

資生堂の中国における競争戦略

付 翠 紅*¹ 古 殿 幸 雄*²

Shiseido's Competitive Strategy in China

Cuihong Fu*¹ Yukio Kodono*²

Abstract

Shiseido, Ltd is a major Japanese cosmetics producer. In this paper, we focus on Shiseido's efforts seizing of business opportunities from China's reform and opening and spreading the culture of cosmetics from Japan among Chinese women, which have been successful in expanding their business.

We consider competitive strategy of Shiseido in China's cosmetics industry using SWOT analysis and Porter's five forces. We also discuss management strategies for Shiseido in China in the future.

Key words

Competitive Strategy, China's Cosmetics Industry, Management Strategies, SWOT Analysis and Porter's five forces

1. まえがき

女性ならば綺麗になりたいという気持ちは世界に共通であるが、1980年頃まで、中国の女性はあまり化粧をしなかった。理由としては、中国人の思想は保守的で、一般女性の化粧に対する考え方は、欧米先進諸国とは異なり、口紅やアイシャドーの使用はもとより、肌を手入れする習慣も殆どなかったからである。しかし、改革開放以来、外国との交流が密接となってから、海外の文化や流行の影響で中国の女性の考え方が変わってきた。

また、2011年の中国国内総生産（GDP）は、約582兆円（1米ドル=77.74円で計算）に達し、日本を約77兆円上回り、経済成長率は9.4%であった [1]。現在中国は、高度経済成長段階で、それに伴い、人民の生活水準も高まり、消費者としての消費意識が高まっている。そして、中国の女性の多くが欧米風の化粧をしようと思うようになった。

そのような中で、中国へ進出した外国化粧品企業が、中国の膨大な潜在顧客を狙い、市場の優位性を獲得するために激しい競争を始めた。近年、注目されているのが本研究で取

*1 ふ すいこう：大阪国際大学大学院経営情報学研究科修士課程（2012.11.19受理）

*2 こどの ゆきお：大阪国際大学ビジネス学部教授

り上げる資生堂である。

本論文では、資生堂が中国の改革開放のビジネスチャンスを探り、日本から化粧文化を中国女性の中に広め、ビジネスとして成功させている点に着目する。そして、資生堂は中国化粧品業界でどのような戦略を取っているのか、その競争戦略について検討する。また、今後中国で資生堂の取るべき経営戦略について言及する。

2. 中国化粧品市場の規模

中国の化粧品市場規模〔2〕は、図1のように堅調に成長しつづけていることが分かる。2005年の市場規模はわずか670億元であるが、2010年になると5年前の倍になる1,221億元に達している。今後化粧品市場の規模は、さらに拡大すると予測される。中国女性の可処分所得の増加に伴い美容意識が高まったことで、高級化粧品市場の拡大と化粧品トレンドの好調が続いた結果である。

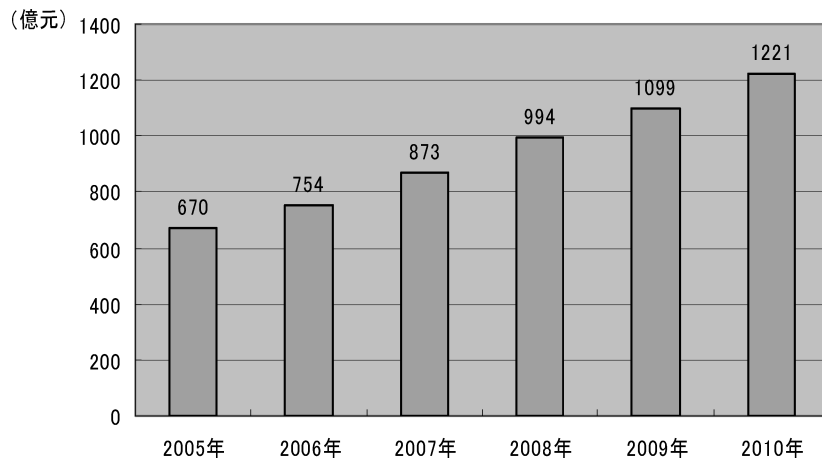


図1 中国化粧品市場規模
出典：2012 JETRO

この中国の化粧品市場の規模拡大の背景には、経済成長による個人収入の増加と、それに合わせた化粧人口の増大が挙げられる。特に化粧人口については、仮に都市部に住んでいる20歳以上の女性で、月収は2,500元以上の人口を化粧人口と仮定すると、2005年に約2,000万人だったのが、2010年には1億人と約5倍に増加したと言われている。現在の日本の16歳以上の女性人口が約5,600万人であることを考えると、既に日本の2倍近い人口が化粧をしていると推測される。

中国化粧品市場は上海など沿岸部の裕福な諸都市に集中しており、中国での化粧品販売の90%を占める。外資系メーカーは、沿岸部の都市の百貨店での販売に特化して、市場の50%以上を支配した。

商品カテゴリーに関しては、いずれのカテゴリーも成長している中、スキンケア化粧品

資生堂の中国における競争戦略

が化粧品市場の7割以上を占め、メイクアップやその他製品は市場のおよそ3割である。これは中国市場の一つの特徴であると言える（図2）。

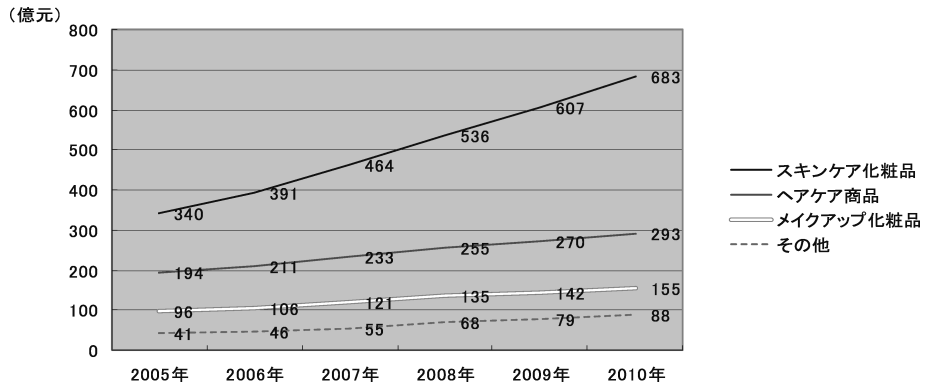


図2 商品カテゴリー別の市場規模推移
出典：2012 JETRO

なお、スキンケア化粧品、メイクアップ化粧品の中で更に商品カテゴリーに分けてみると、スキンケア化粧品に関してはフェースケアが大部分を占めることが分かる（図3）。

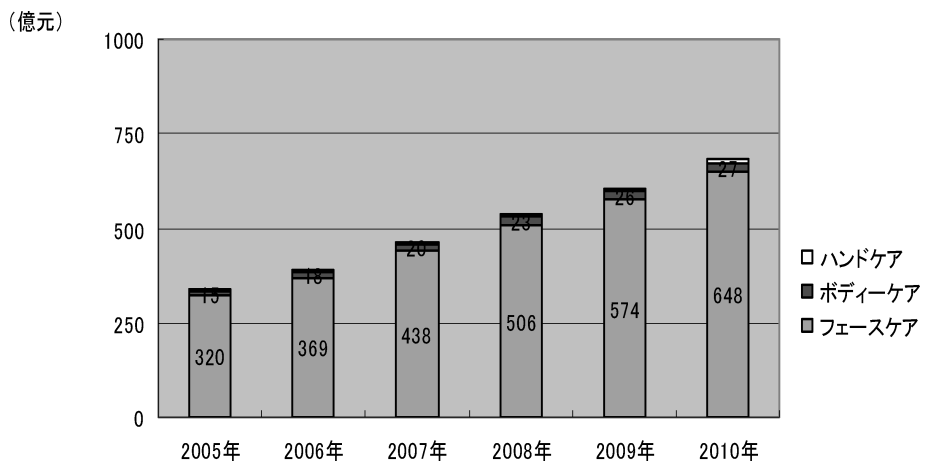


図3 商品アイテムの市場規模推移（スキンケア化粧品）
出典：2012 JETRO

一方、メイクアップ化粧品については、フェースメイクとリップが中心となっている。また、近年ではアイメイクやネイルメイクも拡大傾向にあり、利用する化粧品のバリエーションが少しずつ拡大していることが分かる（図4）。

