

# 化粧品マーケティング虎の巻

## - オフラインチャネル編 -

株式会社BAY COSMETICS 代表取締役 石井賢介

1 はじめに

2 「棚」を獲得する為に必要なこと

3 二種類のマーケティングプラン「空中戦」と「地上戦」

4 収益率と固有のリスクに関して

5 さいごに

## 1 はじめに

## 2 「棚」を獲得する為に必要なこと

## 3 二種類のマーケティングプラン「空中戦」と「地上戦」

## 4 収益率と固有のリスクに関して

## 5 さいごに

# 1.はじめに

本ドキュメントでは、化粧品マーケティングのオフラインチャンネル編について解説します。

Amazonや楽天などのECモールや自社サイト通販に比較して、バラエティショップやドラッグストアなどでの小売販売、もしくは百貨店や路面店での店舗販売は参入障壁が高いイメージがありますが、ブランドを拡大していく際に外すことの出来ない選択肢には違いありません。実際に、シャンプーのBotanist等のように、オンラインチャンネルからスタートしオフラインでビジネスを大きくしたブランドが沢山あります。

「そもそもどのように何から手を付ければいいのか分からない」という方にとって、「なるほどオフラインチャンネルの特性と攻め方はこういうことなのか」というのを分かって頂ける良い機会かと思しますので、ぜひともご一読頂ければと思います。

### 株式会社BAY COSMETICS 代表取締役 石井 賢介



東京大学農学部卒。元P&G。アジア本社と日本にて「ファブリーズ」及び「ジョイ」のブランドマネジメントに従事。インサイト発掘・コンセプト開発から、メディア戦略・P/L（損益計算書）管理まで包括的に担当。「ファブリーズ」担当時にはブランドマネージャーとしてブランドチームを率い、1999年発売以来のブランドレコードとなる売り上げを達成。

「マーケティングをDemonstrate（お手本を見せ）し、Democracy（民主化）する」をビジョンに掲げ、Marketing Demo株式会社（現：株式会社MD）を2020年に創業。200を超える大手クライアントのマーケティングを支援。20年に書いたnote「[【1時間で分かる】P&G流マーケティングの教科書](#)」が、「ビジネス」カテゴリにおいて、2020年で最も読まれたnoteとして認定された。

1 はじめに

**2 「棚」を獲得する為に必要なこと**

3 二種類のマーケティングプラン「空中戦」と「地上戦」

4 収益率と固有のリスクに関して

5 さいごに

## 2. 「棚」を獲得する為に必要なこと

先に述べた通り、オフラインでの販売を大きく大別すると、以下3つの二つのパターンが挙げられます。

- A) 小売店(バラエティ・ドラッグストア)モデル —メラノCC、NIVEA、DOVEなど)
- B) 自社店舗(百貨店・路面店)モデル —SK-2、DECORTÉ、Aesop、SHIROなど
- C) 訪問販売モデル

例えばBotanistなどは、メインのチャネルは小売店でありながらも、一部自社の店舗での発売なども行っているのが複合した形になっています。しかし概ね、殆どのブランドを大別する際にこのような3つに大別することが出来るでしょう。

富士経済の2020年のレポートからデータを参照すると、日本の化粧品マーケット全体に占める割合は、金額ベースでAが44.6%、Bが14.8%、Cが12.1%となっているようです。ちなみに、日本の化粧品市場は、データソースによっても異なりますが、概ね2.4兆円くらいの市場だと推計されています。

本レポートでは、主にAの小売店モデルに絞って書いていきます。執筆者である自分自身がBに代表されるような百貨店ハイブランドのマーケティングに関与したことがあまり無いという事情と、それらハイブランドを生み出すブランディングノウハウに関しては、再現性があまりないと考えているからです。また、Cの訪問販売モデルに関しては、現状毎年1%ずつ縮小しているチャネルでもあり、かなり特殊な販売形態ですので、今回は割愛させて頂ければと思っています。

