

参考資料

資生堂の中国での新たな事業展開について

資生堂は、今年度からスタートした3カ年計画のもと、成長の牽引役と位置づける中国で新たな事業を展開します。4月に発表した4つの成長戦略(グローバルメガブランド、アジアブレイクスルー、ニューフロンティア、カスタマーファースト:詳細次頁参照)をもとに、新たにeコマースを開始するなど、さらなる成長へ向け、事業基盤の強化を図り、継続的に中国の化粧品市場の伸長を上回る売上高2桁成長を目指します。

なお本件は、9月14日午後3時半(日本時間午後4時半)、上海で開催の資生堂中国事業戦略発表会にて発表しました。

eコマースの開始

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、国別の利用者一位となった中国で、新たな販路でのお客さまとの接点を拡大する「ニューフロンティア戦略」を具現化するeコマースを開始します。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、9月15日より専用サイトを開設します。中国の消費をリードする若い「80後」世代の自然派志向層を主なターゲットとし、外装(1個ケース)はバガス紙(※)を採用するなど環境にも配慮しています。(スキンケア14品目14品種、価格帯は90元から230元)

この通販事業は単なるショッピングサイトではなく、お問合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、お客さま一人ひとりの肌タイプやニーズに基づいた最適な化粧品、美容法など提案をしていきます。また、顧客データベースを蓄積、分析することで、より高いお客さま満足を目指します。

※バガス紙…サトウキビから砂糖を採ったあとの繊維を原料として作られる非木材紙

ベアエッセシャルの香港での展開

4つの成長戦略の一つであるグローバルメガブランド戦略は、プレステージ領域において、グローバルブランド「SHISEIDO」、「クレド・ポーボーテ」、ベアエッセシャル「ベアミネラル」の3ブランドを集散的に育成し、500億から1000億円規模のブランドを複数有するグローバルマルチブランドカンパニーを目指すものです。

2010年3月に買収したベアエッセシャル社とのシナジー効果として、初めて資生堂の販売子会社(資生堂香港)を通じ、10月から香港のデパート2店で販売を開始します。これに先立ち、9月28日に香港で商品発表会を開催します。

グローバルメガブランド「TSUBAKI」の中国導入

グローバルメガブランド戦略のマスター領域では、スキンケア・メーキャップの総合ブランド「Za」(ジーエー)、スキンケアブランド「専科」の2ブランドを現在展開しています。今回このマスター領域での、「新たなカテゴリー拡大に向けたブランド」を、ヘアケアブランド「TSUBAKI」と位置づけ、2011年12月より中国へ導入します。これは現在日本で販売している「TSUBAKI」をより中国女性のニーズに合わせてローカライズし、ハイパーストア、ドラッグストアを中心に1万店規模でスタートします。この「TSUBAKI」生産増強のため、上海工場(Shanghai Zotos Citic Cosmetics Co., Ltd.)の第四工場棟の建設に着手します。

コラーゲンドリンクのテスト展開

中国の健康食品の市場規模が大きく伸長するなか、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発売に向けて取り組みます。日本でも需要が高く、ハリのある美しさを目指す方のためにコラーゲン配合の美容飲料を「ピュア マイルド」ブランドでテスト展開します。同ブランドにおける成長に向けた事業基盤を強化する「アジアブレイクスルー戦略」の一環です。ピュア マイルド取扱店約 8000 店のうち、カウンセリング力が高い上位店 1600 店で展開していきます。

こうした新たな取組みに対して優先的に投資を行い、既存ブランドと合わせて中国での存在感を高めていきます。デパートチャンネルでは、グローバルブランド「SHISEIDO」、「クレド・ポー ポーテ」、「オプレ」のプレステージ優位性を向上させる一方、5000 店を超えた化粧品専門店チャンネルでは、専用ブランド「ウララ」や、日本国内の化粧品専門店向け高級ブランド「ディシラ」を売上上位店に導入し、強化することで一店あたりの売上を伸ばしていくことを目指します。

また、こうした事業展開に加えて、資生堂の中国事業開始 30 周年を機に実施した、「夢をかなえる人材育成プロジェクト」、中国の皮膚科医との連携による「あざ」や「白斑」など肌に深い悩みを持つ方を対象にした「資生堂ライフクオリティメーカーキャップ」や植林活動など、これまでも実施してきた CSR 活動を継続し、中国社会における一企業市民としての役割を積極的に果たしていきます。

