

新型コロナウイルスを機に変化し始めた化粧品業界

化粧品市場の売上は、東日本大震災翌年の2012年以降、右肩上がりの成長を見せていました。アベノミクスの好景氣に加えて、中国からのインバウンド消費（→P176）が増えていたからです。

しかし、2019年に中国の新EC法が施行されました。円高人民元安も重

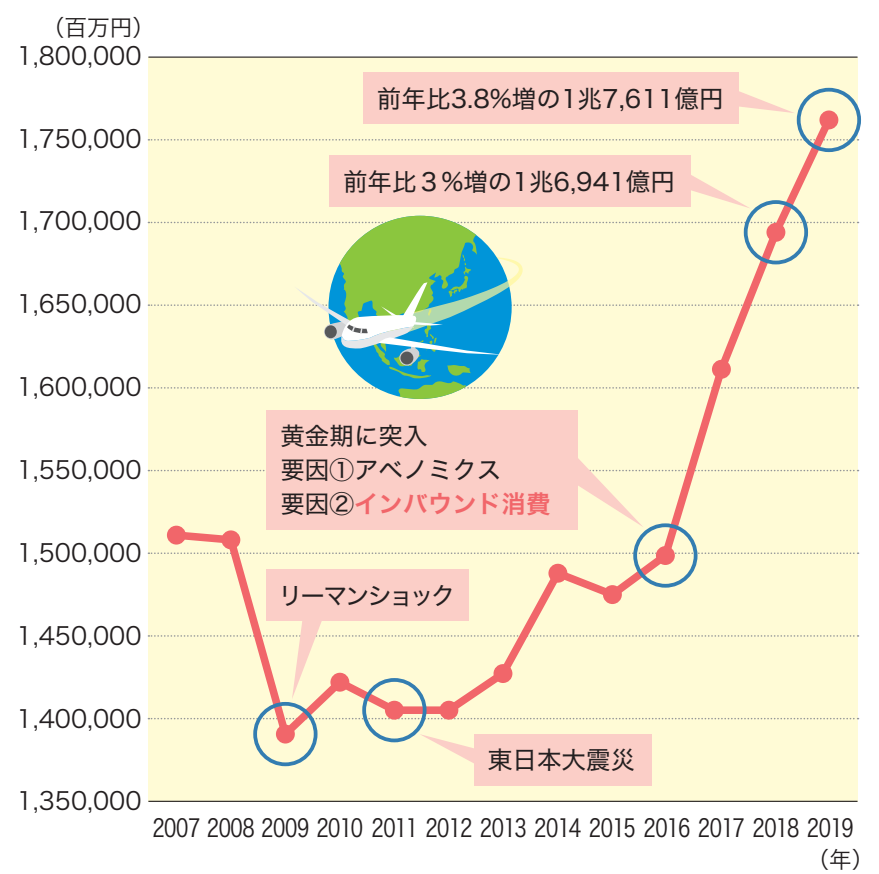
なり、インバウンド消費が縮小していきます。さらに消費税増税で国内需要も落ち込み、化粧品市場に徐々に翳りが見え始めました。

この状況下で、2020年に新型コロナウイルスが流行します。海外渡航が規制され、インバウンド消費はさらに下がりました。リモートワークなどで

化粧をする機会も減ったため、メイクアップの国内消費も減っていきます。

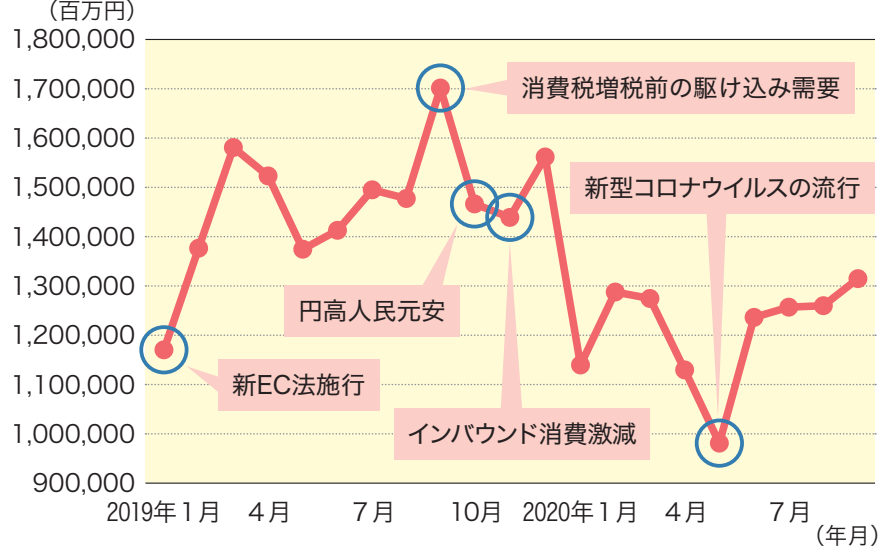
インバウンド消費が回復するまでの間に、EC販売の促進はもちろんのこと、費用効率化の改革や中国国内で売れる仕組みづくりに力を入れた企業が確固たる経営基盤を築くことができるでしょう。

