

資生堂の中国戦略－中国女性をより美しくする－

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2011-04-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 安部, 悦生 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/10913

経営論集

57巻 第1・2号

2010年3月

資生堂の中国戦略

— 中国女性をより美しくする —

安部 悦生

目次

- 1 はじめに
- 2 「化粧品」業界の現状
- 3 中国市場の特質
- 4 資生堂の中国戦略
- 5 むすび：資生堂が直面する課題

1 はじめに

1978年の改革開放政策以降、また1992年の南巡講話以降、2000年代に入ってからさらにはさらに中国経済は目覚ましい発展を遂げてきた。そうした爆発的成長（explosive economic growth）は、日本の高度成長（high speed economic growth）と比較しても、特筆に価する。日本の高度成長とは異なり、中国の成長においては欧米の外資系企業の進出が顕著であった。そうした状況下で、日本企業も主に製造企業を中心に中国市場に橋頭堡を築いてきた。しかし、その中心は、自動車、電機などの重工業を中心としており、消費財企業や流通企業、金融業などは法的規制もあり、なかなか中国市場に参入できなかった。しかし、化粧品・トイレタリー企業の資生堂は、いち早く中国市場に参入し、着実な成功を実現してきた数少ない日本企業である。たとえば、資生堂は現地生産開始こそ1991年であるが、市場参入は1981年と欧米系化粧品企業と比べてもかなり早い。現在、中国市場で最大の売上を誇るP&Gも進出は1988年であったし、ユニリーバも1986年であった。さらに、活発なM&Aを行っているロレアルにいたっては1996年である。以下、コーセー87年、

カネボウ 92 年, 花王 93 年, エステーローダー 93 年, メナード 94 年, レブロン 95 年である⁽¹⁾。

しかし, 2008 年時点では, 売上において P&G やユニリーバ, ロレアルと資生堂との差は大きい。その一つの理由は, P&G は参入した年に現地生産を開始しており, またユニリーバも 2 年後の 86 年には現地生産を始めている。ロレアルも参入年は 96 年と遅いが, 翌年には現地生産を開始している。このような現地生産の開始, すなわち中国市場に急速かつ大胆に入るか, 資生堂のようにステップ・バイ・ステップで入っていくかが, 企業規模, 販売高の差を生み出していったと思われる。ただし, 資生堂のような漸進的な手法が長期的に見て成功を収めることもありうる。数十年のレンジで中国市場を見ていくことが重要であるとの考え方ももちろん成り立つからである⁽²⁾。本稿では, こうした資生堂の中国戦略, そこにおける問題点を明らかにしていきたい。

2 「化粧品」業界の現状

化粧品企業と分化粧品企業と分類されている資生堂であるが, その製品は狭い意味での化粧品を越えて, 多岐にわたっている。通常, 化粧品はトイレタリー(シャンプー, コンディショナー, 石鹸, 歯磨きペーストなど)を含まないが, ファイン・トイレタリー(シャンプー, コンディショナーなど)を含む場合もあり, 定義には広狭がある。また狭い意味での化粧品には, スキンケア, ファンデーション(メイクアップ), フレグランスを 3 主要分野とするが, スキンケアはファイン・トイレタリーと重なり合うところがある。したがって, 統計にはその範囲の違いから若干の不整合を持つ場合がある。

表 1 世界の化粧品・トイレタリーの市場サイズ (億ドル, 倍率, 兆円)

	US	日本	中国	EU
1980	104	35	2	
1994	303	209	25	
1996	341	200	37	
1998	390	169	39	
2000	426	218	46	
2001	439	197	50	
2002	452(4.3)	193(5.5)	55(27.5)	
2004	456	307?	82(41)	
2004	4	1.2	0.9	(4)

出所: Jones, Exhibit 5: 劉イク, 89 頁。() は推定。

さて表1が示すように、世界の化粧品・トイレタリー市場は、重要なEU市場の数値が欠けているが、アメリカは1980年と比較して2002年は4.3倍、日本は5.5倍、中国は27.5倍と、改革開放以後の中国市場の急激な増加が読み取れる。EUの規模はアメリカとほぼ同程度とラフな推定をすることができるが、伸び率は不明である。(2004年はアメリカの4兆円市場と比べて同レベル(3兆円から4兆円)と推定できる。なお2002年の日本の数字は誤記と思われる。)

人は、所得が向上すれば消費にお金を回し、中でも衣食住とともに、あるいはそれ以上に健康や化粧品に資金を費やす。とりわけ新興国では、化粧品市場はその成長を期待することができる。化粧品市場では男性用化粧品も着実に増大しているが、圧倒的ターゲットは女性であって、それは今後も変わらないであろう。したがって、女性の社会進出に伴って、ますます需要の拡大が期待できることになる。

こうした化粧品市場を支配しているのは、地場の小化粧品企業もなお数多いが、世界の化粧品市場ではメガ企業の存在が際立っている。表2が示すように、世界の10大化粧品企業は、

表2 世界の化粧品企業 (beauty companies) トップテン
(2006, 売上, 億ドル)

L'OREAL	フランス	198
P&G	アメリカ	175
Unilever	UK・オランダ	128
Estee Lauder	アメリカ	80
Avon	アメリカ	60
Shiseido	日本	59
Kao	日本	50
Beiersdorf	ドイツ	49
Johnson & Johnson	アメリカ	38
Limited Brands	アメリカ	37

出所：G. Jones, Exhibit 1.

ロレアル(198億ドル)をトップに、以下、P&G(175億ドル)、ユニリーバ(128億ドル)、エステローダー(80億ドル)、エイボン(60億ドル)、資生堂(59億ドル)、花王(50億ドル)などが続いている。この売上にはトイレタリーなどは入っていない(ただし、ファイン・トイレタリーは入っていると推測される)。トイレタリー、日用品(household goods、洗剤など)、さらに

は食品などを含んだ企業別の総売上は付表1に掲載しているが、ここではP&Gが764億ドル、ユニリーバが551億ドルとなっている。

世界の化粧品市場は新興国を中心としてなお成長しているが、少子高齢化に直面する日本市場はほぼ横ばい状態である。そのほぼ一定の市場を資生堂に始まる大企業から地場の化粧品企業まで激しく競争している。化粧品は品質もさることながら、パッケージ、宣伝、価格、店のレイアウト、店員の対応などに他商品よりも大きく影響される。そこで、大企業といえども、規模に任せてシェアを高めるといふわけにはいかないのである。

表3 日本の化粧品マーケットシェア

	1986	1990	1994	1998	2002	2003	2005
資生堂	28	28	26	25	17	18	18
カネボウ	13	12	9	11	13	14	12
花王	2	15	16	17	14	8	6
コーセー	na	7	7	7	10	12	11
ポーラ	na	7	6	5	5	na	5
他企業	na	32	37	35	42	48	49

出所：G. Jones, Exhibit 3.

