商品企画の実践講座

美しい50歳がふえると...

（化粧品企画30年の現場から）

R 指定

化粧品ユーザーとプロの企画マンはお断り

初心者にお届けする開発物語

現場の知恵が詰まった実例集

だから　本当にわかりやすい！

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

はじめに

化粧品の商品企画を３０年に亘って担当し、2005 年３月末に㈱資生堂を退社しました。この機会を一区切りとし、次のステップに進む前にこれまでの仕事の棚卸しをしようと考え、ブログに書き綴ることにしました。

1976 年（昭和 51 年）、商品開発部に赴任してきてから、数多くの商品を生み出してきました。その時々の時代環境や市場環境、そして生活者達の動きを見ながら、常に新しい価値を提案し続けることに楽しさと生きがいを感じながらの仕事です。

赴任したての頃、先輩から「ニューファミリーって何？」と聞かれたのが、私がマーケティングらしきものに関心をもつきっかけになったと記憶しています。団塊の世代である私達の世代が結婚して作り上げた「新しいライフスタイルの家族形態」であることは言うまでもありません。しかし、当時の私には「新家族」くらいの認識で、何のことなのか分かりませんでした。

そのような訳で、マーケティングについては、理論から勉強したのではなく、企画の都度、必要と思われるマーケティングアプローチを探りながら、自分なりのスタイルを作ってきました。ですから、今回書き綴った内容の殆どは、そのような実践から生み出されたマーケティングスタイルの記録です。

ブログに書き、更に今回、出版しようと考えたのには、もうひとつの意図があります。

資生堂が社内用に発刊した本に「創ってきたもの　伝えてゆくもの」（1992 年）があります。及ばせながら、単なる棚卸しだけでなく、私がやってきた企画開発の記録が何かの役に立てばと考えたのです。

もうひとつの理由として、数多くマーケティング関連の書籍が出版されていますが、教科書的なモノが多く、自分が抱えている企画業務に結び付けにくいと感じたことがあります。また、実例についてもサクセスストーリー的な仕立てになっていて、現実味がなかったのです。

特に、新人にとっては、企画を立案し、開発業務を進めていく方法をイメージできないのではないでしょうか？

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

もしかしたら、そんなことを感じている人に何らかのお役立ちができるのではないかとも思ったのです。そのため、企画･開発のヒントになると思うコラムも付け加えてみました。人それぞれに様々な考え方がありますが、そのひとつの例として参考になれば幸いです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

目　次

はじめに

第１部　（開発物語）

１章　商品企画１年生の企て　・・・・・・・・・　6

２章　サンケアを変えた SPF 物語　・・・・・・・・・　16

３章　化粧品専門店のために　・・・・・・・・・　25

４章　悲劇のブランド　・・・・・・・・・　36

５章　フリーアクセスへの対応　・・・・・・・・・　40

６章　美しい 50 歳がふえると…　・・・・・・・・・　54

第２部　（企画コラム）

７章　プロフェショナルとアマチュア　・・・・・・・・・　69

８章　へそをつかむ　・・・・・・・・・　72

９章　ブレークスルーのすすめ　・・・・・・・・・　77

10 章　生物進化と設計　・・・・・・・・・　84

11 章　エコロジカルなコンセプト　・・・・・・・・・　86

12 章　壁が見えたら　・・・・・・・・・　89

13 章　マンネリ脱出のアラーム　・・・・・・・・・　92

あとがき　・・・・・・・・・　94

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

第 1 部

（開発物語）

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

１章

商品企画１年生の企て

リップアミュレット（リップクリーム）

30 年前の私、商品企画の１年生が仕掛けた「企て」です。

「企て」こそが、私が商品企画をしてきた中に一貫して持っていた「魂（スピリッツ）」であり、私の「コアコンピタンス」です。別の言い方をすると、ルーチンワークが嫌い（苦手）で飽きっぽいのかも知れません。ちなみに血液型はＢ型で星座は天秤座です。

私にとっての「企画」は、新しい価値を生み出すことです。

もうお分かりですね。「企画」とは、「くわだて（企て）」・「画策する」こと。「たくらむ（企む）」とも言います。単に、情報を整理して企画書にまとめ、提案するだけではありません。それでは、つまらないですよね。そして、「企画」の目的は「変革」。すなわち、「これまで」からの脱皮を仕掛けることです。自分が何かをやったという痕跡を残せます。

１．初めの企て

「リップアミュレット」の企画は、ひょんなところから生れました。
女子高生向けスキンケアの新ブランドを企画していた時です。そのブランドは、「フレッシー」（1978 年発売）。彼女たちのライフスタイル、特にファッション感覚を調べていて気づいたのです。

どのようなパッケージデザインが共感を受けるのかと調査していたら、それまで販売していた「リップクリーム」が急に古臭く見えてきました。今でこそアンティークに見えるかもしれませんが、金属製のそっけない、良く言えば資生堂の伝統を継承したデザインだったのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

２月頃に思いつき、先輩、そして課長に掛け合ったところ、すぐにやろうということになりました。しかし、リップクリームの需要期は、秋から冬にかけてです。早速、研究所、工場に行ったのですが、９月は無理だけど、10 月ならば何とかやりましょうということになり、スタート。（標準スケジュールは、本提案してから１２ヶ月。この頃から、スケジュールを無視した仕事をしていたことになります。）

２．商品設計

中味は、フレーバーの香りをつけて３種類。オレンジとピーチとミルク。イメージにあわせて色も３色。でも、唇に色はつきません。（その後、何年か経つと、薄っすらと色がつくバージョンも発売されます。）

ここが「ミソ」。ユーザーの本音と建前に応えたのです。彼女たちにとって、本音は「口紅」であり、「つやだしリップ」感覚。でも、建前は「くちびるのあれ止めクリーム」なので、学校で注意されることはありません。

このような「本音と建前のダブル（マルチ）ミーニング」は、商品企画するときに欠かせません。ひとつの側面からの意味付けでは、ユーザーの心を捉えられない場合が多くあります。モノを買おうとする時には、他者に対してだけではなく、自分の中でも言い訳をしています。自分なりのストーリーを構築して自らを納得させていることがあるのです。「頑張った自分へのごほうび」と言うのもありますね。

そのような視点は、市場調査・グループインタビューなどでも欠かせません。普通、調査報告書だけを見てもユーザーの気持ちは分かりません。まずは、現場に立ち会って「感じること」が大切です。司会者（モデレーター）や同席している他のモニターとのやりとりから、その言葉の端々、ニュアンスとして表れることがあります。辻褄を合わせているのも分るかと思います。その辻褄合わせの作業が、購入時にも行われているのです。ですから、調査結果だけを見ても、本当のことは分かりません。むしろ、間違う可能性があります。

３．パッケージデザイン　（嗜好調査のあり方）

デザイナーには、「思いっきり女子高生感覚で」と依頼しました。それまでの、「大人も使える」という幅広い層を対象にしたデザインのではないです。そして、大人が考える（資生堂らしい）ヤング感覚ではないものです。（ヤングという言葉・・・古いです

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ね）

簡単に言うと、「可愛い」がコンセプト。でも、その時に発見したのですが、この「可愛い」は全ての年代の女性に共通する共感ワードだったのです。今、シニアが注目されていますが、ここでも大事なキーワードです。

とは言え、テーマがブレるといけないので、あくまでもターゲットは女子高生。この絞りこみが大事です。（でも、問題もあります。この設計上の対象層を販売する人たちにも伝えてしまうと、対象以外の人に売らなくなることがあるのです。特にカウンセリング販売では注意が必要です。）

出来上がったデザインは２案。
ひとつは、それまでの延長で花を資生堂調にパターン化したものです。もうひとつは、動物たちが描かれていました。どちらも、明るくカラフルな色使いのイラストレーションで可愛く仕上がりました。その頃、よく使われたキーワードの「ファンシー」デザインです。さて、どうやって決めようか・・・？

先ずは、お決まりの調査。
社員のお嬢さんたちをモニターに、調査することにしました。しかし結果は、半々に割れてしまいました。そうなっては、担当者が決めるしかありません。社内的に無難な「花柄」か、思い切って「動物柄」か・・・。結論としては、「動物柄」にしました。

その決定ポイントは、「ハート」です。「花」はただ綺麗なだけであるのに対し、「動物」には気持ちが通じ合う何かを感じたからです。ペット感覚かもしれません。相手（商品）からユーザーの方にすり寄ってくる理屈なしの可愛さがありました。使う（持っている）人との間にハートコミュニケーションが生まれ、より身近で大切なモノという感覚が生まれると思ったのです。

でも最後に決済するのは、社長以下、役員のオジサンたち。調査データを少しばかり手を加え、差をつけました。それでも議論白熱。こども研究所の先生に聞いてみたらどうかなどの意見が出されました。冗談でしたが、モニターの中に双子の姉妹がいたので１人分にカウントしたらといった意見もありました。要するに、オジサンたちには判断できなかったのです。結果として、担当者の意見・思いが通りました。

その時に思ったこと。それは、既存路線の枠内で提案すれば無難ですが、担当者の強い意志で魅力的な提案をすれば提案は通るのだということです。でも、トップだけでな

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

く周囲も含めて、変な固定観念や理屈、いわゆる「バカの壁」が強いと通らない時もありますが・・・。特に、全く新しいことを提案する時は大変です。

調査データの改ざんについて。

個人的には、状況に応じて改ざんしても良いと思っています。特に、最終段階である提案時には、大事なポイントです。これは、決済者の判断を助ける意味を持っているからです。もちろん、公的にはダメですが、安全面に関わることでない限り、民間企業の企画においては許されると思います。ましてや嗜好品については、企画者の直感（判断）が優先されるべきだと思います。

では、何のために調査をするのか。それは、企画担当者が実態を把握し、企画を組み立てるのに必要だからです。単なる定量調査だけでは、本当のことは分かりません。ユーザーの心のヒダに踏み込んだ定性的な情報を得ることが重要です。そこに、企画マンとしてのセンス（資質）が問われるのです。その解釈は、企画者自身の経験や様々な情報の蓄積などを総動員して行われます。その際、思い込みも大事ですが、情報（事実）に対して「謙虚」になることも必要です。「謙虚」。これは、企画者にとって大切なキーワードです。

要するに、集めた様々な定性情報をもとに定量データを修正するのです。すなわち、改ざんではなく調整なのです。ですから、提案する内容は、企画者の責任で行い、決して定量データのせいにはできないのです。

本当は、「調査結果はこうですが、このような理由から結論はこうです。」と言って分かってもらえれば良いのですが、企画センスが違う人には理解してもらえません。普通、マイナス評価のモノを良しとは言えませんからね。

４．ネーミング

自分が名づけ親になれるのです。企画書以外に企画マン自身ができる唯一と言っても良いクリエーティブな仕事かもしれません。３０ 年の間、多くの商品･ブランドのネーミングをしてきました。企画内容よりも、ネーミングの方に自慢したくなる商品が多くあります。

ネーミングと言っても、大きく分けて２つあります。ブランド名とそのブランド内にある個々の商品アイテム名です。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ブランド名は、そのブランドがもつフィロソフィーやメッセージなどを表す言葉をつけます。どちらかと言うと抽象的な概念を表すものが多くなります。通常の単語をズバリ使うこともありますが、組み合せたり、語尾変化させて造語にしたりします。強く印象付けるための言葉が良いので、アルファベットや数字などの組みあわせで作ることもあります。

アイテム名は、なるべくその商品自体の機能が分かり易い一般的な言葉にします。しかし、「リップアミュレット」のような単品アイテムの場合には、ブランド性（物語性）と機能表記性を併せもったネーミングが必要でした。

「リップアミュレット」の時は、まず「女子高生」「可愛い」「持っていたい」「新鮮」「うるおい」・・・などのキーワードから沢山の候補をリストアップするところから始めました。

ネーミングの作業ではいつも、数 10 から 100 以上、場合によると更に多くの候補をリストアップします。その中から、良さそうなものをいくつか選び、商標調査にかけます。大体 1 割も残れば良い方です。他の担当者の意見も聞いて更に絞り、ユーザー調査にかけたりもします。最近は、早くて安いインターネット調査があり便利になりました。好き･嫌い、分かる･分からないと、ワードから受ける印象程度で判断できる調査には便利です。もちろん最後は担当者が候補を絞り、お決まりの決済会議に提案。候補は 1 案の決め打ちをすることもあります。

提案すると、皆さんは始めて聞くネーミングなので、何か違和感をもたれたり、ピンと共感をもってもらうことが出来ないのが常です。そこで、提案の差し戻しを受けたりしますが、再度、同じネーミングを提案することもあります。その時に言う言葉があります。「１０回このネーミングを唱えてください。」と。

10 回が良いとは限りませんが、慣れが大事で、本当に慣れてしまうのです。あるブランドは、何度も何度も再提案をし、グルッと回った挙句、最初に提案したネーミングに決まったのです。最初のワードが皆さんの頭の中に残っていて、慣れ（熟成）たのでしょう。

他の候補は忘れてしまいましたが、既存の商品は「リップフレッシュ」。新商品のネーミングとして選んだ言葉は、「アミュレット」です。「護符、魔よけ、お守り」などの意味があります。最終的には、「リップアミュレット」としました。くちびるを守るだ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

けではなく、自分自身のためのお守りとして、彼女たちの大切な持ちモノのひとつになって欲しいと思ったのです。動物たちのパッケージデザインとマッチした名前です。

しかし、チョットばかり手を加えました。それは、英語とフランス語のミックスです。英語ではAMULETで、アミュリットと発音します。フランス語ではAMULETTE で、アミレットと発音します。 どちらも語感が硬いと思い、ミックスしてアミュレットにしたのです。だから、これも造語なのです。英語圏やフランス語圏の人から言わせると、発音が間違って言われるかもしれませんが、語感（語呂）って大事です。

名前の由来や意味をTVや宣伝、記事などで紹介されることは滅多にありません。でも、カーラジオから「リップアミュレットのお守り話」が流れてきた時、もの凄く嬉しかったのを思い出します。

この商品は、20年近く続いたと思いますが、今は残念ながら無くなってしまいました。しかし今、この名前を使った新たな商品が発売されています。「マジョリカ　マジョルカ」というメーキャップブランドの中にあります。新製品の名前として担当者が使いたいと言ってきました。もちろんOKで、新たな商品として蘇りました。（嬉しい！）

５．価格と価値

価格は、相場よりも高い500円にしました。
資生堂の既存品は350円。その頃の一般的なリップクリームは、200～300円位が普通でした。その理由は、ひとつにこの種の商品の値頃価格であったこと。もうひとつは、物品税が課せられなかったことです。当時は、出荷価格に物品税が課せられていましたが、400円以下の商品は除外されていたのです。

その価格の壁に敢えて挑戦しました。もっと高くても買ってもらえると思ったからです。価格依存性が強いこの種の商品としては、何と無謀で思い切ったことをしたのでしょう。ユーザーの値頃感や競合品などの市場状況を分析すれば、そんな結論には決してならないはずです。でも、担当者としては自信がありました。無謀でもおごりでも無かったような気がします。このリップアミュレットは、唇の荒れを防ぐというだけの実利品ではありません。むしろ、「お守り」的な可愛い嗜好品だと考えたからです。そんな担当者の提案が通ったのは、市場環境としても、社内環境としても、時代が良かったのかもしれません。物品税負担についても、もし計画どおりに売れるとしたらという前提でしっかり計算し、十分にカバーできると見込んでいました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

結果の売上は、年間計画 180 万個に対して 183 万個の実績でした。（それまでの商品は、350 円で 140 万個でした。）

今、低価格化から反転し、高価格化へのシフトが始まっています。特に、便利・低価格の流通チャネルとして主流となっているドラッグストアやコンビニなどが、出店拡大に限界が見え始めてきたことも含め、低価格＝薄利からの脱却を新たな経営課題として模索を始めています。一方、チャネル側の事情とは別に、顧客にも変化が見られます。社会の成熟化に向い、質的な満足を求める人たちが増えています。

