

フジカラーで若返ろっ♪

— 富士フイルム 化粧品業界への挑戦 —

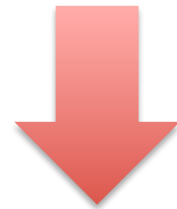
資生堂班：藤／石崎／水成／高橋



はじめに

- 近年、デジタルカメラの台頭で写真フィルム市場が縮小

➡ 2006年、フィルム研究開発で培ったコラーゲン技術やナノテクノロジー技術を生かして、スキンケア化粧品「アスタリフト」シリーズを開発。



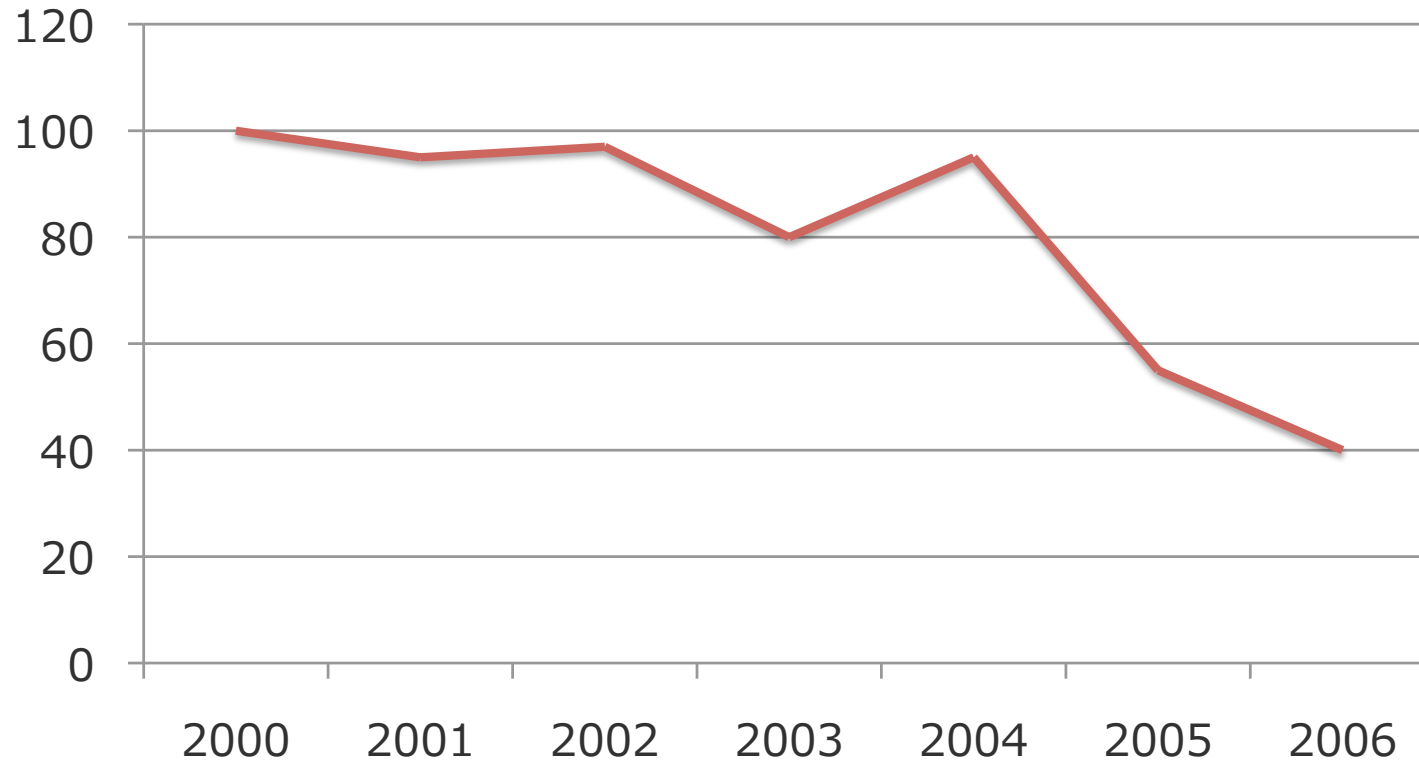
利益を最大化する流通チャネルを選択する必要性

現状分析

3C分析：Company

カラーフィルムの需要低下

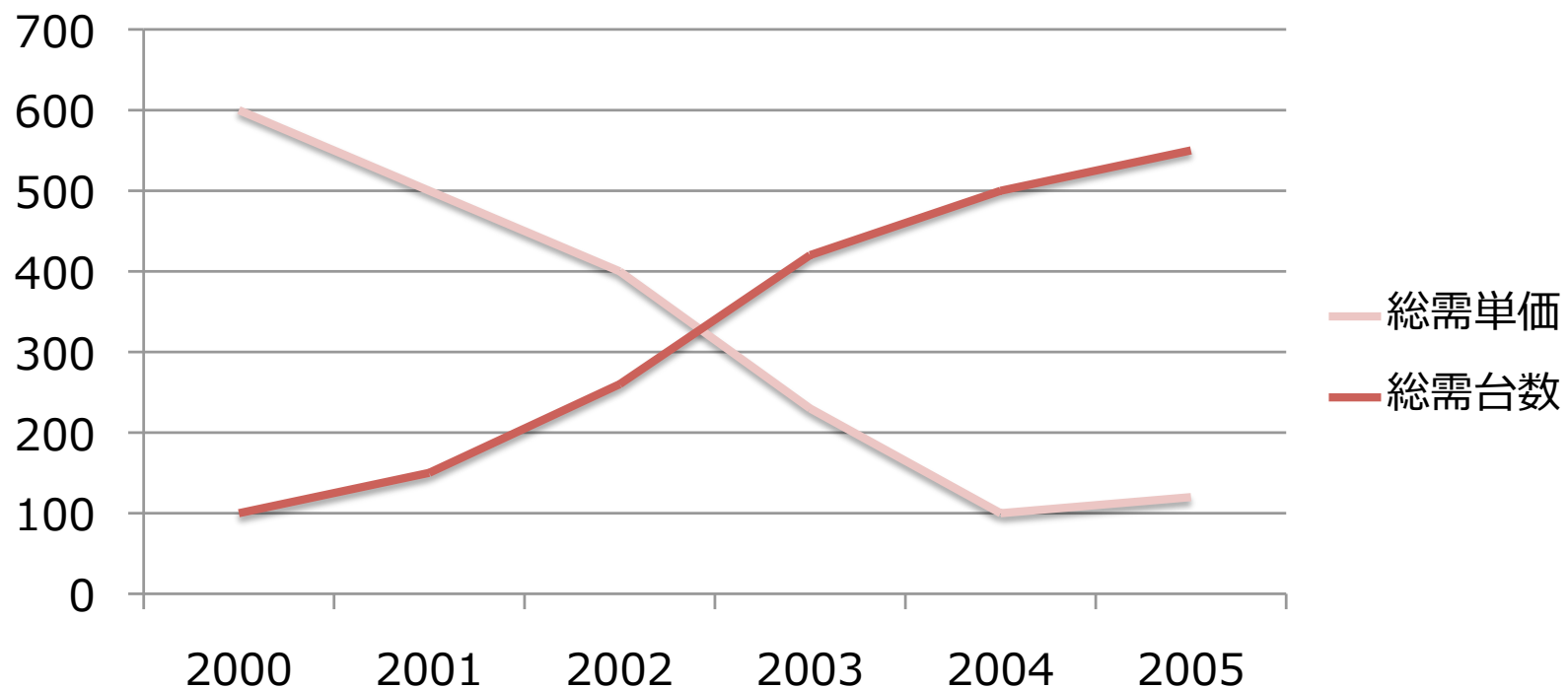
図表1：カラーフィルム世界需要推移



- デジタルカメラの台頭で、フィルム市場の規模が縮小している。

デジタルカメラの需要増加

図表2：デジタルカメラ需要推移



■ 伸長は鈍化するものの、デジタルカメラの需要推移は伸びている。

Vision 75

- 新規事業を継続的に創出し、注力事業を見直す必要性から、第2の創業にむけての中期経営計画「Vision 75」を打ち出す。

既存のコア技術を応用し、発展させ、独自性の高い競争力のある製品を市場に投入し、成長事業分野の拡充、新規事業分野の開拓する

既存のコア技術：① 写真フィルム体積の半分を占めるコラーゲン研究

② 写真を長持ちさせる酸化防止技術

③ フィルム中の特定層に効果を発揮するナノテクノロジー

新規事業分野：メディカルシステム・ライフサイエンス

エフスクエア アイ/エフキューブ アイの発売

- 2006年9月、機能性スキンケア化粧品「エフスクエア アイ」、機能性体内ケア食品「エフキューブ アイ」を開発し、100%出資子会社の富士ヘルスケアラボラトリーで通信発売を開始。

→ 消費者に認知されないまま。



通信販売流通チャネルをすでに持っている

アスタリフトの発売

- 2007年、写真フィルムで培った技術を生かして開発したスキンケア化粧品「アスタリフト」の発売を計画。
- 富士フィルム自身も、独自の高い技術をもって開発し、アンチエイジングという明確なコンセプトを持つ商品に自信満々。
- OEMの依頼が絶えないほどの高い技術。



アスタリフトの概要

コンセプト

- 化粧品の選び方変わる
- アンチエイジングスキンケア

ターゲット

- 30代～50代を中心とした、アンチエイジングに興味のある女性

効用

- コエンザイムQ10の約1,000倍の美容パワーを持つアスタキサンチンに注目
- コラーゲンが潤いとハリ、弾力効果をもたらす
- FTD技術で体の内側と外側からきれいにする

3C分析：Consumer

消費者の動向

- ドラッグストア、通信販売での購入が多く、年々増加している。

化粧品の購入場所

- 1位：ドラッグストア
- 2位：通信販売
- 3位：百貨店
- 4位：化粧品専門店

- アラフォー世代：第2次ベビーブームの世代に注目が集められている。
- 健康志向、アンチエイジングに消費者の関心が集められ、アンチエイジング市場は拡大し、成長が期待される分野として注目。



消費者はこの商品に満足するはず

3C分析 : Competitor

販売形態の違いに見るCompetitors

制度品

- 資生堂
- カネボウ
- コーセー
- マックスファクター

一般品

- 花王
- ライオン
- マンダム
- キスミーコスメティクス

訪問販売

- ポーラ
- メナード
- ノエビア
- エイボン

通信販売

- ファンケル
- 再春館製薬所
- ロレアル
- ウエラ

異業種からの参入例

DHC

- 通信販売で化粧品市場に参入
- 派手なTVCMや無料サンプル配布で知名度を上げる
- 5年間で売上を9倍に伸ばすまでに成長

味の素

- アミノ酸スキンケア「Jino」を通信販売で展開

ヤクルト

- 乳酸菌技術を応用した化粧品を通信販売で展開
- スキンケアからメイクアップまでの幅広いラインアップ

戰略提案

現状分析から抽出されたこと

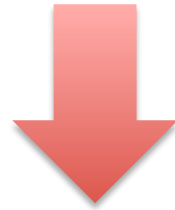
- 「アスタリフト」は、富士フィルム独自の高い技術で開発された、アンチエイジング化粧品であり、他社からの評判も高い。
- 時代はアンチエイジングブーム。健康志向、若返りをコンセプトとした製品の需要が高い。
- 「エフスクエアアイ」発売時に、通信販売チャネルを確立したが、認知度を上げることができなかった。



通信販売チャネルを活用しつつ、消費者の認知を上げる必要性

消費者の認知を上げるためには

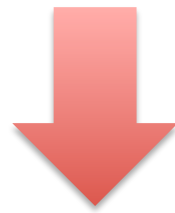
- 広範囲に製品メッセージを伝達することのできるマスメディアを使っ
ての商品広告が、ブランド認知を効率的に確保できる最も戦略的な手
段である。（亀井 1997）



マスメディアでの広告投下

訪問品

- 主婦の就業率向上とともに在宅率が低下し、訪問販売システムの在り方が問われている。（水尾 1998）
- 店別化粧品購入率で見ると、ターゲット顧客における訪問販売の割合は4%ほどである。（矢野経済研究所 2005）
- 今後購入を増やしたいと思う化粧品売り場で見ると、ターゲット顧客における訪問販売の割合は0.4%である。（矢野経済研究所 2005）



市場規模が小さく、消費者ニーズも低い

訪問品

- 主婦の就業率向上とともに在宅率が低下し、訪問販売システムの在り方が問われている。（水尾 1998）
- 店別化粧品購入率で見ると、ターゲット顧客における訪問販売の割合は4%ほどである。（天野経済研究所 2005）
- 今後購入を増やしたいと思われ化粧品売り場で見ると、ターゲット顧客における訪問販売の割合は0.4%である。（天野経済研究所 2005）

不採用



市場規模が小さく、消費者ニーズも低い

制度品

- 複数の組織の介在することによる中間マージンの発生で、販売経費が増大する。
- 美容部員への教育コスト・経費がかかる。
- 小売チャネルから商品の納品に時間がかかり、売り時を逸する可能性がある。
- 過剰在庫が発生しやすく利益を圧迫（谷村 2000）。



このチャネルは、コストがかかりすぎる

制度品

- 複数の組織の介在することによる中間マージンの発生で、販売経費が増大する。
- 美容部員への教育コスト・経費がかかる。
- 小売チャンネルから商品の納品に時間がかかり、売り時を逸する可能性がある。
- 過剰在庫が発生しやすく利益を圧迫（谷村 2000）。

不採用

このチャンネルは、コストがかかりすぎる

一般品

- 不特定多数の消費者の目につく機会が多い。（青木 2005）
- 価格競争が激しい。
- 多大な流通費用がかかる。（有賀 1993）
- 流通費用が高い分、失敗が致命的な結果をもたらす可能性がある。



市場規模は大きいかもしれないが、成功率は低い

一般品

- 不特定多数の消費者の目につく機会が多い。（青木 2005）
- 価格競争が激しい。
- 多大な流通費用がかかる。（有賀 1993）
- 流通費用が高い分、失敗が致命的な結果をもたらす可能性がある。

不採用

市場規模は大きいかもしれないが、成功率は低い

通信販売

- 価格を自社でコントロールできる。
- 流通在庫を持つ必要がなく、在庫処分費用がかからない。
- 在庫コントロールがしやすいため、流通コストを低く抑えることができる。
- 中間マージンがかからない。

採用

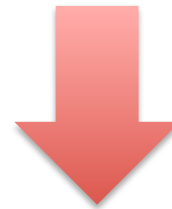


コストがかからない上に参入リスクも低い

消費者の認知を上げるためには

- 広範囲に製品メッセージを伝達することのできるマスメディアを使っ
ての商品広告が、ブランド認知を効率的に確保できる最も戦略的な手
段である。（亀井 1997）

→ マスメディアを使用





通信販売チャネルの採用



広告の投下

具体的な方策：通信販売

- 富士フィルムヘルスケアラボラトリー（エフスクエアアイの販売ルート）で販売。
 既存顧客に訴求
- 富士フィルムモール（富士フィルム商品全体のショッピングサイト）で販売。
 富士フィルムの技術を認めている顧客に訴求

具体的な方策：マスメディア広告

- テレビコマーシャルの放映、雑誌広告
→ 商品の認知度向上
- リスティング広告、検索エンジン最適化
→ 販売サイトへの誘導



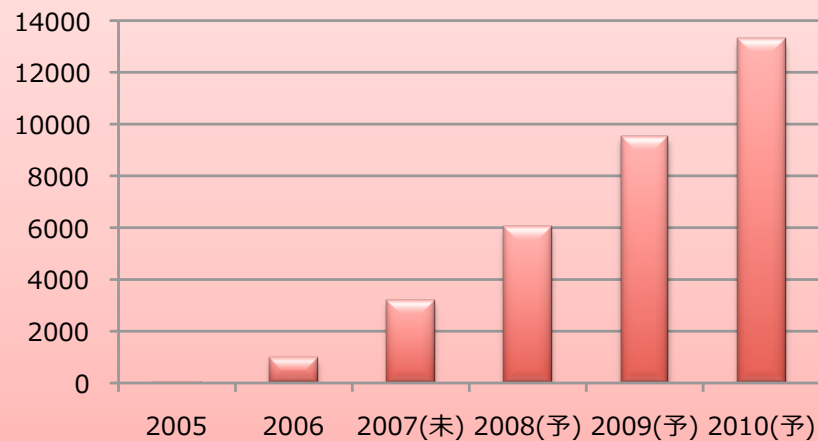
具体的な方策：その他

■ 商品サンプルの提供

- ➡ 商品の良さを実感してもらい、購買に結びつける
- ➡ クチコミサイト、ブログ、SNSを中心としたインターネット上での評判を向上させる

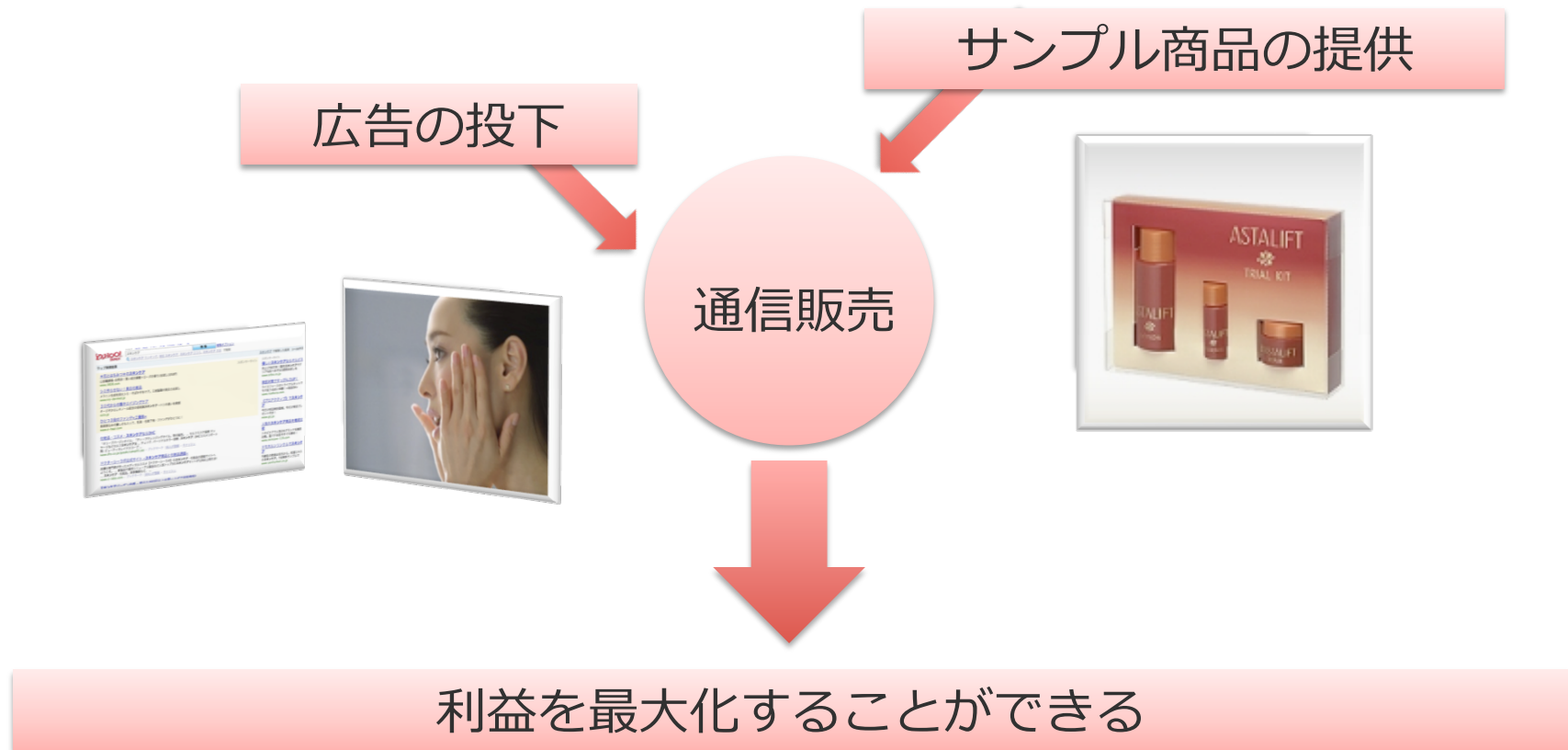
■ 富士フィルムの自信作であり、良いクチコミが発生する可能性が高い。

■ クチコミブログ広告市場は急拡大中。2010年度には132億円以上の市場になると予測。（矢野経済研究所 2008）



おわりに

- 通信販売に広告の投下とサンプル商品の提供を組み合わせることで、利益を最大化することができる。



富士カラーで若がえろっ

資生堂班 藤 石崎 水成 高橋

目次

1. はじめに
2. 現状分析
3. 戦略提案

1. はじめに

デジタルカメラの台頭で写真フィルム市場が縮小し続けている富士フィルムは、2006年経営体制を移行し、写真関連だけにとどまらず様々な分野で事業を展開していくこととした。「第二の創業期」として、独自のユニークな保有技術を、写真文化の維持発展はもちろんのこと、より幅広い分野に応用展開し、新たな製品、ビジネスの提供を通じて、人々のクオリティオブライフの向上に寄与していこうとしている。そこで、フィルム研究開発で培ったコラーゲン技術やナノテクノロジー技術を生かして化粧品やサプリメント開発し、2007年「ASTALIFT」シリーズを発売するにいたった。

