

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第2期

第3回 本ゼミ・ケースメソッド開題

藤村悦子 荻原脩 佐伯佑介 玉野朋子

1. テーマ

今回のテーマは「製品ポジショニング戦略」である。1988年、ライオンはシャンプー、リンスといったヘアケア市場において長期低迷を続けていた。この状況を打開すべく同社は当時、成長が見込まれる分野であったリンス・イン・シャンプーの категорияで新製品を発売し、巻き返しを図ろうとしている。ただし、ヘアケア市場は製品の多様化・差別化が各社によって展開され、一方で新たに大々的に参入しようとしている企業もあり、激しい競争が予想される。

ライオンはヘアケア市場においてどのような製品を開発し、どこにポジショニングすることで、より大きなシェアを獲得しうるだろうか。今回は、この問題を通して「製品ポジショニング戦略」について学ぶことを目的とする。

2. チーム編成

五十音順の名簿を上から順番に7人ずつに分けたチームとする。また、2期生の3チームに加えて、1期生からも1チームが参加し、4チームでの発表となる。

A チーム	B チーム	C チーム	D チーム
今村亜矢子	佐伯佑介	中谷麻希	石井隆介
内田理華	高垣綾子	中村友香	勝木啓太
遠藤麻美	坂本愛	奈良崎亮介	中嶋浩章
荻原脩	田中大介	福田恭子	白木俊介
梶山啓介	玉野朋子	藤村悦子	田中由希子
神谷光俊	内藤聖一	向井崇平	柳川政人
木村泰之	中島崇浩	矢富ひかる	
井川倫士	臼杵義治	鶴岡大樹	
伊藤圭以	辻要	野中八千代	

*₁: A,B,C の各チームの1期生の方はアドバイザーとしてご協力をお願いします。

*₂: ケースに参加されていない1期生の方はジャッジとしてご協力をお願いします。

ジャッジ: 井上貴晴 野田泰弘 酒井誠太郎 仁王敬子

3. 当日の流れ

Aチーム発表	(15分)
質疑応答	(7分)
Bチーム発表	(15分)
質疑応答	(7分)
Cチーム発表	(15分)
質疑応答	(7分)
Dチーム発表	(15分)
質疑応答	(7分)
休憩	(5分)
結果発表	(7分)
合計：100分	

*当日は4チームが発表するため、時間を有効に活用できるよう、ご協力をお願いします。

「ソフトインワン」のポジショニング戦略

遠藤麻美 今村亜矢子 梶山啓介 神谷光俊 木村泰之 荻原脩 内田理華

～目次～

はじめに	P.1
1. 現状分析	PP.1-3
2. 理論の提示	PP.3-4
3. 理論の適用	P.5-6
4. 戦略提案	PP.6-7
参考文献	P.8

はじめに～我々の主張～

ライオン株式会社は、企業としての全国的位置づけとしてヘアケア分野における長期低迷傾向からの脱出を重要課題としている。また現在のシャンプー・リンス市場は成熟期にあると考えられ、ライオンとしては新たなセグメントでのシェア獲得を考える必要がある。そこで我々は以下の主張を掲げる。

新しく市場のセグメントとなると考えられるリンス・イン・タイプでのシェアの獲得が、ライオンのヘアケア市場での地位を再構築することにつながる。

1. 現状分析

1-1. ヘアケア市場の変遷

1988 年時点でのヘアケア市場は、パーソナル・ユース化、製品使用量の増大、トリートメント需要の拡大などの要因により成熟期を向かえた。

- 効能追求型・・・OL 層における、髪質への意識の高まり
- 洗髪の合理化・短縮化傾向・・・若年層における、朝シャンによる洗髪頻度の増加

図表 1 ヘアケア市場の変化

	1983 年	1988 年
「香り」訴求タイプ	10%	5%
ダメージケアタイプ	16%	18%
フケ取りタイプ	16%	10%
マイルド・タイプ	6%	18%
男性用	7%	3%
つや・輝き訴求タイプ		7%
汎用タイプ	45%	39%

以上のことから、次のような動向が予想された。

- 市場最大のセグメントであるマイルド・タイプについて様々な競合他社の参入、商品の多様化
- リンス・イン・タイプの急激な成長
- ヘアトリートメント市場の引き続きの高成長

1 - 2. リンス・イン・シャンプーの登場

1988 年以降、資生堂、P&G、ライオンの各社が、次々にリンス・イン・シャンプーを発売した。特に、P&G はライオンにとって大きな脅威となった。

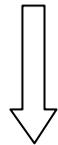
● P&G

P&G の日本市場への進出

米国的マーケティングの不適合化

消費者直結型のマーケティング（高品質・多額の広告宣伝費・試供品の配布） 低迷

『一大飛躍計画』



『頂点到達計画』

- ・ 製品開発戦略：日本の消費者のための製品開発
- ・ 価格戦略：乱売回避、高価格化、販促費の合理化
- ・ 流通戦略：新しい流通戦略の導入
- ・ 社内活性化戦略

リンス・イン・シャンプー「リジョイ」の発売

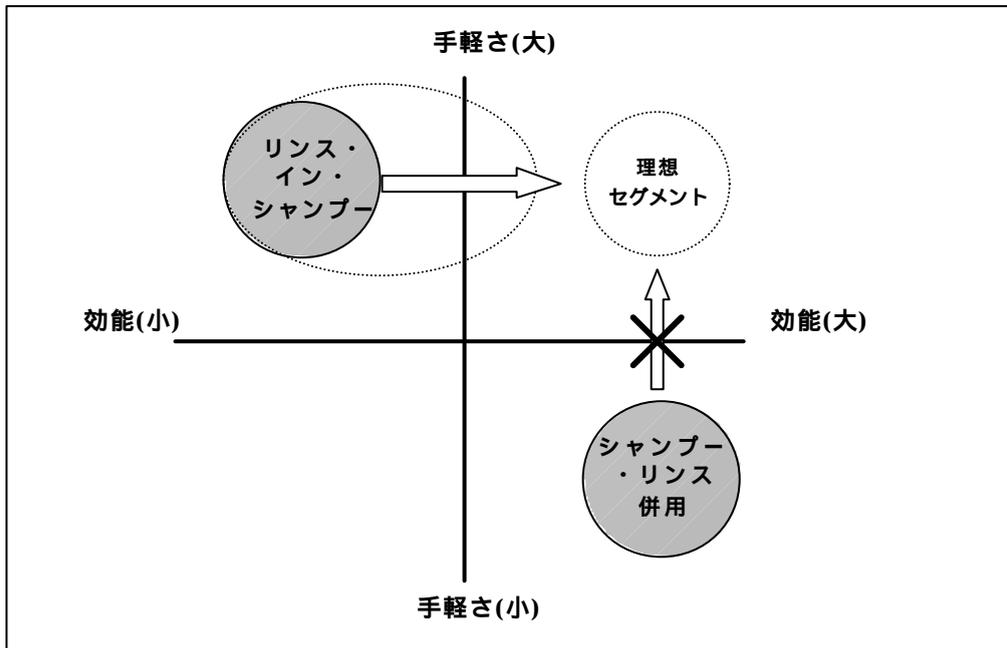
● ライオン

1989 年 3 月 「ソフトインワン」全国発売

- ・ 残香性
- ・ ボトルの色を白に統一、リンス効果が高い
- ・ 「しっとりタイプ」と「さらさらタイプ」の 2 タイプ
- ・ 中価格(レギュラーサイズ：390 円～400 円に設定)

1 - 3. 既存製品の位置づけによる考察

図表 2 現在のヘアケア市場における製品の位置づけ



消費者にとって最も理想的なヘアケア製品とは、髪に高い効能をもたらし、かつ手軽であるものである。しかし、シャンプー・リンス併用製品は理想セグメントへの移行が不可能であると考えられる。よって、理想セグメントに移行する可能性を持っているリンス・イン・シャンプーの効能をあげることにより、シャンプー市場の理想セグメント獲得を目指す。

2. 理論の提示

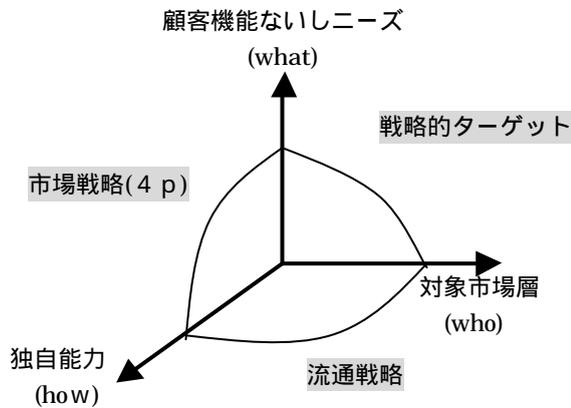
2 - 1. 戦略ドメインの概念と方法論

戦略ドメインとは企業が長期的に自社の在立をゆだね、経営資源を効率的に投入していく市場ないしは生存領域を指す。

市場内競争が激化すると、企業はその戦略として組織的に、投資に対する効果や効率を最大化しようとする行動をより激しくする。この経営資源の投入に際して、競争市場のどこに、どのように自社の在立基盤を築くかが、「戦略ドメイン」の重要な問題となる。

Abell(1980)は、戦略ドメインの規定軸を3つの要素として定義しているが、これはどの顧客機能(ないしニーズ)に焦点をあてるか、どの市場層に焦点を当てるか、どのような独自の経営資源や技術ノウハウで対応するかの3つである。

図表 3 戦略ドメイン概念



3つの軸のうちの各2軸によって構成される平面によって対応的な市場戦略要素が規定されることになる。

「顧客機能」軸と「対象市場層」軸
戦略的ターゲット

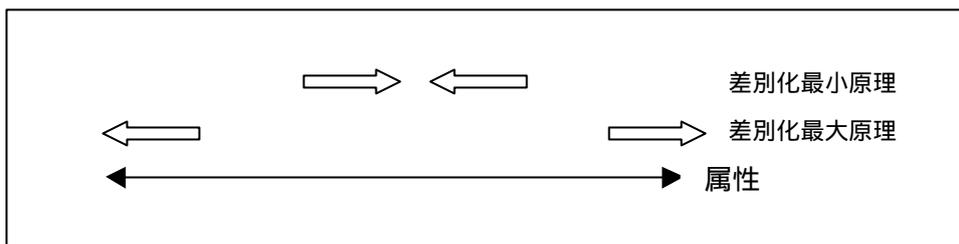
「顧客機能」軸と企業の「独自能力」軸
市場戦略
 ex. 製品・価格・プロモーション政策