表3によれば、1986年以降、2005年までの日本市場は資生堂のシェアが10ポイント落ち、カネボウは微減、花王は増加、コーセーは増加、ポーラは微減と、各社まちまちの様相を示している。さらに興味深いのは、「その他企業」が1990年の32%から2005年には49%へと著増していることである。その主因は、ロレアル、エスティーローダーなどの外資系企業の売上増であると思われる。その意味で、全体規模は横ばいであるにもかかわらず、日本市場でも外資系企業の伸張によって競争はいつそう激化していると言ってよい。

こうした状況下で、資生堂の戦略は国内市場でのシェア維持・回復に努める一方で、海外市場、とりわけ中国市場の重要性が浮かび上がってくる。

3 中国市場の特質

中国では、毛沢東時代、とりわけ文化大革命期には化粧をするなどということは悪であるという認識であった。第二次大戦下の日本を彷彿とさせるが、それが改革開放政策によって変化し、表1で見たように、中国における化粧品の販売額は拡大した。人間の自由を押さえつけることはできず、化粧をしたいという欲求を、誰も、どのような体制も長期にわたって押しとどめることはできない。このように増大した中国の化粧品市場に対して、80年代末から2000年代には、主に外資系メーカーが中国市場に殺到し、デパートや専門店、スーパー、コンビニで多くの海外ブランドが溢れることになった。(参入している外資系メーカーは500～700社、中国全体の化粧品メーカーは3000から3500社と推定される。)⁽³⁾

化粧品市場は、マス市場（低価格品）、ミドルマス市場、プレスティッジ市場、最高級のハイプレスティッジ市場に分けることができる。財布に応じた市場セグメンテーションが顕著な世界である。もとより、こうした4分類は重なり合う場合もあるので、異なる分類もありうる。

表4 中国市場におけるブランド構成

ハイプレスティッジ	SHISEIDO, CPB ; Estee Lauder, CLINIQUE ; SK-II ; CHANEL ; REVRON ; Dior ; SHUUEMURA, BIOTHERM, LANCOME ; BDK
プレスティッジ	AUPRES ; L'OREAL PARIS, VICHY ; KOSE, SOFINA ; MENARD ; YU-SAI ; AQUA
ミドルマス	OLAY ; Za ; Urara ; MAYBELLINE ;
マス	大宝 (DaBao) ; P&M ; POND'S ; MININURSE

出所：劉イク、70-74頁、93頁-101頁

表4は主要ブランド名を表示している。概して、ブランド名はその所有者がどの企業であるかをあまり気づかせないようにしている。ただし、日本メーカーは個々のブランドと企業ブランドを関連付けるタイプが多い⁽⁴⁾。資生堂の場合は、SHISEIDO, CPB, AUPRES, Za, Urara, P&M などであり、ロレアルは、LANCOME, SHUUEMURA, L'OREAL PARIS, YU-SAI, MAYBELLINE, MININURSE, VICHY, エステローダーは、Estee Lauder, CLINIQUE, P&G は SK-II, OLAY, マックスファクター（カバーガール）、ユニリーバは POND'S, ジョ

ンソン&ジョンソンは大宝などである。中国の所得格差はかなり大きいので（ジニ係数がアメリカの4.5を凌ぐ4.7との記述もある）、フルラインアップが総合化粧品メーカーとしては欠かせない条件であろう。

化粧品メーカーにとっては、研究開発に基づく製品開発や高品質もさることながら、ブランド力がきわめて重要であることは言うまでもない。また販売チャネルの強さ、効率も劣らず重要である。結局、生産活動よりもマーケティングがらみの要素が、とりわけブランドの認知度、またどのように認知されているかが決定的に重要である。逆に、品質面で問題を起こすと、食品メーカーと同様に、ブランド力に大きなマイナスとなる⁽⁵⁾。

ある調査によると、資生堂ブランドは、SHISEIDO、AUPRESの両者ともきわめて高いブランド認知度を持っている（表5参照）。SHISEIDOは日本からの直輸入品、AUPRESは中国

表5 「化粧品」で想起するブランド

SHISEIDO	68%
AUPRES	59%
L'OREAL	47%
OLAY	47%
LANCOME	38%
Dior	28%
KOSE	28%
YUE-SAI	18%
CLINIQUE	17%
AVON	17%
DaBao	15%
Estee Lauder	13%

出所：劉イク 85 頁

注：2006年、劉アンケートによる。

サンプル数は520、3つの回答が可能。

専用化粧品であり、現地生産されている。その最大の要因は、日本製ということで、品質に対する信頼があげられよう。化粧品は肌に直接つけるものであるから、品質に対する信頼は重要である⁽⁶⁾。

ただし、別の調査によると、化粧品ブランドイメージでは資生堂は4位で、ロレアルが1位となっている。現在使用しているブランドおよび興味のあるブランドでは、ロレアルが1位、エイボンが2位、資生堂が3位であった。これはやはり欧米のブランドに対する「あこがれ」が強く作用していると考えられる。ロレアルの高級ブランドとしての強さが感じられる⁽⁷⁾。

4 資生堂の中国戦略

(1) 資生堂の経営業績

まず手始めに、ここ数年の資生堂の経営業績を概観しておこう（表6参照）。2003年から08

表6 資生堂の事業実績（億円，%，百人）

	売上高	営業利益	純利益	国内化粧品売上	同営業利益	従業員
2003	6,213	471(7.6)	244			252
2004	6,242	375(6.0)	275	4,443	389(8.8)	249
2005	6,398	265(4.1)	△ 89	4,453	255(5.7)	242
2006	6,710	389(5.8)	144	4,534	343(7.6)	258
2007	6,946	500(7.2)	253	4,476	369(8.2)	275
2008	7,235	635(8.8)	355	4,390	431(9.8)	289

出所：資生堂アニュアルレポート，2008年，5頁，19頁，42頁

注：2008年の日本資生堂従業員数は3500人。カッコ内は，率。

年にかけて、売上は2003年の6213億円から、2008年の7235億円へと着実に増加している。営業利益も2005年の265億円を底に06年389億円、07年500億円、08年635億円と増加基調にある。他方、日本国内化粧品の売上はまったくの横ばいといってよい状態であり（4443億円から4390億円へ）、営業利益もほぼ同様の状況にある（389億円から431億円へ）。

表7 資生堂の海外売上高・同比率（億円，％）

1996		9.0
1997		11.0
1998		14.9
1999		15.5
2000		14.7
2001		18.4
2002		22.4
2003		24.8
2004	1,624	26.0
2005	1,757	27.5
2006	1,972	29.4
2007	2,248	32.4
2008	2,643	36.5

資生堂アニュアルレポート，5頁；劉イク，90頁

これに対して、表7から分かるように、海外売上は1624億円から2643億円へと着実に増加し、売上全体に対する比率も上昇している。1996年には売上全体の10%以下であった海外比率は、年を追って増加し、2008年には36.5%に達した。このように、海外市場の占めるウェイトは経営業績の枢要な部分を占めるようになった。さらに、海外地域の中でも、「アジア・オセアニア」—その中心は中国市場である—は、04年から08年にかけて売上は2倍以上となった。さらに、注目すべきは、その収益性の高さである。日本国内⁽⁸⁾を含め、他地域は10%以下なのに対し、アジア・オセアニアは一貫して10%以上であり、08年には15.5%を記録している（以上、表8参照）。

表8 資生堂の所在地別売上高・営業利益・同率（億円，％）

	米州		欧州		アジア・オセアニア		日本	
2004	435	△ 4(0.8)	724	30(4.0)	430	53(12.2)	4,653	262(5.4)
2005	431	△ 2(0.3)	798	50(6.1)	499	65(12.9)	4,670	125(2.6)
2006	460	9(1.7)	856	54(6.0)	637	77(12.0)	4,757	240(4.8)
2007	517	28(4.7)	884	63(6.8)	833	112(13.4)	4,712	273(5.5)
2008	566	40(6.1)	1038	90(8.3)	1024	159(15.5)	4,607	318(6.5)

出所：資生堂アニュアルレポート，47頁，73頁

表9 中国における資生堂売上高 (億円)

1994	3
1995	8
1996	12
1997	21
2000	80
2002	200
2005	315
2007	607

出所：劉イク，150頁，資生堂AR，25頁

表9は、資生堂の中国における売上高を示しているが、1994年以降、急ピッチで増加している（3億円から607億円へ）。また、先のアジア・オセアニアの数値と対照すると、そのうちの70%以上が中国であることが分かる。また2008年をとれば、中国市場からの利益は100億円をはるかに超えていると推測され、資生堂の総営業利益のうちの20%前後が中国市場から来ていると推定される。

