

化粧品業界のマーケティング

～ 変わる化粧品業界地図の行方～

〔 濱岡豊研究会 4 期生 〕

菅野直人・木寺崇之・堀江雅典

〔目次〕

1. 問題提起	2
2. 業界動向	2
3. 資生堂	7
4. カネボウ化粧品	10
5. コーセー	12
6. 結論	13
7. 参考資料	14

〔本文〕

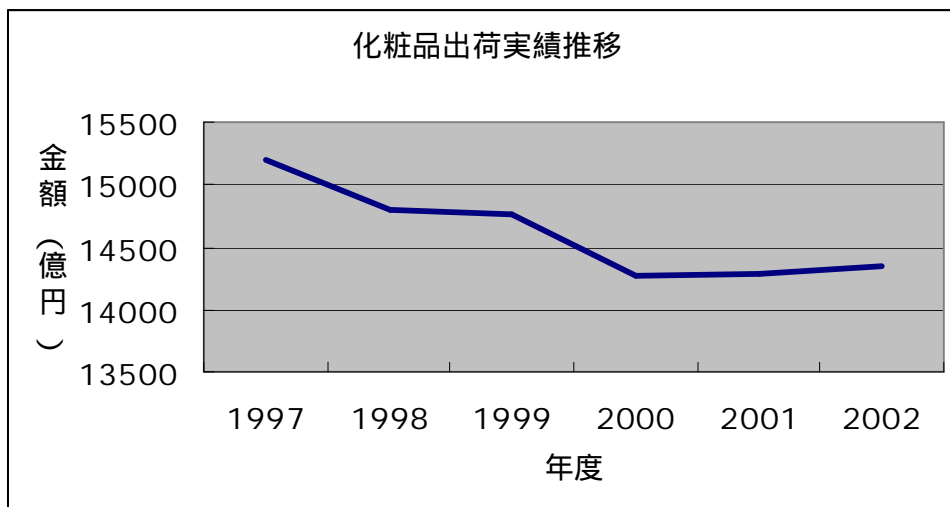
1. 問題提起

資生堂が2005年7月に発売したメイクアップ化粧品「マキアージュ」は、化粧品業界に大きな衝撃を与えた。広告宣伝費が40億円、サンプル配布は1000万個と、並の化粧品では比較にならない巨額のマーケティング費用が注ぎ込まれている。これは、「多くの顧客に認知してもらえる、太く強いブランドを作る」という資生堂のメガ・ブランド戦略の第一弾である。

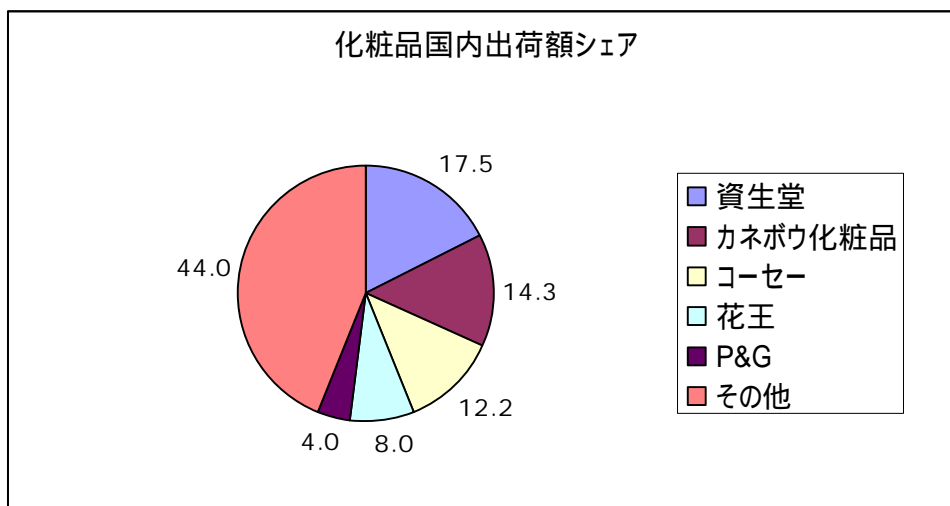
頭打ち状態が続いていた化粧品業界であるが、王者資生堂の攻勢、カネボウ化粧品の花王傘下化、景気回復による消費の二極化など、ここ数年で大きな動きを見せている。この報告書では、業界の動向を踏まえた後に化粧品業界上位3社（資生堂・カネボウ化粧品・コーセー）のマーケティング戦略を比較し、今後の化粧品業界のトレンドを検討していく。

