

# 資生堂の世界進出について

## ■資生堂の紹介

### ●ブランドマーケティングの歩み

1872年から戦前は、ハイクラス層がターゲットでしたが、その後、時代性を強調したマーケティングで広く一般の人をターゲットにしてきました。海外においては、1990年代より現地生産を開始し、国内と一線を画したプレステージマーケティングを展開していました。2000年からはグローバル SHISEIDO ブランドを核とした国内外融合プレステージマーケティング展開を開始しました。

### ●グローバル SHISEIDO ブランドの海外展開

現在、ヨーロッパ圏 37 カ国・アジア圏 14 カ国・アメリカ圏 10 カ国・中東圏 8 カ国・オセアニア圏 4 カ国の計 73 カ国に展開しています。73 カ国というのは結構多いと思っていましたが、競合欧米大手メーカーは 130 カ国以上に展開していますので、資生堂はグローバル化という点ではまだ道半ばです。

### ●資生堂のポジション

現在の世界シェアは、ロレアルグループ、プロクター&ギャンブル、ユニリーバに次いで、第 4 位です。アジアにおいては、中国・香港・シンガポール・タイ・台湾で第 1 位、ヨーロッパ(ノンフレグランス部門)においては、イタリア・ドイツで第 2 位のシェアを占めています。

## ■中国におけるマーケティング展開について(1990年～現在)

### ●3 高マーケティング

最初の海外進出から 45 年間、一貫した考えです。かなりシンプルに行動・思考形態を推進してきています。

- ・高形象 HIGH IMAGE・・・カウンター、商品全体、ブランドのイメージ
- ・高品質 HIGH QUALITY・・・「商品をしてすべてを語らしめよ」

・高サービス HIGH SERVICE・・・お客様に対する丁寧な対応、挨拶、笑顔

HIGH QUALITY は、現地生産といっても日本本社が中身・パッケージのコントロールはしますので原点として含めています。問題は、HIGH IMAGE と HIGH SERVICE です。この2点を中国では徹底しました。といいますのも、私は約15、6年前、商品開発に携わっていましたので数回中国を訪れました。当時は国営の店ばかりなのですが、そこでの販売員の対応には驚きました。商品は袋に入れて放り投げ、おつりも投げる、カウンターでラーメンを食べたりしている光景もありました。また、販売員に笑顔はありませんでした。化粧品産業はイメージやファッションと連動していますので、そこだけは油断できない、許されない、ということで、店頭でお客様と向き合う美容部員の教育にはかなり力を入れてきました。

### ●プレステージマーケティング

- ・発売当初ー1%マーケティング(600万人の中国女性)
- ・1990年代後半ー3%マーケティング(1800万人の中国女性)
- ・現在ー5%マーケティング(3000万人の中国女性)

日本の女性化粧品稼働人口は3000~4000万人ですので、現在ほぼ同じ人数を中国でターゲットとしています。

### ●AUPRESについて

「AUPRES(オプレ)」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「欧珀莱」と表しました。AUPRES製品のパッケージには正面に「AUPRES SHISEIDO」、裏面に中文表示で「欧珀莱 Specially formulated by Shiseido Laboratories, JAPAN」と表示しました。このように両面に日本の技術の象徴である「SHISEIDO」のブランド名を表記することで、現地生産品といっても、日本の資生堂の研究所で生産された製品であることを中国の消費者に保証しています。中国で展開している約350店舗のうち9割の店でインストアシェアNO.1を獲得していますが、この保証がAUPRESの成功要因であると思います。その後、美白、サンケアシリーズの販売を開始しましたが、美白は

アジア女性の憧れでありますので、売上を伸ばしています。また男性用化粧品ですが、中国においても男性のおしゃれ意識があがってきていますので、これから売り上げも伸びていくでしょう。また、広告のデザインやコピーワーキングには中国女性の感性を組み込んだ形でマーケット展開を戦略的に行います。

