

第 14 回 中国四国購買ネットワーク会 ケーススタディ

2015 年 11 月 7 日（土）@高松

化粧を変えるとき

Time to change the makeup

問い)

- ① トイレタリー事業部向けの 2020 年までの サプライヤー別調達方針を立案してください。
またそのような調達方針を推進する為に、サプライヤー各社にはどのような説明をしますか。
- ② ビューティーケア事業部の美容マスクの調達先を今後どうすべきか、調達方針を立案ください。

要旨)

四白化粧品の事業構成が大きく変わる計画である。縮小するトイレタリー事業の調達先は古くから付き合いの深いサプライヤーが多い。また拡大するビューティーケア事業の柱である美容マスクのメインサプライヤーが競合に買収された。取引量縮小のトイレタリー事業及び調達環境が激変したビューティーケア事業の OEM 調達について、今後どうするべきであろうか。

本文)

<四白化粧品>

四白（しはく）化粧品は創業70年の老舗化粧品メーカーである（表1）。現在の本社は東京だが、香川県発祥で国内化粧品メーカーでは第三位のシェアを持っている（表2、グラフ1）。ちなみに社名は、昔から言われている香川県の名産“讃岐三白（砂糖、塩、綿）”に“美白”を加えた四白というバタな由来である。70年前から美白を謳っているだけあって、美白効果に優れた化粧品、関連商品では圧倒的な強さを持ち、多くの芸能人にも愛用されている。近年のインバウンド特需にもあがり、美白関連の商品の売れ行きは絶好調である。

四白化粧品の組織図を図1に示す。四白化粧品は大きく3つの事業部からなる。**1つ目のコスメティック事業部はメイン事業の化粧品**を取り扱っている。自社工場を日本3箇所にもち化粧品は全て自社で製造販売している。**2つ目のビューティーケア事業部は化粧品の周辺商品（メイクブラシやスポンジ、パフ、美容マスク、美容カミソリなど）**を取り扱っている。また近年はサプリメントなども販売しており、特に美白サプリは人気商品になっている。これらの商品は全てOEM先への受託生産である。そして**3つ目のトイレタリー事業部は、シャンプー、リンス、ボディソープ、化粧石鹸、歯磨き粉**などをOEM先から調達し自社ブランドで販売している。それぞれの事業部の売上推移及び営業利益の推移を表3、表4に示す。近年トイレタリー商品の競争激化により、トイレタリー事業部の不振が続いている。

<事業構成の変化>

2016～2020年の5年間の経営方針「Challenge 75」が発表された。大きな変化は事業構成を変化させるということだ。過去トイレタリーの売上縮小、ビューティーケア事業及び海外事業の売上伸張（表5）を受け、コスメティック事業部は本業として従来どおり注力するが、今後5年間で不振のトイレタリー事業への積極的な広告・営業投資は行わず、そのリソースを好調なビューティーケア事業に投資するというものである。四白化粧品の社内資料を図2に示す。事業部の試算では今後**トイレタリー事業の売上は年率15-20%減り、2020年には現在の100億円から30億円の規模**になり、そのレベルで安定するという見込みである。逆に**ビューティーケア事業の売上は2020年で600億円と倍増**する計画となっている（表6）。

<購買部>

四白化粧品の購買部は化粧品原料課とOEM課からなる。化粧品原料課は自社化粧品工場が使用する化粧品原料の調達先選定やコスト決定などを一元的に行っており各工場には購買機能はない。一方OEM課はビューティーケア事業部及びトイレタリー事業部で取り扱っている商品のサプライヤーの決定、価格決定、数量決定などを行っている。2020年までの事業構成の変化（ビューティーケア拡大・トイレタリー縮小）を受けて**OEM調達先に対してどのようなアプローチをすべきか考え直す必要が出てきている**。参考までに各事業部別の調達金額の推移と2020年までの試算結果を表7に示す。

<トイレタリー事業サプライヤー>

*** ケース簡略化のため、サプライヤー毎の調達品目の差はなくすべて同じものを各サプライヤーから調達していると仮定する**

四白化粧品のトイレタリー事業の調達先を表8に示す。全てトイレタリー事業のみの取引で他事業での取引は無い。**屋島産業・栗林化学・塩江工業は地元香川県のサプライヤー**で創業当初から取引があり、**四白化粧品の業績が悪かったときに資金援助や取引先紹介などをしていただき、倒産の危機を助けていただいたなど深い恩のある会社**である。**倉敷ケミカル**は岡山の会社で技術力・価格競争力が高く、**トイレタリー関連のOEMの準大手**であり比較的最近（といっても10年ほど前から）の取引である。香川の3社はほぼ同等の価格で取引しているが、倉敷ケミカルはかなり安い価格で取引をしている。安価にもかかわらず数量が伸びていないのは、先に述べた過去の恩があり地元企業との取引を重視してきたためである。各社の売上推移及び四白化粧品との取引額推移を表9、表10に示す。