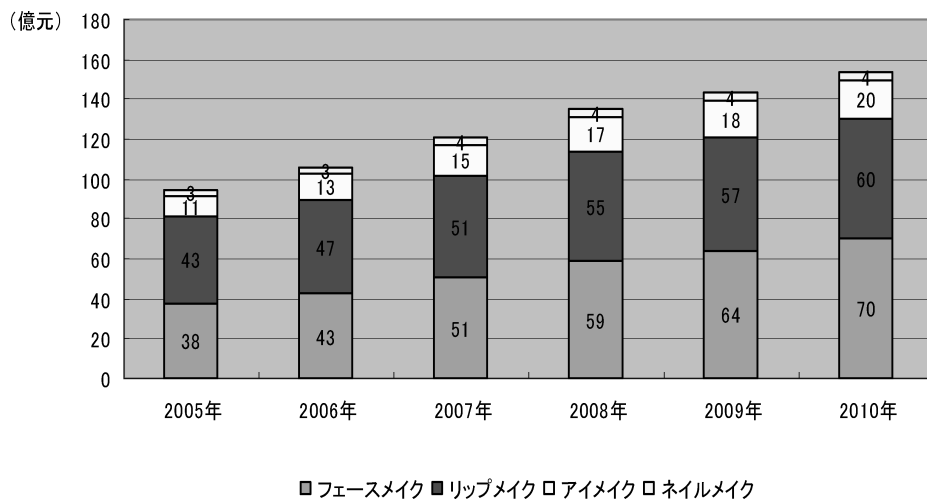


図4 商品アイテム別の市場規模推移（メイクアップ化粧品）
出典：2012 JETRO

このように、内容が多少変化するが、急成長が続いているのが中国化粧品市場であると言える。

3. 化粧品の流通形態

3.1 中国化粧品流通の多元化

2008年、中国化粧品市場は新たな流通販売に入った。専門店とフランチャイズは、この新流通販売の主役である。例えば資生堂を始め、多くのグローバル企業が専門店をたくさん設立している。

また、化粧品の流通形態は、百貨店、総合スーパー、専門店以外にメーカー直販、インターネット通販、テレビ通販、薬局など多種多様な形式で進展していく。化粧品メーカーは、それら新チャンネルに積極的に参入している。多くのグローバル化粧品企業は、多種流通の共同開発を選ぶことになった。例えば資生堂は、百貨店でのカウンターの設置以外、化粧品専門店、総合スーパーでの陳列販売、薬局販売などの流通経路を利用している。また、DHCはインターネットと通信販売という新しい販路をスタートした。グローバルブランドが相次ぎ多種のチャンネルに参入することは、チャンネルの組み合わせは、製品の販売やブランドの確立に有利であることを証明した。また、消費者の化粧品の購入場所が多くなり、自由に購入場所を選べるようになった。

3.2 中国化粧品の流通分析

ここでは、中国化粧品の流通形態を整理し、各流通形態について分析を行う。

① 百貨店流通

中国化粧品市場における流通は、百貨店流通が約5割を占めている。百貨店流通の流通

ルートは、図5のようにメーカーで生産された商品はまず、メーカー直営の販売会社に卸される。この販売会社は、通常卸売業者が行う卸売業務を担当しており、商品はこの販売会社から直接小売業者である百貨店に卸され、最終的に小売業者から消費者へと届けられる。

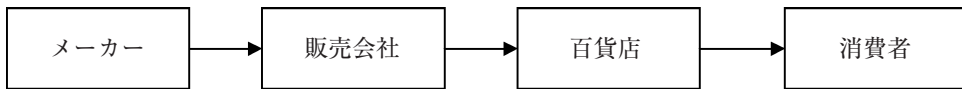


図5 百貨店流通の流通ルート

② 直営店流通

直営店流通の流通ルートは、図6のようにメーカーで生産された商品はメーカー直営の販売会社に卸される。ここでは、前述した百貨店流通と同じであるが、直営店流通ではこの後、メーカー直営の小売店舗に商品が卸され、その直営店を通して消費者へと届けられる。

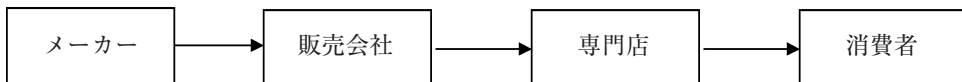


図6 直営店流通の流通ルート

③ 通信販売

通信販売は、図7のようなシステムになっている。消費者は、インターネットやカタログを通して商品の情報を入手する。商品の注文方法は、インターネットや電話、FAXである。注文を受けたメーカーや店は、宅配業者等を利用して商品を消費者へ配送し、商品を受け取った消費者は、代金引換やクレジットカード決済、銀行振り込みなどにより代金をメーカーあるいは店に支払う。

近年、中国のインターネット普及率はすさまじい勢いで上昇している。中国インターネット情報センター（CNNIC）は、2012年北京で「第29回中国インターネット発展状況統計報告」を発表した。それによると、2011年末、中国のインターネット利用者は5億1,300万人に達し、1年間で5,580万人増加したという [3]。インターネットを使用できる環境に居る人なら誰でも商品を購入することができるため、今後インターネットを利用して商品を購入する人が増え続けると予想される。

以上、海外の化粧品会社が、中国化粧品市場に参入する場合、よく利用する流通ルートについて述べた。中国国内化粧品の流通形態は、図8の通りである。中国の日用化粧品流通チャネルは主に代理店卸売、卸売市場、百貨店、スーパー（百貨店、スーパーについての流通ルートは既に述べたためここでは省略する）の4つがあり、中でも代理店卸売が最も主要な方式となっている。この方式であれば商品をスピーディーに市場に流通すること

