

資生堂における経営戦略

巖 莉 蘭

要 旨

経営戦略は关系到一个企业兴衰成败，长治久安的根本性决策。目前，日本化妆品行业呈现成熟化问题和竞争激烈而引起的价格低下现象。市场的成熟化，激烈的价格竞争加上消费者需求的多样化，使各企业更加临机应变地去面对环境变化。虽然围绕日本化妆品企业的经营环境是如此，日本化妆品行业中最老号最大手的资生堂依然保持好业绩。本论文以考察资生堂的经营战略特征为研究目的。

キーワード……経営戦略 競争優位 差別化 新市場開拓戦略 集中戦略

1. 問題の所在と限定

近年日本の化粧品業界は、バブル経済崩壊によって購買力が落ち込んだこと、若い世代では厚化粧が嫌われたこと、人口構造に変化が起きたこと、などの成熟化問題と競争の激化によって、好ましくない環境変化に取り巻かれている。

経済産業省の統計（02年）によれば、化粧品業界の年間商品販売額は1991年をピークに化粧品市場は伸びに陰りを見せ始め、メーカー間の競争も激しさを増しつつある。しかし、このような「化粧品業界大乱」の中でも、生き残れる企業は必ず存在すると考えられる。そして、市場や顧客のニーズが急速に多様化、高度化している現状では、ますますその変化に柔軟・機動的に対応する必要があるが増している。好ましくない環境の中では、どのような戦略が必要とされているであろうか。

まず、このような問題意識をもって、化粧品企業における幾つかの先行研究レビューを行い、さらには、高業績をあげている企業である資生堂の経営戦略を考察していきたい。

鶴蒔靖夫¹⁾は、化粧品業界の現状を分析しながら、西暦2000年をめどに株式公開をめざすちふれ化粧品の歴史と実績、今後の展開にスポットを当てた。株式会社ちふれ化粧品が化粧品業界の「高ければよい商品」という化粧品神話を突き崩した事例で、化粧品の「実用性」と「嗜好性」この二律相反するニーズに対して、化粧品メーカーがどう対処するか、これからが勝負時であると主張する。

鈴木豊²⁾は、98年の再販指定品目撤廃、並行輸入の解禁、チェーン店の反乱などによって、再販制度に守られてきた「制度品」王国が脅威に晒され、そして、ドラッグストアやコンビニ

の急迫、海外ブランドの個人輸入や通販の伸長などによって、「制度品」王国を支えた専門店の衰えが目立つと指摘する。変化への対応の遅れた化粧品流通の構造と問題点を分析するとともに、販路のマルチ化、セルフを意識した商品開発、消費者ニーズに沿った新しい業態の開発など、いま必要なことを多角的に示唆する。

西野友希子³⁾は、最近主流となりつつある通販化粧品のファンケルをメインに化粧品の歴史、化粧品独自の流通形態とこの業界が2兆円規模まで成長した経過、今後のファンケルの経路などに触れ、飽和状態の化粧品業界に参入し、成功を収めている通販化粧品メーカーの例から、初歩的な見直しが今後の化粧品市場の活性化を左右するとの化粧品業界の行方について考察した。

楊麗栄⁴⁾は、資生堂を実例として、その国際的な経営戦略をほかの化粧品業者の経営戦略と比較しながら、日本の化粧品業界の競争戦略特徴を引き出している。

房文慧⁵⁾は、グラス的接近方法を使い、化粧品産業内部における個別企業の経営行動を史的に考察することによって、産業全体の経営史の諸局面とその特質を明らかにした。さらに、ここに国際比較の方法を取り入れ、中日化粧品工業における企業経営のいくつかの特質を史的に解明した。

以上の先行研究には、房、西野、鈴木のように、化粧品業界の経営史及び流通に関する研究は比較的数多いが、経営学の立場で経営戦略に焦点をおいて行われた先行研究は比較的少ない。

本論文では、資生堂の高付加価値を実現する経営戦略はどのようなものであるか、そして、近年資生堂はどのような成果を挙げたのかを明らかにすることを第一の目的としている。さらに、資生堂の経営戦略のポイントをまとめ、整理することによって、現在、化粧品業界を取り巻く環境変化に対応できる経営戦略のありかたないしアイデアを提供し、経営に苦しんでいるほかの化粧品企業の参考として示すのが本研究の第二の目的である。

これら研究目的を実現するための方法論としては、関連文献の整理、有価証券報告書及び経済産業省と統計局のデータに基づく最近5,6年間の資生堂の財務指標の取入れ、そして、企業訪問と化粧品市場アンケート調査による現状把握などが挙げられる。

2. 経営戦略論

2.1 経営戦略の定義

経営戦略とは、「組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境との関わり方を中心に描いた構想である⁶⁾。経営戦略は、大きく全社戦略と競争戦略にわけられる。アンゾフは、その著「企業戦略論」の中で、企業戦略を製品と市場の2つの次元で把握する考え方を示した⁷⁾。