(2) 中国における資生堂の軌跡

以上のように、近年、好調に推移している中国事業であるが、それは一朝一夕に実現されたものではない。ややクロノロジカルにその経緯を振り返っておく。

資生堂は、名称が中国の古典『易経』から取られており、その意味でも中国とは縁が深い。また戦前から旧満州地域で活動していたが、「誠実な商売をしていたとの評」が[中国側に]あった⁽⁹⁾。

戦後は、1957年に台湾・香港で初めて海外事業に着手した。その後、1965年にはアメリカ、68年にはイタリア、80年にはフランスに進出し、現在では70カ国以上で事業を行っている。工場は、北米に4、フランスに2、中国に2、台湾、ニュージーランドで、合計11工場である⁽¹⁰⁾。

中国本土とは、戦後は体制の違いや文化大革命の影響もあり、事業活動が行われていなかったが、1980年に北京でファッションショーと展示会を開催した。翌年、日中友好商社である三元筑波を通じて、北京市からの要請で、ホテルなど9店で輸入販売を開始した。さら

に、1983年には北京市の国有企業に対して第一次生産技術協力協定を締結し、スキンケアの華姿（ファーター）ブランドを販売した。その後、メイクアップ（第二次協定）、高級ヘアケア（第三次協定）を経て、1991年には北京麗源公司与合併会社「資生堂麗源化粧品有限公司」= SLCを立ち上げた。資本金4000万元（10億円）は、資生堂65%対麗源公司35%であった。2003年時点の資本金は9430万元に増加している。当時、合併企業は、①外資は現金出資（中国側は現物出資）、②従業員採用に関しては中国側企業から相当数の引き取り、③最低30%の製品輸出という3条件が課せられていたが、資生堂の場合は3条件とも免除であった⁽¹¹⁾。

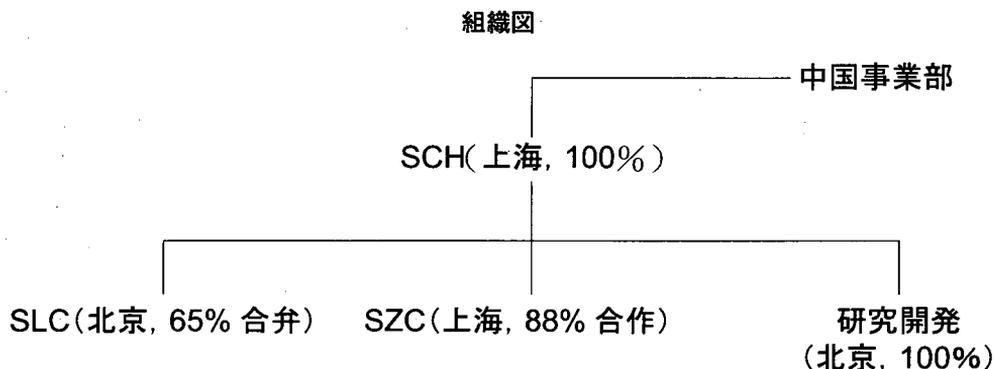
立ち上げ時の陣容は、社員数170人で、生産関係は50人、本社30人、美容部員90人の構成であった。マネジメントの体制は、総経理、生産、販売、管理の4人が日本人で、他のポジションには中国人幹部を登用した。原料の50%は日本からであった。これは化粧品の性質上、原料は品質の確保にきわめて重要であるので、純度を維持する上からも日本からの輸入に頼らざるを得なかった。ボトルやパッケージは日本本社デザイン部がデザインし、製造は中国で行っていた。上海、天津などの営業所にはトラックで配送した⁽¹²⁾。

このSLCは、最初の半年こそ販路の問題があり、販売不振であったが、中国の従来の問屋流通組織=代理販売機関である百貨公司をやめ、デパートなどへの直販に切り替えると、順調に進展し始めた。マレーシア資本のケリーやヤオハンへの直販である。1993年には、上海、天津に営業所を設け、さらに翌年以降は、成都、大連、ハルビン（1994）、武漢、瀋陽、杭州（1995）、重慶、無錫、福州（1996）などに営業所を設置した⁽¹³⁾。

1996年には、日本本社のプロジェクトとして、プレスティッジ製品ではなく、それよりは中間層向けの「ミドル&マス・マーケティング」戦略に着手した。1998年、上海に華東CITICと合作契約で、上海卓多姿中信化粧品有限公司（SZC）=上海ゾートスを設立し、現地生産を開始した。この工場では、主にミドル&マス市場への製品として、後の製品を含め、ウララ、Za、P&M（ピュア&マイルド）を製造している。SZCは、1880万USドルの資本金で、資生堂側88%（資生堂58%、台湾資生堂20%、資生堂大昌行〔SDC=香港〕10%）、CITIC12%の比率であった。工場は、98年着工、99年10月竣工した。従業員数は804名で、進出先はZaの場合は55都市、217店、PMは20省、2500店であった。このほかに、FITIT（資生堂研究所が品質を保証するブランドで、セルフ・セレクション・ブランド）が14都市に47店を展開していた⁽¹⁴⁾。また販売会社として、先の資生堂大昌行SDC（50%合併）を1998年に香港に設立し、1999年には広州に販売会社として資生堂大昌行化粧品（広州）有限公司（SDCG）を設立している⁽¹⁵⁾。

さらに2001年には北京に研究開発センターである「資生堂（中国）研究開発中心有限公司」（100%子会社）を設立し、中国の事情により即した製品開発を目指している。なお、2003年には、

SLC, SZC, 研究開発センターを統括する持株会社 SCH を上海に設立した。組織図から分か



るように、SCH は上記の 3 社を統括するため持株会社であるが、同時に上海工場からの製品や輸入品のマーケティングも行っている。将来的には中国におけるマーケティング・宣伝、営業機能、経営管理、インフラ機能の統括機能を果たすことが期待されている⁽¹⁶⁾。ただし、2008 年 11 月時点では、SLC はなお、日本の中国事業部の統括も受けている⁽¹⁷⁾。

(3) 中国における製品戦略

以上のように、北京、上海と工場を拡大してきた資生堂の製品ラインナップは、表 10 に示

表 10 資生堂のブランド別価格帯

クレ・ド・ポーボーテ (CPB) SHISEIDO (400 ~ 500 元, ハイプレステイジブランド)
シュープリーム・オプレ [260 元] オプレ (100 元 ~ 300 元) [160 元] 北京工場 J S (70 ~ 150 元)
ウララ (150 元) [130 元] 上海工場 UNO (50 ~ 75 元) アクアレーベル [108 元] Za (100 元) [98 元] 上海工場
ピュア・アンド・マイルド (50 元) [58 元] 上海工場

出所：『国際商業』など。[] は、日経MJ 07.8.15 より。

されている。ハイプレステイジ領域のCPBやSHISEIDOは日本からの直輸入であり、400元から500元、CPBはそれ以上の高額化粧品である。資生堂の中国での主力商品であるオプレは、100元から300元のプライスゾーンである。オプレの上級品として、1999年にAUPRES DXが発売され、さらに2006年にはSUPREME AUPRESが発売された。JSは男性用化粧品で、若者向けのZaやマス市場向けのP&M(50元程度)は上海工場生産されている。概して、資生堂は中国では日本よりも高級品傾斜戦略を取っている⁽¹⁸⁾。オプレが100元から300元というのは、月収が1000元から2000元が大半という状況では、化粧品自体が高価なものとならざるを得ない。だが、中国の一人当たり所得の増加に伴って、かつての総人口の1%ターゲットから、3%に、さらに5%に広がってきており、10%になれば、1億3000万人となるので、日本と同規模の市場が誕生することになる⁽¹⁹⁾。

