

# 世界観 コスメティック



化粧品班

高岡美佳ゼミナール

興津亜美 相沢祐太 大野由貴 角田瑞希

## 目次

1. 研究目的 …p, 3
2. 現状分析 …p, 5
3. 問題提起 …p, 12
4. 仮説 … p, 12
5. 実証（ケース：マジヨリカマジヨルカ） …p, 15
6. 提案 …p, 20
7. まとめ … p, 27
8. 参考文献 …p, 28
9. おわりに …p, 31

## 1. 研究目的

個性（こせい）とは、個人を個人たらしめる特徴である。

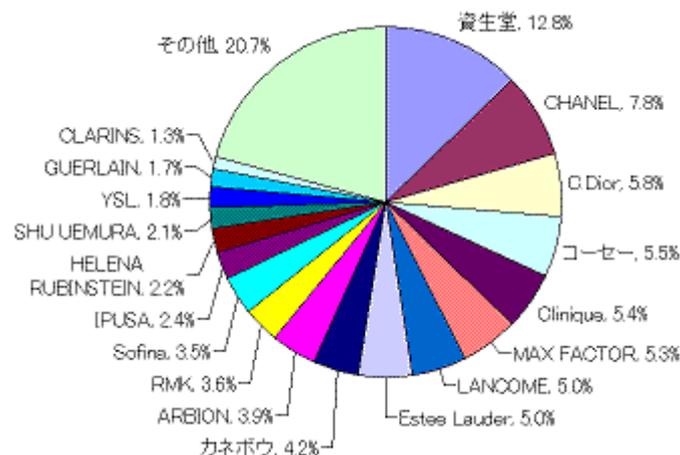
元来ムツリーニ体制下の全体主義的な社会では、個性とは不要か、むしろ害に成ると云ってもいい概念であった。しかし個性を認め得ない社会は、アリなどの昆虫の群れに等しく、変化や発展に限界が存在する。社会学的に見れば、常に変化は個人から集団に伝播し、やがては大きな革新へと発展する。変化の無い社会は環境の変化に弱く、社会は個人間の結合力を失って容易く崩壊する。

個性が重んじられる時代である。

自分の色を大切にする消費者。その声に企業が応えようとするのは、当然の流れであると言えよう。

今回、我々の研究対象である化粧品業界も例外ではない。

図1 2005年百貨店化粧品市場販売金額

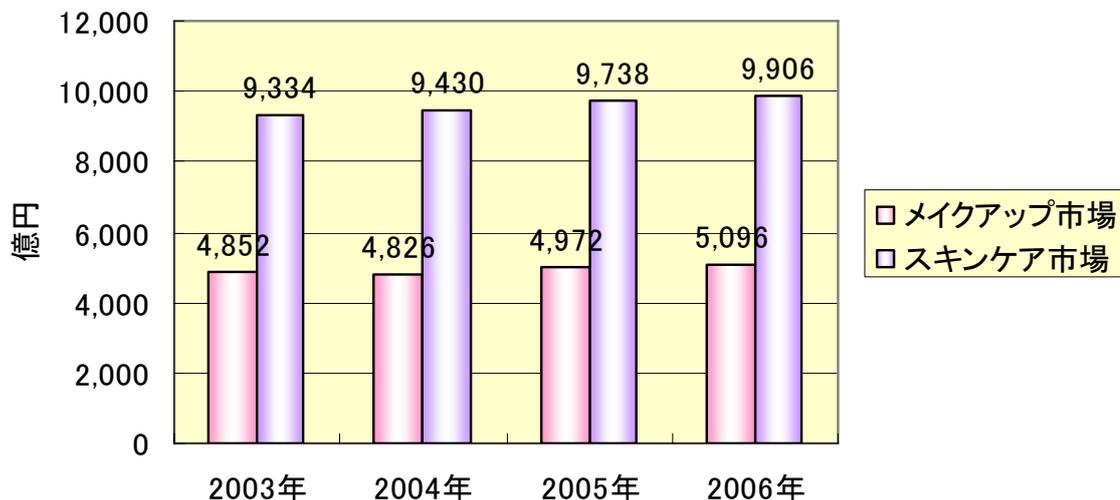


出所：<http://cin.livedoor.biz/archives/50312041.html>

上記グラフは 2005 年度ブランド別化粧品市場シェアを示している。現状を見れば、資生堂・花王・コーセーといった国内企業を始め、シャネルやクリスチャンディオール等の高級メゾンも参入し、多くのブランドを抱え市場は深刻な飽和状態にある。トップシェアを誇る資生堂に至っては 100 種類以上のブランドを保有する次第である。だがそれも、異なる年齢層をターゲットにより多くの顧客を獲得する為に他ならない。企業は自社製品ブランドを差別化しようと右往左往しているのだ。

図 2

## 化粧品市場売り上げ推移



出所：(株) 富士経済 <https://www.fuji-keizai.co.jp/market/04051.html>

市場そのものは 1998 年以降縮小傾向にあり、その為 2002 年からは敏感肌やホワイトニング、メディアに取り上げられ注目を浴びたアンチエイジングといった、様々な機能を付与された製品が市場に出回るようになった。しかしその後 2003 年から 2006 年に至るまで、市場全体の売上は減少こそしていないものの、劇的な活性化が見られているわけでもない。

その理由は機能に着目したことによるデメリットにあると考えられる。(図 2 参照)

新しい機能を付与してもすぐに模倣されてしまう為差別化に役立てることが出来ず、また機能を重視した商品はブランド拡張に利用しにくいといった特徴があり、戦略の柔軟性の面から見ればマイナスにはたらくのである。

新機能付製品の参入→代替品の出現という悪循環は市場の競争を更に激化させるカンフル剤となるに終わる。機能だけでは参入障壁の構築が難しいのだ。

つまり今後製品だけに特化しても劇的な売上の伸びを期待するには足りない。機能は最早前提に過ぎないのである。

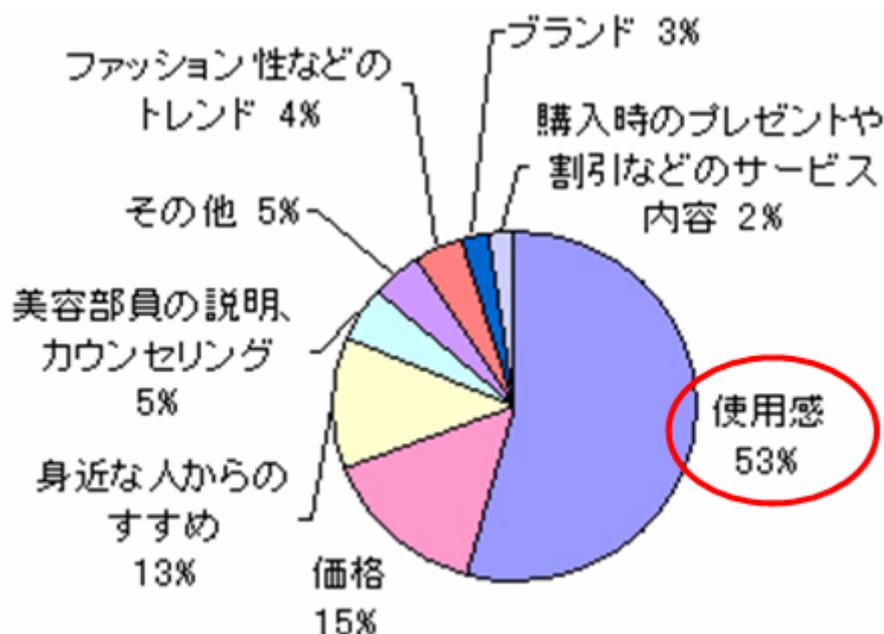
そこで事項からは、新製品開発ではなく企業が保有する既存の資源や技術を使ったマーケティングプログラムによるブランドの差別化を我々は提案していく。今後の業界の発展に寄与し得るアイデアを是非、拝見されたし。

