



「もっと働け、もっと産め」以外に女性の力を活かすには

有閑マダムがキレイになれば、日本経済は成長する

2013年6月6日(木) 上山 信一

この連載では、私たちの日常生活に身近だがあまり話題にならない業界の戦略を考える。著者・上山信一(慶應大学総合政策学部教授)は元マッキンゼーのコンサルタントである。今回の連載は、湘南藤沢キャンパス(SFC)の上山ゼミ(経営戦略)で、学生たちが調査・研究した結果をもとに展開する。学生チームは、業界誌を読み、東西奔走してインタビューを行い、細かなデータを組み合わせ、業界の構造分析をした。地道な作業を経て、どんなに地味な業界にも必ずイノベーションの余地があり、“ブルーオーシャン”への道があることがわかる。

今回連載の対象業界は3タイプある。まず、成長分野と言われながらも、ビジネスモデルがあまり見えていない業界である。美容業界、ペット業界などだ。

2つ目は、底堅い需要がありながら、デフレの中で利益を得にくい食品業界。これは冷凍食品、ヨーグルト、おにぎり、パンのような日用品とワインやチョコレート、ミネラルウォーターのような嗜好品に分かれる。

3つ目は、誰もが見たことがあるものの「こういう商売って、どうやって成り立つのだろう」と素朴に思う業界である。たとえば花屋、歯医者などだ。

私たちのゼミでは、この2、3年でおおよそ30の業界を見てきた。その中から、ビジネスパーソンにとって新しい発見となるような事例を紹介したい。

世はアベノミクスに湧いている。経済政策のほかにも、第2次安倍内閣の打ち出す政策には興味深いものが多い。育児休暇3年などの概要を見るだけでも、安倍政権は若い女性に注目し、彼女たちの力で日本を活性化しようと、考えていることがわかる。

しかし、このアベノミクス型女性支援策には、ひとつ見落としている、大きく残念な視点がある。支援策が「対象外」としているミセスたちの旺盛な消費パワーだ。彼女たちにもっといい気分になってお金を使ってもらい経済に貢献してもらえないだろうか。

日本が生かし切れていない3大アセット

たとえば、子育ての終わった女性たち。とりわけ、都市に暮らす富裕層の、いわゆる「有閑マダム」に注目したい。筆者は、彼女たちが昼下がりのレストランで延々と会話を続けるのを見るにつけ、彼女たちのあり余る時間、そして若い女性よりも確実に持っているはずのお金——ちなみにこの2つは、日本が生かし切れていない3大アセットのうちの2つである。残りの1つは政府が所持する不動産だ——を、日本のGDP(国内総生産)拡大に生かせないかとしみじみ思う。

そこで我々、慶應上山ゼミの学生チームは、安倍内閣の依頼を受けることなく(笑)勝手に、この層のポテンシャルに注目した。そして、1つの重大な結論を導き出した。「有閑マダムがキレイになれば、日本は経済成長する」と。わが日本国は、中年以上の女性を対象とした「美容市場」の開拓を国家戦略課題として捉えるべきである。その結論に至った経過を説明しよう。

チームはまず、子育てが終わった女性たちが何にお金を使うか調べてみた。いささかステレオタイプだが、まずは、孫だ。そして、ペット。次は、セサミン、グルコサミンなどの健康食品である。

彼女たちは大きなモノは余り買わない。ものづくり至上主義の男性たちとは違う。彼女たちは日頃から家にいるので自宅の狭さもよく知っている。

女性はむしろ、リア充(リアルで充実)を求めて“体験”に走る。レストランでおいしい料理を味わったり、海外を旅したり、ろくろを回したりといったことである。唯一の例外は、高額な海外ブランド品だ。だが、こういう消費はフランスの靴職人の雇用には貢献しても内需拡大にはつながらない。

彼女たちはバブルも体験し、お金の使い方をよく知っている。彼女たちにはできるだけ国内でもっとたくさんの“体験消費”をしてもらいたい。そして日本の内需拡大に一役かってもらいたい。

ワクワクしたい女性たち

なぜ彼女たちは、国内でお金を使わないのか。それは、「素晴らしくてワクワクさせてくれる」、「これならお金を使いたい」と思う対象が、孫とペットと健康のほかには存在しないからである。

