

化粧品産業の業界構造分析

- マイケル・ポーターの五つの競争要因の分析とともに -

廠 莉 蘭

要 旨

日本の化粧品産業の特徴之一是流通経路の多様化。化粧品根据流通経路分为“制度品”、“一般品”、“訪問販売品”、“通信販売品”、“業務用品”。其中，“制度品”五厂家的市场占有率约为全体的 100 分之 50。本论文以 Porter 教授的“五种竞争力理论”来考察上述的“制度品”厂家的竞争优势的源泉。为了达到该研究目的，首先考察日本化妆品产业的流通形态的特征，其次，考察日本化妆品产业的发展过程，并分析“制度品”厂家超过创业比较早的老铺“一般品”厂家的过程及原因。

キーワード……五つの競争要因、流通形態、制度品、流通系列化

1. はじめに - 問題の所在と限定

現在日本の化粧品産業には 1,000 社以上のメーカーがあるといわれており、業界団体である日本化粧品工業連合会の加盟企業だけでも 700 社を超えている。それに対して、株式を公開している企業は 14 社と少なく、同属経営の零細企業が大半である。また、出荷額のシェアを見ると、資生堂が 15.8%、花王が 10.9%、カネボウ化粧品が 7.9%、コーセーが 5.1%、マックスファクターが 4.6%と、上位 5 社で市場全体の 5 割弱を占めている。すなわち、同業界はすでに寡占状況が形成されていることがわかる。

これら上位企業の共通点は 5 社ともに制度品メーカーであることである。化粧品業界では、商品がメーカーから消費者にわたるまでの経路(流通)によって大きく「制度品」、「一般品」、「訪問販売品」、「通信販売品」、「業務用品」に分類されている。第 3 章で詳述するが、上述の流通形態別の商品について簡単に述べると以下のとおりである。「制度品」とは、原則的に顧客への対面販売(カウンセリングなどを通じた販売)が義務づけられた化粧品を指す。この種の化粧品の場合、一般的に、メーカーが自社系列の販売社や支社を通して系列店に商品を卸すという流通形態が取られる。「一般品」とは、制度品のように対面販売が義務づけられておらず、メーカーが問屋や代理店を通して小売店に卸すといった形で商品が流通されるものである。「訪問販売品」とは、メーカーの訪問販売員が各家庭に赴いて商品を販売する形態であり、これに対して、「通信販売品」は、メーカーが電話やファクス、インターネットを通じて商品注

文を受け付け、顧客に送付するといった形態である。さらに、最後の「業務用品」とは、美容院やエステティックサロンなどで使用されるプロ向けの商品のことを指している。ところで、なぜ制度品メーカーがほかの流通形態のメーカーに比べ、高い市場シェアを持ち、競争優位に立っているかという疑問が出てくる。

Day(1994)によれば、競争優位に関する研究は大きく2つに分けることができる。一つは、企業を取り巻く環境要因によって競争優位が決定されるとするアプローチである。もう一つは、他者との競争において優位をもたらす独自性の高い経営資源に視点をあてた資源ベース・アプローチである。化粧品業界における制度品メーカーによる寡占状況形成の原因は、前アプローチによって解明すべきであると考えられる。なぜならば、流通形態の違いにより企業業績に差が形成されることは、企業を取り巻くステークホルダーに対する制約関係に違いがあるからである。それは、まさに企業と取り巻く売り手、買い手など五つの要因によって産業の競争優位が決まるというPorter(1980)の五つの競争要因モデルに当てはまるものでもある。

本論文では、競争優位性に関するPorterの五つの競争要因モデルに基づき、化粧品産業における業界構造分析を行うことによって、当該産業における競争優位の構築に最も大きい影響を及ぼすファクターは何かを明らかにする。そのためには、まず、各流通形態の特徴を考察する。次は、化粧品産業の発展過程を考察することによって、「制度品」メーカーの誕生から、先行の「一般品」メーカーを追いかけ、さらに業界のトップの地位まで登るまでの過程を明らかにする。さらに、業界構造分析を行い、制度品メーカーの競争優位の源泉を明らかにする。

