



株式会社アイスタイル(2005年6月)

収益基盤強化のためのリニューアル



5 2005年6月、アイスタイル代表取締役である吉松徹郎氏は自社で企画・運営をするサイト「@cosme」の全面的なリニューアルを検討していた。

@cosmeは月間ページビューが1億500万以上にもなる化粧品の情報ポータルサイトだ。1999年末のサービス開始以来、利用者は増加の一途をたどり、こと化粧品に関してはいまや国内ではもっとも有名なサイトといわれるその地位をゆるぎないものにしている。

10 @cosmeが単なる情報ポータルではなく、「クチコミサイト」という呼ばれ方をするのはユーザーからのクチコミ情報をサイトに集積し、閲覧可能にしているからだ。化粧品はその商品特性として、使用してみなければその特徴や効果が掴みづらいという側面を持っている。買いたいと考えている化粧品が自分の肌やライフスタイルに合うものかどうかという点は購買を検討するのに非常に重要な点となるが、一消費者の目から購買前にそれを判

15 断することは困難を極める。このような事情をうけ、@cosmeに寄せられた数多くの商品に対するクチコミは、化粧品購入のための有益な情報として大きな価値を持つものとなっている。

現在、このクチコミ投稿の総数は300万件を突破しており、@cosmeがサービス開始以降ユーザーからの確固たる支持を受けてきたことがこの数字からも伺える。その人気ぶりは、

20 今ではほとんどの化粧品メーカーがその存在を無視できなくなっているほどだ。

このように、サイトの運営が完全に軌道に乗り、なおかつ競合らしい競合も存在しない同サービスであるが、ここに来て全面的なリニューアルという大規模な見直しを図ろうとしている。

表1・アイスタイル会社概要

アイスタイルの会社概要

2005年9月現在、アイスタイルの会社概要は表1のようになっている。

アイスタイルが現在のところ消費者向けサービスとして

- 商号:株式会社アイスタイル
- 設立:1999年7月27日
- 資本金:4億2321万円
- 従業員:99名
- 事業内容:
コミュニティを活用した新しいビジネスモデルの開発・運営、
コスメ情報専門サイト「@cosme」の企画運営、
コスメショッピングサイト「cosme.com」の企画運営
- 役員:吉松徹郎 山田メユミ 他

出所:アイスタイルホームページ(<http://www.istyle.co.jp/>)



5 運営するサイトは2つである。ひとつは化粧品の情報ポータルである「@cosme」であり、もうひとつは化粧品のショッピングサイトである「cosme.com」である。これらからも判断できるとおり、アイスタイルの事業ドメインは現在のところ化粧品にとどまっており、他の商品カテゴリについて経営資源を割くことはしていない。この事実、アイスタイル設立の経緯に大きく関係している。

10 アイスタイル設立のきっかけは、化粧品メーカーで開発に携わっていた山田メユミ氏(現アイスタイル代表取締役)がプライベートで発行していた「週刊コスメ通信(現@cosme通信)」というメールマガジンが、読者から好評を博したことに始まる。メールマガジンが今日ほど一般的でなかったこの時期において、この「週刊コスメ通信」の読者はまたたく間に増えただけでなく、山田氏の下にユーザーからの製品の使用感に対する多くの返信メールが寄せられるまでになったという。

15 この大きな反響に感動を覚えた山田氏は、これらの声を集めたユーザーのための情報サイトを作ることができれば、ユーザーにもメーカーにもメリットのあるものになるのではないかと考え、このアイデアを夫である吉松徹郎氏に相談する。当時コンサルティングファームに勤務していた吉松氏は、このアイデアにビジネスの可能性を見出し、事業計画書を作成した。

20 推敲を重ねてつくりあげられたこの事業計画書はニュービジネス協議会主催の「第6回ニュービジネスプランコンテスト」(1999年11月)において優秀賞を受賞するという結果を収め、吉松氏は更なる確信の下、この事業計画書に沿って起業のための準備を着々と進めていった。

25 かくして、1999年12月、「@cosme」が晴れてオープンとなるのであるが、このサイトは「週刊コスメ通信」の時から培われてきていた「化粧品に関心の深いユーザーが思ったことを信頼して話せる、聞ける、ユーザー主導型のサービス」という思想を大きく反映するものとなったのである。

ユーザーから見た@cosme

30 さて、それでは@cosmeは具体的に、ユーザーにどのような便益を提供しているのだろうか。「化粧品のことなら!みんなのクチコミサイト アットコスメ」と実際のページにも記載されているとおり、サイトには化粧品に関するさまざまな情報提供や、ユーザーが楽しめるような企画がサービスに織り込まれている。

35 このようなサービスの中心といえるのが、「クチコミランキング」である。@cosmeのサイトには、基礎化粧品、ベースメイク、メイクアップ、フレグランス(香水)といったさまざまな化粧品がカテゴリ別に分類されており、各化粧品メーカーがリリースする製品が



ほとんど網羅されている巨大なデータベースが構築されている。ユーザーは、このデータベースに登録された多岐にわたる製品について、実際に使用した感想を「クチコミ」として記載すると同時に、星なし～星7つまでの主観的な8段階評価で採点することができる。また同時に、自らが気になっている製品について他のユーザーが投稿した「クチコミ」を

5 閲覧することもできる。

これらのクチコミは、投稿者の年齢、肌質(乾燥肌・混合肌・脂性肌・アトピー・敏感肌等)とともに表示されるので、クチコミの閲覧者は自らが気になる製品をクチコミ閲覧者の年齢や肌質といった属性から、それが果たして自分に合う化粧品なのかどうかを判断しやすくなっている。

10 そもそも、化粧品はその時々々の流行や季節要因などに売り上げが左右されるため、新製品がリリースされてはいつの間にか消えてゆくという陳腐化の早い性質を持つ製品である。とは言うものの、化粧品は比較的高価であるため、そう簡単に次から次へと新しい製品を試してゆくわけにもいかず、消費者は「新製品に興味はあるが、簡単に買うわけにもいかない」というジレンマを抱えていた。

15 また、せっかく買った化粧品が自分に合うものかどうかを製品のキャッチコピーやパッケージなどから判断することは難しいという事実も、化粧品を簡単に購入することへのためらいができる要素となっていた。

