

SHISEIDO

進化し続ける
「資生堂ブランド」

秋山直美
大竹秀興
松尾あずさ



一瞬も一生も美しく 

SHISEIDO

第一回: About SHISEIDO

● 会社概要・沿革・売上構成・シェア

● 国内ブランド戦略・売上推移



会社概要



- ❑ 創業 1872年明治5年
- ❑ 資本金 645億円
- ❑ 代表取締役社長 前田 新造
- ❑ 売上高連結 7,235億円
単独 2,731億円
- ❑ 従業員数 3,497名
(グループ従業員数 28,793名)

2008年3月31日現在

“何をもって世の中の役にたっていくのか”



資生堂グループ

社会福祉活動



SHISEIDO PROFESSIONAL 企業向け
サービス・商
品



お客様向け サービス・商品



教育機関



沿革



◆ 明治5年 東京銀座に資生堂薬局設立

◆ 明治30年 化粧品事業進出

◆ 明治35年 「ソーダファウンテン」 (資生堂バーラー) 開設

◆ 昭和2年 株式会社 資生堂となる



◆ 昭和10年 株式会社を上市

◆ 昭和12年 ショナルコーポレーション設立

◆ 昭和13年 ショナルコーポレーション設立

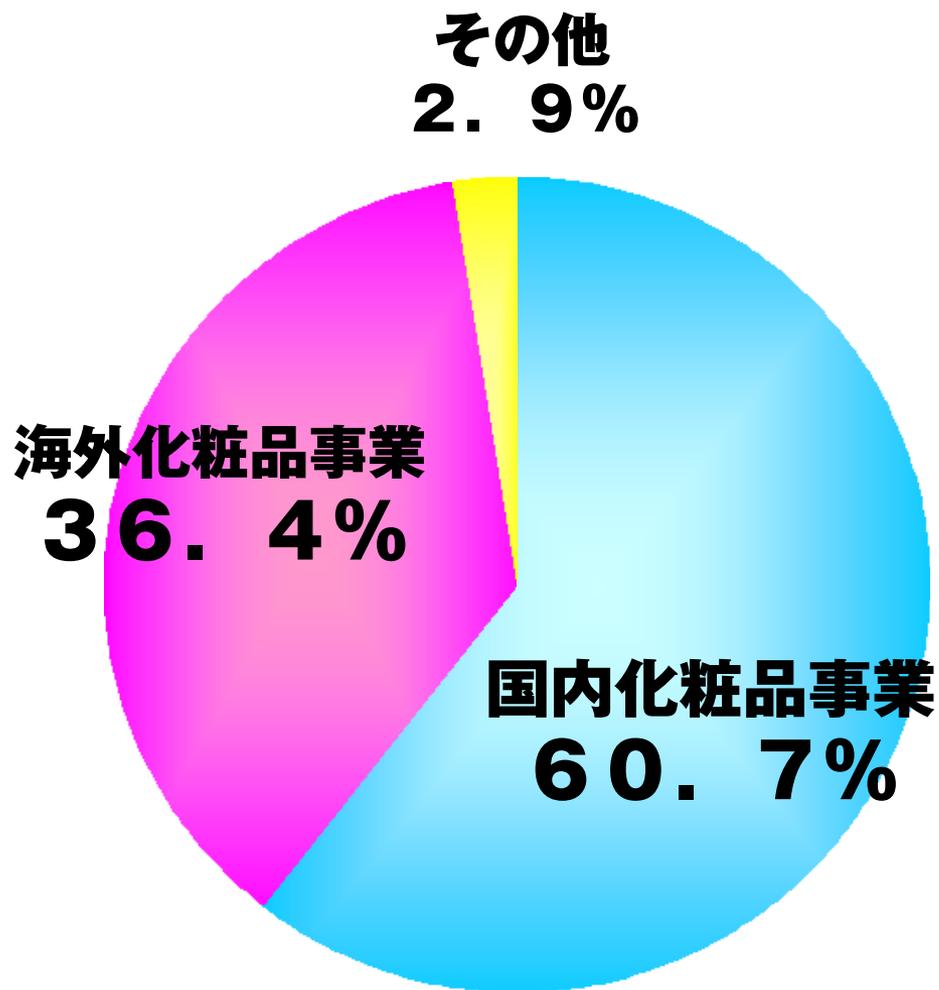
◆ 昭和19年 資生堂麗源化粧品有限公司設立

◆ 昭和20年 資生堂化粧品株式会社設立

海外市場
進出



売上構成



売上高
1,327億円

化粧品
1,144億円

グローバルライン

アウトオブ資生堂

中国専用

プロフェッショナル
179億円



売上構成



その他
2.9%



海外化粧品事業
36.4%



国内化粧品事業
60.7%



化粧品
1,857億円

カウンセリング

セルフセレクト

トイレットリー

プロフェッショナル
77億円

ヘルスケア
76億円

アウトオブ資生堂
170億円



化粧品国内出荷シェア



化粧品国内出荷シェア

トップシェア

業界における優位性



マーケティング力

2005

一瞬も 一生も 美しく



定

資生堂の苦戦

従来までの資生堂：マルチブランド戦略

メリット

好みが多様化した生活者ニーズにあわせられる

デメリット

投下資本の分散

選択と集中を徹底したカテゴリーキラー的企業の

攻勢に分散した力で勝つ



育成ブランド

メガブランド



リレーショナルブランド



ブランドの区分

メガブランド

ブランド

シナジー発揮

リレーブランド

顧客接点深耕ブランド

→顧客との「絆」強化



資生堂の新戦略

メガブランド戦略

- 限られたブランドに資本を集中投下し、
多チャンネル展開
- 少数のブランドで多くのニーズを捉える
- 莫大な広告・販促費の投下



メガブランドの成り立ち

MAQUILLAGE

マキアージュ ← 統合

プラウディア

ピエヌ

INTEGRATE

インテグレート ← 統合

セルフフィット

フフ

ELIXIR
SUPERIEUR

エリクシール・
シュペリエル ← 統合

エリクシール

ユーヴィーホワイト

AQUA LABEL

アクアレーベル ← 統合

ホワイティア

アスプリーム

アスプリーム
グレイシイリッチ

uno

ウーノ ← 統合

ウーノ

ジェレイド

メガブランド・ポジショニング

	スキンケア	メーキャップ	ヘアケア	メンズ
低価格 ～2000円	アクアレーベル	インテグレート	ツバキ	UNO
中価格 2001円～	エリクシー ル・シュペリエル	マキアージュ		

各カテゴリーのNO.1を目指す
ブランドづ

資生堂の新戦略

