



























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<sup>28</sup>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)

<sup>28</sup> 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。