ここで中国市場の製品構成を見ておくと、先に述べたように、資料により分類基準が違うために一つの参考に留まらざるをえないが、表11が中国の化粧品・トイレタリー市場の構成を示している。2000年の中国では、スキンケアが21%、ヘアケアが同じく21%、カラー化粧品

表11 化粧品・トイレタリーの 카테고리別売上高(2000年, 億円)

スキンケア	1,382	21.4%	35%
ヘアケア	1,365	21.1%	28%
カラー化粧品	442	6.8%	24%
フレグランス	127	2.0%	8%
男性用化粧品	54	0.8%	
オーラルケア	1,691	26.1%	
バスシャワー製品	1,203	18.6%	
ベビーケア製品	196	3.0%	
デオドラント	13	0.2%	
合計	6,473	100.0%	

出所：『国際商業』2002年10月号，50頁。右端%は、化粧品のシェア。

(メイクアップ) 6.8%、フレグランスが2%、男性用化粧品が1%となっている。以上の合計が52%で、このほかにオーラルケア(歯磨きペーストなど)が26%、バスシャワー製品(石鹸など)が19%、ベビーケア製品が3%、デオドラント0.2%である。しかしながら、右端の

化粧品の中のシェアを見ると、スキンケアが35%、ヘアケアが28%、カラー化粧品が24%、フレグランスが8%で、合計すると95%になる。男性用化粧品などを含むその他は5%となる。左欄と右欄の化粧品構成はこうにだいぶ異なるのであるが、一応の目安を与えてくれる。ヘアケアはファイン・トイレットリーなので、中国化粧品市場では、スキンケアが第一の主要製品であり、次いでメイクアップ、その下にフレグランスという内訳になろう。資生堂の製品売上の大部分はスキンケアで、メイクアップ、フレグランスの分野ではロレアルなどの欧米企業が強い。オプレの70%はスキンケアである⁽²⁰⁾。

日本市場も中国市場と同じくスキンケア主体であり、アジア人の体質にとっては、まずスキンケアが化粧への第一歩として、その後、化粧品の本丸たるメイクアップに移っていくと言われている市場特性も一因であろう。アジア人は肌の滑らかさ、しっとり感を重視しているのである。

(4) 販売チャネル

中国では、改革開放以前からも百貨店は存在していたが、サービスは悪く、評判は芳しくなかった。しかし、改革開放以後、国営百貨店のサービスも向上し、何よりも百貨店自体も増加したことから、約3500を数えるといわれる百貨店への販売ルートはきわめて重要である。また近年は、スーパーなどの量販店、化粧品専門店（その数約5万と言われる）での売上也増加している。さらに薬局は従来から化粧品も扱っていたが、「ヘルス・ビューティー化」への動きが見られ、健康・化粧品店（ドラッグストア）として再編されつつある⁽²¹⁾。

表12 流通チャネル別出荷状況（2004年）

百貨店	65%
スーパー・量販店	24%
化粧品専門店	5%
訪問販売	3%
ドラッグストア	2%
その他	1%

表 12 は、こうした各チャネルの 2004 年出荷状況を示している。百貨店が 65% と圧倒的に強く、スーパーが 24%、専門店が 5%、訪問販売（1998 年に禁止されたが、その後、再許可された）が 3% である。化粧品は、高級商品として百貨店での上売が多く、またマス製品はスーパーでも購入されるという構造である。だが資生堂は日本で、1920 年代から築き上げた特約店網（化粧品専門店）の経験を活かして、中国でも特約店網の創設、拡張を目指している。2006 年に発売された中国専用ブランドのウララは、オプレが主に百貨店をターゲットにしているのに対して、特約店を意識した商品であり、特約店の急成長と並行している。表 13 によ

表 13 資生堂のチャネル展開

	百貨店	専門店
1996	114	
2000	240	
2001	270	
2003	350	
2004		
2005		300 (2月)
2005		500 (12月)
2006		1163 (3月)
2006		1700 (12月)
2007	550	
2008	720	2900

出所：『国際商業』など。

れば、資生堂のチャネル展開は大きく百貨店と特約店に分かれる。百貨店では、資生堂が出店している数は 1996 年の 114 店から 2008 年には 720 店に拡大し、しかもインスタアジア 1 位の店が 90% に達している（2001 年）⁽²²⁾。

これに対し、2003 年に、2008 年までに 5000 店の特約店設置の目標を掲げた資生堂は、堅実に特約店網を拡大している。2008 年に、目標の 5000 店には到達こそしなかったが、2900 店を数えるにいたった。そこで、百貨店対特約店の売上構成も、2007 年には 65 対 35 であるが、今後は 50 対 50 になると予想されている⁽²³⁾。ただし、この特約店網の拡大には大きな制約も

ある。中国では売掛金の回収が極めて困難で、貸し倒れとなることもしばしばある。そこで、資生堂では特約店に対しては、入金を確認してからでなければ出荷しないというポリシーを採用している。そのため、オーダー→在庫確認→銀行入金確認→出荷の流れになり、資金回収には困難がなくなっている⁽²⁴⁾。これに対し、百貨店に対しては前金制ではなく、代金回収の困難はあるが、未払いに対しては3度目の警告で商品回収を実行するという方式である⁽²⁵⁾。百貨店に対しては、オブレが650店、SHISEIDOが130店にカウンターを持ち販売している(2007年)⁽²⁶⁾。

5 むすび：資生堂が直面する課題

以上のように、順調にかつ着実に業容を拡大してきている資生堂であるが、直面している課題も多い。その一つは、表14から明らかなように、P&Gやユニリーバとはかなりの差がある。

表14 メーカー別シェア (2000年, %, 億円)

	2000		2006
P&G(広州)	22.1	1430	17.5
ユニリーバ	8.7	563	6.3
コルゲート(広州)	5.0	324	3.7
上海・ショーワ	4.8	311	
ユーサイ	2.9	188	7.5(ロレアル)
カンシー・リウツー	2.7	175	
資生堂(北京)	2.5	162	3.1(資生堂)
北京サン・リュウ	2.5	162	2.0(J & J)
広州シ・バオ・プレサイズ	2.5	162	
エイボン	2.1	136	3.3
その他	44.2	2861	48.7
合計	100.0	6473	100.0

出所：『国際商業』2002年10月号, 50頁；Euromonitor International, 2007

P&Gは広州を手がかりに、大量投資によって急速に中国市場に浸透した(2006年の市場シェア)

アは17.5%)。またユニリーバは主要拠点に分散投資をしたために集中力を欠き、P&Gほどの成長は示せなかったが、なお、2003年までは2位を確保していた。2004年には後発のロレアルによってその地位を奪われたが、そのロレアルは、2003年11月にミニナース、2004年1月にはユーサイを買収した。また日本のシュウウエムラを買収し(2003年)、その製品を中国市場に投入するなど、M&A路線によってそのシェアを高めた(2007年には7.5%)。現地生産は、それまではメイベリン、ロレアル・パリの2ブランドのみであったが、2社の買収により、現地生産の面でも大きく飛躍した⁽²⁷⁾。資生堂は、北京、上海と拡大し、堅実に成長を続けているが、中国化粧品市場では7位である。

また品質に対する信頼、中国と日本の消費者によるスキンケア市場重視の特徴から、資生堂製品へのニーズは強いが、高級感という点では、ヨーロッパ、とりわけフランスのロレアルにはアドヴァンティッジがある。今後、スキンケアからメイクアップに市場が緩やかにシフトしていくことを考えると、メイクアップ分野への挑戦がいっそう重要になるであろう。またイブサ、ゴルチエ、イッセイ・ミヤケなどのアウト・オブ・シセイドーといったフレグランスなどの強化も試みられているが、フレグランス分野でもヨーロッパ企業がなお強力なライバルである⁽²⁸⁾。

