



AMM

資生堂と花王の比較研究

関西大学商学部 岩本明憲ゼミナール

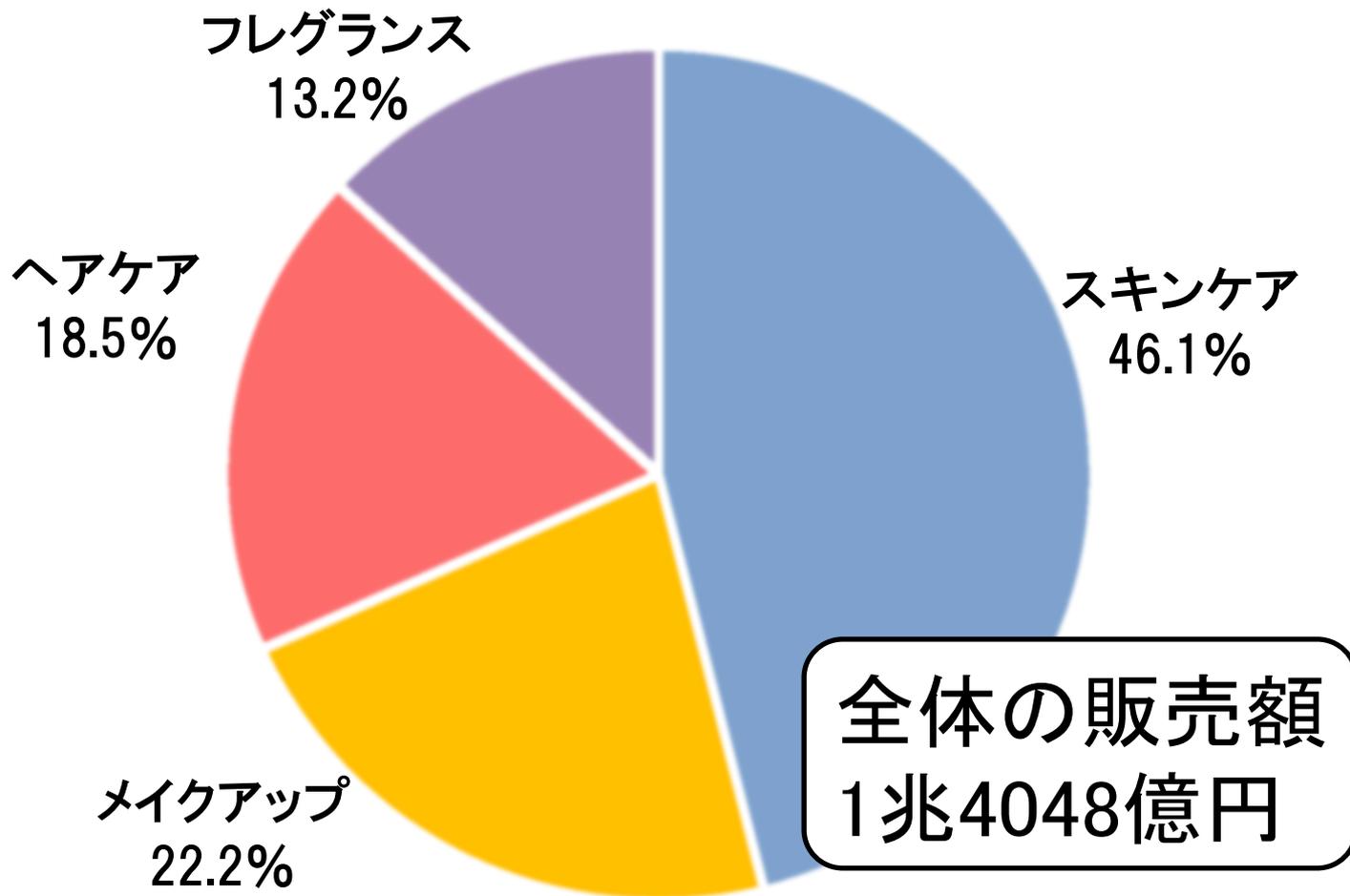
増山未来・松岡悠哉・長田泉

化粧品とは？

薬事法第2条第3項：

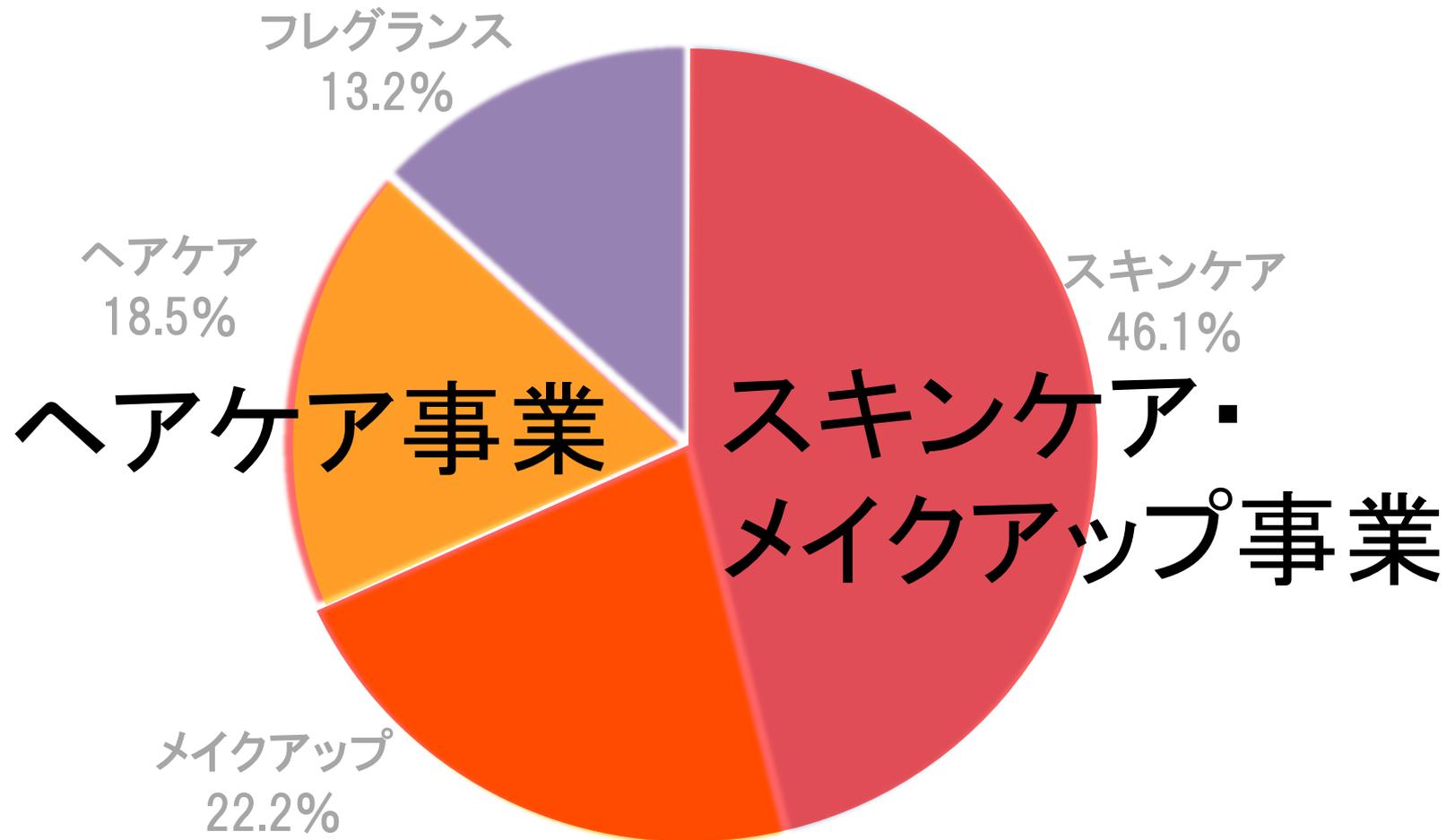
「人の身体を清潔にし、美化し、魅力を増し、容貌を変え、又は皮膚若しくは毛髪をすこやかに保つために、身体に塗擦、散布その他これらに類似する方法で使用されることが目的とされている物で、人体に対する作用が緩和なもの」

化粧品市場 事業別シェア(2010)



株式会社矢野経済研究所『化粧品市場に関する調査結果2011』を基に筆者作成。

化粧品市場 事業別シェア(2010)



株式会社矢野経済研究所『化粧品市場に関する調査結果2011』を基に筆者作成。

研究対象



資生堂

化粧品市場売上シェア

1位

主力の製品:

化粧品



花王

化粧品市場売上シェア

2位

主力の製品:

トイレタリー製品

化粧品業界の流れ

長引く経済不況、デフレ



その他事業での様々な要因



全体的に化粧品は低価格化が進む

研究で明らかにしたいこと

資生堂や花王は**低価格製品**が
好まれる中でどのように
対応したのか？

A close-up photograph of a woman with dark hair pulled back, splashing water on her face. Her eyes are closed, and her hands are raised near her face, with water droplets falling from her fingers and chin. The entire image has a light blue tint.

