

## 論文

マーケティングにおける  
戦略性の検証

——「花王ソフィーナ」の事例——

井原久光

はじめに

I マーケティング戦略の枠組み

II 花王ソフィーナの事例

まとめ

## 要 旨

花王は1982年に「花王ソフィーナ」(以下、ソフィーナ)で化粧品市場に本格的に参入し、短期間のうちに業界2位まで躍進した。本稿の目的は、マーケティング戦略の枠組みに従ってソフィーナの事例を考察し、マーケティング論の体系を再検証するとともに、その戦略性を一貫性／統合性／重点性を基準に分析することにある。全需の減少やテストマーケティングの表面的失敗など、常識的には参入が不利と考えられていた状況にあって、花王は先発メーカーのビジネスモデルや業界の慣例を否定した参入方法をとった。この背景には、明確な企業目標やトータル・マーケティングの実践、経営資源を集中して投入する戦略的発想があったと考えられる。

はじめに

マーケティングが企業経営に貢献している分野にマーケティング戦略の理論があるが、その理論的枠組みが、企業活動の実際の場面でどのように応

用されているかを検証した事例研究は少ない。

筆者は1990年に同じテーマを取り上げており<sup>1)</sup>、ソフィーナを題材にしたケース<sup>2)</sup>を使った教育を行ってきたが、新しい社史『花王史100年(1980～1990年)』が出版され、当時を知る業界誌『国際商業』のスタッフにも取材ができたので、一定の期間を経た今日の視点であらためて検証したい。

## I マーケティング戦略の枠組み

マーケティング戦略は、マーケティング・ミックス論から生まれてきた。ハワード(J. A. Howard)やマッカーシー(E. J. McCarthy)は、外部環境を、マーケティング・マネジャーにとって統制可能要素(controllable element)と統制不可能要素(uncontrollable element)に分け、統制可能な要素(マーケティング・ミックス)を統制不可能な要素(マクロ的な外部環境)に働きかけることがマーケティングの課題だと主張した。

たとえば、マッカーシーは、図1の外円にある「文化・社会的環境」「政治・法律的环境」「経済的環境」などを、マーケティング・マネジャーにとって統制不可能要素とし、内円にある製品(product)、場所(place)、価格(price)、促進(promotion)を統制可能な要素とした。この統制可能要素が、頭文字をとって「マッカーシーの4P」とよばれるマーケティング・ミックスの範囲である。円の中心にある「顧客」は、顧客志向のコンセプトやマーケティング戦略の標的を示す。

したがって、この図は、顧客を中心におき、顧客に標的を合わせながら、マーケティング・ミックスを展開していくマーケティング戦略の基本を表している。すなわち、伝統的なマーケティング戦略論は、①統制可能な要素を活用して市場環境に対応すること、②顧客を中心にすえ、標的市場を選択すること、③マーケティング・ミックスを効果的に展開すること、という特徴をもっている。

筆者はマーケティング戦略には、少なくとも2つの適合概念があると主張している<sup>3)</sup>。

第一は、外部環境の変化に応じて内部資源をどのように選択し展開していくかという、組織の「外部」と「内部」の適合である。これは、顧客のニーズや社会の期待、あるいは業界の変化に対し、自社の能力を活用しながらどう対応するかという課題でもある。

第二は、目標を定め、それに向かって手段をどう選択し展開していくかという、「目標」と「手段」の適合である。これには、自社の理念という目標にむかって何をなすかという長期的な課題と、標的とする顧客に対してマーケティング手段を選択するという短期的な課題が含まれている。戦略とは目標に至る道筋（とるべきアクション）の投影であり、目標と手段のセットと

図1 マッカーシーの統制可能要素と統制不可能要素

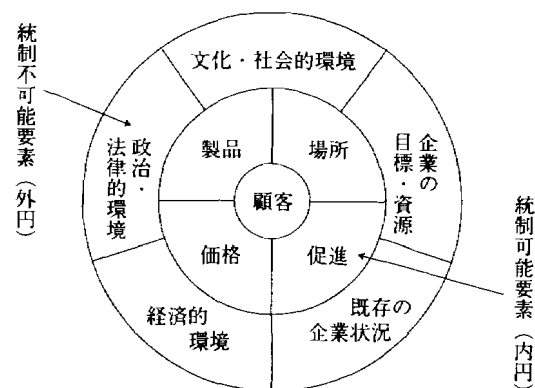
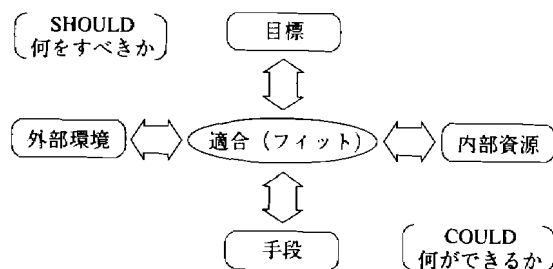


図2 戦略論に見られる適合概念



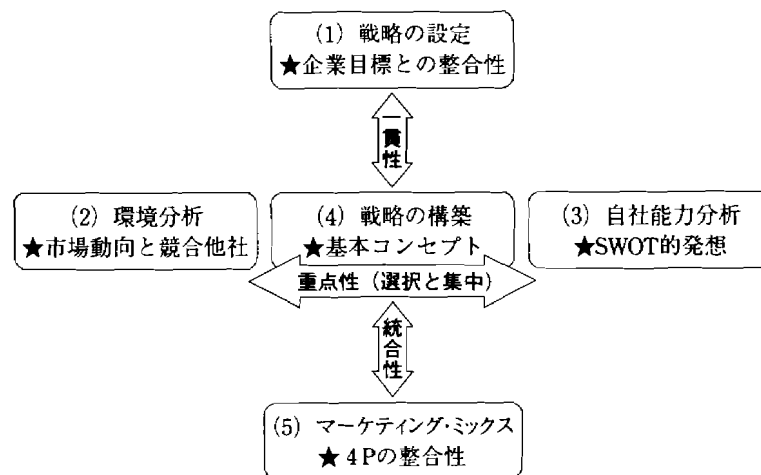
いえる。

こうした基本的な考え方に基づいて、マーケティング戦略の枠組は、一般に、(1) 戦略目標の設定、(2) 環境分析、(3) 自社能力分析、(4) 戦略の構築、(5) マーケティング・ミックス（個別戦略）から成り立っている。

このマーケティング戦略の枠組みが有効かどうかについて、筆者はかねてより、戦略には一貫性（consistency）／統合性（integration）／重点性（focus）が必要と強調している<sup>4)</sup>。一貫性とは「時系列的な継続性」で、戦略が中長期的な企業目標を反映した基本コンセプトをもっているかを診る基準になる。統合性とは「組織的な統一性」でトータルマーケティングが実践されているかという基準である。たとえば、コンセプトがあったとしても商品の設計理念（design concept）と広告理念（advertising concept）がバラバラでは戦略性が発揮されない。重点性とは「集中と戦略」によって経営資源を効果的かつ効率的に活用しているかということである。

具体的には、(1) の戦略目標の設定では「企業目標との整合性」が重要になる。(2) 環境分析では「市場動向と競合他社分析」がポイントになる。(3)

図3 マーケティング戦略の枠組み



自社能力分析では自社の「弱み」を「強み」に変える SWOT 的発想が大切になる。その上で (4) 戦略が構築されるが、ここでは「基本コンセプト」の明確化がポイントとなる。最後に (5) マーケティング・ミックスでは「各マーケティング手段（たとえば 4P）の整合性」が重要である（こうした各段階におけるポイントを図 3 では★で示した）。

本稿の目的は、以上の枠組みに沿ってソフィーナの事例を分析し、一貫性／統合性／重点性を基準にして、その戦略性を検討することにある。

## II 花王ソフィーナの事例

### 化粧品業界の概要

#### 〈化粧品の定義〉

化粧品は、薬事法で「人の身体を清潔にし、美化し、魅力を増し、容貌を変え、また皮膚もしくは毛髪を健やかに保つために、身体に摩擦、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」とされており、一般には、コスメティック製品とトイレタリー製品に大別される<sup>5)</sup>。

コスメティック製品は「身体を美化したり魅力を変えたり容貌を変える製品」で、基礎化粧品や仕上げ化粧品、フレグランス（香水類）などに分類される。トイレタリー製品は「身体を清潔にするもの」で、肌や髪を対象とするシャンプーやリンス、あるいはハンドクリームなどを含んでいる。このコスメティック製品とトイレタリー製品は、同じように皮膚や毛髪に作用するもので原材料や技術などで共通する領域をもっているが、イメージ、流通、販売方法、広告など多くの点で異なるために、別の市場として発展してきた。一般的には、このうちコスメティック製品を扱う業界を化粧品業界と呼ぶ<sup>6)</sup>。

#### 〈化粧品市場の特徴〉

化粧品業界は、ファッション産業としての色彩を強くもっており、嗜好品であること、季節ごとに繰り返される流行色に売れ行きが左右されること、

などから多品種少量生産方式をとるメーカーが多い。

また、コスメティック製品の範囲は不確かで、さまざまな業態が扱っているために統計データは未整備で、経済産業省（当時通産省）へ提出する出荷金額あるものの、メーカー別ブランド別のデータはなく、出荷ベースなので返品などを加味した実売のシェアは分からない<sup>7)</sup>。そのため、業界誌などが独自の調査で統計データを発表している。

化粧品メーカーは、全国で約 900 社あるといわれている<sup>8)</sup>が、このうち、株式を公開している大企業は資生堂、カネボウ、コーセー、マンダム、ファンケルなど数社に限られており、店頭公開をしている企業もノエビア、エイボンなど少数である。ただし、上位 5 社で約 60%、上位 10 社で約 70% のシェアがあるといわれており、一握りの大手メーカーと多数の零細企業から構成されている<sup>9)</sup>。

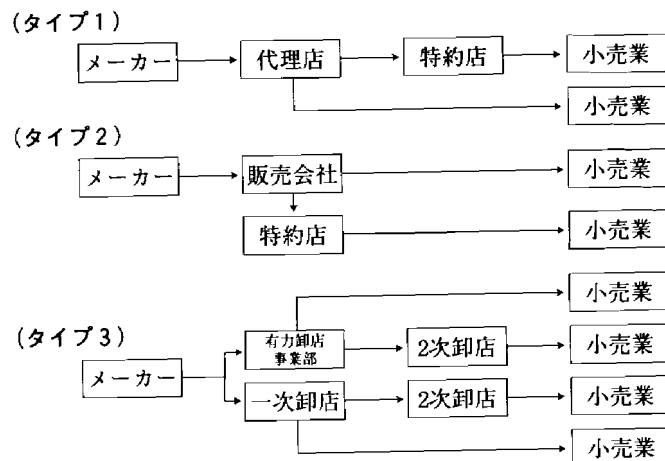
卸売業は約 9,000 社あるが、業態によって総数は著しく異なる<sup>10)</sup>。小売店数も『商業統計』上の化粧品小売業は約 35,000 店だが、デパート、スーパー、バラエティストア、ディスカウントストア、コンビニエンスストア、ブティック、薬局、美容室などを加えると約 70,000 店に達する<sup>11)</sup>。卸売業者や小売業者も零細業者が多く、化粧品小売業を従業員規模で見ると、1～2 人の「パパママストア」が圧倒的で約 22,500 店といわれる<sup>12)</sup>。

流通・販売形態は以下の 4 つに大別される。

①制度品販売：化粧品メーカーが設立した販社から、化粧品店（小売店）へ直接販売するシステムで、チェーンストアという名称とともに制度化しており、こうした販売方式をとるメーカーを「制度品メーカー」と呼んでいる。資生堂、カネボウ、コーセー、マックスファクターなど大手化粧品メーカーの多くが制度品メーカーである。

①訪問販売：1929 年にポーラがスタートさせたシステムで、訪問販売員（セールスレディ）が直接、消費者の自宅や職場を訪問して販売するもの。この販売形態をとるメーカーを「訪販品メーカー」と呼び、ポーラ以外に、ノエビア、ナリス、シーボンなどがある。

図4 トイレタリー業界における流通チャネル



出典：野中郁次郎・陸正『マーケティング組織』誠文堂新光社，1987年，p.84.

