

2020 年密ゼミケース資料

コーセーは、ボタニカルシャンプー市場に新製品を導入する際、 どのようなマーケティング戦略を採るべきだろうか

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会 第 17 期

1. 解題

2017 年現在、シャンプー市場は、急速に成長を続けている。TPC マーケティングリサーチ株式会社が実施した調査によれば、2017 年度の市場規模は、前年度比 0.9% 増の 4,644 億円であり、2010 年以降、8 年連続の拡大となっている。その要因としては、ボタニカルシャンプーブランドが増加し、同カテゴリーの規模が拡大したことが挙げられる。ボタニカルシャンプーとは、天然植物由来の成分を配合したシャンプーのことであり、ノンシリコンシャンプー、オーガニックシャンプーに続く第 3 のシャンプーと呼ばれている。こうしたボタニカルシャンプーブランドの中でも、特に目覚ましい成長を遂げているのが、I-ne (アイヌイー) が 2015 年 1 月から発売している「ボタニスト」である。同ブランドは、いわばボタニカルシャンプーブームを築き上げた市場開拓者であり、2016 年度の売り上げは、前年度比 3 倍以上の 125 億円と大きく伸張するなど、今やボタニカルシャンプー市場全体を牽引している。

ボタニストは、頭皮や髪に優しい天然植物由来の原料や弱酸性の石鹸成分を配合し、豊富な泡立ちでさっぱり・うるおい感のある洗い上がりを訴求するボタニカルシャンプーブランドである。アプリコットとジャスミンの 2 種類の香りをバランスよく組み合わせたダブルフレグランスや、消費者のなりたい髪質に合わせて選べる、モイストタイプ・スムースタイプ・スカルプタイプの豊富な品揃え、さらにはシンプルなボトルデザインを特徴としており、20 代から 30 代の女性を中心に人気を集めている。また、特筆すべきことに、同ブランドを展開している I-ne は、大阪に本社を構えるベンチャー企業である。シャンプー製品を販売する大手企業の場合、テレビ CM を数多く打ち、売り上げ増加へとつなげるケースがほとんどである。しかしながら、ボタニスト発売当時の同社の広告販売費は、大手企業のわずか 10 分の 1 程度であり、テレビ CM を打てるほど資金力がなかった。加えて、同社にはシャンプーブランドの実績が全くなかったため、ドラッグストアやバラエティショップといった店頭流通経路を確保できなかった。そこで、同社は、店頭以外で販売実績を作ることを目標に、ボタニストの販売を EC サイトに限定した。また、これに併せ、インフルエンサーとパートナーシップを結び、Instagram や Facebook といった SNS サイト上で、ボタニストを紹介してもらおうという戦略を展開した。こうしたデジタルマーケティングの結果、ボタニストは、認知拡大を果たすことに成功した。EC 売り上げは毎月 2 倍の勢いで成長し、楽天市場では、発売から 3 か月でランキングの常連となった。そして、EC サイトでの販売実績をもとに、全国の実店舗へ販路を拡大し、急成長を遂げ、マーケット・リーダーとしての地位を確立して行ったのである。

こうしたボタニストの大ヒットを受け、現在、ボタニカルシャンプー市場には、新製品が次々と投入されている。具体的には、2016 年 3 月には、ネイチャーラボから「ダイアンボタニカル」、続く翌年、ユニ

リーバからは「ラックスボタニフィック」と「ラックスミニークボタニカル」、そして、ステラシードからは「アミノメイソン」がそれぞれ発売されている。このように、2016 年頃から 2017 年現在にかけて、ボタニカルシャンプー市場では、数多くのシャンプーブランドが競合するようになった。