市場浸透 - 現在の製品を現在の市場で販売する事業を、より深く浸透させていく戦略

新製品開発 - 新製品を開発し、それを現在の市場で販売する戦略

新市場開拓 - 現在の製品を販売する新市場を開拓する戦略

多角化 - 新製品を開発し、それを新市場で販売する戦略

本論では、資生堂の化粧品事業を中心に研究するため、多角化には触れないことにする。

2.2 競争優位の戦略

ポーターは、その著「競争優位の戦略」の中で、「競争優位は、会社が競争の激しい市場で業績を伸ばすための決め手である」⁸⁾とし、競争優位を確立するための方法として次の3つをあげている⁹⁾。

コスト・リーダーシップ

差別化

集中

ここで、コスト・リーダーシップとは、その業界で一番コストの安いメーカーになることをいう。

差別化戦略とは、製品の特性によって他社の製品と差別化することだけではなく、企業価値を作り出す活動全般において、特異性ももつことを示す。

集中戦略は、「ある会社が業界内の一つのセグメントあるいは少数のセグメントを選んで、そこに適合するような戦略を作って、他社の排除を狙う」¹⁰⁾戦略である。これまで、集中戦略は、ニッチ戦略として、取り扱われ、あるセグメントに向けて、特別な製品を生産・販売する作戦とみなされていたが、ポーターは、そのセグメントにおいてコスト集中戦略も合わせて、集中戦略と考えている。

3. 化粧品概念及び経営環境の変化

3.1 化粧品とは何か - 日本の化粧品概念

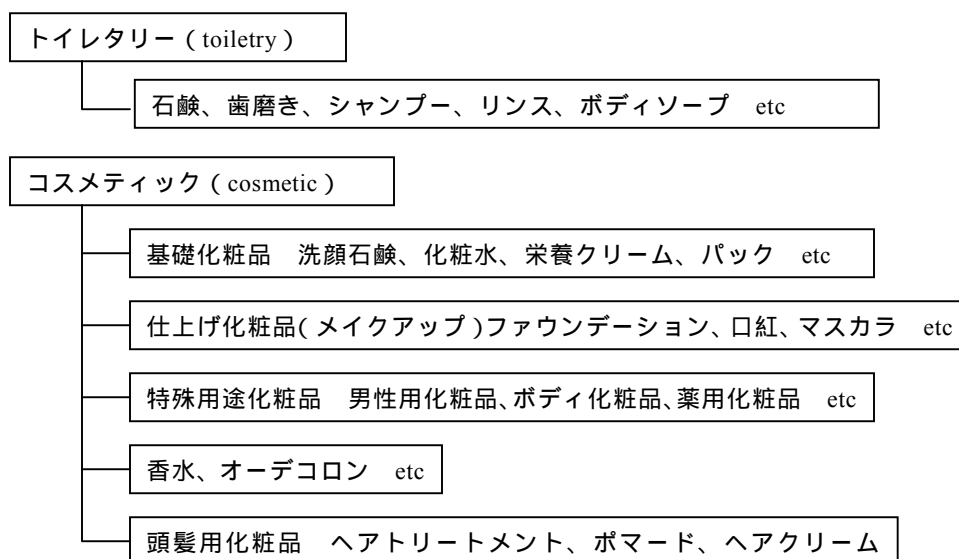
本節では、まず、日本における化粧品の概念を整理することによって、本研究での化粧品に関する定義を明確にする。化粧品は、一般にトイレタリー(toiletry)とコスメティック品(cosmetic)との二種類に大別される¹¹⁾(図1)。

しかし、日本における化粧品の概念については、薬事法と日本化粧品工業連合会との解釈は一致していない。薬事法では、医薬品と化粧品、さらにその間に位置する医薬外部品にそれぞれの定義を与えている¹²⁾。薬事法による化粧品の定義では、石鹸、歯磨きなどトイレタリー化

粧品は含まれているが、ニキビ、肌荒れなどを防止する薬用クリーム、薬用エッセンスなどの製品は医薬部外品として、化粧品と区別されている¹³⁾。これに対して日本化粧品工業連合会の場合には、上述のコスメティック品の範囲内で、化粧品に関する統計を作成している。ここでの化粧品は、歯磨き、石鹸などを除いて薬用化粧品を加えたものとする¹⁴⁾。

本研究では、化粧品概念について、薬事法による定義に医薬部外品を加えたもの、あるいは日本化粧品工業連合会による定義にトイレタリー品を加えたもの、いわば広義の化粧品概念を使用することにする。つまり、本研究では、図1の化粧品の分類全部を取り上げて論述していきたい。