▶ インバウンド消費により売上の黄金期が続いていた



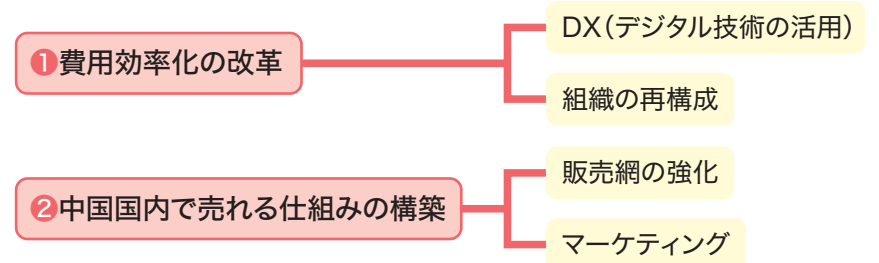
※経済産業省「生産動態統計」(2021)より作成

▶ 新型コロナウイルスなどの影響で売上の急激な落ち込みが始まる



※経済産業省「生産動態統計」(2021)より作成

これからの化粧品業界が取り組む2つの課題



化粧品を分類するときの基準

化粧品とひとりで言っても、その種類や使い方は多岐にわたります。その分類は、国やメーカーがそれぞれの基準で行っており、今までに存在しなかった新製品がヒットすると新しいカテゴリーが加わることもあります。

国・消費者・メーカーで化粧品の分類は異なる

スキンケア

肌の手入れをして、見た目や状態をよくすること。

メイクアップ

肌を美しく見せたり、肌を守ること。

アイテープ

100円ショップで購入する人も多い、まぶたを二重にするテープ。

医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律

薬機法のこと。P62参照。

オーラルケア

オーラルケアとは歯磨き粉などの口腔ケアのこと。近年、自然派をコンセプトにした化粧品ブランドからも、オーラルケアの製品が発売されるケースが増加している。

経済産業省の工業統計表の区分では、化粧品は「香水」「オーデコロン」「頭髮用化粧品」「皮膚用化粧品」「仕上用化粧品及び特殊用途化粧品」の5つに分けられています。また、メーカー側も国とは別の基準で、化粧品を右図のように区分しています。

それまでにない新規のカテゴリーが加わりやすいのも化粧品の特徴です。たとえば現在、美容液はなくてはならない超定番品ですが、最初にこのカテゴリーを作ったのは国産ではコーセー（外資本ではエスティローダー）だと言われています。このようにある会社が新しいカテゴリーを創造し、ヒットすると、追従して後発品が出てくるため、新たなカテゴリーとして定着するのです。

ただし、国やメーカーが決めた化粧品の定義と消費者の考える化粧品のイメージが異なるものもあります。たとえば、つけまつげやアイテープ等は、国の定めた区分けによると「化粧品」ではなく「雑貨」という扱いです。しかし、目を大きくするという目的はマスカラやアイシャドウと同じですから、消費者はつけまつげも化粧品を選ぶのと同じ気持ちで購入しています。

化粧品と薬用化粧品の違い

化粧品は、**医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律**によって「化粧品」と「薬用化粧品」にも分類されます。

「化粧品」は肌の保湿や清浄などの効果が期待されています。

「**薬用化粧品**」は化粧品の効果に加え、肌あれ・にきびを防ぐ、美白、デオドラントなどの効果を持つ「有効成分」が配合され、化粧品と医薬品の間の「**医薬部外品**」に位置づけられます。

メーカーの化粧品区分

スキンケア・基礎化粧品

- 目元・口元スペシャルケア
- クレンジング
- 化粧水
- パックフェイス・マスク
- 洗顔料
- 乳液・美容液



メイクアップ

- ネイル・ネイルケア
- アイブロウ
- チーク
- 口紅・グロス・リップライナー
- アイシャドウ
- マスカラ
- アイライナー



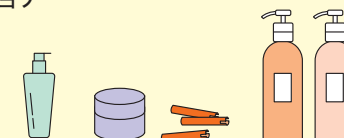
ベースメイク

- ファンデーション
- 化粧下地・コンシーラー
- フェイスパウダー



ヘアケア

- シャンプー・コンディショナー
- スペシャルヘアケア
- ヘアカラー・パーマ
- ヘアスタイリング



ボディケア

- デイリーボディケア
- オーラルケア
- スペシャルボディケア・パーツ



フレグランス

- 香水
- オーデコロン
- パルファン
- 練り香水
- オードパルファン
- オードトワレ



値崩れさせないための 制度品システム

制度品流通は日本の化粧品独特の販売形態で、資生堂が大正につくりあげた制度です。ECが発達した現在においても大きなシェアを誇る販売方法で、値崩れせずにブランド価値が守れるメリットがあります。

メーカーと小売店が直接契約する流通法

化粧品業界ではよく「制度品」という単語が出てきます。制度品（**カウンセリング化粧品**）は、化粧品メーカーが直接小売店と契約して販売する化粧品のことです。また、この流通経路のことを「**制度品システム**」といいます。