クチコミランキングの人気理由は、このようにユーザーが長年潜在的に抱えてきた問題をある程度解決する働きを持っていることに一因があるとされている。

20

表2・@cosme ユーザープロフィール

一方では、気になるブランドの最新情報をチェックしたり、無料の「プロデュースメンバー」に登録することで、製品のモニターに

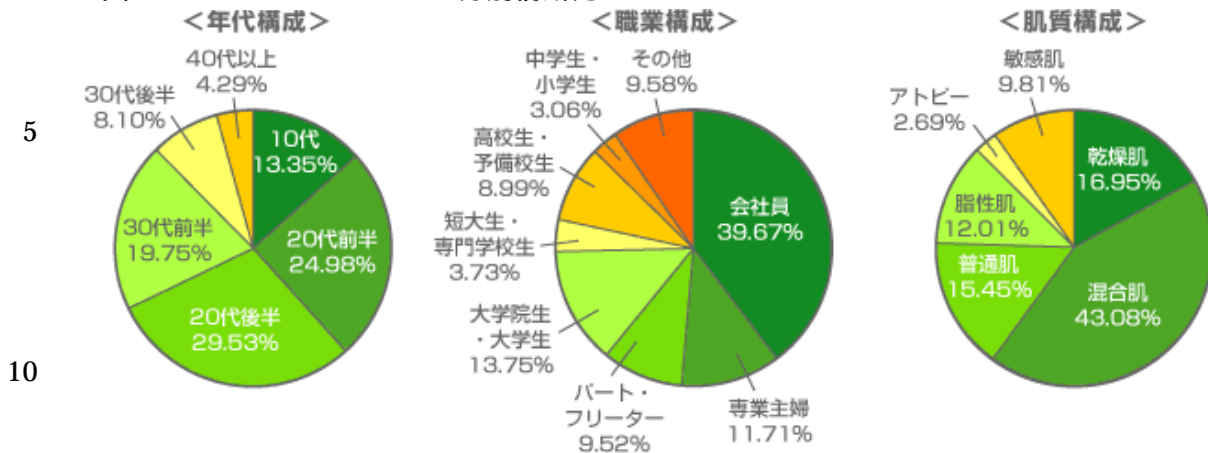
30 応募したり、アンケートをもとに行われる実際の商品企画に参加することもでき、@cosme 内には化粧品に対するさまざまな情報収集・

40 情報の投稿ができる仕組みが構築されている。

ページビュー数：月間1億500万PV以上 (339万PV以上/day) モバイル版含む
会員数：570,000人 モバイル会員含む ユニークユーザー数：855,000人 メールマガジン発行部数：215,000通
総クチコミ件数：約2,800,000件 男女比：女性：99% 男性：1%
オンラインショッピング経験： ある：71% ない：29%
未既婚： 独身：64% 既婚：36%
(2005年7月現在)

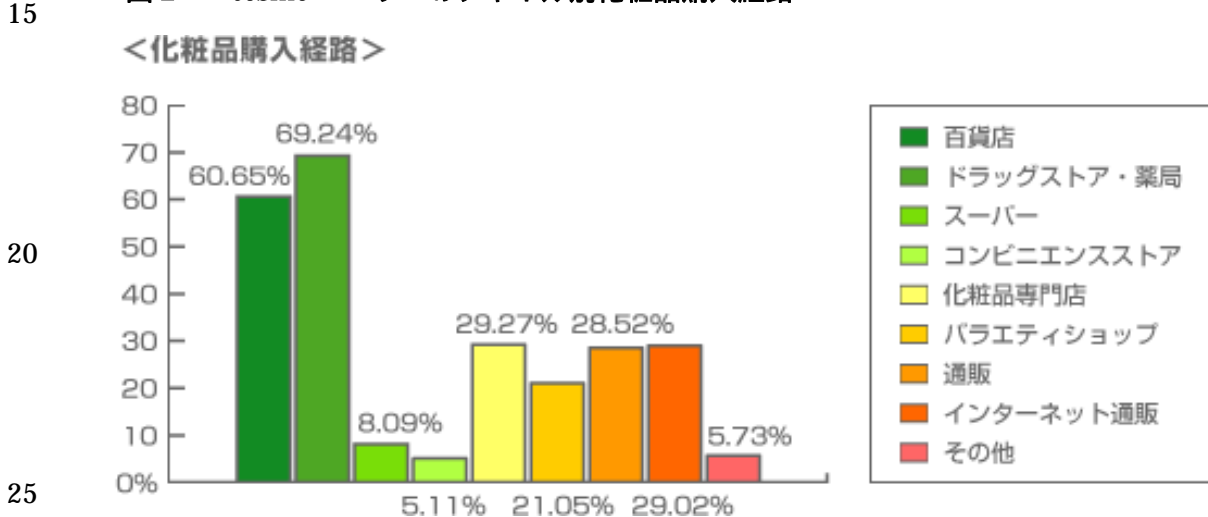
出所：アイスタイルホームページ (<http://www.istyle.co.jp/>)

図1・@cosmeユーザーの区別構成比



出所：アイスタイルホームページ (<http://www.istyle.co.jp/>)

図2・@cosmeユーザーのチャネル別化粧品購入経路



出所：アイスタイルホームページ (<http://www.istyle.co.jp/>)

cosme.com

30 @cosme が口コミ中心の情報ポータルであるのに対し、アイスタイルが運営するもう1つのサイトである cosme.com はショッピングサイトである。cosme.com はショッピングカートを利用する一般的なオンラインショッピングサイトと同様の仕様となっているが、特筆すべきは@cosme のクチコミランキングページと連動している点である。つまり、cosme.com で購入できる商品については@cosme に書かれたクチコミランキングを参照でき、また@cosme 側から cosme.com に移動することもできる。@cosme には、cosme.com で実際に販売を行っている製品に関してのみ「かえるマーク」と呼ばれる「買う?」とい

35



う台詞の吹き出しがついた小さな蛙のアイコンが描かれており、それをクリックすることで cosme.com の製品購入ページへ移動することができるようになっているのだ。

このように完全に連動していると、もはや@cosme と cosme.com にサイトを分割する必要性があまりないように思えるが、これには少しばかりの理由がある。

- 5 そもそも、cosme.com による化粧品の仕入れ販売はアイスタイルが当初描いていた事業計画にはないものであった。アイスタイルが考えていたのは、クチコミ等を閲覧したユーザーが製品に興味を持ち、実際に購入を検討した場合には、アフィリエイトとして化粧品メーカーの手がけるショッピングサイトへリンクを張り、誘導するというものであった。
- 10 また、吉松氏が「化粧品は販売チャネルが決まっているため、通信販売を行っているメーカーや EC サイトを運営しているメーカーが対象となった。(また、既存の化粧品個人輸入サイトのように並行輸入品を扱うのではないかとメーカー側に疑心を抱かれてしまう)」と考えたことも、仕入れ販売を想定していなかった理由となっていた。

