

# 成熟市場における企業の経営戦略

## - 化粧品業界を事例とした考察 -

村 山 和 恵

新潟青陵大学国際コミュニケーションセンター

# Corporate Strategies in a Matured Market : a Case Study in the Cosmetics Industry

Kazue MURAYAMA

Niigata Seiryō University  
International Communication Center

### Abstract

Although cosmetics industry is full of gay and modern image, it is widely different from the images in reality. The Japanese cosmetics makers have maintained a certain amount of growth because of expanding its markets as a whole. However, the growth rate of each maker seems to begin to decline in the course of both cosmetics industry and customers have matured in recent years. Now that competition between cosmetics makers has started to heat up over the limited pie, it is necessary for each maker to differentiate its own products in order to win the competition. Strategies and future direction which each cosmetics maker adopts are to be discussed. .

### Key words

Matured Market, Corporate Strategies, Cosmetics Industry

### 要 旨

華やかでモダンなイメージにあふれる化粧品業界だが、その内実は、そうしたイメージとはかけ離れたものである。市場そのものの拡大を追い風に、一定の成長を維持してきた日本の化粧品メーカーだが、近年化粧品市場や顧客は成熟化し、その伸びにも陰りが見え始めた。限られたパイをめぐるメーカー間の競争も激しさを増しつつある今、競争に勝つためには自社の製品を「差別化」ということは必須である。化粧品各社がとっている戦略と進むべき将来の方向性について考察する。

### キーワード

成熟市場、企業戦略、化粧品業界

## 1. はじめに

現在、あらゆる企業が、市場や顧客の成熟化という問題に直面している。このような事業環境において、企業の取るべき戦略はいかなるものであろうか。

更に現在は、誰もが認めるような画期的な新商品は登場することは無く、未だに進歩し続けているIT分野でさえもコモディティ化が進んでいると言われている。さらには世界同時デフレという傾向も顕著である。あらゆる業種のあらゆる企業が自社製品の差別化に苦しんでいると言えよう。しかも現在や近い未来においては、僅差というレベルでは差別化を図るのに不十分である。新たな製品価値はどのように形成されるのであろうか。

## 2. 化粧品業界の現状

まず、化粧品業界の現状を調査データから説明する。経済産業省の調べによれば、2000年における国内の化粧品総出荷金額は、対前年比3.6%減の約1兆4,230億円にとどまったという。ところが、総出荷数量を見ると、対前年比で2.8%も増えている。すなわち、市場競争の激化に伴って、各メーカーが商品単価を大きく下げざるをえない状況にあるのだ。

一方、同年における化粧品売上げを製品区分ごとに見ると、「制度品」が全体の約31%

を占め、そのほか「一般品」が約36%、「無店舗販売品」が約27%、「業務品」が約4%、さらに「その他」が2%といった内訳になっている。

このうち、制度品（カウンセリング化粧品）とは、原則的に顧客への対面販売（カウンセリングなどを通じた販売）が義務づけられた化粧品を指す。この種の化粧品の場合、一般的に、メーカーが自社系列の販社や支社を通して系列店に商品を卸すという流通形態が取られる。この制度品のシェアは年々下がってきており、その代わりにじりじりと売上げを伸ばしているのが、対面でなく「セルフ購入」が可能な一般品（セルフ化粧品）である。一般品とは、制度品のように対面販売が義務づけられておらず、メーカーが問屋や代理店を通して小売店に卸すといったかたちで商品が流通されるものである。

また、無店舗販売品とは、文字どおり、店舗ではなく、訪問販売（訪販）や通信販売（通販）によって直接消費者に売られる化粧品である。訪販とは、メーカーの訪問販売員が各家庭に赴いて商品を販売する形態であり、これに対して、通販での流通は、メーカーが電話やファクス、インターネットを通じて商品注文を受け付け、顧客に送付するといった形態である。さらに、最後の業務品とは、美容院やエステティックサロンなどで使用されるプロ向けの商品のことを指している。

表2-2-2 化粧品業界の流通構造

制度品流通	メーカー	→	販社・支社	→	系列小売店	→	消費者
一般品流通	メーカー	→	卸・代理店	→	小売店	→	消費者
訪問販売流通	メーカー	→	販社・支社	→	訪問販売員	→	消費者
通信販売流通	メーカー	→		→		→	消費者
業務品流通	メーカー	→	代理店	→	エステティックサロン・美容院・理容店	→	消費者

(出典：「最新視 化粧品業界知りたいことがスグわかる!!」)

これまで、化粧品業界では上記した製品区分ごとに、専門のメーカーが存在し、それぞれの流通チャンネルにも明確なすみ分けがあった。個々のメーカーは各自の「縄張り」を持ち、そこでの売上げ向上のみを考えていればそれでよかったのである。

しかし近年、こうした旧来の図式は崩壊しつつある。つまり、市場の成熟という状況の中で、化粧品メーカー各社は自社の商品と流通チャンネルの多角化を余儀なくされ、また、それを積極的に推し進めてもいるのである。

### 3. 通信販売チャンネルについて

前の章でも述べたように、現在は流通チャンネルがボーダレス化している。チャンネルによるメーカーの棲み分けは終わり、1つのメーカーでも複数のチャンネルを持たなければ、目まぐるしく変わり、多様化する消費者のニーズに対応することは難しい。

現在、大手の老舗化粧品メーカーでもインターネットという手段を使って通信販売チャンネルに進出する動きが見られる。通信販売のメリットとして、顧客側から見ると「いつでも」「どこでも」といった利便性が挙げられ、メーカー側から見ると中間業者を省くことでコストダウンを図れることや、利益率が高いということが挙げられる。しかしその反面「商品を手にとってみることができない」ことや「店頭のように美容部員によるカウンセリングが受けられない」などのデメリットもあるため、どうにかしてメーカーはこれを埋めなければならないのである。

この章では通信販売から成長したメーカー3社（再春館製薬所、ファンケル、ディーエイチシー）について述べるが、各メーカーが成長できた要因を分析するとともに、競争優位の源泉はどこにあるのかを考察する。

