.67



というところとの、世界観という独自性をもう一個作っているんです。昔から、ストレート、黒髪、ロング、パーンというのがピーコックショットで、それを、みんな、綺麗だといって、買って来たジャンルであったから。でも、本当にあんなことがそうですか(美しいですか)っていう。いや、そうじゃないって。(他社はブランド e をみて)馬鹿じゃないのってたぶん、思っていて、他のブランドは。あんな巻髪で、そんな、すごい綺麗な(タレントを使っている)わけでもない。でも、お客さんって、そういう人は、ああ、わたしもああなれるかも?って素直に思って、買ってる人もいる。」

(D社 X氏)<sup>172</sup>

今、存在する概念、考え方の中から消費者の求めているものを探すのではなく、「本当に求めているものは、こうではないか」と提案することで、D社はブランド e の新たなアイデンティティを見つけ出した。

その結果、2006年8月には、4.8%<sup>173</sup>だったブランド e のシェアは、9月にはブランド a と同じ 7.2%<sup>174</sup>のシェアに上昇した。

「ブランド e が、今、違う土俵にいるから、いいんですよ。オンリーワンで。ちょっと向こうに(ビューティーブランド)に寄ると、ブランド a の下のブランドみたいとか、ブランド c の下のブランドみたいとか、序列つけられちゃうんです。序列をつけられないように、いるんですよ。序列つけられないところにしようとして、っていう発想で作っていて、独自性というところで。」

(D社 X氏)<sup>175</sup>

ブランド e が、あえて違う土俵に自ら出て、新しい土俵(新機軸)で戦おうとしていることがわかる。

#### 第4節 B社のブランド b の戦略

ブランド b は、2003年4月1日<sup>176</sup>につめかえ用を発売した。ブランド b の高級感はそのままに「つめかえやすさ」「捨てやすさ」の機能面にも配慮したパウチタイプ<sup>177</sup>である。同時期に、超微粒子<sup>178</sup>の「ミクロ・リペア・リピッド」を新配合し、改良した。超微粒子が、髪の毛の奥深くまで素早く浸透して、髪の毛の内部に潜むダメージまでも補修・保湿し、傷みの激しい毛先までもうるおってまとまりのある髪になる。

<sup>172</sup> D社プレミアムヘアケアインバスシニアメーカーX氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>173</sup> インタージ「SRI データ」

<sup>174</sup> インタージ「SRI データ」

<sup>175</sup> D社プレミアムヘアケアインバスシニアメーカーX氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>176</sup> 石鹸日用品新報 2003年1月22日、p.6

<sup>177</sup> 石鹸日用品新報 2003年1月22日、p.6

<sup>178</sup> 石鹸日用品新報 2003年3月19日、p.6

改良の訴求と詰め替えのお買い得感が消費者から支持され、シェアは14.3%<sup>179</sup>まで伸びた。しかし、競合品の大攻勢に遭い、2003年秋から、2004年夏にかけて、売上を1割強<sup>180</sup>ほど落とした。D社のブランドfが2003年10月に新たに発売され、A社のブランドaが2003年9月にリニューアルをしたことの影響を受けたと考えられる。

2004年11月は、社運をかけて<sup>181</sup>ブランドbの大改良を3年半<sup>182</sup>ぶりに実施した。「新ブランド発売と同じスタンス」で販売活動に取り組んだ<sup>183</sup>。B社にとって、ブランドbは日本市場で育てた最も重要なブランドであり、親会社が動向を常に注目しているブランドでもあった。それだけに、「ヘアケアは最も失敗できない分野」(B社 社長 K氏)と社内の認識は一致していた。<sup>184</sup>

発売約2ヶ月前の、2004年9月6日、「プレスカンファレンス」を開催<sup>185</sup>した。J・Lトゥールモンド会長は、ビデオレターを通じて次のように語りかけた。「『ブランドb』は、登場以来CMにはハリウッド女優を起用し続けている。これは“美”の表現としては非常に強いもので、同時に、自ら“美しくあろう”とする意思を持つことが女性をこんなにも輝かせ、自分自身がハリウッドスターになったかのようにすら感じられることを現している。(中略)今回の『ブランドb』を通して、日本女性の美に貢献できることを心から誇りに思う。」<sup>186</sup>

次に、B社 取締役 K氏(粧業品ブランドデベロップメントディレクター)が登場し、「我々はブランドbというブランドを通じて女性の『美しくなりたい』という願いに応えるべく製品開発をし続けてきた。女性にとって『美しくなること』は非常に大きな意味もっている。美しくなること自体がゴールではなく、『美しさ』が女性に新しい一歩を踏み出すための自信を与えてくれるからだ。全ての女性が今よりもっと輝ける可能性を秘めていることに気づき、その可能性を広げて欲しい、そのためにブランドbというブランドに何ができるのかを考えて商品開発を続けてきた。」と報告した。

2003年10月に「西洋の美」に対して、「東洋の美」をうたったブランドfが発売されたことを踏まえたメッセージと思われる。もう一度、「西洋の美」を強く訴求しようとする方針だったことがうかがわれる。

このときの改良のポイントは、ダメージケアよりも、「ダメージをいかに発生させないようにするか」に着目して、「保護機能」を強化することだった。「明日のダメージを防ぐ」というアクティブダメージケアを実現するため、「トリプルアクション・アミノ」が新配合された。この「トリプルアクション・アミノ」が毛髪繊維の内部まですばやく浸透し、進行したダメージもしっかりと補修・保湿するだけでなく根元から毛先までコートして保護

---

<sup>179</sup> インテージ「SRI データ」

<sup>180</sup> 週刊東洋経済 2004年12月11日号、p.66

<sup>181</sup> 週刊東洋経済 2004年12月11日号、p.66

<sup>182</sup> 日経流通新聞MJ 2004年9月23日、p.15

<sup>183</sup> 石鹸日用品新報 2005年2月9日、p.19(蜂谷ブランドマネージャー)

<sup>184</sup> 日経流通新聞MJ 2005年1月14日、p.6

<sup>185</sup> 石鹸日用品新報 2004年9月24日、p.6 東京・上野の東京国立博物館法隆寺法物館に報道関係者ら約100名招いた。

<sup>186</sup> 石鹸日用品新報 2004年9月24日、p.6

するので、よりまとまりやすく、なめらかでうるおいに満ちた<sup>187</sup>プレミアムシルクの髪が実現できるというのがうたい文句だった。傷んだ髪の修復効果を強調し、女性のボディラインと花をイメージ<sup>188</sup>した容器のデザインを高級感のあるものにした。中身の改良は、消費者調査の結果から、ダメージケアと「まとまりやすさ」に重点をおいた。テストマニアといわれるほどテストを繰り返し、1年ほどの間に、延べ1万人の若い女性に使ってもらった。<sup>189</sup>イギリスの中央研究所と共同で研究を進め、「50種類以上の物質の中からえりすぐりの成分を投入した。」と語る、化粧品開発ヘアケア開発マネージャーの笠井方博氏は、商品そのものの良さに自信をもっていたという<sup>190</sup>。

技術面での成果で、商品そのものの良さを訴えることはできた。しかし、あえて、「情報量を絞ることで他社と差異化し、逆に注目度を高める」<sup>191</sup>ことを実施した。インターネットや屋外広告、新聞などの広告には、白い容器の上半分のシルエットのみ掲載した。商品説明は、「誕生 ブランド b を超えたブランド b」とした。発売後も情報の抑制姿勢を貫いた。小売店での店頭での販促のコピーは、「明日の髪のダメージまで防ぐ」というメッセージだけにした。傷んだ毛髪を補修する新成分を配合するなど改良点は多数あったものの、説明の羅列は避け、わずかなキャッチコピーに絞った。<sup>192</sup>商品そのものの良さを伝えるために、発売直後にサンプルも大量に配った。用意した試供品は170万個と業界で最大規模<sup>193</sup>であった。16～29歳のコアターゲットの10人に1人の手に試供品が渡った計算<sup>194</sup>となるという。2004年10月には、9.6%<sup>195</sup>だったシェアは、2004年11月には、11.6%<sup>196</sup>に回復した。

2005年9月17日には、洗い流さないトリートメント「スーパースタイルングエナジーサプリ・エッセンス」を発売する。体内で合成できないアミノ酸と毛髪成分・保湿成分を配合した。髪の指どおりの良さやパサつき、やわらかさなど、効果が「3日間」の使用で実感できるように仕上げた。

