

特集

中国女性の美しさに 磨きをかける日本企業



年率10%を超える経済成長が続く中国。

1人当たりの可処分所得は着実に増解している。

それは街を歩く女性たちのファッションを見ているとよくわかる。

10年前を思い出すとまるで別世界だ。

日本の化粧品・アンダーウェア各社には、

同じ東洋人の女性たちをターゲットにしてきた強みがある。

中国女性の心をしっかりと捉えるその背景に迫る。

中国女性の心を捉えた 資生堂の企業文化。

年率 30%を超える高度成長の秘密は どこにあるのか？

中国の化粧品市場は上海万博が開かれる 2010 年までに、出荷ベースで 1 兆 4,000 億円に達すると予測される。これは日本の化粧品市場に匹敵する市場規模である。日本の 13 倍という人口と、近年の急速な所得増を考えると、中国の化粧品市場が今後、爆発的な伸びを示すことは間違いないだろう。

その中国で、日本のトップメーカー、資生堂が目覚ましい成長を遂げている。ここ数年、前年比 30%を越える勢いで売上高を伸ばしているという。

資生堂の成長を牽引しているのが、「販売チャネル別ブランド戦略」である。化粧品には、販売チャネルごとに客層やニーズが異なるという市場特性がある。そのため資生堂は、デパート、化粧品専門店、ドラッグストアなど、各販売チャネルごとの顧客ニーズに合わせた商品とプロモーションを展開し、中国女性の心をしっかりと捉えている。



販売チャネルごとに異なる商品と プロモーションを展開。

デパートチャネルで高い支持を得ているのが「オブレ」である。「オブレ」は中国の気候や中国女性の肌タイプ、嗜好を調査して誕生した中国初の本格派化粧品で、いまでは“国民的ブランド”と言われるほど愛用者が多い。2006 年 11 月には、上級ライン「シュプリーム オブレ」が発売され、富裕層や先進的な女性たちの間に浸透している。

近年、資生堂が力を入れているのが、化粧品専門店チャネルである。2006 年末には契約店舗数が 1,700 店を超え、新疆ウイグル地区や内モンゴル自治区を含む中国全土に販路を広げている。2006 年 10 月には、化粧品専門店専用ブランド「ウララ」を導入。「ウララ」の大ヒットが資生堂伸長の新たな原動力となっている。

そして、ドラッグストアやコンビニエンスストアなどの販売チャネルで売上を伸ばしているのが、アウトオブ資生堂ブランドの「Za」である。「Za」は高品質・リーズナブルプライスをコンセプトとしたブランドで、行動的な 20 代の女性をコアターゲットとしている。昨年のお荷額は前年比 47%



増と人気も高まるばかり。今年は発売 10 周年に当たり、この 10 月からスキンケアの新ライン「FUTURE DEFENSE」が導入された。

135 年間育んできた企業文化が 今日の資生堂を支えている。

化粧品は単に商品を売るだけではなく、夢を売るビジネスである。化粧品の容器やパッケージ、店舗デザイン、ポスターなどの広告が、大きな意味を持っている。資生堂の場合、商品やパッケージ、店舗デザイン、広告、販促物が、美しいばかりでなくすべて“資生堂調”といわれる美意識で統一されている。

例えば、「ウララ」のパッケージデザインには、高貴と普遍の象徴である「金」と、永遠や透明な肌の質感を表す「白玉」が用いられている。テレビ、雑誌、新聞などを飾る広告のイメージキャラクターには、女優の黄奕さんが起用されている。また、「Za」のニューキャラクターには、多角的な美しさや生き方を象徴する女性として、人種や民族を超えて

支持されている王恵敏さんを起用されている。

「ウララ」と「Za」とではブランドが異なるが、共通の美意識で貫かれている。それは資生堂が資生堂であり続けるための美意識である。これは一朝一夕に実現できるものではない。それは資生堂が育んできた企業文化そのものといえる。