<ビューティーケア事業部>

2020 年に向けて大きな売上の伸びが期待されているビューティーケア事業であるが販売製品は非常に雑多なものになっている。その中でも**もっとも売上の大きいものは美容マスク**である。美容マスクは四白化粧品の強みである美白をもっともお客様に提供できる商品として、ビューティーケア事業売上の 40%を占める主力商品であり今後美容マスクの成功なくして 2020 年までの売上拡大は成り立たない。ビューティーケア事業部の販売内訳及び 2020 年までの計画を表 11 に示す。また現時点及び 2020 年までの各製品の調達金額を表 12 に示す。

<四白化粧品 美容マスクの調達>

現在美容マスクは 2 社から OEM 供給を受けている。四白化粧品から美白に有効な特殊な薬液を OEM 先に送り、OEM 先で特殊な形にカットした不織布に含浸させ、個別に包装をして四白化粧品に納入いただいている。素材・加工技術に特異性があるわけではなく、1 ヶ月ほどの仕様すりあわせで変更対応が可能である。現在の OEM 先は滋賀県の東湖（とうこ）社と茨城県の藤本化工（ふじもとかこう）社である。**東湖社は滋賀以外にも中国上海に工場があり不織布生産・加工、マスク・ウェットティッシュの OEM の大手である。価格競争力があり投資意欲も旺盛で、美容マスクのメインサプライヤーとして取引を継続拡大している。**一方、**藤本化工**は茨城県にある会社で美容マスク、おしぼり、ウェットティッシュなどの製造販売をしている紙加工メーカーである。東湖社と比較し**価格は高く拡大意欲も低い**ため、取引金額はあまり伸ばしていない。2 社の情報を表 13 に示す。また 2 社の売上の推移（全社売上及び美容マスク売上）を表 14 に、四白化粧品の 2 社からの調達金額を表 15 に示す。

ここで驚くべきニュースが舞い込んできた。**東湖社が外資系競合のフォックス化粧品に買収された**というのだ。東湖社と四白化粧品は数量契約などは結んでいない。今後も継続購入は可能であろうが、価格競争力の発揮や数量増要請について、今までどおり対応してもらえるのかは不明である。加えて四白化粧品のノウハウの塊である美白薬液が競合の手に渡るリスクもある。美容マスクを他に OEM 生産できる場所は、他に数社リストアップはできているが、過去取引実績は無く、変更する場合の能力確認や急な変更が可能かどうかはこれからの調整となる。

<美容マスク>

美容マスクは日本・韓国・台湾・中国等がマーケットの主体であるが、近年欧米にもアジア発のスキンケアということで広がっており急激に市場が拡大している。グローバルでの市場規模は 700 億円で日本国内の市場規模は 500 億円である。化粧品会社や日用品会社が商品を販売しているが、自社で製造しているところは無く、**すべて不織布・紙加工メーカーなどへの OEM**となっている。四白化粧品は美容マスクでは TOP シェアであり、フォックス化粧品は 2 位のポジションである。日本の美容マスク市場のシェアを表 16、グラフ 2 に示す。また、参考に四白社購買部が調査している美容マスクの OEM 先の調査表を表 17 に示す。

* 次ページからの添付 Data を参考にいただき ご回答ください。

添付データ

表1.会社概要

社名	四白化粧品株式会社
創業	1945年
代表者	代表取締役社長 宮武 和夫
従業員（連結）	7,000名（2015年3月期末 嘱託・パートを除く）
資本金	5,000百万円
市場	東証一部
決算期	3月末
本社	東京都千代田区

社名	売上高（億円）	市場シェア
椿堂株式会社	7,600	37%
花月株式会社	5,200	25%
四白化粧品	2,000	10%
マーメイド化粧品	1,900	9%
フォックス化粧品	800	4%
その他	3,000	15%

