



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社マンダム

### ーヘアカラーリングに対する消費者ウォンツの変化と商品開発ー

1995年、東京、渋谷。渋谷の中心にある渋谷センター街には、この時代を席卷した新しいダンステクノミュージックが街のあちらこちらから聞こえてきた。当時、この渋谷センター街を中心に、日焼けサロンなどで焼いた浅黒い肌でミニスカートに厚底ブーツ、そして茶髪のロングヘアと剃り落とした後に描いたような極端な細眉の女性たちが、メディアの注目を浴びた。いまでも変わらぬ人気と実力を兼ね備えた歌手、安室奈美恵のファッションのマネをした「アムラー」たちである。このころから、頭髮を金髪にしたり、茶髪にしたりすることが、ごく自然なこととして受け入れ始められていた。こんな当時、自宅で簡単に頭髮を脱色できるブリーチ剤は、瞬く間に大ヒット商品となった。

一方、女性たちのあいだでは、単にブリーチするだけでは物足りず、さまざまな色に頭髮を染めるカラーリングの意識が芽生え始めていた。そして2000年、女性のヘアカラーリング市場のトレンドの影響を受け、男性たちのあいだでも徐々にカラーリングに対する意識が芽生え始めてきた。男性化粧品を主な事業とする株式会社マンダム（以下、マンダム）は、この男性化粧品市場におけるヘアカラーリングの流行をいち早く察知し、男性化粧品市場にセルフヘアカラーリング剤を投入した。

2002年、日韓共同開催のワールドカップがアジアで初めて開催され、イングランド代表のデイビット・ベッカムのソフトモヒカンがヤング男性のあいだで大流行したころ、男性化粧品市場においてもヘアカラーリングの流行が最高潮の盛り上がりを見せる。さらに時は流れて2005年

---

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科・井上哲浩教授のもと、同研究科博士課程の西本章宏が、公表資料ならびにインタビューに基づき作成したものである。本ケースはクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。また本ケースの作成にあたって、株式会社マンダム取締役常務執行役員 R&D 統括 桃田雅好氏、執行役員第一商品開発部・第二商品開発部開発業務室担当 亀田泰明氏、第一商品開発部課長 伊藤大氏より協力を得た。感謝の意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 西本章宏（2010年1月作成）

4月、男性化粧品市場においてもヘアカラーリングがごく自然な男性のおしゃれとして定着し、市場に閉塞感が漂っていたころ、マンダムは次の新しいヘアカラーリング剤の商品開発を企画していた。

5

## マンダム - 2度の経営危機を乗り越えて-

マンダムは、大阪に本社を構え、2008年3月現在、売上高562億8900万円（連結）、営業利益68億3700万円（連結）、従業員517名（連結では、2195名）の中堅企業である（図1）。マンダム（mandom）とは、元々「Man Domain（男の領域）」という意味の造語であり、1984年からは、女性化粧品市場への参入によって、「Human & Freedom」という意味を持つようになってい

10

いる。社名からもわかるように、男性化粧品会社として、世の中からは認知されている会社だが、主な事業ブランドは、ヤング男性をターゲットとした「GATSBY（以下、ギャツビー）」ブランドとミドル男性をターゲットとした「LUCIDO（以下、ルシード）」、そしてヤング女性をターゲットとした「LUCIDO L（以下、ルシードエル）」の3つがある。そのほかにも多くのブランドを保有する化粧品会社である。また、マンダムは現在、インドネシアと中国に生産工場を保有し、東南アジアを中心にNIESやASEAN地域などにもその販売を拡大しており、2011年3月期には海外売上比率40%以上（連結）を目標としている（図2）。

15

マンダムは、1927年12月に「金鶴香水株式会社（以下、金鶴香水）」として、香水の輸入販売会社として大阪の地で創業を開始した。しかし、実際はもっと歴史は古く、明治20年ごろから、輸入雑貨品の販売会社だった大崎組商会在、フランス・リゴード社の香水を「鶴香水」という日本名で販売していたことに端を発する。そして、大正の末に、大崎組が経営難に陥り、在阪の化粧品を扱っていた商社らが集まり、経営を受け継いだのが「金鶴香水」なのである。そして、その5年後、初代社長の林原信太郎より経営を依頼されたのが、大阪の十二軒町で巴屋化粧品製造所というクリームの製造会社を営んでいた、現在のマンダムの代表取締役社長西村元延の祖父にあたる西村新八郎であった。西村新八郎は、積極的な経営を展開し、丹頂ブランドを立ち上げ、ポマード、ヘアトリン（ヘアクリーム）、メデカクリーム（薬用クリーム）、石鹸などを相次いで発売し、事業を軌道に乗せていった。そして大ヒットとなったのが、1933年に発売された「丹頂チック」である。丹頂チックは、植物性の原料を使った整髪仕上げ剤で、「チックといえば丹頂」という名声を揺るぎないものとするヒット商品としたのである。

20

25

その後、第二次世界大戦を経て、戦後の金鶴香水は、丹頂チック、丹頂ポマード、そして丹頂ヘアトニックを中心に男性整髪料メーカーとしての基盤を確固たるものとしていった。またこのころ、金鶴香水は、女性用化粧品の販売を中止し、男性化粧品専門メーカーとして新たな成長

30

図1 マンダムの決算概要（連結）（2008年3月現在）（マンダム アニュアルレビュー 2008 より）

	(百万円)				
	08/3	07/3	06/3	05/3	04/3
売上高	56,289	51,250	47,923	47,546	45,364
営業利益	6,837	5,195	6,065	6,700	6,680
当期純利益	3,499	2,488	3,099	3,211	3,253
総資産	54,218	51,620	51,320	47,397	45,474
純資産	45,868	44,182	40,568	38,168	36,687
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	8.4	6.1	7.9	8.6	9.1
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	147.13	104.28	124.36	128.73	130.83
配当性向 (%)	54.4	57.5	48.2	42.7	38.2
純資産配当率 (DOE) (%)	4.6	3.5	3.7	3.5	3.3
1株当たり配当額 (円)	80.00	60.00	60.00	55.00	50.00