#### 3.1 通信販売でのカウンセリング

##### 商品販売に成功した再春館製薬

通信販売の場合は、後に述べるファンケルやディーエッチシーなどでも言えるが、セルフ化粧品を扱っている場合が多い。店頭の場合は店員（ビューティーアドバイザーや美容

部員と呼ばれる）が、顧客の肌の状態を見たり触れることで判断し、適切な化粧品を薦めることができる。しかし、当然のことながら通信販売においては、このようなことが行えないので、カウンセリング化粧品を扱うのは難しいと考えられており、サービスにおいても限界があると考えられていた。

しかしこのことを可能にしたのが再春館製薬所であった。同社の創業は昭和7年9月であり、昭和34年に設立された。「人間が本来持っている自然治癒力を最大限に引き出す事を目指す」という同社は、名前からも判断できるとおり製薬メーカーである。創業当時は主に漢方薬を扱っていた。化粧品に参入したのは創業から43年後の昭和50年のことであり、「ドモホルンリンクル」は同年に発売されている。それから約30年経った今、「ドモホルンリンクル」は同社の看板商品となり、「再春館製薬」の名を世間に知らしめるまでに成長し、現在に至った。そんな再春館製薬を成功に導いた一要因として挙げられるのが、「ダイレクトテレマーケティング」というシステムである。これにより顧客との確固たる信頼関係を築き上げるとともに、通信販売におけるカウンセリング品販売に不利な条件を克服し、売り上げを伸ばすという結果に至ったのである。

#### 3-1-1 化粧品事業への参入・成長

##### - 関連多角化のシナジー効果 -

漢方薬メーカーとしてスタートした再春館製薬が化粧品事業に多角化し、市場での優位性を築くことができた要因は何であろうか。製薬メーカーであった再春館製薬は漢方の製薬技術というコア・コンピタンス（中核能力）を持っていた。コア・コンピタンスとは、顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社がまねできない、その企業ならではのの中核能力のことであり、競合他社に対しては、経営戦略上の根源的競争力につながるものである。不連続に変化する未来において強い競争力を保ち続けるためには、コア・コンピタンスを全社的に認識し、その強みから成果を生み出す取り組みが大切になる。精緻な分析を行い、綿密な計画を立

てることよりも、立案された計画を全社員が正しく理解し、情熱と知的エネルギーを持って未来に挑戦することのほうが成功を生み出す原動力となるものなのだ。

事業を多角化する際の戦略として関連多角化というものがある。これは、既存事業のコア・コンピタンスを共有することで、既存事業の周辺で事業を多角的に展開していくことである。関連多角化は事業規模の拡大による生産効率の向上や、研究開発・生産技術等の有効的活用という利点を持つ。再春館製薬は自社のコア・コンピタンス（漢方の製薬技術）に基づき事業を多角化している。元々再春館製薬が持つコア・コンピタンスは、化粧品を製造する技術に近いものであり、化粧品事業に多角化した事は自然な流れであると考えられる。まさにこのことは関連多角化であると捉えることができる。製薬メーカーである再春館製薬所が「ドモホルンリンクル」を開発する際、製薬技術を生かすことは、経営資源・生産技術の共用の実現であり、生産・投資シナジー効果が生まれたといえる。このことにより事業の効率は向上し、よりコア・コンピタンスの強化を図ることができたのである。

### 3-1-2 一貫した品質管理と良好な

#### イメージ作り

再春館製薬所は工場に隣接して自社の「漢方工園」を設立するなど、成分と鮮度に頑ななこだわりを見せている。そもそもなぜ再春館製薬所は店頭での小売を行わないのかということ考えた場合、この「鮮度へのこだわり」がポイントとなっている。新鮮な商品をダイレクトに消費者の手に届けることを考えた場合、中間に業者を通していたのでは製品の鮮度が落ちてしてしまう。そのため通信販売という流通形態が最適だったのである。

テレビコマーシャルやホームページでは、製品に対する「頑固なまでのこだわり」ということを前面に出している。そして、難しい言葉や抽象的な表現を一切使わずシンプルな言い回しを用いているのも再春館製薬所のテレビコマーシャルやホームページの特徴である。「サンプルをお使いいただいたお客様に

だけお売りできます」「30歳からの基礎化粧品」その謳い文句は捉える側にとってはマイナスとも受け取られかねない。しかしそのようなことでも包み隠さず前面に出すこと（＝両面的説得）をすることで、確かな技術力に裏打ちされた揺るぎない自信を感じ取ることができるのであろう。こういったことから再春館製薬所はプラスのイメージを確立し他メーカーとの差別化を図ることに成功している。

### 3-1-2 CRMの成功

#### -ダイレクトテレマーケティング-

CRM (Customer Relationship Management) とは、顧客一人一人との関係作り・関係維持を最重要視した顧客中心型のマーケティング手法である

今年1月末、5年ぶりにある推計が発表された。国立社会保障・人口問題研究所が出した人口推計である。それによると、日本の人口は2006年に1億2,074万人に達してピークを迎えた後、減少に転じ、2025年にはピークから650万人減、2050年には同2,700万人減になるとされている。65歳以上の高齢者の比率は、現在の17.5%から2025年には28.7%（3,500万人）に増える一方、出生数は現在の120万人からほぼ半減するという。

これは、企業活動を行うマーケットの構造変革が、人口という根本的なレベルから始まりつつあることを示している。つまり、このまま行けば「小さくなる一方の市場でいかに成長を図るか」という難問が、まもなく企業の前に突き付けられることになるのだ。特に日本の市場は、化粧品市場だけに限ったことではなく、世界で他に類を見ないほど“成熟”している。消費者がすでにあらゆるモノを手に行っているうえ、高品質なモノを低価格で買うことができる環境も整っている。その中で企業が生き残るのは容易なことではないのだ。

そこで、企業がとるべき策として常に掲げられるのが、「高付加価値への転換」である。付加価値とは文字どおり、モノやサービス自体が持つ基本的価値のほかに加わっている価

値である。「ブランド」、「デザイン」、「サイズ」といったものがその代表例だが、そのほかにも「タイミング」、「ホスピタリティ」、「楽しさ」といったように、モノとは直接結びつかない別次元の価値を指すこともある。