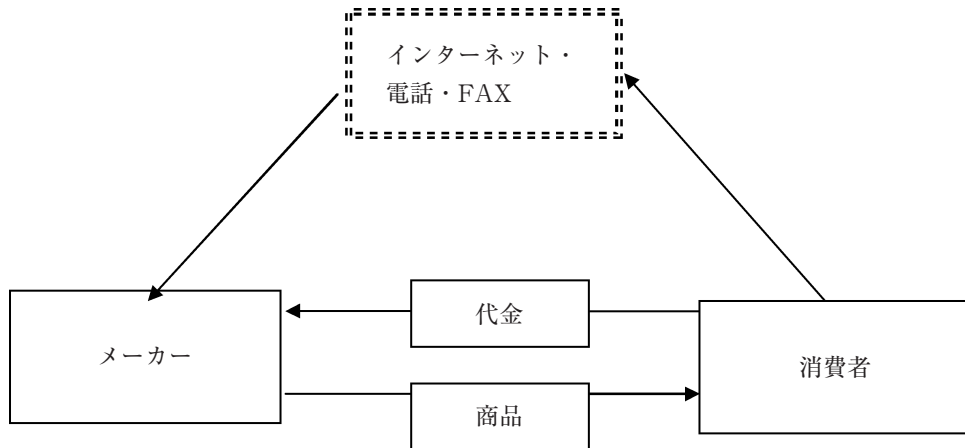


図7 通信販売の流通ルート

ができるが、中間で発生する費用も多く、コスト高であること、間に入る業者が多くなるためブランドイメージを保証しづらいことが問題になっている。また、模造品の氾濫のため、消費者がブランド化粧品に対する信頼度が弱くなったり、販売価格が混乱したりするなどという弊害も存在する。

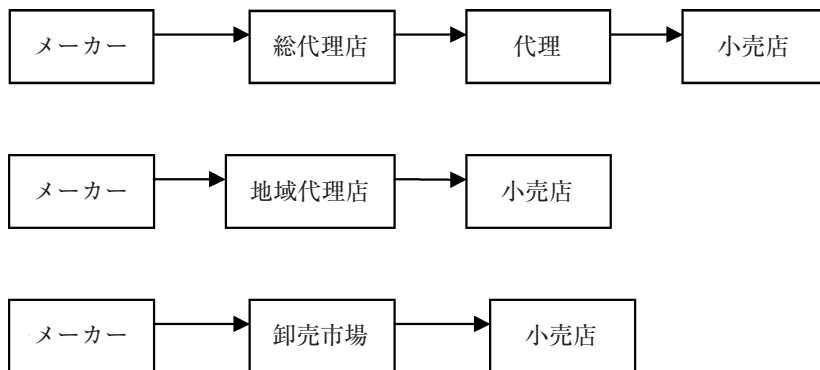


図8 中国国内化粧品の流通形態

4. 資生堂の中国でのSWOT分析

まず、SWOT分析について簡単に述べておく。

企業が環境適応的に自社の営むべき事業を決定するに当たっては、従来の事業活動を通じて蓄積してきた自社の資源や能力を分析するとともに、外部の環境条件の変化を予測しなければならない。これを経営戦略論では「SWOT分析」と呼ぶ[4]。SWOT分析の目的は、目標を達成することにとって重要な内外の要因を特定することである。このため、重要な要因は2つに分類される。1つ目は内的要因—強みと弱みである。内的要因は、目標

資生堂の中国における競争戦略

への影響により強みまたは弱みとなる。目標についての強みは、別の目標についての弱みとなる可能性がある。内的要因には、人材、財務、製造力などのほか、マーケティングが含まれる（以下、内部環境と称する）。2つ目は、外的要因—機会と脅威である。外的要因には、マクロ経済、技術革新、法令・社会環境・文化の変化が含まれる（以下、外部環境と称する）。

以上が、SWOT分析の概要である。実際、資生堂の中国市場での内部環境と外部環境をまとめると、表1のようなSWOT分析になるであろう。以下、各要因について詳述する。

表1 SWOT分析

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • 早期中国市場への参入、中国政府との関係、長い歴史 • 知名度 • 商品開発、人材育成などのノウハウを用いた現地化 • 商品の安全性、信頼性 • カウンセリングサービスの対応力 • 販売チャネル網の完全構築 • 東洋文化の同一 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • スキンシップ重視 • 広告力不十分 • メイクアップアイテムが少ない
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • 中国経済の高成長 • 化粧品人口の増大 • 消費者の消費意識の変化（高級ブランドスキンケア志向） • 男性向けの化粧品市場の拡大 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • 欧米企業との競争（ロレアル、P&G） • 国内企業の急成長 • M&A • 国内自然化粧品の増大 • 政治リスク（日中関係） • スキンケアへの積極的参入による激化

① 強み (Strengths)

資生堂は、第4章で述べたように、中国市場に参入する外資企業の中で最も早かった企業である。そのため、資生堂は、中国政府との長期の信頼関係を築くことができた。また、シドニー、アテネと2度のオリンピックで中国選手団の公式化粧品として認定され、中国社会への浸透は高く、知名度も高い。

資生堂は2001年には北京に研究開発センターを設立し、商品開発の現地化に踏み切った。中国人の好みに合わせる化粧品を開発し、生産することを考えたのである。日本と同じレベルの品質を維持することにも工夫が凝らされている。商品だけではなく、人材の現地化も着々と推進している。資生堂は、毎年日本から美容部員を派遣し、中国現地の販売員を教育する。顧客の要望や悩みを把握するための会話術や、顧客の顔立ちに合わせた化粧方法などを徹底的に指導する。現在、200人の中国人トレーナーが、1万2,000人の美容

部員を教育している [5]。

カウンセリングに関しては、資生堂の強みが最も発揮される領域で、三高マーケティング、つまり高イメージ、高品質、高サービスによって、とりわけ、おもてなしの心と呼ばれる高サービスによって、顧客サービスに努めようとしていることは強みの一つである。

専門店チャンネルに関しては、専門店のノウハウを活かし、中国でも専門店ネットワークを強力に展開できること、また、日本では花椿会のようなユーザーサービスの会を持っていたが、中国でも花の友会を組織し、その会員数はすでに数十万人に達していることから、主に専門店を通して顧客とのつながりを強めようとする方策である。

また、東洋文化に関しては、日中両国文化、宗教、気候、肌の色など相似している点をあげることができる。

② 弱み (Weaknesses)

ライバル企業の急展開に対しては、特に規模の大きなP&G、ロレアルなどが巨額を投入し、テレビCMを打っているのに対して、資生堂は女性雑誌などへの広告を中心とし、全国的な広告をほとんど行っていない。その理由については、欧米の化粧品メーカーが大量の広告投入や大規模なキャンペーンで一挙に市場獲得を狙うより、資生堂はお客様との接点が重要であり、商品を販売する従業員が資生堂の心、すなわち、商売の原点であるお客様とのつながりを大事にする心を伝えていくのである。資生堂会長の前田氏によれば「我々は中国の化粧品市場でトップではない。しかし、従来の姿勢を崩さず、地道な努力を通じてブランドの魅力を浸透させていく。」と述べている [6]。また、メイクアップアイテムの面では、欧米企業と比べて薄弱である。

③ 機会 (Opportunities)

中国の経済成長が今後も続くとの予測が当てはまりそうなので、化粧品人口の増大（日本は6,000万人程度で伸び悩み）や、一人当たりのGDP増大により、化粧品支出の増大が予想される。また、今後内陸が経済成長の原動力になることも期待されている。

また、中国の経済成長にともない、中国人の消費意識が変わった。消費者が高級ブランド、スキンケア志向であることは資生堂にプラスであろう。加えて、特に「美白」を中心とする日本文化ブームの可能性も指摘されている [7]。

