

<論 文>

中国市場における資生堂のブランド戦略の変化 ——市場のアップグレードとEC市場発展への対応——

楊 秋 麗*・中 川 涼 司**

The New Stage of Brand Strategy of Shiseido in the Chinese Cosmetics Market:
its Response to the Market Upgrading and the Development of Electronic
Commerce

Qiuli Yang, Ryoji Nakagawa

Shiseido accounted for 25.6% of total sales in China in 2020. In 2020, the company-wide operating profit margin was 1.6%, while was 7.8% in Chinese business. The marketing strategy of China market has become the critical point for the growth of Shiseido.

Yahagi (2013) asserted that Shiseido's marketing strategy can be roughly divided into three stages from the start of entry into the Chinese market in 1981 to the mid-2010s. The first stage (1981-90) is the development and release period of the Chinese brand "Huazi" from the export and sale of Shiseido cosmetics at leading hotels and Friendly Shops in Beijing. The second stage (1991-2000) is the local production and release period of the Chinese brand "AUPRES" in Beijing. The third stage (2001-mid-2010s) is the full-scale development period of the multi-brand strategy by sales channel.

This paper is an extension of Yahagi's research results, and we recognize that Shiseido's marketing strategy has entered the fifth stage from 2016.

Since 2016, Shiseido's marketing strategy in the Chinese market has two trends. That is, growth of prestige cosmetics and EC (Electronic Commerce) market.

In 2019, e-commerce retail value accounted for about 30% of the total Chinese market. Among them, the rate of increase in cosmetics, especially highly priced cosmetics, is remarkable. Moreover, the ratio of Japanese products in cross-border EC for China was the

* 京都橘大学経営学部准教授・立命館大学国際地域研究所客員協力研究員

** 立命館大学国際関係学部教授

highest, and the ratio of cosmetics was highest at 34.6%. Shiseido has adopted a cross-border EC model that uses the T-mall global platform and a bonded warehouse in a port in China to response to this trend.

Shiseido has developed a marketing strategy centered on the high-priced (650-4,500 yuan) Made in Japan Prestige brand, targeting the women aged more than 30 whose purchasing power is strongest (highest).

The new marketing strategy for China market succeeded, however, Shiseido's new medium-term management plan "WIN 2023 and Beyond" poses new challenges for Chinese business.

Keywords : Shiseido, Marketing strategy, Electronic commerce, Highly priced cosmetics, Made in Japan brand

キーワード : 資生堂, マーケティング戦略, EC, 高価格帯化粧品, Made in Japan ブランド

はじめに

資生堂の2020年における中国事業の売上高は総売上高の25.6%を占め、また、2020年に全社の売上高営業利益率は1.6%という状況の中、中国事業は7.8%であり、全社の収益を牽引した。この意味で、中国事業のマーケティング戦略は資生堂の全社戦略に及ぼした影響が大きい。

矢作(2013)の研究成果によれば、資生堂のマーケティング戦略は、1981年の中国市場進出開始から2010年代半ばまで、大きく3段階(原文:3つの時期)に分けることができる。第1段階(1981-90年)は北京の有力ホテルや友誼商店での資生堂化粧品の輸出・販売から中国専用ブランド「ファーツ」(「華姿」)の開発・発売期である。第2段階(1991-2000年)は北京での中国専用ブランド「オプレ」(「欧珀莱」)の現地生産・発売期である。第3段階(2001-2010年代半ば)は現地のニーズに合わせた販売チャネル別マルチブランド戦略の全面展開期である。この展開プロセスは基本的に矢作が提示したグローバル・マーケティングの展開プロセス(図1)の第1-3段階に合致している。

