

慶應義塾大学ビジネス・スクール

男性ヘアスタイリング市場のマーケティング競争 — GATSBY と UNO のマーケティング戦略 —

1990年代中盤、街には軽やかに髪をなびかせる女性たちで溢れた。この当時、女性たちのヘアスタイルの流行は、ワンリングスやソバージュヘアから、レイヤーカットと呼ばれるものに変っていた。レイヤーカットとは、髪の長さに長短差をつけることによって、毛先の段差を利用した動きのあるヘアスタイルのことである。

それから時代を少し経た1998年、男性たちの間でもこれまでの流行だったロングヘアから、髪を立たせたり、毛束を作って毛先を動かしたりする作り込まれたヘアスタイルが流行する。いわゆる無造作ヘアである(図1)。無造作ヘアは、多くの男性から支持された。この時期に、ヘアワックスを発売したのが、男性化粧品 No. 1 メーカー株式会社マンダム(以下、マンダム)のGATSBY(以下、ギャツビー)である(図2)。このギャツビーに加えて、株式会社資生堂(以下、資生堂)も、GERAID(以下、ジェレイド)を市場に導入した。「無造作ヘアで、いくんです」。無造作ヘアのためのヘアスタイリング剤であることを前面に押し出した広告コピーと、人気アイドルグループKinki Kidsの堂本剛氏を起用し、ジェレイドは瞬く間に男性たちの中で浸透していった。ヘアワックスは、髪を固めることなく、何度でも整髪することができる再整髪力があり、毛先の微妙なニュアンスを表現できることから、男性ヘアスタイリング剤の主流な剤型へとなっていった。

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・ベッカム氏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、男性ヘアスタイリング市場においてもヘアワックスの流行が最高潮の盛り上がりを見せる(図3)。そして、ついにこの年、これまでヘアスタイリング剤 No. 1 だったヘアフォームから男性ヘアスタイリン

本ケースは、小樽商科大学商学部・西本章宏准教授と慶應義塾大学大学院経営管理研究科・井上哲浩教授によって、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、井上哲浩(2011年4月作成)

グ剤のNo. 1の座を奪取し、ヘアワックスは約84億円もの市場に成長した。

さらに時は流れて2005年8月、男性たちのあいだでもごく自然にヘアワックスが日常のヘア
スタイリング剤として定着し、マンダムがヘアワックスで市場シェアNo. 1を誇っていたころ、
突如として男性ヘアスタイリング市場に衝撃が走った。それ以降も、男性ヘアスタイリング市場
5 では数々のマーケティング競争が繰り広げられ、2009年8月を迎えることとなった。このとき、
男性ヘアスタイリング市場に新たな衝撃が走ることを誰も知るよしもなかった。この衝撃を受け
て、マンダムのマーケティング・チームは、標的セグメントの様々な側面を熟考しながら、今後の
マーケティング戦略を検討していた。

10

図1 無造作ヘア



15

図2 1998年：GATSBYのワックス



20

図3 2002年：GATSBYのワックス



25

30

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。男性化粧品市場は、毎年、全体としては微増傾向にある。男性化粧品市場には、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ケアやボディケアといったスキンケア用品も含まれてきていることから、男性グルーミング市場とも呼ばれるようになってきている。男性グルーミング市場では、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。

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。

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。

そして1996年、いまからおおよそ15年前、現在のヘア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したのである。ヘアワックスは、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。現在の男性ヘアスタイリング市場においては、ヘアワッ

クスが圧倒的なナンバーワン剤型になっている。

男性ヘアスタリング市場は、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市場シェア No. 1 の剤型であったのを最後に、現在では、その多く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ている。ヘアワックスは、その後も安定的な成長を続けている。

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ワールドカップのときに、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、市場規模は約 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、頭髪の色を変える意識が芽生え始めたのは、1990年代に入ってからのことであった。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。街中に同じよ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。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、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。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。

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・フェイスクケア市場は、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。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っ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。

株式会社マンダム

マンダムは、大阪に本社を構え、2010年3月現在、売上高543億400万円（連結）、営業利益53億6800万円（連結）、従業員534名（連結では、2269名）の企業である（図4）。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（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。そして現在、マンダムは、主に3つの事業領域を設定している（図5）。

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6）。男性グルーミング事業は、マンダム（連結）の売上全体の60%以上を占め、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。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7）。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

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。

5 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8）。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。