近年、中国の男性も外国文化の影響で徐々に化粧を行うようになってきている。特に、今の「80年代以後（1980年以降に生まれた）」、「90年代以後（1990年以降に生まれた）」の男性は、自分の肌のケアに関しては重視しているようで、今後、男性向けの化粧品市場の需要も拡大するだろう。

④ 脅威 (Threats)

脅威としては、熾烈な欧米企業との競争があげられる。欧米企業は、ロレアル、P&G、ユニリーバなどをはじめとして、いずれも世界のエクセレント・カンパニーであり、また、世界的な経営資源を動員しうる巨大企業なので、これらの企業との競争に伍していく

ことは並大抵ではない。欧米企業が得意とする中国での経営戦略の一つはM&Aである。例えば、ロレアルが中国化粧品市場のシェアを伸ばすことができる要素の一つは、中国現地有名ブランド小護士と羽西を買収し、売上に貢献することができたことがあげられる。また、中国国内化粧品メーカーの成長も早い。他方では、自然派化粧品の人気がある。生活全般に自然派志向が中国でも強くなり、それに合致した自然化粧品の人気が広く高まる可能性がある。

脅威としては、何よりも政治リスクがあげられる。日中の政治関係によって売上、業績に大きな影響が出ることもありうる。2009年の9月に起きた尖閣諸島沖での中国漁船衝突事件で、中国国内では反日デモが続発し、日本の製品を拒否したり、日本人の経営した店舗をこわしたりするなどの行為に多くの若者がその原動力になっている。また、2012年9月11日、日本政府は魚釣島、北小島、南小島の3島を国有化し、中国の反日活動は激化していると言える。そのような中で、日系企業の資生堂にとっては、業績への大きな影響が予想され、今後の資生堂の中国事業発展に影響を与えると考えられる。

5. 資生堂の中国事業の現状

ここでは、資生堂の中国事業の現状について、デパートと専門店に分けて述べておく。

① デパート事業

資生堂の1994年に販売した現地生産の中国専用ブランド「AUPRES（以下オプレ）」を中核商品としたデパート事業は、北京のSLCが担当してきた。現在生産している「オプレ」のほかに輸入品のグローバルブランド「SHISEIDO」、日本からのデパート専用ブランドの「イプサ」、資生堂の最高級ブランド「クレ・ド・ポーボーテ」、デザイナーズフレグランスのブランド「ジャンポール・ゴルチエ」と「イッセイ ミヤケ」などを販売し、取扱う店舗数は約920店に達している。

また、デパート事業では、資生堂は2010年買収したベアエッセンシャル会社の自然派化粧品ブランドを2012年以降に中国本土に出店し、市場を開拓している [8]。

② 専門店事業

2004年にスタートした化粧品専門店事業は、上海のSCHが担当し、中国の化粧品専門店専用ブランド「ウララ」、日本で展開する高級ブランド「ディシラ」、「TSUBAKI」、「エリクシールシュペリエル」、「メラノリデュース（HAKU）」、スキンケアブランド「アクアレーベル」、幅広いチャネルに対応する若年層向けブランドの「Za（ジーエー）」、「ピュアマイルド」や男性用の「ウーノ」などを配置し、幅広い顧客ニーズに対応し、販売網を拡大している。2010年末までに中国大陸の北京、上海、重慶を除く全28行政区をカバーし、5,000店まで契約店を増やしている。

また、2010年から、薬局向けに専用ブランド「DQ」の販売開始に加え、ヘアサロン向けプロフェッショナルヘア製品の展開を開始した。さらに、中国の健康食品の市場規模が拡大しているなか、資生堂は新たな事業領域として、ヘルスケア事業のコラーゲンドリンクの発売に向けて取り組んでいる [9]。

6. 中国における資生堂のチャネル別ブランドのマーケティング戦略

6.1 百貨店向けの中国オリジナルブランド「オプレ」

資生堂が中国現地で生産販売し始めた化粧品は、1995年に中国市場に向けた中国人のための専用ブランド「オプレ」である。オプレとはフランス語で「あなたのそばに」という意味であり、中国語では表音文字で「欧珀萊」と表す。オプレは当時主に中国の富裕層をターゲットとした。オプレの販売により資生堂は中国市場で速やかに発展してきたように思われる。オプレは市場に投入してから18年（2012年現在）の歴史があり、この18年間に更新し続けられている。表2は、中国でのオプレの発展史である。ここでは、その発展史

表2 AUPRES 発展史年表

年 月	事 項
1991年12月	資生堂麗源化粧品有限公司（SLC）設立 北京
1994年1月	中国専用化粧品「オプレ」発売（スキンケア、メーキャップ）
1995年11月	「オプレ ホワイト」発売
1998年5月	「オプレ サンケア」発売
1998年11月	「オプレ フレグランス」発売
1999年1月	「オプレ メーキャップ」リニューアル発売
1999年3月	「オプレ オイルコントロール」発売
1999年11月	「オプレ DX」発売
2000年8月	「オプレ サンケア」がシドニーオリンピック中国選手団の公式化粧品に認定
2000年9月	「北京名牌産品（北京高級ブランド品）」に指定
2001年1月	「オプレ」ミレニアム記念モイスターリップカラー発売
2001年3月	「オプレ ホワイト」リニューアル発売
2001年7月	「オプレ」が2004年アテネオリンピック中国選手団の公式化粧品に認定
2001年10月	本格的男性化粧品「オプレ JS（ジェイス）」発売
2003年3月	オプレカウンターをリニューアル「オプレ バランシング」発売
2003年9月	「オプレ JS」を米国に輸出販売開始
2004年1月	「オプレ メーキャップ」リニューアル発売
2004年3月	「オプレ直営店」開設（北京）
2004年11月	「オプレ エターナルトータルリチャージクリーム」発売 オプレ発売10周年記念式典開催
2005年7月	オプレが全国婦女連合会主催「中国女性を美しくする教育プロジェクト」に単独協賛（2005年～2008年まで）
2005年8月	「オプレ」がアジア大会中国選手団の指定化粧品となる（2005年～2008年まで）
2006年3月	「オプレ トランスホワイト」発売
2008年4月	「オプレ スキンケア」を刷新「オプレ タイムロック」、「オプレ ホワイトニング」発売

出典：山本学『進化する資生堂—中国市場とメガブランド戦略』翔泳社、p. 215（2010）

を基に検討する。

① 公式化粧品への採用と信頼性

表2を見れば、オプレの歴史が長いということが分かると同時に、その強さも知ることができる。その理由については2004年アテネオリンピック中国選手団の公式化粧品に認定されたことと、引き続き、2005年アジア大会中国選手団の指定化粧品に選ばれたことから伺える。また、2006年には、中国高級ブランド品に指定されるなど、この一連の「認定」や「指定」という言葉から考えると、資生堂は中国政府側にたいへん信頼されていると言えるであろう。

② 資生堂麗源化粧品有限公司設立まで

次に、資生堂麗源化粧品有限公司の設立経緯について述べたい。

資生堂は1981年に資生堂化粧品、石鹸などの輸出販売を開始し、北京市の百貨店やホテルに資生堂製品が並んだ。1983年に北京政府機関（軽工業局）の要請を受け、資生堂は技術供与を開始することになった。資生堂は、日本の化粧品メーカーとして初めて、北京市に化粧品生産に関わる技術協力を2回行い、生まれた製品は「華姿（ファーツー）」ブランドの名前で中国全土に普及した。技術協力を通じて、資生堂は着実に信頼関係を築いてきた。その10年来の協力関係や化粧品需要の高まりを背景に、1991年に北京市に現地企業との合弁会社「資生堂麗源（リユーアン）化粧品有限公司」を立ち上げた。資本金4,000万元（当時約10億円）は、資生堂65%対麗源公司35%であった。