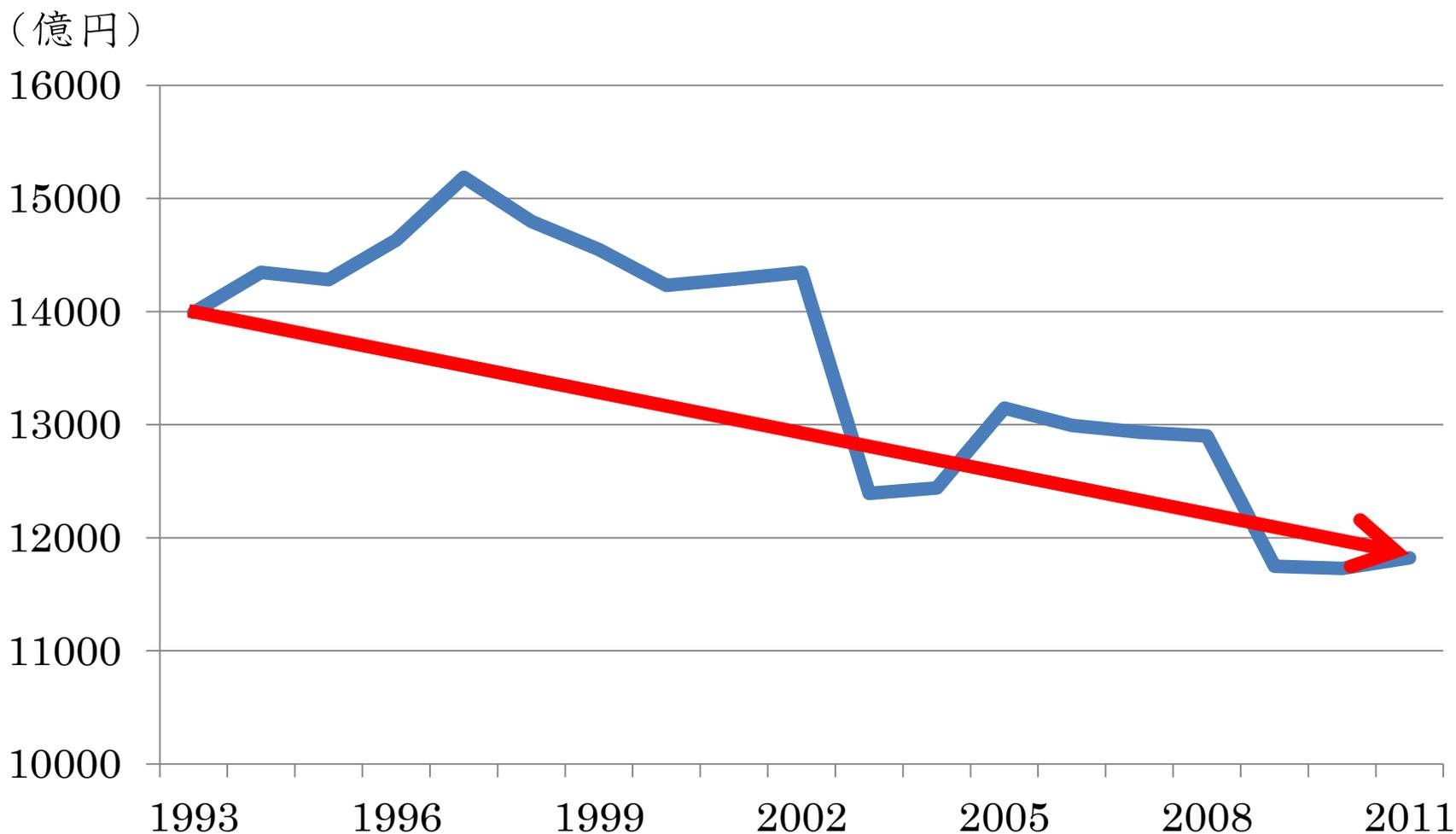
化粧品（スキンケア・メイクアップ）市場

研究のポイント

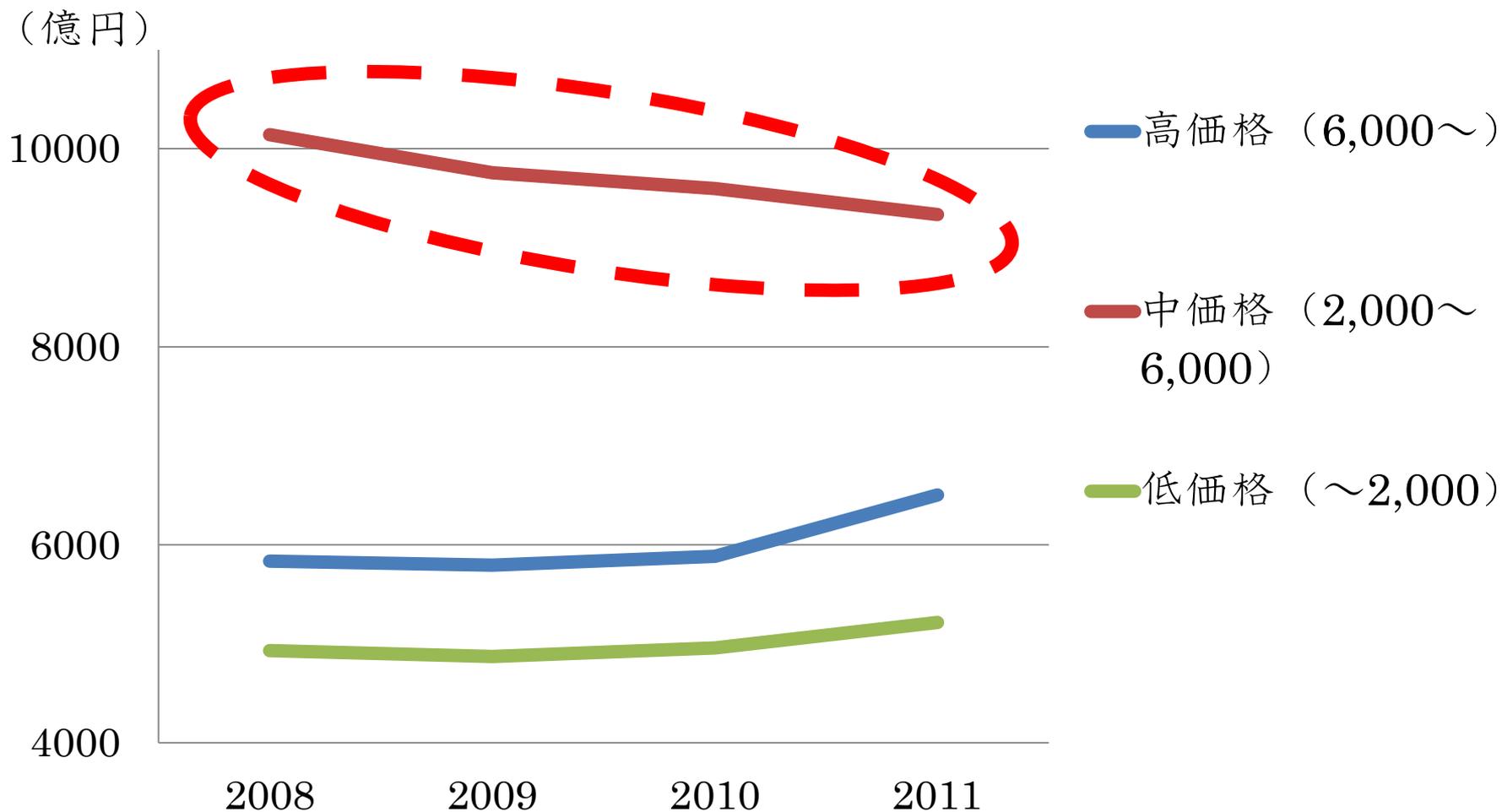
研究対象

研究の流れ

化粧品市場 国内出荷額

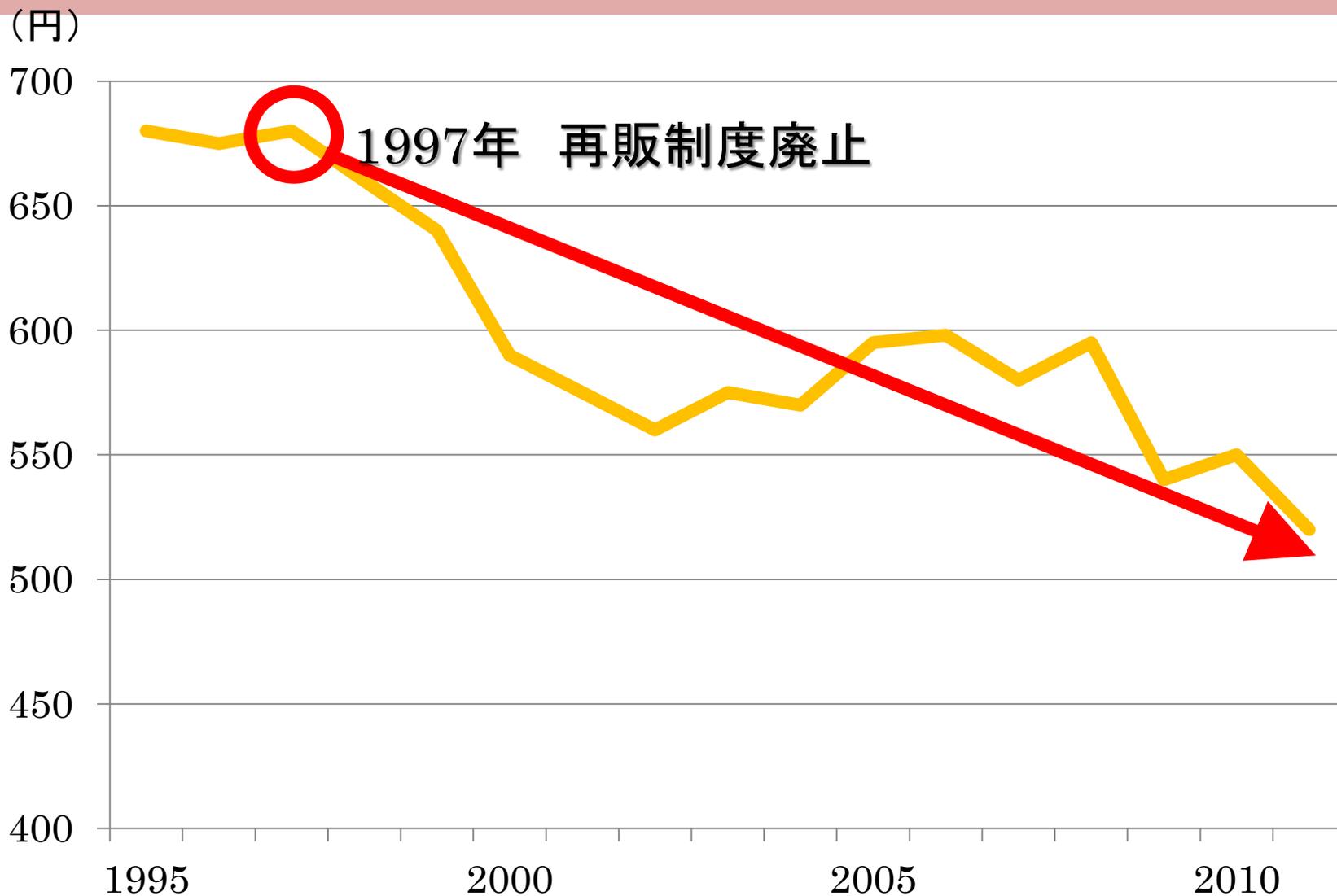


価格帯別売上



引用:株式会社 富士経済『2012年国内化粧品市場とトレンドを調査』
(<https://www.fuji-keizai.co.jp/market/12070.html>)