しかし、化粧品の流通チャネルは多彩であり、どのチャネルを用いるべきかで富士フィルムは頭を悩ましている。さて、どのチャネルを採択すれば、ASTALIFTを成功へと導けるのであろうか・・・

♣目標設定♣

利益を最大化するような流通チャネルを選択する！！

2. 現状分析 ~ 3C分析 ~

Company

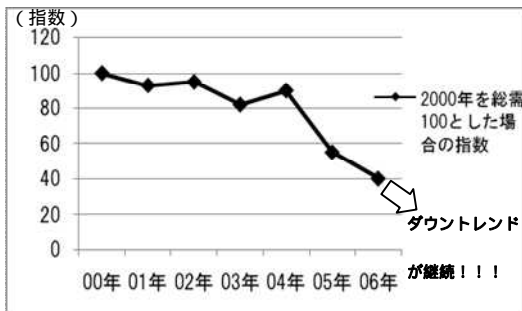
♣ 創業 1934年1月 フィルム会社「富士写真フィルム」として設立



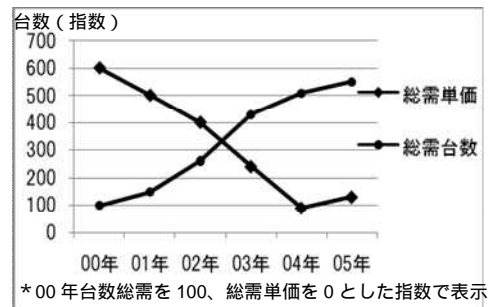
デジカメの登場でフィルム事業の規模が縮小してきた（図表1参照）

伸長が鈍化するもののデジカメの需要推移は伸びている（図表2参照）

< 図表1 カラーフィルム世界需要推移 >



< 図表2 デジタルカメラ需要推移 >



そこで・・・

2006年10月 「富士フィルム」に社名変更

縮小するフィルム事業の代わりに、新規事業を継続的に創出し、注力事業を見直す必要性

第2の創業に向けて中期経営計画「VISION75」を打ち出す

♣ 「VISION75」(2004/2/5)～創業75周年にむけて～

既存のコア技術^{*1}を応用し発展させ、独自性の高い競争力のある製品を市場に投入し、成長事業分野^{*2}の拡充、新規事業分野^{*3}を開拓しよう！！

*1 既存のコア技術： 写真フィルムの体積半分を占める**カラーゲン研究**

写真を長持ちさせる**酸化防止技術**

フィルム中の特定の層だけに効果を発揮させる**ナノテクノロジー技術**

カラーゲン・ナノテクノロジーは2006年現在、美容・化粧品分野で注目を浴びている！

そこで・・・

得意分野・独自の技術を余すことなく生かすことで、「**スキンケア化粧品**」を開発しよう

↳ *3 新規事業の開拓



「Quality of life の向上に努める」という企業理念に一致する！

↳ 先進・独自の技術をもって最高品質の商品・サービスを提供することにより、人々のクオリティオブライフのさらなる向上に寄与する

*2 成長事業分野：メディカルシステム・ライフサイエンス

研究の未ついに・・・

♣ **f² (エフ スクエア アイ) 機能性スキンケア化粧品**

f³ (エフ キューブ アイ) 機能性体内ケア食品 を発売！

- ・ 発売日：2006/9/28
- ・ コンセプト：「真浸透しなければ意味がない！肌がほしがるスキンケア」
- ・ 流通チャネル：100%出資子会社の富士フィルムヘルスケアラボラトリー（06/8/8 設立）で

通信販売

= 通信販売流通チャネルをすでに持っている！

- ・ 結果：特別メディアに取り上げられることもなく、消費者にそれほど認知されないまま・・・

そこで・・・

♣ **ASTALIFT (アスタリフト) を発売！**

- ・ 発売日：2007/9/12
- ・ コンセプト：「化粧品の選び方変わる！**アンチエイジング**スキンケア」
- ・ 効用：CoQ10の約1000倍の美容パワーを持つ赤い天然成分アスタキサンチンに着目
コラーゲンが潤いとハリ・弾力効果をもたらす = アンチエイジングサインをケア
- ・ **FTD技術**で体の内側・外側からキレイにする。
素材をナノレベルにまで微細化し、安定した状態を保ったまま体内の狙った場所に届ける技術



OEMの依頼が絶えないほど

他社からナノテクノロジー技術は高く評価されている



独自の高い技術力を持ち、アンチエイジングという明確なコンセプトを持つ商品に自信满满



エフスクエアアイでの教訓を生かした商品戦略で売り出す必要

つまり・・・

消費者に認知をさせることが重要！

Consumer

♣ 化粧品の購入場所 (goo リサーチポータル 2006)

1位	ドラッグストア	61%
2位	通信販売	46%
3位	百貨店	26%
4位	化粧専門店	18%



ドラッグストア・通信販売での購入が多く、
年々増加している

♣ アンチエイジングブーム到来

⊕ 高齢化の進展を背景に・・・

- ・ 老化防止や若返りをウリにした化粧品やサプリメント、健康食品などの商品が増加
- ・ 健康志向・アンチエイジングに消費者の関心が集められ、**アンチエイジング市場は拡大し、成長が期待される**分野として注目 (矢野経済研究所)
- ・ アンチエイジング世代は団塊世代のベビーたち
= 人口も多い!

スキンケア、特に**アンチエイジングを重視した消費者の増加**

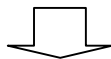
従来の「美しく見せる」ことを重視する化粧品に対し、「**肌を健康的に若返らせる**」

効果が期待される成分に注目する化粧品がトレンドになっている



ASTALIFT は、まさにアンチエイジングにピッタリな商品！！

ということは・・・



消費者は、この商品に
絶対満足するはず！！

Competitor

♣販売形態の違い

⊕制度品流通システムを用いる企業

顧客への対面販売が義務づけられた化粧品で、メーカーと販売契約をした系列のチェーン店で販売される。メーカーが消費者に密接に関われるため、ロイヤリティを形成させ、顧客を維持することが可能。

例) 資生堂、カネボウ、コーセー、
マックスファクター

⊕一般品流通システムを用いる企業

メーカーが直接小売店と販売契約をせずに、代理店や特約店などの卸売業者（問屋）を通して販売される化粧品。自ら商品を選択し、購入するというシステムが現在のライフスタイルに合致。低価格帯商品を大量販売するのに適す。

例) 花王、ライオン、マンダム、
キスミーコスメックス

⊕訪問販売流通システムを用いる企業

販売員が直接消費者に販売する化粧品で、多額の資産が必要なく、誰でも簡単に始められる。近年、女性の社会進出が進み、在宅率が低下したことなどから、売上は大きく縮小。

例) ポーラ、メナード、
ノエビア、エイボン

⊕通信販売流通システムを用いる企業

化粧品の流通として最も新しい形態。消費者のライフスタイルに応じて購入可能。当初はあまり売上が伸びなかったが、インターネット、携帯電話の普及で急成長。

例) ファンケル、再春館製薬、
ロレアル、ウエラ

♣異業種からの参入例

⊕ DHC

通信販売で化粧品市場に参入。後に一般品流通システムにも進出。

派手な TVCM や無料サンプル配布で知名度を上げる。

5年間で9倍にまで売り上げを伸ばす（95年73億円 00年645億円）までに成長。

⊕味の素

アミノ酸スキンケア「Jino」を通信販売で展開。

⊕ヤクルト

乳酸菌技術を応用した化粧品を通信販売で展開。

スキンケアからメイクアップまで幅広いラインアップを揃える。

3. 戦略提案

✦ 目的

利益を最大化するような流通チャネルを選択する！！

✦ 現状分析から抽出されたこと

ASTALIFT は、高い技術力のもと、
時代のニーズに即したコンセプトで開発された商品である

- ✦ ASATALIFT は、富士フィルムの高い独自の技術力を持って開発された商品
この技術力は長年にわたりフィルムの研究開発により培われたものであり、
他社からも評判も高い。
- ✦ 時代はアンチエイジングブーム
健康志向、肌を外側・内側から若返らせる化粧品・サプリメントの需要が高い。

既存の通信販売チャネルを活用しつつ、
消費者の認知を上げるような戦略を立てる必要がある

- ✦ 2006年に「エフスクエアアイ」というスキンケア化粧品とサプリメントを販売した際に、
通信販売チャネルを確立している。
- ✦ 子会社での通信販売だけであったために、認知度を上げることができなかった。

そこで、富士フィルムが化粧品を販売するということを認知させるために・・・

✦ マスメディア[✦]を用いる

広範囲に製品メッセージを伝達することのできるマスメディアを使った商品広告が、
ブランド認知^{*}を効率的に確保できるもっとも戦略的な手段である（亀井 1997）。

*ブランド認知：あるブランドがある製品カテゴリーに明確に属していることを潜在的購買者が認識、
あるいは想起できること（Aaker 1994）

では、どの流通チャネルで販売する？

♣ 訪問もやる？

- ・主婦の就業率向上とともに在宅率が低下し、訪問販売システムの在り方が問われている（水尾 1998）。
- ・店別化粧品購入率で見ると、ターゲット顧客における訪問販売の割合は4%ほどである（矢野経済研究所 2005）。
- ・今後購入を増やしたいと思う化粧品売り場で見ると、ターゲット顧客における訪問販売の割合は0.4%である（矢野経済研究所 2005）。

➡ このチャネルは、市場規模も小さく、消費者ニーズもない

♣ 制度品もやる？

- ・販売経費の増大（谷 2000）
複数の組織の介在によってかかる中間マージン
各組織で発注・仕入・検品・請求といった作業の処理にかかる労力と時間
- ・多大な人件費
美容部員への教育コスト・経費
- ・販売機会の損失（谷 2000）
小売チャネルから商品の納品に時間がかかるとそれだけ売り時を逸する可能性
- ・商品在庫の問題（谷 2000）
化粧品は生産ロットが大きいいため、過剰在庫が発生しやすく、在庫性分費用は利益を圧迫

➡ このチャネルは、コストがかかりすぎる

♣ 一般品もやる？

- ・化粧品購入場所として、ドラッグストアを好む消費者は確かに多い。
不特定多数の消費者の目につく機会が多い（青木 2005）。
- ・多大な流通費用（有賀 1993）
新規参入メーカーにとって、参入を困難にする障害となる。
流通費用が高い分、そこでの失敗が致命的な結果をもたらす可能性。
- ・価格競争が激しい
小売りが値引きを行うのをメーカーは阻止できない
知覚品質の低下によってブランド・イメージが傷つく可能性も・・・

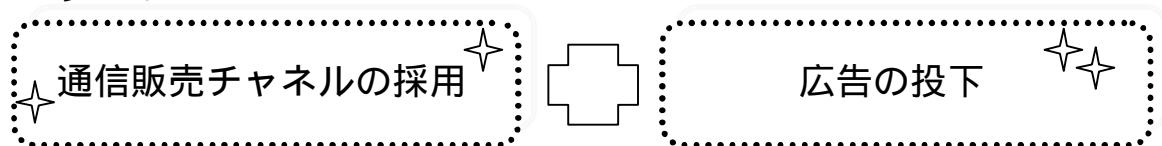
➡ このチャネルは、市場規模は大きいかもしれないが、成功率は低い

♣ 通信販売だけにする？

- ・在庫コントロールがしやすい&流通コストが低い
流通在庫を多く持つ必要がなく、在庫処分費用もかからない。
- ・中間マージンがかからない
- ・価格を自社でコントロールできる

⇒ このチャネルは、コストがあまりかからず、参入リスクも低い(青木 2005)

ということで・・・



♣通信販売♣

具体的には・・・

- ・富士フィルムヘルスケアラボラトリー（エフスクエアアイの販売ルート）で販売
既存顧客に訴求
- ・富士フィルムモール（富士フィルム商品全体のショッピングサイト）で販売
富士フィルムの技術を認めている顧客に訴求

♣広告♣

具体的には・・・

- ⊕ テレビコマーシャル
- ⊕ 雑誌広告
- ⊕ リスティング広告に工夫を凝らす

♣その他♣

⊕ 無料サンプルを配布する

- ・基礎化粧品の使用理由の1番目に、消費者は、「価格が手ごろ」であることよりも「肌に合う」ということを挙げている（矢野経済研究所 2005）。
無料サンプルで商品の良さを実感してもらえれば、価格が安いことを理由にドラッグストアで購入していた消費者を通信販売に取り込むことができる。
- ・クチコミが増える
顧客が増える！

そうすれば・・・

ASTALIFT の利益を最大化することができる！

♣参考文献♣

- ⊕ 青木・小川・亀井・田中(1997), 『最新ブランド・マネジメント体系 理論から広告戦略まで』, 日経広告研究所。
- ⊕ 有賀健(1993), 『日本的流通の経済学』, 日本経済新聞社。
- ⊕ 富士フイルム HP <http://fujifilm.jp/>
- ⊕ 生命科学産業調査本部(2005), 『化粧品マーケティング総鑑』, 矢野経済研究所。
- ⊕ 水尾順一(1998), 『化粧品のブランド史』, 中央公論社。
- ⊕ Spence,M.(1973) “ Job Market Signaling ”, *Quarterly Journal of Economics*, volume87 No.3, pp.355-374.
- ⊕ 谷光太郎(2000), 「化粧品メーカーにおける生産システムの革新 延期 投機理論の視点による考察一」, 『山口大学経済学部雑誌』, 第48巻, 72頁。
- ・ 山岡良夫(1990), 『化粧品業界』, 教育社。

明日には、上がっている (アスタリフト)

千葉	貴宏
韓	可
縄田	浩二
王	小芬
横内	拓幸



現状分析・自社分析

現状分析・消費者分析

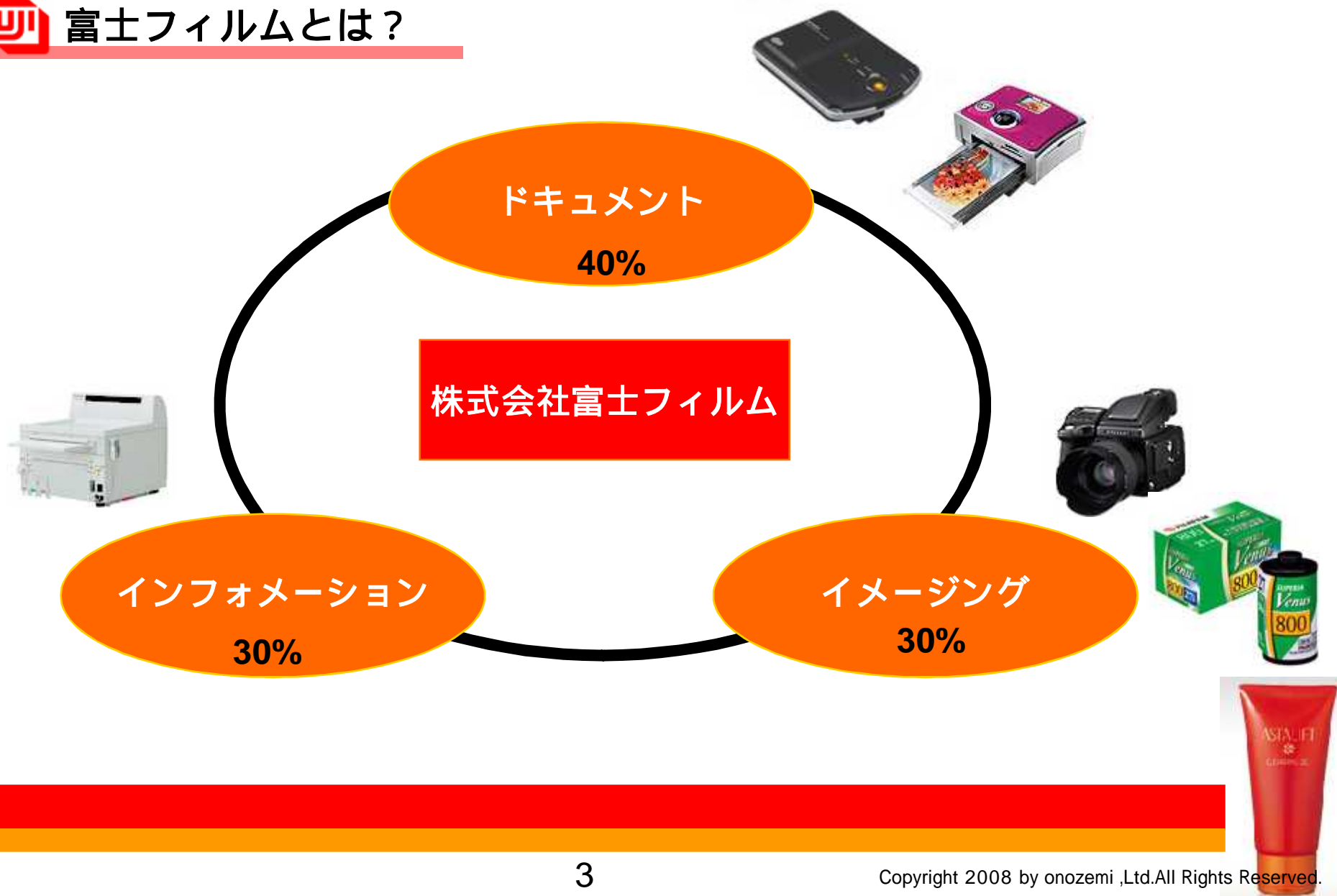
各流通システム

流通システム比較

戦略提案



 富士フィルムとは？




 **ASTALIFT 誕生の背景****内的要因**

インフォメーション事業として、
すでに医療関係には関与している。
その中の新たな柱を構築するため
既存のナノテクノロジー・コラー
ゲンの研究技術を応用

外的要因

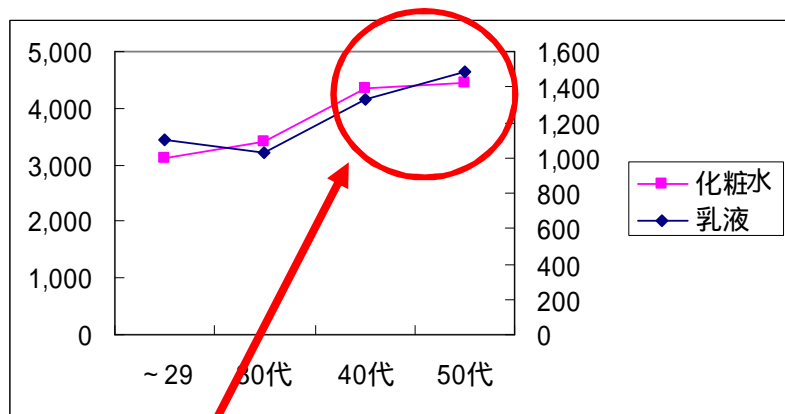
7割の市場シェアを
持ちつつも肝心の
市場規模の縮小



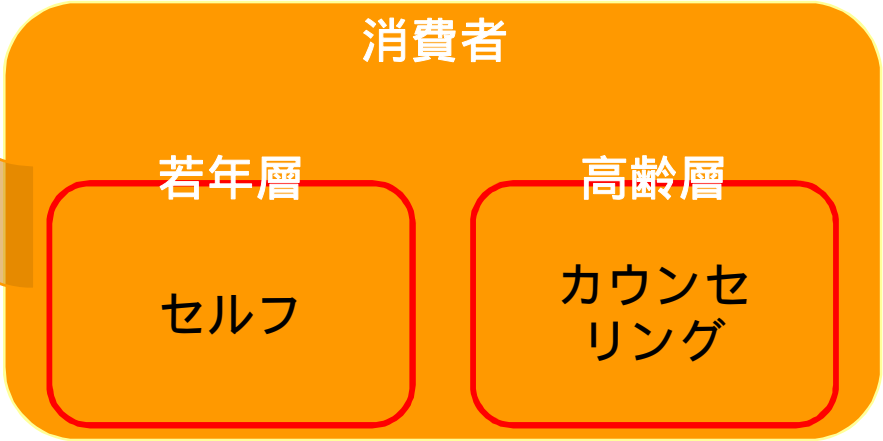
全く新しい分野への挑戦というわけではなく、カメラでの技術を
応用し、インフォメーション事業での消費者対象の柱となる事業
の確立。



