



慶應義塾大学ビジネス・スクール

資 生 堂

昭和 60 年 5 月、東京・平和島海岸にある物流倉庫に毎日 500 人近い人が訪れる。資生堂が開発した四種類のモデル店舗をチェーンストアの店主、それに資生堂グループ各社の 2 万人に上る全社員が交代で見学にくるのである。「化粧品店じゃない。ファッション店だ」、「いやコンビニエンスストアそっくりだ」といった声が聞かれるように、従来の化粧品店の枠ではとらえられない店がならんでいる。

創業以来 113 年、日本の女性の美に君臨してきた資生堂が、これまでタブーとされた小売店にも手をつける販売政策の大転換に乗りだしたのである。

会社の沿革

資生堂は、明治 5 年、当時海軍薬剤監の福原有信氏が東京・銀座に開いた「資生堂薬局」が始まりである。明治 21 年にはわが国初のねり歯磨を発売するなど、トイレタリーと化粧品の兼業メーカーであった。

化粧品メーカーはその販売形態によって問屋流通の一般品メーカー^{注1)}、資生堂のように問屋を通さずに直販する制度品メーカー^{注2)}、家庭や職場でセールスマンが売る訪販品メーカー^{注3)}、の三つに分類される。戦前は「西のクラブ（中山太陽堂）、東のレート（平尾賛平商店）」などといわれ、一般品メーカーが市場を支配しており、資生堂は中堅の高級品メーカーにすぎなかった。

昭和 25 年には業績不振で倒産寸前にまで追い込まれた資生堂が急成長したのは、昭和 30 年代に入ってからである。当時の化粧品業界は独禁法の一部改正による再販制（小売店での定価販売）の導入と外資の自由化で大揺れに揺れていた。この時期に資生堂はすでに大正 12 年にわが国で初めて導入したボランタリーチェーン・システムと地区販売を強化し、同社の製品だけを販売する専用コーナー制を確立、今日の繁栄の基礎を築いたのである。

昭和 60 年現在、資生堂は世界第 3 位の化粧品メーカーにまで成長し、全国に 2 万 5 千店のチ

注 1) 問屋を通して小売店に商品を流すこのチャンネルを使うメーカーには、キスミー、明色、柳屋などがある。

注 2) 現在の中心チャンネルで、資生堂の他に、カネボウ、小林コーセイ、マックス・ファクター、レブロンなど、いずれも独自の販売ルートで商品供給するメーカーである。

注 3) 代表的には、ポーラ、メナード、ノエビアなどのメーカー。

本ケースは、ケースの最終頁に記載された外部の文献を基礎としてクラス討議のために作成されたものである。

チェーンストア、15万店のトイレタリー商品取扱店を擁し、昨年の総売り上げは3,233億円、経常利益は304億円、純利益は126億円となった。(58年、59年度の財務諸表を付属資料1に示す)

この資生堂の圧倒的な強さをもたらした要因は数々あるが、つきつめていけば全国で2万5千店余にのぼるチェーン店展開と、四季折々のシーズン・プロモーションに代表される広告のうまさの2つに絞られる。極論すれば、資生堂は広告・マーケティング戦略の巧みさによって急成長した企業の代表例ともいえよう。

資生堂チェーン・ストア

資生堂は、その売上高の大半を占める主力の化粧品の流通のために、全国を73のテトリーにわけ、それぞれに卸売のための自社の販売会社を設け、これが約2万5千の有力小売商に卸していた。これらの小売商はわが国の化粧品小売商業界の有力なものをほとんど網羅しており、しかも資生堂の強力なコントロールのもとにおかれていた。これらの小売商は、いうまでもなく、それぞれ独立自営の小売商であるが、資生堂チェーン・ストアと呼ばれ、歴史と伝統を誇る百貨店でさえ売場の一角を資生堂専用コーナーとして別にとる程に、資生堂色を強く持っていた。資生堂はこれらのストアに店舗設計・陳列・装飾をはじめ広告宣伝その他さまざまな販売促進の方法を指導・援助しているのである。

資生堂は、このチェーンを売上高によって6つのクラスに分類し、それぞれに別々の割引あるいはリベート政策を適用し、チェーン加盟のための条件として、小売段階における再販売価格維持^{注1)}制度を厳守することを要求していた。さらに資生堂は数千人の美容相談員を擁し、顧客への宣伝サービスのために、これらのチェーン・ストアを巡回させていた。

資生堂は、こうして流通経路の各段階をコントロールし、市場＝流通支配の主導権をにぎっており、とくに再販売価格維持を中心とする取引条件を厳守させることに全力をかたむけてきたのである。このような流通経路支配体制のもとで、乱売があっても不思議でないこのきわめて競争的な産業のなかで、価格の切下げを回避し、小売商が資生堂商品の販売努力を積極的に展開することを大いに刺激することができたのである。自社の販売会社が直接小売商に出荷し、しかも小売商が自社のチェーン組織に組織化されているのであるから、資生堂商品は乱売の対象となることはきわめて稀であった。

注1) 化粧品業界では戦後の高度成長期に乱売が相次ぎ、業界は再販価格(小売価格)を守らない小売店にメーカー出荷停止を認める再販売価格維持制度の適用を公取委に要請し、昭和29年より、化粧品、石けんは法定再販となった。しかし、昭和48年には、化粧品について1,000円以下の商品のみ再販を存続し、高額商品は再販撤廃となった。だが、ごく最近まで再販撤廃品でも、大きなダンピングや値崩れは起こらなかった。

シーズン・プロモーション

資生堂の急成長の秘密を知るためには、化粧品業界の“名物”ともなった大規模な広告キャンペーンを忘れるわけにはいかない。同社の広告キャンペーンの歴史はそのままわが国広告界の流れともいえる。創業者自らが筆をとって広告文案を書いたほど、同社は昔から広告には力を入れ、完全制作体制をとっていた。

この同社の広告戦略の本領が発揮されたのは、チェーン店体制が確立され、チェーン店にコーナー制が導入された30年代後半からであった。

とりわけ、資生堂が大規模なシーズン・プロモーションを始めたのは、昭和36年春の「キャンディートーン」からである。ちょうど35年からテレビのカラー放送がスタートし、消費者のファッション志向が高まってきたところである。当時の化粧品業界では外資系のマックスファクターが口紅のキャンペーンとして34年に「ローマピンク」、35年には「カフェ・ア・ラ・モード」を展開し、その斬新な広告手法が各方面の注目を集めた。