2. 業界動向

化粧品工業会発表のデータ（図1）によると、2002年の化粧品出荷金額は1兆4342億円で、ここ数年は頭打ち傾向が鮮明となっている。国内出荷額シェア（図2）では、資生堂・カネボウ化粧品・コーセー・花王・P&Gの5社で過半数を占めている。



〔図1〕化粧品出荷実績推移（化粧品工業会より）



〔図2〕化粧品国内出荷額シェア（日経業界地図より）

日本の化粧品業界の流通システムには、「制度品」、「一般品」、「訪問販売」、「通信販売」、「直販品」、「業務用」などがある。「制度品」とは化粧品メーカーが契約を交わした小売店に対して自社系列の販売会社や支社を通じて商品を直接卸し販売する流通システムで、「一般品」とは一般の卸問屋を通じて小売店に商品を流し販売する流通システムのことである。

まず、各流通システムの出荷高と企業別推定シェアを調べた。

		制度品	一般品	訪問通販品	その他	合計
2000年	出荷高(億円)	6870	6551	5628	1254	20304
	成長率(%)	100.5	98.9	97.7	100.6	99.2
	構成比(%)	33.8	32.3	27.7	6.2	100

2001年	出荷高(百万円)	6884	6710	5471	1302	20366
	成長率(%)	100.2	101.3	97.2	103.8	100.3
	構成比(%)	33.8	32.9	26.9	6.4	100
2002年	出荷高(百万円)	6973	6738	5459	1359	20488
	成長率(%)	101.3	100.4	99.8	104.4	100.4
	構成比(%)	34.1	33	26.3	6.6	100
2003年	出荷高(百万円)	7057	6657	5497	1441	20652
	成長率(%)	101.2	98.8	100.7	106	101
	構成比(%)	34.2	32.2	26.6	7	100

〔図3〕化粧品業界の流通別出荷推移（週刊粧業より）

		出荷高(百万円)		シェア(%)	
		2004年	2003年	2004年	2003年
1	資生堂	14156	141264	32.9	32.6
2	マックスファクター	85348	84082	19.8	19.4
3	花王	60747	59183	14.1	13.8
4	カネボウ	58144	63544	13.5	14.6
5	コーセー	38144	37316	8.9	8.6

〔図4〕制度品企業別推定シェア（マーケットシェア事典2005年度より）

		出荷高(百万円)		シェア(%)	
		2004年	2003年	2004年	2003年
1	花王	162869	161496	19.1	19
2	資生堂	157077	155753	18.1	18.3
3	コーセー	73033	72417	8.6	8.5
4	日本リーバ	48719	48308	5.7	5.7
5	カネボウ	48039	49020	5.6	5.8

〔図5〕一般品企業別推定シェア（マーケットシェア事典2005年度より）

訪販、通販、直販については、資生堂・カネボウ化粧品・コーセーは力を入れていない。

製品カテゴリー別についても比較してみる。ここでは、スキンケア商品、メイクアップ商品、ヘアケア商品、フレグランス商品、男性用化粧品について調べた。

		出荷高(百万円)		シェア(%)	
		2004年	2003年	2004年	2003年
1	資生堂	175349	170242	16.9	16.5
2	花王	106766	104673	10.3	10.1
3	カネボウ	76527	80555	7.4	7.8
4	コーセー	52096	51580	5	5
5	マックスファクター	51716	51204	5	4.9

〔図6〕スキンケア製品企業別推定シェア(マーケットシェア事典2005年度より)

		出荷高(百万円)		シェア(%)	
		2004年	2003年	2004年	2003年
1	資生堂	120726	119531	23.5	23.3
2	カネボウ	61435	63335	11.9	12.3
3	コーセー	52322	51804	10.2	10.1
4	マックスファクター	45796	45344	8.9	8.8
5	日本ロレアル	23188	23188	4.5	4.5

〔図7〕メイクアップ製品企業別推定シェア(マーケットシェア事典2005年度より)

