

わが社の中国戦略

化粧品アジアNo.1の強みを生かし、
未来の世界最大市場に挑む。

資生堂

急速に拡大する中国の化粧品市場。すでに世界の主要化粧品メーカーのほぼすべてが進出している。その中で異色の販売方法で存在感を示しているのが、日本の資生堂である。中国では馴染みのなかった“カウンセリング・セールス”で業績を伸ばし、いまでは中国にしっかりと根を下ろしている。中国の女性たちが資生堂を熱烈歓迎している理由は、いったいどこにあるのだろう。



中国総代表 斎藤 忠勝 氏

驚異的な成長を示す中国の化粧品市場。

中国における経済成長率の高さは、大都会に林立する高層ビル群と女性のファッションを見ればよくわかる。一昔前では考えられなかった現実がそこにあるからだ。大都市では、欧米のファッション誌から抜け出してきたような女性たちが街を闊歩している。化粧品の需要も経済成長率を上回る勢いで伸びているに違いない。デパートの化粧品コーナーでは高価な品々が華やかに陳列され、女性客の熱い視線を集めている。市場規模は推定で6500億円から7000億円。日本の化粧品市場の1/2強と予測されている。



「中国の女性たちはおしゃれへの関心が高く、また所得も上がってきたことから、化粧品市場は年率20～30%近く伸びているものと思われます。近い将来、日本と同等の規模になることは確実で、人口比からすればその数倍に成長しても不思議ではありません。資生堂の総売上高のうち海外の占める割合は26%で、中国はそのうちの数パーセントにすぎませんが、成長率の高さは飛びぬけています。将来性という点では間違いなく中国がNo.1で

す。資生堂にとっても中国は最重点地区になっています。」と語るのは、資生堂の斎藤忠勝中国総代表である。中国で四半世紀の歴史をもつ資生堂。

資生堂と中国との関係は、1980年に当時の外国部長であった福原名誉会長が訪中し、ビジネスの可能性を検討したことに始まる。当時の友好商社から北京市を紹介され、その熱意を感じるとともにビジネスの将来性を強く感じた福原名誉会長は、北京市との関係性を重視。翌81年から、商社を通じて北京市内のホテルなどで輸入販売がスタートした。83年には北京市と生産技術協定を締結。その後、10年近く生産技術協力を行った。この中から生まれたシャンプー・リンスの「華姿」の評判が高まり、資生堂の名も広まっていった。

90年代に入ると、中国でのビジネスを本格化するため合弁会社の設立が進む。まず91年に、信頼関係の深まった北京麗源公司との合弁会社「資生堂麗源化粧品有限公司（SLC）」を設立する。このSLCはハイイメージ、ハイクオリティ、ハイサービスの「3高」を基本とし、大都市の百貨店を中心に事業を展開。中国専用化粧品を発売するなどして、中国における成功の基盤を築き上げていった。

こうして高級化粧品での地位を確固たるものにした資生堂は、中間所得者市場での愛用者拡大をめざして、98年に「上海卓多姿中信化粧品有限公司（SZC）」を設立した。そして中



間価格帯の商品を、百貨店、スーパー、ドラッグストア、専門店などをメインチャネルとして販売拠点を広げていった。

さらに2001年には、中国の長い歴史に育まれた中医学や中国美容などの豊富な資源を生かすR&Dの拠点として、「資生堂（中国）研究開発中心有限公司」を設立。研究開発から製品化までの布陣を固めたのである。そして03年には、中国における各社の資本を再編し、中国本社の役割を担う「資生堂（中国）投資有限公司（SCH）」を設立。04年には、SCHの直轄事業として日本で輝かしい実績をもつ専売店による事業展開（チェーンストア事業）を本格化させ、今日に至っている。

資生堂の中国での歩み

- 1980年 当時の外国部長だった福原名誉会長が訪中。北京市と友好関係を結ぶ。
- 1981年 北京市の友誼商店、北京飯店などの大型商店、ホテル9店で、資生堂化粧品、石鹸、歯磨き粉など60商品を、商社を通じて輸入販売を行う。
- 1983年 北京市とヘアケア製品を対象に、第1次生産技術協定を締結。以後、85年、88年、91年と、計4回協定を結ぶ。
- 1991年 北京麗源公司与合併会社「資生堂麗源化粧品有限公司（SLC）」を設立。
- 1994年 SLC から中国専用商品「オブレ」販売。
- 1998年 華東CITIC（投資会社）と合併で「上海卓多姿中信化粧品有限公司（SZC）」を設立。都会の若い女性をターゲットとした「Za」の輸入販売を開始。
- 2001年 「資生堂（中国）研究開発中心有限公司」設立。
- 2003年 「資生堂（中国）投資有限公司（SCH）」設立。
- 2004年 専売店契約スタート