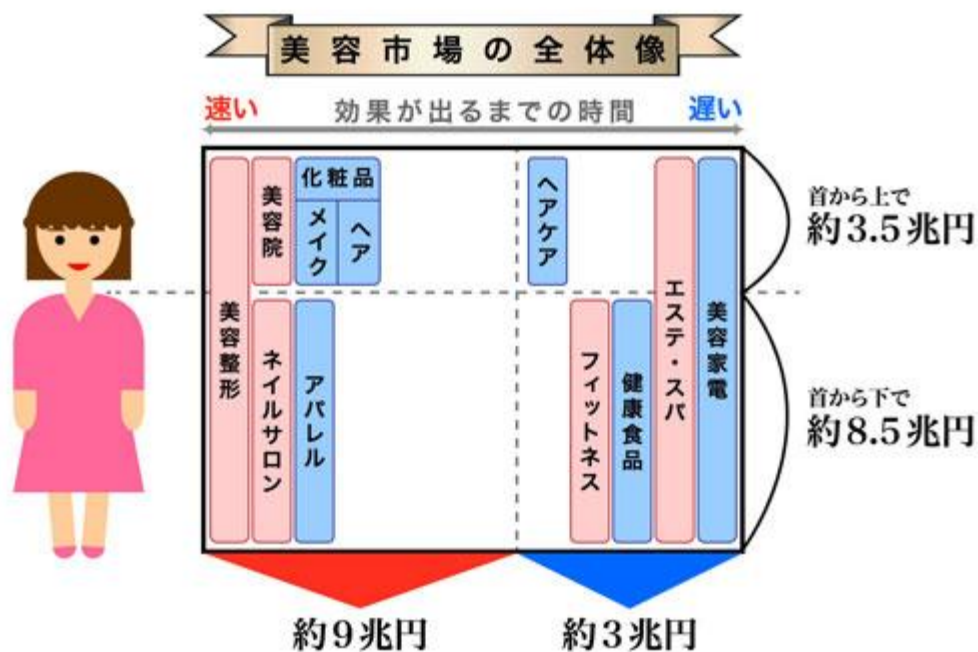
だが、実はもう1つある。美容市場だ。実は、「美容市場」という概念はこれまで存在しなかった。美に関わる市場は、化粧品、アパレル、美容院など、個々に別の市場と捉え、分析されてきたからだ。

しかし、これらはいずれも、「もっと美しくなりたい」「いつまでもきれいでいたい」という女性の普遍的な欲求に支えられた産業である。この美容市場が彼女たち(顧客)の真のニーズを真剣に考え直せば、年齢を重ねた彼女たちも、再びそこにお金を使うはずである。

そこで我々チームは、まず、美容市場を整理することから調査を開始した。

幅広い市場の構造をどう解析するか。私たちは、まず市場を首から上と下に分けた。さらにお金を使ってから効果が出るまでの時間を考慮して市場を分析してみた(セグメンテーション)。

