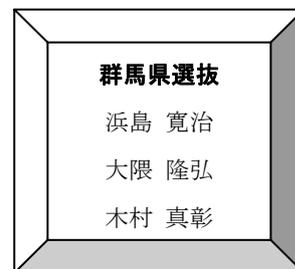
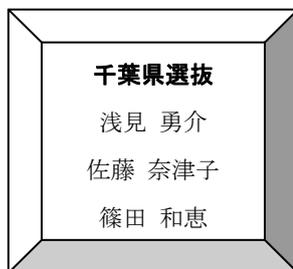


『資生堂』

1. はじめに

化粧品業界は第1次石油ショックを境に急速に伸びが衰え、資生堂も例外ではなかった。また、ニーズの多様化によりターゲットを絞り込んだキメ細かいマーケティングが必須とされる業界であるにもかかわらず、新規参入は後を絶たず競争は激しくなる一方であった。そして、コンビニエンスストアや大型量販店の登場により、流通においても大きな変化が起きていた。そこで資生堂は王者の地位を守るためと、大型量販店へと流れていった消費者をチェーンストアに引き戻すために、ある戦略を打ち出した。ある戦略とは、消費者を付加価値志向－合理性志向、最寄品－買回り品の2つの軸で4つにセグメント分けを行い、それに合った4つの新業態をチェーンストアに導入する戦略である。そこで、今回は資生堂が打ち出した4つの新業態のうち、消費者のみならず流通系列化にも焦点を当てて、いずれが成功し失敗するのかを検討してほしい。

2. グループ分け



3. 採点基準

- ① 理論援用 (適切な理論が援用されているかどうか) 3点
- ② 主張の論理構成 (主張の流れに飛躍がないかどうか) 5点
- ③ パッシブプレゼン (相手に伝える情熱があるかどうか) 5点
- ④ スリムレジュメ (無駄なく全てのことを網羅しているかどうか) 4点
- ⑤ MVPプレイヤー (一番輝いていた人) 1人1点

「資生堂の姿勢どお？」

1. はじめに

資生堂のチェーン店は、売上の伸び悩みによる過剰在庫を抱えており、今すぐ流通改革に取り組まなければならない状況である。本ケースにおいては、既存の流通理論を援用し、今後資生堂が取るべき流通政策の提案を行う。そして、資生堂が新たに打ち出している、4タイプの店舗業態の是非についても言及する。

2. 現状分析

About 化粧品業界

■需要低迷

←第1次石油ショックによる不況、化粧人口(20歳代)の減少、軽い化粧の一般化、などが原因

■新規参入多し(メーカー数:2000社)