「対象市場層」軸と「独自能力」軸
流通戦略

何を(what),誰に(who),どのように(how)と捉えることが大事である。

2 - 2 . 差別化最小原理と差別化最大原理

以下の図は、1次元の属性の知覚マップとして考える。この中で、消費者はその線分上を一様に分布している。集中戦略をとっている場合、ライバル企業が十分に顧客のニーズを満足させていないセグメントに参入することが多い。そこで、競合の製品と重要な属性の差別化を行うことが顧客のニーズに対応する製品をポジショニングする上で有効になる。ポジショニングにおいてどのように戦略をとるかによって、差別化最小原理または差別化最大原理を選択することになる。



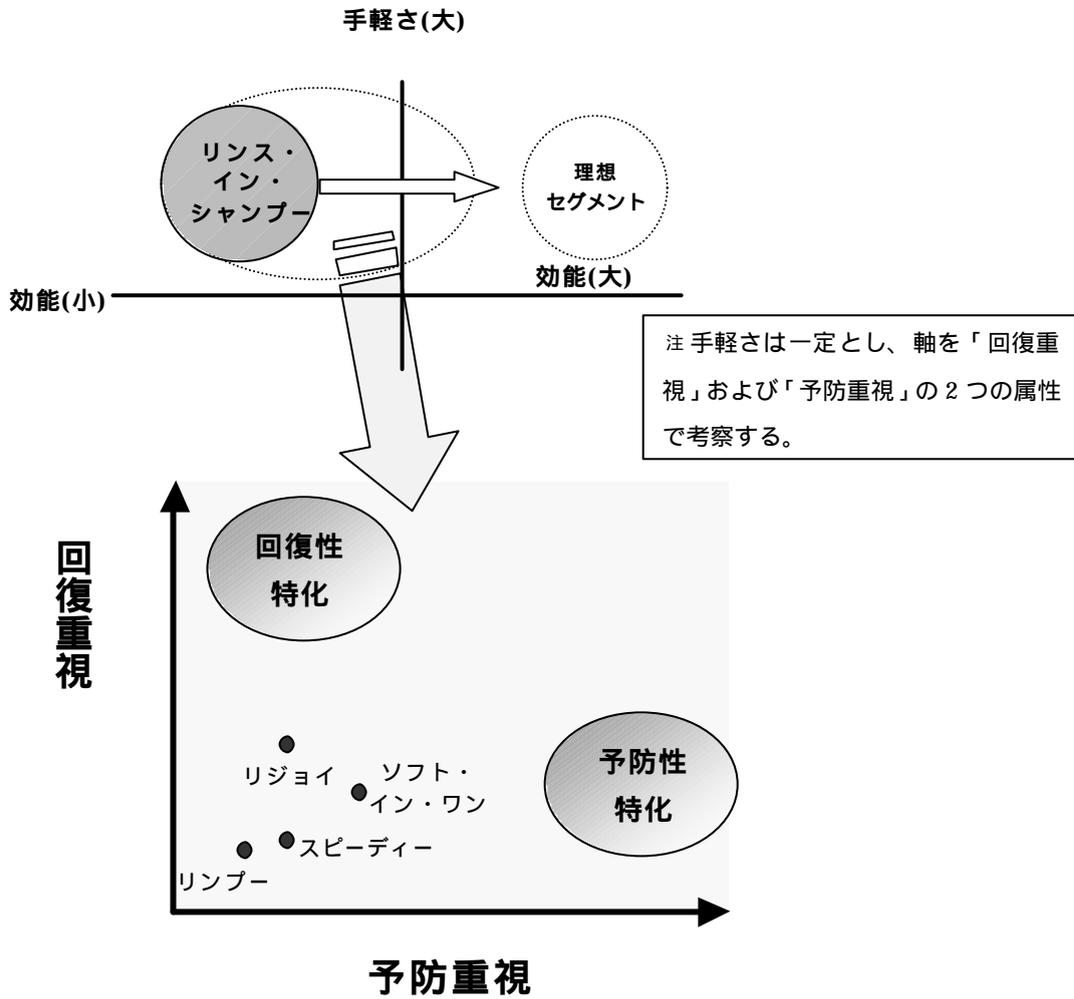
差別化最小原理

- ・ 線分上の中心に向かってポジショニングを行う。
 価格競争が激化する。

差別化最大原理

- ・ 線分上の中心から離れてポジショニングを行う。
 ライバル企業との価格競争と回避し、局所的独占をはかる。

3. 理論の適用



「戦略ドメインの策定」の概念に当てはめ、今後ソフトインワンがとるべきポジショニングを考える。

何を：シャンプーとリンスの併用からリンス・イン・シャンプーへと焦点を移すことにより手軽さの属性を省く。図表 1 よりヘアケア市場のニーズはダメージ・ケアとマイルドに移行していることからリンス・イン・シャンプーの属性を予防重視、回復重視に考える。

誰に：ヘアケア市場の主要な顧客層であるが、リンス・イン・シャンプーの属性の選好の大きな違い（予防・回復）を持つOL、高校生の 2 つのセグメントを戦略の対象とする。

どのように：差別化最大原理

消費者の選好が多様化していることを考えると、差別化最小原理により価格競争へ持ち込むことに有効性はない。したがって両極に属性を特化させる製品を開発することで、各顧客層のニーズに対応できると同時に、競合他社との差別化を図れる。

4 . 戦略提案

以上のことを踏まえ、われわれはリンス・イン・シャンプー市場を細分化し、そこにおけるシェア獲得のために以下の戦略を提案する。

戦略 回復性・予防性に特化した製品を提供する。

回復性に特化した製品戦略

P & G の「リジョイ」に対抗し、髪の傷みが多い OL 層を中心にダメージ・ケア効果を加えた製品を新たに開発し、このセグメントに特化した価格、流通、プロモーションを行う。

予防性に特化した製品戦略

既存の製品の特性に加え、さらに髪の傷みの予防性に特化した製品を開発し、ダメージ予防の傾向が強い若年層をターゲットとする。従ってこのセグメントに特化した価格、流通、プロモーションを行う。

さらなる戦略提言

前述したようにリンス・イン・シャンプーはヘアケア市場において導入期であり、今後この市場の拡大が見込まれるため、競合他社の新規参入は避けられないものとなる。さらに競合他社もこの市場でのシェア獲得のためにはさまざまなアイデアをもとに新製品の開発に力を注ぐと考えられる。

われわれはこのような状況になることを予想してさらなる戦略提言として、新たな属性に目を向けるべきであると考え。たとえば場所である。場所という制約によって時間が制限されるとき、消費者はリンス・イン・シャンプーを使用するのではないか。また今回は女性だけに焦点を当てたが、男性にも十分適応できると考えられる。

つまり前述してきたような戦略だけで満足することなく、さらなる製品開発をしていくことが望まれる。

～ 参考文献 ～

- 原田一郎 (1992), 『戦略的マーケティングの管理』, 東海大学出版会。
石塚武政 (1982), 『マーケティング競争の構造』, 千倉書房。
神田範明 (1995), 『商品企画七つ道具』, 日科技連出版社。
中田善啓・成生達彦・丸山雅祥 (1990), 『マーケティングのニューウェーブ』, 同文館。
嶋口充輝 (1984), 『戦略的マーケティングの論理』, 誠文堂新光社。
高橋郁夫 (1999), 『消費者購買行動』, 千倉書房。
吉原英樹・和田充夫・石田英夫・吉川公成・高木晴夫・鈴木貞彦 (1990), 『グローバル企業の日本戦略』, 講談社。

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第二期

「製品戦略」

～ライオンのソフト・イン・ワンに学ぶ～

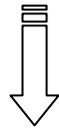
B班：中島崇浩 内藤聖一 佐伯佑介 坂本愛 高垣綾子 玉野朋子 田中大介

1. はじめに	p.1
2. 現状分析	pp.1-3
3. 問題意識	pp.3-4
4. 立論	pp.4-5

1： はじめに

ライオンの大きな目標

長期低迷傾向からの脱出
市場シェアの拡大 / 地位の再構築



そのためにどうするのか？
(手段)

成長しつつあるリンス・イン・シャンプー市場で展開すればよい！

ライオンはこの市場で優位性を維持していくためにソフト・イン・ワンを今後どのように育成・拡大をしていくべきなのか？

2： 現状分析

2-1：市場の動向

リンス・イン・タイプの急激な成長の見込み

市場シェア '83 (0%) '88 (5.2%)

マイルド・タイプの台頭

(1988年) ヘアケア市場の訴求分野別シェア

香り	5%	(5%減)
ダメージケア	10%	(6%減)
ふけ取り	18%	(2%増)
マイルド・タイプ	18%	(12%増)
つや・輝き訴求	7%	(-)

カッコは1983年のデータと比べたもの

効能追求型 / 高品質高価格化

消費者の多くは髪へのダメージの予防・ケアなどを考えるようになっている。これに伴い、高品質な洗髪剤を求めようになっており価格も相応に高くなっている。

洗髪合理化

近年洗髪頻度が増加している。これに伴い一回の洗髪時間を短くしたいと考える消費者が増加している。

2-2：消費者の動向

項目 \ 女性の年齢	15~18	19~22	23~30	35~39	全体
ダメージ意識	64%	-	85%	-	60%強
平均洗髪回数 / 週	6.4 回	6.0 回	5.9 回	-	-
朝シャン増加人口の割合	27%	30%	23%	-	-
= シャンプーとリンスの何に期待しているか =					
= シャンプー =					
香りの良さ	63%	41%	-	55%	-
つや・輝き	56%	69%	-	41%	-
ふけ・かゆみ	37%	48%	-	45%	-
あわ立ちのよさ	33%	41%	-	35%	-
マイルドさ	37%	48%	-	21%	-
= リンス =					
さらさら	37%	48%	-	55%	-
香りの良さ	56%	45%	-	38%	-
つや・輝き	52%	55%	-	41%	-
しっとり	26%	41%	-	55%	-