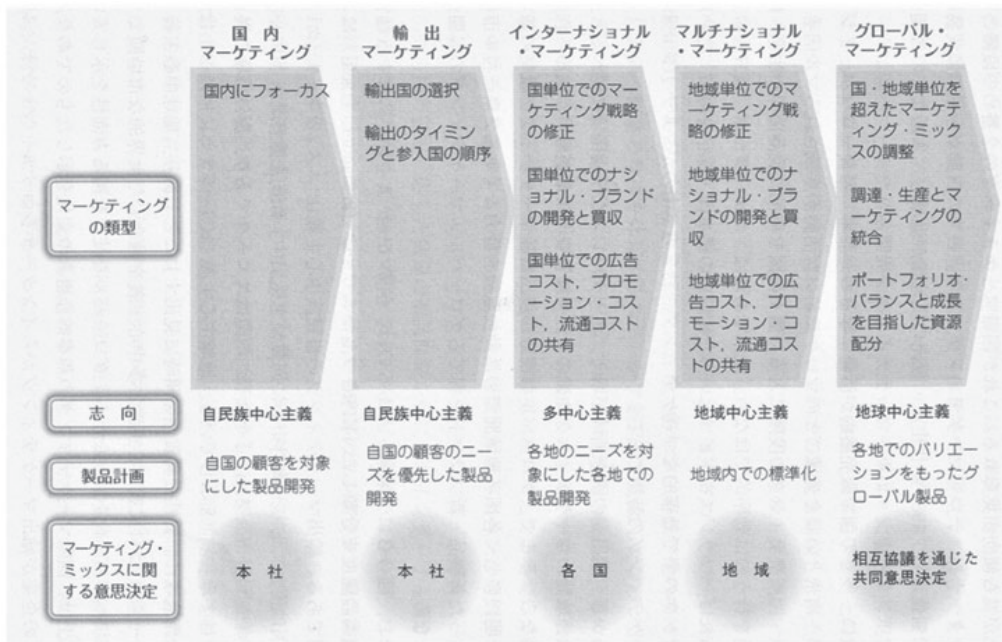


図1 グローバル・マーケティングの発展

出所: 矢作(2013)、87ページ。

本研究は矢作の研究成果の延長線上において、2016年から資生堂のマーケティング戦略の内容を中心に考察していく。

2016年以降、中国市場における資生堂のマーケティング戦略は明らかに前述の第3段階を超

えて、新たな段階へ進んでいた。2016年における地域統括本社制の導入からみると、資生堂のマーケティング戦略はマルチナショナル・マーケティングの段階（第4段階）へ進むように見えた。しかしその後、中国市場においては、資生堂は中国化粧品市場の最も購買力が高い30代以上（「80後」以前）の女性をターゲットに、高価格帯（650-4,500元）Made in Japan プレステージブランドを中心にマーケティング戦略を展開した。また、EC（Electronic Commerce：電子商取引）への対応も高価格帯の越境ECの発展を中心に展開してきた。特に2021年に設定された資生堂の新中期経営計画「WIN 2023 and Beyond」においては、中国市場で売り上げを伸ばしたブランドを中心に全社戦略として事業の選択と集中を進めた。すなわち、資生堂のグローバル・マーケティング展開のプロセスは本格的にマルチナショナル・マーケティングの段階（第4段階）へ展開せず、グローバル・マーケティングの段階（第5段階）へ展開した。

本研究はこのような資生堂のマーケティング戦略の転換の背景、成果、課題を考察していく。

1 中国市場における資生堂のマーケティング戦略転換の背景

（1）中国EC市場における化粧品販売の拡大

中国市場における資生堂のマーケティング戦略の転換に影響を及ぼした第1の要因は、中国EC市場での化粧品販売の拡大であった。

2003年にAlibaba Group（阿里巴巴集団）は中国初のECプラットフォームTaobao（淘宝）を作ってから、多くのECプラットフォーム（表1）が創設された。個人消費者向けのECプラットフォームを大きく分類すると、国内ECと越境ECに分けることができ、さらにCtoCプラットフォームとBtoCプラットフォームに分けることができる。2019年にAlibaba GroupとJD Group（京東集団）が運営する個人消費者向けのECプラットフォームの取引金額はEC全体の76.6%を占め（日本貿易振興会（ジェトロ）大連事務所・海外調査部、2021、5）、本研究では、主に資生堂化粧品販売と大きく関わっているAlibaba GroupのTaobao、Metao（淘宝全球購・Taobaoに出店）、Tmall global（天猫国際）を中心に述べていく。

表1 中国市場における主な個人消費者向けのECプラットフォーム

市場		国内EC		越境EC		運営会社
		中国⇔中国		海外⇔中国		
商品の取引形式		ECサイトを介する国内販売業者から国内消費者への商品販売		ECサイトを介する海外販売業者から中国消費者への商品販売		
ECプラットフォーム	CtoC	2003年	Taobao (淘宝)	2007年	Metao (淘宝全球購・Taobaoに出店)	Alibaba Group (阿里巴巴集団・1999年設立)
	BtoC	2008年	Tmall (天猫)	2014年	Tmall global (天猫国際)	
		2019年		Kaola (考拉海購・保税倉庫モデル)		
		2010年	JD.com (京東)	2015年	JD worldwide (京東国際)	JD Group (京東集団・2004年設立)

注：CtoC (Customer to Customer) = 個人間取引

BtoC (Business to Customer) = 企業と個人間取引

出所：Alibaba Group (<https://www.alibabagroup.com/cn/about/history>) と JD Group (<https://corporate.jd.com/ourHistory>) のウェブサイトにより筆者作成。

2019年にECでの小売額は中国市場小売総額の約30%を占めるようになり（日本貿易振興会（ジェトロ）大連事務所・海外調査部、2021、1）、2013年の約5%から25%ポイントが増加した。化粧品などのECでの市場シェア（金額ベース）も2013年の13%から2017年の25%まで増加し¹⁾、2019年には、その増加率は薬に次ぎ、第2位の45%であった（図2）。

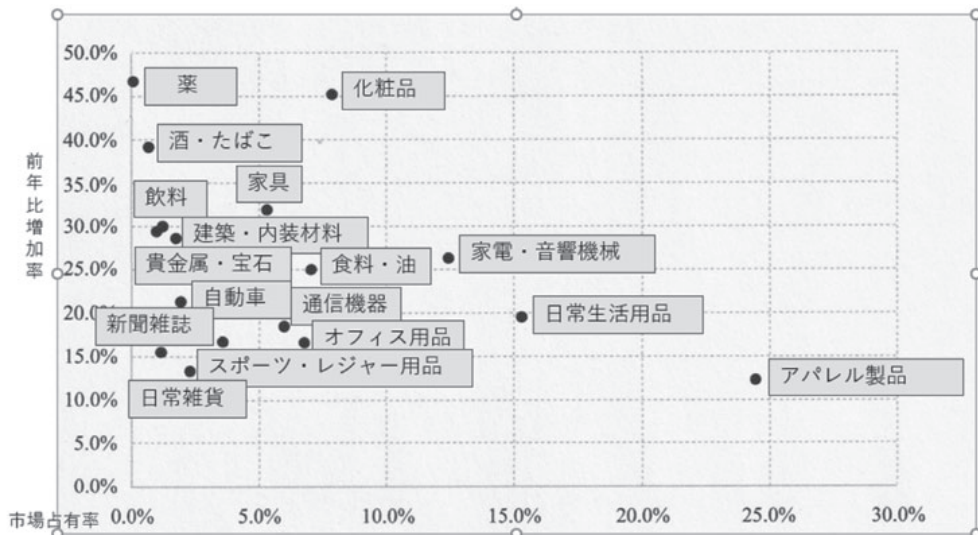


図2 2019年中国EC市場における品目別の市場占有率（金額ベース）と前年比増加率

出所：商務部電子商務和信息化司（2020）、3ページにより筆者作成。

(2) 中国 EC 市場における高価格帯化粧品販売の拡大

中国市場における資生堂のマーケティング戦略の転換に影響を及ぼした第2の要因は、中国 EC 市場での高価格帯化粧品販売の拡大であった。

前述のように、2013年以降、中国 EC 市場において、化粧品の販売が拡大したが、その上、2014-19年における中国 EC 市場での販売額の比率と増加率の推移をみると、中・低価格帯化粧品に比べて、高価格帯化粧品の比率はまだ低かったが、増加率は高かったことが顕著にみられた（図3、図4）。