10

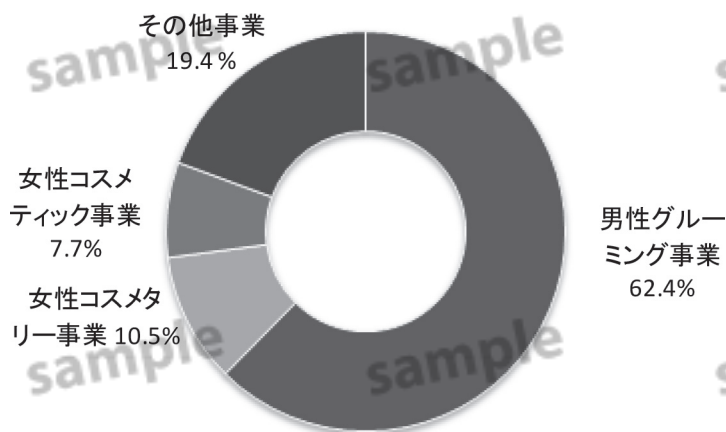
図4 マンダムの決算概要(連結)(2010年3月現在)(マンダム アニュアルレビュー 2010 より)

	(百万円)		
	10/3	09/3	08/3
売上高	54,304	55,178	56,289
営業利益	5,368	4,926	6,837
当期純利益	2,802	3,011	3,499
総資産	54,182	49,078	54,218
純資産	45,058	42,379	45,868
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.9	7.4	8.4
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	119.40	126.60	147.13
配当性向(%)	50.3	47.4	54.4
1株当たり配当金(円)	60.00	60.00	80.00

15

20

図5 マンダムの事業売上高構成比(2010年3月現在)(マンダム アニュアルレビュー 2010 より)



25

30

図6 男性グルーミング事業 (2010年3月現在)



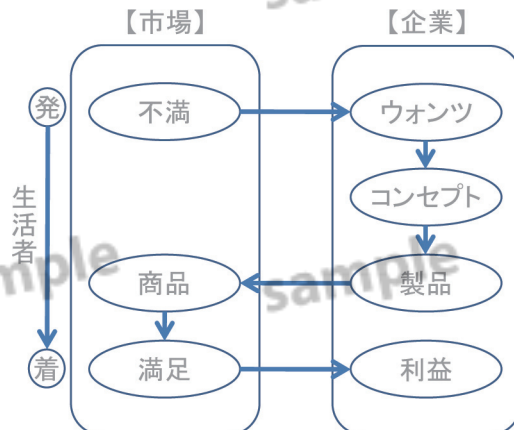
図7 女性コスメタリー事業 (2010年3月現在)



図8 女性コスメティック事業 (2010年3月現在)



図9 マンダムのマーケティング理念



マンダムのマーケティング

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）。

5 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9）。「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、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。

10 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。1つは、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リサーチ（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。

20 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

25 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？

< 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？

30 < 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 >

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 >

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 >

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。「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。

GATSBY（ギャツビー）

マンダムの男性化粧品ブランドの1つであるギャツビーは、男性化粧品No. 1ブランドである。ギャツビーは、現在、6 カテゴリー（ヘアスタイリング、ヘアカラーリング、フェイスクケア、ボディケア、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（2010年3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」。安心感、親近感、若々しさ、アクティブさ、楽しさをブランドの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。

ギャツビーが男性化粧品ブランドとして世の中に登場したのは、1978年のことである（図10）。初代ギャツビーは、ヘアケア、スキンケアなど14アイテムを展開し、25歳以上の完成されたアダルト男性をターゲットとしていた。1981年、2代目ギャツビーは、「ライト」ギャツビーとしてリニューアルする。ライトギャツビーでは、萩原健一氏を広告に起用し、シャワーフレッシュ（ライトコロン）などを展開し、ヤング男性にターゲットをシフトさせていった。3代目ギャツビーは、1985年に「ハイファッション」ギャツビーとしてリニューアルされる。ハイファッションギャツビーでは、松田優作氏を広告に起用し、業界初の男性用スタイリングフォームを発売するなど、機能性の追求とカテゴリーを拡大させていった。バブル全盛の1988年、4代目ギャツビーは、「ハイフィット」ギャツビーとしてリニューアルする。ハイフィットギャツビーでは、a～haを広告に起用し、3代目ギャツビーで拡大したカテゴリーを整理していく方向になった。5代目ギャツビーは、バブル崩壊後の1993年に「ハイバリュー」ギャツビーとしてリニューアルされる。ハイバリューギャツビーでは、吉田栄作氏と森脇健児氏を広告に起用し、制汗デオドラントパウダースプレーなどの展開を図り、トイレタリーへの参入を試みた。6代目ギャツビーは、1996年に「シンプル&カジュアル」ギャツビーとして、本木雅弘氏を広告に起用し、メンズブリーチ等の発売によってヘアカラーのシリーズ化を強化していった。そして、2006年、夏。「グルーミングファンタジスタ」としてリニューアルされた7代目ギャツビーは、木村拓哉氏を広告に起用し、ムービングラバー（ヘアワックス）を発売し、さらにはフェイスクケア、ボディケアも強化させ、男性化粧品から男性グルーミングのブランドとして成長を続けている（図11）。