とはいえ、この付加価値は、企業が望めば即高まるというようなものではない。その価値を評価を下すのは、あくまでもそれを受け取る側の顧客だからである。しかも、その評価の基準は往々にして個人の価値観に負うところが大きい。そこで、顧客の行動を分析し、同じような価値観を持つ顧客のグループをセグメントとして認識するという手段が必要となってくる。このような考えからCRMは生まれた。顧客中心のCRMを成功させようとする企業は、以下に述べる顧客ライフサイクルを強く意識する必要があるのだ。

#### (1) 商品選定

企業あるいは提供される商品／サービスを、広告やマーケティング活動を通じて顧客が知る段階。単に“知っている”という認識から、非限定的な購買対象、限定的な購買対象へと進化し、最終的に何らかの手段で購買行動が発生する。

#### (2) 取り引き

実際の購買段階（契約書に記入してファクスする、Webのフォームで希望のオプションと支払方法を入力する、といった行為）。

#### (3) 納品・履行

この段階で、商品／サービスは顧客の手

元へ届けられる

#### (4) サポート

顧客ライフサイクルの最終段階であり、提供された商品／サービスの利用をサポートする段階。トラブルシューティングから、商品の交換までを含む。クレーム処理がこれにあたる。“継続的な顧客満足”という概念は、この段階で完了する。

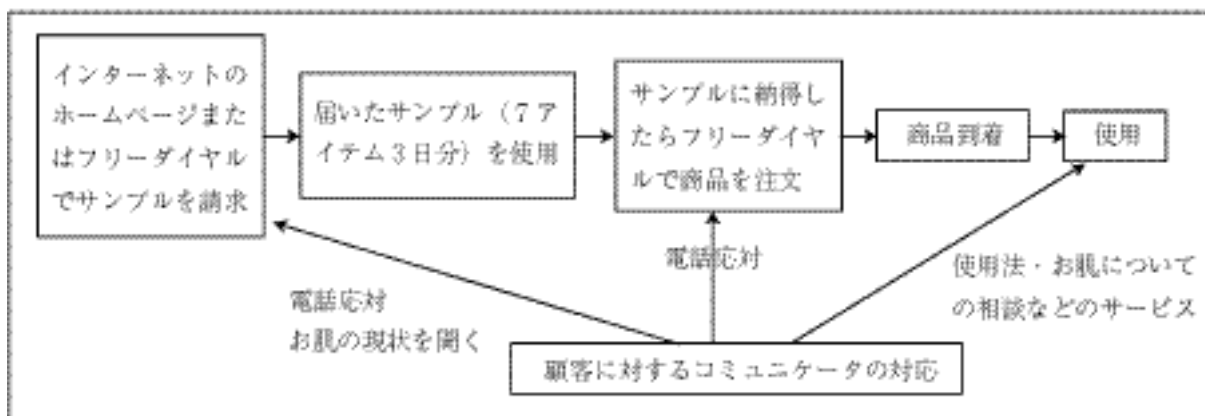
CRMの当初の目的は、顧客と企業の間接点において改善することであった。現在、だが、さらなる顧客満足度の向上を目指すならば、上述した顧客ライフサイクルの4つのステップを連携させることが重要となる。

顧客ライフサイクルを実現することによって、例えば、サービス部門のコールセンターで収集した顧客情報とアクセス履歴を分析し、マーケティング部門がその分析結果を基に顧客の商品買い替え時期のタイミングをねらって最適な商品情報を提供する、といった営業戦略も生まれてくるのである。

では、再春館製薬ではどのようにCRMを行っているのだろうか。顧客がドモホルンリンクルを手にするまでの流れを図3-1-3で見してみる。

消費者が電話やインターネットで無料サンプルを請求するところから始まるが、ここで重要な役割を担うのが、フリーダイヤルにかかってきた電話の対応をする300名を超えるコミュニケーターと呼ばれる社員たちであ

図3-1-3 ドモホルンリンクルが顧客に届くまでの流れ



る。このコミュニケーターたちは、単に電話の応対だけをしているわけではなく、購入後の顧客には定期的に電話をかけ、お肌の調子を伺ったり、肌悩みに対する適切なアドバイスをし、正しい使用方法などを伝える。つまりアフターサービスの機能も果たしているというわけである。顧客への気遣いを常に心掛けるコミュニケーターは、一人ひとりの顧客と心を通わせて接することができるよう、顧客の住んでいる地域の気象状況やニュース、お手入れ（再春館製薬所ではこのことを「お手当て」と呼んでいる）の状況を事前に調べるなどを行い、顧客の肌カルテと照らし合わせるという努力も行っている。

顧客と関わっているコミュニケーターからの情報は、製品の開発などにも反映される。このように顧客一人ひとりに最適なサービスができるのは、顧客情報の蓄積がなされているからである。これを再春館製薬所では「ダイレクトテレマーケティング」と呼んでいる。このシステムにより再春館製薬所は急成長を遂げたのだが、本格導入されたのは現在の代表取締役社長である西川道子が代表取締役社長に就任した昭和57年のことであった。「テレマーケティング」というのは業界を問わず用いられる手段ではあるが、一般的にはコールセンターと呼ばれる部門をアウトソーシングしている場合が多い。しかし、再春館製薬所はこの部分をアウトソーシングにせず、自社で行っている。このあたりが「ダイレクト～」と言われる所以であろう。

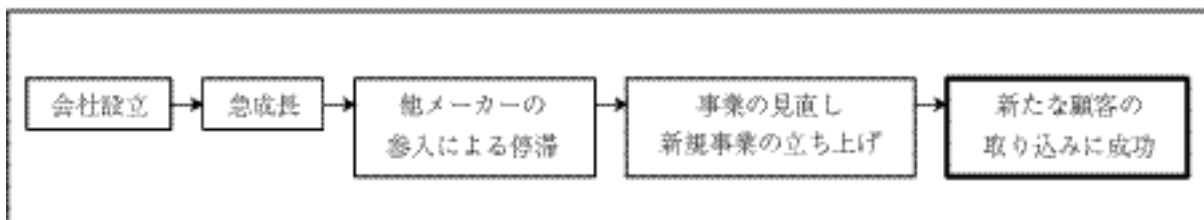
ドモホルンリンクルは30歳から上の年齢層にターゲットを置いている製品であるが、一般的に年齢が高くなるごとに肌の悩みも増加し、カウンセリングの必要性が出てくるのは言うまでも無い。カウンセリングを必要とする消費者が望んでいるのは、「自分の肌の状態に合った製品」であり「自分の肌の状態に合った的確なアドバイス」ということであろう。このようなことからCRMによる顧客との関係構築は必須であったのだ。

