

中国における資生堂ブランドマーケティング

太 田 正 人

株式会社資生堂
中国事業部 事業推進部長

1 中国化粧品市場

中国全土は日本国土の 26 倍の広さがあり、人口は 10 倍を超える約 14 億人で、33 ある行政区はそのひとつひとつが一つの国とも呼べるほどの規模である。その中で、中国の化粧品市場は年々飛躍的な成長を遂げ、2010 年度には既に、1.6 兆円規模にまで達したといわれ、日本の国内化粧品規模を凌駕するのも時間の問題であるといえる。また、中国における 20 歳以上の中～高所得者層の女性人口は、2010 年には 1 億人に達し、2020 年には 3 億 7 千万人にまで拡大すると予測され、化粧品需要のポテンシャルは計り知れないものといえる。ちなみにであるが、このことは日本の 16 歳以上の女性人口が 6 千万人弱という数字からも容易に推察できる。

一方で、中国の WTO 加盟以降、外資系化粧品ブランドの相次ぐ参入により化粧品市場は急激に競争が激化してきている。また、化粧品チャネルは、デパートチャネルを中心に市場拡大しているが、現在その多様化が加速度的に進展しており、デパートをはじめスーパー、ハイパー、化粧品小売店、薬局薬店、CVS、通信販売など多岐にわたっているとともそれぞれのチャネルが二桁成長しているのが現状である。

その中で、資生堂はこの中国化粧品市場に 1981 年から参入しており、今年是中国進出 32 周年目を迎えた。本稿では、資生堂と中国のかかわりの変遷について簡単に触れるとともに、現在中国で展開しているチャネル別ブランドマーケティング及び今後の事業展開について述べることとする。

2 中国における資生堂マーケティングのスタート

1981 年に北京市からのオファーを受け、当時の「グローバル SHISEIDO」ブランドを輸入品として北京飯店や友誼商店など数店で輸入販売をはじめたのが中国における資生堂マーケティングのスタートである。その後、北京市との 4 回にわたる技術協力協定により「華姿（ファー



図1



図2

ター) ブランド (図1、2) を立ち上げ、1987年から中国での生産・販売を開始した。設備や原料は出来る限り中国国内で調達しながら、資生堂の生産技術を導入して製品のレベルを高めるといった方法でのスタートとなった。しかしながらこの時点では資生堂ブランドで売れるレベルには達していないという判断から、資生堂の名を使うのは避けたのであるが、中華の「華」と資生堂の「資(姿)」の融合であるという意味を込めて「華姿」というブランドネームで発売したわけである。更に、1991年には当時北京市第一軽工業局の傘下であった国営企業の麗源公司与資生堂の合弁会社である「資生堂麗源化粧品有限公司」を設立し中国デパートビジネスの事業基盤として現在に至っている。

3 中国専用ブランド「オプレ」～デパートビジネスのスタート

「オプレ (AUPRES・欧珀萊) (図3) は、1994年資生堂麗源化粧品有限公司により製造・販売を開始した中国専用のブランドであり、現在デパート事業の化粧品ナンバーワンブランドとなっている。オプレとは、フランス語で「傍らに、そばに」という意味を持ち、「中国女性の傍らで美しく生活を彩り、憧れと共感を持てる商品でありたい」という願いを込めたネーミングである。

発売当初の中国のお客さまは、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殆どで、自分の肌タイプも分からず、お客さまからは自分の肌には何を使えばよいのか教えて欲しいという声が数多くあがっていた。

そこでオプレの開発に当たっては、中国女性の肌は勿論のこと、中国の気候風土、中国の水質などを綿密に調査・研究し、「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初めて肌から入るカウンセリングを導入し、中国のお客さまの信頼を創り上



図 3

げてきた。その後オブレは、ラインエクステンションやリニューアルを行いながら中国のデパート化粧品市場とともに成長し、現在では中国全省 1,050 店以上のデパートカウンターで販売している。

オブレは、2008 年 4 月実に 14 年ぶりに商品・コミュニケーション・カウンター・ユニホーム・店頭応対・ウェブサイトなど全てを一新した。新オブレ（図 4）は、新しい世代に向け新しいマーケティングのスタートを切った。