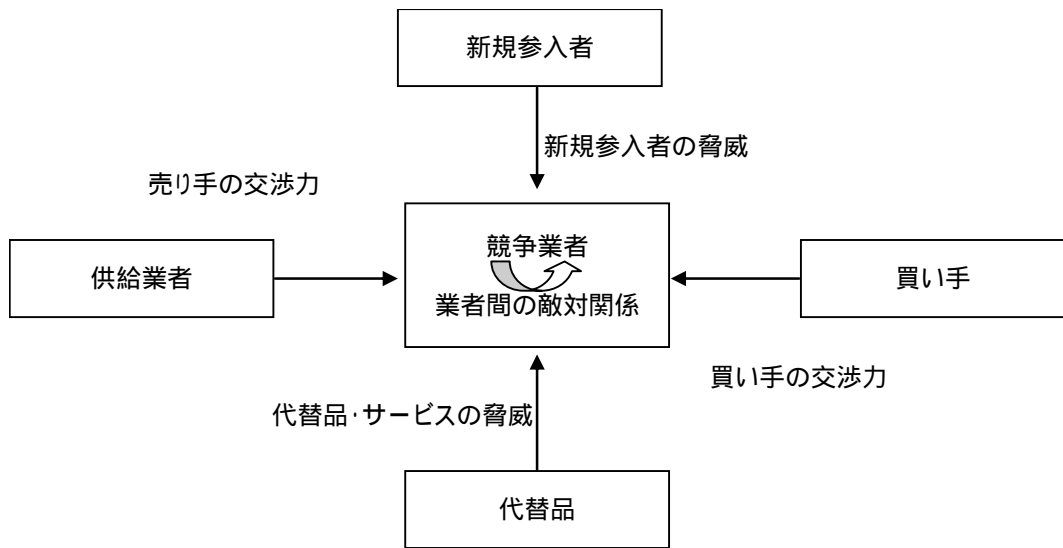
2. 分析の理論的視点 - Porterの五つの競争要因モデル

Porter(1980)の研究の最大の貢献は、まさに産業組織論の枠組みを競争戦略論に援用して競争優位の源泉を探求したところにある。すなわち、経済学の産業組織論では、産業間に見られる資本利益率の持続的な格差は産業間の市場構造の違いから生まれると捉えて、資本利益率に影響を及ぼす市場構造特性を解明してきた。

この産業組織論の研究成果をもとにPorterは産業の競争優位を決める要因を、業界内の既存企業間の競争の激しさ、新規参入の脅威、代替品・サービスの脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力の5つに分類した。

Porter(1999)は、「これらの要因の強さが合わさって、その業界の最終的な収益力を決定するが、競争要因の総体としての強さがどうであれ、そうした要因から身を守るのに最適なポジション、あるいは逆に自社に有利になるように、競争要因を左右できるようなポジションを業界内部に見出すことが良い業績につながる¹⁾」という。

図 1 Porter の五つの競争要因



出所：Porter, Michael. E (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*, The Free Press. (土岐坤他訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社、p.18。)

つまり、Porter の 5 つの競争要因モデルによれば、企業がその事業の競争優位を構築・持続するためには、高い利益率或いは高いシェアを持続させるような構造特性を持つ市場を自ら創造するか、若しくはそのような特性を持つ可能性の高い市場を探求し、そこで事業を営めばよいという示唆が与えられている。例えば、製品差別化を行って業界内の競争の激しさを抑えたり、規模の経済や経験曲線効果や特許などによって参入障壁を高めたり、代替品の脅威に対抗できるように製品の改良や革新を行ったり、さらに売り手と買い手に対する交渉力を高める方策を採ればよい。あるいは、これらのことが実現しやすい市場を探求し、そこでこれらの方策を実現しながら事業を展開すればよいのである。このように、五つの競争要因モデルは、企業に対して競争優位を構築・持続させる可能性の高い構造特性を持つ市場に自らの事業を位置づけ (ポジショニング) その構造特性を享受するように事業を展開すれば、競争優位を持続できると示唆するものである。

3. 化粧品産業の特徴

3.1 化粧品産業における流通の多様化

化粧品産業の特徴の一つは、流通の多様化である。

現在、日本の化粧品は流通形態別で分類すると、「制度品」、「一般品」、「訪問販売品」、「通信販売品」、「業務用品」の5形態に大別できる。

「制度品」流通は、日本独特の販売形態であり、化粧品メーカーが自社の販社経由で、その販社と直接契約を結んだ小売店にのみ商品を供給するシステムである。このシステムの先駆者は資生堂であり、大正期から「チェインストアシステム」を採用している。主なメーカーは、資生堂、カネボウ化粧品、コーセー、花王（ソフィーナ）マックスファクター、アルピオン、レブロンなどがある。

一方、「一般品」流通は、メーカーとは資本関係のない一般の卸売問屋経由で、メーカーとの間で特約店契約等の取引契約の締結することなく小売店に商品を供給するシステムである。主なメーカーとして、資生堂グループのエフティ資生堂、カネボウグループのカネボウホームプロダクツ販売、花王、ライオン、日本リーバ、牛乳石鹸共進社、コーセーグループのコーセーコスメポート、マンダム、キスミーコスメティクスなどが挙げられる。

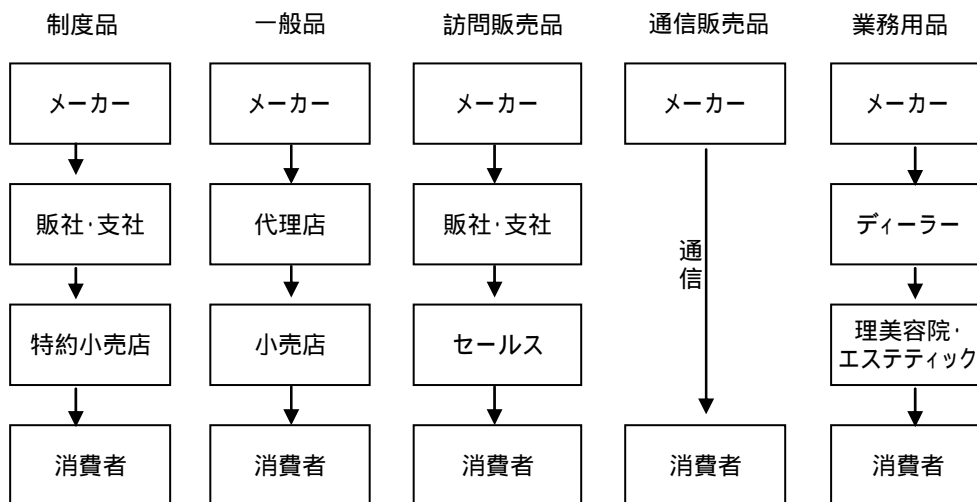
「訪問販売品」流通は、店頭販売によらず自社の販社経由で販売員（セールスレディと呼ぶこともある）が直接、消費者に販売する形態のことをいう。こうした販売方法を最初に採用したのは米国のエイボンであり、日本ではポーラ（1929年創業）が先駆者である。「訪問販売品」の代表的なメーカーは、ポーラ、日本メナード化粧品、ノエビア、エイボンプロダクツ（ネットワーク販売）、ニュースキンジャパン（同）などがある。