2006年3月19日<sup>197</sup>に既存ライン「スーパーリッチ」に保湿に効果があるとされるヒアルロン酸を配合した改良新製品を売り出した。名称は「スーパーリッチ」から「スーパーリッチシャイン」に変更される。“シャイン”をつけることで、今まで以上のアクティブさを演出し、ユーザーテストでは、「高級感」「スタイリッシュさ」などの項目でパワーアップしたとの評価を獲得した。<sup>198</sup>髪の保水効果を高めるヒアルロン酸を配合した。ダメージでつやを失いパサついた髪にもたっぷり潤いを満たし、髪本来の輝があふれる、つやつ

---

187 石鹸日用品新報 2004年9月15日、p.11

188 石鹸日用品新報 2005年2月9日、p.19

189 週刊東洋経済 2004年12月11日号、p.66

190 日経産業新聞 2004年12月24日、p.18

191 日経流通新聞M J 2005年1月14日、p.6

192 日経流通新聞M J 2005年1月14日、p.6

193 日経流通新聞M J 2005年1月14日、p.6

194 日経流通新聞M J 2005年1月14日、p.6

195 インテージ「SRI データ」

196 インテージ「SRI データ」

197 石鹸日用品新報 2006年(平成18年)2月8日、p.22

198 石鹸日用品新報 2006年(平成18年)2月8日、p.22

やの髪に仕上げられるように改良した。ロゴを世界共通のロゴに統一。パッケージもパールホワイトを採用した洗練されたデザインとした<sup>199</sup>。

これは、日本市場において、化粧品業界 NO1 のC社が大型シャンプーを発売することを先読みしたとも思われる改良だった。B社は、スキンケア用品に使用され、高い保湿効果で知られる「ヒアルロン酸」を配合することにより、シャンプーでもより高い保湿効果があることを訴求しようとした。パッケージへのこだわりを重点をおき、化粧品的なイメージを高めたところは先見の目があったと思われる。

2006年3月、ブランドbは11.6%<sup>200</sup>のシェアを獲得した。その後、2006年3月末にブランドcが発売され、ブランドcの躍進でシェア NO1 であったブランドbは2位に転落した。

当時B社のK社長のコメントは、「焦りはない」と冷静だ。ブランドが支持され続けるためには、「まめに新製品を出し、消費者に商品の機能を正しく伝えることにつきる」と述べ、新シリーズの投入で「首位を奪還したい」と意気込んでいる<sup>201</sup>。

そして、わずか4カ月後の7月3日に、ブランドbの新ラインである「スーパーダメージリペア」が発売された。当初の計画は9月発売であったが、2ヶ月早く<sup>202</sup>発売することとなった。

B社は、その理由を2つ挙げている。第1は、3月にC社が発売したブランドcの大ヒットにより、ブランドbが首位の座から2位に転落したことである。第2は、3月に改良新製品を発売したが、同業の攻勢に加えて、新規ユーザーが取り込めていないという問題があったことである。<sup>203</sup>

新ラインはダメージケアのシャンプーであった。ダメージケアシャンプーとしてシェアが高かったブランドはブランドaであり、ブランドaは「14日間で健康に輝く髪へ」という、うたい文句で消費者の心をとらえていた。<sup>204</sup>それに対し、より高い効果を訴求するために、「7日間で違いを感じる、健康で強い髪に！」という、訴求が採用された。広告宣伝活動を通じて「3ステップシステム<sup>205</sup>」を推奨した。それは、この3ステップの1週間の使用で切れ毛を78%<sup>206</sup>減少させることができるというものだった。

また、新ラインの発売は、新しいブランドbのイメージを喚起しようとするものだった。発売以来、継続してハリウッド俳優を起用してきたブランドbだが、このとき、初めて日本人モデル、富永愛を起用した。日本人のモデルで、今までのブランドbのイメージが踏襲できるかどうかとの課題はあったと思われる。しかし、B社は、パリコレで活躍する日

---

199 日経流通新聞M J 2006年3月27日、p.17

200 インタージェ「SRI データ」

201 日経流通新聞M J 2006年6月14日、p.6

202 日経流通新聞M J 2006年6月14日、p.6

203 日経流通新聞M J 2006年8月21日、p.6

204 日経産業新聞 2004年8月5日、p.19

205 ステップ1 = 20種類のアミノ酸を配合したシャンプーで摩擦を減らししっかり洗い上げること。ステップ2 = アミノ酸の浸透効果が高いコンディショナーでスカスカになった髪をアミノ酸がしっかりと詰まった状態に戻すこと。ステップ3 = 集中補修パックで、芯までダメージが進行した部分に120%の高浸透を実現し、髪的美しさをコーティングして今後のダメージからも髪を守ること

206 石鹸日用品新報 2006年(平成18年)7月12日、p.4

本人、富永愛を起用することにより、西洋のイメージと東洋のイメージを結びつけることで、ブランドbの世界観を拡張する道を選んだ。

2 ラインの発売に合わせて全国9都市で販促イベントが開催された。商業施設や駅前に設けたブースなどで、新製品の体験を呼びかけ、商品サンプルを配った。両製品で約35万人を集め、同社の販促活動では最大規模の集客となった。こうした取り組みが奏功し、2006年7月末にはブランドbのシェアは13.5%程度とブランドcを1%ポイント強上回り、首位に返り咲いた。<sup>207</sup>

## 第5節 D社のブランドfの戦略

2003年10月に発売された、ブランドf開発は、日本企業としての意地があった。その理由は、「D社は70年近く国内シャンプー・リンス市場において、NO1の地位を維持してきたが、2001年に外資系メーカーであるB社に首位の座を明け渡してしまった。」<sup>208</sup>からである。D社には、日本のシャンプー・リンス市場において、外資系メーカーから、国内トップシェアの座を何としてでも奪回するという、経営課題があった。

ブランドdと、ブランドeの2ブランドは、30年近く発売を続けるD社のロングセラー商品であった。しかし、デフレによる価格下落、B社のブランドb、A社のブランドiといった、外資系メーカーの商品の猛追により、シャンプー・リンス市場におけるD社のシェアは低下し、厳しい状況が続いていた。商品開発においても、10年間で7つのブランドが生まれては消えていった。<sup>209</sup>D社の社内でも、「野球で言えば、9回裏ツーアウトまで追い込まれた状態だ」<sup>210</sup>という声が聞かれるほどの背水の陣での挑戦が続いていた。

既存の2ブランドは、家族向け商品として強かったが、若い女性の高級志向への対応に遅れをとっていた。<sup>211</sup>

D社、社内でも、20代女性の高級志向に対応できる商品開発を求められていた。なぜならば、20代女性のシャンプー・コンディショナーを選ぶ時のキーワードが「髪を美しく見せるもの」であり、「髪が美しくなりそう」という基準で選ばれる商品は外資系メーカーのブランドが強く、その商品の平均単価は606円だった。一方、国内メーカーの商品の平均単価は384円だった。金額差は222円で、1.5倍以上の差があった<sup>212</sup>。外資系メーカーに対応するために、コアターゲットを、25歳～30歳の女性とし、「髪を美しく見せたい」を満足させる商品開発を実施した。

2001年7月に新ヘアケアブランドのプロジェクトが発足した。関連部署も含め、当初7名でプロジェクトはスタートした。「これまでとは違うことをやる」ということで発足したプロジェクトだったが、メンバーは「またいつも『D社らしいパターン』に落ち着くのでは・・・」と半信半疑だった。打ち合わせの最初に確認されたのが、ブランド構築の重要性だった。「ユニークな出生」「魅力度」「浸透力」の3要素に沿ったコンセプトづくりに

<sup>207</sup> 日経流通新聞MJ 2006年8月21日、p.6

<sup>208</sup> 2003年8月26日(火)放送 NHKBS 「BS23」

<sup>209</sup> インテリジェントアレー撰壇塾 2006年5月31日講演 D社 深澤勝義氏 講演要旨

<sup>210</sup> 日経ビジネス 2004年12月13月号、p38

<sup>211</sup> 2003年8月26日(火)放送 NHKBS 「BS23」

<sup>212</sup> 2003年7月 ブランドf社内用パンフレット

取り組んだ。「シェア 10%・10 年続く価値・グローバルなブランド」という高い目標を掲げ、広告代理店など外部の専門家も初期段階から参画した。新ブランドでは、「年齢・趣味・生き方」など「こんな人に使ってほしい」といった「憧れる女性像」を提案した。競合ブランドである B 社のブランド b の支持層を徹底的に調査・分析した結果、「憧れの女性像の必要性」に行きついた。