②通信販売：「通販品メーカー」は、電話を使ったテレ・マーケティングによって1990年代になって急速に拡大したが、花王がソフィーナで化粧品市場に参入した1980年代前半には大きなマーケットではなかった（図4では省略）。

③一般品販売：卸売業者を通じて、スーパー、薬局、雑貨店、文具店など幅広いチャネルで販売する形態で、こうしたオープンチャネルで販売する化粧品メーカーを「一般品メーカー」と呼んでいる。小売店の掌握が難しく、価格やイメージの維持が困難であるため、ブランド力に欠ける傾向がある。

#### 〈制度品メーカーのビジネスモデル〉

歴史的には、明治以降、多くの中小メーカーが乱立し、小売店（小間物店、薬局など）レベルでの値引き競争が激しかった。特に大正時代は、小売店が化粧品をおとり商品に使って、小間物雑貨を不当に高く売りつける一方で、小売店や問屋やメーカーの倒産が相次いだ<sup>13)</sup>。当時「西のクラブ、東のレ

ート」とよばれた2大メーカー、中山太陽堂と平尾賛平商店は、卸商経由でそれぞれ「濫売是正声明」や「正価販売声明」を出したが、小売店との契約がなかったため形式的なものに終わった<sup>14)</sup>。

こうした中、資生堂は、1923年に「連鎖店制度」を打ち出し、定価販売の励行とともに連鎖店との専属的な取次契約を呼びかけたが、加盟店は当初の目標200店に対して2,000店にも達し<sup>15)</sup>、次第にシェアを伸ばしていった。

この制度は、ニューヨーク大学に留学した松本昇がボランティア・チェーンから発想したもの<sup>16)</sup>で、米国にも先例がなく、松下電器や東芝まで模倣したとされ<sup>17)</sup>、いわば資生堂が構築したビジネスモデルともいえる<sup>18)</sup>。

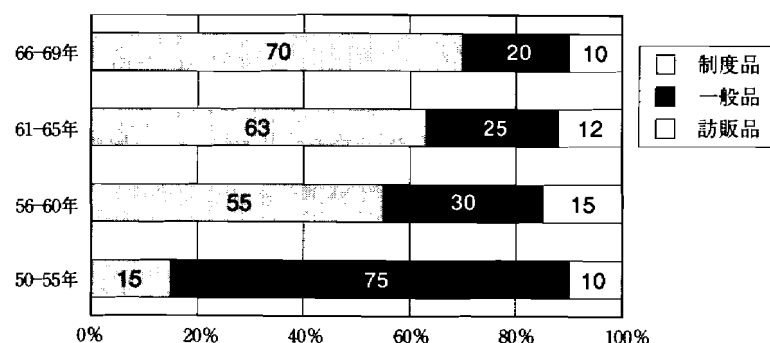
資生堂は乱売を防止するため、メーカー／小売店／消費者の三者が共に適正な利益配分を得る「共存共栄主義」を掲げ、適正利潤を売益差益20%として具体化し、問屋（取次店）の差益を定価の5%として「取次店契約」を結んだ。1927年には卸売機関の整備に乗り出し、1937年には「花椿会」を発足してチェーン店を中心に消費者の組織化を進めた<sup>19)</sup>。

この制度は、1953年に独禁法の適用除外として、化粧品の再販価格維持が認められたこともあり、急速に拡大し流通の系列化が進んだ。政治家となった松本らの努力の成果が制度品メーカーの成長を軌道に乗せたといわれている<sup>20)</sup>。

図5は、業界誌『国際商業』の全身である『ケミカルレビュー』がまとめた流通システム別マーケットシェアだが、再販価格維持が認められた以降の昭和30年代から、制度品メーカーのシェアが急速に拡大し1970年には70%に達している。

しかし、この成長は法的な保護だけでは説明できない。美容部員による推奨販売、コーナー制度<sup>21)</sup>により物理的に他社製品を店頭から排除する仕組み、季節ごとに展開するシーズンキャンペーン<sup>22)</sup>、キメの細かいセグメンテーションと多ブランド化による製品ライン、景品添付のノウハウも含めた消費者の組織化などが、このビジネスモデルを支えていた。

図5 流通システム別のシェア



出典：水尾順一「化粧品ブランド史」中央公論新社、1998年、p.128。  
(原典は『ケミカルレビュー』1969年2月号)

### ソフィーナの躍進

化粧品製造は膨大な設備を必要とせず機械等も比較的簡単で、包装・容器に至っては外注や下請製造が可能なので、化粧品業界への参入障壁は比較的低い<sup>23)</sup>。加えて、製造原価に対する売価は高いので異業種からの参入が多い。

特に1970年代後半には、ソニー、ツムラ、ユニデン、三菱化成工業、学習研究社、ワコール、ミネベア、シルバー精工、ダスキン、タクマ、松竹、グリーンプラント、三井石油化学、日本酸素など数多くの企業が参入した<sup>24)</sup>。しかし、多くの異業種参入組が苦戦を強いられ、その後は市場のニッチを埋めるに過ぎない<sup>25)</sup>状態が続いている。

化粧品事業は、粗利率は大きいものの、人的販売に頼る割合が高く流通コストが嵩む上に、イメージ形成のためのマーケティングコストも必要である。よほどの資本力をかけて物量作戦を展開するか、ゲリラ戦法でいくか、製品的に際立った特色を出して差別化をはからなければ生き残れない<sup>26)</sup>。

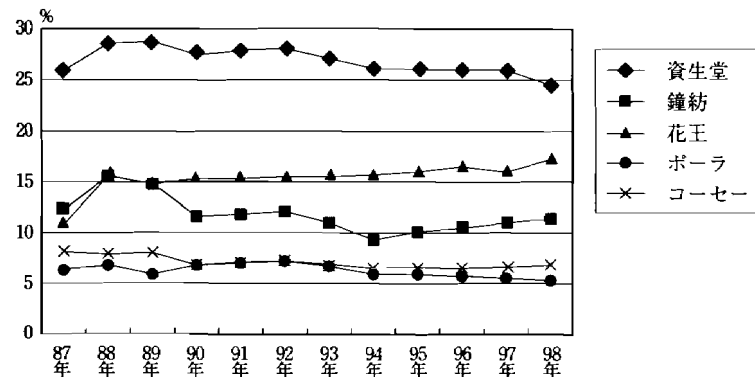
こうした業界にあって、花王は1976年春に本格的な化粧品研究を始め<sup>27)</sup>、1979年に化粧品の事業化計画を立案、静岡県におけるテストマーケティング

を経て、1982年9月に化粧品市場に本格的に参入した。

当初は順調とは言えず、1982年の売上は12億円、83年は22億円、84年は36億円と発売から4年ほどは苦戦を強いられ1986年頃まで採算ベースには乗らなかった<sup>28)</sup>。特に82年から83年には、マーケティング費を投入しただけ赤字が増える状態だったが、84年以降改善が見られ、49億円に達したソフィーナの赤字は、85年には20億円に減少した<sup>29)</sup>。その後、売上高は1984年から毎年100億円単位で急伸し86年度で245億円に達し<sup>30)</sup>、87年から「台風の目」と注目されるようになり、88年には400億円を超え、基礎化粧品では10%を超えるシェアに達した<sup>31)</sup>。

既述のように、化粧品業界の統計データは不十分で、メーカー別・ブランド別のシェアは不明確だが、トップ5については日経産業新聞の調査がある。これによれば、ソフィーナは1986年のトップシェアには入っていないものの、1987年にいきなり3位になり、1988年からは2位の地位を確保している。市場全体が成熟していることや新規参入が難しいとされることを加味すれば大変な成功事例といえる。

図6 上位5社のマーケットシェア(1987~98年)



出典：井田泰人「企画の多角化と化粧品業界への参入」『広島安芸女子大学研究紀要』2001年5月、p.40をグラフ化。(原データは日経産業新聞調査)

では、花王はどのゆにして化粧品市場に参入したのであろうか。マーケティング戦略の枠組みに照らして分析してみたい。

### 1. 中長期的な企業目標

まずは、企業目標との整合性から検証してみたい。

花王は、昭和10年代から「清潔な国民は栄える」として「清潔な生活が社会と文化の向上に奉仕する」という企業哲学をかかげてきた<sup>32)</sup>。したがって、化粧品事業は、肌にやさしいスキンケア商品を提供しながら生活の向上に役立つ点で、そもそもの理念に合致している。

戦略的目標も見えてくる。70年代半ば、洗剤・シャンプー市場が成熟し、需要の拡大が望めない中、花王は多角化によって新たな市場を創造する必要性に迫られていた<sup>33)</sup>。加えてダイエーなどGMS（大規模スーパーマーケット）の拡大期でトイレタリー製品はメジャーブランドほど安売りの対象となったため、たとえ売上が上がっても利益が出ない状態だった<sup>34)</sup>。

一方、花王は、原材料を化粧品メーカーに提供してきた実績から化粧品の原価を知り尽くしており、川下の化粧品分野に進出することは収益面からも悲願であった<sup>35)</sup>。当時の佐川会長は「化粧品事業は…世界に類をみない高級品市場になっている。数量は増大しないまま金額だけ膨張して」いると化粧品の価格水準を批判している<sup>36)</sup>。

化粧品事業は、技術的に近いドメインでもあった。花王は1965年には新たに「化粧用花王石鹸」を発売し、1968年にはドイツのバイヤスドルフ社と提携しスキนครリーム「ニベア」を発売し1975年には基礎化粧品「リベアヌ」を発売している。

1976年には家庭品研究所に美容技術センターや皮膚研究室を開設しており、1978年には、洗浄基材モノアルキルフォスフェート（MAP）、保湿剤グリコピッド（PSL）、乳化剤グリセリル（GE）、生理活性物質コレステリルエステ（CE）など化粧品の素材となるものが研究されていた<sup>37)</sup>。

花王はブランドマネージャー制を敷いているが、大きな新市場が期待でき

る場合にはプロジェクト・チームを作る<sup>38)</sup>。化粧品事業は、1977年の組織変更で作られた家庭品本部の5プロジェクトのうち、第1プロジェクトに指定されており<sup>39)</sup>、全社的な戦略であったことが窺える。