【3カ年計画の柱となる、4 つの成長戦略】

○ グローバルメガブランド戦略

峻別と集中の観点から経営資源を集中的に投下し、500 ～1,000 億円規模のブランドを複数有する「グローバルマルチブランドカンパニー」を目指します。プレステージ領域ではグローバルブランド「SHISEIDO」、「クレド・ポー ポーテ」、ベアエッセンシャルの「ベアミネラル」を、マステージ(※)領域では「Za(ジーエー)」、「専科」、そして本日発表の「TSUBAKI」と各 3 つずつ、合計 6 つのブランドをグローバルメガブランドとして育成していく計画です。

※ マステージ：通常のマス商品よりも高級感はあるが、プレステージ商品に比べると値ごろ感がある商品領域。「マス」と「プレステージ」をもとにした造語。

○ アジアブレイクスルー戦略

2020 年には世界最大の市場になると見られるアジアを最重点エリアと位置付け、アジア全域でのシェア拡大を目指します。まず、要となる日本市場において、マーケティング、営業戦略をたて直し、市場成長率を上回る成長を確保していきます。強みを有する中国をはじめ、アジア各国ではそれぞれの課題に対応した重点活動を推進し、事業基盤を強化していきます。

○ ニューフロンティア戦略

新たな販路におけるお客さまとの接点を拡大していくため、Web マーケティングを本格展開します。特に日本においては、Web と既存店舗が連動した新たなビジネスモデルを確立し、2012 年 4 月から本格展開します。また、次の成長エンジンづくりとして、新興市場の開拓も進めていきます。

○ カスタマーファースト戦略

すべての業務プロセスで、お客さまのことを第一に考え、モノづくりと販売・対応活動を徹底的に磨き直し、抜本的な改革に取り組むことにより「全世界のお客さまから No.1 の支持をいただくこと」を目指します。

中国事業 30 年の足跡

海外市場進出の以下の 3 つの基本理念を大切にしながら、資生堂の中国事業は、2011 年に事業開始から 30 年の節目の年に当たります。これまでの足跡をたどると約 10 年単位でその歩みを見ることができます。

1. 自社のオリジナリティーを大切にする
2. 現地のリソースを最大限に活かす
3. よき企業市民として現地に根付く

◆技術協力による信頼関係構築の 10 年 —— 1981 年～



華姿(ファーツ)ブランドのヘア製品

1981 年、北京市からの要請もあり、友誼商店、北京飯店等の大型商店やホテルなど 9 店で化粧品、石鹸など、60 品程度の販売を開始しましたが、購入者は北京在住の外国人や一部の中国人に限られていました。当時はファッションや化粧を楽しむといった習慣もほとんどなく、北京市と資生堂は「中国の人々の生活を豊かで美しいものにしていきたい」という共通認識のもと、北京市の日用品工場に対して生産技術提携を行うことでそれを実現しました。日本の化粧品メーカーとしては初めての技術提携で、1983 年の第 1 次から第 4 次まで、シャンプー、ヘアリキッドに始まりスキンケアやメーキャップに至る製品、さらには「華姿(ファーツ)」というブランドを作り、

中国国内で多くの賞を受賞しました。こうした約 10 年にわたる現地工場への技術協力は、欧米他社の中国市場に対するアプローチとは全く異なるプロセスであり、時間をかけた信頼関係の構築は後の合併会社設立、発展の大きな礎になりました。



華姿(ファーツ)ブランドのメーキャップ製品

◆合弁会社設立による現地に根ざす 10 年 —— 1991 年～



合弁会社による初の現地生産品「オプレ」

北京市からの資生堂に対する当初の要請は「輸入品販売」と「現地生産」の二つでした。長い技術協力で培われた双方の信頼関係をもとに、1991年11月、本格的な高級化粧品の開発、生産、販売を行う合弁会社「資生堂麗源化粧品有限公司」の設立契約を締結しました。1992年から工場建設に着手し、北京市が初めて作った技術開発区に資生堂が第一号となる工場を竣工しました。中国で生産する最高級ブランドとして成功させること、また中国女性のニーズに応えるため、徹底した現地調査の末、中国専用ブランド「AUPRES」(オプレ)を誕生させました。オプレはフランス語で「傍らに、そばに」という意味で、ネーミングには「中国女性の傍らで美しく生活を彩り、いつまでも愛される商品でありたい」という願いをこめました。デパート各店でトップシェアを競い、2000年のシドニーオリンピック、2004年のアテネオリンピックの中国選手団の公式化粧品にも選ばれ、正に国民的ブランドとして認知され、定着しています。