図10 ギャツビーブランドの歴史



図11 ムービングラバー（ヘアワックス）



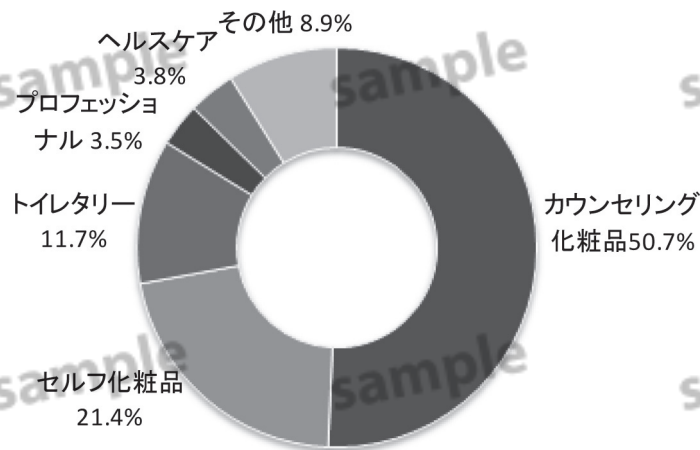
株式会社 資生堂

資生堂は、東京・銀座に本社を構え、2010年3月現在、売上高6442億100万円（連結）、営業利益503億5100万円（連結）、従業員3573名（連結では、28968名）の企業である（2010年3月現在）（図12）。資生堂（SHISEIDO）という社名は、中国の古典『易経』のなかの一節「至哉坤元 万物資生」に由来している。資生堂は、国内化粧品No.1メーカーであり、世界でも第5位の化粧品メーカーである。資生堂の事業部門は、売上高の61.7%を占める国内事業部門と36.7%を占める海外事業部門に大きく分かれている。そのうち、化粧品による売上構成比が83.8%となっている（図13）。さらに、それら化粧品の売上構成比は、カウンセリング化粧品50.7%、セルフ化粧品21.4%、トイレットリー11.7%となっている。そして、国内化粧品部門の主なブランドは、「MAQuillage（以下、マキアージュ）」、「TSUBAKI（以下、ツバキ）」、「UNO（以下、ウーノ）」、「AQUALVEL（以下、アクアレーベル）」、「ELIXIR SUPERIEUR（以下、エリクシール シュペリエル）」、「INTEGRATE（以下、インテグレート）」の6メガブランドである。そのほかに5つのリレーショナルブランドと「ANESSA（アネッサ）」「HAKU（ハク）」等のブランドがあり、合計21のブランドを育成ブランドとしている。

図 12 資生堂の決算概要（連結）（2010 年 3 月現在）（資生堂 アニュアルレポート 2010 より）

	（百万円）		
	10/3	09/3	08/3
売上高	644,201	690,256	723,485
営業利益	50,351	49,914	63,465
当期純利益	33,671	19,373	35,460
総資産	775,446	606,569	675,864
純資産	365,208	351,951	399,739
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	9.8	5.4	9.2
1株当たり当期純利益(EPS) (円)	84.60	48.00	86.10
配当性向 (%)	59.1	104.1	39.5
1株当たり配当金(円)	50.00	50.00	34.00

図 13 資生堂の事業売上高構成比(2010 年 3 月現在)(資生堂 アニュアルレポート 2010 より)