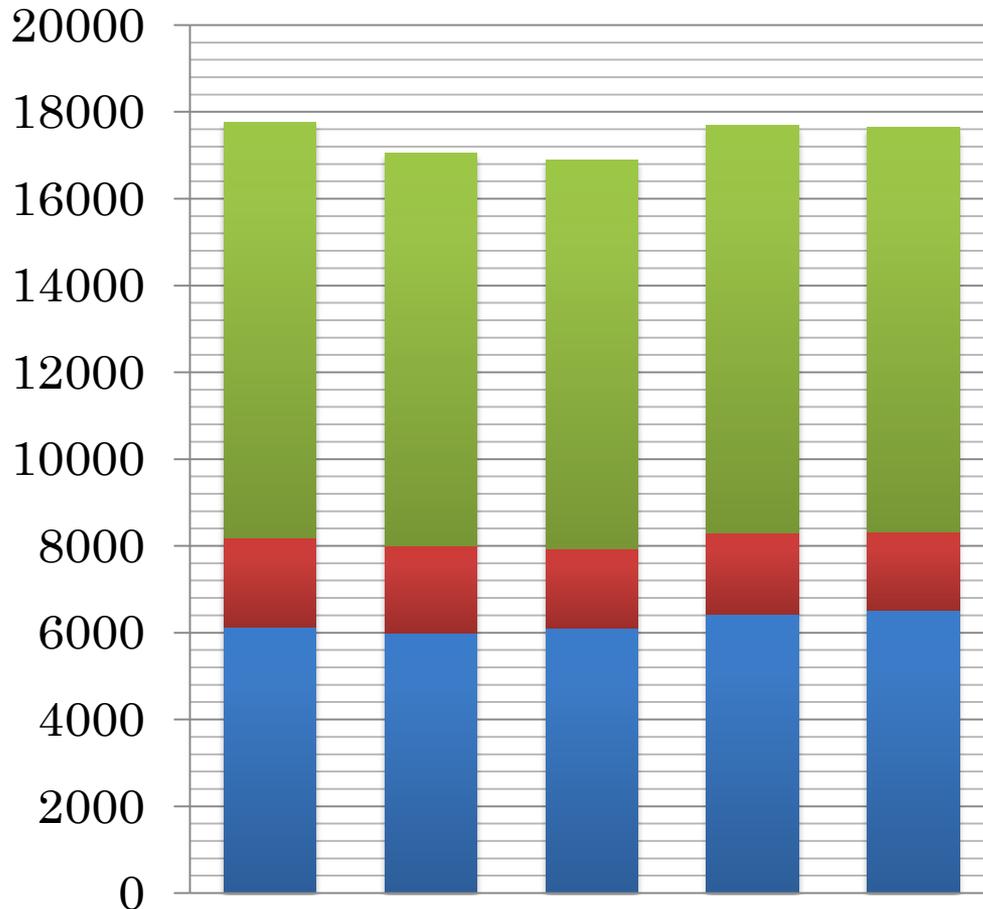
化粧品1個当たりの平均出荷額



「資生堂デビュー ネットで誘う」、『日経MJ(流通新聞)』、2012年6月15日、1面の内容より筆者作成

化粧品の販売チャネル

(億円)



■ その他（量販店・化粧品店・薬局・薬店等）

■ 百貨店

■ ドラッグストア

2008 2009 2010 2011 2012

引用:株式会社 富士経済『2012年国内化粧品市場とトレンドを調査』

(<https://www.fuji-keizai.co.jp/market/12070.html>)

研究のポイント

研究対象

- ドラッグストアで販売されている化粧品。

化粧品市場参入の時期



1872年

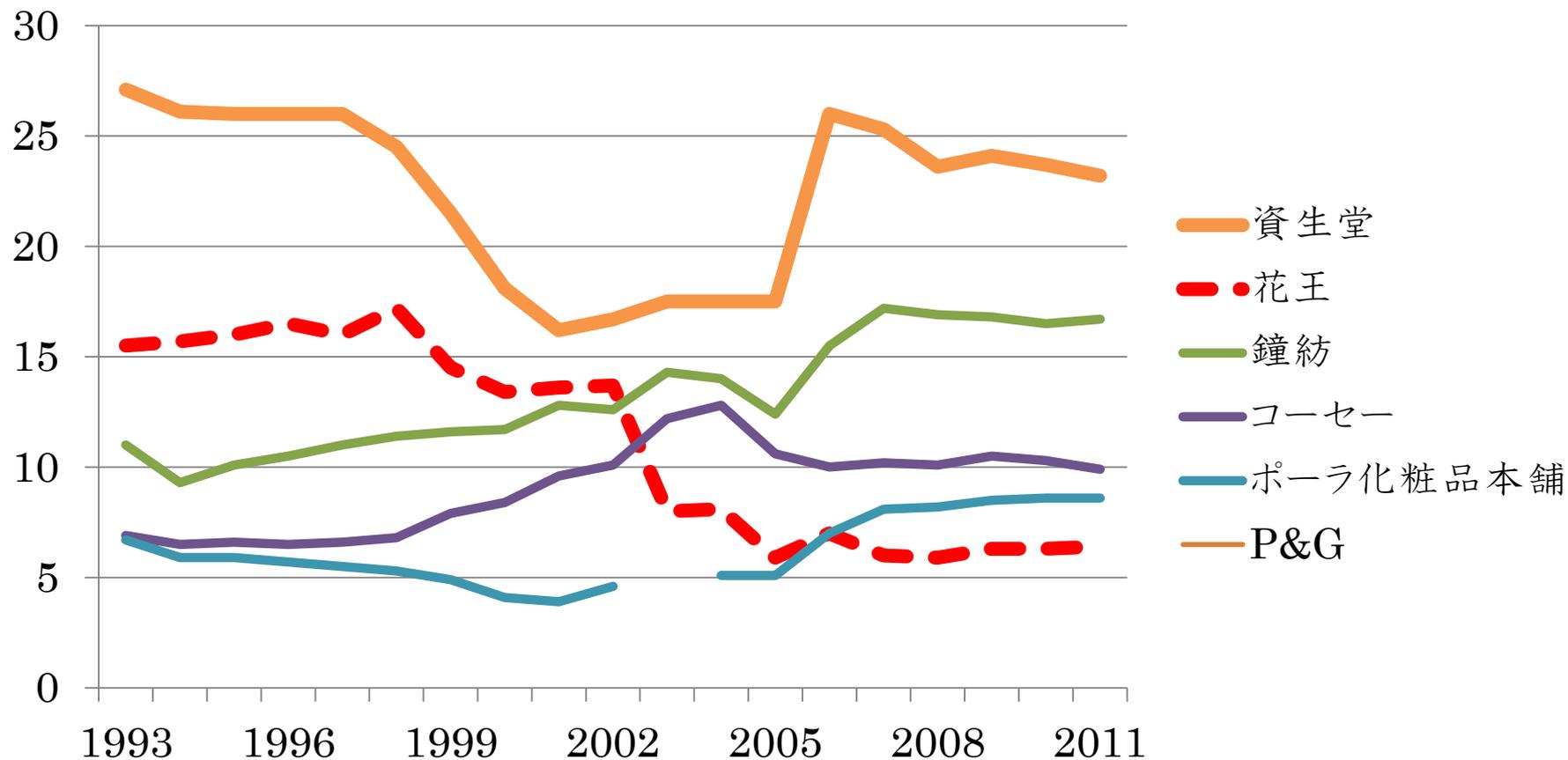
100年

1980年

化粧品市場 国内出荷額シェア

(%)

資生堂は約70年間不動のリーダー



研究のポイント

研究対象

- ドラッグストアで販売されている化粧品。

研究の流れ

- 約100年遅れで市場に参入した花王はどのようにして化粧品市場でシェアを獲得していったのか。

化粧品の販売方法による分類

制度品(販売) メーカー自社の流通網で販売



専門店
百貨店

一般品(販売) メーカー自社以外の小売店で販売



ドラッグストア
スーパー

通信販売
訪問販売

資生堂エリクシールシリーズ



ELIXIR SUPERIEUR
(エリクシール シュペリエル)



ELIXIR WHITE
(エリクシール ホワイト)



ELIXIR PRIOR
(エリクシール プリオール)

花王ソフィーナシリーズ



SOFINA jenne
(ソフィーナジェンヌ)



SOFINA beauty
(ソフィーナボーテ)



GRACE SOFINA
(グレイスソフィーナ)

ドラッグストアの化粧品棚



資生堂エリクシール



花王ソフィーナ

資生堂

- 1872年 薬局として誕生
- 1897年 化粧品市場本格参入
- 1915年 事業の主体を化粧品に
- 1923年 **チェーンストア制度**を導入



制度品販売を行うということ

資生堂は制度品販売をはじめた企業



資生堂の販売方法

- カウンターでの対面販売
- 美容部員が顧客一人一人に丁寧に対応
- 「花椿CLUB」

初回来店時

- 美容部員による
カウンセリング
- 会員カード作成



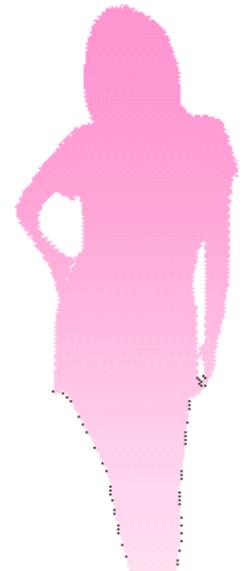
2回目以降

- 会員カード提示
- 購買データをもと
にカウンセリング

セルフ化粧品の台頭

- 1990年代中頃、セルフ化粧品の需要増加

- 低価格志向の高まり
- 化粧品に対する知識の高まり
- 消費者ニーズの多様化



制度品で強い資生堂にとっては難しい状況

ドラッグストアの化粧品棚



ブランドごとに色分け

ブランドごとの製品の
ポイントを表示

価格のアピール等もなく、
シンプルな表示

資生堂エリクシール

整然とした売り場

資生堂の売り方

- ドラッグストアにも資生堂カウンターを設ける
- 資生堂の商品を見ている顧客に声かけ
⇒カウンターでカウンセリングの後、会員登録
- 美容部員に声をかけなければ購入できない商品の配置をしている店もある