◆お客さまとの接点拡大の 10 年 —— 2001 年～



化粧品専門店向けブランド「ウラ」

沿岸部を中心として発展の早い中国経済の成長とともに、中国事業も拡大し、1998年には上海にも工場を建設しました。また、現地生産品の処方開発やお客さま調査、技術情報の発信のため、2001年、北京市に研究所「資生堂中国研究開発中心有限公司」を設立しました。オプレの成功で事業基盤を強化した後、2004年から内陸部を中心とした個人経営の化粧品店と契約を結び、化粧品専門店事業を開始しました。1店1店地道に店舗数を拡大、全土で5000店を超えるまでに成長し、資生堂製品の「高品質」、「安全」、「安心」といった企業ブランドイメージを確立しています。また2010年からは、薬局向けに専用ブランド「DQ」(ディーキュー)の販売開始に加えて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ました。このようにデパート、化粧品専門店、薬局、ヘアサロンなど各チャネルに進出し、チャネル別ブランド展開を実施し、それぞれのマーケティング活動を行うことでより多くのお客さまとの出会い、今日に至っています。



薬局チャネル向けブランド「DQ」

- 1981年 北京市内のホテルなどで約60商品の輸入販売を開始
- 1983年 北京市との第一次生産技術協力協定を締結、以降91年の第四次まで協定を継続
- 1991年 北京市との合併会社「資生堂麗源化粧品有限公司」を設立
- 1993年 北京工場竣工
- 1994年 中国専用商品「AUPRES(オブレ)」発売
- 1998年 上海に華東CITIC社と合作契約締結により「上海卓多姿中信化粧品有限公司」を設立
- 1999年 上海工場竣工
- 2001年 北京に研究所「資生堂(中国)研究開発中心有限公司」を設立
- 2003年 上海に100%子会社の「資生堂(中国)投資有限公司」を設立
- 2004年 化粧品専門店事業を開始
- 2006年 化粧品専門店専用商品「URARA(ウララ)」発売
- 2010年 薬局専用商品「DQ(ディーキュー)」発売／高級ヘアサロン向けプロフェッショナル事業開始
- 2011年 事業開始から30周年「資生堂 夢をかなえる人材プロジェクト」を開始



資生堂 夢をかなえる人材育成プロジェクト 告知ポスター

資生堂、「グローバルマルチブランドカンパニー」を目指して

資生堂は、峻別と集中の観点から経営資源を集中的に投下し、500 ～1,000 億円規模の「グローバルメガブランド」を複数有する「グローバルマルチブランドカンパニー」を目指しています。2011 年にスタートした3カ年計画のなかでは、4つの成長戦略に基づき、世界85の国と地域で展開するグローバルブランド「SHISEIDO」を「グローバルメガブランド」の一つと位置づけ、育成に取り組んでいます。

一方、「SHISEIDO」のブランドの価値では捉えきれないお客さまとの接点拡大にむけ、世界で展開するさまざまなブランドをより強化していきます。その中核となるブランドは、2010年3月に買収し、米国発ミネラルファンデーションブランドのパイオニアである「ベアエッセンシャル(BE)」、米国発のメーキャップデザイナーブランド「NARS(ナース)」、そして、フランスを拠点にしたデザイナーズフレグランスブランドを持つ「ポーテ・プレステージ・インターナショナル(BPI)」です。

事業インフラ面においては、資生堂が世界5極に展開する研究開発拠点と、15の生産拠点、物流ネットワークの共有を進めていきます。

このような取り組みと通じ、各ブランドのオリジナリティーや個性を一層磨き、ブランド育成を図るとともに、資生堂全体のシナジー効果の創出に取り組めます。

グローバルブランド「SHISEIDO」

グローバルブランド「SHISEIDO」は、日本発の高品質、高機能なブランドとして、高級化粧品市場でそのプレゼンスを確立しています。特に、スキンケアへの評価は高く、世界中で多くの固定客を獲得しています。なかでも、肌への効果が期待される「美容液」においては、資生堂の最新の皮膚科学の知見と最先端の技術を投入することで、世界のお客さまから高い評価をいただいています。

○ 「SHISEIDO フューチャーソリューション LX」:

2009 年秋、グローバルブランド「SHISEIDO」の刷新の第二弾となるプレミアムスキンケアラインとして発売しました。発売以降、アイテムを追加しながら、「SHISEIDO」ブランドのプレゼンス強化に大きく貢献しています。2011 年には、日本を除く世界で発売した「SHISEIDO フューチャーソリューション LX アルティメイト リジェネレーティングセラム」は 10 年におよぶ研究成果を凝縮したアイテムで、好評を得ています。