15~18 歳では、シャンプー・リンスの両方において「香りのよさ」「つや・輝き」を期待しており、35~39 歳では、「さらさら」「しっとり」「香りの良さ」といった機能への期待が大きい。

製品に対してのイメージ

リンス・イン・シャンプーはシャンプーを流す時にリンス成分も流れているのではないか？

2-3：自社ブランドの特徴

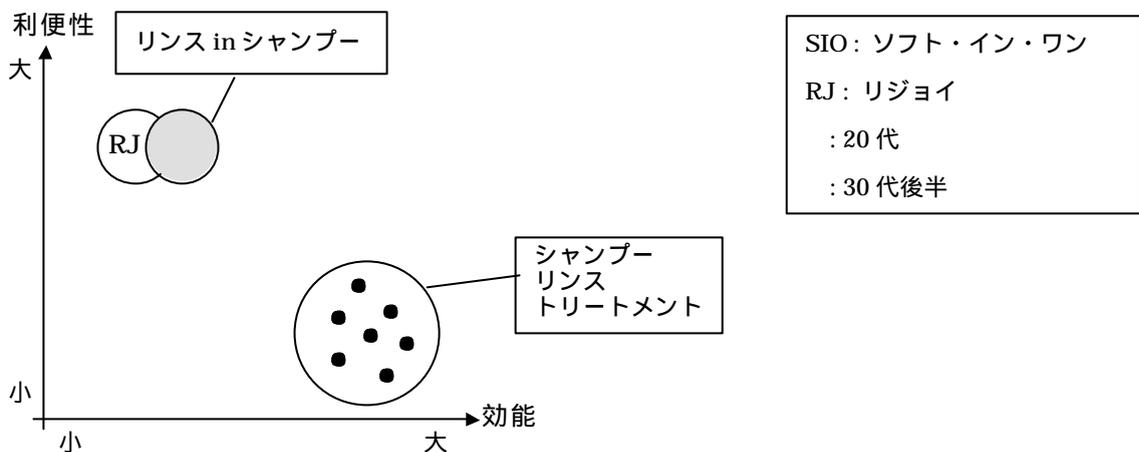
香料配合が難しいリンス・イン・シャンプーセグメントの中で、ヘッドスペース法という新技術によって、**優れた残香性**を残すことができた。

極めて**リンス効果が高く品質は良い**。

上の消費者のニーズを表した図からわかるように、35~39歳の消費者は「香りの良さ」「しっとり・さらさら」(リンス効果)という機能を求めていることがわかり、この点においてソフト・イン・ワンは35~39歳のニーズに合致しているのがわかる。

2-4：競合ブランドの動向

“製品知覚マップ”より競合ブランドと自社ブランドの位置付けを以下に示す



上の図ではRJもSIOもほとんど変わらない位置づけを想定している

3： 問題意識

1でおさえた現状をもとに、どのような問題点、改善すべき点があるのかを以下にあげる。

3-1：製品ポジショニングに問題がある

上の現状分析でも見たように、ソフト・イン・ワンは35~39歳の層に関してはニーズに合致していると考えられる。ところが、20代など若い層に関してはニーズにうまく合致していない。ライオンが今後この市場で競争優位に立つためには、次世代を担うこの層をとらえていかなければならない。

3-2: コミュニケーションをうまく行っていないのではないか?

“リンス成分が流れていると知覚されている” “利便性を追求すると効能が高くないと知覚されやすい” という二点から問題認識に至った。

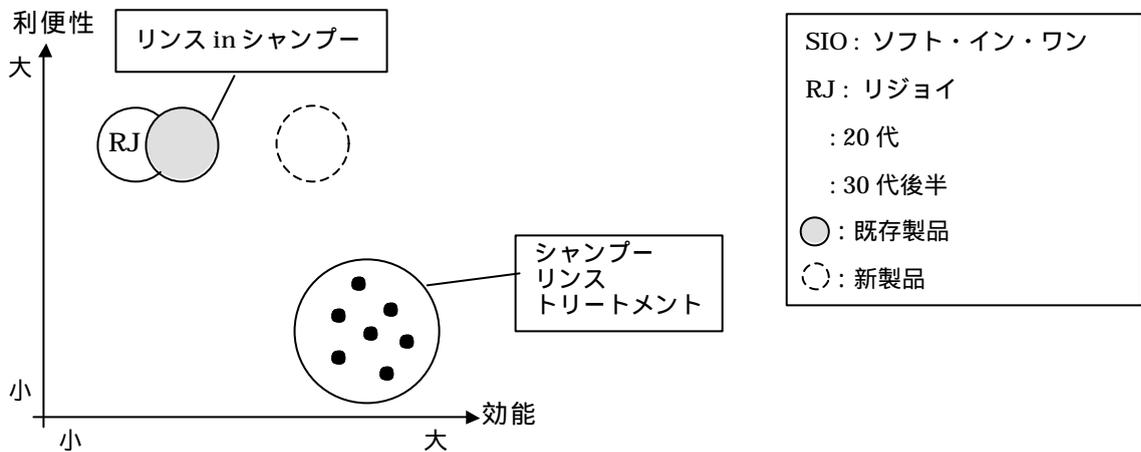
実際に高い効能を持っていたとしても正しく知覚されにくいと考えた。思い通りの製品ポジショニングをするにはコミュニケーションが不可欠である。

4: 立論

4-1: 製品ポジショニングに関する立案

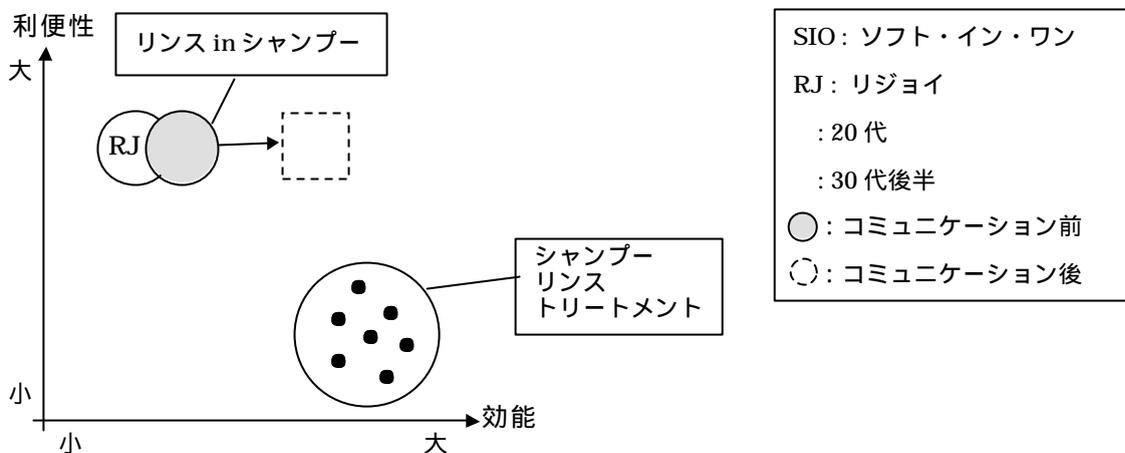
20代など若い層をとらえるために「香り」「つや・輝き」両者の機能を持つ製品を開発する

「香り」「つや・輝き」両者の機能を兼ね備えた新製品を以下の図で示した。



4-2: コミュニケーション戦略の立案

製品を通して高級感を伝えることで本来以上の機能を知覚させる



これまで述べてきたように35~39歳の層に関してはうまくニーズをとらえていると言える。しかしながら、消費者がその効能をしっかりと知覚しなければ、ポジショニング戦略が実を結ぶことはない。

高い効能を顕示するために、具体的に以下のように立案する。

高価格の設定・・・品質を表す指標としての役割
パッケージの小型化・・・高級イメージの構築
液体の色・・・シルク色などで訴求し高級感を出す
パッケージのデザイン・・・明確な成分・機能表示
ヘアケア知識・・・シール型リーフレットを添付する

低関与な製品において、消費者は情報探索をあまりせず、またその時間も短い。さらに、店頭で手にとって製品を決めるという特徴をもつので、いかに製品から消費者へ高級感を伝えるかが大事となる。高級感を伝えれば、高い効能を顕示できる。

～参考文献～

- 今西伸二 (1986) マーケティング その理論と実際 マネジメント社
岩本俊彦 (1999) 製品政策論 創成社
柏木重秋 (1998) マーケティング・コミュニケーション 同文館
レジス・マッケンナ (1992) ザ・マーケティング 「顧客の時代」の成功戦略 ダイアモンド社
杉本徹雄 (2000) 消費者理解のための心理学 福村出版
武井寿 (1988) 現代マーケティング・コミュニケーション 白桃書房
和田充夫 (1984) ブランド・ロイヤルティ・マネジメント 同文館
(1998) 関係性マーケティングの構図 有斐閣

ソフトインワン

リンス・イン・シャンプーの販売戦略

C班：藤村悦子、福田恭子、向井崇平、中村友香、中谷麻希、奈良崎亮介、矢富ひかる

目次

第一章	現状分析	pp.1 - 4
第二章	問題点把握	pp.4 - 5
第三章	解決策の提案	pp.5 - 6
第四章	結論	p.7

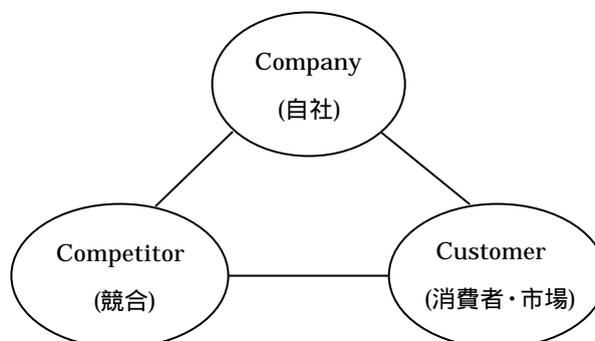
我々の主張

我々は、まずライオンがリンス・イン・シャンプーのターゲットを変更する必要があると考える。その上でリンス・イン・シャンプー市場拡大のための戦略、さらには市場内での競争優位を確立するための戦略を実行することにより、ソフトインワンを成功に導くことができると主張する。