こうした状況の中、新たにボタニカルシャンプー市場への参入を試みる、ある企業が存在した。その企業とは、大手化粧品メーカー、コーセーである。コーセーは、2013 年 3 月から発売しているノンシリコンシャンプーブランドである「ジュレーム」を始め、既に複数のシャンプーブランドを展開していた。しかしながら、True Data が提供する ID-POS データ分析サービス「TRUE DATA」によれば、2017 年度のシャンプー市場全体の売上ランキングにおいて、コーセーが有するシャンプーブランドは、いずれもトップ 20 に入っていない。つまり、コーセーは、依然として強いシャンプーブランドを有していないのである。シャンプー市場は、ノンシリコンシャンプー、オーガニックシャンプー、そしてボタニカルシャンプーと次々に生まれるトレンドに合わせて多様な新製品が投入され、そうした新しい種類のシャンプーによって拡大されてきた市場である。その証拠に、同ランキングにおいて、ボタニストは、2015 年の発売からわずか 1 年でトップ 20 入りを果たしている。そのため、コーセーとしては、このボタニカルシャンプーブームの波に乗り、強いシャンプーブランドを育成し、シャンプー市場全体における地位を高めたいところであった。そこで、すぐさまコーセーでは、ボタニカルシャンプー市場に導入する新製品のプロジェクトが立ち上がった。コーセーは、それまで展開してきた既存のシャンプーブランドの開発で培ったノウハウを有している。そのため、新たにボタニカルシャンプーを開発することは、技術的に困難なことではなかった。しかしながら、コーセーがマーケット・リーダーであるボタニストのシェアを奪取するためには、以下に挙げるマーケティング戦略の局面において、いくつかの課題が存在していた。

(1) 「新製品は、どのようなセグメントをターゲットにすべきか」

ボタニカルシャンプー市場の特徴や消費者の嗜好の変化などを考慮した上で、コーセーの新製品のターゲットは、どのようなセグメントがふさわしいか、ということを意思決定しなければならない。

(2) 「新製品は、どのような価格にすべきか」

ターゲティングに伴い、新製品をどのような価格で販売するか、という価格戦略も重要な課題の一つである。現在、ボタニカルシャンプー市場を牽引しているボタニストの価格は、1,500 円台である。これは、ボタニカルシャンプーの平均価格は 700 円前後であるため、高価格であると言える。また、ボタニストに次いでマーケット・シェアの高いダイアンボタニカルの価格は、800 円台である。そのほか、主要ボタニカルシャンプーブランドの価格は、それぞれラックスボタニフィックが 1,200 円台、ラックスミニークボタニカルが 600 円台、アミノメイソンが 1,300 円台である。これらを考慮した上で、コーセーの新製品は、高価格戦略、および低価格戦略のいずれを採るべきであろうか、あるいは中庸であろうか、ということを意思決定しなければならない。なお、品質に関しては、いずれの価

格戦略を採った場合においても同様であるものとする。

(3) 「新規ブランド名を冠すべきか、既存ブランド名に冠すべきか」

コーセーがボタニカルシャンプー市場に新製品を導入する際、ブランド名に関して取りうる選択肢は、2つ存在する。一方は、新規ブランド名を冠するという方法であり、他方は、ジュレームのような既存のシャンプーブランドをライン拡張して、その名称を冠するという方法である。それぞれのメリットとデメリットを考慮した上で、いずれの選択肢がふさわしいか、ということを意思決定しなければならない。

(4) 「新製品をどのようにプロモーションすべきか」

コーセーは、ボタニカルシャンプー市場においては、後発のマーケット・チャレンジャーに過ぎない。単なる二番煎じでは、すぐに撤退に追い込まれるであろう。(1)のターゲティング、(2)の価格戦略、そして、(3)のブランド戦略に際して抱えるであろう問題等、様々な要素を考慮して、新製品をどのように売り出すべきか、ということを意思決定しなければならない。

これらの課題を網羅的に考慮に入れつつ、コーセーがボタニカルシャンプー市場に新製品を導入する際に採るべきマーケティング戦略について提言していただきたい。なお、本ケース・メソッドにおける現在とは、冒頭の記述の通り、今から3年前の2017年とする。

2. 発表・評価

本発表(9/25)においては、以下の3チームにプレゼンテーションを行っていただく。各々について、発表15分、質疑応答時間5分を厳守し、発表用のパワーポイント資料を用意していただきたい。プレゼンテーション後、採点を行い、得点によって優劣を競う。

採点基準は、①論理性・40点、②資料完成度・20点、③プレゼン魅了度・20点、④チーム内バランス・10点、⑤質疑応答・10点の100点満点とする。