2001 年秋の第 1 回「ワークショップ」で、案の一つに、「アジアンビューティ」が浮上した。華やかで外から飾られたヨーロッパアンビューティに対して、アジアンビューティは「芯が強そう」という外見だけでない内面の美しさと、「同じアジア人として、自分も近づけそう」という自分との距離感によって、共感を得ている。ヨーロッパアンビューティはあくまでも憧れの世界であり、外見は美しく、色白で、ゴージャスなイメージがあり、自分にはなれない存在で遠く感じていることに対し、アジアンビューティは外見の美しさだけでなく、内面の美しさを保ち、芯が強そう（凛としている）身近に感じ、自分でもなれそうな距離感を感じることができる存在である。<sup>213</sup>

日本国内においても、2002 年 12 月から 2003 年にかけて、女性雑誌<sup>214</sup>ではアジアンビューティの特集が組まれるほど、アジアの女性に対する注目が高まっていた。イメージビデオを作製するにあたり、「憧れの女性像」・「アジアンビューティ」の具体的なイメージを全員で共有できたことで、商品像の統一にもつながった。タレントは当時、アジアから駆け出した女優のチャン・ツイーを起用した。

従来の D 社の商品は「R & D からのスタート」であった。しかし、研究所が加わったのは、プロジェクト発足から半年後であった<sup>215</sup>。ヘアケア研究所では、それまで「髪の内側から浸透して美しくする技術」を追求していた。その中の技術の一つである、HBT（美髪技術）の応用で、「結っても跡がつかない髪」を具現化するよう、研究を進めていた。具体的には、洗いながら有機酸を髪の芯まで浸透させる技術によって、髪の内部密度を高めることでもなくなった髪、1 本 1 本の密度を高めるといった技術だった。

また、内面からの力強い髪の美しさを引き出すために、「東洋美容エッセンス」を処方した。5 種類の大豆プロテイン・真珠プロテイン・米エキス・朝鮮人参エキス・ユーカリエキスである。補修成分である大豆プロテインは、痛んだ髪の失われたタンパク質を補い、しなやかにする効果がある。保湿成分である、米・朝鮮人参エキスは、髪にうるおいを閉じ込めて逃がさない効果がある。また、保護成分であるユーカリエキスは、キューティクルのめくりあがりを抑えてつややかにする効果がある<sup>216</sup>。

容器のデザインについては、高級感や斬新さとして「金色」にこだわった<sup>217</sup>。シンボルマークの唐草は、東洋哲学書や図匠事典など参考書類をあたるうち、「唐草」を思い立ち、練り込んでいった<sup>218</sup>。D 社は、パッケージの色のゴールドは「アジアンビューティ」の内

<sup>213</sup> 2003 年 7 月 ブランド f 社内用パンフレット

<sup>214</sup> 『美的』 「アジアンビューティ」美的」調査報告書」2002 年 12 月号、pp.234-235(小学館) 『FRaU』 「アジアンビューティの源流」2003 年 1 月 28 日号、pp.108-109(講談社)

<sup>215</sup> D 社 社内報 春号 2004 年 APR NO.233、p.5

<sup>216</sup> 2003 年 7 月 ブランド f 社内用パンフレット

<sup>217</sup> D 社 社内報 春号 2004 年 APR NO.233、p.6

<sup>218</sup> D 社 社内報 春号 2004 年 APR NO.233、p.6

面の輝きを表現し、ボトル中央のモチーフは「アジアンビューティ」の内面の力強さを表現している<sup>219</sup>と説明している。

発売約1ヶ月前の8月26日<sup>220</sup>、グランドハイアット東京に報道関係者を招き、新ヘアケアブランド「ブランドf」を市場導入すると発表した。D社は、「現在のシャンプー・リンス市場では、泡立つ、香りが良い、髪がまとまるといった機能訴求だけでは消費者に認めてもらえない」と述べ、こうした機能に加えて、憧れる女性像として“アジアンビューティ”という新しい価値基準を提案する<sup>221</sup>、とした。さらに、「憧れる女性になりたい、美しさや、人格など提案していかなければ今の時代のシャンプー・リンス市場ではブランドとして育たない。」<sup>222</sup>と述べた。

2003年10月11日<sup>223</sup>の発売時には、大規模な販促活動を展開した。サンプリング（試供品提供）やテレビCMを大量に投入するほか、初めて東京・銀座で1週間のイベントを開いた。従来とは異なる方法・規模でPRすることで、これまで弱かった20-30代女性の支持を獲得することが狙いであった<sup>224</sup>。プロモーションビデオを放映しながら、20-30代の女性に手渡しでサンプルを配布した。髪質をその場で分析できる機器を設置し、女性の髪を診断、日本人特有の髪質やカラーリングによる傷み、対処法などを詳しく説明した。

7年ぶりの新ヘアケアブランド、ブランドfはこうして発売された。売上高はわずか1年で100億円を超え、D社は再び王座に返り咲くことになる<sup>225</sup>。発売1年後、「通常のヘアケア商品に比べ高めの価格設定にもかかわらず、発売1年で売り上げは100億円に達した。3%のシェアを獲得すれば成功とされるシャンプー・リンス市場において約7%のシェアを獲得し、一躍トップの座におどりたのである。」<sup>226</sup>

2005年4月4日、ブランドfは、ラインナップ追加として、東洋美容エッセンス<sup>227</sup>配合の「洗い流さないトリートメント」としてスプレー状の「美髪水」と、クリーム状の「美髪美容液」を発売した。ラインナップを追加することで、シャンプー、リンスのシェアは2005年4月8.7%<sup>228</sup>となった。

「すべてはブランドfのために、アジアンビューティのために」という標語があったんですけど、ブランドfが、ユーザーのケア行動を考えたときに、使用比率が非常に高かったんです。実際に、シャンプー、コンディショナー、アウトバスを使っている人の比率が、他のブランドのユーザーに比べると圧倒的に多かったし、ケア意識の高い人たちが多いし、そういう人たちが取れたということは、よかったです。そういう人たちにとって、さらに満足度を高めてあげられるようなアイテム

219 2003年7月 ブランドf社内用パンフレット

220 石鹸日用品新報 2003年(平成15年)9月3日、p.1

221 石鹸日用品新報 2003年(平成15年)9月3日、p.1

222 石鹸日用品新報 2003年(平成15年)9月3日、p.2

223 石鹸日用品新報 2003年(平成15年)9月3日、p.1

224 日経流通新聞 MJ 2003年9月17日、p.14

225 日経ビジネス 2004年12月13月号、p.38

226 インテリジェントアレー撰壇塾 2006年5月31日講演 D社(株)深澤勝義氏 講演要旨

227 補修・保湿・柔軟・保護成分

228 インテージ「SRIデータ」

であれば、ブランドの価値を還元できるであろうから、そういうものは、出してもいいんじゃないかと。ただ、いろいろなスタイリン剤をダーっと広げていくのは、あんまり、最初から考えなかった。ケアというものの中で、考えられるようなアウトバスシリーズみたいなのを考えていて、美髪シリーズというものを作った。」

(D社 Y氏)<sup>229</sup>

シャンプー、コンディショナーでブランド f に接するのではなく、毎日の生活の中で、アジアンビューティに近づけるよういろいろな側面から商品、価値を提供しようとしていたことがわかる。

2005年10月、2年ぶりにブランド f の改良が行われた。保湿成分として椿油を新たに配合したほか、補修成分の大豆や保護成分のユーカリエキスなど従来の成分の処方も変更、各種成分が髪に浸透しやすくした。パッケージには、オリエンティッドな唐草の透かし模様をより鮮明に浮かび上がらせた。

改良のコンセプトは以下のようであった。

「いじれるファクターとしては、東洋美容エッセンスの成分を変えることで示そうとした。中身が大きく変わったことを感じてもらうことは非常に難しかった。ブランドとして伸びている時だったので、そんなに大きな変化はあまり求められていなかった。物の中身としては、真摯にずっと研究を続けていて、このタイミングで新しい技術のPTSという、髪のうねり解消成分をいれた。」

(D社 Y氏)<sup>230</sup>

上手くいっているタイミングだったからこそ、変化を求められていなかったし、求めようとせず、守りに入っていたとがわかる。攻め続けることの難しさがわかる。2005年10月のシェアは8.6%<sup>231</sup>と、前月に比べ若干、拡大したものの、大きな成果は得られなかった。

