

ハビトゥス(Habitus)とはラテン語で、習慣、行動様式、ものの見方、感じ方などを意味しています。

## 第 19 回 Habitus マーケティング研究会 講演概要 (2018 年 12 月 20 日開催)

### 「IoT をベースとしたパーソナライズ・スキンケアサービス ～資生堂“OPTUNE”のビジネスについて」

川崎 道文 氏 資生堂ジャパン株式会社  
事業戦略本部 次世代事業開発部 Optune ブランドマネージャー

1. キーコンセプトは「パーソナライズド・ビューティ」	1
2. 新スキンケアサービス「オプチューン」	2
3. オプチューンのマーケティング	3
4. 社内風土改革の実現	4
5. IoT ベースのパーソナライゼーションサービスの展望	4

第 19 回 Habitus マーケティング研究会(2018 年 12 月開催)は、IoT を活用したスキンケアシステム「Optune(オプチューン)」を開発された資生堂ジャパン株式会社マーケティング強化本部(当時)の川崎道文氏をお招きしました。オプチューンは一人ひとりに最適なスキンケアソリューションを提供する究極のパーソナライゼーションを追求した次世代型のビジネスモデルとして注目されています。その後、β 版の改良を進められ、19 年 7 月 1 日に本格展開を発表しました。以下は講演概要です。

### 1. キーコンセプトは「パーソナライズド・ビューティ」

資生堂は2020年から30年の生活者を視野に入れて、世の中がどう変わるかを4つの大きな変化として描いている。1つ目は「生活者の変化」で、ライフスタイルの多様化、主要国の高齢化、クロスボーダーにつながる若年層があげられる。2つ目は「経済の重心シフト」で、中国のプレゼンスの拡大、アジアにおける中間層の拡大、国境を越えるローカルトレンドなどがある。3つ目が「破壊的テクノロジーの台頭」で、あらゆるモノのデジタル化、IoT、3Dプリンタ技術の普及、ヘルスケアイノベーションで、これまでの延長線上にないような変化が起きるといことだ。4つ目が「産業の構造的変化」で、D2C(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)など、メーカーとお客様が直接つながる関係が実現され、拡大するという未来を描いている。

生活者の変化では、美の価値観がさらに多様化し、生活者自身が情報を持ち、自分の在り方や楽しさを探求するようになる。このような変化のなかで、資生堂が掲げているキーコンセプトの一つが「パーソナライズド・ビューティ」である。業界に先駆けて最先端のパーソナライズド・ビューティに取り組

み、一人ひとり異なるだけでなく、同じ人でも、その時々で異なる美しさへの欲求に最適なソリューションを提供する、新しい化粧体験、消費体験の創造への試みを進めている。

パーソナライズド・ビューティを実現するために、17年ごろからユニークな技術を有する企業を資生堂グループに積極的に取り込んでいる。スマートフォン（スマホ）で肌の色を測定して、カスタムメイドのファンデーションをオンラインで販売する米国のベンチャー企業の「マッチコー」や、AIプラットフォームの先端技術や顔認識などの画像解析技術に加え、メイクをした顔を解析し、素肌に戻す技術ももつ「ギアラン」などがある。また、気分をスマホに入力すると、それにあうアロマフレグランスを噴霧してくれる「ブリセント」や、Amazon Alexa で音声で美容のアドバイスをする「資生堂スキル」などを提供している。

## 2. 新スキンケアサービス「オプチューン」

### ◆開発の背景

「オプチューン」は、パーソナライズド・ビューティの取り組みの一つとして、新しい化粧体験を提供している。お客様の肌の状態や気分などを測定し、さらに、気温、湿度、紫外線量といった外部環境のデータを掛け合わせ、最適なスキンケアソリューションを調合して、マシンから抽出するようにした、新しいスキンケアシステムだ。ブランド名は Optimize 「最適化する」という言葉と Tune 「調律する」をあわせて「Optune」と名付けた。