制度品システムの原点は、資生堂2代目社長松本昇氏が1923年に発案した「チェーンストア（資生堂連鎖店）」です。

メーカーはチェーンストア契約をした小売店にしか商品を卸さなくなるため、基本的にそれ以外のルートから商品が流通することがなく価格が維持されるようになりました。

小売店のメリット

メーカーは小売店と他メーカーの契約を妨害する意図はないために、**小売店はさまざまなメーカーと契約を結ぶことができます。**

CMをしている商品を仕入れて、店頭に大きなポスターを貼れば集客できたため、広告宣伝もメーカーに頼ることができました。小売店の負担が少なくすんだわけです。

ところが再販制度撤廃以降、徐々に制度品の価格優位性が下がっています。

特に認知度の高いマスブランドの場合、ドラッグストアで「カウンセリング化粧品でポイント10倍」「カウンセリング化粧品30%オフ」などの施策が常態化し、必ずしも価格が維持されなくなりました。百貨店や**専門店ブランド**は制度品システムの最後の砦として、メーカーと販売店の強固な絆によって価格が維持されています。

カウンセリング化粧品

制度品システムの維持には多額の費用がかかる。そのため、資生堂、コーセー、マックスファクター、花王、カネボウなど限られた企業でのみ採用されている。

小売店の契約

たとえば資生堂のチェーンストアと契約していても競合となるカネボウやコーセーとも取引ができる。

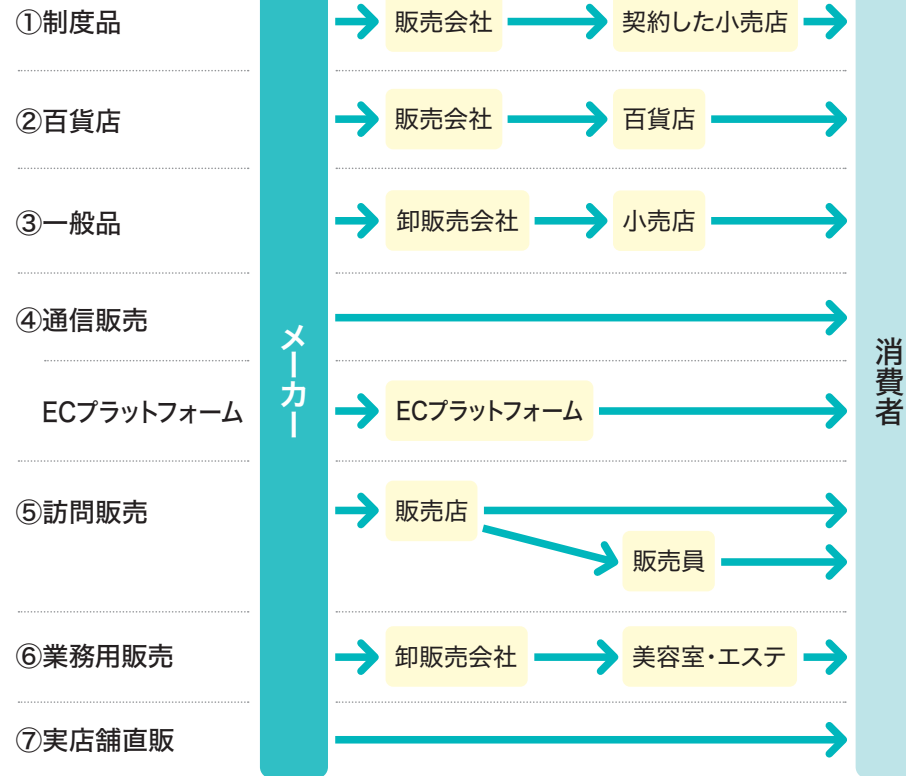
専門店ブランド

資生堂のベネフィーク、カネボウのトワニー、コーセーのプレディアなど。

百貨店と専門店の両方で扱うブランド

資生堂（クレドポーボーテ、SHISEIDO）コーセー（コスメデコルテ）花王（エスト、KANEBO）。

化粧品流通の仕組み



化粧品は系列の販売会社と契約小売店で扱うため
価格の維持が可能

制度品ブランドの7つの特徴

- ① メーカー小売店と取引契約を結ぶ
- ② 陳列するためのポップ什器やテスターを供給
- ③ カウンセリング販売を行う美容部員を一部に派遣
- ④ 売上に応じて奨励金を支給
- ⑤ ポップやパンフレットやポスターなどのを提供
- ⑥ 仕入れた金額で返品できる
- ⑦ 全国に販売会社があり営業マンの支援が手厚い



販売店ごとに お客様のニーズは異なる

化粧品は、バラエティストア、ドラッグストア、百貨店、コンビニなどさまざまな販売店で売られています。販売店ごとに来店するお客様の層やニーズなどが異なります。

販売店ごとに来店しやすい客層がある

化粧品を購入するお客様は年齢層や趣向が幅広く、商品に求める価値や特性が多様です。そのため、さまざまな特性を持つ商品が各社から販売されています。

特性が異なる商品をターゲット層に届けるために大切なのが、商品とお客様が会える場である販売店です。

以下のように、ターゲット層によって来店しやすい販売店の傾向があります。

●高価格帯

美容意識と可処分所得が高い人がターゲットです。百貨店や専門店などで取り扱われています。施術料が高いエステティックサロンでも高級化粧品を取り扱っています。数千円以上するものが高価格帯になり、なかには10万円を超えるクリームもあります。

