



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社 アイスタイル

2002年6月、東京都渋谷区桜ヶ丘の株式会社アイスタイル (<http://www.istyle.co.jp/>) の  
オフィスで、社長の吉松徹郎氏は今後の事業展開と合わせて資本構成をどうすべきかを考  
えていた。

「存在意義のない会社はつくりたくない。」吉松氏が常に口にしてきた言葉である。「アイ  
スタイルは、@cosme (アットコスメ <http://www.cosme.net/>) を通じて、企業とユー  
ザーを繋ぐエージェントでありたい。僕は、アイスタイルを、ユーザーを向いてビジネス  
をしているにも関わらず、ユーザーを利益の源泉としない会社にした。」

1999年の設立以来、注目のネットベンチャーとして走り続けてきたアイスタイルにとっ  
て、今期末に目標であった黒字転換を果たせることは確実だった。現在は、設立以来の目  
標に向け本格的に事業展開していくために「やっとスタートラインに立てた状況」だと吉  
松氏は語った。現在の主な収益基盤となっている広告事業に加え、今後は、マーケティン  
グ/リサーチ事業、販売支援事業、商品開発事業、小売店支援事業へと事業を拡大してい  
こうとしている。このような事業展開と合わせて資本構成を考えることが吉松氏の目下の  
課題だった。

資本構成の選択肢は3つあった。まずは、あくまで化粧品メーカーとは一線を画し、現  
状通り中立的な立場を維持することであり、この場合システム会社や小売・流通業界から  
新たな出資先を募ることも考えられる。第2は、大手化粧品メーカーからの出資を受け入  
れることである。そして第3は、複数の化粧品メーカーや他の企業を出資者に持つことで、  
業界標準的なポジションを確保していくことであった。

広告事業や販売支援事業、商品開発事業では、クライアントとなるメーカーと組んでい  
ることは心強い。しかし、小売店支援事業を考えるとメーカー色が強まることは流通業界  
に警戒感を抱かせるだろう。ただ、特定のメーカーや流通チャンネルに偏らず、うまく業界  
標準的な資本構成を確立できたとしても、消費者から警戒されてしまうことだけは避けな  
なければならない。@cosmeを信頼し集まってきているユーザーが、@cosmeから離れてし  
まっては元も子もないからだ。

---

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 小川美香子が國領二郎教授の指導のもとに公表資料およ  
びインタビューにより作成したものである。クラス討議での使用を目的としたものであり、特定の経営管理上の適切  
あるいは不適切な状況を例示しようとするものではない。

アイスタイルにとって、どのパートナーと組むことが最も望ましいか。「いつまでも考えていても始まらない。」吉松氏は9月の株主総会までに結論を出すことを決意した。

## 5 @cosmeのサイトプロフィール

@cosmeは、化粧品に関するクチコミ情報をメインにしたコミュニティサイトだ。2002年6月現在、27,000点以上のアイテムに寄せられたクチコミの総件数は46万件以上となった。

「やっと見つけた！って感じです。しっとり潤って、もちもち。べたべたもないし。乾燥によるアダルトニキビもへって、つるつるです。次もリピートします！」「全く効果は感じませんでした。吹き出物も良くなりず……リピートはしません。」といった生の声がリアルタイムで公開されており、誰でも自由に見ることができる。

@cosmeは、月間ページビュー1600万PV以上(51万PV/日)、会員数14万人(i-mode会員を含む)、1ヶ月のサイト訪問者数30万人(2万人/日)、メールマガジンの発行部数は53,000通の大規模サイトである。

@cosmeのユーザープロフィールは、男女比では女性99%、未既婚比率は独身73.6%、既婚26.4%だった。年齢では、20代が最も多く58%、ついで30代22%、10代17%、40代以上3%となっている。職業構成では、会社員の41%を筆頭に、大学生・院生14%、専業主婦11%、パート・フリーター10%、高校生・予備校生9%、短大・専門生5%、小中学生3%、その他7%となっている。このことから、@cosmeのコアユーザは、美的好奇心旺盛な20代から30代の働く女性たちである。

## 化粧品業界

25 日本の化粧品市場規模は約1.5兆円である。

化粧品の1位は資生堂でシェアは31%、傘下の販社や美容部員の派遣を通じて特約店ルートを固め、強力な販売網を持つのが強みだったが、流通業界における革新が進んでいる現在、この販売網自体が諸刃の剣と化していた。2位はカネボウでシェアは15%、化粧品が売り上げの38%を占める主力部門となっている。3位のポーラ化粧品本舗は化粧品訪問販売の最大手でシェア11%、4位のコーセーは化粧品が売り上げの76%を占め、対面販売が主力で口紅などメイクアップ分野に強い。5位は1980年代から化粧品分野に参入した花王で、トイレタリーの販売網を生かしてスーパーから展開し、徐々に百貨店に浸透した。

「ソフィーナ」単一ブランドで勝負している。ただ、花王はトイレタリー商品でもシャンプー・リンス、先顔料、毛穴パックなどで、資生堂、カネボウなどと激しいシェア争いを演じており、こうした境界分野を含めれば実質的に業界2位の地位にあるといえる。

このほか、化粧品業界の新興勢力にはファンケルやハウオブローゼがあり、男性化粧品の分野にはマンダムがある。

化粧品は成熟商品である。業界としては、大手では化粧品とトイレタリーそれぞれのメーカーが相互に参入・競合している。また、ブランド・イメージが売り上げを左右する点も共通しており、広告宣伝費用が大きいのが特徴となっている。<sup>1</sup>

化粧品は、ヘアケア（頭髪用）化粧品、スキンケア（皮膚用、基礎）化粧品、メイクアップ（仕上げ用）化粧品に分かれる。日本ではスキンケア化粧品が市場の4割を占めているが、欧米ではメイクアップ化粧品の比率が高い。また、日本ではあまり普及していない香水・オーデコロン<sup>3</sup>の比重が欧米では格段に大きい。ただ、近年、日本においても、メイクアップ化粧品の比率が徐々に高まる傾向にある。

経済産業省の調査によると、2001年の化粧品販売金額は合計で1兆4287億円（前年比0.1%増）だった。内訳は、ヘアケア化粧品4324億円（同3.3%減）、スキンケア化粧品5643億円（同1.2%増）、メイクアップ化粧品3748億円（同3.5%増）、香水・オーデコロン73億円（同15.0%減）、その他特殊用途化粧品501億円（同1.7%減）だった。<sup>2</sup>

1997年4月に化粧品の再販売維持制度が廃止され、自由価格による販売競争の時代に突入した。従来、大手化粧品メーカーは来店した消費者に使用方法などを説明する「対面販売」を小売り側との契約の中で義務付けていた。対面販売は、販売員と相談しながら購入できるというメリットがある一方で、小売り側は卸売り、通信販売、職域販売などできないというデメリットも抱えていた。消費者の多様化が進み、安い化粧品の求める機運が高まる中、大手メーカーは美容部員によるカウンセリング販売の体制を守り価格の維持を図っているが、量販店やドラッグストアを中心に販売員を必要としないセルフ販売の商品との二極化が進んでいる。<sup>3</sup>

## 他社サイト

@cosme以外にも、インターネットを通じて様々な商品やサービスに対する意見や感想

1 東洋経済ホームページ、<http://job.toyokeizai.co.jp/gyokai/gyokai09.html>

2 経済産業省 化学統計確報、<http://www.meti.go.jp/statistics/index.html>

3 IDG ジャパンホームページ、<http://www.idg.co.jp/CIO/contents/special/special49.html>

を集め、クチコミデータベースを構築しているサイトがある。消費者にとっては、自分が買いたい商品の評判を確かめることができ、メーカーにとっては自社製品に関心を持つ消費者の意見を効率的に集められるという利点がある。しかし、現実には成功している事例は少ない。

5 価格比較サイトとして有名な「価格.com (カカコム)」(<http://www.kakaku.com>)には2002年8月17日現在で1230店が登録している。このサイトでは価格情報に加え、掲示板の「クチコミ」情報が充実しているが、価格比較サイトだけに「日本橋のショップではいくらで買えた」というようにクチコミが価格情報に集中しがちな特色がある。

10 2000年9月オープンの「ecHelp」(<http://www.echelp.net/>)は、「隠れた名品」をクチコミにより消費者とともに商品育成する方針を取る。実際のクチコミ件数は、資生堂で最もクチコミの多かったピエヌリップパーフェクトで34件 (@cosmeで同製品のクチコミは212件) だった。<sup>4</sup>

15 2000年8月オープンの消費者による消費者のための商品・サービス評価サイト「Power to The People」。クチコミ件数は、資生堂ピエヌリップパーフェクトで16件、会員数は2001年6月15日で約13,000人、アクセスは月80万ページビュー超と発表している。<sup>5</sup>

20 @cosmeの競合としては、クチコミサイト以外にコミュニティサイトもある。1993年9月設立の株式会社ガーラ (<http://www.gala.jp/>)は、テーマ別に分類された24の無料会員制コミュニティサイト「ガーラフレンド」を運営する。2002年3月現在で約20万名の会員を有し、コミュニティ供給やデータマイニング事業を営む。このほかには、特許をもつ「サイバー Coppas」を使い、ウェブサイトにも公序良俗に反する情報が掲載されることを防ぐ監視・フィルタリング事業などを展開している。大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場<sup>6</sup>に上場しており、第9期(2001.4～2002.3)の単体業績は売上733百万円だった。

## 25 @cosmeのコンテンツ

現在、@cosmeのコンテンツは、主に、クチコミデータベース、トピックス、コミュニティ、お店マップ、姉妹版、マイページの6つのコーナーから構成されている。

@cosmeのコンテンツの核はクチコミデータベースである。約27,000件におよぶ化粧品に寄せられた総クチコミ件数は46万件に達していた。サイトのなかでも特にアクセスが多

30 4 ecHelpおよび@cosmeのホームページ 2002.8.17

5 株式会社パワー・トゥ・ザ・ピープルホームページ (<http://www.ptp.co.jp/info/press.html>)

6 大阪証券取引所のナスダック・ジャパン (ベンチャー企業向け市場)は、2002年12月にニッポン・ニュー・マーケット「ヘラクレス」に名称を変更した

いのは「クチコミランキング」ページで、化粧水や口紅などのアイテム、資生堂やマックスファクターなどのブランド、或いは、年齢や肌質など、検索条件を自分で細かく設定してランキングを表示することができる。他にも@cosmeでは、ユーザーがあらゆる方法でクチコミデータベースを使える機能を提供している。たとえば、「商品データベース」機能を使い、価格や肌質で商品検索をしてクチコミを確認する、「ぴったりサーチ」機能を使いクチコミ分析結果から自分と相性のよい"コスメ"を探す、といった具合である。

トピックスのコーナーでは、「ブランドページ」、「ビューティニュース」、「新製品カレンダー」ページが展開されている。ここには、各ブランドの耳より情報やメンバー限定のキャンペーン情報、新製品の発売日などが掲載されている。

コミュニティのコーナーの中心は「商品企画室」である。商品モニターの結果報告、メイクアップセミナーなどイベントのレポート、オリジナル商品開発企画など、参加型の企画に関連した情報が掲載されている。また、このコーナーには「みんなの広場」という掲示板を使ってメンバー間で情報交換ができるコミュニティスペースや、疑問・悩みに美容のプロが回答する「プロに聞くQ & A」ページへのリンクが貼られている。

お店マップのコーナーは「全国街の化粧品屋さんマップ」で、ユーザーが地域、探したいブランド、受けたいサービスなどから希望にあった店を検索できる。

姉妹版のコーナーでは、@cosme九州 (<http://www.cosme.net/kyushu/>)、iモード版 (<http://www.cosme.net/i/>)、OCN版 (<http://www.cosme.net/ocn/>)、「Woman@nifty コスメサーチ」 (<http://woman.nifty.com/>) が紹介されている。

マイページのコーナーは、ユーザーが過去に投稿したクチコミを編集する、お気に入りのメンバーやブランドを登録する、気になる商品をリスト化する、「メンバーメール」でお気に入りに登録したメンバーと安全にメールのやり取りをするなど、@cosmeをカスタマイズできる機能を提供する。メンバープロフィールを変更することもできる。

@cosmeのメンバー登録には3段階がある。まず、基本情報を登録するとクチコミの投稿ができる@cosmeメンバーとなる。基本情報で必須登録となるのは@cosmeのサイト内で使用するニックネーム、パスワード、メールアドレス、性別、生年月日、肌質、住まいの都道府県、職業である。これらに加えて、氏名、フリガナ、郵便番号、住所、電話番号を登録するとサンプル品などのプレゼント企画への応募資格が与えられる。さらに、登録を希望すると、「消費者プロデューサー」として、販売先行モニター、アンケート、「商品企画室」の企画などに参加できるプロデュースメンバーとなる。こうした企画情報は「プロデュースメンバーメール」を通じて、プロデュースメンバーだけに特別に通知される。

## 設立経緯

1999年11月末、通産省所管の団体であるニュービジネス協議会が行う「第6回ニュービジネスプランコンテスト」の受賞者が発表された。このとき、2位の優秀賞を獲得したのが当時27歳の吉松徹郎氏だった。「実際の事業化が可能であるという視点で審査され、入選するのはかなりの難関」（ニュービジネス協議会担当者）という難関を通過し受賞した吉松氏の企画書は、「クチコミデータベースを活用したコスメティックコミュニティポータルの実現」というタイトルだった。<sup>7</sup>

吉松氏は、東京理科大学基礎工学部生物工学科で遺伝子工学を専攻したが、「この研究は成果を出すまでに時間がかかる。若いときには自分がやりたいことで成果を上げたい。」と考え、1996年の卒業後はアンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）に入社した。そこでコンピュータシステムの導入や管理会計などのビジネスモデルの構築に携わった。1999年3月、知人の紹介でネットエイジに訪れたのをきっかけに、「これからはインターネットを中心に社会が動く」と感じた。

同じ頃、大学の同級生で婚約者の山田メユミ氏から相談が持ち込まれた。当時、山田氏は化粧品メーカーで商品企画・開発を担当する一方、個人的にメールマガジンを発行していた。趣味で始めたそのメールマガジン「週刊コスメ通信」は、発行3ヶ月で購読者が3000人となった。相談は、そこに集まる声を化粧品メーカーやユーザーにフィードバックする方法はないか、という内容だった。

吉松氏はそこに事業化の可能性を見出した。「ユーザーが求める情報をメーカー側から引き出す仕組みを提供することと、ユーザー側からメーカー側に働きかけることができるマーケットを作ることが必要だ」という結論の下で、“ユーザー主導型のマーケット”の実現を期し、ゴールデンウィークをつぶして企画書を書き上げた。<sup>8</sup>

次の2週間で市場調査をし、事業として成立するとの実感を深めた吉松氏は、1999年7月勤めていた会社を退職し、社員3名の有限会社アイ・スタイルを設立した。設立資金300万円は6月に予定していた新婚旅行用の預金とボーナスだった。

幸いだったのは、事務所の一角を貸してくれる知人や、休眠中のサーバーコンピュータを無償で提供してくれる人がいたことだった。創業から半年間は、寝食を忘れて@cosmeの開設を急いだ。創業メンバーの力となったのは、夜になると仕事帰りに集まって協力を惜しまなかった吉松氏のコンサルティング会社の元同僚や友人たちだった。

7 日刊ゲンダイ 2000.1.7

8 日本工業新聞 2001.8.29

9 日本工業新聞 2001.8.30

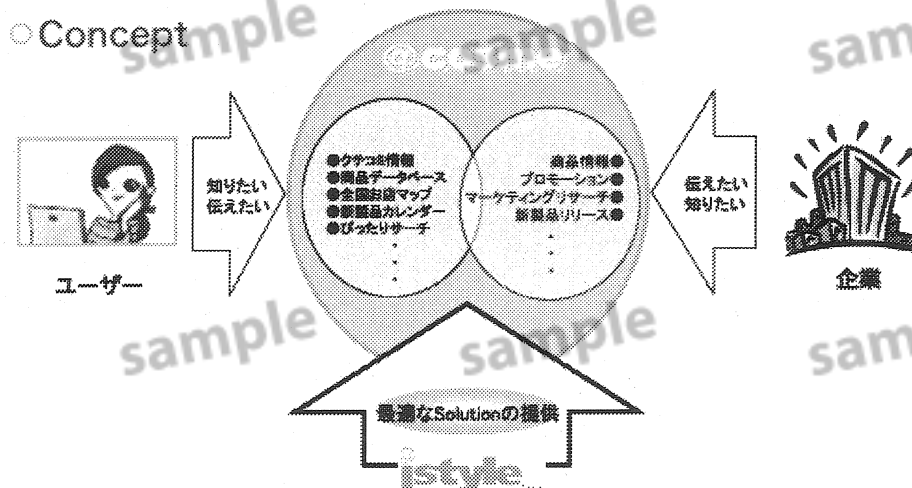
1999年11月、「第6回ニュービジネスコンテスト」の受賞は、創業メンバーにとって大きな自信となった。同月、吉松氏はアイスタイルのCEOに就任した。<sup>9</sup>

事業化においては、「利用するのは誰か」「クチコミを集めるプロセスをどう構築するか」を重視した。「利用するのは誰か」に関しては、ユーザーを第一に考え、化粧品を購入する際の「意思決定支援ツール」にすることを目標とした。「クチコミを集めるプロセス」に関しては、最初からサイトを立ち上げるのではなく、まずメールマガジンを使って5000人の参加者を集めることを目指した。プレオープンの段階で5000人の会員を確保したところで、1999年12月、@cosmeは正式にオープンした。

## CmRM

アイスタイルは、設立の当初から、CmRM（『Community Relationship Management』）の実践をコンセプトとして掲げている。（図1）

「@cosmeはあくまでもコンセプトありきのサイトであって、結果的に存在したメディアでもコミュニティでもなく、キチンと設計・修正しながら作ってきているサイトです。ベンチャーとくにまだ立上期の企業ほど、コンセプトにエッジがないと生き残れません。アイスタイルは、このコンセプトが『キー』であり存在意義でもあります。」



## CmRM（『Community Relationship management』）の実践

@cosme（アットコスメ）は、化粧品に関わる人達の利便性を高めることを目的としたコミュニティサイトです。ユーザーの「『知りたい』・『伝えたい』」という欲求と、企業の「『伝えたい』・『知りたい』」という要望を実現する為、アイスタイルは「ユーザーと企業の間をつなぐエージェント」として最適なSolutionを提供していきます。

図1 アイスタイルホームページより（2002.8.15）

吉松氏はコミュニティを『ユーザープロフィールが一元化されたユーザー群』と定義する。「@cosmeは、コミュニケーションサイトではありません。しかし、ユーザーが全く意識しなくてもコミュニティを作っています。“2ちゃんねる”やオークションサイトではユーザー同士のコミュニケーションが行われますが、コミュニケーションの場はコントロールができない。特にユーザーのネガティブサイドの感情はコントロール不可能です。だから@cosmeはコミュニケーションの形態を絞り込むことでコントロール可能にしました。@cosmeはコミュニケーションではなくインタラクティブを生むサイトです。」

「本当にコミュニティって微妙な言葉なんですよ。言う人によって定義が少しずつ違う。コミュニティには共通の価値観があるって言う人もいますが、そういう点では“コスメ”は非常に面白い商材です。自動車というオブジェクトですが、ミニクーパーという価値観じゃないですか。身体のなかで顔なんて本当に小さい面積なのに、女性は何万円もかける。男の自分には判らない感覚だけど、女性にとって、“コスメ”っていうのは、オブジェクトでありながら価値観に近い商材なんですよ。」

コミュニティビジネスには、ユーザーの論理とビジネスの論理の2面性がつきものだ。

@cosmeは、CRMの実践をコンセプトに掲げ、特定の企業・特定のユーザーに片寄らずに『サイトの中立性を徹底的に維持』することで、化粧品を選ぶユーザーのためのコスメポータルサイトとなることを目指している。一方で、@cosmeはユーザーから自発的に無償で提供されるクチコミを、ビジネスに利用して収益源としている。

吉松氏も、ユーザーかクライアントかというジレンマで悩んできた。「とくに最初の頃、広告モデルだったときには2面性を意識していました。でも、データの価値化ができるとメーカーに依存しなくて良くなるんです。それに、ユーザーもメーカーからの情報を必要としていることが明確になったので、最近は悩ましいものではなくなってきましたね。」

## @cosme 通り

吉松氏は、収益モデルに基づいた事業計画ではなく、参加者の数に基づいた計画を立てていた。このプロセスを、吉松氏は都市計画になぞらえて説明する。<sup>10</sup>

「サイトを立ち上げてからプロモーションをするのは、店をオープンしてからそこに道路を引いてくるようなもの。しかし都市計画では、道を作り人が通るようになってはじめて店を作る。僕達もそれと同様に、メールマガジンという道を作ることから始めました。で



すから、サイトを立ち上げたときには、すでに多くの人たちが道を通してサイトに参加する状況ができていたのです。」

「インターネットという場には雑多な人たちがいる。まずそこに、化粧品に対して意識の高いユーザーが必ず通る、『@cosme 通り』という道を作った。人が通る道ができれば、看板を付け（広告）、アンケートをとり（マーケティング）、店舗を出すこともできる（物販）。さらにコスメユーザーが集まってくれば、@cosme 通りの付加価値はますます高まる。それによって、@cosme の道幅を広げていくことができる。」<sup>11</sup>

「店を作ろうと計画して、どんな商品をおくかを考えながら収益モデルを作るのでは、流行に左右されてしまう。それなら、既存の店が、店舗を構えたいと思うような道を作ってしまうほうがいい。道をつくることで、世の中を変えていけるというか、今の世の中がパーフェクトではないので、あるべき姿に近づけることができるという気がする。」

## 最初の転機

2000年6月は、吉松氏にとって重要な判断を迫られた転機であった。

「1997年7月に有限会社を設立して、2000年1月に第1回の増資で3000万円になりました。5月に第2回の3億円の増資予定していたんですが、それが集まらなかったんですね。ちょうど4月にネットバブルが崩壊し始めて。確か、ガーラが最後の第三者割当てより低い価格でしか上場できなかったんです。『B2Cはダメだ』ってことで資本家が一斉にB2Bに向き始めたんです。もうコミュニティには金を出さないってムードで。結局、8月にハッチェリーから1億を調達するんですが、この間に一度、アイスタイルは債務超過に陥っています。」

アイスタイルにとって、6月は第1回の決算期と重なっていた。

「このとき3つの選択肢があったんです。まず1番目は会社をたたむということ。僕にとってアイスタイルは、ビジネスモデルに沿って300万円で会社を創ることができるのか、という起業の検証でもあったからです。2番目は、化粧品メーカーの出資を受け入れることで、実際にメーカーや海外の投資家からの打診もありました。3番目はコミュニティの規模を縮小することです。人件費を抑えるため、3～4人で回せる規模に縮小しようかとも思いました。結局このときは、コミュニティを潰すことは忍びないということで、給与等一部削減しながら8月まで凌ぎました。」

11 Business Caf\_ Global Report vol.1 2000.9.1、東洋経済ベンチャークラブ 2000.10.27

このとき、吉松氏は、@cosmeというコミュニティでビジネスをするか否か、全社員と面接をしてアイスタイルの方向性について徹底的に話し合った。方向性が合わずに会社を去った人もいた。

5

## 価値と収益

C m R Mというコンセプトと並び、アイスタイルの“キー”であり存在意義となっているのが「鏡餅モデル」である。設立当時を振り返って吉松氏は語った。

「ユーザーにとっての価値をどうビジネスに結びつけるかということを考えました。

10 @cosmeには、ユーザーが満たしたい“コスメ”に関する欲求を並べる。そして、ユーザーにとっての価値が必然的にビジネスになるようなモデルが必要でした。」

吉松氏は@cosmeに価値があることは確信していた。しかし、@cosmeがどれくらいの規模のコミュニティに成長するのか、そこに生まれる価値の大きさをどう測れば良いのかは、誰にも判っていなかった。

15 そもそも、@cosmeが生んでいる価値とは一体何なのだろうか。

「まず、@cosmeにユーザーが集まることで、高まっていく価値というものを考えました。すると、『トラフィック（時間）』、『データ』、『ナレッジ』、『マネー』、『スタッフ（物）』の5つに集約しました。次に、このキーが「誰にとって価値があるのか」を考えました。

20 メーカー、卸、小売店といったサプライチェーンのどのプレイヤーが価値を見出すのか、ということです。こうして、5つのキーを縦軸に、プレイヤーを横軸にマトリックスを作ったことで、自分たちが提供できるサービスが見えてきたんです。例えば、メーカーにとっ

てトラフィックは広告媒体としての価値がある。マトリックス上のクロスするところには、広告事業が入る。これが、アイスタイルが提供できるサービスになります。他にも、マネー、つまり、ユーザーの持っている財布と小売がクロスするところにはEコマースが入って、小売店支援事業が考えられるわけです。」

25 提供できるサービスが明確になったその次に考えたのは競合だった。

「ユーザーのマネーに価値を見出すプレイヤーとしてはユーザーも考えられる。クロスするところに入るのはオークションです。でも、オークションではYahoo!がいる。@cosmeのユーザー数では、Yahoo!オークションに集まるユーザー数には太刀打ちできない。資本でも差がある。これでは競争しても勝てないので、@cosmeはオークションはやらない。このような判断ができるようになりました。」

30

## 鏡餅モデル

こうして、2000年4月頃までにできあがったのが「鏡餅モデル」だった。(図2)

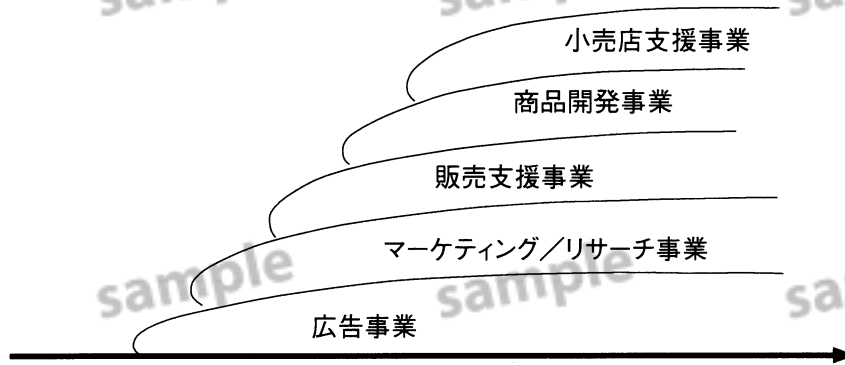


図2 鏡餅モデル

「当時は、ネットビジネスというと垂直に切るって考え方で、アイスタイルも『広告屋なの、Eコマース屋なの?』って言われてしまうんですね。でも、アイスタイルの立ち上げ前、僕は化粧品に関しては素人だけど、商材として化粧品には価値があるという判断がありました。だから、@cosmeは“女性サイト”じゃなくて“化粧品サイト”なんです。あくまでも“コスメ”にこだわる。これが、判断として正しかったのかは判りません。でも、僕達と同じ時期に立ち上がったサイトには、カリスマタイプ、商品開発タイプ、総合的な女性系サイトなど、いくつかありましたが、結局テーマが複数化してうまくいきません。こうしたサイトと何が違ったかという、アイスタイルは当初から同一テーマの複数事業というモデルを描いていたことだと思うんです。“化粧品”は、複数事業が立つ可能性が高い商材なんです。これからも、複数サイトの運営はしません。」

「鏡餅モデルは、価値が平行に立つモデルなんです。@cosmeでできるひとつひとつの事業を考えると、“コスメ”にこだわる以上コミュニティの規模に限界が出てくるので、収益規模にも限界があります。それなら、1つの事業を深掘りしていくのではなく、横に広げて積み上げていこうという発想です。」

## アイスタイルの企業価値

アイスタイルが『鏡餅モデル』通りに成長していこうとする時、資金調達ができるか否かは企業価値をどう評価されるかにかかっている。

企業価値は、アイスタイルが生み出す将来のキャッシュフローから算出する方法が考え

られる。他にも、一般的に、BtoCのコミュニティサイトとしては会員数をベースに算出する、広告事業者としてはページビューで評価する、といった方法ある。

しかしこうしたやり方では、@cosmeユーザーがクチコミをすることで生んでいる経済効果を価値に換算することができていない。吉松氏にとって、@cosmeというコミュニティが生んでいる経済効果をいかに企業評価に反映させるかは大きな課題である。

2002年6月、アイスタイルはNTTデータ、NTTデータ経営研究所、慶應ビジネススクール國領研究室との共同プロジェクトとなったコミュニティ研究に参加した。

まだ國領研究室の正式な分析結果は出ておらず、今後の報告を待つところであるが、生データを見た限りでは、以下の傾向が見られた。

10

- ◇ @cosme会員は一般の人よりコミュニティ外に情報伝播をする
- ◇ @cosme会員は@cosmeのクチコミを見て購買をする
- ◇ @cosme会員の情報伝播を受けた人は購買をする

15 情報伝播行動に関して上記で比較した「一般の人」とは、國領研究室が2000年にイブシ・マーケティング研究所に委託して行ったROM・RAM研究<sup>12</sup>（WEBアンケート、有効回答1276件）の回答者である。

情報伝播に関しては、RAMでは一般61%に対し@cosme会員94%、ROMでは、一般37%に対し、@cosme会員83%が「伝えたことがある」と回答しており、@cosmeユーザーはかなり高い率で@cosmeの情報を外部に伝播していることが伺える。

20

購買行動に関しては、研究事例がないため比較ができないものの、ROM・RAMを合わせ92%が「自分で買ったことがある」と回答しており、RAMだけを見るとこの率は実に100%となる。また、「自分が伝えた相手はその商品を買ったことがある」と回答した率は、全体で60%であり、これはROM、RAMにほとんど差は見られなかった。

25

以上の研究からは、@cosmeは、伝播力、購買の誘発力ともに高いメディアである可能性が高い。@cosmeが生んでいる経済価値を、企業価値にうまく反映させることができれば、アイスタイルは吉松氏の描く『鏡餅モデル』に沿った成長を遂げることができる。

30

12 ROMは、コミュニティで発言・書き込みをせず読むだけのRead Only Memberを指す。ROMに対し、コミュニティで発言・書き込みを行うActive MemberをRAMと言う。

13 電通ホームページ『平成13年（01）日本の広告費』、<http://www.dentsu.co.jp/marketing/adex2001/index.html>

## 業績

現在のアイスタイルは化粧品メーカーを主なクライアントとしている。

第1期は、売り上げ95万円、経常利益は△42百万円だった。第2期は、売り上げ102百万円、経常利益△83百万円だった。2期とも売り上げはすべて広告事業からだった。

今期は売り上げ228百万円、経常利益が9百万円と、初の単年度黒字を達成する見込みであり、事業別の売り上げ構成は、広告事業が75%、残りを商品開発事業が占めることになるだろう。

今後は、第4期で、売り上げ436百万円、経常利益88百万円、第5期で、売り上げ792百万円、経常利益209百万円を達成する計画である。売り上げの見込みは、第4期が、広告事業302百万円(69%)、マーケティング・リサーチ事業58百万円(13%)、販売支援事業25百万円(6%)、商品開発事業50百万円(11%)である。第5期は、広告事業432百万円(55%)、マーケティング・リサーチ事業184百万円(23%)、販売支援事業125百万円(16%)、商品開発事業50百万円(6%)となっている。

「現在新たなサービスを立ち上げようとしている事業は、マーケティング／リサーチ事業と販売支援事業です。これらの事業は、@cosmeが他社と差別化を図れるクチコミデータベースを活用したサービスだからです。広告事業とマーケティング／リサーチ事業は、合わせても10億円から20億円の規模が限界だと考えています。だから、中・長期的には、販売支援事業と小売店支援事業を立ち上げていかなきゃならないと思っています。」

## 広告事業

現在のアイスタイルの主な収益は、トータルプロモーションパッケージからもたらされていた。トータルプロモーションパッケージのコンセプトは、ユーザーを集め、何かイベントをして、その結果(クチコミ)をコミュニティに戻す、という一連のユーザー参加型の「シナリオ」を提供することである。価格は、3ヶ月で約300万円に設定されている。この企画の核となるのが化粧品メーカーを限定対象とした「ブランドページ」である。ブランドページには、新製品発表、各種イベントの開催告知、商品アンケートなどが掲載され、モニター企画・プレゼント企画のアンケートや、クチコミを書き込むページへとユーザーを誘導するデザインになっている。

電通によると、パソコンやインターネットの普及に伴い毎年倍増していたネット広告費は、2001年に735億円となり、前年比24.6%増の伸びにとどまった。テレビや新聞など広告全媒体の1.2%であった。<sup>13</sup> 成長鈍化の目立つネット広告市場だが、一方でブロードバン

ド通信の拡大という好機でもあり、広告効果を高める新サービスで視聴者や広告主を引き寄せる動きも出てきている。テレビCMと時間帯を連動させ、1視聴あたりの1～3円の広告料を取るエキサイトや、正確な視聴回数や視聴時間を測定する外資系の広告測定会社などの動きである。<sup>14</sup>

5

## マーケティング／リサーチ事業

アイスタイルのマーケティング／リサーチサービスの特徴は、①オンライン・リサーチ、②化粧品に対するロイヤリティの高いパネル／モニター、③化粧品サイト@cosmeを活用したフィールドワークの3点である。

10

オンライン・リサーチの主なサービス・メニューはパネル調査とインユース・テストで、準備から集計まで2～5週間を要した。パネル調査は、新製品開発の消費者意識調査や、既存品のリニューアルに伴うパッケージ調査向けで、回収ベースを1,000件として概算費用は80万円からだった。一方、インユース・テストは、新製品の試用モニターや官能評価調査などで、概算費用は200件あたり90万円からだった。

15

「@cosmeの生む価値の中でデータが一番価値があると思っていますが、まだ収益化されていません。メーカーの人も、時間があれば@cosmeのサイトを見ているので価値があることは確かなんです。でも、メーカーの人と話をすると『いまさら100万も200万も払ってどんな利益があるんだ』と言われてしまう。@cosmeのデータはビジネスの意思決定に必須のデータになっていないんです。そこで、現在、データ分析ツールを売る準備を進めています。クチコミデータベースを自由に分析するシステムを、機能別、ID別に月額5万から15万円で販売する仕組みです。自社に関するクチコミデータの抽出、他社との比較からデータマイニングまでの機能を付けます。マーケティング／リサーチ事業で、来期で5千万、来々期で1億5千万から2億の売り上げを予定しています。」

20

「現状の@cosmeのデータで価値がある点は、個人別の購入・仕様履歴が時系列に把握することが出来る点にあります。分析サービスそのものは提供しません。手間がかかるし、商品開発者とマーケティング担当者で、同じクロス集計でも分析の目的や視点が違うからです。例えば、開発者は自社商品をユーザーがどう評価しているか、或いはニーズ・シーズを探ろうとします。一方、マーケティングは、ライバル商品を買った人が他に何を買っているか、その購買タイミングやブランドスイッチに興味を持っています。彼らはプロだ

25

30

---

14 日本経済新聞 2002年7月29日、朝刊11面

し、データの見方は知っていますから。」

## 販売支援事業

アイスタイルは10月から、クチコミサイトの@cosmeとは別に、販売支援事業としてコスメドットコム (<http://www.cosme.com>) を立ち上げる。現在立ち上げ中のこの事業は、Eコマースサイトの運営とセールスプロモーションサービスから成り、化粧品メーカーから委託を受けた商品を販売し、販売実績に応じて手終料を徴収するアフィリエイトモデルを取る。将来的には10億円規模の収益基盤に育つと吉松氏は考えていた。

Eコマースサイトの運営を考えると、独自開発/パッケージソフトベースの開発/ASP型(楽天への出店)など様々なタイプやサイトの規模により異なってくるが、一般的に、3000万円から数億円の初期投資と、数十万円から百万円の月額運用費が必要となる。

「コスメドットコムと@cosmeは別サイトにはしますが連動はさせます。たとえば、ユーザーが@cosmeの『ぴったりサーチ』で自分に合う化粧品を検索したら、そこに購入ボタンがついていて、コスメドットコムに飛ぶ、という形にします。

将来はEC事業と小売支援事業が並立することになりますが、コンフリクトを起こすことはありません。コスメドットコムで扱う商品は、小売ルートでは流れない通販メーカーの商品に絞るからです。化粧品は通販市場だけでも2000億円の規模があります。うち、ネットで販売される分は300億円から600億円になるでしょう。コスメドットコムで5%から10%の商品を扱ったとして30億円。コミッションを10%から15%とすれば、これだけで3億円の収益になると思っています。」

## 商品開発事業

株式会社バイソンの「ベビーピンクリップジェリー」は、発売当初は目立たなかったもののクチコミで人気が広がりリップグロスの代表的存在となった製品である。全8色のうち最初に発売した2色「グロッシークリア」と「グロッシーピンク」は前年比2割増のペースで販売実績を伸ばし、1999年の発売以来、2001年10月までに累計で250万本を販売するヒット商品となった。

当時の他社製リップグロスの価格帯が1500円から2500円程度であったのに対し、価格を550円に設定しドラッグストアのリップクリーム売り場で販売されたベビーピンクの人気に火をつけたのは、@cosmeのクチコミ情報だった。

この成果を受けバイソン社は2001年3月にアイスタイルと提携し、@cosmeでの人気投票の結果、最も人気があったピンクベージュをもとに「グロッシーピーチ」「グロッシーチェリー」の2色を開発・販売した。

5

## 小売店支援事業

「マーケティング／リサーチ事業や販売支援事業は、事業ごとに責任者が数値目標や実行計画を出してくれるくらいまで育ってきました。だから、今期の終わりくらいから、僕自身は小売店支援事業の事業計画や実現案の検討にシフトしていくつもりです。小売店支援事業だけは、新たな資金調達が必要なところで、来年の3月あたりに3億円から5億円くらいの規模を調達しようと考えています。まだ詳細を検討していないので、数値的には事業計画には落としていません。」

現状、吉松氏は小売店支援事業をデパート支援と専門店支援の2つのチャンネルに分けて検討している。

15 百貨店の売上高はバブル経済が崩壊した92年から減少基調が続いており、2001年の全国の百貨店売上高は8兆,5700億円で前年比2.8%の減少となった。<sup>15</sup>百貨店の売り上げで化粧品の閉める割合は約3%といわれている。<sup>16</sup>顧客単価が低下し、顧客との関係強化が必須となっている百貨店に対して、アイスタイルは@cosmeの顧客データベースを生かしたカウンセリングシステムを提供することができる。

20 化粧品業界全体の売り上げの35%に当たる5000億円を占めるのが、25,000店舗の専門店である。専門店は、化粧品専門チェーンの老朽化、人材不足、セールススルーモデルへの対応などの課題を抱えている。セールススルーとは、仕入実績に応じて化粧品メーカーからリベートを受け取る『セールスイン』に対応する言葉で、販売実績に連動する報酬システムを指す。「今、大手のメーカーが専門店に自社のPOSを入れようとしています。メーカーは販売実績が欲しいんですが、むしろ、専門店に必要なのは、どのお客さんが何を買ったか、という顧客データベースなんです。ただ、専門店は、CRMへのIT投資や人材開発のコストを自店だけで負担することはできない。そこで、@cosmeの顧客データベースを利用したCRM機能や、美容部員の派遣サービスなどを提供しようというわけです。」

30 15 日本百貨店協会ホームページ、<http://www.depart.or.jp/>、【百貨店売上高】

16 ワールド日栄証券株式会社レポート『百貨店のEDI』“化粧品売上は三越の全売上の3%”、<http://www.worldnichiei.co.jp/topix0103.html>、および、駐日欧州委員会代表部広報誌『ヨーロッパ』1997年冬号、『日本への進出拡大を目指す欧州化粧品』“日本国内のデパートの売り上げ全体に占める化粧品の割合は、3%にすぎない。”、[http://jpn.cec.eu.int/japanese/europe-mag/1997\\_1112/buttonsp22.htm](http://jpn.cec.eu.int/japanese/europe-mag/1997_1112/buttonsp22.htm)



「今後、小売は効率を高めてキャッシュフローを潤沢化していかなければならない。だから、リテールはセンター化していくと思っています。これを支援できるのは、メーカーでもないし、卸でもない。中立性がある、顧客データベースを持っている@cosme、アイスタイルになら可能性があると思っています。」

今、@cosmeと全粧協さんで提供している『街のお化粧品屋さんマップ』では、4000店のホームページも作りましたが各店舗に負担がない形で実現しました。これもこの小売店支援の一環です。」

## 事業計画と資本政策

「僕は、存在意義のない会社はつくりたくない。アイスタイルは、企業とユーザーをつなぐエージェントを目指しています。POSの登場で小売のあり方が変わった。最近、製品単位から、CRM等顧客をベースにした対応が叫ばれていますが、人単位にぶらさがる様々なデータを一元化できれば、これはメーカーにとっては非常に価値がある。@cosmeが持っているクチコミデータベースは、単なる商品評価情報ではなく、消費者の使用履歴であり購買履歴なんです。これは、今までの業界の構造を変えていけるくらいの可能性がある。化粧品業界のなかで複数の事業会社とアイスタイルでコンソーシアムを作って、@cosmeを業界標準的なポジションに置きたい。僕は、業界の大きなバリューチェーンのなかに@cosmeを組み込むことで、ユーザーをバリューチェーンに組み込みたいんです。」

吉松氏にとっては、これからのアイスタイルがどのように事業展開をしていくべきか、業界の中でどのようなフォーメーションを組み、どのような資本政策をすすめていくか、全てを不整合なく構成することが必要となる。

資本政策としては、「事業展開をするときの競合を組み込むことを想定しています。化粧品メーカー、卸、小売店が考えられますが、1社単独にはしません。必ず複数社を入れ、業界標準的なポジショニングをしていきたいと考えています。」また、業界外からの出資候補として、システム会社や、マーケティング/リサーチに強い事業会社も考えていた。現在のアイスタイルの株主構成は、吉松氏39.7%、アイスタイル社員14.3%、のこりは投資家2社で、投資家A0.8%、投資家B22.9%、ハッチェリー16.2%、Yahoo!6.1%となっている。1株当たりの株価と発行株式数の積である企業価値は約8億円だった。

吉松氏の構想では、将来の資本構成における現在の株主（アイスタイルと投資家）の持ち分は40%だった。残る60%は、コンソーシアムの参加企業からの出資30%、コンソーシアムを束ねるリード会社20%、新たな投資家10%と考えていた。

吉松氏は、来年度に向けた資金調達のタイミングで理想の資本構成を実現する足がかりを作りたいと考えていた。「アイスタイルの価値が一番高いのは今年度の決算が出たときです。3年で単期黒字達成、データベースでナンバー1、競合なし、という状況で、業界で“浮き出ている”状態だからです。だから、9月の決算報告後、12月まで各企業をまわって、来年の3月までに第1回、4月から6月で第2回の増資をしたい。」

ところが、この構想を実現するためには2つの問題があった。

「ひとつは今の株主の問題です。現在の株主持ち分で40%を構成することを考えると、今30%を持っている株主は、12%しか持てなくなるわけです。彼らの持ち分の価値を下げずに新たな資本構成を実現するとすると、アイスタイルの企業価値は20億円近くになる。今、ガーラが時価総額で12億円くらいですが、現実的に今の20億という金額は高い。増資をする為には株主の持分の価値を低くしてもらい必要がある。それで了解を得られてはじめて調達に動き出せるんです。」

もうひとつの問題は、増資する側の持分比率の問題です。例えば3億増資しようとする、現在の企業価値では新しい出資者の持ち分が低くなる。必要なのは3億から5億円だから、企業価値をあまり大きくしないほうが新しく出資する側の株主比率が大きくなります。今回の新たな出資先はコンソーシアムに参加して一緒に事業をやっていく事業会社を中心に考えていますが、投資家比率が大きいといつ株式を売られるか判らないというリスクがある以上、それなりのポジションが持てないと出資してもらうことはむずかしい。

そうすると、やはり今の株主を説得する必要があるんです。一時的に持ち分は低くなるけど、コンソーシアムが株主に入ること、このままでは20億円止まりなのが、将来的に（企業価値で）100億円企業になると。」

「今、一番の課題は、業界との協力関係です。僕はまだ29歳でいわば“ガンバレ、ワカゾー”の世界。アイスタイルで考えていることは、実はもうベンチャーレベルの話ではないんです。業界の大きな潮流をつくっていきたい。コンソーシアムなんて大きなことをやっていくには、個人のスキルが低すぎるし、チームとしての人材も不足しています。」

様々な課題を抱える吉松氏だが、アイスタイルのCEOとして、9月の株主総会にむけ早急に次ステージの事業計画と資本政策をまとめあげなければならなかった。

## 参考資料1 アイスタイルの広告事業

広告事業の柱は、トータルプロモーションパッケージである。

トータルプロモーションパッケージのコンセプトは、ユーザーを集め、何かイベントをして、その結果（クチコミ）をコミュニティに戻す、という一連のユーザー参加型の「シナリオ」を提供することだった。価格は、3ヶ月で約300万円、情報発信のみの場合は150万円だった。この企画の核となるのが化粧品メーカーを限定対象とした「ブランドページ」である。これは、ブランド毎のプロモーションスペースで、@cosme内にメーカーがホームページを出すイメージだった。ブランドページには、新製品発表、ブランドコンセプトの発信、各種イベントの開催告知、商品アンケートなどが掲載される。ユーザーは、ブランドページから商品情報データベースにアクセスして各種アイテムに関する情報を閲覧する、クチコミ情報をチェックする、などができる。ブランドページを情報発信型パッケージとして利用する基本プランでは、基本契約が12週間からで料金は4週間当たり50万円より、という設定だ。この料金には、2回の更新を含め期間中3ページ分となるページ制作費、ページ掲載費、ローテーション型のBPテキストバナー（10万インプレッション保証）の費用が含まれる。初回のみ、別途システム設定費用20万円が必要だ。このほかオプションとして、BPテキストバナーの追加が10万インプレッションにつき10万円で用意されている。「ブランドページ」への誘引策となるWEB広告やメール広告などとの連動も可能である。

基本プランにアンケートやプレゼント企画などを絡めたユーザー参加型のプロモーションパッケージもある。こちらは、基本プランに企画設計／モニター運営費が加算される分、4週間あたりの料金が80万円より、となる。モニター企画については次の4つの制約がある。モニターからの商品評価は設問数10問までのオンライン・アンケートで行う、フリーアンサーは設問数の半分以下とする、希望モニターの抽出条件として住所、年齢、職業、肌質以外はアンケート内で設定する、という制約である。モニター運営費には、2回までのプロデュースメンバーメール（モニター募集時／モニター結果発表時）、2回までのオンライン・アンケート（モニター募集時／モニター使用事後アンケート）、モニター商品の配送費、が含まれる。ただしモニター抽出人員は10名までとされている。

広告媒体としては、Web、メール、iモードの3つに分けられる。

Webは、①プレミアムバナー、②スクウェアバナー、③トップバッジバナー、④テキストバナーの4種類である。例えば、@cosme全ページに表示され月間1220万と一番インプレッ

ション数が高いスクウェアバナーの場合、掲載期間4週間で1枠110万円である。

メールは、①メールマガジンヘッダ/フッタ、②編集タイアップメール、③ターゲットメールがあり、56,000通配信される『@cosme通信』のヘッダ広告の場合、1行当たり左右35文字の5行分のサイズで15万円となる。

- 5 i-mode版@cosmeは、2000年12月にスタートした。広告媒体としては、①i-modeメール広告、②i-modeバナー/i-modeテキストバナー、③i-modeタイアップ広告がある。i-modeタイアップ広告の場合、1週間の掲載で掲載料、制作費込みで35万円より、と設定されている。

10

15

20

25

30

参考資料 2 「@cosme Web / メール広告資料」より抜粋

1. Web広告 広告スペース一覧

コスメ・美容への関心が高い@cosmeユーザーが訪れるトップページは  
 貴社のターゲットへのPRに最大の効果を発揮いたします

**① プレミアムバナー**

- 掲載ページ : @cosme全ページ
- 想定インプレッション : 2,700,000imp想定
- 掲載期間 : 4週
- 枠数 : 1枠(5社限定)

**② スクウェアバナー**

- 掲載ページ : @cosme全ページ
- 想定インプレッション : 12,200,000imp想定
- 掲載期間 : 4週
- 枠数 : 1枠限定

**③ トップバッジバナー**

- 掲載ページ : トップページ
- 想定インプレッション : 850,000imp想定
- 掲載期間 : 2週、4週
- 枠数 : 3枠

**④ テキストバナー**

- 掲載ページ : トップページ
- 想定インプレッション : 1,000,000imp想定
- 掲載期間 : 2週、4週
- 枠数 : 3枠 ※9月中旬より4枠へ増加

Copyright © 2012 iStyle Inc. All rights reserved.

2. メール広告 ①メールマガジンヘッダ、フッタ

メールマガジンヘッダ広告

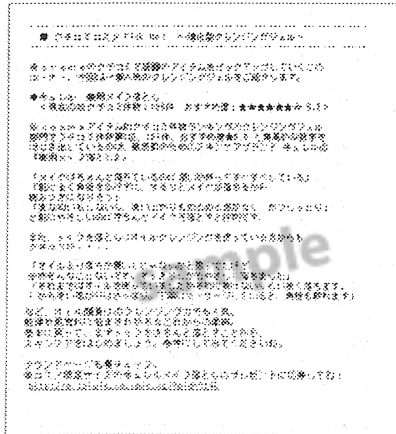
- 配信数 : 56,000通
- 枠数 : 2枠
- サイズ : 左右35文字 × 5行
- 価格 : 150,000円

メールマガジンフッタ広告

- 配信数 : 96,000通
- 枠数 : 2枠
- サイズ : 左右35文字 × 5行
- 価格 : 70,000円

@cosmeメンバーに向けて配信される  
 『週刊コスメ通信』を活用したプッシュ型広告です。  
 コスメに興味の高いユーザーに届けられている  
 ので、高いレスポンスが期待できます。

## 2. メール広告 ②編集タイアップメール



### メールマガジン編集タイアップ広告

■ 配信数	56,000通
■ 配信日	第2・第4木曜日
■ 挿数	1枚
■ 価格	250,000円
■ 掲載スペース	週刊コスメ通信「クチュコミPick Up!」
■ 原稿スペース	コンテンツ内15行程度 (リンクURL1箇所)

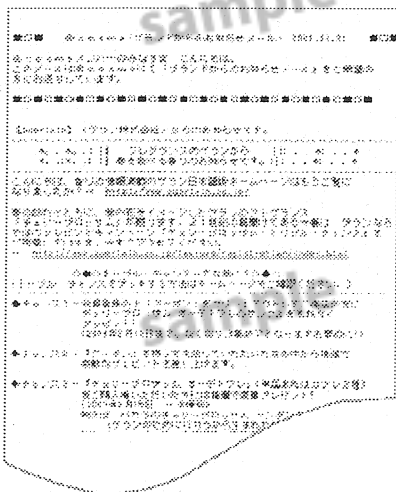
■メニューご利用条件  
クチュコミ件数40件以上、おすすめ度5.0以上であること。  
もしくは、50件以上、おすすめ度4.5以上であること。

※記事内容は@cosme編集部にて作成、内容のご確認は1紙のみとなりますので、ご了承ください。

実際に@cosmeにて人気のあるアイテムをピックアップ、未使用ユーザーにそのアイテムへの期待感を高める施策をいたします。  
クチュコミで人気のあるアイテムを持つ化粧品メーカーだけが応募できる特別広告枠です。

Copyright © 2015 Style Inc. All rights reserved.

## 2. メール広告 ③ターゲットメール



### ターゲットメール

■ 会員数	73,000部
■ 配信日	ご相談のうえ決めていただけます。
■ 原稿サイズ	38文字×170行前後
■ 価格	デフォルト抽出(性別、住所、年齢、職業、職業): 20円/通 オプション抽出(@cosmeクチュコミから): 30円/通

#### ■抽出項目

以下の項目において絞り込みが可能です。

- < 年齢 > 10代(15%)、20代(60%)、30代(25%)、40代(3%)
- < 居住区域 > 47都道府県 (首都圏エリア46%)
- < 職業 > 会社員(40%)、専業主婦(12%)、大学生(15%)、専業主婦(2%)  
大学院生(1%)、専門学校生(2%)、高校生・予備校生(10%)
- < 職業 > 芸能系、乾燥肌、脂性肌、混合肌、アトピー肌
- < 絞り履歴 > ex①商品Aを買っている人だけに情報を送りたい。  
ex②美白商品にネガティブなユーザーだけに情報を送りたい。

<年齢><居住区域><職業>での絞り込みのほか  
@cosmeならではの<職業>や<絞り履歴>  
での絞り込みが可能です。通常のオプティンより  
高い広告効果が期待できます。

Copyright © 2015 Style Inc. All rights reserved.

### 3. 価格表 ※8/12より価格改定

<2002年8月～>

#### ■Web広告メニュー

メニュー名	掲載期間	枠数	インプレッション	料金	仕様
プレミアムバナー	4週	1枠 (5枠)	2,700,000	¥800,000	Size: 468x60pix ※gifアニメ可、ループ3回まで、Flash可、 容量: gif 8KB以内、gifアニメ125KB以内
スクウェアバナー	2週	1枠	6,100,000	¥800,000	Size: 125x125pix ※gifアニメ可、ループ3回まで、Flash不可、 容量: gif 8KB以内、gifアニメ12KB以内
	4週		12,200,000	¥1,100,000	
テキストバナー	2週	3枠※	500,000	¥300,000	テキスト: 全角25文字以内
	4週		1,000,000	¥500,000	
トップバジバナー	2週	3枠	420,000	¥350,000	Size: 120x60pix 容量: gif 8KB以内 ※gifアニメ不可 アンダーテキスト: 全角10文字以内
	4週		850,000	¥600,000	

※ 5月※第4枠は枠へ掲載予定

#### ■メール広告メニュー

メニュー名	掲載期間	枠数	配信数	料金	備考
メールマガジン広告ヘッダ	毎週木曜日	2枠	50,000	¥150,000	35文字×5行
メールマガジン広告フッタ	毎週木曜日	2枠	50,000	¥70,000	35文字×5行
メールマガジン編集タイアップ	第2・第4木曜日	1枠	50,000	¥250,000	35文字×5行 ※掲載基準については別途サービス詳細をご確認ください。
ターゲットメール	毎週1回	-	70,000	70枠抽出 ※¥20	30文字×170行前後 ※配信日、抽出項目等は別途ご確認ください。 ※抽出項目については、別途サービス詳細をご確認ください。

### 4. レギュレーション

■WEB広告	
契約単位	1週間または、4週間となります。 (プレミアム(ナー)は4週間のみ)
取寄せ条件	当社の申請から1週間前までを要し、取寄せと取寄せ中に申し込みがキャンセルされた場合、掲載は行いません。 広告の掲載中に、貴クライアント様からの申し込みキャンセルがあった場合には、その旨ご連絡いたします。 ※掲載後、約4週間以内は変更の申請ができません。他社申込と受け入れますのでご注意ください。
掲載開始日	毎週水曜日
最終入稿日	掲載予定日の3営業日前
終了レポート	各バナークリック数/クリック率(%)、掲載日は掲載終了から一ヶ月以内。
キャンセル	正式にお申し込みいただいた後、掲載開始日の前日の前営業日より前日までに10営業日以前に、広告掲載サービスとキャンセルされる場合、広告料原金に相当する金額がキャンセル料として戻金いたします。

■メール広告	
ターゲットメール 配信条件	会員登録済のメールアドレス(年齢・性別区域(都道府県)・職業・性別)以外の抽出条件については別途条件を 追加させていただきます。
配信日	・メールマガジン「運用コスト削減」 ※毎週水曜 ※編集タイアップ広告「少子化対策」は、第2・4木曜掲載枠にて掲載いたします。 ・ターゲットメール ※週1回(月～金の朝) ※1週間1社限定
最終入稿日	掲載予定日の2営業日前
終了レポート	配信数/クリック数/クリック率、掲載日は掲載日から一ヶ月以内。
キャンセル	正式にお申し込みいただいた後、掲載開始日の前日の前営業日より前日までに10営業日以前に、広告掲載サービスとキャンセルされる場合、広告料原金に相当する金額がキャンセル料として戻金いたします。

## 5. メニュー別掲載基準

<p><b>■ターゲッドメール、メールマガジン編集タイプアップ広告</b></p> <p><b>化粧品メーカー…または化粧品卸販売元のみご利用いただけます。</b></p> <p>なお、以下の項目の一に該当する広告は、掲載不可とさせていただきます。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ネットワーク販売、または販売経路が不明確</li> <li>2. 通販売法に基づく表記、会社概要の欠如など、責任の所在が不明なサイト</li> <li>3. 日本で認可をうけていない成分を使用している化粧品</li> </ol>
<p><b>■電子キストバナー</b></p> <p><b>上記化粧品メーカー、化粧品卸販売元、及び美容系(エステ、美容整形、サプリメント)等の広告に限らせて頂きます。</b></p> <p><b>■上記以外(プレミアムバナー、スクウェアバナー、トップバッジバナー、メールマガジン広告ヘッダ/フッタ)</b></p> <p>下記の項目に該当する広告は掲載不可とさせていただきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・男女交際を目的とする法人ではない会員募集広告、オンラインカジノ、探偵事務所、興信所広告、刺青メイク、盗聴器類、風俗関連、宗教関連、利権組織関連、ダイヤルQ2、スポーツ・ゴルフ・レジャー経営等の会員募集、個人輸入代行業、先物取引、政治</li> <li>・ユーザーの利益に反する法人・団体</li> <li>・経営難により広告実現能力の欠如した法人・団体</li> <li>・その業を行うにあたって、関連法規のもとに所定の認可または許可等が必要とする業種で、その認可等を得ていない事業の広告</li> <li>・関連法規に違反する営業行為・行政の指導に反する営業行為を行っているところ</li> <li>・広告の目的・内容が不明確な広告</li> </ul> <p><b>2. 社員の職会となりうる業種の広告は掲載不可とさせていただきます。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コスメ・美容を主要コンテンツとしているサイト、または女性系サイトの広告</li> <li>・クチコミ・掲示板を主要コンテンツとするサイト</li> <li>・物販・モール系サイト、またそれらに出店している企業</li> <li>・マーケティング</li> <li>・上記サイト内にリンクする広告</li> </ul>

※広告掲載お申込みの際は、必ず事前に、広告主とリンク先URLを照会の上、下記宛に掲載可否確認のご連絡をお願いいたします。

(株)アイスタイル ソリューション事業部  
Tel : 03-5428-6473  
Mail : [service@asama.net](mailto:service@asama.net) (媒体問い合わせアドレス)

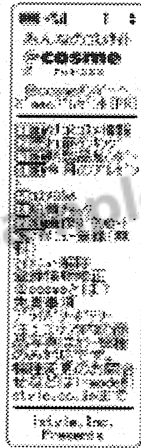
Copyright © 2002-2016 Asa, All rights reserved.



参考資料3 「i-mode 版 広告媒体資料」より抜粋

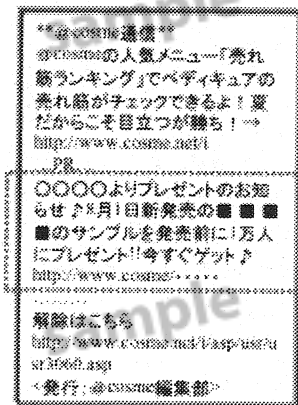
1. i-mode版@cosme サイトプロフィール

i-mode版がDeCelle公式サイトとして2000年12月にオープンしました。コスメ選びの際には必見の旬のビューティ情報やお役立ち情報が満載のコスメ情報専門ポータルサイトのi-mode版です。



■ページビュー数	月間407万PV以上 (180,000PV/day)
■MyMenu登録者数	72,000人
■メールマガジン発行部数	20,000通

2. 広告メニュー ①i-modeメール広告



i-modeメール広告	
■掲載場所	@cosme 通信 メールブック配信
■配信日	週1回(土・日・祝祭日除く) ※配信可能日はご相談下さい。
■掲載サイズ	200×100 (全角100文字)以内 ※リンクURL含む
■配信数	20,000通程度
■掲載料	10円/通 (※ 20,000通 → 200,000円)

※掲載メールに添付して送付される  
i-modeメール配信サービスを利用したアプリケーション版です。  
i-modeに宛先の違いユーザーに振り込まれているので、  
高いレスポンスが期待できます。

## 2. 広告メニュー ②バナー、テキストバナー

**テキストバナー**

全角8文字(16バイト)×2行  
最後2文字は「PR」の定型表記

**バナー(.gif)**

94x26pix  
0.35KB以内  
左側に「PR」の表記を挿入

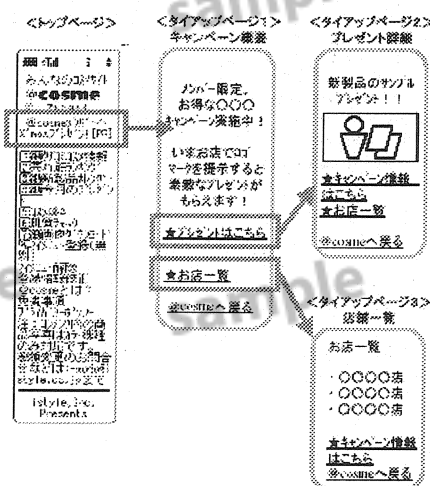
### i-modeバナー / i-modeテキストバナー

- 掲載場所 i-mode版@cosmeトップページ
- 掲載曜日 1週間(水曜～翌週火曜)  
※掲載開始時間は水曜11:00となります。  
掲載日はご相談下さい。
- 原稿サイズ バナー .gif 94x26pix、350バイト以内  
テキストバナー 全角8文字(16バイト)×2行
- 想定インプレッション 61,000imp想定
- 単価 260,000円

コスメ・美容への関心が高いユーザーの目にとまりやすいページトップに掲載！  
ユーザーの認識率が高く、インプレッション効果が高いオススメのバナーです。

Copyright © 2010 Style, Inc. All rights reserved.

## 2. 広告メニュー ③i-modeタイアップ広告



例) 店舗紹介プロモーション  
タイアップページ3ページ、i-modeテキストバナー付  
価格 < ¥550,000 >

### i-modeタイアップ広告

- 掲載場所 パス トップページ  
タイアップページ i-mode版@cosme内タイアップページ
- 掲載期間 1週間(水曜～翌週火曜)  
※掲載開始時間は水曜11:00となります。  
掲載日はご相談下さい。
- 原稿サイズ バナー .gif 94x26pix、350バイト以内  
テキストバナー 全角8文字(16バイト)×2行  
タイアップページ HTML容量5KB以内  
※掲載開始9営業日前までに、テキスト・画像等の素材をご入力ください。
- 単価 350,000円～(掲載料・制作費込み)  
※トップページからのパスとタイアップページのセット価格になります。

化粧品メーカー無限定のタイアップ広告。  
コスメに熱心の高いユーザーに対して、  
1週間集中でキャンペーン告知を行なえます。

Copyright © 2010 Style, Inc. All rights reserved.

### 3. 価格/レギュレーション

#### ■ 価格一覧表

メニュー名	掲載期間	件数	掲載費	料金	備考
i-modeタイアップ広告	1週間	1枠	-	¥350,000~	※タイアップページ1枚とバナーのテキストとバナーのセット値になります。
i-modeバナー new!			61,000	¥250,000	
i-modeテキスト new!			61,000	¥250,000	
i-modeメール広告	毎週1回	1枠	20,000	※¥10	※右記インプレッションはメール配信数になります。

#### ■ レギュレーション

メニュー名	お申し込み日	入稿日	サイズ(天地×左右)	データ容量	備考
i-modeタイアップ広告	掲載開始 2週間前	5営業日前	-	5KB以内 (うち画像2KB以内)	1画像2KB以内、1枚まで 2テキスト(50文字程度) 3リンク先2つまで
i-modeバナー new!			24x96	350バイト以内	※左側にPRの表記
i-modeテキスト new!		-	全角8文字x2行以内	32バイト (16バイトx2)	※最後2文字はPRの定形表記
i-modeメール広告		5営業日前	-	200バイト以内 (リンク先含む)	

#### ※ 仮押さえについて

掲載希望申請から1ヶ月間を仮押さえ期間とし、仮押さえ期間中にお申し込みのない場合、解放させていただきます。

但し仮押さえ期間中に、他クライアント様からのお申し込みが確定した場合はそちらが優先となりますのでご注意ください。

#### ※ お申し込みについて

お申し込み締切日は、掲載開始日の2週間前までとさせていただきます。

#### ※ 仮押さえ、お申し込みについては、下記までお問い合わせください。

#### ※ キャンセル料について

正式にお申し込みをいただいた後、掲載開始日の初日の前営業日より経算して10営業日以降に、広告掲載サービスをキャンセルされる場合、広告利用料金に相当する金額がキャンセル料として発生いたします。

### 4. 掲載基準

#### ■ i-mode版アウトコスメ掲載基準

メニュー	タイアップ広告
タイアップ	掲載基準 化粧品メーカー、または化粧品総販売元会社様のみご利用いただけます。 なお、以下の項目のいずれに該当する広告は、掲載不可とさせていただきます。 1 ネットワーク販売、または販売経路が不明確 2 通信販売法に基づく表記、会社概要の欠陥など、責任の所在が不明なサイト
純広告	掲載基準 i-modeバナー、i-modeテキストバナー、i-modeメール広告 下記の広告につきましては、掲載不可とさせていただきます。 1 下記の項目に該当する広告 ・エステ・美容整形、消費者金融、男女交際を目的とする広告、掲示板などユーザー同士の情報交換を主とするサイト、パチンコ・パチスロ、公営ギャンブル、タバコ、アルコール類、オンラインカジノ、探偵事務所、興信所広告、刺青メイク、霊感霊類、風俗関連、宗教関連、利権組織関連、ダイヤルQ2、スポーツ・ゴルフ・レジャー施設等の会員募集、個人輸入代行業、実物取引、政治 ・ユーザーの利益に反する法人・団体 ・経営難により広告表現能力の欠陥した法人・団体 ・その業を行うにあたって、関連法規のもとに所定の認可または許可等を必要とする業種で、その認可等を有していない事業の広告 ・関連法規に違反する営業行為、行政の指示に反する営業行為を行っているところ ・広告の目的・内容が不明確な広告 2 差社の経営となりうる業種の広告 ・コスメ・美容を主要コンテンツとしているサイト、または女性系サイトの広告 ※1 ・クオココミ・掲示板を主要コンテンツとするサイト ・美容系販売サイト(メーカー直販を除く) ・マーケティング

※1 女性系サイトの広告掲載につきましては、事前にサイトをリンク先URLを明記の上、下記まで掲載可否確認をくださいようお願い申し上げます。

(株)アイスタイル ソリューション事業部  
 Add: 東京都渋谷区桜丘町 14-1 3F  
 Tel: 03-5428-8473  
 Fax: 03-5428-8472  
 Mail: [sales@aisstyle.com](mailto:sales@aisstyle.com) (媒体問い合わせアドレス)

#### 参考資料4 広告事業の事例2 一街のお化粧品屋さんとKIRYOブランド

5 @cosmeはメーカーだけでなく小売店むけにも事業も展開している。化粧品専門店8000社（約1万店）で組織する全国化粧品小売協同組合連合会（略称全粧協）は、2001年11月のプレスリリースで、初のプライベートブランド商品を開発、全国で一斉発売することを発表した。「KIRYO（きりょう）」というブランド名で、8品種のスキンケア商品を1500円から4000円の価格帯で販売する。商品開発は資生堂が請け負った。

10 中小小売店にとって、通常商品より約1割高い粗利が取れる価格体系にすることが可能な独自商品の開発は悲願だった。その思いは、「KIRYO販売を店の存在をアピールする契機にしたい」と力説する全粧協中神理事の言葉にも表れていた。しかし、利幅を確保するため、宣伝や販売促進は自前でやらなければならなかった。専門店の弱みは情報発信力である。そこで全粧協がパートナーに選んだのは@cosmeだった。

15 @cosme（当時の会員数12万人）では、サイトのトップページにKIRYOのバナー広告を掲載すると同時に、約4000店の加盟店から目的にあった店舗を紹介する「街のお化粧品屋さんマップ」を設けた。たとえば、消費者が自宅近くの店を検索すると、2ページ分の各店のホームページが現れた。パソコンの扱いに拒否反応を示す経営者でも、登録シートに店のPR文、扱いブランド、サービスの特徴などを書き込めば、簡単にホームページの開設ができるようにした。また、メールをつかって会員に新製品や特売情報を配信する、携帯電話を使って割引券をネット配信するなどの販売促進活動を行った。

20 川崎市高津区のはっぴーとーく樹音（じゅね）では、化粧品を安売りするスーパーなどに囲まれた立地ながら、35m<sup>2</sup>の店舗面積で年間1億3000万円を売り上げる。<sup>1</sup>

1 日経流通新聞 2001.11.1、日本経済新聞 2002.1.7

## 参考資料5 日本の広告費

電通によると、パソコンやインターネットの普及に伴い毎年倍増していたネット広告費は、2001年に735億円となり、前年比24.6%増の伸びにとどまった。テレビや新聞など広告全媒体の1.2%であった。<sup>2</sup>企業が経費節減のため広告費を抑えた以上に、ネット広告の  
5  
効果に懐疑的な見方が広がっている影響が大きい。

一方で、ブロードバンド通信の拡大は、ネット広告を変える可能性を秘めている。アニメーションなどの配信により広告の表現力が飛躍的に高まるうえ、常時接続で時間を気にせず利用できる利点もある。

こうした好機を狙い広告効果を高める新サービスで視聴者や広告主を引き寄せる動きも  
10  
出てきている。

ポータルサイト大手のエキサイトは、2002年8月から、テレビCMの放映時間と前後する時間帯に、サイト上でテレビと同じ15秒間の映像が流れるサービスを始めた。エキサイトは、テレビCMと同様のパターンを採用し、広告主の業態や顧客層などに応じ、放映時間帯などのパターンを提供する。例えば、若年層をターゲットとする広告主には、平日夜  
15  
から翌日朝にかけての時間帯を提供する。エキサイトの調査では、常時接続が一般化していることに伴い、テレビとネットを一緒に見る「ながら視聴」が増加している。テレビCMで興味を持った視聴者が、ネット広告で詳しい情報を得る利用法を想定し、新サービスを展開する。1視聴あたりの広告料は、1～3円に設定する

米国の広告測定会社の日本法人レッド・シェリフは、ビデオリサーチや電通が出資する  
20  
ビデオリサーチネットコムと組み、広告視聴率の調査サービスを2002年度中に始める。視聴者のパソコンに広告が表示された回数や視聴時間を集計する技術を使い、第三者の立場から広告効果を評価する。レッド社は、客観的なデータを提示することで「ネット広告の効果は不明確」と感じている広告主の信頼を取り戻せば、積極的な広告出稿につながるとみている。<sup>3</sup>  
25

2 電通ホームページ『平成13年（'01）日本の広告費』、<http://www.dentsu.co.jp/marketing/adex2001/index.html>

3 日本経済新聞 2002年7月29日、朝刊11面

媒体	広告費	広告費(億円)			前年比(%)		構成比(%)		
		平成11年 (1999)	12年 (2000)	13年 (2001)	12年 (2000)	13年 (2001)	11年 (1999)	12年 (2000)	13年 (2001)
	総広告費	56,996	61,102	60,580	107.2	99.1	100.0	100.0	100.0
	マスコミ四媒体広告費	36,882	39,707	38,886	107.7	97.9	64.7	65.0	64.2
	新聞	11,535	12,474	12,027	108.1	96.4	20.2	20.4	19.9
	雑誌	4,183	4,369	4,180	104.4	95.7	7.3	7.2	6.9
	ラジオ	2,043	2,071	1,998	101.4	96.5	3.6	3.4	3.3
	テレビ	19,121	20,793	20,681	108.7	99.5	33.6	34.0	34.1
	S P 広告費	19,648	20,539	20,488	104.5	99.8	34.5	33.6	33.8
	D M	3,242	3,455	3,643	106.6	105.4	5.7	5.6	6.0
	折込	4,241	4,546	4,560	107.2	100.3	7.5	7.4	7.5
	屋外	3,148	3,110	2,992	98.8	96.2	5.5	5.1	5.0
	交通	2,320	2,450	2,480	105.6	101.2	4.1	4.0	4.1
	P O P	1,610	1,695	1,698	105.3	100.2	2.8	2.8	2.8
	電話帳	1,777	1,748	1,652	98.4	94.5	3.1	2.9	2.7
	展示・映像他	3,310	3,535	3,463	106.8	98.0	5.8	5.8	5.7
	衛星メディア関連広告費	225	266	471	118.2	177.1	0.4	0.4	0.8
	インターネット広告費	241	590	735	244.8	124.6	0.4	1.0	1.2

表1 媒体別広告費

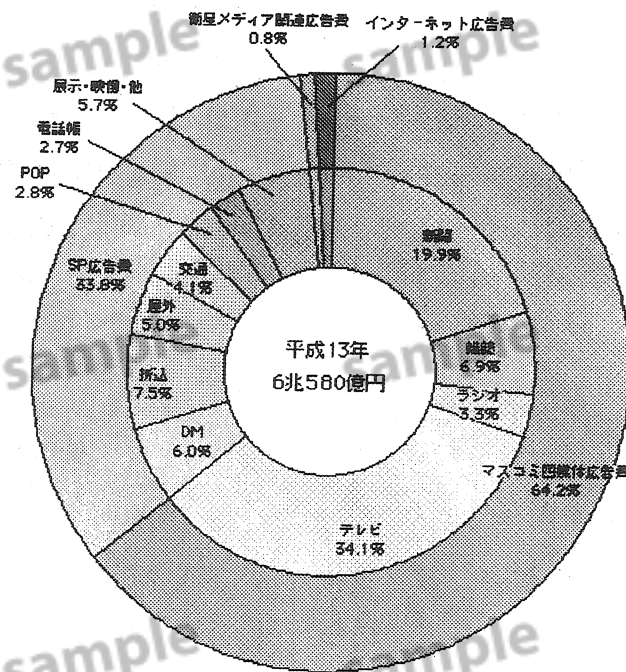


図1 媒体別構成比

電通ホームページ『平成13年(01)日本の広告費』より、  
<http://www.dentsu.co.jp/marketing/adex2001/index.html>

## 参考資料 6 商品開発事業の事例ーベビーピンク

リップグロスには、唇の荒れを防ぐリップクリームの要素と、唇に色やつやを加える口紅の要素を併せ持つ製品で、化粧品市場の中でもここ数年で急速に売り上げを伸ばしてきた。なかでも、バイソン社製の「ベビーピンクリップジェリー」は、発売当初は目立たなかったもののクチコミで人気が広がりリップグロスの代表的存在となった製品である。全8色のうち最初に発売した2色「グロッシークリア」と「グロッシーピンク」は前年比2割増のペースで販売実績を伸ばし、1999年の発売以来、2001年10月までに累計で250万本を販売するヒット商品となった。

大阪市に本社を置く化粧品メーカー、株式会社バイソンは牛乳石鹸共進社のグループ会社である。「ベビーピンクは顧客の生の声から生まれた」と、商品開発を担当した牛乳石鹸共進社の山岡秀子マーケティング部主任は話す。商品開発に参加したのは、20台半ばの大阪の一般OL11名で、自ら「まるちゃんコスメチャレンジャー」と名付けたモニターグループだった。定期的に行われた意見交換会では、日頃からコスメやボディケアに興味津々なメンバーから、新商品の企画案やパッケージのデザイン案などについて活発な意見が出された。そのなかでも「赤ちゃんみたいなツヤツアしたくちびるに惹かれるよね」という何気ない意見でミーティングが盛り上がったことが、ベビーピンク誕生のきっかけとなった。ベビーピンクは、唇に直接塗るほか、口紅の発色を高めるために下地として使う、あるいはグロスとして口紅の上から付けるといった使い方ができる。リップグロスにはリップクリームと口紅の中間に位置する商品だけに、どちらの売り場でも販売が可能で、どちらの商品とも競合する可能性があった。ベビーピンクを選んだのは、ドラッグストアのリップクリーム売り場だった。「広告宣伝費が本当に少ない」(山岡氏) 制約の中で、口紅などメイク用品の売り場におくと、大々的な広告展開をする大手化粧品メーカーの製品に対抗できないとの判断からだった。機能性をアピールし、商品パッケージで消費者の目に訴えて売り場で手に取ってもらうことを狙い、大きな赤ちゃんの顔写真をパッケージの中心に据えた。当時の他社製リップグロスの価格帯が1500円から2500円程度であったのに対し、価格を550円に設定した。販売価格が150円から300円台のリップクリームの売り場に並べられることを意識し、「リップクリームと並んでも許されるギリギリの水準」(山岡氏) かつリップグロスとしての割安感を強調できる価格であった。

ベビーピンクの人気に火をつけたのは、@cosmeのクチコミ情報だった。唇のつやつや感と価格の手ごろさを評価する購入体験談が殺到し、「ネットをみて私も使ってみました」といった投稿も多くうわさがうわさを呼ぶ形となった。

バイソンはこれを契機にネットを商品開発に活用することにも取り組み、2001年3月には、アイスタイルと提携し@cosmeでの人気投票の結果、最も人気があったピンクベージュをもとに「グロッシーピーチ」「グロッシーチェリー」の2色を開発・販売した。

5

10

15

20

25

30



## 参考資料7 他社サイト

### <価格.com (<http://www.kakaku.com>) >

価格比較サイトとして有名。2002年8月17日現在で1230店が登録している（内訳：パソコン・家電861店 ゴルフ55店 スキー・スノーボー40店 ブランド274店）。このサイトでは、消費者は買いたい商品の実売価格を検索する、最安価格の変動を知らせる「お知らせメール」を利用する等に加え、掲示板の「クチコミ」情報が充実している。なかなか集まらない顧客の意見がかなりの充実度で集まっている。価格比較サイトだけに「日本橋のショップではいくらで買えた」というように、価格情報にクチコミが集中しがちな特徴がある。価格以外の店のサービス等の情報は伝わりにくく、小売店の側から言えば店のブランド形成に寄与しないため、ディスカウント店は別として、ブランドや顧客との関係を重視する店はサイトへの参画をためらう傾向がある。

### < ecHelp (<http://www.echelp.net/>) >

2000年9月オープン。株式会社ドゥ・ハウスが運営する。「良い商品にもかかわらず、なかなか理解されない」「地域に密着した全国ブランドにはなっていない隠れた名品」などクチコミにより「商品育成」を消費者とともに推し進める方針を取る。2001年2月に、株式会社フジサンケイリビングサービスが運営する「ディノス」のインターネットショッピングサイトとも提携した。こうした提携企業を多くすることで、商品点数を増やし利用者が安心して、納得して買いものができるサイトを目指している。クチコミ件数は、最新クチコミのひとつとして掲載されていたシャネルのアイシャドウ イレーヌ オンブルに関するクチコミは1件（@cosmeで同製品のクチコミは45件）、資生堂で最もクチコミの多かったピエヌ リップパーフェクトで34件（同212件）だった。<sup>4</sup>

### < Power to The People (<http://www.ptp.co.jp/info/press.html>) >

2000年5月設立の株式会社パワー・トゥ・ザ・ピープルが、消費者による消費者のための商品・サービス評価サイトとして同年8月に開設。2001年1月に商品評価と連動したヨドバシカメラのECサイトとのアフィリエイト・プログラムを実施する、同6月に夏の参議院選に向け、「モノを言う有権者」の声を結集しようと「政党」カテゴリーを新規オープンするなどの試みが見られる。クチコミ数は、シャネルのアイシャドウ イレーヌ オンブルに関しては0件、資生堂 ピエヌ リップパーフェクトで16件だった。会員数は2001年6月15日で約13,000人、アクセスは月80万ページビュー超と発表している。<sup>5</sup>

4 ecHelp および@cosmeのホームページ 2002.8.17

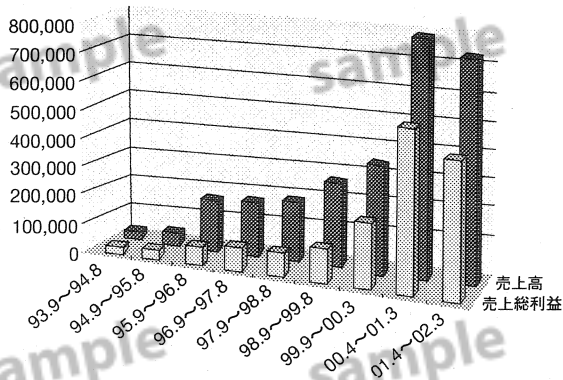
5 株式会社パワー・トゥ・ザ・ピープルホームページ 2002.8.17

参考資料 8 ガーラ業績

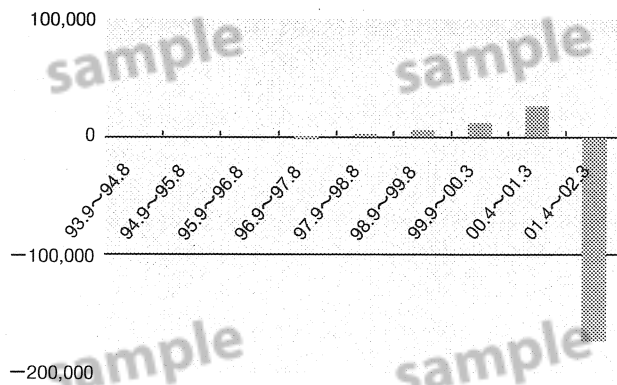
(単位:千円)

	年度	売上	売上総利益	売上対前年比	売上総利益対前年比	経常利益
第1期	93.9~94.8	31,000	30,937	-	-	157
第2期	94.9~95.8	42,906	28,488	138%	95%	51
第3期	95.9~96.8	177,067	60,185	413%	211%	283
第4期	96.9~97.8	186,256	80,862	105%	134%	△1,230
第5期	97.9~98.8	202,220	79,547	109%	98%	845
第6期	98.9~99.8	285,544	114,160	141%	143%	4,993
第7期	99.9~00.3	211,484	123,287	127%	185%	6,527
第8期	00.4~01.3	783,936	533,476	216%	252%	25,468
第9期	01.4~02.3	732,572	451,734	△6.6%	△15.3%	△171,599
(注)	1. 第7期は決算期変更に伴い、平成11年9月1日から平成12年3月31日までの7ヶ月決算となっております。 2. 売上高には、第3期まで消費税が含まれており、第4期以降は消費税等は含まれておりません。 3. 対前年比の数字は第7期を12ヶ月換算して出しました。					

単体 売上高・売上総利益比較表



単体 経常利益



出典：ガーラホームページ

参考資料 9 株式会社伊勢丹 平成 14 年 3 月期決算説明資料より抜粋

単体売上高

(単位：百万円)

	前期実績 (平成13年3月期)	当期実績 (平成14年3月期)	前期比	前期差
	売上高	420,600	440,599	104.8%

単体売上高の状況

(2) 店別売上高

(単位：百万円)

	前期実績 (平成13年3月期)			当期実績 (平成14年3月期)		
	売上高	構成比	前期比	売上高	構成比	前期比
本店	240,416	57.2%	100.5%	242,832	55.1%	101.0%
立川店	19,539	4.6%	177.7%	36,625	8.3%	187.4%
吉祥寺店	20,366	4.8%	98.8%	20,378	4.6%	100.1%
松戸店	29,987	7.1%	99.6%	30,653	7.0%	102.2%
浦和店	50,757	12.1%	101.5%	51,013	11.6%	100.5%
相模原店	34,280	8.2%	97.7%	34,142	7.7%	99.6%
府中店	25,252	6.0%	101.8%	24,954	5.7%	98.8%
全店計	420,600	100.0%	102.4%	440,599	100.0%	104.8%

(3) 商品別売上高

(単位：百万円)

	前期実績 (平成13年3月期)			当期実績 (平成14年3月期)		
	売上高	構成比	前期比	売上高	構成比	前期比
全店計						
衣料品	203,548	48.4%	100.2%	210,867	47.9%	103.6%
(紳士服)	43,858	10.4%	99.2%	44,056	10.0%	100.5%
(婦人服)	127,480	30.3%	101.0%	133,412	30.3%	104.7%
(子供服)	14,719	3.5%	97.2%	15,299	3.5%	103.9%
(呉服寝具)	17,489	4.2%	99.9%	18,098	4.1%	103.5%
身廻品	40,466	9.6%	106.5%	43,505	9.9%	107.5%
雑貨	49,370	11.8%	102.2%	53,444	12.1%	108.3%
家庭用品	19,255	4.6%	104.0%	19,566	4.4%	101.6%
(家具)	5,170	1.2%	100.7%	5,052	1.1%	97.7%
(家電)	1,747	0.4%	111.9%	1,846	0.4%	105.6%
(家庭用品)	12,337	3.0%	104.3%	12,666	2.9%	102.7%
食料品	85,101	20.2%	103.2%	88,924	20.2%	104.5%
全店計	420,600	100.0%	102.4%	440,599	100.0%	104.8%

出典：伊勢丹ホームページ

参考資料 10 アイススタイル、NTT データ、NTT データ経営研究所、慶應ビジネススクール 國領研究室の共同研究より (NTT データ経営研究所チーフコンサルタント 佐々木裕一氏の報告<sup>6)</sup>)

- ◇ @cosme 会員は美容にかける金額が多い
- ◇ @cosme 会員は能動的に情報収集をし、商品購買には慎重
- ◇ @cosme 会員は購買満足度が高くても、継続購買意向は相対的に低く、常に自分にあった化粧品を探している
- ◇ @cosme 会員はテレビ広告ではコミュニケーションできない層である
- ◇ 雑誌広告は@cosme 会員と一般ユーザーで大きな差を生まないコミュニケーション手法
- ◇ 雑誌記事は @cosme 会員にとって有効なコミュニケーション手法
- ◇ @cosme 会員は友人・知人からのアドバイスや口コミも情報の1つと捉えている
- ◇ @cosme 会員は化粧品の良さや悪さを他人に伝えようと思い、実際に伝える

	@cosme 会員アンケート	一般アンケート
対象者居住地	1都3県 (千葉・神奈川・埼玉)	1都3県 (千葉・神奈川・埼玉)
性・年代	女性20代～40代	女性20代～40代
抽出方法	登録期間6ヶ月以上の@cosmeプロデュース会員名簿からサンプリング	電話帳からのランダムサンプリング
依頼方法	メール	電話
実施方法	Web	郵送
依頼サンプル数	3,210	2,000
有効回答数	804	1,117
期間	2002/7/11～2002/7/21	2002/7/9～2002/8/4
備考	直近3ヶ月の@cosmeへのクチコミ投稿件数1件以上とそうでないものが同数になるように抽出 上記期間はアンケートWEBを公開した日と集計対象者を締め切った日。	先行した@cosme 会員アンケートで回収した年代別回答者比率に近くなるよう依頼者を設定 上記期間は、調査対象者の設定開始日と集計対象者を締め切った日。 有効回答者1374名からアンケート中の質問で、「化粧水の利用頻度が半年に1本以上」の人を化粧品利用者として集計

調査概要

6 NTT データ経営研究所 <http://www.keieiken.co.jp/monthly/repo0209/02091-12.shtml>

参考資料 11 アイスタイル貸借対照表

(単位：円)

	第 1 期 2002/6/30	第 2 期 2002/7/1	第 3 期(仮) 2002/7/2
<b>&lt;資産の部&gt;</b>			
<b>【流動資産】</b>			
現金・預金	1,681,970	60,780,431	24,512,229
受取手形			5,313,000
売掛金	223,650	8,591,622	69,815,983
仮払金		120,000	
前払費用	241,750		523,202
流動資産合計	2,147,370	69,492,053	100,164,414
<b>【固定資産】</b>			
<b>【有形固定資産】</b>			
工具器具備品		4,103,977	3,429,005
有形固定資産合計		4,103,977	3,429,005
<b>【無形固定資産】</b>			
ソフトウェア	16,605,530	13,672,960	7,080,123
ソフトウェア仮勘定		13,224	2,948,880
電話加入権	63,000	63,000	63,000
無形固定資産合計	16,668,530	13,749,184	10,092,003
<b>【投資等】</b>			
長期前払費用		254,813	531,546
投資等合計		254,813	531,546
固定資産合計	16,668,530	18,107,974	14,052,554
資産の部合計	18,815,900	87,600,027	114,216,968
<b>&lt;負債の部&gt;</b>			
<b>【流動負債】</b>			
買掛金	322,750		16,943,482
短期借入金	10,000,000		
未払金	12,630,532	17,399,363	4,250,098
未払費用	886,640	2,997,959	2,718,095
未払法人税等	164,995	288,331	289,452
未払社会保険料	1,442,373		
社会保険預り金	1,442,373		2,470,767
所得税預り金	784,106		1,568,417
地方税預り金			188,100
賞与引当金			2,218,800
前受金		8,353,227	4,408,988
預り金		562,505	
流動負債合計	27,673,769	29,601,385	35,056,199
<b>【固定負債】</b>			
長期借入金			8,610,000
固定負債合計			8,610,000
負債の部合計	27,673,769	29,601,385	43,666,199
<b>&lt;資本の部&gt;</b>			
<b>【資本金】</b>			
資本金	23,800,000	115,442,800	117,343,825
資本金合計	23,800,000	115,442,800	117,343,825
<b>【法定準備金】</b>			
資本準備金	9,290,000	67,540,000	69,441,025
法定準備金合計	9,290,000	67,540,000	69,441,025
<b>【剰余金(欠損金)】</b>			
当期末処分利益(損失)	△ 41,947,869	△ 124,984,158	△ 116,234,081
(うち当期利益(欠損金))	△ 41,947,869	△ 83,036,289	8,750,077
剰余金(欠損金)合計	△ 41,947,869	△ 124,984,158	△ 116,234,081
資本の部合計	33,090,000	67,540,000	70,550,769
負債・資本合計	60,763,769	97,141,385	114,216,968

出所：アイスタイル

参考資料 12 アイスタイル損益計算書

(単位：円)

	第1期 自1999年7月27日 至2000年6月30日	第2期 自2000年7月1日 至2001年6月30日	第3期 自2001年7月1日 至2002年6月30日
【営業損益の部】			
【営業収益】			
売上高	952,186	101,937,154	228,235,696
【営業費用】			
【売上原価】			
当期商品仕入高			47,443,382
合計	0	0	47,443,382
売上原価	0	0	47,443,382
売上総利益(損失)	952,186	101,937,154	180,792,314
【販売費および一般管理費】			
販売費および一般管理費合計	47,664,825	187,705,069	176,414,351
営業利益(損失)	△46,712,639	△85,767,915	4,377,963
【営業外損益の部】			
【営業外収益】			
受取利息	93	31,461	11,055
雑収入	5,000,000	4,261,298	4,781,066
営業外収益合計	5,000,093	4,292,759	4,792,121
【営業外費用】			
雑損失		225,300	
新株発行費		957,740	58,850
支払利息・割引料	70,310	83,477	69,502
営業外費用合計	70,310	1,266,517	128,352
経常利益(損失)	△41,782,856	△82,741,673	9,041,732
税引前当期利益(損失)	△41,782,856	△82,741,673	9,041,732
法人税及び住民税	165,013	294,616	291,655
当期利益(損失)	△41,947,869	△83,036,289	8,750,077
前期繰越利益(損失)	0	△41,947,869	△124,984,158
当期末処分利益(損失)	△41,947,869	△124,984,158	△116,234,081

出所：アイスタイル

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.