

資生堂のグローバル・マーケティング： 中国およびタイのブランド確立の ケーススタディ

中 谷 安 男

はじめに

資生堂は1981年創業で、今では約120の国や地域でビジネスを行っている。従業員数は3.6万人で、その国籍は100ヵ国以上の出身である。まさに日本を代表するグローバル企業の一つと言える(Nakatani, 2023)。

2023年度の売上高は9,730億円で営業利益は398億円であり、営業利益率4.1%となっている。この中でアジアは同社の戦略的重要地域で、特に中国の総売り上げは2,479億円である。これは2,599億円の日本市場に次ぐ大きさで、全体の25%以上を占めている。¹

美容・化粧品の2023年における総売上世界1位はL'Oréalで\$44.53 Billionであり、営業利益率は19.8%となっている。一方の資生堂は売り上げがドル換算で\$6.94 Billionとなり世界8位である。このように世界規模では売上も利益率もまだ課題がある。²

2014年同社のCEOに就任した魚谷雅彦は、これまで売り上げの拡大と利益率の改善に取り組んできた。2014年の中長期戦略では、付加価値も高く経営効率もよいグローバルプレステージ領域に注力した。しかしCOVID-19の影響や、主力の中国の経済停滞、2023年の福島第一原子力発電所の処理水放出に対する中国国民の抗議の影響を受けて苦戦している。現在は *SHIFT 2025 and Beyond* の中期経営戦略に取り組み、2030年に向けた

*Personal Beauty Wellness Company*を目指している。³

これまで、資生堂に関する様々な調査や検証が行われている（川島, 2007; 山本, 2010, 2012; 太田, 2012）。これらは、幅広い観点から同社の経営に関する重要な示唆を与えている。特にアジアや中国を中心に、同社のグローバル展開の考察を行っている研究も多い（例 赤松, 2016; 付・古殿, 2013; 劉・上田, 2003）。いずれも同社の戦略の実行を的確に報告している。しかしながら、これまで資生堂のグローバル・マーケティングを実施した複数の当事者への詳細な聞き取り調査を行った研究は少ない（例 原田, 2008）。本論は、この点に注目し、資生堂の中国、台湾、タイ、香港の展開に関わった同社社員へのインタビューを実施した。これら担当者からの報告は、先行研究ではあまり明確されていない現地化マーケティング戦略の独特な手法や、成果に関する新たな示唆を得ることが可能である。

2 研究の背景

この章では、先行研究の成果から化粧品業界を概観し、グローバル市場における資生堂のポジショニングと同社のコア・コンピタンス（Core Competence）を確認する。

2.1 化粧品業界

化粧品業界は何を売っているのでしょうか。資生堂元欧州広報代表の藤原邦一によると、製品は一般に文明商品と文化商品に分けることができる。⁴ 前者は自動車や家電製品のように仕様が明解で、価値の測定が容易であり、価格などにも合理的説明が付きやすい。普遍的な価値を持ち、それを他者にも伝達しやすい。例えばポルシェはスピードが速く、それを実現するためのエンジンや車体の機能、安全性の優位性が明確である。

このために製品の機能を向上させ、品質管理を高めるための研究開発費（R&D）にかなりの投資をすることが必須で、原価率が高い。自動車では

一般に60%が原価で、20%が組み立て等にかかる費用である。⁵

一方、後者は化粧品やファッションなどで、仕様は分かりにくく製品の効能も測定が容易でない。またその価値は固有で特殊であり、個人の嗜好に左右され、他人への伝達は難しい。たとえば、化粧品は容器やパッケージがなければ、液体やパウダー、クリームなどで、一見したところ効能は分からない。また、効果が出るのに時間がかり、個人差も大きく価値の測定は困難である。

つまり化粧品は、効果に即効性の少ない、価値の見えにくい商品である。また原料は極論すれば油や科学合成された粉末を調合したもので原価は安い。化粧品ではおよそ25%が工場原価である。これに販売促進費、つまり代理店や販売店、販売員に渡すリベートが20%、物流費及び人件費が20%でメーカーの-marginは10%である。残りの25%がマーケティング費用である。これは文化商品の宿命で、一般には価値が分かりにくいペーストや液体の製品を、いかに付加価値があり、効果があるように認知させるかが重要である。⁵

文化商品を他社と差別化するためには、ブランド力の向上が必須である。このためには、パッケージや容器のデザイン力、および積極的なプロモーションが欠かせない。つまり資金力のある規模の大きな企業ほど、マーケティングにお金をかけることができ販売が成功する確率が高くなる。

2.2 資生堂の遺伝子とコア・コンピタンス

資生堂は創業者の福原有信が1982年に薬局として事業を開始した（福原, 2010）。日本の化粧品会社には、このような歴史的背景は少ない。人間の美と健康に奉仕することが後の同社のユニークな遺伝子となる。有信は1880年、まだ衛生状態の良くない日本に石鹸を提供し健康的な生活を提案する。さらに、1897年に現在も販売されている化粧水オイデルミンを薬学的な処方開発した。この二つの製品にはユニークな商品ロゴや女性の図を入れた新聞広告を始めている。商品の価値の伝達やイメージ向上の重要

性を認識している（福原，2007）。

有信は見識を深めるため、欧米を視察しパリの万博も訪れる。この経験から、「欧米で通用する商品でなければ日本を代表する商品にはなり得ない」という資生堂の経営方針を提示する。

後を引き継いだ福原有三は、米国コロンビア大学薬学部を卒業し、1916年に医薬品から化粧品へと事業の中心を移す。化粧品会社の初代社長となり、企業理念を確立する。彼の経営方針を端的に示す3つの言葉がある。⁶