●中価格帯

トレンドに敏感な女性がターゲットです。バラエティストア、専門店、**路面店**などで取り扱われています。最近はアパレルブランドが自社ブランドの製品を扱うようになりましたが、それもこのゾーンに属します。2000円を超える価格です。

●低価格帯

必需品を想买いたい人、ユニークなものをお得に想买いたい人がターゲットです。ドラッグストア、**GMS**、ディスカウントストア、ホームセンター、100円ショップなどで取り扱われています。日本の化粧品は品質が向上しており、数百円でも安かろう悪かろうにならず、高価格帯・中価格帯と併用する人も少なくありません。

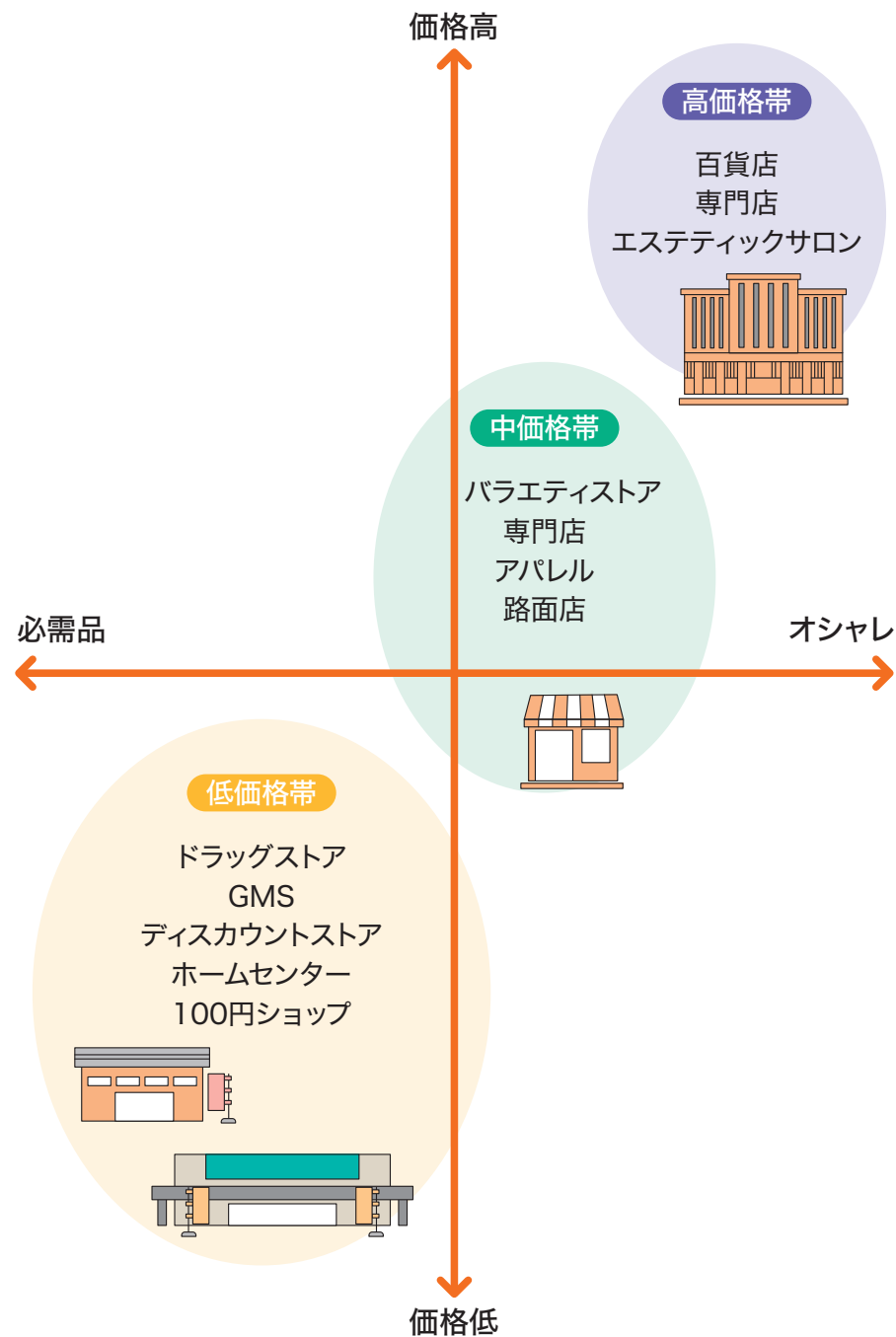
路面店

大きな通りに面した店舗のこと。通りから直接入ることができる。

GMS

ゼネラル・マーチャンダイズ・ストアの略。日本語では「総合スーパー」と訳され、日常生活に必要な食品や日曜雑貨などを総合的に取り扱っている。イオンやイトーヨーカドーなど。

販売店のポジショニング



化粧品会社における組織の構成

大手企業では組織戦略が売上に大きな影響を与えるため、大きな組織編成が頻繁に行われています。中小企業の場合は組織の垣根が曖昧で、若手社員であってもさまざまな業務を兼務しているケースも少なくありません。