資生堂の「キャンディートーン」はこれに対抗したもので、国産メーカーとしては初の大規模キャンペーンである。翌37年春には繊維大手の東レとタイアップして「シャーベットトーン」の共同キャンペーンを展開し、わが国広告史に一時代を画した。終了後の調査では、シャーベットトーンの認識率は女性の8割強に達し、その効果の大きさを裏づけている。

39年までシーズン・プロモーションは春だけだったが、41年から夏と秋が加わり、53年からは冬も加わってオール・シーズンとなった。特に夏のプロモーションの第一弾である41年の「太陽に愛されよう」は、わが国広告史の成功例の一つとして語り草となっている。

化粧品業界の低迷化と資生堂の地位

30年代から40年代にかけて年率30～40%台で伸びてきた化粧品の需要は第1次石油ショックを境に急速に伸びが衰え、この数年は特に不振が目立っていた。過去3年間の販売状況（流通別と分野別）は付属資料2に示してある。日本化粧品工業連合会の集計では58年の出荷額は9,097億円、前年比2.1%増で、戦後最低の伸びに落ち込んだ。59年の実績も前年に比べわずかに1.4%増にとどまり、業界低迷化は確実な情勢となった。

需要低迷の背景は深刻である。まず、化粧人口が減少しており、化粧品を最も多用する20歳の人口は60年には10年前に比べて20%も少なくなっていた。

ファッションのカジュアル志向も軽い化粧を一般化させ化粧品不振に輪をかけた。さらに、消費の個性化・多様化により以前なら季節ごとにひとつのテーマを決めてマスコミで大々的にキャンペーンを打てば必ず量販できたのが最近では全くダメになっていた。ターゲットを絞り込んで手間ヒマかけてキメ細かいマーケティングをしないと見向きもされない時代になってきたのである。

しかし、成長が見込めない割には新規参入は多い。すでに制度品、一般品、訪販品を含めて2,000社がひしめいている当業界の中に、たとえばトイレットリー業界のリーダー、花王を筆頭に婦人下着業界のワコール、製薬メーカーの持田製薬など周辺業界の有力メーカーが化粧品事業を始めたのである。新規参入が多いのは利益性の高い割に製品の製造に格段、高度な技術は必要なく、販売も自由であるからだといわれていた。さらに鐘紡や小林コーセーなど直接競合する制度品メーカーの激しい追撃、またポーラをはじめとする訪販メーカーの販売攻勢により、“不沈戦艦”といわれてきたリーダーの資生堂も苦しい立場に追い込まれつつあった。巻末に参考資料として、資生堂にとって大きな脅威とみられる花王のソフィーナの戦略と革新性が示されている。

同社は59年11月期では売上高3,233億円、経常利益約304億円を計上し、12期連続の増収増益を達成しているが、内容はいささかところもとなかった。50年には39.6%だったシェアが58年には34.9%にまで落ち込んでおり、この間、第2位の鐘紡は17.2%のシェアを維持していたのである。

チャンネルにおける不協和音

このような状況の中、資生堂が築き上げた2万5千のチェーン店のうち売上高が前年を割る店はここ2,3年ふえ続け、今では50%近くが前年実績を割っていた。中心問題は、客数減少、訪販攻勢、商品回転率悪化、諸経費高騰などであった。基本的にメーカーの系列店制度が真価を発揮するのは高度成長期のみであると言う意見もあった。メーカーは新製品を相次いで市場に投入して宣伝し、系列店ではそれを並べてさえいけば毎年売り上げが伸び、仕入れ額に応じて支払われるリベートは累進的に増えるのである。しかし、この仕組みは一面で小売店の生命である仕入れ力をしだいに弱め、メーカーへの甘えの体質を生む。これがチェーン店の近年の売上不振の一因となっていた。

「小売店の店主は、既得権益確保には必死でも工夫してモノを売ろうとはしない」と資生堂の幹部は述べていた。

一方、小売り側にも言い分はあり、全粧連の宮本専務理事は次のように語っている。

「消費者の好みが多様化したからといって次々に新製品を押しつけられたんじゃない。

10年前に比べ在庫が数倍になっています。ある大手メーカーなんか口紅だけで300種類です。本当に内容を変えた売れる新製品だけ持ってこい、と言いたい^{注1)}」

さらに資生堂と小売チェーンとの対立も表面化しつつあった。引金になったのがコンビニエンス・ストアへの納入問題であった。同社は売り上げの大半を占める化粧品専門店の権益を守るため、従来、コンビニエンス・ストアへの納入は避けていたのだが、販路多様化のため58年初め、セブンイレブン・ジャパンへの納入に踏み切った。

注1) ケーススタディ資生堂、日経ビジネス、昭和60年1月7日号

供給しようとした製品は1点が1000円以下の普及価格製品であり、「コンビニエンス・ストアを利用するヤング層に資生堂の化粧品を使ってもらうことで、長期的には専門店の顧客開拓にもつながる」（岩崎豊壽専務）という判断だった。

ところが予想に反して小売チェーン側は資生堂のこの政策に猛反発した。資生堂は結局コンビニエンス・ストアとの取り引きを停止せざるをえなくなった。その後の話し合いで、資生堂は条件付きでコンビニエンス・ストアへの製品納入ができることにはなったが、小売チェーンの資生堂に対する不信感を募らせることになった。また最近では、過剰生産・在庫にともない非チェーン店への商品横流し、乱売が多様な形で活発化しつつあったが、これに対するチェーン側のメーカーに対する期待も十分満たされていなかった。最近では、資生堂製品の2～3割引セールも例外的だが生まれてきた。さらに、九州地区販社がチェーンストアを販売拠点にして、販売員に高額化粧品を訪問販売しようとしたが、この「守りから攻め」の政策も結局、訪販業界、全粧連、小売組合の反対で尻つぼみになり、チェーン店の不協和音はさらに高くなっていった。

新たな成長を求めて

化粧品の伸びが見込めないとはいえ事業多角化もそう容易ではない。化粧品はもともとそれほど複雑な技術は必要なく、業界の外に出て高度に活用できる技術は乏しかった。よって、成長が期待されるファインケミカル（精密化学）メーカーへの道は遠い先のことであった。

そこで、資生堂は多角化の一つの照準をトイレットリーなどの化粧品関連分野に置いているが、この分野は先発大手がひしめいているうえ参入障壁が低く新規参入がひきも切らない。