## 2. 「棚」を獲得する為に必要なこと

本レポートを頂いている皆様もご存じの通り、ドラッグストアの化粧品棚は、それはそれは多くの商品が乱立しています。そして、春と秋の年に二回ある所謂「棚替え」のタイミングで、売れている商品は棚を増やし、売れていない商品は消え去り(棚落ち、と呼ばれています)、有望な新商品が登場することになります。つまり、兎にも角にも、まずは「棚を獲得する」ことから、Aのビジネスは始まります。

どんなに優れた成分が入っていても、どんなにお買い得でも、棚に入っていない限り、消費者に見つけられることも、手に取ってもらうことも、当然売れることもありません。

各小売のバイヤー様が手に取る商品とはどのようなもののでしょうか？言わずもがな売れる商品なのですが、特にその中でも、「既存の商品からトレードアップしてくれる」もしくは「新たなユーザーを連れてきてくれる」かのどちらかの形で売れる商品、ということになります。

例えばビタミンCの美容液を出すとして、今の世の中で売れている商品の平均的な売価が1,500円だとします。この時に、仮に似たような商品を1,300円で売るとしましょう。そうすると、仮にこの商品が売れたとしても、小売店からすると200円の損なのです。であれば、わざわざそんな商品を置くことはないのので、商談で不利に働きます。しかし、もしこの商品が、「男性サラリーマン」というビタミン美容液を使っていない層に特化した商品で、そういったユーザーを取ってきてくれるのであれば、話が変わります。この1300円の売上はブランド間のカニバリゼーションによるものではなく、純粋な追加売上になるので、積極的に販売していきたくなるのです。



## 2. 「棚」を獲得する為に必要なこと

つまるところ、小売店のバイヤーにとっては、「どのブランドが売れるかは関係ない」という視点を、メーカーである我々サイドが持つことが必要です。

「全体としてどれくらい売れたか」が彼らのKPIですので、自分たちのブランドも、「全体に貢献する」もので無ければならない、ということです。

ちなみに、その際に、説得材料として最も強力なのは、「実際に全体の売上を押し上げたという実績」が出ていることです。だからこそ王道として、まずは流行に敏感な消費者が集まるロフトやプラザなどのバラエティショップのみに限定で配荷し、そこでの実績をもって全国のドラッグストアに展開する、という棚取りの順番が王道としてあります。

また、殆どの企業が、卸を商流に挟んで、各小売との商談・営業を行います。代表的な企業では、PALTAC、あらた、井田両国堂、などが挙げられます。全国各地にある小売店舗への物流手配や、在庫の管理、きめ細かい商談管理など、全てを自前で行おうと思うとトンでもなく大きいリソースが掛かってしまいます。なので現実的には、直接やっているという企業はかなり稀かなと考えます。

もし検討されている場合に、一度これら卸との商談から、営業戦略を一緒に作ることがファーストステップになるのではないかと考えます。弊社ではクライアント企業へのマーケティング・営業支援の一環として無償での卸紹介も行っていますので、必要があればセットでチャンネルの話もご相談ください。

纏めますが、棚を取るために必要なことは、卸とタグを組んで、小売全体の収益が上がるという説得を行っていき、春・秋のタイミングで入れさせてもらうこと、となります。

1 はじめに

2 「棚」を獲得する為に必要なこと

**3 二種類のマーケティングプラン「空中戦」と「地上戦」**

4 収益率と固有のリスクに関して

5 さいごに

### 3. 二種類のマーケティングプラン「空中戦」と「地上戦」

化粧品に限らず、小売ビジネスを行う事業者にとって、主にマーケティング活動は以下の二つに大別されます。

- a. 空中戦：TVCM・ウェブ広告・PR等の、お店外での認知活動。主に、ブランドを知ってもらい、来店に誘導したり、来店時の購入率を高めるための活動。
- b. 地上戦：ポイント施策・チラシ掲載・棚位置の改善などの、実際の店舗においてプレゼンスや購入率を高めるための活動。