資生堂のマーケティング

2005 年 4 月、資生堂のマーケティングは、現社長である前田社長の就任を機に、大きく変わっていった。この年から、資生堂は、「成長と躍進」を掲げた経営改革の三ヵ年計画をスタートさせたのである。この改革の始まりは、1980 年代の資生堂のブランドの多発化に端緒がある。消費者から見たときに、資生堂が抱えるブランド数は多すぎて区別がつきにくく、企業ブランドとしての弱体化と、ブランドの増殖によって組織自体が高コスト体質へとなっていたのである。その結果、マーケティング活動は、1つ1つのブランドが小粒化→販売パワーが分散→売り上げは低迷→マーケティング予算の制約→ブランドがさらに小粒化…、といった負のマーケティング・

スパイラルに陥っていた。そんな企業の危機に対して、前田社長は3つのビジョンを掲げたのである。1つ目は、「100%お客さま志向の会社に生まれ変わる事」、2つ目は、「資生堂ブランドを光り輝かせる事」、そして3つ目は、「魅力ある人で組織を埋め尽くす事」であった。このビジョンは、資生堂のマーケティング活動にも影響を及ぼし、メガブランド戦略へとつながっていったのである。

資生堂のメガブランド戦略とは、前田社長が掲げた今後の資生堂ブランド構築において、「お客さまから圧倒的な支持を得られる、新しい価値をもったブランドを作ること」を契機とした、顧客接点拡大ブランド戦略に基づくものであった。顧客接点拡大型ブランド戦略とは、セルフ化粧品やトイレタリーなど、流通チャネルを限定しない幅広いブランド群を対象とした戦略のことである。この戦略の中で生まれたブランドが、「ツバキ」や「マキアージュ」であった。そもそも、メガブランド戦略という大舵を切るにあたって資生堂の中では、メガブランド戦略にふさわしいブランドを選択する必要があった。まず、2005年以前には100以上あるブランドを35まで減らす選択が取られ、その後、カテゴリーごとのブランド数が少ない方が資生堂のメインブランドであるという意識は根つきやすいということから、抜本的な選択と統合によって6ブランドにまでブランドを絞り込んだのである。そのブランドが先ほども紹介したが、メーキャップブランドとしての「マキアージュ」と「インテグレート」、スキンケアブランドとしての「エリクシール シュペリエル」と「アクアレーベル」、ヘアケアブランドとしての「ツバキ」、そしてメンズブランドとしての「ウーノ」だったのである。

これら6ブランドに課せられた至上命題は、「カテゴリーナンバーワン・ブランド」になることだった。資生堂は、これまで分散していた販促や広告といった領域における経営資源（ヒト・モノ・カネ）をこれら6ブランドに集中投下した。そして、メガブランド戦略の第1弾となったのは、マキアージュであった。マキアージュは、初年度に当時資生堂史上最高額の約40億円の宣伝広告費を投入し、発売後1年間で500億円の売上を目標にすることとした。そして、マキアージュに続くメガブランド戦略第2段となったのが、メンズブランド「ウーノ」であった。

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。マンダムのギャツビー同様、現在では主に10代～20代の若者をターゲットにしている。バブルが崩壊し、世の中の価値観が節約・質素という方向に向かっている1992年に上市され、その当時は無香料・ノンオイル（油分ゼロ）を訴求ポイントとした機能性だけを追求したシンプルな商品であり、ブランド名もイタリア語で最小数字「1」を表す「ウーノ」であった。パッケージもモノトーンを基調としたシンプル

なデザインとなっており、発売当時の時代の価値観に合っていた。そして当時は、33～42歳の
新人類と呼ばれる消費者をターゲットとしていた。また、ウーノがターゲットとしないギャツ
ビーの牙城であるヤング男性には、1996年よりヘアワックスをメインアイテムとしたジェレイ
ドが発売され、2002年ごろまでは男性化粧品ブランドNo.1の座を死守していた。現在では、資
5 生堂のヘアケアブランド「マキアージュ」に続く第2弾のメガブランド戦略のブランドとして、
ジェレイドをウーノに統合し、30代のユーザーを残しつつ、10～20代のヤング男性もターゲッ
トとするブランド展開となっている。