指示系統が明確になっていることが理想

化粧品業界において、組織の構成は非常に重要です。理想は、指示系統が明確になっていること。

経営層は企業価値向上のために中長期の計画を立て、マーケティング部門は、それを実現するためのプランを立てて、各部門と連携を行います。

売上鈍化の原因が組織であることも

売上が順調に伸びていた企業でも、ある程度の売上に達すると成長が鈍化することがあります。

こういった場合、「商品」が原因だと考えられがちですが、本当の原因が「組織」にあることも珍しくありません。

大手企業の場合は、各部門ごとに細かく作業が割り振られているため、効率性が高まります。ただし、部門間のコミュニケーションが円滑に行われにくくなり、創造性が低下しがちです。コミュニケーションがうまくいかないことが、成長の妨げになっているケースがあります。

一方で、中小企業の場合は、経営プランがきちんと作られていない、マーケティング部門が機能していないなどの課題が多く見られます。戦略部門が存在せず、現場の担当者が意志決定をするため、持続的なブランド価値の創造よりも短期的な売上獲得を重視してしまい、ある時点で成長が止まってしまうのです。

人材の流動性については、大手企業は他会社からの転職は少なく、ある程度の役職以上になると**競業避止義務**がかけられることもあります。中小企業の場合は、外資系や中小企業間での転職は自由な傾向があります。

競業避止義務

所属する企業に不利益となる競合行為を禁止すること。退職後に競合他社に転職することを禁じられることもある。

化粧品会社のさまざまな職種

マーケティング部門

商品企画	経営計画をもとにブランドや商品を企画。新製品や廃盤商品の計画、ブランドリニューアルなどの検討
CS	お客様からのお問い合わせや相談への返答。相談業務は外注することもある
宣伝	広告宣伝の立案、広告代理店などとの交渉
販促	販促の立案、販売什器やサンプルなどの製作
PR	メディアや美容ジャーナリストへのPR活動
商品開発	研究所やOEM会社と一緒に商品の開発の具現化
デザイン	商品のデザイン。社内にデザイナーを要する場合もあるが、外注することもある

品質部門

研究	基礎研究、処方開発、安全性研究
生産	生産体制の構築。売上計画を元に生産

販売

美容部員	美容部員や美容部員の教育など
営業	販売店や代理店、流通との交渉

管理部門

経理、財務、広報などバックオフィス部門

「PR部門」は 会社やブランドの顔

PR部門は、プレスリリースの作成など新商品の紹介を中心に、各マスコミに無料で宣伝してもらうための告知活動を担当する部署です。化粧品の売上への貢献が高い部門ですが、企業によって人材登用の方針が異なります。

第三者からのお墨付きをもらう

化粧品メーカーのPR部門は売上に直結する重要な部署です。
無料でアピールできるフリーパブリシティのための活動を行います。広告ではありません。

広告はお金を払った企業が主体となって情報発信を行うのに対して、フリーパブリシティではマスコミが主体となって情報を発信します。第三者が責任を持って紹介してくれるということなので、情報の信用性が増し、消費者の購買行動に直結します。

PR部門に配属される人材とは

化粧品メーカーのPR担当者は、企業によって配属される人の傾向が異なります。

大手メーカーの場合は、ジョブローテーションで配属されることが多いため、PR担当者がマスコミ関係者などと深い関係を築く前に異動してしまうことも多いようです。

一方で、中小メーカーでは、転職で各社を渡り歩いたPRのスペシャリストが担当していることが多くあります。

PR担当者は、インフルエンサーのようにSNSの拡散や雑誌のライフスタイル取材などで商品を紹介することもあります。いわばブランドの顔になるため、人間力も必要です。

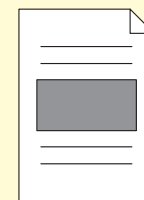
また、アシスタント時代は激務で肉体労働も多いため、イメージとギャップの多い職種です。

このような激務に耐えられる優秀な人は、化粧品業界以外でのPR部門でも活躍できるため、引くてあまたです。そのため、転職の多い職種となっています。

PR部門の業務内容



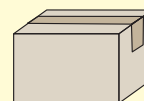
研究者や
企画担当者への
取材の立ち合い



リリースの制作



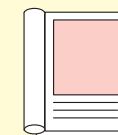
インスタライブ
の司会



インフルエンサーや
ジャーナリストへの
商品の送付(ギフトング)



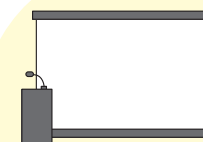
商品の
貸し出し依頼
への対応



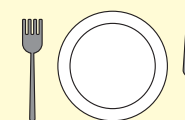
タイアップ広告などの
撮影の立ち合いや
原稿チェック



新製品の反応等を
社内へフィードバック



発表会の企画、招待状の発送、
接待客のリストアップ、
会場のセッティング



美容ジャーナリス
との会食

ONE POINT

優秀なPR部門担当者の条件

某雑誌の美容記事担当者は、優秀なPR部門担当者について「新製品の紹介（キャラバン）が面白い」「アンケートに的確な回答をする」「機械的な対応ではない」と3つの条件を挙げました。SNSの発達により気軽に情報発信が可能になったため、そのような人材が以前よりも減っているとの声もあります。