## 2、 現状分析

前章から、現在の化粧品市場において、機能面は飽和状態にあるということがいえる。

図 3 を見てほしい。

図 3 化粧品購入時の重要視する項目とはなにか？



出所：

<http://www.herstory.co.jp/jisya/200402/20040210cosmetic.html><http://research.goo.ne.jp/>

図 3 は、消費者が化粧品を購入するときに重視している項目は何かというアンケートである。使用感を重視している割合が過半数を占めていることがわかると思う。

つまり、化粧品にとって機能とは最重要要素であるといえる。しかしながら、現在では当初は革新的であった機能もすぐに他企業に模倣され、差別化が困難な状況に追い込まれていった。つまり、機能面での自社と他社との差別化は困難なものなのだ。

機能の飽和化により、以下の4つのデメリットが発生する。

1. 模倣されやすく、差別化が図れない
2. 合理的な顧客を想定している
3. 戦略の柔軟性を弱める
4. ブランド拡張戦略を制限している

これからの化粧品企業にとって、以上の4つのデメリットを克服するような戦略をとることが望ましいと考えられる。

つまり、以下の4つの要素を満たす必要があると。

- 1、模倣されにくく、差別化を図る
- 2、顧客1人1人のニーズに対応する
- 3、柔軟性を持たせる
- 4、ブランド拡張を行う

以上4つの要素を持たすためには、どのような戦略が重要であるといえるのだろうか？これらの要素を満たすために必要なことは何なのだろうか？

そのためには模倣困難性と多重利用可能性を持つことが有効であると考えられる。

では、実際に模倣困難性と多重利用可能性を持つものにはどんなものがあるのだろうか？

自社と他社の差別化を図る手段の一つとして、「コアコンピタンス」が有効なのではないか。コアコンピタンスとは、他社が真似できない自社特有の価値のことを指す。コアコンピタンスは、情動的経営資源『見えざる資産』ともいわれており、多重利用可能性・消去困難性・代替可能性という3つの特性を持つ。これらが、持続的競争優位を実現する源泉となるのである。

コアコンピタンスは他社に模倣されにくい模倣困難性だけでなく、1度消費者に認識されると、消費者の記憶から消えにくい消去困難性、ほかのものと置き換えられない代替困難性を持ち合わせているため、自社を確立し、他社との差別化を図るために有効であると考えられる。

では、コアコンピタンスを具体的に示すとすれば何が当てはまるのだろうか？

以上の問題を考える上で、企業にとってのコアコンピタンスとは、企業に付随して起こるイメージではないかと考えた。

まず、イメージとはどういうものを指すのだろうか。

イメージとは、辞書上の意味では、心の中に思い浮かべる像、全体的な印象または心象を示す。

製品に関して考えた場合、イメージとは、ある製品が持つ属性を、製品のパフォーマンスの性質やレベルに関する属性を示す製品関連属性と、製品の性質意外に関する属性を示す非製品関連属性とに分けた場合に、後者に含まれる。

非製品関連属性には、ブランド・パーソナリティ・使用者イメージ・イメージキャラクター・使用シーンが存在する。つまりイメージとは、商品以外の付加価値を示す。

製品関連属性は、先ほども述べたように製品の性質やレベルに関する属性であるため、化粧品に当てはめると機能であると考えられる。しかしながら、化粧品の機能は現在では飽和状態にあるために、製品関連属性での差別化が困難なことは明確である。

したがって、非製品関連属性による差別化、つまりイメージによる差別化が有効であるといえる。

機能はついて当たり前となった現在の化粧品業界において、消費者は製品の機能を購買・使用することによって発生する感情や自己イメージに重点を置いている。

さらに、イメージを考えていく上で重要になってくるのが企業の持つブランド・イメージである。

ブランド・イメージはどの企業も持っているものである。自社が強いブランドをもっている企業は消費者にも高い割合で認知されているものである。つまり、消費者に自社を記憶させるためにはイメージが重要な役割を持っているといえる。

さらに、消費者により認知されるためには、ポジティブなブランド・イメージを持たせることが重要なのである。

ポジティブなブランド・イメージとは、消費者に強く好ましくユニークな連想を抱かせるイメージのことを示す。消費者は、ポジティブなイメージを持つ企業またその企業の製品に対して、肯定的なイメージを持つといわれている。つまり、ポジティブなイメージを構築できている企業は強いブランド力を持っていることになり、他者との差別化を図るのに有利な状態にあるといえる。

以上のことから、自社ブランドを他社ブランドと差別化するためには、イメージ戦略が有効であるといえる。

では、イメージ戦略とはどういうものなのか見ていきたい。

イメージ戦略とは、あるブランドに対する消費者の知覚であり、消費者の記憶内で抱かれるブランド連想に反映するものとして定義されているブランド・イメージを競争要素に掲げる戦略のことを示す。

ブランド・イメージについては先ほど説明したため、自社と他社の差別化の手段として有効であることは分かってもらえるだろう。

しかし、イメージ戦略は従来から多くの企業によって実行されているはずである。

にもかかわらず、効果があまり得られていないということは、現在行われているイメージ戦略に問題点があるのではないだろうか？そして、その問題点を克服するために効果的な新しいイメージ戦略を提案できないだろうか？

新しいイメージ戦略を提案するにあたり、まず、従来のイメージ戦略をみていきたい。

## 従来のイメージ戦略

化粧品業界において、従来から行われているイメージ戦略の特徴として挙げられるのは、「イメージモデルの存在」である。この戦略は多くの企業によって取り入れられている戦略であるが、具体的な例をいくつか示してみよう。

### 例1. F a s i o

F a s i oはイメージキャラクターとして歌手のB o Aを起用している。起用理由は、ターゲットとしている10代から20代前半女性から高い支持を得ているからである。

### 例2. V I S E E

V I S E Eはイメージキャラクターとして浜崎あゆみを起用していた。彼女の人気は絶大であり、彼女のファン層からの支持を見込んでの起用であった。

### 例3. A U B E

A U B Eは上戸彩を起用している。化粧をする大人の女性というイメージよりも元気なイメージを多くもたれているようだが、彼女を支持する10代の女性は関心を抱いている。

以上の3つの例を見て、共通して挙げられる特徴点は

イメージモデルを起用していること、CMを巧みに利用し積極的に広報活動に取り組んであることである。また、広報活動に関しては、CM以外の手段として、雑誌に掲載する・雑誌に広告を載せるといった手段が挙げられる。

つまり、従来のイメージ戦略の特徴は、以下の2点

1. 特定のイメージモデルの起用
2. CMを利用した積極的な広報活動

であるといえる。

従来のイメージ戦略の狙いは、それぞれ企業がイメージモデルを起用し、自社自身、また製品のイメージを、起用したイメージモデルと結びつけ、そのイメージごと消費者に認知させることを目的としていたといえる。

つまり、消費者は自分になりたいと考える人物像をイメージも出るそのものと結び付けて考えるのである。具体的になりたいと思う人物像がイメージできるため、消費者は細部まで確立されたイメージに自分を当てはめることができるのである。

