

# チャネル対応による製品増殖

—資生堂を事例として—

櫻 木 理 江

## I. はじめに

企業は多様なニーズに対応するために、製品数やブランド数を増加することがある。このような製品増殖戦略やブランド増殖戦略は、多様な産業において実践されている (Bayus and Putis, 1999)。しかし近年では、製品ポートフォリオがあまりにも大きく拡張されすぎており (Barwise and Meehan, 2005)、収益性の低い製品が企業全体の収益性に悪影響を及ぼしていることも指摘されている (Homburg et al., 2010)。本稿の目的は、企業が最適と思われる水準以上に製品を増殖してしまうという問題が日本国内においても事実として生じていることを示し、どのような要因によって過度の製品増殖が行われるかを考察することである。

製品ラインの管理に関する既存研究では、企業が製品ポートフォリオ内にいくつの製品数を抱えるべきかという問題を巡って様々な議論が展開されてきた。製品を増殖し、様々な製品を取り扱うことには、メリットもあればデメリットもあるため、企業はそれらを検討した上で製品増殖を行うか否かの意思決定を行う。しかしながら、実際に企業の製品ポートフォリオを分析すると、必ずしも製品数が経済的な合理性という観点では適切な水準におさまっているわけではないことが明らかになっている。では、なぜこのような状況が生じるのだろうか。

本稿ではこのような問題意識に基づいて、企業の製品増殖の過程を考察する。具体的な事例としては、日本の代表的化粧品メーカーである資生堂を取り上げる。この事例からは、販売チャネルの変化への対応によって、経済合理性という観点では必ずしも最適とは言えない製品増殖が行われることが明らかになる。

以下では、まず第II節で製品増殖に関する先行研究を整理し、本稿の分析視

点を明らかにする。続いて第Ⅲ節では、資生堂の事例分析を行い、それに基づいて第Ⅳ節で考察を行う。

## Ⅱ. 既存研究の検討

### 1. 製品増殖のメリット

企業は複数の製品を導入したり新たなブランドを構築したりすることによって、多様な消費者ニーズに対応しようとしてきた。そのための積極的な戦略として、製品数の増殖やブランドの増殖が生じるのだと考えられてきた。1980年代以降、特に消費財において製品増殖やブランド増殖の傾向は顕著である。実際に、ある程度までは、これらの戦略は企業の業績に正の影響を与えている。それらのメリットは大別すると3つに分類される。一つ目のメリットは、範囲の経済である。Quelch and Kenny (1994) は、製品ラインを拡張することによって、過剰な生産能力を有効に活用できると指摘する。二つ目のメリットは、新規参入の阻止である。様々な製品を販売することによって、競合企業の参入の余地をなくし、新規参入を阻止できると考えられている (Schmalensee, 1978; Bonanno, 1987)。製品を増殖することで競合企業の参入を阻止することができる場合には、それによって更なるメリットが生じることが指摘されている。例えば Levy and Reitzes (1993) や Putis (1997) は、市場価格を高く設定できると指摘している。三つ目のメリットは、消費者ニーズの充足である。多くの製品を取りそろえることは、自社の製品が様々な顧客のニーズを満たすことができることを意味するため (Mendelson and Parlaktork, 2008) 製品数やブランド数と市場シェアとの間には正の相関があることが指摘されている。例えば, Roberts and Samuelson (1988) では、低タールタバコ業界における市場シェアは、企業が所有するブランド数と正の相関関係があることが指摘されている。

### 2. 製品増殖のデメリット

製品増殖やブランド増殖に関する既存研究では、それらが持つメリットが指摘されてきた一方で、デメリットについても指摘されてきた。それらのデメリットは、大別すると3つに分類される。1つ目のデメリットはコストに関するも

のである。規模の経済が存在する場合には、単一製品を大量生産するのではなく、複数の製品を少量ずつ製造すると、単位あたりコストが高くなってしまう(Lancaster, 1990)。それに加えて、複数の製品の製造には追加的設計費や追加的在庫保管費、組み立て工程における追加的複雑性が生じる(Lancaster, 1979)。2つ目のデメリットは、供給業者から流通への交渉力のシフトである。製品増殖を行うことによって、シェルフスペースをめぐる競争が高まり、その結果として小売店の交渉力が高まるのである(Messinger and Narasimhan, 1995; Chu and Messinger, 1995)。3つ目のデメリットは、消費者の混乱である。Aaker(2004)は、あまりにもブランド数が多いと、顧客は製品やサービスの内容を理解するのに苦労し、何を購入すればよいのか迷うことになる」と指摘する。