新規参入企業の戦略は 経営資源や時代性で決まる

化粧品会社がすべて同じ戦略をとればうまくいくわけではありません。自社の経営資源や時代性、業界での競争地位などを分析し、自社にあった経営戦略をとっていく必要があります。

競争地位の4 類型とは

近代マーケティングの父と呼ばれるフィリップ・コトラーは、**業界における企業の競争地位をリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーという4 類型に分類しました。**

たとえば富士フィルムは、化粧品業界にとっては新規参入企業ですが、もともと異業種の大企業です。経営資源の質も量も揃っているため、リーダーとなります。

富士フィルムのように、もともと持っている本業の高い技術が独自性のある経営資源となります。それが消費者にとってのベネフィットと合致すれば、ヒット商品が生まれやすいでしょう。

アパレル企業の場合は、自社のブランドイメージやそのブランドを支持する顧客の質が独自性のある経営資源となります。

とるべき戦略は競争地位により異なる

コトラーは「競争地位に応じた戦略をとるべき」としています。たとえば、高価格帯商品をカウンセリングで売る制度品のようなシステムを築くには、時間やお金がかかります。経営資源が乏しい新規参入企業ではとれない戦略と言えるでしょう。

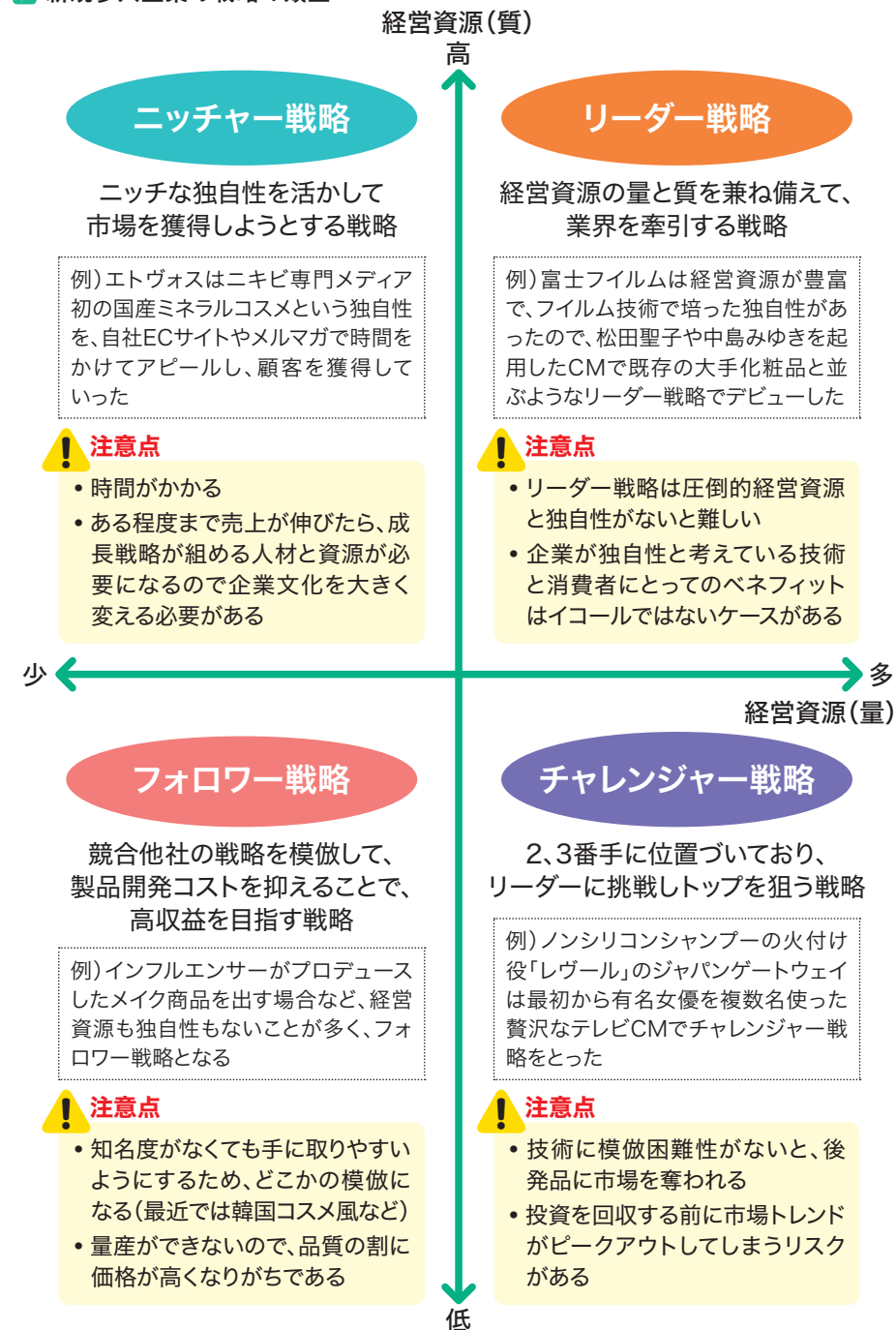
つまり、**企業は自由に戦略を選べるわけではなく、「経営資源の質・量」によって、とるべき戦略が異なるわけです。さらに、ここに時代性を掛け合わせて企業戦略が決まります。**たとえば、最近は店舗よりECに力を入れる企業が増えているのは、時代性がカギになっています。