③ オプレの誕生と発展

当初の中国の女性は、石鹸で顔を洗い、クリームをつけるだけであるとか、単に口紅をつけるだけといった化粧スタイルがほとんどで、自分の肌タイプもわからず、自分の肌に何を使えばよいのか教えてほしいという声が多く上がっていたと、資生堂名誉会長福原氏は述べている [10]。

しかし、中国は広いので、北部の気候と南部の気候はまったく異なる。例えば、最北部の黒龍江省のように、冬に-30度前後まで達する地域もあれば、海南省のように常夏の島もある。また、夏の多雨地域もある一方で大陸性気候の影響で、冬に非常に乾燥する地域もある。中国全土の女性に同じ品質の化粧品が使えるためには、中国気候風土、中国の水質などを綿密に調査・研究することが必要であった。このようにして、中国オリジナルブランド「オプレ」が誕生した [11]。

オプレは、「中国女性のための信頼と安心のコンサルテーション」をコンセプトとして、中国では初めて肌から入るカウンセリングを導入し、販売員との対面で、自分の悩みや気になる事を聞き、自分に合う化粧品を選べるようになった。そこで、お客様からの信頼を創り上げることができ、デパート化粧品市場とともに成長することができた。

しかし、ロレアルとP&Gなど欧米ブランドをはじめ、同業の日本企業が相次ぎ中国に進出し、2000年以降、熾烈な市場競争が加熱した。一方、急速な経済発展に伴う社会変化

とともに、中国女性の価値観や美意識は大きく変化してきた。美容情報や化粧品使用経験が豊かになり、美容意識がさらに高まってきた。加えて、発売から十数年経ち、愛用者の年代層も上がってきていた。このような状況の中で、オブレは2008年4月に15年目のイノベーションとなる新生オブレの発売に至った。商品、コミュニケーション、カウンター、ユニホーム、店頭対応、ウェブサイトなど、すべてを一新した。「新オブレ」で新しい世代を獲得するため、新マーケティングのスタートを切った。

④ オブレの価格設定

当初のオブレは、中国富裕層にターゲットを絞った、高価格帯の高品質化粧品であったが、生まれ変わった「新オブレ」の狙いは、富裕層だけではなく、中間所得者層まで、さらには、若者まで、ターゲットを伸ばせるように取り組まれた。

オブレの価格設定については、抗老化シリーズのオブレタイムロック4品目10品種、135～220元（1元＝13円として、約1,750円～約2,850円）と美白シリーズオブレホワイトニング4品目10品種、135～220元を設定した。日本野村総合研究所の調査によると、中国の都市部では年間の可処分所得が5万元（約65万円）～20万元（約260万円）の世帯数が2005年の3,400万世帯から2020年には1億1,000万世帯まで増えると見込まれている。その情報に基づき、新オブレの価格は、このような層の女性たちにとって、手頃な価格ではないであろうか。そして、高品質を加え、今後オブレの使用者数が一層増加する可能性は十分あると考えられる。

⑤ オブレのチャネル戦略とコミュニケーション

オブレは、2010年中国全土に約930の高級百貨店で販売し、多くの店で店内売上上位になっている。オブレのこれまでの販売ルートは、高級イメージに相応しい「都市部高級百貨店」に限られていたが、近年の中国の急速な発展により、これまで「オブレ」が出店されていない地方の中小都市が、その潜在市場として浮上してきている。また、ショッピングモールや地下街の開発が進んでいるので、2004年からこのような場所へも直営専門店を展開している。同年3月に、資生堂はSLCを通じて、「オブレ専門店」の第一号店を北京にオープンした。

高級百貨店や専門店の店内には肌診断器械を活用したカウンセリングコーナーをはじめ、美容法のコーナー、商品の市況コーナーが設置された。また、店舗によって高級エステ（有料フェイシャル・マッサージ）も備えられた。「天円地方」という中国独特の空間意識を取り入れ、先進的でシンプル、そして、エレガントでありながらも、居心地の良さを感じられるようなデザインが取り入れられた空間になっている。

このように、中国女性の肌を徹底的に研究した高い品質と、「お客さま第一志向」の質の高いサービスは、中国女性の憧れの対象になり、「オブレ」は次第に支持を集めるようになった。現在、新オブレを発売してから、2桁以上の伸長を確保したとともに、今、中国で最も購買力のある「80後（パーリンフォー）世代」（中国の一人っ子政策により1980年代に生まれた可処分所得の高い世代）の愛用者も取り込むことに成功した。2011年3月ま

でにオペラは、約165都市に進出し、920店舗以上に展開されている。

6.2 資生堂の化粧品専門店戦略

① 資生堂が化粧品専門店に参入する背景

資生堂が化粧品専門店に参入する背景としては、以下の3点があげられる。

第1に、中国では、近年の経済発展に伴う所得水準の向上により、化粧品人口が増えつつある。また、中国の化粧品市場規模が800億元（約1兆4,400億円）以上に拡大し、競争が白熱化している今、百貨店といった従来の流通チャネルだけでは、個性化、専門化、サービス化、更に自然・健康型化粧品を追求する顧客ニーズの高まりに対応しきれず、新しい消費潮流に呼応するため、新たなチャネルを開拓しなければならない。

第2に、百貨店の化粧品売り場が充実する一方で、個人経営の化粧品専門店が急速に増加してきている。

第3に、資生堂はこれまで日本で培ってきたチェーンストア運営のノウハウを中国の化粧品専門店にも適応しようとしている。資生堂とチェーンストア契約を結んだ化粧品専門店には、単に商品の供給にとどまらず、商品の知識、美容法、店舗設計、マーケティング、店舗運営などのノウハウを提供し、「共存共栄主義」に基づいた経営支援を全国的に展開してきている [12]。

② 資生堂の化粧品専門店の展開とURARAの発売

資生堂は、中国女性が化粧品専門店に何を求めているかを徹底的に調査し、2003年9月に合弁会社SLCを通じて、「資生堂化粧品専門店」のモデルとして「煥采空間」を上海に開設した。

「煥采空間」は4つのストアコンセプトを持っている。それは、①正規商品、②親近感、③誠意、④スキンケア専門家である。この4つのストアコンセプトに基づき、これまでにない全く新しいタイプの化粧品専門店を目指そうとしている。

「煥采空間」では、高品質商品の販売に加え、肌の状態を科学的に診断する肌診断機器を設置し、高度な美容知識を持ったビューティーコンサルタントが、顧客の肌の悩みや質問に応じている。また、商品を自由に試せるフリートライアルコーナーを設置するほか、自宅でも出来る美容テクニックのレッスンをを行っている [13]。

「煥采空間」を開設する目的は、中国市場における専門店開拓の可能性を検証するためである。その検証結果から、中国市場における化粧品専門店の可能性は、十分にあるという結論を得たので、資生堂は上海に隣接する経済発展の進んだ浙江省での個人経営の化粧品店とチェーンストア契約を結び、新たな事業を始めた。2004年7月に資生堂化粧品専門店第一号として浙江省の店舗と契約を結んで以来、中小都市や都市近郊まで店舗網を拡大し、現在では、中国最西端の新疆ウイグル自治区カシュガルから、最南端の海南省（島）まで、資生堂の化粧品専門店の展開している。