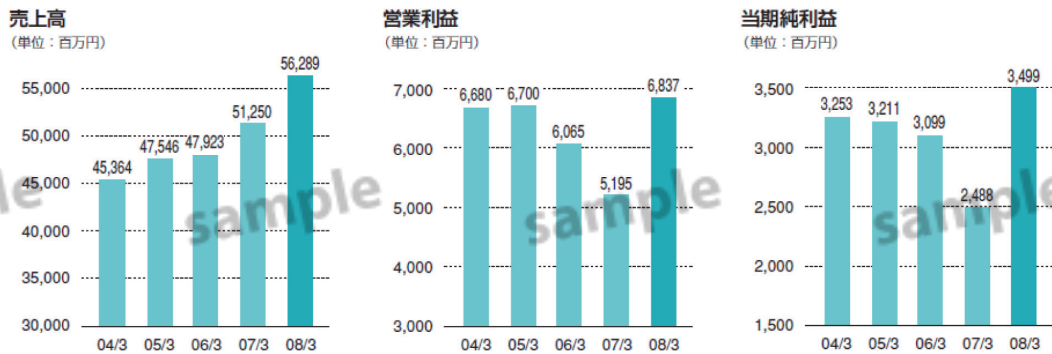
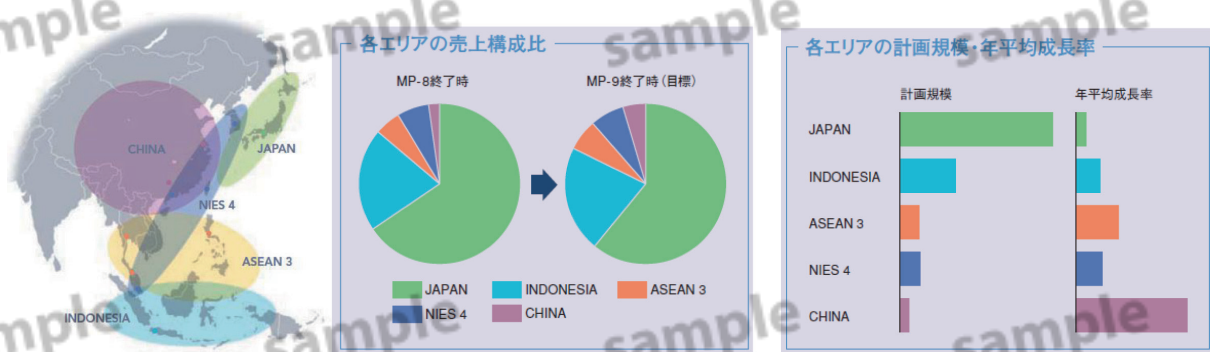


図2 マンダムグループの事業展開と海外売上構成比率目標（マンダム アニュアルレビュー 2008 より）



を図っていく。そして、1959年4月、金鶴香水は「丹頂株式会社（以下、丹頂）」に社名を変更する。1961年5月には、西村新八郎の長男・彦次が代表取締役社長に就く。彦次は、いち早く商業的に三船敏郎を起用したりするなど、現在のマンダムのアイデンティティを次々と作っていった。しかし、彦次が社長について間もない1962年、「丹頂チック」が男性の整髪料の定番として市場に定着しつつあったころ、男性化粧品市場は突如として動き始める。アメリカのブリストルマイヤーズ社が、ライオン歯磨（現在のライオン株式会社）と提携し、リキッドタイプの整髪料「バ

イタリス」を市場に投入したのである。そして、これまでチックやポマードといったベタベタした整髪料しかなかった市場において、この商品はヒット商品となった。そして、制度品メーカーである資生堂やカネボウも、「MG5」や「ダンディ」といった新製品を発売し、市場は一挙にリキッドタイプの整髪料へとシフトしていった。丹頂も「丹頂マンダムスペシャル」というリキッドタイプの整髪料を発売したが、当時、数十億円程度の売上しかなかった丹頂は、制度品メーカーにその市場地位を奪われていった。これが、現在のマンダムとしての第1の経営危機であった。

この経営危機を救ったのが、1970年7月に市場に投入された「マンダムシリーズ」である。日本ではじめてハリウッドスターを起用したTVCMを流し、チャールズ・ブロンソン氏の「う〜ん、マンダム」というフレーズが一躍流行語となった。また、TVCMで使われていたTVCMソング「マンダム〜男の世界」もシングル売上120万枚の大ヒットになるなど、マーケティング・コミュニケーションの大成功の影響も手伝って、一躍大ヒット商品となったのである。当時、大胆な黒のパッケージを採用した通称“黒キャップ”として知られるマンダムシリーズの商品ラインは、ヘアリキッド、ヘアスプレー、スキนครリーム、そしてオーデコロンなど9品種10品目であった。そして、1971年4月には、社名を現在の「株式会社マンダム」に変更するに至ったのである。

マンダムは、「マンダムシリーズ」の成功により流通に対する力を強め、市場の制御権を一挙に確立しようと、建値制の改正、代理店制度の変更など、強引な取引制度の改変に取り組んだ。また同時に1970年代には、スーパーが各地に浸透し、コンビニエンスストアといった新しい流通業態が登場したことも、マンダムが流通構造に対して関心を強めていった要因でもあった。

しかし、1973年には、日本を襲ったオイルショックの影響を受け、マンダムの脆弱な経営基盤が露呈したにも関わらず、すでに市場の制御権を確立しようと舵を切っていた経営陣は、強引にも全国66か所に営業拠点網を張りめぐらし、そして、1978年5月、マンダムは、代理店経由販売から販売店直接取引（直販）に流通体制を移行したのである。これが、マンダムが犯した第2の経営危機となった。