2006年3月にはC社からブランド c が発売される。すでに、2005年12月、大手小売業を中心に、2006年3月に発売されるブランド c の使用見本が配られ、小売業界での話題となっていた。今までのシャンプーを覆すクオリティーの高いパッケージを見て、競合他社は度肝をぬかれた。さらに、発売4ヶ月前にすでに製品が完成していたことから、C社の本気の姿勢が伝わっていた。

しかし、D社の製品開発は冷ややかな姿勢だった。

「コンセプトにすごい驚いたわけではないですけど、パッケージにはすごい、驚きました。クオリティーの高さ。ビューティーケアカンパニーとして、成立して、成熟しているC社が、やりそうな表現、表現力というものには、正直、結構、び

<sup>229</sup> D社プレミアムヘアケアインバスマーケターY氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>230</sup> D社プレミアムヘアケアインバスマーケターY氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>231</sup> インタージ「SRIデータ」



びっくりしたし、改めて関心した。競合ながら。赤いボトルが回ってきた時には、アチャーと思いました。それまで、コンセプト自体は、結局は焼き直して、東洋人に対して、日本人。そんなにはびっくりしなかったんです。西洋に対し東洋、東洋に対して日本という焼き直しは、いつかは、誰かがやるかと思っていたし、まあ、C社から出るかと思ったので、そこに対して、そんなにびっくりした驚きはなかった。2005年12月に出てきた段階では。」

(D社 Y氏)<sup>232</sup>

化粧品メーカーである、C社が作った商品ボトルのクオリティーの高さには感心しながらも、コンセプトはブランドfの二番煎じなので、想定内の範囲だったように思われる。

2006年春のシャンプー・リンス市場が激戦になることが予想される中、ブランドfは2006年4月、高機能商品として、「濃密ヘアマスク」を発売した。東洋美容由来の天然素材から抽出した高密度のエッセンスを配合し、傷んだ髪へのケアとともに、花果実の香りによるシャンプー中、シャンプー後のリラックス効果を訴求した。2006年4月、シェア7.0%<sup>233</sup>を獲得したが、2006年5月、5.9%<sup>234</sup>と大幅にシェアを落とすこととなった。

ブランドcは予測以上のシェアを獲得する一方で、ブランドfは予測以上に、シェアがダウンした。

「すごく、小手先かもしれないけど、タレントをいっぱい使うとか、SMAPという、国民的歌手を連れてくるとか、50億というキーワードをいうとか、そういう仕掛けのうまさはあったと思う。ただ、根本的にブランドのポジショニングのとり方としてのすごさというのは、そんなに感じなかったです。流通も店頭が、D社が当時、まだ、やったことなかった、店頭山積率<sup>235</sup>70%をあげた。D社の方がずっと占拠率が絶対高いと思うし、かつて、C社が新ブランドだしたケースを見ても、そんな、70%の山積み率の程遠いくらいのところではなかったし、いつてなかった。C社が全勢力を傾けて、店頭までおさえたということは。あれはすごいと思いますよ。傍らで、なんか、どうせまた、長続きしないかなと。そうことも、傍らで思っていたんです。山積み率70%やっても、少なくとも、(山積み率を)50%、常時、をキープできるかという(できないし)。ブランドeみたいに、ずっと、続くもんじゃないと思っていたし、あんまり、そういうことはないのかなとは、思っていました。ただ、想像以上に、長い期間(であった)。この市場、興味、電話調査でマインドトップをとっていて、そのなかで、興味、関心があるとか、新しさがあるとか、そういう付帯項目があり、やっぱり、新ブランドは興味、関心で語られるケースがあり、やっぱり、ブランドcはブランドfに相対的に鮮度

<sup>232</sup> D社プレミアムヘアケアインパスマーケターY氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>233</sup> インテージ「SRIデータ」

<sup>234</sup> インテージ「SRIデータ」

<sup>235</sup> インテージ「SPI(全国店頭プロモーション調査)データ」

スーパーマーケット、ホームセンター、薬局・薬店を対象にした店頭販促状況調査。調査員が週末訪店し、ハンディスキャナーで販促アイテムの情報(山積みの有無)を収集。

が高いということが、痛かった。なまじ、同じような土俵で、戦っていると周りから見られるので、私たち向けのブランドの中でたまたまた、新しいものが出たという風に単純に捕らえた時に、ブランド f は、相対的に鮮度が落ちますよね。」

(D社 Y氏)<sup>236</sup>

同じ土俵(機軸)で戦う中で、発売後の販促のインパクトは強烈であった。小売業、競合メーカーともに、C社が実施した販促とあげた実績には驚いた。C社自らも驚いたと思われる。なぜなら、あまりの売れ行きで生産体制が追いつかず、十分に商品を供給できなかったからだ。目新しさを維持しながら継続して販促を続け続けることで、ブランド c は長期的にシェアを獲得でき、ブランド f は予想以上に苦戦した。

D社は、ブランド f の世界観を日常からも提供しようと、2006年10月「美髪メイクヴェール」と「美髪メイクホイップ」を発売した。「美髪メイクヴェール」は、トリートメント効果のある整髪料であり、エアゾール式のヘアスプレーで細かな霧状のオイルが髪を包み、絡まるのを防ぐことをうたっていた。「美髪メイクホイップ」は、ソフトタイプのワックスで、広がりやすい毛先がまとまり、まとまりが持続することをうたっていた。

2006年10月、シェアは6.0%<sup>237</sup>と若干の回復を見せたが、11月には5.3%<sup>238</sup>と低下した。

2006年3月に発売されたブランド c は、「日本の女性は、美しい」というコピーで販促をかけ、日本人に注目が高まっていった。ブランド f はアジアビューティとして、チャン・ツイーを起用してきた。当初はアジアから世界に羽ばたくイメージであったが、3年半経過し、チャン・ツイーはハリウッド女優として進出した。身近に感じられるタレントとして、ミスユニバース2006年世界大会2位の知花くららを2007年2月から起用した。アジア=日本から世界に羽ばたくアジアビューティのイメージをつけようとした。

「ブランド c が出てきて、一気に鮮度が落ちてきた。広告のスタンスもみんな飽きられてきたんです。ワンパターンだから、浸透は早かったが、ワンパターンだから、飽きられるのも早かった。前までは、ポーっとして、ブランド f 素敵って何でも受け入れてくれたのが、ブランド c が出てきて、ハッと我に返って、こんなの無いよな、って、一気にリアリティーが、侵されてきたので、もうちょっとリアリティーがある、本当に活躍している、それぞれの業界で、活躍している人で、リアリティーをもった、憧れるような人を探そうと。正直、それは、次の改良までの、繋ぎであって、そのプロセスの中で、何とかブランドを飽きないで欲しいとか、何とかブランドの使用率を落とさないで欲しいとか、正直、勝負どころは、2007年秋の改良を目指していたので、ただ、その1年間、チャン・ツイーをだたら流し続けて、耐えられるのかどうかと。じゃあ、来年の秋の改良まで、どうしのぐか。を考えたときに、ちょっと、チャン・ツイーは辛いと。THE ASIAN

<sup>236</sup> D社プレミアムヘアケアインパスマーケターY氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>237</sup> インテージ「SRIデータ」

<sup>238</sup> インテージ「SRIデータ」

BEAUTIES でリアリティーを感じて、共感できる戦略をうった。」

(D社 Y氏)<sup>239</sup>

ブランド c がもたらした、日本の女性を応援するという潮流にブランド f が乗ることができたのは、ブランド c の発売後 10 ヶ月近くたってからであった。対応が遅く、後手に回ったことで、シェア低下を余儀なくされた。

## 第 6 節 C 社のブランド c の戦略

ブランド c は、シャンプー・リンス市場に 2006 年 3 月に投入された新しいブランドである。発売から 1 ヶ月で 40 億円を売上げ、12%のシェアを獲得した<sup>240</sup>。ブランド c の宣伝広告費は年間 50 億円で、C 社として、ブランド c にかかる本気度を具体的な数字に示した<sup>241</sup>という。

ブランド c 発売の背景には、C 社の危機感があった。なぜなら、2006 年に、D 社が E 社を買収した。これによって、D 社・E 社連合は、化粧品分野で C 社に迫ることとなった。日経新聞の調査によると、C 社の国内出荷額の金額シェアは 17.5%。これに対し、D 社・E 社連合は 18.3%とわずかだが C 社を上回った。国内でいえば、C 社は揺るぎない NO1 メーカーとは言えない状況となった。<sup>242</sup>