消費者分析



年齢によって、購買行動の志向が変わっている。



40代～50代がスキンケアに対してお金をかけている！！



 **消費者分析 (ターゲット層)** **商品コンセプト**

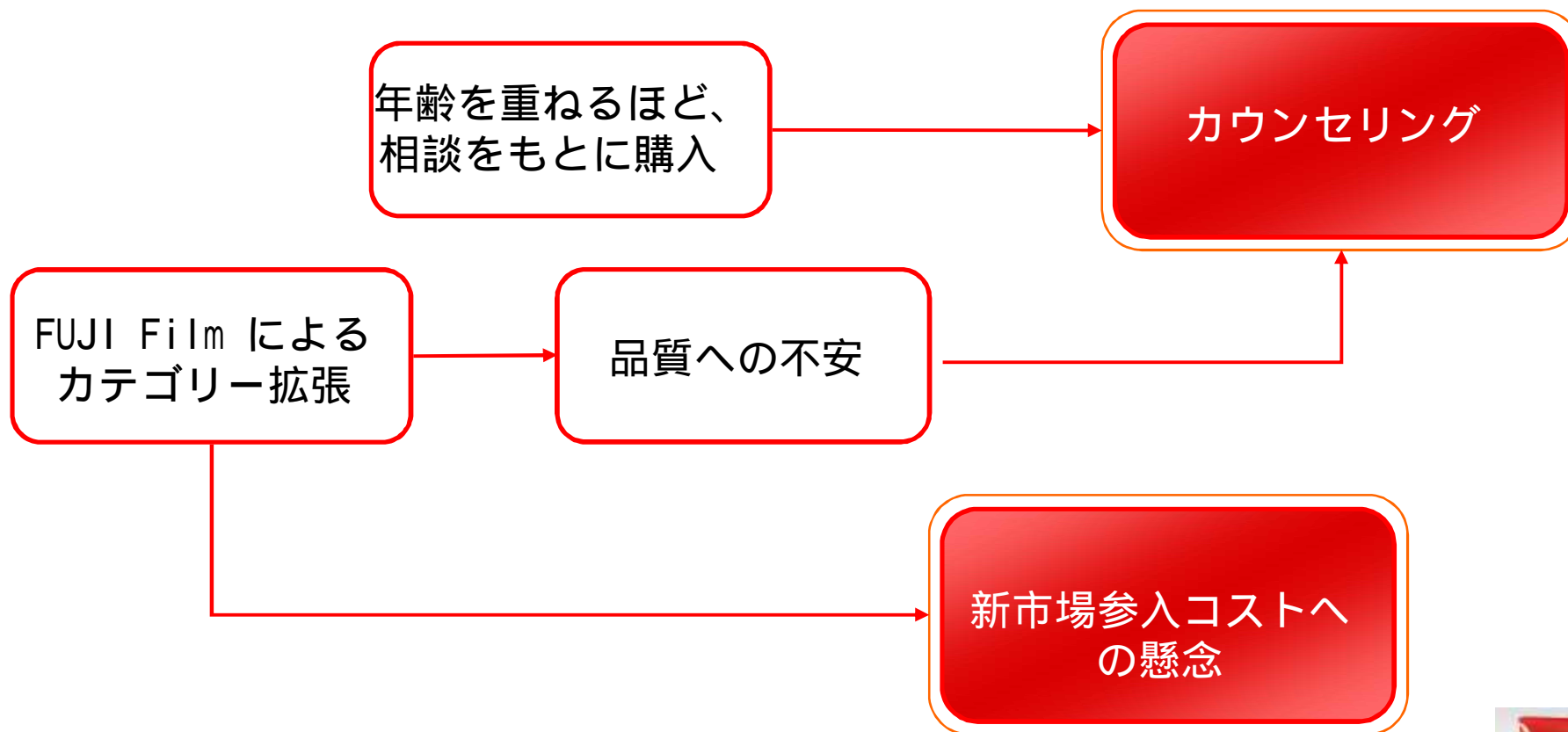
- ・ 肌にハリと潤いを与える**アンチエイジング**効果
- ・ 素材にこだわり

 **購買年齢**

- ・ **年齢が増す**につれて、化粧品にかかる平均価格が上昇。

▶ **ターゲット層 = 40 ~ 50代の女性**

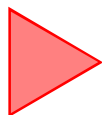




 **制度品流通システム**



メーカー



販売会社



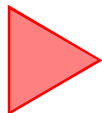
系列・契約小売店



 一般品流通システム



メーカー



卸売業者



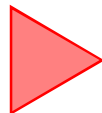
コンビニ・ドラッグストア



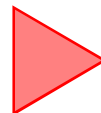
 **訪問品流通システム**



メーカー



販売会社



家



 通信・その他流通システム



メーカー



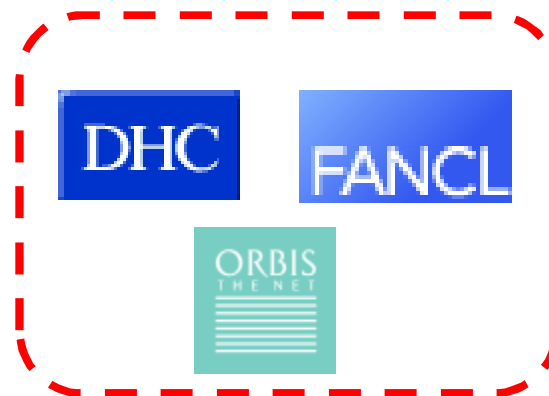
カタログ



CM



ダイレクト
メール



流通システム比較

制度品流通システム

定価販売による適正利潤の確保ができる反面、システム維持に多額のコストがかかる。
また、現場でのカウンセリング等が可能。

高価格帯商品に向いている。

一般品流通システム

販売チャネルが多数確保できるため、より多くの消費者に接触できる反面、メーカーの支配力が弱く、小売主導の販売価格となってしまう。

低価格帯商品に向いている。

訪問品流通システム

多額の資金を必要としなく、参入障壁も低い反面、効率の悪さ・トラブルを誘発しやすい

セールスマンの育成及び、信頼関係が大切。

通信・その他流通システム

多様なライフスタイルに対応・在庫コストも負担は少ない反面、潜在的消費者を発掘しづらい、及び広告費の予算に左右される。

手軽な購買を可能とする。



戦略提案 (チャネル検討)

販売システム	専門的なカウンセリング		新規参入コスト	
	品質保証	個々のニーズ対応	コスト	内訳
制度品				
一般品				
訪問品				
通販品				
業務品				



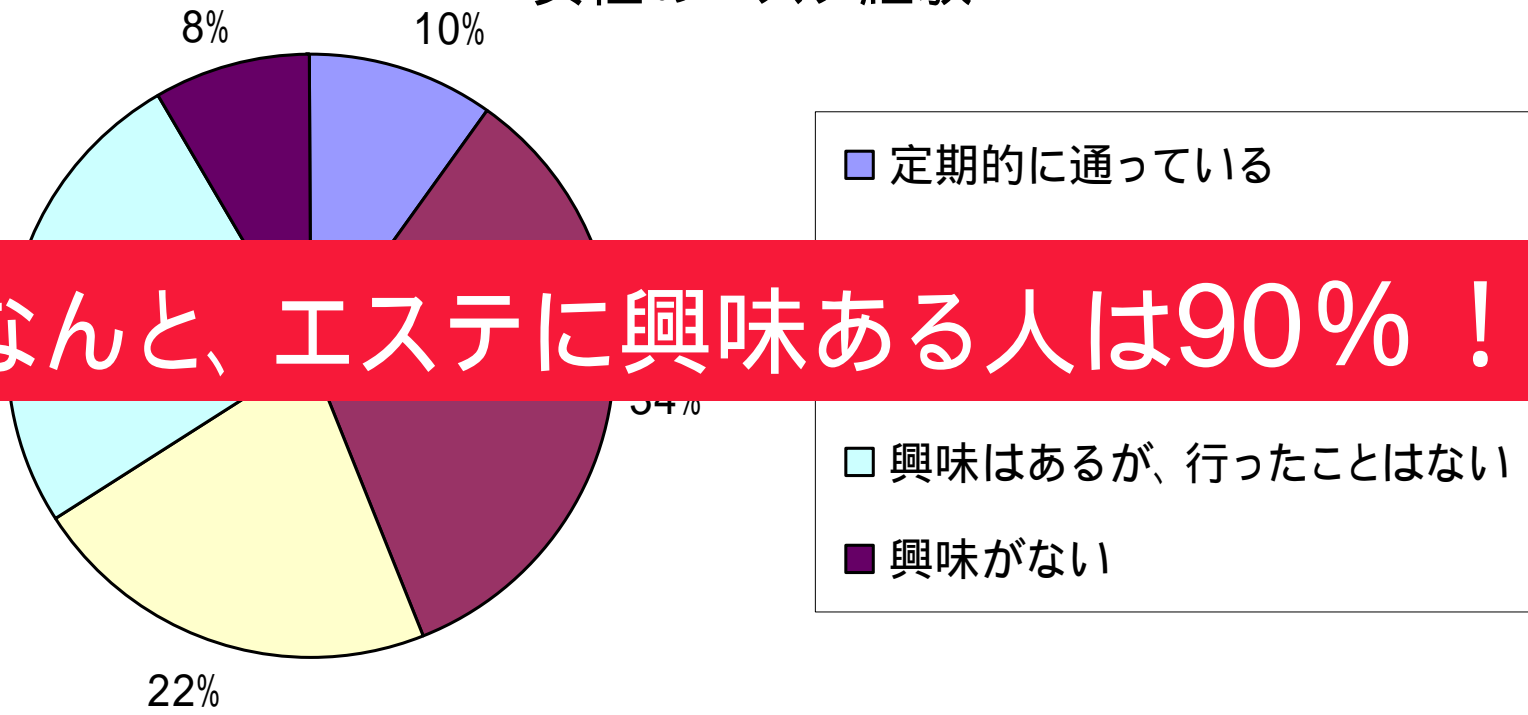
専門的なカウンセリング

低い参入コスト

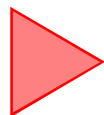
業務用品流通システム



女性のエステ経験



なんと、エステに興味ある人は90%！！

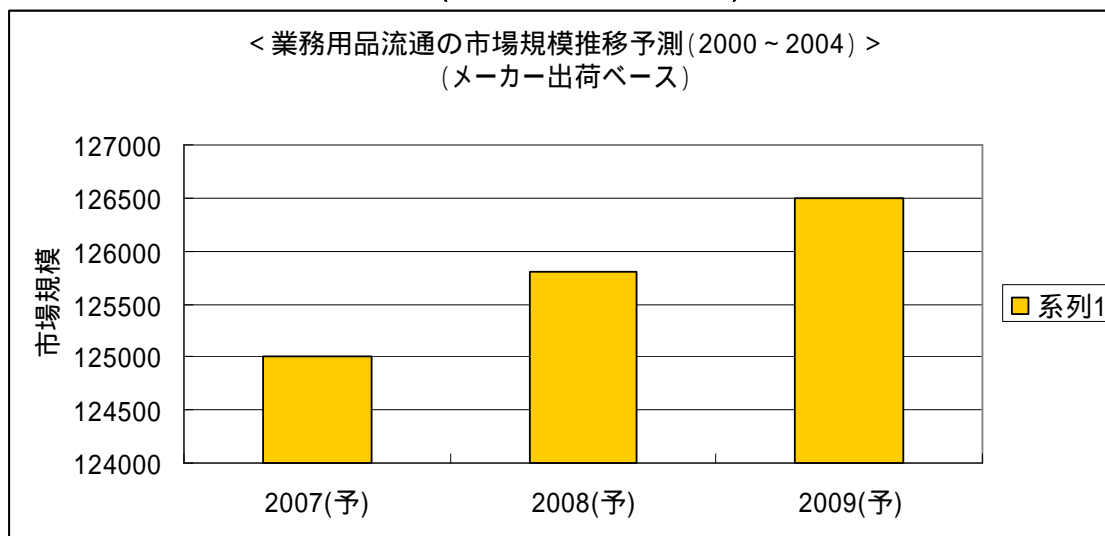


では、採用する業務用品流通システムはどれぐらいの市場規模があるのだろうか？



戦略提案 (業務用品流通システム市場)

(矢野経済研究所より)



微量ながら拡大傾向

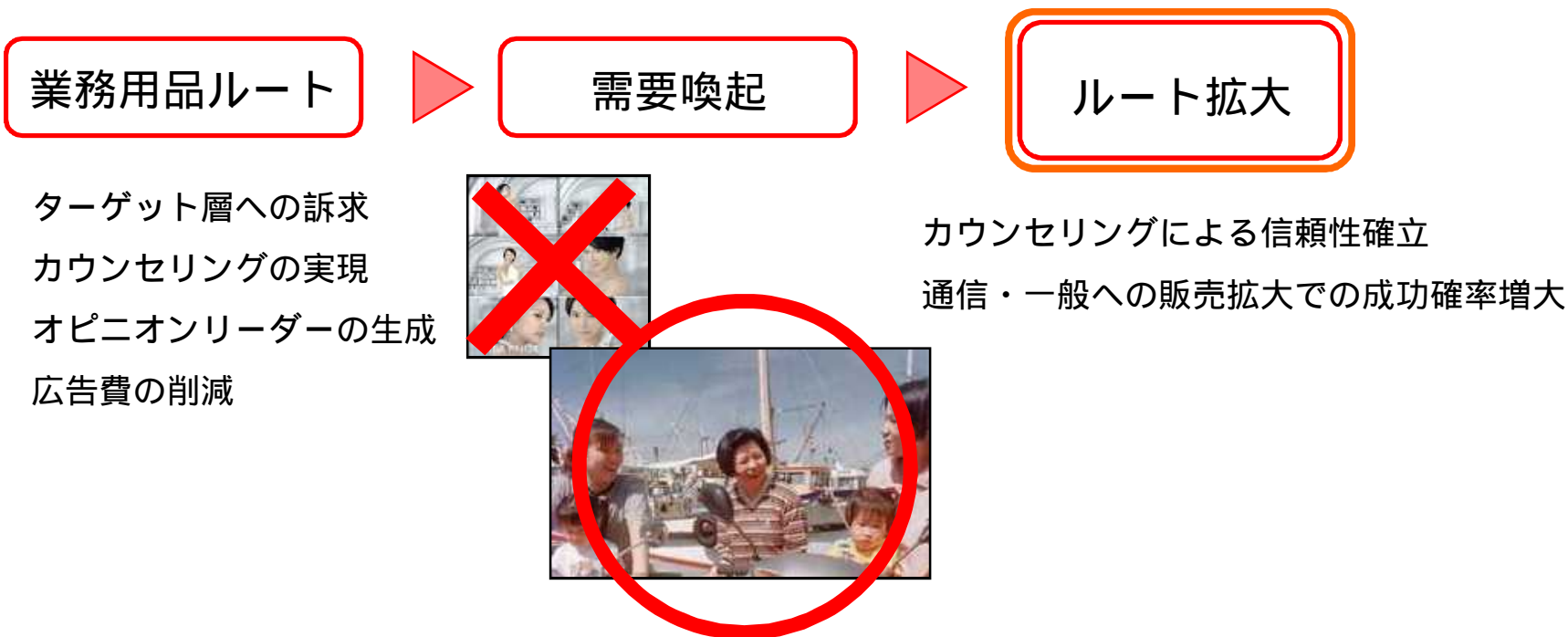
団塊世代、団塊ジュニア世代の美容戻りから微増へと発展していく様子が伺える。

▶ でも、これだけでは**限界**があるのでは??



戦略提案

戦略を通しての展望



▶ **こんなことありえるの?? 実際のあるの??**



戦略提案 (成功例)

ナカノスタイリングワックスとアリミノのケース



ここ10年近くワックス業界で人気を博している商品
今では、ライン拡張した商品も人気。



美容院



口コミ



GMS



戦略提案 (まとめ)

Product

富士フィルムの強みである、ナノテク、コラーゲン研究技術、アスタキサンチン研究技術を活かした、**アンチエイジング効果**をもつ製品。

Price

エステ・サロンで提供される化粧品の平均価格（6000～10000円）と同じレベル（高価格帯）に設定

Promotion

エステ・サロンの店員による製品の宣伝
他チャンネルが必要とする広告費の削減**が可能**

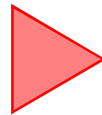


化粧品業界の広告費/売上高は**非常に高い！！**
例) 花王：8.63 資生堂：6.67
トヨタ：0.65 日産：0.90 松下：0.94





Before



After ? ?

ご清聴ありがとうございました！！



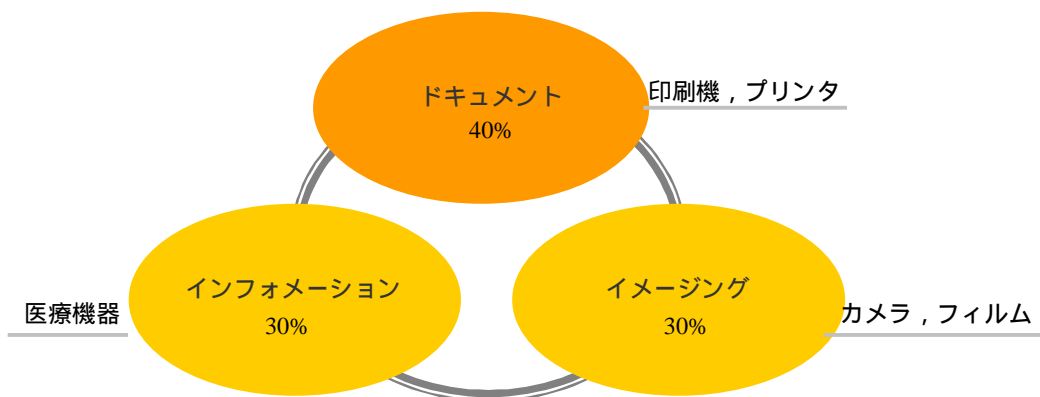
明日には、上がっている (アスタリフト)