第一章 現状分析

まず我々は、今後の考察につなげるために、3C分析のフレームワークを用いて現状分析を行った。

ソフトインワンの3C分析



Company (自社)

ライオンのシャンプー市場におけるシェアは低下傾向

Competitor (競合)

資生堂

1988年3月 資生堂が初のリンス・イン・シャンプー「スピーディー」を発売
リンス効果に問題があると判明

P&G

リンス・イン・シャンプーの「リジョイ」を発売

- ◇ 製品開発戦略 - 日本の消費者ニーズに適合した製品開発。
- ◇ 価格戦略 - 性能重視の商品開発により、乱売競争を防ぐ。

競合他社に比べ高価格設定。 P & Gは高級化

Customer (市場・消費者)

ヘアケア市場

1988年 シャンプー市場は1,004億円、前年比108.4%の規模

	1983	1988
ヤング層を対象とした香り訴求タイプ	10%	5%
ダメージケア・タイプ	16%	18%
フケ取りタイプ	16%	10%
マイルド・タイプ	6%	18%
男性用タイプ	7%	3%
つや・輝き訴求タイプ		7%

商品の多様化・細分化
 従来の傷みを抑えるタイプ
 傷みを予防するタイプ

ヘアケア市場の成長を支えた要因

- ◇ ヘアケア製品のパーソナルコース化の進展
- ◇ 洗髪頻度が高まったことによる、ヘアケア製品の使用量の増大
 (洗髪回数の複数化)
- ◇ ダメージ・ヘア意識の高まりなどから、トリートメント需要が急増

ヘアケア市場の方向性

- 1) マイルド・タイプ（髪の痛みを防ぎ、かつ髪を優しくいたわるタイプ）のセグメントに競合他社が参入し、製品の多様化が求められる
- 2) リンス・イン・タイプの急激な成長が見込め、マイルド・タイプに匹敵する程の市場規模が得られる
- 3) トリートメント市場は今後も高い成長を続ける

ヘアケア製品の購買パターン

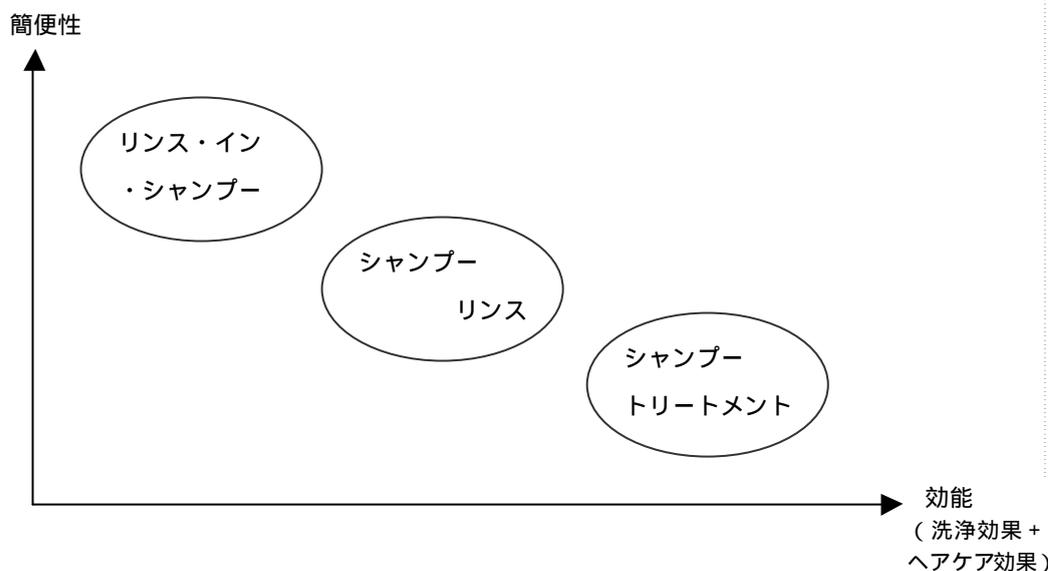
- ◇ 媒体広告によってブランド名は、記憶に残り、その記憶が店舗でよみがえる
店舗で購買決定され、商品は買われていく
- ◇ どのようなブランドを使っていようと、店舗で別のブランドを思い出せば、その別の商品を買ってしまう可能性が高い

⇨ 大量広告によって現在のシェアを維持できる

上記のことを踏まえ、以下において情報の意味合い抽出を行った。

今回はリンス・イン・シャンプー市場（以下RIS市場）内において競争優位を獲得する以前に、この市場を拡大させる必要がある。その拡大にあたって、RIS市場と競争関係になる市場として「シャンプーリンス」市場¹、さらには「シャンプー トリートメント」市場が挙げられる。そこで、これら各市場の特徴を調べるために、知覚マップを作成した。（図1参照）

図1 市場レベルの特性を比較した知覚マップ



*1 この知覚マップの目的は、リンス・イン・シャンプー市場を、その他の市場と、より有効的に比較することである。そのためには、「シャンプー市場」、「リンス市場」、「トリートメント市場」と分類するよりも、「シャンプー・リンス市場」、「シャンプー・トリートメント市場」という使用状況を考慮した分類の方が、リンス・イン・シャンプー市場の特性を確実に比較できると思われる。

上記の知覚マップから判断できることは、「リンス・イン・シャンプー」は、例えどんなに製品改良が進んでも、効能（洗浄効果+ヘアケア効果）という面では「シャンプー&リンス」、「シャンプー&トリートメント」には及ばないということである。

よって効能の面で消費者に訴えようとしても、消費者は多少の手間を惜しんでも他のカテゴリーへ逃げてしまう。

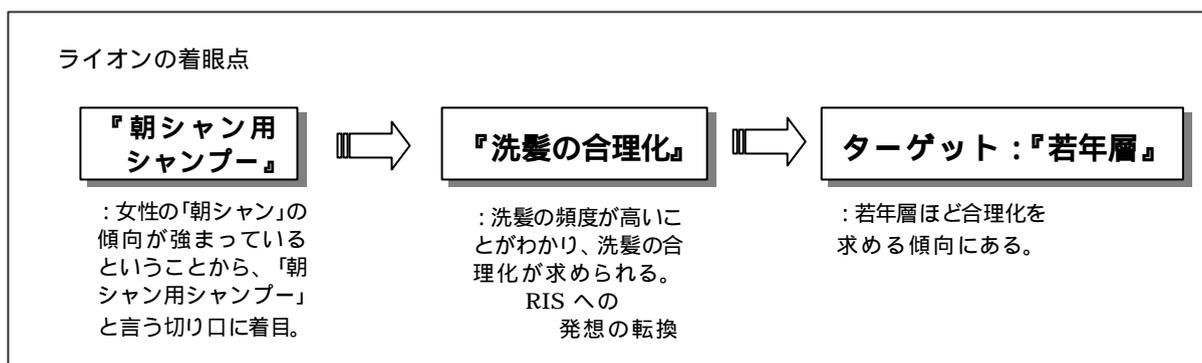
その点を踏まえると、リンス・イン・シャンプーの強みはやはり「**簡便性**」であり、市場を拡大するためにはその点を強く訴求していくべきである。以上の考察を踏まえて、第二章にて問題点を検討する。