また、化粧品専門店事業のため、化粧品専門店専用ブランド「URARA（以下ウララ）」、中文名「悠萊（ヨウライ）」が2006年10月に発売された。「ウララ」は自分を輝かせるとい

う意味を持ち、化粧品ニーズの高まりつつある中国の新世代女性のために開発された。

「自分を輝かせる」ために、自活代謝力を高める代謝活性複合成分メタポリズム・フォースコンプレックスが配合され、「美白」「乾燥対策」という中国全土に共通したニーズに対応するものとなった。ブランドとしては、まずスキンケア商品を中心に展開し、メイキャップアイテムを随時追加し、総合ブランドとしての位置付けることを目標とした。価格設定は、専門店での購入者ターゲットに合わせて設定し、90元～220元（約1,200円～約2,850円）とした。

「ウララ」発売後、たちまち人気を集め、大ヒット商品となり、初年度の販売量は200万個となり、すでに化粧品専門店の主力ブランドに成長している。「ウララ」の導入とともに既存商品の売上増も実現した結果、既存店の売上伸長率が平均30%を超え、大きな成果を収めることができた。現在「ウララ」は着実に愛用者を増やし続けている。

資生堂は、今後高成長を維持するために、専門店チャンネルを拡大する新政策を策定している。具体的には、従来の「資生堂化粧品専門店契約」に加え、化粧品専門店専用ブランド「ピュアマイルド」のみを扱う「ピュアマイルド優良店契約」を新たに設け、2010年度には2つの契約形態の専門店を合わせて、累計5,000以上の契約を目指し、売上高は年率平均20～30%程度の伸長を目指すというものである。

6.3 薬局事業への参入

薬局チャンネルへの進出の背景となったのは、薬局での化粧品販売量が伸びつつあるということである。中国では10年ほど前から、漢方薬や医薬品を取り扱う都市部の薬局が輸入化粧品の取り扱いを開始し、化粧品市場で新たな販売チャンネルとして台頭してきた。市場構成率は10%程度で、百貨店や化粧品専門店に比べると規模はまだ小さいものの、継続的に2桁成長を続けており、中長期的な伸びが期待されることが見込まれる。

また、薬局での化粧品購入者を調査した結果、「薬局チャンネルで販売されているブランドは効果が高いという考えで購入している人もいますが、一般的に肌トラブルを普通の人より深刻に捉える人が多く、肌悩みをすぐに解決したいというお客様が多い」と宮川執行役員は分析している [14]。

そこで資生堂は、日本、中国、アジア向けに長年研究を進めてきた研究成果や新知見を活用し、薬局化粧品に対する顧客ニーズに対応するため新ブランド「DQ」を開発し、薬局チャンネルの本格参入を決定した。

「DQ」とは「皮膚」という意味の「Dermal」と「指数」という「Quotient」の頭文字をとったものである。中国市場における「DQ」の役割として、次の2つをあげることができる。

- 1) お客様に対して目に見える効果を約束すること。
- 2) 信頼のおける化粧品購買チャンネルとしての薬局地位を向上させ、百貨店、化粧品販売店に匹敵するチャンネルへと育成すること。

新ブランド「DQ」は、慢性的な肌トラブルに悩む女性、今までの化粧品のスキンケア効果に満足できなかった女性をターゲットとし、肌トラブルが起きにくい健康な肌を実現

し、スキンケア効果をしっかり肌実感できるのが特徴である。

商品ラインは、日々の手入れで使用する「DQコントロール」と個別の肌の悩みに使用する「スキントラブルケア」を配置している。アイテム数は25品目で価格帯は160～360元（約2,000～4,700円）である [15]。2010年に上海や北京、広州のほか、沿岸部や内陸部の主要都市の600店で販売し始めた。

資生堂の中国の販売網は、2011年3月において、専門店約5,200店、デパート約920店である。前田社長は会見で「第3の柱である薬局で販売を始めることで、中国での販売体制はほぼ整った」と述べ、宮川執行役員は、「資生堂グループは、今回の新ブランドを担当する資生堂中国投資有限公司を中心に今後ますます機能を強化し、中国化粧品市場においてナンバーワンを目指す」と決意を表明している [16]。

7. 今後の事業展開

以上のように、資生堂は中国におけるチャネル別ブランドマーケティングを展開しており、デパートチャネルでは、「オブレ」を中心に「グローバルSHISEIDO」「クレ・ド・ポーボーテ」「イプサ」「BPI」など、化粧品専門店チャネルでは、「ウララ」「ピュアマイルド」など、また、オープンチャネルでは、「Za」「TSUBAKI」「アクアレーベル」「UNO」といったブランドを販売している。引き続き、化粧品専門店に続く第三のチャネルとしての薬局チャネルでは、2010年3月に新ブランドである「DQ」を投入し、新たな客層を増やしている。

資生堂は、2011年から新たなチャネルに参入しようとしている。世界でインターネット利用者が増え続けるなか、2010年、アメリカを抜き、国別の利用者1位となった中国で、新たなチャネルでのお客様との接点を拡大するためにeコマース事業を始めた。現在、スーパー、ハイパーストア、化粧品専門店などを中心に展開している「ピュアマイルド」ブランドから中国での通販専用シリーズとして「ピュアマイルドソワ」を開発し、2011年9月に専用サイトを開設した。このネット通販は単なるショッピングサイトではなく、お問い合わせを受けるコールセンターの設置や、オンラインカウンセリングの実施により、お客様一人一人の肌タイプやニーズに基づいた最適な化粧品、美容法などの提案をしている。このように、資生堂は中国の消費をリードする若い世代の自然派志向層を主なターゲットとしている。

また、中国の健康食品の市場規模が伸長するなか、新しい領域として、ヘルスケア事業のコラーゲンドリンクの販売に乗り出す。日本で人気の高いコラーゲン配合の小瓶入りドリンク剤を2012年中に化粧品専門店で発売する。まず、ピュアマイルド取扱店約8,000店のうち、接客水準が高く、商品の特徴や機能を的確に消費者に伝え、効果を引き出しやすいと判断した1,600店から始める。中国の化粧人口は2015年に2億人に膨らむ見通しで、中間所得層の拡大で嗜好色の濃い商品の需要も高まってきた。中国専用の化粧品ブランド「ピュアマイルド」を商品名に冠し、相乗効果を狙っている。

8. ポーターの5つの競争要因を用いる化粧品業界分析

中国における資生堂の競争戦略を検討するために、M・E・ポーターのファイブフォース分析 [17] を試みる。図9は、中国化粧品業界における5つの競争要因を分かりやすく図示したものである。