同社の売上構成は59年に化粧品86%に対してトイレットリー・化粧雑貨が14%であり、50年が化粧品が88%、その他が12%に比べ多少は変わったものの、化粧品が頼みの綱であることには変わりはない。

幸い、海外市場の開拓は順調に進んでいた。供給先を高級デパートに絞り、日本と同様、キメ細かな対面販売ができるように美容部員の研修を進め、さらには製品の品質を確保するため57年、米国のニュージャージー州に独自に工場を建設するなどして高級ブランド「シセイドー」のイメージづくりに努力し、その結果、評価は少しずつ高まってきた。

海外の売上高は59年度で280億円に達する見通しで、同社では今後も20～30%の成長を見込んでいた。しかしながら、海外の比率はまだ売上げの1割にも満たないのが現状であった。このように、結局は「資生堂王国」の安泰を保つことができるかどうかは、やはり国内の「流通改革」の成否にかかっているといたした。

チェーン店のタイプ別マーケティング

以上のような認識から、資生堂は化粧品販売促進の切り札として58年からチェーン店のタイプ別マーケティングに取り組みはじめた。

これは従来同社の化粧品を一律的に販売してきた全国のチェーン店を顧客層や立地条件に応じて

- ① プロモーション商品主体型（マスパロモーション商品がよく売れる店で都市型専門店）
- ② 全品平均型（商品が総合的にバランスよく売れる店で駅ビルや地下街、繁華街の店）
- ③ 中・低価格帯中心型（地方型の店）
- ④ 男性用などセルフサービス型（中・低価格商品とメンズ用化粧品がほどよく売れる店で、住宅街や団地付近店や薬局併設店）

の4タイプに分類するというものであった。これによって千数百種類もある同社の化粧品をその店の顧客層に合わせて商品を絞り、販売効率を上げるとともに、チェーン店の在庫負担も軽減させることを目的とした。

ところがこれがまたチェーン店の拒否を受ける結果となった。東京都下のある小売店は「お前のところは工場地帯だから男性化粧品とトイレタリーをやれ、といわれても女性の固定客もいるし——。そんなんじゃ資生堂の看板は出せませんよ」と憤りをぶつけた。ちょうどコンビニ店問題で全粧連との関係がギスギスしていたこともあってランクづけともとられかねないこの資生堂の提案はチェーン店の神経を逆なですることになってしまった。こうしてタイプ別区分構想は事実上、撤回した形になった。^{注1)}

それでも資生堂は「流通改革」の試みは取り下げようとはしなかった。大野社長はその後も改革は摩擦を恐れずにやること、また本格的には60年度から始める決意を表明した。それが、今回の「チェーンストア業態開発計画」となって表われたのである。この計画を進めるにあたっては、前回の手痛い失敗の反省から、タイプ別分類の思想を踏襲しつつも、あくまで小売店の自主性を重んじた「改革」を進めていく方針であった。

以下この計画についてさらに詳しく述べてみよう。

チェーンストア業態開発計画

チェーンストアの新業態開発にあたって、資生堂は商品の品揃えを店毎に変えるという単純な発想でなく、顧客に「これこそわたしの（お気に入りの）店だ」という意識を持ってもらおうと考えた。そのため、同社は小売店に対し、個性的な周辺小物の販売、店舗デザイン、什器、陳列方法、接客方法、運営システムなど、トータルな改善をしてもらいたいと考えた。これは

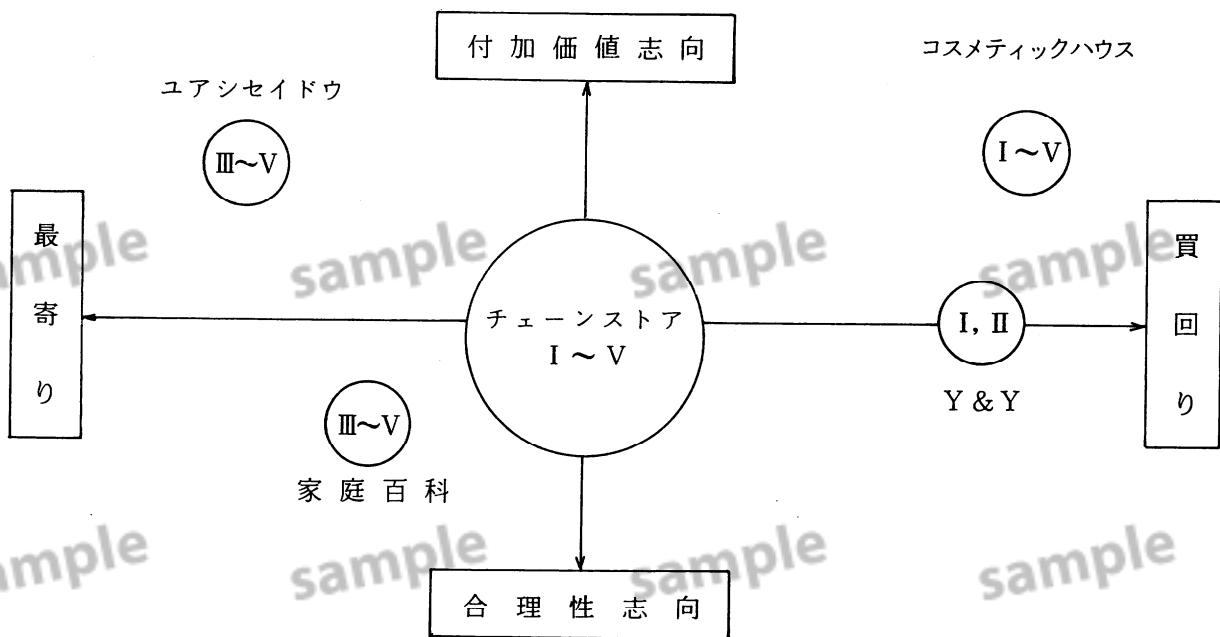
注1) ケーススタディ資生堂、日経ビジネス、昭和60年1月7日号

とりもなおさず、特定商品ジャンルに留まる業種発想から生活ニーズを満たす業態発想の推進を意味していた。メーカーが「何をつくるか」だけを考える時代は終り、客との接点である店で「どのように売るか」に取り組むべき時代がいまや到来したのであり、同社はこのどのように売るかに合わせて全面的な小売店の改革に乗り出したのである。