従来は、以上のように行われてきたイメージ戦略が有効的であったのである。

しかし、現在は、従来のイメージ戦略の効果は希薄化してきているといえる。

それではどのような背景からイメージ戦略の効果の希薄化が起こっているのかを探ってい

きたい。

イメージ戦略の希薄化の背景には、近年の傾向が影響していると考えられる。  
近年見られる傾向として、

1. ニーズの多様化
2. 情報入手の簡易化
3. 市場細分の激化

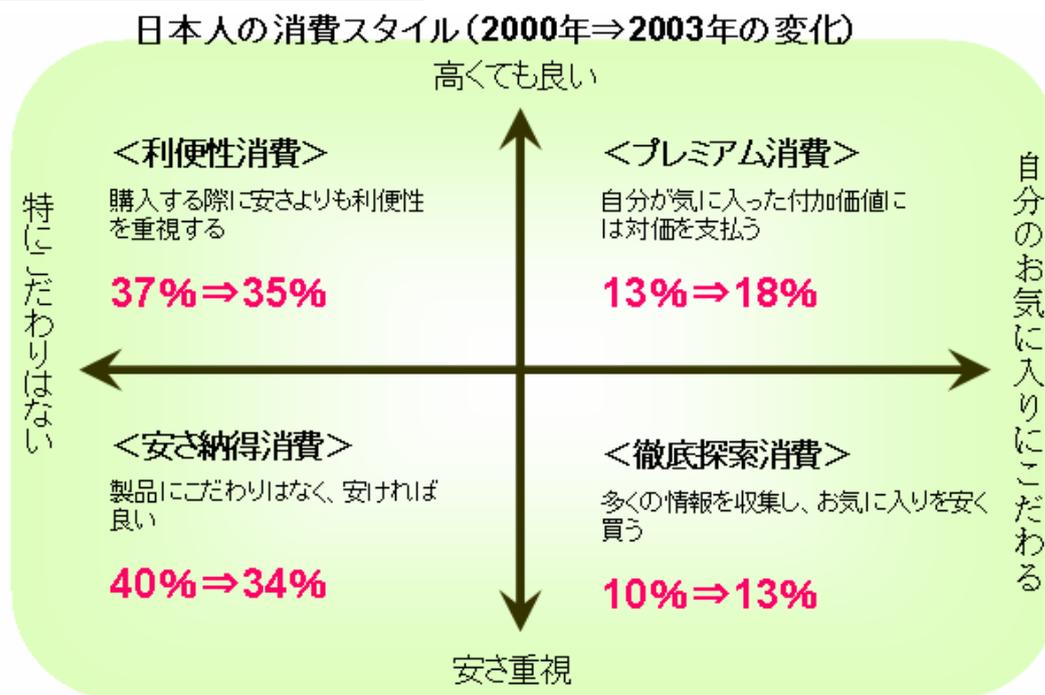
の3点が挙げられる。

まず、1. ニーズの多様化についてである。

図4を見てもらいたい。

図4は2000年から2003年にかけて日本人の消費スタイルの変化を示したものである。

図4 日本人の消費スタイルの変化



出所：野村総合研究所 HP<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2004/pdf>

図4から、いえる近年のニーズの多様化の傾向は、

- ・ 利便性を重視する消費者の減少
- ・ 自分が気に入った付加価値にはそれにふさわしい対価を払う消費者の増加
- ・ 安ければ製品の品質にはこだわらないという守秘者の減少
- ・ 自ら多くの情報を入力し、その中で自分のお気に入りを安く買いたいと考える消費者の増加

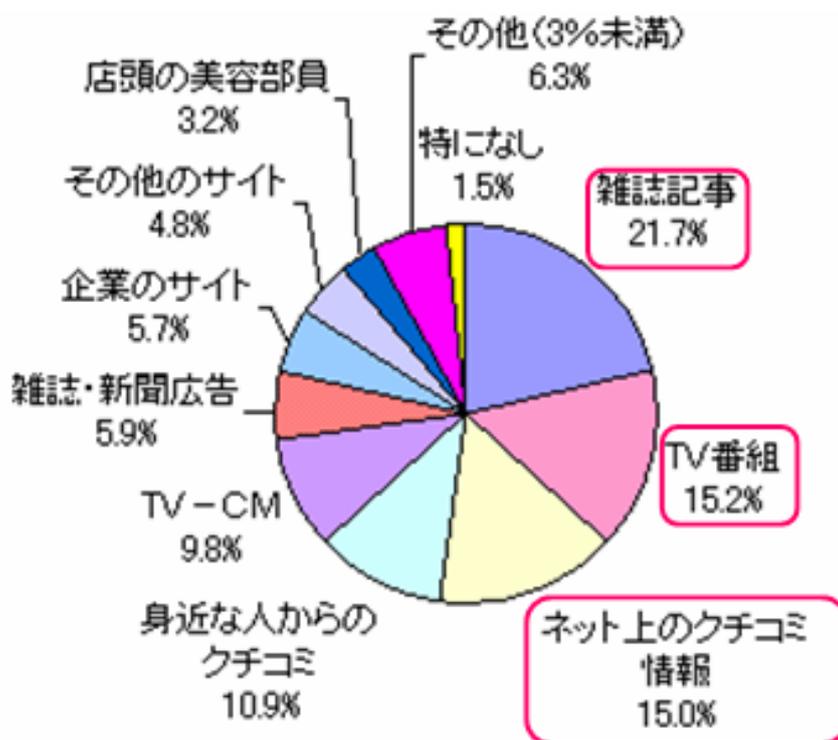
以上4点にある。

このことから、時代が移り変わるにつれ、自分で自ら興味のある製品に関する情報入手し、こだわりを持つ傾向にあるといえる。さらに、自分の持つこだわりに伴う付加価値に価値を払うことにも肯定的な見解を持っている。このことから、現在は、消費者が1人1人こだわりを持つため、年々ニーズが多様化傾向にあるといえる。

つぎに2. 情報入手の簡易化についてである。

図5を見てほしい。

図5 最もよく利用する情報源は何か?



出所:

<http://www.herstory.co.jp/jisya/200402/20040210cosmetic.html><http://research.goo.ne.jp/>

図5は、最も多く利用する情報源についてのアンケートである。

図5から、消費者が最も多く利用している情報源は雑誌記事・TV番組・ネット上の口コミ情報であるといえる。以上の3つの情報媒体で過半数を占めていることから、これらの媒体の影響力は強いものであるといえる。

以上のことから、現在は従来に比べ、自分の関心のあるものに関する情報を簡単に入手できるようになったことは明らかである。その結果、消費者は豊富な情報力を持つようになり、自らの意思であらゆる製品に関する情報を入手し、使い分けることが可能となった。自分で入手した情報を利用し、お気に入りのものを手に入れる時代へ移行したといえる。また、情報源の拡大により、消費者が製品に関する情報に触れる機会も増加したために、情報に関するニーズはさらに高まっていくのではないかと推察される。

最後に3. 市場細分の激化についてである。

消費者の思考は、時代の変化に伴い変化を遂げている。

製品を作れば売れる時代、つまり大量生産・大量消費が主流であった**製品志向の時代**から、たくさんの製品が市場に数多く出回るようになり物余りの時代に突入した。

その結果、今までのように製品をただ生産して販売するということが困難な時代へと変化した。

今までの販売方法では物が売れなくなったため、積極的に製品を販売しなくてはならなくなった。つまり、**販売志向の時代**へと移行したのである。販売以降の時代へと移行したことから、消費者のニーズに応える必要性が出てきた。

さらに、消費者のニーズが多様化していくのに伴って、ただ積極的に製品を販売するだけでは消費者の支持を得られなくなってきた。

消費者のニーズが高まる中で、消費者のニーズを第一に考えなければならない時代に突入した。それが**消費者志向の時代**といえる。つまり、消費者のニーズに応えなければ製品が売れない時代となったのである。しかし、消費者の1人1人のニーズに対応し切れていないというのが現状である。そのために、現在のイメージ戦略は希薄化し、限界の状態にあるといえる。