### 3-2 通信販売から小売に進出したファンケルと後を追うディーエッチシー

さて、再春館製薬所のように通信販売のみで成長し、現在もそのチャネルのみで存続しているメーカーもある一方で、小売に進出する通信販売メーカーもある。その存在として挙げられるのがファンケルである。ファンケルは小売進出に加えて、製品ラインの拡大にも意欲的である。製品ラインを拡大することによって新たな顧客層の取り込みを狙っているのである。ファンケルの設立から現在にいたるまでの流れは下図のようになっている。

他メーカーが行わないニッチな部分に目をつけ、率先して行うことにより急成長を遂げるが、他メーカーの参入などにより一時停滞する。しかし、新事業の立ち上げが功を奏し、現在顧客層の広がりを見せている。この流れに基づき、その中でもどのような動向があったのかを以下で分析する。

図3-2-1 設立から現在に至るファンケルの動向



### 3-2-1 会社設立と急成長の理由

世の中にある「不」の解決に挑戦するのがファンケル企業活動の原点であると創設者の池森賢二は語る。そして「美と健康のすべての領域に関心を持ち、最高のレベルの安全で安心な商品、サービスを提供する。われわれが目指すのは、いつも人間のことを思っている美と健康のプロフェッショナル」というのがファンケルのビジョンである<sup>3)</sup>。急成長した理由については以下の要素が挙げられる。

#### (1) 「無添加」というニッチ市場への着目

ファンケルの創業は1980年である。当時は資生堂、コーセー、鐘紡など、大手の老舗メーカーが凌ぎを削る化粧品業界であったが、その背景では化粧品による皮膚のトラブルが社会問題となっていた。当時の化粧品は年数回だけ大量生産し、注文に応じて出荷するというシステムだったため、商品を半年～1年も倉庫に寝かせておくということは当たり前のように行われており、防腐剤や酸化防止剤、殺菌剤などの添加物を配合するのは必要悪とあるとされていた。「美しくなるための化粧品を使って、逆に皮膚にトラブルが起きているのはなぜだろう。現実困っている人たちの悩み、不安をなんとか取り除いてやりたい」という池森の思い<sup>4)</sup>、そして安全な化粧品を、必要なときに自由意思で買えることを基本体制とした事業を新規に起こそうと決意したのである。

化粧品業界に新規参入するにあたり、大手の老舗メーカーと同じ事をやっていたのでは到底優位に立てるはずが無いのである。そこでファンケルは当時の化粧品業界ではどのメーカーも行わなかった「無添加」というニッチ市場に着目したのであるが、無添加なので防腐剤等も一切使用していない。すなわち腐りやすいという問題があった。しかし逆に考えると、それだけ新鮮だということである。製品の鮮度を保ったまま消費者に届けるには、再春館製薬所のドモホルンリンクルと同様に、中間業者を通さない通信販売というチャンネルが適していたのであった。

製品を他のメーカーのように100ml容器に化粧水を入れていたのでは使い切る前に腐っ

てしまう心配があったのだ。だが「腐りやすいならその前に使い切れればいい」と見方を変え、化粧水を1週間で使いきれぬ注射液用のアンプル容器サイズの小瓶に密封し、かつ、すべての商品にその製造年月日を刻印している。つまり、そうした方法によって、鮮度に対する同社のこだわりや信頼性を訴求しているわけだ。

その後、化粧品による皮膚トラブルが起きていたという社会的背景もあったことから、皮膚トラブルに悩む主婦たちの間に口コミで広がっていき急成長を遂げていくこととなったのである。

#### (2) 健康食品への参入

無添加化粧品が軌道に乗った1993年、ファンケルは健康食品へ参入した。栄養補助食品はファンケルの成長に大きく寄与するプロダクト・ラインである。

ここでファンケルが行ったのはコスト・リーダーシップ戦略である。同社の場合、これらの食品の研究から生産、販売に至るすべてのプロセスを自社内でこなしており、それによって中間マージンの排除やパッケージの簡素化、商品の低価格化などを実現している（なお、化粧品についても、研究/生産/販売のすべてがファンケル内で行われている）。そして94年には「価格破壊宣言」という大見出しの全面広告を展開し、28品目を全国販売した。全国から注文の電話が鳴り続け、販売2ヵ月目で月間売り上げ2億円を達成したのだった。その後、健康食品全体の価格が低下したのはこういった影響があったからなのであろう。

#### (3) 小売への進出

「ファンケルハウス」として小売にも進出を果たしたファンケルは、自社生産のメイクアップ製品も販売するようになった。店頭販売の比重は年を追って高まり2000年3月期では通信販売の売り上げが前年比98.5%とマイナスであるのに対し、店頭販売は33.1%増と大幅に増大している。もはや「ファンケルハウス」は主要なチャンネルとなっているのだ。

## 3-2-2 他メーカーの参入による停滞

しかし、順調な伸びもファンケルを追随する存在であるディーエッチシーの出現により低迷する時期が来るのである。事業展開がよく似ており、化粧品、健康食品、その他3部門で構成されているディーエッチシーは、化粧品の分野で99年度にファンケルを抜き去っている（表3-2参照）