ドラッグストアの専門店・百貨店化

ドラッグストアの化粧品棚



資生堂エリクシール



花王ソフィーナ

花王

- 1887年 西洋の小物を扱う商店として誕生
- 1890年 花王石鹼発売
- 1980年 化粧品市場に本格参入

化粧品市場のシェア上位は
制度品販売の会社が殆ど

- 1982年 ソフィーナを発売

発売当初のソフィーナの特徴

- “花王”ではなく“ソフィーナ”として発売
- 販売場所は、スーパー等の量販店
- 価格は1.500円～4.000円と比較的安め
(エリクシールは2.000円～8.000円)

買い物ついでに手にとってもらえる
安くて買いやすい『日用品』

ドラッグストアの化粧品棚

ランキング1位のアピール

効果のアピール

個々の詳しい製品説明

モデルを使ったアピール

情報の詰まった売り場



花王ソフィーナ

花王の売り方

- 対象年齢を大きくアピール
- 使用方法、効果・効能をPOPで詳しく紹介

⇒顧客はPOPを見るだけで商品を知ることができる

- 一人でも買いやすい売り場づくりをしている

資生堂と花王の差別化方法

- 資生堂

ドラッグストアでの制度品販売

- 花王

化粧品の日用品化



ヘアケア市場



目次

1. シャンプーとは
2. シャンプーリンス市場
3. アジエンスとTSUBAKI
4. 戦略の効果
5. まとめ

1. シャンプーとは

シャンプーとは？

消費者にとって
シャンプーは一度に
たくさん買わないもの
2~4ヶ月に一回買う
もの

生産者にとって
シャンプーは原価が
安いため高収益

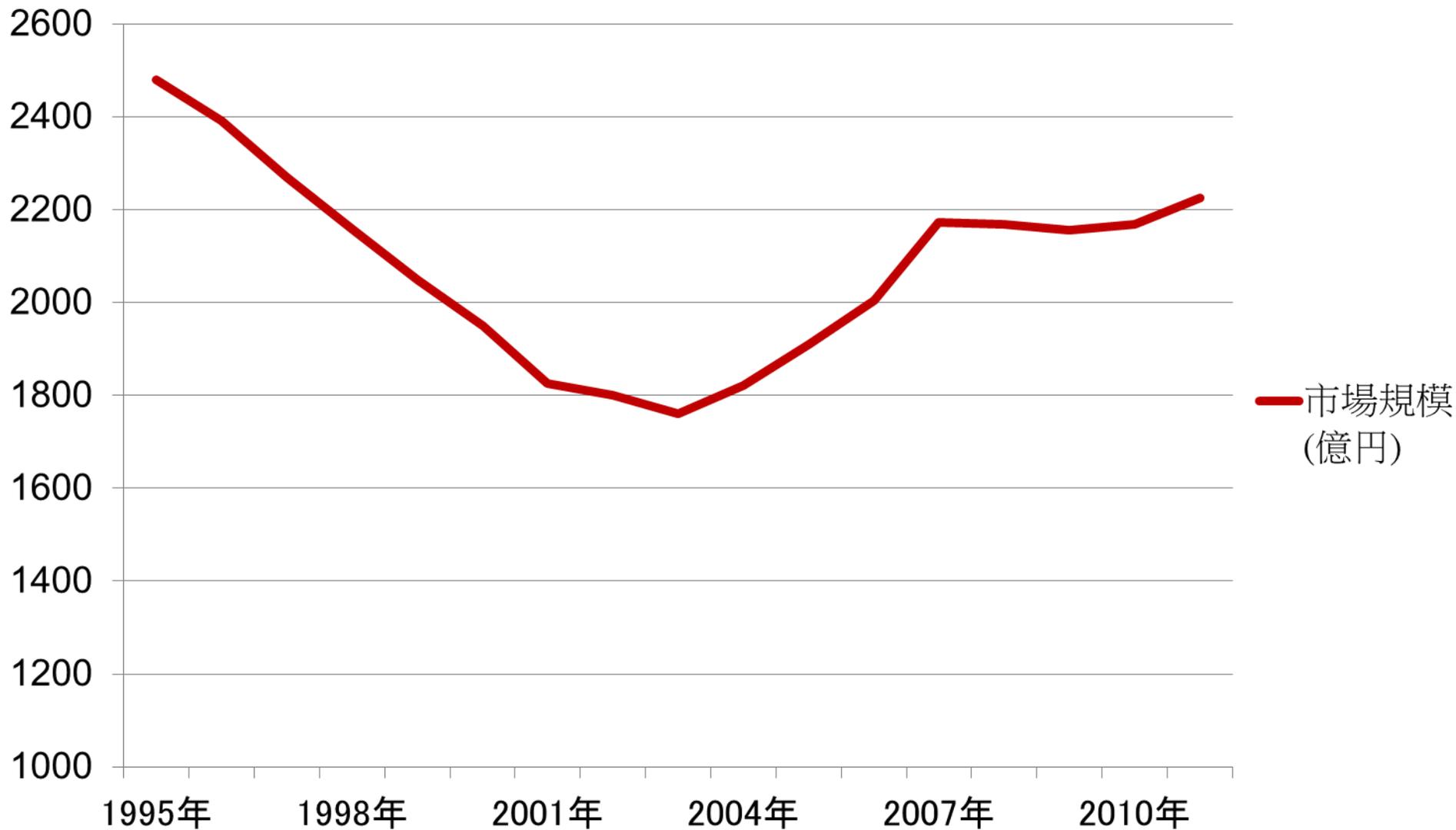


利益

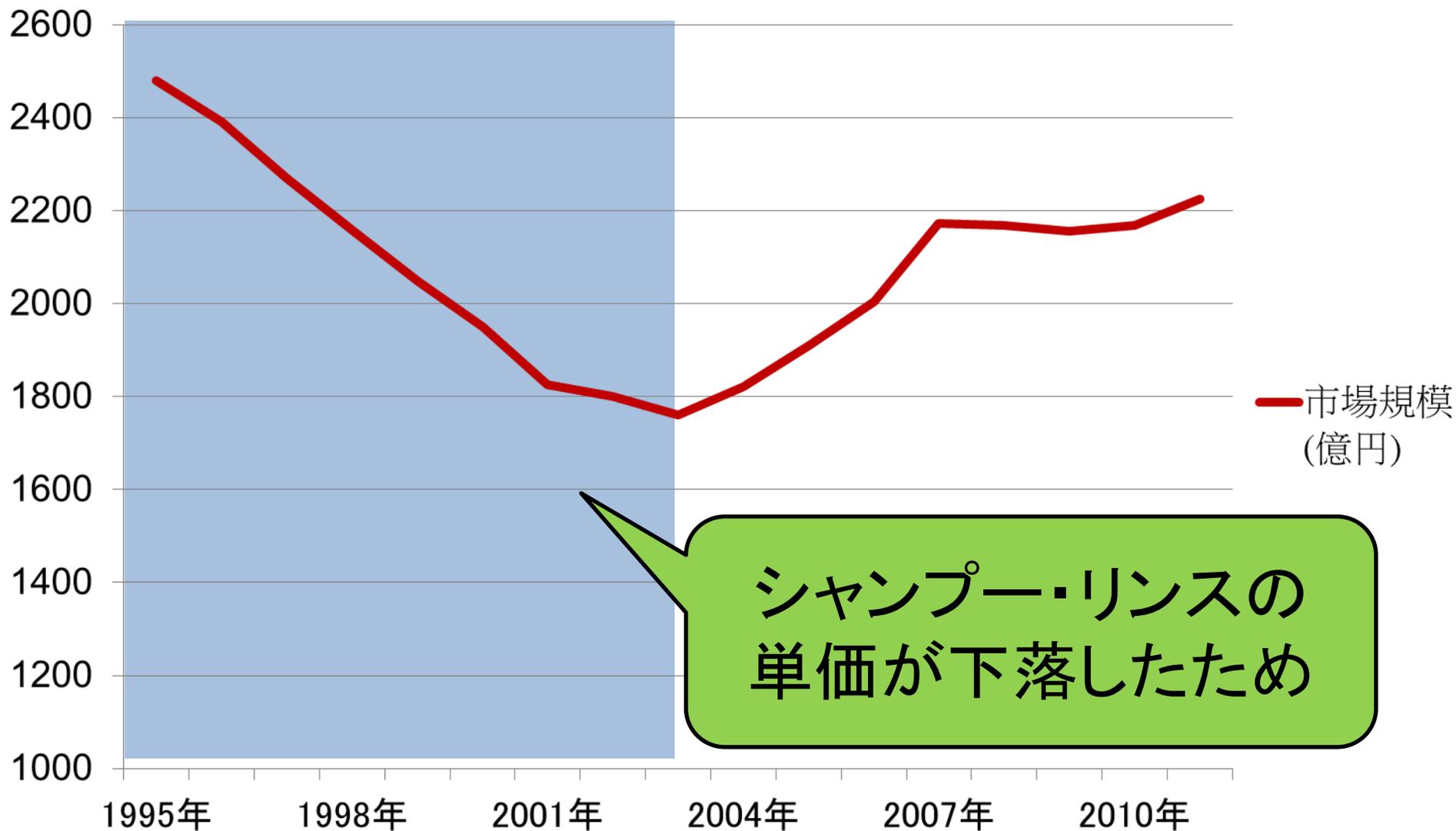
原価

2. シャンプー・リンス市場

シャンプー・リンス市場 国内出荷額



シャンプー・リンス市場 国内出荷額



単価下落の原因

新規参入
価格競争



詰め替え用
商品



各企業が直面した問題

低単価・低利益を抜け出すためには

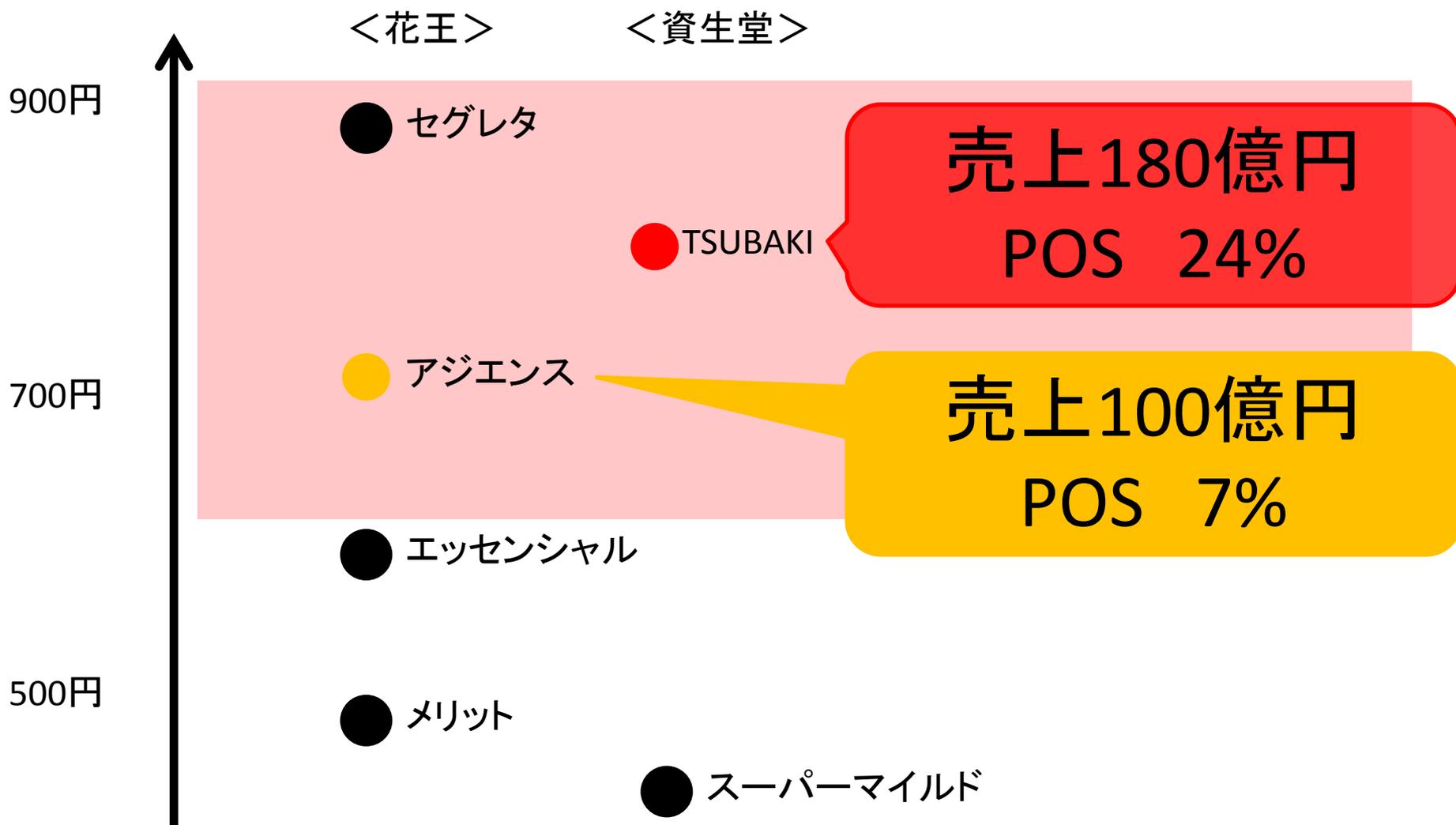
高い価格で売らなければいけない

しかし、ただ高い価格をつけるだけでは

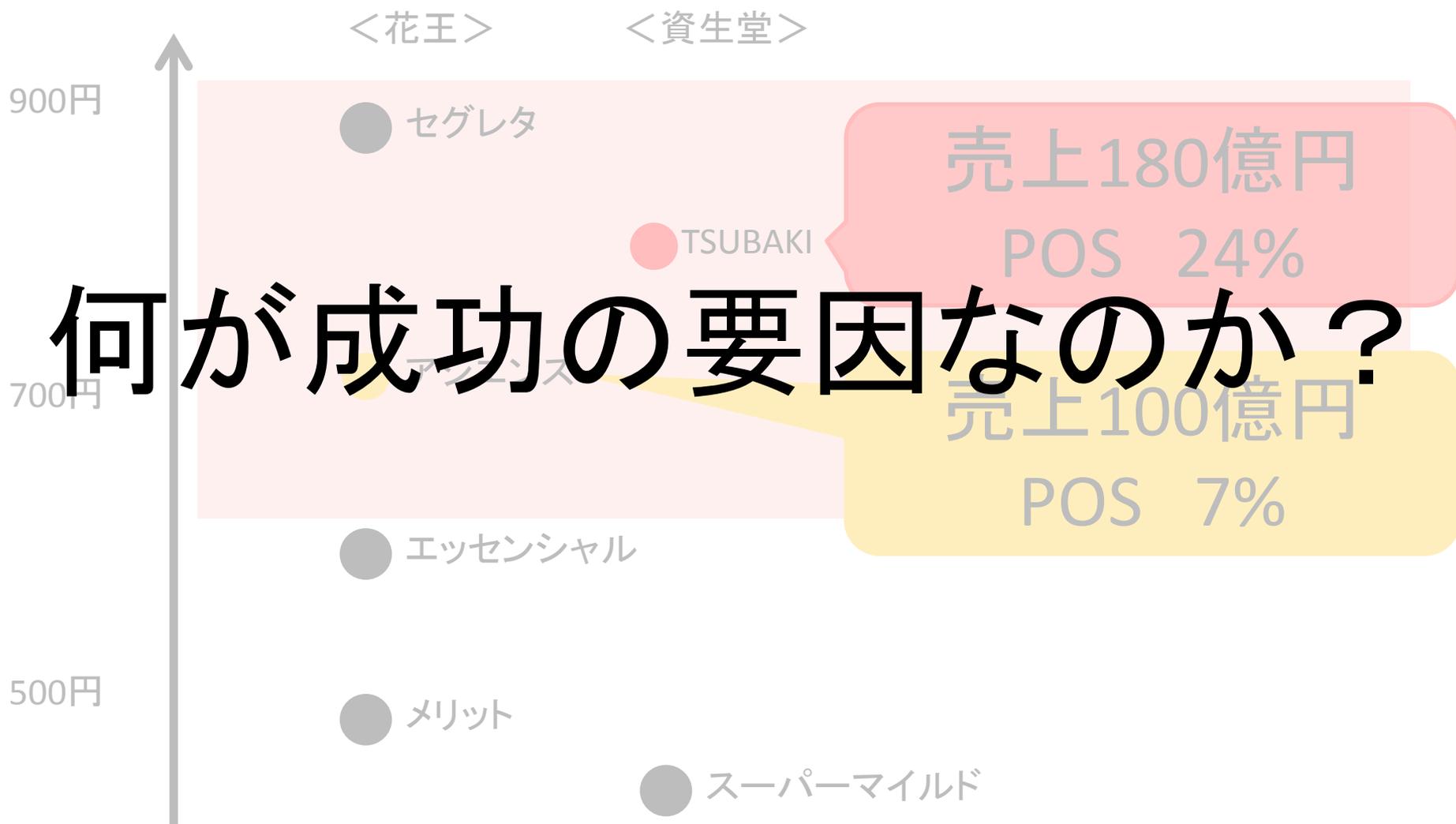
低単価に慣れてしまった消費者に売ることはできない



高価格帯のアジエンスとTSUBAKIの成功



高価格帯のアジエンスとTSUBAKIの成功



3. アジエンスとTSUBAKI

アジエンス



アジエンス

発売時期：2003年10月11日

コンセプト：アジアンビューティー（東洋の美）
結っても跡が付かない髪へ



発売当時の花王外部の状況

- 平均単価が**最低まで落ち込んでいた**。