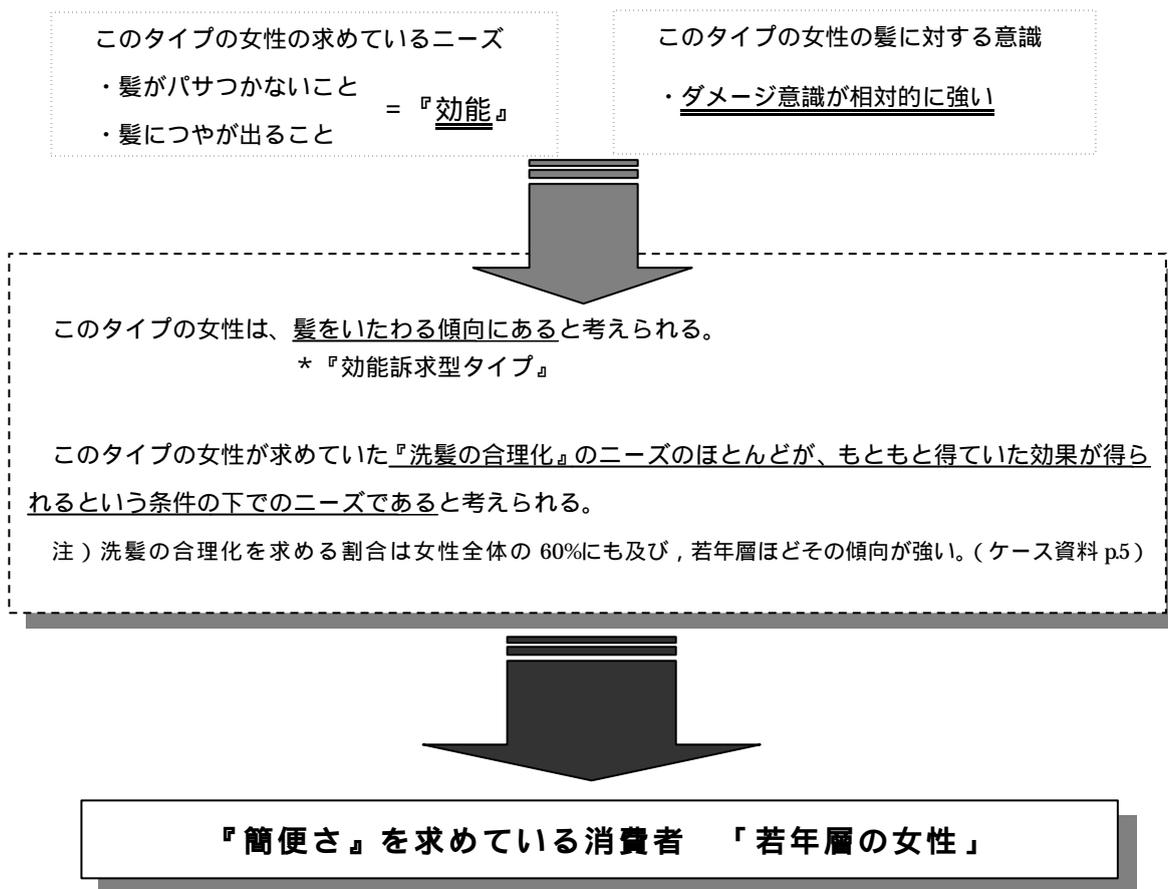
第二章 問題点の把握

『朝シャン用シャンプー』への着目がよくなかったのではないかな？

...「朝シャン」をするような女性は本当に「簡便さ」を求めているのだろうか？

⇒ このタイプの消費者は「簡便さ」を求める以前に「効能」を求めている。





第三章 解決策の提案

上述した問題点「ターゲット顧客の選定が間違っている」ということに対して、では今後どのようなターゲットに絞っていくべきであろうか。

解決策 ターゲット顧客は、まず第一に主婦層とする。さらにその上で、その主婦層の行動に強い影響を受ける夫、子供を考慮する。

(解説) 多くの消費者は年齢を重ねるほど、髪に対するケアなどの意識は低くなっていくと思われる。そのような状況では、より簡便性に反応していくと考えられる。そうすると中心となるターゲットは、まず世帯を持っているような年配の男性・女性に絞れるのではないだろうか。そこで、この層の製品購買行動を見てみると、主に購買選択・決定権は家事を担当している妻にある。妻が購入してきた製品を夫も一緒に使用する。さらに、家庭に子供がいる場合は、子供は洗髪を嫌がるため、両親としては一度で洗髪をすませてあげたいと思っているかもしれない。

以上の事から、中心的には家庭内の主婦にアプローチし、それに付随する夫や子供も考慮に入れて、マーケティング活動をしていくべきである。

以上のターゲットに関する解決策を踏まえた上で、今後どうマーケティング活動をしていくべきかを検討した。今回は特に広告政策、および製品政策に焦点をあてる。

マーケティング戦略1 ~ 広告政策に関して ~

提案1 大量の広告を打つことが基本である。その内容としては、まず新たなターゲット層に対して「簡便性」を訴える。その上で、香りや植物性という特性を訴える。

(解説) そもそもこの市場の特性上、大量の広告を打つ必要がある。そのことを踏まえた上で、まず既存の「シャンプー リンス市場」等に対して、RIS市場を拡大させるためには、まず簡便性という点を強く訴えるべきである。その後、香りや植物性などの特性を訴えることで、ターゲットのブランド連想や知覚品質を明確にさせる。

マーケティング戦略2 ~ 製品政策に関して ~

提案2 ソフトインワンを、香りに優れたバージョン、植物性・天然性をもつバージョンに製品改良し、市場導入する。

(解説) RIS市場を拡大させる方向とは別に、ソフトインワンを成功させるためには、RIS市場内にて競争優位を確立する必要がある。そのためには、他の製品とは異なる優れた特性を有していなければならない。

今回のターゲットは主婦、夫、子供である。ここでまず子供のいない家庭の場合を考えると、年配の女性は「香りのよさ」という特性を重視していることがわかる(ケース資料A参照)。男性(夫)に関しては資料がないが、そもそも夫は妻の購入した製品を使用すると考えられるため、夫の嗜好はそれほど考慮しなくてよいと思われる。よってまず、香りに優れた製品を市場導入すべきである。

次に、子供のいる家庭を考えてみよう。子供のいる家庭の場合、母親は子供の洗髪をする際に手軽さを求めつつも、やはり肌への安全性などの特性も求めるであろう。そのようなニーズに対応するために、植物性・天然性を持ち、安全な特性を持った新製品も開発し、市場導入すべきである。

以上のような二つの新バージョンの製品を導入することで、RIS市場内での競争優位を獲得できるであろう。

(補足)

提案+ ソフトインワンを、公共施設などに置いてもらう。

上記までは、「B to C戦略」の視点で提案等を行ってきたが、その他に、「B to B戦略」の視点では、老人ホームや公共施設などに向けて営業を行うなどのマーケティング活動も有効ではないだろうか。

第四章 結論

我々はライオンに関して、まずターゲット顧客を主婦、およびその夫、子供に選定しなおす。その上で、ターゲットに合った2種類の新製品を導入し、また市場特性に合った広告政策を実行する。その結果、リンス・イン・シャンプー市場を拡大させ、さらにその市場内部でも競争優位を築くことが可能となるであろう。そのことから、ライオンの『リンス・イン・ワン』を成功に導くことができると結論付ける。

参考文献

- 赤松潤(1999),『複眼広告論』,創成社。
- ドーン・イアコブッチ(2001),『マーケティング戦略論』,ダイヤモンド社。
- 井上 崇通(2001),『マーケティング戦略と診断』,同友館。
- 岩本俊彦(1993),『広告戦略論』,創成社。
- 岩本俊彦(1993),『マーケティング競争論』,学文社。
- 片桐誠士(2000),『現代マーケティングの構図』,嵯峨野書院。
- ケビン・レーン・ケラー(1998),『戦略的ブランド・マネジメント』,東急エージェンシー。
- M.E.ポーター(1980),『競争の戦略』,ダイヤモンド社。
- 清水公一(1993),『広告の理論と戦略』,創成社。
- 清水公一(2001),『共生マーケティング戦略論』,創成社。
- 安原智樹(2000),『入門 ブランド・マーケティング』,プレジデント社。
- 吉田富義(1998),『現代商品論』,同友館。

『ライオン・ソフトインワン』

Dチーム(1期): 石井隆介・勝木啓太・中嶋浩章・白木俊介・田中由希子

～目次～

1. はじめに～当ケース・メソッドの目的～
2. 概念枠組みの設定
3. 現状分析
4. 考察
5. 戦略提言

1. はじめに ～当ケース・メソッドの目的～

ヘアケア分野において長期低迷傾向にあったライオン株式会社は、1989年3月10日にリンス・イン・シャンプー「ソフトインワン」を全国発売し、ヘアケア市場での優位性を獲得した。今後、P&Gなどの競合他社がリンス・イン・シャンプー市場に参入してくる際に、『ライオンはいかに「ソフトインワン」を育成し拡大を図り、ヘアケア市場でのライオンの地位確立をするか』という問題に対し、具体的解決案を提示することが当ケース・メソッドの目的である。

2. 概念枠組みの設定

私たちは、今回のケース・メソッドの概念枠組みとして、消費者の知覚に合わせて商品をマップ上に図示する知覚マップを用いる。具体的に利用する知覚マップは、Hauser(1984)のPer dollar mapである。この概念枠組みを活用することで商品の強み、弱みを視覚的に分析できるとともに、消費者の嗜好分布、およびシェアも視覚的に予想することができる。知覚マップを用いて現状分析をすることで、有意義な考察および戦略立案していく予定である。

3. 現状分析

➤ SWOT 分析

強み・弱み分析

項目	概要	評価
流通	競合他社に比べて幅広いストア・ガバレッジを持っている。175,000店。	5
製品品質	優れた残香性を付加することができた。	3
サイズ	競合製品と同様に三つのサイズを用意した。	3
ボトルデザイン	「よりおしゃれで洗練されたイメージ」を追及し、白いデザインにした。	3
価格	主要ターゲットである若年層が購入しやすいように、先発競合品との対比で中価格に設定することができた。(レギュラー・サイズ 390～400円)	4

流通	末端の小売店への商品到達度を早め、量販店への発売時の早期導入・大量陳列の徹底を行った。	5
広告	媒体広告の集中投下がなされ、知名度を早急に高めようとした。また、「ちゃんとリンスしてくれるシャンプー」ということを消費者に端的に分かってもらうことを目的とした。	5
SP	女子高生・女子大生を中心に手渡しでサンプリングを行った。また、トラベル・サイズの100円お試しセールを行い、SP戦略を強化した。	4

機会・脅威分析

項目	概要	評価
消費者の購買ルート	スーパー、ドラッグストア等量販店でのウェイトが65%と高い。また、全国にヘアケア製品の販売点数は301,300店あり、東京・名古屋・大阪でその約60%を占めている。	4
購買パターン	汎用タイプ（中価格品）はスイッチングが起こりやすく、広告の記憶と店頭での確認によって購買が決められることが多い。シェアと宣伝広告費の間には強い相関関係があり、シェア上位5位ブランドは1ブランドあたり年間約30億円の広告投入がなされている。	4
ライフサイクル	1年間でシャンプー市場の5.2%を占める前になりプロダクトライフサイクル上、成長前期の過程であると見られる。	2

➤ 知覚マップによる分析

ヘアケア市場において、「パーソナル・ユース化」が進み、消費者一人一人のヘアケア意識が異なってきている。実際に1世帯あたり家族人数分のヘアケア製品を所有している傾向が強い。そこで、私たちは、「効能追求」と「簡便性」を軸にしてヘアケア市場全体の知覚マップを製作し、現状分析をする。

効能追求型」消費者像の存在

自分の髪に対するダメージ意識は女性の60%強が持っており、その傾向は高校生で64%、OLで85%と高年齢層ほど強い。シャンプー頻度の多い層ほど、よりダメージ意識が強い傾向にある。このような傾向を反映してヘアトリートメント市場は急成長をしており、特に高年齢層（25～30才）は効能追求志向が強く見られ、高品質・高価格の商品を選考しているといえよう。また、低年齢層（16～22才）においてはダメージ予防の傾向が強くマイルド・タイプの市場は強く支持され、シャンプー・リンス市場の最大セグメントを形成していく。（ケース p.4）

消費者 「効能追求型」の消費者は、傷んだ髪をケア、髪が傷むのを予防することを最優先に考える。

ダメージ意識の高まり

商品【マイルド・タイプシャンプー】

マイルド・タイプシャンプーのシェア拡大。最大セグメントを形成。

Price : 中価格 (最多価格帯は 500 円以下)