それに対応する商品・サービスには、単なる機能的な充足だけではない価値が欠かせなくなっています。何らかの形でユーザーの心を揺り動かせる価値を探さなくてはならない時代なのです。その価値は何か？　価値作りはどうしたらよいのか？

簡単に言うと、左脳で計算する（論理的な）価値と右脳で創造する（感性的な）価値と言う対立関係でどのようなバランスをもたせるかが必要なのだと思います。

リップアミュレットには、一般的なリップクリームの機能以上の価値がありました。そのヒントのひとつとして紹介した訳です。古くても今に通じる例ではありませんか？今は、コンビニのおにぎりもカップラーメンも高くなりました。ハンバーガーもシャンプーも新しい価格ゾーンが生れつつあります。

５．とどめの企て

それは、毎年デザインを変えようとする企画（企て）です。（中味は同じです。）

ある部門の部長から呼びつけられて怒られました。資生堂でそんな前例が無かったのです。担当者としては自然発生的なアイデアだったのですが、他の人にとっては奇抜以上のものがあったようです。

商品価値として「実利」よりも「嗜好」にあるのは、前に書いたとおりです。そして、ユーザーにとっては、「情報」のひとつでもあるのです。その情報アイテムを介して友達同士でのコミュニケーションが成立しているのです。
ですから、情報鮮度を維持する必要があったのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

会社的に考えると、切替え方法はどうするとか、切替え後の在庫はどうするなどと新たな課題が出てきます。その時私は、一時期、新旧合わせて 6 種の商品を一緒に売っても良いと考えました。旧品は、事前に在庫の絞込みをしておき、在庫がなくなったら終了です。その間、選択購買のバリエーションが増えたと思えば良いのです。

その後、担当者が替わり、その方法に疑問をもったのか、一度デザイン替えをやめました。結果、売上は低下し、次年度からまた始めることになりました。今、その話をすると、あれは実験（？）だったと言っています。

更に何年か経って、唇に色が薄っすら付くタイプや、スティックとは異なる広口のコンパクトケースタイプなどと品揃えが拡張されていきました。しかし、余り広げ過ぎ、数量計画を含む切替え計画は難しくなったようです。

そんなことや市場環境の変化の中、リップアミュレットは消えていきました。

６．ふたたびネーミング

ネーミング（ブランド名）の方法は様々で、人それぞれ。まずは、誰でもがする一般的な方法をご紹介します。

始めにコンセプトに関連するキーワードをリストアップします。（紙に書いても、頭の中でやっても構いません。）それを英語（和英）の辞書で調べます。キーワードは、連想ゲーム的に広げていきます。そしてまた、その単語を辞書で調べる。でも、この方法は、真っ正直過ぎると思います。もとになるキーワードや連想は、自分の頭の範囲でしか探せません。連想ゲームの限界です。自分の力で連想できる範囲で止まってしまい、世界が広がらないのです。そして単なる英訳と言ったデジタル処理に過ぎないのです。

私の方法はと言うと、辞書のページを開き、ブルドーザーのようにスクロールするように見ていく探し方です。

もちろん、始める前に、コンセプトやキーワード、そして自分の中にあるイメージが頭の中にしっかりと叩き込まれている必要があります。デジタル的ではなくアナログ的にです。そのあとでページをめくっていくと、それをセンサーにして、文字の方から吸い込まれるようにして目に飛び込んできます。本当なのです。ですから、同じ辞書を見ても、その時々のテーマによって飛び込んでくる文字は違ってきます。事前には思いつ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

かなかった言葉も、引っ掛かったりします。これは、脳の力です。

　でも、いつも最初のページから始める訳ではありません。ブランドのイメージにふさわしそうな感覚や時代のセンスなどを踏まえ、軽いイメージの場合は「F」から、硬いイメージの場合は濁音の「G」から、雰囲気を変えたい場合は「X」とか「Q」からなどとターゲットを決めて始めることもあります。最初の音がワードの印象を決めることが多いからです。

イメージと言えば、必ずしも英和辞書だけではありません。フランス語やドイツ語、ある時はギリシャ語などから攻める必要があります。日本語も含めて色々アプローチしてみると、思わぬワードが見つかるものです。ラテン語から生まれたネーミングもありました。「自ら」と言う意味の「イプサ（IPSA）」です。

　他には、例えば次のような方法があります。
①　その時代の新語（ファッションだけでなくサイエンス・・・）
②　他分野の専門用語（医療、絵画、音楽、芸能、スポーツ・・・）
③　他業界の商品（食品、オーディオ、車、アパレル・・・・）
④　自社でストックしてある商標
⑤　自分のストックワード
　夜の繁華街。飲み屋のネオン看板を見続けたこともあります。

　ネーミングで大切なポイントは４つ。
①　コンセプト（フィロソフィー・物語）表現
②　ゴロ（語呂）イメージ
③　ロゴタイプ（書体）イメージ
④　コミュニケーション効果

①　コンセプト
　名前にコンセプトが込められていると、ブランディングをする上でとても便利です。ユーザーに対するメッセージになるだけでなく、商品企画者にとっても益が多いのです。

　何年も続くブランドは、担当者も替わります。しかしその都度、始めのコンセプトがブレることはありません。リニューアルでパッケージは変わりますが、名前は変わりません。時代によって衣装やスタイルは変わりますが、人の性格が変わらないのと同じです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

もちろん、宣伝などのビジュアルイメージも作り易くなります。造語になっていて一見して判らなくても、それなりの意味が込められている名前（ブランド名、企業名など）の場合、全体として強いアイデンティティを確立することができます。

② ゴロ

声に出した印象や、音として聞いた印象・感覚です。響きから、優しさ・強さ・リズミカル・未来感覚（古典的でも可）、エスニックなどのイメージが感じられます。

③ ロゴタイプ

これは、文字で見た印象です。もちろん書体でも変わってきます。その書体も時代によって少しずつですが、変えることがあります。ゴロと同じく、時代によってその新鮮さやイメージが変わるからです。

④ コミュニケーション

上の 3 つに加えて大事なのが、このコミュニケーション効果（機能）です。名前は、クチコミ以外に、TV・ラジオ・雑誌・新聞・DM、そして店頭などの広告・表示など、どの様にして伝播していくのかを考える必要があります。TV の短い時間（15 秒間）で印象的に伝えるには、短くてゴロがはっきりしていること。ブランド名に続く個々の商品名は、特にそれが求められます。

しかし近年、化粧品は、多くがドラッグストアやスーパーマーケット、コンビニなどで、新発売プロモーション時期以外の日常の買い回り品として買われています。フリーアクセス、すなわち販売員の説明を受けないで買うセルフセレクションです。この場合は、商品特徴を伝える手段としてネーミングの新しい発想が必要になります。

例えば、最近 TV 番組のタイトルで長いものが目立ちます。これは、新聞の TV 番組欄に掲載された時、詳しい内容が伝わり易いように制作者が仕掛けたものです。同じように、商品名も店頭の陳列棚に置かれたときに自ら情報を発しないと買ってもらえませなくなっています。少し長くても特徴が明快に伝わる名前をつけるべきだと思います。TV によるマスプロモーション販売の時代は過ぎ去りました。意味も分からず広告による連呼で認知を得ようとしても、それだけのパワーが発揮できる広告ができなくなっているのです。

時代と共に変わるネーミング。ネーミングもマーケティングの中の大きな要素のひとつです。戦略性をもって考える時代になりました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

２章

サンケアを変えた SPF 物語

レジャーから肌老化防止へと進化する紫外線対策

商品企画というよりも、「紫外線と美容」の歴史として読んでいただける内容になっています。

１．　SPF と紫外線情報

常識をくつがえす新しい概念（SPF；Sun Protection Factor の略）を市場導入したお話です。現在の「美白化粧品」ブームの原点が SPF であるといっても過言ではありません。

SPF とは、化粧品の紫外線防御効果のレベルを表す数値です。簡単に言うと高い数値であればそれだけ紫外線を防ぐ効果が高いことを表します。元々は、アメリカの FDA が進めていたサンスクリーン化粧品の表示規制です。その背景にあったのが、白色人種の皮ふがん予防です。これから述べるように、日本で普及していった背景とは全く違うものでした。

＊FDA；日本の厚生労働省にあたるアメリカの省庁

前任者がとりかった仕事を受け、日本で始めての SPF の考え方を盛り込んだ化粧品を開発することになったのは、1977 年でした。

日本では、全く新しい概念だったので、まずは、「紫外線」の情報整理から始めました。「紫外線」とはどんなもので、人間にどのような影響を与えるのかという基本的な情報です。今でこそ当たり前になってきた情報ですが、当時はどうすれば分かってもらえるかというところから考えました。その前に、担当者としては自分が理解する必要があり、半年ほど研究所に通い詰めて勉強しました。その結果としてまとめた内容は、現在も一般的に流されている情報と殆ど変わっていません。（でも本当は、かなり進んでいて、細胞 DNA レベルまで解明されつつあるようです。）

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

情報価値として最も大きなものは、「紫外線は肌にとって有害以外の何者でもない」と言うことでした。体内でビタミン D の生成に関与しているとは言うものの、その害に比べたら全く意味がないと言われています。数年前、母子手帳からも「日光浴」の項目が削除されたくらいです。

次は、ビックリ仰天の情報です。サンオイルは、決して日焼け促進剤ではないということでした。これには皆さん、中々理解できなかったようです。厳密に言うと、弱いながらも紫外線防御効果をもっているのです。すでに SPF 表示の商品が発売されていた欧米では、急激な日焼け（サンバーン）から肌を守りながらゆっくりと日光浴をし、やけどすることなく美しい小麦色の肌を手に入れる認識が広まっていました。今では、日本でもようやく、「紫外線」の害を知ることで、紫外線対策の意味と必要性が理解されるようになりました。（まだ分かっていない人は沢山いますがね。）

そのほか、アラカルト的な情報も様々ありました。季節によって「紫外線」の強さが変わるということ。ポイントは、最も強くなるのが８月の暑い季節ではなくて夏至（６月下旬）の頃であることです。梅雨の時期で紫外線量は少ないのですが、雨上がりの晴れた日には、特に注意が必要なのです。そして、４、５月頃から準備する必要があること、等々です。「紫外線」に対する感受性（日焼けし易さ）が、肌の色によって差があることも重要なポイントでした。それまで個人の経験で焼け易い肌とか、焼けにくい肌と言っていたのを、実験で数値化しました。

このように、常識をくつがえす全く新しい概念は、一朝一夕には分かってもらえません。これが、単なる新しい商品を売るための仕掛けだと考えると、苦労ばかりが多い大変な作業になります。目新しいニュースでブームになるかは分かりませんが、すぐに飽きられてしまうのがオチです。しかし、情報をまとめていた私には確信がありました。「紫外線対策」こそが肌の美容にとって最も重要であることを。ブームになっている「美白」だけでなく、究極の肌美容である「肌老化防止」にも大きく関係しているのです。

そのような訳で、この新しい概念を市場導入するにあたっては、段階的な情報戦略、商品戦略を組むことにしました。初めに「紫外線」情報の普及を意図した教育と広報活動。次年度に SPF を表示した商品の導入です。今も資生堂では、ほぼ毎年のように、「紫外線セミナー」を全国各地で開催しています。

数年前に、会社の倉庫の奥深くから「古文書（？）」が発見されました。当時、私がまとめた「紫外線情報マニュアル」の原本です。ワープロがない当時、自筆で書かれたものです。下手な字が踊っていますが、何とも懐かしく、今も大切にもっています。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

２．日本版ＳＰＦづくり

研究所の UV チームと一緒に資生堂オリジナルの SPF づくりを始めました。欧米では公的な機関の主導でルールが作られていましたが、日本では全くルールがなく、日本人の肌で測定された SPF 値の肌適合ができていませんでした。

先ずは、肌（色）と日焼けのし易さや日焼け具合などを自分で判断してもらうアンケート調査をしました。これだけでも、肌色と日焼けの相関関係がはっきりと分かりました。次に、どの位の紫外線を浴びるとどのように日焼けするのかを肌別に調べる必要がありました。この数値が日本人の日焼けし易さ（紫外線感受性）の基本になります。

実験の準備が始まりました。社内でアンケートをとった人の中から実験に参加してもらえる人を集めることにしました。沖縄の海で実験することを餌（？）に、十分な人数を集めることができました。人事部からは、遊びに行ってテスト謝礼までもらうのは問題だとしての指摘を受けました。そこで、その担当者にも実験を体験してもらうことにしたら納得し、人事規定の見直がされました。

沖縄に決めた本当（第一）の理由は、十分な紫外線量があることと、梅雨明けが早くて早目の夏に一回目の実験ができることでした。二回目は静岡の海岸でした。実験は過酷です。海岸の砂浜に 6 時間位、うつ伏せになったままで動いてはいけないのです。充分な紫外線量が必要なため、紫外線が最も強い朝の 9 時頃から始めました。実験する部分は、背中です。碁盤の目のように切り抜かれたＴシャツを着ています。その他の部分は、紫外線が当たらないように帽子と長ズボン。もちろん、周りにサポート係りがいて、頭や体に水をかけてやったり、喉が渇いたら飲み物を運んだりします。昼食も、うつ伏せのままです。

いくつものサンプル品を背中に塗って 6 時間。時間の経過に合わせて碁盤の目に封をしていくことで、その人の紫外線感受性を測定するのです。すなわち、どの位の紫外線を浴びると赤くなる（サンバーンする）のかを調べるのです。色白の人ほど、少ない紫外線量（短い時間）で赤くなります。ちなみに色白の人で 20 分、色黒の人で 30 分でした。とは言っても、日本で最も紫外線が強い場所、それも一年で最も紫外線が強い時期での値です。加えて、うつ伏せですから、ほぼ直角に浴びるので最も強く当たる訳です。季節や場所、立っていて当たり方が斜めであれば、浴びる紫外線量は少なくなるので、実際の生活場面ではもう少し時間が長くても大丈夫。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

こんな実験を部外者が見ていたら何と言うでしょう？なるべく人がいない場所、時期を選んでいますが、通りかかって見ている人もいます。遠巻きにして見ながら、不思議そうに言った言葉は、「我慢大会ですか？」でした。しばらくして、テレビのクイズ番組にも出たことがあります。

私も 2 回程この実験の被験者になったことがあります。結構大変でした。背中の碁盤の目はイレズミのようになり、人にもよりますが、1 年近くは消えません。ゴルフ場のお風呂では気を遣いました。殆どは男性が実験台となりましたが、勇気ある女性を募って少ないながらも女性データを取ることができました。

この結果を踏まえて SPF をあてはめると、次のようになります。20 分で赤くなる人が SPF10 のサンスクリーンを塗ると、20 分の 10 倍で 200 分までだったらＯＫということになります。7 月の沖縄程ではない普段の生活場面では、ずっと長い時間ＯＫです。

このような基礎データをまとめながら、商品づくりを進めていきました。もう、日焼け（促進）用とか、日焼け止め用の区分けて別々な商品を作る時代ではないと宣言し、同じシリーズの中に SPF 値の段階を設けて 4 品を発売することにしたのです。SPF 値が最も低い商品は日焼け用にと配置しました。次に高い商品は、時間をかけてきれいな小麦色の肌にするため用であり、普段の生活場面での日焼け止め用でもあります。
沖縄の青い空のもと、青く美しい海を前にしての我慢大会でした。

商品企画の担当者は、このような実験計画を研究者と一緒になって推進したり、推進のためのチーム作りのコーディネーションなども仕事になっています。自分の企画は、自分が動かなければ、誰もやってはくれません。

３．サンケア化粧品の進化

前田美波里のポスターで有名な「太陽に愛されよう」（1966 年）が一世を風靡した時期、太陽のマークがデザインされた黄色い「サンオイル」のボトルは、日本中の海水浴場を埋め尽くしていました。日焼け用のオイルの全盛期です。ＳＰＦ以前のお話で、今の若い人には創造できない光景です。