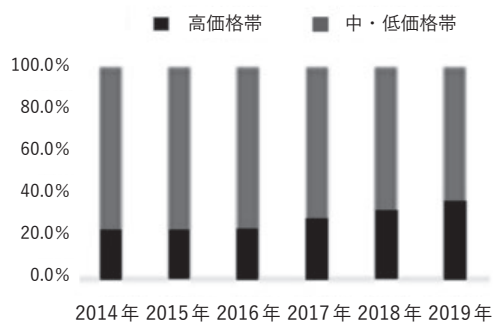


図3 中国 EC 市場における高価格帯化粧品と中・低価格帯化粧品の販売額比率の推移

出所：東莞証券研究所（2020）、5ページにより筆者作成。

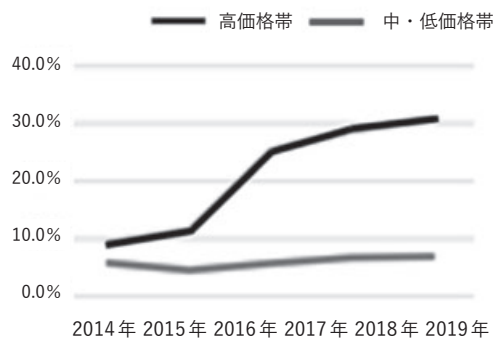


図4 中国 EC 市場における高価格帯化粧品と中・低価格帯化粧品の販売額比率の推移

出所：図3と同じ。

中国 EC 市場において、販売されている高価格帯化粧品のほとんどは外国ブランドの化粧品であるため、ここで日中間の取引事例を利用して、EC 市場での外国ブランドの化粧品販売において用いている国内 CtoC 市場（主に Taobao）を利用する個人輸入、越境 CtoC 市場（主に Metao）を利用する個人輸出、越境 BtoC 市場（主に Tmall global）を利用する企業輸出と

いう3つのモデルの情報流、商品流、資金流を説明する。

i Taobao を利用する個人輸入モデル

このモデルの情報流、商品流、資金流は図5のようになる。情報流について、個人販売者はTaobaoでネットショップを開き、日本ブランドの化粧品情報を発信する。その情報は個人（特にインフルエンサー）の日本の店舗での試用や実際に日常の使用などの実体験を紹介する内容が多く、その情報を見た個人消費者はネットショップに注文し、その注文情報は直ちに個人輸入者（このモデルでは、個人販売者と同一人物である場合がほとんどである）に伝わる、という流れになる。商品流について、個人輸入者は日本へ渡航し、店頭で注文内容に基づいて化粧品を購入し、中国国内へ持ち込み、国内配送業者を通じて、個人消費者に配送する、という流れになる。資金流について、個人消費者は注文と同時に、第三者決済機関（Taobaoの場合はAlipayになる）に代金を預け、第三者決済機関は商品が個人消費者の手元に届いたことを確認し、個人販売者に代金を支払う、という流れになる。

このビジネスモデルが成立したきっかけは来日観光客の手土産であった。その手土産をもらった個人消費者はさらにその製品を手に入れたい場合、来日観光客に「代理購入」を依頼し、商品代金と同時に手数料を払ったことから、この手数料を報酬に、専門的な「代理購入者」、つまり個人輸入者が出現した。

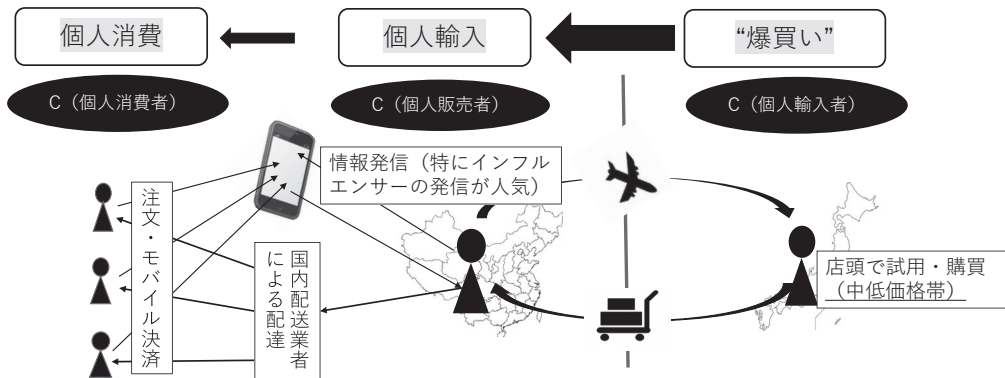


図5 Taobao を利用する個人輸入モデル

出所：各種資料により筆者作成。

また、2016年のEC市場における個人輸入者対象の関税規定（「EC個人輸入関税政策についての通知」²⁾）が実施されるまで、このビジネスモデルはグレーゾーンであり、関税がかからなかったため、このビジネスモデルを通じた取引規模が大きかったことが推測される。その1つの裏付けとして、来日中国人観光客の日本滞在中における買物金額（いわゆる「爆買い」）