事業展開が似ている場合、後発メーカーの方がどうしても有利になってくるのは、致しかたないことであろう。しかし、ファンケルを抜くことができた要因は他にも考えられる。

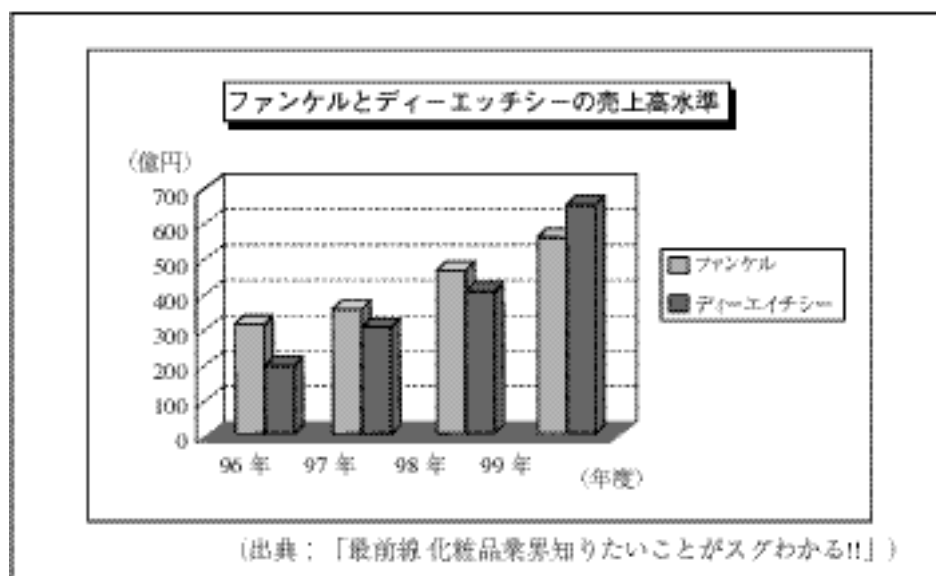
ディーエッチシーは、スペイン原産の有機栽培のバージンオリーブオイルを使用したシンプルでナチュラルなお手入れが中心となっており、商品そのもののオリジナリティに加えて、派手なテレビコマーシャルや、無料サンプル配布の強化（街頭などでの配布や、総合通販会社の注文客への配布）などの積極的な活動で知名度を一気に上げた。98年にはセブンイレブンと手を組み「DHCスキンケアセット」を、99年3月、には「DHCプチシリーズ」の日販がジワジワ拡大した。これまでCVSの化粧品売場は、CVSの全部門のなかでも低採算の代表格という烙印を押されており、化粧品売場を縮小するCVSチェーン店も

出る始末だった。しかし近年、ドラッグストアやファーストフードとの価格競争が激化し、食品スーパーの長時間営業の実施など、CVS業界を取り巻く環境は激しさを増すばかりである。この窮地に追い込まれたCVSの救世主として最近、脚光を浴びているのが化粧品のカテゴリである。ディーエッチシーの動きに他の大手化粧品メーカーも黙って入られない。資生堂は新会社オービットを設立してCVS専用のスキンケア化粧品「C/O」を投入、CVS化粧品市場のシェア奪回に臨戦体制を整えた。この段階では、すでにセブンイレブン（店舗数8602）がディーエッチシーと組んでいることから、資生堂は業界2位の店舗網をもつローソン（7683店）と結びつきを強めることで活路を見出すことにして、「C/O」の新発売体制を構築した。

さらにカネボウも業界第3位のファミリーマート（5812店）に接近、「イット・ビー」とスキンケアの「フレッシュホワイトC」「プレシヤスターン」の各ミニ版を導入した。これによって大手CVSチェーン3社でメーカーの色分けが成立したかのように見えた。

しかし、ディーエッチシーはしたたかであった。資生堂が新会社を設立して「C/O」を導入することに危機感を感じたかどうか定かではないが、2000年2月にはセブンイレブンと

表3-2





の独占販売契約を一方的に打ち切り、導入CVSチェーンの拡大に乗り出したのである。

ディーエッチシーの独占販売契約の破棄は、実は資生堂が「C/O」を発売した2000年2月中旬に相前後して、セブンイレブンが資生堂の「薬用アトスキン」を約400店に実験導入したのがきっかけだった。ディーエッチシーと直接競合する棚に置いたわけでもないのに、ディーエッチシーは独占販売の約束を違えたと言いがかりをつけてセブンイレブンとの契約を一方的に破棄したのである。

セブンイレブンのおかげで実績を作り、大量の広告展開が可能になったディーエッチシーは、中堅CVSチェーン（神奈川のスリーエフ608店、沖縄のホットスーパー101店、広島のパプラ774店、サークルケイ2693店）に容易に棚を獲得できたが、その煽りを受けて資生堂の「C/O」がスリーエフから外された。各CVSチェーンはセブンイレブンが育成したディーエッチシーのいいとこ取りで恩恵に浴した格好になっているのが現状である。またセブンイレブンもディーエッチシーの期間限定値下げなどで販売を促進させ、平均日販が現在3500円に達しているためセブンイレブンとしても簡単には切れない。そうしたセブンイレブンの事情を承知の上でディーエッチシーもセブンイレブンとの独占契約を一方的に打ち切ったり、他チェーンに販路を拡大しているのだ。

一介の通販化粧品メーカーのディーエッチシーをCVS化粧品市場で全国区に押し上げ、一人勝ちを許したのは、大手化粧品メーカーの旧体質などの一因があった。このため資生堂もトップメーカーのプライドにかけてCVS市場から引き下がるわけには行かず、最近になってやっと本腰を入れ、CVS化粧品に取り組み始めた。資生堂のCVS専用ブランドは「化粧惑星」。オービット（資生堂のCVS化粧品専門外子会社）の糯田耕造社長は化粧惑星の開発にあたって「最近のユーザーは欲しい商品によって、専門店、百貨店、ドラッグストアを使い分けている傾向がある。CVSもいまは間に合わせとして購入するだけの場ではなく、自分にあった品質もイメージの高い商品を求めるようになってきている」と前置きし

て「CVSの化粧品にも従来の手軽で買やすい・機能が明確といった要求から普段使っている化粧品と組み合わせて使える・品質やイメージが遜色ない・こだわりが感じられる」という要求が出てきている」と話す。

今後CVSチェーン各社はセブンイレブンとディーエッチシーの組合せが成功したことを材料に、継続して化粧品売場を活性化していけるのであろうか。新しいチャネルでの挑戦はまだ始まって浅い。