### 3. 製品増殖の原因

以上のような増殖戦略のメリットとデメリットを検討した上で、企業はより高い成果を達成するために増殖戦略を採用するか否かの意思決定を行うと考えられてきた。しかしながら近年では、企業が必ずしも積極的に増殖戦略を採用するわけではない可能性を指摘する研究が、少ないながらも行われている。例えば Bayus and Putis (2001)によれば、競争が激しい業界において、競争企業が多様な消費者に複数の製品を提供している場合には、製品数が少ない企業は明らかに不利な競争を強いられる。したがって、すべての企業が幅広い製品を取りそろえている場合には囚人のジレンマの状況が生じる可能性がある」と指摘する。このように競合企業が製品増殖を行っている場合には、守備的戦略として幅広い製品を取りそろえることが有効と考えられるのである(Gilbert and Matutes, 1993)。

製品増殖やブランド増殖に関する研究から得られるこれらの知見は、企業が外部要因によって製品数やブランド数を削減することが困難な場合があり、消極的な選択として製品増殖戦略を採用せざるを得ない可能性の存在を示唆している。しかしながら、合理的と判断されるようなレベルではなく、いつのまにか非合理的なレベルにまで製品数が増殖してしまうというような現象は、外部の要因ばかりでなく、企業内部あるいは企業間関係などの組織的な要因によっても説明できるのではないだろうか。このような問題意識に基づいて、企業間関係などの組織の問題と製品増殖戦略の関係については、これまで十分には検

討されてこなかったように思われる。

### Ⅲ. 事例の記述

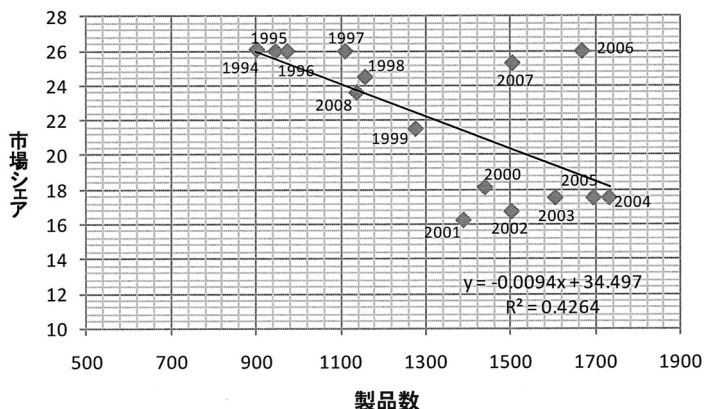
本節では、まず始めに1990年代中頃から2000年代後半までの資生堂の製品ポートフォリオを分析することによって、資生堂の国内化粧品事業で行われてきた製品増殖が必ずしも最適水準であったとは言えないことを指摘する。それから、このような製品増殖が行われてきた原因について、制度面の変化と販売チャンネルの変化という観点から検討する。ここで資生堂を取り上げる理由は、特に製品増殖の傾向が顕著であると考えられている化粧品業界の中でも、同社は日本を代表する企業であるからである。

本節の分析から明らかになるのは、次の二点である。第一に、資生堂では、経済的な合理性という観点からすると必ずしも最適とは言えない製品増殖が行われていた。第二に、そのような製品増殖が行われた背景では販売チャンネルの変化が生じており、特に資生堂が優位性を築いてきた既存の化粧品専門店に対する対応がそれに影響を与えていた点である。

#### 1. 資生堂の製品ポートフォリオ

製品ポートフォリオ内の製品数が適切であるかを判断する基準として、本稿では市場シェアと売上高、営業利益率を採用する<sup>1)</sup>。まず始めに、Kekre and Srinivasan (1990)によれば、製品ポートフォリオ内の製品数を増やすことによって、自社製品の競合企業に対する相対的な魅力度を高めることができるため、市場シェアが増加する。したがって、製品増殖によって企業の市場シェアが増加している場合には、それが適切であると判断することができるだろう。図1は1994年から2008年までの資生堂の日本市場シェアと国内で販売している化粧品の製品数の関係を示したものである<sup>2)</sup>。

図1 資生堂の市場シェアと製品数



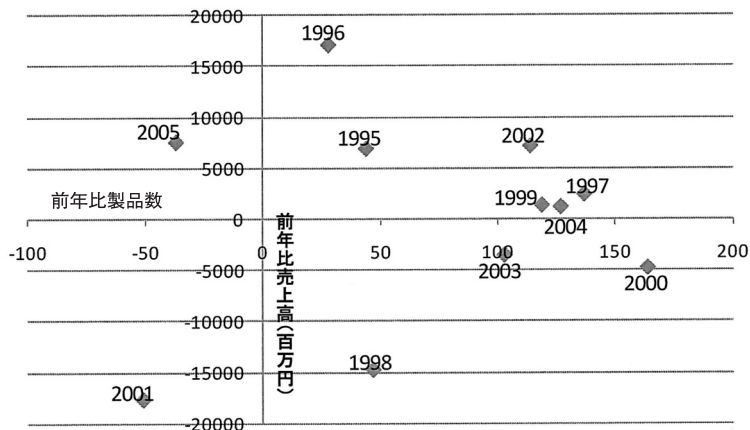
出所：週刊粧業出版『cosmetics in japan：日本の化粧品総覧』1997，p.189-224，1998，p.184-220，1999，p.186-225，2000，p.201-241，2001，p.143-145，p.201-239，2002，p.136-140，p.195-236，2003，p.154-158，p.203-237，2004，p.156-161，p.213-249，2005，p.149-153，p.203-239，2006，p.159-162，p.207-245，2007，p.169-171，p.220-258，2008，p.147-149，p.200-238，と日経産業新聞『日経市場占有率』1996，p.227，1997，p.231，1998，p.297，1999，p.299，2000，p.317，2001，p.293，2002，p.303，2003，p.315，2004，p.323，2005，p.335，2006，p.331，2007，p.139，2009，133に基づき筆者作成。

製品品目の推移からは、2004年まで資生堂では製品増殖の傾向があり、2005年以降は製品品目を削減するという傾向が読み取れる。製品増殖戦略を採用している1994年から2004年までは、大別すると、製品品目を増やして市場シェアを高めている時期と製品品目を増やしても市場シェアが低下あるいは現状維持の時期に分類できる。定義的には、製品品目を増やして市場シェアを高めている時期は適切な製品増殖が行われているということになる。しかしながら資生堂の場合、製品品目を増やして市場シェアを高めることができていた時期は2002年と2003年のみである。すなわち、1994年以降2004年までの製品増殖の多くは、期待される役割を果たすことができていないのである。

さらにKekre and Srinivasan (1990)によれば、企業は、手つかずの市場機会をとらえるために新製品を導入して製品数を増殖するけれども、カニバリゼーションによって各製品の売上高は小さくなる。しかし例えばカニバリゼーションが生じていたとしても、確実に新たな市場機会を捉えられていれば、企業全体の売上高は増加すると考えられる。そこで、新製品導入後の製品ポートフォリ

その変化と売上高の変化について分析する必要があるだろう。

図2 資生堂の前年比売上高と前年比製品数



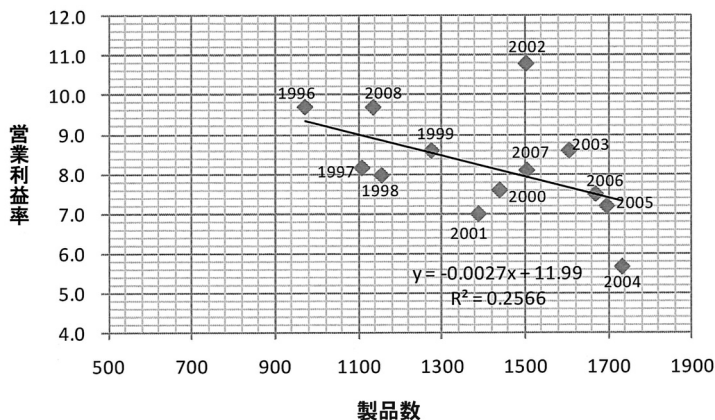
出所：導入された新製品については図1と同じ資料に基づき筆者作成。前年比売上高については『資生堂アニュアルレポート』1997, p.19, 1998, p.19, 1999, p.19, 2000, p.17, 2001, p.16, 2002, p.17, 2003, p. 2004, p.28, 2005, p.31, 2006, p.37, 2007, p.38, 2008, p.46に基づき筆者作成。

注：2005年以前は国内の化粧品事業の業績がとれないため、所在地別の日本市場を採用。

図2は資生堂の前年比製品数と前年比売上高の関係を示している。図2の第一象限に位置する年に関しては、新製品を導入することによって、売上高も増加することができている。しかし、第四象限については新製品を導入しても売上高を伸ばすことができていない。特に、2000年前後は新製品を導入しているにも拘わらず売上高は減少する傾向があり、適切に新製品が導入されていない可能性がある。

製品増殖が適切であるかどうかを判断する第三の基準として、収益性が考えられる。Bordley (2003)によれば、効果的な製品数を判断する上では収益性が重要である。ある一定時点までは製品数を増加することによって利益が増加するけれども、最適な製品数以上に製品を増殖すると逆に利益増加が逡減していく。このように考えると、製品数を増殖することによって企業の利益率が高まっている場合には、適切な製品増殖が行われていると判断することができるだろう。

図3 資生堂の国内営業利益率と製品数



出所：製品数については図1と同じ資料，営業利益率については図2と同じ資料に基づき筆者作成。

図3は資生堂の国内営業利益率と製品数の関係について示したものである。同社が製品増殖戦略を採用していた2004年までの全体的な傾向は、製品品目を増加しても営業利益率は上がっていない。1999年と2002年については、製品品目を増加することによって営業利益率も高まっているが、特に2002年に関しては製品増殖戦略によるものというよりも、在庫処分費やPOS機の設置などにかかる費用が約140億円分なくなったことによる影響が大きいといわれている<sup>(3)</sup>。また逆に、2005年以降同社は製品数を削減しているにもかかわらず営業利益率を高めることも図から読み取れる。つまり、これまで行われてきた製品増殖が何らかの理由で適切ではなかった可能性が考えられるのである。

ここまで、市場シェアと売上高、営業利益率という観点から資生堂の製品ポートフォリオについて検討してきたが、過度の製品増殖による弊害は、実際に化粧品販売の現場でも認識されていた。

東京・赤坂で4件の化粧品店をやっている資生堂シンパの薬局チェーン経営者ですら「これだけブランドが多いと、どのブランドに力を入れていいのかわからなくなってしまふ。最近、ベネフィークを入れたが、当社の販売員はベネフィークをお客様に奨めると商品の特長が同じエリクシールが

売りにくくなるので、どっちのブランドを売っていいのか頭がこんがらがってしまおうと言っている。小売店が売りやすいようにブランド体系をきちっと整理してもらわないと売れるものも売れなくなる」と話す。

(出典)『国際商業』(2001年4月号), p.16。

以下では、この非合理的なレベルまでの製品増殖が、既存の化粧品専門店と新規のドラッグストアとのチャンネル間競争を契機として生じていたのではないかと、という仮説に基づいて分析を行う。

## 2. 販売チャンネルの変化への対応

### ① 既存チャンネルへの対応

資生堂は化粧品専門店との間で「チェインストア契約」を結び、どこでも同じ製品を同じようなサービスで同じ価格で消費者が購入できるようにすることによって、化粧品市場における優位性を築いていた。チェインストア契約では、化粧品の定価販売と販売支援を保証したため、戦後化粧品の乱売に苦しんでいた化粧品専門店に受け入れられ、資生堂がチェインストア契約を結んだ化粧品専門店の数は徐々に増加していった。定価販売を保証することは、化粧品専門店にとっても資生堂にとっても一定の利益が確保できることを意味するため、チェインストア契約による化粧品販売は資生堂と化粧品専門店の双方にとって win-win の販売システムであった。

しかしながら化粧品業界では、1990年代以降販売チャンネルに大きな変化が生じた。以前は化粧品の販売チャンネルとしては圧倒的に化粧品専門店が有力であったのに対して、1990年代後半以降、化粧品の主要な販売チャンネルは化粧品専門店からドラッグストアへと変化していったのである。化粧品専門店での優位性を築いていた資生堂にとってもそれは例外ではなく、同社の売り上げに占める化粧品専門店の売上構成比は、1948年には90%であったのに対し<sup>(4)</sup>、1995年には70%、2000年には63%<sup>(5)</sup>、2008年には3割弱<sup>(6)</sup>、2010年には25%<sup>(7)</sup>へと減少している。

このような販売チャンネルの変化と同時に資生堂の戦略に大きな影響を与えたと考えられるものの一つが、1997年の化粧品における再販価格維持制度（以下、再販制）の完全撤廃である。1974年の独占禁止法改定により、化粧品に



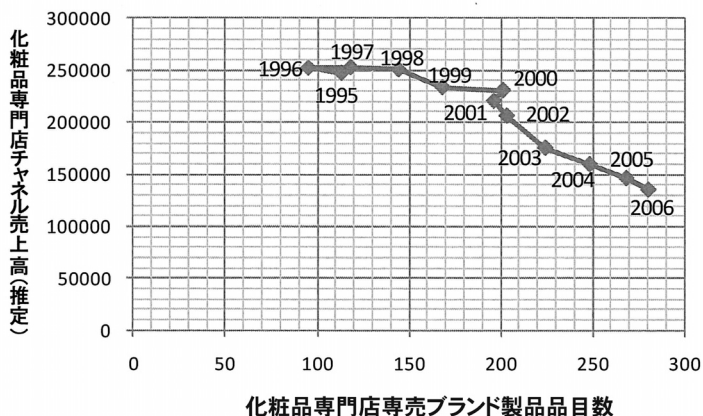
については1001円以上の化粧品が再販の対象外とされていたが、1997年には1000円以下の化粧品を含むすべての化粧品が再販の対象外となった。