それが今、日焼け用化粧品は、ほとんど見なくなりました。日焼けサロンで肌をこんがり焼く人もいますが、圧倒的に少数派になっています。SPF に端を発した紫外線に

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

対する情報が、いかに広まったかが分かります。

日焼け止め化粧品が日本で始めて発売されたのは、1954 年（資生堂サンスクリーン)。そして、SPF 表示をつけた商品の第１弾が、1980 年に登場しました。いきなり「SPF」と言っても分からないので、「サンケア指数」という言葉を考えました。「サンケア」という言葉が他社の商標に抵触していたのですが、使用許諾を得て、表示することができました。

日焼け用としてのサンケア指数 2 から日焼け止め用のサンケア指数 15 まで､合計 4 品配置でした。当時は、サンケア指数 15 ともなると、まるでスティック状のファンデーションのように厚塗りになってしまいます。加えて、紫外線防止剤の粉末（二酸化チタン）で、肌は真っ白。

サンケア化粧品の進化は、まず、この白さからの脱却です。SPF が高くなっても白くならないようにと、粉末の開発、配合・製造技術の開発が続きました。微粒子にしたり、形状に工夫を凝らしたり、他の素材とのハイブリットなど、ミクロ、ナノレベルの開発を進めてきた結果、今ではほとんど白浮きしなくなっています。それも、SPF50 以上の効果があるのです。

1992 年、SPF 値の測定基準が工業会で制定されることになりました。この年、「アネッサ」というサンケアブランドが登場します。価格も 3,000 円クラスとビックリするくらいの高価格の高品質・高機能サンケア化粧品です。SPF は、まだ２８でした。

その後、SPF は一人歩きを始めました。各社共、競争が激しくなり、実態がないまま、数値だけの上昇もみられ、120 以上を表示する商品も現れる始末です。業界として、過当競争を防ぐ意味からも、 2000 年には上限値を設けることになりました。SPF50 以上は、「SPF50＋」という表示です。

1992 年、「PA」という表示が加わりました。SPF が UV－B（中波長紫外線）によるサンバーン（炎症）から肌を守る効果を表したのとは別に、UV－A（長波長紫外線）によるタニング（黒化）から肌を守る効果を表します。
そもそも SPF は、欧米で紫外線による皮ふがん対策で作られたもの。それに対してＰＡは、日本人の日焼け意識（美白意識）に対応したものと言っても良いでしょう。もちろん、SPF も美白には大いに関係があります。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

４．美白ブームのルーツ

紫外線に対する関心の高まりが美白意識へ。第２次美白ブームの発端は SPF から始まりました。

昨今の日焼けに対する意識は、随分と変わってきました。SPF 以前（1975～ 1980 年頃）の調査では、夏になったら顔も体も日焼けしたいという意識があり、夏が終わったら白い肌に戻すための美白ケアを始めていました。化粧品各社は、美白キャンペーンを 8 月からスタートしていたのです。

その後、紫外線に対する認識が浸透するにつれ、顔だけは焼かないとか、顔も体も焼きたくないという意識が多くなり、紫外線が強くなる 4，5 月頃から美白ケアをするようになりました。今、美白化粧品の新製品が 3 月頃に発売されるのはそのためです。

1985 年に紫外線と美白を結びつけた新しいブランドが導入されました。「ユーヴィーホワイト（UV WHITE)」です。「紫外線（ＵＶ）から肌を守って美しい白い肌に保つ」という意味です。それ以前は、「日焼けして増えた（黒くなった）メラニンに作用し、白い肌に戻す」ことを基本にした化粧品が主流でした。

資生堂で最初の美白化粧品は、「過酸化水素キューカンバー」（1917 年発売）で、酸化漂白でメラニンを白くするという化粧品でした。その後、ビタミンＣによる美白時代がやってきます。ビタミンＣも紫外線と肌の研究にあわせて進化し、安定して高い機能を発揮する新しいビタミンＣが開発されてきました。

「ユーヴィーホワイト」による美白ブームを受け、「ホワイテス」という美白美容液が 1990 年に発売されました。１本１万円という大変に高価な化粧品でしたが、年間２００万本をこえる大ヒットが続き、今日の美白ブームを決定付けたと言えます。

よく「ＵＶが入っている化粧品（日傘や衣料品も)」などと言われます。（ＵＶとは Ultraviolet Rays の略で紫外線の意味。よく知っている人から見ると、おかしいですね。紫外線が入っていたらどうなるのでしょうか？　もちろん、お客様の言うのは、「ＵＶ防止効果がある化粧品」のつもりです。テレビや雑誌でも同じことを見聞きします。それほど、ＵＶ（紫外線）に対する認識が広まったと言えるのではないでしょうか。

５．新市場を生み出した SPF

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

新商品と言っても、それまでの定番商品の機能・使用性が高まった進化改良型で、置き換えて使う場合が殆どです。その中で、新たなカテゴリーを定着させ、1 品を新たに加えてもらうことは並大抵のことではできません。

また、ニッチ発想で新たなカテゴリーを創造してそこに新奇性がある商品を投入しても、殆どが一過性で終わります。その理由は、ユーザーの「習慣性」にあります。面倒なので、ただでも減らしたい使用品種なのに余程の意味がなくては増えることはありません。モノめずらしさで使うことはあっても、ユーザー自身の習慣的行動にはまらないものや、常識化して広く一般的に認知されていない行動・動作は定着しないのです。「やせる」をうたった商品がブームになるものの、いつも一過性で終わるのはそのためです。面倒なのと、他にも要因があるので効果実感が薄いからです。

売上が上乗せになる新市場を形成するためには、次の 2 つの要件が必要です。
ひとつは、はっきりと分かる効果があること。しかし、化粧品でそこまで求めることは中々できないと思います。医薬品との差別化からか薬事法でもそのように定義されています。（とは言え、今や皮ふ科学は大きく進み、それに対する化粧品研究も進化しているので、もう古い定義になりそうです。）

もうひとつは、新しい常識を発見することです。本当に重要なことでも、知識がなければ、何をして良いか分かりません。それがまさに紫外線であり、その紫外線に対する知識だったのです。SPF に端を発した紫外線対策ケアが浸透することで、まったく新しい市場が生まれたのです。本当は以前からそこにあったのですが、誰にも見えなかっただけなのです。

はじめは、夏のレジャーシーンで使われていたサンケア化粧品は、徐々に日常生活シーンに広がり、年間使用の商品になりました。それに伴い、商品に求められる価値も大きく変化してきました。そして今、紫外線と肌の関係や SPF の考え方は、スキンケア化粧品やメーキャップ化粧品の領域にまで浸透しています。最近は、ヘア用のサンケア化粧品が新しい知見をベースに発売されています。新しい市場が生まれているのです。

スキンケア化粧品では、日中用美容液の登場があります。これは、単なる日焼けの問題からスキンケア＝肌のお手入れの領域に入った象徴的な出来事です。これはスキンケア美容法から見ても画期的でした。それまでのスキンケアは、「肌を清潔にする」「肌にうるおいを与える」「肌の機能を高める」といった機能分類の中で開発・配置されていました。そこに、「（紫外線から）肌を守る」という概念が導入されたのです。メーカー

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

としても新しいカテゴリーの開拓になったわけで、各社共に多くの商品が投入されるようになったのです。ひとつ余分に使ってもらうことは、市場規模が伸び悩む中で非常に大きな意味がありました。

結果として、日焼け用・日焼け止め用からスキンケア用に発展しました。商品としても、トイレタリー雑貨的なレジャー商品からスキンケアのお化粧品へと格上げ（？）になり、その付加価値と共に価格帯も上がってきました。レジャー用のままだったら、単なる機能進化商品として置き換えられていただけだったと思います。

メーキャップ化粧品で言うと、ファンデーションの基本機能にまでになったのです。口紅やアイシャドーにまで紫外線防止を謳う商品が出てきました。

髪の毛用にも、紫外線と髪の毛の関係が解明されたことで新しい商品が生まれました。（これは、前記の 2 つのポイントから考えてそれほど浸透はしないかもしれませんが。）

６．「紫外線」は宝の山

商品企画の目的は、新しい価値の創造です。都度、新しい価値を生み出すこともありますが、生まれたひとつの価値が進化し、また新しい価値を生み出していく場合もあります。そこまでのパワーをもった価値には、滅多にお目にかかることができません。しかし、「紫外線」が秘めている価値はとてつもなく大きなパワーがあるのです。美容、特に皮ふとの関係においては、加齢による影響以上と言っても良いパワーがあり、もっともっと新しい価値を見せてくれるように思えます。

その価値を引き出すのが、企画者の仕事です。サンケア化粧品は、単なるレジャー用のサンタン・サンスクリーン商品から、美白意識に応える化粧品にまで発展しました。その価値も、その価格の変化で分かるように、大きなものになりました。ユーザーが認めた価値であり、価格に表れています。

では、これから紫外線との関係はどのようになっていくのでしょうか？いや、どのようにしたら良いのでしょうか？　この課題を解決するには、3 つのポイントが必要になります。

まずはサイエンスに基づく価値がベースにあることから、紫外線と肌（皮ふ生理）の関係を更に研究して解明していくこと。次にユーザー側の美容意識の掘り起こしによる

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ユーザーも気が付かない新しいベネフィットの提案。そして、それに応える製品（処方・製造技術）の開発です。もしかしたら、化粧品の概念を超えるものが必要になるかもしれません。

**　少なくても今、分かっていることは「肌老化」がキーになるということです。ある意味、美容（化粧品）にとっては究極のベネフィットとも言えます。これまで、「光老化」として発信されていますが、（意外に）浸透していないのかも知れません。これからどのように料理（企画）するかが、企画者の仕事です。もしかしたら、もう「SPF」発想ではないかもしれません。**

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

３章

化粧品専門店のために

ベネフィーク

ここで言う化粧品専門店とは、昔ながら全国津々浦々にある町の化粧品屋さんのことです。デパートやスーパーマーケット（GMS）、ドラッグストア、コンビニエンスストアなどの組織小売業とは違い、どちらかと言うと個人経営の小規模小売店を指します。

１．発端

近年勢力を増したドラッグストアやコンビニエンスストア、スーパーマーケットなどのフリーアクセスショップとは反対に位置するのが、カウンセリングを通して販売する町の化粧品屋さんです。長い間、その一店一店が化粧情報の発信基地として重要な働きをしていました。その時々の最新ファッション・化粧情報をはじめ、季節毎の化粧情報、また化粧初心者のための基礎情報などがカウンセリングを通して発信されてきたのです。そして、その影響力は、化粧文化を作り上げてきたと言う意味で絶大なものでした。

資生堂をはじめ、制度品と言われる化粧品メーカーは、そのような全国の化粧品屋さんを系列化してきました。資生堂が 1923 年（大正 12 年）に作り上げたチェインストア制度と呼ぶ系列化システムです。その画期的なシステムにのり、商品と情報が均一品質で提供されていたのです。

しかし、流通環境の変化によって商店街が弱体化し、様々な業種で多くの零細小売店が淘汰される時代がやってきました。GMS に始まり、ドラッグストア、コンビニエンスストア、更にはネット通販など、化粧品を購入するチャネルは時代を追って多様化してきました。町の化粧屋さんも例外でなく、その影響を受けるようになって来たのです。

加えて、ディスカウントの攻勢に負けた店、後継者がいなくなった店なども閉店する一方で、これまで以上の経営努力をし、存続していこうとする店も少なからず出てきました。化粧品の専門店として、より高品質の情報サービスを提供していこうとする生き

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

残りへの進化が始まったのです。

メーカーとしてもそのための支援をすべく、様々な政策を打ち出すことになりました。その大きな政策のひとつは、化粧品専門店専用ブランドの投入です。フリーアクセスチャネルでディスカウントされるようになったブランドではなく、安心して販売していける自分達のチャネル専用のブランドです。専門店としての価値が発揮できるばかりでなく、経営的な安定も保証するブランドが各制度品メーカーから投入されることになったのです。

いきなり、私に指示が飛んできました。1995 年秋のことでした。長期計画には無かった専用ブランドの開発です。それも、大至急なのです。方向性だけでも翌週に提案しなければなりません。

担当スタッフを編成して指示をしようにも、自分自身もまだ方向付けが出来ていません。自分で企画するしかありません。とりあえず、3 つの方向案を作り、提案しました。かなり荒っぽい提案でしたが、ひとつの方向に絞られ、スタートすることになりました。

そうは言っても、メンバー的に余裕があるのは新人スタッフだけ。通常の開発スケジュールではないため、任せきることが出来ません。結局、自分で企画立案をすることにし、新人にはサポートにまわってもらうことにしました。（後に、ベテランスタッフに担当を替わってもらいました。） 久しぶりの商品企画です。スケジュールを含め、かなり大変な課題でしたが、自分としては結構楽しんでいたように思います。

２．ポジショニングとコンセプト

さて、どうしよう。いきなり降り掛かって来た新ブランド開発の指示。それもチャネル政策のためのブランドなのです。

売上の、そして経営上の中核をなすブランドにしなくてはいけません。既存のブランドとしては「エリクシール」という基幹ブランドがあり、それに対応するブランドということになります。フリーアクセスチャネルで「エリクシール」がディスカウントされているのに対し、化粧品専門店限定のディスカウントされないブランドを作り上げるのです。

単に新しいブランドを開発するのであれば、色々な方向が考えられます。しかし、そ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

れではただブランドがひとつ増えただけに終り、むしろ資生堂全体のブランド体系を曖昧にしてしまいます。そこに、何かしら意味のあるコンセプトを持ってこなければなりません。

キーワードは、「エリクシール」と「化粧品専門店」でした。
「エリクシール」は、資生堂を代表する中核ブランドであり、資生堂の技術がそこに集められています。設計は、肌のモイスチュアバランス理論をルーツとして科学的に組み立てられたスキンケア理論がベースになっています。その隣に、価格帯が同じで、似たようなブランドがあってはいけません。専用ブランドを置くと言っても、お店によっては、既存のブランドも一緒に販売していくのです。それでは、売り分けが難しくなってしまいます。買う方も迷ってしまいます。

そこで採り入れたのは、カウンター ポジショニングの考え方です。相対する価値を置くことで、それぞれの意味・価値を明快にさせることです。言ってみれば、白か黒かです。これによって、売り分けがしやすくなります。自動車メーカーで良く行われているように、基本型は全く同じ車でも系列店別に異なるブランドで配置するといった方式は採りませんでした。前にも書いたように、両方を販売するお店があるからです。また、専門店として推奨・カウンセリングする上で、独自の価値による優位性も出せなくなるからです。

対立関係としては、これまでの「西欧的」に対し、「東洋的」を選びました。対症療法に対して全体バランス。ケミカルに対して自然。権威による説得に対して伝承による共感。このような対立概念を設定しました。資生堂としては、それまであまり重きを置いていなかった方向です。

店頭での販売場面も想定しました。お客さんから見ると従来からある化粧品専門店は、比較的最寄り立地にあります。非常に親しい関係にあるお馴染さんの関係です。敢えて言うと、店頭は「井戸端会議の場」なのです。そのような関係で伝わる情報とは･･･？ 大きなヒントが頭に浮かびました。「おもいっきりテレビ」です。その中で、みのもんたが話すような生活に密着した情報とその提供の仕方です。

「アロエって○○にいいらしい。」とか、「朝鮮人参は○○によく効くんですよ。」、「実は、このような組み合わせで食べるとカラダにいいんだ。」など、身近なモノと身近な悩みで説明されるとよく理解するし、共感･納得してしまいます。また、肌のトラブル解消について語るよりも、肌が健康で美しさを保てる知恵を語ることも大切です。それも、素人のお嬢さん（みのもんた流）が理解できるようにです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

専門店としてはカウンセリングをするのですが、難しい理論の説明では伝わりません。お店は、最新の科学情報に基づいた情報をメーカーから聞いて一生懸命に勉強します。しかし、お客さんに伝えるのは至難の技です。伝える方にも受ける方にも無理があるのです。