### 3. 問題提起

では、市場細分化過多となった今、消費者1人1人のニーズに応えられる手目の新しい戦略はないだろうか？

多様化する消費者のニーズに応えるために、消費者の自分らしさを引き出せる製品を開発することで、消費者のニーズに応えることが可能となってくるのではないかな？

### 4. 仮説

では、消費者それぞれの「自分らしさ」を引き出しつつも、強く一貫したイメージを創り出すために何が必要なのか。そのためにはブランド・アイデンティティを構築し、自社ブランドを強く持つことが必要なのではないだろうか？

ブランド・アイデンティティとはブランド策定者が創造したい、維持したいと思うブランド連想のユニークな集合を示す。

参考までに、実際の企業がブランド・アイデンティティをどのように位置させているのかを図4で見てほしい。

ブランド・アイデンティティはコア・アイデンティティと拡張アイデンティティから構成されている。コア・アイデンティティとは、ブランドが意味を持ち、成功するための中心にあるものであり、変わる事のない永遠の本質の事を示す。具体的なものを挙げると、製品の品質や価格、企業価値などが挙げられる。

拡張アイデンティティとは、ブランドに豊かさや完全性を与える要素の事を示す。

コア・アイデンティティのように基礎的なものは含まないが、ブランド・アイデンティティをより強くしていくために必要なものであるといえる。

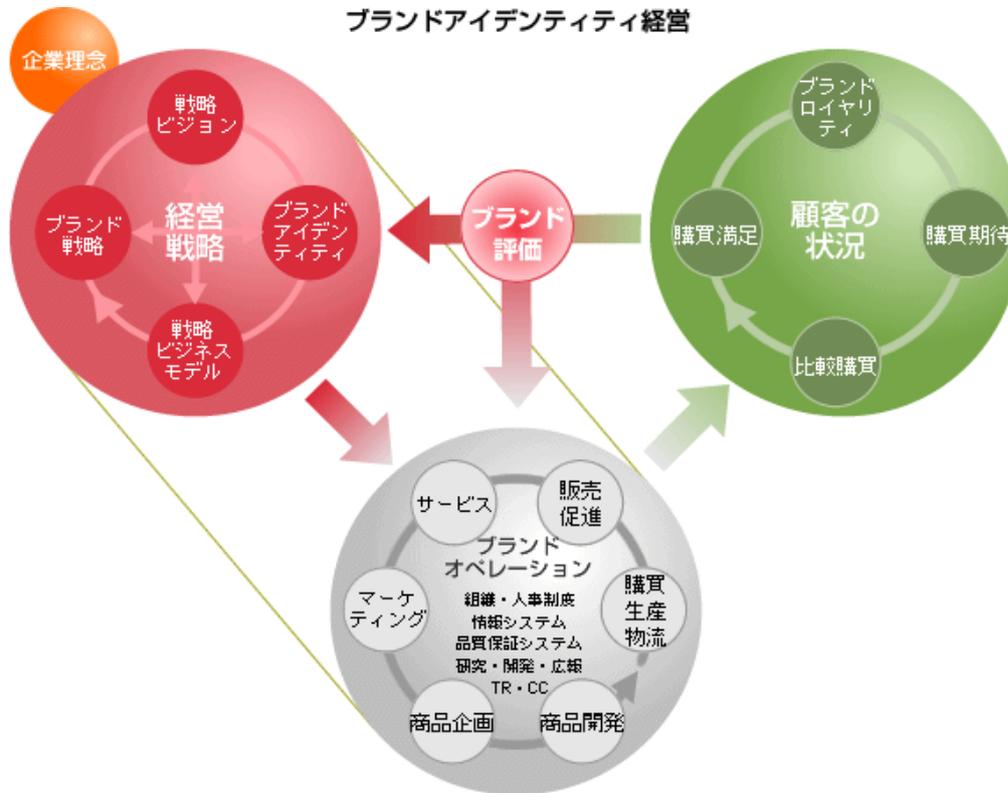
コア・アイデンティティが基礎となり、永遠の本質として模倣困難な自社特有の価値として存在し、さらに拡張アイデンティティによってブランドの方向性を明確に示したり目的を明確化することが望ましいといえる。

市場細分化している現在において、

1. コアとなる強いアイデンティティを創り出す
2. 同じアイデンティティを持つ

以上の2つを満たすことで、それぞれの市場でさまざまな要素を強調することが可能となる。そのことから、全てのニーズを吸収・対応し、消費者が自らカスタマイズすることが可能にさせるような強いブランド・イメージが重要なのではないだろうか？

図 6 ブランド・アイデンティティの図式化



出所：[www.initiaconsulting.co.jp/.../beam/index.html](http://www.initiaconsulting.co.jp/.../beam/index.html)

従来は、求める消費者のニーズを満たすためにはそのニーズにあったイメージを持つ商品を選ぶという方法がとられていた。つまり、それぞれのニーズを満たす商品とイメージは個別に直結していたのである。そのために、消費者は、求めるニーズごとにイメージを抱き、それを満たしてくれる商品を探し求めている。

しかし、それでは商品のイメージがバラバラであるために、ブランド・イメージに統一感を持たせることは困難であった。

つまり、従来の化粧品業界において自社ブランドに統一感を持っていて、さらにそれを前面に押し出し消費者から認知されているブランドは少ないといえるのではないか。

企業全体に統一感を持たせることで得られるメリットとして考えられるのは、消費者にブランド・イメージを植え付けやすくなるという点にある。

一貫性のある統一した世界観を持たせることによって、従来は一方通行であった消費者と商品の関係性に変化が現れる。

一貫した世界観の中に、今までは個別で作られていた商品を取り込むことで、すべてのニーズに応えることが可能になる。そのため、今まで数多く存在したブランドがひとつのブランドとして、すべてのニーズを吸収することが可能となるのではないか。

つまり、**カスタマイズできるイメージ作り**が重要である！！

消費者が本当になりたいのは、イメージモデルではなく自分自身である！！

そこで、資生堂から2003年売り出されたマジョリカマジョルカをケースとして取り上げて検証していく。

## 5.実証（ケース：マジョリカマジョルカ）

マジョリカマジョルカはこの化粧品業界の中でも大手である資生堂から2003年7月に発売された。資生堂は以下のような会社概要を持つ。

<資生堂会社概要>

商号 株式会社 資生堂 Shiseido Company, Limited

本社所在地 〒104-0061

東京都中央区銀座七丁目5番5号

TEL(03)3572-5111（大代表）

創業 1872（明治5）年

資本金 645億円（2006年3月31日現在）

代表取締役社長 前田 新造

売上高 連結 6,710億円（2006年3月期）

単独 2,527億円（2006年3月期）

従業員数 約3,300名（グループ従業員数 約26,300名）

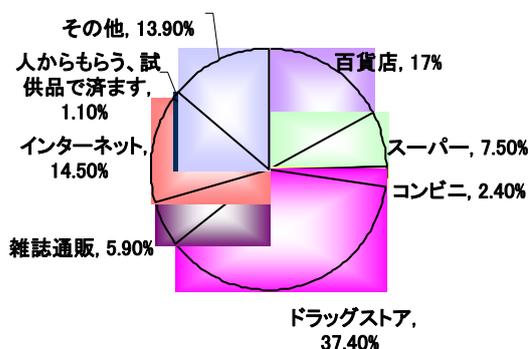
（2006年4月1日現在 資生堂HPより）

資生堂が抱える化粧品ブランドは多数あり、その中でもマジョリカマジョルカは資生堂が出遅れたフリーアクセスチャネルへの展開の第一歩として創られたブランドである。

フリーアクセスチャネルとは、ドラッグストア・スーパーマーケット・コンビニ・繁華街立地の化粧品専門店など、お客さんが自分で自由に選んで購入する店（「商品企画の現場から」より抜粋）という。情報入手の簡易化により、消費者が自ら選べる形態のチャネルがシフトしたのである。