←低開発コスト、高い利益性、販売の自由

■消費の個性化・多様化

■大型量販店の進出

⇒消費者のニーズに対応する必要がある

About 資生堂

■化粧品とトイレタリーの兼業メーカー

■世界3位、国内1位

■第1次石油ショック以降、売上の伸びが衰える

■売上比は、化粧品88%:トイレタリー12% →化粧品が頼みの綱

■全国の2万5千店のチェーン店

《流通》

■60年現在チェーンストアのうち、50%近くが前年実績割れ

→客数の減少、訪販攻勢、商品回転率悪化、仕入れ力低下、諸経費高騰

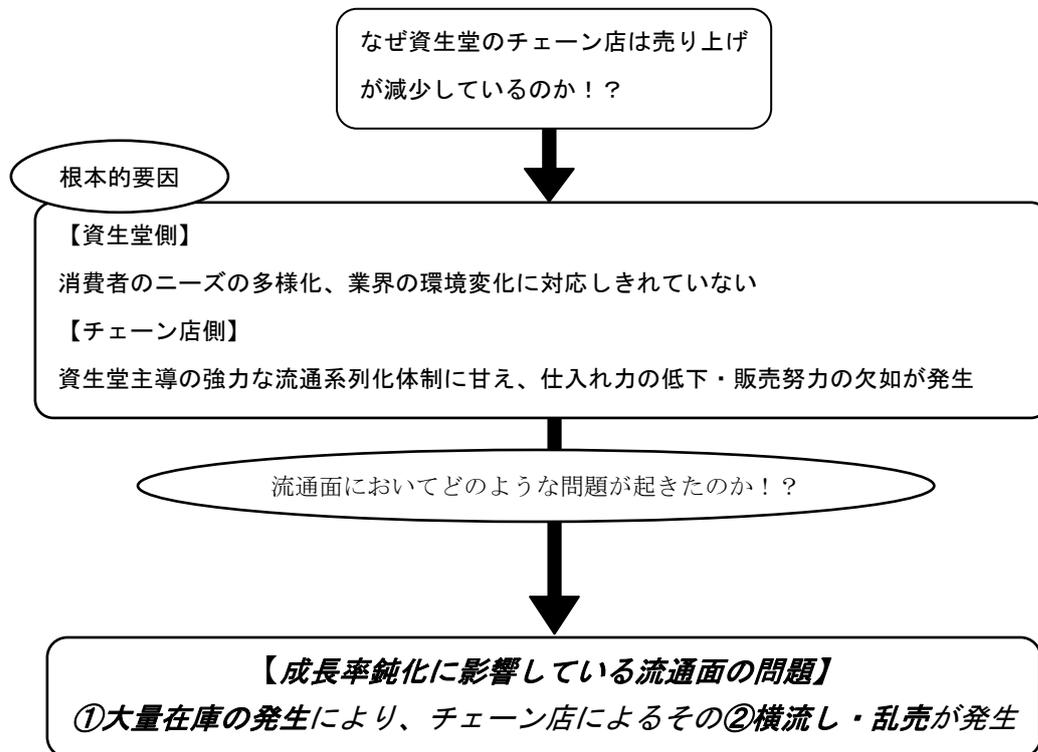
■チェーンストア=ターゲットの絞込みが未着手

■58年にコンビニエンスストアへの販路拡大を企図

→チェーンストアとの関係悪化+過剰在庫が非チェーン店への商品横流しを助長

⇒チェーンストアの在庫負担を軽減する「流通改革」を！！

3：流通面における問題点の抽出



4：流通面の改善提案

問題①：大量在庫の発生

対策①：延期モデル投入

■資生堂は消費多様化に対応できず、大量の在庫を抱えている

⇒製品・広告面においても問題はあるかもしれないが、流通面から捉えるならば、

「資生堂の流通システムが消費の多様化に即していなかったために大量の在庫が発生した」といえる

⇒では、多様化以前、つまり資生堂が製品を作れば作るほど売れ、業界一位の座で安穏としていた時代の流通システムとはどのようなものか。

そして、多様化に対応することで死んでいる在庫の削減を行うにはどう変化させればよいのか。

◆Bucklin(1965)の延期-投機理論

●投機型在庫投資（多様化以前の流通システム）

在庫投資の決定をできるだけ早く行い、市場危険を負担する方法。

・需要成長期…消費需要の予測に基づいて在庫投資

⇒先物在庫が蓄積されていく。

⇒品切れによる機会損失を防止。

メリット①大量生産による規模の経済の達成、②成長する需要に対して、機会損失の防止。

消費の多様化

●延期型在庫投資（今後望まれる流通システム）

在庫投資の決定をできるだけ遅く行い、市場危険を回避する方法。

・需要増加通減期、消費の多様化…規格方式の生産によって、製品の最終形態の決定をできるだけ延期⇒消費傾向に即し、流通段階でも製品の細かい属性を変えられる。

⇒リードタイムの短縮と多頻度小口の物流体制の強化に成功。

⇒先物在庫の減少。

メリット①多様化する消費に対応できる、②在庫比率の低減が可能。

・延期型在庫投資を安定的に行うためには、流通システムとして速度の経済の追求が必要。

⇒速度の経済を実現するためには、流通機能行為の加速化が必要となる。

⇒VAN システムで対応

問題②：チェーン店による在庫品の横流し・乱売

対策②：アメとムチ「強制的支配と情報パワーの活用」

- 資生堂とチェーン店の関係悪化も手伝い、チェーン店は大量の在庫を横流し・乱売
⇒これを防ぎ、商品の値崩れを免れなければならない
⇒「諸経費高騰」も問題になっていることから、これ以上のリベート増などよりも、ある種強制的に横流しを防ぐシステムの構築が必要。

◆パワー基盤の理論

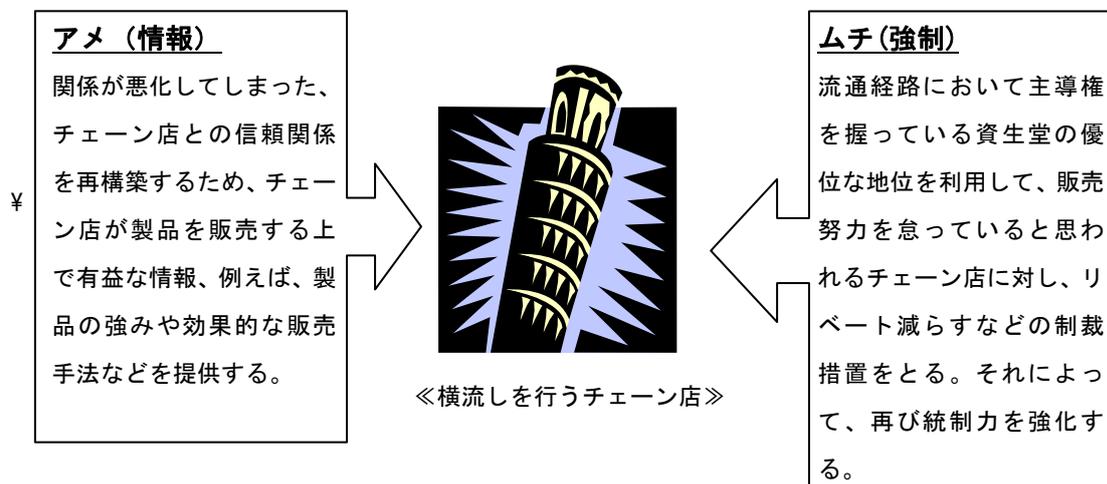
流通経路において、ある構成組織が他の構成組織を操作する能力を与える基盤のこと。

基盤の種類としては、①報酬、②強制、③情報、④一体化、⑤正当性の5つの基盤が挙げられる。

強制 メーカーの希望どおりに小売業者が販売しないなど、自己の目標達成に他の構成員が協力しなかった場合に行使される強制的な力。報酬の削減などが行われる。

情報 他の構成員にとって重要な専門知識を収集・蓄積している情報的な能力のこと。情報は他の構成員の行動を方向付けるのに適しており、近年の情報技術の発展に伴い重要性が高まっている。