資生堂はこれまですべての販売チャンネルに同一の製品を展開し、同一のサービスを提供し、同一の価格で販売してきたが、このような市場の変化によって、定価販売が徐々に崩れていった。量販店やドラッグストアでは、化粧品専門店で販売されているものと同じ商品が値引き販売されていたため、その周辺の化粧品専門店も追従して値下げせざるを得なくなっていた<sup>8)</sup>。化粧品を安売りすることによって、その分利益が減少しても、量販店やドラッグストアには圧倒的な販売力があるため、大量に販売することでそれを補うことができるだろう。しかしながら、化粧品専門店の大半は零細店であったため、安売りによって経営が圧迫されることが目に見えていた。値下げをしない化粧品専門店では、時間をかけてカウンセリングを行った顧客が、二回目からは量販店やドラッグストアなど安売り店に行ってしまうという状況が生じていた<sup>9)</sup>。その当時資生堂とチェーンストア契約を結ぶ化粧品専門店は25000店もあったこと、また、資生堂にとって化粧品専門店は非常に重要な販売チャンネルであったことから、同社では化粧品専門店専売のブランドが構築されることになった。

化粧品専門店専売ブランドとして、1996年4月21日に誕生したブランドが「ベネフィーク」である<sup>10)</sup>。これまでも資生堂では、世代に関しては世代別のブランドを構築していたけれども、販売チャンネル別のブランド構築は1996年に導入されたブランドが初めてであった<sup>11)</sup>。1996年以後、資生堂は販売チャンネル別のブランド戦略を実行することになり、新たに販売チャンネル別のブランドが構築された分、資生堂の所有するブランド数は増加していった。化粧品専門店チャンネルだけを見ても、ベネフィーク以外にも、「キリョウ」、「エメルジェ」、「キオラ」、「ロズレイ」、「YS」、「CH」と多数のブランドが導入されている<sup>12)</sup>。化粧品専門店の再活性化のために、実に7ブランドが導入されているのである。

これら7つのブランドの製品数と、資生堂の専門店チャンネルにおける売上高の関係について示してものが図4である。構築された7ブランドは、そのブランドが消費者にとって魅力的なブランドであり続けるように、製品のリニューアルやブランド自体のリニューアルが行われている。特に、これらの7ブランドの中でも最も資生堂が力を入れているベネフィークはその傾向が顕著であり、図4に示されている製品品目のうち約半数がベネフィークの製品である。

図4 化粧品専門店チャネル売上高と化粧品専門店専売ブランド製品数



出所：製品数は図1と同じ資料，売上高については『日経ビジネス』（2000年5月15日号），p.57，『日経産業新聞』（2003年4月7日号），p.9，『日経産業新聞』（2008年10月3日），p.1に基づき筆者推定。

ベネフィークの製品構成について示したものが表1である。表1に示されているように，2006年までベネフィークの製品数は年々増加している。ベネフィークは当初スキンケアのみを扱うブランドであったが，取り扱う製品品目がベースメイクやメイクアップへと拡張されていった。それだけでなく，例えば2008年には化粧水だけでも21品目販売されていたというように，一つの 카테고리内で複数の製品品目を取りそろえるものもある。化粧水に対する消費者ニーズは，基本的な保湿という機能だけ見ても，しっとりとした付け心地を好む消費者もいれば，さっぱりとした付け心地を好む消費者もいる。さらに，保湿だけでなく，追加的な機能としてアンチエイジングや美白を望む消費者もいる。資生堂の製品ポートフォリオにはこれらの消費者ニーズに対応する製品があるけれども，それらの製品については量販店やドラッグストアでもその製品を購入することができる。化粧品専門店を再活性化することを前提とするならば，それらのチャネル横断的に販売される製品ではなく，化粧品専門店でしか販売できない製品を導入することが望ましいと判断されるのである。

表4 ベネフィークの製品分類

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
スキンケア	メイク落とし		2	2	2	3	3	4	4	6	6	6	6	5	
	洗顔料	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	
	化粧水	3	3	5	5	4	4	5	9	14	16	16	23	21	21
	乳液	2	2	4	4	3	3	4	8	10	12	12	18	16	16
	美容液	1	2	1	4	4	5	10	10	10	11	14	20	17	9
	クリーム	3	3	4	3	3	3	3	4	5	6	7	6	6	6
	パック		1	1	1	1	2	4	5	4	3	3	2	2	2
	特定部位用ケア						1	3	3	5	4	4	5	5	4
	その他														
	ベースメイク	化粧下地		1	1	2	3	3	4	4	5	5	7	7	6
ファンデーション			3	4	4	7	6	7	7	7	8	11	11	9	9
フェースパウダー			1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	5	5	5
コンシーラー															
ポイントメイク	口紅									2	4	5	5	5	
	リップペンシル									1	1	1	1	1	
	チーク									1	1	1	1	1	
	アイシャドー									1	2	2	2	2	
	アイライン									1	3	3	1	3	
	アイブロウ									1	1	2	2	2	
	マスカラ									2	2	2	2	2	
	ネイル														
<b>製品数合計</b>		11	20	25	28	30	33	47	57	70	85	101	123	110	
<b>SKU合計</b>		11	35	53	57	79	82	92	103	116	165	230	287	270	