○ 高機能美容液「SHISEIDO BOP コレクティブ セラム」と「SHISEIDO ホワイトルーセント インテンシブ スポットターゲティング セラム W」は、新規のお客さまとの接点拡大、並びに愛用者の育成に大きな役割を果たしています。

SHISEIDO

ベアエッセンシャル (BE)

BE の主力ブランドである「ベアミネラル」によって、これまで、資生堂が未参入であった高級化粧品市場における「ナチュラルメーキャップ」の領域をカバーすることができました。また、BE が、資生堂グループのメンバーとなったことで、世界の化粧品業界における、資生堂グループのプレゼンスの向上に大きく貢献しました。同社の創業者であるレズリー・プロジェクト氏は、会長兼ブランド大使として、現在も「ブランド」の顔として、商品開発をはじめ、コミュニケーションの分野で活躍しています。

○ 香港での展開:

初めて資生堂の販売子会社(資生堂香港)を通じ、10月から香港のデパート2店で販売を開始します。資生堂グループとベアエッセンシャルの事業シナジーを象徴する第一歩となります。

○ 全米大型販売促進キャンペーンとラインナップの強化:

2011年9月より、米国で、ブランドイメージの浸透を目的に、さまざまなメディアを通じて、大型キャンペーンを展開しています。10月には、「ベアミネラル」ブランドから、新ラインとして、「READY(レディー)」を発売する予定です。

○ コスト効率の見直しを進め、資生堂グループとサプライチェーン・システムの共有を進めています。

NARS

2000年の資生堂による買収から、10周年を迎えるメーキャップブランド「NARS」は、ブランドが持つ個性的で洗練されたイメージを育みながら、販売ルートを厳選することで、着実に、市場でのプレゼンスを確立し、また売上を拡大しています。ブランドのメーキャップデザイナーであるフランソワ ナーズは、ブランドのアイデンティティーを体現するとともに、クリエイティブ面で大きな役割を果たしています。

「NARS」では、資生堂が蓄積してきた R&D のリソース・ノウハウを最大限に活用しながら、スキンケア製品をブランドのラインに投入する一方、資生堂は、「NARS」が有するデジタル・マーケティングのノウハウや実績を取り入れ、米国市場での資生堂の eコマースを導入するなど、資生堂グループ内でのシナジー効果の創出を進めています。

○ トピックス:

2011年上期に、米国にて市場成長率を上回る伸長を果たし、米国高級メーキャップ市場にて、もっとも成長したブランドトップ10へランクインしました。

○ 新製品計画:

2012年、20世紀を象徴するアイコンとのコラボによる新製品の発売を予定しています。



○ 店舗拡大:

米国ニューヨーク市のブリーカー・ストリートにフラッグシップショップをオープンしました。続いて、6 カ月以内に同市に 2 店舗を開店する予定です。今後 2 年間も、厳選した店舗にて販路を拡大します。

○ 海外展開: 2010 年の韓国進出は成功を収め、さらなるブランド認知の向上を図っています。

ボーテ・プレステージ・インターナショナル(BPI)

フランス・パリに拠点をもつ BPI は、世界のフレグランス市場において確固たる地位を築いています。ジャンポール ゴルチエ、イッセイ ミヤケ、ナルシソ ロドリゲスなど、世界のファッション界の最前線で活躍するデザイナーを起用したデザイナーズフレグランスブランドを複数有し、個性豊かなブランド・ポートフォリオを構築しています。

○ 新ブランドの投入:

2011 年 7 月にフランスから、レバノン出身のデザイナー「エリー サーブ」による「エリー サーブ ル・パルファン」を市場に投入しました。中東、欧米を中心に展開し、若い層を中心に新規顧客の獲得を目指します。

○ 「ジャンポール ゴルチエ」の新製品:

男性むけフレグランスとして、2011 年 9 月にフランスから「ココリコ」を市場に投入しました。同ブランドを代表するブランド「ル・マル」に続き、男性フレグランス市場で上位を狙う戦略的商品です。

資生堂は、「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」を目指しています。中国市場へのさまざまな取組みに加え、これらの多様な価値をもったブランドを世界各国で展開することで、資生堂グループブランドの価値向上と、お客さまとの出会いの拡大を図っていきます。