また、花王はフランスのロジェ・ガレとの提携で銀座店を持ち、青山には「青山ビューティスポット」を開設して化粧品事業のノウハウを学んでいた<sup>40)</sup>。1979年には、アメリカの高級化粧品メーカー、ヘレナ・ルビンスタインを7,500万ドルで買収するという覚書も結んだ<sup>41)</sup>。これは正式な合意には至らなかったが、提携を検討していたこと自体、化粧品事業の重要性を示唆している。

当時の丸田社長は、1982年9月のソフィーナの発表会で集まった小売店主1,000名に平素の信念を説いたとされるが、それは新製品発表というより基礎化粧品に託した企業哲学を語るものだったという<sup>42)</sup>。業界誌のインタビューでは「やったからには、モノにするまでやり抜くというのが花王の流儀です」と語っている<sup>43)</sup>。トップの強いコミットメントがあったと考えられる。

すなわち、花王ソフィーナによる化粧品事業への参入は、企業理念やドメインに合致している上に、商品群を広げる多角化戦略上欠かせないものであった。これが、マーケティング活動に一貫性や統一性を与えたと考えられる。

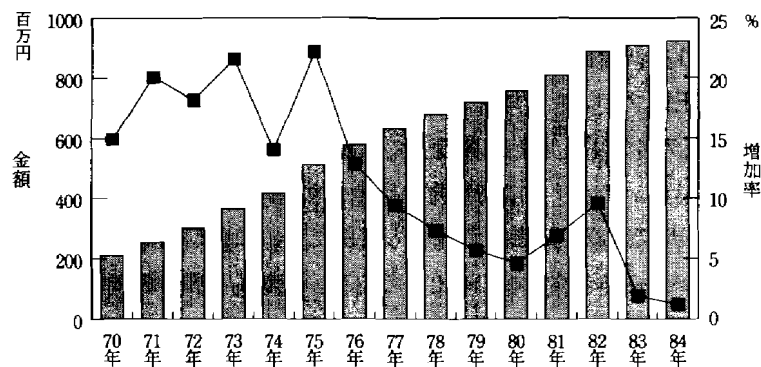
### 2. 市場環境の分析

次に、市場環境について当時のデータ、記事や花王がとった行動から分析してみよう。

#### (1) マクロ分析

化粧品市場は第二次世界大戦に大幅に落ち込んだが、戦後は生活の欧米化や女性の社会進出を背景に急速な伸びを示した。昭和30年代には毎年15%以上もの成長を続け、1965年には出荷額で1,000億円を突破した。その後も順調に拡大を続け、1970年には2,000億円を超え、石油危機にも左右されず

図7 化粧品の出荷金額と対前年比増加率



出典：東京化粧品工業会昭和63年度事業報告。

に1975年には5,000億円に達した。

しかし、1975年の増加率（22.3%）を1つのピークに成長率が鈍化し始め、化粧品市場の二桁成長が止まった。70年代後半の化粧品の出荷額は図7の棒グラフの通りだが、折れ線グラフで示した増加率でも分かるように、花王ソフィーナの静岡プロジェクトが展開された1980年頃には対前年増加率は数パーセントまで下がっていた。

しかし、①自然・健康志向の定着、②消費者の意識変化や価値観の多様化と個性化、③バラエティストアなど新流通チャネルの進展など市場には新しい動きも見られた<sup>41)</sup>。

健康志向に関連して、特に販売力のない「一般品メーカー」の中でも、アロエ、ヘチマ、漢方のエキスなど効能を強調した商品の伸張があった<sup>45)</sup>。低刺激を売りものにした「クリニーク」が日本で発売されたのが1978年で、ファンケルが保存料を使用しない無添加化粧品の通信販売を始めたのが1980年である。

1976年には「化粧品公害被害者の会」が化粧品メーカー7社を相手に損害賠償請求を起こしているが、当時は、公害が化粧品の薬害とオーバーラップし、製造物責任（PL）も注目され始めていた<sup>46)</sup>。日本消費者連盟による

【あぶない化粧品】（三一書房）が出版されたのが1979年である。

公害問題と石油危機を超え価値観の多様化も進み、1つの流行色や決まった化粧法を画一的に受け入れていた人々の中から、はっきりとした自己主張をもつ人たちが現れて、シーズンキャンペーンのあり方が問われていた<sup>47)</sup>。

化粧品業界に特有の制度や慣行が問題になったのもこの時代である。すでに1973年に公正取引委員会が「再販売価格維持契約実施状況等について」というコメントを出し、1974年から1,001円以上の化粧品が再販売価格指定品目から外されていたが、化粧品流通業界は、この決定を不服とする行政訴訟を1979年に取り下げた。さらに、高水準の販売促進費と広告宣伝費、美容部員の派遣やコーナー制度、リベート等流通マージンのあり方などが問題になって制度疲労が表面化してきた<sup>48)</sup>。

流行の影響を受けるメイク商品は、ブランド力がものをいうが、基礎化粧品は「肌にあう」「肌を健康に保つ」といった効能を訴求しやすい。丁寧に説明していけば、基礎化粧品市場を入り口にして化粧品市場へ参入できる。また、チェーン店や美容部員に頼らなくてもセルフ販売の増大によって化粧品市場への参入が可能ではないか。

花王がこのように考えたかどうかは定かでないが、広告コピーをはじめとするマーケティング・ミックスの展開から逆算すると、こうした市場分析が見えてくる。花王の社史には「化粧品の使用について消費者の意識は、良い品質のものを自分で選んで購入する」ように変化しつつあったと強調している<sup>49)</sup>。低迷している市場は、需要がまったくなくなったのではなく、潜在的な不満があって、消費者が新しい革新的商品を待ち望んでいる場合が多い。少なくとも花王は、市場環境をポジティブに再定義したと考えられる。

## (2) ミクロ分析

### ① 競合他社分析

丸田社長は「（同業者を）意識するのはずるい経営者」と発言している<sup>50)</sup>。し、花王の広報担当者は「ヨソさんはヨソさん。ウチはウチ」と競合他社を

意識せず消費者と向き合う姿勢を強調している<sup>51)</sup>。しかし、ソフィーナの事例からは、競合他社の「強み」を「弱み」に転嫁する巧みな戦略が見えてくる。

化粧品業界は中小企業が多く販売形態も複雑で多様だが、花王が化粧品市場へ参入しようとしていた頃の状況を考えると、特に、制度品メーカーが確立していた流通の系列化や販売方法などが花王にとって大きな参入障壁だった。

ソフィーナの事例はニッチ戦略やゲリラ戦法ではない。資生堂に代表される制度品メーカーを向こうに回して、制度品メーカーの構築してきたビジネスモデルを打破することが基本的なスタンスだった。その意味で、競合他社とは資生堂だったといえよう<sup>52)</sup>。

資生堂のチェーンストアは「共存共栄」の思想に基づいており、「花椿会」という消費者の組織化も単なる景品付き販売ではなく、美容法を広め顧客サービスを充実することにあつた<sup>53)</sup>。しかし、当時はメーカーの論理が優先して、小売店の店頭には在庫が膨らみ、消費者にもデメリットが意識されてきていた。メーカー在庫でも資生堂の1986年11月期で販売会社の在庫は97億円も増え、87年5月期の中間決算では586億円に達していた<sup>54)</sup>。

制度品メーカーが確立したビジネスモデルをSWOT分析的に診ると花王の戦略が理解できる。たとえば、リベート制やコーター（割当奨励）制<sup>55)</sup>は押し込み販売の原因を作るとし、景品付き販売は余計な小間物を増やす。また、シーズンキャンペーンにしても魅力的なイメージを創り出せば出すほど「流行に踊らされる」というパラドックスをかかえている。キメ細かい市場細分化やそれに基づく多ブランド化やフルライン政策も品目が増えすぎると豊富なラインナップがかえって「選びにくい」結果をもたらす。

資生堂などは全国にある小売店を系列化している「強み」をもっているが、系列化の化粧品店を維持しなければならないという「弱み」をかかえている。新製品投入やシーズンキャンペーンも系列化の販売店を維持するための施策で、系列店がメーカーに「おんぶにだっこ」の体質になったことは、自主性

を失った零細小売店の環境適応力が低下しているという「弱み」と分析できる。

花王は、後述するように「プッシュ」に対する「プル」のコンセプトで、推奨販売から「セルフセレクト」の販売方式を模索したが、花王のといった個別戦略から逆に類推すると、以上のような競合他社分析が可能となる。

また、別の競合他社分析としてクリニックの成功がある。クリニックは、米国的高级化粧品メーカーであるエスティ・ローダーの子会社として1968年に設立されたクリニック・ラボラトリーズの化粧品で、1978年から、デパートに限定して販売されていた。この時期に日本に進出したのは、日本でスキントラブルが騒がれ出した時期をチャンスととらえてという見方もある<sup>56)</sup>。

その特徴は、社名が「クリニック（診療所）」や「ラボラトリーズ（研究所）」を連想するように、「医学」や「診療」を化粧品に持ち込んだところにあり、「化粧で肌が荒れる危険」を強調しながら「無害＝安全」や「低刺激」をセールスポイントにしていた。

したがって、売り方も（正確な診断とじゅうぶんな相談ができる）デパートのカウンターに限定し、診療士を思わせる「白衣」のコンサルタントが、コンピュータ診断結果をもとに、顧客の肌の悩みを聞きながら、肌のタイプに合った商品を選択し、顧客別の「カルテ」に記録して管理するという方法をとっていた。

商品はアレルギー・テストをパスしており、香料による化粧品かぶれや色素沈着を防ぐために、全品100%無香料として、化粧法も「3製品、3ステップ、3分間」といわれるシンプルなスキンケアを提唱していた。「人種、年齢、性別を問わない」化粧品としている点でも、年齢別にきめ細かくアイテム数を増やしてきた日本の化粧品メーカーの製品戦略と正反対の路線をとっていた。

クリニックは、7品目も8品目も使う必要はなく、従来の化粧品は使い過ぎに問題があると主張し、メイク商品は、流行色として定着しているものは出すが、ファッションメーカーのように、カラーをリードする考えはないとしていた<sup>57)</sup>。



クリニックはデパート限定で初年度にわずか11店舗で出発しながら、3年計画で予定していた1店舗1ヶ月あたり1,000万円の売上目標を半年でクリアし、快進撃を続けていた。支持層は20歳代が55%で、知性派で新しいユーザー層を獲得していた。化粧品の見直しムードの中で、本物志向の女性に受けていたのである<sup>58)</sup>。

こうしたクリニックの主張とその成功は、戦略のコンセプトづくり、製品ラインの構成や販売方法などで、花王のマーケティング戦略の構築に何らかの影響を与えたと考えられる。

## ②静岡県のテストマーケティング

花王は1980年に子会社ソフィーナ・コスメティックスを設立し、静岡県に限って基礎化粧品「ソフィーナ（花王の名称はなかった）」を発売した。花王が全国展開に先立ってテストマーケティング<sup>59)</sup>を実施したのは、商品評価を得るためばかりでなく、化粧品業界の販売手法が異質で未知の分野が多いこと、全国展開には多額の投資が必要で要員確保や教育にも時間がかかることなどの事情でリスクが大きいと判断したためだった<sup>60)</sup>。