図1 化粧品の分類



出所：房文慧『化粧品工業の比較経営史』日本経済評論社、1999、p.19より。

3.2 経営環境の変化と化粧品業界が直面している問題

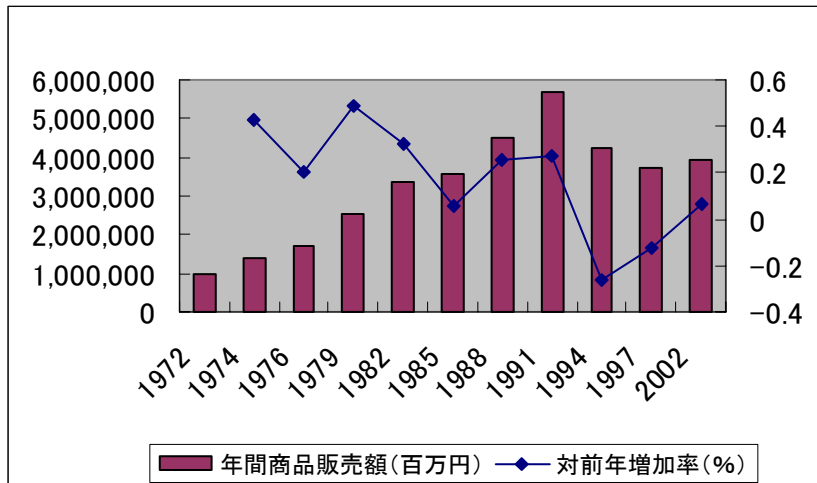
問題の所在と限定で、日本の化粧品業界は、現在好ましくない環境変化に取り巻かれていると指摘した。日本化粧品業界が直面した問題を化粧品市場の成熟化とマルチチャンネルによる競争の激化の二つに分けて説明する。

まず、日本における化粧品市場の成熟化を図によって説明しよう(図2)。図2から見ると、化粧品業界の年間商品販売額は1991年をピークにだんだんと減っていくことが分かる。同時に、対前年増加率も1991年以降は30%以下へと、正確には2桁から1桁へと純化を見せている。

なぜ日本の化粧品市場に成熟化の現象が起きたのかという点、直接要因として、バブル経済崩壊によって購買力が落ち込んだこと、若い世代では厚化粧が嫌われだしたこと、人口構造に変化が起きたことなどの要因が指摘されている。

図2 成熟していく化粧品市場

(単位：百万円)



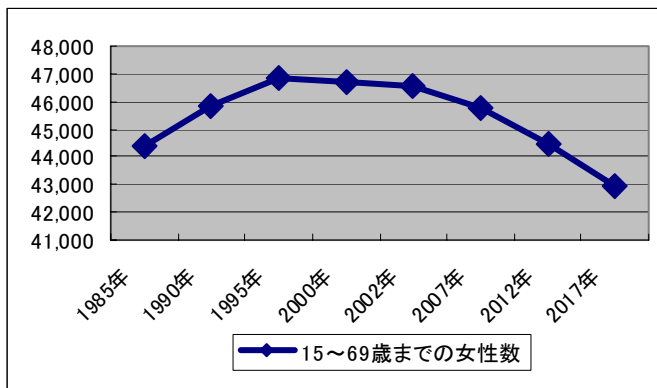
出所： <http://www.meti.go.jp> 経済産業省のホームページのデータにより著者作成。

本研究では、要因 と については省略して、要因 について詳しく論じたい。

それでは、日本の人口構造には、いったいどんな変化が起きたのか。これを説明するために総務省統計局のデータに基づき、1985年から2017年まで約30年間の化粧品使用可能者(15~69歳までの女性限定)の推移を図にまとめてみた(図3)。図3から分かるように、化粧品を使える年齢の人は1995年前後をピークにだんだん少なくなり、新規需要が減少していく。化粧品を使える年齢の人が少なくなっていくということは、日本の化粧品市場は縮小していき、成熟期に入るということを意味している。

図3 化粧品使用可能者（15～69歳までの女性限定）の推移¹⁵⁾

（単位：1,000人）



出所：http://www.stat.go.jp 総務省統計局のホームページのデータにより著者作成。

次は、日本の化粧品市場が直面したもうひとつの問題であるマルチチャンネルによる競争の激化について論じる。まず、化粧品業界の現状を調査データから説明しよう。経済産業省の調べによれば、2000年における国内の化粧品総出荷金額は、対前年比3.6%減の約1兆4、230億円にとどまったという。ところが、総出荷数量を見ると、対前年比で2.8%も増えている。すなわち、市場競争の激化に伴って、各メーカーが商品単価を大きく下げざるをえない状況にあるわけだ。

日本の化粧品流通は、制度品、一般品、訪問販売品、通信販売品別に分類される。したがって、個々のメーカーはこういった明確な線引きのもとで各自の「縄張り」を持ち、そこでの売上げ向上のみを考えていればそれでよかったのである。

しかし80年代の後半から、こうした旧来の図式は崩壊しはじめた。つまり、従来の棲み分けが崩れはじめ、メーカーが一つのチャンネルや販売方法にこだわらず、複数のチャンネルで事業を展開するようになったからである¹⁶⁾。

この背景には1997年の再販制度の全廃と消費者ニーズの多様化がある。すなわち、メーカーが小売価格を決定できる再販制度からの解放によって、小売店が自由な価格設定を行えるようになり、価格競争が激化した。一方、ニーズの多様化によって消費者は、より安価で多彩なセルフ販売の化粧品を求めようになり、品ぞろえ豊富な大型店に流れるようになったのである。

4. 資生堂の経営戦略

4.1 資生堂の概要及び業績¹⁷⁾

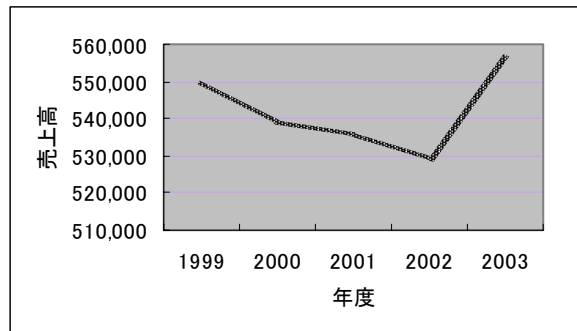
本節では、資生堂の概要を簡単に述べ、競争環境変化の中で、資生堂の業績はどのようなものであるかを売上高という財務指標を取り入れて考察する。