同社の福原義春名誉会長は、企業文化とは「企業の歴史を通じて組織内に培養・蓄積された知的・感性的資産であり、ヒト・モノ・カネに次ぐ第四の経営資産」と定義している。この企業文化こそ 135 年におよぶ資生堂の歴史が育んできた財産にほかならない。

1 世紀もの間、常に 時代の最先端を歩んできた資生堂。

資生堂は 1872 年、東京・銀座に「洋風調剤薬局」として創業した。創業者の福原有信は海軍の薬剤師であったが、日本人の医療と保険の分野に西洋の技術や薬学を導入することで貢献したいとの思いから起業を決意する。社名の「資





生堂」は、中国の古典「易経」の一節「万物資生」からとったものである。

創業当時、資生堂は数々の「日本初」にチャレンジした。1897年発売の「オイデルミン」は西洋の皮膚科学と薬学処方からつくられた化粧水で、資生堂化粧品の原点となった商品である。ガラス製のボトルにバラの花と欧文のみをあしらったラベルデザインは、資生堂ブランドの美学を象徴する大きな第一歩となった。

事業を引き継ぎ、資生堂を化粧品会社へと舵を切ったのは、創業者の三男・福原信三である。福原信三はアメリカの大学で薬学を学び、化粧品工場で研修した後、ヨーロッパを回り芸術文化の新しい潮流に触れて帰国。社内には「意匠部」を創り、自ら部長を兼ね、第一線のデザイナーや芸術家を集めて商品や広告のデザインを考案した。その伝統は脈々と受け継がれ、現在に至っている。

資生堂は1997年、化粧品事業100周年を記念して、化粧品事業の原点である「オイデルミン」の中味とパッケージを一新した。「オイデルミン」は、資生堂の企業文化を象徴する商品として、現在も世界中の愛用者から熱い支持を得ているのである。

美容顧問がおもてなしの心という 企業文化を伝える。

今年、資生堂は40名を超える日本の美容顧問を、内陸部を含む中国全土の契約化粧品店へ派遣した。資生堂の美容顧問の歴史は1930年代にまでさかのぼる。当時の美容顧問は、美容技術や生理学、声楽までを学び、最新の美容法をミュージカル仕立てで紹介する、美容と文化の伝道師だった。

現代の美容顧問は契約店の従業員に対し、肌質にあった化粧品の使い方アドバイスや、顧客をもてなす心構えを教える、社員教育の役割を担っている。つまり、中国に派遣された美容顧問は、資生堂に伝わるおもてなしの心を伝える企業文化の伝道師なのである。

1897年、資生堂が化粧品事業として初めて発売した「オイデルミン」。ガラス製ボトルや欧文のみを記したライセンスなラベルは、資生堂美学の原点といわれる。



その後、幾度も製品改良を経て、1997年に100周年を記念して生まれ変わった「オイデルミン」。資生堂の企業文化を継承する象徴的な商品。9月20日より中国で発売。



試着して納得。 ワコールのコンサルティング販売。

日本のアパレルメーカーとして 初めて中国に進出。

中国にまだ伝統的な下着しかなかった1986年、ワコールは日本のアパレルメーカーのトップを切って中国に進出した。ワコールは1946年の創業以来、「女性たちに美しくってもらうことで広く社会に寄与する」ことを目標としてきたが、それを中国で実践しようと、日中4社合弁の「北京ワコール服装有限公司」を設立したのである。当時、日本の素材を使用したおしゃれで機能的なインナーウェアが、ファッションに敏感な中国の女性たちの注目をどれほど集めたかは想像に難くない。北京ワコール服装は2000年にワコールの100%出資会社となり、2003年には「ワコール（中国）時装有限公司」と社名を変更し現在に至っている。

中国は下着の分野でも世界最大の生産・供給能力を有している。現在、中国には数千社の下着メーカーがあるが、



高級市場に限って見ても、中国系、ヨーロッパ系、香港系、韓国系など数十のブランドが競合する激戦区である。加えて、欧米諸国による中国製下着の輸入制限に対応した輸出メーカーの内需転換と高級化、さらには欧米系ブランドの新規参入などにより、シェア争いはますます激しさを加えている。