出典：図1と同じ資料に基づき筆者作成。

注：これらの数値は、「ベネフィーク ホワイト」、「ベネフィーク リニュー」、「ベネフィーク EX」、「ベネフィーク セオティ」、「ベネフィーク NT」の製品を合計したものである。

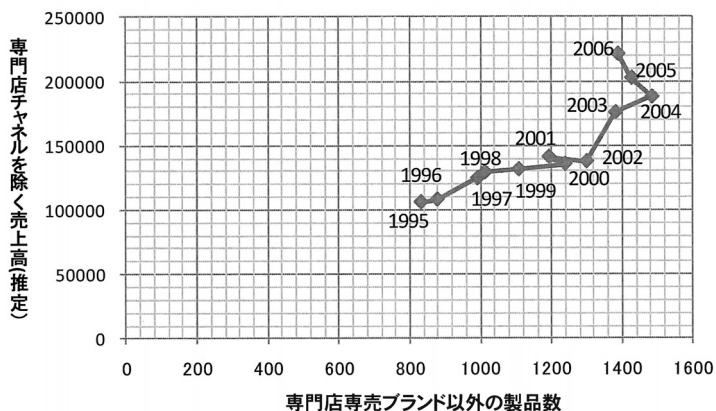
② 新規チャンネルへの対応

化粧品的主要な販売チャンネルが化粧品専門店からドラッグストアへと変化するに従って、当然ドラッグストアという新たな販売チャンネルにも資生堂は対処する必要があった。その大きな理由は、既存のチャンネルとドラッグストアでは化粧品の販売方法が異なっているからである。特に、既存のチャンネルと比較すると、ドラッグストアで販売される主要な化粧品の価格帯と販売方法に大きな違いがある。具体的には、既存のチャンネルでは「カウンセリング化粧品」と呼ばれる、美容部員によるカウンセリングを伴った化粧品の販売が主流であった。カウンセリング化粧品の価格帯は中価格帯から高価格帯である<sup>13)</sup>。それに対してドラッグストアで販売されている主要な化粧品は「セルフ化粧品」である。セルフ化粧品は、基本的に販売員によるカウンセリングを受けず、消費者が並んでいる化粧品の中から自分で好きなものを試す販売スタイルが採用されている。セルフ化粧品の価格帯は、低価格帯から中価格帯である。

このように、ドラッグストアで販売される化粧品は、これまで販売されていた化粧品とは価格帯や販売方法が異なっているため、ドラッグストアという新

しい販売チャネルに対応するために新たなブランドや新製品が導入された。図5は、専門店チャネルを除く販売チャネルでの売上高と専門店専売ブランド以外のブランドの製品数の関係を示している。具体的には、図5のY軸に示されている売上高にはドラッグストアでの売上高以外にも、量販店での売上高や百貨店での売上高、コンビニエンスストアでの売上高、通販での売上高などが含まれている。また同様に、図5のX軸に含まれている製品数には、ドラッグストアで販売されているブランドの製品数以外にも、百貨店専売ブランドの製品数も含まれている。ただし、百貨店専売ブランドの製品を除いても、製品数は増加している。したがって、間接的にはではあるが、図5からは資生堂のドラッグストアチャネルへの製品増殖とそこでの売上高の関係が窺える。

図5 専門店チャネルを除く製品数と売上高



出所：図4と同じ。

図5に示されている注目すべき点は以下2点である。第一に、2004年までは、2000年を除いて、製品数を増加させることによって売上高も増加している。第二に、2005年以降は、製品数が削減されているにも拘わらず、売上高が増加している。これらの傾向は、前節で示した化粧品専門店チャネルでの傾向とは全く異なるものである。

2004年までの傾向として、製品品目を増やすことによって売上高が伸びて

いることから、適切な製品増殖が行われているように思われるけれども、2005年以降製品数を削減しながらも売上高を伸ばしている。資生堂は、2005年以降、ドラッグストアを主要な販売チャンネルとする既存のブランドを統合する形で、新たなブランドを構築しており、それ以外のブランドの製品については削減していく方針を採用し、製品ポートフォリオを最適化している<sup>14)</sup>。

#### IV. 議論と今後の課題

前節で見てきたように、資生堂で最適水準を超える製品増殖が行われた過程では、販売チャンネルの変化への対応が重要であった。特に化粧品専門店チャンネルにおいて、経済的合理性という点では最適水準を超える製品増殖が行われている。