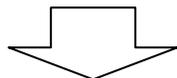
資生堂製品値崩の元凶となる在庫横流し行為を行うチェーン店



5. 業態転換戦略の吟味

既存の小売業態の問題点に対する改善提案は前節において行った。本節においては、資生堂の更なる成長を目指して、当社の打ち出している新たな流通戦略に対する吟味を行う。

新業態導入の目的は、不採算チェーン店を活性化させることである。
←大型量販店の登場により、一部の消費者がブランド・スイッチした。



**大型量販店と差別化できているか、ターゲットがかぶっていないか
という観点で新業態の是非を論じていく。**

大型量販店

品揃えの幅が広く深いため、ワンストップ・ショッピングが可能であり、単独でかなりの消費者を惹きつけることができる。この販売力を背景に商品を安く仕入れ、それを安く販売した。

⇒化粧品に対し合理性志向の強い消費者が利用すると考えられる。

《4つ店舗業態》

- コスメティックハウス…化粧品に高関与(高付加価値志向、買い回り志向)な全ステージの消費者対象
- ユアシセイドウ…比較的化粧品に高関与(付加価値志向、最寄り志向)な主婦が対象
- 家庭百科…化粧品に低関与(合理性志向、最寄り志向)な主婦が対象
- Y&Y…化粧品に比較的高関与(買い回り志向)な若年層が対象

- ☆ コスメティックハウス
- ☆ ユアシセイドウ
- ☆ Y&Y

付加価値志向の消費者をターゲットとしている。

- ☆ 家庭百科

合理性志向かつ最寄り品志向の消費者をターゲットとしているため、大型量販店とターゲットがかぶっている。

しかし、上述した大型量販店のビジネスモデルを考慮すると、大型量販店の方がより安価で品揃えの豊富な製品を提供できると考えられる。

よって、大型量販店に流れた消費者
を取り戻すことはできない！！

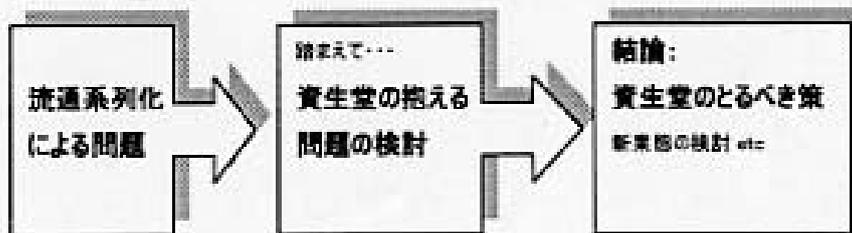
参考文献

- 田島義博・原田英生著(1997), 『ゼミナール流通入門』(日本経済新聞社)。
田村正紀(2001), 『流通原理』(千倉書房)。
——(1977), 『バックリン 流通経路構造論』(千倉書房)。
知念肇(1997), 『現代日本流通論』(中央経済社)。
石原武政・小西一彦(1991), 『現代流通の動態分析』(千倉書房)。

資生堂の流通戦略

神奈川県選抜 小合麻耶・富岡亜矢

1. 主張の流れ



2. 現状分析

Company

- ・全国に2万5千店のチェーン・ストア、15万店のトイレタリー商品取扱店
- ・売上高が前年を割る店が50%近い (客数減少、訪販攻勢、商品回転率悪化、増経費高騰など)
- ・キメ細やかなマーケティングのために種類を増やしたが、結果的に**在庫増加**
- ・過剰生産・在庫にともない、**乱売や非チェーンへの横流し**
⇒定価より安く売られる!

Consumer

- ・価値観は多様化、個性の重視
- ・ファッションのカジュアル志向
→軽い化粧の一般化
- ・健康や安全に対する意識の高まり
- ・高品質と合理的な価格を求める傾向
- ・化粧品をトータル・ファッションの一部としてとらえる傾向

Circumstance

- ・化粧人口の現象...化粧品を最も多用する20代の人口...昭和60年には10年前と比べて20%も減少
- ・バラエティ・ストアなどの新業態店の化粧品売上がふえてきている
- ・洋品雑貨、各種食料品、小間物店の化粧品併売店の販売額が化粧品店を上回る (昭和60年)
- ・国民生活水準の向上に伴い、自分に合った個性豊かな化粧品が好まれる傾向
- ・働く主婦の増加⇒職場近くの百貨店などの化粧品売上増