化粧品業界の現状として販売チャネルはフリーアクセスに移行している。（図7参照）

図7 化粧品の購入場所



出所：ユビトマリサーチ <http://www.yubitoma.or.jp/research/result/r163.html>

このようなドラッグストアなどのチャネルでは企業ごと又はブランドごとに決められたスペースが与えられ、その中にそれぞれの製品が並べられる売り方、つまり「箱売り」が主流である。多数のブランドが並べてあるフリーアクセスチャネルでの成功の鍵はまさにこの店頭での「箱」であり、消費者が箱の前を通りかかる一瞬にいかに関心を引くかが売り上げに大きく影響する。

また、フリーアクセスチャネルの特徴として挙げられるのは非計画的購買性の高い顧客が多い点である。そこで、いかに消費者の目を引き購入候補に入るかということに加え、たとえ購入予定にないカテゴリーの商品であっても、消費者の中にある潜在的欲求を喚起させるかが重要になってくる。

ターゲットである10代の特徴としてあげられるのは「自分で選択する」という点である。情報もモノも過剰に与えられる世界に生まれた彼らは、情報もモノも自分で選択して得るといった必要性があった。また、アイデンティティが重要視されるなかで育ったことにより社会的に認められるものではなく、自分の価値観の中で認められたものを選ぶ傾向が強い。

つまり、「自分的オーソライズ」であるという。（「商品企画の現場から」より引用）

資生堂は、ここに着眼点を置いた。

マジョリカマジョルカは「即効変身カスタムコスメ」というコンセプトに基づいて創られた。ちなみにブランド名である「マジョリカマジョルカ」も呪文を連想させるようなものになっている。これからマジョリカマジョルカについて

- 1、店頭
- 2、製品（パッケージ・製品名）
- 3、製品ライン
- 4、カスタマイズ性
- 5、広告
- 6、統一された世界観

と、6つの側面から説明していく。

まず店頭である。フリーアクセスチャネルの特徴でも前述したように、店頭什器はブランドを認識・購買意思決定する上で重要な役目を果たす。マジョリカマジョルカはこの店頭スペースを秘密の宝箱をイメージし鏡や装飾で飾った。他ブランドの什器は製品がただ並べられているのに対しさまざまな装飾で彩られているマジョリカマジョルカのスペースは独特の雰囲気を持っている。

2点目として、製品名やパッケージのデザインにまでコンセプトが反映されている点がある。アイシャドウや口紅などのケースはマジ [図3]アイライナー

ョリカマジョルカの模様が入っており、マスカラなどはケースの形状自体が「秘薬がはいっている器」を象徴している。マジョリカマジョルカの購入理由として「個性的で可愛いパッケージデザイン」が多くあげられることから、パッケージデザインまでに凝ったことが成功の重要な鍵となったことは明確である。また各色の名前においても、他製品は「ブルー」や「パールピンク」などカラーを中心として名前をつけているのに対し、マジョリカマジョルカは「初恋」や「夜曲」などその色から得られるインスピレーションを名前につけている。このことによりアイシャドウを選択する基準は、色やその組み合わせなどの製品的属性だけではなく名称からくるイメージなどの情緒的属性も選択基準となるのではないだろうか。(図7参照)

製品のバリエーションの豊富さも特徴のひとつである。特に有名なのはアイライナーで、他社が黒や茶色などの一般的な色のみを取り扱っているなか、赤や緑などの色を取り入れ個性に飛んだ製品を揃えている。この様々な色を取り揃えることは他製品との差別化を図れるだけではなく、マジョリカマジョルカの神秘的や魔法といったイメージを深めることにつながったのではないだろうか。(図8)

図8 アイシャドウ



図9 アイライナー



またターゲットの特徴である「自分で選択す<sup>①</sup>」<sup>②</sup>から、カスタマイズ性に優れている点も挙げられる。例えば眉墨である、ペンシル型やパウダー型、形状や太さの好きなものを二つ選び組み合わせることができる。(図9参照)決められた枠にとらわれない自由さを取り入れることによって、顧客のニーズに対応しやすくなるとともに、本人のオリジナルティを製品に入れる余地をつくる。



コミュニケーション活動として多く使われるのがCMであるが、今までの化粧品の広告やCMは機能の特性を押し出すものか、イメージキャラクターの女優を強調するものの2種類であったように思われる。しかし、マジョリカマジョルカの広告やCMは機能や女優を押し出すものではなく、そのブランドコンセプト(統一された世界観)を消費者に浸透させるものであった。またHPなどを見るとストーリー性があり、消費者の探究心を刺激し、ブランドに深みをもたせる。

マジョリカマジョルカの成功要因として最も重要なのは個性を持つ製品たちをまとめる「統一された世界観」である。その証拠に、顧客層をみてもみると当初のターゲットであった10代だけではなく20代後半などの幅広い層から支持を受ける結果となった。

年代が違えば当然ニーズも異なる。特に化粧や洋服などの年代的要素に左右されやすいカテゴリーにおいてその差は大きい。さらに、近年消費者のニーズの傾向は以前と変わり始めている。消費者のニーズがどんどん満たされていくなかで、同じようなニーズを持つ消費者毎に市場を細分化しようとする、その単位は以前と比べ着実に個人単位へと近づいている。つまり言い換えると、個人のもつニーズも個性的なってきたということである。

そのような市場において、従来のように市場を細分化し、対応する商品づくり、それに伴うひとつの決められた、絞られたブランド・イメージを付加する戦略の有効性が薄れてきているのではないだろうか。資生堂は通常の商品開発プロセスとは異なって、マジョリカマジョルカの企画の初期段階から、商品企画、デザイン、広告、コピー、スペースのスタッフが集まり、組織を横断し一丸となって商品化を進めた。

マジョリカマジョルカの統一された世界観はひとつの決められたブランド・イメージを提供するのではなく「神秘的」という世界観を提供している。広告を例にとると、一人の女優を全面的に押し出したCMではブランド・イメージがその女優の一般的に持たれているイメージと重なってしまう。一方世界観を提供することは、世界観は決まってもその中に描かれる人物的要素は消費者一人ひとりの自由であり、もしかしたらそこに自分を

当てはめるかもしれない。そのため世界観のみを提供することは消費者自身のアイデンティティを取り入れる余地を与え、またブランドコンセプトに共感する消費者の範囲を広げている。

そして、図 11 をご覧頂ければわかるように、ロコミがロコミを呼ぶような形となって、10月27日現在、556票中マジョリカマジョルカは人気コスメランキング 1位とまでなったのである。

図 11 人気コスメランキング

ランク	投票	項目	投票数	グラフ
1位	<input checked="" type="checkbox"/>	マジョリカマ ジョルカ	74	15.10%
2位	<input checked="" type="checkbox"/>	KATE	68	13.90%
3位	<input checked="" type="checkbox"/>	コスメティツ クパーラー	36	7.40%
4位	<input checked="" type="checkbox"/>	アルビオン	32	6.50%
5位	<input checked="" type="checkbox"/>	ファンケル	24	4.90%
6位	<input checked="" type="checkbox"/>	ソフィーナ	23	4.70%
7位	<input checked="" type="checkbox"/>	マキアー ジュ	20	4.10%
8位	<input checked="" type="checkbox"/>	オルビス	17	3.50%
9位	<input checked="" type="checkbox"/>	ファシオ	16	3.30%
10位	<input checked="" type="checkbox"/>	アテナ	15	3.10%

出所：[http://www.koiseyo.com/contents3/tc\\_2.html](http://www.koiseyo.com/contents3/tc_2.html)

マジョリカマジョルカと他製品の顧客たちの違いで特徴的なのは、顧客がマジョリカマジョルカのパッケージデザインやイメージを購入理由としてあげるほど重要視している点である。商品の細部に至るまでの設計と店頭の雰囲気、コミュニケーションが一貫した世界観を表現することによって、消費者が知覚するものは道具としての化粧品ではなく自己表現としての化粧品なのではないだろうか。