化粧品専門店チャンネルにおける製品増殖は、専売ブランドの構築に起因している。量販店やドラッグストアが台頭する以前は、化粧品専門店とチェーンストア契約を結び、どこでも同じようなサービスで同じ価格で同じ製品が購入できるようにすることによって、資生堂は順調に成長を遂げてきた。しかしながら、量販店やドラッグストアが登場したことによって、チャンネル間で同一ブランドが異なる価格で販売されるようになり、価格競争力の低い化粧品専門店が弱体化していった。化粧品専門店を差別化するために、化粧品専門店に対して化粧品専門店専売ブランドが導入された。化粧品専門店専売ブランド導入以後も、資生堂の売上高全体に占める化粧品専門店での売上高は低下を続けていることから、合理的に考えれば、この販売チャンネル専売のブランドに対する追加的な投資は行わずに、収穫戦略を採用してもよいはずである<sup>15)</sup>。それにも拘わらず、資生堂は化粧品専門店専売ブランドに新たな製品を導入し続けている。このような現象が生じている背景では、資生堂が化粧品専門店チャンネルを再活性化しようとしていることが考えられる。資生堂にとって専門店チャンネルはこれまで優位性を構築してきた重要なチャンネルであり、長期的に取引関係を続けてきたチャンネルであるため、経済合理性とは異なる理由から製品増殖が行われたと考えられるのである。

以上の事例を踏まえると、既存の販売チャンネルで優位性を構築している企業が、新たな販売チャンネルの出現に対処する状況では、企業は最適水準以上の製

品をポートフォリオ内に抱えることになると考えられる。既存の販売チャンネルにとって新たな販売チャンネルの出現は脅威と感じられるため、当該企業が新たな販売チャンネルに対応しようとする事自体、既存のチャンネルから反発を受ける。既存チャンネルで優位性を築いている企業ほど、その反発は大きくなる。既存チャンネルから反発を受けながらも新たな販売チャンネルを獲得できたとしても、既存チャンネルで優位性を築いている企業ほど、何らかの方法で既存チャンネルにも対処する必要が生まれる。

さらに、チャンネル変化の過渡期では、成長しているチャンネルで製品増殖が過剰に行われる可能性がある。企業は、売上高と収益性のバランスを見ながら適切な製品ポートフォリオを構築する必要があるだろう。

以上のような本稿の議論には次のような課題が残されている。本稿では、新製品の導入による製品増殖に注目する一方で、製品ポートフォリオ内に残されている既存製品の整理の遅れの結果として、製品ポートフォリオ内に過剰な製品を抱えるという点については十分に検討することができていない。既存製品には少なからずそれを望む顧客が存在するために既存製品を削除することは容易でなく、それによって企業が適切に製品増殖を行うことができない可能性も十分ありうる。今後はそうした点を合わせて、企業の製品ライン管理についての議論を展開する必要があるだろう。

## 参考文献

- Aaker, D. A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, The 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).
- Argouslidis, P. C. and G. Baltas (2007) “Structure in product line management: The role of formalization in service elimination decisions,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 35, pp. 475-491.
- Barwise, P. and S. Meehan (2005) “Simply Better,” *Marketing Research*, Vol. 17, pp. 9-15.
- Bayus, B. and W. Putis (1999) “Product Proliferation: An Empirical Analysis of Product Line Determinants and Market Outcomes,” *Marketing Science*, Vol. 18, No. 2, pp. 137-153.
- Bayus, B. and W. Putis (2001) “An Empirical Analysis of Firms’ Product Line D

- ecisions,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 110-118.
- Bonanno, G. (1987) “Location Choice, Product Proliferation and Entry Deterrence,” *Review of Economic Studies*, Vol. 54, pp. 47-64.
- Bordley, R. (2003) “Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm’s Product Portfolio,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, No. 1, pp. 39-53.
- Chu, W. and P. Messinger (1995) “Product Proliferation and the Determination of Slotting and Renewal Allowances,” *Seoul Journal of Business*, Vol. 1, No. 1, pp. 93-115.
- Gilbert, R. and C. Matutes (1993) “Product Line Rivalry with Brand Differentiation,” *Journal of Industrial Economics*, Vol. 41, No. 3, pp. 223-240.
- Homburg, C., A. Fürst and J. K. Prigge (2010) “A Customer Perspective on Product Eliminations: How the Removal of Products Affects Customers and Business Relationships,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 38, pp. 531-549.
- Kekre, S., K. Srinivasan (1990), “Broader Product Line: A Necessity to Achieve Success,” *Management Science*, Vol. 36, No. 10, pp. 1216-1231.
- Lancaster, K. J. (1979) *Variety, Equity, and Efficiency*, New York: Columbia University Press.
- Lancaster, K. J. (1990) “The Economics of Product Variety: A Survey,” *Marketing Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 189-206.
- Levy, D. and J. Reitzes (1993) “Product Differentiation and the Ability to Collude: Where Being Different Can Be an Advantage,” *The Antitrust Bulletin*, pp. 359-368.
- Mendelson, H. and A. Parlaktürk (2008) “Product-Line Competition: Customization vs. Proliferation,” *Management Science*, Vol. 54, No. 12, pp. 2039-2053.
- Messinger, P. and C. Narasimhan (1995) “Has Power Shifted in the Grocery Channel?,” *Marketing Science*, Vol. 14, No. 2, pp. 189-223.
- Putis, W. (1997) “An Empirical Study of the Effect of Brand Proliferation on Private Label-National Brand Pricing Behavior,” *Review of Industrial Organization*, Vol. 12, pp. 335-371.
- Quelch, J. and D. Kenny (1994), “Extend Profits, Not Product Lines,” *Harvard*