が挙げられる。2010-19年における国籍別外国人が日本滞在中に買物金額の旅行支出に占める比率（図6）をみると、中国人は約5割で、常に1位であった。

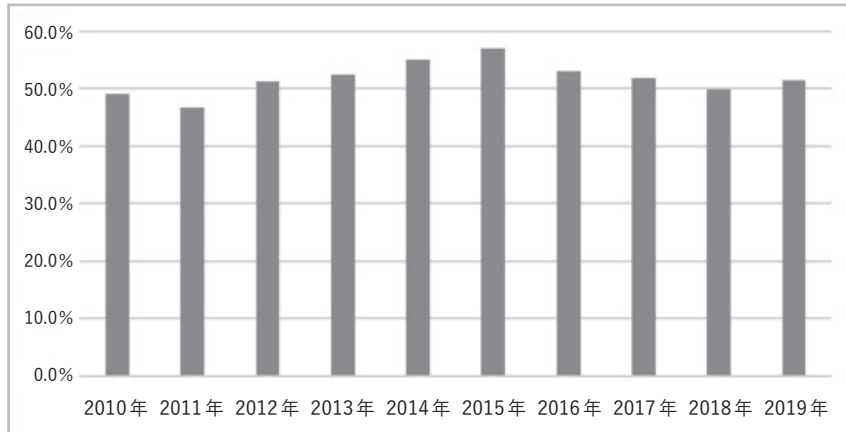


図6 中国人の日本滞在中における買物金額の旅行支出に占める比率

注：① 2013年まで、化粧品類には化粧品・医薬品・トイレットリーが含まれる。

2014年以降、化粧品類には化粧品と香水が含まれる。

②購入率はすべての品目の1位の年度は2010、15、16、17、18、19年度、
第2位の年度は2011、12、13、14年度であった。

出所：観光庁（2010-19）により筆者作成。

ii Metao を利用する個人輸出モデル

このモデルは主に2007年にTaobaoでつくられた個人輸出専用プラットフォームMetaoを利用する越境ECモデルである。このモデルの情報流、商品流、資金流は図7ようになる。情報流について、個人輸出者はMetaoに登録し、日本ブランドの化粧品情報を発信する。その情報は前述の個人輸入モデルと同じように、個人の日本の店舗での試用や実際に日常の使用などの実体験を紹介する内容が多かったが、個人輸出者は日本に生活基盤を置く者が多かったため、店頭でBC（ビューティコンサルタント）の説明を受けながらの情報発信が可能であり、高価格帯化粧品についての信頼性の高い情報発信ができるようになり、この方法を通じて、高価格帯化粧品販売はEC市場に不向きという弱点を克服した。その情報を見た個人消費者はネットサイトに注文し、その注文情報は直ちに個人輸出者に伝わる、という流れになる。商品流について、個人輸出者は店頭で注文内容に基づいて化粧品を購入し、国際配送業者（国際郵便）を通じて、中国にいる個人消費者に配送する、という流れになる。資金流について、個人消費者は注文と同時に、第三者決済機関（Metaoの場合もAlipayを利用することが多い）に代金を預け、第三者決済機関は商品が個人消費者の手元に届いたことを確認し、個人販売者に代金

を支払う、という流れになる。

このビジネスモデルが成立したきっかけは、日本で生活する中国人の家族や友人への手土産であった。その手土産をもらった個人消費者はさらにその製品を手に入れた場合、日本で生活する中国人に「代理購入」を依頼し、商品代金と同時に手数料を払ったことから、この手数料を報酬に、専門的な「代理購入者」、つまり個人輸出者が出現した。その後、個人輸出専門のブロッカーが留学などの初回来日の免税制度を利用し、大量の免税品を寄せ集め、EC市場での取引を行っている。2021年現在もこれを専門にするブローカーが存在し、日本の国税庁は対策を打ち出している³⁾。

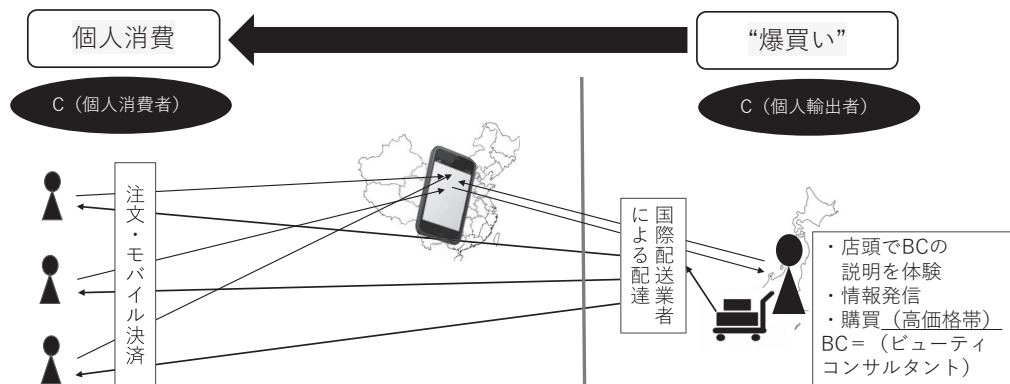


図7 Metao を利用する個人輸出モデル

出所：各種資料により筆者作成。

iii Tmall global を利用する企業輸出の保税区モデル

Alibaba Group は2003年に国内EC市場のCtoC専用プラットフォームTaobaoに続き、2008年に国内EC市場のBtoC専用プラットフォームTmall(天猫)、2014年に越境EC市場のBtoC専用プラットフォームTmall globalをつくった(表1)。このモデルは主にTmall globalおよび中国の港にある保税倉庫を利用する越境ECモデルとなる。このモデルの情報流、商品流、資金流は図8のようになる。情報流について、日本メーカーはTmall globalに登録し、自社ブランドの化粧品情報を発信する。特に中国で人気の高い資生堂の自社からの情報発信なので、個人消費者にとっては最も信頼できる情報であり、安心して高価格帯化粧品が購入できる。その情報を見た個人消費者はネットサイトに注文し、その注文情報は直ちに保税区にある保税倉庫に伝わる、という流れになる。商品流について、保税倉庫は注文内容に基づいて化粧品を出荷し、個人消費者に配送する、という流れになる。資金流について、個人消費者は注文と同時に、モバイル決済を利用して精算することがほとんどであるが、具体的な流れが不明であり、今後の課題にしたい。