- 高価格帯の製品は市場にはまだほとんどなかった。

発売当時の花王内部の状況

- 花王がシーズ先行の商品開発から**コンセプト先行**の商品開発に取り組み始めた。

花王のアジエンス発売における課題

①低価格帯の製品に慣れた消費者をいかに**高価格の製品**にスイッチさせるか

②市場にない製品をどのように**流通業者**に買ってもらおうか

製品

アジエンスの戦略①革新的なコンセプト

- 花王はアジエンスで初めて**コンセプト先行**で製品を開発した。
- 世間がアジアに注目し始めていたことに着目し、**アジアンビューティー(東洋の美)**をコンセプトとした。



アジエンスの戦略②情緒性に訴える

- 「結っても跡がつかない髪へ」
- 消費者が商品を使ったときのイメージができるようなキャッチコピーで消費者の**情緒性**に訴えた。



広告

アジエンスの戦略③情緒性に訴えるCM

- CMで商品の効能(ダメージケア、地肌ケア、艶・コシを与えるなど)ではなく、**イメージ**を喚起させるCM。



アジェンスの戦略④大規模なサンプリング

インターネット配布と手渡し配布による

花王史上最大のサンプリング配布を行った。



流通

アジェンスの戦略⑤花王の販売網を生かす

- 花王は日用品メーカーとしての強力な流通網を持ち、MD(マーチャンダイザー)と呼ばれる店舗陳列の専門家を持っていたため**強い店頭販売力**を持っていた。
- 花王はこの店頭販売力を維持する努力をしていた。

TSUBAKI



TSUBAKI

発売時期：2006年3月20日

コンセプト：You're Beautiful!
日本の女性は美しい



発売当時の資生堂外部の状況

- 低価格製品が根強く残っていた。
- アジェンズのヒットや高価格帯高機能商品の台頭によって、**競争が激しくなっていた。**

発売当時の資生堂内部の状況

- 資生堂は**メガブランド戦略**を行っていた。

TSUBAKI発売時における課題

①低価格化 & 他社の高価格帯の製品とどのように**差別化**していくのか

②どのように消費者に**効果的に**訴求していくのか

製品

TSUBAKIの戦略①革新的デザイン

ボトルデザイン・・・女性の体のラインとツバキの花をかたどった。また、シャンプー市場では珍しい**赤色**を使い、色にもこだわった。



広告

TSUBAKIの戦略②インパクトあるCM

有名女優多数登用

- 上原多香子、竹内結子、田中麗奈、仲間由紀恵、
広末涼子、観月ありさ

インパクトある音楽の使用

- SMAPのヒット曲



戦略のまとめ

	アジェンス	TSUBAKI
製品	①革新的なコンセプト ②情緒性に訴えるキャッチコピー	①革新的デザイン
広告	③情緒性に訴えるCM ④大規模なサンプリング	②インパクトあるCM
流通	⑤花王の販売網を生かす	