このテストマーケティングは、静岡を実験エリアとして、1年半にわたり、マーケティング・プランニング、その実行、評価に取り組むもので、CFの投入量をかえての売上測定やサンプリング効果の測定などが実施された<sup>61)</sup>。

しかし、結果は、1980年下期の売上計画が1億3,000万円だったのに対して、実際には4,400万円程度、81年は計画2億9,000万円に対して実績は7,700万円余りと目標を大幅に下回った<sup>62)</sup>。だが、花王はこの子会社を清算し、1982年には、花王本体が「花王ソフィーナ」で化粧品市場に本格的に参入した。

静岡のテストマーケティングは、業界でも「失敗」と噂されたが、花王は慎重に購買データを収集していた。1981年上期の売上は前年同期比で0.2%のダウンだったが、リピーターは17.6%の増加だった。同年下期でもリピーターの売上が前年同期比で37%近く増加した<sup>63)</sup>。

表1 静岡プロジェクトの評価

	1980年下期	1981年上期	1981年下期
売上高	44,165	36,313	40,983
新規	21,776	5,188	703
リピート	18,592	22,563	35,569
小計	40,368	27,751	36,272
その他	3,797	8,767	4,711

注：1981年下期は、(株)ソフィーナ精算業務開始（3月1日）による花王石鹸としての売上げ分を含む。

出典：由井常彦・工藤章・武田晴人ほか『花王史100年（1980～1990年）』花王株式会社、1993年、p.694。

こうしたデータから、花王は、ソフィーナは使用されれば、その効能や品質が認識されて再購買につながると判断し、徹底した品質訴求・機能訴求を行うこと、デモ&サンプリングに力を入れることなどの方針が固められた<sup>64)</sup>。

## 3. 自社能力分析

次に、自社の能力分析を試みてみたい。

### (1) 自社の強み

花王の強みは、第一に技術力である。環境分析の関連では、既存の商品に対する不満に、使用感や使用方法の面で直接訴えかけられる商品力が期待できた。たとえば、1973年から研究を始めたMAPは、石鹸に比べてpHが酸性側で保湿因子となるアミノ酸の流出が少ないため、75年に三共が商品化を計画していたベビー用沐浴剤への応用を検討、78年には「クリアレックス」として発売、80年には乳化剤として化粧品への応用研究を始めた<sup>65)</sup>。また、79年にはGEに特異な液晶形成性があることを見出し、化粧品乳化剤としての応用研究が進み「さっぱり・しっとり」した使用感のあるクリームの製造が可能になった<sup>66)</sup>。

第二の強みは、原材料からの一貫体制（垂直統合）である。化粧品市場に

は、食品や家電メーカーなどの異業種からの参入もあるが、花王の場合は化粧品原材料となる化学品を生産しているという点で他社にない強みがあった。

第三の強みは、トイレタリー市場での実績がある。百年の伝統をもつ石鹸メーカーとして、肌を扱う製品に対する信頼が得られやすいことや、トイレタリー製品の流通業者に対して強い影響力をもっていることが、異業種からの参入者にはない強みといえる。

## (2) 自社の弱み

花王の第一の弱みは、トイレタリーメーカーとしてのイメージの問題であった。同じ技術や材料を使って肌に働きかけるものでありながら、コスメティック製品とトイレタリー製品は大きなイメージギャップがある。

コスメティック製品は、ファッショナブルで華やかな製品で、豪華で外向きのイメージがある。これに対して、トイレタリー製品は衛生用品として日常的で地味な製品で、低価格のイメージがある。当時の伊東専務は「基礎化粧品を手がけているが、どうしても花王の石鹸・洗剤メーカーとしてのイメージと、化粧品とはなじみにくい」と述べている<sup>67)</sup>。

こうしたトイレタリーとコスメティックのイメージギャップに加えて、企業名そのものが地味というハンデがあった。化粧品は製品ラインをもって、継続的に使用してもらうものだけに、企業ブランドが大切で、先発メーカー各社とも強烈な企業イメージをアピールしていたが、陳列商品を単体で売るトイレタリーメーカーは企業ブランドを構築しにくい<sup>68)</sup>。「メリーズ」「バブ」「エイトフォー」「アトリックス」と並べると「それも花王の製品だったか」と思い当たるものの、すぐに花王の企業名が想起できない弱みがあった。

花王の第二の弱みは、チェーンストアや美容部員、消費者の組織化など、化粧品業界で古くからある流通網や販売方法に不慣れなことだった。先発の制度品メーカーは、チェーン店を核とした販売チャネルの構築やチェーン店で購入する消費者の組織化に成功しており、美容部員の養成にも時間がかか

ることが予想されたわけである。

## 4. 戦略の構築

花王の社史は「基本的な方向」という表現で、ソフィーナの基本コンセプトを「素材を重視し、皮膚に刺激の少ない良質の商品を提供する」と述べている<sup>69)</sup>。これは、従来の商品コンセプトやビジネスモデルに対抗するものであった。花王ソフィーナ発売当初の首脳発言や広告コピーなどから、少なくとも3つの点で、従来の化粧品や化粧品メーカーのやり方に異議を唱えていたことが読み取れる。

### (1) 「化粧」に対する「素肌」のコンセプト

第1は、「化けて粧う」ことへの反発である。花王社内では「自社調査で1人のクレームがあれば、その背後には3,000人の潜在的クレームが隠されている」といわれており、「消費者は問題をかかえている」と考えていた<sup>70)</sup>。化粧品を使って肌のトラブルを訴える消費者が多かったのである。

すでに「市場は成熟しているが、潜在的不満や革新的製品への期待感がある」と分析したが、訴訟問題も含め、消費者の意識も確実に変化していた。そうした市場認識に基づいて花王が出した結論は、原点に立ち返って「素肌」を生かした新しい「美」を提案することだった。化けて描く「化粧」へのアンチテーゼとして、「素肌」という化粧しない本来の姿を保つことこそが真の美しさであるという主張である。

それが「素肌の美しさを助ける」「肌に自然のうるおいを与える」という製品コンセプトだったと思える。広告表現を使えば、「肌にとって刺激となる物質を除き」「肌みずから美しくなろうとする機能を補い助ける化粧品」である。

ブランド名「ソフィーナ」は、ラテン語で知性・英知を意味するソフィアを語源とするが、それは、「本当の肌の美しさとは何か」という問いかけをしながら、美の真実を追究していこうという化粧品事業の理念を託したもの

であったとされている<sup>71)</sup>。当時、「英知」は社内で「叡智」と表現され、新たな市場を創造しようという際のキーワードでもあった。たとえば、丸田社長は、社員の創造力や研究開発を「叡智の成果」と強調している<sup>72)</sup>。

### (2) 「ファッション」に対する「科学」のコンセプト

第2は、化粧はファッションではないというメッセージである。社史の表現を借りるならば「香り、感触、デザインなどの感覚面を過度に強調」することへのアンチテーゼである<sup>73)</sup>。

花王は、原料を提供してきた実績に基づいて、原料である化学品や香料の肌に対する安全性の研究を重ねてきたが、素肌という原点の美を生かすためには「皮膚のメカニズム」を解明しなければならないというスタンスをとった。新しい色やメイクの手法を作り出して売るのはではなく、肌本来の美しさを引き出すという原点に立って、「皮膚科学に基づいた化粧品」を開発していくという考え方である。

一般に、市場が成熟してくると、製品の基本機能では差異化できないので、イメージやファッション性で差異化しようとするが、花王はそこに「科学」という地味で正反対のコンセプトを持ち込んだ。たとえば、丸田社長は、1986年の有力販売店懇談会で「季節の変化、流行とかの要素はありますが……基本は自然科学」と述べている<sup>74)</sup>。

社外では「診療」や「安全」をキーワードとしたクリニックの成功もあり、社内にもコンセプトを変えて成功したシャンプーの事例があった。花王は「メリット」「エッセンシャル」などのシャンプーで、「洗う」という洗髪のコセプトを「髪健康」に置き換えて「キューティクル」という髪の仕組みを前面に出して成功していた。「化粧」を「健粧」とするためには「科学」というコセプトが必要だというヒントがあったのである。

### (3) 「プッシュ」に対する「プル」のコンセプト

第3は、多ブランド戦略と頻繁な新製品投入への反発だった。社史の表現

を借りれば「複雑な化粧ステップで商品数を多くしたり、高価格による効果への期待感をもたせたり」というような方法ではなく、商品を提供し得る消費者ベネフィットを、その性能の良さで訴えることで理解させ、賢明な消費者の信頼を得ること」であった<sup>75)</sup>。

先発メーカーは、マス広告によって流行を演出し、季節ごとに新製品を投入する多ブランド戦略を展開していたため、化粧品のアイテム（品目）数は極めて多かった。これが「化粧品店に行くと美容部員の説明で不要なものまで買わされる」とか「キャンペーンに乗せられて買ってしまいが、本当に自分の肌に合った化粧品が見つからない」といった消費者の不満につながっていた。時間をとられる多段階の化粧法も、現代女性のライフスタイルに必ずしも合致していなかった。

多ブランド化は化粧品店にとっても問題になっていると考えられた。実際、一部のチェーン店はリポート制やコーター制で大量に仕入れなければならず、シーズンキャンペーンの繰返しで一店舗平均100日以上といわれる過剰在庫を引き起こしていた<sup>76)</sup>。

そもそも、化粧品業界とトイレタリー業界は同じような材料を使い、同じ肌に対する商品を提供しながら、基本的な性格が大きく違っていた。化粧品は好みに左右されるために豊富な商品群を揃える傾向にあったが、紙おむつや洗剤などのトイレタリー商品は、単価が安い割にスペースをとるため「在

表2 トイレタリー商品と化粧品

	トイレタリー商品	化粧品
購買頻度	高い（日用品）	比較的低い（専門品）
単価	安い	高い
商品サイズ	大きい	小さい
販売方法	セルフ販売（陳列品）	推奨販売
在庫	在庫をもたないことが有利	豊富な在庫（商品）が有利
流行の演出	無し	有り
基本戦略	プル戦略	プッシュ戦略

庫」を嫌う傾向にあった(表2)。

また、トイレタリー商品は、陳列品でセルフ販売であるから、大量のマス広告を通じて消費者に直接訴えるプル戦略が基本であるが、化粧品は店頭的美容部員(あるいは訪問販売員)による推奨販売が有効であるから、「メーカー→販社→化粧品店」あるいは「メーカー→販社→訪問販売員」というプッシュ戦略が中心であった。

当時の化粧品事業本部長は「マーケティングの主眼がプッシュではなくプルなのです」と答えている<sup>77)</sup>。これは、化粧品をトイレタリー製品の土俵で売るという考え方であり、少なくとも基礎化粧品については「化粧品のコモデティ化(日用品必需品化)」をはかろうという考え方に基づいていた<sup>78)</sup>。