アジア人の肌を知っているという強み。

資生堂は1872年に創業した130年を超える歴史をもつ老舗化粧品メーカーである。日本国内におけるシェアは、2003年度17.5%（日本経済新聞社調べ）と、No.1の地位を確保している。

「資生堂は日本人の肌を一番よく知っている」と自負しています。これまでの研究資料は膨大な数にのぼります。

日本人も中国人も同じ黒い髪、黒い瞳、黄色い肌であり、そのデータは中国でも大いに役立っています。事実、中国の女性たちも、資生堂なら安心というイメージをもって来ています。そうした期待に応え、中国女性の肌質や気候・風土を考慮してつくられたのが中国専用化粧品です。例えば、94年の発売以来すでに10年の歴史をもつ「オブレ」は、取り扱い百貨店（約350店）でトップランクのシェアを占めており、いまでは国民的化粧品となっています」と、斎藤総代表は胸を張る。

さらに資生堂では、中国でなければつくれない商品の開発にも力を注いでいる。資生堂（中国）研究開発中心では、漢方の本場である利点を生かした中医学研究、新薬剤の開発、そして中国女性の皮膚の研究や美容・生活習慣、さらには美意識や価値観などを取り入れた新商品の開発をめざしている。早くもその成果の一端は、化粧品技術者の学会である「2004年中国化粧品技術検討会」で、資生堂の研究者が発表した論文が、「1等賞」、「2等賞」、「3等賞」をトリプル受賞するなどに表れている。

「我々がより深く中国に根付いていくには、もっとも中国の人々の役に立っていく必要があります。中国の研究者と進めている中医学を基にした化粧品が開発できたら、それは中国の人々のために役立つに違いありません。そして、それを世界へ発信できたら資生堂のためにも大いに役立ちます。中国の人々と資生堂がともにメリットを享受できる研究開発、それが我々の最終目標です」と、斎藤総代表は中国におけるR&Dの基本姿勢を語る。

カウンセリング・セールスを中国に導入。

日本において資生堂は“カウンセリング・セールス”という手法で、顧客の支持を得てきた。これは店頭で顧客の肌に対する悩みをじっくりと聞き、その女性の肌質に最も適した商品を選択して紹介し、使用方法などを説明して、それが気に入ってくれた人を買ってもらうという販売方法である。こうした手法はこれまで中国では見られなかったものである。資生堂はカウンセリング・セールスこそ



が、顧客満足度を高める最良の方法であるとの信念から、中国でもこの販売方法を採用した。

最初に手がけたのは社員教育である。現地採用の社員に商品知識をはじめ、接客方法、カウンセリングによる美容相談の手法などを徹底的に教え込んだ。百貨店との交渉にあたっては、資生堂の方針を理解してもらえるところのみ契約していった。

こんなエピソードが残っている。あるデパートで停電が起きたとき、他社の店員は全員外へ出て行ってしまったが、資生堂の店員はその時間を利用して売り場をきれいに掃除していたというのである。それを見た百貨店の担当者が、この会社は必ず伸びると確信したというのである。資生堂の商品に対する高い信頼性やブランドイメージは、まさにこうしたことの積み重ねによって築かれてきたのである。

公安当局などの協力を得てコピー商品を摘発。

日本企業が中国へ進出した際に頭を痛める問題が2つある。それは許認可制度の複雑さとコピー商品への対応策である。許認可制度の問題はWTOへの加盟以来、簡素化の方向へ動き出している。一方、コピー商品の問題は手口が巧妙になるばかりだ。

「知的財産権に対する中国の態度も明確になり、コピー商品への当局の取り締まり体制も強化されつつあります。マスコミ各社もコピー商品は放置できない問題であり、情報を流してくれたら我々も協力するといってくれています。資生堂でも複数の弁護士事務所と契約を結び、コピー商品に関する情報の収集を行っています。情報が入ると行政や公安当局に連絡し、製造元の差し押さえが行われていますが、後を絶たないのが現状です」と、斎藤総代表も顔をしかめる。