さらに、チャネルの問題では、おそらく今後十年間は専門店網も拡大を続け、成功することはほぼ疑いない。だが、日本では1960年代から70年代にかけて、資生堂特約店の売上が売上全体の7割を超えたが、2005年には4割程度に低下していることを考えると、その後の将来像は定かではないところもある。おそらく、化粧品専門店企業(たとえば香港のSaSa)がすでに中国に進出してきており、そうしたチェインストアとのチャネルが今後重要となろう⁽²⁹⁾。

以上の資生堂のSWOT(strength, weakness, opportunity, threat)分析をまとめれば、図のようになる。

図 中国資生堂のSWOT分析

<p>S</p> <p>早期参入(政府関係) マルチブランド 応対力(カウンセリング) 品質への信頼;スキンケア重視 東洋文化;専門店チャネル</p>	<p>W</p> <p>ライバル外資企業の急速展開(広告) 人材育成 現地工場の管理;メイクアップ、フレグラ ヨーロッパ文化;専門店の将来性</p>
<p>O</p> <p>中国経済の高成長 化粧品人口の増大(GDP、内陸) 高級ブランド・スキンケア志向 日本文化ブーム(美白) 東洋文化の共有</p>	<p>T</p> <p>欧米企業との競争(P&G、ロレアル) M&A 自然派化粧品の増加 政治リスク(反日感情) スキンケアへの積極的参入</p>

出所：劉イク、168頁を参考に、筆者作成。

強み：早期参入したこと、また政府要人との長期の信頼関係を築いたこと⁽³⁰⁾。アテネ・オリンピックの政府公式化粧品となったことに示されるように、中国社会への浸透度は高い。さらに、マルチブランドをもち、豊富な製品ラインナップを擁していること。ただし、これもゆきすぎれば、混乱の原因になる。(日本では、ブランド数が100以上にもなり、整理の必要性が出てきた。)⁽³¹⁾

応対力(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(ハイイメージ、ハイクオリティー、ハイサービス)によって、とりわけ、「おもてなしの心」と呼ばれるハイサービスによって、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⁽³²⁾。品質の重視、スキンケアへの傾斜についてはすでに説明した。東洋文化に関しては、日中両国とも東アジアの儒教文化圏に属すということからも、共鳴しあう側面が大きい。専門店チャンネルに関しては、専門店のノウハウを生かして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の方策はストレングスの一つである⁽³³⁾。

これに対してウィークネスは、ライバル企業の急展開に対して、特に規模の大きなP&Gやユニリーバ、ロレアルが巨額を投じてテレビCMを打ったりしているのに対して、資生堂は女性雑誌などへの広告を中心とし、全国的なテレビCMをほとんど行っていない。その理由をインタビューで聞いたところ、やはりP&Gなどとはスケールが違いすぎるとのことであった⁽³⁴⁾。たしかに女性雑誌、それを通じた口コミ(広告宣伝の昔からのオーソドックスで最も有力な手段)がブランドと信頼を獲得する上で最上の政策であろうが、「マス」を相手にするときに、今後テレビCMはますます重要となつてこよう。さらに、製品構成に関しては、資生堂の東洋と西洋をミックスしようとするアール・ヌーボー的感覚からすれば、あまりに保守的製品構成は若者層に「受けなくなる」であろう。また製品分野では、メイクアップ、フレグランスの強化が望まれる⁽³⁵⁾。

人材育成に関しては、2008年に上海に研修センターを作って、資生堂流を訓練することに着手したことは前進であるが、ロレアルやP&Gが研修の面でも先行していることを考えれば、今後の充実が鍵となるであろう⁽³⁶⁾。現地工場の管理については、離職率は低く、定着率は高い(90%以上)とのことであるが、反日政治運動の高揚の可能性もあり、工場管理に関しては、欧米企業よりも慎重にならざるをえない。新労働契約法のような労働法規に関しては、法令順守に徹するとのことであった⁽³⁷⁾。専門店の長期的な将来性についてはすでに述べたとおりである。

機会：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、化粧人口の増大(日

本は6000万人程度で伸び悩み)や、一人当たりのGDP増加による化粧品支出の増加、また今後内陸部が成長の原動力になりそうであること(これもGDPの成長を押し上げる)。消費者心理として、中国の消費者が高級ブランド、スキンケア志向であることも資生堂にプラスしよう。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⁽³⁸⁾。さらには強みと共通するが、東洋文化の共有があげられる。

脅威としては、熾烈な欧米企業との競争がある。欧米企業はロレアル、P&G、ユニリーバなどを初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。実際、ロレアルはM&Aを梃子として急成長を遂げた。また、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は広く高まる可能性がある⁽³⁹⁾。この分野でも十分な手を打っておくことが重要であろう。脅威としてはさらに、先述の政治リスクがある。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。オリンピック聖火リレーをめぐるフランスとのトラブルから、カルフルがボイコットなど大きな影響を受けたことは記憶に新しい。さらには、欧米企業が今まで以上にスキンケア分野に積極的に参入してくる可能性がある。これも競争関係を強めるであろう。また、ロレアルやP&Gは、専門店展開を検討しているようである。これも資生堂の強みへの一つの挑戦であろう。

最後に、だが最大の課題であろうが、世界的な成長戦略の問題がある。たしかに中国で資生堂はかなりの成功を取めているが、世界的にはそのシェアは2005年から2006年にかけて4.38%下がっている。P&Gも0.93%、エステローダーは1.76%、コティも2.96%低下している。しかし、資生堂の下げ幅が一番大きい。これに対して、シェアが増加した企業はロレアルの3.43%、ユニリーバの0.42%、エイボンの2.15%などである。(J&J、および花王の急増は合併によるものである。)⁽⁴⁰⁾ 資生堂は中国市場ではシェアを伸ばしているが、日本の国内市場が伸び悩み、しかも国内市場でも外資系などとの競争が激化し、シェアを落としていること、また新興国の化粧品・トイレタリー市場の急成長に自社の対応が追いついていないこと、さらにアメリカ市場、ヨーロッパ市場では地元企業の強靱さによってなかなか進出が思うようには進んでいないこと、これらの理由によって、世界シェアを落としていると思われる。もちろん、業績は着実に成長しているので、今までの堅実路線を継承しつつ、P&G、ロレアル、ユニリーバにキャッチアップするための戦略——M&A戦略も含んで——を練ることが資生堂にとって最も重要な課題であろう。