「通信販売品」流通は、訪問販売と同じように無店舗販売であり、化粧品の流通としては最も新しいものである。再春館製薬所が漢方薬の通信販売から、1974年に化粧品の通信販売に参入したのが始まりである。続いて、ファンケルが1981年から、さらに翻訳事業を行っていたディーエイチシーが1983年から化粧品の通信販売を始めた。主なメーカーとして、上述の3社以外に、ドクター・シーラボ、ヴァーナル、オルビス、イーエスエスなどが挙げられる。

「業務用品」流通の形態は「一般品」流通とほぼ同じである。理・美容院またはエステティックサロンで使用される業務用化粧品をディーラーと呼ばれる代理店（卸）経由で販売する。流通の特性上、シャンプー・リンス、ヘアカラー、パーマメント剤などが多く、基礎化粧品やメイクアップといった化粧品は少ない。化粧品全体に占めるその割合も小さい。この流通に参入しているのは制度品、一般品メーカー及び中小の頭髪化粧品メーカーが多く見られる。代表的なメーカーは、大手外資系メーカーであるロレアル（フランス）、ウエラ（ドイツ）と資生堂、ホーユー、ヘンケルライオンコスメティクス、花王、ミルボンなどである。

上述の化粧品の流通形態をまとめると下図のとおりである。

図 2 化粧品の流通形態



資料：本節の内容に基づき、著者作成。

3.2 化粧品産業における寡占状況の形成

日本の化粧品産業のもう一つの特徴は、少数の大企業と多数の中小企業が併存している市場構造である。

2004 年度のメーカー別の出荷高のシェアを整理すると、資生堂が 15.8%、花王が 10.9%、カネボウ化粧品が 7.9%、コーセーが 5.1%、マックスファクターが 4.6%となっており、上位 5 社の市場シェアは市場全体の約 45%に達する。

また、業態別で見ると、上述の上位 5 社に、9 位の日本ロレアル、16 位のアルピオン（コーセーグループの子会社）を加え、制度品メーカーがほかの流通形態のメーカーより優位に立っており、寡占的市場を形成している。

表1 化粧品出荷高ランキング20位（2004年度）

| 順位 | 企業名 | 化粧品出荷高 (百万円) | シェア (%) | 業態 |
|----|------------|-----------------|------------|-------------|
| 1 | 資生堂 | 362,216 | 15.8 | 制度品兼一般品メーカー |
| 2 | 花王 | 249,222 | 10.9 | 制度品兼一般品メーカー |
| 3 | カネボウ化粧品 | 181,554 | 7.9 | 制度品兼一般品メーカー |
| 4 | コーセー | 116,614 | 5.1 | 制度品兼一般品メーカー |
| 5 | マックスファクター | 105,102 | 4.6 | 制度品メーカー |
| 6 | ポーラ化粧品本舗 | 73,413 | 3.2 | 訪問販売品メーカー |
| 7 | ディーエイチシー | 58,850 | 2.6 | 通信販売品メーカー |
| 8 | 日本リーバ | 54,655 | 2.4 | 一般品メーカー |
| 9 | 日本ロレアル | 48,308 | 2.1 | 制度品メーカー |
| 10 | ホーユー | 43,060 | 1.9 | 業務用品メーカー |
| 11 | ライオン | 42,116 | 1.8 | 一般品メーカー |
| 12 | ノエビア | 36,293 | 1.6 | 訪問販売品メーカー |
| 13 | ピアス | 35,200 | 1.5 | 一般品メーカー |
| 14 | 日本アムウェイ | 35,095 | 1.5 | 訪問販売品メーカー |
| 15 | ファンケル | 34,925 | 1.5 | 通信販売品メーカー |
| 16 | アルピオン | 36,584 | 1.6 | 制度品メーカー |
| 17 | 日本メナード化粧品 | 43,900 | 1.9 | 訪問販売品メーカー |
| 18 | マンダム | 31,524 | 1.4 | 一般品メーカー |
| 19 | ウエラジャパン | 29,775 | 1.3 | 業務用品メーカー |
| 20 | ニュースキンジャパン | 29,051 | 1.3 | 訪問販売品メーカー |
| | 1~20位までの合計 | 1,647,457 | 71.9 | |