### 3-2-3 事業の見直しと新規事業の立上げ

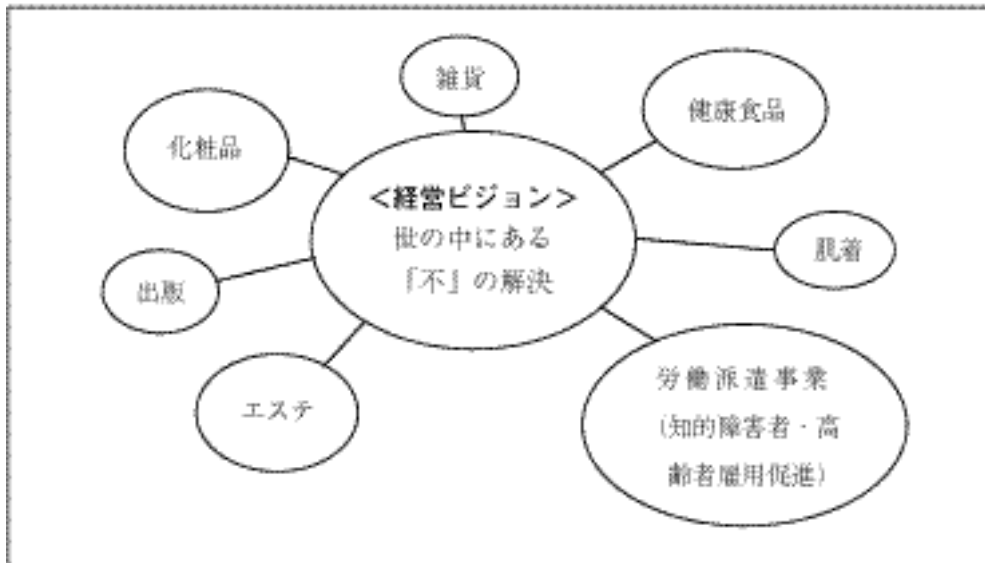
ディーエッチシーの登場によりファンケルは基礎化粧品・健康食品の伸びが鈍化し、結果的に双方で顧客を奪われた形となった。ディーエッチシーに製品ラインなどを模倣されたてしまったのである。しかしファンケルもこのまま黙っていたのでは、いずれシェアを奪われてしまうであろう。

そこでファンケルは事業の見直しを行った。これまで単一ブランドであった無添加化粧品を肌別や年代別に分けてきめ細かく展開したのである。同時にサプリメントもそれぞれに合わせて販売し、顧客の内外美容のニーズに沿ったものを打ち出した。小売への進出にも積極的であり、ターゲットとする顧客層によってより細分化した。

さらに新規事業の立ち上げにより顧客層の広がりを狙った。特に絶大な効果を及ぼしたのが「発芽玄米」事業である。その成分からは痴呆症の予防、更年期障害の症状改善、高コレステロール血症の予防などの効果があることが知られている。このことから年齢・性別を超えた顧客を取り込むことができている。「マーケットが非常に大きく、今後は化粧品や他の健康食品事業を追い抜いてわが社のメイン事業になる」と池森は語る<sup>5)</sup>。しかし、発芽玄米は後にディーエッチシーも取り扱うようになった。ファンケルは500gで500円、ディーエッチシーは450円である。

世の中にある「不」の解決。そして「美と健康のすべての領域に関心を持ち、最高のレベルの安全で安心な商品、サービスを提供する。われわれが目指すのは、いつも人間のことを思っている美と健康のプロフェッショナル

図3-2-2 ファンケル事業の広がり



ル」というビジョン通りに事業は多角化しており、もはや化粧品メーカーとひとくくりに出れないほど拡大している(図3-2-2参照)。

ファンケルが成功した大きな要因として考えられるのは、扱う商品の特殊性や専門性にあった。要するに、特定の目的/用途に特化したユニークな商品を取りそろえることが、通販企業が進むべき1つの方向性である、というわけだ。換言すれば、消費者生活の特定の場面にフォーカスを当て、個々の領域における自社の専門性/イメージを高めていくことが、これからの通販事業にとって重要なことなのである。

もちろん、そうした専門性をアピールするには、特定の分野に特化した品目数や種類の豊富さ、および多様性が求められる。同時に、カタログを通した「商品の選びやすさ」や「選ぶ楽しみ」を消費者に提供していかなければならない。さらに、当然のことながら、同種の商品を扱う他社よりも、販売価格面での圧倒的な優位性を確保しておく必要がある。

以上のような留意点を考えていくと、1つの結論が浮かび上がってくる。それは、日本の通販各社は今後、単に「便利で、安い」小売りチャンネルから、「楽しさ(豊富な品ぞろえと専門性、およびブランド・イメージ)」を併せ持ったチャンネルへと脱皮しなければな