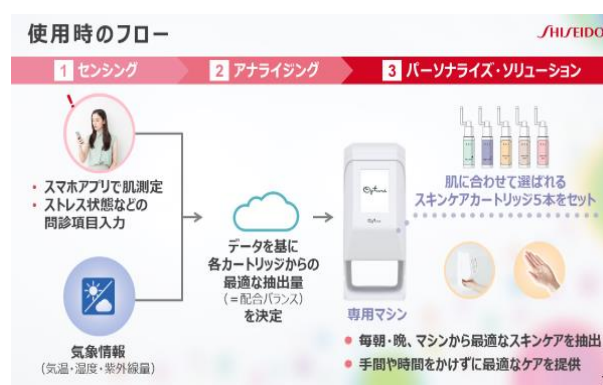
開発の背景には、女性たちの肌への意識がある。肌は天気などの外部環境、食生活、睡眠、生理周期などによって揺れ動くため、常に自分の肌に合う最適なスキンケアを探し求めている。この意識と行動に着目したのが「オプチューン」で、一人ひとりの肌タイプのほか、日々、変化する肌の状態、その時々でのストレスや温湿度などの外部環境に応じて、毎日、毎回、お客様に最適なスキンケアソリューションを提供する。β版（18年12月時点）で1,000通りを超える抽出パターンを実現している。この独自のアルゴリズムには、30年近く店舗で実施してきた肌診断機器によるカウンセリングデータなど、資生堂が蓄積してきたノウハウが凝縮されている。

### ◆オプチューンの仕組み

「オプチューン」の使用時の基本的フローは、センシング、アナライジング、パーソナライズド・ソリューションの3段階である。

センシングでは、世界初のスマホ専用アプリ「肌パシャ」で、肌の状態（きめ・水分・皮脂・毛穴）をお客様に測定してもらう。さらにその時のストレス状態などの問診項目を入力してもらうと、肌の状態を客観的に把握する。事前に登録してもらっている居住地の当日の気象データ（気温・湿度・紫外線量）を自動で取得する。

アナライジングでは、センシングした各種データから、独自に開発したアルゴリズムで最適な抽出量（＝配合バランス）を計算して導き出す。



川崎氏 ご講演資料より

「オプチューン」のマシンには、お客様の肌タイプに合わせて選んだスキンケアカートリッジ5本がセットされていて、毎朝・晩、各カートリッジからアナライジングで決定された最適な量が抽出される。カートリッジの量が少なくなるとマシンの画面やアプリを通じて、その旨をお客様にお知らせし、カートリッジの購入を促す仕組みになっている。カートリッジがなくなるころに肌の状態が変わっていれば、別タイプのスキンケアカートリッジを推奨する。

#### ◆マシンを無償でレンタルする新ビジネスモデル

「オプチューン」のβ版はマシンを無償でレンタルしている。月額の基本料金が900円で初回に1本2,800円のカートリッジを5本セットする必要があり、1万4,000円の費用がかかる。それ以降は、使用状況によりカートリッジを追加購入してもらう。つまり、カートリッジの売上で収益を上げるビジネスモデルだ。カートリッジだけでも年間約10~12万円ぐらいかかるため、さらにマシンの費用となるとお客様に負担をかけることになる。

マシンの無料レンタルは、トライアル価格を抑えるという以外にも狙いがある。私たちは、今後も「オプチューン」仕様や機能を進化をさせたい。マシンを有償で提供すると、同時期に新旧さまざまな仕様の「オプチューン」を生産・供給する必要が生じてしまい、在庫の保有など効率的でなくなる。無料レンタルであれば「オプチューン」の仕様が進化しても、カートリッジがなくなったタイミングでお客様に新しいマシンと差し替えてもらうことができる。お客様には常に最新のものを使っただけのうえ、資生堂は最新の「オプチューン」だけを生産・供給すればよくなると考えた。

### 3. 「オプチューン」のマーケティング

#### ◆お客様の使用ログデータで使用実態の把握が可能に

「オプチューン」は、把握できるお客様情報の内容が、従来の化粧品とは異なってくる。お客様の購買行動は、従来は流通時のPOSデータや、最近でいえばキャッシュレス決済のPayPayなど、かなり詳細に把握できている。しかし、購入後に誰かにプレゼントしたとか、途中で使用を止めたといった情報は把握できない。一方、「オプチューン」は、購入後の使用量や使用頻度などの使用ログデータや、肌の状態など、詳細な情報を入手できる。これによりCRM(カスタマー リレーションシップ マネジメント)の成果が大きく変わる。購買データのCRMはリピート購入や購入アイテムなどの拡大が目的である。一方、「オプチューン」は、お客様の使用状況を把握して、使い続けてもらうことが目的であり、IoT技術で、その状況も瞬時に把握することができる。

顧客構造も物販中心のモデルから変化する。通常の化粧品の顧客構造は縦軸に年間購入数、横軸を顧客数とするとピラミッド型の顧客構造になる。化粧品であれば1~2個買う人が一番多く、10個以上買うようなロイヤルユーザーは少ない。「オプチューン」が目指すのは、底辺は狭いが、適切なCRMで解約率を抑制して、頂点のロイヤルユーザーを多く確保するという顧客構造を目指している。