15 しかしながら、2002年11月の cosme.com オープン以降も化粧品メーカーにおける EC サイトの数はさほど多くならなかった。そこでアイスタイルは自らでショッピングサイトを構築し、インターネットによるチャネルを持たない化粧品メーカーの商品を取り扱うようにすればメーカーにとってのメリットも大きいと考え、2004年11月から仕入れ販売のスタイルを取り入れている。

20 アイスタイルの想定していた当初の事業計画

現代表取締役である吉松徹郎氏がアイスタイル設立にあたって描いた事業計画は、かなり先を見据えたものであった。

- 25 当然のことながら、事業を軌道に乗せるためには、どのようにして収入を得るかという問題に対し現実的な答がなければならない。インターネットサービスの場合、パイロットビジネスとして手探りで事業を進めて行くような場合もあるが、@cosme の場合にはその答があらかじめいくつかが用意されていたといえる。

この事業計画における収入モデルを簡単に表したものが表3である。

30 表3・事業計画マトリクス

	メーカー	卸	小売店	消費者
Traffic	広告事業			
Data	リサーチ事業 レポート事業	レポート事業 (販売動向)		
Money	販売支援 EC		小売店支援	フリーマーケット オークション

出所：アイスタイル資料

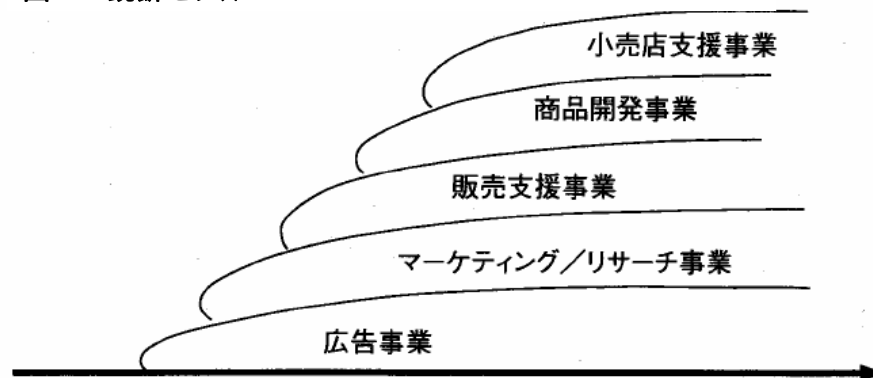


この表には、@cosme というひとつのサービスが価値を生んで行った場合、どのような収入源を持つことができるかがマトリクス上に記入されている。横軸には化粧品という業界におけるプレイヤー、縦軸には価値を持つであろう要素が挙げられている。

- 5 このような事業計画は図3の「鏡餅モデル」としても説明されており、アイスタイルは当初から「化粧品という同一テーマの複数事業」というモデルを描いていたことが分かる。

図3・鏡餅モデル

10



出所：慶應ビジネススクールケース「アイスタイル」

20

また、これらは「@cosme 道を作る」という吉松氏の構想が前提となっている。これは、@cosme というサービスが軌道に乗ってゆけばそこに人が集まってゆき、その数が一定規模に達することでそれぞれの収入源が段階的に現実的なものになってゆくという事業のアイデアをわかりやすく表した言葉である。

25

この、「道ができることで実現するであろう収入モデル」にはいまだ実現していないものもあるが、「売上高5億円のところまでは、最初に書いた事業計画とほとんどずれていない。唯一ずれたのは、コマースの立ち上がりが遅かったこと」と吉松氏が言うように、実際のところは、先に紹介した化粧品メーカー自身による EC の立ち上がりが遅く、仕入れ販売 (cosme.com) を手がけることになったという事実を除けば、アイスタイルの収入源は当初描いていた事業計画どおりに増えていった。

30

化粧品業界の特徴

35

我が国の化粧品業界の特徴として、販売店を守るために構築した制度品システムがあげられる。この制度品システムはその後再販維持制度に守られ、全国に専門店のネットワーク



クを広げること成功する。この流れは化粧品流通の主流となり、その他の主要メーカーもその後を追従してゆくこととなったため、これらの企業の店舗網はまたたく間に日本中に設置された。そのため後発メーカーは、それぞれ訪問販売や通信販売といった独自のチャネルを新たに開拓してゆくしかなかった。

- 5 しかし再販維持制度が1997年4月に廃止となり、化粧品はいわゆる従来型の対面販売を基本とした「制度品」と、比較的安価でドラッグストアやコンビニ、通販などでも購入が可能な「セルフ」へと2極化してゆくこととなった。

化粧品メーカーがそれぞれ違った販売チャネルを主軸としながら、一方で新たなチャネルへ進出しようと模索しているのにはこのような業界の構造が理由となっている。

10

また、業界全体の広告費の総額が食品業界に次いで大きいのも化粧品業界の大きな特徴である。実のところ、化粧品の成分の多くを占めるのは水であり、その製造原価はきわめて安いのが普通である。この製造原価だけを考えれば、化粧品をかなりの低価格で販売することは可能だが、化粧品は直接肌に塗布するため製造元の信頼性が求められることや、使用している化粧品の銘柄が女性のステータス心理を左右することなどから、ブランドの知名度やイメージがなければ消費者は見向きもしてくれない。そのため、比較的高価格で売られる制度品はもちろんのこと、低価格が売りのセルフの商品においても、ある程度のプロモーションコストを計上した価格設定となっているのが実情である。

15

20 表4・化粧品のチャネル別販売額

販売チャネル	販売額	構成比
専門店	437,470	22.9
ドラッグストア	301,100	15.8
GMS(総合スーパー)	239,450	12.5
百貨店	201,750	10.6
訪問販売	238,390	12.5
通信販売	184,710	9.7
その他	307,930	16.1
	1,910,800	

出所：『化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本』梅本博史



表5・化粧品メーカー売上順位

		店舗販売		無店舗販売		合計
		カウンセリング	セルフ	訪問販売	通信販売	
1	資生堂	219,150	94,800			313,950
2	カネボウ	114,350	57,500			171,850
3	コーセー	72,500	15,000			87,500
4	花王ソフィーナ	76,250				76,250
5	ポーラ		11,200	34,900	19,800	65,900
6	DHC				58,400	58,400
7	マックスファクター	51,000				51,000
8	アルピオン	38,500				36,500
9	ロレアル	20,500	15,300			35,800
10	アムウェイ			31,500		31,500
11	マンダム		31,400			31,400
12	ノエビア			29,200		29,200
13	ファンケル				26,450	26,450
14	エイボンプロダクツ			25,600		25,600
15	ニュースキン			25,300		25,300