		出荷高(百万円)		シェア(%)	
		2004年	2003年	2004年	2003年
1	花王	77780	77010	18.1	17.4
2	ホーユー	41280	41811	9.7	9.4
3	日本リーバ	34050	34050	7.9	7.7
4	ウェラジャパン	27740	27602	6.4	6.2
5	資生堂	27528	28977	6.4	6.5

〔図8〕ヘアケア製品企業別推定シェア(マーケットシェア事典2005年度より)

		出荷高(百万円)		シェア(%)	
		2004年	2003年	2004年	2003年
1	ブルーベルジャパン	9954	9049	33.4	29.8
2	シャネル	3103	3073	10.4	10.1
3	コーセー	2392	2418	8	8
4	資生堂	2151	2173	7.2	7.1

5	日本ロレアル	1212	1208	4.1	4
---	--------	------	------	-----	---

〔図9〕フレグランス製品企業別推定シェア（マーケットシェア事典 2005年度より）

		出荷高(百万円)		シェア(%)	
		2004年	2003年	2004年	2003年
1	資生堂	35750	34048	36.9	35.3
2	マンダム	19786	19986	20.4	20.8
3	花王	12646	12710	13	13.2
4	カネボウ	7288	7308	7.5	7.6
5	コーセー	3080	3020	3.2	3.1

〔図10〕男性用化粧品企業別推定シェア（マーケットシェア事典 2005年度より）

化粧品業界全体の現状は、以上のようになっている。資生堂は制度品、スキンヘア製品、メイクアップ製品、男性化粧品のシェアがトップであり、その他の製品においても上位を占めている。カネボウはスキンケア、メイクアップに強いという印象である。コーセーは全体的に安定したシェアを占めているが、その中でもフレグランス製品においては資生堂よりも上である。

それでは、各社の現状はどのようになっているのであろうか。2004年度の財務諸表のデータ（図11）を使い、各社の経営成績を比較する。

	売上高	売上総利益	研究開発費	広告宣伝費	売上高研究開発費(%)	売上高広告費(%)
資生堂	639,828	428,034	16,762	48,796	2.619767	7.626425
カネボウ	268,504	95,141	2,942	6,478	1.095701	2.412627
コーセー	169,913	128,691	3,822	10,419	2.249386	6.131962

〔図11〕2004年度財務諸表データ比較（有報革命より）

このように、資生堂の規模の大きさが顕著に表れているデータとなっている。その中でも、売上高研究開発費（sales R&D ratio）に注目する。資生堂とコーセーは研究開発に売上高の2%以上投資しているのに対し、カネボウは1%ほどである。新製品の研究開発という点で、カネボウの弱みを見ることができた。また、売上高広告費においては、資生堂は広告費に売上高の7.5%を投資しているように、力を入れているのが分かる。同様に、コーセーも広告には力を入れている。一方、カネボウはここでも売上高の2.4%ほどしか広告に投資しておらず、他の二社より広告に力を入れてないことが分かる。

そんな中、化粧品業界全体を揺るがす大きな事件が発生した。業界第2位のカネボウが

経営危機に直面し、2004年2月に産業再生機構に支援を要請した。同年5月、化粧品部門は繊維・家庭用品・薬品などからなるカネボウの本体から分離独立し、カネボウ化粧品として新たなスタートを切った。そして2006年2月1日に花王の傘下に入り、花王・カネボウ連合が誕生した。

なお、この報告書では、花王の傘下に入る前のカネボウ化粧品の研究を行っている。

3. 資生堂

3.1. 資生堂の歴史

1872年、東京・銀座に日本で初めての民間調剤薬局「資生堂薬局」として創業した。1897年に化粧水「オイデルミン」などで化粧品業界に進出して以来、着実に業績を伸ばし、わが国化粧品業界のトップ、世界でもトップファイブに入る現在の地位を確立した。

「三越で買い物をして資生堂パーラーで食事をする」のがぜいたくだった時代は遠くだったが、創業時から「西洋と東洋の文化と技術の交流」を基本に「美と健康と若さ」を保つ生活文化提案型の事業展開を行っている会社には、西洋の香りが象徴されていた。なお、「資生」とは「易経」の「万物資生」から引用された言葉で、企業理念である「新しい文化を創造する」につながっている。