千葉 韓 縄田 王 横内

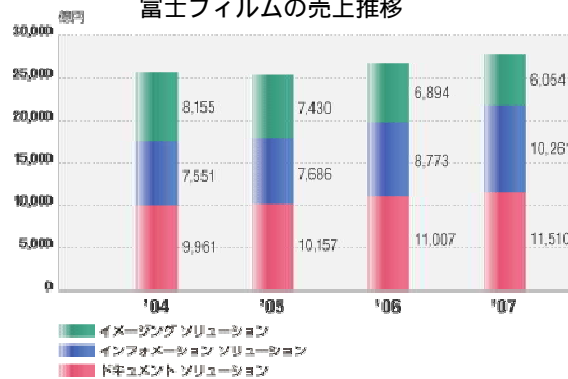
現状分析	1
チャンネル比較	5
戦略提案	9



富士フィルムの事業



富士フィルムの売上推移



ASTALIFT 誕生

外的要因：写真フィルム市場の縮小

- ・ 7割の市場シェア
- ・ 市場は毎年2割のペースで縮小

しかし、写真フィルムの売上は総売上（2兆8000億円）の6%に過ぎない

内的要因：医療事業の拡大

2006年「富士写真フイルム」から「富士フィルム」へ社名変更

写真関連事業だけでなく、医療事業にも注力

インフォメーション事業の中の、ライフサイエンス分野の一環

として「ASTALIFT」が誕生

ASTALIFT の特徴

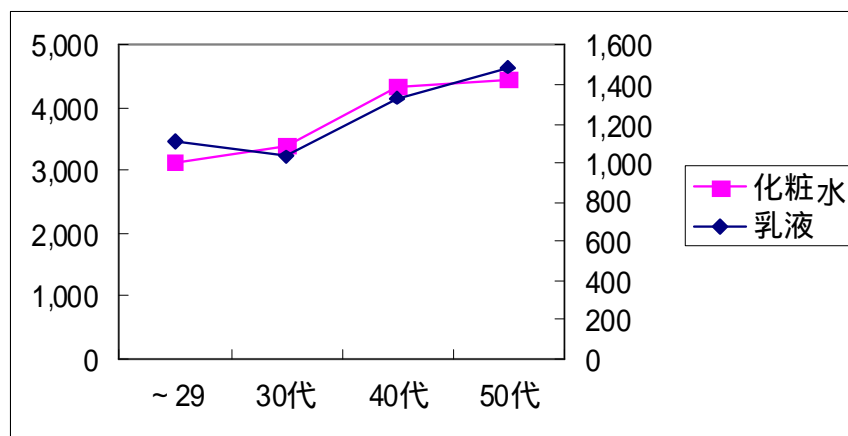
富士フィルムの強みである・・・

ナノテクノロジー コラーゲン研究の技術 アスタキサンチン研究の技術

を活かし、肌に潤いとハリを与え、アンチエイジングに効果を示す。

Fi*U 消費者分析

年代別化粧品支出費（1ヶ月）

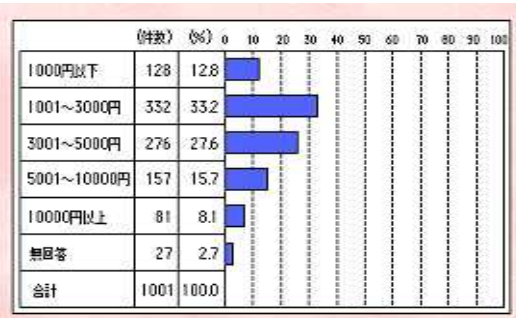


消費者の志向の年齢間差異

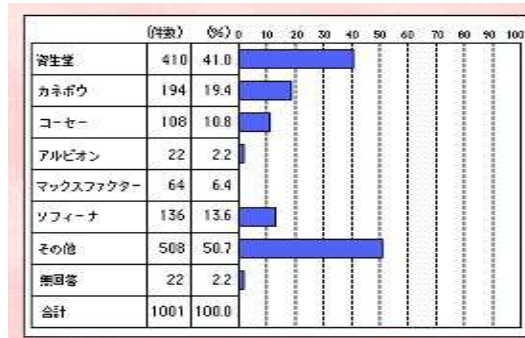
年齢層	消費者の志向
若年層	セルフ志向
高齢層	カウンセリング志向

その他の消費者調査

・1ヶ月の化粧品代



・使用しているメーカー



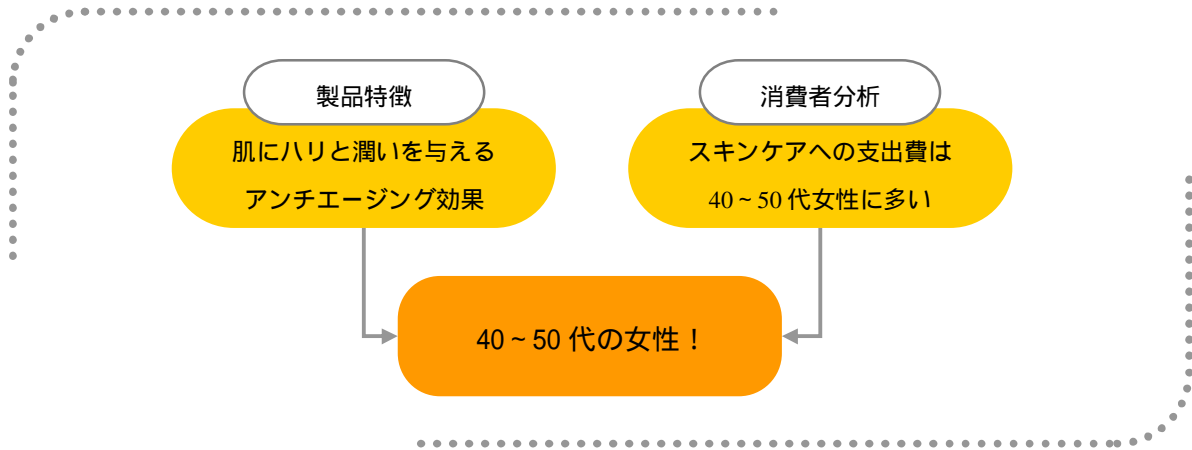
・化粧品の購入先



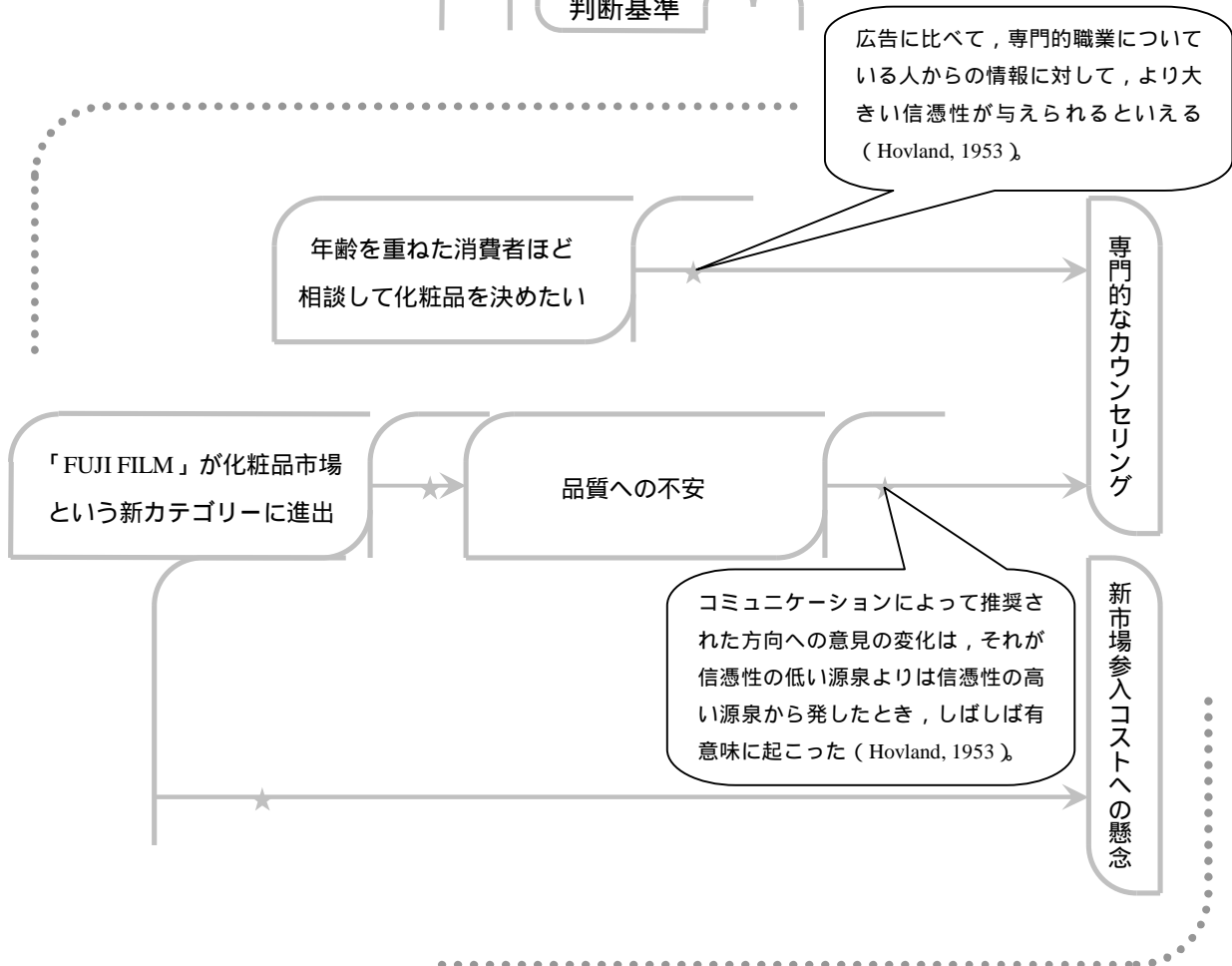
・化粧品店に望むこと



FIU ターゲット



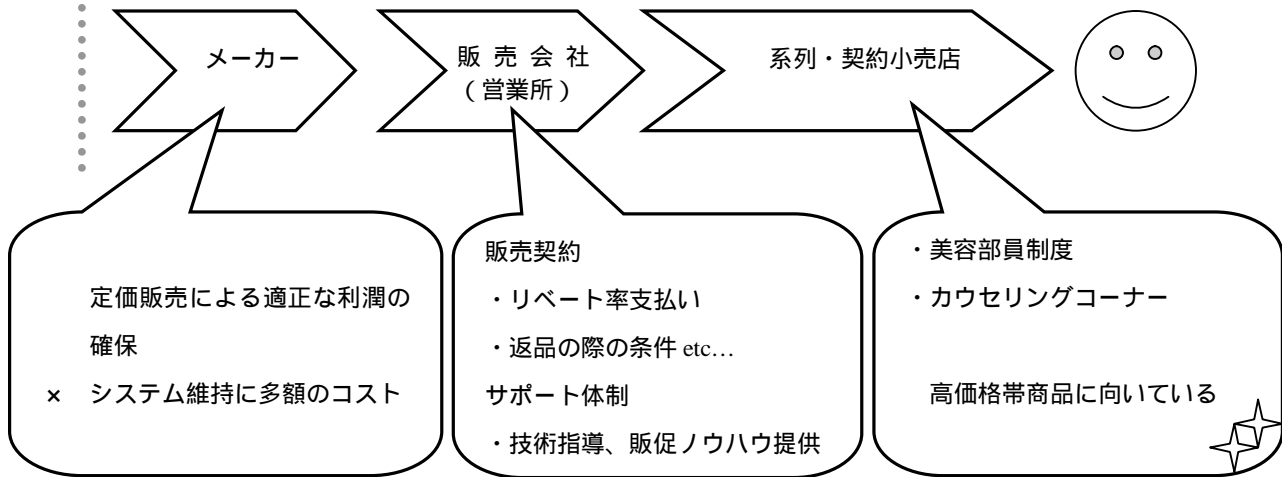
FIU チャンネルの判断基準



F U J I

チャンネル比較

制度品流通システム



主なメーカー：

資生堂・カネボウ・コーセー・花王(ソフィーナ)・マックスファクター・アルピオン・レブロン

➤ 制度品流通の歴史

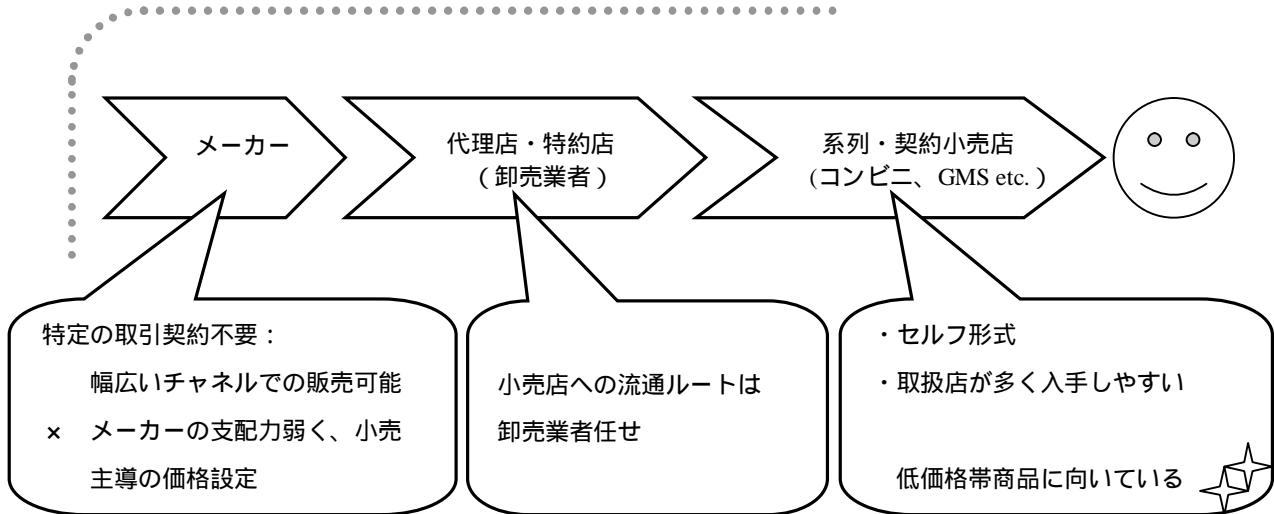
1923年、資生堂は定価販売を実現すべく「資生堂化粧品連鎖店制度」(チェーンストア)を導入
化粧品は一業態として初めて独立

乱売合戦を背景として1953年に、独禁法の例外枠として再販売制度が成立

化粧品業界の主役の座は「一般品から制度品へ」と劇的な変化

1998年に再販売制度廃止するも、大手制度品メーカーの流通チャンネルのシステムは存続

一般品流通システム



主なメーカー：

エフティ資生堂・カネボウホームプロダクツ販売・花王・ライオン・日本リーバ・牛乳石鹸共進社
コーセーコスメポート・マンダム・キスミーコスメチックス・ウテナ・ジュジュ化粧品

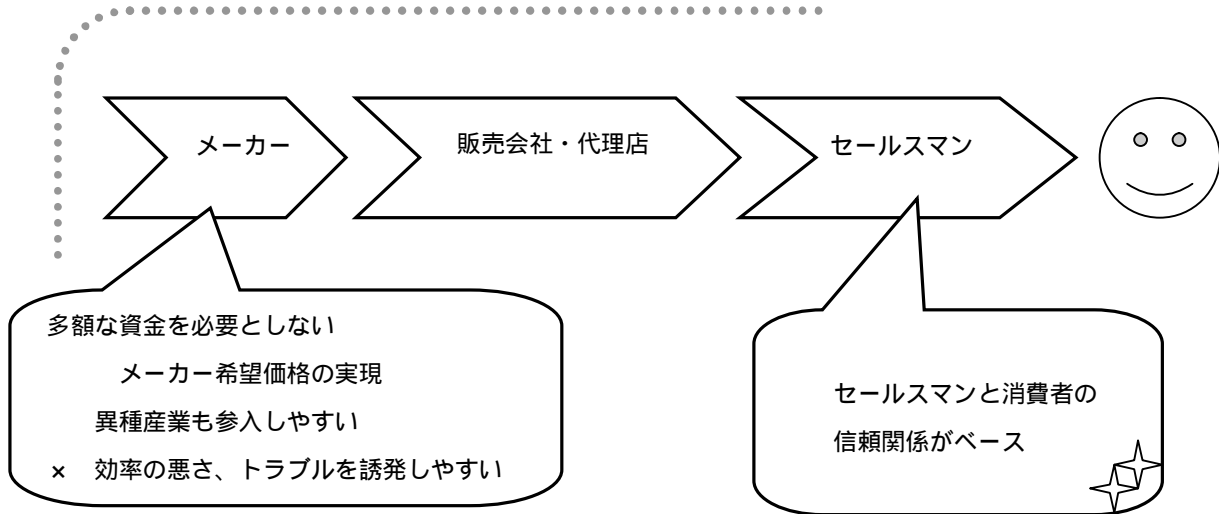
➤一般品流通の歴史

1615年に創業した日本で現存する最古の化粧品メーカーが採用
化粧品は問屋にとっての脇役的存在、乱売状態

化粧品業界の主役の座は「一般品から制度品へ」と劇的な変化

1998年に再販売制度廃止するも、大手制度品メーカーの流通チャネルのシステムは存続

訪問品流通システム



主なメーカー：

ノエビア化粧品・ポーラ化粧品・エイボン

➤ 訪問品流通の歴史

アメリカのエイボンが 1887 年に開始

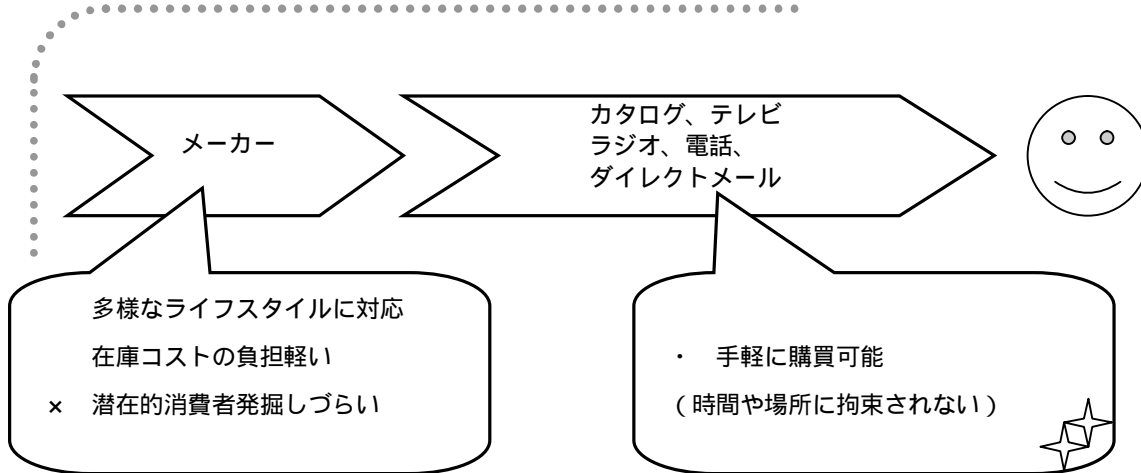
日本では 1929 年（昭和 4 年）に創業したポーラ化粧品が訪問販売ビジネスを展開

昭和 30 年代後半から訪問販売メーカーが流通の一角に成長した

心無い業者による無秩序なチャッチセールスや消費者と業者とのトラブルが発生

1973 年（昭和 48 年）28 社が参集して訪販化粧品工業協会（訪粧協）を設立した。同時に「化粧品訪問販売の要綱」を作成し、消費者に対する販売員の節度ある接し方を提唱

通販品・その他流通システム



主なメーカー：

ファンケル化粧品・ウエラオルピス・DHC・アテニア

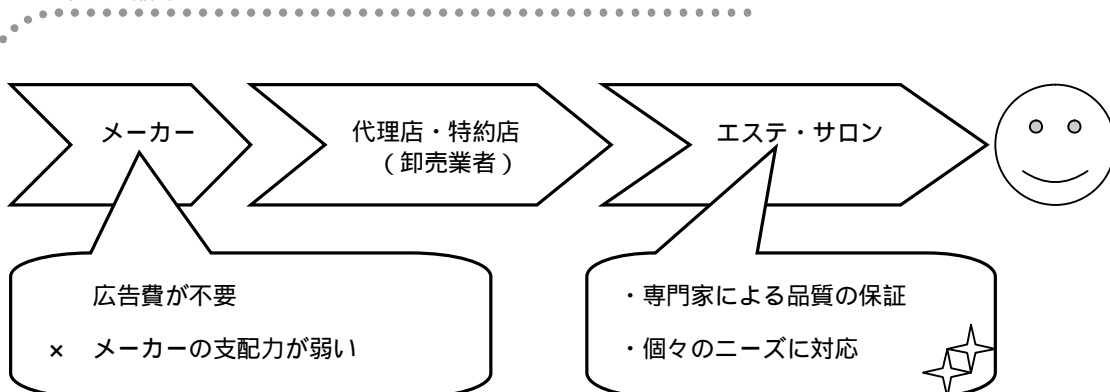
➤ 通販品流通の歴史

ファンケル化粧品（現 ファンケル）は1980年に創業、DHC化粧品の販売開始も同年

1990年代にインターネットの普及につれ通信販売も拡大
消費者のライフスタイルの変化に伴い需要が拡大

成功を収めた通信販売品メーカーは実店舗へと販売拡大

業務用品流通システム



F U J I ★ ★
戦略提案

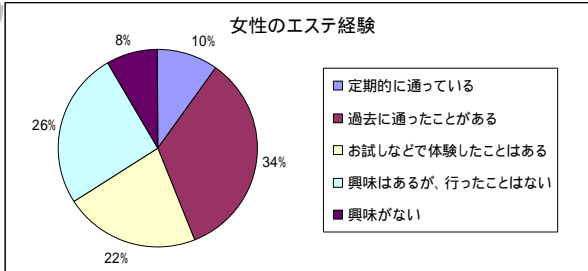
「専門的なカウンセリング」と「新市場参入コストへの懸念」を
 基準としてチャネルを選択すると・・・

販売システム	専門的なカウンセリング		新規参入コスト	
	品質保証	個々のニーズ対応	コスト	内訳
制度品	○	△	高	人件費 設備投資費 在庫・流通費 広告費
一般品	×	×	中	在庫・流通費 広告費
訪問品	○	△	中	人件費 在庫・流通費 広告費
通販品	×	×	低	広告費
業務品	○	○	低	在庫・流通費



業務用品流通システムに決定！

ちなみに・・・

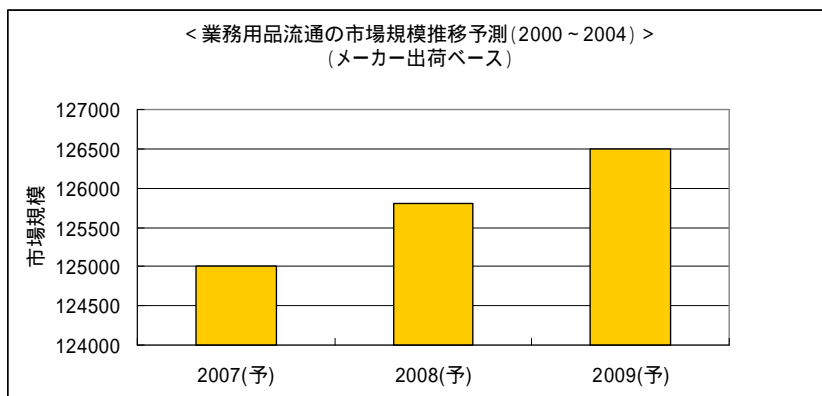


➤ 業務用化粧品の規模

	2004年度
市場規模	125,416 (百万円)
前年比	98.7 (%)

➤ 業務用化粧品市場の規模予測 (矢野経済研究所)

近年横ばい傾向が見られるが、2006～2007年ごろから団塊世代、団塊ジュニア世代の美容戻りから微増へと発展していく様子が伺える。

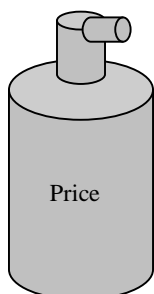


その他の
戦略



製品仕様

富士フィルムの強みである、ナノテク、コラーゲン研究技術、アスタキサンチン研究技術を活かした、アンチエイジング効果をもつ製品。



価格

エステ・サロンで提供される化粧品の平均価格 (6000～10000円) と同じレベル (高価格帯) に設定



プロモーション

エステ・サロンの店員による製品の宣伝

他チャネルが必要とする広告費の削減が可能

>化粧品業界の広告費/売上高は非常に高い!!