## 6. 提案

以上の研究結果を基に、私たちはある一つの提案をしたいと思う。それが資生堂の老舗化粧品専門店である。

資生堂の化粧品専門店は、1923年(大正12年)から始まるチェーンストア制度により発展した。このチェーンストア制度により、小売店の系列化が起り、全国約25,000店舗にまで数を広めた。

この化粧品専門店の特徴は、第一に美容部員によるカウンセリングが挙げられる。化粧品専門店は、資生堂のさまざまなブランドを取り揃え、資生堂化粧品に精通したスタッフが顧客に丁寧に対応する。お店のスタッフは、豊富な美容知識と確かな技術をもった「美容のプロ」。この「美容のプロ」が顧客一人ひとりの要望に合わせ、化粧品の使用方法や使用量、使用順序といった基本的なことはもちろん、お肌の状態を測定して最適なスキンケアを選んだり、自分をより魅力的に見せるメーキャップテクニックなど、キメ細かいアドバイスも行う。最近では、化粧品はとて多くのブランドが社会にあふれ、その情報もTVや雑誌、インターネットなどの多彩なメディアで紹介されている。しかし、そのような莫大な情報の中から、自分に合う情報を選ぶのは簡単なことではない。よく、「どんな化粧品を買えばいいのか、よく分からない」「化粧品の使い方がわからない」「雑誌で見た商品についてもっとくわしく知りたい」「自分をより魅力的に見せるメーキャップテクニックを教えてほしい」という悩みを耳にするが、化粧品専門店で「美容のプロ」に相談をすれば、このような悩みや疑問はすべて解消されるはずである。

また、顧客一人ひとりに丁寧に对应してくれるので、一度相談すれば、次に来たときに同じことを繰り返す説明する必要はない。また、化粧品のことだけではなく髪型とか服装といったちょっとした変化にも気づいてくれる、友達のような存在を目指している。その為、「売る」「買う」だけの関係ではなく、ワクワクするようなコミュニケーションも期待できる。

商品はテレビや雑誌などで宣伝している商品も含め、多彩な資生堂ブランドを取り揃えている。顧客のご要望に幅広く応えることができるよう、化粧品専門店の専用商品も取り揃えている。業界最大手の資生堂という企業ブランドには、商品に絶対的な信頼性を与えている。

さらに、「スキナビジオム」という肌判定システムがあったり、入会費・年会費が無料なのにも関わらず、化粧品の「お取替えサービス」「お取り寄せサービス」といった化粧品保障制度、ポイントカードや割引制度、専用カルテがつく「花椿クラブ」の発行もしている。このように花椿では、「資生堂ブランド」や「美容のプロ」に支えられた高品質商品を取り揃えている。

このような顧客生涯価値の最大化を通じた企業収益の向上を目的とする、顧客との関係性の形成、維持を行うあらゆる活動(製品開発、マネジメント、営業活動、サービス等)を統合的に管理する概念をリレーションシップ・マーケティングという。ポイントは、顧客の属性情報(性別、年齢、趣味など)に加えて、顧客が、企業との接点(店舗、コール

センターや営業マン)で発信した様々な情報(購入記録、意見や不満など)を一元的に管理し、企業全体で共有し活用する仕組みの存在が前提となることである。このような仕組みに基づく一貫性のある顧客対応を通じて、顧客と企業との間に深い信頼関係を構築、維持することが可能となるのである。また、このことは顧客を始めとする利害関係集団との優良、強固な関係を戦略的資産と捉え、その確立維持、発展を行うマーケティングであることを意味する。この場合に形成される関係は、普通継続的であり、相互作用的であり、個別的でもあるのだ。顧客組織化活動は、顧客と企業との関係を顕在化させ、その関係の固定化を促進させるという点でリレーションシップ・マーケティングの一つの形態として捉えられることもある。

特に、花椿会委員の特典は、美容講習会への招待や、美容刊行物の無料配布、年一回の記念品の贈呈を通じて、顧客との結びつきを強化するために、経済的便益の提供、社会的便益の提供、構造的結びつきの提供を行っているのである。また、資生堂の初期段階から見えていくと、化粧品業界に進出したのは、1916年のことであって、当時の「西のクラブ、東のレート」と呼ばれた中山太陽堂、平尾賛平商店といったトップメーカーの中で、卸を通じて流通をしていたため、出遅れた感は否めない。つまり、ある程度、マーケットのシェアが形成されかけてからの参入ということになる。既存企業が出そろった中で、新規参入である資生堂は、如何にして現在のようなシェア率ナンバーワンの座を勝ち取ったのであろうか。資生堂は、まず高級価格帯に特化して、他社との差別化を図った。その後、花椿会はより高付加価値化を推進するべく、四国で1年間実験的に開始され、1937年1月花椿会が発足した。花椿会の運営は、一定額の売り上げの保証と、それによる経営の安定化を小売店にもたらされることとなったのである。また、小売店における、資生堂製品の販売活動の支援、充実化という役割も担っている。つまりは、花椿会の会員になることによって、消費者側からしてみれば数々の特典の恩恵を受けることになり、また資生堂側のマーケティングの立場にしてみても、初めて資生堂の商品を購入した、客(最初の顧客)が、会員になることによって反復購買客となり、ひいてはクライアントとなる可能性が生まれるのである。そしてその結果、上述のように売り上げはある程度保証され、安定した経営が行われるのである。

資生堂の各店舗に対するサポート体制は以下のようになっている。まず、開店前には化粧品販売の基礎知識の習得、資生堂化粧品の基礎知識、ブランド別教育といった教育を行い、品揃えや店づくり提案、オープニング施策提案、新規顧客獲得のための活動計画立案、開店後の売上計画の立案といった回転準備サポートを行う。開店後には、美容技術向上のための各種美容講座や、施策や審査遺品を案内するための各種セミナーといった教育制度、月別施策立案、品揃え提案など顧客獲得と拡大のための営業担当による各種サポート、ポスター、リーフレットなどの販売促進用具の提供、商品管理や顧客管理のための機器など店頭情報機器のリースといった営業サポート体制、さらには経営面の知識を深め、時点の経営効率を向上させるための経営講座(有料)、POSレジの無料貸与、経営ソフトを活用し

た経理処理（有料）といった経営サポートも行っている。

経営方針としては、「メーカー主導型のマーケティングシステム」を廃止し、顧客の支持の表れである「店頭売上」を基本とする改革に着手した。着地点は、店頭売上が資生堂の売上に直結する仕組みであり、それにより過大な流通・偏在在庫が圧縮され、市場にリンクしたスピード経営が実現する。

そこで、まず、店頭で POS システムを導入した。POS システムとは販売時点情報管理システムのことで、お店のレジ端末と資生堂のホスト・コンピュータを通信回線で結び、製品販売時に生産や販売活動に関する様々な情報処理を行う。さらに、社内情報環境の整備し、店頭売上をベースとした取引制度に改定することで、サプライチェーンマネジメント体制（以下 SCM）を築き上げた。SCM は、製品に関する受発注、原材料の調達、生産・在庫管理、配送といった川上から川下までを統合的に管理する方法である。特に資生堂は、小売と製造が一緒になった SPA（製造小売）形態であるため、物流業者、卸売業者といった中間マージンを削減できるため、コスト削減にもつながる。この「実需に見合う適時適量の製品供給システム」である SCM により、初期の投入量を抑え目にし、売上状況に応じて機動的に増産できるようにし、在庫削減や、欠品防止、納期短縮につながり、これがチェーンストアの収益性向上と安定経営に大きく寄与した。何よりも、それぞれの地域特性や、顧客のニーズに合わせた商品を提供できることがこの「店頭主義」の大きな強みである。