3.2. 資生堂の現状

資生堂の2004年度の売上高はおよそ6400億円(図11)で、業界第2位のカネボウ化粧品のおよそ2.4倍である。従業員も25200人を抱えていて、規模的にも化粧品業界のリーディングカンパニーであると言う事ができる。また、世界的に見ても、ロレアル(仏)・P&G(米)・ユニリーバに次いで世界第4位の規模である。資生堂は、どのようにしてこういった地位を確立してきたのだろうか。

3.3. 資生堂のSWOT分析

資生堂の強み(図12)は、その商品開発力とブランド力にある。日本最古の化粧品会社だけあって、その認知度に関しては他社を圧倒している。世代を問わず資生堂の化粧品は誰からも愛されているものの、決して油断することなく常に商品開発やブランド力向上に努めている。

3.4. 資生堂の商品開発力

図 11 にあったように、資生堂は研究開発費に多くの費用を注いでいる。新横浜にある資生堂リサーチセンターでは、500 人もの研究者が日夜新しい化粧品の開発に没頭している。ここで、資生堂ならではの様々な技術・商品が生まれている。

「ピエヌ」(現在は「マキアージュ」)のマスカラには資生堂の超ハイテク技術が使われており、従来のマスカラに比べて粒子を 10 分の 1 の軽さにすることができる。シミを消すことができる美白美容液「HAKU」には、資生堂が美白効果のある主剤として特許を取得した m-トラネキサム酸が含まれている。また、1000 種類以上の匂いをかぎ分けられる研究者が発見したダイエットに効く 4 つの香りによって作られた「ボディクリエーター」は、210 万個を売り上げる大ヒット商品になった。

プライドをかけて研究に打ち込む・・・研究者たちの研究魂が、現在の資生堂を支えている原動力となっている。

	OPPORTUNITY	THREAT
STRENGTH	<ul style="list-style-type: none"> ◆高い商品開発力とブランド力が資生堂の強みである。 ◆拡大が進む高齢者市場ではアクテア等のブランドが支持を得ている。 ◆今後拡大が見込まれる若年者市場に、商品開発力とブランド力を活かした商品を投入すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆DHC、ファンケル等の通信販売業者がシェアを伸ばしているが、資生堂は会員総数890万人の愛用者組織「花椿クラブ」を活かして顧客を囲い込むことで対抗可能である。 ◆資生堂が擁する多数のカウンセラーを活用し、通販業者にはできないきめ細かなサービスを行なうべきである。
WEAKNESS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ブランドの乱立、既存専門店の低迷、他チャネルの開拓不足が資生堂の弱みである。 ◆若年層は化粧品購入場所としてドラッグストアを多く利用している。安値大量販売ではブランドイメージが毀損され易い。乱立しているブランドの整理を含めたブランドマネジメントの徹底、他社との差別化に努める必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆インターネット通販等、新たなチャネルの開拓が遅れている。他社の後追いのみでなく、新規チャネルの活用など、一歩先を行く戦略が求められる。 ◆既存専門店の低迷が足枷となって市場の動向への対応が遅れる恐れがある。専門店の体質改善が必要だ。

〔図 12〕資生堂 SWOT 分析 (comachi 企画書より)

3.5. 資生堂の市場拡大戦略

市場規模は巨大ながらここ数年は横ばいの化粧品市場であるが、そんな中であってここ 5 年ほどで年間 900 億円のマーケットに急成長した分野が、コンビニコスメである。安めの価格のため買いやすく、いつでもどこでも買うことができ、消費者は気軽に化粧品を楽しむことができる。

コンビニエンスストアの主な客は男性客であるため、各社女性客を獲得しようと様々な試みを行っている。そういった中、女性の必需品である化粧品は非常に魅力的な商品であり、集客力も非常に高い。女性客を獲得したいというコンビニエンスストアのニーズと、新しい市場を拡大したいというメーカーのニーズが上手に合致して、このコンビニコスメが生まれた。資生堂は、「化粧惑星」ブランドをコンビニエンスストアとコラボレーション開発し、若年層の獲得を狙っている。

また、国内市場の飽和から積極的に海外展開を進めていて、中国・香港・シンガポール・タイ・台湾で第 1 位、ヨーロッパ（ノンフレグランス部門）においてはイタリア・ドイツで第 2 位のシェアを占めていて、総売上高の 25%を海外売上が占めるようになった。