以前は経営資源の豊富な大企業の異業種参入が多かった化粧品業界ですが、EC販売の広まりは中小の新規参入を活性化するきっかけにもなりました。

4 類型

慶応大学名誉教授の嶋口充輝氏は、この4 類型を各企業の経営資源の「質が高いか、低い」「量が多いか、少ないか」によって、右図のように分類した。

新規参入企業の戦略4 類型



ブランディングは顧客を媒介していく

ブランディングに成功すると、顧客が自ら他の顧客に宣伝してくれるようになります。もちろん、購入頻度が高い顧客は大切ですが、購入頻度が低くてもブランド愛が強いユーザーは良い影響を与えてくれます。

ブランドが顧客に与える影響

ブランドは企業だけではなく、顧客と共に作りあげていくものです。

ブランド力が高まると、顧客から顧客への波及効果もあります。

メーカーの目が届いていないところで顧客が他の人に宣伝していたり、誰かの批判に対して顧客が庇ってくれるなど、顧客自身が広報的な役割を果たしてくれるようになるのです。

注目すべき顧客の3つのタイプ

顧客には以下の3つのタイプがあります。

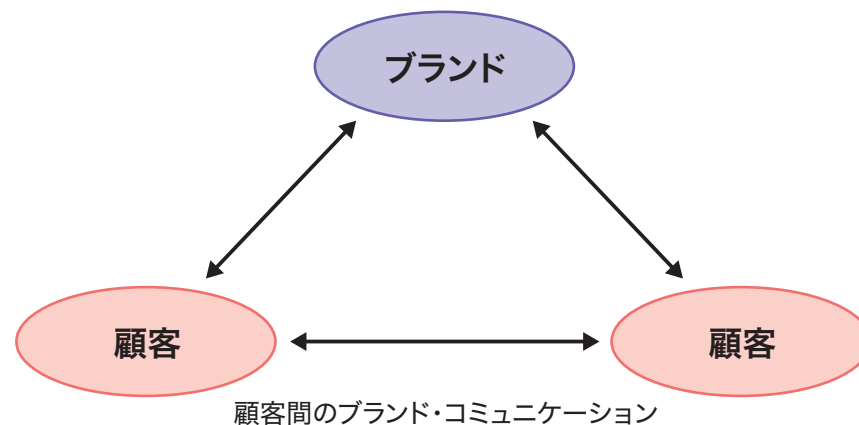
- ①ロイヤルユーザー……購入頻度が高くブランド愛が高い人
- ②たまたま買ってるリピーター……ブランド愛は低いが購入頻度が高い人（近くで購入できる、セールがあるなど）
- ③いつか買いたい憧れユーザー……購入頻度が低い、もしくはまったくないがブランドへの憧れが強い人

化粧品のブランディングで見逃しがちなのがこの憧れユーザーです。実際に商品を購入していないので企業にメリットのない存在のように感じますが、この存在には2つの利点があります。

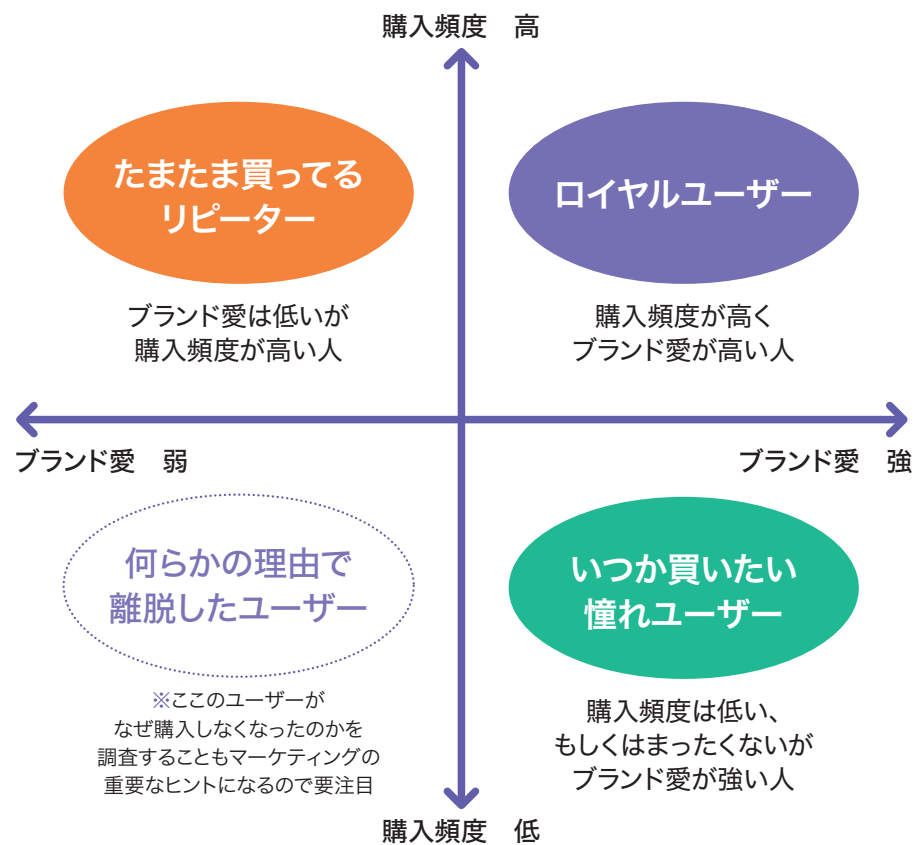
1つ目は、将来の顧客になる可能性があることです。ロイヤルユーザーばかりに注力するとブランドが老化してしまいます。将来のある若い世代など、未来のロイヤルユーザーの育成は重要です。