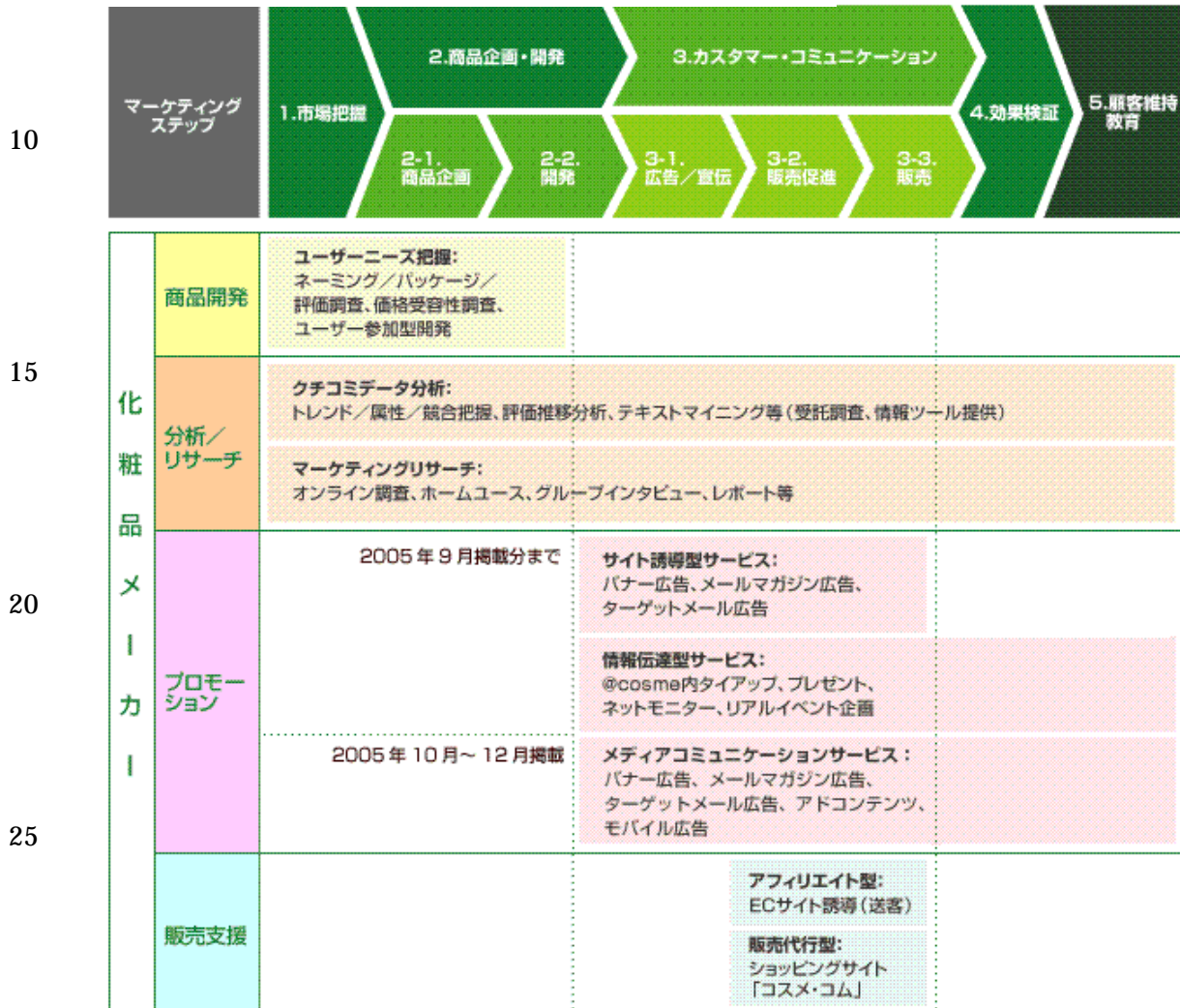
出所:『化粧品業界の動向とカラクリがよーくわかる本』梅本博史



メーカーから見たアイスタイル

@cosme がこれほど人気を集めているという事実は、もはや化粧品メーカーにとっても無視できない存在となっている。当然のごとくアイスタイルもこの事実を背景とし、化粧品メーカー向けに広告、リサーチ、販売支援といった点で営業をかけている。

図4・アイスタイルのメーカー向けサービス



*商品開発、分析リサーチは100%子会社の(株)アイスタイル・マーケティングソリューションズが提供するサービスです。

出所: アイスタイルホームページ (<http://www.istyle.co.jp/>)

これらの提案のうち、現段階で一番メーカーに受け入れられており、アイスタイルの売上の8割を占めるのが広告販売である。メーカーにとっても、化粧品に興味を持つユーザーが数多く集まる@cosmeは魅力的なプロモーションチャネルとなっており、実際に@cosmeには数多くのメーカーからの広告が載せられている。



これらの広告は、@cosme のサイトに表示されるバナー広告だけでなく、商品開発スタッフをユーザーから募ることで製品に興味を持ってもらったり、モニターの募集をしたり、座談会を開いたりといった多岐にわたる形態がとられている。また、WEB ページだけでなく、メールマガジンやモバイルサイトへの広告も少量ではあるが扱われている。

5

図5・プロモーションサービス詳細1

2-1. サービス詳細 ①プロモーション基本プラン

従来と同様販売枚数限定メニューです。サイトパワーを反映し価格を改定させて頂きました。目的に合わせてオプションサービスを組み合わせることにより、様々なプロモーションが可能になります。



10

15

20



copyright 2005 (C) All rights reserved, istyle Inc.