例) 花王: 8.63 資生堂: 6.67

トヨタ: 0.65 日産: 0.90 松下: 0.94



事例紹介

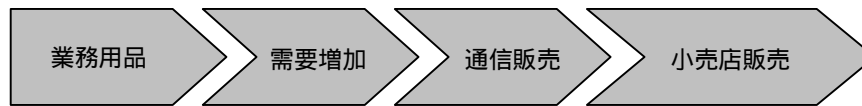
成功事例 ~ナカノスタイリングワックスとアリミノのケース~

中野製薬株式会社が製造販売するナカノワックスや、アリミノのスパイスは、現在ワックス市場で人気を博している商品の一つである。



これらの商品はいずれも発売当初は業務用品チャネルを利用し販売された製品であった。それゆえ、消費者がこれらの製品に触れる唯一の方法は、消費者が美容室に行った際、スタイリングの仕上げでスタイリストに直接使用される状況のみであった。しかし、その品質に満足した消費者がそれらの製品を直接、美容室に求めるようになり、「多くの美容師がスタイリングの仕上げに使用しているヘアワックスであり、信頼できる」という口コミとともに、製品の需要は上昇していった。

それに伴い、両製品の販売元は取引する流通チャネルを増やし、業務用品チャネルだけでなく、通信販売や一般品のチャネルにまで事業を拡大させていった。



参考文献

- Hovland, Carl I, Irving L. Janis and Harold H. Kelley (1953), *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*, New Haven: Yale University Press, 辻正三・今井省吾訳 (1960), 『コミュニケーションと説得』, 誠信書房。
- 水尾順一 (1998), 「化粧品メーカーのマルチ・ブランド戦略と最適チャネルミックス 競争優位をめざすブランド・エクイティー戦略」, 『マーケティングジャーナル』, 第68号, 16-29頁。
- 成生達彦 (1999), 「チャネル構造の歴史的変遷とこれからのチャネル政策」, 『マーケティングジャーナル』, 355号, 23-31頁。
- 高橋克義 (1997), 「流通ダイナミクスにおける選択と革新」, 『マーケティングジャーナル』, 第65号, 4-15頁。
- 矢野経済研究所 (2005), 『化粧品マーケティング総鑑』, 矢野経済研究所京都支社生命科学産業調査本部科学部調査・編集。
- 統計局ホームページ (<http://www.stat.go.jp/>)

むーん、まんだむ。

伊佐次 小嶋 柴田
鷺見 廣田

FUJIFILM

目標設定

化粧品市場において
スキンケア事業の基盤を
築くことのできる
流通チャネルを選択する。

現状分析 (1)

Company

- ・確固たる技術力(コラーゲン研究70年)
- ・“Quality of Life”というスローガン
- ・サプライチェーンで徹底した費用削減
- ・化粧品の販路がない
- ・ネット店舗を所有

品質にこだわりがある
化粧品市場における販路が必要

現状分析 (2)

Competitor

- ・製品ラインナップが豊富
- ・マルチチャネル化が進む
- ・化粧品市場は店舗販売への新規参入が難しい
(富士経済 2006)

参入障壁が高い
ブランド・スイッチが頻繁

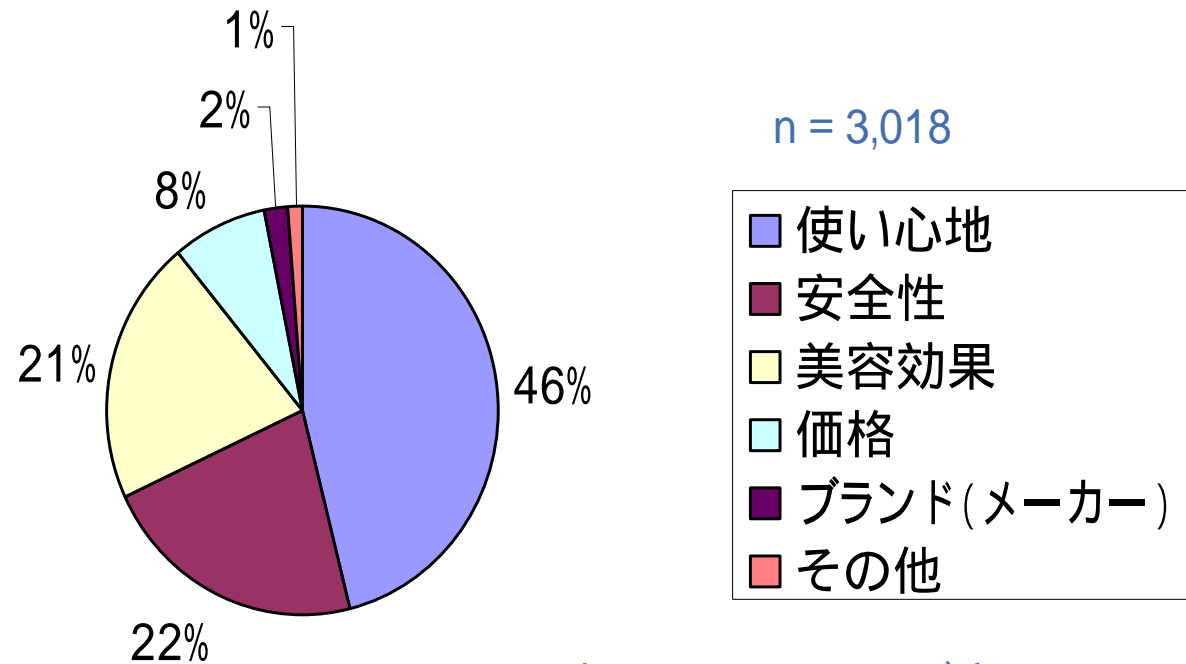
現状分析 (3)

Circumstance

- ・化粧品業界における購買行動の多様化
- ・ブランド名・価格より、美容効果・使用感を重視
- ・新規の流通チャネル開発成功率20%
- ・フィルム市場の縮小傾向
- ・カメラ市場の競争激化
- ・化粧品市場200社

化粧品市場における競争激化
消費者が品質重視の傾向
新たな顧客の獲得が必要

基礎化粧品を選ぶときに 重視しているポイント



出所:あつまれ!ご意見ネット,2004

価格・ブランド < 機能・効用

問題抽出

化粧品市場における競争激化

品質にこだわりがある

消費者が品質重視の傾向

差別化を図るために、
高品質のアピールが必要！！

問題抽出

化粧品市場における販路が必要

参入障壁が高い

化粧品市場における競争激化

新規流通チャネルの開拓は
高リスク！！！！

戦略提案 (1) 広告戦略

広告に重点的に力を入れる

マスメディア広告！！！！

新製品の採用プロセス



露出を反復することによって、ブランド認知が高まる

Keller (2000)

広告は、製品の認知段階でもっとも重要な役割を果たす。

Kotler(2000)

差別化戦略

Carpenter and Nakamoto(1990)

代替品であることをアピール！！！！

関連性

Aaker(2004)

「富士フイルム」と「スキンケア」に関連性を！

戦略提案 (2) 価格戦略

高級品として販売

6000円以上の高価格！！

多くの消費者は、価格を品質の目安にしている。

Kotler(2000)

参入企業が成功するマーケティング・ミックス
そのひとつに「高価格と高品質」がある。

Biggadike(1977)

原価の低さ

より多くのマージンを得ることが可能

高品質の事業単位は、高価格で販売することが
できる

Kotler (2008)

戦略提案（3）流通戦略

ネット通信販売だ！！

店舗販売への新規参入が難しい
オンライン通信販売の存在
中間マーゲンの節約
リスク負担が少ない

まとめ

広告によって
他社製品と差別化を図る！！

低リスク・低コストの
ネット販路の利用！！

ご清聴
ありがとうございました



BEFORE

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会

5・6期混合ケース マンダム班

むーん、まんだむ。

鷲見 伊佐次 小嶋 廣田 柴田

1. はじめに

デジタルカメラの台頭により、写真フィルム市場は縮小傾向にある。また、デジタルカメラ市場においてもシェア争いは激しく、不安定な状況が続いている。この状況下で、富士フィルムは自社の誇る高い技術力を生かした化粧品「アスタリフト」をどう訴求するべきか、提案を行う。

目標：化粧品市場においてスキンケア事業の基盤を築くことのできる流通チャネルを選択する。

※今回販売する製品

「アスタリフト」

富士フィルムがカメラで培った技術を化粧品開発に応用して完成した化粧品。

加齢や過労などで機能が衰えた細胞を活性化させる。

予防領域、アンチエイジングに属するものとして位置している。

(富士フィルム、ライフサイエンス研究所主任研究員・中村善貞氏による)



2. 現状分析

2.1 現状分析① 3C分析

★company

- ・確固たる技術力（コラーゲン研究 70 年）
- ・“Quality of Life” というスローガン
- ・サプライチェーンで徹底した費用削減
- ・化粧品の販路が無い
- ・ネット店舗を持っている



- ・品質にこだわりがある
- ・化粧品市場における販路が必要

★competitor

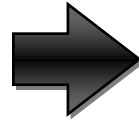
- ・製品ラインナップが豊富
 - ・マルチチャネル化が進む
 - ・化粧品市場は店舗への新規参入が難しい
- 販路開拓、在庫コスト、人材教育費など 富士経済(2006)



- ・参入障壁高い
- ・ブランドスイッチが頻繁

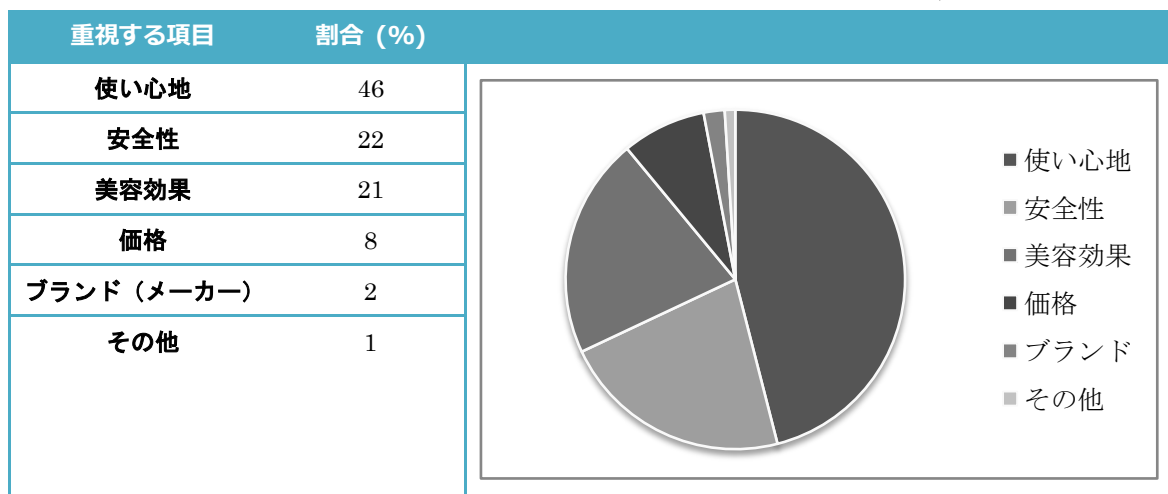
★circumstance

- ・化粧品業界における購買行動の多様化 水尾(1998)
- ・ブランド名や価格より、美容効果や使用感を重視
 (年齢が進むごとに価格軽視、美容効果重視傾向)
- ・新規の流通チャネル開発成功率 20%
- ・フィルム市場の縮小
- ・カメラ市場の競争激化
- ・化粧品市場には約 200 社(東洋経済 2006)



- ・化粧品市場における競争激化
- ・消費者が品質重視の傾向
- ・新たな顧客の獲得が必要

【基礎化粧品を選ぶ際に重視しているポイント】(あつまれ!ご意見ネット,2004年)



(n=3,018)



価格やブランドの優先度が低く、むしろ機能や効用を重視する。

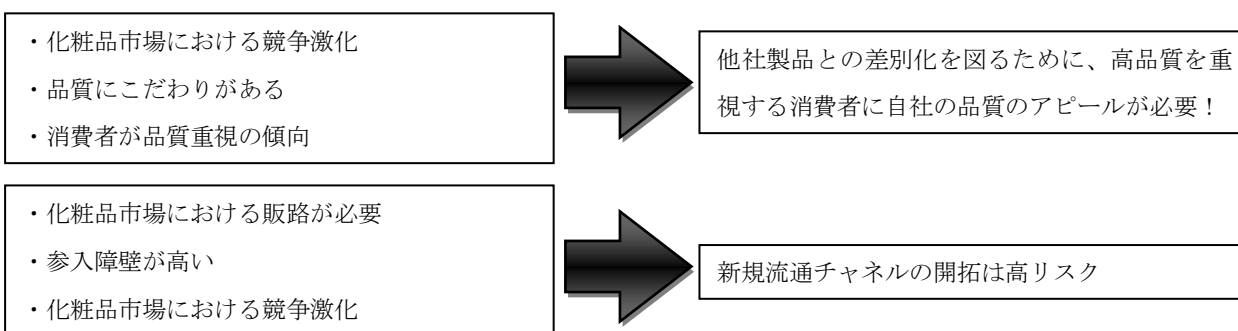
2.2 現状分析② チャネルの現状分析・比較検討

	メリット	デメリット
制度品ルート	<ul style="list-style-type: none"> ・高価格製品販売に適している ・美容部員による販売促進に強み ・サンプル体験が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓費用が高くつく ・市場多様化に伴う伸び悩み ・70%強を上位 5 社が占める
一般品流通ルート	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格製品販売に適している ・サンプル体験が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・競合が多いゆえに競争が激しい ・小売店のニーズに応える出荷が必要
訪問品流通ルート	<ul style="list-style-type: none"> ・主婦層への販売に適している ・販売員による 1to1 対応が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・多額の人件費・人材教育費が必要 ・効率が悪い

業務用品ルート	<ul style="list-style-type: none"> ・高級品を販売可能 ・美容に関心の高い人に売れる 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売領域が狭い ・新規参入が困難
通信販売ルート	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗・人材・物流面において他の4つよりも優位に立てる ・製品を検索することにより、自社の他の製品を消費者が目にする機会が増える 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者からのアプローチが必要 ・製品を試用できない ・物流と情報流に差が存在する

3.問題抽出

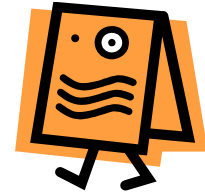
現状から得られた問題点を挙げると…



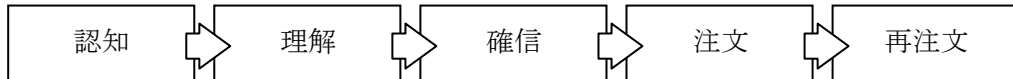
4.戦略提案

①広告戦略⇒広告に重点的に力を入れる!!

→特にマスメディア広告に注力する。



理由 : 1. 新製品の採用プロセス



この流れからもわかるように、製品が購買されるためにはまず認知が必要である。

・露出を反復することによって当該ブランドのなじみ度が高まりその結果ブランド認知が高まる。

(Keller, 2000)

・製品の認知段階において広告がもっとも重要な役割を果たす。(Koler, 2000)

2. 差別化戦略

多額の広告費を使って、新ブランドが信頼できる代替品であると認めさせる。

(Carpenter and Nakamoto,1990)

3. 関連性

・「新しい製品市場に参入する際のきわめて基本的な仕事は、関連性を持たせることに尽きる」

(Aaker,2004)

・消費者の知覚リスクを低減することができる。(Keller,2000)

②価格戦略⇒高級品として販売!!

→6000円以上の高価格帯で販売



低価格帯	中価格帯	高価格帯
2,000円未満	2,000～6,000円	6,000円以上

理由 1. 多くの消費者は、価格を品質の目安にしている。(Kotler, 2000)

2. 参入企業が成功するマーケティング・ミックス

そのひとつに「高価格と高品質」がある。(Biggadike, 1977)

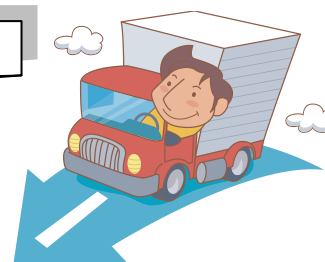
3. 原価の低さ

製品販売価格の10%が一般的な原価→より多くのマージンを得ることができる。

4. 高品質の事業単位は、優れた品質のおかげでプレミアム価格を設定できるため、高い収益を上げることが可能となる。つまり高価格で販売することが可能である。(Kotler, 2008)

③流通戦略⇒ネット通信販売だ!!