Product : 中品質

⇒ 低年齢層(16~22 才)に支持。

【ヘア・トリートメント】

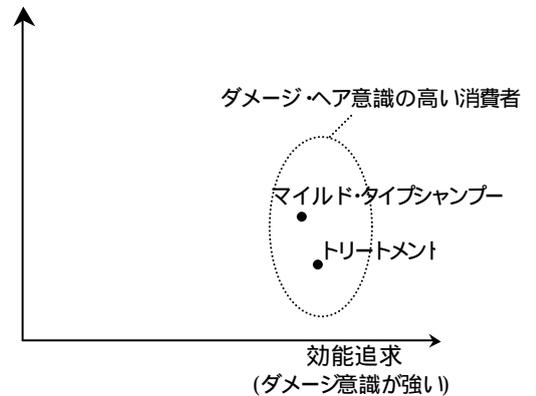
ヘア・トリートメント市場は 120~130%の急成長。

Price : 高価格 (最多価格は 1000 円~2000 円)

Product : 高品質

⇒ 高年齢層(25~30 才)に支持。

ヘアケア市場全体の知覚マップ 1



「簡便性追求型」消費者像の存在

朝シャン」の回数が増えた割合は、高校生で 27% ,学生で 30% ,OL で 23%となっており 若年層における 朝シャン」の傾向の強まが見られる。さらに、各種ヘアケア・ヘアメイク剤の出現によって煩雑さが増し、洗髪を合理化を求める割合は女性全体の 60%にも及び、若年層ほどその傾向が強い。つまり、洗髪の合理化・短縮化の傾向は特に若年層に強く見られ、彼らはシャンプーとリンスの一体化を望んでいると考えられた。

(ケースp.5)

消費者 「簡便性追求型」の消費者は、「朝シャン」傾向により、洗髪の合理化・短縮化を求めている。

洗髪、整髪の手軽さ意識が強い

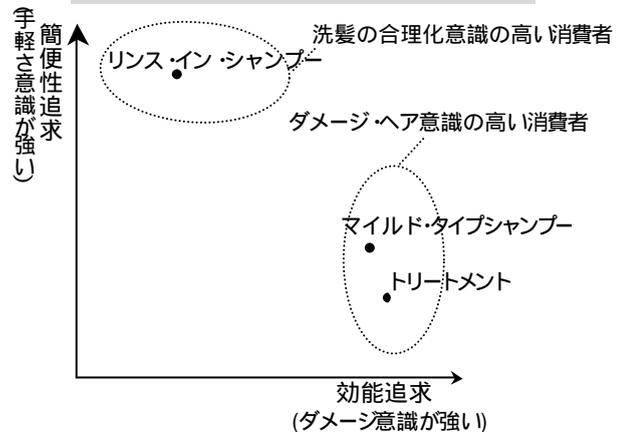
商品【リンス・イン・シャンプー】

リンス・イン・タイプの急激な成長が見込め、マイルド・タイプに匹敵するくらいの市場規模が期待される。

Price : 中価格

Product : リンス面の効能が弱い。

ヘアケア市場全体の知覚マップ 2

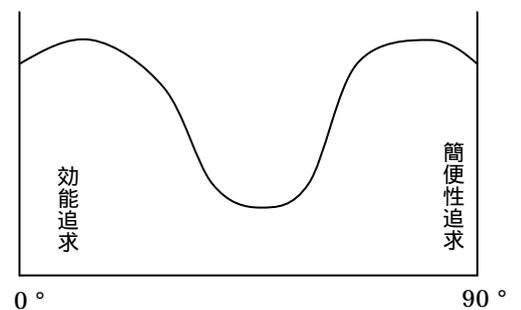


市場シェアの動向

私たちは、ヘアケア市場全体のシェアは右記のように両端に寄ると考える。なぜなら、「効能追求」と「簡便性追求」には、トレードオフの関係が見え隠れするからである。それは製品の特性が影響しており、特に「リンス・イン・シャンプー」は、「簡便性追求」製品であるため、いくら品質を良くしても「トリートメント」やマイルド・タイプシャンプーほどの品質を知覚されることは少ない。それが消費者の嗜好にも影響し、右記のようなシェアを予想できる。

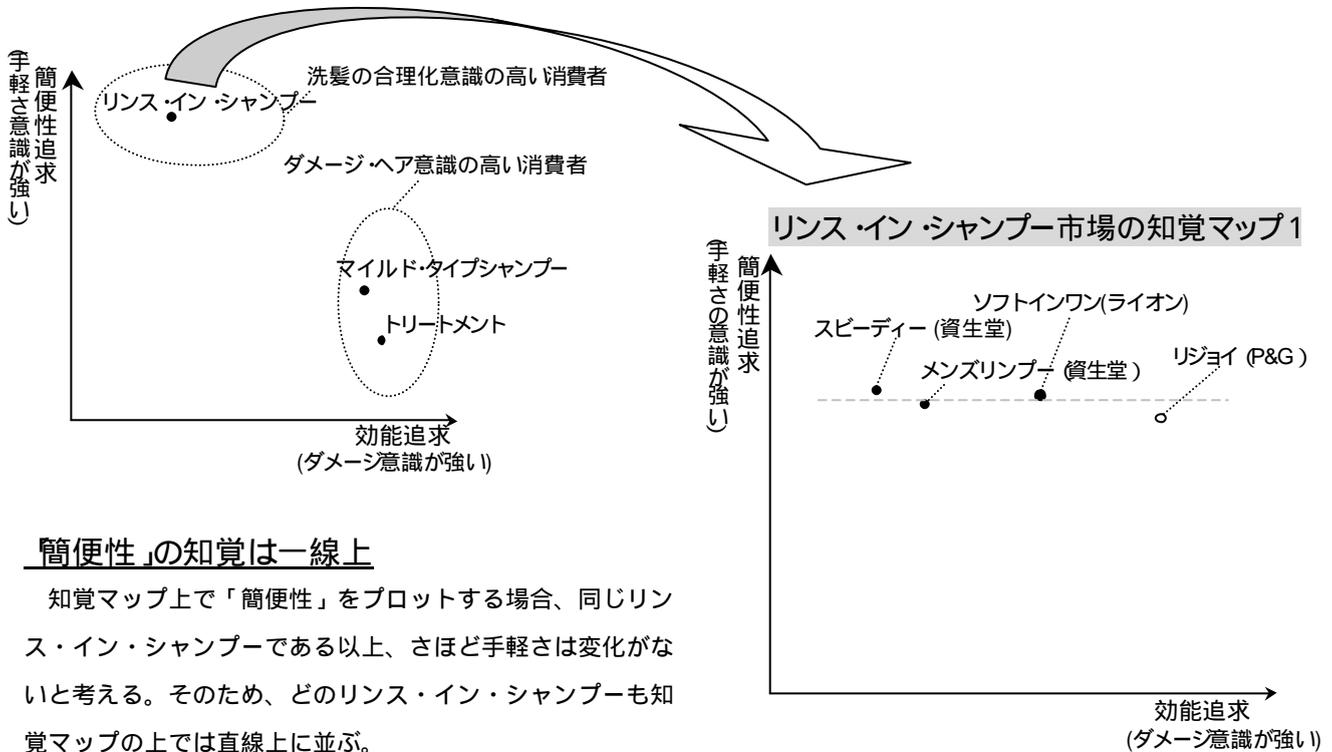
市場シェアは両極端になる。

ヘアケア市場全体のシェア



4. 考察 ~ リンス・イン・シャンプーの知覚マップより ~

考察においては、現状分析で作成したヘアケア市場の知覚マップを利用して「リンス・イン・シャンプー市場」の知覚マップを作成し、これからの「ソフトインワン」の方向性を探る。



「簡便性」の知覚は一線上

知覚マップ上で「簡便性」をプロットする場合、同じリンス・イン・シャンプーである以上、さほど手軽さは変化がないと考える。そのため、どのリンス・イン・シャンプーも知覚マップの上では直線上に並ぶ。

「効能追求」の知覚

【既存商品のポジショニング】(スピーディー、メンズリンスの場合)

ただ各社とも、今後潜在需要の大きいリンス・イン・シャンプーで成功を収めるには、「リンス・イン・シャンプーは、シャンプーを洗い流すときにリンス成分も流してしまい、リンス効果が得られないのではないか」という消費者の懸念を、どう説明し払拭するかが最大の課題と考えていた。(ケースp.6)

リンス効果に問題点あり。

【ソフトインワンのポジショニング】

広告内容に関しては、競合リンス・イン・シャンプーに比べ、ソフトインワンはリンス効果が極めて高く、その品質の良さ、つまり「ちゃんとリンスしてくれるシャンプー」ということを端的にわかってもらいたいという観点から検討がなされた。(ケースp.7)

リンス効果の高さが消費者に知覚されている。

【リジョイのポジショニング】(P&Gの一大飛躍計画)

第一に、性能重視の商品開発に徹し、乱売競争に巻き込まれないようにする。第二に、価格を競合他社の価格より先上を設定する。第三に、流通段階で値崩れが起きないように販売促進費を合理化することであった。(ケースp.9)

1990年にP&Gは、リジョイについてドライヘア用、ノーマルヘア用、ダメージヘア用といったリンス・イン・シャンプーにおける性能別訴求ライン・アップの発売を計画している。(ケースp.10)

リジョイは「効能追求型(ダメージ意識が強い)」を目指している。

「ソフトインワン」はどのように動くべきか？

「簡便性追求」側に動く！

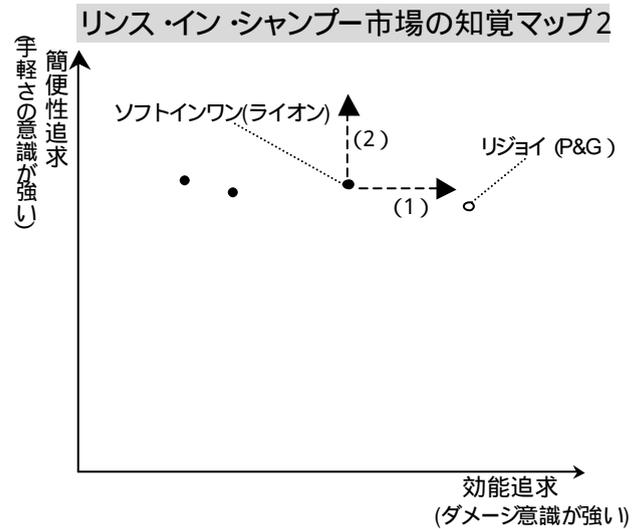
P&Gの「リジョイ」の参入

1990年にP&Gは、リンス・イン・シャンプー「リジョイ」をドライヘア用、ノーマルヘア用、ダメージヘア用と機能別訴求のライン・アップで発売する。これは、知覚マップ上で「効能追求」側に位置づけられると考えられるが、それに対し、「ソフトインワン」を知覚マップ上で動かすには、二つの方法がある。