注

- (1) 劉いく, 2007, 94 頁。
- (2) 福原義春, 2001.『人民中国』1999.
- (3) 謝, 2002.10. 劉寧・上田, 2003.『国際商業』2005.5 では, 3000 の化粧品企業で, 民営企業 58%, 外資企業 32%, 国有企業 10% という記述がある。また, 欧米, 韓国, 日本の有力企業は約 90 社が中国に進出している。『国際商業』2006.12.
- (4) 金・古川, 2004.
- (5) 2006 年 9 月にマックスファクター傘下の SK-II が有害物質の水銀を含んでいるとして問題となった。SK-II は日本ブランドと思われていたが, アメリカ系の P&G 傘下のマックスファクターに属すブランドであることが, この事件で広く知られるようになった。結局, 同年 10 月に P&G 側の主張が認められ, 安全宣言が出されたが, ブランドイメージへの打撃は小さくない。『国際商業』2007.3
- (6) 劉いくによる調査。また金・古川, 2004 によると, 日本の化粧品は, 高級感ではフランスに劣るが, 肌に合う, 品質面で上回っているというイメージがもたれている。
- (7) 劉青, 2008, 174 頁。サーチナ研究所の調査による。この調査では, 「資生堂は上海市で評価が高く, 『親近感』以外ではロレアルなどと同等の評価を受けている。特に『高級感』については, 資生堂はロレアルや P&G よりも評価が高い。しかし, 北京市や広東省では, 他社に比べて評価が低く, 特に『親近感』『信頼性』において顕著である。」(野村総合研究所&サーチナ総合研究所『中国市場での企業ブランド戦略』45 頁)。さらに「興味あるブランド」に関しては, 5 つの複数回答調査で, ロレアル 72.5%, エイボン 55.56%, 資生堂 54.38%, ユニリーバ 44.63%, P&G 37.75% などとなっている。(サーチナ総合研究所『中国消費者のブランド意識』272 頁)。
- (8) 表 6 の国内化粧品売上, 同営業利益と, 表 8 の日本地区の売上, 営業利益の関係について。売上は, 日本地区売上が化粧品売上に上回っていて当然であるが, 営業利益は大幅に下回っている。この理由がなぜであるかは, 不明である。
- (9) 『東亜』2005. 弦間資生堂相談役の発言。
- (10) 同, 12 頁。
- (11) 『中国における事業展開の歩み』Part II, 2003. 劉いく, 2007, 124 頁。なお, 友好商社「三元筑波は旧日本海軍の人たちを中心に設立された友好商社で, 国交のない時代に日本と中国間の輸出入に携わっていた」福原, c. 2001, 20 頁。
- (12) 『中国における事業展開の歩み』Part II, 2003. なお, シュープリーム・オブレは中国の研究開発センターと共同で開発されたものだが, 新製品をどのように開発するかという質問に, 上海では次のような回答が得られた。「新製品は日本で開発する。ただし中国におけるソフトウェア情報は重視する。肌に合った物の研究(ソフト)が重要である。中国では, 南と北の気候の違いが極めて大きいので, その違いを考えて, バリエーションは多くしている。漢方を基にしたシノアドアは一時期伸びていたが, 今は終息しつつある。」
- (13) 『中国における事業展開の歩み』Part II, 2003.
- (14) 同上。なお合作契約には, 「合作工場は業績が順調であれば問題がないし, あるいは管理面ではやりやすいが, 業績が悪化した場合は契約なので, 契約に基づく払いが負担となる」との指摘もあった。2008 上海でのインタビュー。
- (15) SDCG は Shiseido Dah Chong Hong Cosmetics (Guangzhou) Co., Ltd.
- (16) 『東亜』2005, 21 頁。
- (17) しかし, 2008 年 11 月時点では, SCH(上海持株会社)は, なお SLC(北京)への統括をしておらず, SLC のトップマネジメントは, 日本の中国事業部長が管轄しているとのことであった。資生堂本社でのインタビュー。
- (18) 資生堂は海外では, 日本国内よりも Prestige 性の高いブランドを目指している。『東亜』2005, 12 頁。
- (19) 同上, 16 頁。
- (20) 劉いく, 2007.
- (21) 『国際商業』2007.11.
- (22) RIETI [経済産業研究所] 原良一インタビュー (<http://www.rieti.go.jp>) 2008 年 4 月 11 日アクセス。インタビューは 2003 年 12 月 17 日。なお, 2001 年にはインスタシア No1 率は 90% であったが, 1996 年は 65% であったので, この率は飛躍的に増加していることも資生堂ブランドの強さを裏付けるものと

- いえよう。同上。
- (23) 『日経 MJ』2007.8.15.
- (24) 『国際商業』2007.11
- (25) 宝子山, 2006.
- (26) インタビューから得られた最近の情報では、資生堂は基本的にはチャネル別ブランド戦略で対応している。SHISEIDO, オブレはデパート, ウララは専門店での販売であり, Za, P&M, Uno はスーパー, コンビニ, ドラッグおよび専門店の双方で販売するオープンブランドである。組織的には, チャネル別事業部制を採っている (デパート, 専門店, PM の3事業部)。重要なことは, 北京, 上海, 広州などの大都市ではデパートの力が強く, したがって専門店はない。むしろ専門店にしようとする顧客の対象そのものがないと言ってよい。ハイプレステイジ向けでは, 資生堂が150店, CPB が10店, プレステイジ向けでは, オブレが700店, シューブリーム・オブレが40店ほどある。ミドルの専門店には約3000店ある。香港系ドラッグのワトソズ (中国で300店くらい) にはPM やツバキを出荷している。興味深いことに, 「これを下さい」といった指名買いは中国では少ないので (セルフセレクションの考えが弱い), テレビ宣伝より顧客インターフェイスを重視する方が効果的である。特にリピーターを重視している。
- (27) 金・古川, 2004.
- (28) 個人的な感想だが, 資生堂のメンズ・フレグランスのロードスは良い香りだが, スプレータイプがないので使いづらい。シャネルはほとんどがスプレータイプである。この分野では, まだまだ改善の余地はあると思う。
- (29) 2009年3月, 香港の数箇所の SaSa を訪れる機会があったが, たしかに圧倒されるような品揃えで, 各社入り乱れて陳列し, 激戦であることを実感させられた。
- (30) 『東亜』2005. 人脈の重要さは, 中国と取引する場合につとに強調される。たしかに, 親密にお付き合いしていた相手方が出世をした場合など, 恩恵も大きい。だが, 最近はそうした人脈の効果は薄れて, 人治から法治に重点が移ってきているとの意見もある。資生堂本社でのインタビュー。
- (31) 『日経情報ストラテジー』2008.2. 『日経 MJ』2008.4.7.
- (32) 『東亜』2005, 12頁。
- (33) 劉寧・上田, 2003.
- (34) 広告宣伝活動に関して, 上海でのインタビューでは, 「顧客とのインターフェイスを重視する考え (店頭や雑誌媒体) をこれまでも採ってきたし, また今後も継続するつもりである。ただし, PM やトイレタリーはテレビ広告の必要性が高まるであろう」との見解であった。また本社でのインタビューでは, 「化粧品品の販売では雑誌, 口コミなどを重視していく。ファイン・トイレタリーは, 他の化粧品とはボリュームが違うので, テレビ広告は効果的だが, P&G とは規模が違うので, 同じようにはテレビ広告を打つことはできない。P&G の4000億円の売上に対して, 資生堂は700億円で, 規模の違いがある」とのことであった。
- (35) メイクアップに関しては, 資生堂のトップ層も次のように認識している。「やはり化粧品品の中心はメイクアップである。スキンケアは準備のためのもので, 将来は, メイクアップがより重要となろう」。資生堂本社でのインタビュー。
- (36) 『日本経済新聞』2008年3月20日。
- (37) 人事管理面での問題に触れておくと, 上海でのインタビューで以下のような回答があった。人事労務管理は, 日本側と中国側の麗源会社の両方で行っている。北京, 上海工場とも数百人規模なので, 労務管理面でも大きな問題はない。また, 出身地も概ね工場の近傍なので, 旧正月に国に帰り, 大量に辞めるといようなこともない。また出身地が違うことによるいざこざもない。2008年3月に上海に大規模な研修センターを建設した。ここで1週間程度の研修を行っている。同業では初めてであろう。ここでBC (Beauty Consultant) などの訓練をおこなっている。公会はもちろんあるが, 良好な関係である。新しい労働法の規定, 2回契約更新すれば, また10年以上勤続すれば, 終身雇用となる規定は法律であるので遵守する。ただし, もともと定着率はよいので, 大きな方針の変更ということにはならない。また他社で働いているが, 資生堂に入りたいために3年ほど待って入社してくる人もいるほどなので, キャリアパスとしても強い。組織面での特徴として, 日本人・中国人の役職の状況, ベア組織 (メインは中国人だが, 副あるいはアドバイザーとして日本人を入れる) を採用しているかという質問に対しては, 日本人が総経理で, 中国人が副総経理のような組織である。部長クラスには中国人も登用している。本部長 (事業部長) クラスは, 日

本人である。日本企業では、現地人のトップへの登用が欧米企業と比べて遅れているのではないかとこの質問に、今後、次第に改善されていくと思う、という回答であった。よく指摘される日系企業では欧米企業と比べて、昇進スピードが遅い、責任ある役職に就きづらいつの指摘に対して、本社中国事業部でのインタビューでは、次のような回答が得られた。「日本は製造業（工場＝技術）で、欧米企業はサービス産業中心ということもあるのではないか。給与、昇進可能性、仕事の権限、遅い昇進は、工場から営業、マーケティング、管理などでも人の採用がさらに進めば変わっていくのではないか」という、昇進ギャップに関する見解であった。

(38) 『国際商業』2003.12, 50頁。「肌の白さは七難隠す」という諺は、両国共通のようである。

(39) 『国際商業』2004.7, 132頁。

(40) World Cosmetics and Toiletries Directory, 2007, p.49.