## 5. マーケティング・ミックス

最後に、マッカーシーの4Pにしたがって、製品戦略、価値戦略、流通戦略、プロモーション戦略について検証してみたい。

### (1) 製品戦略

#### ① シンプルな製品ライン

花王は、単純な化粧法を提案し、「洗顔料」と「乳液」と「化粧水」と「栄養クリーム」を中心にしたシンプルな製品構成で出発した。これは、製品ラインが少ないという自社の弱みを逆に強みに変える導入期の製品戦略でもあった。

花王はその後、単一ブランド「ソフィーナ」に固執し、シンプルな製品構成を維持しながら改良を重ねた。たとえば、当時の長瀬常務は「当社の商品はものすごく絞り込んでいる。SKU(ストック・キーピング・ユニット)」という言葉があるが、普通、化粧品は色が増えたりして、何千種類という商品がある。しかし、われわれは全品目で230～240しかない。その意味で化粧品業界の常識を外れて」と述べている<sup>79)</sup>。

また、1986年の新シリーズ投入にあたっては、それまでの商品と入れ替

えるかたちで店頭の旧商品を回収し、商品アイテムの増大を抑えている<sup>80)</sup>。これは、細胞間脂質の発見が「リピッドCS」配合という形で商品化できたためだが、「既存ブランドの上に別のブランドを上乗せするやり方」が多かった化粧品業界では珍しいことだった。長瀬常務はこうした商品政策について「当社は新旧の商品を入れ換えて、在庫を増やさないように配慮している」と語っている<sup>81)</sup>。

#### ② 機能性の高い製品

しかし、シンプルな製品ラインを維持するためには、豊富な製品アイテムで勝負できない分、単品でも使ってもらえる機能性の高い商品が必要である。1984年に発売した皮膚呼吸を妨げない皮脂と水に強いファンデーションは、汗くずれしないファンデーションとして好評で、1985年に発売した、洗い流すメイク落とし「メイククリアジェル」がヒットした。メイククリアジェルを開発していた当時、93%もの女性が、クレンジングクリームでマッサージした後、ティッシュで拭き取る「ティッシュオフ」の方法を使っていた<sup>82)</sup>。花王は、この「常識」に真っ向から戦いを挑み、肌の生理機能を高めるためには「洗顔」がいかに大切かを提唱した。

さらに、86年にはベースと仕上げのファンデーションのペア使用、87年にはセラミドの発見に伴う加齢肌のケアなどを提唱しながら、次第に製品ラインを増やしていった。

特に、88年には「UVケアミルク」「UVケアクリーム」など日常の紫外線UV-A波から肌を守る商品を追加したが、これが大市場に成長した。UVは花王社内で紫外線を示す「ウルトラバイオレット」の頭文字をとって使っていたもので、生活紫外線に着目したことによって夏だけの季節商品を年間商品に変えたばかりか、シミ・ソバカス生成の解明もあって、美白化粧品市場へと発展していった。

#### ③ 弱みを強みに変えるブランド戦略

単一ブランドを守り、シンプルな製品ミックスを維持する製品戦略は、「弱み」を克服するブランド戦略でもあった。イメージ上のハンデを克服するために、まったく別のブランドを作る方法もあり、現実には別会社・別ブランド・別チャネルで参入しているところもあった<sup>83)</sup>が、それではニベアやビオレなどスキンケア商品で得た実績や花王が築いてきた信用を捨てることになる。花王は、静岡県の実験の失敗を「花王」の名前がない子会社ソフィーナ・コスメティックスが行ったためと判断し、花王本体が乗り出して、全国展開することになった<sup>84)</sup>。

化粧品市場では鐘紡が「カネボウ化粧品」として、繊維メーカーの伝統の名を残しながら新しいイメージを作ることに成功しているが、花王も「花王ソフィーナ」という、企業名と商品名を組み合わせた単一ブランドを維持することで、製品ブランドを企業名のごとく使った。

その後、花王は「オーブ」というメイク化粧品のブランドを作ったが、それは「花王ソフィーナ」のブランド力が認知され、本格的にメイク（仕上げ化粧品）の分野への拡張をはたすことができた後のことである。このように、花王は、当初は「花王」のブランドを活用して「花王ソフィーナ」のブランドを育成し、やがて花王ブランドから「ソフィーナ」ブランドを独立させる形でブランド拡張をはかった<sup>85)</sup>。

## (2) 価格戦略

### ①コストパフォーマンスを追及した価格設定

1975年に発売された基礎化粧品「リバーヌ」は、クレンジングミルク、スキンローション、モイスチュアクリーム、ナイトクリームをそろえたが、単価1,000円以上の価格設定ができなかった<sup>86)</sup>。「ニベア」の延長ととらえられ、本格的な化粧品と認知されなかったのである。

他方、化粧品には、単価1万円以上のものもある。肌につけるものだけに消費者は「安もの」には抵抗感をもっており、化粧品には一種のプレステージ価格（名声価格）が求められる。化粧品事業は継続的な研究開発が必要で、

収益面からもしっかりした値づけが求められた。

価格設定の原則に関して、花王にはコスト・パフォーマンスに基づいた考え方がある。もともと高価格の高級石鹸で事業を始めた花王だった<sup>87)</sup>が、トイレタリー商品が日用品として各家庭に浸透した戦後の成長期には、価格競争に巻き込まれていた。こうした中、社内報「花王ファミリー」1972年新年号に「徹底的なコストの低減とパフォーマンスの増大」という方針が示され、石油危機後の狂乱物価と資源問題を機に「パフォーマンス・バイ・コスト」が再び重視されるようになった<sup>88)</sup>。

そこで、化粧品に品質上不満な点が多く、価格も高く感じている消費者が多いという調査結果<sup>89)</sup>から、決して安くもなく、高くもない価格設定を基本とし、品質と機能を訴求しながら、それに見合うリーズナブルな価格設定を貫いた。長瀬常務は、「同じパフォーマンスで片方が5,000円で片方が3,000円ということはあり得ない。全部3,500円から4,000円くらいの価格帯で出そうと考えている」と述べている<sup>90)</sup>。

低価格帯に1品でも置くと、自社の弱み（トイレタリー商品のイメージ）から抜けきれない恐れがある。重要なことは、機能性や品質を訴求して消費者に「一生のブランド」として継続的に使ってもらうことであったと考えられる。

### ②新規参入価格

同時に、包装仕様の合理化やコンピュータを使った生産効率の向上などによって、実質的なコスト（製造原価）の低減がはかられた。ソフィーナの主要原料は、和歌山、鹿島、栃木などの工場で作られ、東京工場で配合されていたが、こうした原料から製品まで一貫生産をすることで、他の化粧品メーカーにない価格競争力をつけることができた<sup>91)</sup>。

ただし、当初は消費者の意識改革という別のコンセプトもあった。特に基礎化粧品については日常の中で自分の肌にあった化粧法を定着させるため、商品のコモディティ化（日用必需品化）を図った。このため、当初の価格は、

先発メーカー品よりはやや安い2,500円を中心にした価格帯に設定され、使用促進を狙ったトライアルセットも比較的低価格(1,500円)で発売された<sup>92)</sup>。

### ③消化支払い制度

価格戦略には消費者向けの価格設定と流通業者向けの価格設定がある。当時、化粧品業界では、小売店レベルで仕入れに応じて割り戻しをする累進リベート制がとられていた。再販制度のもと定価販売が維持されていたので、メーカー間の競争は、小売店向けのマージンやリベートに集中していたのである。

やがて、押し込み販売の圧力が増大して、累進リベート制やコーター（割当奨励）制度がエスカレートした。小売業者の仕入形態は買取仕入れが多いが、実際には売れ残った商品の返品もあり、返品を前提とした押し込み販売がメーカー販社で散逸されていた<sup>93)</sup>。

こうした中、花王は当初から売場アロワンス（店頭で有利な場所）やスペース（売場面積）に応じたりべートを設定し、仕入高に応じた累進リベート制に対抗したといわれる<sup>94)</sup>。

花王の価格政策は、在庫金利に悩む小売店に当初から歓迎されていた<sup>95)</sup>が、1986年9月からは累進リベート制をとらない独自の取引条件を打ち出した<sup>96)</sup>。これは、花王社内で「消化支払い制度」とよばれる流通業者向けの価格設定で、販売した分だけ代金を回収するというものである。書店などで見られる委託販売制度の一種で、資生堂やカネボウと契約している化粧品店でも、委託販売であるから、無料で花王ソフィーナを扱うことができた。

### (3) 流通戦略

ソフィーナの流通戦略は、製品の販社制度と連動して、新しい薬粧チャネルの開拓を行い、相乗効果で資生堂との全面対決にもっていかうこというものであった<sup>97)</sup>。

### ①オープンチャネル／セルフ販売

花王は静岡の実験で、オープンチャネル政策をとり、消費者が自由に商品をとって、直接触れるセルフセレクトの方式を試している。このセルフ販売は、陳列商品であるトイレタリー商品で一般的な販売方式で、今日でこそ、マツモトキヨシやコンビニの店頭で化粧品を選ぶ消費者が多くなったが、当時はなじみの薄いものだった。

トイレタリー業界の流通経路はオープンチャネルで誰でも扱えるため複雑化していた。主な流通チャネルには、①「代理店」と呼ぶ卸売業者とその特約店、②メーカーの商品だけを扱う販売会社（販社）、③メーカーの商品だけを扱う有力卸店の事業部、という3つのルートがあり、第3のタイプでは、2次問屋が介在する場合もあった。

その業界で、花王は第2の販売会社を通じた経路の構築に最も力をいれ独自の販社制度を構築し、直販によってメーカーと消費者の情報を直結しようとしていた<sup>98)</sup>。これにより、一般品に比べ問屋を通さない分、売れ行きや流通在庫が把握しやすく、新製品をすぐに出せた<sup>99)</sup>。

花王が、ソフィーナで化粧品市場に参入する際に、オープンチャネルによるセルフ販売方式を選んだのも、この強みを生かす戦略だったといえよう。化粧品業界でオープンチャネルを使った「一般品」メーカーが価格やイメージの維持に苦慮していた1つの理由は、卸売業者の先の小売店や消費者とのつながりが薄かったところにあったが、花王は他のメーカーより小売店への直接的なアプローチができた。1983年末に立案された店頭展開中期計画では、花王の知名度を活用しつつ、家庭品と化粧品との連携をとった流通の組織化や店頭展開が試みられた<sup>100)</sup>。

### ②陳列技法とデパートの活用

オープンチャネルをとる「一般品」がマイナーな存在であった別の理由は、他のトイレタリー商品と一緒に陳列されていたため、日用品の棚に埋もれてしまうことだった。したがって、トイレタリーの商流を使うことは、花王に

として両刃の剣だった。販社で培った流通チャネルの「強み」を生かすことはできるが、トイレタリー商品との併売は、イメージの点で「弱み」にもなる。

そのため、花王は得意の陳列技法のノウハウ（自社の別の強み）を生かした。たとえば、大型スーパーでは「花王インショップ」という特設コーナーをデザインして、他社のトイレタリー商品と区別して、別格のイメージを形成した。