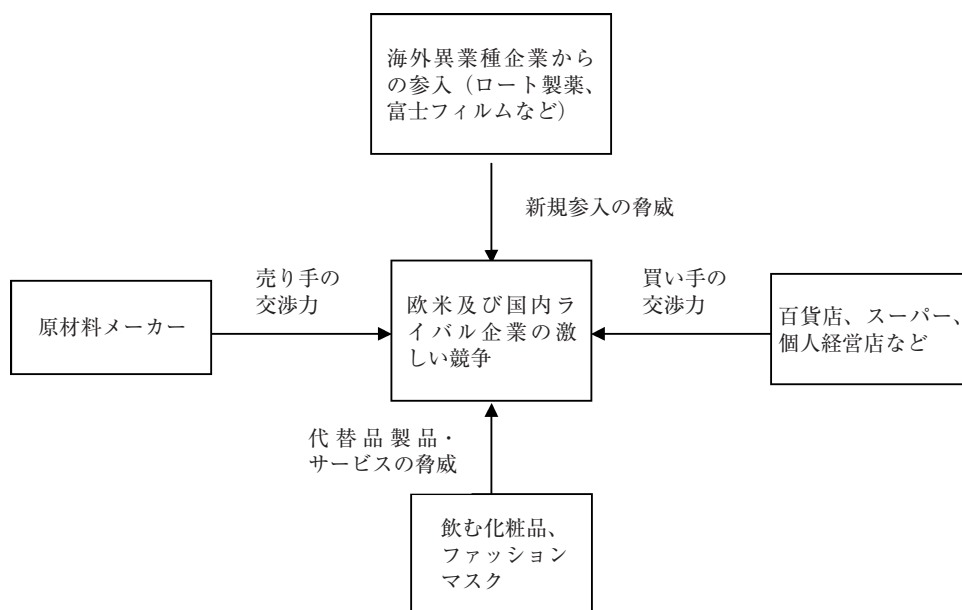


図9 中国化粧品業界に関する5つの競争要因
 出典：M・Eポーター『競争の戦略』を参考にして著者が作成

まず、新規参入の脅威について分析する。

近年、中国経済の高度成長に伴い、中国女性の美容意識も高まってきたので、中国化粧品市場に進出する化粧品企業が相次いでいる中、完全異業種からの参入企業も現れた。代表的な企業としてはロート製薬（日系）が挙げられる。同社はもともと胃腸薬や目薬をはじめとする一般医薬品事業であったが、消費者ニーズの変化により、「ヘルス&ビューティー」フィールドに事業展開を拡大した。ロート製薬は医薬品開発での技術力を生かし、既に低価格のスキンケアブランド「肌ラボ」、「オバジ」を発表し、大ヒット商品となっているが、2009年9月には新ブランド「エピステーム」の販売を始めた。「エピステーム」は同社の高い技術力を凝縮した機能性ブランドとして、アジアでの確固たるポジションを獲得することを狙いとしている。2010年1月には中国の百貨店で発売を開始し、好評を得た。現在中国国内では、上海をはじめ北京、杭州、天津の百貨店に出店している。ロート製薬は、2010年11月に直営店を上海の最新流行の発信スポット新天地でオープンした。この新天地で初となるファッションエリアに路面店をオープンすることにより、「エピステーム」がプレステージ化粧品であること、また中国初となる製薬会社が発信する機

能性化粧品としてのポジションを確立する絶好の機会になると捉えている。直営店では、中国初となる医療施設と同等の最先端肌診断機器を利用し、カウンセリングを行い、一人一人の肌状態に合った最適なトリートメントを提供した。さらに、ライフスタイルを含め美しい肌・心・体を保つため、アドバイスやアフターサポートまで、中国女性のためのホリスティックなウエルエイジングプログラムを提供していく [14]。

同社は、目薬においてトップシェアを維持していることもあり、中国での知名度も比較的高く、ほぼ100%の知名度を誇るメンソレータム社を子会社として保有しているという強みもあるので、今後は、ロート製薬が培ってきたノウハウを活用して「エビステーム」ブランドを広く認知させ、中国の潜在購買力の高い客層を開拓し、事業の拡大を目指している。同じく百貨店から展開してきた資生堂にとって、強力な競争相手になりつつある。

次は、代替製品・サービスの脅威であるが、その有力な候補としては飲む化粧品とファッションマスクが考えられる。まず、飲む化粧品は体の中から肌をきれいにさせようというコンセプトにより開発された商品なので、将来的にニーズが徐々に高まると予想される。しかし、化粧品はスキンケアだけではなく、メイクアップの機能も持っていることから、飲む化粧品による代替の脅威はそれほど大きくないと考えられる。また、ファッションマスクについては、普段、買い物に行ったり、散歩に行ったりなどの短時間の使用ができるが、正式な場所での使用が出来ないと考えられるので、代替品の強い脅威にはなりにくいと考えられる。

では、売り手の交渉力になる原材料メーカーについて分析しよう。

近年、中国の経済の発展により、衣、食、住など、あらゆる面の物価が上昇しつつある。その中で、化粧品の原材料メーカーも値上げをされると考えられる。化粧品の原材料価格が上昇するとそれに伴って化粧品の価格を上げざるをえない。資生堂は2010年から資材や原料を現地で調達することを果たし、原材料価格の上昇に対して継続的な原価低減活動などにより、その影響を軽減する努力を続けているが、予想を超える市況価格の変動が生じた場合には、資生堂の中国での経営成績及び財務状態などに悪影響を及ぼす可能性があると言える。

次に買い手との交渉力を見てみる。買い手は百貨店、スーパー、個人経営店などと多岐に渡る。資生堂の中国での流通チャネルは百貨店をはじめ、専門店、大型スーパー、薬局まで展開している。特に百貨店は資生堂にとって最初に参入したチャネルであり、高級ブランドの主要戦場でもある。資生堂の中国での売上の70%は高級ブランドを扱う百貨店から生まれ、後の30%は低価格の商品ラインを中心に扱う専門店や個人経営店である [18]。このような状況で買い手としての百貨店の交渉力が高い。

最後に、中国化粧品業界内の既存企業間の競争の激しさを分析する。

中国全土における化粧品生産企業は、約3,700社、2004年までに外資系企業は140社であり、この140社が、中国国内化粧品市場の売上の40%と利益の80%を占めている。近年に入ると、中国の化粧人口がどんどん増えていくと予想され、海外の化粧品メーカーはそれを狙い、積極的に中国に参入しつつある。そのため中国化粧品業界の競争がより一層激しくなってきた。中国で最も競争力を持っている企業は、欧米企業のロレアル、P&G、エ

スティローダーである。それに資生堂、コーセー、ファンケルなどの日系企業及び、中国国内化粧品企業の上海家化をあげることができる。

ここからは、それらの中で資生堂にとって一番強いライバルになる欧米企業のロレアルを例にし、分析を試みる。

中国市場では、資生堂とともに世界四大化粧品メーカーの中の一社といわれるロレアル（フランス）は、ロレアルブランド以上に、ランコム、ヴィシー、メイベリンなど、10種類もの国際的なブランドを投入している。また2003年には、中国国内ブランドの「小護士（ミニナース）」を買収した。小護士は国産三大スキンケアのひとつで、国民の信用であり、愛用の大衆ブランドである [18]。市場シェアはそれなりに高く、全体の5%であった。この買収は、中国国内では大きな話題となった。翌年の2004年に科蒂（コティ）傘下にあった地場ブランド「羽西」をも買収した。ロレアルは、自社の持つ国際的なブランドを中国化粧品市場に投入する以外に、積極的にM&Aを行った結果、中国化粧品市場シェアは、売上高がトップであるP&Gに次ぐ2位となった。