3.6.花椿会

資生堂は「顧客組織化活動」として花椿会を発足した。「顧客組織化活動」とは、企業が自社製品を購入する顧客を対象に会員化し、特典・優待サービスを設けて会員化し、その組織を通じて、顧客の固定化を図ろうとするものである。

資生堂は 1916 年に化粧品業界に本格進出し、他社と差別化するために高級戦略をとった。他社の一般化粧品が約 50 銭だったのに対し、資生堂は 2~2 円 50 銭であった。ところが、高価格化粧品の販売には高度な商品知識と販売技術が小売店に必要であった。そこで資生堂は小売店に対し商品知識、販売技術の教育を実施し、消費者に対し「花椿会」を発足した。

「花椿会」

対象：資生堂化粧品の購買者

特典： 美容講習会への招待
美容刊行物の無料配布
年一回の記念品贈呈

一定購買に対しクーポンの進呈

目的：一定売り上げの保証とそれによる経営の安定化

小売店における資生堂製品の販売の支援、充実化

花椿会によって各地域の裕福な人を中心に会員化しただけでなく、浮動客を固定化し、

安定した売り上げを実現することができた。そして有力者ほど資生堂に固執するようになり、有力顧客の囲い込みを実現した。1937年には、会員数が100万人に達した。当時の小売店数が7000件であるから、単純計算で1店舗あたり143人の会員がいたことになる。また、小売店にも努力をさせた。一定基準の売り上げの小売店には、仕入額の割引や報奨金といった褒賞があった。ここで見ることは、資生堂の二重のインセンティブシステムである。小売店には達成会員獲得数に対する報奨金を設け、会員には記念品の進呈といったシステムを確立した。

「花椿会まとめ」

- ・ メーカーである資生堂考案のプログラムだが、実際は契約小売店の顧客組織化活動であり、メーカーのチャネル政策としての面が強かったこと
- ・ その運営によって上位の有力顧客の固定化に成功し、かつ上流層を中心に顧客のさらなる獲得につながったこと
- ・ 花椿会が特定有力顧客との関係の顕在化および固定化に資し、また本社から提示された年間購買基準額による顧客評価を行ったという点から、リレーションシップ・マーケティングの先駆的活動として捉えられること
- ・ 資生堂と小売店両者の経営の安定

4. カネボウ化粧品

4.1. 年表

年度	地域	出来事
1961	日本	鐘淵紡績会社化粧品業界に参入
1979	イギリス	海外進出開始
1980	ヨーロッパ	カネボウコスメティックヨーロッパ社設立
1984	日本	バイオ口紅“レディ 80BIO リップスティック”大ヒット
1992	日本	落ちない口紅“テストイモ”大ヒット
	中国	中国進出開始
1995	中国	上海カネボウ化粧品有限公司設立
1999	アメリカ	カネボウコスメティック USA 設立
2000	アメリカ	ニューヨークに進出
	中国	“AQUA”ブランド誕生
2003	日本	アウトオブカネボウブランド“SUQQU”誕生
	日本	株式会社カネボウ化粧品設立
2004	中国	カネボウ化粧品北京有限公司設立

2005	日本	カネボウ化粧品初のブランド“ suisai ”誕生
------	----	---------------------------

4.2. カネボウ化粧品の概要

1961年にカネボウが化粧品事業に参入したのが始まりである。その後ヒット商品の開発などにより資生堂に次ぐ化粧品業界2位のシェアを誇り、売上も2000億円規模にまでなった。しかし近年の繊維業の不振により、カネボウ本社の経営が傾き、2003年の中間決算では約635億の債務超過、5000億を超える有利子負債を抱えてしまった。カネボウの化粧品業界自体は毎年200~300億の営業黒字をあげる堅調な事業であったが、本社から分離される形で、2004年5月に株式会社カネボウ化粧品が設立された。