10

男性ヘアスタイリング市場のマーケティング競争

ウーノのメガブランド戦略：2005年

2005年8月、ギャツビーがヘアワックスで市場シェアNo.1を誇っていたころ、それは突如と
15 して訪れた。5種類もの色鮮やかなデザインパッケージに、「ファイバー」という聞きなれない
フレーズ。そして極めつけは、総勢52人ものお笑い芸人を起用した大々的な広告。8月26日には、
それら芸人を起用した54種類の広告をテレビ朝日（関東地方のみ）の午後6時から深夜0時に
かけて一挙にオンエアし、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
させる。資生堂の第2弾メガブランド戦略として選ばれたウーノが、「ファイバーワックスシリー
20 ズ」を展開し、本気でギャツビーからカテゴリーナンバーワン・ブランドを奪い取ろうとしてき
たのである。たたみかけるようにお茶の間に流れるTVCM、店頭での圧倒的な配荷占拠率、そし
て何よりも若者の心をつかむセンス溢れる色鮮やかなパッケージと芸人をカッコよく変身させ
るというサプライズも、時代の流れをうまく捉えたセンセーショナルなものであった。カテゴ
25 リーナンバーワン・ブランドであったギャツビーは、あっという間に市場シェアを10%も落とし、
翌月には、ギャツビーが市場シェア約27%であるのに対し、ウーノが市場シェアを10%以上も
引き上げ約34%の市場シェアを達成し、カテゴリーナンバーワン・ブランドを奪取したのである。

ギャツビーの対応：2006年

30 しかし、カテゴリーナンバーワン・ブランドの座を奪取されてしまったギャツビーに、とく
に市場シェアを逆転されてしまうほど、ブランドとしての問題があったわけではなかった。ギャ
ツビーは、消費者のニーズに合ったハードでワイルドなインパクトのあるブランドイメージを消

消費者に十分伝えていたし、カテゴリーナンバーワン・ブランドとして安定的な市場シェアを誇っていた。ただ、問題はそこにあった。何も変わらなかったギャツビーに対して、消費者の価値観は時代の流れとともに変わっていた。つまり、消費者とブランドの間には、潜在的に大きなギャップが広がっていたのである。カッコいいということは、決してインパクトがあることではなく、オシャレでかわいいことであり、ハードでワイルドなことが評価されるのではなく、オシャレ感やセンスがいいことが評価されるようになってきた。ただ、消費者自身もこのことに気づいていたわけではなく、ウーノのファイバーシリーズが登場したことによって如実に表れてしまっただけなのである。

このとき、マンダムはギャツビーブランドが壊されてしまい、マンダム社全体の経営がおかしくなってしまう危機感をもった。そして、マンダムはこのときから徹底的にイマの消費者と向き合った。イマの消費者と向き合うことで、これまでのギャツビーの強みだったブランドコンセプトが、弱みに変わっていたことがわかった。また、以前は男性のおしゃれといえば頭髪が絶対の一番であったが、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こともわかった。このように、1つ1つイマの消費者とギャツビーのギャップを明らかにしていくことで、新しいギャツビーに必要なブランドコンセプトを追求していったのである。そんな中で見えてきた新しいギャツビーのコアターゲットは、以下のような人物だった。

【19歳 A君のプロファイル】

A君は、某大学に通う19歳の学生である。大学へは折り畳み式の自転車で通っている。A君は、おしゃれ好きで、周りからもセンスがいいファッションで定評があった。A君はもっぱら BEAMS (ビームス) や JOURNAL STANDARD (ジャーナル・スタンダード) で洋服を買うことが多かった。下着はもちろんボクサーブリーフ。腕にはちょっと変わった個性のある時計をしていた。そして、なによりもデザインを重視し、シンプルなものでも自分の周りを囲むことが好きだった。仲間にも慕われ、A君自身も周りの友人を男女問わずとても大切にしていた。また、仲間とオモシロイこと(流行事)をすることが大好きだった。

【18歳 B君のプロファイル】

B君は、この春から某大学に通う18歳の学生である。B君が高校生のときは、周りの友達も含めみんな髪を立たせるショートヘアであった。みんなに支持されているヘアスタイルにすることで、自分も流行に乗り遅れまいと必死だった。しかし、B君は大学生になったら大学生らしく個性的なヘアスタイルに挑戦して、自分自身をイメージチェンジしてみたいと考えていた。ただ、

B君はどのようなヘアスタイルが自分に似合うのかわからなかった。左右非対称な髪形にするアシンメトリー、トップを短く前髪や後ろ髪を長くするウルフスタイル、横髪を刈り上げるテクノカットなどいろいろなヘアスタイルがあることをB君は調べた。しかし、そのときはテレビドラマで大学生の青春群像を描いた物語が世間で大流行しており、大学生の間ではその主人公である俳優がしている「さりげなく作りこまれた無造作ヘア」が大流行していた。結局、B君はショートヘアを卒業したものの、大学生の間で大流行している「さりげなく作りこまれた無造作ヘア」にすることで、大学生としての第一歩を踏み出すことにした。