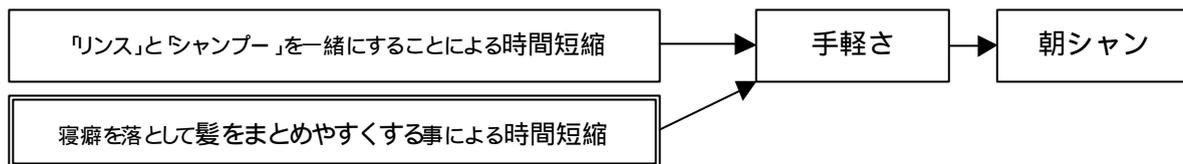
- (1) 「効能追求」側(右)に動かす。
- (2) 「簡便性追求」側(上)に動かす。

(1) に対しては、市場シェアの動向(P.3)で述べたように、いくらリンス・イン・シャンプーの品質を高めてもトリートメント市場のニーズを獲得することができないと考える。現に、P&Gのブランドマネジャー盛岡氏は、「いくら「リジョイ」がリンス効果も優れていると訴求しても、リンス効果をほしいと望んでいる人はシャンプーとリンスを別々に買います。」と述べている。そこで、(1)の戦略は誤っていると結論づける。

(2) に対しては、「朝シャン」が流行しているという事実から「簡便性追求」のニーズが消費者に存在し、シェアがあることが明らかである。そのため(2)のように動かすことは有益である。しかし、同じリンス・イン・シャンプーである以上(2)のように(価格の変化なしで)属性を大きく変化させることは難しい。私たちは(2)のように動かす方法として「簡便性」を追求する消費者が、最終的に求めているものは何かを考えることにした。



「簡便性追求」志向の消費者が求めるものは？



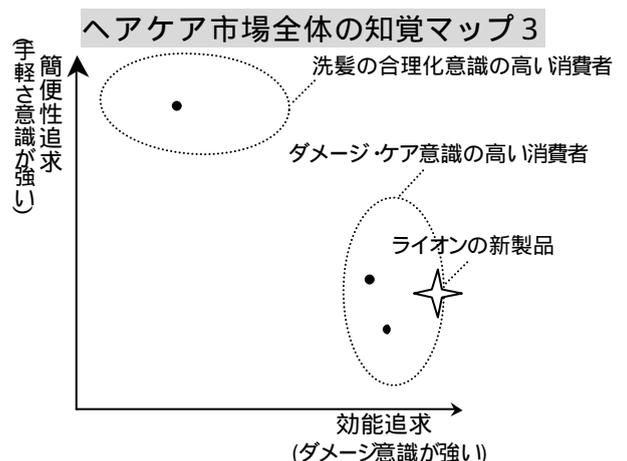
ソフトインワンの方向性 「髪のまとめやすさ」という簡便性を追求することで(2)にシフト!

簡便性という属性を2つに分割したことによって、知覚マップ上で表すのに問題が生じている。髪のまとめやすさは、「効能追求」という軸と明確な違いを表せないという問題がある。

ダメージ・ケア意識の高い消費者は？

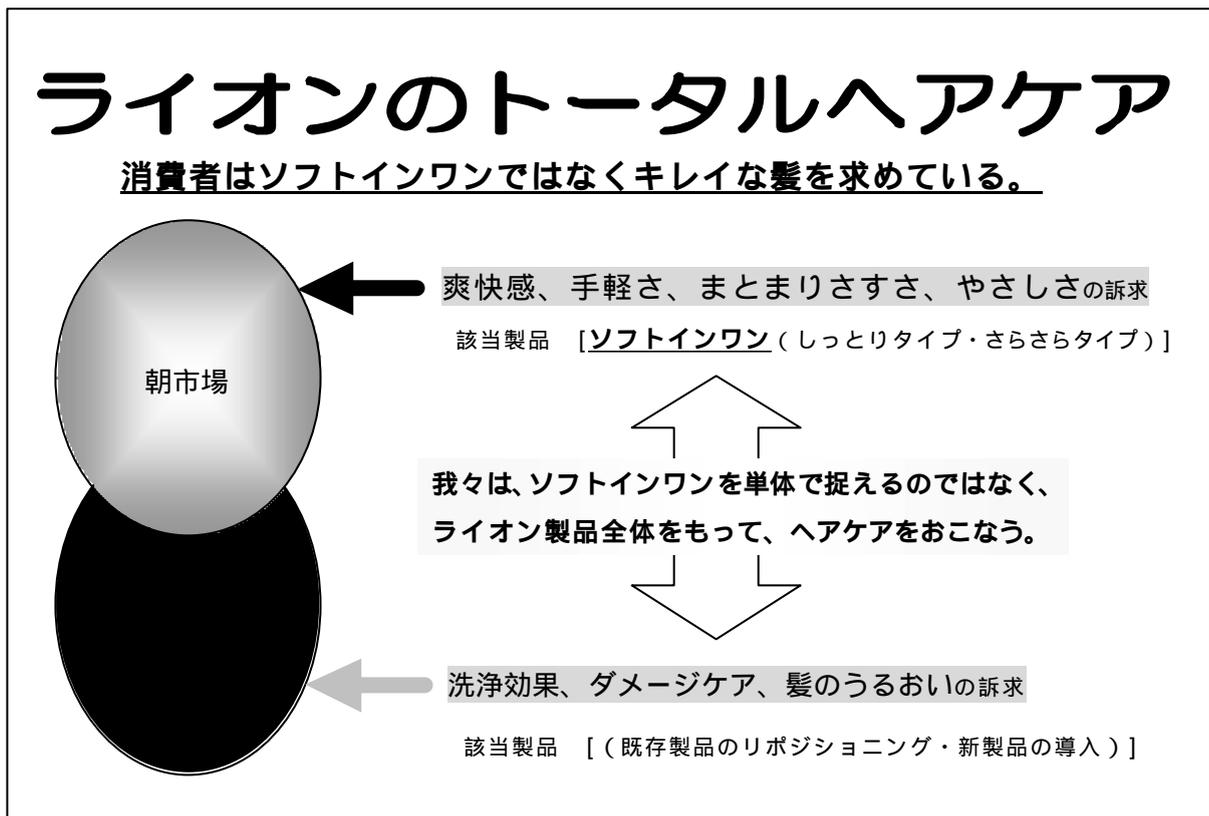
ライオンの「ソフトインワン」でダメージ・ケア意識の高い消費者の存在するトリートメント市場、マイルド・タイプシャンプー市場を取り込むことはできない。そこで、

**トリートメント、マイルド・タイプシャンプーで
 新製品開発！！**



5. 戦略提言

製品コンセプト



ライオン株式会社はヘアケア分野における長期低迷傾向からの脱出を考えている。第一目標はあくまで『ヘアケア市場での地位を再構築』である。ソフトインワンの販売のみに注目するのではなく、大きな視点でコンセプトを立て、その中で戦略を提言していきたい。

現在の市場の流れは大きく分けて2つあり、一つは痛んだ髪をケアしたり、髪が痛むのを予防することを最優先に考える**効能追求型**である。そしてもう一つは、洗髪回数の増加に対して簡単に髪を洗いたいとする**合理化・短縮化傾向**である。

知覚マップで示された現状分析からもわかるように、効能追求型の消費者はリンス・イン・シャンプーを用いることなく、「シャンプー、リンス、トリートメント」の組み合わせを選ぶであろうし、合理化・短縮化という**簡便化面を主張するリンス・イン・シャンプーが様々な効能を有する商品を開発することは大きな矛盾を抱えていることになる。**

そこで我々は視点を変えてみることにした。すなわち、「簡便化を訴求するリンス・イン・シャンプー」というイメージを捉えなおし、「**手軽さ**（清潔感、髪のとまりやすさ、やさしさを1つに含んでいる）を訴求するリンス・イン・シャンプー」。もともと洗髪することに関して関与が低い消費者がリンス・イン・シャンプーを用いるという意識から簡便化を訴求してきた。しかし、洗髪回数を増やし、朝においても洗髪しようとする消費者はもともと洗髪することに関して関与が高いのではないだろうか。

そう捉えた場合、消費者は「いつもキレイな髪でありたい。」と願っていると考えられる。その際、夜においてはトリートメントやマイルドタイプのシャンプーに代表されるダメージ・ケアを行い、朝においては清潔感・爽快感が簡単に求められ、髪の設定がしやすくなり、何回もの洗髪に耐えられるやさしさを有するリンス・イン・シャンプーを用いるべきであると訴求するべきである。そしてライオン製品が全体として消費者のトータルヘアケアを担っているというコンセプトで戦略を展開するべきである。

価格

<u>トラベル・タイプ(60ml)</u> 100 円
<u>レギュラー・サイズ(220ml)</u> 390 円
<u>ポンプ・タイプ(720ml)</u> 980 円