資生堂チェーン・ストア

レポートの支払方法：仕入れベース

契約年数：1年→6年に！！！！

再販制度を取り入れ、価格の低下を防ぐ！⇒小売の利益となるようにした

4つの新業態：当面チェーン・ストアの約1割位の加盟を考えている

マスタ化によって失われたファッション性や高いイメージ性を取り戻す

…新業態に移行か否か、いずれの業態にするかは小売に委ねられている！

コスメティックハウス

立地：盛り場や商店街

ターゲット：全ステージの付加価値志向層、買回り志向層

商品：付加価値の高い資生堂商品、この業態のための専門商品

販売方法：カウンセリング販売

特徴：顧客管理機能をも備えた肌の分析器「ビューティープロセッサ」の導入
より明確な分類のため品揃えに応じてさらに3つに分類（専門店色が強い）

- ①フェースハウス（基礎化粧品メイン）
- ②カラーハウス（メーカー化粧品メインのプティックタイプ）
- ③ビューティハウス（バランスのよい品揃えの地域コミュニティタイプ）

ユアセイドウ

立地：近隣型商店街や住宅街

ターゲット（25歳～）：付加価値志向型のヤングミセスやニューファミリー層

商品：健康食品、美容食品、資生堂パーラー商品、ティータイム関連用品など

販売方法：カウンセリング販売

特徴：「家庭生活」の提案に主眼

家庭百科

立地：近隣型商店街、住宅地

ターゲット（25歳～）：合理性志向、最寄り志向の強い主婦

商品：リビング雑貨、キッチン雑貨、トイレタリー商品、日用文具類など

販売方法：セルフセレクション

特徴：食品、雑誌を除いた日用品のコンビニエンスストア

Y&Y

立地：広域型商店街

ターゲット（15～24歳）：ヤング、あるいはヤングマインドを持つ層、買回り志向

商品：カジュアル衣料、服飾小物、バス関連商品、キッチン雑貨、家具など幅広く品揃え
化粧品のスペースは全体の10～20%⇒若い女性向けのファッション店

販売方法：セルフセレクション→店員がとなりに付き添って来る側面販売

特徴：遊び感覚を強調（常に新しい話題と発見を提供する楽しい店）

3. 系列化とは

流通系列化とは、メーカーが販社を選別、組織化して、自社商品の販路の規制を目指すもの
(公正取引委員会事務局・1979)

生産から消費までのすべての過程を生産者が統制することが可能となるが、小売業の行動をすべて統一できるとは限らない。(田村「流通原理」・2001)

さらに

すべての構成組織は相互依存の状態におかれ、システム内の他組織の行動によって、影響を受ける。…相互依存性が高くなればなるほど、他の構成組織が当該構成組織の目標達成を妨害する機会が多くなり、したがって、組織間の**対立**が発生する可能性も高くなる。(石井・1983)

対立＝衝突の基本的原因(松江・2001)

- ①目標の相違
- ②役割認識の相違
- ③現実理解の相違

資生堂で言うなら

- ⇒ 同一の目標ある「売上増」
- ⇒ 言い分が噛み合っていない
- ⇒ 協議していくべきなのに、していない

協調関係の維持のためには・・・**小売の意欲を喚起すべき!** (石井・1983)

4. 問題意識と戦略

問題点

- I 小売とメーカーの役割認識の相違
- それによる… -大量在庫
- 小売の意欲低下
- II 非チェーン店への横流し、乱売
- III 消費者の個性化・多様化

対立が起きては、どの業態であっても、うまくはいかない!
解決すべき!!!

「役割認識の相違 -主張の相違から見て取れます-

- ・資生堂の主張-小売店は工夫してモノを売ろうとしない
- ・小売店の主張-一次々と新製品を押し付けられ、10年前に比べ在庫が数倍に
 売れる新製品だけ持ってこい!

小売は資生堂の在庫調整機能を、資生堂は小売の販売意欲向上を求めている!

A. 延期的流通モデルの採用 -投機的流通モデルと比して-

	延期的流通モデル	投機的流通モデル
配達時間	短	長
ロットサイズ	小	大
小売段階の在庫量	小	大

また、系列化自体、在庫情報が円滑に届くため、
 ⇒大量の在庫を解消しやすい体勢とも言える。

延期的流通モデルによって、

⇒過剰在庫を持つ危険性はなくなる!
 ⇒大量在庫の解消!!!

B. 小売の意欲の喚起

小売の意欲を喚起する方法 (江尻・1983)

- | | |
|----------|---------------|
| ①共通目標の設定 | ④コミュニケーションの促進 |
| ②結合利益の確立 | ⑤組織原則にもとづく管理 |
| ③不確実性の軽減 | ⑥集団競争力の強化 |

… 今回の場合、資生堂とチェーン・ストアの『目標』が、売上(利益)の増加であるため、
 ①と②は同じと解釈できる。

①チャネル構成員も、自分自身もともに承認しうる共通目標を設定し、その目標の実現を目指し、努力すること

②チャネル構成員との共通の利益の実現のため、互いに協力し合うしくみを築き上げること

『在庫の解消』によって、

③の不確実性は軽減され、小売の意欲は喚起できる！！
…とも言えるが、

さ・ら・に！！

意欲低下の根本的な原因

仕入れたものが必ず売れる！という時代ではなくなった…**にもかかわらず！！**
いまだに、「仕入れベース」によって、小売店のリポートが支払われている！！

リポート構造の改革によって、

『売上ベース』の構造に変えていけば、リポートのために、
売上を伸ばさなければ！⇒小売の意欲は向上する！！
⇒小売の意欲低下を解消！！

A&Bによって、I解消！

② 非チェーン店への横流し、乱売

問題として、小売（チェーンストア）の利益は再販価格の維持により得られていたのに、乱売や非チェーン店などの横流しが起こり、チェーンストアは資生堂に対して、不満を持ち、反発しているのに、資生堂は対処していない。