- ・ブランドは世界で通用しなければならない
- ・商品をしてすべてを語らしめよ
- ・ものごとはすべてリッチでなければならない

これらは、価値の見えにくい文化商品である化粧品事業の課題を適切に網羅したものと言える。さらにグローバルでブランドを構築する高級志向も反映している。これらの実現こそが、他の企業には真似できない優れた経営資源であるコア・コンピタンスとなる（Hamel and Prahalad, 1996）。

2.3 デザイン重視の経営

有三の理念の具体策として、1916年には早くも意匠部を設立した。これは後の宣伝デザイン部であり、近代ビジネス経営が未発達当時の日本では珍しい試みである。この一環として、花椿をあしらったマーク・ロゴの資生堂スタイルを構築し、1919年に商標登録する。これは企業アイデンティティを確立しブランドの根幹とする戦略と言える（福原，2001）。近年でもデザイン部に配属された者は、ロゴを手書きで自由に再現できることが求められた。

また高級品としての品質を向上させるため1916年に試験室を創立している。これは単にブランドのイメージ作りだけではなく、適切な効能や効果のある製品開発技術を確立する研究所の基盤となる。

さらに、1919年に資生堂ギャラリーを開設し、日本発の芸術美術の発展

を支え、豊かな文化を促進する支援を始めた。この本業とは直接関係のない、企業の社会貢献を当初から重視した意義は大きい。

これらの活動は、その後の資生堂のDNAとなり発展していく。文化芸術を尊重する企業として顧客に認知され支持を得ることになる。また、日本企業ではあまり評価されなかった、デザインや芸術のセンスを持つ人材を惹きつけることが可能となり、同社の大きな資産となる。

2.4 おもてなしの具現化と信頼の構築

顧客視点を実現するために、資生堂は美容部員の教育輩出に注力した(福原, 2007)。具体的には、1934年に2代目社長の松本昇がミス・シセイドウ活動を開始する。「良家の子女を求む」という、今ではコンプライアンス違反となるような求人広告を出し話題となる。これが現在のBC (Beauty Consultant) 制度の基礎となる。まだ美容や化粧品に余裕のなかった日本人への啓蒙活動と言える。

重要なのは、資生堂の店舗を訪れた顧客は、専門のトレーニングを受けた美容部員から、メイクアップや、より美しく見えるコンサルタントを誰でも無料で受けられる点である。これこそが同社の「おもてなし」で、日本固有の文化をサービスとして具現化したものである。他のグローバル企業はまねをできない差別化の最大の武器であった。しかし、一方でBCの育成には手間と時間がかかる。また一人一人に対面でカウンセリングを行うことは、コスト高な販売方式と言える。例えば2017年度の資生堂の販管費率は収入の69.0%で、世界1位のロレアルの53.8%に比べ15%ほどコスト高である。⁵

2.5 技術開発力

上で見たように前身在薬局であった資生堂は、当初から研究所を設立し科学的手法を用いて製品開発を行ってきた。結果として高度な技術開発力をもち、革新的な商品を開発している(福原, 2010)。以下が具体例である。

- ・紫外線から肌を守る化粧品：ユーヴィーホワイト
- ・シミが取れる化粧品：ホワイトエッセンス
- ・光に反応するパウダー：レイジェニック
- ・バイオヒアルロン酸の量産化

これらはいずれも世界初や、最先端の技術に基づき開発された製品で、他社が容易にまねできないものである。同社は製品の品質向上や安全にもかなり留意し研究開発をしてきた。これは主な商品は顧客が直接肌につけるものであり、問題が起こると重大な社会問題や企業イメージの損失となる。このため顧客の健康にも配慮し、ステークホルダーとのトラスト（信頼）の構築が重要であった。

2.6 ビジネスモデルの構築

商品はメーカーが単に良いものを製造するだけではビジネスは成立しない。消費財の場合は、特に仲買人である問屋と、消費者に直接販売する小売店との適切な流通網の構築が必要となる（島森, 1996）。

資生堂は1924年に「資生堂化粧品連鎖店」というチェンストア制度を構築した（福原, 1992: 50）。それまで化粧品はおとり商品として、多くの会社が採算を度外視した乱売を続けていた。この定価を無視したビジネス慣行の結果、化粧品メーカーだけでなく問屋や小売店でも相次いで倒産が起こり、消費者を巻き込んだ社会問題となっていた。

まだ化粧品販売ではそれほど規模の大きくない資生堂は、新たな制度を導入し定価販売を励行した。チェンストアに加盟する小売店の売上差益を20%、問屋の取り分を5%と決め、それぞれが健全な経営ができるように規定した。それまでの乱売に苦しんでいた多くの業者がこれに加盟し、安定した流通システムを構築することに成功した。

さらに1927年には、卸売りシステムを改善するために、資生堂の特定代理店と共同出資して「販売会社」制度を構築した。このように資生堂は、

他の化粧品メーカーとは異なり、かなり早い時期から確実に利益のてるビジネスモデルの構築に努めていたことが分かる。

2.7 グローバル展開

資生堂の特徴として早くから海外進出を行っている。以下が初期の主なグローバル展開である(福原, 1992)。

- 1957年 台湾
- 1965年 米国
- 1968年 イタリア, シンガポール, タイ, ニュージーランド
- 1980年 フランス, ドイツ
- 1981年 中国

このように他の化粧品の日本企業に比べて、かなり早い段階でグローバル展開を行っている。ただし計画的に戦略を持って特定の国に進出したというよりは、各国の業者やデパートが資生堂の商品力に魅力を感じて誘致することが多かった。このためそれぞれの現地事情に最適な進出形態を採ったため、グローバルなマーケティング戦略の構築には時間がかかった。