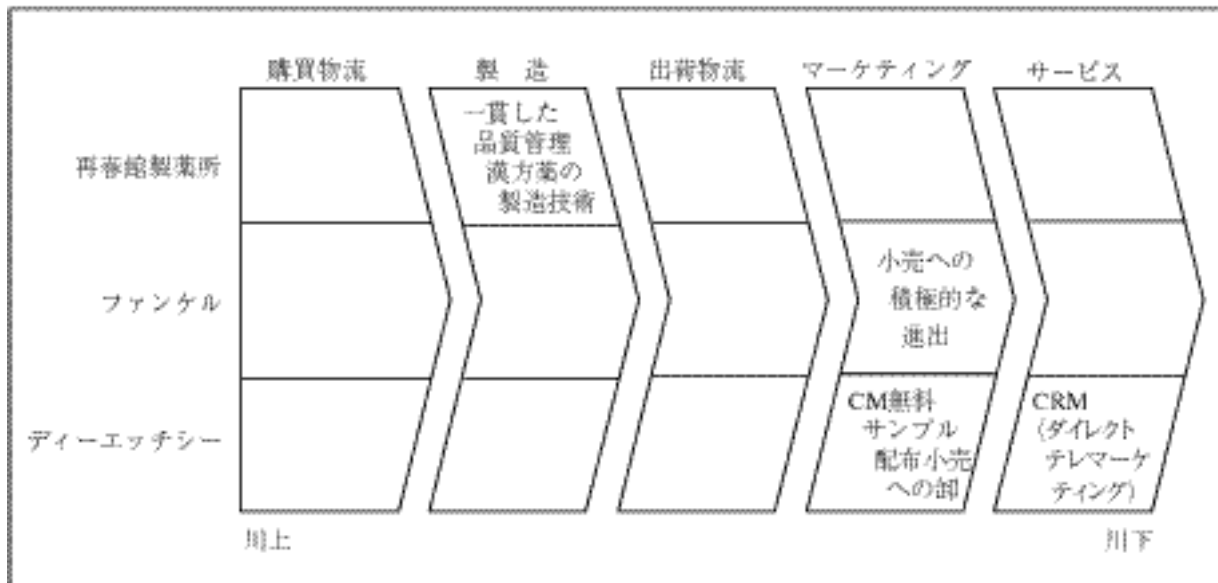
らない、ということだ。

しかし、成功を収めた事業では必ず後発が登場するものである。これからのファンケルは後発企業とどのように差別化を図っていくかが課題となる。そして後を追うディーエッチシーは、今後どのような展開を見せるのだろうか。

### 3-3 第3章まとめ

さて、これまで通信販売から成長した3社について分析を行ったが、バリューチェーンに当てはめて考察してみる。バリューチェーンとは、生産・製造(川上)から販売・アフターフォロー(川下)まで、製品が価値を高めていく様子を表しているものであり、この中に各メーカーの付加価値は何であるかを書き入れてみると競争優位の源泉は見えてくるのである(図3-3参照)。

図-3-3 バリューチェーンを用いて考察する3社の競争優位の源泉



#### 4. 仕上げ化粧品における製品の差別化

前章では通信販売で急成長したメーカーを取り上げたが、扱う化粧品は主に基礎化粧品が中心となっており、仕上げ化粧品は、基礎化粧品である程度成功して顧客をつかんでから取り扱うようになったようである。

基礎化粧品を宣伝するときに行うこととして、製品の主成分など、そのもの自体の特徴で他メーカーの製品との違いを訴える（再春館製薬所のドモホルンリンクルであれば「生薬」。ディーエッチシーであれば「オリーブバージンオイル」など）。そしてその製品を使用するとどのような効果があるのか。肌のどのような状態に効果をもたらすのかを訴える。やはり基礎化粧品なだけにこの2点は重要なことであろう。では、仕上げ化粧品の場合はどうであろうか。主成分はどのメーカーも大差は無い、裏を返すとどのメーカーの製品を使用しても一緒であると考えられがちである仕上げ化粧品は、メーカーや製品へのブランドロイヤリティが確立されていなければ、シーズンごとに他メーカーの化粧品を買うといった顧客も出てくるだろう。

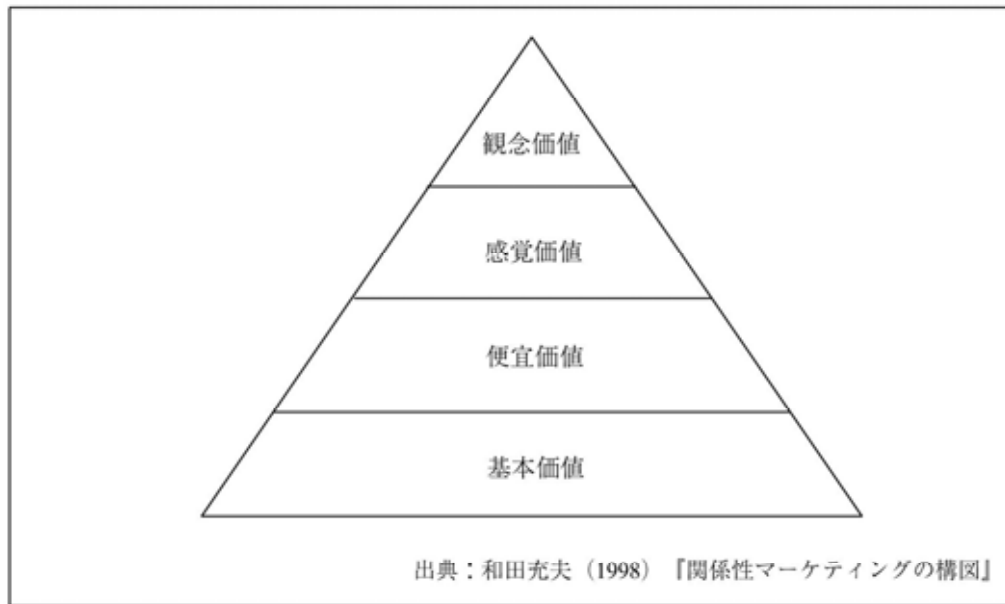
##### 4-1 製品の価値を考える

和田（1998）によると、製品を消費者側か

らみた場合、図4のような4つの属性により成り立っている。ここでの基本価値とは、その製品が存在しうるための基本的な品質や機能である。便宜価値とは当該製品の使用や消費にあたっての便宜性を与えるものであり、入手容易度や使用容易度である。一方感覚価値とは製品の消費にあたって感覚的に楽しいとか形態が魅力的であるとかいった、いわゆる形態における「美的価値」である。製品パッケージの形態やデザイン、カラー、絵柄、あるいは広告物に注入され表現され、そして知覚される、五感に訴求する刺激によって生まれる快楽的な魅力度・好意度なのである。観念価値は、製品のコンセプトそのものが生み出す価値であり、製品の品質や機能を超えて製品に何らかの主張や理念があることや、ストーリー性やシナリオが製品の背景として存在している場合に見出せる価値である。感覚価値が製品の美的価値を形態として表現するものであるのに対して、観念価値は製品の美的価値を心理的・心像的に表現するものであるといってもよいであろう。

仕上げ化粧品においてこれらの属性はどのように考えられるであろうか。例えば、マスカラの基本価値はまつ毛を長く濃く見せる事であり、便宜価値は入手しやすさや、使用の際にケースの形が持ちやすいかなどである。これに関しては、現在どのメーカーも