表2.国内化粧品メーカー売上げ（2015年予測）

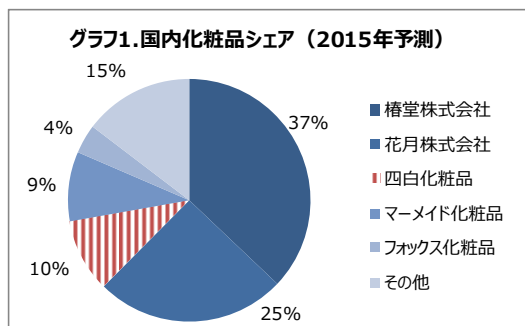
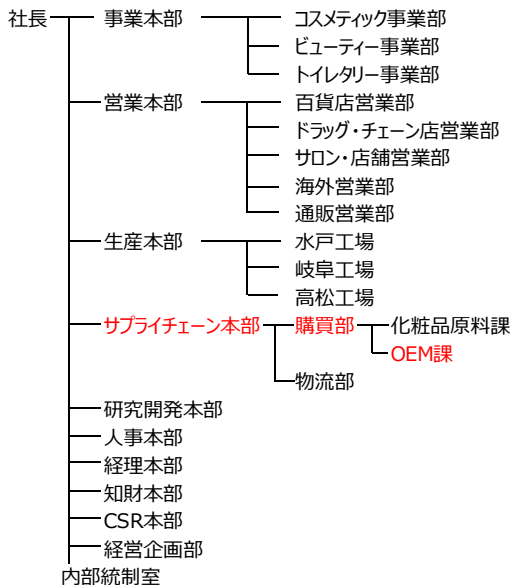


図1.四白化粧品組織図



単位：億円

事業部	年	2010	2011	2012	2013	2014	2015
コスメティック		1,316	1,343	1,356	1,398	1,472	1,600
ビューティーケア		204	222	231	251	270	300
トイレットリー		161	144	131	121	108	100
全社合計		1,681	1,708	1,718	1,770	1,850	2,000

表3.四白化粧品事業部別売上推移

単位：億円

事業部	年	2010	2011	2012	2013	2014	2015
コスメティック		187	188	197	207	221	248
ビューティーケア		27	30	30	33	36	42
トイレットリー		8	6	4	3	2	1
全社合計		221	224	231	243	260	291

表4.四白化粧品事業部別営業利益推移

単位：億円

事業部	年	2010	2011	2012	2013	2014	2015
コスメティック	合計	1,316	1,343	1,356	1,398	1,472	1,600
	日本	1,211	1,209	1,194	1,189	1,222	1,280
	海外	105	134	163	210	250	320
ビューティーケア	合計	204	222	231	251	270	300
	日本	204	222	231	249	257	276
	海外	0	0	0	3	14	24
トイレットリー	合計	161	144	131	121	108	100
	日本	161	144	131	121	108	100
	海外	0	0	0	0	0	0
全事業計	合計	1,681	1,708	1,718	1,770	1,850	2,000
	日本	1,576	1,574	1,555	1,558	1,586	1,656
	海外	105	134	163	212	264	344

表5.四白化粧品事業部別 国内・海外売上推移

Challenge 75

事業構成の変化

“勝てる”マーケットへの集中投資により継続的な成長を目指す。

売上高事業部比率推移（2010年-2015年）

- トイレタリー
- ビューティーケア
- コスメティック

海外売上高比率推移（2010年-2015年）

- 日本
- 海外

・コスメティック事業はメイン事業として継続
 ・トイレタリーは業界競争が激しく売上減少
 ・トイレタリーの売上減少分をビューティーケアがカバー

▶ **トイレタリーのリソースを海外及びビューティーケアに振り向け 更に成長を加速**

Copyright © Shihaku corporation

単位：億円

事業部	年	2016	2017	2018	2019	2020
コスメティック	合計	1,680	1,764	1,940	2,134	2,348
	日本	1,327	1,358	1,455	1,579	1,714
	海外	353	406	485	555	634
ビューティーケア	合計	339	383	452	533	629
	日本	305	337	384	443	510
	海外	34	46	68	91	120
トイレタリー	合計	80	64	51	41	33
	日本	80	64	51	41	33
	海外	0	0	0	0	0
全事業計	合計	2,099	2,211	2,444	2,709	3,010
	日本	1,712	1,759	1,891	2,063	2,257
	海外	387	452	553	646	754

表6.四白化粧品事業部別 国内・海外売上目標

単位：億円

事業部	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
コスメティック	329	330	331	336	347	373	391	411	452	497	547
ビューティーケア	163	173	178	188	200	219	247	280	330	389	459
トイレタリー	129	118	110	103	92	87	70	56	45	36	29
全社合計	621	621	619	627	639	679	709	746	827	922	1,035