世界中のファッション情報をもとに 上海で商品企画を行う。

ワコールは中国を世界における最重点市場の1つに位置づけている。それはいずれアメリカに次ぐ巨大市場に成長すると考えているからである。

ワコール製品は、デザイン、品質、機能性、着用感に優れていることで定評がある。それは製販一貫体制を敷いていることと無縁ではない。商品企画から生産、物流、販売まで、すべて北京本社が一括管理しているのだ。

商品企画はファッションの中心地、上海で行われている。欧米や日本の最新情報をもとに、中国の市場情報を加味して、ファッションナブルで中国女性にマッチした商品が企画されている。

生産は北京の自社工場をはじめ、大連、広東、上海などの100%出資工場、資本関係を有する合弁工場で行われている。品質管理は厳格を極め、中国のGB基準はもちろん、日本のJIS基準、さらにはワコールが独自に定めた品質基準をクリアした製品のみが出荷を許される。そのため、各工場では同一品質基準のもとに、中国、日本、欧米、アジア諸国向けの生産が同時進行で行われている。

コンサルティング販売で ブランドロイヤリティを高める。

ワコールはコンサルティング販売を販売活動の基本としている。中国ではインナーウェアの歴史が浅いこともあって、



乳がんの早期発見を推進する、ピンクリボン活動を推進！

ワコールは日本および世界各地で、乳がんの早期発見、早期診断、早期治療を推進する「ピンクリボン活動」を行っている。中国でも2003年から「ピンクリボン活動」がスタートした。日本では女性の20～23人に1人が乳がんにかかる可能性があるといわれている。中国は日本の10数倍の人口を有するだけに、乳がんにかかる女性の数も多いと予測される。ワコールではブラジャーを主力商品とする「ワコールにしかできない活動」として位置づけ、これからも社会貢献活動の一環として、中国における「ピンクリボン活動」の輪を拡げていく方針だ。

商品知識、最適サイズ、着用方法、洗濯や取扱方法など、正しい情報が不足している。そのためワコールでは、インナーウェアに関する体系的な教育を受けた販売員を店頭へ派遣し、試着を含めたコンサルティング販売を実施している。

広大な中国市場で、商品を効率的かつ大量に販売するには、代理店を使った販売手法が有効だ。しかしそれでは、顧客一人ひとりに最適な商品を正しい商品知識とともに提供することができない。そこでワコールは、デパートやショッピングセンター、小売店と直接取引し、試着やコンサルティングを通じて、顧客の一人ひとりに最適な商品を提供することにこだわっている。

そしてもう1つ、ワコールは「安売りはしない」というスタンスを貫いている。これは「ワコールブランド」を日本発のインターナショナルブランドとして定着させ、高級インナーウェア市場で確固たる地位を築こうという、ワコールの戦略にほかならない。ここ数年、ワコールの売上高は前年比3割増のペースで伸びている。ワコールのブランド戦略が急速に定着してきた証といえるだろう。

**中国女性の体型を科学する
「ワコール中国人間科学研究所」を設立。**

機能性や着用感の点で、中国の女性たちが満足するインナーウェアを提供するには、中国女性の体型を知る必要がある。そこで2002年に設立されたのが「ワコール中国人間科学研究所」である。

ワコールは商品づくりの原点を「科学」においており、日本における「人間科学研究所」の歴史は40数年に及んでいる。毎年10代から60代まで500～1,000名の女性の身体を測定し、データ集積数は延べ35,000名を超えている。また、1人の女性を長期的に計測することで、加齢にともなう身体の変化を確認することができる。日本ではこうしたデータをもとに、いくつもの製品が開発されてきた。

中国では中国女性の体型計測、意識調査、試着モニターによる着用感や製品の機能検証を行い、中国市場にマッチした製品開発に役立っている。現在、データ収集を上海から華南地区に広げており、今後は東北、中西部、内陸部でも実施していく方針だ。