2.8 先行研究のまとめと課題

化粧品業界は商品そのものの機能や効果が見えにくい文化商品である。このためブランド構築のためのマーケティングが必須となる。ここまで資生堂の以下の①～⑦の戦略を確認した。①資生堂もプロモーションにおおよそ総予算の4分の1というかなりの費用をつぎ込む。これは、原価率は文明商品に比べてかなり低いため可能となる。②同社は、初期の段階からグローバルで通用する高級なブランド作りを目指す。③この一環として、デザイン重視の経営に重きを置き、意匠部を設置した。同時に文化を支援することで企業イメージも高まる。④また、早い段階でおもてなしを具現

化するBCの育成に力を入れて、無料の美容カウンセリングを促進してサービスの差別化を行った。⑤同時に、科学的な知見を活用して効能を高める研究を続け、革新的な技術に支えられた効果的な新商品を発売している。⑥乱売が続く業界の中で、チェンストア制度や、共同出資の販売会社を設立し、適切に儲かるビジネスモデルを構築することに成功している。⑦さらにグローバル化の観点から1957年の台湾を皮切りに早い段階から海外進出を実現させている。

企業の国際戦略分析において重要なのは、標準化（standardization）と現地適合化（Localization）の観点である。企業のグローバル活動が進んでいた米国では、1960年代から既にこの概念が考察されてきた（Buzzell,1968）。前者は本社主導で統一したコアコンピテンスをマーケティングの前面に打ち出し、ブランドイメージの拡張を行うものである。後者は、現地に合う製品やサービスを開発し進出国に最適なマーケティング活動を行うものである。Prahalad and Doz（1986）の研究以降、企業が取り扱う商品やサービス、各国のコンテクストに合わせて、両者を適切に融合させることが必須であると認識されている。

日本においても90年代以降、本格的に海外進出する企業が増えるにともない、世界標準化と現地適合化の融合が検証されるようになった（藤沢, 1997; 大石, 1997, 2001）。

このような状況において、この章で確認した①～⑦の7つの特徴的な世界標準化の企業戦略をいかに活用し、資生堂が中国やタイにおいて現地適合化を実現していったのか検証する。

3 マーケティングセオリーと化粧品業界

前章で確認した7つの企業戦略の実現を確認するため、以下のマーケティングのセオリーを活用し資生堂の海外進出のグローバル・マーケティングを検証する。

3.1 セグメンテーションとチャネル戦略

セグメンテーション (Segmentation) とは、顧客の年齢、収入、性別、習慣や趣味などによって市場を分割する手法である (Smith, 1956)。それぞれのセグメンテーションにおいて、顧客の需要は異なり、それに合わせたマーケティングを行う必要がある。またチャネル戦略 (Channel Strategy) は各セグメンテーションに適合した流通網を構築し、顧客のニーズに適合した店舗などで販売することである (Grabner and Rosenberg, 1969; John and Rosenberg, 1969)。

さらにStokes (2000) は、セグメンテーションによる自社の占有領域を決めることをターゲティング (Targeting) とし、それぞれのターゲットに最適なチャネルを選択する必要性を示した。その上で、同じターゲットを持つ同業他社との差別化を行うポジショニング (Positioning) に基づき戦略を構築するべきである。このような一連の戦略は頭文字を取ってSTP分析と呼ばれる (Huang and Rust, 2021)。

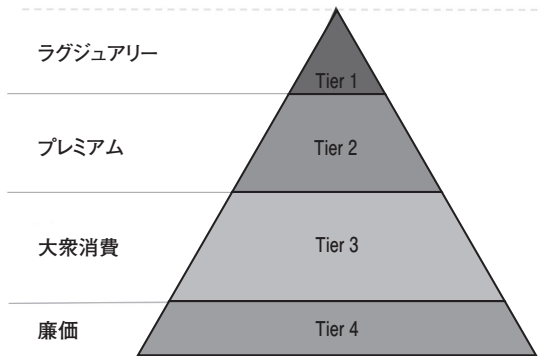
例えば化粧品において富裕層をターゲットにした場合は、高級デパートなどに特化した店舗のみで販売する。また、BCの必要な付加価値の高い化粧品を望む次のセグメントには、デパートや化粧品専門店での販売を行う。さらに、それより安い価格帯の場合は、スーパーや、ハイパーマーケットで消費財として販売を行う。

図1は商品の付加価値によって市場を4つのセグメントに細分化したものである。Tier 1は富裕層が求めるラグジュアリー製品である。価格がかなり高いため購買者も限られる。このような高所得層をターゲットにしたものがスキミング戦略と呼ばれ、少量の販売で高収益を上げるモデルである。化粧品では、シャネルやクリスチャンディオールがこの市場に焦点を当てている。このような商品は主に一部の高級デパート流通チャンネルのみで販売されていた。

次に続くTier 2はプレミアム価格で比較的価格も高い高品質の商品であ

る。ラグジュアリーに比べると購買層も広がり、一定の購買者数が望める。化粧品の場合はデパートや専門店のチャンネルでの販売である。

図1 商品価値のセグメンテーション



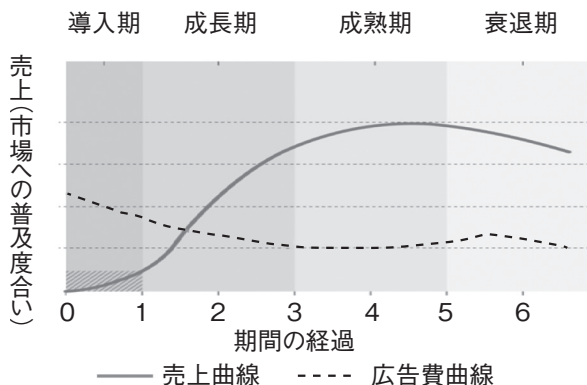
Tier 3は、いわゆる大衆品で、それほど品質にこだわらない消費者向けである。値段も手ごろで購買者の数も多いボリュームゾーンで、大量生産による規模の経済が望める。化粧品の場合はスーパーやドラッグストアなどのチャンネルを活用する。