横流しや乱売の原因：過剰生産・在庫

今までは在庫管理を販社が行っており、販社の出荷が売上に計上されていたため、メーカーには架空の売上として、計上されていた。（片山・1991）

E在庫管理をメーカーが担うことによって、

架空売上計上の危険性を回避し、正確な在庫管理ができる！
⇒過剰生産の解消！！

II 解消！

Ⅲ 消費者の個性化・多様化

Ⅲ 消費者の個性化・多様化

マス・プロモーションに無反応な顧客が10年前には1割程度しかいなかったが、
現在は4割前後に急増

この4割を引き戻すために――

きめ細やかな対応を目指す！

Aの『延期的流通モデル』によって、

小ロット配送、情報の届きやすさで、消費者のニーズに的確かつ、細やかに対応できる
…とも言えるが、

さ・ら・に！！

4つの新業態を開発したことによって、

消費者のニーズに基づき既存のチェーン店よりも品揃えの幅を深く、
あるいは**広く**した4つの新業態を開発（現状分析参照）

⇒消費者の個性化・多様化に対応！！

Ⅲ 解消！…？

…といたいところだが、

果たして、4つの業態自体、正しい分類だったのかは検討されていない。

★4業態の検討方法★

資生堂＝化粧品メーカー

系列店で化粧品以外の製品を扱うことは**企業ブランドの拡張**となると考えられる
⇒企業ブランドのイメージを壊すブランド拡張は、企業全体の不利益となりうるため、
各業態が資生堂のブランドイメージを壊さないかどうかを検討する。

ブランド拡張について

ブランド拡張→「既存のブランド名を利用して、ほかのカテゴリーの新製品を売り出すこと」

ブランド力があればブランド拡張は成功するのか?? 小川・金澤・田中 (1997)

「ブランドがよく知られていることが、必ずしもブランド拡張の成功を保証しない」

↑ブランド知名や理解といった消費者知識より、**ブランド連想の質**のほうが重要

※資生堂の認知度は高いが、新業態の購買意向が資生堂のブランド力のみで高くなるとはいえない

ブランド連想の質に影響を及ぼす要素とは?? Anker (2000)

適合性→ブランド拡張は顧客に適合性を感じさせるものでなければならない

・抽象的な連想から信頼を得ているブランドは適合する範囲が広い

⇒資生堂には「化粧品」という**具体的な連想**があるため、**適合範囲は狭い**のではないかと

ブランド拡張に適合しやすい商品の特性とは?? Smith & Park (1992)

経験財では、ブランド名のような**周辺的な属性**を商品評価の手掛かりにせざるを得ない

→「消費者が商品評価や購買に必要な情報を持たない製品ほど**ブランド拡張**に適している」

・**経験財**→実際に使用してみないと評価できない財

・**探索財**→外観だけからある程度はその特性が推測できる財

資生堂ブランドに適合

コスメティックハウス

・専用化粧品など品揃えの幅を測める業態
→ブランドへの悪影響はない

ユアセイドウ

・健康食品や美容食品などを品揃え
→**適合性が高く**、商品の多くは
経験財に相当するもの

資生堂ブランドに非適合

「家庭百科」と「Y&Y」

・雑貨や文具類、衣料、家具などを品揃え
→**適合性が低く**、商品の多くは
探索財に相当するもの

新業態コスメティックハウス、
ユアセイドウの設立

=消費者の個性化・多様化に対応!!!

!!!解消!!!

問題点と戦略のおさらい

- I 小売とメーカーの役割認識の相違
 - ・大量在庫…延期システムで解決！
 - ・小売の意欲低下…延期システム&リベート改革で解決！
- II 非チェーン店への横渡し、乱売
 - …本社による在庫管理の徹底で解決！
- III 消費者の個性化・多様化…延期システム&新業態で解決！