*Business Review*, September-October, pp. 153-160.

Roberts, M. and L. Samuelson (1988) “An Empirical Analysis of Dynamic, Nonprice Competition in an Oligopolistic Industry,” *The Rand Journal of Economics*, Vol. 19, Summer, pp. 200-220.

Schmalensee, R. (1978) “Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry,” *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No. 2, pp. 305-327.

- (1) なお、本稿では製品品目の数を製品数とする。
- (2) なお、本稿ではトイレットリー製品を除き、スキンケア製品とベースメイク製品、ポイントメイク製品を化粧品と定義した。より具体的には、各カテゴリーに含まれる品目は以下の通りである。①スキンケア：洗顔料、クレンジング、マッサージ・コールド、モイスチャー（含む保湿液、化粧水、化粧水+乳液タイプ）、スポットケア（部位別訴求製品）、化粧水、乳液（含むティント乳液タイプ）、美容液、パック。②ベースメイク：メイクアップベース、ファンデーション、フェイスパウダー、日焼け止め。③ポイントメイク：アイシャドウ、アイライナー、アイブロウ、眉用マスカラ、マスカラ、チークカラー、リップカラー、ネイルケア。なお、製品数には例えばファンデーション用のスポンジなどの化粧用具の製品数は含まれていない。
- (3) 『国際商業』（2002年3月号）、p.19。
- (4) 『日経ビジネス』（1974年11月11日号）、p.165。
- (5) 『日経ビジネス』（2000年5月15日号）、p.57。
- (6) 『日経流通新聞』（2008年10月3日）、p.1。
- (7) 『日経流通新聞』（2011年9月2日）、p.1。
- (8) 『日経産業新聞』（1995年10月12日）、p.18。
- (9) 『日経流通新聞』（1996年3月16日）、p.3。
- (10) ベネフィークを導入する化粧品専門店は、当時25000店存在した化粧品専門店の中から、高度なカウンセリングを提供できる店だけが選別された。これまでのチェーンストア契約では、販売要員の販売会社が主催する美容講座等への単なる受講義務が定められていたのに対し、新契約では美容講座の上級コースの受講だけでなく、契約の目的に掲げられたマーケティング理念に基づく販売方法を実践に行えるものとして認定した販売責任者の配置を義務付けられた。（『国際商業』（1996年6月号）p.31。）
- (11) 『国際商業』（1996年10月号）、p.96。なお、最初に導入されたチャネル別ブランドは、1996年3月に百貨店向けに導入された「S（エス）」であった。
- (12) 『国際商業』（2003年8月号）、p.75。ただし、YSとCHはそれぞれ、資生堂がチェーンストアの「新業態店」として提案している「ユアセイidou」や「コスメティックハウス」向けのブランドであり、YSは1991年に既に販売が開始されている。また、「キリョウ」は全国化粧品小売協同組合連合会（CRC）と資生堂が共同開発を行っているブランドであり、他の専門店専用ブランドとは若干性質の異なるブランドである。
- (13) 富士経済『化粧品マーケティング要覧 総括編』2007年版、p.41に基づく。
- (14) 2005年以降資生堂は「メガブランド戦略」を採用し、国内市場におけるブランドの絞り込みを本格化させている。メガブランド戦略は、シャンプーとスキンケア、メイクアップ、男性用化粧品の各カテゴリーにおいて、注力するブランドを限定し、カテゴリーナンバーワンを目指す戦略であ



る。具体的には、「ツバキ」、「マキアージュ」、「エリクシール シュベリエル」、「アクアレーベル」、「ウーノ」がメガブランドとして導入された。

- (15) アーカー（2004）によれば、収穫戦略とは、ブランドへ投資せずに、キャッシュ・フローを引き出すことを意味する。その前提条件として、①ブランドの活気のなさ、強烈的な競争、市場需要の衰退のいずれかによって、現在の事業分野が魅力を失っていること、②もっと良い投資対象があること、③財務的にあるいはシナジー効果の点で、そのブランドが決定的に重要ではないこと、④売上高が整然と下降していくため、収穫が望ましいだけでなく実行可能であること、が挙げられている。