Tier 4は品質よりも値段の安さを求める消費市場である。廉価な商品を気軽に使う消費者向けの市場となる。販売チャンネルとしては、コンビニエンスストアや100円ショップがある。

3.2 プロダクトライフサイクル・マネジメント

プロダクトライフサイクル (Product Life Cycle : PLC) とは、市場に出した製品が売り上げを伸ばし、やがて衰退し市場から消えていく一連の流れである (Levitt, 1965)。

図2 プロダクトライフサイクル曲線



Levitt (1965) 参照により著者作図

図2のように、一般に初期の導入期では、商品やサービスの認知が低い
ため、かなりのコストをかけてプロモーションを行う。やがて商品の認知
が高まり、消費者から支持されると、成長期で製品の売り上げは伸び、
それほどプロモーションに費用をかけなくてもよくなる。さらに成熟期にな
り、市場に広く浸透すれば売上はピークを迎え、安定した収益を上げる。
しかし同一商品が長く市場で流通すると、衰退期を迎え次第にマンネリ化
や陳腐化してしまう。この過程で、再度プロモーションに費用をかけ、商
品の価値を再定義し、商品の延命をすることも可能である。

3.3 マーケティング・ミックス

マーケティング・ミックス (Marketing Mix) とは、以下の4Pの要素を
状況に応じて最適化して成功を目指すマーケティング戦略である
(Borden, 1964)。

- Product: 市場に最も合った製品を開発する
- Price: 顧客に最適な価格を設定する

- Place : 顧客にとって最も商品を入手しやすい方法で販売する
- Promotion: 顧客に最も効果的な宣伝やPRを行う

グローバル企業の現地適合理化では、これらの4つの要素を進出国に向けて効果的に組み合わせたマーケティングが必須となる。

4 研究手法

資生堂の特定地域のグローバ戦略の評価を前章で提示したマーケティングのセオリーで分析する。この際に以下のような手法で検証を行う。

4.1 ケーススタディ

中国、タイなどの事例において、資生堂がいかに世界標準化と地域適合理化を活用しブランドを構築していったのか、詳細なインタビューと公開資料を活用して考察を起こなう。

4.2 研究協力者

- 山田正人 氏
資生堂麗源化粧品有限公司元総経理（中国）
資生堂タイランド元代表
資生堂香港元副社長
- 太田正人 氏
資生堂元中国事業推進部長
資生堂元中国事業部マーケティング開発部
資生堂元グローバル・マーケティング部
- 藤原邦一 氏

資生堂元欧州広報代表

レサロンデュパレロワイヤルシセイド一元社長

資生堂元イタリア代表取締役社長

4.3 分析手法

研究協力者とのそれぞれ複数回のインタビューを録音し、テープ起こしを行いコーパスデータとして活用した。これらの中で本論に該当する進出国であるアジア地域のタイ、中国の事例の状況と既存のマーケティングセオリーとの関連を検証していく。

5 中国事業の検証

5.1 課題

資生堂が進出した1981年は、まだ鄧小平が1978年に打ち出した改革開放の市場経済導入の初期であった。このため従業員の顧客に対するサービス精神などは構築されておらず、同社のおもてなしの達成は容易でなかった。

また日本の気候や水質とは環境が異なり、日本製品をそのまま輸出しても現地に適合は困難であった。さらに、経済システムが構築されておらず、外資企業の代金の回収は簡単にはいかない。特にビジネスに関する法律整備も不十分で、模造品などが流通することもある。

1994年に中国市場をターゲットにしたAUPRES（オブレ）はかなりの成功を収めるが、プロダクトライフサイクルの課題や他社との競合において過渡期を迎えていた。

5.2 中国でのトラスト

2章でみたように、商品自体の機能や効果が見えにくい文化商品である化粧品は、直接顧客が肌につけるものであり、特に「トラスト」の構築が

重要である。資生堂は中国政府の要請を受けて1981年の早い段階から進出をしている（福原，2007）。一般の外国企業はビジネスのしやすい商都である上海から参入することが多い。しかし資生堂は、敢えて政治の中心である北京からビジネスを始めた。このことで中央政府との信頼関係を構築することが比較的容易になる。

まず北京飯店などで60品種の販売を行った（福原，2010）。その後、北京市への第一次生産技術協力として、シャンプーの「華姿」ブランド発売した。中国への技術移転として政府から歓迎される。ただ技術の盗用や模倣の多い中国で、コアの化粧品技術の扱わなかった点はしたたかであった。このトラストの構築により、1991年に北京市経済特区の工業団地に最初の企業として「資生堂麗源化粧品有限公司」（SLC）が設立されることになる。

また中国の盗用技術はベルが高く巧妙だった。例えば、資生堂の日本人社員が新規展開を求めて探索した地域で、既に同社が進出していると間違えるほどの偽店舗もあった。化粧品は肌につけるものであり、劣悪な模倣品の被害があればブランドの信用問題になる。このような盗用の対処に中国の公安は協力的で、偽店舗に同行し閉店命令を出してくれることが可能となる。これも資生堂が政府と構築したトラストの影響が大きいと言える。