2つ目は、強い憧れをもつファンは、SNSやブログなどで商品をいかに素敵だと感じるのかを熱心に書き込んでくれることです。購入してくれなくても、第三者の声が集まれば集まるほどブランドは強化されます。

顧客とブランドの関係



顧客ロイヤルティ



化粧品の販売には許可が必要

化粧品の製造・販売をするには、厚生労働省や保健所からの許可が必要です。これらの許可を得るにはさまざまな条件があります。ただし、OEM企業に製造・販売を依頼すれば、これらの許可は必要ありません。

化粧品の製造して販売するための2つの許可

自社の名前で化粧品の製造して販売するためには、以下の許可を取得する必要があります。

- **化粧品製造許可**……化粧品の「製造」するための許可。大手企業やOEM企業（→P60）が取得する（厚生労働省の管轄）
- **化粧品製造販売業許可**……化粧品の「販売」するための許可。この許可を取得した会社が化粧品製造販売業許可業者となり、品質のすべての責任を負う。許可を得るためには右図の要件が必要（保健所の管轄）

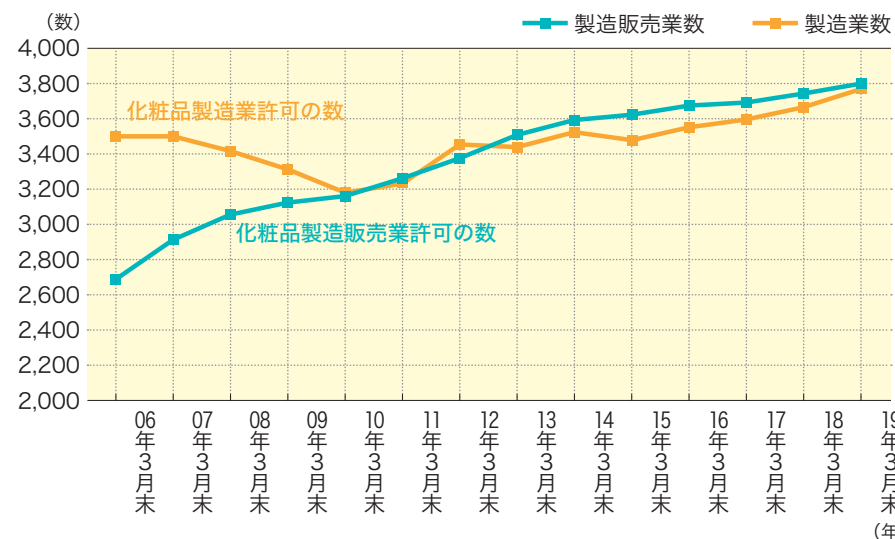
OEM企業に依頼する場合の注意点

これらの許可を取得しなくても、化粧品の販売する方法があります。美容室、ホテル、旅館、タレント、インフルエンサーなど、多くの店舗、個人、会社がOEM企業を利用してオリジナル化粧品の発売していますが、**化粧品製造許可と化粧品製造販売業許可の両方を持っているOEM企業に依頼をしているのです。**

販売まで依頼する場合は、製造のみを依頼するよりもコストが高くなります。また、製造販売業者の記載がOEM業者の社名・住所となり、自社のブランド名と併記されます。

製造を外注した場合でも、安全性は発売元である企業も担保すべきです。大手化粧品会社の場合は研究所や安全性評価の部門で自社基準に合っているかどうか確認しますが、異業種参入の場合、自社で品質評価の実験室を持つ事は現実的に難しいため、安全性評価専門の外注業者を利用します。個人や中小企業は、OEM企業から提示された安全性や品質のレポートのみの確認で自社の検証を行うことなく発売することが多いのが現状です。

化粧品製造販売及び製造業態数



厚生労働省 人口動態保険社会統計課調べ

自社で化粧品製造販売業許可を得るための2つの要件

①総括製造販売責任者、品質保証責任者、安全管理責任者を常勤で配置

※上記になるために必要な資格

- 薬剤師
- 高校、高専、大学等で、薬学又は化学の専門課程を修了
- 高校、高専、大学等で、薬学又は化学の科目を修得し、その後化粧品（又は部外品・医薬品）の品質管理又は安全管理業務に3年従事

②品質保証体制、安全管理体制の構築

※GQP・GVP体制の整備

GQP＝化粧品の品質保証に関する基準

GVP＝化粧品の市販簿安全管理に関する基準