参考文献

- Anker, D. A. (1994), 『ブランド・エタイティ戦略』, ダイアモンド社, 陶山計介 他訳。
- 天野暉知 (1986), 「資生堂 なりより構わぬ“化粧品直し”」, 『週刊東洋経済』, 1986.5.17号, pp.54-57。
- 江尻弘 (1983), 『流通系列化』, 中央経済社。
- 石井淳蔵 (1983), 『流通におけるパワーと対立』, 千倉書房。
- 金子 (1988), 「化粧品業界の現状と展望」, 『月報 (協和銀行)』, 402号, pp.8-15。
- 片山又一郎 (1991), 『流通の基本知識』, PHP 研究所。
- 清田和之 (1988), 「化粧品の市場ニーズを活性化するためのダイレクト・マーケティング」, 『ブレン』, 1988年8号, pp.171-175。
- 近藤文男・中野安 (1985), 『流通構造とマーケティング・チャンネル』, ミネルヴァ書房。
- 松江宏 (2001), 『現代流通論』, 同文館出版。
- 夏春玉・鈴木武 (2002), 『現代流通の構造・競争・行動』, 同文館出版。
- 野田実 (1980), 『流通系列化と独占禁止法』, 大蔵省印刷局。
- 佐々木裕 (1985), 「ケーススタディ資生堂」, 『日経ビジネス』, 1985.1.7号, pp.30-36。
- 田口冬樹 (2001), 『体系流通論』, 白桃書房。
- 田村正紀 (2001), 『流通原理』, 千倉書房。
- 宇田川日出雄 (1987), 「資生堂 13年ぶりに大幅減益—新体制の苦い決断」, 『週刊東洋経済』, 1987.11.21号, pp.56-60。
- (1988), 「資生堂 組織一変、販社統合で改革推進」, 『週刊東洋経済』, 1988.3.5号, pp.62-63。
- 公正取引委員会事務局 (1979), 『独占禁止政策の主要課題』, 大蔵省印刷局。
- チャンネル・マネジメント研究会 (1992), 『大転換期のチャンネル戦略』, 同文館出版。

「♥大量に愛されよう♥」

第4期 浜島寛治 木村真彰 大隅隆成

1. はじめに

化粧品業界の NO.1 に君臨する資生堂。昨今の大型量販店の進出や消費者の変化といった逆境の中で、同社はどのように王者の地位を守っていくのであろうか。今回は、資生堂が打ち出した4つのチェーンストア事業開発計画のそれぞれの是非を検証していく。

2. 今回の目的

**既存の不採算「チェーン店」の立て直しを含めた、
流通チャネルの見直しを行い、
みんな（販社～小売～消費者）から愛される資生堂になる！！**

化粧品とは??

売手はその製品に内在する意味的機能を外在化させることによって買手の生活シーン価値に対応し、その結果として買手の満足水準、ニーズ適合水準の向上をもたらすための方法が主要手段となる財。

(出所) 陶山 (1993), 図表2参照

伝統的チャネルとは??

ゆるやかに連携づけられているメーカー、卸売業者、小売業者がそれぞれの立場に立って取引し、販売条件に関しては攻撃的な姿勢で交渉し合うものの、それ以外のときには自律的に行動してきた、まとまりの弱い組織。

垂直的マーケティングシステムとは??

専門能力をもつ企業によって管理され、中核企業によって全体の計画が立案されている組織であって、事業運営の経済性と市場に対する最高のインパクトを実現できるようにしくみを築き上げた組織である。

(出所) 江尻 (1994)



太陽に愛される
前田美波里



太陽に愛される
前田美波里

3. 現状分析

CISEIDO

Product & Price

- 高価格から低価格まで、制度品メインの1000数百種、他、一般品も。

Promotion

- 強力なマス戦略を得意とするが、記述的広告は手薄。

Place

- チューンストア制
 - リベート政策、再販売価格維持制度
 - ー チャンネル間で資生堂がパワーを持つ（排他的チャンネル）
 - ー 小売店の反発権を維持
 - 必ずしも資生堂製品を扱う店ではなく、薬局など兼業店が4割を占めている
 - 販促方法、キャンペーン等をトップダウンに指示、援助
- 美容部員派遣、花梅会設置で、資生堂・小売・消費者の結びつきを強化。

COMPETITOR

- 業界低迷にも関わらず、新規参入激化（一般品、訪問品メーカーの参入）。
- 新興企業が生まれては消え、生まれては消え。
- 大量量販店の出現

CONSUMER

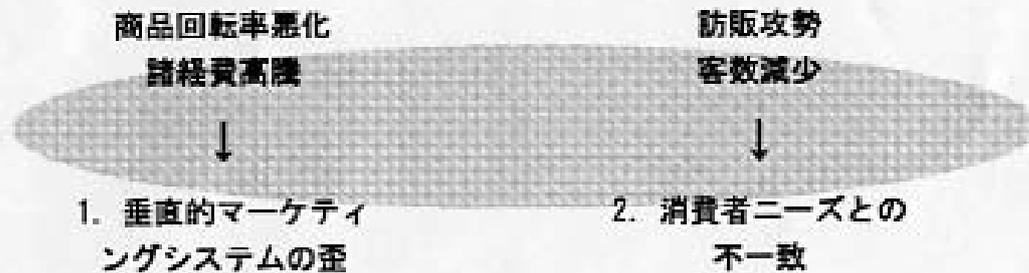
- 化粧人口が減る一方で、消費者はますます個性化・多様化している。
- 自分に合ったもの、品質や健康へのこだわり（←花王ソフィーナに傾倒）。



- 商品回転率悪化…過剰な量の商品の押し付け
- 諸経費高騰…過剰な商品開発・宣伝
- 訪販攻勢…消費者ニーズの多様化に合わせた競合他社の動き
- 客数減少…化粧人口の減少（20代）

・資生堂の売上減少
・不採算小売増加
・消費者不満

3. 方向性



4. 検証

0. チェーンストア業態開発計画

➡ コスメティックハウス

広域型商店街に立地し、全ステージの付加価値志向層に訴求。付加価値商品のカウンセリングを行う。

➡ ユアセイドウ

近隣型商店街に立地し、30歳以上の付加価値志向層に訴求。資生堂商品を中心に生活雑貨品のカウンセリングを行う。

➡ 家庭百貨

近隣型商店街に立地し、30歳以上の合理性志向に訴求。日常生活品のセルフセレクションを行う。

➡ Y&Y

広域型商店街に立地し、ヤングマインドを持つ層に訴求。ヤングマインド商品のセルフセレクションを行う。

1. 垂直的マーケティングシステムの歪

まずは、ここで垂直的統合が成り立つ要因をおさらいしよう。



猫に愛される

高田理香のイラスト

垂直マーケティングシステムが成功する要因

- ① チャンネル構成員再配置に伴う経済性
- ② チャンネル構成員の行動のスケジュール化と同調化による経済性
- ③ チャンネル・システムの簡素化の経済性
- ④ アクセスの経済性
- ⑤ 大規模なシステムを築くことによる規模の経済性

(出所) 江尻 (1994)

① チャンネル構成員再配置に伴う経済性

～チャンネル構成員（メーカー、小売店）が改めて役割を確認・分担することによって生まれる経済性～

✓ 検証

- ◆ 全国に雑多に散らばった小売店を4業態導入により、消費者のニーズに合致するような効率的な再配置を実現できる！
- ◆ 小売店は新興勢力大型量販店から身を守れる！
- ◆

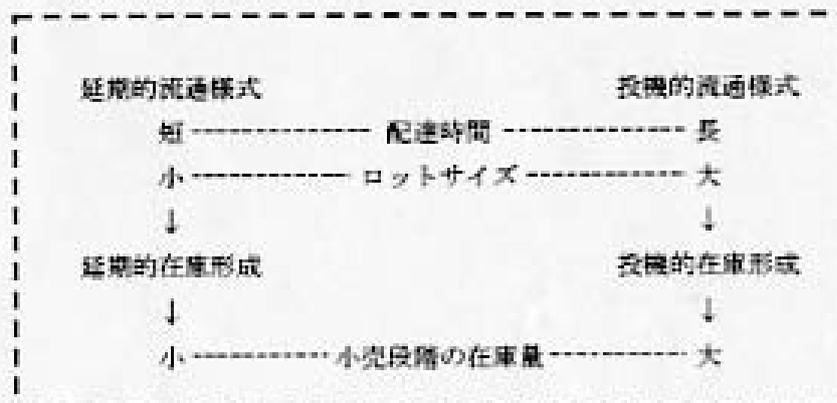
② チャンネル構成員の行動のスケジュール化と同調化による経済性

～チャンネル構成員の行動のスケジュール化と同調化によって生まれる経済性～

※「配達時間の縮小」、「ロットサイズ小型化」など。

✓ 検証

【図表1】 延期的・投機的流通システムと延期的・投機的在庫形成のモデル



出所：高嶋（1994）

- ◆ 「MDセンター」を拠点にした発注システムにより延期的流通様式を実現できる！
- ◆ 移り変わりの早い消費者のニーズに対応できる！

③ チャンネル・システムの簡素化の経済性

～チャンネル構成員をスリム化することによって生まれる経済性～

✓ 検証

- ◇ 4業態の中には、いままで小売店が手がけることがなかった資生堂以外の製品（日用雑貨など）を扱う家庭百貨とニアシセイドウが含まれている。

→新たなチャンネルを築くコストがかかる。簡素化による経済性を得ることができない！！

④ アクセスの経済性

～チャンネル構成員の距離を短縮することによって生まれる経済性～

✓ 検証

- ◇ 「MDセンター」を拠点にした発注システムにより延期的流通様式を実現できる！
- ◇ 小売を整理することによって出荷する品目が明確になり、販社の社会的品揃え形成（品揃え、集積、仕分け、配分）の4活動において効率化できる！
(出所) 田村 (2001)
- ◇ 4業態の導入により、狙ったターゲットから、確実＝効率的に、顧客情報を吸い上げられる。

⑤ 大規模なシステムを築くことによる規模の経済性

～同品目を大量に取り扱うことによって生まれる経済性～

✓ 検証

- ◇ 資生堂以外の少量多品目の日用雑貨などに手を出すことでは、規模の経済性は生まれない！

→新たなシステムを築くコストがかかる。規模の経済性を得ることができない！！



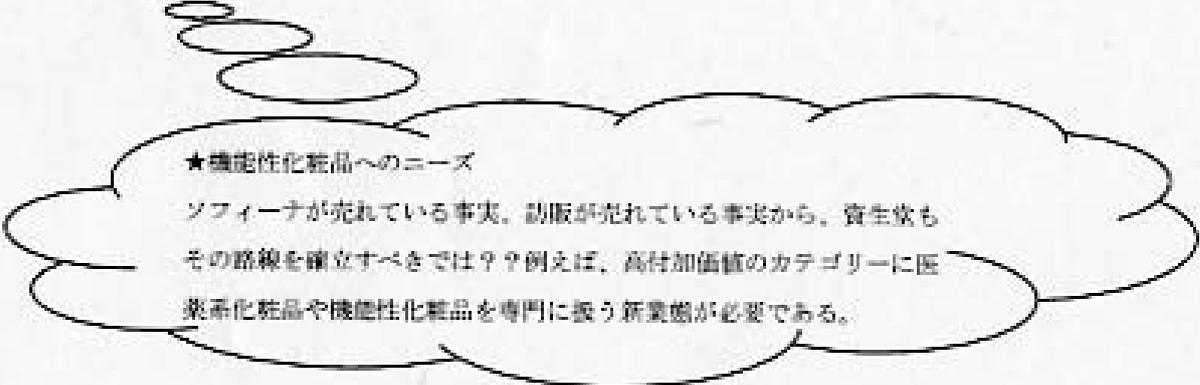
以上の5つの検証から、垂直的マーケティングシステムに歪みを生じさせているのは、日用雑貨などを取り扱うユア
シセイドウと家庭百貨である！！