出所：矢野経済研究所（2005）『化粧品マーケティング総監』

4. 化粧品産業の発展過程

道野鶴松（1978）によると、日本での化粧品の使用は室町時代に始まったという。当時、米糠や小豆粉を用いた化粧品などが使われた。江戸時代に、つばき油、びんつけ油などが髪油として広く用いられた。化粧品業界最古の言われている柳屋本店は、1615年に創業している（当時：紅屋）。同じく江戸時代に創業して現存する企業は、伊勢半（当時：伊勢屋半右衛門、創業/1790年）がある。

日本化粧品連合会（1995a）によると、近代的な化粧品が広く使用されたのは明治中期のこ

とである²⁾。しかし、当時、化粧品の製造は製版一体で小規模の間屋制家内工業というべき状況であり、技術上も経営上も未熟で、経験的・伝承的な技術による自家製造に過ぎなかった。明治期の発売元は本舗と呼ばれ、本舗は製造業から出発したものもあるが、卸商が製造業と特約して発売元となり卸商の立場に立ちながら本舗となった場合も多い。明治期には、現存する有力老舗メーカーが相次いで創業した。丸屋善八（現在：丸善、創業：1869 年）、資生堂薬局（現在：資生堂、創業：1872 年）、塩野義製薬（現在：シオノギ製薬、創業：1878 年）、そして後に「東のレート、西のクラブ」と業界の勢力を二分するメーカーとなる平尾賛平商店（現在は存在しない、創業：1878 年）、中山太陽堂（現在：クラブコスメチックス、創業：1903 年）などが創業した。

大正期～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生まれておらず、化粧品を販売しているのは主に小間物店（問屋も含む）や薬店であり、化粧品は店の主力商品ではなかった。第一次世界大戦後の不況の下では、来店客を増やし、店の売上を維持・増大させるために、客寄せの目玉商品として有名銘柄化粧品が利用されており、採算を度外視した化粧品の乱売が行われていた。この乱売現象を改善しようとして、1915 年に「西のクラブ」中山太陽堂では乱売店に対して出荷停止を発表した。また、1923 年 11 月に中山太陽堂が、同年 12 月に「東のレート」平尾賛平商店が乱売を改善すべきであるという趣旨の広告を業界紙に載せた³⁾。このように乱売を阻止して大手メーカーが定価販売を目指すという声明を出したのに対して、当時はまだ小規模メーカーであった資生堂は、同年 12 月に特約小売店販売制度である「資生堂化粧品連鎖店制度」（チェーンストアと呼ぶ）を発表し、その推進を図った。これは、制度品メーカーの競争優位を検討する本研究において特に注目されることである。特約小売店販売制度と販売会社の形成については、5 章で詳述する。とりわけ、戦前までは一般品メーカーであった平尾賛成平商店と中山太陽堂が業界の勢力を二分する局面が続いた。

1936 年に鐘淵紡績がカネボウ化粧品の製造を開始し、1946 年にコーセーが創業するなど、販売店を組織化した制度品メーカーが現れた。一方、一般品メーカーはメーカー数も多く、価格競争の多発から倒産も数多く現れた。価格競争を避けるため、制度品ブランドを作ったりしたが、先行する制度品メーカーのように小売店を系列化できなく失敗に終わった。従って、戦後になると制度品メーカーがそれまでの一般品メーカーを圧倒するようになった。高度経済成長という背景の中で制度品メーカーのキャンペーンが話題を集め市場を活性化していった。この間に、技術力も急速に高まり、世界の中でもトップクラスを誇っている。また、この時期には、欧米の大手化粧品メーカーも代理店を設けて参入し、化粧品市場はますます活性化した。

1960 年代からは販売方法の多様化が進んだ。60 年代の前後には、戦前からのポーラ化粧品本舗に続いて日本メナード化粧品などの訪問販売メーカーが相次いで創業した。また、70 年代から 80 年代にかけては、再春館製薬所、ディーエイチシーなど異業種から通信販売を利用して化粧品業界への参入することも相次ぐようになった。従って、メーカー間の競争も激しく

なり、制度品メーカーも危機に直面した。

さらに、バブル経済の崩壊とともに、消費者の価値観が低価格を志向するようになった。よって、化粧品業界の販売ウェイトも量販店やコンビニエンスストア、ドラッグストアの比重が高まり始め、制度品メーカーの化粧品専門店が全盛期を終え、厳しい状況におかれるようになった⁴⁾。そこで、資生堂はエフティ資生堂を、カネボウはカネボウホームプロダクツ販売を、コーセーはコーセーコスメポートという一般品メーカーを傘下におき、流通チャネルの多角化を図った。販売が好調であるドラッグストア、量販店向けに低価格の一般品を提供することによって、化粧品専門店の不況をカバーする戦略であった。一見、一般品メーカーに好機が訪れたように見える環境変化であったが、もともと特定商品の専門が多く、資本金が小さい一般品メーカーには、厳しい時代が続いていることは変わらない。

制度品メーカー上位4社の出荷高及びシェアの推移を見ると、1995年度の42.7%から2004年度には39.7%へと微減しているが、寡占度は依然として高いことがわかる。すなわち、制度品メーカーは戦後から約半世紀を、業界をリードしてきており、今後の動向にも注目する必要があると考えられる。