### ●100元マーケティングの意味

オプレの価格は100元(=1500円)ですので、現在の日本女性の価値感覚では「安いけれど大丈夫なのか」という不安がある価格帯です。90年代初頭、中国の都市部1人当たり所得500元であり、100元は給料の1/5に相当します。市場では価格が5元、10元、30元の製品が当たり前の時代でしたので、相当勇気のいるマーケティングでしたが、敢えて高価格帯で、ターゲットを絞った1%マーケティングをしてきました。日本の感覚では1本4万円相当(大卒初任給20万円として)の製品ですが、かなりのスピードで売り上げを伸ばしました。現在の都市部1人当たり所得は1000元ですので、100元は給料の1/10、日本の感覚では、それでも1本2万円の化粧品です。また、1品3000元、4000元(約5万円)という商品も恐る恐る上海で売り出してみたところ、1~2個/日で売れています。化粧品の業界を見ただけでも、中国国内の所得格差には相当な幅があるということを実感します。

●北京合弁会社(SLC)社是:「合弁会社の社員1人ひとりが『お客様の喜び』に目を向け、『世界』に目を向け、『新たな価値づくり』活動を通して、自己実現を目指していきます」。

当時は「顧客満足」の概念が抜けていました。当時、美容部員1人の採用枠に対し、300~400人の応募がありました。書類選考や筆記試験等を経ての最終面接時に、私は必ず「みなさんの制服、コストや給料は一体誰が支払いますか」と質問しました。9割の人は「会社」、残りの1割は「自分」と答えました。採用後も朝礼などでも、お客様の経済行為が最終的には給料や備品購入に当てられるという当たり前の循環について、かなりくり返し話をしました。また1カ月の新入社員集中研修ではサービスの概念・笑顔・挨拶・礼儀もくり返しくり返し理解してもらおうよう努力しています。

### ■今後の展望と将来構想

## ●事業の基本理念

「我々資生堂グループは、単に売上・利益だけを追求するのではなく、恒久的に「美と健康」を目指す、中国に根付いた生活創造カンパニーとして、化粧美と健康に関わる文化を中国大陸に広めることを基本理念とします」

## ●ミドル&マス・マーケティング

これまでは百貨店 350 店を中心にマーケティングを行ってきましたが、ミドル&マスも併せて展開していくことになると、南方を中心に急増している個人店(雑貨店)やスーパーマーケット、コンビニエンスストアに対してどのように展開していくか、が重要になります。商売をやるだけではなく、化粧と健康の文化を広め、「100 年の大計」ということで完全に現地化していきたいと考えています。個人店に対してのマーケティングは、デパートビジネスよりも前からわが社が最も得意とするところですので、積極的に展開していく予定です。ミドル&マス市場を対象としたブランド「Za(ジーエー)」「PMC(ピュアマイルドチャイナ)」「FITIT(フィティット)」も展開しています。その一環として 9 月に上海に 1 店目、つい先日には北京にも 1 店目のチェーンストアをオープンしました。今後、ポランタリーやフランチャイズという形でいろいろなお店を全国から募っていくという戦略展開を考えています。

## ●店舗数

- ・オプレカウンター・・・350 店
- ・SHISEIDO グローバルカウンター・・・60 店
- ・ZA カウンター・・・300 店
- ・PMC カウンター・・・2500 店

中国全土には 1000~1500 店の百貨店があるといわれておりますが、現在オプレはかなり絞り込んで、その内の 350 店に展開しています。その他の百貨店はわが社が出店する条件がそろっていない店です。店頭には製品保証として「Authorized by SHISEIDO Co., Ltd.」と表記した認証看板を設

置しています。客にとって、個人店には親しみやすく、入りやすい、という利点がありますが、また一方で商品は本物であるか、期限切れではないか、などの不安もあります。また、百貨店は華やかできれいであるが、入りづらい、買わないと居づらい、という点もあります。百貨店、個人商店とは異なる戦略が必要です。