< 決定理由 >

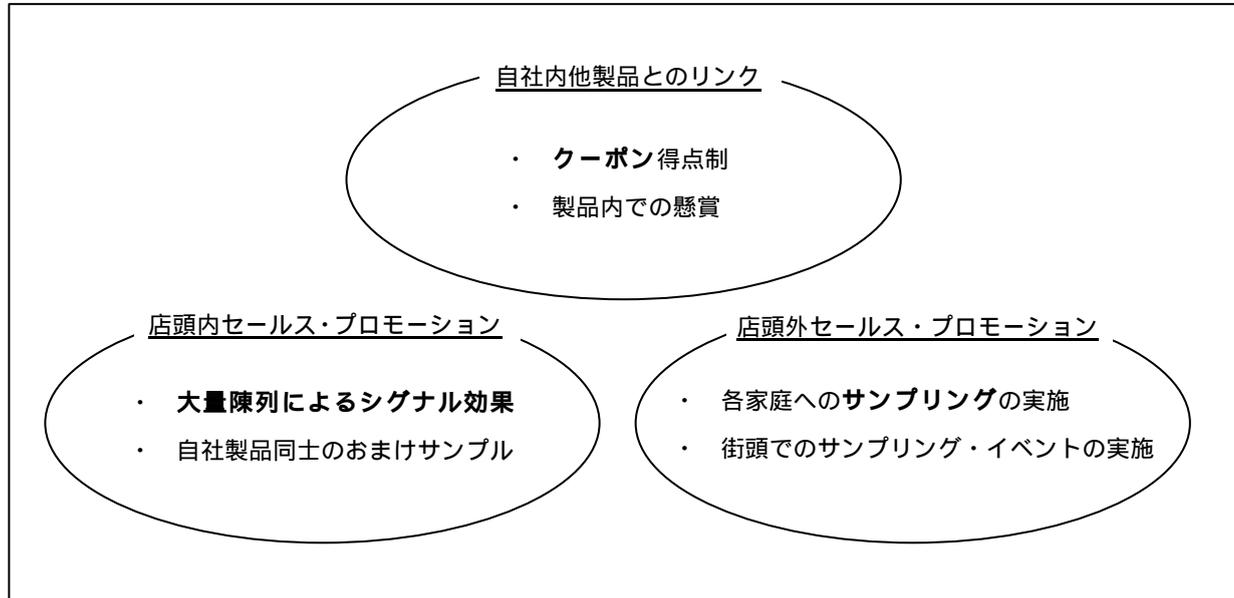
- シェア獲得のために高価格には設定しない
- 高価格である自社夜市場対応製品との対比するためにそれぞれのサイズの中価格帯に設定
- 朝シャンを最も行う消費者(ヘアケアに敏感な若者層)の購買を促す
- 競合製品との対比
 - シャンプーやリンスは500円以下が主流
- 製造コストの引き下げに成功

中価格に設定する理由は上に述べたとおりである。ヘアケア市場においてブランド・ロイヤルティは低く、店頭での購買意思決定が頻繁に行われることが知られている。その際シェアを獲得するために市場浸透価格として低価格での参入は考えられないだろうかという疑問が残る。

もちろん低価格で参入すれば、消費者が用いる機会が増え、認知度も上がり、一時的にシェアを獲得できるであろう。しかし、低価格で参入した場合、後々の戦略が困難になることから行わないことに決定した。低価格参入による効果について以下のようなことが知られている。

大幅な低価格参入はトライアル購買者は増加するが、その新製品をトライアル購買した消費者はその値引された価格を価格意識として記憶し、その価格を内的参照価格としてその後のリピート購買の際のブランド選択の基準とする可能性があるということである。もし、新製品を低価格で導入し、その後、通常価格で販売すればロスの効果からその新製品のリピート購買はきわめて発生しにくくなると予想される。このことは、Doob(1969)らが行った新製品の導入時の低価格による販売が必ずしも有効ではないとする実験結果を裏付けることにもなっている。

SP (セールス・プロモーション)



<クーポン得点制> 「自社他製品とのつながりをもとめて。」

自社内他製品とのリンクを作るために、例えば朝市場対応製品であるソフトインワンにクーポンを付け、夜市場対応製品を買う際に利用できるようにする。このことは、お得感を出すと同時に、「ライオン製品全体でヘアケアを行おうとしている」という意識を植え付けることができる。また、**低価格で参入せず中価格で参入するというハンデをクーポンには克服する効果がある**ことが以下のことからわかる。

すなわち、クーポン・プロモーションは新製品導入時の売り上げを増加させる一方、消費者の内的参照価格を低下させない可能性がある。というのも、特売による価格プロモーションは特売価格が店頭で表示されるので、消費者はその特売価格を知識として記憶し、その結果、内的参照価格を低下させる。一方、クーポン・プロモーションは、クーポン券に新製品の値引額のみが記入され、新製品の実際価格(特売価格)は記入されず、店頭で表示される価格は通常価格のままである。したがって、消費者に新製品の値引された価格が知識として記憶される可能性が特売と比べて低くなる可能性が高い(Chen, Monroe, and Lou 1998)。このため特売に比べて内的参照価格が低下しない可能性がある。

中西(1973)は、テレビによるネットワーク広告やスポット広告よりダイレクト・メール・クーポンのほうが有効であることを実証している。

また、クーポン利用者の視点から Teel ら(1980)は、クーポンの新製品のトライアル購買に対する影響を測定した結果、クーポン・ユーザーの18%は新製品のトライアル購買にクーポンがいつも影響していると感じており、52%が時々影響すると感じ、30%がほとんど影響しないことを明らかにしている。

Rosen(1985)は全国の消費者から調査サンプルをとり、クーポン・ユーザーを調査した結果、新製品の購買にクーポンを利用することを実証している。

Neslin と Clarke (1987) の消費者調査によると、クーポンの利用のうち 14%が新製品のトライアルに利用され、34%が普段あまり購買しないブランドの購買に利用されていることが明らかになっている。

<大量陳列によるシグナル効果> 「値引を避けて、お得感を出す。」

消費者は実際価格が値引されていなくても、**大量陳列されているだけで特売価格と認知する**ケースがあることが発見されているが、これをプロモーションのシグナル効果という。つまり値引なしの通常価格の大量陳列を実施することによって、売上を増加させることが可能である。特に、低関与の製品についてはプロモーションのシグナル効果に反応しやすい(中村 2001)。

<サンプリングの実施> 「消費者の知覚リスクを削減するために。」

消費者はリンス・イン・シャンプーに対して「リンス効果が少ないのではないか」「シャンプーを流す際に一緒にリンス効果が流れ落ちてしまうのではないだろうか」といった懸念を抱いている。確かにライオンは広告などを用いてその知覚リスクを低減する努力を行っている。

知覚リスクとは客観的な確率値で示される危険性ではなく、人々の主観に基づく危険性評価のことである。Bauer (1960) によれば、「消費者のすべての行為は、彼が確信を持って予測することの出来ない結果を引起し、そのいくつかは不快なものかもしれないという意味において、そのような知覚されたリスクを最小化する決定を行おうとする。」としている。神山 (1996) は、商品購入時に発生する消費者の知覚リスクに影響を与える要因として、商品の種類や特性、商品の流行性、商品の購買形態、消費者の個人特性をあげている。

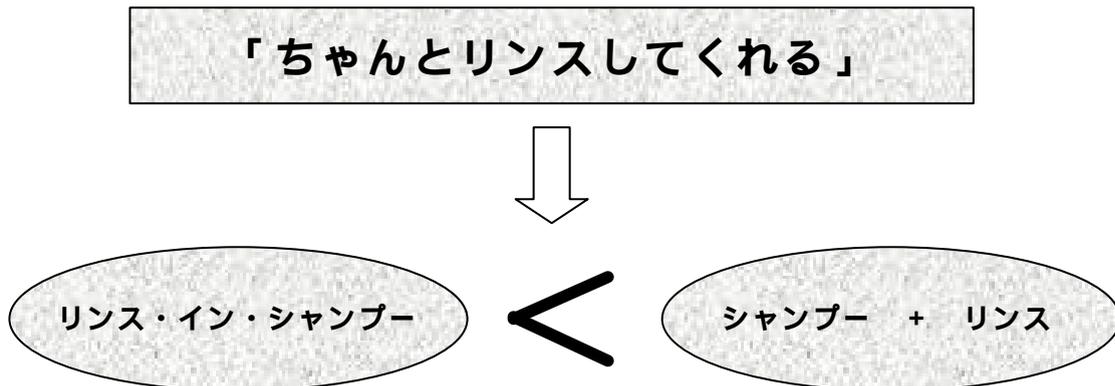
さて、新しいコンセプトの下での知覚リスク削減に関して、我々は大量のサンプリングを行うことに決定した。サンプリング・プロモーションとは新製品のトライアルを強制的に発生させる方法である。サンプリングはクーポンや値引とともに新製品のトライアルを促進させるために最も多く利用されるプロモーションの一つである。(Urban, Hauser and Dholakia 1987)

我々は全国に家庭に無料サンプルを配布するとともに、イベントや街頭キャンペーンなどを通じてサンプリングを行うことに決定した。

広告

< リンス・イン・シャンプーにおける新たなイメージの位置づけ >

ソフトインワンの製品に関する広告の主張は大きく2つ存在する。つまり、「簡便性」と「ちゃんとリンスしてくれるシャンプー」という主張である。しかし、「ちゃんとリンスしてくれる」という表現自体が、シャンプーとリンスを別々に使用する方が、リンス・イン・シャンプーを使用するより効用が高いということを物語ってしまっている。



しかしながら、朝シャンの時間にリンス・イン・シャンプーを使用してもらうには、「簡便性」を強調することが重要なのは明らかである。そこで、「簡便性」という主張に加えて、新たな主張を組み込む。つまり、「朝の洗髪には、ソフトインワンが適している」という主張である。具体的なメッセージとしては・・・

「ソフトインワンが朝起きた状態の髪質に適している。」
「ソフトインワンが朝の髪のまとまりを良くする。」
「ソフトインワンは朝用のケア製品である。」

このような主張は、消費者に強く「ソフトインワン = 朝」というイメージを植え付け、「リンス・イン・シャンプーを使用する事」と、「リンスとシャンプーを別々に使用する事」とを比較することを回避させることができるかもしれない。要するに、簡便性を兼ね備えた、朝の洗髪に適しているという製品メッセージを徹底するわけである。

参考文献

- Hauser, J. & Gaskin, S. (1984), "Application of The "Defender" Consumer Model" *Marketing Science*, Vol.3 No.4 Fall 1984 (pp.327-328).
- Hauser, J. (1984), "Theory and Application of Defensive Strategy", L.G.Thomas III ed., *The Economics of Strategic Planning*, Massachusetts: Lexington.
- 神山進 (1996), 『消費者の心理と行動 リスク知覚とマーケティング対応』, 中央経済社。
- 小日向秀 (1999), 『新商品開発マネジメント』, 日本実業出版。
- 中村博 (2001), 『新製品のマーケティング』, 中央経済社。
- 高橋郁夫 (1999), 『消費者購買行動』, 千倉書房。
- 武居奈緒子 (2000), 『消費行動』, 晃洋書房。
- 吉原秀樹 (1990), 『グローバル企業の日本戦略』, 講談社。