国内での化粧品 NO1 メーカーとしての地位が揺るぐ中、C 社は、カテゴリーごとの NO1 ブランドを狙う「メガブランド戦略」<sup>243</sup>を立てた。2005 年 8 月には、メーキャップカテゴリーに新ブランドを、メンズカテゴリーに新生ブランドをそれぞれ導入し、発売半年でそれぞれのカテゴリーにおいて、NO1 ブランドの地位を確立<sup>244</sup>した。2006 年 3 月、ブランド c を新発売した。ブランド c は化粧品とトイレタリー事業に分散していたヘアカテゴリーのマーケティング体制を融合して作りあげたブランドであり、「化粧品とトイレタリーの事業融合」の象徴ともいえるメガブランド<sup>245</sup>である。

C 社のシャンプー・リンス事業は、1980 年の後半に発売したブランド k 以来、20 年間ヒットがなく、苦戦していた。シャンプー・リンス市場においては、A 社、B 社、D 社が 3 強として位置し、4 位メーカーとしてのポジションであった。シャンプー・リンス市場も含めた、化粧品での業界 NO1 の地位を奪回するために、プロジェクトが作られた。

「トイレタリー業においては、ヘアというのは C 社のためにはしっかり大きな一つの柱を作っておかなければいけないという課題があって、ヘア戦略プロジェクトというのが 2004 年の秋に立ち上がった。90 年後半から、ずっと万年 4 位だった。ガ

<sup>239</sup> D 社プレミアムヘアケアインバスマーケター Y 氏インタビュー (2007 年 8 月 9 日)

<sup>240</sup> 週刊東洋経済 2006 年 5 月 13 日号、p.22

<sup>241</sup> 日経ビジネスオンライン 2006 年 7 月 27 日 坂井直樹のデザイン経営談義  
C 社執行役員 柿崎孝夫氏 時代の記録に残る商品を作りたい

<sup>242</sup> 日経ビジネスオンライン 2006 年 8 月 24 日 C 社 小粒商品はもういらぬ

<sup>243</sup> 株式会社 C 社アニュアルレポート 2006、p.12

<sup>244</sup> 株式会社 C 社アニュアルレポート 2006、p.12

<sup>245</sup> C 社アニュアルレポート 2006、p.12

リバー3強に対して、C社は4位だがマラソンでいえば第2中継車くらい離されて  
いて非常に由々しい問題があった。」<sup>246</sup>

(C社 Z氏)

なんとしてでも、シャンプー・リンス市場でNO1になりたいという経営課題から、組織の変更も実施された。組織体制としては、2006年4月に「戦略ビジネスユニット」単位の組織を再編した。各ユニットでは、ブランド開発から、宣伝、広報、そして、具体的な施策立案までを一貫して企画、推進し、マーケティング活動のすべてに責任をもつ「ブランドマネジャー」を配置<sup>247</sup>した。

C社の顔になりうるブランドを作る使命のもとにブランドcは開発された<sup>248</sup>。開発に当たり、女性を対象にした調査を実施し、その結果、日本の伝統や文化を現代風にアレンジしたスタイルが見直され、日本の美、そのものが現代の潮流になりつつあること。日本女性の中には「色」「艶」「弾力感」に恵まれていると考える女性が多いこと。ヘアケア意識の高まりから「髪を美しくする」ニーズとともに「なりたい髪」が多様化しており、従来の「落ち着いたストレートヘア」から「動きのある髪」が主流になっている<sup>249</sup>ことを突き止めた。

ブランドcの開発アプローチの柱は3つある。1つは、美髪成分「高純度椿オイルEX」が艶のある髪に仕上げる『美髪力』、2つ目が、椿の花やパッケージの赤、C社の花椿のシンボルマークから形成されるブランドの『象徴性』、3つ目が、日本の女性の美しさを賞賛し、応援しようという『社会的メッセージ』である。<sup>250</sup>

「機能訴求ではなく、機能とかわいい品質のものを作っているのは前提条件であって、その上にある美しさや美、それを使う意味とかを考えることが重要で、そのためには、白く清潔感のあるパッケージではなく、毒の要素もあって、すごく美しく、アーティスティックなパッケージで、それを置くこと自体が女性にとって意義がある。日本の女性を見つめてきたC社にかなうメーカーはいなくて、130年を超える歴史の中でずっと女性と右往左往してきたわけだから、そういう視点で、もっと企業体の文化とか資産とかそういうものをちゃんと使って行って、C社という価値でシャンプー市場で1つフラッグを立てようとした。平たくいうと、他メーカーの真似事ではなくて新たな価値ドメインしっかり作っていくということをかなり考えた。」<sup>251</sup>

(C社 Z氏)

シャンプーを作るのではなく、「美を提案し続けてきた」C社ならではの価値をシャン

<sup>246</sup> 山下(2007)

<sup>247</sup> C社アニュアルレポート2006、p.12

<sup>248</sup> 読売ADレポート(IMCからみた「ブランドc」のメガブランド戦略)2006年7月8日

<sup>249</sup> 石鹸日用品新報 2006年(平成18年)2月8日

<sup>250</sup> 読売ADレポート(IMCからみた「ブランドc」のメガブランド戦略)2006年7月8日

<sup>251</sup> 山下(2007)

プーで表現しようとしていたことがわかる。

特に、C社がブランドcに1番持たせたかったとするのが、「社会的メッセージ」である<sup>252</sup>。ブランドcのキャンペーンコンセプト<sup>253</sup>は「日本の女性は、美しい。」である。日本の女性の髪を美しくするというブランド思想のもとに作成された。最終目標は「国民的美髪シャンプー」という、現代女性から最も支持される美髪シャンプーブランドを創造することとされた。<sup>254</sup>

C社の国内化粧品事業・ヘアユニット・マーケティングディレクターのZ氏によると、「『日本回帰』という、シャンプーであってシャンプーではない領域のところまで、このブランドが世の中に対して価値提供できれば、それが違った意味の共感促進活動に定着するのではないかと思ったんです。」<sup>255</sup>

具体的なブランドメッセージは「日本の女性は、美しい。」だった。「商品としての機能ではなく、ブランドとしてのフィロソフィーをブランドメッセージに据えるのは珍しいこと」<sup>256</sup>だったが、2002年くらいからアジアブームとなり、アジアが注目され、工藤夕貴など日本人女優がハリウッドで活躍したり、富永愛など日本人モデルがパリコレで活躍したり、日本人の美が世界に通用するようになってきたことを踏まえての判断だった。日本人の女性であることに自信と誇りを持てる環境が整った中で、「日本の女性は、美しい。」と改めてストレートに表現されるとさらに、女性たちは自分自身に自信をもつようになるとの読みがあった。

「化粧品屋がつくる化粧品としてのシャンプーとして一つの存在意義をつくるためには、その上にある文化潮流に一つの流れをつくらなければならない。ということで、日本をラテン系にしようと、ラテンの男は女性をものすごく褒めるし、『綺麗だね』とかいつもいう。でも、日本人の男はなかなかいわない。そういう世の中を大きく上の目線から、『日本の女性は美しいんだ、皆元気で頑張ろう』ってことをC社がっていく、そういう動機付けのなかに、その延長戦上に新しい視野を持ったシャンプーを置く。そういう、マーケティングのコミュニケーション、作法を最初に考えてしまった。」<sup>257</sup>

(C社 Z氏)

「女性を応援する」文化潮流をしかけることが商品開発より先にあったともいえそうである。単にシャンプーをつくるのではなく、話題性、ブームを喚起するための手法を模索していたことがわかる。

2006年3月にブランドcが発売される1ヶ月前の2006年2月には、トリノオリンピックが開催され、日本を応援するムードが高まった。そのような中で、荒川静香が唯一、今

<sup>252</sup> 読売ADレポート (IMC からみた「ブランドc」のメガブランド戦略) 2006年7月8日

<sup>253</sup> 2006SPRING NEW FACE C社 社内用テキスト p.7

<sup>254</sup> 川島 (2007) p.69

<sup>255</sup> 読売ADレポート (IMC からみた「ブランドc」のメガブランド戦略) 2006年7月8日

<sup>256</sup> 川島 (2007) p.72

<sup>257</sup> 山下 (2007)

大会にて、日本人女性で金メダルを獲得し、日本国内は日本女性を賞賛するムードが高まった。熱がさめやらぬ中の発売で、ブランド c は一気に 2006 年 4 月、13.5%<sup>258</sup>のシェアを獲得し、NO1 ブランドの地位に駆け上がった<sup>259</sup>。そして、2006 年 6 月には、第 3 弾のテレビ CM でトリノ五輪金メダリストの荒川静香選手など 6 名の女性を追加起用し、話題となった。