資生堂は明治5年9月に福原有信ら三人により、東京の銀座に「資生堂薬局」として創業された。明治30年1月から化粧品事業へ進出し、昭和12年6月に改組し、株式会社資生堂となった。昭和24年5月に東京証券取引所に株式を上場、二度に分けて販売会社75社を合併し、資生堂化粧品販売(株)[現資生堂販売(株)](現・連結子会社)とした。現在に至って、資生堂の企業集団は、資生堂、子会社104社及び関連会社7社で構成され、資本金645億600万円の大企業に成長した。そのうち、コスメティック製品とトイレットリー製品を扱う会社数は、子会社75社、関連会社4社である。したがって、化粧品事業の構成比は89.70%となり、当社は化粧品専業企業であることがわかる。

98年4月から03年3月までの5年間の間で、資生堂の化粧品売上高は毎年、前連結会計年度を下回る結果となっている(図4を参照)。(02/4~03/3を除く)。その要因としては、上述の化粧品産業の低迷と販売数量がほとんど伸びない中で市場競争が一層激しくなり、販売価格の更なる低下などが挙げられる。しかし、売上高の減少する反面、重大な成果もあげている。これはいったいどのような成果なのか?まず、資生堂の経営戦略を分析した上で、その成果について述べることにする。

図4 資生堂の近年の売上高推移¹⁸⁾

(単位: 百万円)



出所: 資生堂の有価証券報告書各年版により著者算出及び作成。

4.2 最先端技術による差別化戦略

高付加価値商品を生み出し、競合他社の製品と差別化するためには最先端かつ独自の技術と、それを守るための知財戦略が要求される。以下、差別化商品を次々と生み出した資生堂の最先端技術について考える。

2005年1月、資生堂が世界約70カ国で販売しているスキンケア化粧品『資生堂 BOP スーパーリフティングフォーミュラ』が、フランスのファッション誌 マリ・クレール (Marie Claire) が主催する2000年の最優秀化粧品賞「プリ・デクセランス」(スキンケア部門)を受賞した。世界で最も権威ある同賞受賞により、同商品は、最新の皮膚科学研究に裏付けられた効果・使用性などが総合的に高く評価され、2004年1年間に発売された化粧品のなかで最も優れたスキンケアに選ばれたものです。資生堂のプリ・デクセランス受賞は、今回で6回目である¹⁹⁾。

2005年9月には、国際化粧品技術者会連盟で、大会唯一の賞である「最優秀賞」を受賞した。国際化粧品技術者会連盟とは、世界で最も権威ある化粧品学会 IFSCC のことで、世界38カ国、13,000人を擁する化粧品技術者たちが、2年に1回学術大会を開催する。資生堂はこれまで「最優秀賞」を7回受賞している²⁰⁾。

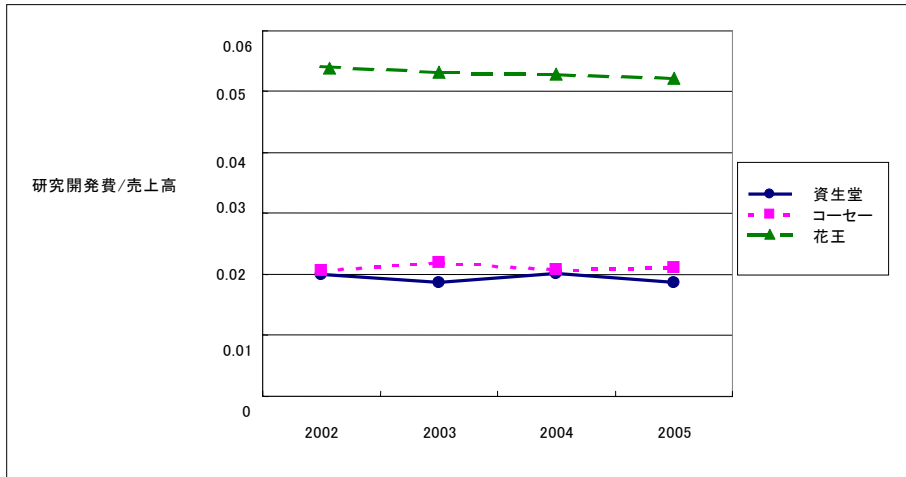
2004年3月には、中国国内外の化粧品技術者がその研究成果を報告するために集う学会「2004年中国化粧品学術研究会」で、資生堂からの発表が「1等賞」「2等賞」「3等賞」をトリプル受賞した。最も優秀な研究に贈られる「1等賞」の受賞は、前回(2002年上海)に続いて2大会連続の受賞である。また、「3等賞」を受賞した演題は、2002年4月に中国の研究拠点として北京に設立した資生堂(中国)研究開発中心有限公司(資生堂中国研究所)が中心となって進めた研究の成果である²¹⁾。

以上のことは資生堂の強力な研究開発力を十分に表わしている。

資生堂の強い研究開発力を生み出した要素を探るべく、同じく化粧品業界の大手企業である花王とコーセーの売上高研究開発費率を比較してみた(図5)。

図5から分かるように、大手化粧品企業三社の内、資生堂の売上高研究開発費率が一番低い。これは、資生堂の強い研究開発力は、すでに形成され、研究開発への投資増加は必要ではないためと考えられる。その基盤技術力がどのようにして獲得できたかは今後の課題として残していきたい。化粧品は人の身体を清潔にし、美化し、魅力を増やし、容貌を変え、または皮膚もしくは毛髪を保つための製品である。だからこそ、機能に対する要求はほかの製品より高いであろう。図5から分かるように、資生堂の高い技術力は、長時間にかけて育成されたもので、競合他社には模倣困難なものでもあり、価格競争から脱出できる鍵となると考えられる。

図5 大手化粧品企業三社の売上高研究開発費率



出所：三社の有価証券報告書各年版に基づき、著者算出及び作成。

4.3 新市場開拓戦略

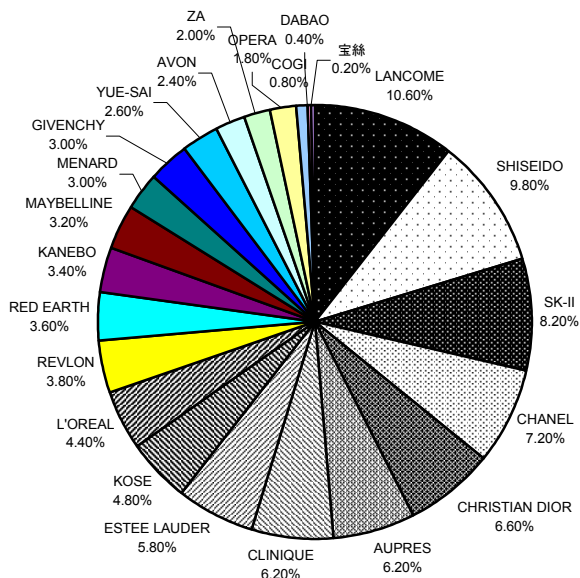
国内市場が飽和し続け、さらに価格競争もますます厳しくなっている競争環境の変化への対応として、資生堂では、海外市場に焦点をおいたビジネスモデルを構築している。資生堂が本格的に海外で化粧品の販売を開始したのが1957年、台湾からであった。当時、台湾では化粧品の輸入が禁止されていて、資生堂は「台湾資生堂」を設立して、日本から派遣された技術者の協力のもとで現地生産をはじめた。資生堂はこの台湾進出を筆頭にアジア、ヨーロッパ、アメリカなど世界各地に販路を拡大し、現在の進出国は50数カ国に及ぶ。資生堂の内部には「化粧品という商品はナショナルブランドなしでは生きられない。ワールドワイドにしなくては化粧品メーカーとして続けていけない」という思想がある。近年に至っては、海外市場の中でも、特に中国を最重点国として位置づけている²²⁾。日本ではブランドの先駆者とも言える資生堂の中国におけるブランド力は圧倒的である。この部分の研究に際して、2004年2月に中国北京の中友百貨店において、500人の女性限定で、「23にのぼるブランドのうち、好きなブランドを一つ選んでもらう化粧品のブランドの人気度に関する調査」を行った。そのアンケート結果を図にまとめると次のとおりである。

結果、全体では「LANCOME」の人気度が最も高く53人で10.60%、次いで「資生堂」が49人で9.80%と2位になっていることが分かった。しかし、これはあくまでも好感を持っている化粧品ブランドであって、誰でも容易に手に入れられるというわけではない。そのため、資生

資生堂における経営戦略（敵）

堂では、高価格高級化粧品のほかにも、急増するミドル（中間所得者）層を対象に、中低価格化粧品「ZA」、「ピュアマイルド・チャイナ」、「セルフフィット」、「ホワイティア」などを製造・販売している。

図5 中友百貨店における化粧品ブランド人気度のアンケート調査²³⁾



出所：2004年2月25日、中国北京の中友百貨店におけるアンケート調査により著者作成。

それでは、資生堂はどんな手法によって、強いブランド力を築いたのか。資生堂の強いブランド力の構築を説明するために、まず、アーカーのブランド優位戦略論について簡単に述べたい。

アーカーは、認知、知覚品質、ロイヤルティ、連想という四つの次元を含むブランド・エクイティによって「ブランド・アイデンティティ」(BI)がなぜ価値を与えているかを説明している。(1)ブランド認知は、消費者の心の中におけるブランドの存在感の強さと関係ある。(2)ブランド・ロイヤルティは、ブランドを売買するために価値を付与するとき重要になる考え方である。(3)知覚品質は、複数の製品クラスに及ぶブランドにとって重要な位置を占める次元になる。(4)ブランド連想には、製品属性、有名人の起用、特殊なシンボルが含まれる²⁴⁾。

以下では、アーカーのブランド・エクイティの四つの次元に基づいて、資生堂が海外において強いブランド力を築くことができた原因を考察する。

まず、ブランド認知を高めるための手段としては、イベント・プロモーション、広告、スポンサーシップ、パブリシティ、サンプリングなどの注意を引く方法の利用が考えられる。中国における資生堂の宣伝活動は、新聞、女性ファッション誌、インターネット、地下鉄のポスターを広告手段として選んでおり、テレビでの宣伝はいっさい使っていない。その理由は主に流行に敏感な学生層と購買力のある OL をターゲットにするためだと考えられる²⁵⁾。つまり、ブランド認知を強化するための効果的な宣伝展開といえるだろう。

また、高いロイヤルティを持つ顧客は、予測可能な売り上げと利益をもたらすと考えられる。実際、ロイヤルな顧客基盤を持たないブランドは、攻撃を受けやすい。ロイヤルな顧客を創造する可能性があるときだけ、ブランドは価値を持つのである。それでは、顧客ロイヤルティを高めるためには、どのようにすればいいだろう。一つの方法は、顧客とブランドとの関係を創造したり、あるいは強めたりすることである。これは、フリークエント・バイヤー・プログラムと会員制クラブなどで実現できる。資生堂が1937年から始めた「花椿会」制度はこの理論をうまく運営したケースである。花椿会制度というのは、メンバーへのカウンセリングを通じ、一人一人にふさわしい化粧品をすすめ、そして、その顧客の一年間の購買額に応じて、プレゼントを贈る制度である。

資生堂では、この制度をアメリカやフランスなど海外の高級デパート、精選された専門店までに普及させ、価格にはあまり敏感ではない貴婦人顧客の数を増やし、「ブランド・ロイヤルティ」効果を最大限に追求することができたといえる。

資生堂は企業ブランドの傘下に三つの事業ブランドを設定し、またそれぞれの独自性を発揮させ、さらに事業ブランドの下で製品ブランドを設定し、3階建てのブランド構造をもっている²⁶⁾。このように資生堂のブランドは複数の製品クラスに及ぶので、それらは機能的便益によって推進されるよりは、知覚品質がより大きな役割を果たす。資生堂は最初中国の市場に参入するにあたって、ターゲットを一部の高所得者層に絞り、「オプレ」とグローバルブランド「SHISEIDO」といった高品質の製品を発売した。高い品質力で高級ブランドであるというイメージを確立した後、98年には、「低価格高品質品」であるセルフ型ブランド「Za」を発売して購買力があまりない20代前半までの女性の中で好評を得ている。これは、品質だけをよくする部分的な勝利ではなくて、知覚も創造した好例であることを示している。

また、株式会社 FT 資生堂北京駐在事務所中丸所長を訪問した際、彼は次のような方針を話してくれた。資生堂は、日本で培ってきたチェーンストア運営のノウハウを中国で出店が相次いでいる個人化粧品店に活用することにより、「資生堂化粧品専門店」展開を積極的に推進する。今後、資生堂の企業理念と専門店運営方針に賛同頂ける化粧品店を募り、「資生堂化粧品専門店」として契約をしていく。資生堂は、これにより、5年後の2008年度には約5,000店の専門店網を展開していき、中国における資生堂グループ全体で店頭売上1000億円を目指す²⁷⁾。

第3章で、近年資生堂における化粧品の売上高は減りつつあることを述べた。そこで、国内

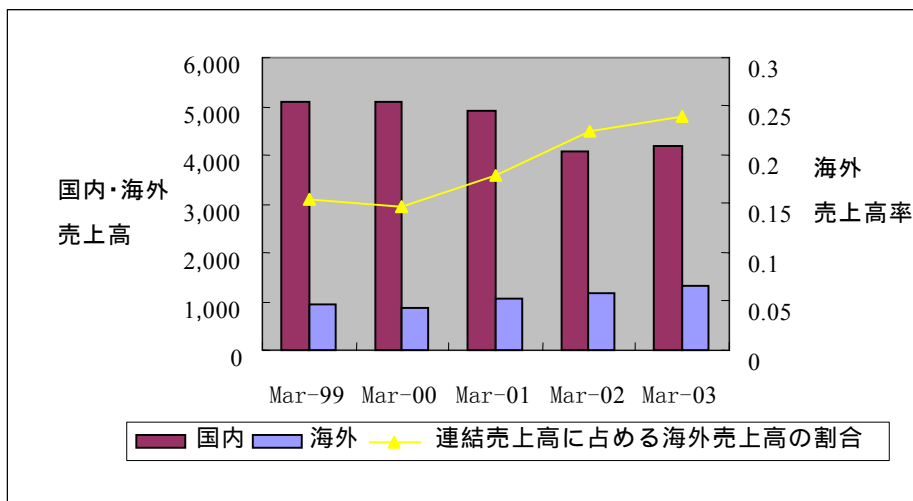
資生堂における経営戦略（廠）

と海外での売上高を分けて見たらどうなるのだろうか。有価証券報告書(99/3～03/3)に基づいて算出すると、図6のとおりである。

図6からは、2000年度3月期の報告を除いた海外における売上高は大幅に増加していることがわかる。また、連結売上高に占める海外売上高の割合も15%前後から25%を目指していることも知られる。これは、国内市場が飽和した現状から抜け出す為の海外市場開拓戦略は、順調に市場を拡大し続け、成功を収めていることを示す。

図6 資生堂化粧品の国内・海外売上高推移²⁸⁾

(単位: 億円)



出所: 株式会社資生堂有価証券報告書各年版(99/3～03/3)により著者算出及び作成。

4.4 集中戦略

市場の成熟化・競争激化が進んでいる化粧品業界の、注目すべき過去数年の動きとして、基幹ブランドへの集中的なマーケティング投資が挙げられる。すなわち、各社ともに「ブランド数・製品数の削減」を標榜し始めているのである。これは、競争環境が厳しさを増す中で、収益性を高めるために、広告費・販促費といったマーケティング費用の効率化を目指したものと理解できる。

陶山計介と梅本春夫は、次のように述べる。アメリカにおいては、1950年代以前、日本では、55年から始まった高度経済成長時代の前後までは、コスト・リーダーシップ型の市場集計化戦略

(Market Aggregation=MA 戦略)が支配的であった。しかし、その後、消費者の情報力や知覚水準が高まり、消費者ニーズの間に有意差が生まれるとともに、アメリカも日本も市場細分化戦略(Market Segmentation=MS 戦略)に転換する。MS 戦略はさらに CS 戦略(Counter Segmentation)へと発展するがその背景は二つある。需要サイドでは、消費者の価格感応度が高まる中で、ニーズへの適合と同時に低価格品を選考するようになった。他方、供給サイドでは、市場が成熟化する中で、ブランド・製品の多様化は、生産・流通・販売・物流のコスト増、経営資源の非効率利用、その結果として競争力の低下と経営の悪化をもたらすようになった²⁹⁾。

このような状況においては、多数の製品を扱っている企業にとっては、自社製品を正確に判断し、削減すべき製品と集中投資すべき製品を見分けることは重要なポイントである。例えば、森を間伐すれば、残った木々が光と栄養を今まで以上に受けることができ、森はより健康になると同様の効果である。

資生堂は、2001年度からの「経営改革」で、国内化粧品市場の流通・競争環境の変化への対応により100以上に増加したブランドを集約し、育成35ブランドにコストを集中するというブランド体系を整えるとともに、それぞれの流通チャネルの特性に合わせたブランドづくりを進めてきた。

2002年には、ブランドの特長化や差別化を明確にするため、スキンケアを中心にブランド再編を行った。2004年度までにブランド数を大幅に絞り込み、アイデンティティが明快で年間店頭売上100億円以上が見込めるパワーブランドへ経営資源を集中投下していく計画を立てた。

重要でないブランドや重複したブランドを廃棄する、または優先順位を下げるという自動的な仕組みとして、資生堂では、企業価値創造室、コミュニケーション企画部、ブランド・エクイティ管理室といったブランド管理組織を作り上げ、ブランドを評価したり、診断したりする形でブランドに関する取り組みを実施している。注目すべきは、2000年からブランド・エクイティ管理室が中心となって、ブランドマトリクス評価を行い、個別ブランドに順位をつけることによって、ブランドの改廃、選択、集中といった意志決定が可能になった。

5. まとめと結論

5.1 資生堂の経営戦略のまとめ

国内化粧品市場での競争が激烈化する中で、資生堂は、海外への進出によって新しい市場を開拓し拡大するのでなければ販売ルートの拡大が得られないという認識を持つに至り、21世紀の飛躍に向け、海外事業をグループ全体の成長を牽引する事業と位置づけている。特に中国市場においては、チェーンストアを設立して従来のデパート主流の販売形態とは違う個人経営の化粧品店チャネルを対象としたビジネスを開始したり、圧倒的に強いブランド力を築いたり

している。結果、海外売上高が安定した伸びをみせるという業績を収めたのである。

また、資生堂では、激しい価格競争から脱け出す施策として、他社には模倣困難な技術を開発し、他社製品と差別化された製品を次々と生み出し、不況の中でも、高価格設定を可能にした。

集中戦略においても、資生堂は、2001年度からの「経営改革」で、100以上に増加したブランドを集約し、35ブランドにコストを集中することによって「太く、強いブランド」を作るとともに、それぞれの流通チャネル特性に合わせたブランドづくりを進めてきた。また、2004年度までにブランド数を大幅に絞り込み、アイデンティティが明快で年間店頭売上100億円以上が見込める強力なブランドを選択し、経営資源を集中投下していく計画を立てた。これは、競争環境が厳しさを増す中で、収益性を高めるために、広告費・販促費といったマーケティング費用の効率化を目指したものと理解できる。

5.2 結論と今後の課題

以上で、資生堂の経営戦略の実態を通して、次のことを確認することができた。

資生堂は、技術的に他社がまねのできない製品を開発、或いは、圧倒的なブランドイメージを築くための、努力をして、消費者の関心を自社に引きつける。なんらかの意味で「独占的要素」を企業が志向している例であろうと考えられる。

国内の市場が飽和する或いは衰退していく中、資生堂は、それに変わる市場を見つけてさらに成長を続けるための努力をして、新規顧客を獲得する。まさに、PPMが語るはじめのA商品が成長・成熟期にある間に、次のB商品を導入し、そのB商品が成長・成熟期にある間に、次のC商品を導入するというように、資生堂の海外進出も最初の台湾からアメリカ、アメリカからヨーロッパ、ヨーロッパからアジア、特に中国へと移行していくのである。