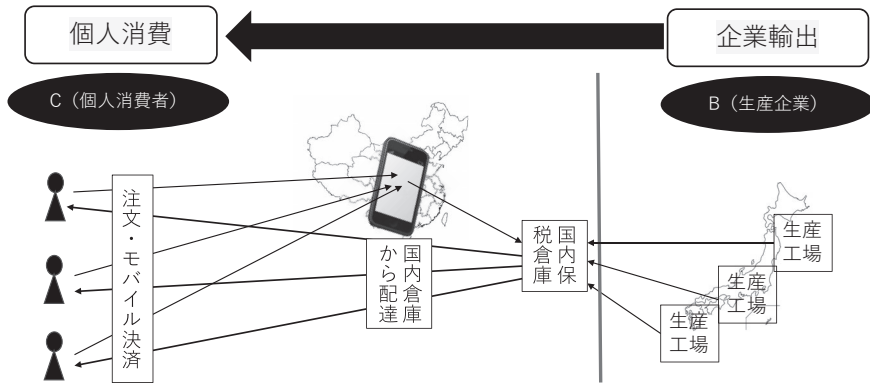


図8 Tmall global を利用する企業輸出の保税區モデル

出所：日本貿易振興会（ジェトロ）（2016）、11 ページにより筆者作成。

保税區モデルを利用すると、暫定的に輸入関税がゼロとなり、増値税・消費税についても法定税率の 70%が適用される。さらに、一般貿易で必要となる通関許可証や、化粧品や健康食品の販売に必要な国家食品薬品監督管理総局（CFDA）の販売許可が暫定的に不要になるといった手続きの簡素化も、メリットとして挙げられる。つまり、このモデルにおいて、消費者にとっては、日本メーカーから直接化粧品を購入することで、商品の品質が保証されると同時に、安く買えることがメリットとなる（日本貿易振興会（ジェトロ）、2016、11-12）。

その結果、2019 年に中国向けの越境 EC 市場において、日本製品の販売額に占める比率が最も高く、全体の 21.8%であり、そのうち、化粧品の比率は第 1 位の 34.6%となった（図 9）。

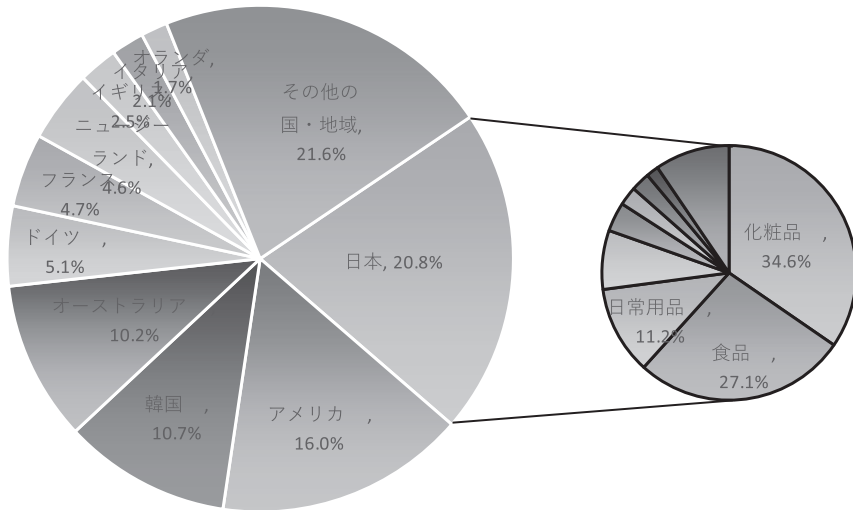


図 9 2019 年中国向け越境 EC 小売額に占める日本の比率およびその品目の内訳

出所：商務部電子商務和信息化司（2020）、7 ページにより筆者作成。

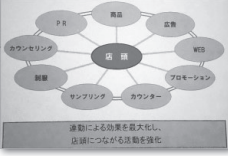
2. 中国市場における資生堂のマーケティング戦略の転換

（1）高価格帯化粧品販売戦略の変化

前述の矢作の研究成果（矢作、2013、85）によると、資生堂が中国市場向けに第3段階の現地のニーズに合わせた販売チャネル別マルチブランド戦略を全面展開するにあたり、従来の都市部百貨店用ブランド「オプレ」に加えて、地方都市の化粧品専門店専用ブランド「ウララ」、さらに、ハイパーマーケット専用ブランド「ピュア & マイルド」、薬局専用の「DQ」を開発・生産・販売するに至った。同時に、百貨店での高価格帯化粧品販売として、「クレ・ド・ポー・ボーテ」は約 26 カウンター、「SHISEIDO」は約 190 カウンターが設置されていたものの、「オプレ」と「シュプリームオプレ」は約 1,000 カウンターのシェアを維持していた。

すなわち、この段階における高価格帯化粧品の販売戦略は中国大陸で現地生産現地販売の現地ブランドである「オプレ」のアップグレードを中心に展開した（表2）。

表2 第3段階における資生堂の4P戦略

Product (製品)	Price (価格)
①スキンケア意識が高い本物志向層に対応するオブレ製品ラインナップ ②あらゆる世代・悩み・価格に対応するスキンケア、メイクアップ、サンケア製品 ③百貨店以外のチャネル対応の製品	①美容意識が高く、合理的な価値観をもつ20、30代ホワイトカラー、月収3,000-5,000元、個性重視、肌・目もと重視の女性、価格帯250-600元 ②美容情報に敏感な、最先端のおしゃれな「80後」の女性、価格帯50-250元
	Place (チャネル) 中国の百貨店では、日本と同様、あらゆるサービス手法を取り入れるチャネルは専門店、スーパー、薬局へ販売地域は「3線、4線都市」へ拡大
	Promotion (プロモーション) ①「80後」を獲得するためのイベント活動 中国で人気のある日・中芸能人香取慎吾、孫悦を起用 ②「90後」(92年生まれ)女優周冬雨を起用 ③人気漫才師を起用

注：①「80後」、「90後」は1980、90年代生まれの一人っ子世代を指す。

②「3線、4線都市」は地方の中小都市を指す。

出所：2010年9月21日および2012年8月7日の資生堂麗源化粧品有限公司に対する聞き取り調査により筆者作成。

2016年以降、中国市場における資生堂のブランド・ピラミッドは図10のようにになっている。4Pで分析してみると、Product(製品)は、高価格帯 Made in Japan プレステージ化粧品(「SHISEIDO KINZA TOKYO」、「クレ・ド・ポーボーテ」、「ipsa」)が中心となり、また、一部の中低価格帯 Made in Japan コスメティクス化粧品(「エリクシール」、「アネッサ」)も主力商品として販売されている。Price(価格)は、EC市場で最も購買力が高い30代以上(「80後」以前)の女性(郷・関、2019、21-23)をターゲットに、高価格帯のプレステージ化粧品は650-4,500元、中価格帯のコスメティクス化粧品は250-600元を中心に設定されている。Place(チャネル)は、中国の百貨店、EC市場、トラベルリテールとなる。Promotion(プロモーション)は、中価格帯のコスメティクス化粧品には、日本のCMを中国語に翻訳して使用され、高価格帯のプレステージ化粧品には、世界で活躍する中国人芸能人を起用した広告が全面的に打ち出されている(「クレ・ド・ポーボーテ」のCMには、ハリウッド映画で活躍したチャン・ツイイーを起用している)。

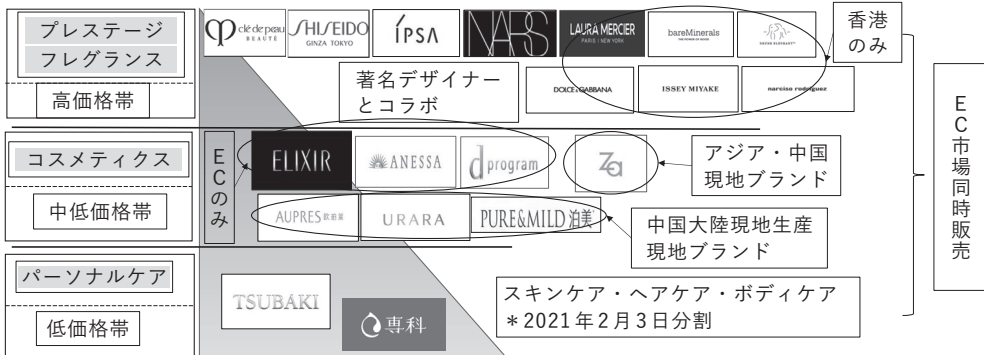


図10 2016年以降の資生堂の中国ブランド・ピラミッド

出所：資生堂『総合レポート2020』主要事業・ブランド一覧により筆者作成。

この段階における資生堂のマーケティング戦略の特徴は2つあった。1つは、高価格帯化粧品から低価格帯化粧品までの全ブランドはEC市場で販売することである。資生堂は2016年11月にTmall globalに出店し、2018年の「Tmall ダブルイレブンショッピングフェスティバル」の億元クラブ(当日取引総額1億元以上のブランド)のメンバーとなり、2019年3月にTmall globalと戦略的業務提携を締結し、EC市場での販売能力をさらに強化した。2019年11月に資生堂の「SHISEIDO GINZA TOKYO」、「クレ・ド・ポー・ボーテ」、「ipsa」、「エリクシール(ELIXIR)」、「アネッサ(ANEESA)」をはじめとする13ブランドがTmall globalに出店した。もう1つの特徴は、高価格帯化粧品はEC市場だけでなく、店頭販売も拡大したことである。2016年12月に、EC市場での売上高のシェアが23%になっただけでなく、「SHISEIDO GINZA TOKYO」、「クレ・ド・ポー・ボーテ」、「ipsa」を中心となる高価格帯 Made in Japan ブランド化粧品の売上高は前年比33%増加した(図11)。

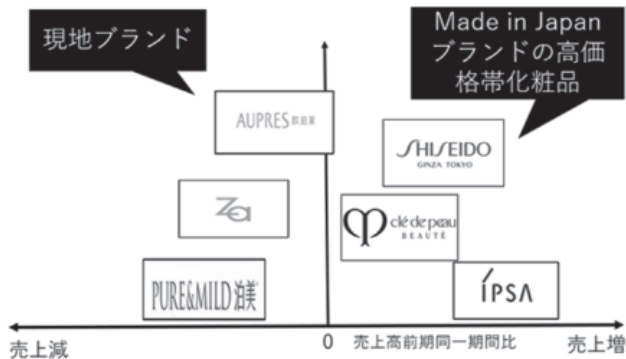


図11 2016年12月期中国でのブランド別店頭売上高の変化イメージ図

出所：資生堂『SHISEIDO アニュアルレポート2016』、29ページにより筆者作成。

(2) 組織の変化

2016年に、資生堂は地域統括本社制（図12）を導入した。グローバル本社は全社の「プレステージ」、「フレグランス」、「コスメティクス」、「パーソナルケア」、「プロフェッショナル」というブランドカテゴリー別事業に対して統括すると同時に、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州、トラベルリテールという6つの地域本社に地域展開戦略の意思決定権限を大幅に委譲した。前述の矢作が提示したグローバル・マーケティングの展開プロセス（図1）をもってこの組織変化の意図を判断してみれば、2016年以降、資生堂のマーケティング戦略はマルチナショナル・マーケティングの段階（第4段階）へ転換することが伺える。