「我々が 10 年間負けの構造を作ってきて、ここにきているんなチャンスもあって新たな動きを始めるのだが、そのときに大きな高みに登っていこうとするからこそ、逆にいろんな会社のいろんな動きをすべて分析した上で、ベンチマークした上で、自社がどういう差別化戦略でいくべきか、という後発優位を取りにいったプロジェクトだったと思っている」<sup>260</sup>

(C社 Z氏)

「アジアの美」に対して「日本の美」は焼き直しともいえだが、アジアビューティの潮流の作り方や、自社の失敗体験を分析したからこそ、ブランド c の成功があった。同じ土俵（機軸）で戦いを挑んだとしても、勝つ方法、失敗する方法が分析できていたように思われる。

くしくも、C社の社内で、失敗するであろうと判断されていた方法が、他社のブランドによって検証されることになる。

ブランド c に対抗しようと、H社よりブランド m が 2006 年 8 月に発売された。ネーミングは、日本女性の身だしなみの心得として語り継がれてた言葉「一髪、二姿」(古来より、身なりを着飾るよりも、まず第一に髪を装うことが女性の美德とされた)<sup>261</sup>から採用した。商品特徴は、ムクロジ、ヒオウギ、ツバキなどの和草エキス配合で、うるおいとツヤを与えると同時に、ダメージを予防するシャンプー、コンディショナー。また、日本的な精神や価値観が見直されている中で、ブランド m は全品に平安時代宮廷の女性の髪の手入れ習慣に着目して開発した「ゆるるエッセンス」を配合した。これは、米のとぎ汁から抽出した成分で、水分を保持し、弾力とツヤのあるなめらかな髪へ導くとうたわれている。奥ゆかしくほのかな山桜の香り、である。キャッチフレーズは、「にほんの女髪(めがみ)たちへ」とした。

ブランド c は、単純にコンセプトを日本と捉え、日本 = 和を象徴するブランドとして発売された。小売業からの期待も高く、店頭露出、広告投入も積極的に行ったが、2006 年 9 月には、3.6%<sup>262</sup>のシェアしか獲得できなかった。

「H社さんが、『ブランド m』を作ったが、あれは完全に NG ゾーンに行ってしまった。僕が『ブランド c』を作るときの NG ゾーンは何かというと、『京都にはい

<sup>258</sup> インタビュー「SRI データ」

<sup>259</sup> 日経流通新聞M』 2006 年 6 月 14 日、p.6

<sup>260</sup> 山下 (2007)

<sup>261</sup> 石鹸日用品新報 2006 年 (平成 18 年) 8 月 9 日、p.2

<sup>262</sup> インタビュー「SRI データ」

かないぞ』って。要は現代日本を演じるのであって、古典的に日本を演じない。でもE社さんは、古典的日本をやった。それが、NGゾーンの地雷を踏んだと僕は思った。非常に単純だった。」<sup>263</sup>

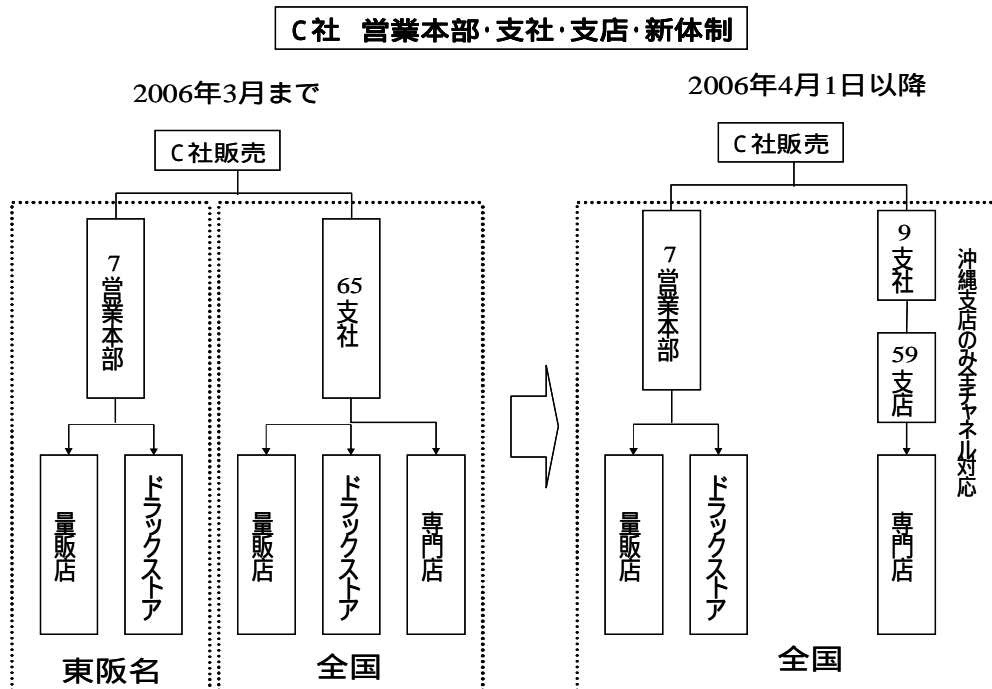
(C社 Z氏)

「古典的日本」では、潮流をつくれず、消費者の共感を得ることができないとのC社の読みは、期せずして実証されてしまった。

ブランドcの躍進の背景には、「新営業体制」を導入という、営業体制の変更もあった。この新しい営業体制の導入の目的は、トイレタリーと化粧品のセルフ領域を融合し、これまで、事業別に行っていた営業体制をチャンネル別に再編し、セルフ市場への対応力強化とチャンネル毎の営業力強化を図ることであり、チャンネル専門性の追求を通じて組織小売業には「本部商談機能の強化、個店対応力・店頭実現力の強化」を図り、店頭売上げ拡大につなげるというものだった。<sup>264</sup>

組織の体制は2006年4月から、正式に実施されるが、2005年の年末より、C社は大手小売業に対し、ブランドcの見本を渡すとともに、3月の発売に向けて、小売業の経営者および、幹部と商談し、本部商談機能を強化した。2006年3月末の発売時には、トイレタリーと化粧品のセルフを担当していた社員を総動員し、店頭実現をかつてないほどに体制で実施した。

以下に、C社の組織図を示す。



**図 9** C社 営業本部 支店 支社 新体制

出所)石鹸日用品新報 2006年2月1日 p.2 より筆者作成

<sup>263</sup> 山下 (2007)

<sup>264</sup> 石鹸日用品新報 2006年(平成18年)2月1日、p.2

「流通も店頭が、D社が当時、まだ、やったことなかった、店頭山積率<sup>265</sup>70%をあげた。そこまでいくとは思っていなかったわけじゃないですか。うちらとしては、D社の方がずっと占拠率が絶対高いと思うし、かつて、C社が新ブランドだしたケースを見ても、そんな、70%の山積率の程遠いくらいのところではなかったし、いってなかった。けど、やっちゃったんですよね。C社が全勢力を傾けて、店頭までおさえたということは、あれはすごいと思いますよ。」

(D社 Y氏)<sup>266</sup>

C社は、販売会社を持っているD社に勝る店頭展開を実現した。ブランドcをメガブランドとして育成しようというビジョンがC社の社内で共有できていたと思われる。

2007年5月、C社はブランドcの海外展開に乗り出す<sup>267</sup>と発表した。まずは、2007年5月から台湾で販売が行われた。ブランドa、ブランドbともに海外ブランドであり、ブランドfは2005年に台湾・香港で発売し、2006年はシンガポールで発売を開始した。台湾では、ブランドfは日本製の高品質イメージを強調するため、テレビコマーシャルではあえてナレーションを日本語にした。ブランドcは日本で、「日本の女性は、美しい。」をキャッチフレーズとしているが、台湾でのキャッチフレーズは「美しさ 日本発」<sup>268</sup>としている。キャッチフレーズの選定は、以下の通りである。「日本の女性を美しくし続けているブランドcを台湾の女性にもご使用いただき、台湾の女性にも美しくなって欲しいとの願いから、上記コピーとしました。」<sup>269</sup>