図4 製品の属性ピラミッド



大差が無いと考えられる。

感覚価値と観念価値が仕上げ化粧品において重要な属性であると自身は考えている。それはイメージやファッション性が購買行動に大きな影響を与えるということからである。

#### 4-2 仕上げ化粧品の広告戦略

広告にも様々な媒体があるが、カラーで動きのある映像と音声により、視覚・聴覚両方に訴える事ができるテレビCMがより効果的であると考えられる。広告には視たり聴いたりするとただちに購買行動等の反応を引き起こす短期直接行動広告と、すぐに反応を導くものではないが、広告掲出を反復して行くに従って製品名（ブランド名）の記憶や製品の理解度を高め、やがて購買行動に導く長期直接行動広告とがある。仕上げ化粧品は長期直接行動広告に該当すると考えられる。さらには、直接購買行動を誘引することはないが、広告主のイメージを創生して間接的に消費者の意思決定に影響を与える間接行動広告がある。

2001年の日経流通新聞では「基礎化粧品と仕上げ化粧品では、どちらの売れ行きがテレビなどのメディアを媒体とした広告に左右されやすいのか」というアンケートを化粧品店に対して行ってみたところ、9割以上が仕上げ化粧品と答えたそうである。さらに仕上

げ化粧品を購入する際のポイントとして消費者側へアンケートを行ってみたところ、「機能」「テレビCMなどの広告」の割合が多く、この2点がカギになっているようだ。購入を喚起するテレビCMの要素としては「イメージキャラクター」「商品の機能を分かりやすく表現している」などの項目が突出しているのであった。ではテレビCMが売り上げにどの程度の影響を与えているのであろうか。日経新聞などで取り上げられた以下の記事を見てみよう。

- ▶ 花王の「オーブ」は20代の需要取り込みを狙い、2001年12月に商品を前面刷新。イメージキャラクターにはファッションリーダーである歌手のhitomiを起用した。このことが功を奏したのか、刷新後の売り上げは前年同期比2ケタ近く伸びている。  
(日経流通新聞 2002/04/30)
- ▶ コーセーの「ヴィセ」は若年層の需要取り込みを狙い、歌手の浜崎あゆみをイメージキャラクターに起用している。新製品のテレビCMが流れると、放送されてから視聴者からの問い合わせが殺到したという。テレビCM開始1週間で口紅と目元専用パウダーだけで合計40万個以上売れた。  
(日経流通新聞 2001/08/29)

▶ マックスファクターではイメージキャラクターに松島奈々子を起用しているが、ドラマ仕立てになっているテレビCMが特徴で、人気ドラマのヒットメーカーとなる有名脚本家を迎えるなど本格的である。ドラマ仕立てになっていることで、製品の機能を分かりやすく表現しており、見ている側へのインパクトも十分である。順次新しいバージョンを製作し、連続ドラマ風にCM展開していく。

(日経産業新聞 2002/03/22)

このような調査の結果から、製品の感覚価値と観念価値の創造が重要視されていることは明白である。基礎化粧品のように継続使用して初めて効果が得られるというものではなく、無くなったからといって必ずしも次回も同じものを購入するとも言いきれないのが仕上げ化粧品である。それだけに各社テレビCMへの熱の入れようが伺える。ターゲットとする層に人気のあるタレントをイメージキャラクターに起用しているというのも共通している点である。有名タレントが出演しているテレビCMのほうが人々に認知されやすいからであり、ブランドに対する態度の形成・変容にプラスの影響をもたらすからである。つまり、人気タレントであればあるほどそのブランドに対する態度がより良いものとなるのである。

このような活動の目的は、究極的には製品の購買に結びつけることであるが、ブランド・ロイヤリティが確立されている顧客のブランド・スイッチを防ぐことと、他メーカーを使用している顧客に自社ブランドへのブランド・スイッチを行わせることなどもある。

## ま と め

不確実性の高い現在の経営環境において、企業が競争に勝ち存続してゆくには次にあげる2つの事柄が重要となる。まず自社のコア・コンピタンスを明確にし、資源を集中投下するということである。コア・コンピタンスを明確にすることは、競争他社との差別化を図る上での基盤になるのである。どのような状況下においても、自社の強みを持っている企業だけが最終的に生き残れるのである。

しかしながら、最近では、提携や合併、インターネットなどの新しいチャネルの登場などから生まれた複雑で新しいビジネスモデルを持つ企業の出現によって、本当の競争相手がどこであるかの見極めが難しくなりつつある。そこで次に、これからの環境に対応するために、企業はドメインの再定義をし、どのような顧客に、どのような技術を持って、どのような利便性・満足を提供していくかという自社のこだわりを明確にせねばならない。

製品の差別化という点においては、いかに競争他社の製品と差別化を図るかが最重要課題となるが、画期的な商品が生まれにくい現在、製品だけでは差別化を図ることは難しく、製品以外の価値を見出さねばならないであろう。そこで、企業は顧客に対してサービスを行うべくCRMを導入したり、広告による感覚価値や観念価値を形成したりして差別化を図っているのだ。しかしいかなる差別化も永続するものではないということを企業は認識すべきなのであろう。

## 引用文献・URL

- 1) 再春館製薬所ホームページ  
<http://www.saishunkan.co.jp>
- 2) 野村総合研究所ホームページ  
<http://www.nri.co.jp/>
- 3) 神奈川新聞社編集委員会編著『ベンチャードキュメント ファンケル あくなき挑戦』神奈川新聞社 2001 p.26
- 4) 神奈川新聞社編集委員会編著『ベンチャードキュメント ファンケル あくなき挑戦』神奈川新聞社 2001 p.12
- 5) 神奈川新聞社編集委員会編著『ベンチャードキュメント ファンケル あくなき挑戦』神奈川新聞社 2001 p.59
- 6) 和田充夫『関係性マーケティングの構図』1998 p.210

## 参考文献

- 1) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎著『経営戦略論』有斐閣 初版1985
- 2) 神奈川新聞社編集委員会編著『ベンチャードキュメント ファンケル あくなき挑戦』神奈川新聞社 2001
- 3) 三田村露子『最前線 化粧品業界の知りたいことがスグわかる!!』こう書房 2001
- 4) 週刊粧業編『2002年粧界ハンドブック』株式会社週刊粧業 2001
- 5) 和田充夫『関係性マーケティングの構図』1998