表2 制度品メーカー4社の出荷高及びシェアの推移

| | 資生堂 | | 花王 | | カネボウ | | コーセー | | 4社合計 | | 化粧品市場合計 | |
|--------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| | 出荷高 (億円) | シェア (%) | 出荷高 (億円) | シェア (%) | 出荷高 (億円) | シェア (%) | 出荷高 (億円) | シェア (%) | 出荷高 (億円) | シェア (%) | 出荷高 (億円) | シェア (%) |
| 1995年度 | 3,567 | 18.9 | 2,121 | 11.2 | 1,442 | 7.6 | 946 | 5.0 | 8,076 | 42.7 | 18,923 | 100.0 |
| 1996年度 | 3,628 | 18.8 | 2,239 | 11.6 | 1,535 | 8.0 | 960 | 5.0 | 8,362 | 43.4 | 19,282 | 100.0 |
| 1997年度 | 3,637 | 18.4 | 2,214 | 11.2 | 1,585 | 8.0 | 1,010 | 5.1 | 8,446 | 42.7 | 19,787 | 100.0 |
| 1998年度 | 3,253 | 16.6 | 2,249 | 11.5 | 1,650 | 8.4 | 1,053 | 5.4 | 8,205 | 41.8 | 19,615 | 100.0 |
| 1999年度 | 2,779 | 14.3 | 2,190 | 11.3 | 1,559 | 8.0 | 1,083 | 5.6 | 7,611 | 39.1 | 19,458 | 100.0 |
| 2000年度 | 2,236 | 11.6 | 2,161 | 11.2 | 1,559 | 8.1 | 1,119 | 5.8 | 7,075 | 36.7 | 19,282 | 100.0 |
| 2001年度 | 3,588 | 16.2 | 2,410 | 10.9 | 2,385 | 10.8 | 1,125 | 5.1 | 9,508 | 42.9 | 22,179 | 100.0 |
| 2002年度 | 3,511 | 15.5 | 2,414 | 10.7 | 2,610 | 11.6 | 1,200 | 5.3 | 9,741 | 43.1 | 22,591 | 100.0 |
| 2003年度 | 3,622 | 15.8 | 2,492 | 10.9 | 1,816 | 7.9 | 1,166 | 5.1 | 9,096 | 39.7 | 22,896 | 100.0 |
| 2004年度 | 3,658 | 16.0 | 2,542 | 11.1 | 1,670 | 7.3 | 1,178 | 5.2 | 9,048 | 39.6 | 22,870 | 100.0 |

出所：2003年度・2004年度：矢野経済研究所(2005『日本マーケットシェア事典 2005』p.1351。

2002年度：同(2004)p.1385。2001年度：同(2003)p.1300。2000年度：同(2002)p.1346。

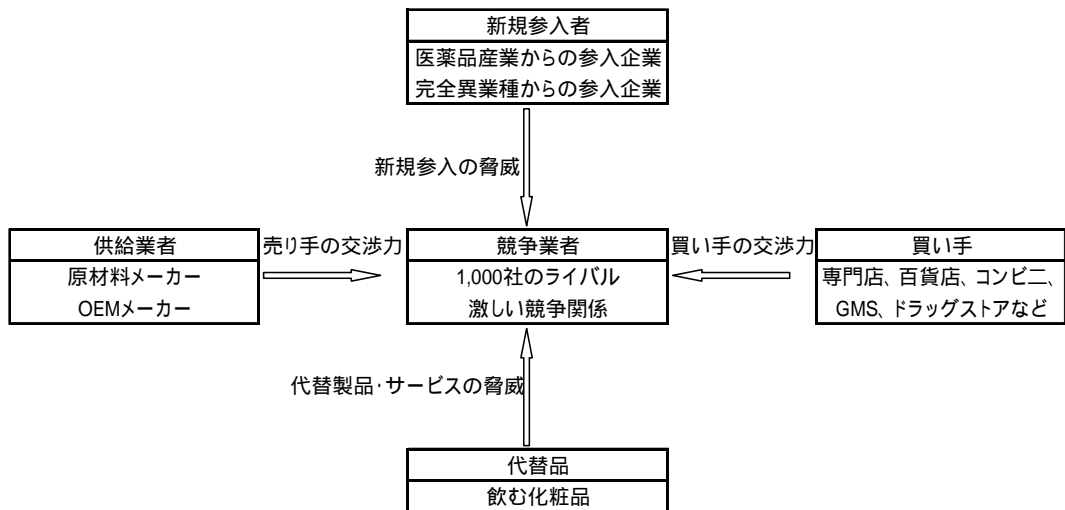
1999年度：同(2001)p.1231。1998年度・1997年度：同(2000)p.1253。1996年度：同(1998)

p.1194。1995年度：同(1997)p.1230より引用作成。

5. 化粧品産業の業界構造分析

本章では、Porterの五つの競争要因を化粧品産業に適用させ、化粧品産業の業界構造を分析する。

図3 化粧品産業における五つの競争要因



資料：Porterの五つの競争要因モデルに基づき、著者作成。

まず、新規参入の脅威について分析する。

化粧品産業に新たに参入してくる企業は、医薬品関連企業と完全異業種からの参入企業に大別することができる。医薬品関連企業は、既存の事業で蓄積された技術を生かして、高性能、高付加価値化粧品を開発し、商品化する傾向が強い。消費者側のニーズがますます低価格商品から高付加価値化粧品に移行していく中、強い技術基盤を有している医薬品企業の参入は既存企業にとって極めて強力な脅威となる。

代表的な企業としてはドクター・シーラボが挙げられる。同社の城野会長はもともと皮膚科医であった。同氏は、臨床の現場からアトピー・しみ・しわ等の肌トラブルで悩む患者に対し推薦できるスキンケア化粧品として「アクアコラーゲングル」を研究・開発した。その誕生からまもなく、1999年2月に株式会社ドクターシーラボが設立され、通信販売による販売がスタートした。「アクアコラーゲングル」は、「ゲル膜による保湿」を実現することで、「油膜による保湿」では従来両立しがたいとされていた「皮膚呼吸」を容易にし、化粧水・乳液・美容

液・美白液・化粧下地と5つの機能を果たすためスキンケアの手間がかからないなどとして、肌トラブルに悩む女性全般の間で口コミによって普及していった。その知名度は徐々に高まり、現在は対面店舗販売も展開している。百貨店のリニューアルに合わせて順調に展開しており、2005年1期は18店舗増の48店舗となった。2006年1期は全国有名百貨店を中心に10店舗の出店予定である。2008年1月期には77店舗の出店を計画している⁵⁾。総売上高は、2000年1月期の3.3億円から2005年1月期の151億円と約45倍に急増している。同社は、拡大するメディカルコスメ市場の約40%のシェアを占めているリーディングカンパニーとして、同じく百貨店で展開している制度品メーカーにとって強力な競争相手となりつつある。

富士フィルム、ヤマトなど完全異業種から参入してくる企業は、ほとんどが製造技術を持っていない。これら企業はOEMメーカーから商品を調達し、通信販売の経路で販売を行うケースが多い。従って、完全異業種企業の参入により、一番脅威を受けやすいのは既存の通信販売企業である。

次は、代替製品・サービスの脅威であるが、その有力候補として飲む化粧品が考えられる。体の中から肌をきれいにさせようというコンセプトにより開発されたこの商品は、将来的にニーズが徐々に高まると予想される。しかし、化粧品はスキンケアだけではなく、メイクアップの機能も持っていることから、飲む化粧品による代替の脅威はそれほど大きくないと考えられる。

化粧品メーカーの供給業者は、原材料メーカーとOEM（受託生産）メーカーに分けることができる。最近、化粧品本舗メーカーは、成熟市場で大きな伸びが期待できないこと、デフレが進むといった状況のもとで、収益確保のため、売上拡大や維持のために以下のような取り組みを行ってきている。コスト削減対策として、在庫の圧縮や研究開発の効率化、生産体制の見直しなどに注力している。消費者ニーズの多様化に対して、多ブランド化で対応し、主力となるブランド品は自社及びグループ企業で製造し、低価格品や採算性の低い商品は外部委託生産へシフトする傾向が高まっている。従って、ほとんどの化粧品本舗メーカーでは、原材料メーカーとの取引もあれば、OEMメーカーとの取引もある。これらの供給業者はサプライヤーという呼び方もあるが、サプライヤーとの交渉力が強い産業として自動車業界が挙げられる。自動車産業における競争優位の研究では、部品供給業者との長期にわたる協力関係に注目したものが多く、化粧品産業において、供給業者は1社の供給先に頼るより、複数の供給先と取引するケースが多い。OEMメーカーである日本色材工業研究所の常務取締役塚本真索氏の話によると、同社はリスク分散のために、国内に200社、海外に50社の顧客を持っているという⁶⁾。また、化粧品原材料メーカーである岩瀬コスファは、業界の上位メーカーから小規模のメーカーまで多数の化粧品メーカーと取引をしている。たとえば、資生堂、カネボウ、花王、コーセー、ポーラ、再春館製薬所、アルピオン、エイボン、ジュジュ化粧品、オープン化粧品などがある。すなわち、化粧品産業において供給業者との間では流通の系列化が形成されておらず、

その取引関係によって競争優位を作ることは困難であることが分かる。

最後に、買い手との交渉力を見てみる。この競争要因の分析は、販売に関わるもので、買い手は百貨店、専門店、GMSなどと多岐に渡る。通信販売の場合は、その買い手は直接消費者となる。また、「制度品」は自社系列の販社を通して、特約の小売店に販売され、「一般品」は資本関係のない問屋経由で小売店に供給されるなど、流通形態の違いは買手に対する拘束力に大きな差をもたらす。したがって、この競争要因の分析は、流通形態ごとに分析する必要がある。

まずは「一般品」メーカーである。前章で述べたように、「一般品」は、メーカーから問屋、問屋から小売店への流通経路で販売されている。この場合、メーカーと問屋、小売店との間には、特約契約を締結することなく、不特定多数のチャネルでの販売が可能となり、販路が広いメリットを持っている。一方、卸売店、小売店に対する統制力が弱く、商品がどこにでも流れていき、値引き販売に対しても迅速的確な措置をとることができず、安売りのイメージを形成してしまう。

次は「制度品」メーカーである。「制度品」メーカーでは、まず、問屋が自社内部に組織化されているのが特徴的である。さらに、自社製品を取扱う小売店との間でも特約販売契約を結び、連鎖店という形で組織化・系列化している。ここでは、当該システムの先駆者である資生堂の事例を取り上げ、流通系列化について詳しく述べる。前述のように、化粧品品の乱売問題に対処すべく、資生堂では特約小売店販売制度である「チェーンストア」制度を発足させた。1924年1月、資生堂は「資生堂化粧品は、全国のチェーンストアのみにある」と「資生堂化粧品は、全国のチェーンストアのどこでも、同品質同値段である」を主な内容とする「資生堂化粧品連鎖店型録」を作成した⁷⁾。同社のチェーンストア制度は結果的に、小売店の乱売を防ぐとともに、小売店を自社に組織化・系列化することに成功した。また、直接の取引相手はメーカーと連鎖店との間の問屋であり、問屋を組織化しなければ流通支配は完成できないことから、自社と取引がある取次店（問屋）を特定の代理店に再編し、自らのチャネルに組み込んだ。1925年1月には取次店の名称を「資生堂特定代理店」と改め、全国を地域ごとにわけ、特定代理店を整理統合した。1927年には、その「資生堂特定代理店」を解消し、新たに各地の有力代理店との共同出資で、自社製品の専用卸売組織として販売会社を設立した⁸⁾。こうして、資生堂は連鎖店という形で小売店を、販社という形で問屋をメーカーへ従属させ、流通系列支配を実現させたといえよう。資生堂の事例から分かるように、「制度品」メーカーでは、製造 - 卸売 - 小売を一つの系列に集約し、その他の流通・販売経路には自社商品が流出しない。従って、系列小売店で値引販売などがある場合は、直ちにリベートの削減や停止、出荷制限及び取引停止等の有効な手段を講じることができる。すなわち、「制度品」メーカーの場合は小売店に対する拘束力が極めて強いことが分かる。

訪問販売品の場合は、販売組織には、販売会社、支店、営業所などがメーカーによって直接

運営される方式と販売会社、支店までがメーカーの直営で、セールスレディーを擁する営業所以下はメーカーと資本関係がない独立した事業者として運営される方式がある。当然、前者の方が販売員を統制・管理しやすい。しかし、訪問販売メーカーの多くは、小資本で事業が行えることから後者の方式を採用している。

「通信販売品」の場合は、その買手が直接消費者となる。ディーエイチシーが業界トップであるが、最近は店舗販売も展開し、その割合が3割超を占めている⁹⁾。店舗販売の場合、ドラッグストア、コンビニエンスストアなどへの販売は販社経由ではなく、問屋を通して販売している。従って、「通信販売品」の場合もメーカーが買手に対する交渉力は「制度品」メーカーほど強力でないことが分かる。

前述したように、「業務用品」の流通は「一般品」とほぼ同じであるため、ここでは省略する。

以上、Porterの五つの競争要因分析に基づき、化粧品産業の業界構造を考察してきた。結果、化粧品産業においては、買手との交渉力が競争優位を決める最も重要なファクターであり、また、制度品メーカーは、流通の系列化を実現することによって、ほかの流通形態のメーカーより、買手に対する拘束力・交渉力が強いことが確認できた。

6. おわりに

前章までの内容の要約と各章で得られた結論は次のとおりである。

第2章では、本論分析の理論的視点となるPorterの五つの競争要因モデルについて整理することによって、当該モデルは、企業がその事業の競争優位を構築するためには、競争優位をもたらせるような構造特性を持つ市場を自ら創造するか、あるいはそのような特性を持つ可能性の高い市場を探求すればよいという示唆を与えていることが確認できた。

第3章では、化粧品産業の特徴である流通経路の多様化と、少数の大手企業と多数の中小企業が混在し、且つ市場シェアは上位のメーカーに集中されている市場構造について考察した。ここでは、まず、「制度品」、「一般品」、「訪問販売品」、「通信販売品」、「業務用品」とは何かを明示するとともに、上記の異なる流通形態の商品がメーカーから消費者まで流れるまでの経路及びその特徴を考察した。その上、近年の化粧品の出荷額及び市場シェアランキングから、制度品メーカー5社によって寡占市場が形成されている業界特徴を明らかにした。

第4章では、化粧品産業の発展過程について考察した。ここでは、特に「制度品」メーカーの誕生から、化粧品産業の先行者である「一般品」メーカーを追いかけ、さらに、市場を支配する現在の地位まで発展した過程を明らかにした。

第5章では、Porterの五つの競争要因モデルに基づき、化粧品産業の業界構造について分析した。まず、新規参入の脅威について検討した。医薬品関連分野からの参入者は、基盤技術が

高く、さらにメディカル市場が拡大しつつある波に乗って、既存の「制度品」メーカーの強力なライバルになりつつある。一方、完全異業種からの新規参入企業は、製造技術を持っていない、OEM メーカーの製品を通信で販売するケースが多い。このような新規参入者は当然ながら通信販売メーカーに脅威を与えている。次の代替品・サービスとしては「飲む化粧品」が挙げられる。しかし、「飲む化粧品」はスキンケアの役割は果たす可能性があるが、メイクアップという化粧品のもう一つの機能は代替することができない。従って、新規参入の脅威は当該業界においては重要なファクターでないと考えられる。さらに、売り手の交渉力について分析した。化粧品メーカーにとって売り手は、原材料メーカーと OEM メーカーとなるが、両者ともに独立系が多く、複数の取引先と取引をしている。従って、売り手の交渉力が割りと強く、このファクターによる競争優位は創造しにくいと考えられる。最後に、買い手の交渉力について分析した。このファクターの分析は、流通形態ごとに行われた。このファクターにおいては、メーカー - 卸売業 - 小売業 - 消費者を一本の販売チャンネルに系列化した「制度品」メーカーがそうでない他の流通系列のメーカーより、競争優位に立っていることが明らかにされた。

以上、化粧品産業の特徴、発展過程、業界構造について考察してきた。本論では、Porter の五つの競争要因モデル、つまり、ポジショニングアプローチの範囲内で議論を展開することによって、「制度品」メーカーがほかの流通形態のメーカーに比べ、競争優位を構築しやすい業界構造に恵まれており、結果として高いシェアを産出していると分析した。しかし、「制度品」メーカー同士の業績の差は当該アプローチで解明できず、資源ベース・アプローチ、学習ベース・アプローチなどに基づく分析が必要である。この問題については、今後の課題として残したい。

< 注 >

- 1) 詳細はマイケル・E・ポーター（1999）pp.33～35 を参照。
- 2) 「化粧品」の語が業界や社会で使われるようになったのは、明治 20 年代になってしばらくしてからと見られる。それは、a. 東京小間物卸商組合が組合名に「化粧品」の名称を加えたのは、明治 36 年 1 月であった、b. 明治 25 年創刊の『過程雑誌』創刊号に掲載されている広告に「化粧品」の語がある、c. 明治 29 年東京小間物商報の広告欄に「化粧品」の語が多く見られる、d. 専門書の使用推移では、明治 29 年刊『化学工藝宝鑑』には合金その他化学工藝品の一部として「化粧品類」が組まれている、e. 法律用語では、明治 33 年公布の有害着色料取締規則の第 4 条 11 に用いられている例がある、という理由からであるとされている。
- 3) 1923 年 11 月に中山太陽堂は「業界の健全なる発達を希ひ謹んで顧客各位の御賛同を仰ぎ奉り候」として「乱売行為の矯正」を訴え、「政党値段確守の美風を作興する絶好機」と正価維持の方針（乱売は正の声明）を発表している。また、翌 12 月初めには、平尾賛平商店が「正価維持と報酬 多く売る者に多く報ゆ」として、「正価販売の美風達成と業界永遠の発達との為に」と正価販売の声明を出している。声明の詳細は、日本化粧品工業連合会（1995a）p.170、p.172 を参照。
- 4) 経済産業省の「商業統計調査」より算出した化粧品小売業の店舗数、販売額、売場面積の推移を見ると、化粧品小売業の店舗数の減少と化粧品小売店の総売場面積の増大がわかる。特に 1988 年と 1997 年の 10 年間に、店舗数は 7,471 店舗減少（減少率は 20% 超）し、一方、販売額は 21% 超の増加、売場面積は 21% 超の増加を示し、一店舗当りの平均売場面積は、1.5 倍に拡大しているのである。ここに、規模の小さな化粧品店が淘汰され、広い売場を持つ店舗が生き残るという日本の商業の典型的な姿が見て

化粧品産業の業界構造分析（廠）

取れる。

- 5) ドクター・シーラボ株式会社に対するインタビュー調査より（2007年6月22日）。
- 6) 株式会社日本色材工業研究所に対するインタビュー調査より（2007年7月19日）。
- 7) その1項には、「連鎖店組織に変更 製品の販売方法を連鎖店組織に変更いたしました。従って弊製品は全国の連鎖店に限り、売って頂きます。如此にして弊製品の信用は向上し、値段は統一になります。大正13年1月 東京銀座資生堂」と書かれていた。詳細は、資生堂（1972）p.150を参照。
- 8) 販社の株の90%は、整理統合された問屋側が持ち、残り10%は資生堂が保有する。資生堂は、本社から支配人を送り実質的に営業を握るわけである。詳細は、平沢正夫（1974）p.127を参照。
- 9) 矢野経済研究所の調査によると、2004年度において、同社の通信販売での割合は約68%と大部分を占めている。しかし、近年はドラッグストアでの売上が堅調であるため、今後はさらに通信販売以外の流通チャネルへの展開に注力していくという。

< 参考文献 >

Porter, Michael. E (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries, The Free Press. (土岐坤他訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)

マイケル・E・ポーター著・竹内弘高訳 (2001) 『競争戦略論』ダイヤモンド社。

日本化粧品連合会工業連合会 (1995a) 『化粧品工業 120年の歩み』日本化粧品連合会工業連合会。

矢野経済研究所 (1997~2005) 『日本マーケットシェア事典』矢野経済研究所。

矢野経済研究所 (2005) 『化粧品マーケティング総鑑』矢野経済研究所。

資生堂 (1972) 『資生堂百年史』資生堂。

道野鶴松 (1965) 『化学技術史』朝倉書店。

平沢正夫 (1974) 『資生堂を研究する』医事薬業新報社。

主指導教員（藤井隆至教授）、副指導教員（永山庸男教授・鷲見英司准教授）