

理美容室専門メーカーのスキンケア・メイクアップ

化粧品市場参入への一考察

千田 啓互¹

キーワード：ミルボン、コーセー、オージュア、クリエ、日華化学

1. はじめに

現在、化粧品は多種多様な商品が販売されている。大小さまざまな企業が化粧品市場に参入しており、商品の差別化やプロモーションによるマーケティング活動が重要となっている。化粧品は大きく分けて、シャンプーやトリートメントなどの「ヘアケア化粧品」、化粧水や乳液などの「スキンケア化粧品」、ファンデーションや口紅などの「メイクアップ化粧品」に分けることができる。どの化粧品も競争の激しい市場である。コストをかけずにインターネットによる販売やプロモーションが可能であり、少ない資金での参入が容易だからである。つまり、市場への参入障壁が低いからである。参入が容易になったため競争は激しさを増し、他分野で認知度や資金力のある大企業が化粧品市場に参入しており、競争は激しくなるばかりである。新たに新規参入しても自社の商品を優位にすることは難しい。しかし、競争が激しい化粧品市場に参入する企業は後を絶たない。わが国のほとんどの女性が化粧をしており、小中学生の女の子が化粧を楽しむことも珍しくなくなっている。また、女性はいくつになっても美しくありたいと思うものであり、化粧品へのニーズは減ることもないからであろう。化粧品市場で認知度の高いメーカーといえば、資生堂、コーセー、花王、ロレアル、エスティローダー、P & Gなどがある。これらの大企業は多種多様の化粧品を販売し、顧客層によって多数のブランドを展開している。国内メーカーである資生堂やコーセ

¹ 理容師。美容師。大阪夕陽丘学園短期大学非常勤講師。2013年9月本研究科地域イノベーションコース地域一般修了。

一、花王などは、自社で多数のブランドを展開したり、別で子会社を作り、自社の名前を表には出さない「アウト・オブ・ブランド」として顧客層別に販売方法やコンセプトを変えたりしている。ロレアルやエスティローダー、P & Gなどの海外メーカーは自社で新たなブランドを展開する方法よりも、既にブランドが確立されている企業を買収し、自社のグループ企業として展開する方法を取る傾向にある。

ところで、スキンケア・メイクアップ化粧品市場に参入する理美容室専門メーカーも増えている。理美容室専門メーカーは、理美容室で取り扱うヘアケア化粧品の製造や販売が主事業であるが、新たな需要の創出や自社の資源を有効活用したシナジーを期待して参入するのであろう。例えば、化粧品部門に理美容室専門メーカー「デミ コスメティクス（以下「デミ」という。）」を展開している日華化学は、子会社の山田製薬が「アンサージュ」を展開しており、ナプラは「フォーレリア」を展開している。そして、2017年1月にミルボンがコーセーと資本業務提携の契約を締結し、共同出資の合弁会社「コーセーミルボンコスメティクス」が7月に設立された。コーセーミルボンコスメティクスでは理美容室専売のスキンケア・メイクアップ製品の共同開発・販売を行う。つまり、ミルボンのスキンケア・メイクアップ化粧品市場の参入である。

本稿では、国内の理美容室専門メーカーのトップ企業であるミルボンがコーセーと提携し、スキンケア・メイクアップ化粧品市場に参入した経緯と今後の展開についての考察を試みる。具体的には、化粧品業界の構造について分析し、参入すべき化粧品の種類について考察する。

本稿の構成は以下のとおりである。2節では、わが国の化粧品市場について述べ、3節では、ミルボンのビジネスモデルと主力商品であるオージュアについて述べる。4節では、ミルボンがコーセーと合弁会社を設立した理由とミルボンの競合である日華化学との比較から、化粧品市場で競争優位を獲得するための戦略について提案する。5節では、本稿で扱ったミルボンの今後の課題についての考察を加える。

2. わが国の化粧品市場

2016年の国内化粧品の市場規模は約1.5兆円であり²、製品の構成比はスキンケア47%、メイクアップ20%、ヘアケア27%である³。また、チャネル別販売額の構成比は、薬局・薬店（ドラッグストア）29%、通信販売17%、量販店15%、化粧品専門店13%、

² 経済産業省「生産動態統計年報 化学工業統計編(2016年)」。

³ 同上。

訪問販売 12%、百貨店 7%、その他 6%となっている⁴。化粧品市場には多くの企業が参入しており、各企業は年代別や価格別、肌タイプ別など多種多様なスキンケア・メイクアップ・ヘアケア化粧品ブランドを展開している。また、販売価格を安定させる目的やブランド力を維持する目的のために、チャンネルを絞る企業やチャンネル別にブランドを展開する企業も多数存在している。