出所: アイスタイルホームページダウンロード資料 (<http://www.istyle.co.jp/service/download.html>)

25

30

35



図6・プロモーションサービス詳細2

2-2. サービス詳細 ②オプションサービス ~ユーザー参加型プラン~

情報伝達型サービスオプションプランは、化粧品メーカー様向けの@cosmeメンバー参加型企画です。発売先行モニターやアンケート、プレゼント企画など、より「密度」のある情報発信ができます。

5



+



10

@cosmeのプロデュースメンバーが各種イベント(モニター企画、セミナー企画、プレゼント企画等)に参加。その模様や発言(クチコミ)をブランドページに掲載することで、よりリアリティのある情報伝達が可能になります。今までメーカー様では伝えられなかった情報伝達に是非ご活用ください。

※プロデュースメンバー=商品開発、モニター企画、アンケート調査等に参加可能な@cosmeメンバー

15

■プレゼントプラン
プロモーション基本プラン費用+ ¥500,000

上記料金に含まれる費用

- ・イベント告知費(プロデュースメンバーメール、モニターイベントページ掲載)
- ・スクリーニングアンケート設計費・システム利用料(MAX設問数10問まで)
- ・サンプリング対象者抽出費(100名まで)

※増員の追加費用は@1000円となります(配送費別途)

・企画設計費

■オンラインイベントプラン
プロモーション基本プラン費用+ ¥900,000

上記料金に含まれる費用

- ・イベント告知費(プロデュースメンバーメール、モニターイベントページ掲載)
- ・スクリーニングアンケート/事後アンケート設計(MAX設問数10問まで)
- ・モニター抽出費(MAX10名まで)

※増員の追加費用は@2000円となります(配送費別途)

・企画設計費

■オフラインイベントプラン
プロモーション基本プラン費用+ ¥1,100,000

上記料金に含まれる費用

- ・イベント告知費(プロデュースメンバーメール、モニターイベントページ掲載)
- ・スクリーニングアンケート/事後アンケート設計(MAX設問数10問まで)
- ・イベント参加者抽出費(MAX10名まで、増員の追加費用は@8000円となります)

・企画設計費(会場費、MO費、雑費は別途になります)

※サービスの全面改訂を予定しておりますため、9月末掲載分までの販売とさせていただきます。



copyright 2005 (C) All rights reserved, Istyle Inc.

出所: アイスタイルホームページダウンロード資料 (<http://www.istyle.co.jp/service/download.html>)

また、広告による情報提供だけではなく、リサーチ先としても@cosme はメーカーにとつて貴重な存在となっている。@cosme には基本的に化粧品に興味があるユーザーが集まっているだけでなく、それぞれのユーザーが会員登録の際に年齢・肌質を明示しているため、対象を絞り込んだ質の濃いマーケティングリサーチが可能となっている。アイスタイルはこのリサーチ販売を強化すべく、リサーチのWEBサービスである「@cosmePRO」を2005年5月に開始した。これは、メーカー側が料金を払うことで利用できるASPのサービスであり、手軽に情報の分析ができるようパッケージ化されている。このパッケージの目玉は、野村総合研究所がシステム構築に一枚噛んだことで導入された「テキストマイニング」という手法が活用できることであり、これを用いることで自社製品に寄せられた数多くのクチコミ文章を自動的に収集、分析し、どのような表現で該当する製品がユーザーに語られているかを知ることができるようになっている。

また、情報収集という点においては、リサーチという手法だけではなく、商品開発やモニターなどのユーザー参加型企画を@cosme 内で行うことによって、ユーザーからの生の声を得ることも可能となっている。

35



図7・リサーチサービス詳細

価格表(@cosme ネットリサーチ)

■@cosme ネットリサーチ: 標準パッケージ

サンプルサイズ	設問数	10問	15問	20問	30問	40問
100		¥199,000	¥211,000	¥224,000	¥257,000	¥291,000
200		¥233,000	¥255,000	¥262,000	¥299,000	¥337,000
300		¥267,000	¥283,000	¥300,000	¥341,000	¥383,000
500		¥370,000	¥391,000	¥413,000	¥464,000	¥516,000
1000		¥558,000	¥597,000	¥630,000	¥725,000	¥815,000

* 料金は、調査票が確定された状態で、ご依頼いただいた場合です。
* WEB画面作成、データ回収、データ集計は含まれます。

■調査企画
調査企画費用 5万円～

■調査票設計

設問数	料金
10問まで	130,000
15問まで	145,000
20問まで	160,000
30問まで	190,000
40問まで	220,000

テーマ、目的によってどのような調査手法、調査設計がより適切か、ご予算に応じて、企画から調査票の作成など致します。

■報告書作成費用

設問数	簡易版	詳細版
10問まで	15万円～	25万円～
20問まで	20万円～	35万円～
30問まで	25万円～	45万円～
40問まで	30万円～	55万円～

調査終了後に、調査の目的にあった調査報告書を、調査専門スタッフが作成致します。報告書には、簡易版と詳細版があります。

■クチコミ抽出
クチコミ抽出費用 5万円～

■サンプル割付
サンプル割付費用 3.5万円～

■スクリーニング調査: 10万円～

リアルグループインタビュー(FGI)、ホームユーザーインタビューサービス(download.html) などの他サービスについては、別途お問合せ下さい。

出所: アイスタイルホームページダウンロード資料 (http://www.istyle.co.jp/service/download.html)
* 詳細版: 項目間クロス集計・グラフ集計・コメント
* 簡易版: 項目間クロス集計・グラフ集

istyle copyright 2005(C) All rights reserved, istyle Marketing Solutions Inc.

さらに@cosme は販売支援という点においてもメーカーへ貢献している。自身で消費者向け EC サイトを持つメーカーには広告と連動したアフィリエイトとしてサイトへの誘導を行い、EC サイトを持たないメーカーの製品については cosme.com による仕入れ販売を行っている。

インターネットによる販売が、既存の流通網とのコンフリクトを生むのではないかとの懸念もあるが、これに対しアイスタイルは「メーカーさん側をお願いするという姿勢」を採ることとしており、その判断をメーカー側にゆだねている。実際のところは、化粧品メーカーにおける流通チャネルごとの営業部隊がそれぞれの成果を社内で競っていることもあり、アイスタイルによる販売支援を嫌がるメーカーは一部の高級ブランドを除いて、ほとんど存在しないと言われている。

卸や小売店から見たアイスタイル

目下アイスタイルが拡充しようとしているのは卸や小売店向けのサービスである。サービス開始以前、吉松氏は@cosme が一般消費者に十分広まれば、@cosme のクチコミが消費市場を代表する意見となってゆくだらうと考えていた。しかし、サービスが十分広まった現在においても、「これだけレビューがあったら、ユーザーが悪く評価したものが売れなく



