

参考資料

## 資生堂の中国事業の現状と展望

1981年に国営デパートなどでの輸入品販売からスタートした資生堂の中国事業は、1991年の現地合弁会社「資生堂麗源化粧品有限公司(Shiseido Liyuan Cosmetics Co., Ltd. 以下 SLC)」設立、1998年の上海の合作生産会社「上海卓多姿中信化粧品有限公司(Shanghai Zotos Citic Cosmetics Co., Ltd. 以下 SZC)」、2003年の100%出資の持株会社「資生堂(中国)投資有限公司(Shiseido China Co., Ltd. 以下 SCH)」設立などを経て事業基盤を拡大してきました。また2007年度までの4年間は連続で売上前年比30%以上増という急成長を続け、資生堂グループの成長エンジンの役割を果たしています。2008年より始まる次期3ヵ年経営計画では、販売チャネル別のきめ細かいマーケティング戦略と、急激な売上拡大を支えるための事業基盤の更なる整備を通じ、平均年率20%増の売上成長を計画しています。

### 中国事業の現状

1994年に発売した現地生産の中国専用ブランド「オブレ」を中核商品としたデパート事業は、北京のSLCが担当してきました。現地生産の「オブレ」の他に、輸入品のグローバルブランド「SHISEIDO」、日本からのデパート専用ブランドの「IPSA(イプサ)」、資生堂の最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」、デザイナーズフレグランスのブランド「ジャンポール・ゴルチエ」と「イッセイ ミヤケ」などを販売し、取扱い店数は約700店に達しています。

一方、2004年にスタートした化粧品専門店事業は、上海のSCHが担当し、中国の化粧品専門店専用ブランド「ウララ」を中核商品として販売網を拡大し、2007年末までに中国大陸の北京、上海、重慶を除く全28行政区をカバーし、2500店まで契約店を増やしています。

また、デパート、化粧品専門店の他にも近年多様化しはじめた化粧品販売チャネルに対応し、系列ドラッグストアのワトソンズで販売するスキンケアブランド「アクアレーベル」、幅広いチャネルに対応する若年層向けブランドの「Za(ジーエー)」や男性用の「ウーノ」などを配置し、幅広い顧客ニーズに対応しています。

### 中国におけるデパートチャネルの成長戦略

デパートでの中核ブランドであるオブレは、2008年4月に全面的なリニューアルを行います。抗老化と美白の2ライン全10品目22品種を発売、以降メーカーキャップなど他のラインも順次刷新していきます。これを機に販売カウンター、接客対応、ブランドコミュニケーションの全てを一新し、今後も中国を代表する国民的ブランドとしての地位を維持、向上し、現在の愛用者120万人を3年後に7割増の210万人に拡大していきます。

一方、欧米ブランドとの競合が益々激化する輸入品の「SHISEIDO」ブランドは、新デザインの販売カウンターの導入や日本で人気の高い商品を「東京発リージョナルライン」として発売していくなど、マーケティング全般の強化を図り、愛用者会員数を現在の20万人から3年後に35万人に拡大する計画です。

また、これらの個々のブランドを育成する体制を整備するため、2008年1月、中国のデパート取扱いブランド全般を担当していたSLCは「オブレ」事業に専念することとし、「SHISEIDO」などの輸入品事業についてはSCHへ移管しました。SCH内に新設した「プレステージ事業部」が輸入品事業を担当するとともに、グループ内のデパート取扱い全ブランドを代表してデパートとの営業折衝を担い、グループとしての折衝力強化を狙います。

さらに、有力顧客数拡大と店頭への再来店率向上のため、店頭のビューティーコンサルタント(以下 BC)の教育を刷新するとともに、再来店率を BC の人事評価にも反映させていきます。

以上の戦略によりデパートチャンネルでは資生堂グループで年平均 10%台の安定的な成長の確保を狙います。

### **化粧品専門店チャンネルの成長戦略**

化粧品専門店チャンネルでは、これまでの全店一律だった品揃えと契約条件を、店によって幅を持たせる層別化戦略へシフトします。これまでの「ウララ」を中心とする複数のブランドを扱ってきた化粧品専門店(以下 CS 店)としての業態に加え、専用什器設置と POS 設置、専従販売員などの基本的取引条件はそのままに、取扱ブランドを中低価格帯のスキンケア「ピュアマイルド」などに限定した「PM(ピュアマイルド)優良店」という業態を新設します。「PM 優良店」は「CS 店」のように資生堂取扱店という名称を冠することはできませんが、取扱商品を限定することにより、販売店側の初期投資や在庫負担が少なくなります。同時に、「CS 店」と合わせて「PM 優良店」を拡大することにより、価格帯と出店地域の両面から顧客対象層の裾野を広げていきます。

一方、商品では主カブランド「ウララ」の愛用者拡大のためにアイテム拡充を進めると同時に、日本で先行発売しているエリクシールシュペリエルを 2008 年中に発売し、富裕顧客層への対応を強化します。

また、販売員の教育については、対応教育カリキュラムを拡充するとともに、日本の BC を 2008 年年間で延べ 45 名 2000 日以上への派遣を行い、店頭での OJT を通して、資生堂式カウンセリングの普及を進めます。

これらの強化策により、化粧品専門店チャンネルでは、3 年後に愛用者数を現在の 2.5 倍以上となる 180 万人まで拡大し、売上は年率平均 20~30%程度伸ばしていく計画です。

### **チャンネル横断型ブランドの成長戦略**

デパートや化粧品専門店に限定したブランドの他に、複数のチャンネルで販売するチャンネル横断型ブランドの育成も強化します。デパート、GMS、ドラッグストア、化粧品専門店などで、優良店を中心に既存ブランドの「Za」、  
「ウーノ」、ヘアケア製品の「ツバキ」、「アクエア」などの育成を図りインスタシアを高めるとともに、単品機能訴求型の中国専用ブランド「be(ビー)」を 2008 年 3 月より新たに導入し一層の顧客接点拡大に努めます。

### **持続的成長のための基盤づくり**

以上のような各チャンネルでのマーケティング強化により、次期 3 カ年では中国事業全体で売上年平均 20%増を確保する計画です。このような急激な事業規模の拡大を支えるために、様々な事業インフラの強化も継続していきます。

また、事業の競争力強化のために不可欠な優秀な人材の確保と育成の強化、サプライチェーンマネジメントや情報システムなどの事業インフラの強化も同時に進めます。

さらに、中国社会の一員たる企業としての責任を果たすべく、これまで以上に積極的に社会貢献に取り組み、企業の経済的価値だけでなく、社会的存在意義をも高め、中国の皆様にも真に信頼される企業となることを目指します。

(以下余白)