商品を偽造するという行為は、商標権、意匠権、著作権などの侵害にあたる重大な犯罪である。商品を真似された企業は莫大な損害をこうむるが、被害者はメーカーばかりではない。正規の商品を販売している商店、さらには正規の商品を購入した顧客も不安となり、同様の被害をこうむる。

「我々メーカーには販売店やお客さまを守る義務があります。これからもコピー商品に対しては、公安当局などの協力を得ながら、断固たる措置を取っていきます」と斎藤総代表は固い決意を示す。

化粧品メーカーならではの社会貢献をめざす。

中国では企業の社会貢献への関心が高く、企業評価の主要な指標となっている。斎藤総代表はその社会的背景を次のように分析する。

「中国で企業といえば、つい最近まで国営企業のことでした。国営企業は生産活動ばかりでなく、住宅から子供の教育、引退後の生活保障まで、すべてが制度化されていました。つまり企業は社会貢献するのが当たり前の存在だったのです。日本の社会もつい先ごろまでは終身雇用を前提とし、社員寮や厚生施設の充実をはかるなど、程度の差こそあれ同じようなことが行われていました。ですから、我々にとって社会貢献は特別のものではなく、企業としてごく普通の行為と受け取っています」

資生堂の社会貢献は希望小学校への寄付活動などもあるが、中心となっているのは事業領域とかがわりをもつ分野である。例えば、オリンピックの中国選手団への商品提供もそのひとつ。2000年のシドニー大会では中国専用化粧品「オブレ」のサンケアラインが、2004年のアテネ大会では「オブレ」の全ラインが、中国選手団の公式化粧品に選ばれた。そこでアテネ大会では、「オブレ」のスキンケア、サンケア、そして男性化粧品13品目（約100万元相当）が中国選手団に寄贈された。また、この3月25日から9月25日まで開催される愛知万博では、中国館への化粧品提供が決まっている。

「こうした中国の国家的イベントへの協力を続ける一方で、資生堂のキーワードである女性・美・化粧品をテーマとした、化粧品メーカーでなければできない社会貢献を考えていきたいと思っています」と、斎藤総代表は新たな社会貢献の構想を練っている。

熱心な専売店とともにビジネス戦線を拡大。

資生堂は2004年から、中国本部の役割を担う資生堂（中国）投資有限公司（SCH）直轄の事業として、化粧品専売店事業を本格化させた。この事業は資生堂が長年日本で培ってきたボランティアチェーン（独立した企業同士の協業組織）を中国に移植しようというものである。この事業によりこれまで大都市中心であった資生堂の販売拠点を、地方の中核都市、さらには中小都市へと拡大するのが狙いである。日本ではよく知られた化粧品専売店事業は、化粧品メーカーが化粧品専売店に対し商品知

識から接客方法、カウンセリングによる美容相談の手法、販売促進策、店舗経営のノウハウまで、化粧品の小売ビジネスに関するすべてを提供し、一緒になって市場を開拓していこうという手法である。2004年は100店を目標にスタートしたが、すぐに300店に上方修正した。まさに順調な滑り出しだが、それには斎藤総代表をはじめとするスタッフの並々ならぬ努力があったからにほかならない。

「この事業は日本とは接客サービスの概念が異なる、中国の文化や商習慣へのチャレンジです。うれしいことに、最初に契約を交わした杭州の専売店の業績が好調で、大きな弾みがつきました。我々の目的は契約店数を増やすことではなく、契約した1店1店の売上が上昇することです。専売店への評価が高まること、とりもなおさず資生堂に対する評価が高まることだと考えています」かつて資生堂はデパートに進出する際、同様の経験を積んでいる。それだけに、今回は中国における第2の創業との意気込みでこの事業に取り組んでいる。

「専売店さんの熱意には驚かされることばかりです。瀋陽で行った経営者セミナーに、内モンゴルの近くから12時間もバスを乗り継いで出席された方もいたほどです。こうした熱意のある方々の夢を大切にしながら、専売店ビジネスを大きく育てていきたいと思っています」と、斎藤総代表は力強く語る。資生堂がめざしているのは、「資生堂のための中国ではなく、中国のための資生堂」である。そのためにも、中国の熱意ある専売店の夢を現実しなければならないのである。