なと思っていたのですが、変わらず売れ続けているのです。」と吉松氏が語るように、@cosme ユーザーとマスマーケットにはある程度の乖離があるのだという。

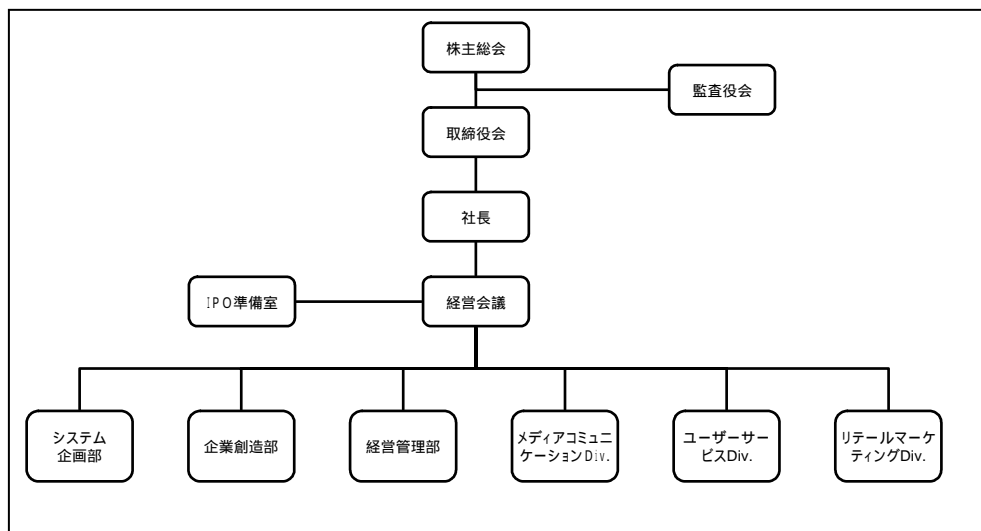
吉松氏はこの状況を打破する方策として「ユーザーの意思決定の瞬間にユーザーの声を持っていく仕組みをつくらなくてはならない」と考えており、その第一歩として卸や小売店向けにPOP用の情報を提供するサービスを拡充しようとしている。これは、店舗におかれたPOPに@cosmeに記載されたクチコミ情報が書かれていたり、2次元バーコードをPOPに記すことで携帯端末用の@cosmeのサイトに消費者がアクセスできるようにしたりする、といったものである。

そのほかには店舗専用端末の設置や、棚割支援などを考えているといい、今後の卸・小売店向けのサービスの拡充が期待されている。

アイスタイルの組織図

以上のように、一般消費者に向けてのサービスだけでなく、化粧品メーカーや、卸・小売店向けのサービスへも力を入れているアイスタイルであるが、その組織も、この「BtoM(メーカー向け)」「BtoR(卸・小売向け)」「BtoC(消費者向け)」という分類を基本として形成されている。

20 アイスタイル組織図





@cosme 利用者の趨勢

インターネットサービスの場合、利用者が指数関数的に増加する 경우가多いが、@cosme
 5 の場合はこれまでも利用者が急激な伸びを見せるというようなことはなく、その増加率は直線的であった。しかし注目すべき点は、ページビューや会員数の伸びが右肩上がりではあるが徐々に緩やかになってきていることだ。

図8・@cosmeのPV数・総クチコミ件数の推移

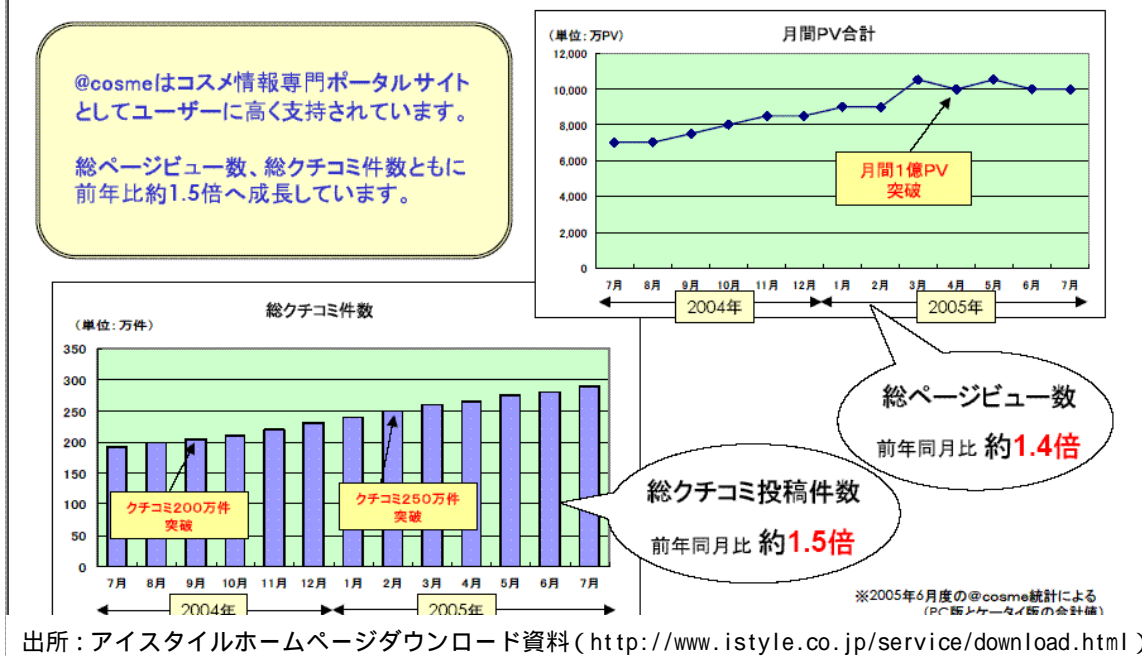
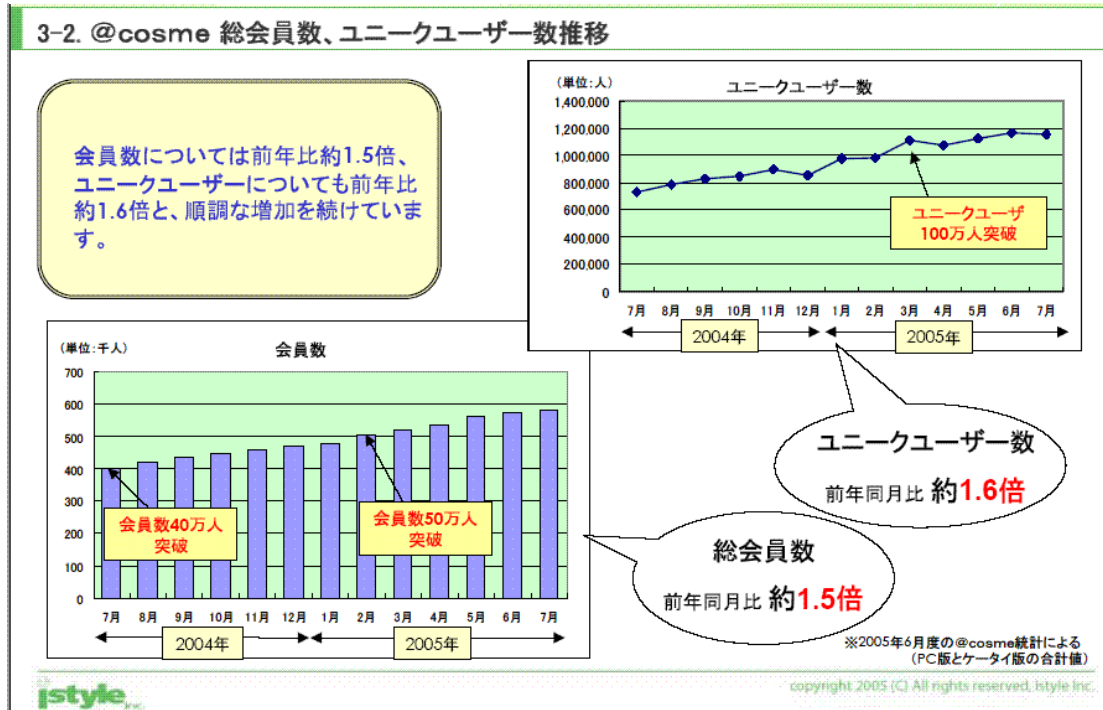