この新マーケティングは、社内的にオブレ・イノベーションという位置付けにし、いままでどちらかというと静的なイメージだったブランドを生き活きと動的なブランドへと刷新すべく、



図 4

中国全土にムーブメントを起こすことを狙いに、ターゲットの感性（視覚・聴覚）に訴えかけ強い話題性を喚起できる構造とした。すなわち、色（視覚）と音楽（聴覚）による導入プロモーション構築を行うべく、メディアの活用でオペレピンクを溢れさせるとともに、中国で有名な男性デュオシンガー「羽泉（ユエチェン）」による楽曲タイアップでのメッセージ発信を実施した。また、媒体ミックスに加え集中して攻略する11都市を選定したエリアマーケティングを実施し、マーケティングコストの有効活用を行った。この新マーケティングは、3回にわたるSTM（シュミレーテッド・テスト・マーケティング）により事前検証を重ね実現させた。

現在、新オペレの発売から約5年が経過したが、二桁以上の伸張を確保すると共に、今中国で最も購買力のあると言われている「80后（バーリンフォー）世代」（一人っ子政策下の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。

現在デパートチャネルでは、「オペレ」（図5）に加え、輸入品の「グローバルSHISEIDO」（図6）、「クレ・ド・ポー・ボーテ」（図7）、「イブサ」、「BPI」といった資生堂グループのブランドをそれぞれ独立のカウンターを構え展開し、競合であるエスティーローダーグループやロレアルグループとしのぎを削り、グループとしてのシェアを高めている。

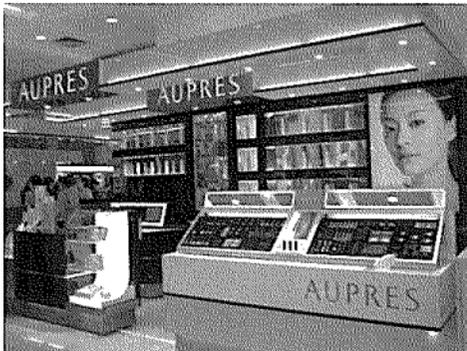


図5

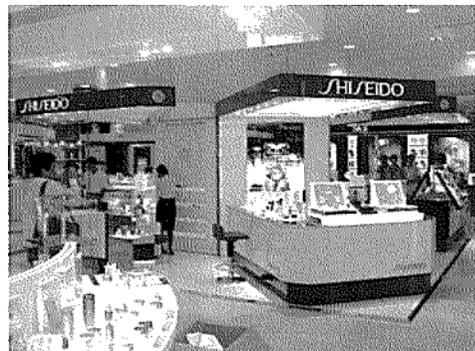


図6



図7

4 マステージ（ミドルマス）市場への展開

中国の化粧品市場は、ここ数年で大きな構造変化を起こしている。現在では依然デパート市場が最大のウエートを占めているものの、その成長率は年々鈍化しつつある。一方で、中低価格帯の化粧品市場がスーパー・ハイパーやワトソonzに代表されるドラッグストアなどの外資系組織小売業態の台頭とともに急速に形成されつつある。

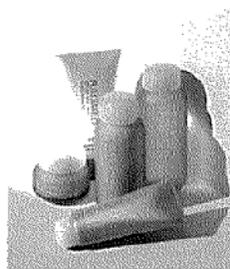
資生堂では、長期的な視点から中国全体を有望な市場と捉え、このマステージ（ミドルマス）市場に対しても手を打ってきた。1998年に華東CITICとの合作会社として「上海卓多姿中信化粧品有限公司」を設立し、中低価格帯の化粧品製造販売を開始した。扱いブランドは、SHISEIDOを表に出さない「Za（ズイーイー）」（図8）と「ピュア&マイルド（PURE & MILD・泊美）」（図9）とし、デパートと異なるチャンネルを中心に導入を展開してきた。



図 8



図 9



「Za」は、中国を中心にアジア・オセアニアで展開するセルフチャネル向けブランド、「ピュア&マイルド」は、中国専用ブランドとして開発し約7,000店の小売店や商城と呼ばれるショッピングモールで展開するブランドである。