それと同時に、デパートの売場を積極低に活用した。デパートの化粧品売場は、資生堂などの大手化粧品メーカーに加えて、シャネルやクラランスのような輸入ブランド品も扱っていて、情報の発信基地であった。デパートは「花王ソフィーナ」のステータスをあげるためにもセルフ販売を促進するためにも重要な販売拠点だったわけである。

しかし、今日のように「花王ソフィーナ」のブランド力がなかった時代である。トイレタリーメーカーの化粧品というイメージの問題もあって、当初、有名デパートは「店の顔」でもある1階の化粧品売場を開放してくれなかった。

そこで、花王は、2階や3階のレディス・フロアに「ソフィーナショップ」を設計して出店した。婦人服や小物の売り場との複合店的効果を出しながら、有名デパートの「格（ブランド）」を活用した。

その後、消費者の認知を得て、ほとんどの有名デパートで化粧品売場への進出を果たしたが、その後も、デパートを重要な拠点に位置づけた。たとえば、1988年には、パリのデパート、ギャルリー・ラファイエットにソフィーナ・カウンターを開設している<sup>101)</sup>。

### ③薬粧チャネルの開拓と物流戦略

しかし、化粧品市場で大きなシェアを獲得するためには、専門店とでもいえる薬局や化粧品店を取り込む必要があった<sup>102)</sup>。そこで、花王は、静岡実験の直後、組織改正を実施、本社内に化粧品直販グループを組織し、それまでのトイレタリー商品の販社体制と別に、新しい販社作りにとりかった。

トイレタリー商品の場合、販社は地元資本の日用雑貨問屋が大きくなったので花王の出資比率も低かったが、化粧品市場では後発だったこともあり、化粧品向けの新販社は全額出資として、薬粧チャネルの開拓を急いだ。1987年の時点で全国9地域に販社を設置し、営業部の下に県単位で営業所を置き、1万店以上の化粧品店の直販ルートを構築した。販社には、営業部以外に企画部と美容部を作り、企画部には本社から出向した社員を送ってエリア・ブランド・マネージャーを配置し、美容部は美容部員の養成や派遣を担当した<sup>103)</sup>。

その際、消化支払い制度という在庫負担のない価格戦略を展開したことは、すでにふれたとおりであるが、購買動向／広告効果／花王 POS データなどをデータベース化した独自のマーケティング情報システム（MIS）に基づく市場情報や、陳列技法や在庫管理のノウハウもあわせて提供した。ここでも基本コンセプトは「科学」だったといえよう<sup>104)</sup>。

花王の流通戦略を考える上で、「セルフセレクトション」と対になるのが「セルフサプライ」の思想である。「セルフセレクトション」の「セルフ」とは、消費者が自分自身で選択するという意味だが、「セルフサプライ」の「セルフ」は、人手を借りずに配荷するという意味で、需要に合わせて自動的に在庫を補充するということである。これはプル戦略を基本に「流通を科学する」という花王の考え方に基づいている<sup>105)</sup>。

### (4) プロモーション戦略

#### ①商品力訴求型の広告

化粧品業界では、ブランドイメージの形成と流行の演出という意味で、マス広告は重要な役割をはたしていた。特に、花王が化粧品市場に参入した当時、化粧品のテレビ広告といえば、華やかなタレント、派手なCMソング、ファッショナブルなシーン、気の利いたコピーと相場が決まっていた<sup>106)</sup>。

テレビCMに商品説明が入れないのは、①CM自体がやばっくなることや、②使える時間が短く保存性が低いテレビの特性と、③推奨販売をベース

にする基本戦略があった。テレビ広告は、化粧品店への来店を促す手段で、イメージ広告の背景には「商品説明は店頭です」というプッシュ戦略があったわけである。

これに対して花王は逆の考え方をもっていた。丸田社長は「既存の化粧品メーカーがやっているようなイメージだけに訴える宣伝ではダメだ」と発言しており<sup>107)</sup>、長瀬常務は「品質訴求の宣伝に徹している」と語っている<sup>108)</sup>。具体的には、タレントを使った華々しいイメージ広告ではなく、「細胞間脂質」といった耳慣れない専門用語が使われ、肌のキメ図や顕微鏡写真を使った説明が前面に出された商品力訴求型の広告だった<sup>109)</sup>。

花王はテレビに広告費の90%を投入し<sup>110)</sup>、スポットより番組提供の比率を高くしたといわれている<sup>111)</sup>。番組提供に重点をおいた理由は、①時間帯と番組の性格を吟味して、確実にメッセージが伝えることができ、②スポット(15秒以内)より長い(1分)CMで商品説明を丁寧にすることができるためと考えられる。

基本コンセプトが「ファッション」より「科学」の強調だったからだろうが、広告ポリシーにしたがって、商品の内容を丁寧に伝える広告を展開したともいえる。花王の広告ポリシーは、①商品機能の説明、②特徴の説明、③生活情報の告知といわれている<sup>112)</sup>。

こうした広告は「環境分析」で述べたように、習慣化して無意識に使われている基礎化粧品を「効能」から見直させて「ケア市場」を創造しようというものであったが、技術的な説明になじみのない業界では地味になりがちで、当初は必ずしも充分理解されたとは言えなかった<sup>113)</sup>。しかし、1986年の時点でソフィーナの認知度は16～24歳の女性で95%以上に達し<sup>114)</sup>、ブランド名が確実に消費者に浸透していたことは、次のサンプリングでも証明された。

## ②デモ&サンプル

販売促進ではシーズン・キャンペーンを展開しない代わりに、徹底的に「デモ&サンプル」を継続した。広告で認知度を高めることができて、使

用してもらわなければ商品の良さは分かってもらえない。単なる無料サンプル(試供品)の配布ではなく、商品特性を説明して実感してもらうデモンストレーションと組み合わせた方法である<sup>115)</sup>。

これは、静岡の実験で得た教訓だったが、化粧品のサンプルの使用率が低いことも理由の1つだった<sup>116)</sup>。特に基礎化粧品では「うるおいが保てる」「メイクの仕上がりがよい」といった使用感が大切で、できるだけ多くの使用体験者を作ることが必要だった。

駅前、デパートの店頭、オフィス街や女子大の前など、ターゲットとなる若い女性が集まる場所で、花王は大規模なデモ&サンプルを展開した。発売時から7年間で配ったサンプルは2,500万個ともいわれている<sup>117)</sup>。

1987年に行った、有楽町マリオンのデモ&サンプルでは、11日間で17,000人もの女性に体験してもらった<sup>118)</sup>。無料で使えるという誘引はあるが、テレビ広告での商品説明が集客につながったことは確かであろう。さらに、デモ体験者の22%が再来店しているというデータもある<sup>119)</sup>。広告によって認知されたものが、デモ体験で実証され、購買につながるというAIDA的な購買行動の変化が現実起きたのである。

主婦向けには生活科学セミナーを地道に続けた。化粧に関する「化けて粧う」ハウツーを知るのではなく、根底にある「皮膚の生理」を学ぶもので、この中からサークルが生まれるなど口コミの源泉になっていった。ここにも消費者に訴える「プル」のコンセプトが見られる。

## ③人的コミュニケーション戦略

化粧品は、広告、販売促進などの非人的コミュニケーション手段だけでは売れない。花王は、薬粧ルートの開拓やデパートでの販売のために「ビューティ・レディ」とよぶ美容部員の養成を急いだ。

これに関して、静岡実験での経験者のほかは、すべて中途採用で確保し、オン・ザ・ジョブで育成する方針をとった。1920年に、P&G社が現地で営業パーソンを採用し、業務を通じて育成したことがあるが、花王もそうした



方式をとったわけである<sup>120)</sup>。

その際、経験不足を補うために開発されたのが、「ソフィーナ・ビューティコンピュータ」であった。これは、店頭に設置され、表示されている質問項目に消費者が回答すると、その顧客のスキンコンディションのタイプが表示されるもので、消費者の肌の手入れに関する意識を高めると同時に、美容部員に対して説明材料を提供するものであった<sup>121)</sup>。

ここでも、化粧を「ファッション」から「科学」に置き換えるコンセプトが読み取れるが、美容部員が少ないという自社の「弱み」を、“コンピュータ診断”という新しい方式に置き換えることで、商品に関する技術的確認という「強み」に変える戦略性がうかがえる。

また、店頭に女性が立っている場合でも、押し付けがましい売り方をしないように徹底し、顧客が気楽に商品に触れるようにセルフセクション・コーナーを作るようにした<sup>122)</sup>。

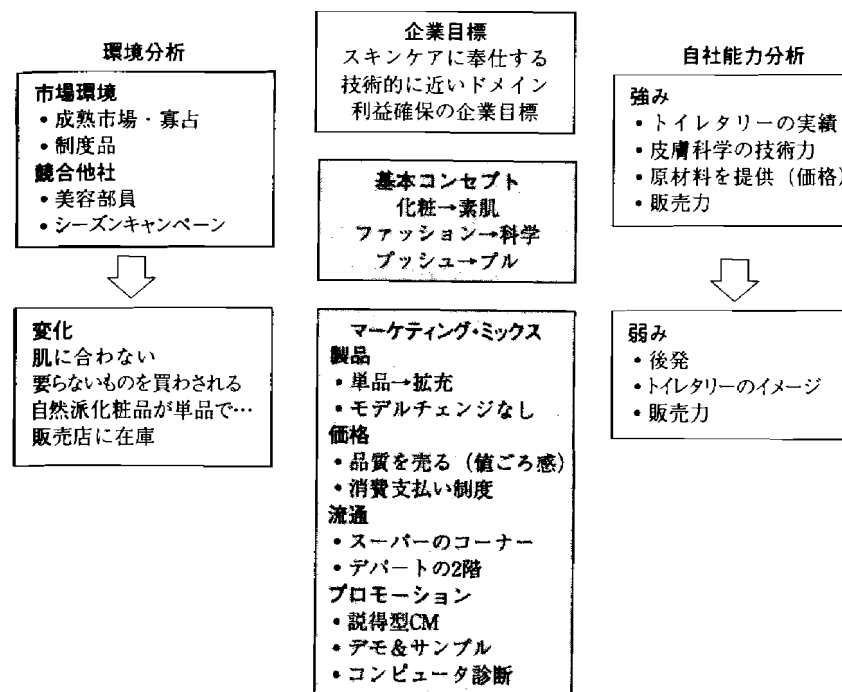
#### まとめ

花王ソフィーナの事例は、マーケティング戦略の枠組みに照らして振り返ると、企業目標との整合性、環境分析における市場の再定義、競合他社分析や自社能力分析におけるSWOT的発想、しっかりした基本コンセプト、統一のとれたマーケティング・ミックスなどから、極めて高い戦略性が見えてくる。その概要は図8にまとめた通りである。

市場は成熟していて、常識的には参入が困難と思われていたが、花王は市場成熟化を不満の増大や革新的な製品への期待感があると解釈し、消費者意識の変化と流通制度の綻びを参入チャンスと捉えた。花王の環境分析には、そのようなポジティブな市場の再定義が読み取れる。

一方、花王には基礎研究の成果や原材料からの一貫生産、トイレットリー市場での実績といった強みがあった。自然派化粧品の台頭やクリニックの成功、シャンプー市場でのキューティクル戦略の実績もあった。科学のキーワードを全面に出して、ファッション的な化粧品のイメージを変えれば、自社の

