

コロナ禍では「転禍為福」の姿勢が重要 集中投資と本質的な価値追求を徹底すべき

化粧品業界は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、戦後最大の試練に直面している。

このようなときにこそ頼りになるのが先人たちの知恵であり、「禍を転じて福と為し、敗に因りて功を為す」という言葉をビジネスに応用することにより、単にこの苦境から脱するだけでなく、新たな成長の道が開けてくるだろう。

転禍為福は「悪い状況をうまく利用して、良い状況に変えること」を意味しており、まさに現在のコロナ禍は、災難を自らの強みに転換できるかどうか、真の意味での実力が試されている局面ということができる。

ここで打つ一手が今後の企業の行く末を決定づけてしまうといっても過言ではないだろう。

転禍為福の局面では、分散投資や中長期で芽が出てくるような研究は一旦全て棚上げにし、投資を成長領域に集中させつつ、本質的な価値を打ち出すことが何より重要だ。

資生堂とコーセーは、新型コロナの感染拡大が始まってから約半年という短期間で、中国市場が急回復していると見るや、海南島・韓国の免税事業を強化し、W11に投資を集中するなど、メリハリの利いた成果につながる積極投資を行い、着実に成果に結びつけている。

また両社は、コロナ禍でマスク着用率が急激に増加し、化粧崩れやマスクへの色移りの悩みが多く聞かれるようになる中、マスクをしても色移りせず、長時間美しい仕上がりが続く口紅やBBクリームを開発するなど、生活者の悩みに逃げることなく、真正面から取り組み、短期間で商品化への道筋をつけ、消費者からの信頼を大いに

高めている。

やはり技術というものは、大きな困難に直面することでブレイクスルーするものと感じる。これまでも落ちない口紅は様々なものが提案されてきたが、使い心地の面では消費者に満足される域には達していなかった面もあった。しかし、戦後最大の試練を突破しようという強い意思から、今回のような革新的なものが登場してきた。

こうしたことが可能になっているのは、ここ数年の好況時に驕ることなく、両社ともに「敗に因りて功を為す」という姿勢で、失敗を恐れずに様々なことに果敢にチャレンジしてきたからであろう。

2022～2023年の本格回復期までは、ここ数年の好況でやや疎かになっていたDX（デジタルトランスフォーメーション）に取り組むべきだ。

特に、オンラインカウンセリングの充実化はどのチャンネルに属する化粧品メーカーでも避けて通ることはできない課題だ。アフターコロナの局面で、多くの顧客に効率よく商品の使い方を伝授する際の有効なツールとして使いこなせるかが成長の鍵を握りそうだ。

アフターコロナでは、逆に「転敗為功」が重要になる。コロナ禍においては中国重視で集中投資をすべきと述べたが、アフターコロナの局面では、国際情勢の急変などにより中国での売上が急減した場合を想定し、中国以外の成長市場への参入を積極化すべきだ。

それを着実に進めることができた企業こそ、10年後、20年後、新たな災禍に見舞われた際に、自信を持って次の一手を打つことが可能となるだろう。❶