5 化粧品小売店（個人化粧品店）への進出

前途の中低価格帯のブランド展開に加え、中国の国土全体にお客さまとの接点を広げるために新たなチャネルとして着目したのが個人化粧品店である。まだ化粧品市場としての規模は大きくないものの、成長率は今後大いに期待できるレベルであり、資生堂がここに着目した最大の理由は、資生堂の日本国内での経験やノウハウが活かせるチャネルであることである。

都市部を離れ広大な国土に資生堂の顧客接点としてチェーンストア網を一気に構築しようとする壮大な計画をスタートするため、2004年上海に資生堂100%出資の子会社「資生堂（中国）投資有限公司」を設立した。2010年末には中国全土の5,000店以上のチェーンストアと契約を交わし、更なる拡大を推進中である。

このチェーンストアチャネル向けに専用ブランドとして「ウララ（URARA・悠萊）」（図10）を2006年10月に発売し、現在着実に愛用者の拡大を図っている。ウララの開発に当たっては、資生堂専門店ビジネスの中核MDとして“10年品質総合ブランド”を旗印に、資生堂の強みを最大限に活かすべく中国人の肌を知り尽くしたオーソリティーとしてスキンケアの専門家を目指すとともに、チェーンストアならではの強みを活かすべく化粧品店とお客さまとの強い絆づくりを実践し、資生堂の新たなお客さまとの出会いを広く強く創造することとした。



図 10

6 今後の事業展開

以上のように資生堂は中国において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、「オプレ」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。昨今、化粧品の販売チャネルとして台頭している薬局チャネルに対応すべく、2010年3月に新ブランドである「DQ」（ディーキュー）（図11）を導入した。この薬局チャネルは、従来漢方薬を中心に展開していたチャネルであり、数年前から店舗のメインカウンターで化粧品を取り扱い始めた。化粧品に対して改善効果や薬効をもとめるお客さまが来店されることから、このターゲットに適合したブランドを立ち上げるべく、発売の約3年前から商品企画をスタートした。この「DQ」の役割は、お客さまに対して目に見える効果を約束するということである。正しい化粧品を正しい使い方で使用すれば、スキンケアは効果があるということをお客さまに知っていただき、肌悩みは改善できないとあきらめていたお客さまに対し、化粧をする楽しさや美くなる喜びを体験していただきたいと考えている。この薬局チャネルを化粧品購買の新たな場所として、地位、信頼度をさらに向上させ継続的に育成していく考えである。



図11

7 これからの展望

中国の開放政策による経済成長と所得上昇の波に乗り、32年前にスタートした資生堂の中国事業は、長年の着実なお客さまづくりの活動を通じて培われた安心感や信頼感が大きな財産となり、花を咲かせ実を結び始めている。中国都市部での調査によれば、「資生堂」「オプレ」の認知率はそれぞれ9割を超えており、それを物語っているといえる。

中国におけるマーケティングは、新たなチャネル開拓を含め今後もチャネル別ブランドマーケティングを基本に展開していくが、中国の文化や風土に資生堂の企業文化や価値観などをいかに融合させていくかが事業成長のポイントになると考える。これからの時代の中国女性をいかに美しくプロデュースしていくか、という点をお客さま・お取引先さま・資生堂が共有化していくことが将来の大きな財産になると確信している。

資生堂の社名は、中国の古典「易経」に由来する。すなわち「至哉坤元 萬物資生〈至れる哉（かな）坤元（こんげん）万物資（と）りて生ず〉」の一文からとった社名である。「大地の徳は何と素晴らしいものであろうか、すべての物はここから生まれる」。その意味からも中国への恩返しということを含め、CSR活動にも力を入れている。例えば、甘粛省の蘭州市で4年前から始めた植林活動や希少動物である白イルカ保護活動への協賛、希望小学校の建設（寄付などにより貧困地域に開校した小学校）、ソーシャルビューティー活動などが挙げられる。

また、2010年5月に開催された上海国際博覧会の日系企業唯一の化粧品プロジェクトスポンサーになるとともに、日本館のスポンサーとしても万博のサポートを実施した。

加えて、2011年は中国において30周年の節目であることをとらえ、中国の方々に感謝するとともに「美」をテーマとした社会公益活動として、「夢を叶える人材育成プロジェクト」を推進した。

中国のお客さまから信頼される企業となるために。