図9・@cosmeの総会員数・ユニークユーザー数の推移



出所: アイスタイルホームページダウンロード資料 (<http://www.istyle.co.jp/service/download.html>)

20 アイスタイルをとりまく外部環境の変化

以上のように、これまで順調な発展を遂げてきたアイスタイルであるが、現在(2005年6月)その外部環境は設立当初から大きく変化している。

まず挙げられるのが、インターネット広告市場におけるページビューあたりの広告単価が下落しているという事実であった。Googleの広告サービスであるアドワーズ・アドセンスなど、小規模の事業者でも比較的導入が容易であるクリック保障型の広告や、個人サイトまでカバーするアフィリエイト・プログラムが登場したことがその背景にあった。つまり、従来は大規模なサイト運営者がより大きな広告単価を広告主に設定できたのに対し、「広告を切り売りできる仕組み」が登場したことで、インターネット広告市場が相対取引から市場取引の様相を呈し始めた。その結果、インターネット広告全体の相場は下がる傾向にある。

アイスタイルが今後成長してゆく上で、売上の8割を占める広告収入は売上高を左右する重要な要素である。総合ポータルサイトとは異なり、@cosmeは化粧品に限定した情報サイトであるため、営業努力によって広告主の裾野が大きく広がるということはない。したがって、広告単価の下落は一つの懸念材料であった。

しかし、この化粧品に限定した情報サイトであることは@cosmeの一つの強みでもあった。



そもそも広告媒体としての@cosmeには、マスマーケットを相手にするのではなく、「化粧品に関心が高い」という限定された消費者層に対して強みを持つという、パブリシティや雑誌広告に近い性質がある。@cosmeが主な女性向け情報サイトの中でも高い利用頻度・滞在時間を誇っていることや、@cosmeユーザーが一般インターネットユーザーと比較して所持している化粧品の種類が多いなどのデータが、@cosmeユーザーの特殊性を裏付けている。そのため、インターネット広告市場におけるページビューあたりの広告単価が下落しつつも、アイスタイルの設定する広告単価はサービス開始以来徐々に引き上げていくことに成功していた。しかし、売上の増加のためにはさらに大幅な価格改定が必要のように思われた。

10 バナー広告の価格をざっくりと比較した場合、@cosmeがトップページのタイアップバナーが5.6円/インプレッションである(前述図5)に対して、例えばYahoo!Beautyが2.8円/インプレッション(トップページの上部)、mixiが0.48円/インプレッション(トップページの上部)である。(注:インプレッションとは、画面にその広告が表示されること。ちなみに、@cosmeの価格は2005.6時点だが後者2社は2006.2のケース執筆時点の価格)

15 このほかの外部環境の変化には、吉松氏が危惧していることとして「データの分散化によるリスク」があった。近年、blogやSNSといったサービスが人気を博し始めているが、ユーザーがこのような場所へ投稿する情報は体系化されて保存されていないため、ビジネスに使えるデータとして有効活用することは定型化されて投稿された口コミと比較すると難しい。@cosmeにおいても、会員が自分のblogを登録できる機能があるが、この機能で20 は記載された情報のフォーマットが一定しないため、利用可能なデータにはなっていなかった。

図8、図9に見るように、@cosmeのページビューや会員数の伸びが緩やかになっていることもあり、アイスタイルが売上をさらに伸ばしてゆくためには、ここで再度事業の見直しを図る必要性が感じられた。吉松氏が@cosmeのリニューアルを検討していたのには、この25 のような事情があったのである。