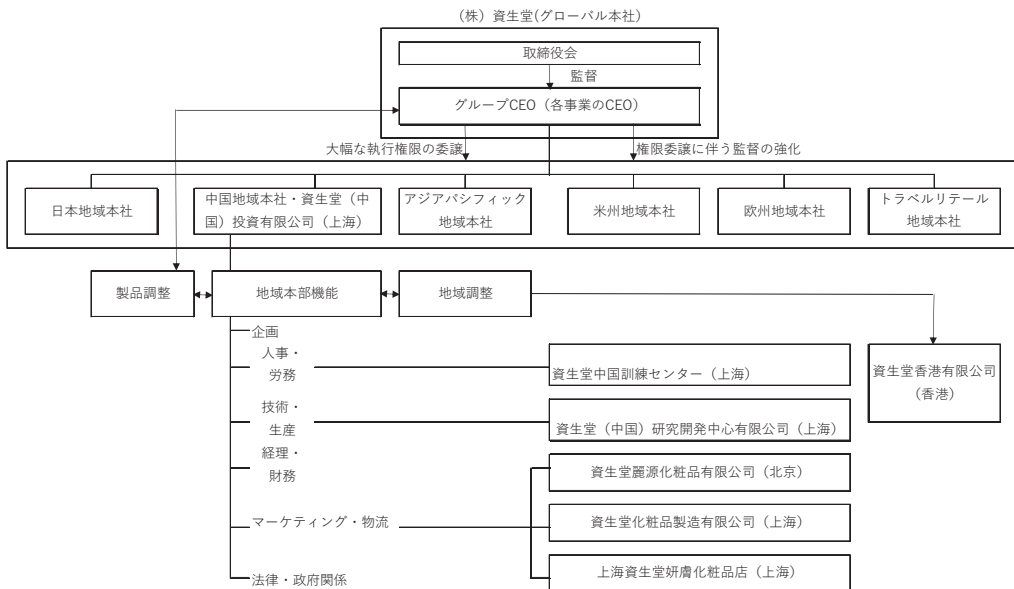


図12 資生堂の地域統括本社制の組織図（2020年12月）

出所：森（2014）、110ページ、資生堂「INTEGRATED REPORT 2020」、『Shiseido アニュアルレポート2016』、資生堂中国地域本社ウェブサイトにより筆者作成。

しかしその後、来日観光客の消費増加およびEC市場における高価格帯 Made in Japan ブランドの消費増加に対応して、資生堂は「日本・中国・トラベルリテールを一つの市場としてとらえる」という戦略の下で、高価格帯 Made in Japan ブランドの供給体制を整備した。

i 日本での生産機能の拡大⁴⁾

高価格帯 Made in Japan ブランドの需要が高まったことに対応し、2019年12月に那須工場の稼働を開始し、「ELIXIR」、「ipsa」を中心に生産し始めた。2021年9月に大阪茨木工場の稼働を開始し、既存の大阪工場とともに「クレ・ド・ポーボーテ」、「SHISEIDO GENZA

TOKYO」を中心に生産し始めた。2022年6月に、福岡久留米工場が本格的に稼働し、日本発のエイジングケアブランドで、日本以外にも中国やトラベルリテールなどアジアを中心に展開している「エリクシール」をはじめとした中価格帯のスキンケア化粧品を生産し始めた。

ii 流通機能の強化⁵⁾

前述のように、資生堂は2019年にTmall globalと戦略的業務提携し、EC市場での販売能力を強化した。それと同時に、OtoO（オンライン to オフライン）マーケティング強化のため、2018年に上海で資生堂匠心館（Kirei Factory）を開設して、工場、研究センターと隣接し、資生堂全商品および新製品の試用を可能にした。また、2021年7月にアクセンチュアと合弁会社の「資生堂インタラクティブビューティー」を設立し、資生堂のデジタル・IT事業の強化を図った。

（3）収益構造の変化

2020年の中国事業の売上高は資生堂の総売上高の25.6%を占め、縮小した日本事業のシェアを補うものになった（図13）。また、2020年に全社の売上高営業利益率は1.6%（図14）という状況の中、中国事業は7.8%であり、トラベルリテールは14.9%であり、全社の収益を牽引した（図15）。中国事業の利益実現の要因は、第4四半期の売上高の大幅増加によるものである。第4四半期における中国事業の売上高は前年同期より35%増加し、そのうち、プレステージ化粧品は75%の増加となった。また、EC市場での売上高は前年同期より70%増加し、そのうち、プレステージ化粧品は150%増となった。トラベルリテール事業の利益実現の要因は、2020年7月1日に海南島の離島免税政策の実施によるものが大きかった。