一方、発売時に掲げた目標である、グローバルブランドを目指すブランドfは2007年5月<sup>270</sup>、台湾・香港にて「モイスチュア・バランス」という新タイプを発売した。すでに、競合ブランドは「保湿タイプ」「フケ取りタイプ」「ダメージヘア用」「枝毛予防」など、同一ブランドで10種類のタイプを発売していた。現地の一般的な意識の中に、ひとつの種類を使い続けると髪によくないという認識がある。新タイプは、「芯からしなやかな髪」を約束しながら、ニーズとして強い「さっぱりと軽やかに洗い上げ、さらさらの髪に仕上げる」処方を実現した。これまで5%台<sup>271</sup>のシェアが、テレビ宣伝投入後は8~9%<sup>272</sup>を獲得した。

シャンプー・リンス・ブランドの戦いの場は、日本市場から、アジア市場へと広がっていている。

---

<sup>265</sup> インテージ「SPI(全国店頭プロモーション調査)データ」

スーパーマーケット、ホームセンター、薬局・薬店を対象にした店頭販促状況調査。調査員が週末訪店し、ハンディスキャナーで販促アイテムの情報(山積みの有無)を収集。

<sup>266</sup> D社プレミアムヘアケアインバスマーケターY氏インタビュー(2007年8月9日)

<sup>267</sup> 日経産業新聞 2007年4月6日、p.18

<sup>268</sup> C社お客さま窓口 森川英美氏 回答より(2007年8月9日)

<sup>269</sup> C社お客さま窓口 森川英美氏 回答より(2007年8月9日)

<sup>270</sup> D社 社内報 2007 JUL 夏号 No.246、p.17(2007年7月10日・季刊)

<sup>271</sup> D社 社内報 2007 JUL 夏号 No.246、p.17(2007年7月10日・季刊)

<sup>272</sup> D社 社内報 2007 JUL 夏号 No.246 P.17(2007年7月10日・季刊)



## 第7節 後半戦のまとめ

2003年から2007年までの競争をまとめる。各ブランドのシェアは以下ようになる。

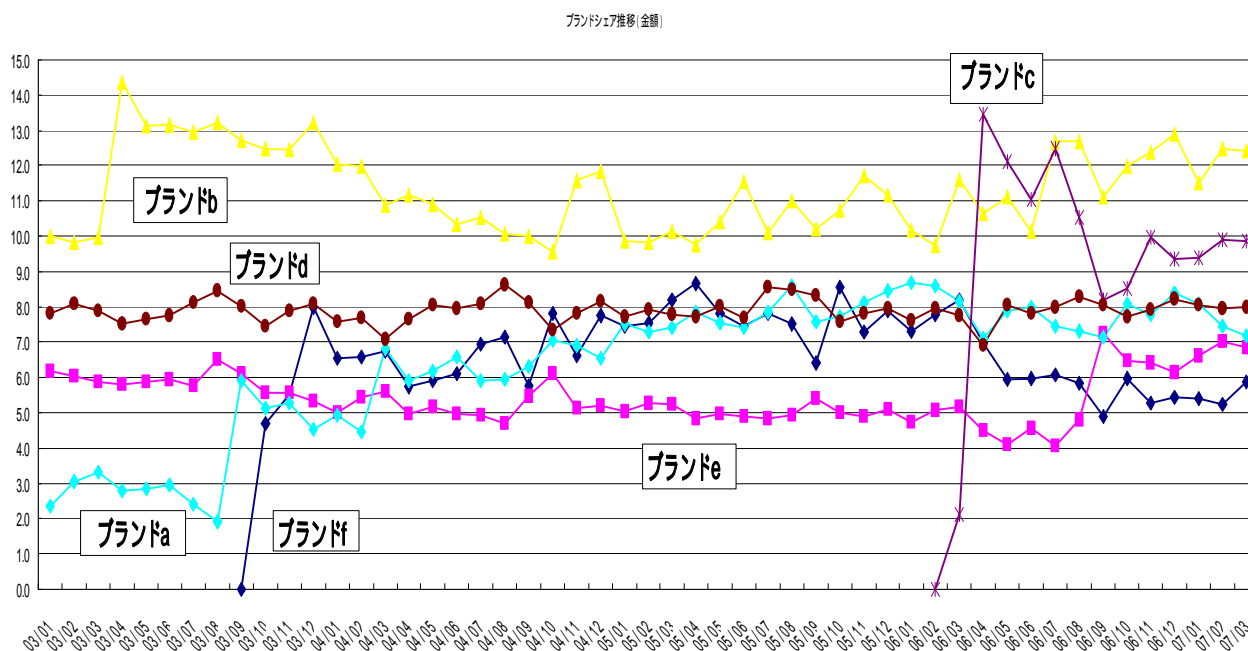


図 10 ヘアケアブランドシェア推移(金額)(単位 %)  
(出所) インテージ「SRI データ」をもとに筆者作成

情緒的便益から自己表現便益へと競争の争点を変えたブランド c、f

B社のブランド b が高いシェアを維持し続けてきた理由は、その機能便益だけではない。D社は、このことに着目し、ブランド f を発売した。とはいえ、ブランド b の二番煎じでは消費者は振り向いてくれない。ブランド b の「西洋の美」に対して、ブランド f は「東洋の美」を打ち出すことによって、情緒的便益から自己表現便益へと競争の争点を変化させた。さらに、ブランド c が発売され、「日本の美」をうたった。「日本の美」という、着目点は流れに乗ったものといえるが、新鮮さは充分にあり、「東洋の美」(ブランド f) が後塵を拝することとなる。

独自の世界観を確立したブランド d

ブランド d の 2001 年の改良は試行錯誤であったが、消費者に受け入れられ、戦略を踏襲し、「家族シャンプー」という独自のポジショニングを確立していった。新ブランドが発売され、競争が激化する中でも、ブランド d は、安定したシェアを獲得し続けている。

機能的便益で成功したブランド a

ダメージケアという、機能便益を追及し続けて成功したのはブランド a である。グローバルなロングセラー・ブランドで、信頼性のあることを資産に、機能便益を追加し、復活

を遂げた。

機能便益から脱却したブランド e

ブランド e は、機能便益を追及していたが、模倣されやすいと判断し、独自のポジショニングへの移行を図った。しかし、このポジショニングの磐石さは、まだ未確定ともいえ、競合他社の出方を踏まえてブランドを育成していく過程にある。

## 第 6 章 考察

### 第 1 節 競争の諸論理との対話

逆転の競争戦略

シャンプー・リンス市場において、大ヒットをおさめたブランド c のコンセプトは、リーダー企業であった B 社のブランド b が展開してきた「西洋の美しさ」を追求するコンセプトとは大きく異なるものだった。しかし、ブランド b はブランド c の発売から、4 ヶ月後には、広告活動に日本人モデルを起用することで迅速に対応し、首位を奪回した。一方、D 社のブランド f は「理論の自縛化」に陥り、迅速に対応できず、シェアは大幅に低下することになった。ブランド f が日本人モデルを起用したのは、ブランド c の発売から約 1 年後だった。迅速な対応がとれなかったことが明暗を分けたと思われる。

なお、キリンビールが生ビール市場に直ちに参入できなかった例は「機能便益」における「理論の自縛化」だが、今回、ケースとして取り上げた、ブランド b、ブランド f、ブランド c の事例は、「自己表現便益」を巡る競争事例である。このように、「機能便益」だけでなく、「自己表現便益」でも「理論の自縛化」が生じることが指摘できる。

プロセスとしての競争

競争的創発プロセスは、シャンプー・リンス・ブランドの競争においても確認される。ブランドによって、シャンプー・リンス市場の中の、どこで戦うかは異なっており、勝ち方がひとつではないことが指摘できる。

具体的な勝ち方をあげてみる。ブランド a はダメージケアという、機能便益を高めていくことにより、ブランドとして成長してきた。ブランド c は、ブランド b、ブランド f に対抗し、自己イメージを伝達する方法を提供する自己表現便益の価値提案にフォーカスしてきた。ブランド e は、ブランド c、ブランド f には対抗せず、異なるターゲットに異なるタイプの自己表現便益を提供しようとしている。一方、ブランド d は、「家族シャンプー」というコンセプトで展開し、独自のポジショニングを確立しており、新ブランドが発売され、激しい競争が繰り広げられても、巻き込まれることなく、安定したシェアを獲得し続けている。ブランド d の争点形成機能が指摘できそうである。

このように、ブランドごとの勝ち方は一つの市場の中でも、ブランドの違いによって、そして競争の文脈の違いによって、異なってくる。1 つの市場のなかで、競争のプロセスを通じて、争点が多様に形成されていくことが確認された。