### ●チャンネル展開

我が社の取引先のチャンネルを区分しますと、プレステージクラスには超優良百貨店(外資系)・優良百貨店(国営ではあるが「顧客満足」概念がしっかりしている)、ミドルクラスには一般百貨店(国営)・化粧品(雑貨)店・薬局、マスには大型量販店・地場系チェーンスーパー・CVSとなります。世界でも唯一、中国では一般百貨店以外は今後の発展が期待されます。一般百貨店は意識改革や構造改革が進まないと淘汰されると考えられます。また、化粧品(雑貨)店は化粧品専門店や、あるブランドと融合したスペシャリティストアへと発展していくと考えられますが、2008年には5000店に増やしたいと考えております。

### ●中国における事業活動の特異要因

#### <貿易関連>

- ・一般企業には輸入権は認められない
- ・高関税
- ・煩雑な中国からの外貨送金手続き

#### <薬事申請関連>

- ・高い申請費用(1品当り15~30万円)
- ・長い申請期間(9~15カ月)
- ・多数必要な申請見本(1品につき最大120本要請)—たとえばメーキャップの場合、年間約50~60色の新製品がありますので、数千万円の費用がかかります。

#### <販売権>

- ・外国投資会社は自社生産製品しか販売できない
- ・輸入品販売会社は中国国籍を持った人間でのみ設立可能

#### <模造品関連>

・摘発しても氾濫状態が続く(もぐらたたき状態)—まだ取引のない百貨店に下見に行ったところ、すでに資生堂のカウンター(偽物)があり、横流し品や模造品を販売していたケースがありました。偽物を本物として売ろうとしている業者もあり、精巧に作られていますのでなかなか本物と見分けがつかないという状況です。

#### <人間関係>

- ・地縁、血縁、職縁

#### <法律>

- ・不透明且つ地域によって運用状況の異なる法律
- ・さらに一夜にして突然改正、施行される国法、省法、市法
- ・人治国家→法治国家

#### <歴史>

- ・過去の歴史認識(教育)と国民感情の問題

#### ●ビューティーセンターの開設(上海・北京)

多額の投資をして直営店を開く目的は、ブランドイメージの向上です。女性には、どこにでも売っている商品は買いたくなくなる、という行動傾向があります。ある特別な場所でのみ手に入るというイメージ戦略に投資していく必要があります。化粧品は日常生活品ではありますが、シャンプー・リンスとは異なるマーケティングをしていかなければなりません。拡大路線をとってあらゆる店で販売を始めたところ超優良百貨店から取引をやめられたプレステージブランドがありましたが、一度取引がなくなるとプレステージに戻ることは不可能です。

## ●研究所「資生堂(中国)研究開発中心公司」設立

・ハード研究:中国ならではの未開発 ingredient 探索、効果・使用感・安全性

・ソフト研究:美容法、ファッション、民族意識研究

同じ「赤」といってもたとえばラテン民族とゲルマン民族では好きな「赤」は違います。中国でもおそらく南北で違います。ただ物だけ作るのではなく、信条や心理など民族意識研究がなくては成功しないと思います。

## ●中国化粧品市場規模

中国の化粧品メーカーは現在 3000~4000 位あるといわれ、市場規模は現在 5600 億円です。2012 年には 1 兆 2000 億円の市場規模となる見込みです。資生堂グループとしては 10 年後シェア 10%、1200 億円を目指します。

最後に、市場には中国脅威論、中国崩壊論がまだまだあり、中国桃源郷論というのが最近増えてきたようではありますが、いずれにせよチャレンジ精神を持って飛び込む必要があります。少なくとも我が社は 23 年前から進出してきたわけですが、お客様に向けた活動の原点について相当しつこく、牛のよだれのようにやってきた、その成果が今出ているのだと思います。しかし、その成果は現時点のものであって、今後の 5 年間、10 年間良いという保証はまったくありません。今、その保証をより確かなものにするためにさまざまな戦略を練っているところです。ある意味で「生真面目にあたりまえのことをしつこくやる」ことが一番の戦略であると思います。