4.3. カネボウ化粧品の現状とアウトオブカネボウ

一連のカネボウの話題の影響で、カネボウ化粧品の企業イメージの低下や新体制での営業力の弱体化などが不安視されていたが、カネボウ化粧品の現状はどのようになっているのであろうか。産業再生機構の下で経営再建に取り組むカネボウ化粧品が8月に発表した2005年6月中間連結決算は、売上高が再生計画を71億円上回る1030億円、営業利益が同じく計画を6億円上回る90億円となった。カネボウ化粧品は2004年5月にカネボウ本体から独立。決算期の変更で前年同期との比較は難しい、ブランド数を絞り込んで宣伝費などを集中投下する営業改革が奏功したと考えられる。新しいスキンケア商品が好調に推移したほか、既存の重点ブランドも2割近い伸びで売り上げ増につながった。このことから、カネボウ化粧品は高い企業価値があると消費者から認識されていると考えられる。そして今後のカネボウ化粧品の大きな鍵を握っているのが“アウトオブカネボウ”ブランドである。アウトオブカネボウとは、製品のラベルや宣伝などにカネボウの名称を用いないブランドのことである。2003年には田中宥久子による顔筋マッサージや粗い粉などの新しい美容法を提唱するブランド“SUQQU”を発売。伊勢丹新宿店では発売1週間で1320万円を売り上げた。またもう一つの代表的なアウトオブカネボウブランドの“RMK”は2004年には、国内63店舗、海外15店舗を抱えるまでに成長した。

4.4. カネボウ化粧品の海外政策

カネボウは1979年イギリスを始めとして、ヨーロッパ、中国、アメリカと世界各地に進出をしていった。その中でも特に注目されている市場が中国市場である。

中国の化粧品市場は近いうちに1兆円を超えると期待されている。その中国市場をめぐる争いは熾烈であるが、カネボウは1992年に中国進出を開始し、1995年には上海カネボウ化粧品有限公司を設立した。そして2000年には中国独自のブランド“AQUA”が百貨店

200 店舗で取り扱われるブランドまで成長した。2004 年 11 月には中国最大の医薬品グループ三九本草坊医薬グループ三九企業集団の日本法人株式会社三九本草坊医薬と共同で独立会社「カネボウ化粧品北京有限公司」を設立し、中国のドラッグストアの本格的参入に乗り出した。3 年後には取扱店 500 店舗、売上 70 億円を目指すという。

このように、今後のカネボウはアウトオブカネボウの成長と中国事業の発展がおおきな鍵を握っているといえるだろう。

5. コーセー

5.1. 企業の成り立ち

コーセーは、1946 年に小林孝三郎が創業。コーセーは発売後 10 年以上経過しているブランドも多く、ひとつのブランドをじっくり育成するような戦略を採っている。その一方で、75 年に世界初の美容液「RC リキッド&FC リキッド」を、76 年に「パウダーファンデーション」を、79 年に「2 ウェイファンデーション」を発売し、斬新なコンセプトの化粧品を開発し販売していった。

5.2. コーセーの状況

化粧品市場全体がほぼ横ばい状態の中で、コーセーは 2004 年 3 月期の売上高が過去最高の 1606 億円(前年比 104%)を記録。この好調は利益額にも現れ、営業利益が 179 億円(17.3%増)、経常利益が 177 億円(18.3%増)と、過去最高となった。その要因は、グループ会社アルビオンの好調、化粧品専門店ブランド「プレディア」や量販店・ドラッグストア専用ブランド「インフィニティ」の売上が増加したことにある。

コーセーでは「ハイプレステージブランド」・「プレステージブランド」を化粧品事業として、「セレクトブランド」をコスメタリー事業として分類している。03 年の売上高は化粧品事業が 1206 億円(シェア 75.1%)、コスメタリー事業が 359 億円(シェア 22.4%)、残りはその他の事業である。

5.3. コーセーのブランドマーケティング

英知と感性を基準にして、ブランドごとの市場における市場におけるポジショニングとマーケティングコンセプトを決定、さらに流通戦略とコミュニケーション戦略をリンクさせて、「消費者ニーズにあったブランドを最適な流行チャンネルに配置」した。現在の流通チャンネルは、専門店、百貨店、量販店、ドラッグストア、コンビニエンスストアなど 8 以上に分類。販売体制の確立をした。

また「ハイプレステージブランド」、「プレステージブランド」、「セレクションブランド」のブランドごとに宣伝を行い、「ハイプレステージブランド」は雑誌を中心にしたブランドの持つ付加価値を訴求する広告展開。「プレステージブランド」はマスリーディングとしての価値作りを中心にコミュニケーション戦略。「セルフセレクションブランド」はテレビなどで商品の内容がダイレクトに伝わる広告展開を行い、それぞれ人気タレントを起用し共感性の高い情報を発信した。