付表1 世界の化粧品・トイレタリー企業別売上

(2007年度, 億ドル)

1. P & G	557	764
2. ユニリーバ (英)	254	551
3. ロレアル (仏)	233	
4. コルゲート・パルモリーブ	119	138
5. ヘンケル (独)	98	
6. 花王 (日)	96	
7. リキット・ベンキザー (英)	94	
8. バイヤスドルフ (独)	64	
9. S・C・ジョンソン	75	
10. エスティローダー	70	
11. エイボン・プロダクツ	69	
12. ジョンソン&ジョンソン	66	
13. 資生堂 (日)	64	
14. アクセス・ビジネス・グループ	56	
15. エコラボ	54	
16. LVMH (仏)	37	
17. コティ	33	
18. ジョンソン・ダイバーシー	31	
19. リミテッド・ブランズ	30	
20. ライオン (日)	27	
21. シャンネル (仏)	25	

22. イブ・ロシェ (仏)	24
23. メアリーケイ	24
24. クロロックス	22
25. サラ・リー	20
26. ナチュエラ (ブラジル)	22
27. グラクソ・スミスクライン	21

出所：『国際商業』2009年1月、2008年12月。
第2欄は連結売上高。国名がない企業はアメリカ。

付表2 世界のパーソナルケア企業 (1977年, 百万ドル)

1. Colgate - Palmolive (US) (Helena Rubinstein)	2,526	3,568
2. Avon (US)	1,356	1,648
3. Shiseido (Japan)	916	916
4. Revlon (US)	810	1,143
5. L'Oreal (France)	803	923
6. Bristol-Myers (US)	749	2,233
7. Unilever (UK / Dutch)	665	16,007
8. P & G (US)	630	7,284
9. Chesebrough-Pond's (US)	492	808
10. Wella (Germany)	432	543
11. J & J (US)	416	2,914
12. Gillette (US)	413	1,587
13. Schwarzkopf (Germany)	379	543
14. Norton Simon (Max Factor, US)	352	1,808
15. American Cynamid (Breck Shulton)	321	2,413
16. Kanebo (Japan)	255	1,345
17. Beecham (UK)	231	1,261
18. Beiersdorf (Germany)	230	571

19. Faberge (US)	228	233
20. Pfizer (Coty, US)	227	2,032
21. Estee Lauder (US)	200	200
22. BAT (Yardley)	184	10,871
23. Henkel (Germany)	163	1,301
24. Eli Lilly (Elizabeth Ardeen, US)	152	1,550
25. Squibb (Charles of the Ritz, US)	147	1,342
26. Scering-Plough (Maybelline, US)	130	941
27. Noxell (US)	124	138

出所：G.Jones, 2008, p.154

第2欄は、他部門を含む連結売上高。

年表 資生堂

-
- 1957 台湾・香港で事業展開。
 - 1958 シンガポールで販売開始。
 - 1963 韓国で技術提携および販売開始。
 - 1970 資生堂シンガポール (SS) 設立。
 - 1980 グローバル資生堂戦略。北京でファッションショーと展示会開催。
 - 1981 北京市からの要請で、ホテルなど9店で輸入販売開始
 - 1983 北京市と第一次生産技術協力協定。華姿 (ファーター) ブランド発売 (ヘアケア)
 - 1985 第二次生産技術協力協定 (メーキャップ, スキンケア)。
 - 1988 第三次生産技術協力協定 (高級ヘアケア)。
 - 1991 第四次生産技術協力協定。北京麗源公司与合弁会社 (資生堂麗源化粧品有限公司 SLC) 設立。
 - 1993 SLC 工場竣工。
 - 1994 SLC から AUPRES オプレ (欧珀萊) 発売
 - 1998 華東 CITIC と合作契約 (上海卓多姿中信化粧品有限公司 SZC)。SZC (上海ゾートス), Za ジーエー姫芮 (若者向け) の輸入開始 (生産)。ZA-FITIT, 資生堂大昌行化粧品有限公司 (SDC) 設立。
 - 1998 訪問販売制度禁止

- 1999 AUPRES DX 発売 (スキンケアの高級ライン)。上海工場竣工。
- 2000 AUPRES, サンケアシリーズがシドニーオリンピックの中国選手団公式化粧品に。
- 2001 SLC 直営店, Salon des Cosmetique 煥采空間開店。AUPRES, アテネオリンピックの公式化粧品に。SZC, 専門店にてピュアマイルドチャイナ (PMC, 珀美) 発売
SLC, クレ・ド・ポーボーテ (CPB) を北京, 上海で発売。AUPRES のメンズシリーズ JS (ジェイエス, 俊士), UNO 発売。
資生堂 (中国) 研究開発中心有限公司設立 (100%子会社)。中国戦略室設置。
- 2002 福原名誉会長, 北京市荣誉市民受賞
- 2003 上海に資生堂 (中国) 投資有限公司 SCH (100%出資) 設立。特約専門店を 2008 年までに 5000 店の目標。SCH は販売, SZC は生産。デパートでも専門店でも POS の導入。Za の取扱店数 220, PMC は 2700, FITIT (セルフ・セレクション・ブランド) は 47 (2月)。
- 2004 5%マーケティング (3000 万人)。中国事業部設立 (4月)
- 2005 特約専門店は 300 (2月)。中国医学の研究所を北京に開設。乾燥肌治療薬フェルゼアの販売
- 2006 中国専用ブランド Urara ウララ, 悠菜) 発売 (10月)。1136 (3月), 1700 の専門店 (12月)。SUPREME AUPRES シュープリーム オプレの発売 (11月)
- 2007 オプレの取扱店は 550 (多くはインストアシェア 1 位)。
- 2008 720 の百貨店で, 2000 ~ 3000 の自前スタッフ。専門店では自前ではない。2900 の専門店。資生堂中国培训中心 (資生堂研修センター) 設立。独占禁止法によって再販売価格の拘束が禁止。

参考文献

- 浅野恭平「中国に流出する化粧品の闇ルートを追う」『国際商業』2000年8月号
- 飯泉梓「資生堂『中国5000店』に賭ける」『日経ビジネス』2005年2月14日号
- 伊藤暢人・広野彩子「ロレアル (世界化粧品最大手) ——『間違える権利』を全社員に保障」『日経ビジネス』2002年10月14日号
- 入江良行・石川理夫「中国における事業展開の歩み PART II, SLC 設立10年・中国進出20年」c. 2001, 資生堂提供資料
- 大木貞人「中国の化粧品・日用品市場の将来はバラ色か」
- 片平秀貴・森撰「SK-II (P&G / マックスファクター) —日本発のプレミアム化粧品, 世界を席巻」『アソシエ』2005年11月1日号
- 金山隆一「中国全土5000店の専門店を目指す資生堂」『エコノミスト』2007年4月10日
- 金春姫・古川一郎「ブランディング・イン・チャイナ化粧品: イメージ・メーカーの戦い」『一橋ビジネスレビュー』2004年8月号
- 『経済界』「<化粧品>資生堂」2005年1月11日