化粧品専門店とは、多くの女性が必要としている専門店である。商品の使用方法や使用量などの基本的な説明から、お客さまに合わせた使い方などの高度なテクニックまで、顧客一人ひとりに合わせ、店頭で丁寧にアドバイスできる化粧品専門店とは、化粧品の効果を最大限に引き出してくれる店である。

化粧品専門店の成功は、地域の人たちに必要とされるお店になることが絶対条件である。まずは近所の住民から、そして、さらに広い地域の人たちから信頼され、愛される店となることが、経営の基盤を築く重要な条件である。親娘や友だち同士でちょっと気軽に立ち寄りたくなるような地域の憩いの場として、そして「化粧品のことなら、あのお店に行けば大丈夫」「あのお店に相談すれば、キレイになれる」と言われるような存在になることができれば、店の成功は間違いない。

これから私たちの社会はますます高齢化が進み、それは化粧品の需要低下を招くと考えられがちである。しかし、必ずしもそうとは限らない。なぜなら、女性であれば、「いつまでも若々しく見られたい」という気持ちを必ずもっているからである。さらに、それは「お肌」「髪の毛」「メーキャップ」など、一人ひとり違う。顧客と店頭で向き合うことによって、そうしたそれぞれの顧客の要望を聞き、的確に対応できるのが「化粧品専門店」の大きな特長である。高齢社会だからこそ、顧客から大きな信頼を寄せられるお店になるチャンスがあるわけである。

しかし、図 12 を見てわかる通り、現在インターネットの普及などにより、雑誌や口コミからある程度のメイク知識は消費者が容易に直接入手できるようになり、逆に押し売りさ

れてしまいそうだとカウンセリングの必要性が希薄化した。さらに、ドラッグストアやコンビニエンスストアなどチャンネルが多様化(図 6 参照)したことにより、花椿は後継者不足に悩まされ、2 万店以上あった店舗は減少の一途を辿る。

図 12 カウンセリングを受ける頻度



出所：集まれ！意見ネット <http://www.herstory.co.jp/goiken/index.html>

しかし、化粧品専門店の弱点はこれだけではない。資生堂化粧品専門店は高品質、高サービスに基づく商品提供を行っている。製品属性レベルで考えるとかなり高いレベルに位置しているはずだ。

花椿会の会員獲得は、各小売店の勧誘によって行われてきた。つまり、顧客はある小売店で作り出され、その小売店だけの顧客なのである。そして、購買額の高い有力顧客（特別会員や名誉会員）ほど、完全に固定客なのである。実際に資生堂-小売店-顧客というたての繋がりはあるが、小売店同士の横の繋がりはなく、小売店は「〇〇商店」といった時点の名前をそのまま店舗に出している。ここで問題になっているのは、顧客は固定された小売店で購入しているわけではない、ということである。しかも、他の化粧品会社の製品も一おそらくはほぼすべての人が一購入しているのである。では何故、会員であるにもかかわらず他社の製品を購入するのであろうか。まず、第一に挙げられるのが品揃えである。資生堂以外の商品も魅力的であるのだ。それはある種のブランド・イメージなのかも知れないが、化粧品ほど魅惑的なものはないのではなかろうかと思うほど、多種多様なものがそろっている。つまり、わざわざ資生堂一店にこだわることも無いのだ。

また、顧客が商品に感じるベネフィットは製品そのものから得られる機能的ベネフィットだけではない。その製品を購入することによって生じる感情から得られる情緒的ベネフィット、商品を使用することによって「なりたい自分になれる」という自己実現的ベネフィットが合わさることによって、顧客が高付加価値を認めることにより、それに見合った対価を付与することができるのである。現在の花椿会は、会員であるのにほとんど何の特典も受けていない。現在持っているポイントカードタイプのもは、1000 円で1つポイントが増え、2 年間で 200 個ためると記念品贈呈である。つまり 2 年のうちで、20 万円以上

を資生堂の一つの小売店だけで購入しなければならないのである。もう少し、一人一人の顧客が、資生堂ばなれを起こさないような工夫が必要なのではないかと思われる。この「小売店同士の横のつながりがない」ということと、「顧客自信が価値を見出せていない」ことが最大の問題点ではないだろうか。私たちはここに、拡張性、柔軟性のあるブランドを付与することにより、資生堂という絶対的な企業ブランドに支えられた高付加価値を消費者に提供したいと考えた。この「高付加価値」により、様々な市場に眠っている潜在的な顧客を見つけ出し、消費者が、「資生堂で購入したほうが自身にとって利得が得られる」と考えられるようにしたい。

そこで、私たちは「花椿」という店舗自体のブランド化を提案する。

資生堂のホームページより、資生堂のコーポレートメッセージは、「一瞬も一生も美しく」あることであり、その事業領域は、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造することであるとされる。

また、花椿のシンボルである「椿」の花言葉は、白い椿は「申し分のない魅力・端正な美しさ」である。この「申し分のない魅力」という言葉は最高の賛辞だとされる。

一方、紅い椿の花言葉は「気どらない優美さ」とされる。この花がヨーロッパに伝わったのは、18世紀であり、東洋的な美しさに「日本のばら」という賞辞が捧げられた。19世紀のヨーロッパではフランスで小説「椿姫」が描かれたように、一種の椿ブームが巻き起こり、社交界の女性はみな争って椿を胸に飾った。

以上のことから私たちはこの「花椿」に「共に育てる一輪の花」というブランド・イメージを付与しようと考えた。化粧品専門店の最大の武器である「美容のプロ」によるカウンセリング、徹底した顧客管理による絶対的な顧客への価値の創造を生かし、美容のプロと共に自分だけの美しさを育てていくというコンセプトを打ち出す。このイメージを商品やパッケージデザイン、商品ネームといった商品そのものだけにとどまることなく、広告や店頭ディスプレイといった様々なコミュニケーションツールや美容部員などの従業員までに植え付けることにより、一貫したブランド・イメージを訴求したい。

このような世界観はあらゆる市場で機能するほど積極的であったり、普遍である。市場は様々な観点からセグメントに分けられ、その再分化の軸は多岐にわたる。客観的なデモグラフィック変数では、年齢・性別、学歴、所得、職業、ライフステージ、社会階層、地域などの刊行データに基づくもの、主観的なサイコグラフィック変数は、パーソナリティ、生活価値観、ライフスタイル、ブランドロイヤリティ、興味関心、製品関与、態度など消費者調査に基づくものである。資生堂も POS により地域特性に合わせた店舗作りを行おうとしている。しかし、ここにそれぞれのニーズに合った商品やイメージを与えていくのはとても困難である。そこで、統一した世界観を持たせ、首尾一貫性保てば、同じブランド観を共有しながらそれぞれの市場で様々な要素を強調することが必要とされるのである。ある市場ではひとつのブランド・パーソナリティが中心となり、他方、別の市場では製品属性が少し目立つという具合である。さらに具体的に述べるとすると、ある市場ではポイ

ントメイク用品が売れているのでそれを訴求した商品を置く。ある市場ではヘアケア・ある市場では…と、それぞれの市場に合わせながらも一貫したイメージを付与させることにより、その統一性は希薄化することはない。また、化粧品にとどまることなく、共通したブランドがあればインテリア、ポーチなどの服飾雑貨、エステ、喫茶店など、トータルビューティ的なケアも可能になるのである。セグメントされたなブランド属性においては競争相手を容易に凌ぐことができるのに対して、包括的なブランドは多岐にわたる市場に浸透していくため、競争相手と戦うのが難しい。したがって、このような包括的なブランドは持続的競争優位を実現する重要な源泉となるのである。今、事業多角化は、技術や経営手法の共通利用による管理の複雑さ、経費、創業までの時間の削減というシナジー効果や、一つの事業が不測の事態や成熟化により経営危機に陥った場合、リスク分散を図ることができるというメリットから、当たり前の概念となっている。さらに、こうした情報資源ベースの視野が広いドメインによって融合された既存事業や既存製品は、より新たなものが創造される可能性も秘めている。