2次元の直交座標系をイメージしていただきたい。縦軸は女性の身長を表し、原点は首とする。横軸は時間である。処置を施してから効果が現われるまでの時間をy軸にとる。



(注)全体で約12兆円、象限の大きさは市場の実際の大きさに比例するが、象限の中の細目区分は比例しない。

「首から上」で「効果が遅く出る」、グラフの第1象限に属するのは、ヘアケアである。

「首から上」で「効果が早く出る」、グラフの第2象限に属するのは、化粧品や美容院である。

そして「首から下」で「効果が早く出る」、グラフの第3象限に属するのは、アパレル、そしてネイルサロンである。

「首から下」で「効果が遅く出る」、グラフの第4象限に属するのは、フィットネスである。健康食品の類もここへ入れていいだろう。

なお、首から上にも下にも関連するものもある。そのうち効果が早く出るのが美容整形、遅く出るのが美容家電とエステ・スパである。

全体をまとめると、産業規模は 12 兆円。決して少なくない数字だ。

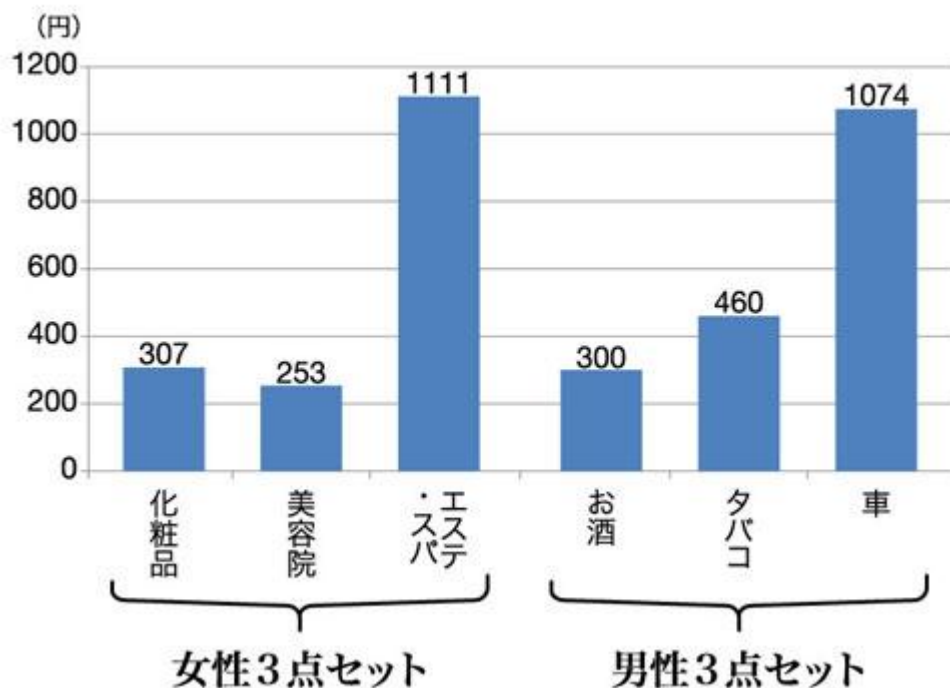
ビジネスチャンスは顔と頭に

このうち、首から上が 3.5 兆円市場、そして首から下が 8.5 兆円市場である。女性の平均頭身が 6.8 であることを考慮すると、ビジネスチャンスは顔と頭に偏っている。

ここで、もう 1 つの評価軸を導入する。単価である。私を含めたオジサンたちは、化粧品や美容整形は高価だとは知っているが、どのくらい高いかまではよく知らない。ここでは 1 日あたり単価を見ていく。詳細は図を参照されたい。

化粧品の一式単価は約 2 万 7700 円と高い。しかし、それで 3 カ月間使えるとなると、1 日あたりは 307 円となる。これは、お酒の 300 円／日、タバコの 460 円／日と同等である。ちなみに美容院は 253 円／日で酒やタバコより安い。化粧品や美容院をムダと捉えるならば、酒やタバコはもっとムダだと言わざるを得ない。

日割りの平均単価比較



(注) 化粧品は 27,700 円を 3 カ月で、美容院は 7,605 円を 1 カ月で、エステは 20 万円を 6 カ月で使ったと想定して算出した。

日割り平均単価が圧倒的に高いのはエステ・スパで 1111 円／日。一方、男が好きな車は 1074 円／日である。エステ・スパをムダと捉えるのなら、車も同じくらいのムダである。

どうやら、日々酒を飲み煙草を吸い、車を所持する男性は、日々化粧をし美容院へ足繁く通い、さらにはエステ・スパも使う女性に対して「化粧品は割高。美容院も割高。エステはもっと割高。それに比べれば俺の酒代タバコ代、車の購入費なんて安いもの」なんて批判は絶対にできないようだ。

効果が分かりやすい健康系に興味に移る

美容市場の全体像が見えてきたところで、我々チームは“後発 3 産業”の存在に気付いた。すなわち、エステ・スパ、ネイルサロン、そして美容整形の 3 つである。同時に我々は、化粧品、美容院、アパレルを“先発 3 産業”と位置づけた。これらはすでにプレイヤーが多く、飽和している。先発に比べると“後発 3 産業”は、まだまだ開拓の余地が残されているからだ。

まず、エステ・スパである。金額が大きく、単価は群を抜いて高い。しかし、産業としての成長は鈍っている。2008 年を境に市場規模は小さくなっている。癒し系のアロママッサージなどに顧客を奪われたのかも知れない。リーマン・ショックとの関係もあるのかもしれない。

だがインタビューを重ね、また調査データを見て思うのは、結局のところ、エステ・スパの効果はなかなか見えづらく、消費者の満足度が必ずしも高くないということだ。これに比べると昨今ブームのセサミン、グルコサミン、コラーゲン、マクロビオティックスなどは少なくとも効果がはっきりと説明されている。これら健康食品系へと興味が流れているのかも知れない。