4.戦略の効果

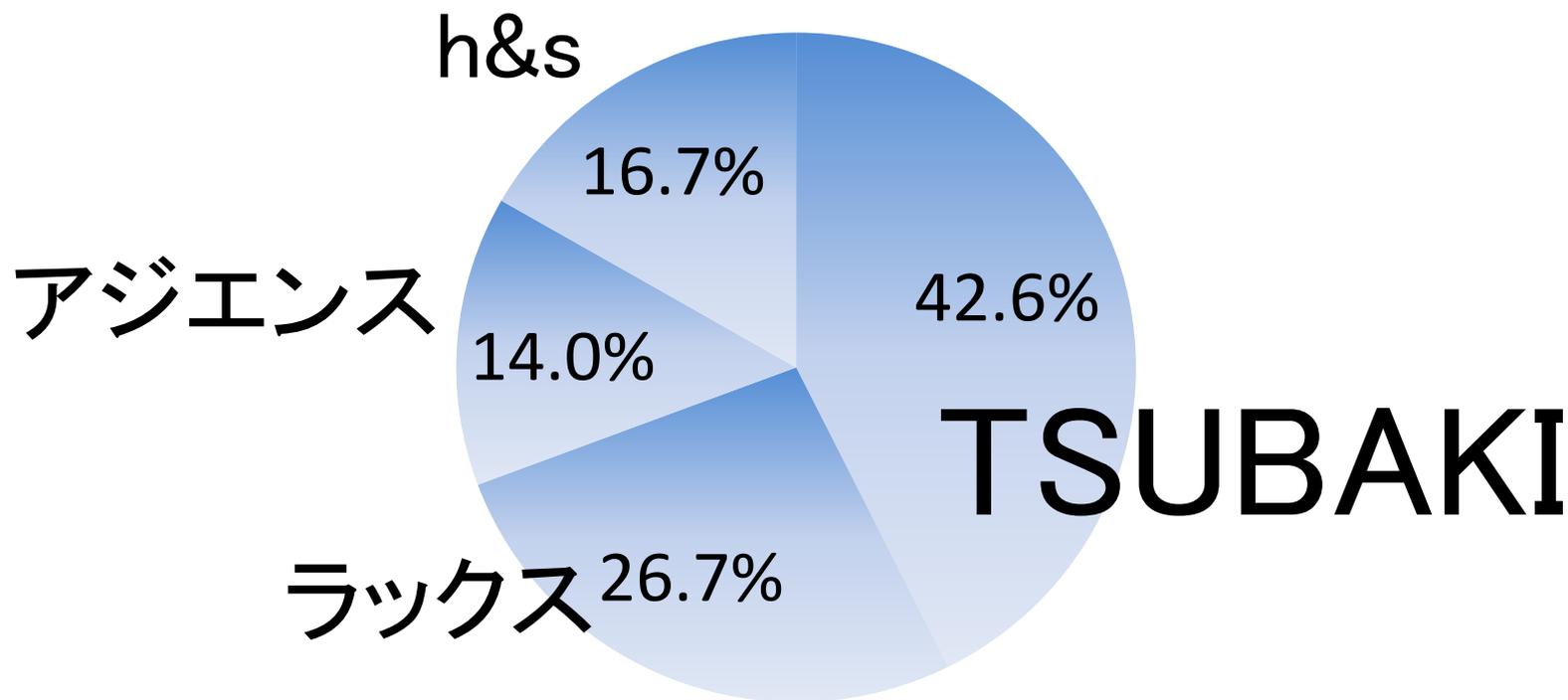
製品戦略の効果

アジエンスの革新的なコンセプト



ボトルデザインの人気度

最も印象がよく親しみを感じるのはどれですか？



『日経デザイン』 2007年12月号 p109より筆者作成

広告戦略の効果

広告は誰にどんな影響力があるのか？

消費者： 新しく違う銘柄のシャンプーを購入したきっかけ

変更後の銘柄が安かった

24.70%

新商品だった

15.70%

TVCMや広告を見た

15%

興味のある機能・効能があった

12.50%

店頭で目立っていた

11.60%

キャンペーンなどを実施していた

9.10%

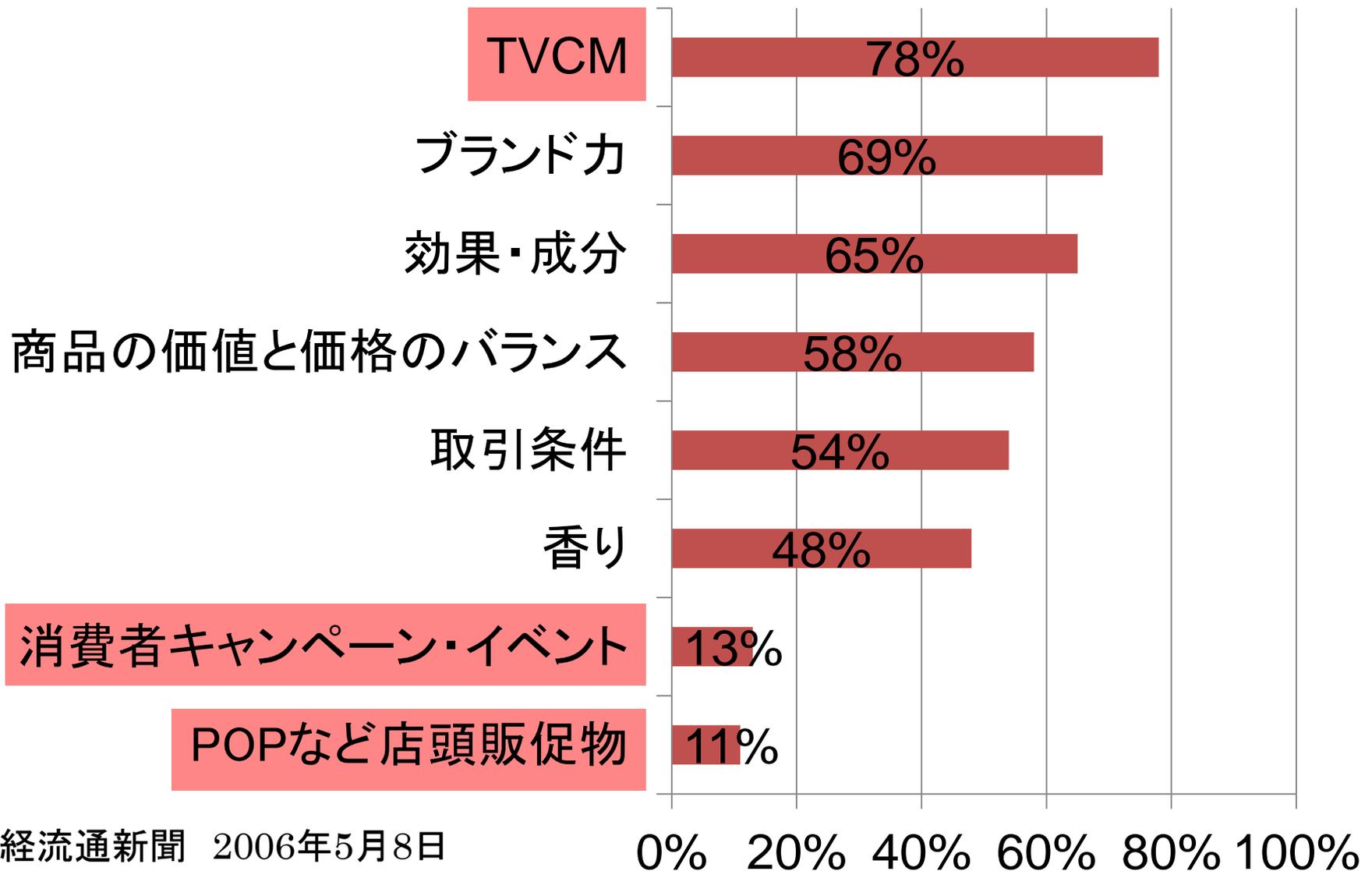
試供品がついていた

4.60%

0% 10% 20% 30%

複数回答ありプレスリリース インターワイヤード、「シャンプー」に関する調査

バイヤー： 仕入れ商品を決定する判断基準



花王と資生堂のCM

首都圏キー局でのCM投入回数

	TSUBAKI	ASIENCE	LUX
2006年	1781回	1886回	2311回

日経流通新聞 2009年3月30日 1面

CMの人気度

順位	最も印象に残っているCM	票
1	TSUBAKI(資生堂)	1775
2	ASIENCE(花王)	294
3	メリット(花王)	202
4	ハーバルエッセンス(P&G)	127

インターワイヤード調べ 2007年11月7日

資生堂はCMで効果的に消費者に訴求できた。

流通戦略の効果

小売りからの高い支持を維持することができた

バイヤー：取引したいメーカーランキング（2004年）

	花王 (1位)	日本リーバ (2位)	エフティ資生堂 (4位)
欠品率の低さ	69	45	38
商品情報の 速さ・量	64	23	14
売り場づくりの 提案	68	9	10

5. まとめ

アジエンス

課題	戦略	4P
①低価格帯の製品に慣れた消費者をいかに高価格の製品にスイッチさせるか	コンセプト	製品
	キャッチコピー	
	TVCM	広告
	サンプリング配布	
②どのように市場にない製品を流通業者に商品を買ってもらうか	TVCM	流通
	店頭販売力	

TSUBAKI

課題	戦略	4P
①低価格化 & 他社の高価格帯の製品にどのように対応していくのか	ボトルデザイン	製品
②どのように消費者に効果的に訴求していくのか	TVCM	広告