2. 消費者ニーズとの不一致

4 戦略は消費者の表面化したニーズを整理し、情報処理負荷を軽減することに貢献！

しかし！

まだこんな潜在ニーズがある…



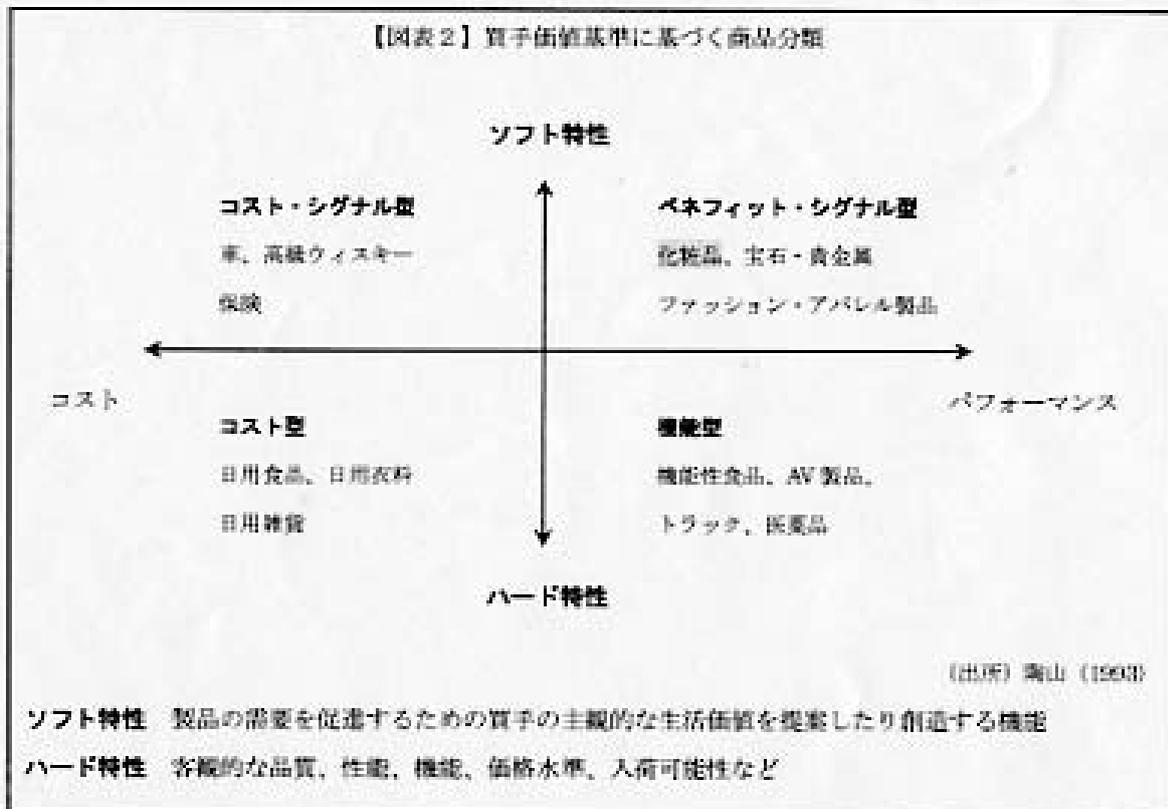
★機能性化粧品へのニーズ

ソフィーナが売れている事実、訪販が売れている事実から、資生堂もその路線を確立すべきでは??例えば、高付加価値のカテゴリーに医薬系化粧品や機能性化粧品を専門に扱う新業態が必要である。

5. 結論

『垂直的マーケティングシステムの歪』『消費者ニーズとの不一致』という2側面の検証から、チェーンストア業態開発計画は資生堂の流通チャネルを改善するには不適切である。特に、日用雑貨を扱うユアセイドウと家庭百貨は不適切であり、適切な業態が不足している。

6. 参考図表



7. 参考文献

- 江尻弘 (1994), 『流通系列化』, 中央経済社。
- 佐間明 (2005), 「市場を創り、流通を拓く資生堂」, 『流通情報』, 32-39頁。
- 陶山計介 (1993), 『マーケティング戦略と需給斉合』, 中央経済社。
- 高嶋克義 (1994), 『マーケティング・チャネル組織論』, 千倉書房。
- 田村正紀 (2001), 『流通原理』, 千倉書房。
- 田島正博・原田英生 (1997), 『ゼミナール流通入門』, 日本経済新聞社。