だが、それでも、エステ・スパは客単価が群を抜いて高い。時間とお金のある女性たちをうまく誘導できるしかけを作れば、エステ・スパはブルーオーシャンになるだろう。

まだ「お子様向け」のネイルサロン

次に、ネイルサロンである。これは急激に伸びている市場である。ネイルを施すだけでなく、グッズ販売、ネイル教育などの分野もあり、いわば「たかがツメ、されどツメ」とも言うべき広がりを見せ始めている。

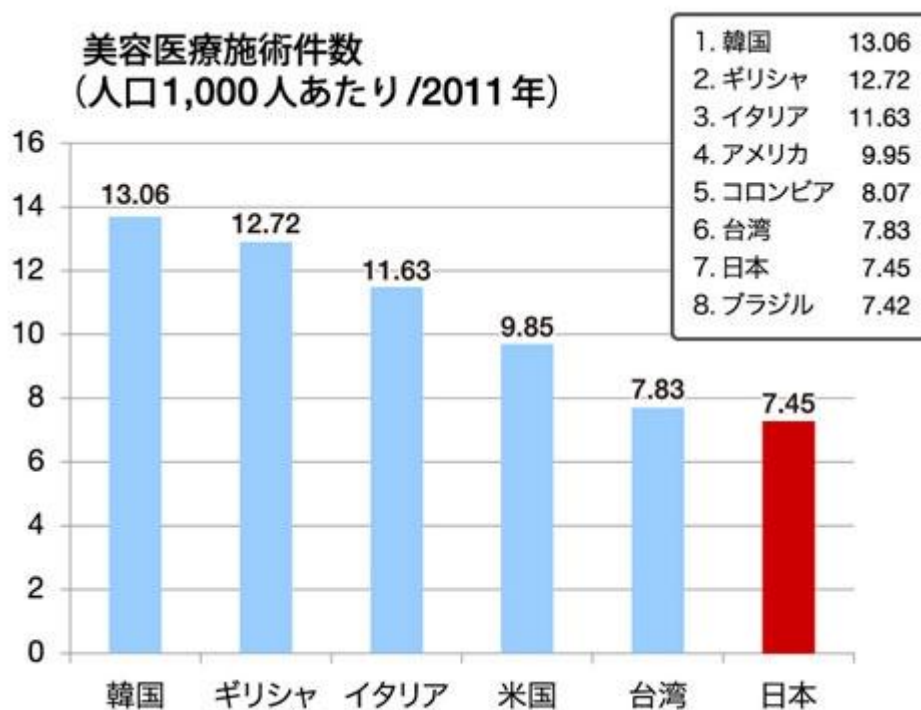
ただし、顧客が若い。50 代の利用率はほぼゼロである。ネイルサロンはまだまだお子様向け（失礼）なのだ。より年齢の高い女性を取り込み、単価を上げていくには、2 つのアプローチがある。

1 つは高級ネイルサロンである。エルメス、シャネルなどのメゾンブランドと提携し、大人の女性にふさわしい雰囲気を出せないか。たとえば、ブランド製品を購入した顧客に、自社ブランドや提携先のネイルサロンを紹介できるのではないか。

もう1つは、ネイル施術者の年齢層を上げることである。若い女性はネイルサロンで、同世代の施術者にツメを美しくしてもらいながらいろいろとおしゃべりするプロセスを楽しむ。話が合うのはやはり同世代の同性だ。中高年の施術者が増えれば、自ずとミセスのお客も増えるだろう。

ネイルサロンは、施術を受ける側が服を脱ぐ必要も、シャワーを浴びる必要もない。手軽な存在である。接触頻度も多く、おしゃべりする時間も適度な長さだ。施術者経由の口コミで、エステ・スパ、あるいはこれから述べる美容整形へと顧客を誘導する仕組みも考えられ、可能性はとても大きい。

さて、その美容整形である。人口あたりの手術数は世界各国と比べ決して多いとは言えない。しかも業界は国内では低迷し続けている。明るいニュースは、2010年にたまたま施設数が前年比で150%と急伸を示したくらいだろう。



出典: ISAPS Procedures Study Results

なぜか。調査の結果わかったことは「怖い」「やり過ぎるのはちょっと」という女性たちの意見である。どうやら市場として成長していく上での壁は、人々の心の中にあるようだ。