花王アジエンス

資生堂TSUBAKI

情緒性を軸とした
バランスのいい
マーケティング方法

選択と集中を意識した
マーケティング方法

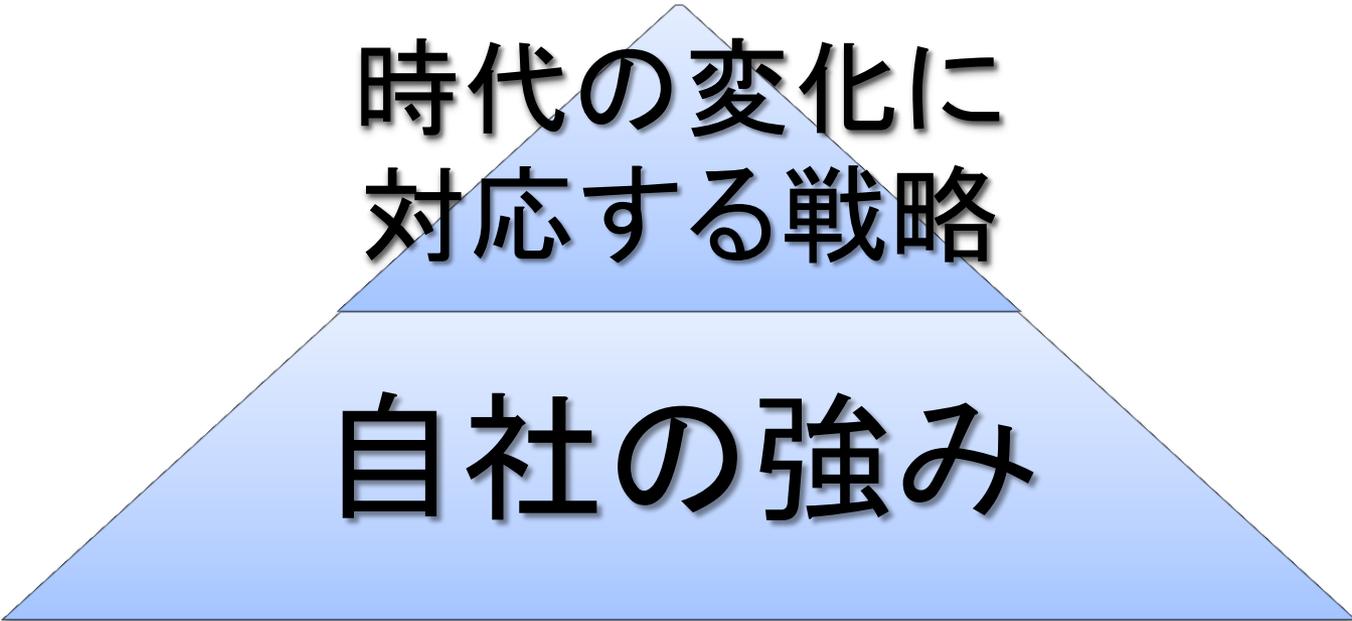
各社の課題を解決した。

花王アジエンス配合

シャンプー

全体のまとめ

時代の変化に対応するための戦略を立て、その戦略を**自社の強み**で支えることで低価格化に対応した。



時代の変化に
対応する戦略

自社の強み

参考文献

<著作物>

新井幸江『コンセプトで勝負！小資金でスタート！化粧品ビジネスで成功する10の法則』、同文館出版、2011年。

香月秀文『図解入門業界研究 最新化粧品業界の動向とカラクリがよーくわかる本』、秀和システム、2011年。

香月秀文『化粧品マーケティング』、日本能率協会マネジメントセンター、2010年。

川島蓉子『資生堂ブランド』、文春出版、2010年。

近藤好紀『化粧品業界大研究』、オフィスウーノ、2009年。

坂井幸三郎『資生堂驚異の販売組織』、日本実業出版、1979年。

島野清志『化粧品業界再編地図【資生堂vs花王・カネボウ】』、ぱる出版、2007年。

中島美佐子『よくわかる化粧品業界』、日本実業出版、2005年。

水尾順一『化粧品のブランド史—文明開化からグローバルマーケティングへ』、中央公論社、1998年。

フィリップ・コトラー、ゲイリー、アームストロング『コトラーのマーケティング入門』、ピアソン・エデュケーション、1999年。

白井義男『図説 実例でわかる！コトラーに学ぶマーケティング』、イースト・プレス、2005年。

恩蔵直人『コトラーのマーケティング・コンセプト』、東洋経済新報社、2003年。

恩蔵直人『コトラーのマーケティング思考法』、東洋経済新報社、2004年。

麻生国男『化粧品業界』、教育社新書、1982年。

藤澤憲『流通系列化と独占禁止法』、白桃書房、2007年。

高井尚之『花王「百年・愚直」のものづくり』、日経ビジネス人文庫、2007年。

平林千春、廣川州伸『花王 強さの秘密』、実業之日本社、2004年。

フィリップ・コトラー、ゲイリー、アームストロング『新版 マーケティング原理』、ダイヤモンド社、1995年。

ジョセフ・G・ネリス/デビット・パーカー 著岩本明憲/小野晃典 監『ビジネス・エコノミクス原理』、ピアソンエデュケーション、2009年 p.55 pp.64～67

梅本 博史『図解入門業界研究 最新化粧品業界の動向とカラクリがよーくわかる本』、秀和システム、2008年

<雑誌>

「時流超流 花王7年ぶりの新シャンプーに「月のマーク」なし 高級感打ち出し、外資追撃」、『日経ビジネス』、2003年11月24日号、pp24。

「”商談”に走る研究員」、2004年12月13日、『日経ビジネス』、p38～40。

「構造改革の研究 真のトップへ、すべてを壊す」、『日経ビジネス』、2006年06月5日号、pp66～71。

「坂井直樹のデザイン講義」、2006年8月号、『日経デザイン』、p92～95。

「消費者目線で「常識」返上」、2007年1月8日、『日経ビジネス』、p64～69。

<新聞記事>

「ポーラ化粧品、会員制クレジット好調——加入者100万の大台に、今年200万人へ。」、『日経産業新聞』、1982年02月08日、13面。

「花王が高級化粧品に進出へ——まず基礎化粧品を直販方式で全国展開。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1982年4月6日、9面。

「資生堂の戦略、対象絞って重点販売——顧客・立地で店を分類、年齢別にブランド作る。」、『日経産業新聞』、1982年08月26日、24面。

「化粧品、異例の参入ラッシュ——訪販と基礎中心に15社、需要伸びず市場は肌荒れ?」、『日経産業新聞』、1982年11月12日、12面。

「作れば売れる」新製品へ、テスト・マーケティングのすすめ——地域限定で確認。」、『日経産業新聞』、1982年11月16日、24面。

「化粧品工連、小委設置し販売統計見直しへ——経営実感と格差。」、『日経産業新聞』、1983年03月17日、12面。

「化粧品訪問販売——機動力生かし高成長、販売員教育が課題に(この業界)」、『日本経済新聞』、1983年06月18日、朝刊 8面。

「花王、「ソフィーナ」を強化——店舗網拡大から転換、化粧品の売り上げ増を優先。」、『日経産業新聞』、1983年8月6日、8面。

「資生堂、大型化粧品「エリクシール」10月発売——倍賞美津子起用、団塊の世代に的。」、『日経産業新聞』、1983年9月27日、15面。

「マーケティング新時代(7)売り方が新製品の命——的を絞り情報を加味。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1983年10月18日、9面。

「化粧品各社、団塊の世代に“ラブコール”——「肌に潤い」と専用品販売。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1983年11月11日、11面。

「資生堂、年代別マーケティング強化——18—24歳対象の化粧品、10月新シリーズ。」、『日経産業新聞』、1984年8月14日、13面。

「花王では——商品開発と表裏一体(広告戦略)」、『日経産業新聞』、1985年11月26日、7面。

「化粧品販促への販社設立、花王が地域別戦略——本社と情報ネット。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1986年1月13日、7面。

「花王の化粧品「ソフィーナ」容器に凝る、中高年向け、金、銀加工で高級感。」1986年4月10日、11面。

「“花王旋風”吹き荒れる・化粧品業界に異変(追跡)」、『日経流通新聞』、1986年4月14日、3面。

「化粧品シェア、変動の兆し、消費研調査(上)基礎化粧品。」、『日経産業新聞』、1986年09月12日、19面。

「化粧品シェア、変動の兆し、消費研調査(下)口紅、40歳を境に趣向に変化。」、『日経産業新聞』、1986年09月13日、9面。

- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1994年07月14日、17面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1995年07月07日、14面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1996年06月28日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1997年07月11日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1998年07月22日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1999年07月26日、21面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2000年07月25日、25面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2001年07月27日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2002年08月28日、18面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2003年08月22日、26面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2004年08月05日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2005年08月03日、20面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2006年08月15日、6面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2007年08月10日、12面。
- 「成熟市場に挑むトップが語る戦略(2)」、『日経産業新聞』、2008年01月04日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2008年08月06日、14面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2009年07月31日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2010年08月06日、12面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2011年08月19日、14面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2012年08月10日、14面。
- 「化粧品(なんでもシェア)」、『日本経済新聞』、1987年04月27日、朝刊 39面。
- 「化粧品——上位5社は頭打ち、外資・下位健闘順位変動の兆し(コンマの攻防)」、『日経産業新聞』、1987年06月17日、21面。

「スキンケア用品—木枯し対策へ機能競う、「肌の老化防止」が合言葉(売れ筋)」、『日経流通新聞』、1988年10月20日、20面。

「資生堂と鐘紡、主力化粧品値下げ—物品税廃止で3—5.2%。」、『日本経済新聞』、1989年3月7日、9面。

「化粧品—改良奏功で資生堂底力、花王成長、台風の目に(シェア点検)」、『日経産業新聞』、1989年6月23日、6面。

「化粧品—花王の快進撃止まる、百貨店販売が焦点に(シェア点検)」、『日経産業新聞』、1990年6月19日、12面。

「資生堂、不良在庫減らし体質改善—安定成長へ新分野参入も(NEEDS収益力分析)」、『日経産業新聞』、1990年12月11日、29面。

「個性化に対応、「統一テーマ」廃止—資生堂、夏の商戦から。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1991年3月21日、13面。

「資生堂、3年で化粧品の品目を2/3に、販売効率高める—ブランドの特徴明確に。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1991年5月8日、13面。