この他、使用ログのデータにより、お客様が使っている商品の残量が把握できるので、需要にマッチした商品の在庫管理と生産供給が可能になるかもしれない。



資生堂ジャパン株式会社  
事業戦略本部 次世代事業開発部  
川崎 道文 氏

これまで把握できなかったユーザーの使用ログをリアルタイムで入手しながら、試行錯誤を重ねている。ここが「オプチューン」のビジネスモデルの重要なラーニングになると考えている。

#### ◆お客様の自宅訪問でユーザー理解を深める

「オプチューン」のプロジェクトは、ユーザーの理解を深めることが何よりも大事と考えている。実際にお客様の自宅を訪問し、どのような部屋で暮らし、どこで「オプチューン」を使っているかなどをインタビューさせていただいている。例えば「オプチューン」は、洗面台よりもリビングで使っている人が結構いるとわかったり、その近くにスマートスピーカーやロボット掃除機があったりなど、リビングやダイニングスペースのシェア取り競争に「オプチューン」も参加している、といった新しい発見もある。アンケートや使用ログなどのデータでは、把握しきれない生活、好みなどを理解することができ、ターゲット像がさらにリアルになっている。

---

## 4. 社内の風土改革の実現

---

17年の2月に「オプチューン」のプロジェクトを立ち上げ、10ヵ月後の11月末にはメディアに発表した。当初、β版のマシンの納期が18年12月になるという話だったが、発表を13ヶ月前倒しし、これまで資生堂にはなかったスピードで進行した、

これを実現できた背景にはプロジェクトオーナーでもある資生堂ジャパンの杉山社長の存在が大きい。社長からは「これまでの資生堂にはない新しいビジネスモデルの開発をしてほしい。チャンネル別やブランド別でない、生活者志向のビジネスモデルの開発をしてもらいたい。チャンネルという呪縛から解放されたビジネスモデルを」と言われた。通常のブランド開発は、毎月開催される全体会議の決裁を受けて進められるが、「オプチューン」は、プロジェクトオーナーミーティングでジャッジされれば進めることができた。新しい取り組みや美容法のチャレンジを後押ししてくれたのもプロジェクトオーナーである社長だった。

「オプチューン」は、スモールスタートでユーザーの声を聴いたり、市場で検証しながら本格展開を目指すという、これまでの資生堂にはない取り組み方だ。また、日々の肌や環境条件で使用量やアイテムを変えるという美容法は、資生堂が基本とする化粧品を一定量使用するという美容法をも逸脱している。にもかかわらず、スピード感をもってプロジェクトを推進できたのは、プロジェクトオーナーのリーダーシップやメンタリングによるところが大きいと考えている。

---

## 5. IoT ベースのパーソナライゼーション・サービスの展望

---

最後に IoT をベースとしたパーソナライゼーション・サービスの展望について述べる。肌の状態を計測するセンシングでは、ビッグデータを保有する外部のアプリと連携したり、将来的にはスマホのカメラだけではなく、洗面台にビルトインされたセンサーに自分の姿を映すだけでセンシングできるようになるだろう。データ分析するアナライジングでは、資生堂が買収した画像解析ベンチャーのギアランの AI の知見を活用したり、各種操作を音声でできるようになるだろう。アナライジング後に決定されるソリューションでは、「オプチューン」のスキンケアだけではなく、資生堂グループのパーソナライズされたファンデーションやアロマなどに幅が広がる可能性がある。

2030年や40年に向けて、ソフトウェア・アズ・ア・サービス、SaaS などと言われているが、IoT や AI などを活用しながら、総合的なサービスを提供する BaaS、ビューティー・アズ・ア・サービスも大きなトレンドになってくると思う。一人のお客様に対して、最適な美容サービスや商品を紹介したり、場合によっては、美容医療、美容サプリをすすめるなど、「オプチューン」だけのパーソナライゼーション・サービスではなく、将来的には資生堂の総合力でサービスを提供できるようにしたい。

今の生活者は、化粧品選びにエネルギーを割くよりも、目の前の仕事やキャリアにエネルギーを割きたいとか、子育てに注力したい、家族のことをもっと大事にしたいという人が多いのではないか。結果的に最適な化粧品を選ぶこと、使うことをあきらめている人がいる。「オプチューン」なら、あきらめずに、どんなに忙しくとも、お客様の変化する肌に合わせて最適なスキンケアソリューションを提供できる。

何かを捨てて、何かを選ぶということではなく、どれも犠牲にすることのない暮らしが、私は豊かな暮らしだと思う。そのような生活を追求する人こそ「オプチューン」の思想に共感していただき、ロイヤルユーザーになってもらえると信じている。(文責：新井佳美) ■

---