→インターネット販売を用いる。

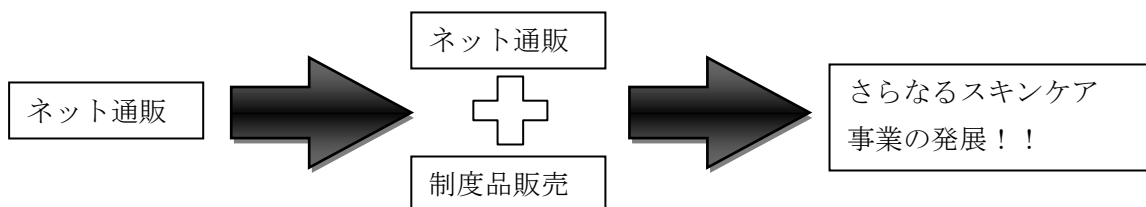


- 理由**
1. 化粧品市場は店舗販売への新規参入が難しい。
 2. 富士フィルムは従来オンライン通信販売を行っている。
→販路開拓の費用削減が可能である。ノウハウを活かすことができる。
 3. 通信販売を用いれば中間マージンの支払いがなくてすむ。
 4. 新しい流通チャネル開発の成功率は20%と言われているが、既に開拓されているネット通販を用いればそのリスク負担は少なくて済む。

5.まとめ

広告戦略に注力し他社製品と差別化を図る！！
さらに低コスト低リスクのネット販路を利用する！！

この戦略が成功し、フジフィルムのスキンケア事業基盤が完成したら、さらなる事業発展のため、販路を拡大すべく制度品流通システムも導入していく。



6.参考文献

- ・ Aaker,D.A.(2004),*Brand Portfolio Strategy*, Free Press, 阿久津聡訳 (2005),『ブランド・ポートフォリオ戦略』,ダイヤモンド社。
- ・ K. L. Keller(1998), *Strategic Brand Management :Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 恩蔵直人・亀井昭宏訳(2000),『戦略的ブランド・マネジメント』,東急エージェンシー。
- ・ P.Kotler(2000), *Marketing Management*,Prentice Hall, 月谷真紀訳(2001),『コトラーのマーケティングマネジメント』,ピアソン・エデュケーション社。
- ・ P.Kotler & K. L. Keller(2006), *Marketing Management*, Prentice Hall, 月谷真紀訳(2008),『コトラーのマーケティング・マネジメント』,ピアソン・エデュケーション。
- ・ 水尾順一(1998),「化粧品メーカーのマルチ・ブランド戦略と最適チャネルミックス～競争優位を目指すブランド・エクイティー戦略～」,『マーケティングジャーナル』,68号,日本マーケティング協会,16-29頁。

- ・ 「週刊東洋経済」, 第 5801 号, 東洋経済新報社 2003 年 1 月 18 日号, p.24-p.49.
- ・ 「化粧品マーケティング要覧 2008 総括編」富士経済 (2008)
- ・ あつまれ! ご意見 ネット <http://www.herstory.co.jp/jisya/200402/20040210cosmetic.html>
(2008/10/13 参照)
- ・ 富士フィルム株式会社 HP <http://fujifilm.jp/index.html> (2008/10/16 参照)

富士フィルム

～化粧品業界への挑戦～

浅坂 許 飯島 田中

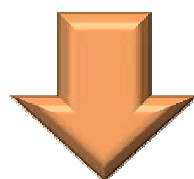
本日の流れ



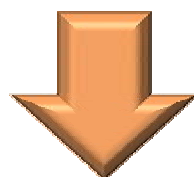
- 1 . はじめに
- 2 . 4 C 分析
- 3 . 2 の考察
- 4 . 戦略提案

1. はじめに

写真フィルム事業の衰退



事業構造の多角化



化粧品事業への新規参入
「ASTALIFT」



テーマの確認



富士フィルムは、どの流通チャネルを採用して
「ASTALIFT」の販売を行うべきか

目標の設定



最もリスクが少なく収益を上げられる
流通チャネルを選択し、
その後に価格と広告手法を決定する。

2.4 C分析「COMPANY」

新規事業

エフスクエアアイ

Product	2,006年9月発売 メインターゲットは30代～50代
Price	化粧水：6300円 美容液：8000円
Place	通信販売
Promotion	ほとんど行われていない
Performance	07通販コスメ大賞 美容液部分3位 価格面においては評価が低かった

2.4C分析「COMPANY」

ASTALIFT

Product	2007年9月発売予定 アンチエイジングスキンケア用品 メインターゲットは30代～50代
Price	?
Place	
Promotion	

2. 4C分析「COMPETITOR」

	製品	価格	チャネル
資生堂	リバイタル	6300円	制度品
	エリクシール	3150円	一般品
花王	エターナルフロー	10500円	制度品
	バイタルリッチ	3675円	一般品
カネボウ	エスティチュード	7350円	制度品
	SUQQU	6825円	制度品
コーセー	バイタルサイエンス	6825円	制度品
	グランデーヌ	4725円	一般品
マックス ファクター	SK-	15225円	制度品
再春館製薬	ドモホルンリンクル	5250円	通信販売
DHC	Fローション	9000円	通信販売
	Q10ローション	2940円	通信販売
ファンケル	無添加スキンケアDX	8000円	通信販売

2 . 4 C 分析 「 C O N S U M E R 」

化粧品の購入の際、価格を最も重視する

新商品認知時の主要な情報源は雑誌である

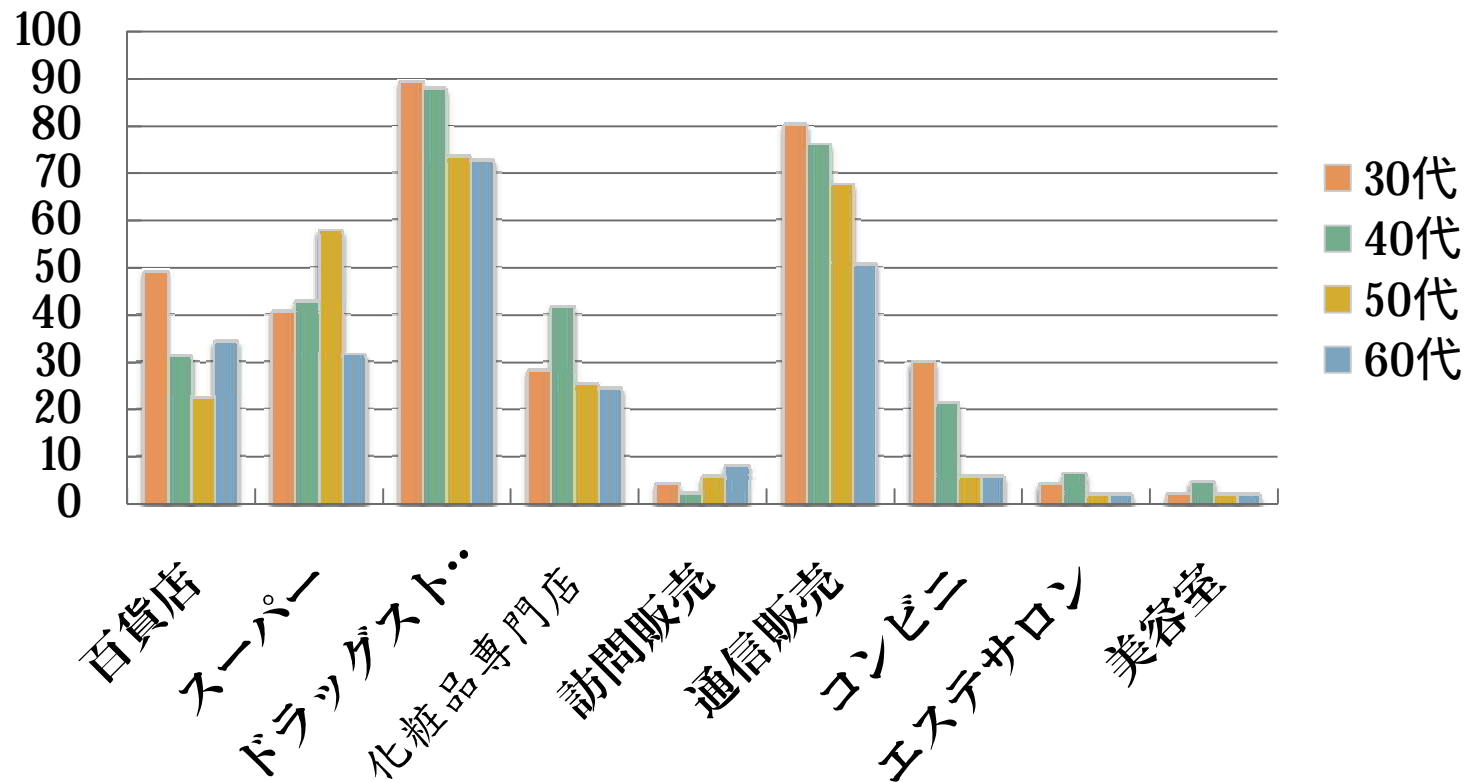
商品比較段階の主要な情報源は

20代：情報サイト

30代：メーカーのホームページ

2.4C分析「CONSUMER」

化粧品の購入場所はドラッグストア、通販が最も多い。



2.4C分析「CIRCUMSTANCES」

制度品流通システム

・・・百貨店、専門化粧品店

メーカー → 販社・支社 → 小売店 → 消費者

百貨店：店舗数 売上

専門化粧品店：厳しい状況

2.4C分析「CIRCUMSTANCES」

一般品流通システム

・・・ドラッグストア、コンビニエンスストア

メーカー → 代理店・問屋 → 小売店 → 消費者

ドラッグストア：店舗数 売上

コンビニエンスストア

：化粧品需要の拡大は難しい状況

2.4C分析「CIRCUMSTANCES」

訪問品流通システム



新規顧客開拓・リピーター需要の構造的問題解決の見込み
売上

2.4C分析「CIRCUMSTANCES」

業務品流通システム

・・・美容サロン

メーカー → 美容サロン

売上

2.4C分析「CIRCUMSTANCES」

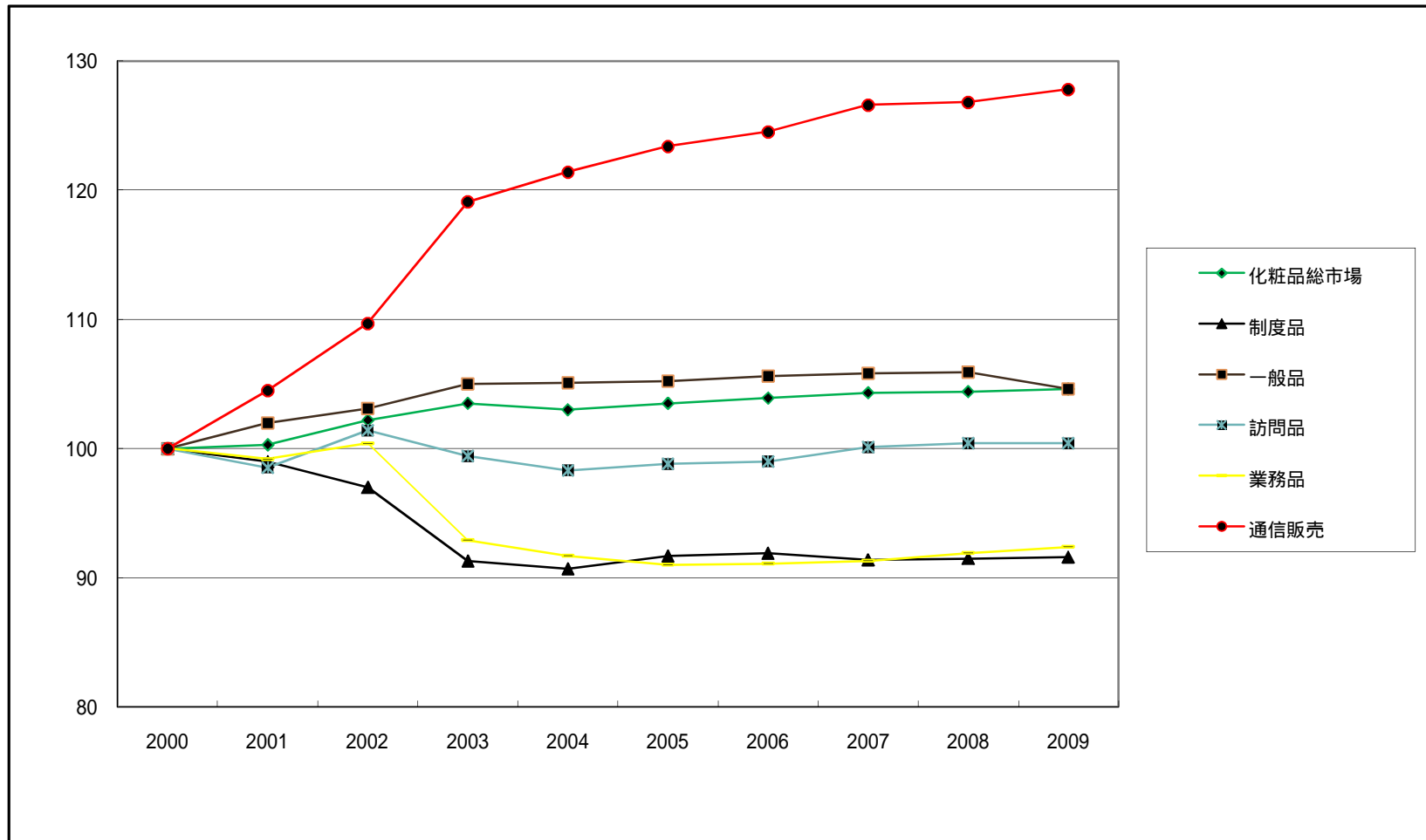
通信販売流通システム

メーカー → 消費者

売上

新規参入は構造面・コスト面から容易

各流通チャネルの市場規模の推移



3 . 2 の考察 (COMPANY)

化粧品事業は経験の浅い事業である

「エフスクエアアイ」

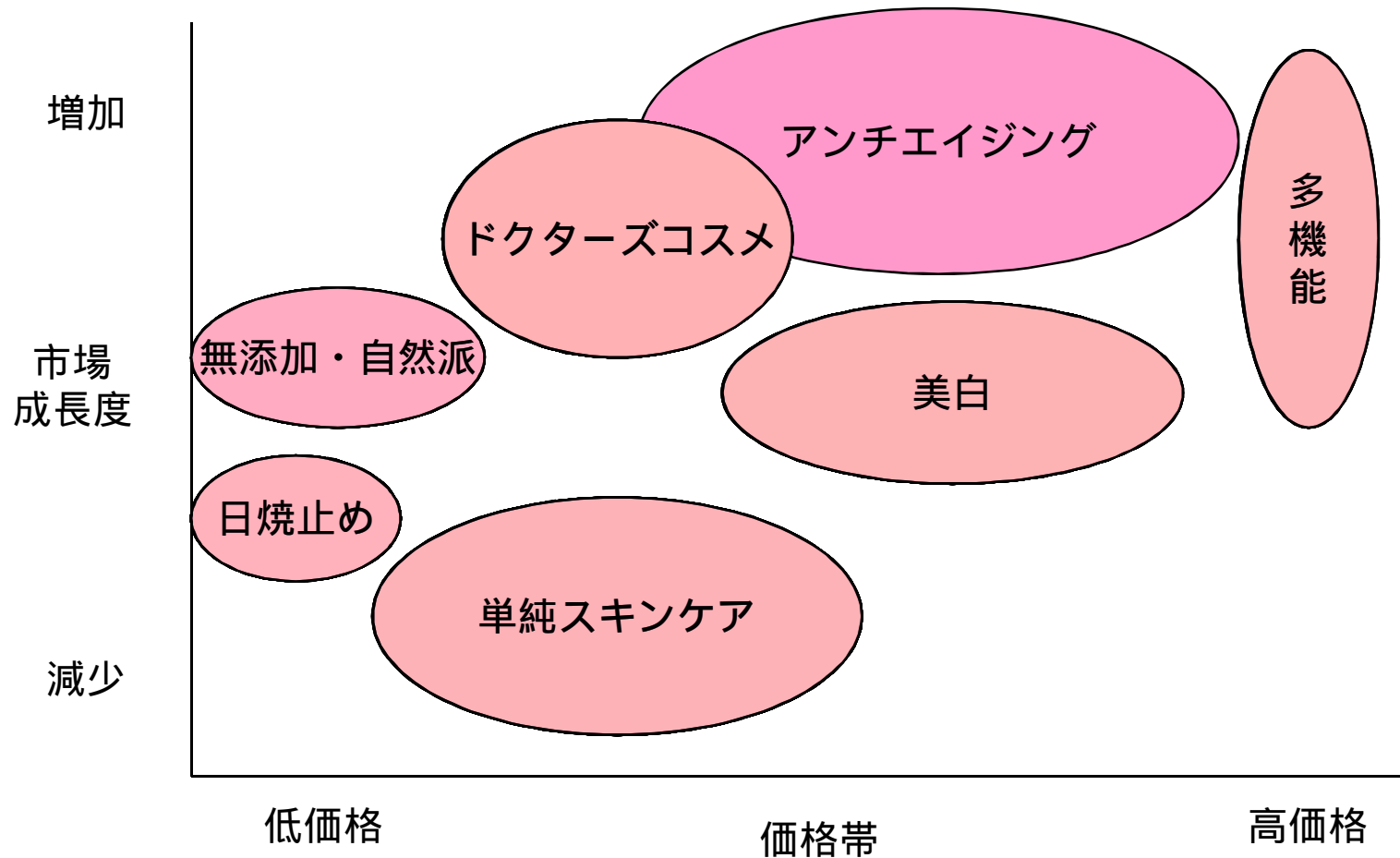
: 通信販売を用いて販売した

: 消費者から高価格と認知されていた

: 製品自体は一定の評価を得た

3.2の考察 (COMPETITOR)

アンチエイジング化粧品は全体的に高めの価格設定がされている。

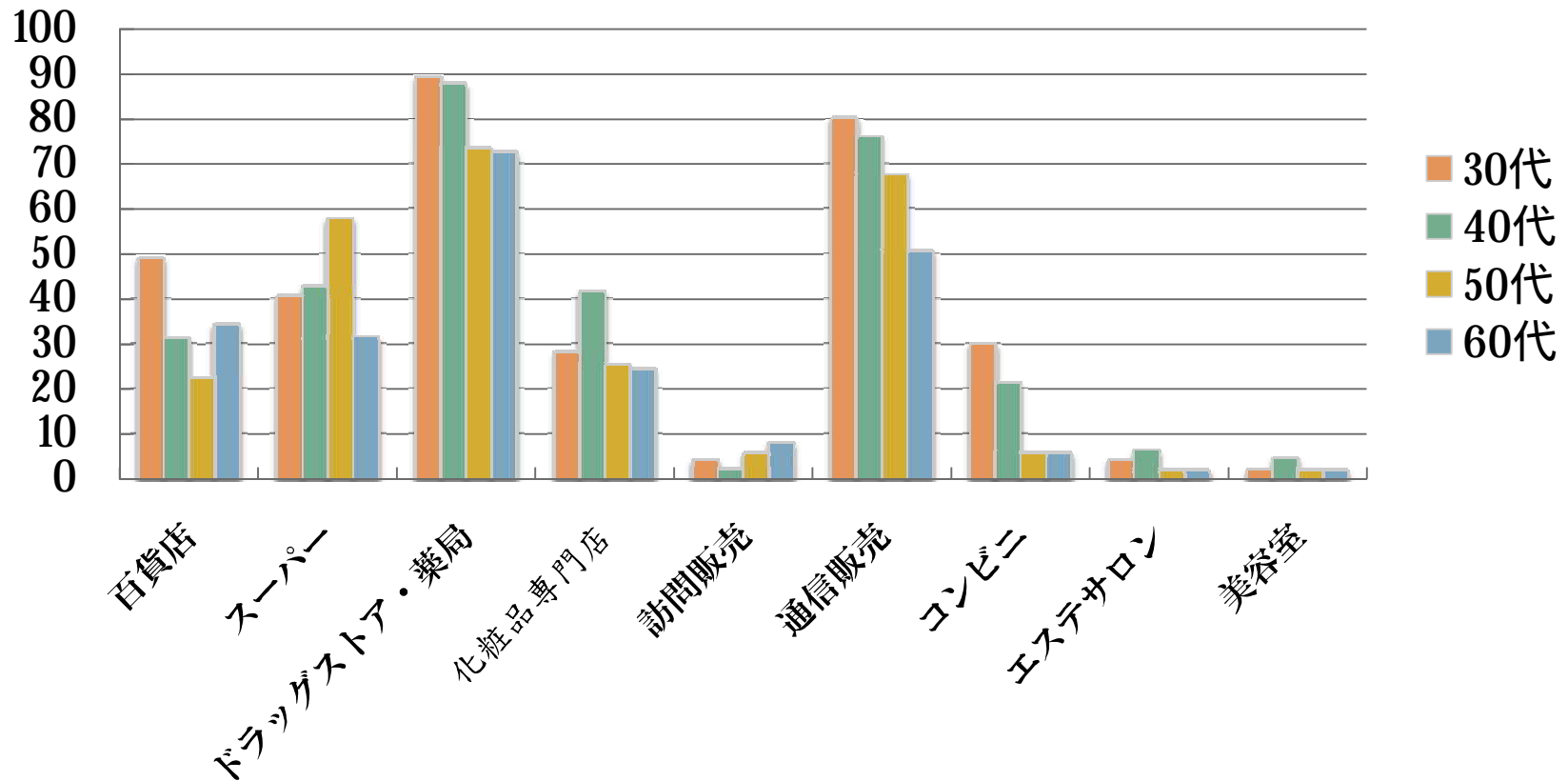


3. 2の考察 (COMPETITOR)

	製品	価格	チャネル
資生堂	リバイタル	6300円	制度品
	エリクシール	3150円	一般品
花王	エターナルフロー	10500円	制度品
	バイタルリッチ	3675円	一般品
カネボウ	エスティチュード	7350円	制度品
	SUQQU	6825円	制度品
コーセー	バイタルサイエンス	6825円	制度品
	グランデーヌ	4725円	一般品
マックス ファクター	SK-	15225円	制度品
再春館製薬	ドモホルンリンクル	5250円	通信販売
DHC	Fローション	9000円	通信販売
	Q10ローション	2940円	通信販売
ファンケル	無添加スキンケアDX	8000円	通信販売