ギャツビーがイマの消費者と向き合ってから数ヶ月後の2006年8月、SMAPの木村拓哉氏が髪の毛を指先で動かしながら、真っ白な世界の中で踊っているTVCMがお茶の間に流れた。「GATSBY MOVING RUBBER … coming soon」というコピーがTVCMの最後に映し出されただけのティザー広告であった。そして8月23日、ギャツビーは新型ポリマーによる新しいヘアワックス「ムービングラバー」を発売したのである。ムービングラバーを中心としたギャツビーブランドのコンセプトは、「FUN to GROOM」。用途が異なる6色の色鮮やかな触り心地のいいラバーパッケージに入ったヘアワックスであった。これまでに見たことも触ったこともない感覚のヘアワックスである。

ムービングラバーの発売後、ウーノの市場シェアを10%以上も減少させ、ギャツビーは、60%以上の市場シェアを獲得した。その翌月からも市場シェア55%以上を占拠する圧倒的なカテゴリーナンバーワン・ブランドとなった。再度カテゴリーナンバーワン・ブランドを奪取されたウーノは、2006年下半期に映画「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、さらに翌年の2007年上半期には芸人52人によるTVCMに続いて、格闘家と芸人による第2弾TVCMを放映、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。さらにその後も、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TVCMを放映するなど数々の大型タイアップ、大型広告プレゼンターを起用したが、ギャツビーがカテゴリーナンバーワン・ブランドを奪取されることはなかった。そして2009年6月時点においても、ウーノが28.7%の市場シェアであるのに対してギャツビーは57.7%もの市場シェアを誇っていた。

ウーノの対応：2009年

それから2ヶ月後の2009年8月、再び市場に衝撃が走った。妻夫木聡氏、小栗旬氏、瑛太氏、三浦春馬氏といったイマの若者に圧倒的な支持を得ている豪華俳優陣が、ロンドンの街を軽快に歩いているTVCMがお茶の間に流れた。4人の会話はすべて「シュツ」。そしてTVCMの最後には、「さよならWAX」という広告コピー。ムービングラバーが登場した2006年8月以降、カテゴリーナンバーワン・ブランドに甘んじていたウーノは、新しい剤型のトレンドを作ろうと「FOGBAR（以下、フォグバー）」というミスト状の新しいヘアスタイリング剤を登場させたのである。ヘアワックス市場での事実上の敗北宣言とも受け取れるが、それ以上に資生堂のメガブランド戦略による豊かな経営資源によって約15億円の宣伝費が投下されたことで、再びたたみかけるようにフォグバーのTVCMがお茶の間を賑わした。フォグバーは、当初の販売計画の240万本をわずか1カ月で達成し、発売2か月で340万本を出荷、約20億円の売上を上げた。さらに、その年の12月には詰め替え用パックも発売し、瞬く間にヘアスタイリング市場はフォグバー一色となった。

ギャツビーの対応：2010年

それでもギャツビーは、あくまでもヘアスタイリング市場のナンバーワン剤型は、ヘアワックスであるという考え方に揺らぎはなかった。たとえ一定の市場シェアをフォグバーに奪われたとしてもムービングラバーを7代目ギャツビーのメインアイテムとすることに揺らぎはなかったのである。そして、フォグバーへの対応としては、2010年2月に「QUICK MOVING MIST（クイックムービングミスト）」を発売するにとどまった。

その後…

その後、ウーノはフォグバーからミストでもしっかりと髪の毛を立ち上げ、頭髪に激しい動きをつけられるバリカタシリーズを2010年8月に登場させている。ギャツビーも10日ほど遅れて髪の毛に素早くなじんで、しっかりとキメる「WATER WAX（ウォーターワックス）」を発売した。そして時は過ぎ、男性ヘアスタイリング市場は、落ち着きを取り戻したようにも思えるが、いつ新たなマーケティング競争が起こるかわからない状況である。このような状況の中、マンダムのマーケティング・チームは、標的セグメントの様々な側面を熟考しながら、今後のマーケティング戦略を検討していた。

参考文献

マンダム資料 会社案内 2010.

マンダム資料 アニュアルレビュー 2010.

5 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>).

10 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.

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

川島蓉子著 (2007)、『資生堂ブランド』、アスペクト.

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

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

共立 2011.9 PDF