市場が成熟したということは、類似商品の供給者が多すぎて、多くの似たり寄ったりの商品やサービスが、市場に出回ることになる。市場に出回る商品やサービスに大きな違いがないとなれば、価格競争に陥ることは必然である。つまりまず、市場のパイが変化せず、場合によってはシュリンクしているのに、同じような商品・サービスが出回ることが、価格競争が激しくなる基本的な原因である。類似商品の過剰供給である。こうした意味で、資生堂は、自社の経営資源であるブランド力と技術力によって競合他社の製品と差別をつけられる製品を続々と生み出し、価格競争を避けることができたと考えられる。

成熟化が進み、競争の激しい化粧品業界において、資生堂は「ブランドないし製品数の選択と集中が重要な戦略として明確に意識され実践に移されている。これによって、収

益性を高めるために、広告費・販促費といったマーケティング費用の効率化を可能にしたのである。

以上、資生堂の経営戦略の特徴について述べてきた。本論では、環境変化との戦略の関わり
の範囲内で、資生堂の経営戦略を考察・分析してきたが、実際、経営戦略の立案・執行には、
組織との関連に基づく分析も必要である。この問題については、今後の課題として残したい。

<注>

- 1) 鶴蒔晴夫 『化粧品革命 常識を打ち破るちふれ化粧品』、IN 通信社、1997、pp.1~254。
- 2) 鈴木豊 『どうなる化粧品流通 - 崩れる制度品メーカー支配の構図』、日本実業出版社、1996、pp.1~214。
- 3) 西野友希子 「化粧品産業の流通について - 通販化粧品の場合 - 」 麗澤大学経済学会懸賞論文、2003。
http://www.reitaku-u.ac.jp/koho/new/2003/dlt_info030902/04.htm (2004/12/14)
- 4) 楊麗栄 「日本の化粧品業界の国際競争戦略」 新潟大学大学院経済研究科平成 14 年度修士論文、2003。
- 5) 房文慧 『化粧品工業の比較経営史 経営戦略からみた中国と日本』 日本経済評論社、1999。
- 6) 伊丹敬之・加護野忠男 『ゼミナール 経営学入門』、日本経済新聞社、1989、p.27。
- 7) アンソフ・H.I.著、広田寿亮訳 『企業戦略論』産能大学出版部、1969、pp.28-31。
- 8) M.E.Porter 著、土岐坤ほか訳 『競争優位の戦略』、ダイヤモンド社、1985、序文 p.v を参照。
- 9) M.E.Porter 前掲書、pp.16~23。
- 10) M.E.Porter 前掲書、pp.21~22。
- 11) 『日本工業年鑑'93』 日本工業新聞社、1993、p.965。
- 12) 厚生省薬務局編 『逐条解説薬事法』 大蔵省、1983、p.17 を参照。
- 13) 薬事法第二条第三項
- 14) 日本化粧品工業連合会編 『おしゃれ手帳』、1994、p.23 を参照。
- 15) 2002 年以降は、元のデータに基づき、その対象全部が生き残ると仮設し、算出したものである。例えば、2002 年に 15~19 歳だった人は、2007 年には 20~24 歳になるのである。
- 16) 三田村蒨子 『化粧品業界 知りたいことがすぐわかる』、こう書房、2006、pp.54-61。
- 17) 資生堂の有価証券報告書総覧(平成 16 年 3 期)に基づいて作成。
- 18) 化粧品業界が直面した問題をもっとも正確に把握するため、資生堂の有価証券報告書各年版に基づき、化粧品のみの上高を算出した。
- 19) 資生堂ホームページ <http://www.shiseido.co.jp/releimg/1148-j.pdf> (2006/2/12)
- 20) 資生堂ホームページ <http://www.shiseido.co.jp/releimg/1255-j.pdf> (2006/2/12)
- 21) 洗剤日用品粧報ホームページ 2004 年 4 月 5 日ニュース
<http://www.senzai-shimpo.jp/BackNumber/news040405.html> (2004/11/23)
- 22) 三田村前掲書、p.23 を参照。
- 23) このアンケート調査の目的は、中国における化粧品ブランドに対する中国女性の好感度を調べるのであって、決して愛用の化粧品ブランド順位を考察するものではない。
- 24) デービット・A・アーカー著、陶山計介他訳 『ブランド優位の戦略 - 顧客を創造する BI の開発と実践』 ダイヤモンド社、1997、pp.9 - 31。
- 25) 株式会社 FT 資生堂北京駐在事務所中丸所長のお話によれば、叙述の理由以外にも考えられるのは、目下の所資生堂は中国の北京、上海などの大都市にしか進出していないため、ほかの地方でも見られるテレビコマーシャルを使用するのは、巨額のコストの割には効果が低いマーケティング手法だということである(2004 年 2 月 28 日記述)。
- 26) 水尾順一 『化粧品のブランド史』、中央公論社、1998、p.200。
- 27) 2004 年 2 月株式会社 FT 資生堂北京駐在事務所中丸所長を訪問した際、彼の話に基づいてまとめたものである。
- 28) 化粧品のみ国内・海外売上高を表示する。
- 29) 詳しい内容は陶山計介・梅本春夫 『日本型ブランド優位戦略—「神話」から「アイデンティティ」へ』、「第 6 章マルチ・ブランド戦略とチャネル」、ダイヤモンド社、2002、pp.157-160 を参照。

主指導教員(高津斌彰教授)、副指導教員(永山庸男教授・藤井隆至教授)