もうひとつのヒントは、「養命酒」。私は、今回の化粧品を「肌の養命酒」としました。所謂、メタファー法ですね。毎日使い続けることで、健康が保てる化粧品なのです。そこでコンセプトを、「滋養活性」としました。はじめは、「滋養」だけだったのですが、それで肌はどうなるのかを明確に示すため、「活性」を加えることにしました。手段と結果（ベネフィット）を表現したのです。養命酒で言う「滋養強壮」という訳です。

３．中味設計

近年の健康志向の中、漢方に代表される生薬系の成分が注目されるようになってきました。理由は、即効性は低いものの、副作用がなく、身体にやさしいというイメージがあるからです。また、古くから使われてきて馴染みがあることも、その信頼性に結びついています。加えて、その情報伝達が、最も信頼性の高いと言われるクチコミをベースにしていることも大いに関係しています。

新ブランドでもこの「生薬」に着目しました。これまではケミカル（化学的）なイメージの成分が主体で、それらを中心に多くの有効成分が開発されてきました。しかし、自然・天然系の植物成分を謳った化粧品が大きな市場を形成するようになっていたのです。

また、各社がこぞって発表する様々な成分達の中にあって、新開発の成分といえども優位性を伝えにくくなっていました。お客さんにとってはどれも似たモノで、どれが優れているのか判断できないのです。加えて、初めて聞くような成分名。各社がいくら「ONLY ONE」「BEST ONE」と言っても、お客さんにとっては「ONE OF THEM」なのです。

どちらが本当に「安心･安全」なのかは論外でした。新開発の成分は、ケミカル系であるかないかに関わらず、作用メカニズムを含めた特長の説明も難しくなっています。一方、お客さんは盲目的に、「自然・天然系の植物成分＝安心･安全」と思っています。このお客さんの気持ち・意識に応えることにしました。もちろん、資生堂ならではの、

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

本物の「安心･安全」設計で。

まず研究所に依頼したのは、漢字やひらがなで書ける成分を探してくださいと言うことでした。知らない名前を化学名のカタカナ言われると理解･記憶が難しくなるのです。鬱金（ウコン）や桂皮（ケイヒ）をはじめ、14 種類の生薬からつくられたのが養命酒。新ブランドでも、朝鮮人参・しゃくやく・甘草（カンゾウ）・月見草・ローヤルゼリーなど、巷でも良く知られた自然・生薬系の成分から選別して処方することにしました。効果やメカニズムなどをあまり語らなくても、納得・理解されるものばかりです。

それらをベースに肌効果理論を構築しました。そのコンセプトは、「肌の良循環」。東洋医学的なアプローチで肌の全体バランスを整えることで健康的で美しい肌を維持しようとする考え方です。まるで、「養命酒」を毎日飲むように、この化粧品で肌のお手入れをするのです。

困ったときの応急手当的な化粧品でもなく、何となくスキンケアをしているというのでもありません。きちんと肌を意識してお手入れする化粧品として位置づけるようにしました。お店とお客さんとの長いお付き合いをするための設計です。お店とお客さんとの良循環でもあるのです。

４．コミュニケーション

化粧品の技術進歩とお客さん感覚のギャップについてもう少し詳しくお話しましょう。

化粧品の技術進歩は目覚しいものがあります。大きいのは皮ふ科学の進歩ですが、それにあわせ中味処方の技術も進歩してきました。乳化方法をはじめとする製剤技術と効果薬剤の開発などです。実際、私が知る 30 年位の間に、使用性、効果の面で大きな進歩を果たしています。

それに対応し、他社品だけではなく自社の既存品との優位性をどの様に示すかも工夫がなされてきました。新製品である限り、その点が問われます。まずは本社内で、次に販売部門で。また、対外発表の際にも欠かせない情報となります。そのために、多くの労力が情報開発に注がれます。

店頭でも、カウンセリング力を高めるためにと言って、難しい新製品情報を一生懸命に勉強してきました。その情報をお客さんに伝えることでカウンセリングをしていると

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

思い込んでいることがあります。しかし、そこには大きな問題（勘違い）があるのです。それは、メーカーとお客さんとのギャップです。成分も新しいモノがどんどん発表されるのにあわせ、効果メカニズムもどんどん高度に、かつ複雑化になってきました。お客さんから見ると、どんどん難解になってきたのです。

確かにお客さんにも新製品に対する期待があり、どこがどの様に優れているのか、良くなったのかの理由を知りたいと思っています。しかし、お客さんの理解力には限界があります。難しい情報をいくら聞いても、分からないものは分からないのです。その結果、お店によっては、お客さんが理解しやすいように噛み砕いてカウンセリングをするのか、全くしないのかになっていたのです。むしろ、何もしない、出来ない方が多いかもしれません。

ここでの誤り（勘違い）は、町の化粧品屋さんとお客さんとの関係性に対する認識です。この関係で必要なのは、「専門知識」や「カウンセリング」ではないのです。もちろん、これらは重要な要素ではあります。しかし、もっとも大切なのは、「化粧品屋さん＝コミュニケーションの場」と言う捉え方なのです。

GMSやドラッグストア､コンビニなどと決定的に違うのがこの点です。お客さんは、ただ化粧品を買いに来ているのではありません。ある種、井戸端会議をするような気持ちで化粧や化粧品情報を交換していているのです。そこでは、押し付け的なカウンセリングはなく､双方向のコミュニケーションをベースにしたクチコミが自然に行われています。論理的（？）な説得カウンセリングの以前に、お互いの信頼関係が納得のゆく購入に結びついているのです。

今、化粧品専門店にとって、左脳的な発想によるカウンセリング販売をする以前に必要なのは､右脳的な発想から生み出される井戸端会議販売ではないでしょうか？　お客さんの気持ちに最も近づけるチャネルがこの化粧品屋さんなのです。

この新ブランドのコンセプトに隠された「企画＝くわだて」がそこにあります。

５．パッケージ

時間がない中で、パッケージのデザインも始めなくてはいけません。中味の方は、処方が決まればすぐに製造できます。今では化粧品薬事は申請するだけで良く、認可待ちの必要がないからです。しかしパッケージは、デザインが決まってから、容器の成型金

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

型や印刷の版を製作する必要があります。何だかんだで３ヶ月はかかるのです。

作業は、まだコンセプトが固まっていない頃からスタートしました。まず、デザイナーを決めるところからです。通常は、企画提案するとデザイン室から担当のデザイナーの案内がきます。しかし、この時はこちらからデザイナーを指名することにしました。20 年以上に亘り多くの企画やプロジェクトを一緒にやってきたデザイナーです。気心が知れていてツーカーで仕事ができることが必要でした。企画内容を説明して理解してもらってからスタートするのですが、その際に意見が合わなかったり理解に時間が掛かったりすると時間ばかりが過ぎてしまうことが多いのです。

いよいよスタートです。コンセプトは固まっていませんが、方向は決めていました。そう、「自然・生薬系」です。まず、デザイン要素の案をこちらから提示しました。あたかも薬草のエキスが入っているような容器として、「着色瓶」「紙レーベル貼り」。そして、価格表示をしない（価格表示については後ほど）ことから、見ただけで実価格以上に見えるよう、「光モノ」（金属感）の要素を加えることです。

始めにしたことは、色を探すことでした。とりあえず、薬草のイメージで濃いグリーンの瓶を作ってみました。しかし、どうも面白くありません。どこにでもある「自然化粧品」になってしまいます。そこで、色々な色で試作瓶を作ってみました。ブルー系、ブラウン系、イエロー系、オレンジ系、レッド系などなどです。濃くしたり、淡くしたり、そして濁らせてみたりも。

その中から生み出した色は、土の色（ブラウン）がかったレッド、どちらかと言うとオレンジ色をくすませた色です。これまで化粧品にはあまり使われたことがなく、印象的な色でした。結構、コンセプトにも合っていて気に入りました。

形状は、先進的なサイエンス感のある無機質なものではなく、伝承的な東洋の生薬感がある有機質なものとしました。中に生薬エキスが詰まっている壺のイメージです。「光モノ」は、キャップに金色の金属感（蒸着処理）をもたせ、瓶の下部にも同じ処理をしました。これで、かなり高級感が出せました。ちなみに、この金属感を銀色にすると、クールなサイエンス感の方に行ってしまうのです。

ここまでで、かなり目標のイメージに仕上がったので、紙レーベルはやめ、直印刷（シルク印刷）にすることにしました。過剰になると洗練さが失われ、野暮ったくなってしまうからでした。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

出来上がったデザインは、従来型のエレガントなイメージとは異なり、独自性があるものでした。これで、既存のブランドの隣に置かれても十分に差別化でき、明快な訴求が出来ます。あえて言葉で説明しなくても一目瞭然です。

ウラ話を加えると、イメージづくりをするにあたって、強壮ドリンク剤を買い集めて参考にしました。終わった後で、誰がそれを飲んだかは覚えていません。

そんな事前準備をしながら、コンセプトの詰めと、企画書の作成を進めていきました。

６．ネーミング

今回、キーワードになるのは、「化粧品専門店」」と「生薬」、「滋養」などです。ともあれ、一番初めに考えたのは「化粧品専門店」、すなわち資生堂チェインストアのためのブランドであることでした。扱うお店には、そのことを意識し、自信をもって販売して欲しかったのです。

そこで思いついたのは、かつて資生堂チェインストアが元気であった時代のブランド、それも自らが育て上げたと自負をもっているブランドたちです。

ひとつめは、昭和 7 年(1932)に資生堂を代表する最高級ブランドとして誕生した「ドルックス」。英語で言うデラックスの意味で、フランス語の「DE　LUXE（ドゥリュクス）」。「ものごとはすべてリッチ（豊か）でなくてはならない」と言う資生堂の文化遺伝子（ミーム）のひとつを表しています。このブランドは、太平洋戦争の頃から生産が中断していたのですが、チェインストアや愛用者から発売を待ち望む声があり、昭和 26 年(1951)に蘇りました。それから、チェインストア全盛の時代に向かったという経緯があるのです。

ふたつ目は、「プリオール」。ドルックスよりも品質の高い商品として昭和 37(1962)年に誕生。「先の」「以前の」と言う意味です。私が入社した時の最高級ブランドでした。

そして最後は、昭和４７年(1972)に誕生した「ベネフィーク」。「天から授かった恵み」と言う意味で名付けられました。第１次オイルショック頃まで続いた高度成長時代の最高級ブランドです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

前のふたつはそれぞれ事情があり、決まったのは「ベネフィーク」でした。結果は、ブランドストーリーとしてもうまく辻褄が合うものでした。「天の恵み」を言い換え、生薬など自然の恵みから、「自然の恵み・大地の恵み」のブランドとしたのです。資生堂チェインストアにとって忘れられないブランドが、救世主のごとく新たなコンセプトとして蘇ることになりました。

ネーミングは重要な設計要素です。何かしらの意味付けや物語をもつことでブランド性自体に深みができるものです。単なる「大地の恵み」だけでなく、「資生堂チェインストア」と言うキーワードが背景にあるのです。これもまた、「企画」の一種ですね。あえて言うと「企画力」。

７．価格

価格の設定は、既存ブランドである「エリクシール」を基準にし、若干高めに設定しました。全く違うブランドであることと、価格が高い方に販売インセンティブが働くと言う化粧品専門店の特性を加味したためです。かと言って余り高くするとワンランク上の価格帯になり、ボリュームゾーンを外してしまいます。

価格政策でのポイントは、ノープリントプライス（NPP）でした。商品に価格印刷表示をしないのです。背景としては、「再販売価格維持制度」の問題がありました。小売価格は小売店が決めるものであるとの基本的な考え方が示されました。それを実践するため、商品には表示せず、お店側が作るプライスカードなどで価格表記することにしたのです。

しかし、問題があります。お客さんへの示し方です。化粧品の場合、電化製品などと違い、スペックや性能で品質ランクが判るというものではありません。「価格」が「価値」を知る手立てになっている場合が多いのです。もうひとつの手立ては、商品を見た印象です。

そこで考えたのが、パッケージデザインだったのです。「ちょっと高そうだな」と思っても、価格を聞いてみたら「それ程でもなく安心した」と言う構図を意識しました。全体イメージの作り込みでダメ押しに使ったのが、先に書いた「光モノ」の採用でした。アクセントとして金色に輝く部分をつくることで狙い通りの高級感がある仕上がりになりました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

現在は、美白ライン、高級ラインなどが追加されていますが、この最初のラインをベースに相対的な価格感が醸成されています。ブランドの価値が定着してきたとも言えます。

とは言え、価格が表示されていないのは、買う方としては不便なものですね。最近は、商品内容をインターネットで調べてから購入することが多くなっています。私もメーカーのホームページで調べてから決めるので、パソコン関係や電化製品でオープンプライス表示されていると困ってしまいます。それも、大体が売れ筋の商品なのです。各メーカー共に、ディスカウント対策に悩んでいるのが分かります。

８．宣伝広告

宣伝広告は、パンフレットやダイレクトメールなどのお店発の施策に限定し、テレビや雑誌などのマス広告は一切行わないことにしました。ブランドの存在意味から決めたことです。あくまでも個店のブランドであり、個店発の情報発信が基本なのです。個店と個客の関係で成立するブランドとしたからです。

マス広告を行わないもうひとつの理由は、他のチャネルを刺激しないようにとも考えたからです。大々的にマス広告をすると、集客力がある他のチャネルでもこのブランドを導入したいとの要望が出てきます。そうなると、基本的にはそれを拒むことはできません。結果として、またディスカウントの対象となり、専用ブランドを作った意味がありません。

マス広告で集客して販売するブランド・商品ではないとすることで、チャネル拡大を防ぐことにしたのです。すなわち、個店発の情報発信・カウンセリングがないと売れないブランドとしたのです。その分、納入掛け率を調整したりして、小売店の経営を支えることにしました。

最近では、「ベネフィーク」が化粧品専門店の専用であることが市場でも定着したことや、他のチャネルでも専用ブランドを導入するなどがあり、少しずつ広告の出稿をするようになりました。しかし、その内容は、集客のための広告ではなく、化粧品専門店の存在告知とブランドの保証広告的な意味合いが強いものです。

９．売上計画

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

売上計画の策定は単純でした。取り扱い対象のお店をピックアップした上で、競合関係になった「エリクシール」ブランドの売上から換算しました。基本は、3 分の１が「ベネフィーク」に移行するというものでした。新たなブランドが増えるので全体の売上も上があると考えがちですが、あえてそのようには設定しませんでした。あくまでも、足して 100 です。

その理由は、プラス分の計算が難しかったのがひとつ。もうひとつは、もし高く設定してその計画に到達しないと、失敗ブランドと言う印象を内外に与えてしまうからです。ブランドの評価は、何故か計画比で決まってしまうことが多いのです。計画の精度や計画値の設定能力の方は問われません。

１０．その後

このようにして誕生した「ベネフィーク」も、今や、美白ラインや高級ライン、そしてメーキャップ化粧品やヘア化粧品などが加わり、トップブランドに迫る売上へと成長しています。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

４章

悲劇のブランド

ディグニータ

「ディグニータ」（1997 年）は、団塊ジュニアに向けて開発され、スキンケア、メーキャップ、そしてフレグランスで構成された高級総合ブランドでした。

ブランド名の「ディグニータ」は、「威厳, 尊厳, 貫禄, 品位; 面目」などの意味をもつ英語「DIGNITY」からの造語「DIGNITA」です。スペルがイタリア語と同じであったことから、イタリア駐在したことがある人からは「ディニータ」が正しい発音ではないかと言われました。しかし、あくまでも英語からの造語であり、強さを表す濁音の「グ」が大事だと思い、そのまま使うことにしました。

コアターゲットとした元ハナコ族の団塊ジュニアは、当時３０代に入り、仕事上のキャリアも重ね、消費トレンドを引っ張る存在になっていました。バブルの後遺症は残っているとは言え、良いモノを見極め、良いモノを求めようとする性向をもっていました。（と言われていました。）