5.3 中国の初期のSPT戦略

中国におけるビジネス発展の過程を現地向けに開発された製品AUPRESとURARAや、マスマステージ向け商品を中心にマーケティング事例を活用し検証する。

5.3.1 AUPRESのSPT

Tier 1には日本から輸入の資生堂製品やクレ・ド・ポー ボーテ（clé de peau Beauté）などが該当する。

AUPRESのセグメントは図1のTier 1からTier 2上位のプレステージを

狙ったものである。ターゲットは中国におけるデパートブランドNo1達成であり、プレイスは高級品を扱う厳選されたデパートのみである。ポジショニングは、プロダクトとして既存の高品質の製品にはなかった中国の気候や地元の人の肌に合った効能で、中国工場で生産した製品となっている。プロモーションはテレビCMも行うが、グローバルビジネスで圧倒的な資金を持つL'Oréalなどには中国でもかなわない。このため独自性を出すために、コアコンピテンスであるBCを活用し、顧客と対面でプロモーションを促進している。

マーケティング・ミックスの中でも特に優れていたのは、プライス戦略である。チャンネルやクリスチャンディオールなどのラグジュアリーブランドは値段が高く、Tier 1向けで一般の消費者には敷居が高い。このため、AUPRESの単価をこれらより40%ほど低い値段の100元にした。これは高価ではあるが、中国の女性の収入でも少し頑張ればなんとか手が届くプライス設定である。このプライス戦略は効果的でAUPRESの2桁成長に寄与した。やがて中国国民にブランドとして浸透し、シドニーやアテネオリンピックに参加した中国選手団の公式化粧品となる。

・プロダクトライフサイクル：PLC

PLCの観点では、導入期から順調に成長期を達成したAUPRESも成熟期を迎える。競合他社も資生堂をベンチマークし対抗していく。特に脅威なのは豊富な資金力を持つ、グローバルの大手であるL'OréalやEstée Lauderである。テレビCMなどのプロモーション費用を潤沢に使い、中国におけるイメージ戦略を訴求する。このキャンペーンは、これまで資生堂の顧客としてロイヤリティを持った層には、それほど響かない。しかし、まだロイヤリティを持っていない層、たとえば若者には効果があった。

化粧品のPLCは製品の陳腐化もあるが、一番の理由はメインの客層が、そのまま年を経ていくことで、消費量や人口が減り衰退期を迎える。特に若者は、自分の母親が使っている化粧品に対して質が良くても、古くさく

感じ、同じものを使おうと考える人は多くない。

つまり化粧品PLCに影響を与えるのは、主要な顧客の加齢と、世代間の嗜好のギャップが要因となる。

・AUPRESのPLC対策

発売から14年を経過した2008年に、PLC対策の一環として「オペレ・イノベーション」という戦略を立てた。太田はその中心となり、商品だけでなく店員のユニホームと接客応対と共に、カウンターなどを大きく変えた。同時にウェブサイトも刷新した。

また日本でかつて成功した音楽と融合させるマーケティングを実施し、中国の人気男性デュオを活用した。ターゲットは次世代の顧客となる若者への訴求である。この戦略は効果的で、再びAUPRESは2桁の売り上げ増を達成した。

5.3.2 URARAのSPT

AUPRESは高級デパートを中心に販売されてきた。だが、中国経済が発展するにつれて、このようなデパートのない地方都市にも資生堂商品の需要が広がる。このために図1のTier 2の中でも、このような地方小都市の市場獲得も目的として、2004年上海に資生堂100%出資の子会社の資生堂投資有限公司を設立した。そして2010年末までに中国全土の行政28区において5,000店以上のチェンストアと契約を結ぶ計画を立てた。販売チャンネルを一気に拡大するプレイスの戦略である。この販売チャンネルでは、それほど規模大きくない店舗を幅広く展開することが可能となる。また、専門店でのBCを活用するプロモーションは資生堂の世界標準化である、おもてなしのコアコンピテンスを十分活用できる。

しかし、これだけの拡大を実現するには、既存のAUPRESを取り扱う店舗とは異なるセグメントを狙う必要があった。このため化粧品専門店専用のブランドURARAを開発し、2006年10月に市場に出した。URARAは「自

分輝かせる」という意味で、プロダクトとしてはスキンケアに注力し、中国女性の課題である美白や乾燥肌に焦点を当て成功させた。

プライスは90元から120元と、APURESと同様のプレミアム戦略である。つまり安くはないが、少し手を伸ばせば現地の中国人女性に手の届く価格であった。

プロモーションはL'OréalやEstée Lauderが資本力に物を言わせる大量のテレビCMには圧倒されてしまう。このため、BCなどを活用し、対面のコミュニケーションによるプロモーションを重視した。

5.3.3 確固なビジネスモデル構築の成功

優れた製品やサービス、マーケティング手法はもちろんのこと、資生堂が中国で成功した大きな理由は代金の回収システムの構築である。中国における他の消費財メーカーとは異なり、代理店などにはPay in Advanceのシステムを求めている。5.1で述べたように新興国や途上国では代金の回収が困難である。金融システムも十分でない所もあり、販売量が増えても店側の支払いが滞ることが多々ある。

一方、中国の資生堂の契約店は、商品を仕入れる際に代金の前払いをすることになっている。これはブランド力の高い資生堂だからこそ可能になる。中国のどの業者も、資生堂のブランド力は高く必ず売れることを認知しており、是非取り扱いたい。しかし、AUPRESやURARAの特約店になるためには、この厳しい条件を受け入れるしかない。同時に資生堂にとって、前払いが可能な財務の安定した業者を選定できる。代金の回収が容易でない外資系企業の中では有利なビジネス環境であり、安定した収益が臨める。

5.3.4 マスステージ戦略

資生堂はTier 3の大衆向けのスーパーなどで購入できる製品も投入した。華東CITICと1998年に合作会社の上海卓多姿中信化粧品有限公司を設

立した。これは中低価格帯のZaやPURE&MILDの販売を促進するためである。これらを80年代、90年代生まれの若者向けのブランドとして販売した。PURE&MILDは地方都市などの専門店チャネルの開拓において重要な役割を果たしており、2012年までに中国の8000店で取り扱われた。