直販体制に移行した後も、経営陣は、強引に全国に営業所を増やし、社員を増強し、さらに直販制度への流通体制を強めていった。しかし、このあまりに急進的な革新は、流通業界からも支持を受け入れてもらうことはできず、マンダムは急速にシェアと売上を落とすこととなった。また同時に、急進的な流通体制の革新は、経費を膨張させた。結局、わずか1年あまりで直販体制への移行は失敗し、1980年4月に再び、直販体制から代理店経由販売へと流通体制を戻すこととなった。また同年8月には、社長の彦次は、近畿化粧品工業会の会長に退き、次男の育雄が取締役社長に就き、再出発の経営の舵を切ることとなったのである。経営の舵を取ることとなった育雄は「マンダムという会社は何のためにこの世に存在しているのか」ということを真剣に問うた。そして、今日にも受け継がれ続けている新しいマンダムのコーポレート・アイデンティティ

の原型が生まれたのである（現在のコーポレート・アイデンティティは、「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」）。1982年4月より5カ年の中期経営計画の策定に乗り出し、1983年4月には、新しいコーポレート・アイデンティティの導入により、会社のシンボル（ロゴ、マーク）の変更など、ヴィジュアル・アイデンティティも一新した。また、企業再生のための商品開発戦略として、身の回りの粧いに役立つトイレタリーも含めたコスメ全般としてのトータルコスメティクスという概念を打ち出した。これが、現在のマンダムの1つの中心的な商品開発のアイデンティティともなっている「コスメタリー（コスメ+トイレタリー）」の原型である。

その後も、マンダムは3ヶ年の中期経営計画の策定と執行を繰り返し、1995年6月には、現在の代表取締役社長である西村元延が取締役社長に就き、海外への事業展開も拡張させつつ、2009年現在は、第8次中期3ヶ年経営計画の3年目の執行にあたっている。

## 男性グルーミング市場

日本の化粧品市場は、1兆4000億円程度であり、その10%弱である1200～1300億円程度が男性化粧品市場といわれている。この男性化粧品市場は、毎年、全体としては微増傾向にある。男性グルーミング市場は、女性のグルーミング市場のトレンドの影響を受けやすく、女性のグルーミング市場の動向を見ることは、男性グルーミング市場のマーケターにとっては、必要不可欠なこととなっている。また、男性グルーミング市場には、頭髪のスタイリングやカラーリング以外にも、最近ではフェイスクアやボディケアといったスキンケア要素も含まれてきている。そのため、男性の清潔意識、おしゃれ意識に対して女性が使うようなモノが、男性ならではの使い方で提案されるようになってきている。以前は、男性のおしゃれといえば頭髪が絶対的の一番であったが、最近ではグルーミングの傾向がますます高まっており、男性のおしゃれ意識、清潔意識の中で、相対的に頭髪を意識する傾向が高まっている。

### 男性ヘアスタイリング市場

男性ヘアスタイリング市場は、その時代ごとに求められてきたヘアスタイリング剤の剤型の変遷によって、その市場動向をとらえることができる。男性ヘアスタイリング市場の変遷は、マンダムの前身である金鶴香水の時代、1933年に「丹頂チック」がこの世に誕生したころまで遡ることができる。いわゆるチックやポマードと言われるベタベタとしたヘアスタイリング剤が主流だったころである。その後、第2次世界大戦を経て、1962年にリキッドタイプのヘアスタイリング剤「バイタリス」が登場すると、男性ヘアスタイリング市場は、一気にヘアリキッドが主流

の剤型となる。

1970年には、丹頂から市場に投入された「マンダムシリーズ」によって、ヘアスプレーやヘアクリームといったヘアスタイリングの剤型が誕生する。そして、ヘアスプレーは現在に至るまで、安定的な存在感を男性ヘアスタイリング市場で確立している。

5 1980年代になると、ライトなヘアスタイルが流行し始める。ライトなヘアスタイルが男性たちのあいだで求められ、ヘアスタイリング剤は、再びヘアブロー・ローションといわれる剤型へとシフトし始める。しばらくすると、ライトなヘアスタイルよりも、もう少し作り込まれたヘアスタイルが流行し始める。その流行に対応して、ヘアフォームという泡状のヘアスタイリング剤と、ヘアジェルというジェル状のヘアスタイリング剤が登場する。これら2つのヘアスタイリング剤の剤型は、この時代にヘアスタイリング剤を使い始めた現在のミドル男性層がいまも使用しているが、その使用率は低下しており、市場のボリュームも年々減少傾向にある。

10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150 155 160 165 170 175 180 185 190 195 200 205 210 215 220 225 230 235 240 245 250 255 260 265 270 275 280 285 290 295 300 305 310 315 320 325 330 335 340 345 350 355 360 365 370 375 380 385 390 395 400 405 410 415 420 425 430 435 440 445 450 455 460 465 470 475 480 485 490 495 500 505 510 515 520 525 530 535 540 545 550 555 560 565 570 575 580 585 590 595 600 605 610 615 620 625 630 635 640 645 650 655 660 665 670 675 680 685 690 695 700 705 710 715 720 725 730 735 740 745 750 755 760 765 770 775 780 785 790 795 800 805 810 815 820 825 830 835 840 845 850 855 860 865 870 875 880 885 890 895 900 905 910 915 920 925 930 935 940 945 950 955 960 965 970 975 980 985 990 995 1000