その中で、チョッピリ高級感があり（4,000 円～8,000 円クラス）、彼女たちの期待に応えられるブランドが資生堂のブランド体系からポッカリと空いていたのです。資生堂の中核である「エリクシール」はマスマーケットに向けたブランドであり、彼女たちの消費マインドを満足させることはできませんでした。また、その上のランクにある「リバイタル」は４０代後半以上の年齢層に向けたブランドであり、更に上のランクの「クレ・ド・ポー　ボーテ」では価格的に高過ぎました。

あまりブランドを増やしたくないので、当初は、「リバイタル」の対象年代を拡げるリニューアルで対応しようと考えました。その時の「リバイタル」は、1988 年に提唱した「サクセスフル　エイジング」を象徴するブランドとして高齢者向けの意味合いが一段と強くなり、「アンチエイジング」ブランドとして定着していたのです。とは言え「アンチエイジング」は、決して高齢者だけのものではなく、化粧品市場では 20 代から意識されるようになり始めていたので、リポジショニングの可能性はあると考えた

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

のです。

しかし、色々と検討した結果、その案は諦めました。30 代（以上）の高価格帯と言う新規の市場に向けたマーケティングをするには、インパクトが足りません。それ以前の問題として「リバイタル」は、「高齢者向け」として売り手側の意識の中に強く定着しており、切換は難しいと判断したのです。

そこで、新しいブランドを開発することに方向転換しました。

コンセプトは、「いき（粋）」。対象とする彼女たちとの共感を狙ったコンセプトです。メーカー側から言えば、ライフスタイルメッセージであり、生き方（生きざま）提案です。少し背伸びしたスノッブな気持ちへのコミットメントです。ヒントは、1976 年に発売された名ブランド「インウイ（INOUI）」。当時言われ始めた“ New Working Woman ”をイメージして創られました。そんな彼女達御用達のブランドとして「インウイ」は、最先端のライフスタイルメッセージを発し、強い共感を得ました。（注；現在の「インウイ」は代を重ね、全く違ったブランドになっています。）

「いき（粋）」は、企画スタッフと 3 人で残業をし、悩みまくっていた時に閃いたコンセプトです。
スキンケアはアンチエイジングをベースとした「上質な肌」をテーマにしましたが、ブランドとしての共感メッセージが見つからなかったのです。ブレインストーミングをしている内に、男女雇用均等法の中で育った 30 代元ハナコ族の彼女たちと「インウイ」が結びつきました。そして、キーワードとしての「いき」の閃きです。

早速、「いき」について調べることにしました。
しかし、期待する情報は、中々見つかりませんでした。やっと探し当てたのは、1930 年に九鬼周造が書いた「『いき』の構造」です。この本は、随分と参考になりました。「いき」の形、色、そして心のあり方、男女の位置関係などが「構造」として書かれてありました。

薄い本ですが、内容は哲学的で難しかったことを覚えています。更に見つけ出したのが、「いきの構造を読む」という本でした。難解な「『いき』の構造」を分かり易く（？）解説した参考書です。その中では、九鬼周造の考えに異を唱えたりしているところもあり、これもまた参考になりました。

パッケージデザインにこのエッセンスが込められました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

デザインは、資生堂のデザイナーとアメリカ在住のイタリア人デザイナーのコラボレーションで行われました。どの位「いき」の心がイタリア人に伝わったか分りませんが、出来上がったデザインは満足できるものでした。メーキャップとフレグランスは主に資生堂デザイナーによるものです。直線使いやチョッとした崩しなどの要素でかなり具体的に「いきの構造」が表現されています。

ところが、広告表現では、こちらが意図した「『いき』の構造」が全く採り入れられませんでした。広告デザイナーいわく、「私達が解釈した『いき』なのです」と。猛烈に抗議しましたが、組織の壁、組織権限で変更することが出来ませんでした。プロジェクト体制で進めるべきでしたが、後の祭り。

私の中では、女性と男性が背を向けた形をイメージしていたのです。しかし、出てきたのは、女性二人が半裸で絡んでいるビジュアル。全く正反対のものを出してきました。後に、理由が分りました。もうひとつのテーマとして、「上質な肌」をあげていたからです。宣伝では、「いき」のイメージよりも、商品ベネフィットとしての具体的な表現を優先させたのです。これで、このブランドは企画者の手から離れ去ってしまいました。

本当の悲劇はこれからです。

広告はともかく商品としては、非常に満足できるものが出来上がり、私が手がけた企画としてはベストのグループに入るものです。発売し、販売する側やお客さんからも高い評価をもらいました。特に、狙ったお客さんには、その「上質性」「いき」の心が伝わったかのような反応がありました。

とは言え、売り上げは期待したほどはありませんでした。その理由を簡単に言うと、資生堂の販売チャネルと対象のお客さんが対応していなかったのです。

イメージしたお客さんは、町の化粧品屋さんには来ていませんでした。
GMS やドラッグストアも場違いです。化粧品屋さんの客層は比較的高年齢で、高級品としては「リバイタル」を販売。GMS では、欲しい価格帯の商品であったので、ブランド性ではなく高価格を軸に販売していました。

ブランドとして相応しい販売チャネルは、デパートとファッション立地にある一部の化粧品屋さんでした。しかし、一番相応しいと思えるデパートでは、更に高価格で資生堂最高級ブランドの「クレ・ド・ポー　ボーテ」が主力ブランドとして扱われていました。ここでは、「ディグニータ」の価格帯は中途半端だったので推奨ベースに乗ること

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ができなかったのです。

　要するに、チャネル不適合だったのです。客層と価格帯、コンセプトなどの組み合わせでみても市場は存在したはずだったのですが、それらに自社の力・能力・資産などから戦略の構成をみると、大きなズレがあったのです。戦い方の基本なのに、それを忘れてしまうことは意外と多いものです。孫子の兵法にある「敵を知り、己を知れば百戦危うからずや」なのにです。

　ここまで書くと、全く売れなかったと思えるかもしれませんが、そんなことはありません。追加で発売した商品も、このブランドならではのこだわり・独自性をもっており、単なるイメージを超えた優れものアイテムとして愛用され続けました。期待したほどの売上ではなかったものの、お客さんからは強い支持を得ていたブランドだったのです。

　ここで追い討ちをかけられたのは、配置ブランドの整理でした。
　様々の業界でマーケティングの再構築が始まり、ブランド数、商品数の削減、スリム化が始まっていました。その中で資生堂も、多くのブランド・商品数の見直しをすることになったのです。

　いくつもの候補の中に、「ディグニータ」も挙げられました。誰もがするように、産みの親であり、ブランド担当であった私も反対しました。もちろん理由は、独自の価値をもち、高いロイヤリティをもったブランドであることです。加えて、コンセプチュアルなブランディングとそれを具現化した商品設計には我ながら自信作だったのです。

　しかし、別の面から見ると、私はブランド・商品体系のスリム化には賛成でした。売上高至上主義ではなく、利益率を高め、それぞれの商品の質を向上させるべきであると思っていたのです。私は決断しました。「ディグニータ」の退場を。潔く。これも、「いき」？

　失敗の大もとは、自社資源とのアンマッチングだったと思っています。

　その後、ここで空いた市場の攻略は、「リバイタル」ブランドが果たしています。当初は難しいと判断した「リバイタル」での対応は、アンチエイジングに優れた成分の開発と生産技術の研究で可能になったのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

5章

フリーアクセスへの対応

「時代ののぞき穴」と「マジョリカ マジョルカ」

10 代後半の女性をコアターゲットにしたメーキャップ化粧品ブランド「マジョリカ マジョルカ」を例にとって、フリーアクセス型ブランドの戦略・開発の考え方です。

１．ブランド開発にあたって

＜背景＞

1990 年代後半、メーキャップ化粧品、特に口紅やアイカラー、ネイルカラーなどのポイントメーキャップ化粧品の購入は、フリーアクセスチャネルへと急速にシフトしていました。

その要因としては、簡単なメークの知識は雑誌などからの情報で十分であることに加え、メーカー発の化粧法よりも自分流の方が通用するようになり、カウンセリングを必要しなくなったことなどが大きな要因です。

（＊フリーアクセスチャネル；ドラッグストア・スーパーマーケット・コンビニエンスストア・繁華街立地の化粧品専門店など、お客さんが自分で自由に選んで購入する業態店）

また、会社の帰りや学校の帰りにチョット寄ってみると言った行動が、若い人たちの間で定着し、日常行動の中に組み込まれてきました。買う目的をもって、わざわざ化粧品店にまで行くのではないのです。「何か無いかな」と言った感覚で、何となく寄ってみるのです。

特に、ドラッグストアは、ディスカウントで比較的低価格品が置いてあるイメージと、様々な種類が色々と揃っていて自由に見て選べるといった気軽さも魅力になっています。加えて、探すと言ったアミューズメント性もあるかも知れません。

中でも低価格帯（1,000 円以下）のメーキャップブランドにとっては、このチャネ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ルが新たな主戦場になっていました。そのことは、これまでのマーケティングでは通じない状況であることを意味します。

これまでは、それぞれのショップの中にメーカー毎に自社のスペース（陣地）を確保し、その中で（自由に）展開していました。それは、陣地を守るという意味合いが強いものでした。しかし、言い換えればそれは、売りの間口として固定されていたのです。新しい商品やブランドを導入するとなると、その枠内で頑張るしかないのです。結果として、新製品を出すと、その分、古い商品、売れない商品は返品せざるをえないことになります。

一般的に、カウンセリング販売が中心の化粧品専門店は、販売員の人数で売上の上限が決まってきます。もちろん、販売員の能力によって違う訳で、より付加価値が高い販売活動が要求されていますが、ある意味ではそれがボトルネックとなっているのです。

それに対してフリーアクセスのチャネルでは、お客さんと接する「面」としての売り場スペース（間口）が売上の鍵を握っています。戦略のポイントはココにあると思いました。人的なキャパシティに対するスペース的なキャパシティです。

＜実態＞

それまで、資生堂の低価格メーキャップ化粧品としては、主婦層向けの「セルフィット」と、若年層向けの「フフ」がありました。しかし、それぞれの力が十分に活かされていませんでした。

通常、これらのメーキャップブランドは、一般的に「3 尺 6 段」と言われるブランド専用の什器（販売台）で販売されています。もちろん、販売員はついていません。そのため、商品自体と専用什器のプレゼンスだけがコミュニケーションの武器になります。目の前を通るお客さんにどの様に訴えかけるか、目を引くかが勝負の分かれ目です。売れているブランドになると、これが 2 本、3 本と置いてあり、強力なプレゼンスとなっています。

しかし、「フフ」が導入された際、資生堂の陣地内での展開を余儀なくされていたため、殆どのお店では、既存の「セルフィット」のスペースを割いて置かれました。上下 3 段ずつに分けられ、「セルフィット」としては半減です。フリーアクセス・マーケティングの原則から外れたこの展開を、何とか解決しなくてはなりません。

商品が置かれていれば良いと言うのではありません。それぞれがきちんとプレゼンス

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

されているかが問題なのです。しかし、商品だけは実態にそぐわないままで開発されていました。

口紅は 2 タイプで、10 色と 11 色の配置が基本になっていて、それを前提に新色の追加がされていました。多くのショップでは各 5 色しか置けないのにです。そんな状況では、魅力的なブランドには見えません。私が担当することになった時、とりあえず、1 タイプに絞って 10 色のバリエーションが並ぶように変更しました。お客さんとしても選ぶ楽しみが増えることになったのです。

色々と状況を探っていく内に判ったのは、営業部隊が頑張ってそれぞれの専用スペースを獲得してもらうのは難しいと言うことでした。それぞれのブランドを強化して店側と折衝することも考えました。しかし、「セルフィット」のリニューアルが終わったばかりだったのです。また、「フフ」をリニューアルしたとしても、スペース拡張のインセンティブを与えられる保証はありません。

＜作戦＞

結論としては、新ブランドを投入することにしました。

それが、「マジョリカ マジョルカ」です。このブランドをもって新たな陣地（スペース・間口）の獲得を図ったのです。

カウンセリング販売の場合、商品・ブランド数が増えるとカウンセラー（販売員）がこなせなくなります。一人で応対するには限界があり、情報量が増えてカウンセリングの質が低下してしまうからです。前に書いたボトルネックです。

それに対し、フリーアクセス販売では、その問題はありません。異なるブランドをいくつか配置し、スペースを多く獲得することは、インストア・メーカーシェアの獲得に有効なのです。むしろ、顧客接点が多いほど売上に効果があります。メーカーロイヤリティよりもブランドロイヤリティの方が強く働いているため、ポジショニングさえしっかり出来ていれば、社内競合することはないのです。また、マス広告も必ずしも必要としません。むしろ、その費用を店頭でのコミュニケーションや販売什器の整備に使う方が効果的です。

「マジョリカ マジョルカ」の納入条件は、新たなスペースがもらえることとしました。これを社内で提案した時、本社営業部門では難しいとの意見が出されました。しかし、色々説明して納得してもらったら、次には販売支社の営業現場から難しいとの意見が出てきました。これまでの経験からの発想だったのでしょう。もし、それが本当で、

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ダメだと言うのであれば、この計画はやめようと思ったほどです。でも、プロジェクトスタッフの努力で、ようやく意図を理解してもらうことができました。

もうひとつ納入条件を加えました。売上です。営業部隊が頑張ると、全国津々浦々、できるだけ多くの店に導入しようとします。ここに、問題があったのです。ひとつに、無理な納入で前の書いたように既存のスペースの中で分け合って収めてしまうこと。もうひとつは、売上の低い店にまで納入してしまうことです。

メーキャップ化粧品は特に、新製品や新色追加が頻繁に行われます。スペースが限られているため、売れない既存品がはみ出され、返品になるのです。返品以上に売れているお店であれば利益が出るのですが、反対の場合は赤残と言ってマイナスになってしまいます。こんなケースが結構多くあるのです。

そこで、その条件とは、ある一定以上の売上が見込まれる店としたのです。結構、このことが別な面で効を奏し、「マジョリカ　マジョルカ」を置いてあることが、その店の宣伝になったりしていました。「マジョリカ マジョルカ　○○%オフ」のポスター・チラシではなく、「マジョリカ マジョルカ　あります。」なのです。

これは、これまでの売上主義から利益主義への転換です。また、在庫効率を考えた場合、お店にとってもメリットがあり、「Win-Win」の関係が築けたと思っています。

２．ブランド設計のポイント

そんな状況を踏まえて開発した「マジョリカ　マジョルカ」。その設計のポイントです。

いくら新ブランドと言っても、売れそうと思ってもらえないと、売場スペースはくれません。限られた店舗スペースを効率的に使いたいからです。

そこで重要なのは、どんな商品でどんな販促（宣伝を含む）なのかです。そんな条件をクリアすべく、プロジェクトがスタートしました。

＜ターゲットの設定＞

商品企画、ブランド作りのためには、先ず販売の対象とする客層を決めます。
ドラッグストア回遊層として、10 代、20 代の比較的若い世代をターゲットにしま

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

した。更に、ユーザーのイメージを絞り込みます。漠然と 10 代、20 代と言うのではなく、象徴的な 1 人の女性像を見つけ出すのです。作り出すと言ったほうが良いかもしれません。

その個性の絞り込み方で、ブランドの個性が決まります。エッセンスを凝縮すればするほど、個性的なブランドが出来上がります。ただ、そのエッセンスが、幅広い人たちの中にあるものか、限られた人たちの中にあるものかによってマーケットサイズが変ってくるので注意が必要です。どちらを狙うかは、ブランドに与えられた使命によって変わります。

この時は、先ず大きく 10 代に焦点を絞りました。その訳は、10 代が新しい価値観をもつ世代であり、20 代をコアターゲットとするブランド「ピエヌ」との棲み分けをするためです。そして調査をしてみると、彼女達のライフスタイルや発想は、ピエヌ世代と大きく異なっていることが分かりました。と言うより、これまでの世代と大きな断層があるように思えました。彼女達が 20 代になったら、大人になったら、これまでとは違う社会が生まれるのではないかと予感させるものがあったのです。

彼女達は、「時代ののぞき穴」なのです。
「時代ののぞき穴」は、若い企画担当者が言った言葉です。10 代の若い人たちを見ると、その中に今の時代が見えてくると言うのです。それは何故か？　歳を重ねた人は、多くの経験を積んでいるため、今の時代の情報や価値観をストレート（素直）に受け入れることが出来ません。多くの経験知が邪魔をして、理解できないのです。
それに対し、若い人たちには経験知が少なく、スムーズに時代性が取り込まれます。時代性はどの世代・年代の人にも等しく影響を与えているのですが、年齢によってその取り入れ方、影響の受け方が違ってくるのです。

私は、コンセプトワークの基本軸として次の３つの軸を持っています。
「年代性」、「世代性」、そして「時代性」です。

「年代性」とは、歳を重ねることによって変化する状態です。人生の経験によって生み出される価値観の成熟度であり、身体的な成長・老化などによってもたらされる生理的な現象で、年代（年齢）でほぼ規定できます。しかし、学生・社会人・主婦・子育て・退職・隠居などで置き換えることができるライフステージは、最近は少しずつ崩れているようです。

「世代性」とは、人それぞれが生きてきた時代の価値観が今の彼ら、彼女らの価値観

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

形成に大きく影響していると言うことです。特に、10 代、20 代の頃に受けた影響・経験が大きいようです。最近、「シニアマーケット」を研究する上で「団塊の世代」が着目されているのも、そんな背景があります。ただの年寄りでは失敗します。もちろん、個人レベルになると同世代＝同価値観と言うわけではなく、その人なりに生きてきた背景が強く影響します。

そして、「時代性」です。これは、前に書いたとおり、全ての人たちに等しく影響を与えているのです。景気がいい、悪い。アメリカで、ヨーロッパで、どんなことが起きたか。その時代その時代に、様々なことが起き、その情報が絶え間なくシャワーのごとく降り注いできます。しかし、IT 化に見られるように、若い人ほど受け入れるのが早く、様々な生活の局面でその影響があらわれる傾向があります。「時代ののぞき穴」で書いたとおりです。

コンセプトワークをする時には先ず、これらの軸・視点でのマクロ的な掴みとアプローチが有効です。特に、新しいブランドを開発するときには、欠かせないと思います。

「マジョリカ　マジョルカ」も、この視点からアプローチを始めました。
加えて重要だったのは、単にひとつのブランドを作るためだけでなく、このことを通して、これからの価値軸を発見しようとしたことにありました。常に新しい価値軸を求めている企画者にとって、時代をピュアな形で見られる「時代ののぞき穴」を常に意識していることが大切なのです。

＜ターゲットの価値観＞

では、何が違ってきたのか。大きく違うのは、「社会的オーソライズ」ではなく、「自分的オーソライズ」です。

いつの時代の若者も、モノや情報が溢れた時代に生まれ育った世代と言われていました。しかし、今の若者（10 代）は、何か違うようです。いつの時代もそうですが、10 代向けの商品企画をするのは、年齢的にも近くてターゲット層の気持ちや価値観が分かる 20 代のスタッフが担当となります。しかし最近は、そんな担当者でも 10 代が解らなくなっているようです。

「ボーダレス化」と言われて久しい。でも既に、「ボーダレス化」ではなく、「ボーダレス」の時代に入ってしまったのかもしれません。その中で最も感じるのは「年齢」です。これまでは、それぞれの年齢・年代なりの生き方や考え方がありました。皆、その枠の中で生きてきました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

しかし、そんな考え方が薄らいできたようです。シニアにしても自分は年寄りだとは思っていないように、10 代の人達も自分は子供だとは思っていないのではないでしょうか。もし思っているとしたら、20 代になった時には、今の 20 代と同じ行動、考え方をするはずですが、きっとそんなことはないでしょう。「年齢ボーダレス」の時代なのです。

年齢のヒエラルキーがあった時代は、良くも悪くも、年上の人達を見て、年上の人達から教えてもらいながら、自分達の生き方を規定してきました。反発するにしても、年上の人達という対象があったのです。

今の 10 代には、周りに沢山のの情報が溢れ、年上からの情報もそのひとつに過ぎないのだと思います。教えてもらうのではなく、情報は自分で得ることが出来ます。そんな時代環境の中から、「社会的オーソライズ」ではない「自分的オーソライズ」の価値が形成されてきたのだと思います。「環境の変化に合わせて自らを変え、存続する」。まさに、「進化」です。

もちろん、他の年代層も等しくこの時代環境の中にあります。しかし、前回に書いたように、時代の空気を素直に受け入れられるか否かの程度に差があります。また、同じ 10 代でも、あまりにも膨大な情報の中で、路頭に迷う人達も多くいるのも事実です。

「自分的オーソライズ」は、全員とは言わないまでも着実に大きくなり、この世代を特徴づけるキーワードになりつつあります。「マジョリカ マジョルカ」のブランドづくりは、そこに着目しました。

ファッション情報ひとつとっても、そんな現象が見られます。２０代以上向けの雑誌には、頭の上から足の爪先まで、それぞれコーディネートされたアイテムを着たモデルの写真が紹介されています。一種のパターン化されたマニュアルファッション情報です。

それに対し、10 代向けの雑誌には、アイテムがバラバラにカタログ的に紹介されたページが多く見られます。自分のセンスで選びなさいということです。そして、読者にはそれが出来るのだと思います。自分がいいと思うものを自分で選ぶのです。トータルなイメージは自分の中にあるのです。

しかし、それだけで良い訳ではありません。単品アイテムになればなるほど求められるものが出てきます。それは、アイデンティティです。選ばれるためには、アイテムひ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

とつひとつに、また組み合わせ（コーディネート）の結果、個性が表現できるものでなくてはいけません。主義主張・世界観・性格などが備わってはじめて、共感できるものとして存在できるのです。単なる素材ではなく、ひとつひとつが情報なのです。

＜調査＞

対象層の共感が得られる強い個性をもった強いブランドをつくる。その作業は、ユーザーイメージを設定し、彼女達の実態調査から始めました。

「自分的オーソライズ」のタイプと言っても、具体的にはどのようなファッションを好み、どのような商品を求めているのかは判りません。そこで、お決まりの調査です。あまり多くのモニターは要りません。代表性があるモニターをピックアップして調べることにしました。始めから適切なモニターばかりを集められることはないので、少し多めに集め、途中で適切なモニターだけを選別することをしても良いでしょう。

先ず、関心があるものを持って来てもらい、その理由を聞き出すのです。化粧品はもちろんですが、好きな人（歌手・映画スター・作家など）やアクセサリー、インテリアなど何でもＯＫです。持ってこられないものは、写真や絵でお願いしました。定性的な情報収集なので、モニター数は少なくても、それらから何かを読み取ろうとするのは結構大変です。私の感覚ではとても判りません。読み取り作業は、若いスタッフで行いました。今回の調査は、ファッション情報やトレンド調査が得意な外部スタッフも入れて行い、納得がゆく結果を見ることが出来ました。

ひとつは、こだわりや個性が見え、商品であれば機能に特徴があること。もうひとつは、背景に物語性があって深みがあること。商品の選択はアイテム毎の単品であることはお話しましたが、そのアイテムにこれらの要素が含まれていることが重要であることが判りました。両方の要素が含まれている場合や、どちらかひとつだけの場合がありますが、意味の無いものは選んではいません。いわゆるクチコミのネタになるくらいの情報性があり、自分自身を表現できるものなのです。その裏には、「自慢」「自主」などの気持ちが感じられました。

もうひとつ、若い人達の中にある「チャッカリ」感です。面倒なことにぶつかったら即リセットと言うのと同じ部類に入ります。余り手間を掛けずに高いパフォーマンスを苦労せずに手に入れたいと思う気持ちです。そこから、「まるで魔法のように」と言うキーワードが出てきました。

ここから、案として２つの方向性を出しました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ひとつは、機能が優れている単品の集合体としての見え方を強く打ち出した方向。もうひとつは、それに物語性をかぶせたものです。「機能」の方は比較的に定番性があるのに対し、「物語」の方は飽きやすいと言う危険性があるものの強い個性を打ち出すことが出来ます。

どちらを採るかを決めるのは私の仕事でした。選んだのは「物語」。フリーアクセスのチャネルに置かれているブランド･商品の多くは、「単品素材」が陳列されているのが基本です。その中で差別性を見せるには、単に「機能」だけでは同じに見えてしまうと考えたのです。むしろ、存在感をもち、商品自らが語りかけることが必要だと思いました。実は、開発を始める頃から私が言っていたのは「怪しそうなものを」でした。「いわく」がありそうで、決して無機質ではない何かが必要だと私自身が感じていたのです。

＜コンセプト＞

「即効変身　魔法のようなカスタムコスメ」をコンセプトにしました。

おまじないのような霊験あらたかな化粧品です。ユーザーの「思いを叶えるツール」としての化粧品。ここに共感軸をもってきました。そして、自分流という意味で、「カスタム」です。

クリエーティブのキーワードは、「変身・魔法・秘薬」。「あなただけの思い、願いを叶えます」というメッセージを込めたものです。「商品→店頭→コミュニケーション」と、一貫した世界観をもたせました。強いブランドを創るには欠かせない、ブランディングの基本です。

この一貫性が中々難しいのです。特に、縦割りの組織で動いていると、それぞれ違った解釈をするので、当初の設計意図と違ってくることがあります。そこでこの時は、プロジェクトを結成することにしました。それも、各部門のスタッフはこちらからの指名です。その際、私のスタッフに、関連部門の中から自分が欲しいスタッフをリスとアップしてもらうことで、気が合う同士のチームを編成しました。

ここまで出来れば、後は簡単です。商品の中味やパッケージデザイン、売場づくり、宣伝広告、広報など、皆がその方向に向かって突っ走って行きました。のめり込んだと言っても良いかもしれません。ひとつひとつが結構凝ったものになっていきました。ここではもう、私の出る幕はありません。若いスタッフの感性がフル回転し、色々なものが創られて行きました。

＜商品＞

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

一品一品、こだわりのすぐれもの設計をしました。色や機能など、誰にも好まれる平均的な設計ではなく、特定の機能に狙いを定めて特化しました。使った効果が実感できることがポイントです。メインアイテムは、オートアイライナー。筆ペンタイプで初めてブラック以外のカラフルな色を揃えました。これは計画を大きく上回る売上で、品切れが続出してしまいました。その結果、第二次導入店のための商品が揃わず、発売が遅れたお店があったほどです。

パッケージデザインのキーワードは、「秘薬」。すなわち、「秘薬」が入っている器（うつわ）としました。グラフィックのモチーフは、魔術が隆盛した１６世紀で見られる手書きの線やカリグラフィを採り入れました。商品のスタッフだけでなく、宣伝広告のスタッフも一緒に考えることで、発想の広がりが得られました。それも、気が合う仲間が面白がって自由にやっているのですから、どんどんイメージは広がっていきました。

パッケージでは、様々なアイコンがデザインの中に組み込まれました。その意味を知るのに、まるでＴＶゲームのような裏ワザ探しが楽しめるように仕掛けられています。口コミ情報のための仕掛けでもあります。全体としては、一回切りでは終わらない、奥の深い広がりのある情報性が大きな武器となります。

出来上がった商品をベースに、色々なモノが創られていきました。
店頭の販売什器にも凝りました。キーワードは、「秘密の宝箱」。様々な秘薬が入っている宝箱として、店頭でも独自の世界を演出することにしました。

＜店頭＞

販売什器は、フリーセレクション販売にとって非常に大切な役割を担っています。単なる陳列ストック棚ではありません。商品がいっぱい並べられる。見えやすく並べられる。お客さんが手に取りやすい。自分の陣地を確保できる。と言うように、物理的な機能は基本要件です。新商品が出て、レイアウトが変わっても、フレキシブルに展開できることも重要です。汚れにくいというのもあります。しかし、この時は、あくまでもブランドの世界観を表現し、その世界全体に共感してもらえることに注力しました。ワクワク、ドキドキ。目の前に現れる別世界。「私だけの」という特別感も刺激します。もちろん、機能性も押さえた上で。

＜コミュニケーション＞

最後に、宣伝広告です。キーワードは、「秘薬による劇的な変化」。女の子の血が騒ぐ秘薬的コスメティックスとして、左脳に訴えるのではなく、DNA や血に訴えるものとして制作しました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

「時代ののぞき穴」だからではなかったのですが、第一弾のＣＭは「のぞき穴」。これまで知らなかった世界をのぞき穴から見てしまう女の子が出てきます。そこには、魅惑的な別世界が広がっています。そんな世界を知ってしまった彼女は、魔法の道具を使うことで即変身して新しい自分を見つけると言うストーリーです。ある意味では非現実の世界で、以後、そんな魅力的な世界を提案し続けています。もちろん、魔法の道具はマジョリカ マジョルカ。

ホームページでは、そんな世界をもっと詳しく見せています。テレビＣＭの短い時間では伝えられないマジョリカ マジョルカの世界を、こだわりをもって描きあげました。これとは別に、「マジョリカ マジョルカ同盟」なるファンサイトもでき、同好会的な情報交換が行われています。ユーザーと直結したコラボレーションで「マジョリカ マジョルカ」の進化が始まりました。

３．マーケティング

＜販売施策＞

フリーアクセス・マーケティングと言っても色々あります。ここでは、マジョリカ マジョルカをベースにして私の考えをまとめました。

マジョリカ マジョルカは、メーキャップ化粧品。それも、口紅やアイカラーを中心としているため、余りカウンセリングは必要ではありません。アクセサリーなどを選ぶように、自分の感性・好みで気に入ったモノがあれば、衝動買いのように買ってしまいます。私は、化粧品のアクセサリー雑貨化と言っています。もちろん、テレビ宣伝などを見て購入することもありますが、その比率は昔に比べて低くなっています。

また、ドラッグストアやコンビニ、スーパーなどのフリーアクセス型の売場に、必ずしも目的買いで来店している訳ではありません。暇な時間、何かを探しに来ているのです。会社や学校の帰りに何気なく寄り道したりする場所なのです。私が会社の帰りに、何気なく本屋に立ち寄るのと似ていると思います。

そこで必要なのが、店頭でどの様にしてお客さんを待ち受けるかです。販売員はいないので、商品を認知してもらうには、商品そのものやＰＯＰと呼ばれる販促物がポイントになります。従来のメーキャッププロモーションのようにテレビや雑誌広告を大量に投入し、春と秋に盛り上がりをつけて売っていく時代では無くなりました。むしろ、フ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

リーアクセスの売り場では、年間通じ、比較的安定して買われています。３６５日が売り時で、プロモーションなのです。

まずは、売り場の確保と整理です。商品・ブランドの存在がきちんと見えているかと言う、売り場確保のための交渉とメンテナンスがポイントです。そして、陳列してある商品それ自体が魅力的である必要があります。よく、商品の特長を言わんとばかりに、商品以上に文字情報が前面に出すぎている場合があります。文字情報で済ませてしまわないで、なるべくビジュアルで商品の魅力を見せるように心掛けた方が良い結果が得られると思います。店頭では通りすがりの一瞬で決ってしまうと考える、どちらが良いか現場で確認することが大事です。

マーケティングコストが余っているのであれば別ですが、テレビや雑誌広告を少なくし、極力店頭でのコミュニケーションを充実・工夫する方が大事なのです。ロケーション、スペース、表現（ブランドイメージ）、ビジュアル訴求、ベネフィット訴求、価格表示、手に取りやすさ、見本品の使いやすさ、メンテナンスにしやすさ・・・・・などなど、店頭でするべきことは沢山あります。腕力（お金）ではなく知恵の出しどころですね。

加えてもうひとつ。店（バイヤー）側の協力も必要です。バイヤー折衝は、バイヤーの言うことを聞くことではありません。こちらの要求を受け入れてもらうことです。そのために必要なのは、お店にとっても得になる施策でなくてはならないのはもちろんです。折衝は、お願いでなく、納得であるといえます。それには、コラボレーションのスタンスが重要です。いかに「win-win」 の形を作るかです。これも「企画」で、「くわだて」です。

＜フリーアクセスのチャネル＞

フリーアクセスのチャネルと言っても様々です。一般的には、ドラッグストア、スーパー（食品スーパーからＧＭＳまで）、コンビニ、ホームセンター、そして繁華街立地の化粧品店などがあげられます。更にネット通販なども含まれますが、ここでは外して考えます。

これらのチャネル（業態）は、これまで、それぞれの機能形態を生かして成長してきました。そして、メーカー、卸は、それに合わせるべく様々な対応をしてきました。小売り業態の変化に引きずられて来たと言っても良いでしょう。

今、もっとも勢いがあるのが、ドラッグ業態です。しかし、そのドラッグ業態も大き

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

な転換期を迎えつつあります。元々は、ドラッグの名前のとおり「薬」の販売が中心でしたが、今や化粧品のウェイトが高くなり、化粧品市場で見てもトップ業態となったほどです。最近では更に、食品も導入されるようになっています。

売り方としては、薬剤師による薬品のアドバイス販売以外は、基本的にフリーアクセス。薬品のディスカウント販売をベースにしてきたため、割安、低価格の品揃えがされています。

しかし最近になってこのドラッグ業態も行き詰まりを見せ始めました。過当競争も手伝って、売上の伸び悩み、結果としての坪効率、利益率の低下が顕れ始めているのです。

そんなことを背景として、大きく２つの方向が打ち出されています。ひとつは、規模の拡大によってバイイングパワーの強化。食品や日用品の低価格による集客と利益商材である薬品で利益をとる戦略です。もうひとつは、売り方やサービスを変えることによって付加価値を追求していく戦略です。顧客管理がしっかりしたＨ＆ＢＣ（ヘルス＆ビューティーケア）の専門店を目指しています。

これからメーカーとしては、どちらをとるか？　もちろん、客寄せ値引き用の商品にしたくはありません。如何に付加価値がある商品を創り、付加価値が発揮できる販売をすることで、メーカー、販売店、そしてお客さんが満足できるようにするのが本道です。

そのように考えると、これまでフリーアクセス型の企画を指向してきましたが、ここらで方向転換をする必要が出てきたような気がします。もちろん、フリーアクセスの要素は基本として引き継がれていくと思いますが、ドラッグストアなりの付加価値とは何であるかが課題です。

コンビニエンスストアもしかりで、大きく、そして業態内容が激しく変り始めています。質販化、１００ 円食品ショップ化、飲料の値下げ等々です。ここでも十年一日の売り方はしていません。出来なくなってきたと言っても良いでしょう。

これらに見られるような状況に対応するには、変化を先取りする売り方の開発と提案が必要です。それにふさわしい商品の企画が求められています。ボーッとして市場/時代に取り残されるのは論外なのです。

５年後、１０年後に、フリーアクセス業態はどの様になっているでしょうか。フリーアクセスでは無くなっているのか、新たな形のフリーアクセスが生まれているのか。そ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

の時、お客さんはどんな気持で、どんな購買行動をとるのでしょうか。

商品企画は、単なるアイデア勝負ではありません。市場研究、消費者研究などの基礎的な作業の中から、実効性がある企画が生まれてくるのです。そして、それを早く提案し、早く導入したメーカーが次の時代の勝者になるのだと思います。

最後にもう一言。
先を見越した新たな提案と言っても、絶対に正解というのは無いでしょう。むしろ、早く提案し、早く受け入れられた形・価値がデファクトスタンダードになるのかも知れません。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

6 章

美しい 50 歳がふえると

アクテアハート

今でこそ多く採り上げられるようになってきた「シニア」ですが、当時は関連する資料・情報は殆どありませんでした。そんな中で進めた開発物語です。

１．発端

1995 年、シニア向けのブランド開発の指示を受けました。翌 1997 年は、資生堂が化粧品事業を始めて 100 年目になる年。色々とシンボリックな活動をすることになり、その目玉のひとつがシニアブランドだったのです。1988 年に「サクセスフルエイジング」と言うテーマを掲げ、これからの高齢化社会に向けたメッセージ活動を行ってきましたが、その具現化としてのブランド開発です。

それまでは、「サクセスフルエイジング」に相応しいブランドを既存の中から選び、展開していました。アンチエイジングブランドの「リバイタル」です。高級ブランドである「リバイタル」とは別に、実質的にこの層での売上が一番大きかったブランドとしては中価格帯の「エリクシール」もありました。そこに新たなブランドを加えると言われたのです。

２．情報収集

先ずは何はさておき、シニア研究です。高齢者に関する資料や情報は冒頭に触れたように殆どありませんでした。自社内の調査も僅か。これまでは 40 代迄で、50 代は殆どありません。50 代、60 代、そして 70 代も対象だったのですが、ブランドのコアターゲットとしては採り上げられず、調査の対象からも外されていました。定期的に実施していたベーシックなベンチマーク調査でさえも、当時は 59 歳までだったのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

唯一の情報は、シニアマーケティングが先行していたアメリカで出版された「ＡＧＥＷＡＶＥ」という本だけでした。

私が情報収集の基本としていた八重洲のブックセンターに、本を探しに行きました。上の階から順に本棚を見ていくのです。これも、ネーミングの辞書めくりと一緒で、半ば力仕事です。勿論、テーマに該当するフロアからアプローチを始めることもあります。事前にあれこれとテーマをこね回し、考えが（疑問）熟成・充満してからスタートです。このウォーミングアップは欠かせません。これをすることで、膨大な情報の中からでも、必要と思われる情報だけがアンテナに引っ掛かるのです。

今でこそ、シニア関連の本は様々に出版され、書店の一角を占めるに至りました。しかし当時は、そんなテーマや棚割りも確立されておらず、どこを探したらよいかも分りませんでした。その内、1 冊の本が目に飛び込んできました。アメリカで出版された「エイジレス マーケティング」と言う翻訳本です。5,000 円もしたのでビックリ。あまり売れていなそうな専門書なのでしょう。

この本では、「マズローの欲求段階説」で説明がされていました。精神的な成熟をベースに身体的な特徴を加え、シニアの行動を分析したものです。モノに対する欲求や購入態度などについて、若年・成年層との違いが具体的に書かれていました。広告表現についても色々な事例が紹介されていました。そうはあっても、その根底にあるのは「エイジレス」であり、決して「老齢」ではありませんでした。

かなり具体的な内容で参考になりましたが、原文か翻訳が原因なのか、読みにくかったのを覚えています。でも、当時シニア実態調査で取材に来た厚生省の担当者に紹介したところ、その報告書がこの本をベースに書かれていました。

その時が初めてでしたが、シニアの勉強をした結果、それまでの認識と大きく違っていたのに驚きました。とは言っても今考えると、ほんのさわり位しか分ってはいませんでした。

３．ターゲット年代

シニアと言っても年代に幅があります。いきなり 60 歳以上とするには抵抗がありました。ただでもシニア・マーケティングに対する認識が、社内外に無かった時代です。どうしても老齢者向けと捉えられてしまうのではないかと言う気持ちは、自分の中にも

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ありました。また、現状として、60 歳以上でのシェアは依然と高いと言うこともあったのです。

色々と調べていく内に、「団塊の世代」と言うキーワードが出てきました。この世代は、そのボリュームの大きさゆえ、世の中に様々な影響を及ぼすパワーを持っています。特に、高齢化社会の到来と言われるのは、少子化に加え、この世代が 50 歳を越えることで、人口バランスが大きく変ることが背景になっています。

そこで、対象年代を 50 代～70 代としつつも、ブランドづくりとしては 50 代をコアとすることにしました。「老齢」ではなく、「若さ・パワー」をイメージさせる世代です。（実際は、当時の 60 代も 70 代もパワフルで活動的でしたが。） 具体的にはこれから 50 代に突入する「団塊の世代」とし、これから 10 年、20 年先のシニア市場の中核としようと考えたのです。新しい時代の新しいマーケティングをする上で、いつもシンボリックな世代ですから。

ここで、「世代」のことを書いてきたのには、もうひとつ理由があります。それは、「年齢軸」をベースにしていた既存ブランドとの棲み分けです。すなわち「ライフスタイル アプローチ」により、対象者からの共感を得ようとしたのです。その共感をとおし、「衰えた肌にお薦めする」のではなく、「元気溌剌な生き方を応援する」と言った新たなアプローチをしようと考えたのです。

４．ブランドコンセプト

グループインタビューなどを含め、色々と調査をしていく内に、想像以上に「元気」なことが分りました。当時、40 代後半の団塊の世代から 60 代位までの人を集めたインタビューでは、進行役の司会者がいらない位に、話が進んで行ったのを覚えています。

ブランドコンセプトは、その印象そのままに「ALIVE」（いきいき・元気溌剌）としました。シニアには「落ち着き・成熟」などのキーワードが使われるのが普通ですが、あえてこの言葉「ALIVE」を使うことで、これまでの認識を変えていこうとしました。モノ作りで大勢の関係者を動かす時に必要なのは、コンセプトワードなのです。少なくとも、これでプロジェクトメンバーの向かう方向が一本になったと思います。

５．ネーミング

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD. 2006.All Rights Reserved.

コンセプトをベースにプロジェクトで考え始めました。多くの案から、熱いハートをもった人たちに向けという意味の「レッド ハート」や、元気・活動的な生き方を応援する意味での「アクティブ ハート」が残りました。「レッド ハート」は、赤をキーカラーとしたパッケージも提案されました。最終的には、できるだけコンセプトに近い案として「アクティブ ハート」の方向としたものの、直接的でチョッとばかり生臭さを感じたことから、「アクティブ」を造語化して「アクテアハート（Actea heart）」としました。

ちなみに、「Actea」は、自社で保有していたストック商標でした。都度、考えるネーミング案は、先願登録されていて使えないことが多くあります。ですから、予め、時代のキーワードになる言葉を含め、良さそうと思った言葉があったら、登録しておくことをお薦めします。これも、特許や実用新案などと同じ、知的財産になるのです。

６．世代

コンセプトワークのキーは、「世代」を軸にした「ライフスタイル アプローチ」。これに「シニア」ならではの特性をいかに絡ませるかがポイントです。
対象とする世代は、いわゆる「団塊の世代」で、昭和 22 年から 24 年生まれをコアにするベビーブーマー達です。そして私自身が、そのど真ん中、23 年生まれの典型的な「団塊の世代」なのです。

最近では、色々と「団塊の世代」について書かれたものが多く出ています。しかし、「全共闘世代」などと言われ、何かピントが外れているような気がしてなりません。至ってノンポリ（ノン・ポリシー）で、時代に流されてきただけです。ただ、人口ボリュームが大きいことで、社会への影響が強かったのだと思います。個人レベルに下げるとそれほど強い意識はなかったのではないでしょうか。

そうは言っても、戦後の新しい生活文化の中で育ってきた世代であり、その空気を存分に吸ってきたことには違いありません。時代に影響を与えたと言うより、時代の影響を受けたボリューム世代なのです。アメリカの陰謀か否かはともかく、学校給食制度、TV でのアメリカ文化の普及など、民主主義のもとで育ってきたのです。そんな私達にとってアメリカ文化はとても魅力的で、憧れでもありました。文化と言うより文明と言った方が当たっているかもしれません。一番の憧れは、「豊かさ」でした。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

私達は、そのように時代が大きく変わる時代に生まれ、育ってきたのです。社会に出て結婚する頃になると「ニューファミリー」と呼ばれ、新しいマーケットを生み出すようになりました。しかし実態は、それ程でもなかったような気がします。

新しいライフスタイル・ファッションを紹介する雑誌も多く発刊されました。「平凡パンチ」「プレイボーイ」誌などではヤングカジュアルファッションが紹介され、「アイビールック」なるファッションが私たちの定番になっていました。女性向けでは、「アンアン」「ノンノ」そして「クロワッサン」誌からおしゃれでカジュアルなライフスタイルが紹介され、「アンノン族」なる言葉も生まれました。

このような生活感覚・ファッション感覚を身につけて育ったのが、団塊の世代なのです。この感覚をズッーと引きずったまま、今に至っているのです。おそらく、どの世代も 10 代、20 代の頃にしみ込んだ感覚を引きずりながら歳を重ねていくのだと思います。

この様なことをベースにした分析法が、「コーホート分析」と言い、最近、団塊の世代を説明する時によく使われています。この言葉自体は後で知ったのですが、いわゆる世代分析を私なりに考え、採り入れて作ったのが「アクテアハート」だったのです。世代軸によるライフスタイル・アプローチです。

７．シニアの特性

シニアの意味は、「senior citizen＝〔米〕 高齢者（とくに 65 歳以上の退職者，年金生活者など)」とあり、言葉としてそれは決して間違いではありません。そして一般的には、シニア＝年寄り→おじいさん・おばあさん→ご隠居→老人と捉え、ビジネスとしては介護くらいしか考えようとしていませんでした。しかし、これからのマーケティングを考える場合、意味が違うのです。

シニア・マーケティングを考えようとしても、ほとんどの企業が乗り気になりませんでした。その理由としては、①会社自体が老人イメージになって若い顧客が離れてしまう。②今でもしているつもり。③先が短い顧客なので育成のしがいがない。④分らない。・・などです。そして、未だにそう思っている企業が沢山あるのも事実です。

一方、既に実施していると答える企業も勘違いをしています。シニアからのインタビューでも、そのギャップが不満として出されているのです。企業側では、①シックで地

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

味な色が相応しい。②高級品が揃っている。③昔からの自社品を愛用してもらっている。・・・ので問題ないと思っています。

しかし、シニアはそうは思っていないのです。例えば、①体型こそ変ったが、明るく華やかな服を着たい。②高いものを勧めないで欲しい。③自分に相応しいモノ・情報が提供されていない。・・・などの不満です。全く、逆なのです。

最近でこそ言われるようになった「ユニバーサルデザイン」も、まだまだ浸透していません。設計する際には、40 代位までの顧客しか見ていないからです。要するにコアターゲットそのままの設計で、60 代、70 代の人が実際に使う状況を無視しているのです。

ユニバーサルデザインでよく言われるポイントとして、①文字が小さくて見えない。②見えにくい色で書かれている。③容器が開けにくい。④情報が多すぎて分りにくい。・・・などがあります。ユニバーサルデザインについての基本的な情報をもつようになった現在でも、中々出来ていないのには理由があります。それは、①設計上、それほど重要ではないと思っている。②どの程度の不便さか判りえない。③そこまでの対応をするとデザインに支障をきたすし、かっこ悪い。・・・などがあるからです。根本原因は、実感としてその必要性が理解できないのです。

ユニバーサルデザインとは別に、シニアの思いや価値観に対するギャップもあります。単に、若い人が年齢を重ねていった延長線上にあると思っているのです。身体面の衰えは、個人差はあるにせよ着実に進行しています。しかし、精神面では、想像以上に若々しく元気なのです。シニアの中でも介護が必要な人達の方が圧倒的に少ないことを知らず、「シニア=介護」と勘違いしているのです。

前に書いたように、「ALIVE」なのです。激しい運動はともかく、非常に活動的で、若い人たち以上に行動範囲は広いのに驚かされます。旅行、趣味、ボランティア、仕事、そして勉強などと幅広く活動しているのです。決して自分を「老人」などとは思っていません。精神的には、まだまだ「若い」と思っています。少なくても、5 歳から 10 歳位は若いと思っているのです。

だからこそ、「エイジレス（ageless）」訴求が重要なのです。年齢を言うことは、「年寄りのあなた」と言っているのと同じなのです。ですから、年齢軸でのメッセージは、反発すれども共感されることはないのです。シニア・マーケティングでの難しさはそこにあったのです。どうやって、シニアを振り向かせるメッセージが送れるかです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

少なくても、その当時はそうでした。

モノの購入や消費についても大きく異なっています。上昇期にある若い人は、新しいモノや情報に敏感に反応して取り入れようとします。それも、先を争うように。基本的には、「所有すること」に価値をもっています。しかし、成熟期に達したシニアは、「所有」と言うよりは「使用」に価値を求めています。あるモノや情報によってどれだけ豊かで満足できる生活・生き方ができるかが問題なのです。新製品だからと言って、購入を急いだりしないと言われているのです。求める価値とそれへの購買行動・消費態度が全く変わってくるようです。

段々この辺になると、いくら私が団塊の世代と言っても分からなくなるのが正直なところです。60 代になれば、少しずつ分ってくるかも知れませんね。

以上のように、様々なズレがあるのです。実際に企業で企画業務をしているのは，20～40 代位の人（サラリーマン）たち。シニアを理解しようとしても無理な年代なのです。情報を集めて勉強したとしても、最終的なシニアの気持ちまでは分りません。通常の企画では、色々と情報を集めて論理的に企画したとしても、自分の経験と感覚で決めていますが、自分達年代・世代向けの企画なのでそれほど間違いはないのです。

シニア・マーケティングをするには、シニアが企画する必要があると言うのが私の持論。少なくてもシニアがメンバーに入っていることが必要です。むしろ、企業の担当者は、シニアの企画チームを運営するコーディネーターである方が良いのではないでしょうか。

色々と調べて分ったのは、決して「年寄り」ではなく、アクティブで多彩なライフスタイルをもった消費者群であることです。そして、多くの企業が、その人たちの気持ちに立った商品やサービスを提供していなかったことです。

とは言え、調べたと言っても、十分に研究しつくした訳ではありません。知りえた範囲でブランドづくり、商品作りをすることとしました。先ず第一番に考えたのは、「ALIVE」な気持ちに応えること。次に、「ALIVE」とは言っても生理的な衰えがあることから、肌生理はもとより、使い勝手なのへの配慮を加えること。そして、何よりも重要だったのが、「企業がシニアに対して真剣に向かい合っていること」をメッセージとして発信することでした。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

８．パッケージ

「ALIVE」を表現するために設計のキーワードを作ることにしました。それは、「クロワッサン感覚」です。パンのクロワッサンではなく、雑誌の「クロワッサン」です。「アンアン・ノンノ」では若すぎたので、ニューファミリーのライフスタイルマガジンであった「クロワッサン誌」の感覚を取り入れることにしました。カリフォルニアの明るい日差しが入った緑と白木があるリビングルームがイメージでした。結婚したばかりの団塊世代が作るマイホームです。

このイメージはパッケージデザインに活かされました。出来たデザインは、日の光を浴びたような明るいイエローがキーカラー。これまでのシニア用の常識からすると考えられない色です。差別化ということで、年齢クラスターで分類し、設計すると絶対にありえないでしょう。もちろん、社内でも議論がありましたが、ターゲット層での調査では高く評価されたのです。

しかし、デザインとは別の面でパッケージ（仕様）の設計も進めました。それは、「バリアフリー」であり、「ユニバーサルデザイン」の視点での設計です。「コンセプト」→「デザイン」→「ユーザーによる嗜好確認」→「生産性・保障の確認」→「ユーザーによる使用性確認」と進められる通常のステップを変えました。まずは、「ユーザーによる使い勝手の確認」をすることから始めました。数種類の容器モデル型を製作し、ユーザーの意見を聞くのです。瓶の持ちやすさやキャップの開けやすさなどです。その中から選ばれたモデルをベースにデザインが進められました。

手のひらに納まりやすい太さの瓶、開ける時に力が入りやすい太さのキャップを採用しました。更に、どうすればワンタッチで開ける事ができるかと考え、新しい機構を採用しました。回転が少なく済む 2 重ネジ式です。しかし、これは見事に失敗。「バリアフリー」を是が非でも取り込みたいとの気持ちが先に立ち、ユーザー確認を疎かにしてしまったのです。これは、発売後、暫く経ってから改良することとし、使い慣れた通常の 1 重ネジ式に戻しました。挑戦までは良かったのですが、完成度が低いかったこと、最後までユーザーの声を聞かなかったためだと反省しています。

企画案をトップ提案した時のことです。「バリアフリー」に関して「シニアにやさしいパッケージ」と書いたところ、注意されてしまいました。そのような「いたわりの言葉」は、シニアに対して失礼だと言うのです。必要なことではあるが、「さりげなさ」が大事だったのです。ですから、発売後も、これらに関する特徴はいっさい言わないことにしました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

次は、ユーザーによる使用性確認でのエピソードです。シニア・マーケティングをする上で非常に重要なことを教えられたのです。結論は、聞いただけで分ったつもりになってはいけないと言うこと。

モニターがあるモデル案のキャップを指して「こんなのがイイ」と言ったのです。それに対して私たちは、「やっぱり」と思いました。キャップの太さはこの位が丁度イイのだ」と。次回の集まりの時、前回の意見をもとにした第２弾の試作モデルを持って行き、彼女たちに見せました。しかし反応は、「あの時にイイと言ったデザインとがない！」と。実は、前回にイイと言われたポイントは、「バリアフリー＝キャップの太さ」ではなかったのです。たまたま作ったモデルの材質が透明感のあるアクリルであり、試作型の使い回しが出来るように 2 体構造になっていました。中の部品が外側の透明な部品を透して見え、明るく柔らかい印象に仕上がっていたのです。

これと同じようなことが色々な場面で起こっているのです。例えば、「可愛い」と言ったからといって「好き」とは限りません。聞く人によって、その人の都合や思い込みでどうにでも解釈される言葉や会話が多いのです。日常場面でも多いのですが、特に調査では注意する必要があります。何度も何度も確認する作業をしない調査は危険です。特に、シニアのように価値観が大きく異なる人たちとのコミュニケーションには注意したいものです。「その意味はこうなのですか？」と。

９．中味設計

一方、化粧品の中味になると、年齢による皮ふ生理を無視する訳にはいきません。そして今回は、幅広い年齢層向けと言う訳でなく、対象年齢層のニーズ・共感を得られるものであることが必要になります。シニアは、気持ちの若さとは別に、自分の年齢からくる生理的な衰えをきちんと自覚しています。ですから、その部分に対応したハードの設計がなされていないものは受け入れられないと考えました。

アクテアハートでは、「40 代後半以上」をキーワードとした皮ふ生理の特徴を探しました。単なる「老化」では、当たり前であり、「年老いた」と言ったネガティブなイメージになるので避けました。探し出したのは「更年期」です。

当時、まさに団塊世代の女性達がその時期にさしかかっていました。書店に行くと、以前にも増して様々な関連書籍が並んでいました。「幸年期」と言ったタイトルの本も

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

あり、暗いイメージだったそれまでの「更年期」をポジティブに乗り切ることが書かれてありました。

早速、研究所に対し、「更年期の皮ふ生理」に関する調査と中味処方の開発を依頼することにしました。体調以外に皮ふ生理も大きく変る時期であり、悩みを多くもっていることが分りました。基本的には、ホルモンの減少による肌の乾燥があげられ、そこへの対応をすることにしたのです。「エチニルエストラジオール」と言った女性ホルモンが効果的なのですが、色々と問題があるため、他の薬剤を探すことにしました。見つかったのは、「ヒオウギエキス」。女性ホルモンと同じような働きをする植物抽出成分です。

もうひとつ重要と考えたのは、美容法と配置するアイテム。ただでも使い方が覚えにくいと言われていることから、「使い慣れていること」が必要でした。その点、この世代のほとんどは、高校の卒業時に「資生堂整容講座（特別美容講座）」と言って化粧品の使い方を習っており、今でもしっかりと化粧品の使用習慣として根付いているのです。

透明洗顔石鹸（ホネケーキ）から始まる 5 段階のステップを基本としました。最近ではあまり使われなくなった「収れん化粧水」も組み込み、カーマインローションのような粉末入りにするなど、対象層には馴染みがある設計にしたのです。もちろん、当時からは大幅に進化した最新の技術でつくったものです。

また、この収れん化粧水（カーマイントーニング）は、更年期に起こる「ほてりを鎮める」と言った意味も持ち合わせています。

後には、肌の衰えによる悩みに対応した新アイテムも追加しました。目の下のたるみ（目袋）や手の甲のシワやクスミをキレイにするアイテムで、毎日をアクティブに過ごすために意味ある逸品たちです。それらは、必要に応じ、基本のステップに加えて使うだけなので使い方も簡単なものです。

中には、メーク落しクリームとマッサージクリームを一緒にしたアイテムも配置しました。「マッサージクレンジング」です。使い慣れてその効果をよく知っているマッサージクリームなのですが、面倒なのでつい手抜きされてしまいます。そこで、使用率が高いメーク落しをしながら同時に出来てしまうようにと考えたのです。使う効果が分っていて、それが簡単に使えるようにするのも大切な配慮だと思います。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

10．コミュニケーション

「美しい５０歳がふえると、日本は変わると思う。」と言うコピーでアクテアハートは登場しました。

モデルとしては、社会で活躍している 50 代間近の女性達を起用しました。メインは、版画家の山本容子さんでした。しかし、1 人ではなく複数の女性達に登場してもらうことで、１人のキャラクターに引きずられないようにしました。スタイリストの久米麗子さんや歌手であり料理家の平野レミさん、女優の前田美波里さんなどです。

「元気な女性達のブランド」を表現したかったからです。ユーザーとなる「あなた」も含むそんな人たちにエールを送ると言う意図がありました。すなわち、年齢を重ねても輝いている女性の姿・生き方がテーマだったのです。

商品特長に焦点を当てた差異化広告でなく、当初からの狙いである共感メッセージ型の広告でした。

しかし、コピーライターがいきなり「50 歳」という言葉を採り上げて提案してきた時には戸惑いました。「エイジレス」であり、年齢を採り上げるのはタブーだと分っている筈なのにです。しかし、その原則観念は見事に打ち砕かれました。それは、「美しい 50 歳がふえると、日本は変わると思う。」と言うポジティブな宣言だったからです。加えて、モデルとして登場する女性達の姿だったのです。「さすが！」と思いました。実を言うと、対象とする人達に、年齢を訴求しないで「自分向けのブランド」であることをどの様に伝えたら良いのかと悩んでいたのです。同年代のモデルを起用する当たり前の方法では、インパクトに欠け、このブランド導入の意味がありませんでした。

このコピーは世の中に強いインパクトを与え、多くの反響がありました。早速、取材が殺到。今でも印象に残っている取材があります。それは、新聞社からの取材です。ほぼ同時に 2 件あって、どちらも 30 歳位の女性記者で同じことを言われました。「（私自身の）自信になりました。」という言葉で、男女雇用機会均等法以降に社会人になって活躍していた彼女達から強い共感を得たのです。自分達の将来、そして今を応援しているメッセージとして受け取ったのだと思います。もちろん団塊の世代を含む 50 歳前後を中心にした人からの共感も多く頂きました。

まさに「アクテアハート」は、「資生堂によるシニア・マーケティング宣言ブランド」となったのです。すなわち、「資生堂がシニアに目を向け始めた」というメッセージを

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

発信し、受け入れられたのです。

ある時、ある人から言われたことがあります。それは、「美しい５０歳の男性がふえると、日本は本当に変わると思う。」です。あれから 10 年が経とうとする今、ようやくその兆しが見え始めてきたような気がしますが、いかがですか？

しかし、そこまでだったのです。売上は、計画の半分程度でした。とは言っても一般的に見たら、かなりの実績です。計画値が高かったのかもしれません。大きな要因は、お客さんとの接点でした。店頭での紹介が上手く行かなかったのです。計画値云々とは別に、これが実態であり、課題でもあったのです。

店頭では、「50 歳だから＝もう年なんだから」と言うように、タブーである「年齢＝年寄り」の表現をせざるを得ず、販売する側も買う側にも戸惑いが生じていました。結果として楽で無難な、以前から使っていた化粧品（エリクシールなど）を紹介し続けることになった例が多くありました。

売上実績とは別に、当時はまだ、あまりシニアマーケティングが行われておらず、様々な取材やセミナー講演の依頼も多く受けました。多くの聴講者は、必要性が解り始めてはいたものの、中々踏み出せない企業からの参加です。セミナーの最後では、「とりあえず始めてみることが必要ではありませんか？」と言って締めくくりました。そして、もうひとつ加えたのは、「本心は、まだ待って欲しいのです。」と。その理由は、こちらが始めたばかりで追いつかれたくなかったのです。しかし今、その時の危惧が当たり、多くの企業･業界でシニア・マーケティングが進められた結果、遅れをとっているのが実情ではないでしょうか？

11。これからのシニア・マーケティング

アクテアハート開発時とは違い、今、書店には多くの関連書籍が並ぶようになっています。マーケティング関連だけでなく、直接対象層に向かってライフスタイル情報を提供する雑誌なども多く出版されています。

更に、本だけでなく様々な商品・サービスが提供されるようにもなっています。それに伴って、バリアフリーやユニバーサルデザインなどに関連した情報も少しずつですが認知されるようになってきました。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

今、「団塊の世代＝シニア」が取り沙汰されるようになり、ようやく本当のシニアビジネス（シニア・マーケティング）が展開されるようになりました。そして、それが出来ない企業は、本流から取り残されていくでしょう。

さて、シニア・マーケティングをする上での課題も沢山あります。
マーケティングでよく使われる顧客分析として、「クラスター分析・分類」があります。これまでは、20～40 代を中心に細かく細かく顧客分析が行われ、各企業それぞれの課題に相応しい方法で様々な顧客アプローチがなされてきました。一方で、シニア層には、そこまでの分析・分類がされていません。クラスター分析などで生み出されてきた顧客分類の数をみても、その差は明らかです。シニアでの分類は、せいぜい可処分金額の違いくらいで、あとはこれまでの分類を踏襲していると言っても良いと思います。

一般的には、年代で学生・社会人・結婚・子育て・子離れ・停年退職などのライフステージが特定できます。そこから、家族構成や人づきあい、そして生活行動などを特定してきました。しかし現実は、シニア（ここでは 50 代後半位から）になると、そのパターンが大きく細分化されてくるのです。

子離れや親の介護があるかどうか、また定年退職なども大きく生活様式を変える要因になります。女性の場合には、夫の定年によって 50 代後半に変化があります。また、配偶者との死別なども大きく影響してきます。世帯も 1 人から 4、5 人と様々です。それに伴い、外部との接触・所属・人間関係も大きく変ってきます。

これらの変化要因は一律ではなく、また時期も人によって異なるなど、多種多様なライフスタイルが生まれてきます。それによって、価値観や消費行動も異なってくるため、ビジネス（マーケティング）面でも多様なアプローチが求められるようになります。すなわち、これまで２０代～４０代層に向けて行ってきた以上のきめ細かいアプローチが欠かせないと言えます。

そんな状況の中、少子化・高齢化で市場構造が大きく変わると言われる「100%確実な未来」に向かって、まだ何もしようとしない企業が多いのにも呆れています。その時になってからで良いと思っているのでしょうか。

本当は、判っている担当者は沢山いるはずです。実情は、社内で誰も言い出さないことと、言い出してもボトムアップで社内世論としてまとまるまでに至らないからだと思います。「ブラウン管から液晶へ」と言った大胆な方向転換を宣言したメーカーのように、（トップダウンによる？）経営判断の時期に来ているのです。世論としてまとまる

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

のは、市場が変りきった頃になるでしょうか。

「今でもシニアの愛用者がいるので問題ない」と思っているのでしたら大きな間違いです。本当に欲しいものがないから、「我慢して使っている」と言うのが実情なのです。もし、本当に欲しいものが出てきたら、市場は大きく動くでしょう。競合社に先行されてうろたえないようにしたいものです。

そろそろ、本気で取り組んでみては如何でしょうか？

本格的に展開し始めた企業もあります。試行錯誤ではあるものの動きはじめた企業もあります。「ＡＧＥ ＷＡＶＥ」という大きなうねりとなって新しい市場が押し寄せているのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.