「化粧品—各社、決め手を欠く、花王の躍進にかげり(シェア点検)」、『日経産業新聞』、1991年06月24日、21面。

「資生堂、エリクシールのスキンケア一新。」、『日経産業新聞』、1991年10月3日、16面。

「花王、月のマーク覆うむら雲—ソフィーナ苦戦、商品力過信の「とが」。」、『日経流通新聞』、1991年11月21日、1面。

「資生堂、エリクシールなど新製品4品種発売。」、『日経産業新聞』、1992年3月25日、19面。

- 「化粧品——高成長分、大手が食う、主力ブランドに力(シェア点検)」、『日経産業新聞』、1992年6月18日、21面。
- 「スキンケア化粧品——独自性追求に躍起(探検激戦区変わる商品)」、『日経産業新聞』、1992年8月3日、16面。
- 「資生堂専務弦間明氏——先手打ち乗り切る(談話室)」、『日経産業新聞』、1992年9月9日、21面。
- 「資生堂、中国で本格販売、化粧品、94年には合弁生産。」、『日経産業新聞』、1992年12月10日、1面。
- 「今期、資生堂、利益横ばい——個人消費の低迷響く。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1993年5月11日、17面。
- 「化粧品——資生堂、売れ筋つかむ、大手が販売力生かす(シェア点検)」、『日経産業新聞』、1993年7月8日、19面。
- 「資生堂「エリクシール」、団塊女性の売り込め——顧客拡大へ新製品。」、『日経産業新聞』、1993年8月13日、9面。
- 「揺らぐ化粧品流通(下)セルフ販売への対応急ぐ——売り場作りを支援。」、『日経流通新聞』、1993年11月23日、3面。
- 「メーキャップ品全面改良、資生堂の「エリクシール」。」、『日経産業新聞』、1994年1月28日、14面。
- 「資生堂、秋の販促策まとめる、サンプル1350万個用意——対面販売の充実ねらう。」、『日経産業新聞』、1994年6月8日、1面。
- 「ブランドパワー比較、各社の戦略史見えた——日用雑貨。」、『日経流通新聞』、1994年7月23日、3面。
- 「新商品で対面販売強化、美容法提案、安売り店との違い強調——資生堂。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年8月10日、10面。

- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1996年6月27日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1996年7月2日、15面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1994年7月8日、15面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1995年7月6日、16面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1997年7月28日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1998年7月15日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1999年7月26日、21面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2000年7月17日、22面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2001年7月23日、17面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2002年8月2日、17面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2003年8月26日、19面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2004年8月6日、12面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2005年7月25日、15面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2006年8月17日、12面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2007年8月20日、17面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2008年7月24日、18面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2009年7月29日、15面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2010年7月2日、16面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2011年8月2日、16面。
- 「点検シェア攻防本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2012年8月7日、13面。
- 「資生堂、きょう新販促キャンペーン——対面販売新機軸を模索。」、『日経産業新聞』、1994年9月21日、17面。
- 「資生堂、保湿クリームに新成分——機能向上、価格も抑える。」、『日経産業新聞』、1994年9月28日、20面。

「基礎化粧品、クリーム熱が再燃、外資系、火付け役に——固定客争奪、国内勢も攻勢。」、『日経産業新聞』、1994年10月6日、13面

「資生堂の「オプチューン」シリーズ、20代向け主力化粧品に、タイプ別に美容法。」、『日経産業新聞』、1995年5月16日、13面。

「化粧品市場に激震、資生堂追従からの脱却(下)“定価前提”崩れる。」、『日経産業新聞』、1995年06月29日、18面。

「資生堂、肌の「くすみ」解消狙う——「エリクシール」一新。」、『日経産業新聞』、1995年8月25日、16面。

「化粧品秋の陣——資生堂、「くすみ」解消に磨き、新「エリクシール」投入。」、『日経流通新聞』、1995年8月29日、5面。

「化粧品秋の陣——花王、セルフ市場に本格参入、量販店など20—30代女性狙う。」、『日経流通新聞』、1995年08月29日、5面。

「変革期迎えたドラッグストア業界再編・競合の波に、大型化・価格競争激しく。」、『日経流通新聞』、1995年08月29日、27面。

「9月中間、資生堂、経常益6%減——高額化粧品伸びず。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1995年10月26日、17面。

「模索続く価格戦略(1)化粧品——付加価値で安売り防ぐ、ブランド信仰突く。」、『日経産業新聞』、1995年11月3日、14面。

「セルフ基礎化粧品4ブランド売れ筋調査——塗り替わる市場の顔。」、『日経流通新聞』、1996年03月16日、1面。

「大型ドラッグストア展開、ドラックス、化粧品販売に重点——1号店、来月奈良県内に。」、『日経流通新聞』、1996年05月28日、9面。

「ドラッグストア急成長、チェーン各社、出店競う——郊外の大型店主流。」、『日本経済新聞』、1996年10月30日、朝刊、16面。

「パッケージデザイン——基礎化粧品、年代で違い(販売前線小売店主アンケート)」、『日経流通新聞』、1996年12月14日、8面。

「化粧品多ブランド時代(4)あえて「単一」、花王の選択——品目絞り販促を集中(終)」、『日経流通新聞』、1996年12月24日、3面。

「ドラッグストア2社の今期、出店戦略加速で最高益——マツモトキヨ、サンドラッグ。」、『日経金融新聞』、1997年05月16日、20面。

「化粧品販売、セルフ型に傾斜、資生堂——対面型商品は統廃合。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1997年8月20日、12面。

「資生堂、「エリクシール」新美容液を追加。」、『日経産業新聞』、1997年9月26日、18面。

「資生堂、販路別に2開発部——化粧品、新政策に対応。」、『日経産業新聞』、1997年11月10日、27面。

「化粧品メーカー各社、セルフ売り場の確保競う——業態別に商品投入、営業担当者増員。」、『日経流通新聞』、1998年05月26日、5面。

「化粧品市場伸び悩み、薄れるブランドカ——セルフ販売が主流、単価は下落傾向に」、『日経流通新聞』、1998年09月17日、27面。

「小売店売れ行き予測調査、ブランド堂々秋空に太鼓判——スキンケアブランド。」、『日経流通新聞』、1998年10月24日、1面。

「日用品・化粧品(中)市場に合わせ戦略転換——価格のみの競争に限界(価格の攻防)」、『日経産業新聞』、1998年11月05日、24面。

「タブー破りの化粧品CM——資生堂、女性の弱み突く(ad&SP)」、『日経流通新聞』、1998年12月15日、3面。

「皮脂の酸化も肌の大敵——化粧品各社、「美白」に次ぐ市場期待。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1999年1月5日、16面。

「INGベアリング証券調査部佐々木桂子氏——資生堂(アナリストこの会社)」、『日経金融新聞』、1999年4月2日、23面。

- 「化粧品も大型店時代、品ぞろえ2万種類——仏セフォラは銀座出店。」、『日本経済新聞』、1999年08月06日、朝刊、15面。
- 「ブランド力評価——基礎化粧品、鐘紡「トワニー」人気(販売前線小売店主アンケート)」、『日経流通新聞』、1999年11月13日、6面。
- 「仏化粧品小売りセフォラ、あす国内1号店——セルフ販売で商機狙う。」、『日本経済新聞』(夕刊)、1999年11月27日、3面。
- 「冬の季節商品——保湿用化粧品、ブランドより機能重視(販売前線小売店主アンケート)」、『日経流通新聞』、2000年1月15日、6面。
- 「主婦に人気の化粧品ブランド——品ぞろえで国内勢上位(何でもランキング)」、『日経プラスワン』2000年7月1日、1面。
- 「資生堂、40代向け化粧品2種、ファンデーションなど発売。」、『日経産業新聞』、2000年8月18日、14面。
- 「注目企業収益復活の条件(5)資生堂——過剰在庫脱却ソロリ、重い償却費、利益直撃。」、『日経金融新聞』、2002年1月11日、7面。
- 「磨け百貨店の顔、化粧品売り場、個性で彩り——高級品からセルフ品まで。」、『日経MJ(流通新聞)』、2002年03月21日、1面。
- 「シャンプー7年ぶり新ブランド、花王“史上最大の販促作戦”——銀座でイベント」、『日経流通新聞』、2003年8月17日、14面。
- 「花王が買った販売力、カネボウと化粧品統合——経費かけずに店舗網。」、『日経MJ(流通新聞)』、2003年10月25日、1面。
- 「資生堂、主婦パワーで売り場支援——専門会社に1200人部隊。」、『日経MJ(流通新聞)』、2003年11月15日、4面。
- 「アジェンス仕入れ希望1位、バイヤー調査、シャンプーを採点——ブランド」、『日経産業新聞』、2004年07月10日、8面。

「花王「アジエンス」——「日本人の髪に合う成分配合」、2004年4月3日、『日本経済新聞』、朝刊、31ページ。

「2004年日経優秀製品・サービス賞——日経MJ最優秀賞、アジエンス。」、2005年1月5日、12面。

「ヘアケア製品——花王、イメージ洗練(ヒット分析バイヤー調査)」、『日経流通新聞』、2006年05月08日、2面。

「エコモディティー新時代」、『日経流通新聞』、2008年2月22日、11面。

「高級ヘアケア市場争奪、ツバキ追い、陸空の戦い——ユニリーバ、P&G、資生堂」、『日経流通新聞』、2009年03月30日、1面。

「高級ヘアケア市場争奪——広告宣伝効果、量より印象」、『日経流通新聞』、2009年3月30日、1面。

「資生堂・花王、ヘアケア「ツバキ」「アジエンス」、詰め替え用を発売。」、『日経MJ』、6面。

<Webサイト>

資生堂(TSUBAKI)ホームページ

<http://www.shiseido.co.jp/tsubaki/index.html> 2012年11月25日現在

株式会社アジエンスホームページ

<http://www.kao.com/jp/asience/index.html> 2012年11月25日現在

日経テレコン21

「花王、もろくなった髪を芯からしなやかにする東洋美容のヘアケアブランド「ASIENCE」を発売」、『プレスリリース メーカー』、2003年8月26日。

「インターワイヤード、「シャンプー」に関するアンケート調査結果を発表」、『プレスリリース メーカー』、2007年11月7日。

A sunset or sunrise scene with a bright sun on the left, casting a golden glow over a body of water. In the background, there are dark, silhouetted mountains under a deep blue sky.

ご清聴

ありがとうございました！