新業態の開発にあたって、資生堂はまず市場を3つの側面より分類した。1つはステージ別マーケティングに即した化粧ステージ別分類。2つ目は価値観の側面から付加価値志向層と合理性志向層への分類。3つ目は購買行動の視点による最寄り志向層と買回り志向層への分類である。

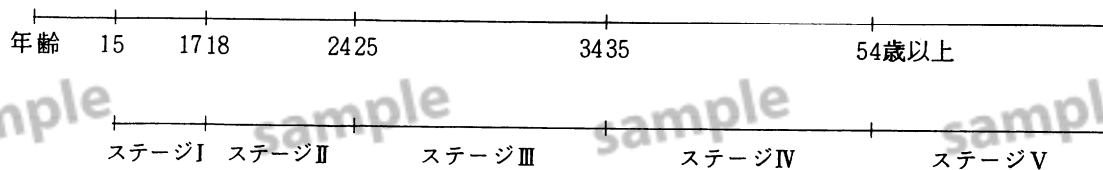
現在の資生堂チェーンストアは、いずれの分類においてもその中間に位置しているといつてよい。あらゆる化粧ステージ、価値観、購買行動の消費者に来店してもらおうという姿勢でビジネスをしているのである。

図-1：4つの新業態別システムの市場での位置づけ



(図中番号はターゲットとする化粧ステージナンバー)

<化粧ステージ>



問題は、分類の両極に位置する層をどうつかまえるかである。人並み以上に付加価値志向の強い層。逆に合理性志向の強い層。これらのより個性化した層は、オールラウンド型の「チェーンストア」に飽き足らず、他のチャンネルへ逃げている。その層を呼び戻すために開発されたのが、「コスメティックハウス」を初めとする4業態ということになる（図-1に4つの新業態別システムの市場での位置づけを示す）。

各業態のコンセプトを簡単に説明すると以下の通りである。

(1) 「コスメティックハウス」：盛り場や商店街に立地し、全ステージの付加価値志向層、買回り志向層に的を絞った店である。付加価値の高い資生堂商品と、この業態のために開発する専門商品を、徹底したカウンセリング販売で売っていく。そのため、顧客管理機能をも備えた肌の分析器「ビューティープロセッサ」の導入が義務づけられる。

同業態は店の主張を明確にするため、品揃えに応じてさらに①フェーシャル(基礎化粧品)の比重が高いフェースハウス、②カラー(メーキャップ化粧品)の比重が高いブティックタイプのカラーハウス、③基礎化粧品とメーキャップの化粧品をバランスよく揃え、コーヒーサロンやニューメディアのキャプテンシステムなどを設置した地域コミュニティタイプのビューティーハウスに分けられている。

(2) 「ユアセイドウ」：近隣型商店街や住宅街に立地し、化粧品に対する意識が比較的高い付加価値志向型のヤングミセスやニューファミリー層を対象にカウンセリング販売を行う店で、健康で快適な“家庭生活”の提案に主眼を置いているのが特色である。そのため健康食品や美容食品、同業態のために開発される資生堂パーラー食品、ティータイム関連用品などを効果的に組み合わせた品揃えをする。

(3) 「家庭百科」：近隣型商店街、住宅街に立地し、合理性志向、最寄り志向の強い主婦を対象とした店である。実用性の高い化粧品を主体にリビング雑貨、キッチン雑貨、トイレタリー商品などの日用雑貨をセルフセレクションで販売する。

(4) 「Y & Y」：広域型商店街に立地し、ヤング、あるいはヤングマインドを持つ層に絞り込む。カジュアル衣料、服飾小物、バック、バス関連商品などを幅広く品揃えし、遊び感覚を強調する。また、販売方法はセルフセレクションである。(各タイプの店頭、店内の様子を付属資料3に示す)

これら新業態導入のスケジュールは、「家庭百科」を除いて60年11月から開始される予定であった。また、資生堂が新業態を開発したのは、あくまで既存店の活性化がねらいであり、とりわけ、前年割れが続くような不採算チェーン店を新業態に転換させることが第一の目的となっていた。このためのモデルショップが東京・平和島に展示されたのである。(なお従来のチェーンストアを含めた各業態別の特徴と導入条件は付属資料4にまとめてある。)

資生堂の展開する業態のバランスとしてはやはり、マスプロモーションに反応してくる6～7割の客層を対象とした従来の「チェーンストア」が多い。これは、他の新規業態を多店舗展開することによってその個性化の価値を下げるのを防ぐ意味もある。新規の4タイプは合わせても当面約1割位の加盟を考慮しており、資生堂サイドでの綿密な調査による地域分布マップもできていたが、こうして展開される新店舗はそれぞれ、マス化によって失われたファッション性や高いイメージ性を取り戻すための重要な使命を帯びているわけである。

このような新規店舗では当然、化粧品以外の商品を幅広く扱っていくことになり、他メーカーとの結合、交流（それもかなり多数の）は必須となってくる。

実際に今回、多機能な肌分析機器を導入するコスメティックハウスでは独自の商品を開発したが、周辺のヘルシーグッズ、ファッション小物、インテリア関連商品、ステーションナリーなどは他メーカー商品の仕入れによるものであった。いずれは自社開発商品を揃えたい所存だが、当面は提携商品、スペックオーダー等での品揃えが進められることになる。各種メーカー、問屋などからの積極的なアプローチもあったが、同社は、商品企画力があり小ロットで生産のできる相手とのつき合いを大切にしていきたいと考えていた。

また、このようなチャンネル化で最も重要なのが流通システムであるが、これも別会社を作らず、資生堂本社に本部機能を置き、独自の卸しセンターである「MDセンター」を拠点にVANネットワークによる受発注システムを推進していく予定であった。カタログ発送、受注、集荷配送は凸版印刷㈱に業務委託し、代金回収は第一勧銀ファクタリング㈱に委託することにした。

物販、サービスなど幅広い分野の長期的な取り組みが、こうした各社との関係プレーによって進められていた（付属資料5参照）。

この他に今回のモデルショップをプロデュースするに当たって、いわゆる「トータルコーディネーター」（ショップマーチャンダイザー）や「デコレーター」の協力を外部から得た。むしろ、いつまでも外部スタッフを頼っていたのでは、増え続けていく新規店舗のフォローはできない。いずれは社内に、コンセプトを理解し、商品アソート力を身につけた高感度なマーチャンダイザーを開発、育成していかなければならないと考えられた。また、当然必要となってくる問題はフィールドサービスのためのフィールドマンの育成やオーナー教育など、業態開発の要となる「人」の問題など、取り組まねばならない課題は山のようにあった。