そして1997年、いまからおよそ12年前、現在のスタイリング剤の主流となっているヘアワックスという固形の剤型が登場する。これまでのスタイリング剤は、どうしてもガチガチに固めることに重点が置かれていた。このころから、男性ヘアスタイリング市場においても、ガチガチに固めることに抵抗感が生まれ、無造作ヘアの原型となる少し作り込まれたヘアスタイルのために登場したジェル・ローションやジェル・フォームといったヘアスタイリング剤も、時代のウォンツとは合わなくなってきたのである。そこで新しく登場した剤型が固形のヘアワックスなのである。ヘアワックスは、ガチガチに固めず、絶妙な無造作感を演出するには、最適な剤型であり、これまでのスタイリング剤にはなかった何度も再整髪することを可能にした。2000年には、男性ヘアスタイリング市場において、かなりの支持を獲得し、その後、ヘアフォームから男性ヘアスタイリング剤のシェアNo.1を奪取している。また、いまも男性ヘアスタイルの主流となっている無造作ヘアスタイルを楽しむためには最適なヘアスタイリングの剤型として、現在に至るまで多くの支持を受けている（無造作スタイルとは、「手がかかってないように見える絶妙なスタイル」「毛束感や動きを出すスタイル」「ガチガチに固めない無造作感を出すスタイル」のことである）（図3）。現在の男性ヘアスタイリング市場においては、ヘアワックスが、ほとんど寡占状態であるといっても過言ではない。

さらに時を経て、2009年、このヘアワックス市場においてNo.2に甘んじる資生堂は、「UNO（以下、ウーノ）」ブランドより、新しい剤型のトレンドを作ろうと、ミスト状の新しいヘアスタイリング剤を上市させてきている。

30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150 155 160 165 170 175 180 185 190 195 200 205 210 215 220 225 230 235 240 245 250 255 260 265 270 275 280 285 290 295 300 305 310 315 320 325 330 335 340 345 350 355 360 365 370 375 380 385 390 395 400 405 410 415 420 425 430 435 440 445 450 455 460 465 470 475 480 485 490 495 500 505 510 515 520 525 530 535 540 545 550 555 560 565 570 575 580 585 590 595 600 605 610 615 620 625 630 635 640 645 650 655 660 665 670 675 680 685 690 695 700 705 710 715 720 725 730 735 740 745 750 755 760 765 770 775 780 785 790 795 800 805 810 815 820 825 830 835 840 845 850 855 860 865 870 875 880 885 890 895 900 905 910 915 920 925 930 935 940 945 950 955 960 965 970 975 980 985 990 995 1000

この男性ヘアスタイリング市場は、全体として年々減少傾向にある。剤型別では、2000年にはヘアフォームがNo.1シェアの剤型であったのを最後に、現在では、そのほとんどがヘアワックスになっている。そのため、ヘアフォームもヘアジェルも年々そのシェアは減少傾向になってき

図3 無造作ヘア



ている。ヘアワックスは、その後も安定的な成長を遂げていくのだが、2005年に資生堂の男性化粧品ブランド「ウーノ」からファイバーシリーズという新しいコンセプトのヘアワックスシリーズが上市され、それに対して翌年、マンダム「ギャツビー」ブランドからムービングラバーと名づけられたヘアワックスシリーズ（図4）が上市され、再びヘアワックス市場が活性化されてきている。そのため、ヘアワックス市場は、現在も微増傾向にある。つまり、ヘアワックスだけが、ダウントレンドの男性ヘアスタイリング市場において、今後も伸長の可能性を残しているのである。また現在、ヘアワックスの市場規模は、88億円程度であり、No.1ブランドであるギャツビーがその市場全体の58%程度を占め、No.2のウーノが29%程度を占めている（2009年6月現在）。

### 男性ヘアカラーリング市場

男性ヘアカラーリング市場は、女性ヘアカラーリング市場のトレンドの影響を受けつつ、2002年の日韓共同開催の世界カップのときに、その最盛期を迎えている。現在では、年々減少傾向のダウントレンド市場となっており、女性ヘアカラーリング市場も含め、市場規模は、30億円程度であり、その約60%をマンダムが占めている。

そもそも世の中に、髪の色を変える意識が芽生え始めたのは、1990年代に入ってから

図4 ヘアワックス（GATSBY「ムービングラバー」）



とであった。その意識は徐々に高まりを見せ、1995年にはブリーチ剤が大ヒットする。1995年  
当時は、頭髪を明るくすることで髪の色が軽く見えることが、絶対的価値観として、女性を中心  
に多くの支持を得た。それと同時に盛り上がってきたのが、ヘアカラー意識である。ブリーチ剤  
が大ヒットした当時は、「頭髪の色を変化させる＝茶髪」でしかなかった。すると街中と同じよ  
5 うな髪色をした人々が溢れ、徐々に茶髪以外の髪色に頭髪を染めたいというヘアカラーの意識が  
芽生え始めたのである。

すると2000年代に入り、ギャルと呼ばれる女子たちが、アッシュ系の色に頭髪を染め始めた  
のである。このころは、アッシュ系の頭髪にすることにより、髪型がシャープに見えたり、かっ  
こよくみえたりすることが、ギャルたちのあいだで多くの支持を得たのである。この影響を受け、  
10 男性ヘアカラーリング市場においても、その主流は、茶髪からアッシュ系へと移ることとなる  
(図5)。また男性ヘアカラーリングでは、アッシュ系の女性ヘアカラーリング市場のトレンドの  
影響を受ける前の2002年ごろから2005年ごろまでは、流行のウルフスタイルやソフトモヒカ  
ンといったヘアスタイルに合わせた、明るいカラーリングが、大きな支持を得ていた。

そして2004年、男性ヘアカラーリング市場において、アッシュ系のカラーリングが支持を受  
けつつも、次の新たなトレンドがその盛り上がりの兆しを見せてくる。セクションカラーの登場  
である。これまでのカラーリングは、すべて全頭の髪色を変えることでしかなかった。しかし、  
全頭の髪色を変えてしまうことで、カラーリングをしてからしばらくすると、頭髪の上の部分か  
ら、本来の髪色が生えてくるため、結果的にいわゆるプリン（色ムラ）のような滑稽な状態になっ  
てしまう不満が消費者のあいだで顕在化してきたのである。また同時に、このころからヘアスタ  
イルもウルフスタイルやソフトモヒカンではなく、アシンメトリー（左右非対称）スタイルが流  
20 行してきたのである。これらの周辺的な流行の変化もあって、全頭の髪色を変えたいというウォ  
ンツは、徐々に若者のあいだで減少し（図6）、部分的に髪色を染めたいというウォンツが、顕  
在化しつつあったのである（図7）。