図8 マーケティング戦略の枠組みに即してまとめたソフィーナの事例



「弱み」を強みに転嫁し、ブランド力や流通支配における競合他社の「強み」を弱みに変えるチャンスがあると考えたのであろう。

こうした分析に基づいて動員されたのが、先発メーカーがとっていた戦略と正反対のコンセプトである。それは「化粧品とは何か」という原点に立ち返った問に対する花王なりの回答でもあった。

第1に、化けて粧う「化粧」に対する「素肌」の強調、第2に「ファッション商品」を「科学商品」と置き換える発想、第3に化粧品業界で一般的な「プッシュ戦略」に対する「プル戦略」の展開である。

そして、このような基本コンセプトを具体的に実現していったのが、製品戦略（たとえば、単品機能を重視した商品開発やシンプルな製品ライン）、

価格戦略（消費者向けにはコストパフォーマンス重視に価格設定，小売店向けには消化支払い制度），流通戦略（既存ルートの活用と薬粧チェーンの開拓），プロモーション戦略（機能訴求型広告，デモ&サンプル，コンピュータ診断）などであった。

花王は，化粧品業界の既成概念や商慣行に真っ向から立ち向かって「素肌」「科学」「プル」といった基本的コンセプトを打ちたてた。そして，それを貫くことによってマーケティング・ミックスを構成する，商品戦略／価格戦略／流通戦略／コミュニケーション戦略を統合していった。

ソフィーナは当初，大量の広告とサンプリングを投入しても苦戦を強いられた。だが，同じメッセージを丁寧に繰り返したことによって，4年を過ぎる頃から急成長して業界2位のシェアを確保した。そもそも，テストマーケティングの結果赤字に陥った子会社を清算してまで化粧品市場に参入し，多額のマーケティングコストをかけながら，当初の苦戦を耐えたのは，基本コンセプトが経営理念や企業目標とも合致していて揺らぐことがなかったからと考えられる。このことが戦略に「一貫性」を与えたと考えられる。

また，個別戦略の項で詳しく述べたように，ソフィーナの事例では，商品・価格・流通・プロモーションの個別マーケティング活動が矛盾なく展開されていた。このことは，統合性（組織的な統一性）が高いことを意味し，トータルマーケティングが実践されていたことを示している。

花王は，ソフィーナの投入を全社的なプロジェクトとして位置づけ，経営資源を化粧品事業に集中した。その結果，新たな市場を創造し，化粧品業界に大きなインパクトを与えた。重点性（選択と集中）が実践されていたといえる。

花王には「製品開発5原則」があって筆者は，「5原則」に基づいたソフィーナの分析も試みている<sup>123)</sup>が，今回は，枠組みに沿って社史や業界誌などを材料に分析した。現実には，本稿のような枠組みや手順にしたがって立案されたものではないにしても，理論的枠組みが矛盾無くあてはまることと，そこに戦略の一貫性／統合性／重点性が見出せることが確認できた。現実の

立案・実行過程と異なった分析でも，時を置いて振り返った時に戦略性が見えてくるものである。

残念だったことは，時間的制約などもあって花王内部への取材が思うようにいかなかったことと，出版が遅れてカネボウとの関係などその後の進展を取り上げられなかったことである。筆者は現在，同じ枠組みを使って複数の事例を取り上げている。それらは教材の域を脱していないが，今後は，企業内部への調査を進め，より実際の事例の研究を進めるとともに，同じ枠組みや戦略性の評価基準を使って複数の事例の比較研究にも取り組んでいきたい。

## 注

- 1) 井原（1990）：井原久光「マーケティング戦略の実際例にみる伝統理論の検証と新しいコンセプトの必要性」『産能短期大学紀要』第23号，1990年。
- 2) 井原（2001）：井原久光『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房，2001年，p.119。
- 3) 井原（2000）：井原久光『テキスト経営学（増補版）——基礎から最新の理論まで』ミネルヴァ書房，2000年，p.222。および井原（2001），p.112。
- 4) 井原（2000），p.220，およびp.222。
- 5) 山岡（1990）：山岡良夫『化粧品業界』教育社，1990年，p.30。
- 6) 山岡（1990），p.87。
- 7) 化粧品工業会でのヒアリング。
- 8) 日本化粧品工業連合会の会員企業が515社で，支社・支店で加盟のものを除くと450社前後とされ，それに団体に加盟していないアウトサイダーや医薬部外品（薬用化粧品）のメーカーを加えると900社とされる。この他に訪販品やパーマメント工業などがあり実数は不明確。〔山岡（1990），p.88〕
- 9) 石川（1989），石川善一『化粧品・トイレットリー』日本経済新聞社，1989年，p.21。
- 10) 山岡（1990），p.88。
- 11) 山岡（1990），p.89。
- 12) 山岡（1990），p.95。
- 13) 福原（1992），福原義春『多元価値経営の時代』東洋経済新報社，1992年。

- p. 50.
- 14) 水尾 (1998): 水尾順一『化粧品ブランド史——文明開化からグローバルマーケティングへ』中央公論社, 1998 年, p. 79.
  - 15) 福原 (1992), p. 52.
  - 16) 松本はデパート経営に興味をもちニューヨーク大学を卒業し, 帰国後, 三越に入社するが留学時代に知り合った福原信三に招かれ資生堂と化粧品業界の改革に取り組んだ。改革にあたって米国のジョン・ワナメーカーがフィラデルフィアのデパート経営で宣言した「定価販売, 現金販売, 返品自由」の“三原則”を具体化するためにボランティアチェーンを思いついたとされる。〔足立 (2002): 足立直「資生堂 松本昇氏」『決断力』(下) 日本工業新聞社, 2002 年, p. 21〕
  - 17) 水尾 (1998), p. 81.
  - 18) 資生堂の福原義春は「創業者の偉いところは, ビジネスモデルを発想し, それを本当に血と汗で実行することにある。松本さんはその意味で, 間違いなく創業者と考えていい」と発言している。〔足立 (2002), p. 19〕
  - 19) 福原 (1992), pp. 51-53.
  - 20) 足立 (2002), p. 68.
  - 21) コーナー制度とは, 販売店 (チェーン店) 内の一定スペースをメーカーが占有する制度で, 販売効率の良いコーナーの設計をメーカーが行い, 陳列ケース, 販売用具, ウインドー, 装飾材料, 照明器具などを提供する仕組み。
  - 22) 資生堂は, 外資系メーカーであるマックスファクターのキャンペーン手法を取り入れて 1961 年に「キャンディートーン」というパステル調の色彩をテーマにシーズンキャンペーンを展開し, 翌年には東レと連携した「シャーベットトーン」というキャンペーンを行った。これによって山名文夫のイラストが作ってきた資生堂のイメージは一新した。〔福原義春「私の履歴書」『日本経済新聞』1997 年 10 月 19 日〕
  - 23) 山岡 (1990), p. 107.
  - 24) 山岡 (1990), p. 109.
  - 25) 『国際商業』1982 年 6 月号, p. 35.
  - 26) 『国際商業』1982 年 6 月号, p. 35.
  - 27) 『花王史 100 年』: 由井常彦・工藤章・武田晴人ほか『花王史 100 年 (1980 ~ 1990 年)』花王株式会社, 1993 年, p. 690.
  - 28) 丸田社長は, 1986 年の業界誌インタビューで「採算ベースに乗るか」との

- 質問に「乗せるつもりでしたが, 人材や宣伝を大幅に増やしたので予定より少し遅れそう」と答えている。〔『国際商業』1986 年 2 月号〕
- 29) 『花王史 100 年』p. 828.
  - 30) 平林 (1987): 平林千春『ヒット商品のメカニズムを探る』宣伝会議, 1987 年, p. 209.
  - 31) 『花王史 100 年』p. 698.
  - 32) 『花王史 100 年』p. 635.
  - 33) 『花王史 100 年』p. 636.
  - 34) 当時ライオンに勤めていた業界誌企画部長からのヒアリング。
  - 35) 長瀬常務は「ソフィーナ発売の動機」として市場成熟化に伴う高価格化をあげ, 「われわれは昔から化粧品原材料をつくっているのですといったことを見ているとちょっとおかしいのではないかと思っていた」と述べている。〔長瀬 (1989): 長瀬富昭「ソフィーナの製品開発から広告まで」日本広告研究所編集『広告に携わる人の総合講座——理論とケース・スタディ』日本経済新聞社, 1989 年, p. 386〕
  - 36) 中村・碓氷 (1989): 中村元一・碓氷慎一『花王ノン・ライバル経営』ダイヤモンド社, 1989 年, p. 55.
  - 37) 『花王史 100 年』p. 690.
  - 38) 野中・陸 (1987): 野中郁次郎・陸正編著『マーケティング組織——その革新と情報創造』誠文堂新光社, 1987 年, p. 83.
  - 39) 野中・陸 (1987), p. 109.
  - 40) ロジェ・ガレの輸入販売ではメイクやフレグランスへ直接参入することの難しさを学んだとされている。業界誌企画部長からのヒアリング。
  - 41) 『国際商業』1979 年 6 月号, p. 68.
  - 42) 『国際商業』1982 年 12 月号, p. 52.
  - 43) 『国際商業』1983 年 2 月号, p. 75.
  - 44) 山岡 (1990), pp. 187-188.
  - 45) 化粧品市場は全体としては第二次石油危機以降一桁成長を余儀なくされていたが, 一部の外資メーカーや中堅販販メーカーは二桁成長を続けていた。たとえば, エレナは 1980 年の実績で 133 % に達したということで特集記事が組まれている。〔『自然化粧品エレナはなぜ急成長したのか』『国際商業』1981 年 7 月号, p. 122〕また, ノエビア化粧品も既存化粧品の有害性を強調し“自然化粧品”のイメージ作りで成功したとされている。〔『ノエビア化粧品急成

- 長の中身」『国際商業』1982年9月号, p. 41]
- 46) 損害賠償請求訴訟は第一次が1977年7月, 第二次が同年12月に大阪地方裁判所に提訴された。「化粧品公害」という言葉が使われ「化粧品がイメージ商品であるということで被害の発生を予知していながら, その警告表示をしないばかりか, 美しくなるなどの宣伝を繰り返し, それを信じて購入した商品で, 消費者は顔面黒皮症という傷害を受けた」などと批判された。[「化粧品被害訴訟の経過と争点」『国際商業』1979年5月号, p. 39]
- 47) 「1979年～1981年 キャンペーンの成熟と新しい価値観の登場」資生堂宣伝部『資生堂宣伝史』資生堂, 1992年, p. 10.
- 48) たとえば公正取引委員会取引課長の投稿した論文, 河井克倭「化粧品業界における美容部員制度についての一見」『国際商業』国際商業出版, 1979年5月号, p. 71.
- 49) 『花王史 100年』p. 688.
- 50) 「花王・成熟市場に勝った『非常識』経営」『WILL』1989年4月号, p. 200.
- 51) 1989年に行ったヒアリング.
- 52) 静岡のテストマーケティングの結果から薬粧チャネルの新規開拓が決定されたが, これは資生堂との全面的な対決を予告するものであった。[野中・陸(1987), p. 115]
- 53) 福原 (1992), p. 53.
- 54) 福原 (1992), pp. 80-81.
- 55) コーター制とは, 一定割合 (たとえば年間仕切高の約3分の1) を前年に契約するもので, 報奨金が支払われるものの, 小売店では在庫管理の負担がかかる。[山岡 (1990), p. 150]
- 56) 『国際商業』1979年8月号, p. 32.
- 57) 『国際商業』1979年8月号, p. 33.
- 58) 『国際商業』1979年8月号, p. 33.
- 59) 新製品の発売に先立って一部の市場で試験的に行う販売実験のこと.
- 60) 『花王史 100年』p. 692.
- 61) 野中・陸 (1987), p. 116.
- 62) 『花王史 100年』p. 694.
- 63) 『花王史 100年』p. 694.
- 64) 『花王史 100年』p. 696.
- 65) 『花王史 100年』pp. 712-713.