5.4. コーセー海外事業の概況

1986年に香港に進出し、87年に中国に進出し、杭州市に有限公司を設立。現地生産・販売を開始した。97年にはアメリカに進出し、アメリカでも高い評価を受けている。

はじめは各国の状況に合わせたブランドマーケティングを展開していたが、現在では日本と同じブランドも導入している。

5.5. コーセーの今後の展望

現在、着実に成果を上げている三つの区分に基づくブランドマーケティングは今後も継続。2004年に導入したコンビニエンスストア専用ブランドである「雪肌粋」など、流通チャネルごとに最適なブランドを導入・育成していくことでグループ全体の業績アップを目指す。また、今後はさらに海外売上比率を上げていく。2003年度の海外売上比率は6%。しかし、2004年9月中間期の海外子会社の売上高は21%の増収を実現している。今後2003年の6.4%から、2006年には9%以上にまで高めることを目標にしている。

6. 結論

以上、3社の現状をまとめると以下の表のようになる。

資生堂	商品開発力とブランド力を生かし、コンビニエンスストアなどの新しいチャネルの開拓を実行中。また、メガ・ブランド戦略によって、ブランドの整理や効率的なマーケティング戦略も実行中。
カネボウ化粧品	製品のラベルや宣伝などにカネボウの名称を用いない“アウトオブカネボウ”を展開中。今後は花王の傘下として、基礎研究力に定評のある花王とのシナジー効果の発揮を目指す。
コーセー	販売チャネル別ブランド戦略が大成功を収め、子会社のアルピオンと共に現在も成長を続けている。ブランドごとの宣伝も行き、合理的なマーケティングを行っている。

ブランドの整理・アウトオブブランド戦略・チャンネル別ブランド戦略は、それぞれの会社以外も行っている戦略である。数え切れないほどのブランドが誕生した結果、消費者はどのブランドを選ぶべきか選択に迷うことになり、企業も広告宣伝費の増加によって自らの首を絞めることになった。

既存のブランドを統廃合によって整理し、それぞれのブランドに合ったチャンネルを利用し、その一環としてアウトオブブランド戦略も取り入れるといったマーケティングは、これからの化粧品業界のトレンドとなっていくことであろう。

また、研究と時期を同じくして、2005年10月18日の全塾ゼミナール委員会主催の業界講演会に、資生堂の社員の方が来塾された。その際、質疑応答の時間が設けられたため、「国内1位・海外4位という地位を確立するために、資生堂はどのようなプロセスを経たのか、どういったファクターが影響したのか、どういった点が消費者に受け入れられたのか。」という質問を、資生堂人事部人材育成グループ課長の大倉通宏氏に伺った。

大倉氏は、資生堂は「社員全員で企業理念を果たす企業である」と仰っていた。根幹に「社会の役に立つ」という考え方があり、それを社員全員が一丸となって果たす企業姿勢が資生堂の最大の強みである、というお話だった。

資生堂はCSR活動にも積極的に取り組んでおり、女性社員の結婚・出産・育児・仕事復帰支援、そして男性社員の育児休暇取得推進などの活動を行っている。粉飾決算問題に揺れるカネボウ化粧品との対比が印象的であるが、これからの時代、商品やサービスの内容はもちろんのこと、「社会に貢献する、社会の役に立つ」という企業のCSR活動も、消費者に受け入れられる一つの重要なファクターになるのではないだろうか。

7. 参考資料

- 最新データで読む産業と会社研究シリーズ 医薬品・化粧品（産学社）
- 週刊ダイヤモンド 2006.2.25（ダイヤモンド社）
- 週刊東洋経済 2005.11.12（東洋経済新報社）
- 日経業界地図 2005年版（日本経済新聞社）
- 日本企業のマスマーケティング史（同文館）
- マーケットシェア辞典 2005年版（矢野経済研究所）
- よくわかる化粧品業界（日本実業出版社）
- がっちりマンデー!!（<http://www.tbs.co.jp/gacchiri/>）
- 経済産業研究所（<http://www.rieti.go.jp/jp/>）
- 化粧惑星（<http://www.kesho-wakusei.com/>）
- Comachi 企画書（<http://www.mpi-net.org/fukuoka/data/f-sp-00.pdf>）
- 資生堂（<http://www.shiseido.co.jp/>）