今後の問題

資生堂が3月に新業態を明らかにしてからまだ数カ月足らずであるが、化粧品業界では「大がかりで思い切った方針」と反響は大きかった。また鐘紡の若槻垣雄専務は「資生堂さんの計画は率直に言って時宜を得た措置。今後の成り行きを注視しなければならないし、当社としても織

維素材から化粧品、ファッションまでの製品群をそろえている強みを生かすマーケティング戦略を検討している」と、この動きに追従する姿勢を示していた。

しかし、新業態への切り替えが軌道に乗るための課題も多い。

まず、新業態への転換が店ぐるみで行なわれなければならない点である。チェーンの中で資生堂商品だけの店は1万店ほどで、それに薬局などを兼ねている店が40%ほどある。このように、他メーカー商品を扱っている店、薬局との兼業店の転換は簡単ではないと予想される。

さらに、新業態に転換することは完全に資生堂系列下に入ることを意味する。資生堂は「家庭百科」に備えている商品発注システムで店の売れ行き、在庫状況を完全に把握することになる。「フェースハウス」などの顧客情報も資生堂が管理する。また、チェーン契約の期間はこれまでの1年から6年に延びる。転換する店の改装経費負担をリース方式により軽減するためだが、6年間の結びつきは店の系列色を強めることは間違いなく、この系列管理に反発する店も出てくると予想された。

また、化粧品から食品、衣料、雑貨へと一気に広げた商品の仕入れや店頭での売り方もまだ未解決のままである。「家庭百科」で扱う数百種類の商品を資生堂が新たに問屋機能を持って引き受けるのか、まとめ役だけになって文具や食器問屋から供給させるのか、とくに、問屋機能まで引き受けるとなると資生堂にとっても初めての経験になる。

化粧品はともかく、「Y & Y」や「家庭百科」で新しい分野の商品が売れなくなると、新業態のコンセプトは一気に崩れてしまう。各店が新しい商品群の商品知識を学び、化粧品とは違う売り方を身につけなくては豊富な商品も重荷になってしまうと考えられた。

いま、資生堂は化粧品市場での低迷を打破すべく、大きな岐路に立たされている。

〔参考文献〕

- ① 「〈資生堂〉伝統とフレッシュのアンサンブル」山川和貴
対決企業の広告戦略，誠文堂新光社，昭和57年，pp 128～135
- ② 「ケーススタディ 資生堂」佐々木 裕
日経ビジネス記事，昭和60年1月7日号，pp 30～36
- ③ 「シミュレーション21世紀企業－13，第1部 実験編 資生堂」
日経産業新聞記事，昭和60年5月13日，第1面
- ④ 「進む化粧品店の個性化」
読売新聞記事，昭和60年6月23日

⑤ 「不採算店を新業態に一資生堂，既存店活性化に着手」

日経流通新聞記事，昭和60年4月18日

⑥ 『資生堂「チェーンストア業態開発計画」の全貌』—第1回，2回

国際商業記事，昭和60年6月，7月，pp47～52（6月，7月号とも同じ）

⑦ 「資生堂ショップオペレーション'86」

5

資生堂パンフレット

⑧ 「資生堂が始めた二万数千店 既存チェーン活性化戦略のいと 」(三輪宏子)

2020 AIM，1985年4月号，106～111頁

⑨ 安田吉伸，化粧品業界戦争の全貌，青年書館

10

15

20

25

30

付 属 資 料 1

財 務 諸 表

(1) 貸 借 対 照 表

(単位 百万円)

科 目	58 年度	59 年度	科 目	58 年度	59 年度
I 流 動 資 産			III 流 動 負 債		
1. 現 金 ・ 預 金	18,513	24,361	1. 支 払 手 形	22,908	23,787
2. 受 取 手 形 ・ 売 掛 金	96,699	96,567	2. 買 掛 金	41,093	38,622
3. 製 品 及 び 商 品	6,923	7,106	3. 未 払 金	25,481	25,174
4. 原 材 料	1,525	1,525	4. 販 売 費 引 当 金	8,886	8,756
5. そ の 他	7,275	10,113	5. そ の 他	28,418	30,791
流 動 資 産 合 計	130,935	139,672	流 動 負 債 合 計	126,786	127,130
II 固 定 資 産			IV 固 定 負 債		
(1) 有 形 固 定 資 産 合 計	40,334	39,313	固 定 負 債 合 計	19,	29,817
(2) 無 形 固 定 資 産 合 計	131	133	負 債 の 部 合 計	146,399	156,949
(3) 投 資 そ の 他 の 資 産			V 資 本 金	10,406	13,894
1. 投 資 有 価 証 券	98,731	114,437	VI 資 本 準 備 金	10,275	11,683
2. 関 係 会 社 株 式	1,790	2,162	VII 利 益 準 備 金	2,601	2,716
3. 関 係 会 社 外 国 有 価 証 券	3,382	5,074	VIII そ の 他 の 剰 余 金		
4. 関 係 会 社 長 期 貸 付 金	4,966	4,990	(1) 任 意 積 立 金	101,280	111,278
5. そ の 他	4,323	3,409	(2) 当 期 末 処 分 利 益 金	12,631	12,672
投 資 そ の 他 の 資 産 合 計	112,192	130,072	そ の 他 の 剰 余 金 合 計	113,911	123,951
固 定 資 産 合 計	152,659	169,519	資 本 の 部 合 計	137,195	152,244
	283,594	309,192	負 債 及 び 資 本 の 部 合 計	283,594	309,192

付 属 資 料 1 (続 ぎ)
 (2) 損 益 計 算 書

(単 位 百 万 円)

科 目	58 年 度	59 年 度
I 売 上 高	318,064	323,314
II 売 上 原 価	144,283	149,445
売 上 総 利 益	173,780	173,869
III 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		
1. 広 告 費	21,206	21,620
2. 売 出 費	68,464	65,676
3. 従 業 員 給 料 手 当	34,301	35,244
4. そ の 他	28,376	29,096
営 業 利 益	21,433	22,232
IV 営 業 外 収 益	12,323	14,000
V 営 業 外 費 用	5,081	5,875
経 常 利 益	28,675	30,358
VI 特 別 利 益	5	1
VII 特 別 損 失	642	49
税 引 前 当 期 純 利 益	28,038	30,310
法 人 税 等 引 当 額	15,700	17,900
当 期 純 利 益	12,338	12,410
前 期 繰 越 利 益 金	1,333	1,522
中 間 配 当 額	1,040	1,146
中 間 配 当 に 伴 う 利 益 準 備 金 積 立 額	0	114
当 期 未 処 分 利 益 金	12,631	12,672

付 属 資 料 2

流 通 別, 分 野 別 販 売 状 況 と メ ー カ ー シ ョ ア

流 通 別 シ ョ ア (週 刊 粧 業 よ り)

	57 年	58 年	59 年
制 度 品	43.2%	43.6%	43.3%
一 般 品	24.3%	24.4%	25.3%
訪 販 品	24.5%	24.3%	23.6%
業 務 用	5.1%	4.8%	4.7%
店 販 品, そ の 他	2.9%	2.9%	3.1%

出 荷 額 及 び 伸 長 率 (粧 工 連 統 計 よ り, 単 位 千 円)

	57 年	58 年	59 年
基 礎 化 粧 品 (シ ョ ア)	343,253,596 (38.5%)	359,349,422 (39.5%)	353,512,138 (38.3%)
頭 髪 用 化 粧 品 (シ ョ ア)	167,879,728 (18.8%)	177,881,094 (19.6%)	186,155,614 (20.1%)
仕 上 用 化 粧 品 (シ ョ ア)	167,159,659 (18.8%)	153,591,397 (16.9%)	155,653,971 (16.9%)
フ レ グ ラ ン ス (シ ョ ア)	27,042,119 (3.0%)	23,093,548 (2.5%)	21,334,475 (2.3%)
男 性 用 化 粧 品 (シ ョ ア)	9,939,281 (1.1%)	9,854,897 (1.1%)	9,737,299 (1.1%)
そ の 他 (シ ョ ア)	51,433,647 (5.9%)	53,826,669 (5.9%)	57,062,657 (6.2%)
医 薬 部 外 品 (シ ョ ア)	123,943,297 (13.9%)	132,141,654 (14.5%)	139,136,755 (15.1%)
合 計	890,651,327	909,738,681	922,592,909

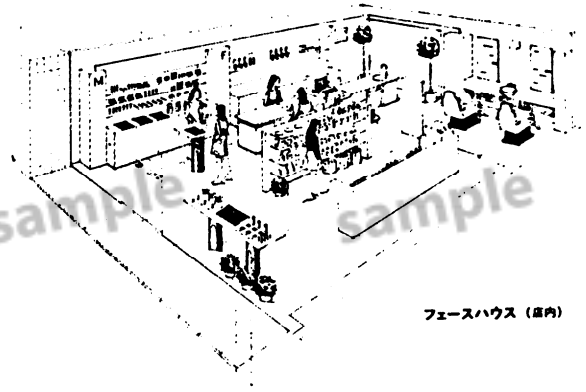
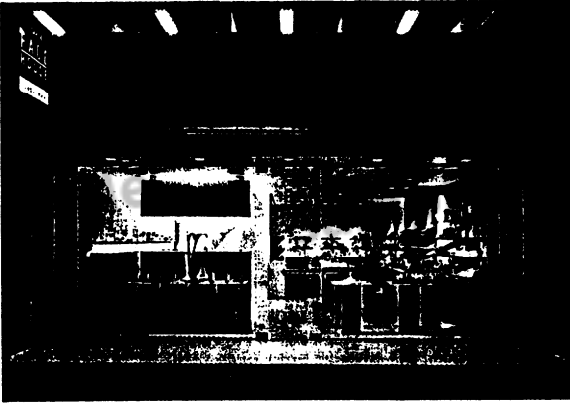
出 荷 ラ ン キ ン グ (単 位 億 円, 週 刊 粧 業 よ り)

昭 和 59 年							
順 位	メ ー カ ー	出 荷 額	前 年 比	順 位	メ ー カ ー	出 荷 額	前 年 比
1	資 生 堂	3233.0	101.6%	11	ア ル ビ オ ン	190.6	106.9%
2	カ ネ ボ ウ	1752.8	103.5%	12	キ ス ミ ー	136.1	103.9%
3	ポ ー ラ	866.7	85.0%	13	ナ リ ス	135.0	100.0%
4	小 林 コ ー セ ー	613.7	105.9%	14	ホ ー ユ ー	134.8	105.9%
5	メ ナ ー ド	434.1	102.6%	15	フ ル ベ ー ル	128.1	101.6%
6	ノ エ ビ ア	400.9	102.0%	16	ア イ ス タ ー	108.5	121.2%
7	マ ッ ク ス ファ ク タ ー	259.0	96.6%	17	レ ブ ロ ン	105.4	104.6%
8	エ イ ボ ン	245.1	106.9%	18	オ リ リ ー	104.0	97.5%
9	オ ッ ペ ン	235.0	103.3%	19	山 発 産 業	103.0	101.0%
10	ウ エ ラ	217.0	110.0%	20	ヤ マ ノ ビ ュ ー テ ィ	85.8	97.0%

付属資料 3

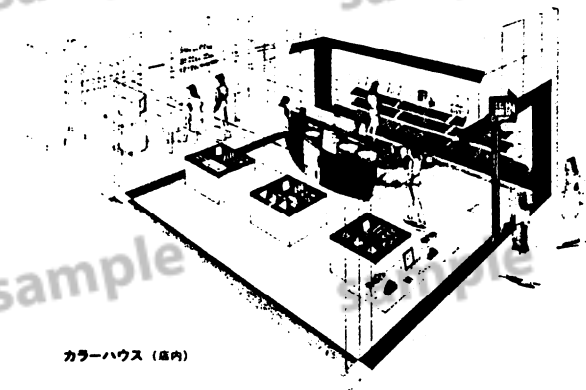
タイプ別 店頭・店内レイアウト

コスメティックハウス <フェース・ハウス>



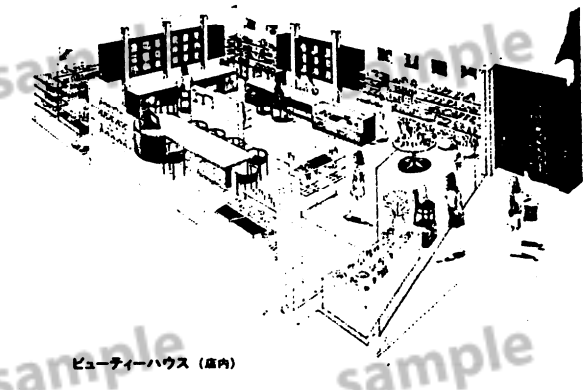
フェースハウス (店内)

コスメティックハウス <カラーハウス>



カラーハウス (店内)

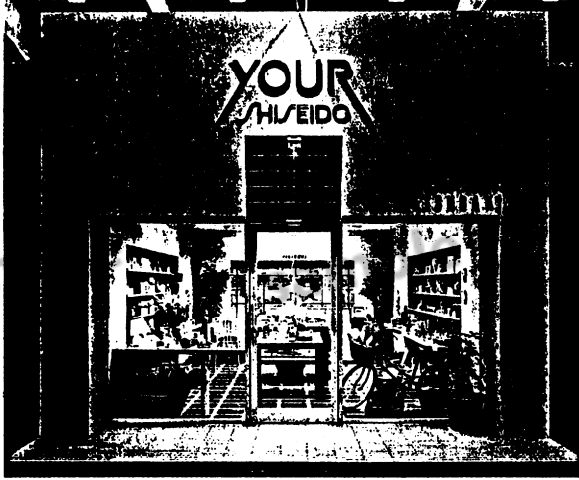
コスメティックハウス <ビューティハウス>



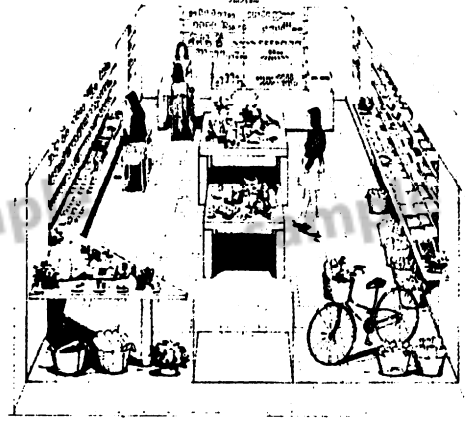
ビューティーハウス (店内)

付属資料 3 続き

ユアシセイドウ



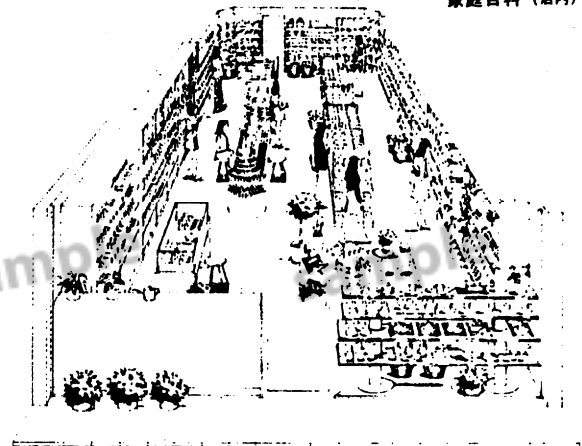
ユアシセイドウ (店内)



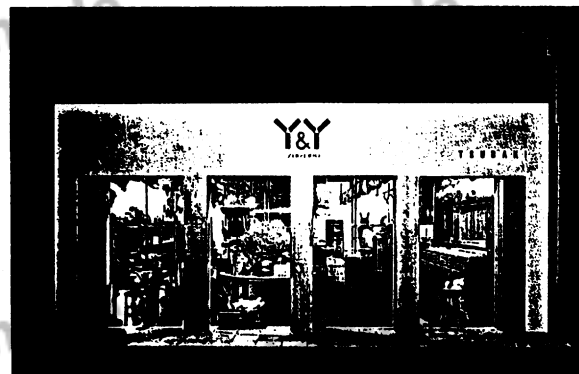
家庭百科



家庭百科 (店内)



Y&Y



Y&Y (店内)



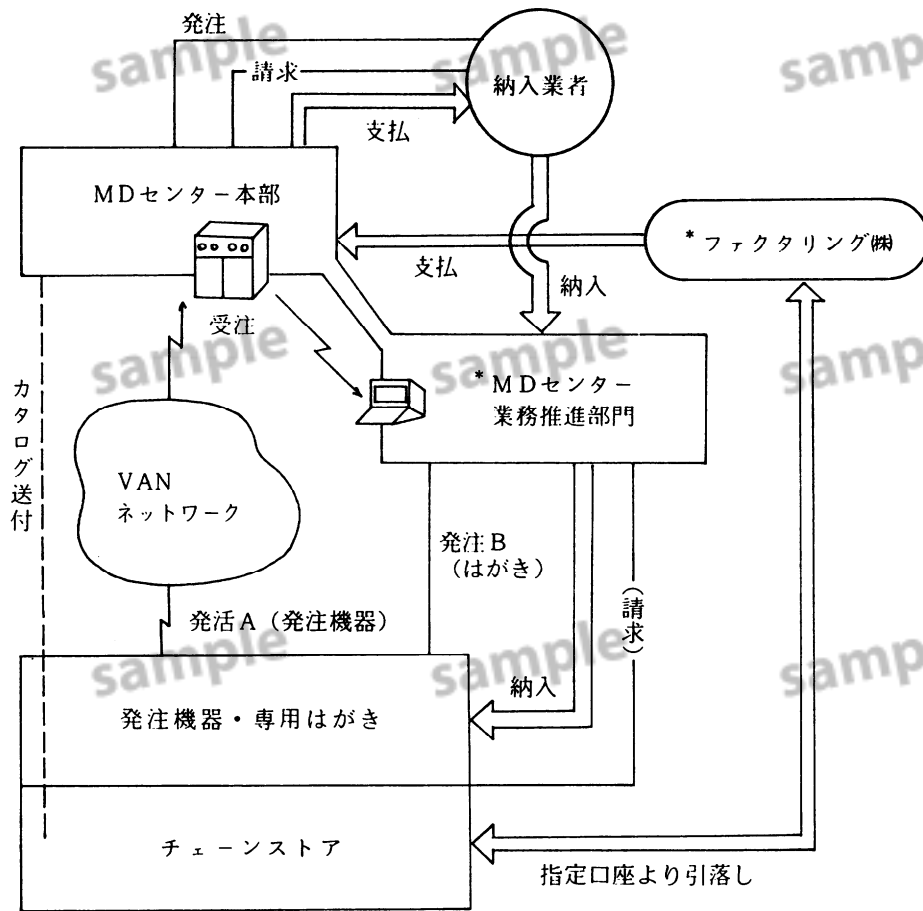
付 属 資 料 4
各 業 態 別 特 徴 と 導 入 条 件

区 分	総 称	資 生 堂 チ ャ ー ン ス ト ア				
	業 態 名	チ ャ ー ン ス ト ア	コ ス メ テ ィ ッ ク ハ ウ ス	ユ ア シ セ イ ド ウ	家 庭 百 貨	Y & Y
特 徴	対 象 層	全 ス テ ー ジ の マ ス フ ヲ ッ シ ョ ン 追 随 層	全 ス テ ー ジ の 付 加 価 値 志 向 層	ス テ ー ジ Ⅲ 以 上 の 付 加 価 値 志 向 層	ス テ ー ジ Ⅲ 以 上 の 合 理 性 志 向 層	ヤ ン グ マ イ ン ド を 持 つ 層
	何 を ど の よ う な 売 り 方 で	オ ー ル ラ ウ ン ド の 商 品 を カ ウ ン セ リ ン グ と セ ル フ セ レ ク シ ョ ン で	付 加 価 値 商 品 を カ ウ ン セ リ ン グ で	資 生 堂 商 品 を 中 心 に 生 活 雑 貨 品 を カ ウ ン セ リ ン グ で	日 用 生 活 用 品 を セ ル フ セ レ ク シ ョ ン で	ヤ ン グ マ イ ン ド 商 品 を セ ル フ セ レ ク シ ョ ン で
	立 地	全 域	広 域 型 商 店 街	近 隣 型 商 店 街 又 は 住 宅 街	近 隣 型 商 店 街 又 は 住 宅 街	広 域 型 商 店 街
導 入 条 件	店 づ くり	全 面 改 装				
	品 揃 え	資 生 堂 商 品 + 関 連 商 品 に よ る バ ラ エ テ ィ ー 感 の あ る 品 揃 え	資 生 堂 商 品 + 専 用 商 品 + 生 活 雑 貨 な ど	資 生 堂 商 品 + 専 用 + バ ー ラ ー 食 品 + 生 活 雑 貨 な ど	資 生 堂 商 品 + 日 用 雑 貨 な ど	資 生 堂 商 品 + 服 飾 雑 貨 な ど
	機 器 の 導 入	—	肌 分 析 器	—	—	—
	販 売 員	—	専 従 者 の 配 置	—	—	—
契 約	約	1 年	6 年	6 年	6 年	6 年

出 典 : 三 輪 (1 9 8 5) P . 1 0 9 よ り

付 属 資 料 5

情 報 ・ 流 通 シ ス テ ム ・ フ ロ ー



* 業務委託

① 業務推進部門

カタログ発送・受注・商品管理・配送に至る出荷機能部分については、通販システムのノウハウを持つ凸版印刷㈱に業務を委託。

② ファクタリング会社

代金回収は、予めチェーンストアが指定した銀行預金口座より代金を自動引落としするが、この業務は第一勧銀ファクタリング㈱に委託。

出典：三輪（1985）P. 110 より

参 考 資 料

花王ソフィーナの参入と革新

花王はソフィーナの発売にあたって、化粧品そのものの技術の革新、マーケティングの革新、セールスの革新という三つの革新を提唱している。メーカー段階、流通段階での化粧品業界の歪んでいるところを直したいという言ってみれば既存メーカーへの挑戦ともとれる参入であった。

技術の革新

ソフィーナの特徴として花王は、「刺激性、アレルギー性を十分に考慮した」「肌に潤いを保つ働きを助ける」「シンプルで合理的な美容ステップができる」「さっぱりした使用感。そしてお肌はしっとりする。」という4つを提示した。これらには、既存メーカーとの大きな違いは見られないが、花王が強調するのは、自社開発の新物質が数多くとりいれられている点である。化粧品を医学的、あるいは皮膚医学から自然科学の立場から研究開発し製品化しており、ソフィーナに関する特許は67件にのぼるといふ。なかでも、新しい保湿因子PCLは天然保湿因子NMFの働きを助け肌に浸透し、洗浄物質MAPは天然保湿因子を失わずに洗顔できる安全性の高い製品であると説明されている。

丸田芳郎社長は「イメージだけに訴える製品はだめだ。消費者が本当に必要としている製品をつくらなければならない。」と述べている。

マーケティングの革新

化粧品はソフィーナ1ブランドだけで、品質に自信があるからこそ10年がかりで育てる腹つもりだという。佐川幸三郎副社長は「スキンケアという製品の性格から考えたら、本当は性能のいいものに集中していかなければおかしい。今は品質・性能に差がなく、イメージだけが先行するからシェアが割れ、5%位のところで横並びになってしまう。何とか10%くらいとれるようになると一人前になっていくんじゃないかと思う。」と語る。

広告は、あらゆる媒体を活用して大量に行われたが、これまでは、消費者達が品質を判断するのに役に立たない広告が多すぎたとして、製品品質を伝えるための記述的広告で情報提供をしていった。さらに、美容コンサルタントを組織してのセミナーや、販売促進を兼ねて小売店や消費者への美容技術の指導を行ったり、花王の生活科学研究所にオピニオンリーダーを集めて皮膚医学講座、美容講座等を実施した。

一方、店頭での販売促進でもソフィーナビューティーコンピューターを配置し、ユーザーが

自分で肌の性質を調べることが出来るようにしたり、サンプル作戦やトライアルセット等、花王の総合マーケティング力をフルに活用して積極的に実施された。

セールス（流通）の革新

花王は販売方法としては直販方式をとったが、制度品メーカーのような系列化は行わず、配荷量を慎重にコントロールしていった。やみくもに取引店を増やすのではなく、「消費者に尽くす」という花王のやり方に共鳴した店だけに扱ってもらえればよいと言う姿勢であった。

さらに、化粧品業界全体でますます深刻となっていた過剰在庫問題と価格の乱れに対処するために新販売制度を導入した。売上累進リベート制といった制度が、無理な販売や価格の乱れの原因となっていたのである。基本マージンは多く売っても、少なく売っても7掛とし、この他に最高9%のアローアンスを設けた。これは、店がソフィーナを看板商品として推奨するために内容を吟味したり、店頭陳列をするための実費とし支払われた。また、仕入支払方式から、消化支払方式、即ち売れた分だけをメーカーに支払う方式に変更することで小売店の負担を軽くする配慮がされた。

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.