しかし、当時の若者も30代以上になり、生活水準が上がり購買力も高まると、このような安価な製品はPLCの衰退期を迎えた。やがて2020年にこれらのブランドは、資生堂本体から切り離され売却された。

6 資生堂タイランド

これまで先行研究で資生堂タイランドの分析を行ったものはほとんどない。ここでは詳細なインタビューに基づき、どのようなビジネス戦略を立案し実行していったのか検証する。

6.1 背景

資生堂は1962年から早くもタイに進出している。この国は人口も多く、女性は美しさに敏感である。さらに他の東南アジア市場の成長はタイの影響を受けている。タイで流行したものがメディアで広まり、周辺国に波及する。資生堂は日本のプレミアム化粧品として、セグメントのTier 1とTier 2が主な顧客であった。富裕層を中心に支持を得ていたが、やや年配やミドルの余裕のある人が使うイメージが若者にはあった。PLCの成熟期であり、現状では顧客の中心が、やがて年を取り衰退期を迎える可能性もあった。

タイは地理的に熱帯の気候で台風や水害に見舞われることも少なくない地域である。住民は温厚で笑顔を絶やさないが、逆に悪い情報などは気を使って伝えない傾向がある。特に文化的に、年配者や上司を敬うため、彼らの前で不平や不満を口にすることはほとんどない。

温厚な国民性とはうらはらに、政情は安定せず、選挙運動で激しく争うこともある。政権の混乱に乗じて軍部がクーデターを起こし戒厳令がひか

れることもあった。

6.2 現地事情の把握

タイは前述のように、1962年と早い時期に開設し、地元の富裕層に受け入れられてきた。山田正人は中国において、2000年から2006年まで前述のAUPRESのブランド構築に関わった。その後2007年から2009年は資生堂香港の副社長を務める。そして2010年に資生堂タイランドの社長に就任した時には、約300人のタイ人従業員がいた。

タイでは政治問題や、洪水など自然災害が時としてある。このような予期できない事態が起こると、消費者の購買活動が急に停滞する。物流網も不全に陥り、化粧品販売も大きな被害を受ける。山田は売上高の予測や資生堂の在庫管理に苦勞する。

前述のようなタイ人特有の国民性もあり、企業にとって悪い情報を伝えたり、抱える課題について上司にクレームを上げたりすることは少なかった。このためタイ人の考えについて本音の情報を得ることが必要となる。山田は会社のタイ人スタッフや地元の利害関係者と頻繁にコミュニケーションを取ろうとした。当初は容易でなかったが、やがて様々な重要な人間関係を育むことができた。これにより、政情問題による混乱等に事前に対処し、商品管理をスムーズに進めるための情報や貴重なサポートを得ることができた。

また、従業員への資生堂のおもてなしの教育にも腐心した。ただ単に販売の技術を伝授するのではなく、従業員が資生堂の企業文化を十分理解する必要があった。このため、タイ人従業員に日本の茶道を体験してもらうこともした。また資生堂のカリスマ美容部員を本社から招聘し、指導を受ける機会も設けた。さらに優秀な従業員を選抜して日本での研修を受けてもらう制度も活用した。これら一連の活動により従業員とのトラストは広がり、動機づけもうまくいくようになる。

6.3 PLC問題への対策

資生堂が事業を拡大するためには、既存の富裕層だけをターゲットにするのでは十分でなかった。主な顧客がいずれ年を取れば、PLCの課題が発生し、製品の衰退期を迎える。このため次世代の重要顧客となる若者や、経済発展と共に今後購買力を増していく低・中所得層もターゲットにする必要があった。

これまで資生堂タイランドはプロモーション活動を地元のエージェン特と契約していた。ところが既存路線から抜けられずに、新たに開拓すべき若者層やTier 3の顧客に対するアプローチは十分でなかった。結果的に、この会社との契約をキャンセルし、自分たちでプロモーション活動を管理することにした。

新たな資生堂の市場を開拓するためには、若者も購入できる値段の製品を投入する必要がある。この戦略の主力製品として目をつけたのが中国でTier 3の大衆市場向けに開発されたZaであった。この製品のマーケティング・ミックを資生堂が効果的に実行できれば、タイでより大きな市場シェアを獲得できると予測した。

しかしながらZaは中国において開発された製品であり、タイの気候やタイ人の肌にそのまま合うわけではない。このためプロダクト戦略として、資生堂研究センターにタイ女性のための新しいZaスキンケア製品の開発を依頼した。またプライシングはタイ人向けに値段を抑えた。

これまで資生堂はタイにおけるTier 3の大衆セグメントのハイパーマーケット向け流通チャンネルを持っていなかった。新たなプレイス戦略としてZaにふさわしい流通チャンネルを構築する必要があった。山田は新しい流通経路を開拓するため、自らテスコロータスやビッグCスーパーマーケットなど地元の巨大ハイパーマーケットストアの本社に出向き交渉を行った。結果として、これらの取引先は新たにZa製品を販売することを承諾した。

資生堂のグローバル・マーケティング：中国およびタイのブランド確立のケーススタディ 193

Zaのプロモーションとして、若いタイのスーパースターをブランドアンバサダーとして雇い、タイの人々とZa製品の間に親しみを構築することが可能となる。

6.4 Zaマーケティング・ミックス戦略の成果

タイにおけるPLC問題の対策として主に若者へのZaを大衆向け店舗で販売し、彼女らにターゲットを当てたプロモーションは成功する。

資生堂タイランドの純売上高は2倍になり、現地スタッフは300人から700人に増えた。さらに、2016年までに、資生堂はより若い顧客を惹きつけ、売上構成全体の40%が30歳未満の客からのものとなった。資生堂タイランドの売上高は、東南アジア諸国連合（ASEAN）では1位で、アジアでは中国、台湾、韓国に続く4位となった。

山田はタイでの実績が認められ、2017年に資生堂の中国の代表を務めるようになった。

7 まとめと示唆

7.1 資生堂の現地適合化

本論は資生堂がアジアで取り組んできたグローバル・マーケティングの事例に関して、現地のビジネスを担当した被験者への直接インタビューを実施した。また同時に、当時の公刊資料や先行研究の報告も参照し、実際のビジネスケースを既存の代表的なセオリーを活用し評価を行った。この成果を表1に箇条書きでまとめている。

表1 資生堂中国とタイランドの現地適合理化戦略の分析結果

セオリー セグメンテーション とチャネル戦略	中国の特徴的な現地適合理化例	タイの特徴的な現地適合理化例
	Tier1-2 プレステージ市場 高級デパート AUPRES Tier2 プレミアム市場 地方都市・化粧品専門店 URARA Tier3 マスステージ Za, PURE&MILD	Tier3 マスステージ タイ版Za
PLC対策	オブレ・イノベーション 若者向けZa・PURE&MILD対策	タイ版Za開発による資生堂ブランドへの若者の取り込み
マーケティングMix Product Price Place Promotion	AUPRES ・高級輸入ブランドより40%ほど低い100円 ・選ばれた高級デパート ・製品・店舗・ユニホーム等イメージ刷新, 音楽融合プロモーション URARA ・90円から120円 ・選ばれた化粧品専門店・地方都市 ・BCによる対面プロモーション Za, PURE&MILD ・中低価格 ・ハイパーマーケット,ドラッグストア	タイ版Za ・若者向けプラインジング ・現地ハイパーマーケット ・若者に人気スターのブランドアイコン

中国及びタイの成功は、資生堂が現地適合化のために、表1のような様々な有効な戦略を実施したからである。通常ビジネス活動は、多くの戦略や戦術を複雑に駆使して競合他社との競争を繰り広げる。今回はこれらを経営学のセオリーで分析することによって、その戦略意図や実施、及び成果を得るための道筋が明らかになった。このような客観的な指標を用いてグローバルビジネスの評価を行うことは、それぞれのケースを適切に理解することができ、後進の研究やビジネスのオペレーションへの示唆を明示できる。

7.2 資生堂の標準化

表1の適合化戦略の実現は、2章で確認した業界の特徴や、資生堂のトラスト重視の企業文化というDNAを持つ世界標準化戦略が影響を与えている。

まず化粧品関連事業は、即時的な効果が計測しにくい文化商品を扱う。特に消費者が直接肌に塗る化粧品では、商品の安全性や信頼性が重要である。このためには消費者や地域住民との長期間に渡るトラストを築くための様々な地道なブランディングが必須である。

資生堂の場合はタイに1962年、中国には1982年と、化粧品業界ではかなり早い時期から進出している。相手国からの誘致などによる進出事例が多く、グローバルのビジネスモデルや現地に適合した人材が十分に育成構築できていない段階での決断である。一見したところ無計画に見えるこの戦略も、現地ステークホルダーとのネットワーク作り、消費者対応の経験値の習得を可能にした。

さらに現地に合う画期的な製品やマーケティング手法などのイノベーションを行ってきた。これらは2章で述べた、同社のコア・コンピタンスである高度な研究開発能力や、早期に意匠部を設立し伝統的にデザイン重視の経営を行っている成果である。2章で確認したように文化商品の特徴として製品原価率が低い。ただし、実態の見えにくい製品のため他社との差

別化を実現するブランディングのプロモーション費用が高くなる。各社はこのバランスを考慮しながら経営を行っている。

資生堂の強みは適正なビジネスモデルの確立である。1924年という早い時期から適切な利益を出すためのチェンストアを整備し、後に共同の販売会社を設立している。このように確実に利益を上げるモデルの構築にだけけている。これは、中国においても単に製品やサービスに革新を起こすだけでなく、ブランド力を活かしPay in Advanceのシステムを確立した。新興国での資金回収の困難を逆手にとり、取引業者に前払いで商品を納入するという理想的なモデルを構築できた。

7.3 研究示唆

日本企業がグローバルビジネスで成功するには、世界のトップ企業との熾烈な競争を勝ち抜いていかなければならない。そのためにはグローバルで通用する企業文化に裏打ちされた世界標準化の構築である。その上で進出国に深耕するため効果的な現地適合化戦略が必要となってくる。

本論では資生堂の中国、タイのビジネスケースを基に、経営学のセオリーを活用し、同社のグローバルの標準化・現地適合化の状況を検証した。同社の成功の背景には日本独自のトラスト構築や、おもてなしのコアコンピテンスがある。これは他国の企業が決してまねのできない強みである。他の日本企業もこのような、固有の文化や資産を最大限活用することがグローバル競争で生き残る一つの戦略であろう。

しかし資生堂の場合は、この強みが財務のバランスシートでは欠点にもなっている。対面のBCを積極的に活用する方法は貴重な戦略であるが、人の介入が不可欠なため販管費は増加する。このことでL'Oréalなどのリーディングカンパニーと比べると収益性に課題が残ってしまう。

本論は、単一企業の特定期域のケーススタディである。このため今回の検証だけで普遍的な議論は困難である。今後、同社の他地域の事例や、競合他社のマーケティング戦略などと比較検証を行うことは意義がある。