例えば、資生堂の「クレ・ド・ポー ボーテ」やコーセーの「コスメデコルテ」は対面販売が義務付けられているカウンセリング化粧品であり、百貨店や化粧品専門店では購入することができない高級ブランドとして展開している。資生堂の「マキアージュ」や「インテグレート」、コーセーの「ヴィセ」や「ファシオ」などの対面販売が義務付けられていないセルフ化粧品は、ドラッグストアや量販店などで気軽に購入することができるブランドとして展開している。カウンセリング化粧品は高価格であるものの、プロフェッショナルのアドバイスによって自分に合った化粧品を納得して購入することができ、自身の肌に合わなかった場合はアフターフォローもあるため安心して購入することができる。セルフ化粧品は低価格なものが多く、豊富な種類の中から自分で選択して購入できるという楽しみがあるが、化粧品の情報を自分で検索しなければならない。価格に満足しても自身の肌に合わないこともあり、アフターフォローもないため自分に合った化粧品を見つけるには時間を要する。

また、自社の名前を出さない別会社を設立し、アウト・オブ・ブランドとして自社のイメージと違ったブランドを展開している企業も多く、例えば、資生堂は「イプサ」や「ディシラ」、コーセーは「アルビオン」や「ドクターフィル コスメティクス」などを展開している。ロレアルやエスティローダーなどの海外企業は、アウト・オブ・ブランドとして別会社を設立するのではなく、既に認知度や販売力のあるブランドを企業から買収し、そのブランドを自社のアウト・オブ・ブランドとして展開することが多い⁵。例えば、ロレアルは「シュウ ウエムラ (shu uemura)」や「メイベリン ニューヨーク (Maybelline New York)」、「ザ・ボディショップ (The Body Shop)」、エスティローダーは「アヴェダ (Aveda)」や「マック (M・A・C)」、「ボビイ ブラウン (Bobbi Brown)」などを買収し日本市場にも展開している。また、ファンケル、再春館製薬所の「ドモホルンリンクル」、ポーラグループの「オルビス」など、通信販売に特化した企業・ブランドも多く存在する⁶。そして、製薬会社や他業種の大手企業が自社の資源を生かし

⁴ 梅本(2016)p. 21。

⁵ 資生堂は2010年に「ベアエッセンシャル(Bare Escentuals)」、コーセーは2014年に「タルト(Tarte)」を買収し、アウト・オブ・ブランドとして展開しているが、海外企業ほど積極的には買収しない傾向にある。

⁶ 近年、通信販売に特化していた企業も実際に化粧品を試したり購入したりすることができる直営店を出店している。

て参入することも多い⁷。大手企業は資金力があるため、大々的にプロモーションすることが可能であり、既にブランド力もあるため消費者から信用を得ることが容易だからである。つまり、現在の化粧品市場は細かく細分化されており、その細分化された中でも多くの企業が競合する激しい市場だということである。

競争の激しい市場であるにもかかわらず、現在も大小多くの企業が参入する。その要因は、参入障壁の低さである⁸。化粧品市場への参入は OEM(Original Equipment Manufacturing)による少ない資金での参入が可能であり⁹、プロモーションも大手企業のように大々的にできなくても、現在は Twitter や Instagram などインターネットや SNS(Social Networking Service)を利用したプロモーションが可能であるため、影響力のある者や化粧品の評価に定評のある者によって紹介されれば、たちまち人気の商品となることもある。また、化粧品の総合サイト「@cosme」を参考に化粧品を購入する者が増えており、口コミランキングの上位になれば人気商品となることもある。

通信販売に特化した企業は直接販売のため価格を統制することができるが、その他の販売方法の場合、値下げ競争が起こって価格を統制することができず、ブランド価値を下げてしまうこともある。その値下げ競争を防止するために各企業は、販売店を絞ったり、化粧品を小売店に卸す販売会社を子会社化したりしている。また、横流しや転売を禁止する契約を行う企業もある¹⁰。

3. 理美容室専門メーカー「ミルボン」

3-1. ミルボンのビジネスモデル

ミルボンは理美容師が使用するヘアカラー剤やパーマ剤、ヘアケア剤（シャンプーやトリートメント）などを製造・販売している理美容室用ヘア化粧品の専門メーカーのトップ企業である。ヘアカラー剤「オルディープ」やストレートパーマ剤「ネオリシオ」など、多くのブランドを展開している。ヘアケア剤には「プラーミア」や「エルジューダ」、「ジェミールフラン」、自社の社名を使った「milbon」などを展開しているが、なかでも「オージュア(Aujua)」はミルボンの主力商品となっている。

ミルボンのビジネスモデルの中心部は、フィールドパーソンシステムと TAC (Target Authority Customer) 製品開発システムである。

⁷ 例えば、ロート製薬「肌ラボ」やサントリー「エプァージュ」。

⁸ 新井(2011)p. 30。

⁹ 化粧品の OEM 企業は国内だけでも 2000 社あると言われている。新井(2011)p. 105。

¹⁰ 梅本(2016)p. 48。

フィールドパーソンシステムとは、フィールドパーソンと呼ばれる営業担当者が個々の担当する理美容室の成長をサポートし、自社製品の販売増加につなげるシステムであり、国内に250人¹¹のフィールドパーソンが存在している。フィールドパーソンは理美容室へ自社製品を売り込むだけでなく、最新の技術や情報の提供、理美容室のスタッフ教育や会議への参加、経営計画などの支援を行っている。つまり、フィールドパーソンには理美容の専門的な知識だけでなく、コンサルティング能力も求められる。取引している理美容室・理美容師の繁栄はミルボンの繁栄につながるため、フィールドパーソンの活動がミルボン製品の売上に大きく関わっている。そして、ミルボンの繁栄のために理美容室・理美容師を繁栄させる、というのはミルボンのポリシーでもある。

TAC製品開発システムとは、顧客から絶大な支持を得ており、かつ独自の技術や理論を持っている感性の優れた理美容師から、理美容室を利用する顧客のニーズを把握し、市場が求める製品を開発するシステムである。例えば、ヘアカラー技術で評判の高い美容師から、独自のノウハウやヘアカラー哲学、既存薬剤の問題点などを聞き出し、その情報を基に製品を開発し、情報を提供した美容師が納得したものだけを実際に製品化する。理美容室用ヘア化粧品の専門メーカーであるミルボンの直接的な顧客は理美容室であるが、理美容室を利用する顧客はミルボンの間接的な顧客である。なぜなら、理美容室を利用する顧客は、家で普段使用するシャンプーやトリートメントなどのヘアケア商品を理美容室で購入するからである。つまり、TAC製品開発システムは間接的な顧客のニーズを直接的な顧客である理美容師から把握するというものである。

ミルボンはフィールドパーソンシステムとTAC製品開発システムによって、直接的・間接的な顧客の両方から支持される製品の開発に成功している。特に、ヘアケアブランド「オー ज्या」はミルボンの売上高の約20%を占める人気商品である¹²。

3-2. ヘアケアブランド「オー ज्या」

オー ज्याは2010年に発売され、徐々にライン・アイテム数を増やし、現在15ライン96アイテム¹³が販売されている。オー ज्याは世界最高性能の放射光を生み出すことができる施設「SPring-8」を利用し、欧米人の毛髪より傷みややすい日本人の毛髪の要因を科学的に解明して製品化したものであり、TAC製品開発システムによってヘアケアの感性に優れた理美容師が納得した製品でもある。ミルボンと取引している理美

¹¹ 2016年度現在。

¹² ミルボンの2016年度の売上高は291億円で、オー ज्याの売上高は50億円である。

¹³ 2016年度現在。

容室がオー ज्याを仕入れ、顧客に販売するためには新たに個別で契約しなければならない。オー ज्याは自店に来る顧客のみに販売し、インターネットでの販売や横流しなど不特定多数への販売はしないというという契約をミルボンと理美容室で交わすのである¹⁴。オー ज्याは理美容室に行かなければ購入することができないため、プレミアムな価値のあるブランドとして確立している。また、インターネットでの販売や横流しによる価格の変動がないため、理美容室の販売価格は定価での販売が可能となり、理美容室の利益の増加に寄与している。

オー ज्याは理美容室で使うヘアケア商品であり、理美容室に来店する顧客のホームケア商品でもある。人の髪の毛や頭皮の悩みはさまざまであるため、理美容師がその人に合ったオー ज्या商品を提案する。したがって、理美容師はオー ज्याの商品知識の他に、毛髪診断やカウンセリング能力が求められる。これらのスキルを身につけてもらうために、フィールドパーソンが講習会を開く。また、ミルボンはオー ज्या製品の知識に特化した独自の資格制度を設けている。ミルボンの設定した毛髪知識やヘアケア技術、顧客とのコミュニケーション力やオー ज्याの商品知識を向上させるためのカリキュラムを修了し、試験に合格した理美容師に認定資格「オー ज्याソムリエ」が与えられる。オー ज्याソムリエは簡単に取得できるものではないため、取得した理美容師は顧客からの信頼度が高まり、資格を取得した理美容師が勧めるオー ज्याの購入へと繋がっている。

オー ज्याのように取引のために個別で契約を交わし、チャンネルを限定するヘアケアブランドの導入は他の理美容室専門メーカーでも行われている¹⁵。ミルボンではオー ज्याの他にヘアケアブランド「milbon」も個別に契約しなければならない。ミルボンのヘアケア剤「プラーミア」や「エルジューダ」などの個別で契約を必要としない商品も理美容室専売品であるが、バラエティショップやドラッグストアなど、インターネットで検索すれば販売している店舗を多数見つけることができ、その中から最も割引率の高い店舗から容易に購入することができる。つまり、行きつけの理美容室で購入した商品を再度購入したい場合、行きつけの理美容室よりも安値で購入することが可能となる。顧客は理美容室で購入しなくなるか、購入してもらうためには割引率を高くしなければならないため、理美容室・理美容師の利益がミルボンの利益に繋がるというミルボンのポリシーに反する。技術・サービスだけでなく、仕入れたヘアケア商品の販売も理美容室の収益であるため、横流しや転売による価格競争を防ぐ目的

¹⁴ 実際の契約は理美容室とミルボンと代理店の三社契約で、不特定多数への販売が発覚した場合、理美容室は代理店からオー ज्याを仕入れることができなくなる。

¹⁵ 例えば、ナブラ「ナピュール」やテクノエイト「オジィオット」。

とブランド価値を向上させる目的で、チャンネルを限定的にしたヘアケアブランドを展開する企業が増えている。

ミルボンは 1996 年の株式公開以降、連続で増収しており利益も増加傾向にあるが、国内理美容市場の売上高の低下や人口の減少、他社の追従が予想される国内市場でのさらなる売上高の増加は難しいだろう。したがって、売上高増加のためには新しい市場を開拓しなければならない。ミルボンは国内理美容室専売市場では業界トップのシェアを占める企業であるが、海外の売上高は全体の 13%¹⁶しかなく、世界的な知名度もブランド力もまだない。自社の社名を使ったヘアケアブランド「milbon」は、2016 年に海外市場で販売をし始めたが、売上高は低く約 6 億円¹⁷となっている。また、海外で活躍するフィールドパーソンはまだ 70 人ほどしかおらず、国内で好調の「オージュア」のように、「milbon」が海外市場でグローバルブランドとして確立するには今後の展開次第であり、しばらく時間を要するだろう。ミルボンは 2016 年に「milbon」を発売し海外展開を本格的に始めたが、2017 年にはスキンケア・メイクアップ化粧品市場への参入を発表した。

4. スキンケア・メイクアップ化粧品市場への参入

4-1. ミルボンとコーセーの提携

2 節で述べたとおり、化粧品市場の競争は激しい。ミルボンの間接的な顧客である理美容室に来店する女性は、既に多種多様の中から自分に合ったスキンケア化粧品やメイクアップ化粧品を選択して使い続けているだろう。国内ヘアケア化粧品市場でブランドを確立しているミルボンであっても、スキンケア・メイクアップ化粧品市場では新規参入企業になるため、好みのブランドを使い続けていればミルボンブランドへ切り替えることに躊躇するだろう¹⁸。また、髪の毛の研究に特化しているミルボンが皮膚の研究で成果を出すには莫大な時間と費用を要する。したがって、ミルボンはコーセーと提携し、共同出資により設立した合弁会社「コーセーミルボンコスメティクス」で共同研究し、互いの強みを活用した新製品の開発と販売という選択をしたのである。コーセーの強みはスキンケア・メイクアップ化粧品研究の実績と培った技術力である。ミルボンの強みは理美容室への販売力である。しかし、コーセーは理美容室への販売に特化した子会社「クリエ (CRIE)」を 1985 年に設立しており、アウト・オブ・ブラ

¹⁶ 2016 年度現在。

¹⁷ 2016 年度現在。

¹⁸ スキンケア商品やファンデーションはブランドスイッチしない傾向にある。梅本(2016)p. 19。

ンドとして「ブランノーブル」や「ヴェリタス」などのスキンケア・メイクアップ化粧品ブランドを展開している。また、ヘアケア化粧品もアイテム数は少ないが販売している。現段階では合弁会社とクリエは競合であるが、今後の展開によってはクリエとの合併も考えられるだろう。

4-2. スキンケア・メイクアップ化粧品市場参入の先発理美容室専門メーカー

日華化学が展開しているデミは、ミルボンに次ぐ理美容室用ヘア化粧品の専門メーカーである。日華化学はオージュアと同時期に「イーラル(EraL)」というヘアケアブランドを展開している。オージュアは自社ブランドであるのに対し、イーラルは日華化学が設立した子会社のアウト・オブ・ブランドとして展開している。デミと取り引きしていても、イーラルを仕入れるにはオージュア同様、新たに個別で契約しなければならない。チャンネルは理美容室での販売に絞っているため、オージュア同様、理美容室に行かなければ購入することができない。イーラルは、髪と肌の保湿に優れた製品で大学との共同研究により開発された。また、イーラルも独自の資格制度を設けており、商品知識の他に毛髪診断やカウンセリング能力が求められる。毛髪化学や皮膚科学、オリジナルマッサージ技法などに関する講習会を受講し、テストに合格した理美容師に認定資格「キュアリスト」が与えられる。キュアリストの資格を取得すれば、イーラル商品を使ったオリジナルヘアケアサービスを提供することができる。日華化学はイーラルの展開後、1995年に買収した山田製薬がスキンケア・メイクアップ化粧品市場に参入し、通信販売に特化した「アンサージュ」を2012年から展開している。つまり、日華化学はオージュアと同時期にイーラルを展開し、ミルボンより先にスキンケア・メイクアップ化粧品市場に参入した理美容室専門メーカーである。

イーラルはブランドとして確立してはいるものの、オージュアほどの人気商品ではない。また、アンサージュは通信販売に特化したファンケルやドモホルンリンクルに比べて人気商品でもない。しかし、日華化学の化粧品事業¹⁹は好調である。その理由は、ミルボンは化粧品の製造・販売が主事業であるが、日華化学と山田製薬は化粧品の製造・販売だけでなく、OEMやODM(Original Design Manufacturing)も主な事業であるため、イーラルやアンサージュの開発で培った化粧品の製造技術やノウハウを他企業に提供することで収益を得ているからである。

表1は、ミルボンと日華化学の事業・ブランドを比較したものである。ミルボンがスキンケア・メイクアップ化粧品市場でブランドを確立し、収益を得るには日華化学

¹⁹ 日華化学の事業はデミやアンサージュ、イーラルを含む化粧品事業と化学品事業があり、2016年度の売上高比率は化粧品事業30%、化学品事業70%である。

とは違う方法が必要となる。次項に、化粧品業界をヘアケア、スキンケア、メイクアップに分類し、それぞれの業界が魅力的であるか否かを5フォース分析する。そして、コーセー・ミルボン・コスメティクスへの参入すべき化粧品の種類について考察する。

表1：ミルボンと日華化学の事業・ブランド

	ミルボン	日華化学
チャンネルを絞ったヘアケアブランド	オージュア	イーラル
オリジナル認定資格	オージュアソムリエ	キュアリスト
主事業	化粧品の製造・販売	化粧品の製造・販売 と OEM&ODM
スキンケア・メイクアップ化粧品	コーセーとの合弁会社	アンサージュ

(筆者作成)

4-3. 化粧品業界の5フォース

図1は化粧品業界をヘアケア、スキンケア、メイクアップに分類し、それぞれの業界の構造をポーターの5つの競争要因(5フォース分析)を用いてまとめたものであり、その詳細は以下のように考えられる。

【新規参入】3分類した化粧品すべてがOEMによる生産が可能であり、自社工場を必要としないため、新規参入は容易である。OEMによっては小ロット生産を行っているメーカーもあり、1アイテム80万円以下での参入が可能であり²⁰、参入障壁も撤退障壁も低い。SNSや口コミを利用すれば宣伝費をかける必要はないが、プロモーション力が必要となる。既存大企業のブランド認知力が強く、他分野で認知度や資金力のある大企業も新規参入しており、自社の製品を優位にすることは難しい。

【競争業者】ヘアケア化粧品は4000億円、スキンケア化粧品は7000億円、メイクアップ化粧品は3000億円の市場規模であるが²¹、どの化粧品市場も競争は激しい。巨額な初期投資をしていないかぎり撤退障壁は低く、3市場とも魅力的な市場とはいえない。しかし、図2が示すとおり、ヘアケア化粧品とメイクアップ化粧品市場は横ばいであるが、スキンケア化粧品市場は増加傾向である。わが国の人口減少に伴い、今後はスキンケア化粧品市場も減少する可能性もあるが、図3が示すとおり、訪日外国人数は増加傾向であり、メイクアップよりスキンケアを重視するアジア人²²の訪日数増加は、スキンケア化粧品の販売増加のチャンスである。化粧品市場全体は成熟市場ではあるものの、スキンケア市場は他の化粧品市場に比べれば魅力的だと言える。

²⁰ 新井(2011)p.64。

²¹ 経済産業省「生産動態統計年報 化学工業統計編(2016年)」。

²² Geoffrey Jones (2011)p.3。

【代替品】眉やアイラインに色素を入れ、数年間は水や石鹸などで洗っても色を保つことができるアートメイク、肌のハリを保つためのヒアルロン酸注入、しみ・あざを消すためのレーザー治療、薄毛を改善するための医療植毛などの美容整形を行えば、化粧品の使用量や購入数が減るため脅威となりえる。しかし、美容整形は医療行為であり、価格も安くないため、気軽にできるものではない。また、コラーゲンやプラセンタ、セサミンなど、肌や頭皮の美容と健康に良いと言われているサプリメントも代替品として考えられるが、継続的な摂取が必要な上、個人によって効果が大きく異なるため、代替品の脅威は小さいと言えるだろう。

【買い手】化粧品は多種多様な商品が販売されている。スキンケア化粧品とファンデーションはブランドスイッチしない傾向にあると言われているが、スイッチングコストをかけずに顧客は自由に化粧品を選択することができる。したがって、買い手の交渉力は強い。

【供給業者】化粧品によく配合されている界面活性剤を供給する主な国内メーカーは41社²³であり、買い手や競争業者より集約している。したがって、供給業者の交渉力は強い。化粧品のOEM企業は国内だけでも200社あると言われているが、企業によって得意な化粧品は異なる。特に、メイクアップ化粧品は顔料を使った色の再現が難しいため、職人の経験や勘が必要だと言われている²⁴。また、国内で化粧品の容器を手掛ける企業は200社あると言われているが、そのうちスキンケア化粧品用の企業は数十社であり集約している²⁵。化粧品は「医薬品医療機器等法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）」で配合成分の表示が定められており、使用してはいけない成分や使用できるが使用上の制限がある成分もあるため、自社でノウハウや製造技術があればよいが、OEMによる参入の場合はOEM企業に依存しなければならない。また、化粧品市場参入企業は独自で開発した成分や模倣困難な原料を使用しなければ、他社に模倣されやすい。

²³ 界面活性剤を生産する企業で構成された団体「日本界面活性剤工業会」は、41社（平成29年8月現在）によって構成されている。

²⁴ 新井(2011)p.122。

²⁵ 新井(2011)p.143。

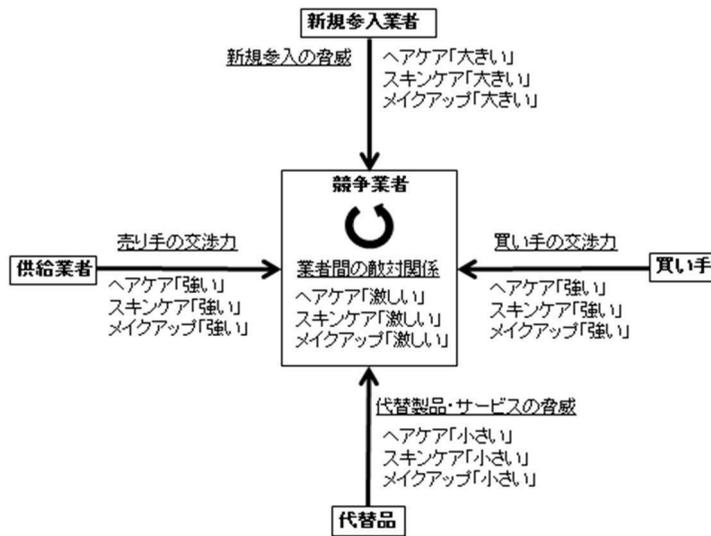


図 1：化粧品業界 5 つの競争要因（5 フォース分析）

（出典：Michael E. Porter（1982）『競争の戦略』 p.18 図表 1-1 を引用し筆者作成）

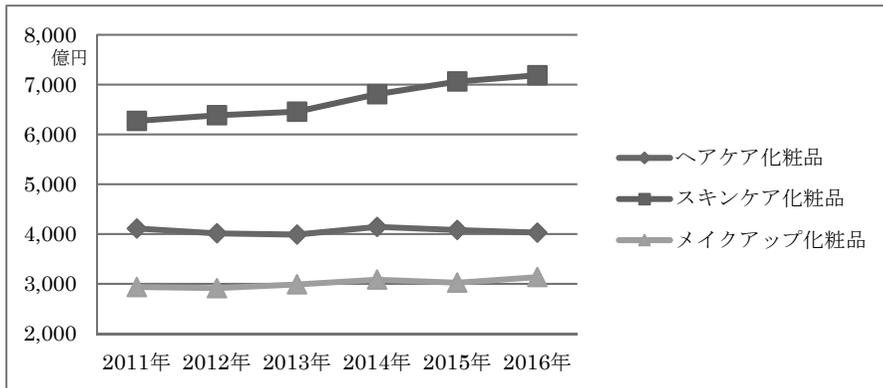


図 2：化粧品市場の推移

（出典：経済産業省「生産動態統計年報 化学工業統計編（2011年～2016年）」を基に筆者作成）

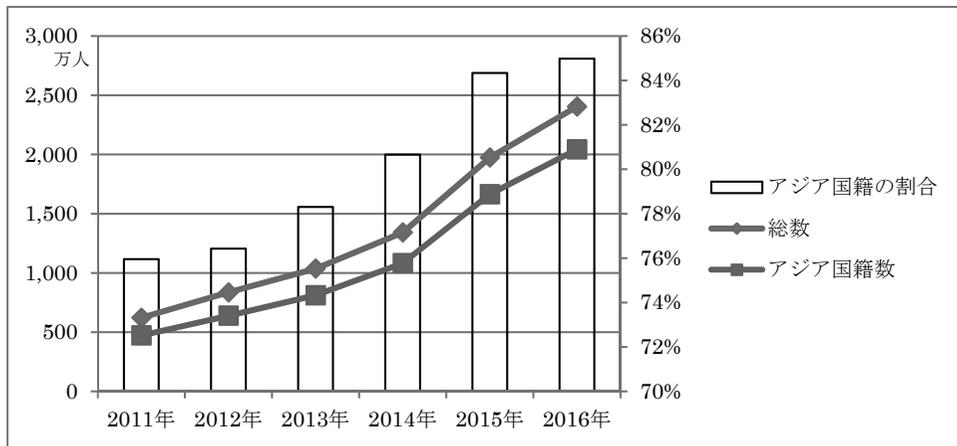


図3：訪日外国人数の推移

(出典：日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数(2011年～2016年)」を基に筆者作成)

図1のとおり、化粧品業界の構造は3分類した化粧品とも、新規参入の脅威が大きく、業者間の敵対関係が激しく、買い手の交渉力も売り手の交渉力も強い。代替品の脅威は小さいものの、化粧品の市場規模1.5兆円を多くの企業で奪い合う激しい業界であり、魅力的とは言えない。しかし、スキンケアの市場規模は増加傾向であり、他の化粧品市場と比べると魅力的である。特に、化粧水と美容液の2種類でスキンケア市場の44%を占めており²⁶、新規参入に適している。また、メイクアップ市場は横ばいであり魅力的ではないが、スキンケア化粧品同様、一度気に入ればブランドスイッチしない傾向にあるファンデーションは、メイクアップ市場の41%を占めており²⁷、新規参入に適している。つまり、コーセー・ミルボン・コスメティクスが参入するのに適しているのは、スキンケア化粧品である化粧水と美容液、メイクアップ化粧品であるファンデーションの3種類であるということが推察される。

4-4. 既存ブランドとのカニバリゼーション

表2は、ミルボンの主力商品であるオージュアをマーケティングのツールであるマッカーシーの4Pを用いて分析したものである。ミルボンの培った研究・技術力により開発された高品質な製品を、理美容室での販売にチャンネルを絞り、レベルの高いヘアケア技術と商品知識を習得した理美容師がプロモーションすることで、高価格でも直接的な顧客である理美容室と間接的な顧客である理美容室を利用する顧客の双方に支

²⁶ 経済産業省「生産動態統計年報 化学工業統計編(2016年)」。

²⁷ 同上。

持される商品となっている。オー ज्याは理美容師のプロモーションにより口コミで広がり、ミルボンが大々的に宣伝費をかけなくても認知されている。また、チャンネルを絞ることで買い手の交渉力を弱くし、高価格を維持することができている。そして、高価格でも定価販売が可能なオー ज्याは理美容室の利益に貢献している。ヘアケア市場 4000 億円のうち、シャンプーとトリートメントを合わせた国内市場規模は 1800 億円²⁸であり、オー ज्याの販売高は 50 億円である。オー ज्याの市場シェアは 2.8% とあまり高くないが、理美容室専売というニッチ市場に絞っているため、ブランドを確立している。

コーセーミルボンコスメティクスも理美容室専売のニッチ市場にオー ज्याと同じ戦略で製品を投入するだろう。表 3 はコーセーミルボンコスメティクスがオー ज्याと同じ 4P で製品を投入した場合、コーセーが展開しているブランドの中で、競合となりえるコスメデコルテとクリエを比較したものである。コーセーミルボンコスメティクスはコーセーの最も高級なブランドであるコスメデコルテよりは価格を抑え、コーセーのアウト・オブ・ブランドであるクリエよりも価格を高く設定すると思われる。コスメデコルテとは流通と販売促進が異なるが、クリエとは価格が少し異なるだけであり、カニバリゼーションを起こす可能性が高い。クリエを愛用している顧客がコーセーミルボンコスメティクスにブランドスイッチする可能性は高く、クリエは差別化を図ることが重要となる。しかし、クリエブランドをミルボンより認知させることは難しいため、今後、コーセーはブランド認知度が低いクリエをコーセーミルボンコスメティクスと合併させる可能性が高いだろう。

表 2 : オー ज्याの 4P

Product (製品)	欧米人の毛髪より傷みやすい日本人の毛髪の要因を科学的に解明し、ヘアケアの感性に優れた理美容師が納得した製品
Price (価格)	シャンプー500ml 3800 円、トリートメント 500g 5300 円の高価格
Place (流通)	理美容室でのみ販売
Promotion (販売促進)	オー ज्याソムリエによるプロモーション

(筆者作成)

²⁸ 経済産業省「生産動態統計年報 化学工業統計編 (2016 年)」。

表3：コーセーミルボンコスメティクス、コスメデコルテ、クリエの4P

	コーセーミルボン	コスメデコルテ	クリエ
Product (製品)	高品質	高品質	高品質
Price (価格)	高価格	超高価格	中価格
Place (流通)	理美容室のみ	百貨店・化粧品専門店のみ	理美容室のみ
Promotion (販売促進)	理美容師	美容部員	理美容師

(筆者作成)

5. むすびにかえて

本稿では、化粧品市場の現状と競争の激しさについて述べ、その中でも理美容室専売というニッチ市場のチャンネルに焦点を当て、ヘアケア化粧品市場で成功しているミルボンがスキンケア・メイクアップ化粧品市場へ参入した経緯について述べた。また、わが国の化粧品業界について分析し、参入して競争優位を獲得する難しさについて述べた。どの化粧品も競争の激しい市場であるが、スキンケア市場では化粧水と美容液、メイクアップ市場ではファンデーションの3種類は他の化粧品と比較すると、参入するのに適していると示した。

化粧品市場のリーダー企業である資生堂は、理美容室への化粧品販売に特化した子会社「資生堂プロフェッショナル」を設立しており、ヘアケア・スキンケア・メイクアップ化粧品だけでなく、ヘアカラー剤やパーマ剤など多数展開している。また、資生堂は子会社として「資生堂美容室」も設立しており、理美容市場のパブリックとプロフェッショナルの両市場で理美容に関するあらゆるニーズに対応している唯一の企業である。しかし、国内だけでなく世界の理美容市場にブランド力のある資生堂であっても、国内の理美容室専売市場ではミルボンのほうが販売力やブランド力は高い。したがって、ミルボンの既存チャンネルである理美容室でのコーセーミルボンコスメティクスのスキンケア・メイクアップ化粧品の販売は成功するだろう。しかし、成功のためにはいくつかの課題がある。現在のフィールドパーソンは、ヘアケア化粧品の知識は習得しているが、新たにスキンケア・メイクアップ化粧品に関する知識を習得しなければならない。また、美容に関する勉強を日々行っている理美容師は、ヘアケアだけでなくスキンケアやメイクアップに関する勉強をしている者も多いが、顧客から信頼して購入してもらうには、さらなるスキンケア・メイクアップ化粧品の専門的な知識や技術を習得しなければならないだろう。現在ではブランドとして確立し、顧客満足度の高い商品となっているオージュアも、オージュアソムリエの育成とオージュア

ソムリエのプロモーションによる販売方法が確立し、人気商品となるまでに3年かかったと言われている。オージュアソムリエのような高いスキンケア・メイクアップ技術や理論を持つ感性の優れた理美容師が増えれば、TACによる製品化が可能となる。つまり、ミルボンのビジネスモデルであるフィールドパーソンシステムとTAC製品開発システムが機能し、直接的・間接的な顧客の両方から支持される商品の開発には時間を要するだろう。

<参考文献>

新井幸江(2011)『化粧品ビジネスで成功する10の法則』同文館出版

梅本博史(2016)『化粧品業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』秀和システム

千田啓互(2014)「美容業界のイノベーションに求められる視点―「スカルプD」と「QBハウス」の成功例からの一考察―」『ビューティビジネスレビュー』Vol.3 No.1 pp.37-46

Geoffrey Jones (2010), *Beauty Imagined*, Oxford University Press【邦訳、江夏健一・山中祥弘監訳、ハリウッド大学院大学ビューティビジネス研究所訳(2011)『ビューティビジネス』中央経済社】

Michael E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Free Press【邦訳、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社】

<参考資料>

イーラル

<http://eral.co.jp/> (2017年6月24日アクセス)

エスティローダー

<http://www.esteelauder.com/> (2017年6月23日アクセス)

オージュア

<http://www.aujua.com/> (2017年6月22日アクセス)

クリエ

<http://www.criecosmetics.co.jp/> (2017年6月23日アクセス)

コーセー

<https://www.kose.co.jp/jp/ja/> (2017年6月23日アクセス)

資生堂

<http://www.shiseido.co.jp/> (2017年6月23日アクセス)

デミ コスメティクス

<http://www.demi.nicca.co.jp/> (2017年6月24日アクセス)

日華化学

<http://www.nicca.co.jp/> (2017年6月24日アクセス)

ミルボン

<http://www.milbon.co.jp/> (2017年6月22日アクセス)

山田製薬

<http://www.ansage.jp/> (2017年6月24日アクセス)

ロレアル

<http://www.loreal.com/> (2017年6月23日アクセス)

【 謝辞 】

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の貝瀬徹教授よりご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。