リレーショナルブランド

- 流通チャネルを限定
- イメージやターゲットを確立
- 顧客との関係性をより深め、CSを向上



リレーショナルブランド戦略

「市場シェアより私情シェア」

ブランド・イメージ

高級感・エレガント・知的
高品質・最新技術
上質なパッケージ

サービス

丁寧なカウンセリング
エステサロン
BCの販売目標の撤廃



化粧品の国内出荷推移

国内での化粧品出荷数は増加数の限界を迎えている。

海外市場、
特にアジア進出が活発！！



資生堂2008年～の3カ年計画 一戦略の方向性一

グローバル化

峻別と集中

外部の知恵と
リソースの活用



第二回：中国市場におけるマーケティング

● 資生堂の中国進出

● 中国市場における戦略

● 4P分析



「あらゆる資源から生れ出る価値」

SHISEIDO

中国進出における沿革

1978年 中国、改革・開放路線を
プレステージマーケティング

1983年 北京市と第一次技術提携

1985年 北京市と第二次生産技術

1991年 「資生堂麗源化粧品有限

高形象「HIGH IMAGE PRES」

始 高品質 HIGH QUALITY

1993年 「上海真多美化粧品

高服務 HIGH SERVICE

1999年 「合弁生産品 APRES DX

2001年 「オペレ化粧品」アテネ
の公式化粧品に指定

2003年 資生堂中国投資有限公司

1%

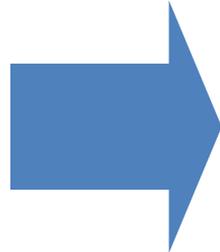
3%

5%

中国市場

2005年

5,600億円



2010年

1兆2,000億円

■ 高関税

■ 大衆市場

■ 多様な商品

■ 高級市場

■ 人口急増

ブランド
マーケティングの
成功



中国の化粧品市場

- ・ 中国の化粧品・日用品の市場規模 1兆5000億円規模
 - 販売シェア
- | | |
|----|--------|
| 1位 | 米P & G |
| 2位 | 仏ロレアル |
| 3位 | 資生堂 |
- ・ 「百度」による《2007年の化粧品業種報告第2号》調査
 - 最も関心のある大衆化粧品:ロレアル

高級化粧品: Dior



中国進出のキーワード

イメージ

PR

サービス

現地化



資生堂ブランド浸透のために

- ・ スキンケア製品を中心に徹底したカウンセ
セリング販売体制
 - 美容センターを北京と上海に設置
 - 北京に直営店「サロン デ コスメティ
ク」をオープン、徹底した顧客サービスを行
う
 - 店頭販売体制を貫く



資生堂ブランド浸透のために

提携店舗の厳選

顧客との信頼関係の構築

- ・ スキンケア製品を中心に徹底したカウンセリング販売体制
 - 美容センターを北京と上海に設置
 - 北京に直営店「サロン デ コスメティーク」をオープン、徹底した顧客サービスを行う
 - 店頭販売体制を貫く



PR活動

美容PR番組を放映

肌測定

無料美容講座





化粧品という文化の浸透を図る



莫大な宣伝費をかけた広告をする
他の外資系化粧品企業との差別化

サービス向上

美容部員の教育

研修センターの設置

資生堂中国研修センター

SHISEIDO

- ▶ 中国の資生堂社員や得意先、販売専従員の教育を行う
- ▶ 将来的にはアジアの社員教育拠点としても活用拡大



● 現地社員の教育については、先陣を切って中国・上海に、先月「資生堂中国研修センター」を設立しました。資生堂にとって日本以外の世界で初めてとなる本格的な研修教育拠点です。将来的には中国だけでなく、アジア全域の社員教育にも活用していく考えです。