まずはニキビの治療で、美容整形になじんでみる

これを打破するのはたぶん少女時代からの教育である。教育を通じて、美容整形外科は安全だし、決して縁遠い存在ではないというイメージを確立するべきだ。

たとえば、思春期のニキビ。手近な洗顔フォームや薬剤で治すことが多い。皮膚科医に通う人もいるが、美容整形で一度の手術で治す方法もある。そうした方法を社会的に認知してもらったらどうか。美容整形外科医が、女子高などの校医と提携するなどの道を探れないだろうか。

エステ・スパ、ネイルサロン、美容整形の後発3産業に中高年女性の目が向き、お金を使うようになれば、新たな雇用創出につながる。しかもエステティシャン、ネイル施術者は主に女性である。美容整形外科も、部位によっては女医が多い。

ということは後発3産業が成長すると、女性の雇用も増える。

ちなみに先発3産業は実はけっこう男の世界である。化粧品の開発の多くは男性が行っている。アパレル業界も男性が多い。そして今はあまり聞かれなくなった言葉だが、カリスマ美容師も大半が男性だ。

これに対して、後発3産業は「女性の、女性による女性のための産業」である。体に触れる対人サービス業なので同性の方が好まれやすいようだ。これらは地域に密着した産業なので地元の雇用増や経済に貢献する。しかも中高年の女性が若いエステティシャンにかかれれば、世代間の所得移転にも寄与する。美容産業は身近な地域再生、成長産業といえるのではないか。

では美容市場をどう成長させていくか。まずは、ネイルサロンのような金銭的・時間的敷居の低い場へ中高年の女性を呼び込む。そして、より高額のエステ・スパ、美容整形に導いていくのがよい。

資生堂やたかの友梨グループがもっと頑張れないか？

さらには、美容市場の先発3産業もここへ組み合わせることができる。

どういうことか。

現在は、髪をキレイにする相談は美容師に聞き、顔については化粧品はメーカーの美容員に聞く。そして、首から下はアパレル店員やファッションコーディネーター、スタイリストに相談するしかない。要はノウハウが分断されている。しかし、消費者側の立場にたつと、これらを分ける必要はない。これらを束ねて「その服にはこのメイクを合わせるのがおすすめ」「美しい髪の毛をアピールするにはこの化粧品」と助言する、フレンチにおけるソムリエとのマリアージュ的な、あるいは資産形成におけるフィナンシャルプランナー的存在がいたら、ありがたい。つまり、“ビューティープランナー”“美容ソムリエ”といった職業が考えられないか。美容市場の大手プレーヤーである資生堂やたかの友梨ビューティークリニックに期待をしたい。

美容市場の注目成長分野

	分野	特徴
先発 3産業 (OLD)	①化粧品 ②美容院 ③アパレル	・モノ中心 ・男性が開発することが多い ・グローバル企業も多い
後発 3産業 (New!)	①エステ・スパ ②ネイルサロン ③美容整形	・対人サービス中心 ・女性が提供(施術)することが多い ・モノづくりよりも地元密着型

女性の
女性による
女性のための
産業!

このアドバイザーの仕事もまた、女性に向けた職業にちがいない。これからの時代、女性をテコに経済を成長させるとは、おそらくこういうことではないか。政府は、女性が大事だというのなら、もっと仕事をしろ、もっと子どもを産めと掛け声をかけるばかりではだめだ。また若い女性に注目しすぎだ。ミセスを含めた女性全体の消費促進につながり、またそのことがさらに女性の雇用を産み出す政策を考えるべきだ。今のアベノミクス型女性支援策には、こうした視点が足りない。女性がより楽しく、より美しく、明るくすごせる世の中をつくる。それが経済活性化にもつながるといった視点がほしい。

(注)なお、このレポートは慶応SFCキャンパスの上山研究会(経営戦略ゼミ)で2012年春学期に行った「美容市場分析チーム」の成果をもとに作成した。なお、当時のメンバーは塚田光、齋藤友美子、平原玲の3名である。

(構成:片瀬京子)

[このコラムについて](#)

上山信一ゼミの すぐそこにあるブルーオーシャンを探せ

朝食市場、美容市場、ヨーグルト市場…。身近すぎてありふれた商品の市場も、冷静に分析して見方を変えると、イノベーションの芽が隠れている。上山信一ゼミが真剣勝負で分析した、ニッポンの「レッドオーシャン」に隠れた「ブルーオーシャン」を見つけ出すアイデアを紹介。

日経BP社