注

- 1 (株) 資生堂 *Integrated Report 2023*
<https://corp.shiseido.com/report/en/2023/>
- 2 WWD Beauty Inc's The 2023 Top 100 Beauty Companies. WWD Beauty Inc's annual ranking of the world's largest beauty companies by sales.
<https://wwd.com/lists/top-cosmetic-companies-2023-1236299225/loreal/>
- 3 (株) 資生堂 *Integrated Report 2023*
- 4 藤原邦一2012年7月5日 法政大学経済学部合同ゼミ講演資料「資生堂のヨーロッパ戦略」
- 5 化粧品産業ビジョン検討会(2021)「化粧品産業ビジョン：日本の先端技術と文化に基づいた Japan Beauty を世界に発信し、人々の幸せ (well-being) と世界のサステナビリティに貢献する産業へ」経済産業省
<https://www.meti.go.jp/press/2021/04/20210426004/20210426004-1.pdf>
- 6 ソニーマガジンズビジネスブック編集部(1997)『福原義春語録：「企業文化化」のオピニオンリーダー』ソニー マガジンズ.

参考文献

- 赤松裕二 (2016) 「化粧品業界のグローバルおよびローカル・ブランド戦略の考察 資生堂とアモーレパシフィックの中国市場での展開を中心に」『関西ベンチャー学会誌』 8 : 62-72.
- Borden N.H. (1964) The Concept of the Marketing Mix. *Journal of advertising research*, 4, 2-7.
- Buzzell, R.D. (1968) Can You Standardize Multinational Marketing?. *Harvard Business Review*, November/December, pp. 102-113.
- 藤沢武史 (1997) 「国際広告戦略の世界標準化対現地適合理化」『商学論究』 44-3, pp.13-38.
- 福原義春 (1992) 『多元価値経営の時代』 東洋経済.
- 福原義春 (2001) 『福原義春の講演: 変化の時代と人間の力』 慶應義塾大学出版会.
- 福原義春 (2007) 『福原 義春 ぼくの複線人生』 岩波書店.
- 福原義春 (2010) 『会社人間, 社会に生きる』 中央公論新社.
- 原田将 (2008) 「資生堂のグローバル・ブランド管理」『流通』 22, pp. 30-42.
- Gary Hamel, and C. K. Prahalad (1996) *Competing for the Future*.
Harvard Business Review Press.
- Grabner, J., and Rosenberg L. J. (1969) “Communication in Distribution Channel Systems,” in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Stem Louis W., ed. New York: Houghton-Mifflin Company.
- Huang, M-H., and Rust, R. T. (2021) A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, pp. 30-50.
- 付翠紅・古殿幸雄 (2013) 「資生堂の中国における競争戦略」『国際研究論』 26-3, pp. 43-63.
- 川島蓉子 (2007) 『資生堂ブランド』 アスペクト.
- Levitt, T. (1965) *Exploit the Product Life Cycle*. MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Nakatani, Y. (2023) “Marketing Mix in Emerging Countries: Shiseido Thailand”, pp.3-10. In Nakatani, Y., and Smithers, R. *Global Business Case Studies*. Tokyo: Seibido.
- 大石芳裕 (1997) 「国際マーケティング複合化の実態」『経営論集』 44-3・4, pp.157-198.
- 大石芳裕 (2001) 「国際マーケティング複合化の実証研究」『明治大学社会科学

研究所紀要』40-1,129-139.

太田正人 (2012) 「第197回公開講座 中国における資生堂ブランドマーケティング」 pp.135-142 『セミナー年報2012』 関西大学経済・政治研究所.

Prahalad, C.K., and Doz, Y. (1986) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: The Free Press.

劉寧・上田隆穂資(2003)「資生堂のグローバル展開における中国での成功」『マーケティングジャーナル』23-1, pp. 84-100.

島森 路子 (1996) 『銀座物語：福原義春と資生堂文化』 毎日新聞社.

Smith, Wendell R. (1956) Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21-1, pp.3-8.

Stokes, D. (2000) Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2-1, pp. 1-16.

山本学 (2010) 『進化する資生堂 中国市場とメガブランド戦略』 翔泳社.

山本学 (2012) 『資生堂に学ぶ, 中国ビジネスとグローバル戦略の真髄』 翔泳社.

Shiseido's Global Marketing: A Case Study on Brand Establishment in China and Thailand

Yasuo NAKATANI

《Abstract》

Founded in 1981, Shiseido, has evolved into a leading cosmetics company not only in Japan but across Asia. It operates in approximately 120 countries and regions, employing around 36,000 people from over 100 nationalities. It stands as one of Japan's premier global enterprises.

Since becoming CEO in 2014, Masahiko Uotani has focused on expanding sales and improving profit margins. In its 2014 mid-to-long-term strategy, the company concentrated on the high-value, efficient global prestige sector. However, it has faced challenges due to the impacts of COVID-19, economic stagnation in its primary market of China, and protests from the Chinese public regarding the release of treated water from the Fukushima Daiichi Nuclear Power Station in 2023. Currently, the company is working on the SHIFT 2025 and Beyond mid-term management strategy, aiming to become a Personal Beauty Wellness Company by 2030.

Various studies and analyses have been conducted on Shiseido (Kawashima, 2007; Yamamoto, 2010, 2012; Ohta, 2012), providing important insights into the company's management from diverse perspectives. Many of these studies focus on the company's global expansion, particularly in Asia and China (e.g., Akamatsu, 2016; Fu & Kodono, 2013; Liu & Ueda, 2003), accurately reporting the execution of its strategies. However, there have been few studies that conduct detailed interviews with multiple stakeholders involved in Shiseido's global marketing initiatives (Harada, 2008). This paper addresses this gap by interviewing company employees involved in Shiseido's operations in

China, Taiwan, Thailand, and Hong Kong. These interviews offer new insights into the unique methods and outcomes of the company' s global marketing strategies that have not been clearly articulated in previous research.