サービス向上

- ・ 「サービスを提供する」という意識改革
- ・ 商品知識や美容法、店舗設計などの「日本流」ノウハウを提供





「おもてなし」の心で 接客



ターゲット

プレスステージに焦点

- ・ 発売当初

1%マーケティング（600万人の中国女性）

- ・ 1990年代後半

3%マーケティング（1800万人の中国女性）

- ・ 現在

ミドルマーケットの開拓



価格帯

- ・ 「オプレ」：100元
 - 90年代初頭、都市部中国国民の一人当たりの所得：月収500元程度
 - 100元という価格で参入：高級志向

(現在は1000元程度)

「あこがれのブランド」

&

「無理すれば手が届く」



資生堂の強み

『東洋のブランドだから
中国人の肌
に合う』



現地化戦略

- ・ 中国市場向けのオリジナル製品を展開
 - 中国の女性の肌を研究
 - 2005年中国での研究開発（R & D）機関を設置
 - 中医学に基づき、中国人の肌や嗜好を研究



リスク

<貿易関連>

- ・一般企業には輸入権は認められない

- ・高関税

<薬事申請関連>

- ・申請費用が高く（1品当たり15～30万円）申請期間が長い（9～15カ月）
- ・多数必要な申請見本（1品につき最大120本要請）

<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）

<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
- ・一夜にして突然改正、施行される国法、省法、市法

<歴史>



中国におけるマーケティング展開

中国におけるマーケティング展開の大前提は3高マーケティングである

□ 3高マーケティング

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・・・「商品売しエサを
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

プレス
ステ
ージ
・マ
ーケ
ティ
ン
グ

ミドル
マス
・マ
ーケ
ティ
ン
グ



資生堂 中国市場 4P分析 プレス

中国市場におけるプレス

Product

- ・ AUPRES (オプレ)
- ⇒ フランス語で「あなたのそばに」
- ・ 両面に「SHISEIDO」のブランド名を表記⇒ 安全性を保證⇒ 成功要因
- ・ 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・

Place

超優良百貨店 (外資系)
優良百貨店

Price

- ・ オプレの価格は100元 (現在の都市部1人当り所得は1000元 給料の1/10)
- 高価格帯で、ターゲットを絞った1%マーケティング
- 発売当初-1%マーケティング (600万人)
- ・ 現在-5%マーケティング (3000万人)

Promotion

- ・ 口コミ (対面販売)
- ・ テレビ広告
- ・ インターネット
- ⇒ ポスターはシンプル、パンフレット・新聞店
- と広告

高品質・高級感を求めている



資生堂 中国市場 4P分析 ミドル・マヌ



今後いかにミドルマス市場で成功するかが鍵である。

Product

「Za」
「ピュアマイルド・チャイナ」
「セルフフィット」
「ホワイティア」

Price

価格帯 40元～90元

Place

- ・一般百貨店（国営）
- ・化粧品（雑貨）店・薬局⇒専門店
（2007年末現在、は北京・上海・重慶を除く全28行政区で、2700店以上）
- ・大型専門店

Promotion

- ・テレビ広告
- ・新聞広告
- ・口コミ（対面販売）
- ・インターネット

高品質・低価格を求めている



人材育成

SHISEIDO

第三回：国内外での商品戦略

● 中国と日本の製品別比較

● 資生堂の将来





商品比較により、 成功要因を探る



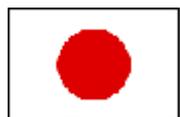
比較サンプルの選定

30歳前後：アラサー

- ・ 経済的に自立
- ・ 自分の消費行動を認識
- ・ 多く業界で注目されているターゲット層



サー世代を代表する 高価格帯製品として・



A P A N

リバイタル・グラナ
ス



H I N A

オペレ

に注目

考察

特徴的な差異は見当たらず

中国市場の変化



考察：中国の市場の変化

進出当時…

化粧品の購入行為自体が

美意識の上昇

がった

給料の1/5 つまりは6万円程度とい

都市部のOLの所得上昇

タート



日中の市場特性

日本：成熟市場

販売チャネルは、旧来のチャネルが減少(化粧品店、百貨店)、ドラッグストアが拡大中

中国：成長市場

チェーンストア制度が、拡大中

契約店：2005年末→1000店超え

2006年末→1700店にまで拡大



今後の展開

今後は日本培ったノウハウ、強みを

最大限生かして

いくべき

- R & D
- マーケティング手法
- 市場調査力
- 人材育成



今後の展開

おもてなしの心

技術指導以上に大切な
日本流のきめ細かな接客マ
ナー



参考文献

「資生堂ブランド」 川島蓉子 2007年 株式会社アспект

資生堂HP <http://www.shiseido.co.jp/>

日経業界地図 2008年度版 日本経済新聞社

「新世代 One to One & CRM」 浅岡伴夫、斎藤和彦

2008年 株式会

ご清聴有難うございました。