## 25 男性ボディ・フェイスクア市場

男性ボディ・フェイスクア市場には、主に、洗顔料やスキンケアなどの商品が含まれるフェイ  
スクア・カテゴリー、制汗デオドラントなどが含まれるボディケア・カテゴリー、そして脂とり  
紙などが含まれるペーパー・カテゴリーの3つがある。とくに、ペーパー・カテゴリーは、ほか  
30 のカテゴリーと比較してもまだまだ小さいカテゴリーだが、明らかに伸長しているカテゴリーで  
あり、高校生、大学生をコアターゲットに、どんどんと市場が広がっている。そして、男性ボディ・  
フェイスクア市場は、現在、最も成長著しい市場であり、各社メーカーが次々と参入してきている。



図5 アッシュ系のヘアカラーリング



図6 全頭の髪色を変えたいウオンツ (マンダム調査より)

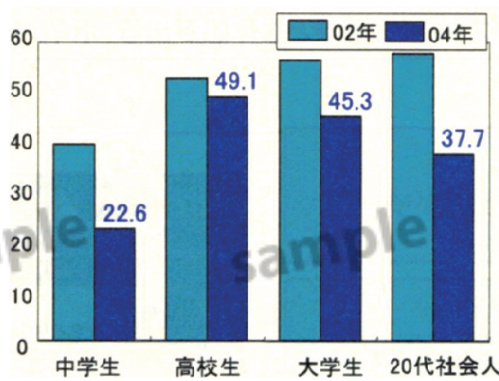
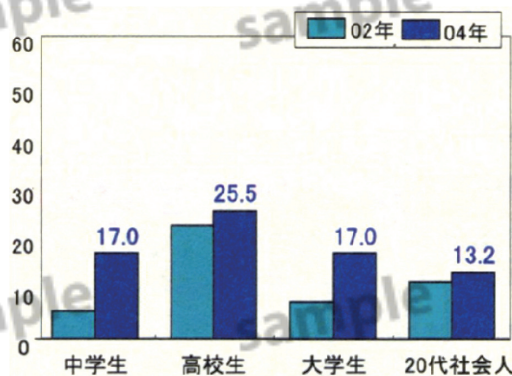


図7 部分的に髪色を変えたいウオンツ (マンダム調査より)



そもそも、このようなスキンケア市場は、2004年以前は、資生堂やカネボウといった制度品メーカーが店頭にしかりと什器を設けて販売していたため、他のメーカーは参入することができなかった。しかし、2004年ごろを境に、制度品メーカー以外の比較的リーズナブルなスキンケア商品が市場で売れ出すようになると、ロート製薬や大塚製薬といった、従来では参入が考えられなかったメーカーが次々と市場に参入してきたのである。

## 男性化粧品ブランド

### マンダム「GATSBY（ギャツビー）」

5 男性化粧品 No. 1 ブランドであるギャツビーは、現在、7 カテゴリー（ヘアスタイリング、ヘアカラーリング、フェイスクア、ボディケア、フットケア、シェービング、フレグランス）122 アイテムを市場に投入している（2008年9月現在）。ブランドコンセプトは、「いつの時代もスタンダードな男性グルーミングコスメ」であり、安心感、親近感、若々しさ、アクティブさ、楽しさをコアイメージとしている。ギャツビーは、国内で210億7800万円、海外で93億1600万円  
10 円の売り上げを誇るブランドである（2008年3月現在）。現在の「ムービングラバー」は、2006年8月23日に上市された7代目ギャツビーとなり、SMAPの木村拓哉氏を一連のマーケティング・コミュニケーションに起用している。競合他社の攻勢に対抗し、このムービングラバーと名づけられた7代目ギャツビーは、「FUN to GROOM」をコンセプトとし、今までのギャツビーとは異なる世界観を印象づけている。2007年度には、国内男性化粧品ブランドとして、国内売上200億円を突破するなど、数々のレジェンドを築いてきたブランドである。  
15

### 資生堂「UNO（ウーノ）」

ウーノは、資生堂の男性向け化粧品の主力ブランドである（そのほかにGERAID（ジェレイド）などがある）。マンダムのギャツビー同様、主に10代～20代の若者をターゲットにしている。1992年に上市され、無香料・ノンオイル（油分ゼロ）を訴求ポイントとしていた。現在は、資生堂のTSUBAKIに続く第2弾のメガブランド化戦略のブランドとして位置づけられている。積極的なマーケティング・コミュニケーションが展開されており、メガブランド化の初年度である2005年には、芸人総勢52人を起用したTVCMを放映している。同年8月26日には、テレビ朝日（関東地方のみ）の午後6時から深夜0時にかけて54通りのTVCMを1挙にオンエア  
25 し、一晩で最も多く流れた同じ商品の異なったTVCMのギネス記録を樹立した。翌年2006年の下半期には、映画「木更津キャッツアイ ワールドシリーズ」とのタイアップTVCMを放映し、さらに翌年2007年5月からは、講談社「ミスマガジン」とのタイアップにより、男性を惹きつける大胆なTVCMシリーズで、新発売されたデオドラントスプレーのマーケティング・コミュニケーションを展開した。その後も、オーランド・ブルーム氏を主演としたストーリー展開のある  
30 TVCMや、現在では、妻夫木聡氏、小栗旬氏、瑛太氏、三浦春馬氏といった豪華イケメン俳優を使い、「FOGBAR」という新しいコンセプトのスタイリング剤のTVCMを展開している。

## ダリヤ「men' s Palty (メンズパルティ)」

メンズパルティを展開する株式会社ダリヤも歴史は古く、1950年に名古屋の地に創業を開始した会社で、来年で創業60周年を迎える。頭髪化粧品関連の商品がほとんどであり、その中の1つのブランドとしてメンズパルティがある。メンズパルティは、女性頭髪化粧品ブランド「Palty (パルティ)」から派生したブランドであり、メンズ向けブリーチシリーズ「ジョイジャック」がメンズパルティの前身として2001年に上市され、2003年に「メンズパルティ」ブリーチ・ターンカラー・ファインカラーが発売されて以降、メンズパルティとして、ブランド展開されている。現在は、ヘアカラーリング・カテゴリーに特化し、4つの商品ラインナップ（ヘアカラー、ターンカラー、ブリーチ、ブリーチトリートメント）を展開している。ブランドコンセプトは、「等身大で楽しめるティーンのためのメンズブランド」。そして、「誰の真似でもない、自分に似合う」といったティーンのためのセンスを大切にしているブランドである。マーケティング・コミュニケーションには、ロックグループ BREAKERZ のボーカル DAIGO 氏を起用し、ワックス剤型のヘアカラーリング剤を訴求している。

## マーケティング起点の考働と商品開発

現在、マンダムは、主に3つの事業領域を設定している。

1つ目の事業領域は、マンダムのコア事業ともなっている「男性グルーミング事業」である(図8)。男性グルーミング事業は、マンダム(連結)の売上全体の70%を占め、マンダムの事業基盤として、今後も安定的な成長を図ることが至上命題となっている。それを担うブランドが、男性化粧品 No.1 ブランドである「ギャツビー」である。ギャツビーは、時代とともにその装いを絶えずリニューアルし、ブランドとしての鮮度はいまだ衰えを知らない。現在のギャツビーは「FUN to GROOM」というブランドコンセプトのもと、SMAPの木村拓哉氏を一連のマーケティング・コミュニケーションに起用し、7代目の「ギャツビー」ブランドとして2006年8月より上市されている。そしてもう1つ、この男性グルーミング事業を担うブランドがある。無香料というシンプルさをコンセプトとし、1989年に上市された「ルシード」ブランドである。ルシードは、初期加齢を感じてくるころの30代～40代のミドル男性をターゲットとし、高付加価値商品の提案により、マンダムの男性グルーミング事業の安定的な成長に貢献している。

2つ目の事業領域は、「女性コスメタリー」事業である(図9)。女性コスメタリー事業は、ルシードから派生したブランドとして、同様に無香料をコンセプトとし、1993年に上市された「ルシードエル」がその中心を担っている。そのほかにも、女性ミドル層をターゲットとした白髪染めの

図8 男性グルーミング事業の商品ラインナップ (2008年3月現在)



図9 女性コスメタリー事業の商品ラインナップ (2008年3月現在)



図10 女性コスメティック事業の商品ラインナップ (2009年8月現在)

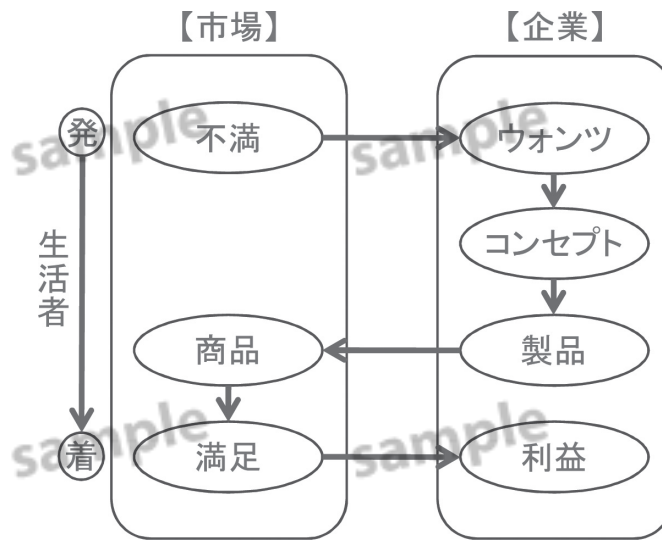


ブランド「Produce (プロデュース)」や、汗ふきシートなどのシーズンエチケット・カテゴリー  
のブランド「Simplity (シンプリティ)」、海外においては「Pucelle (ピュセル)」というブラン  
ドが、その事業基盤を担っている。

そして3つ目の事業領域が、「女性コスメティック事業」である(図10)。女性コスメティッ  
ク事業では、2004年ごろから市場の伸長が著しいスキンケア・カテゴリーに向けたブランド  
「Barrier Repair (バリアリペア)」や機能性を訴求したマスカラやグロスのブランド「vanity  
freak (バニティ・フリーク)」などを中心に、マンダムの現中期経営計画における成長基盤として、  
自社ブランドによる事業展開を進めている事業領域である。

これら3つの事業領域において、すべての考働がマーケティング起点に行われることが、マン

図 11 マンダムのマーケティング理念



ダムの最大の特徴である（考働とは、「考えて働く」という意味のマンダム独自の用語である）。マンダムにおけるすべての考働は、「生活者発生活者着」というマーケティング思想の原点のもとに行われる（図 11）。「生活者発生活者着」とは、企業＝供給者側の立場ではなく、消費する側＝生活者の立場に立ったときに、そこに本当に求められているものを探ることなしには、企業理念にも含まれている生活者に対しての真の「お役立ち」ができないのではないか、という考えに基づくものである。そのため、マンダムでは、「消費者のニーズ」という表現は決してしない。あくまでも「生活者のウォンツ」を探り出すことこそ、「生活者発生活者着」の思想が実現されると考えているのである。マンダムは、自らのマーケティングを「お役立ち考働による売上と利益を確保し、（マンダムに関わる）主体の満足を獲得すること」と位置づけている。

このマーケティング理念は、もちろん商品開発にも徹底されている。マンダムの商品開発は、生活者の悩み、不満などからウォンツを導き出し、それを具現化した魅力ある商品・サービスとして生活者にお届けするという「生活者発生活者着」の商品開発の徹底と、生活者への満足提供を約束している。また、生活者の満足を提供するために、絶えず変化するトレンドや生活者のライフスタイルに対応するように、あくまでも生活者の立場に立ったりサーチ（市場調査やグループインタビュー）、商品設計、上市された後の検証（店頭や市場の商品動向分析）のプロセスを欠かさないようにしている。

2つ目に、マンダムの商品開発では、この「生活者発生活者着」のマーケティング理念に基づき、商品開発に関するポリシーとしての開発理念とマーケティング8原則を設けている。マンダムでは、生活者のウォンツに対し、これまでとは違う新しさ（something new, something different）を提案することを開発理念としている。そして、この開発理念を実現させるために、

8つのマーケティング原則を設けているのである。その8つのマーケティング原則とは、以下のとおりである。

1. 商品は、コンセプトに表現された機能、品質、便益価値が具現化されているか？  
5 < Product >
2. ブランドは生活者との信頼の絆として、機能価値、情緒価値が提供されているか？  
< Brand >
3. リサーチは、市場・生活者の変化と兆しを見極め、仮説検証を通じた結論が出されているか？  
< Research >
- 10 4. 価格は、生活者満足となる設定と競争優位が計れる適正価格となっているか？  
< Price >
5. 広告は、商品・ブランドのコンセプトが正しく魅力的に表現され、最大効果を狙った媒体活用がなされているか？  
< Advertising >
- 15 6. 販促は、パフォーマンス by コストのもと、店頭確保、活性化と購買促進に直結しているか？  
< Promotion >
7. 流通は、最適顧客接点となるチャネル、業態が選択され、買い場の創造で完結しているか？  
< Place >
- 20 8. 営業は、コストを売上に転化する唯一の活動として、提案商談力・店頭具現化考働がなされているか？  
< Sales >

マンダムでは、これら8項目のマーケティング原則に重大な欠陥がある場合には発売を中止するという規定を設けており、これらを満たすことによって、オリジナリティある、マンダムらしい商品であるという判断基準を設けている。

そして3つ目に、マンダムの商品開発では、独自のプロダクト・アイデンティティを持たせている。マンダムの基本的な商品ラインナップは、コスメティクス(化粧品)と、石鹸やシャンプーなどのトイレタリー商品である。男性化粧品メーカーとして世の中に認知されていることもあり、男性化粧品、とくに頭髪を主体としているメーカーにとって、必ずしも純粋な化粧品メーカーとして位置づけられない側面がある。そこで、マンダムは、自らの商品開発を「コスメタリー」として位置づけているのである。「コスメタリー」とは、コスメ(化粧品)を主軸としながらも、トイレタリーの要素も有した商品のことを意味している。この「コスメタリー」という商品開

発の視点は、既存のカテゴリーにとらわれない商品開発を可能にさせ、1995年には、フェイシャルペーパー、制汗ペーパー、脂とり紙シート、1996年にはブリーチ剤、1997年にはシェービング剤、そして2001年にはヘアカラーリング剤といった新しいカテゴリー商品を次々と上市させることに成功している。

以上、マンダムの商品開発では、常に「生活者発生活者着」のマーケティング理念に基づいた、8つのマーケティング原則によるコスメタリー商品の開発理念の実現が図られているのである。

## セクションカラー意識の高まり

### 【18歳A君（大学1年生）のセルフカラーリング剤の購買行動】

A君はこの春、地元の高校を卒業して、マーケティングを勉強しようと、関西の某私立大学の商学部に入學した。そして、A君にはもう1つ、大学に入學したら、ぜひやってみたくことがあった。高校時代は厳しい校則のせいもあって、なかなか頭髪を染めることができず、A君は、大学に入學したらすぐにでも頭髪を染めようと計画していたのである。

大学に入學してからしばらくすると、周りの友達も次々と頭髪を染め始めたので、A君もいよいよ計画していたヘアカラーリングを真剣に考え始めた。そこでまずはじめにA君は、周りの友達に美容室で頭髪を染めたのか、それとも自分で染めたのかを聞いてみた。するとほとんどの友達は、はじめて頭髪を染めるため、失敗することを嫌い、美容室で染めていることがわかった。次に、A君は周りの友達がどんな色に頭髪を染めているかを調べた。調査の結果、2つのカラーリングが流行っていることがわかった。1つは、頭髪を軽く見せるスタンダードな茶髪、そしてもう1つは、髪型をシャープに見せるアッシュ系のカラーリングであった。

おしゃれに敏感なA君は、高校時代から毎月さまざまな男性ファッション雑誌を読み込んでいたため、それぞれのヘアスタイルには、それぞれ似合うカラーリングがあることを知っていた。現在のA君のヘアスタイルは、頭髪に立体感を出すアシンメトリー（左右非対称）である。そこでA君は、アシンメトリーには、いったいどのような髪色が似合うのかを男性ファッション雑誌で再度調べてみることにした。そして、アシンメトリーのヘアスタイルには、2つの適切なカラーリングがあることがわかった。1つは、アッシュ系のカラーリングをすることによってアシンメトリーをよりシャープに見せるカラーリングであった。そして、もう1つは、立体感のあるアシンメトリーをさらに強調するために、部分的にメッシュを入れ込むカラーリングであった。

A君は、悩んだあげく、立体感のあるアシンメトリーを強調するための部分的なセクションカ

ラーをすることにした。また、大学に入学してからあまり月日経っていなかったため、A君はアルバイトをしておらず、お小遣いをあまり持っていなかったことから、A君は、確実に染めたい部分を染めることができるワックス剤型のセルフカラーリング剤を購入した。

5

## セクションカラーに対する消費者の意識と商品開発

10

2005年8月、資生堂によるウーノのメガブランド化戦略によって再びヘアスタイリング市場が活性化され、世の中の注目がヘアスタイリング剤に傾いているころ、ダウントレンドの市場であるヘアカラーリング市場にも新しい動向が顕著に見られるようになってきた。アシンメトリースタイルの髪型が流行するなど、周辺的なトレンドの変化もあって、消費者は、全頭の髪色を染めることに飽きを感じ、むしろカラーリングした後、しばらくしてからプリン（色ムラ）になってしまうことへの不満を顕在化させ始めたのである。そして、同時に頭髪の一部だけ髪色を変えることで、全体的に立体感を感じさせる髪型にするセクションカラーへのウォンツが高まっていた（図12）。

15

このトレンドにいち早く気づいたのは、メンズパルティであった。メンズパルティは、ポイントカラー専用のブリーチを開発し、市場に投入した。このときメンズパルティは、狙ったポイントにきっちりブリーチができるように、ワックス剤型のブリーチをはじめ市場に投入したのである。そして、その後もワックス剤型は、メンズパルティのヘアカラーにおける中心的な剤型となっていた。しかし、その認知度は低く、一部の消費者からは、「仕上がりが分かりづらい」「品質が悪そう」といった不満が聞かれた。

20

そこでマンダムは、セクションカラーのウォンツを満たすべく、商品開発に着手し始めた。また、男性黒髪用カラーNo.1ブランドであるギャツビーの地位を維持し続けていくためにも、必要に迫られた商品開発であった。そして、マンダムは、3つの商品を2005年に市場に投入している。

25

1つ目は、ワックス剤型のポイント専用のハイブリーチ剤である。「仕上がりが分かりづらい」という消費者の不満を解消すべく、指でねじりながら狙った部分だけを集中的に明るくするハイライト効果によって、髪型に動きと立体感が出る商品を実現させた。対抗ブランドであるメンズパルティのワックス剤型のブリーチよりも、仕上がりの分かりやすさにおいて高いパフォーマンスを実現させることに成功した。

30

また、仕上がりの分かりやすさを訴求するため、パッケージにも工夫が凝らされている。仕上がりが分かりやすいように、従来よりも表面のキャラクターの頭髪を大きく表示している。パッケージの裏面では、裏原宿で男性に大人気のヘアサロン「guzzle edge（ガズルエッジ）」の黒



田博幸氏の全面協力のもと、似合うスタイル、かっこいいポイントの入れ方、失敗しないコツ等をきめ細かく解説している。モデルも素人ではあるが、男性向けファッション雑誌ビダンやチョコキョキ等で大人気の3人を起用している。

「品質が悪そう」といった消費者の不満に対しては、パッケージに質感のあるメタリック調のデザイン処理と、立体感・奥行きのあるデザインパターンを採用し、インパクトの強い原色（赤・青）を用いている。

そして2つ目は、ワックス剤型のポイント専用のダークアクセントカラーリング剤である。すでに髪色が明るい消費者に立体感のあるセクションカラーを楽しんでもらおうと、ローライト効果のあるワックス剤型のポイントカラーリング剤を開発したのである。

さらに3つ目に、開発した商品がポイント専用のカラーワックスである。セルフカラーリングにはイベント的、遊び的な意識が含まれているという中高生を中心とした若者のウォンツから、簡単にセクションカラーが楽しめる（シャンプーで洗って落とせる）、1日だけの特別なイベントを演出するワックスとして開発されたのである。

マンダムは、ワックス剤型のポイント専用のハイブリーチ剤によってメンズパルティからセクションカラー市場のシェアを奪取しようとした。また、新たにワックス剤型のポイント専用のダークアクセントカラーリング剤とポイント専用のカラーワックスによって、ポイントブリーチとは違った新しいセクションカラーのスタイルや使用シーンを提案することによって、男性黒髪用カラー No. 1 ブランドとして、市場の拡張を図ったのである（図 13, 14）。

しかし、その後、店頭のパラに残ったのは、メンズパルティへの対抗商品として開発されたワックス剤型のポイント専用のハイブリーチ剤と、ポイントカラーワックスの2品のみであった。

図 12 セクションカラーリング（左から、ブロック、メッシュ、ライン）



図 13 セクションカラー対応の各商品のコンセプト受容性（マンダム調査より）

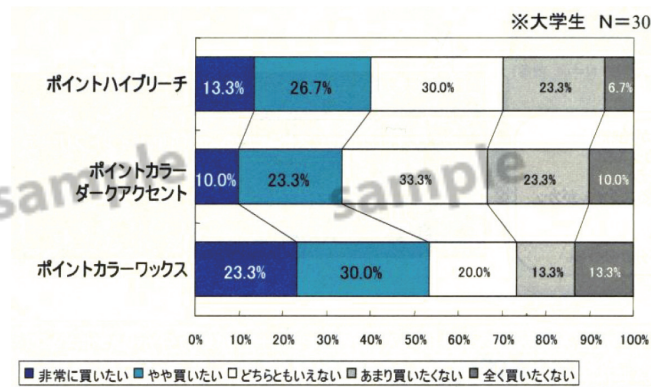


図 14 「ギャツビー」ブランドから開発されたセクションカラー対応商品（3 アイテム）（2005 年現在）



## 参考文献

マンダム資料 会社案内 2008

マンダム資料 アニュアルレビュー 2008

マンダム資料 GATSBY「ギャツビー」誕生 30 周年ブランドストーリー

マンダム資料 男性ヘアスタリング剤 新剤型のトレンド予測

マンダム資料 ギャツビー カラーシリーズ強化 商品企画書

マンダム資料 海外事業と成功要因

ギャツビー ホームページ (<http://www.gatsby.jp/index.html>)

ウーノ ホームページ (<http://www.shiseido.co.jp/uno/>)

メンズパルティ ホームページ (<http://www.dariyacosme.com/lineup/menspalty/index.html>)

平林千春著 (2004)、『365 日のオンリーワン・マーケティング マンダムの革新的 DNA 経営』、  
ダイヤモンド社

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール