

資生堂のマーケティングと流通

Marketing and Distribution Strategies of SHISEIDO

岸本 秀一
Hidekazu Kishimoto

□ Summary

SHISEIDO which is known as leading company in the cosmetics industry in Japan has already become a global company. In this study, we discuss how SHISEIDO has created a comprehensive business system, especially focusing its own chain store system after check the history of cosmetic and cosmetic industry in Japan.

〈キーワード〉

資生堂 チェーンストア制度 販売会社制度 再販売価格維持制度

目 次

はじめに

1. 日本の化粧品の概要

1.1 化粧品とは

1.2 化粧品の歴史

2. 資生堂のビジネスシステム

2.1 化粧品と価格

2.2 チェーンストアシステムの構築

3. 再販制度撤廃後の資生堂

3.1 チェーンストアシステムの再構築

3.2 ブランドの再構築

3.3 新販売会社の設立

おわりに

はじめに

少子高齢化社会となり、化粧をする人口が減っていることもあり化粧品市場は成熟した市場といわれている。しかしながら、小売の売上ベースで考えれば3兆円超の大きな市場である。

その中で、日本で化粧品業界をリードする企業は資生堂である。2013年3月期の決算において6777億円、経常利益284億円で、売上構成比で国内化粧品事業が51.6%に対してグローバル事業が47.6%で、既に日本に留まらず世界各地に進出している¹。

現在では世界に知られる企業となった資生堂であるが、どのようにビジネスのシステムを構築していったのであろうか。資生堂が構築した優れたビジネスモデルの一つに流通チャンネルの中で製品の価格を維持していくシステムがある。

本研究は化粧品業界のリーディングカンパニーである資生堂の構築した化粧品のビジネスモデルについて、化粧品業界の歴史を踏まえながらみていくことを目的としている。

本章の構成は、まず化粧品とその業界について簡単に振り返り、次に現在の資生堂の基盤となっているチェーン

トア制度、販売会社制度、再販売価格維持制度についてみた後、現在の資生堂について課題点を検討していく。

1. 日本の化粧品の概要

ここではまず化粧品とはなにかを考えたのち、日本における化粧品の歴史をみていくことにする。

1.1 化粧品とは

化粧品の定義としてあるのは、薬事法の定義である。「人の身体を清潔にし、美化し、魅力を増し、容貌ぼうを変え、又は皮膚若しくは毛髪を健やかに保つために、身体に塗擦、散布その他これらに類似する方法で使用されることが目的とされている物で人体に対する作用が緩和なものをいう。以下省略」²⁾。

しかし、この定義では化粧品がどのようなものであるかは分かりにくいので、ここでは著者の考えも交え大体の概要を説明する。一般的に化粧品と認識されているものには、顔に多様な色をつけるメイクアップ、肌をいたわりお手入れをするという意味でのスキンケアがある。この他に整髪料、染毛料、シャンプー、リンスなどのヘアケアのカテゴリーも化粧品として化粧品業界では取り扱われる。これらは主に顔や頭髮に対して使うものであるが、香水やボディークリームなど体全体に使うものも化粧品に含まれる。

1.2 化粧品の歴史

日本における化粧品に関する記述は既に『古事記』『日本書紀』に登場する。古墳時代の埴輪の顔料彩色からは、赤色の顔料を顔につける習慣があったことがわかる。そして6世紀後半には大陸・朝鮮半島から様々な文化の輸入とともに、紅、白粉などの化粧品も日本に入ってきた³⁾。

江戸時代には、化粧における作法が発達し、口紅、爪紅には紅花（ベニバナ）からつくった赤色をつけた。また、結婚の前後に歯を黒く染めるお歯黒や出産後に眉をそり落とす眉剃りという既婚女性の化粧も行われていた。当時の女性たちが、最も気を配ったのは鉛粉を水にといて刷毛で肌につける白粉（おしろい）による化粧である。当時の社会では色白が美人の第一条件とされていたからである。

明治時代になり、華族にお歯黒や眉剃りが禁止され、一般女性たちもその習慣がなくなっていた。また、白粉については鉛の毒性が問題視され、無鉛の白粉が商品化された。

大正時代になり、徐々に女性が社会に進出するとともに女性の化粧も変化していく。この時代には、スピーディに化粧をすること、対人関係を円滑にするための化粧が提案されていく。白粉は、白一色ではなく、多様な色が揃えられ、口紅は紅花からつくられたものから、顔料や染料を配

合したステック状の口紅へと変化していく。また、バニシングクリームやコールドクリームと呼ばれるクリームや、乳液なども市場に登場した。

第二次世界大戦が終って昭和26年（1951）頃から、アメリカの雑誌や映画などの影響を受けメイクアップ化粧品が一般に注目されはじめた。高度成長期以降では、様々な美容法やメイクアップやスタイルが流行し、現在では個性的なメイクアップやネイルアート、機能性のスキンケア製品、薬用化粧品が注目されている。

2. 資生堂のビジネスシステム

2.1 化粧品と価格

化粧品が一般の女性に利用されるようになったのは、明治に入ってからであるが、ここでは資生堂の構築したシステムを見ていく前に、明治以降の化粧品業界の動向をみていくことにしよう。

明治には、現存するメーカーが相次いで創業しているが、資生堂も資生堂薬局として1872年に創業している。昭和の初めにかけては、現在のような化粧品専門店はまだなく、化粧品は主に小間物店や薬店に並べられ、メーカーから資本関係のない一般の卸売業者・問屋を経由して届けられていた。

その後、第一次世界大戦後の不況の下では、客寄せの目玉商品として有名銘柄化粧品が乱売され、化粧品メーカーはこの乱売に苦しめられる。1915年には平尾賛平商店とともに「東のレート」「西のクラブ」と呼ばれ業界の勢力を二分する有力化粧品メーカーの中山太陽堂は乱売店に対して出荷停止を発表した。この時代までの化粧品は、メーカーが卸・問屋を通して小売店が販売するという「一般品」と呼ばれるものが主流であった。

しかし、それ以降は異なるシステムで消費者に供給される化粧品が登場する。1923年には資生堂がチェーンストア方式での化粧品販売を、そして1930年にポーラが化粧品の訪問販売を始める。

第二次世界大戦後、新たなメーカーも起きてきたが、乱売・価格競争が激しく倒産するメーカーも相次いだ。

1950年代には化粧品業界にとって大きな出来事が相次いでおこる。まず1952年にはそれまで制限されていた外国化粧品の国内での販売が自由化された。その翌年1953年にせっけん・歯みがきなどとともに化粧品でも後述する再販売価格維持制度が適用された。そして、1954年には業界をリードしてきた有力メーカー平尾賛平商店と中山太陽堂が相次いで破綻した。

戦争の傷も癒え、国民の生活水準も向上してきた1961年に資生堂は、初のキャンペーン方式による宣伝を行い躍進

していく。

2.2 チェーンストアシステムの構築

1) チェーンストアシステム以前の資生堂

資生堂は海軍病院薬局長を勤めた福原有信によって、銀座の地に日本初の洋風調剤薬局として1872年（明治5年）に創業した。品質本位という姿勢を貫く中、1888年（明治21年）日本で初めての練り歯磨きである「福原衛生歯磨石鹸」や、1893年（明治26年）にはわが国初のビタミン剤と言われる「脚気丸」などを発売し賞賛されていた。

化粧品としては1897年（明治30年）に高級化粧水「オイデルミン」⁴「七色粉白粉」を発売したことにはじまる⁵。

薬局からスタートした資生堂は、1915年（大正4年）創業者の三男である福原信三により引き継がれた。信三は2年後に化粧品部を独立させ、留学先で知り合った松本昇を営業の支配人として迎え入れた。松本はこの後にチェーンストアのシステムを構築して行くことになる。

2) チェーンストアシステムの構築

化粧品の業界では大正から昭和初期にかけて過度の安売り、すなわち乱売が問題となってきた。この乱売がおれば、メーカーはもちろんであるが卸売業者、小売業者までもが苦境に立たされ倒産することもあった。

そこで資生堂が1923年（大正12年）に導入したのが、チェーンストアシステムである。このシステムでは資生堂と小売店は契約を交わし、契約した小売店以外には資生堂の製品を供給しない⁶。資生堂と契約した小売店（以下契約小売店とする）の店舗内ではその化粧品のスペースが設けられて、そのメーカーの製品が陳列される。

また、資生堂からは美容部員が派遣され、消費者の肌に合う化粧品を選ぶなど美容相談・カウンセリングが行われ、実際の化粧品を使ったデモンストレーションを行い、販売をすすめる。また美容部員とは別に営業社員が契約小売店への支援を行う。

契約小売店が製品を発注すれば翌日には店舗に届けられ、試供品、ポスターなどの販売促進のための様々なものがメーカー側から無償や一部有償により提供される。

また資生堂はエンドユーザーである消費者とのコミュニケーションの組織も構築した。現在「花椿CLUB」として受け継がれている「資生堂花椿会」⁷は1937年（昭和12年）消費者との結びつきを強化するために結成された。花椿会は、会員になった消費者が、契約小売店で一定金額以上の化粧品を買えば、メーカーである資生堂から記念品が贈られることや、自分に肌について契約小売店で管理してもらえ、その結果自分の肌にあった化粧品を選択できるなどのメリットがある。

一方、契約小売店にもメリットがあり、顧客が固定化でき経営基盤の安定を図ることができる。このように資生堂は、製品とともに、美容情報、サービスを提供し、問題となっていた乱売につながる値崩れを防止し適正な価格を維持してきたのである。

3) 販売会社の構築

前述した乱売は小売段階だけの価格競争の問題ではなく、卸売段階でも起こりうる。メーカーの製品を取り扱う卸売業者が1社だけであれば問題はないが、同一地域に複数の卸売業者が存在し、そのすべてが同一メーカーの製品を取り扱えば、小売業者はより安い商品を仕入れようとし卸売業者の価格競争が起こる。

そこで、資生堂は自社製品の流通を円滑化し、流通政策を徹底させる目的で、中間流通業者として販売会社の設立を目指した。

販売会社を設立させる以前の1925年（大正14年）には、資生堂は、契約小売店に資生堂製品の取り次ぎを行う卸売業者・問屋との間に特定代理店契約を締結していた。そして次のステップとして各地の特定代理店と資生堂との共同出資により1927年から1939年までに47の販売会社を成立させ、1953年には71店に及ぶ全国的な組織を整備した⁸。

このように、小売段階だけではなく自社と小売店の中間流通においても流通システムを構築したのである。

4) 再販売価格維持制度⁹

資生堂の躍進の要因は前述の2つの以外にも再販売価格維持制度が大きく関連している。

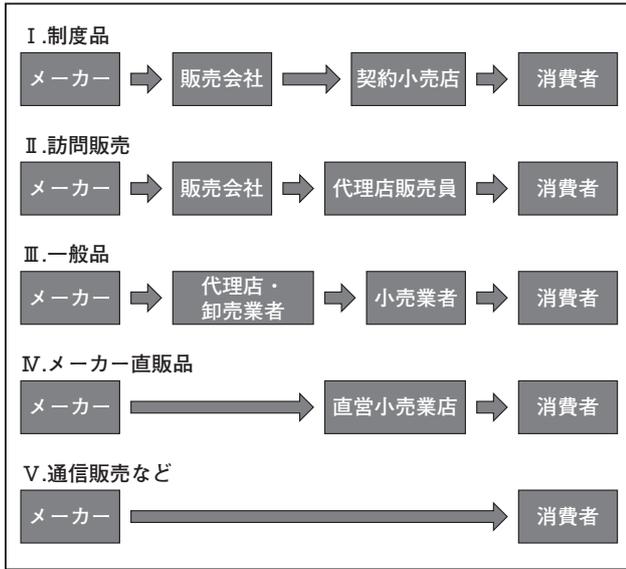
再販売価格維持制度（以下再販制度とする）とは簡単に言えば、メーカーが卸売業者・小売業者に対し販売価格を指示し守らせる行為である。

1947年に公布・施行された独占禁止法は、公正で自由な競争を基調とする民主的経済秩序の確立を目的としており、メーカーが卸売業者・小売業者に対して価格を守らせることは、自由競争の確保という観点から禁止されていた¹⁰。

しかし、化粧品が無秩序の乱売に巻き込まれることで、小売店は疲弊し、小売、卸、メーカーの倒産が相つげば、化粧品業界の基盤がゆるぐだけでなく、消費者にも不利益が生じることになり、大きな社会問題に発展してしまう。このような背景から、化粧品業界では定価販売を義務づけるように公正取引委員会に陳情していた。その結果、1953年に改正された独占禁止法に再販売価格維持制度の特例が認められたのである¹¹。

再販制度により資生堂は乱売の小売店に対して製品の出荷停止を合法的に実施できるようになり価格を安定させる

図表2-1 化粧品のチャネル



出所:富士経済(2010)「化粧品マーケティングトレンドデータ」をもとに作成。

ことが可能となった。

資生堂を追従するようにカネボウ（現在は花王）、コーセーなどは、同様のチェーンストアシステム、販社制度を整備するとともに再販制度に保護され、製品の価格を維持し業績を伸ばしていった。また、ポーラなど訪問販売のメーカーも製品の価格を維持していった¹²。

一方で通常の卸売業者を経由し小売店と契約のないメーカー（一般品のメーカー）は、小売店等での乱売が生じてもそれを抑えることはできなかった（図表2-1）。

3. 再販制度撤廃後の資生堂

再販制度のもと、資生堂をはじめとする制度品システムのメーカーは順調に業績を伸ばしていったが、1974年は1001円以上の化粧品は再販制度の対象外となった。

再販制度は、1989年から1990年にかけて日米の貿易不均衡を調整するために行われた日米構造協議においても化粧品流通構造の問題点としても取り上げられた。そして日本の化粧品流通の構造は外国企業を締め出す構造になっており、再販制度も問題として指摘された。その後、1997年にすべての化粧品の再販制度が撤廃された。化粧品の乱売を防止するために考案された制度品のシステムはここで一つの時代を終える。

その後の資生堂は一時その成長が滞る。原因は、ファンケル、DHCをはじめとする通販化粧品会社の成長や、その通販会社のコンビニエンスストアや直営店展開といった新しいチャネルの成長がある。また、契約小売店の後継者不足や、ドラッグストアへ小売業態への転換、顧客層の高齢化もある。

3.1 チェーンストアシステムの再構築

しかし、資生堂は時間をかけて築いてきたチェーンストアのシステムを棄てようとはせず再構築しようとした。チェーンストアのシステムでは消費者が小売店に行き、自分の肌にあった化粧品をカウンセリングしたうえですすめていくが、このシステムそのものは未だに支持されていると考えた。問題はその周辺のシステムである。1980年代から、既に流通在庫、ブランド過多などの問題も表面化してきていた。ある契約小売店では、在庫が膨大になり経営を圧迫する、あるいは常時品切れが続くという契約小売店があることなどを把握していたが、実際にいつ、どのブランドのどんな製品が売れたのかは把握していなかった。

そこで、契約小売店にレジ一体型の販売時点情報管理端末（以下レジ一体型POS端末とする）を無償で提供した。どの契約小売店で、どのブランドが、いくつ売れたのかというデータを集め分析した。このデータに基づき小売店の在庫を減らし、期末の返品により資生堂が予算に組み込んでいた「在庫償却」の費用を減少させた。

レジ一体型POS端末により、ブランドの偏り、返品、欠品、見込生産をなくすサプライチェーン・マネジメント（SCM）を目指した。

もう一つ取り組んだのはリベート制度の改革である。リベートとは割戻しとも呼ばれ、売手側が支払を受けた額の一部を買手側に払い戻すことをいう。

従来のリベート支払い基準は、仕入れ価格をベースにしていた。しかし、新しい制度では売上金額をベースにし、更に売り上げ目標の達成度に応じて、上限はあるもののリベートを上乗せした¹³。

3.2 ブランドの再構築

またブランドの過多の問題にも取り組んだ。世界市場や量販店、ドラッグストアという新しいチャネル、小売業態にも対応するため次々にブランドを増やし、1990年からの10年間で約60のブランドを投入した。しかし、ブランドが多すぎるため、消費者や小売店にブランドイメージが分かりにくくなり、また、経営資源の観点から考えれば効率が悪化していた。そこでブランド削減に取り組んだ。削減の対象は量販店においてセルフ販売するブランドをメインとし、契約小売店用の専門ブランドは減らさない方針で実施された。

しかし、その一方では資生堂は新たに「ノン資生堂」と呼ばれる「資生堂」を冠さないブランドを展開した。外資系ブランドは百貨店のみでも単価が高いこともあり収益性が高い。資生堂は収益性が見込めるこの百貨店で、資生堂でのブランドを展開しながら、資生堂の名前が一切でこないブランドを同時に展開した。イプサ、アユラーがこ

れにあたる。例えばアユーラは株式会社アユーララボラトリーズが事業を運営するように、資生堂の完全子会社ではあるが別会社で運営され資生堂をいっさい標榜しない¹⁴。

3.3 新しい販売会社設立

資生堂がメインとする市場は、チェーンストア店、百貨店での販売であるが、ドラッグストアや、コンビニエンスストア、量販店などで販売するセルフの市場にも対応していた。セルフ市場のチャンネルを考えれば、自社系列の販売会社経由以外での販売となり価格の維持が懸念される。

そこで資生堂は、再販撤廃以前から、資生堂コスメティイ（現資生堂フィティット）という販売会社を新たに設立（1991年）した。この販売会社で取扱うのは低価格のスキンケアおよびメイクアップ、男性化粧品とヘアケア製品である。これらの製品を取り扱うにあたっても新たな販売会社との契約を小売店に義務付けた。

チェーンストアシステムでは、その販売管理費の多くが

美容部員の人件費であるが、これらのセルフ製品には美容部員の派遣は必要がない。その代わりに有名タレントを起用したテレビCMをはじめとする広告宣伝活動を積極的に行った。

おわりに

以上みてきたように、日本における化粧品市場について資生堂が、構築してきたシステムは重要な役割をはたしてきた。しかし、構築したビジネスモデルが未来永劫に有効であるというわけではなく、資生堂も経営環境の変化に対応してきた。

現在でも資生堂は模索を続けており、2012年に「Beauty&Co.」「ワタシプラス」というサイトを相次いでオープンし、インターネットの活用や通信販売を介して、新たな顧客創造を目指している。

参考文献

- 資生堂（1972）『資生堂百年史』株式会社資生堂。
 日本化粧品工業連合会編集（1995）『化粧品工業120年の歩み』日本化粧品工業連合会。
 パルタック『パルタック八十年史』（1978）株式会社パルタック。
 福原義春「資生堂の企業文化とCI」『産業経営』11号（1985）早稲田大学産業経営研究所。
 富士経済（2010）『化粧品マーケティングトレンドデータ』富士経済株式会社。
 資生堂『アニュアルレポート2012』株式会社資生堂。
 日経BP社『日経ビジネス』各号。
 資生堂HP <http://www.shiseidogroup.jp/> 2014年7月1日最終確認。
 ポーラ文化研究所HP <http://www.po-holdings.co.jp/csr/culture/bunken/>
 2014年7月1日最終確認。

（注）

- 1 資生堂『アニュアルレポート2012』参照。
- 2 薬事法第2条第3項。
- 3 ポーラ文化研究所「やさし化粧品文化史—入門編—」第1回～16回を参照した。
- 4 「オルデミン」は当時の東京帝国大学教授である長井長義博士の薬学的な処方であり、ロングセラー製品である。
- 5 資生堂の歴史については『資生堂百年史』（1972）に基づいており、福原義春「資生堂の企業文化とCI」『産業経営』11号（1985）早稲田大学産業経営研究所も参考にしている。
- 6 今日の化粧品業界では資生堂のように、メーカーが小売店と契約して、系列の販売会社を通じて販売する製品を制度品化粧品あるいは、単に制度品ともいい、そのシステムを制度品システムともいう。
- 7 資生堂（1972）215～220ページ。
- 8 同上331～332ページ。
- 9 『資生堂百年史』（1972）349～352ページ及び『パルタック八十年史』（1978）154ページも参照した。
- 10 日本化粧品工業連合会『化粧品工業120年の歩み』304～308ページ。
- 11 この制度を利用するためにはメーカー・販売業者間で再販価格維持契約を締結し、その契約を公正取引委員会に届出しなければならない。1953年9月1日から翌年9月30日までに資生堂を含む29社の化粧品業者が届出を行った。
- 12 日本においては1929年（昭和4年）にポーラ化粧品本舗が創業したことにはじまる。
- 13 「ブランド集約しチェーン店再生に注力」『日経ビジネス』2001年4月9日号51～52ページ。
- 14 同上52～53ページ。