- 『激流』「資生堂の中国ビジネス」32巻3号, 2007年
- 弦間明「市場としての中国——資生堂のブランド戦略」『東亜』454号, 2005年
- 『国際商業』「世界の化粧品・トイレタリー有力企業, 30社ランキングデータ」2009年1月号
- 『国際商業』「化粧品・トイレタリー, 米国トップ50社ランキングデータ」2008年12月号
- 『国際商業』「着実に成長する資生堂の中国化粧品ビジネス」2007年11月号
- 『国際商業』「中国の化粧品市場の将来はバラ色だ」2006年4月号
- 『国際商業』「中国H & BC市場の現状と日本の化粧品に対する期待」2006年1月号
- 『国際商業』「最後の巨大市場・中国化粧品業界の現状と展望」2004年7月号
- 『国際商業』「躍進する資生堂の中国化粧品ビジネス」2002年4月号
- 齋藤忠勝「2008年に5000店体制を目指す」2004年10月8日, NIKKEI NET, 2008年4月14日アクセス
- サーチナ総合研究所『中国消費者のブランド意識～サーチナ中国白書2005～2006～』株式会社サーチナ, 2005
- 謝憲文「淘汰が急速に進む中国化粧品業界の最新事情」『国際商業』2008年4月号
- 謝憲文「専門店の急成長に見る中国化粧品流通の新潮流」『国際商業』2008年1月号
- 謝憲文「本格化したP&Gの中国農村浸透戦略」『国際商業』2007年9月号
- 謝憲文「外資の戦略転換で変貌する中国訪販化粧品市場」『国際商業』2007年6月号
- 謝憲文「中産階級の台頭で急成長する中国の高級化粧品市場」『国際商業』2007年3月号
- 謝憲文「中国の新農村建設で拡大する化粧品日用品市場」『国際商業』2006年8月号
- 謝憲文「外資主導で進む中国化粧品流通チャネルの変革」『国際商業』2005年12月号
- 謝憲文「外資主導で急拡大する中国化粧品市場」『国際商業』2005年5月号
- 謝憲文「急拡大を続ける中国化粧品市場の現状と将来性」『国際商業』2002年10月号
- ジェトロ編著『中国に挑む日本企業』ジェトロ, 2004
- 資生堂『資生堂百年史』資生堂, 1972
- 資生堂提供資料「資生堂ニューズリリース 資生堂の中国事業の現状と展望」2008年3月3日
- 資生堂ホームページ「資生堂の経営戦略 — 日本をオリジンとしアジアを代表するグローバルプレイヤーを目指して」2008年9月20日アクセス
- 資生堂ホームページ「アニュアルレポート 2008」
- 鈴木邦成「日本の化粧品企業の中国進出に死角はないか」『国際商業』2003年12月号
- 『日経ビジネス』「資生堂が中国事業を刷新 — 中国専用ブランド『オペレ』全面“イノベーション”」2008年4月7日号
- 『日経ビジネス』「資生堂—『国産最高級』で化粧品拡販」1995年9月11日号
- 『日経ビジネス』「日米欧, 消費市場で激突 — 『日本流』はどこまで通じるか」1995年7月31日号
- 『ダイヤモンド』「資生堂—サービスの質向上を追及し国民ブランドを育てる」2004年4月24日号
- 宝子山嘉一「日本企業の中国進出に伴う課題——資生堂の中国チャネル戦略を中心に」『松蔭大学紀要』2007
- 『中央公論』「資生堂 — 肌調査をベースに中国女性のため独自開発した高級化粧品を現地で製造販売」1994年7月号
- 西室博志「資生堂の中国化粧品事業は成功しているのか」『国際商業』2003年8月号
- 野村総合研究所&サーチナ総合研究所『中国市場での企業ブランド戦略』, 株式会社サーチナ, 2006
- 原良一「ターゲットは中国人女性の1%」『Voice』302号, 2003
- 原良一「資生堂中国ビジネスの戦略展開について」2003年12月17日, RIETI 2008年4月11日アクセス
- 福原義春「中国における事業展開の歩み PART ISLC 設立10年・中国進出20年」c. 2001, 資生堂提供資料
- 房文慧『化粧品工業の比較経営史 — 経営戦略からみた中国と日本』日本経済評論社, 1999
- 前田新造「目先の利益より顧客の信頼, 確実な計画実行で結果出す」『日経情報ストラテジー』2008年2月号
- 増田貴司『「見栄」消費が盛り上がる中国経済 — 内販志向を強める中国進出日系企業』『経営センサー』2004年4月号
- 水尾順一『化粧品のブランド史』中央公論社, 1998
- 峰如之介『中国市場への挑戦 — 成功企業に学ぶ中国ビジネス』発明協会, 2002
- 宮本文幸「中国における資生堂のブランドマーケティング」『クオリティマネジメント』57巻10号, 2006
- 守谷信雄「中国化粧品市場は日系企業と欧米企業の大競争へ」『国際商業』2008年4月号

- 山岡清「中国市場に入れ込むブランド・化粧品企業」『国際商業』2004年8月号
 山岡清「ユニリーバ中国が大リストラを敢行」『国際商業』1999年11月号
 山下裕子・一橋大学BICプロジェクトチーム『ブランディング・イン・チャイナ ― 巨大市場・中国を制するブランド戦略』東洋経済新報社, 2006
 吉崎弘高「転換期を迎えた化粧品・日用品企業の中国戦略」『国際商業』2004年12月号
 吉崎弘高「中国化粧品市場でP&Gとロレアルが激突」『国際商業』2004年9月号
 吉崎弘高「中国シフトを強めるP&Gの市場浸透戦略」『国際商業』2004年7月号
 吉崎弘高「P&Gとユニリーバの中国市場戦略」『国際商業』2001年12月号
 李樹徳「さらなる飛躍を目指す資生堂麗源化粧品有限公司」『人民中国』1999年7月号
 劉イク「中国化粧品市場における日本企業の競争優位構築に関する研究：資生堂の戦略を事例として」, 横浜私立大学博士論文, 2007
 劉青「中国市場における資生堂のブランド管理」『経営学研究論集』30号, 2009年
 劉寧・上田隆穂「資生堂のグローバル展開における中国での成功」『Japan Marketing Journal』89号, 2003
 呂実績環・董占鐸「資生堂と歩んだ25年」c. 2006, 資生堂提供資料

- Dyer, Davis, Frederick Dalzell and Rowena Olegario, *Rising Tide: Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble* (Boston: Harvard Business School Press, 2004)
 Jones, Geoffrey, *Renewing Unilever: Transformation and Tradition* (Oxford: Oxford U.P., 2005)
 Jones, Geoffrey, Akiko Kanno & Masako Egawa, "Making China Beautiful: Shiseido and the China Market", Case Number 9-805-003, Harvard Business School (July 3 2008)
 Prasso, Sheridan, "Battle for the Face of China", *Fortune*, Dec.12 2005.
World Cosmetics and Toiletries Marketing Directory, 2002-2003, Euromonitor International, 2000.
World Cosmetics and Toiletries Marketing Directory, 2007-2008, Euromonitor International, 2007.

- インタビュー① 2008年10月27日 上海資生堂(SCH)総経理 宮川勝氏
 インタビュー② 2008年11月6日 資生堂本社中国事業部長 高森竜臣氏

謝辞

本稿の作成に際しては、資生堂上海総経理の宮川様、資生堂本社中国事業部長の高森様に、お忙しい中、インタビューに時間を割いて頂きました。厚くお礼申し上げます。

また、明治大学大学院経営学研究科の学生であった劉青氏には、資料のコピーを頂いた。お礼申し上げます。

なお、本稿の作成に際しては、明治大学国際交流センターの2008年度国際共同研究「中国における多国籍企業」の研究助成を受けている。