- 66) 『花王史 100年』p. 690.
- 67) ソフィーナ・プロジェクトの企画段階は, ヘレナ・ルビンスタインの買収を考えた時期と重なると思われるが, 伊東専務は「化粧品市場で一步足を踏み出すには高級化粧品としてのイメージが世界的に通っているヘレナ・ルビンスタインの買収が得策と考えた」と述べている。[『国際商業』1979年6月号, p. 71]
- 68) たとえば「サッサ」「ゴン」などキンチョウの名で知られる製品群は, 大日本除虫菊株式会社のものである。同社はあえて社名を全面に出さないブランド戦略をとっている。[『Marketing View』2003年4月15日号, pp. 1-2]
- 69) 『花王史 100年』p. 692.
- 70) 『リクルート会社年鑑』: 『リクルート会社年鑑』株式会社リクルート, 1994年, p. 78にあるマーケティング部長澤氏の発言.
- 71) 『花王史 100年』p. 694.
- 72) 『花王史 100年』p. 634. 丸田社長の哲学では「叡智」と書くが, 当時, 丸田社長はインタビューで「あらゆる叡智を結集して創造力を高める。これ以外に生きる道はありません」と答えている。[「叡智を結集して変革の時代に挑戦」『国際商業』1983年2月号, p. 72.]
- 73) 『花王史 100年』p. 692.
- 74) 『国際商業』1986年12月号, p. 39.
- 75) 『花王史 100年』p. 692.
- 76) 『国際商業』1986年12月号, p. 41にある花王のメッセージ.
- 77) 平林 (1987), p. 197.
- 78) 『花王史 100年』p. 696.
- 79) 長瀬 (1989), p. 386.
- 80) 平林 (1987), p. 202.
- 81) 長瀬 (1989), p. 389.
- 82) 『リクルート会社年鑑』p. 79.
- 83) たとえば, タクマはボイラー, ゴミ焼却炉, 水処理装置を本業としているが, 1978年に「ロワール化粧品」のブランドで化粧品業界へ進出している。[『国際商業』1982年6月号, p. 32]
- 84) 『花王史 100年』p. 696.
- 85) 水尾 (1998) p. 203.
- 86) 基礎化粧品リバーヌはクレンジングミルク・スキンローション 140ml (550

円), モイスチュアクリーム 50g (500 円) をはじめ, 1,000 円以下の価格設定だった。〔『花王史 100 年・年表』:『花王史 100 年・年表』花王株式会社, 1993 年, p. 130〕

87) 1887 年 (明治 20 年) に開業した長瀬富郎商店 (花王の前身) は, 1890 年に「花王石鹸」を発売した際, 桐箱入り 3 個 35 銭という舶来品に相当する価格を設定した。当時は「かけそば」1 杯が 1 銭だったというから高価な値づけである。ちなみに, 「花王」というネーミングは, 「顔」を洗っても害がない優良石鹸という意味が込められているという。〔『花王史 100 年』p. 26〕

88) 野中・陸 (1987), p. 104.

89) 辻 (1989): 辻貴夫「花王ソフィーナ化粧品の品質保証と生産効率化」『標準化と品質管理』第 42 巻, 日本規格協会, 1989 年 9 月号, p. 21.

90) 長瀬 (1989), p. 388.

91) 辻 (1989), p. 24.

92) 『花王史 100 年』p. 696.

93) 山岡 (1990), p. 148.

94) 業界誌経営企画部長からのヒアリング.

95) ソフィーナを取り扱うことにした理由として, たとえば, 岡山市の「ウエダ化粧品店」植田社長は「価格が妥当であること, 在庫の問題, 支払条件など現在取引しているメーカーに比べメリットがある」ことをあげている。〔『国際商業』1982 年 12 月号, p. 54〕

96) 山岡 (1990), p. 145.

97) 野中・陸 (1987), p. 118.

98) 花王の販社は, 当初 128 社あったが, 半減し, また半減するように統合された。資本自由化に伴う外資の進出と, スーパーの大型化に対応するためだったが, 数が少なくなるとともに, 広域販社体制が整って統一したマーケティング活動が展開できる垂直的マーケティング・システムに成長していった。このうち, 花王は, メーカーとして, 研究開発, 生産, 最終消費者向けの広告や販売促進を担当し, 販社は, 配給とディーラーヘルプを受け持ったが, 花王の「地区」(メーカーの支店にあたるもの) と販社の営業エリアは一体となった営業活動を展開していた。したがって, 卸売業者にしか目が届かないメーカーが多い中で, 花王は小売店に向けた直販体制を整えていった。

99) 石川 (1989), p. 26.

100) 『花王史 100 年』p. 776.

101) 『花王史 100 年・年表』p. 210.

102) チャネル系統別のヘアケア商品売上構成比を見てみると, 1982 年のデータで家庭品を主に扱うフード系で 36.2 % だったのに対し, 化粧品を扱うドラッグ系は 14.1 % と低く, 化粧品のチャネルで立ち遅れていたことを物語っている。〔『花王史 100 年』p. 776〕

103) 中村・碓氷 (1989), p. 91.

104) 花王の流通戦略の特徴は, 流通を科学的に研究する姿勢である。花王ではエリアごとに RJS という「流通情報サービス」会社をもっており, 情報システムやネットワークの開発, POS データの加工分析サービス, 独自の棚割管理システム (スキマティック活性化モデル) などを提供している。〔山田 (1994), p. 46〕

105) たとえば, 社史の表現では, オープンチャネル方式によるセルフサプライ, セルフセレクションの方式を重視したとある。〔『花王史 100 年』p. 693〕

106) たとえば, 1984 年のシーズンキャンペーンを見ると, 資生堂がアンジェラ・ハリーという外国人タレントをモデルに「くちびるヌード」という CM ソングで注目され, カネボウは松田聖子を起用して「バイオ口紅ビューア」のキャンペーンを展開している。〔水尾 (1998)「キャンペーンの歴史」, p. 282〕

107) 『国際商業』1984 年 2 月号, p. 35.

108) 同じ文脈で, 花王は「電通賞」を取っていないことを誇りにしている。「電通賞」の審査員は文化人とクリエイティブ関係の人が多いため, 面白いとか, 文化的に刺激のあるものが多く, 花王の考え方に合わない。逆に, 花王がそういう賞をもらうようになったら危ないとまで言っている。〔長瀬 (1989), p. 389〕

109) 具体的な例は新聞雑誌広告やテレビ CM に多数見られる。たとえば, 「皮膚医学の成果をお化粧の分野に生かして……」というタイトルで科学性を強調し, 「同じ年齢なのに, キメのきれいな肌と荒れた肌があるのはなぜでしょう」と問いかけながら「リピッド (細胞間質)」の顕微鏡写真を掲載して, 花王は「リピッドと同じはたらきをする成分リピッド CS を開発」したとしている。〔『朝日新聞』1984 年 9 月 24 日付夕刊の広告〕

110) 『リクルート会社年鑑』p. 80.

111) 平林 (1987), p. 196.

112) 中村・碓氷 (1989), p. 113.

- 113) 丸田社長は「研究所のいっていることを、そのまま口移しにPRしても、消費者を納得させることは難しい」と述べている。〔『国際商業』1984年2月号, p.35〕
- 114) 平林 (1987), p. 200.
- 115) 長瀬 (1989), p. 390.
- 116) 『花王史 100 年』 p. 696.
- 117) 『リクルート会社年鑑』 p. 80.
- 118) 平林 (1987), p. 207.
- 119) 平林 (1987), p. 207.
- 120) 野中・陸 (1987), p. 118.
- 121) 『花王史 100 年』 p. 697.
- 122) 長瀬 (1989), p. 391.
- 123) 井原 (2003): 井原久光『マーケティング戦略』産業能率大学, 2003 年, 第4章から第8章.

#### 参考文献

- 足立亶「資生堂 松本昇氏」『決断力 (下)』日本工業新聞社, 2002 年.
- 福原義春『多元価値経営の時代』東洋経済新報社, 1992 年.
- 平林千春『ヒット商品のメカニズムを探る』宣伝会議, 1987 年.
- 井田泰人「企業の多角化と化粧品業界への参入」『広島安芸女子大学研究紀要』2001 年 5 月.
- 井原久光「マーケティング戦略の実際例にみる伝統理論の検証と新しいコンセプトの必要性」『産能短期大学紀要』第 23 号, 1990 年.
- 井原久光『テキスト経営学 (増補版) —— 基礎から最新の理論まで』ミネルヴァ書房, 2000 年.
- 井原久光『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房, 2001 年.
- 井原久光『マーケティング戦略』産業能率大学, 2003 年.
- 石川善一『化粧品・トイレタリー』日本経済新聞社, 1989 年.
- 由井常彦・工藤章・武田晴人ほか『花王史 100 年 (1980 ~ 1990 年)』花王株式会社, 1993 年.
- 『花王史 100 年・年表』花王株式会社, 1993 年.
- 河井克倭「化粧品業界における美容部員制度についての一所見」『国際商業』国際商業出版, 1979 年 5 月号, pp. 68-71.

- 水尾順一『化粧品のブランド史——文明開化からグローバルマーケティングへ』中央公論社, 1998 年.
- 長瀬富昭「ソフィーナの製品開発から広告まで」日本広告研究所編集『広告に携わる人の総合講座——理論とケース・スタディ』日本経済新聞社, 1989 年.
- 中村元一・碓氷慎一『花王ノン・ライバル経営』ダイヤモンド社, 1989 年.
- 野中郁次郎・陸正編著『マーケティング組織——その革新と情報創造』誠文堂新光社, 1987 年.
- 『リクルート会社年鑑』株式会社リクルート, 1994 年.
- 資生堂宣伝部『資生堂宣伝史』資生堂, 1992 年.
- 辻貴夫「花王ソフィーナ化粧品の品質保証と生産効率化」『標準化と品質管理』第 42 巻, 日本規格協会, 1989 年 9 月号.
- 山田泰造『花王の製販同盟』ダイヤモンド社, 1994 年.
- 山岡良夫『化粧品業界』教育社, 1990 年.
- 『国際商業』国際商業出版社.
- 『Marketing View』日本マーケティング協会.

(いはら・ひさみつ/現代経営学部教授)