リーダー戦略

リーダー企業が、長期的な発展のために能動的な戦略を立案・実施していく際の代表的な戦略として、「事業ドメインを機能で定義する」「自己否定要素の隔離」「新たな競争要因

を見つける」が挙げられる。

本研究では、リーダー企業をトップブランドに置き換えた場合にも、同様の戦略展開がみられることが確認された。市場の上位を占めるトップブランドを強化・育成していく際にも、リーダー企業の代表的戦略を参照することができそうである。

・「事業ドメインを機能で定義する」

ブランド b はトップブランドとして、「事業ドメインを機能で定義する」ことで、リーダー戦略を踏襲している。NO1 ブランドであるブランド b は、ブランド c の発売後に、西洋で活躍しているに日本人モデルを一時、起用した。しかし、「ダメージケア」という機能軸上の定義は変更しなかった。

その後、2007年6月に新ラインとして、「カラーシャイン」を発売した際には、外国人タレント3名を起用し、ブランド b の資産である西洋の世界観を存分に活用している。ホームページでは以下の記載がある。

「三人ともキャラクターや髪色こそ違うけれど、同じように『上質な輝き』を携え、どこにいてもキャット・ウォークを歩くかのように堂々と振る舞うその姿は、まさにブランド b の新世代という感じ！新しいブランド b の世界観を、是非ご堪能ください。」<sup>273</sup>

このように、B社は「ダメージケア」という機能軸上で、次々と新製品と新プロモーションを投入していくことで、時間の経過とともに、ブランド b の世界観を着実に拡張してきている。

・「自己否定要素の隔離」

この命題については、ブランド f の発売背景があてはまる。ブランド f のパッケージには、D社の企業ブランド・マークが存在しない。D社の企業イメージは「安心」「清潔」などの安定したイメージが強く、C社のような華やかなイメージはない。アジアンビューティをコンセプトに「憧れの女性像」を実現できる新ブランドにとって「D社の企業ブランド」は自己否定せざるをえない要素だったのである。

・「新たな競争要因を見つける」

この命題については、ブランド e の新展開が当てはまる。新しい競争要因（争点）を自ら見つけ出し、ブランド b、ブランド f、ブランド c といったビューティーケアをイメージさせるシャンプーの競争の場からあえて飛び出したことで、ブランド e はトップブランドの一角を維持することに成功している。

## 第2節 今後の課題

本研究の研究対象期間は1994年から2007年までの約13年間であること。2007年3月において、上位6ブランドを対象とした。

製品開発の側面から分析することで、競合他社のとらえ方、自社、ブランドの資産の活用方法のプロセスをとらえ、シャンプー・リンス市場でのブランドの競争の構造を紐解くことができた。しかし、シャンプー・リンス市場は機能的便益から自己表現的便益に競争のステージが変化している。自己表現便益は、その時代の文化潮流に影響を受けやすい。よって、今後の競争については、文化潮流を加味した戦略が有効であると思われるが、今

---

<sup>273</sup> B社ホームページ（2007年8月19日）

後、どのような文化潮流が起こるのかは、わからない。それに伴い、消費者の意識も変化していくので、消費者視点からの戦略も必要になってくるかと思われる。

本研究の目的は、「新ブランド投入にともなう、逆転現象はどのような理由で起こるのか、また、どのようにすれば、逆転を生じさせることができるのか、あるいは、防止できるのか、というメカニズムを解明したい。」であった。

本研究では、1994年からの13年間のシャンプー・リンス市場における競争をひとつひとつ紐解くことで、逆転現象の一遍を解明することができたと考えられる。とはいえ、本研究の対象は、特定期間における特定製品の市場を対象に限られており、分析の射程も各社のビジネスモデルや経営資源の相違にまでは及んでいない。今後は、これらの問題の検討を進めることで、さらに逆転現象に対する洞察を深めていくことができると期待される。

### 参考文献

- David, A.Aaker (1996) *BUILDING STRONG BRANDS*, The Free Press.  
(陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲 訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- Michael, E.Porter (1985) *COMPETITIVE ADVANTAGE*, The Free Press.  
(土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫 訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- 石井淳蔵・石原武政 (1999)『マーケティングダイアログ』(第1章・第9章) 白桃書房。
- 石井淳蔵 (1999)『ブランド』 岩波新書。
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004)『ゼミナールマーケティング入門』 日本経済新聞社。
- 石井淳蔵 (2003)「競争の場を作り出す競争」 『国民経済雑誌』 第188巻 第4号、神戸大学経済経営学会、所収。
- 石井淳蔵 (2006)「競争的価値創発プロセス概念とケース記述の手法」神戸大学ディスカッションペーパー。
- 上野直樹・土橋臣吾 編 (2006)『科学技術実践のフィールドワーカーハイブリッドのデザイン』(松島登 06 企業家による翻訳戦略 pp.110 - 127 入江信一郎 07 アクターネットワーク論に基づいたイノベーションの記述 pp.128 - 151。) 株式会社せりか書房。
- 川島蓉子 (2007)『C社ブランド』 株式会社アスペクト。
- 佐々木 亮 (2005)「緑茶飲料における製品開発競争の考察」神戸大学 MBA 修士論文。
- 田中洋・清水聰 (2006)『消費者・コミュニケーション戦略』 有斐閣アルマ。
- 沼上幹 (2000)『行為の経営学』(第7章) 白桃書房。
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網蔵久永 (1992)「対話としての競争」組織科学 Vol.26 No.2。
- 延岡健太郎 (2002)『製品開発の知識』 日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 (2006)「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」国民経済雑誌 第194巻 第6号。
- 山田英夫 (2007)『逆転の競争戦略』第3版 第1刷 生産性出版。

### 参考資料

- 『化粧品マーケティング総監 2006年版』株式会社矢野経済研究所 2006年10月10日発行。

西日本化粧品工業会 化粧品出荷統計 <http://www.wj-cosme.jp/toukei/index.html> (2007年8月20日)

化粧品の過去10年間の年間製造出荷金額(経済産業省資料)及び輸出・輸入金額(財務省資料) <http://www.wj-cosme.jp/pdf/glaf10year.pdf> (2007年8月20日)

## インタビューリスト

本論を作成するにあたり、2007年にお話をおうかがいした方々のお名前を挙げさせていただきます。お伺いした内容のごく一部しか本論には反映されておらず、守秘義務を考慮し記載していないことも多い。しかし、本論があるのは、みなさまのご協力によるものであり、記して謝意を表させていただきます。

所属	御協力いただいた方	日時
A社 (2002～2006年ブランドマネージャー)	V氏	2007年3月27日
D社 (2000・2001年D社ヘアケア事業部 ブランドd担当)	W氏	2007年7月30日
D社 プレミアムヘアケア インバス シニアマーケット	X氏	2007年8月9日
D社 プレミアムヘアケア インバスグループ	Y氏	2007年8月9日

## ワーキングペーパー 出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力 - シャープの事例研究 -	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 - SA 社を事例として -	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006
2006・9	湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用	10/2006
2006・10	榎 浩之	製造業における技能伝承のマネジメントについての一研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として	10/2006
2006・11	藤近 雅彦	中小企業における CSR の推進とトップマネジメントのあり方	11/2006
2006・12	杉田 拓臣	DPC 対象病院における管理会計の役割と進化	11/2006
2006・13	竹村 稔	ソフトウェア技術者のキャリア発達に関する研究	11/2006
2006・14	野口 豊嗣	企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係の研究	11/2006
2006・15	大槻 博司	環境経営に向けた組織パラダイムの革新	11/2006
2006・16	堀口 悟史	産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズム 組織文化のマネジメントによるアプローチ	12/2006

2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関Y社 のVCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP(Value Creation Path)の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S社におけるVCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業のVCP分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株)森精機製作所におけるVCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP(Value Creation Path)によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 ( 航空輸出 ) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～ Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007
2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 - 研究開発による「ものがたりづくり」 -	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 - Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案 -	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方	10/2007

2007・18	山田 哲也	～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～ 経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考察 - 日本エレクトロニクスメーカーの事例を基に -	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 - 原子力ビジネスにおいて -	10/2007
2007・20	加曽利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～ 株式会社セイヴェルの事例をてがかりに ～	11/2007
2007・21	久保 貴裕	高付加価値家電のデザイン性のマネジメント	12/2007
2007・22	川野 達也	「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 - インターネット・メディアとの連動 -	11/2007
2007・23	東口 晃子	1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造	12/2007