(注)本ケースの記述には、2005年9月~2006年1月の期間、2度にわたって、アイスタイルの吉松CEOにインタビュー調査を行なった内容が反映されている。

30 ケースライター(鍛地)のぶしつけな質問に快く応じてくださった吉松CEOに、この場を借りて、深い感謝の気持ちを表したい。



付図表1 アイスタイル沿革

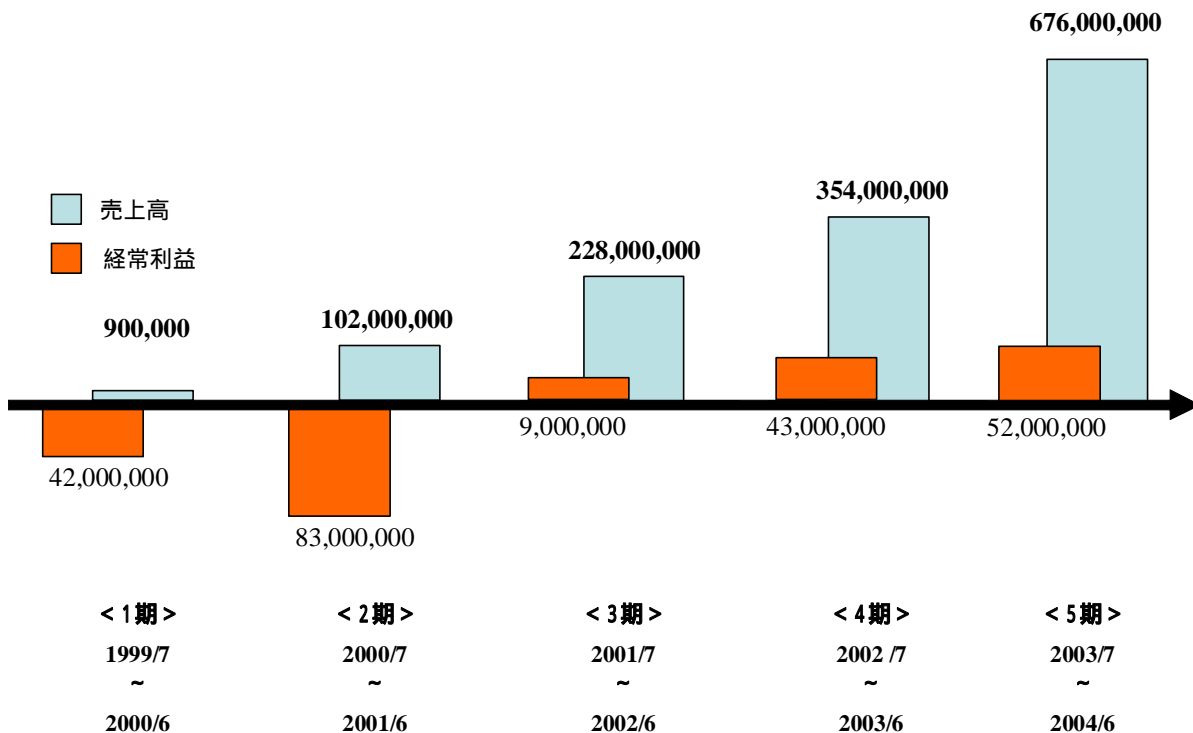
1999年7月	有限会社アイスタイル(東京都世田谷区 資本300万円)設立
1999年11月	ニュービジネス協議会主催「第6回ニュービジネスプランコンテスト」優秀賞受賞
1999年12月	インターネットのコスメ専用ポータル「@cosme」オープン
2000年1月	ネットイヤー・インキュベーション・キャピタル・コンソーシアムより出資を受け、 資本金を595万円へ増資
2000年4月	株式会社アイスタイル(資本金2380万円)組織変更
2000年6月	化粧品メーカー向け各種サービス本格始動
2000年9月	ハッチャリー・ベンチャーパートナーズより出資を受け資本金を9044万円へ増資
2000年12月	NTTドコモ公式サイト i-mode版@cosmeオープン
2001年1月	@cosmeクチコミ投稿数10万件突破
2001年4月	ヤフー株式会社より出資を受け、資本金1億1544万円へ増資
2001年8月	@cosme会員10万人突破
2001年10月	@cosmeクチコミ投稿数20万件突破
2001年11月	全国化粧品小売協同組合連合会と提携し、 小売店データベース「全国街のお化粧品屋さんマップ」をオープン
2002年4月	All About Japan スーパーおすすめサイト大賞2002 総合大賞受賞
2002年7月	@cosmeクチコミ投稿数50万件突破
2002年10月	日経インターネットアワード2002 ビジネス部門 日本経済新聞社賞受賞
2002年11月	コスメメーカー直販オンラインショッピングモール「cosme.com」オープン
2003年3月	ボーダフォン公式サイト ボーダフォンライブ!版 @cosmeオープン
2003年5月	@cosmeクチコミ投稿数100万件突破
2003年6月	携帯版ショッピングモール cosme.comモバイルオープン
2003年6月	株式会社NTTデータより出資を受け、資本金を1億4184万円へ増資
2003年12月	株式会社ベネッセコーポレーション、株式会社プラネット、住友商事株式会社等より出資を 受け、資本金を1億8,321万円へ増資
2003年12月	KDDI 公式サイト「EZWeb版@cosme」オープン
2004年2月	子会社「株式会社メディアプレスト」設立
2004年9月	@cosmeクチコミ投稿数200万件突破

出所：アイスタイルホームページ (<http://www.istyle.co.jp/>)



付図表2 業績の推移

売上高と経常利益の推移



アイスタイル資料を元に作成

5

10

15



付图表3 アイスタイル貸借対照表(2005年6月30日現在)

【貸借対照表】			平成17年6月30日現在		
区 分	金額(千円)	構成比(%)	区 分	金額(千円)	構成比(%)
(資 産 の 部)			(負 債 の 部)		
流 動 資 産			流 動 負 債		
現金及び預金	560,166		買掛金	10,553	
受取手形	2,362		短期借入金	50,000	
売掛金	205,057		1年内返済予定長期借入金	26,152	
商品	7,681		1年以内償還予定社債	32,000	
前払費用	4,596		未払金	67,991	
短期貸付金	11,248		未払費用	16,350	
未収入金	3,235		未払消費税等	332	
繰延税金資産	12,523		未払法人税等	4,956	
その他流動資産	1,438		前受金	6,614	
貸倒引当金	△ 15,593		預り金	10,438	
流動資産合計	792,713	74.9%	ポイント引当金	2,111	
固 定 資 産	265,202		流動負債合計	227,501	21.5%
有形固定資産			固 定 負 債	356,359	33.7%
建物	9,907		長期借入金	68,858	
工具器具備品	35,113		社債	60,000	
有形固定資産合計	45,021		固定負債合計	128,858	12.2%
無形固定資産			負債合計	356,359	33.7%
商標権	14,673		(資 本 の 部)		
ソフトウェア	82,596		資 本 金	423,218	40.0%
その他	344		資 本 剰 余 金		0.0%
無形固定資産合計	97,614		資本準備金	375,315	
投資その他の資産			資本剰余金合計	375,315	
投資有価証券	45,233		利 益 剰 余 金		0.0%
保証金	32,148		当期未処理損失	96,976	9.2%
破産更生債権等	2,850		利益剰余金合計	△ 96,976	
繰延税金資産	44,994		資本合計	701,557	66.3%
その他	190				
貸倒引当金	△ 2,850				
投資その他の資産合計	122,567				
固定資産合計	265,202	25.1%			
資産合計	1,057,916	100.0%	負債・資本合計	1,057,916	100.0%

(注)記載金額は千円未満を切り捨てて表示しております。



早稲田大学IT戦略研究所 公開ケース一覧

No.1	ジャパン・イーマーケット:eマーケットプレミアのビジネスモデル再構築	足代訓史(2004年3月)
No.2	PTP(パワー・トゥ・ザ・ピープル):商品評価サイトの仕組み	柏陽平(2004年3月)
No.3	OCNとISP各社の競争:価格競争の追従関係	宮元万菜美(2004年8月)
No.4	ポケットモンスター(1996~1998)	木村誠(2005年3月)
No.5	フォトハイウェイ・ジャパン:無料ビジネスからの脱皮	鍛地研介(2005年7月)
No.6	株式会社アイスタイル(2005年6月):収益基盤強化のためのリニューアル	鍛地研介(2006年6月)
No.7	楽天市場のビジネスモデルと情報システム	前川徹(2006年8月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>



RIIM IT戦略研究所

Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY