

「選択と集中」で飛躍する 化粧品業界の風雲児

戦略経営者登場



全国のドラッグストアや量販店など1500店舗もの取引先を持つブルーアンドピンク。経営的なアップダウンを繰り返しながらもネイルカラー（マニキュア）と二重まぶた形成材の分野では、いまや若い女性に知らぬものがないほどの有名ブランドに成長した。「決断と実行の経営者」石井康智社長（52）の戦略に迫った。

10年ほど前、化粧品全般の企画製造・卸売会社のディアローラは岐路に立たされていた。過当競争が進み、利ざや減る一方。粗利は20%にまで落ち込み売れば売るほど赤字を垂れ流す状況に追い込まれていたのだ。業を煮やした当時のスポンサー企業が手を引いたのを機に、石井康智社長は大いなる決断をする。

「このままだと解散必至。社員を路頭に迷わせてはいけない。とはいえ、他社ブランドと代わり映えない金太郎あめの今までのスタイルではダメ。幸い、スポンサー企業が撤退の際に負の遺産を引き受けてくれたので、思い切って他社にないビジネスモデルで勝負しようと考えました。そこで、まず、創業当初のメーカー時代時代の売れ筋だったネイルカラーだけを残り、そこに当時流行っていたネイルシールなどのネイルアート商品群を加えました。いわゆる

ネイル関連商品に特化し、経営資源を集中したのです」

見方によっては、かなり荒っぽい発想だったのは確かである。なにしろ、これまでの扱ひ商品のほとんどを捨ててしまうのだから一歩間違えばとり返しがつかないことにもなりかねない。また、古い業界だけに、取引先や市場から受け入れられるかという心配もあったという。

しかし、案ずるより産むが易し。その斬新な発想と商品力は、ドラッグストアなど既存販売ルートから好意的な反応を引き出した。さらに、ブルーアンドピンクという販社を設立してディアローラから分離。ネイルリストを販売店や各種イベント等へ派遣したりと、ユーザーに密着した徹底したマーケティングを展開するなどの施策が功を奏し、まもなくユーザーからの爆発的な支持を得るようになる。

廉価かつ多彩な品ぞろえ

では、同社の危機を救った「商品力」とは何だったのか。

まず価格面では、280円という格安価格に設定したことが挙げられる。これは100円ショップに並べられている超廉価ネイルカラーのすぐ上のグレードに位置し、従来は空白地帯だった価格帯でもある。しか

も、メイド・イン・ジャパン。つまり、価格面でのニッチをうまくつかんだ上で、コストパフォーマンスの良さを消費者にアピールすることに成功したのである。

そして、品ぞろえ。72色（現在は180色）と他に例のないほどの多様性を持たせた。これによって、主にティーンエイジャー向けに廉価なネイルカラーを日替わりのように塗り替える楽しさを提案した。

加えて、ネイルカラーの上に貼ってツメを装飾するネイルシールを矢継ぎ早に投入したことも大きかった。「ネイルシールに関しては、他社が単品で販売する一方、当社は、ネイルカラーとセットにしながら『PA』という自社ブランドを前面に押し出すことで、爆発的な支持を得ること

ができました」

つまり、化粧品と「雑貨」の結合である。石井社長自身、このような斬新な発想は、「素人だったからこそできた」という。

実は石井社長、もともとは大手繊維メーカー系商社の出身。ニューヨーク駐在などをこなしながら繊維畑を歩む商社マンだった。「いきがかり上」（石井社長）、ディアローラの前身の会社に入社（平成7年）することになるが、化粧品は素人である。

「私は新参者なので昔ながらの業界の慣習や常識は気にしなかった。だからこそ思い切った手が打てたのだと思う」という。

それだけに、機を見るに敏で、フットワークは軽い。

創業時から石井社長を見続けてきた税理士法人マークスの福田重実税理士はこういう。「とにかく決断力と行動力がある。たとえば、ネイル関連商品への絞り込みの際、多彩なネイルカラーをそろえるには在庫ロスのリスクがつきまとうのですが、石井社長は需要を予測し、恐れずに決断・実行された。また、数年前、外注委託先が経営不振に陥った時には思い切って自社工場を建設され、結果的に利益率が上がった。これまで、ことごとくピンチをチャンスに変えてきたという印象ですね」

大阪・岸和田での自社工場建設は、平成21年7月のこと。協力工場の経営不振は寝耳に水だった。これまで依存してきた生産工場がなくなれば、致命傷にもなりかねない。こんな時、ほかのOEM供給先を探すが経営者としての普通の行動なのだろうが、石井社長はこの機をとらえて弱点を払拭しようと考えた。

「日本でネイルカラーを製造できるところは10カ所くらいしかない。そんななかで、他の工場にお願いすると当社製品が後回しにされ、色のバラエティーや納期などに悪い影響が出る危険性があります。だとすれば、初期投資はかかるが、自社工場をつくった方がいいと……」

◎プロフィール

いしい・やすとも ●1960（昭和35）年、神戸市生まれ。82年、関西学院大学商学部卒業と同時に帝人商事（現・NI帝人商事）株式会社に入社。95年、ブルーアンドピンクおよびディアローラの前身の会社に入社。97年、ディアローラ社長に就任。2003年、ブルーアンドピンクを設立し社長に就任。趣味はトレッキング。



ティーンエイジャーに支持される廉価で多彩なネイルカラー「PA」

●商号 株式会社ブルーアンドピンク
 ●業種 化粧品等製造・卸売
 ●設立 1995(平成7)年
 ●所在地 大阪府大阪市中央区東高麗橋2-12
 ●TEL 06-6946-7116
 ●売上高 27億円
 ●社員数 25名
 ●URL http://www.blueandpink.co.jp/

結果は大成功だった。生産と販売の一体化で粗利益率ははね上がり(約50%)、欠品リスクは最小化。また、商品開発に生かすための情報のフィードバックもスムーズに行われるようになった。

稼ぎ頭となった「二重形成材」

さて、そんなネイルアート分野を同社の「本業」だとすると、「副業」が、極細のテープをまぶたに装着することで「二重」を形成する『メジカルファイバー』という製品だ。副業とはいえ、これが近年爆発的なヒットを記録し、本業の売り上げを上回るまでに成長している。ちなみに、著名な化粧品クチコミサイト『アットコスメ』では、この『メジカルファイバー』は長らく1位を独走、昨年の12月単月を例にとると、60本入り製品を約40万個売り上げたというからすごい。石井社長によると、化粧品関連で月40万個を売り上げる商品は極めて珍しいという。その意味でも、完全な「オバケ製品」である。

ではなぜ、とくに価格が安いわけでもない同社の製品が大きな支持を得ているのか。石井社長は「他社よりもテープが細

いので目立たず、簡単にきれいな二重をつくることができます。普通、細いテープは切れやすいのですが、当社のものは簡単には切れません」と、その理由を説明する。テープを目立たなくする技術は思いのほか難

ドン・キホーテ練馬店に並ぶ「メジカルファイバー」



しい。同社では二重形成技術のバイオア的人物を招き入れ、そのノウハウをもとに商品化。またリキッドタイプ(透明ソフトのり使用)や天然ゴムラテックスを利用したものも開発、製品群にバラエティーを持たせ、ブランドイメージを高めている。「われわれは、品質面で圧倒的に他社を凌駕しているという自負があります」という石井社長。競争は激化しているが、まぶたのたるみをなく

す「リフトアップ」需要をうたえば、かなりの高年齢層まで訴求できるし、メンズ向けの商品も確実に需要が見込めるなど、まだまだ莫大な潜在市場があるという。また、昨年12月、台湾で記者会見を行い、大々的に宣伝するなど、日本のサブカルチャーへの関心が高い東アジアでの展開に大きな期待がかかる。



台湾でも売り場を展開

海外市場への進出で飛躍へ

しかし、このような前途洋々たる事業が育ってきても、石井社長は浮かれることなく冷静だ。

「最近では福田先生(前出・顧問税理士)に売上高を聞いて、思わず「ウオンですか」と聞き返すほどののですが(笑)、われわれの原点はあくまでネイルだと思っています。メジカルファイバーはうたかたの世界。山

高ければ谷深しですからね。せっかくのチャンスなので最大限これを生かす努力はしますが、この事業がまるまるなくなっても会社として変わりなく存続できるように経営をこころがけています」

いずれにせよ、現在、ネイルと「メジカル」という二つの事業はいずれも成長軌道にある。ネイルカラーでは、ラメ入りなどの高付加価値商品を社内の反対を押し切って380円で発売。これも当たった。契約販売店もいつのまにか全国約1500店舗にまで拡大した。

そして、さらに楽しみなのが海外展開だ。前述の『メジカル』の台湾進出もこの流れの一環である。

「すでに台湾、香港など東アジア市場には当社の製品がかなり出回っています。しかし、いままでは現地での販促をバックアップする余裕がなかった。今年はシンガポール、マレーシアといった東南アジアでも販促活動を展開し、韓国でも5月にフェアに出展する予定です」

一方、国内市場におけるマーケティング活動も今後本格化させる。そのため現在、石井社長は東京、海外と飛び回り、本社に出社するのは月曜日だけ。そんな忙しさは、まだしばらくは続きそうである。