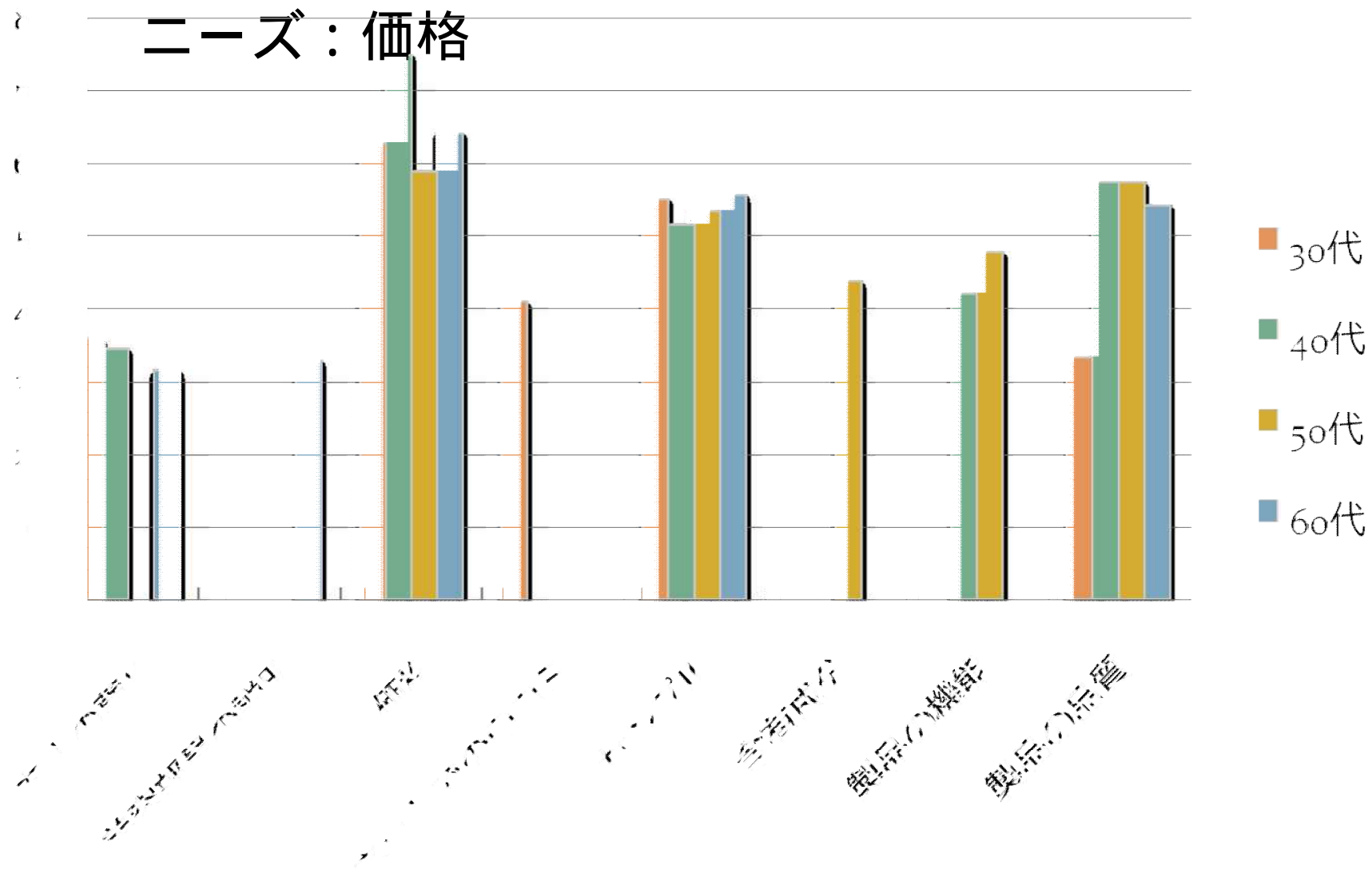
3.2の考察（CONSUMER）

購買場所：ドラッグストアや通信販売



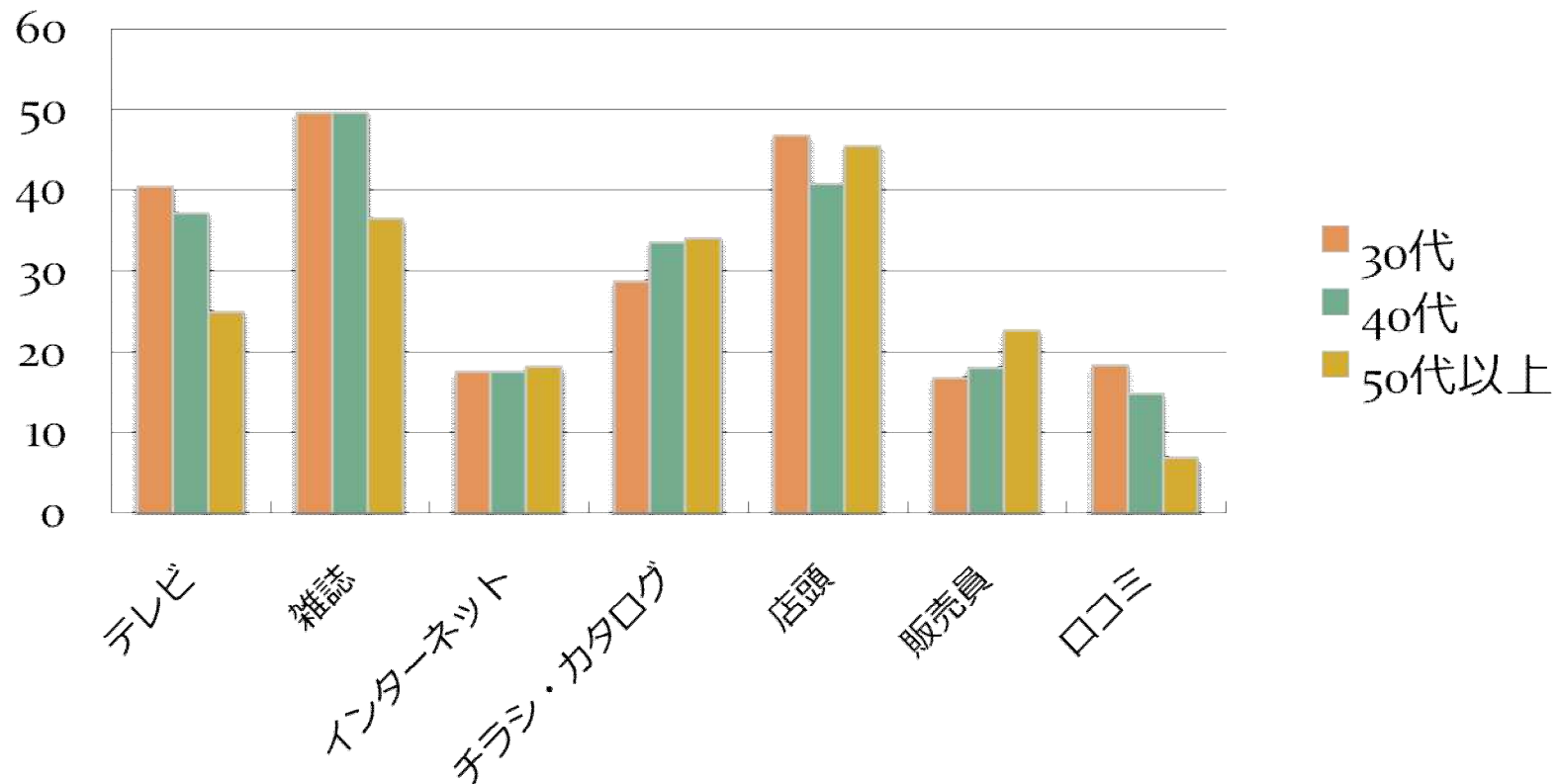
3. 2の考察 (CONSUMER)

ニーズ：価格



3. 2の考察 (CONSUMER)

情報源：雑誌とインターネット



3 . 2 の考察 (C I R C U M S T A N C E S)

化粧品市場は成熟している

通信販売は成長している

制度品ルート、一般品ルートが売上の中心である
中でも、ドラッグストアは最重要チャネル

4 . 戦略提案（流通）



通信販売



根拠 販路確保ためのコストがほぼゼロである

なぜならば、
既に通信販売を用いて「エフスクエアアイ」を
販売した実績があるから

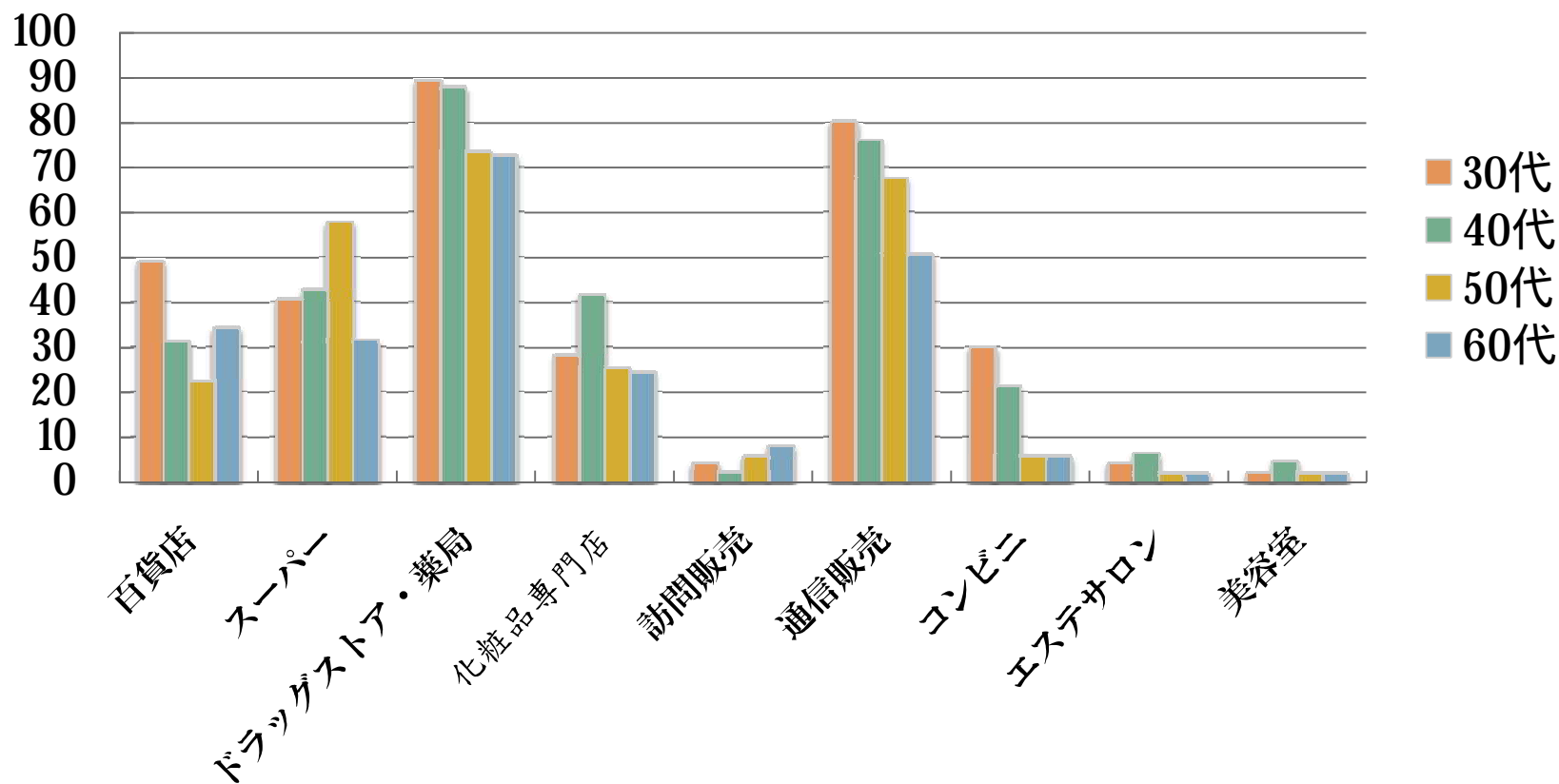
根拠 通信販売の市場規模は成長する見込みがある

スキンケア市場の中でも、通販系スキンケアの構成比は年々拡大している。（富士経済）

[理論]

後発企業にとって、参入のタイミングは重要であり、急速に成長している市場に参入することが望ましい（S.Pシュナース）

根拠 通信販売で化粧品を購入する割合はドラッグストアに次いで高い





制度品・一般品ルートを選択しない根拠

多大な費用がかかる

制度品 卸機能の構築、美容部員の確保・育成
など

一般品 ブランド力向上のための、大量のマス
広告

これらの販売ルートは未知の領域である

[理論]

思考錯誤が多いということは、新規事業失敗の可能性が高い

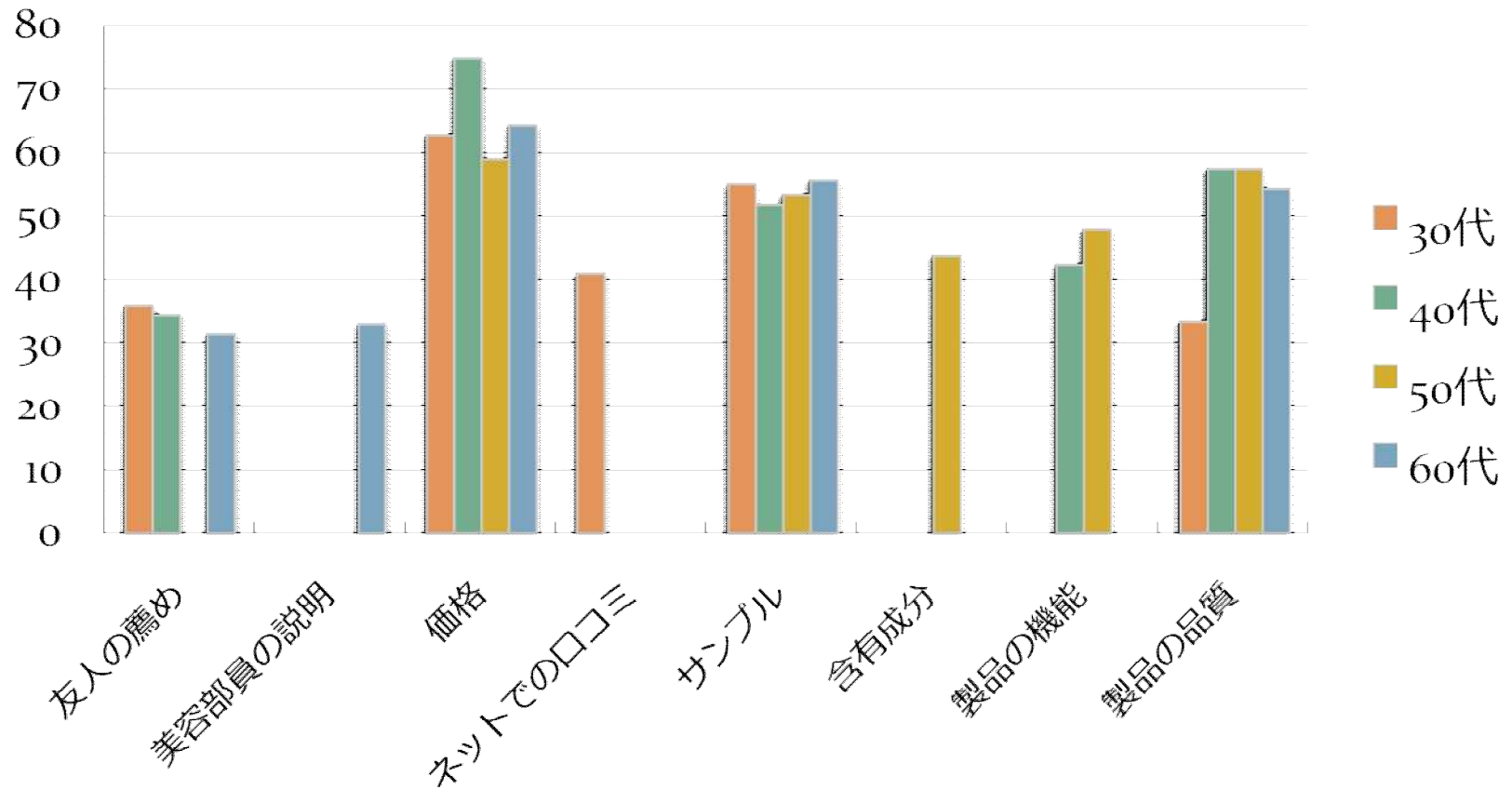
4 . 戦略提案（価格）



低価格

DHCのQ10よりも低い価格設定

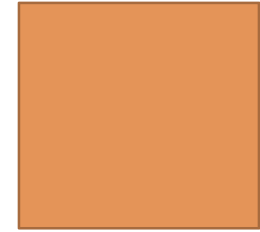
根拠 消費者の価格感度が高い状態である





[理論]