事業多角化が進む今、M&A や新製品を開発する際には、ドメインは長期的な事業展開の方向性を決める軸となり、組織メンバーの夢やロマンを引き出す企業像を描く必要がある。こうしたときに柔軟なドメインを広げた戦略が重要なのではないだろうか。では、ここからどのような効果が生み出されるのだろうか？

効果の二つ目として、統一された店舗イメージで販売されることにより、様々な店舗での販売が可能となる。例えば、もともとドラッグストアや通信販売といったフリーアクセスチャネルは、会社の帰りや学校の帰りにチョット寄ってみる行動が、若者間で定着し、発展したものである。このため、比較的低価格品が置いてあるイメージと、様々な種類が色々と揃っていて自由に見て選べるといった気軽さや、探すといったアミューズメント性が最大の魅力になっている。このフリーアクセスチャネルはお客さんと接する「面」としての売り場スペース（間口）が売上の鍵を握る。これは、販売員がついていないため、商品自体、専用什器のプレゼンスだけがコミュニケーションの武器になり、目の前を通るお客さんにどの様に訴えかけるか、目を引くかが勝負の分かれ目となるため、商品が置かれるだけでなく、それぞれがきちんとプレゼンスされているかが問題となる。この時店頭のパッケージデザインや店頭の販売什器に「」というイメージを付与することによって「気軽に選ぶ」「新商品をチェックする」といった楽しさをそこで体現し、店頭でのブランド認知も併せて行うことができる。

こうしたフリーアクセスチャネルでは気軽に買えるポイントメイクやスキンケア商品を置き、花椿店舗自体にはポーチなどのグッズやカウンセリングによるオーダーメイドコスメの販売をすることができる。全国展開しているコンビニのような店舗は小売店舗の影響が及ぶ範囲である商圈が広く、日常的に来店できるためその希少性は薄い。一方、花椿は地域特性が強く、商圈は狭いものなので、「その店でしか買えない」という希少性をもたせることができる。さらには北海道では冬の乾燥対策商品、沖縄では夏の日焼け止め商品な

ど、「わざわざ行ってまで買いたい」商品として地域限定商品も作ることができる。これは、あくまで同じ世界観を持たせることによって既存の経営資源を使ったシナジー効果を生み出すことが期待でき、経費を削減できるのである。

しかし、無制限に市場を拡大していくべきではない。ドメインの定義はあくまで「共に育てる一輪の花」すなわち「自分だけの美を育てる」というコンセプトであり、そのコンセプトに合う市場に進出していくべきである。そして、このコンセプトに基づいた市場進出は、幅広い市場からの新規顧客を獲得するだけでなく、この「花椿」というブランドに共感し、ファンとなった顧客がロイヤルカスタマーにつながる可能性も秘めている。通常、ブランドロイヤリティの高い層は、①定期的に繰り返し購入してくれる、②種々の製品やサービスを利用してくれる、③他人に勧めてくれる、④ライバル企業からの誘いに乗らない（ブランドスイッチしない）、といった特徴がある。つまり、一貫したブランド・イメージを訴求することによってそのブランドに強く関心を持った顧客は、そのブランドにまつわるものならば他の市場からも積極的に購入しようとし、そのブランドにまつわる情報をHP などから積極的に入手しようとする。更には口コミなど信頼性の高いコミュニケーションツールにおいて、自らが広告塔となり、そのブランドに肯定的なイメージを付与してくれる。もともと企業にとってのブランドの価値は、主にそれが獲得する顧客のロイヤリティによって創造され、そのロイヤリティを資産とみなすことが、ブランド・エクイティを創造したり高めたりするのに役立つロイヤルティ構造プログラムを促進し、正当化するものとなるため、ロイヤルな顧客を創造する可能性があるときにだけブランドは価値を持ち、企業が多くの人ロイヤルカスタマーを獲得することは必須といえよう。このロイヤルカスタマーの創造・維持こそが持続的競争優位の源泉ともなるだろう。

マーケティング費用に対するブランドロイヤリティの影響は、しばしば相当のものとなる。新規顧客獲得に関わるプロモーション費や販売管理コストなどが削減され、結果的に収益の向上が見込まれるために新規顧客をひきつけるよりも既存顧客を維持するほうが遥かに費用は安く済む。また、「ドラッグストア＝低価格商品」というチャンネルにおいても、そこに顧客が認める高い付加価値があれば、マジヨリカマジオルカのケースのように高価格商品でも販売することが可能になる。それ以外にも、先述した多角化において、既存の経営資源を活用することによって経費が削減できるなどの創業時のシナジー効果にみられるように、経営資源を多重利用することによるコスト削減、すなわち「範囲の経済」効果を期待できる。

## 7. まとめ

百貨店、ドラッグストア、コンビニなど様々なお店で数え切れないほどの製品が陳列している今の化粧品業界は、競争を激化させ、カニバリゼーションを生み、飽和化している。その中で、私たちは如何にして他企業と差別化を図り、強いブランドとして競争を勝ち抜いていくのかを考えてきた。

たくさんの魅力的な機能を持ちながら、この飽和化形態から脱出できない製品達に、化粧品ブランドは魅惑的なユーザーのイメージと印象的なパッケージ、それに大量の広告に後押しされた、非常に機能的で情緒的で自己表現的な便益を付加した。

しかし、インターネットや雑誌から消費者は情報を簡単に入手できるようになり、ニーズの多様化がますます進む世界において、もはや市場をセグメンテーションすることは難しくなり、消費者一人ひとりのニーズには対応しきれなくなってきた。

そこで、消費者の「自分らしさ」を引き出し様々なセグメントに対応しつつも、一方で、全てを網羅する一貫したイメージを持たせるために重要なことが、全てのニーズを吸収しながらもそれぞれの市場でカスタマイズさせることができる世界観を持つブランド作りが重要である。

ブランドは製品だけでなく、組織、人、シンボルなど様々な属性により作られたものであり、これこそが模倣困難な自社特有の価値である。

この他社が真似できない自社特有の世界観をコアコンピタンスとし、それをベースに新しい製品・サービスの開発に応用することにより、顧客に新しい「価値」としての利益をもたらし、競合企業に対する独自性と優れた能力を発揮し、競争を勝ち抜く。このためには製品だけにはとどまらない、「マーケティングの差別化」が今の化粧品業界には必須といえよう。

## 8. 参考文献

- ケビン・レーン ケラー (著), その他『戦略的ブランドマネジメント』(東急エージェンシー、2000年)
- デービッド・A・アーカー (著)、その他『ブランド優位の戦略』(ダイヤモンド社、2001年)
- 大滝精一他 (著)『経営戦略』(有斐閣、1997年)
- 資生堂HP <http://www.shiseido.co.jp/>
- CJ CLUB HP <http://www.koiseyo.com/votec/votec>
- コスメティックインダストリーHP<http://cin.livedoor.biz/archives/50312041.html>
- ゆびとまりサーチHP <http://www.yubitoma.or.jp/research/result/r163.html>
- ビジネス通信HP<http://www.herstory.co.jp/jisya/200402/20040210cosmetic.html>
- 恋せよコスメHP [http://www.koiseyo.com/contents3/tc\\_2.html](http://www.koiseyo.com/contents3/tc_2.html)
- 集まれ!意見ネット <http://www.herstory.co.jp/goiken/index.html>
- 野村総合研究所HP <http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2004/pdf>