表7.四白化粧品 事業部別調達金額の推移（2016年以降は購入単価は同じと仮定して試算した数字）

	資本金	従業員数	売上高 (億円)	四白購入 額(億円)	調達価格 INDEX*
屋島産業	15百万円	48人	65	33	100
栗林化学	10百万円	30人	25	20	110
塩江工業	30百万円	102人	80	13	105
倉敷ケミカル	50百万円	202人	200	21	80

*調達品価格INDEX：四白社の購入品価格；屋島産業を100として試算

表8.四白化粧品トイレタリー事業部OEM調達先(2015年)

売上げ推移

単位：億円

社名	2010	2011	2012	2013	2014	2015
屋島産業	80	76	74	71	67	65
栗林化学	50	44	38	34	28	25
塩江工業	60	62	70	72	77	80
倉敷ケミカル	250	270	290	280	260	200

表9.トイレタリー事業OEM先各社の売上推移

取引額推移

単位：億円

社名	2010	2011	2012	2013	2014	2015
屋島産業	35	35	35	35	33	33
栗林化学	30	28	24	22	22	20
塩江工業	20	18	17	17	13	13
倉敷ケミカル	44	37	34	29	24	21
合計	129	118	110	103	92	87

表10.トイレタリー事業OEM先各社の四白化粧品取引額推移

単位：億円

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
コットン	25	28	30	35	40	50	60	70	90	110	130
美容マスク	85	90	93	100	105	120	135	160	190	225	270
サプリメント	50	55	60	75	85	95	105	115	135	155	180
その他	44	49	48	41	40	35	39	38	37	43	49
合計	204	222	231	251	270	300	339	383	452	533	629

表11.ビューティーケア事業部 製品別販売内訳と計画

単位：億円

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
コットン	20	22	23	26	30	37	44	51	66	80	95
美容マスク	68	70	72	75	78	88	99	117	139	164	197
サプリメント	40	43	46	56	63	69	77	84	99	113	131
その他	35	38	37	31	30	26	28	28	27	32	36
合計	163	173	178	188	200	219	247	280	330	389	459

表12.ビューティーケア事業部 製品別調達金額内訳と計画

	資本金	従業員数	売上高 (億円)	マスク売 上(億円)	四白購入 額(億円)	調達価格 INDEX*
東湖社	12億円	680人	492	139	64	100
藤本化工	5億円	290人	270	59	24	115

*調達品価格INDEX：四白社が購入している価格；東湖社を100として試算

表13. 四白化粧品 美容マスクOEM調達先（2015年）

売上げ推移

単位：億円

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
東湖社	192	227	260	306	387	492
内マスク	80	88	95	104	116	139
藤本化工	200	210	220	230	240	270
内マスク	40	42	44	45	47	59

表14.美容マスクOEM先の売上推移

取引額推移

単位：億円

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
東湖社	48	50	52	55	58	64
藤本化工	20	20	20	20	20	24
合計	68	70	72	75	78	88

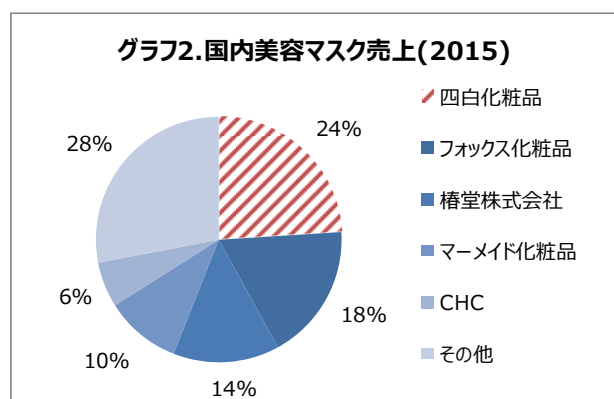
表15.美容マスクOEM先各社の四白化粧品取引額推移

社名	売上高 (億円)	市場シェア
四白化粧品	120	24%
フォックス化粧品	90	18%
椿堂株式会社	70	14%
マーメイド化粧品	50	10%
CHC	30	6%
その他	140	28%

表16.国内美容マスク売上（2015年予測）

会社名	所在地	資本金	従業員数	売上高 (億円)	国内マスクOEM 販売額(億円)	四白購入額 (億円)
東湖社	滋賀県	12億円	680人	492	139	64
藤本化工	茨城県	5億円	290人	270	59	24
馬路製紙	高知県	5千万円	115人	115	50	0
上海公司	中国	30億円	1200人	600	50	0
武蔵製紙	埼玉県	100億円	2300人	1,500	30	0
その他	5社				29	0

表17.美容マスクOEM取引先調査表



以上