市場が成長し、消費者の価格感度が高まっている状況下で、後発企業は先発者と同等の品質の製品より低い価格で提示することによって成功する（S.P.シュナース）



実現可能性

化粧品は他の製品に比べ非常に原価率が安い。

低価格戦略を実施しても利益を出すことは十分に可能である！

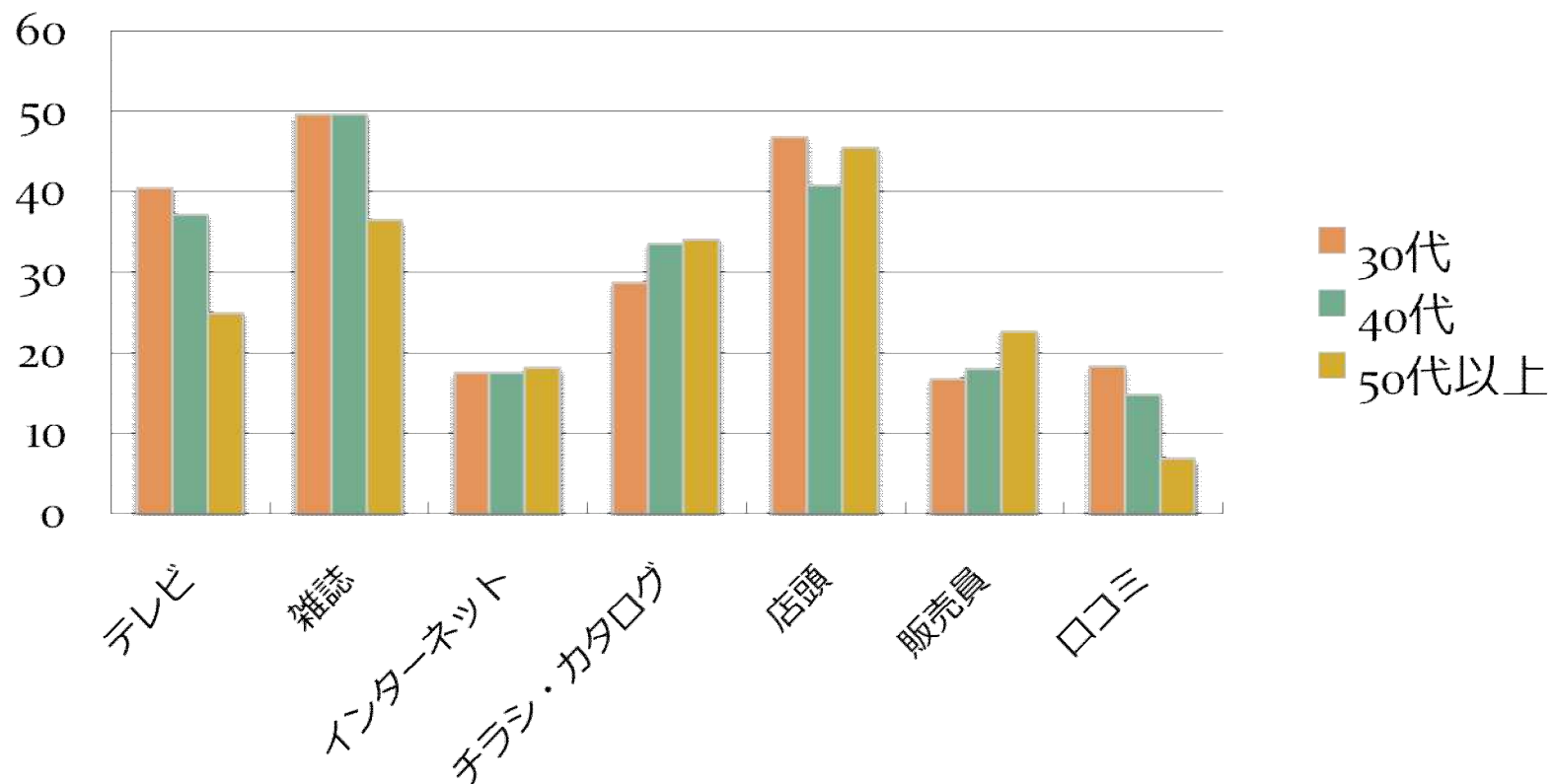
4 . 戦略提案（プロモーション）

雑誌広告

インターネット広告

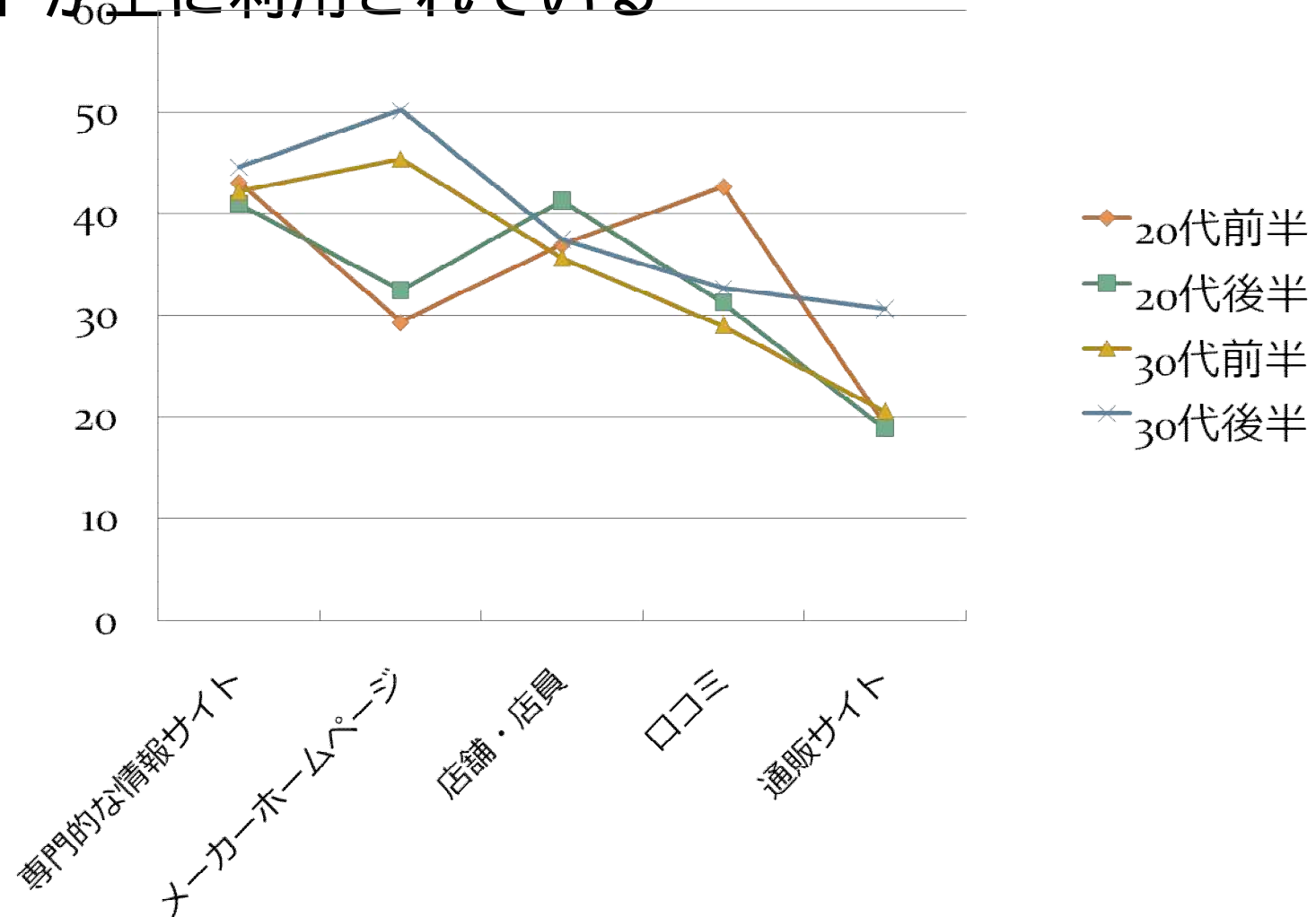
根拠

新商品情報源の第一位は、雑誌である。



根拠

製品情報の比較検討時において、インターネットが主に利用されている





ご清聴ありがとうございました！

富士フィルム ～化粧品業界への挑戦～

浅坂 ゆん 飯島 田中

目次

1. はじめに
2. 4C 分析
3. 2 の考察
4. 戦略提案

1. はじめに

富士フィルムは、写真フィルム市場の衰退を受け、液晶用フィルム、医療フィルムへ事業構造の多角化を図ってきた。そして、2007 年の今、従来の写真フィルム研究開発で培ったコラーゲフィルムテクノロジー技術を生かして開発に成功したスキンケア化粧品「ASTALIFT」を持って、化粧品事業におけるスキンケア市場に新規参入することを目論んでいる。今後は、2009 年度の創立 75 周年を「第二の創業期」に設定し、中期経営計画「VISION75」の目標である収益拡大を目指している。

出典：J-Marketing 企業分析

テーマの確認

富士フィルムは、「制度品ルート」、「一般品ルート」、「訪問品ルート」、「訪問品ルート」、「業務品ルート」、「通信販売ルート」のうち、どの流通チャネルを採用して「ASTALIFT」の販売を行うべきか。

目標の設定

最もリスクが少なく収益を上げられる流通チャネルを選択し、その流通チャネルに最も適合するような後に価格と広告手法を決定する。

2. 4C 分析

Company

現在の主力事業

- ◆ イメージングソリューション
 総売上比 26%。主力事業：写真・映像など。
- ◆ インフォメーションソリューション
 総売上比 33%。主力事業：印刷・医療・ライフサイエンスなど。
- ◆ ドキュメントソリューション
 総売上比 41%。グループ会社である富士ゼロックスの事業

新規事業（化粧品事業）

◆ 「エフスクエアアイ」

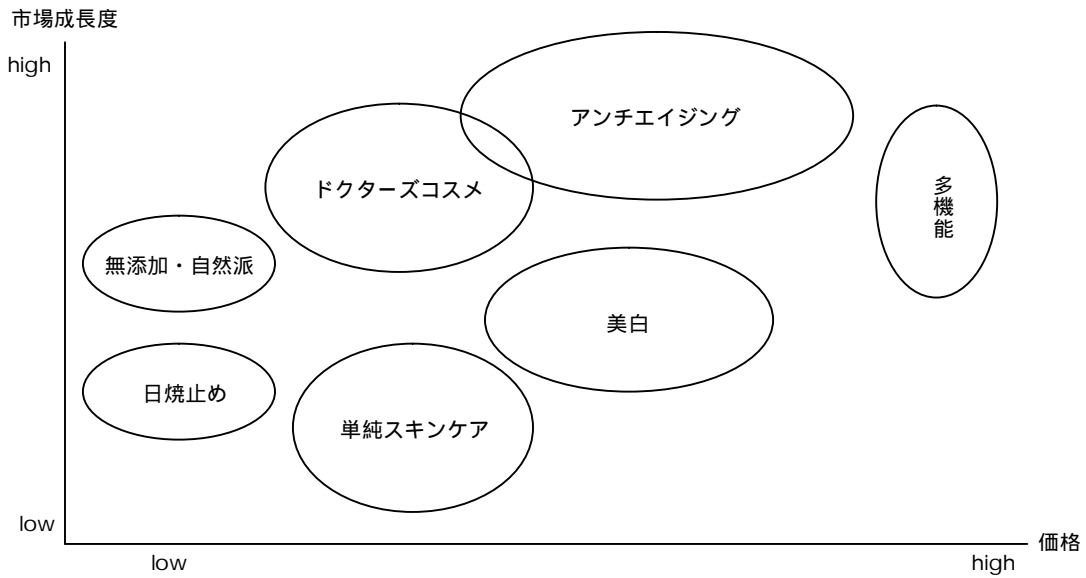
Product	2006 年 9 月発売。創業以来 70 年間以上にわたるフィルム事業の研究（吸収・浸透・安定性の技術、活性酸素の制御、コラーゲン）が活かされている機能性スキンケア用品。メインターゲットは 30～50 代。
Price	化粧水、インフィルトレートローションが 6300 円。やや高価格帯。 美容液、インフィルトレートセラムリンクルエッセンスが 8000 円。やや高価格帯。
Place	インターネットによる通信販売と他の通信販売。
Promotion	ほとんど行われず。
Performance	価格面においては評価が低かった。 美容液が Yahoo!ビューティ'07 通販コスメ大賞、美容液部門第 3 位を獲得。

◆ 「ASTALIFT」

Product	2007 年 9 月発売予定。エフスクエアアイシリーズで活用された技術に加え、美肌成分「アスタキサンチン」をウリとしたアンチエイジングスキンケア用品。メインターゲットは 30 代～50 代。
Price	? 今回のケースは、Product を所与とした場合における Place をどうするかが論点となる。なお、我々は、Place を決定したうえで、そのチャンネルに最も適した Price、Promotion の提案も行う。
Place	
Promotion	

Competitor

< スキンケア化粧品の市場成長度 - 価格マップ >



出典：矢野経済研究所

< 「ASTALIFT」と競合するアンチエイジング化粧品（化粧水） >

	製品	価格	チャネル
資生堂	リバイタル	6300 円	制度品
	エリクシール	3150 円	一般品
花王	エターナルフロー	10500 円	制度品
	バイタルリッチ	3675 円	一般品
カネボウ	エスティチュード	7350 円	制度品
	SUQQU	6825 円	制度品
コーサー	バイタルサイエンス	6825 円	制度品
	グランデーヌ	4725 円	一般品
マックス ファクター	SK-	15225 円	制度品
再春館製薬	ドモホルンリンクル	5250 円	通信販売
DHC	F ローション	9000 円	通信販売
	Q10 ローション	2940 円	通信販売
ファンケル	無添加スキンケア DX	8000 円	通信販売

Consumer

化粧品平均年間 購買金額 (2005 年)	<table border="1"> <caption>化粧品平均年間購買金額 (2005 年)</caption> <thead> <tr> <th>年代</th> <th>購買金額 (円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10代</td> <td>約 35,000</td> </tr> <tr> <td>20代</td> <td>約 55,000</td> </tr> <tr> <td>30代</td> <td>約 65,000</td> </tr> <tr> <td>40代</td> <td>約 45,000</td> </tr> <tr> <td>50代</td> <td>約 58,000</td> </tr> <tr> <td>60代</td> <td>約 55,000</td> </tr> </tbody> </table>	年代	購買金額 (円)	10代	約 35,000	20代	約 55,000	30代	約 65,000	40代	約 45,000	50代	約 58,000	60代	約 55,000
年代	購買金額 (円)														
10代	約 35,000														
20代	約 55,000														
30代	約 65,000														
40代	約 45,000														
50代	約 58,000														
60代	約 55,000														
購入場所	30代 1位: ドラッグストア (以下、通販、百貨店の順) 40代 1位: ドラッグストア (以下、通販、スーパーの順) 50代 1位: ドラッグストア (以下、通販、スーパーの順) 60代 1位: ドラッグストア (以下、通販、百貨店の順)														
ニーズ	30代 1位: 価格 (以下、品質、サンプル) 40代 1位: 価格 (以下、サンプル、品質) 50代 1位: 価格 (以下、品質、サンプル) 60代 1位: 価格 (以下、品質、サンプル)														
新商品認知時の 情報源	30代 1位: 雑誌 (以下、店頭、テレビ) 40代 1位: 雑誌 (以下、店舗、テレビ) 50代 1位: 店頭 (以下、雑誌、チラシ、カタログ)														
比較検討時の 情報源	20代 1位: 情報サイト (以下、店頭、口コミ) 30代 1位: メーカーホームページ (以下、情報サイト、店頭)														

データ: 上 3 行 矢野経済研究所
 下 2 行 インフォプラント

Circumstances

Circumstances 1. 各流通チャネルの特徴と市場規模の推移

◆ 制度品ルート

メーカーから自社系列の販売会社を経由し、取引契約を締結している系列小売店を通じて一般消費者に販売されるシステム。

◆ 一般品ルート

メーカーは自社系列の販売会社経由ではなく、一般の卸・問屋流通を経由し小売店を通じて消費者に販売されるシステム

◆ 訪問品ルート

メーカーの支社、販売会社、代理店などを経由し、地区営業所に所属するセールスレディが、家庭訪問や事業所訪問を行い直接消費者に販売されるシステム。

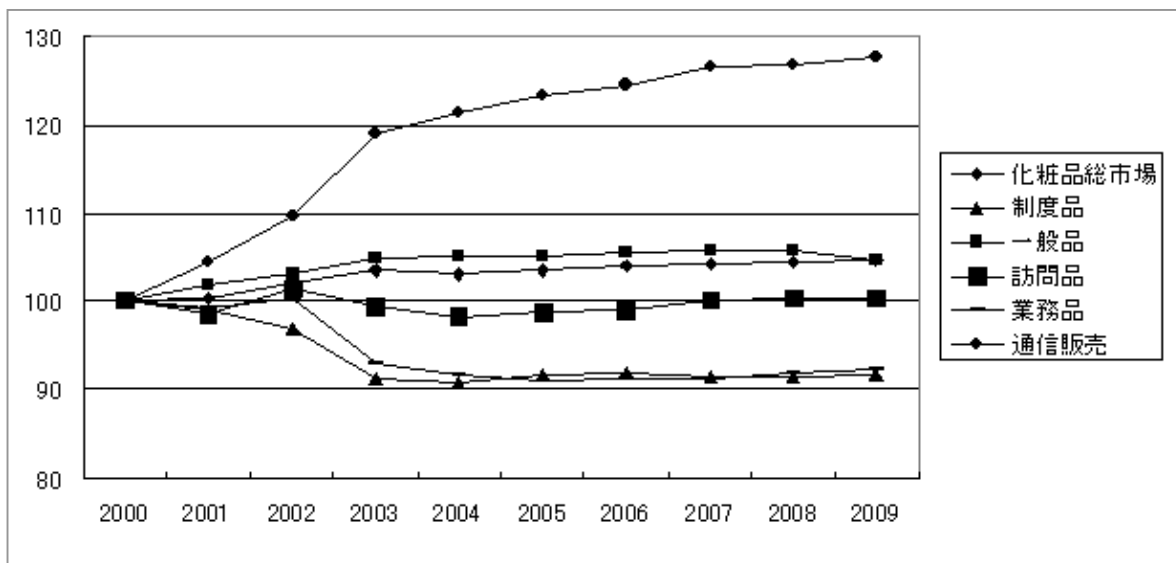
◆ 業務品ルート

形態は一般品ルートと類似しており、一般の卸・問屋流通を経由し消費者に業務用化粧品が販売されるシステム。

◆ 通信販売ルート

消費者がカタログやテレビ宣伝などを参考に電話等で申し込むと、メーカーから郵便や宅配便で消費者に直接送付・販売されるシステム。

<各流通チャネルの市場規模>



出典：矢野経済研究所
 2000年を基準 100 とし、2006 以降は推測値

Circumstances 2. 各流通チャネルにおける小売店の特徴と市場規模の推移

◆ 制度品ルート・・・百貨店、専門化粧品店

百貨店に関しては、小売業態の多様化によって店舗数が減少し売上は低迷する一方であったが、売場改装によって新規ブランドを導入する姿勢を見せ始めた結果、このところ売上のゆるやかな回復が見られる。一方、1923年に資生堂がチェーンストア制度を導入したところに端を発する専門化粧品店に関しては、再販制度の廃止に伴ってドラッグストア等の価格競争に勝てず、現在、厳しい状況を強いられている。

◆ 一般品ルート・・・ドラッグストア、コンビニエンスストア

ドラッグストアに関しては、店舗数、売上ともに順調に伸び続けており、現在、化粧品メーカーの最重要チャネルに位置付けられている。一方、コンビニエンスストアに関しては、店舗数は増加しているものの、店舗内スペースを確保するのは難しく、化粧品需要の拡大はより難しい状況である。

◆ 訪問品ルート

新規顧客開拓は難しく、リピーター需要も先細りという構造的な問題解決の見込みが低く売上は減少を続けている。

◆ 業務品ルート・・・美容院、エステ

業務用化粧品市場の中心となっているのは、ヘアカラー剤、ヘアケア剤などであり、売上は減少を続けている。

◆ 通信販売ルート

通信販売化粧品市場は2006年見込みで百貨店の売上を抜く見込みである。化粧品市場は店販への新規参入が厳しい状況のなかで、通信販売への参入は構造面、コスト面から圧倒的に容易であり、今後の売上の順調の伸びが期待されるチャネルである。

<各流通チャネルにおける小売店の市場規模> 単位：億円

	2004年	2005年	前年比
化粧品総市場	21,689	22,107	101.9%
百貨店+専門化粧品店	5,177	5,132	99.1%
ドラッグストア+コンビニ	6,310	6,379	101.1%
訪問品	2,327	2,284	98.2%
美容院+エステ	1,390	1,385	99.6%
通信販売	2,164	2,230	103.0%

出典：富士経済グループ。

3. 2 の考察

Company より

- 富士フィルムにとって、化粧品事業は新規事業ではないが、経験の浅い事業である。
- 富士フィルムが 2006 年に「エフスクエアアイ」の通信販売を行った際、価格の面では消費者を満足させることができなかつたものの、広告はほとんど用いずして製品そのものに対しては消費者から一定の評価を得た。

Competitor より

- アンチエイジング化粧品はスキンケア市場内において高めの価格設定がされている
- 制度品は高価格帯、一般品は中価格帯、通信販売は低価格帯～高価格帯である。

Consumer より

- 化粧品を購入する場所は、主にドラッグストア、通信販売である。
- 化粧品購入に際して重視する基準は、価格、品質、サンプルの順である傾向がある。
- 化粧品の情報源としては雑誌、インターネット、および店頭が用いられる傾向がある。

Circumstances 1 より

- 売上の中心となっている流通チャネルは、制度品ルート、一般品ルートである。
- 化粧品市場は既に成熟しているが、通信販売ルートの市場規模は成長が期待できる。

Circumstances 2 より

- ドラッグストアが化粧品販売における最重要小売店として位置づけられている。また、無店舗販売である通信販売の売上も、今後、順調に成長すると予想される。

4. 戦略提案

富士フィルムは、「ASTALIFT」を販売するための流通チャネルとして、
「通信販売ルート」を採用するべきである。

Place = 通信販売ルート

- ✓ 販路確保のためのコストはほぼゼロである。
より、2006 年に「エアスクエアアイ」の通信販売を行った経験があるため、既に通信販売ルートを行うためのノウハウ、準備が整っている。
- ✓ より、通信販売の市場規模は拡大が見込める。
スキンケア市場のなかでも、通販系スキンケアの構成比は年々増加している。(富士経済)
「後発企業にとって、市場参入のタイミングは極めて重要な問題であり、急成長している市場に参入することが望ましい。」Schnaars (1996)
- ✓ 、より、通信販売で化粧品を購入する消費者が多くなっている。

化粧品市場の大部分を占める、制度品・一般品ルートは? = NG

- ✓ コストがかかりすぎる。
制度品は卸機能の構築、美容部員の育成など。
「一般品として問屋が流通させる商品は売れる商品という条件がある。商品を育成するためには大きな企業努力が必要である。例えば大量なマス広告など。」(化粧品業界の動向とカラクリがよ〜く分かる本)
- ✓ 未知の領域である。
「企業が道の領域に参入する場合、その領域について試行錯誤を繰り返し、知識を蓄積する必要がある。試行錯誤が多いということは、事業失敗の可能性が高い。」大江(2002)

Place = 低価格。DHC の Q10 よりも低い価格設定。

- ✓ より、消費者の価格感度が高まっている。
「市場が成長し、消費者の価格感度が高まっている状況下においては、後発企業は先発企業と同等の品質の製品を、より低い価格で提示することによって、成功を収めることができる。」Schnaars (1996)

Promotion = 雑誌広告とインターネット広告。

より、新商品認知の情報源としては雑誌が 1 位であり、製品情報の比較段階における情報源としてはインターネットが 1 位である。

参考文献

- Kotler, Philip (1999), *Marketing Management, Millennium Edition*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 月谷真紀訳(2001),『マーケティング・マネジメント ミレニアム版』,ピアソン・エデュケーション
- Schnaars, Steven P (1996), *Managing Imitation Strategies Management: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York: Free Press, 恩蔵直人・坂野友昭・嶋村和恵訳(1996),『戦略的模倣戦略 先発ブランドを超えた後発者たち』,有斐閣
- 大江建(2002),『なぜ新規事業は成功しないのか:「仮説のマネジメント」の理論と実践』,日本経済新聞社
- Porter, Michael M (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 竹内弘高訳(1999),『競争戦略論』,ダイヤモンド社
- 水尾順一(1998),『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』,中公新書
- 梅本博史(2005),『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
- 矢野経済研究所(2002),『化粧品マーケティング総監 2002年度版』,矢野経済研究所京都支社
- (2003),『化粧品マーケティング総監 2003年度版』,矢野経済研究所京都支社
- (2004),『化粧品マーケティング総監 2004年度版』,矢野経済研究所京都支社
- (2005),『化粧品マーケティング総監 2005年度版』,矢野経済研究所京都支社

参考 URL

- アットコスメ < <http://www.cosme.net/> >
- 富士経済 < <http://www.group.fuji-keizai.co.jp/press00.html> >
- 富士フィルム < <http://fujifilm.jp/> >