このようにシェア拡大に全力投球するロレアルだが、近年既存ブランドの強化や中国ローカルブランドの買収にも乗り出し、プレステージ、ミドル及びマスブランドを揃えたピラミッド戦略を整え、それに合わせた流通チャネルの再構築にも努めている。

ロレアルが買収した「羽西」の場合、従来の中小百貨店の利用だけでなく、専門店チャネルの利用で販路を拡大しようと考えている。同社は、2007年に「羽西」を扱うロレアルの契約専門店第1号としての江蘇省高郵、揚州地区の化粧品チェーン小売業のリーダー格の存在である「佳佳洗化」と加盟店協定を結んだ [19]。

ロレアルは専門店に足を踏み出すことは、新しいチャネルの開拓で市場シェアを一層拡大しようとする同社の強気な姿勢を示しており、P&Gや資生堂を強く意識した上で打ち出した新しい競争戦略と見られている。

2004年に始まった資生堂の専門店網作り戦略を外資系企業の流通チャネル競争の幕開けとすれば、最近活発化している外資系企業の専門店市場の開拓は、その競争が新たな段階に入ったことを意味し、従来の製品競争に加え、流通チャネルの競争も、欧米、日本企業を軸に熾烈化している。

9. 資生堂の今後の経営戦略

8章において、中国化粧品業界におけるポーターの5つの競争要因を述べ、資生堂にとっての脅威を分析した。ここからは5つの要因各々の脅威を取るべき対応について述べたい。

まず、新規参入の脅威として、完全異業種企業のロート製薬の中国市場への参入に対して、資生堂は2010年に開発し販売した「DQ」によって、今後異業種参入であるロート製薬と競争することになると考えられる。なぜならばロート製薬の化粧品の特徴は、医薬品技術を活用し、肌のトラブルが起りやすい客層まで安心して使える機能性化粧品であるからである。そこで、資生堂は、今後機能性が高い「DQ」を、さらにその機能性を強化していくべきだと考えられる。

表3 中国山東省の各都市にある資生堂専門店の店舗数（2012年現在）

都市	店舗数	都市	店舗数	都市	店舗数
滨州	6	莱芜	2	泰安	2
东营	10	聊城	6	威海	12
菏泽	8	临沂	13	潍坊	12
济南	6	青岛	23	烟台	24
济宁	15	日照	9		
淄博	13	枣庄	12		

が2010年買収した米ベアエッセンシャル社の（天然由来の素材を使った）自然派化粧品を中国市場に投入することにより、自然化粧品を求めるような顧客層を取り込み、顧客層の拡大に貢献することができる。

一方、低価格商品を主力とする韓国や中国国内企業に対して、資生堂が中間層を狙う化粧品帯が対応できる。資生堂は品質を維持しながら、化粧品のパッケージの色彩やデザインの面を工夫し、パッケージの色やデザインで顧客の注意を集めることができる。商品の高品質プラス視覚の享受、そのような策で顧客の人気を集めることができるのではないだろうか。

10. 結び

資生堂は1981年より中国でビジネスを開始し、複雑さと多様性といった特徴をもっている中国市場で、自社の強みに特化した戦略を実施し、好業績を上げ、持続的成長を維持している。

資生堂は30年余に渡って、倦まず弛まず中国化粧品市場の開拓に励む積極的な姿勢をみせている。その結果として、中国の消費者に安心感、信頼感を与え、中国化粧品市場における圧倒的な存在感を示している。

資生堂はいち早く中国市場に進出し、中国政府と良好な関係づくりに努め、既存の経営・文化的資源を活かしつつ、現地対応の有効なマーケティング戦略を展開し、欧米企業とは異なる資生堂らしさを貫いてきたのである。資生堂は中国市場を一括で事業を展開せず、中国沿岸部から内陸部までそれぞれへの対応戦略を展開している。

資生堂は、中国で百貨店を始め、専門店、薬局それぞれのチャネルに専用ブランドを投入し、事業を展開するチャネル別ブランドのマーケティング戦略を取り入れ、中国での事業の拡大に取り組んでいるが、資生堂には中国で直面する問題も存在している。自社内部の弱みをどのように克服するのか、業界内の奪い合い、ないしは異業種企業の参入に対してはどのように対応するのか、また、消費者のニーズの変化に対してどのように把握し満たすのかなど、深刻に考えなければならないと考える。

また、ネット販売の新しいチャネル事業に対して、資生堂はどのように対応するのかが課題となっている。沿岸部に比べ、資生堂ブランドと接触することのできる場所機会が少

ない内陸部では、インターネットショッピングの利用機会が増えていくと見られるので、インターネット販売にどのように対応するのかを考える必要がある。

30余年の間、資生堂の中国進出は、中国市場で名実ともに成功していると言える。しかしながら、中国化粧品市場での競争の熾烈化に新たな挑戦をしなければならない。中国事業をさらに強固にし、事業拡大させていくためには、中国市場に関する研究を積み重ねることを、今後もし続けなければならない。

なお、本論文では、資生堂の内部環境分析として、バーニーのリソース・バースト・ビューなどについては述べていないが、文献20において議論されていることを付言しておく。興味のある読者は、参照されたい。

参考・引用文献

- [1] <http://www.imf.org/external/> (2012.7アクセス)。
- [2] 日本貿易振興機構 「中国化粧品市場調査報告書」2012年、pp. 4-6。
- [3] <http://jp2.mofcom.gov.cn/aarticle/chinanews/201201/20120107932241.html> (2012.7アクセス)。
- [4] 中橋国蔵『経営戦略の基礎』東京経済情報出版、2008年、pp. 31-41、p. 22。
- [5] <http://diamond.jp/articles/-/1448?page=1> (2012.7アクセス)。
- [6] 「資生堂の名誉会長に聞く「中国進出と成功の秘策」(1)」
http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2009&d=0729&f=business_0729_028.shtml (2012.7アクセス)。
- [7] 安部悦生「資生堂の中国戦略—中国女性をより美しくする」2010年、pp. 52-53。
- [8] 日経産業新聞 2010年4月6日。
- [9] 日本経済新聞 2011年11月21日。
- [10] <http://japanese.cri.cn/1041/2009/07/22/1s144090.htm> (2012.7アクセス)。
- [11] 山本 学『進化する資生堂 中国市場とメガブランド戦略』翔泳社、2010年、p. 206、p. 213。
- [12] 李海燕「資生堂の中国事業の成功要因を探る」総合政策論叢、2010年、pp. 45-82。
- [13] <http://www.shiseido.co.jp/releimg/467-j.pdf#search=資生堂 煥采空間> (2012.7アクセス)。
- [14] <http://www.rohto.co.jp/comp/news/?n=r101108> (2012.7アクセス)。
- [15] <http://group.shiseido.co.jp/releimg/1719-j.pdf#search=資生堂 DQ> (2012.7アクセス)。
- [16] 国際商業 「資生堂 中国事業30年で築いた信頼を礎に化粧文化の花を咲かせる」2011年、pp. 55-57。
- [17] M. E.ポーター (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳)『新版競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年。
- [18] 梅本博文『化粧品業界の動向とカラクリがよく分かる本 [第3版]』株式会社秀和システム、2011年、pp. 240-421。
- [19] 謝憲文『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』株式会社創成社、2009年、pp. 40-41。
- [20] 付翠紅『中国における資生堂の経営戦略』大阪国際大学大学院経営情報学研究所修士学位論文、2013年。