やや複雑なのは、空中戦と地上戦が、必ずしも独立ではないことです。例えば、TVCMを沢山打つということは、今まで化粧品に興味が無かった人にも広く商品を認知してもらおうきっかけになります。これは、先ほど例に挙げた「新規ユーザーが増える」確率が上がるため、小売からすると積極的に売り出していく商品にしたいくなります。積極的に売りたいのであれば、ポイント還元率を良くしたり、本来の棚位置だけでなく、表に出す(いわゆるプロモ展開や山積み展開と呼ばれます)ようなアクションをメーカーに持ちかけます。

少し余談になりますが、既に認知も十分にある商品が、化粧品に限らず頻繁にTVCMを打っている理由の大きな部分は、それが棚競争において競合に勝る要因になるからです。特にコモディティ化しているような必需品のカテゴリーでは、消費者は明確な購入ブランドを決めていないことが多く、その場合、「良い位置に置かれていて目に入った」というのが最も強い購入意思決定要因になるのです。実際に、MMMに代表されるようなモデルを組むと、最も売上へのインパクトが大きいのは、この地上戦の充実度になることが殆どです。

### 3. 二種類のマーケティングプラン「空中戦」と「地上戦」

もし予算が沢山ある場合には、  
空中戦で認知させて店頭で連れてくる → 地上戦で確実に手に取ってもらう

というコンビネーションで攻めていくことになります。また、地上戦をどれくらいやるかが、そもそも先に述べた棚商談において影響を与えることも多々あります。ここら辺は「必ずこう！」というものでもないですが、卸と連携していったベストなバランスを組むことが重要になります。

空中戦に関して起きていることに触れておきます。化粧品カテゴリーにおける大きなトレンドとしては、やはりマス広告からSNSでの話題化、といった所に主戦場が移っていますし、実際にバイヤーの方々の興味ポイントもそうなってきました。10年前には、「テレビを何GRP入れるか？」が最も聞かれていたことを考えると、大きな変化になっています。

とはいえ単純なギフトやPR投稿が各メーカーやっており飽和してきている中で、いかに「商品開発レベル」から消費者やKOLを巻き込んでいるかが重要となってきています。もしくは、まずはオンラインで話題を作り、その話題を前提にオフラインに来るようなパターンでの展開も増えています。

自社で行った調査によれば、化粧品カテゴリーは、入店前に購入するブランドを決めている消費者が7割ほど、行ってから色々悩んで決めるという消費者が3割ほどです。実際には、ブランドが決まっても色々店舗で試すとはいえ、如何にして競合優位な認知を作れるか、が肝であることには変わりありません。

正解がある話ではありませんが、商品アイデア段階から、「どのような話題を作るのか」を商品開発に組み込む必要があり、そのようなマーケティング目線での商品開発力が求められています。

1 はじめに

2 「棚」を獲得する為に必要なこと

3 二種類のマーケティングプラン「空中戦」と「地上戦」

4 収益率と固有のリスクに関して

5 さいごに

## 4. 収益率と固有のリスクに関して

「D2Cは中間マージンが無いので儲かるが、オフラインは小売へのマージンがあるので儲からない」このようなイメージを持たれている方は多いのでしょうか。これは、ある意味では合っていますが、基本的には間違っていると考えています。

D2Cは、粗利が非常に大きい反面、お客さんを自分でLPや販売サイトまで持ってこなければならないため、販管費(≒広告費)が非常に大きいビジネスとなります。つまり、2万円かけて連れてきたお客さんに対して、5000円の粗利が出る商品を5回買ってもらって、5000円の利益が出る、といったイメージになります。なので、いわゆるD2C企業の損益計算書を見てもらえれば分かりますが、費用でダントツに多い項目は広告費であり、基本的に最初の方は赤字からスタートして後ほど回収していくモデルになります。一般的には、原価が売上の10~20%程度で、販管費が70~90%程度、という企業が多くなっています。

一方で小売でのビジネスは、集客の大部分は「小売企業」が行ってくれています。もちろんメーカーは空中戦を行いますが、とはいえ、特定の地域にあるドラッグストアに来る人の数は、その周辺に住んでいる人の数と、その店の営業努力に基本的にかかっており、集客は担保されているのです。

だからこそ、「来た人に対して確実に売っていく」のがマーケティング活動の主眼になり、「そもそもお店(=LP)に来てもらう」ための費用というのはそこまで大きくなりません。

小売りを主戦場に行っているメーカーのPLを見ると、原価率が40%程度、販管費が30~40%というレンジの企業が多いのは、こういった背景にあります。もちろん一概にはいえませんが、どちらも上場して結果が出ている企業群で比較すると、営業利益率は10~20%程度、というところが多くなっています。

## 4. 収益率と固有のリスクに関して

小売ビジネスに固有のリスクとして挙げられるのが、「在庫リスク」と「返品」です。私たちは、利益率の問題よりも、むしろこの話こそが、小売ビジネスの最も敬遠されるべきポイントであると考えています。

小売に配荷して売っていく以上、「在庫切れ」は基本のご法度です。もちろんやむを得ず在庫切れを起こしてしまうケースは多々ありますが、基本的には2~3か月分の在庫を抱える、のが普通です。もし製造のリードタイムが2か月を超えている場合には、これが4~5か月になることもしばしばです。新商品を出す場合に、まだ需要予測が定まっていない場合、これが非常にシビアな成約になります。もし大々的に出す場合、4~5か月分の在庫が塩漬けになるのは、キャッシュフロー的に非常に大きいダメージとなります。

また、業界の商慣習として、「返品可」での取引が殆どです。「返品不可」も可能ですが、その場合明らかに配荷する難易度は上がりますし、その分のリスクをマージンに反映して利益率が悪化します。発売1年後にドカットと返品で帰ってきてPLとキャッシュフローが著しくいたんでしまう、というのは非常に大きなリスクと言えるでしょう。

これらをヘッジするためにメーカーが出来る最大限の努力は、「製造リードタイムを短くする」ことになります。製造リードタイムを短くすることが出来れば、品切れの気配を感じてから増産すれば対応できるので、過剰な在庫リスクを抱えずに済みます。返品に関しても、スモールな店舗展開からスタートすることでヘッジすることが可能になるでしょう。

資生堂・ロート製薬・花王・ユニリーバといった偉大なメーカーの殆どが、小売での販売を行っています。そして、売上と高い収益率の両方を達成しています。上記のようなリスクを理解したうえで、ぜひ検討の一つとして入れてみてはいかがでしょうか。

## 5. さいごに

ベイコスメティックスでは、自社(親会社のMD)でエステサロン向け化粧品ブランド・小売り向け美容液ブランドを展開してきた過去から、化粧品OEMに潜む「不」を解決すべく、自社で工場を取得し、本格的にOEMに取り組んでいます。

- OEM企業がただの工場となってしまう、「売り場」や「売り方」といったマーケティング目線が一切なく、言われたモノを作るだけとなってしまう
- 容器サプライヤーの自由度がなく、容器のリードタイムがボトルネックとなって納品リードタイムが長くなっている。結果として、 unnecessaryな在庫リスクをメーカーに押し付けている
- 小ロットから対応出来ない
- マーケティング領域まで支援することが出来ない
- 見積もり、処方変更、デザイン開発に時間が掛かりすぎる

これらを一気に解決し、まったく新しいOEM体験を作ります。

我々は、「即見積もり」「即処方」「即納品」の3つの即をお約束し、かつ、その全てに、上記で開設したようなマーケティング目線での提案と、必要であればマーケティング支援を行います。しかも、それをファブレスではなく、自社の工場を持って無駄なマージンを必要とせずに行います。

- ・化粧品/健康食品に興味はあるけど、マーケティングに自信が無い方
- ・ちょっとほかのOEMも検討してみたい方
- ・話だけでも聞いてみたい方

ぜひ、一度お問い合わせ頂ければ幸いです。お読み頂き有難うございました。



**お問い合わせ先**

**<https://baycosme.com/contact>**