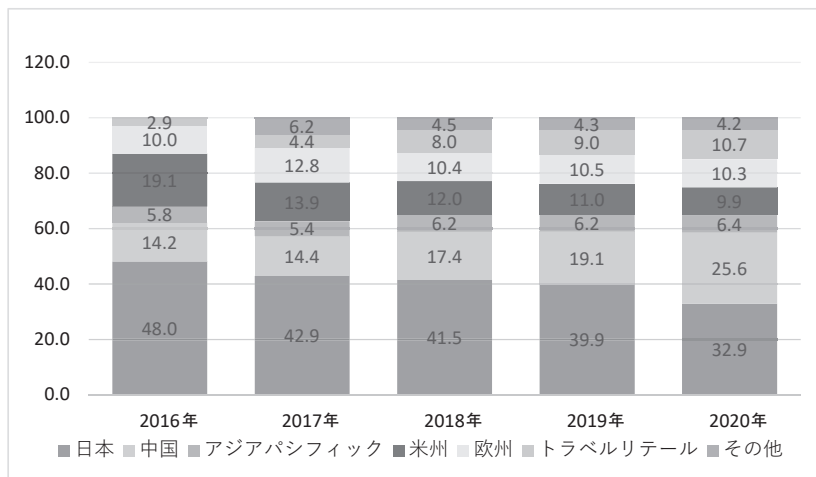


図13 資生堂地域別売上高比率（%）の推移（2016-2020年）

出所：資生堂「INTEGRATED REPORT 2020」

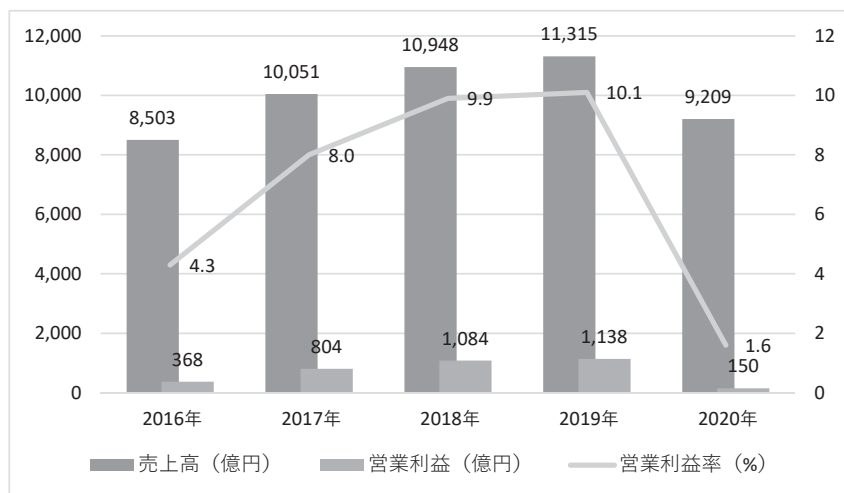


図 14 資生堂全社収益の推移 (2016-2020 年)

出所：図 13 と同じ。

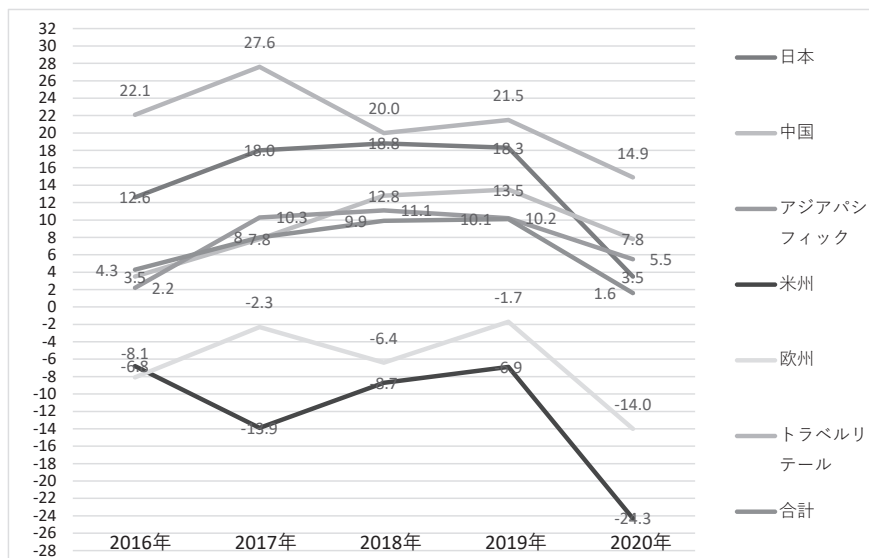


図 15 資生堂の地域別売上高営業利益率 (%) の推移 (2016-2020 年)

出所：図 13 と同じ。

3. 中国市場における資生堂の新たなマーケティング戦略の課題

(1) 新中期経営計画「WIN 2023 and Beyond」の設定と課題

2021年に、資生堂の新中期経営計画「WIN 2023 and Beyond」が設定された。2023年の目

標はグループ全体の売上高に占めるプレミアムスキンケア事業の構成を、2019年の60%から2023年には80%にまで高めることである。プレミアムスキンケア事業の中心となるブランドとして、中国EC市場で利益を上げている「SHISEIDO GENZA TOKYO」、
「クレ・ド・ポー・ボーテ」、
「ipsa」、
「ELIXIR」、
「ANESSA」に加えて、2013年にアメリカで開発されたブランド「DRUNK ELEPHANT」、2020年に開発されたブランド「BAUM」、2021年に開発され、日本と中国で先行発売された「EFFECTIM」が挙げられた。目標を実現するために、資生堂は「選択と集中」戦略を取り入れ、2021年2月にTSUBAKI、専科などのパーソナルケア事業を、8月にプレステージのメイクアップブランド「bareMinerals」、
「BUXOM」、
「Laura Mercier」を売却した⁶⁾。今後もプレミアムスキンケア事業の中心となるブランド以外のブランドの整理が課題となる。

(2) 中国市場における資生堂の課題

資生堂のマーケティング戦略は2016年以降、本格的にマルチナショナル・マーケティングの段階（第4段階）へ展開せず、今後グローバル・マーケティング（第5段階）への発展期に入る。中国事業を取り上げてみると、新たな課題が予想される。2019年対2014年の増加率をみると、高価格帯スキンケアの増加率はメイクアップとヘアケアより低い、2019年の市場シェアが高く、これ以上に増加する余地が少ない（図16、図17）。その上、長年において、資生堂の高価格帯化粧品の市場シェアはP&Gおよびロレアルに続いて、常に第3位であり、市場シェアの拡大が戦略課題となる（表3）。また、高価格帯 Made in Japan ブランド化粧品の販売拡大に伴って、縮小した中国現地ブランドの発展方向性が見えず、その再編も課題である。

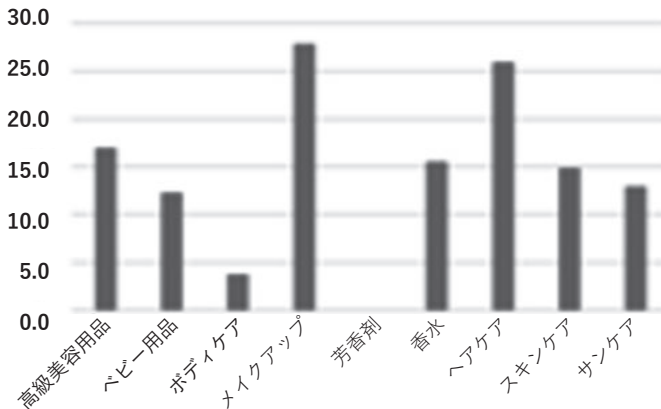


図16 2019年対2014年中国市場における高価格帯化粧品機能別の小売額増加率 (%)

出所：東莞証券研究所（2020）、12ページ。

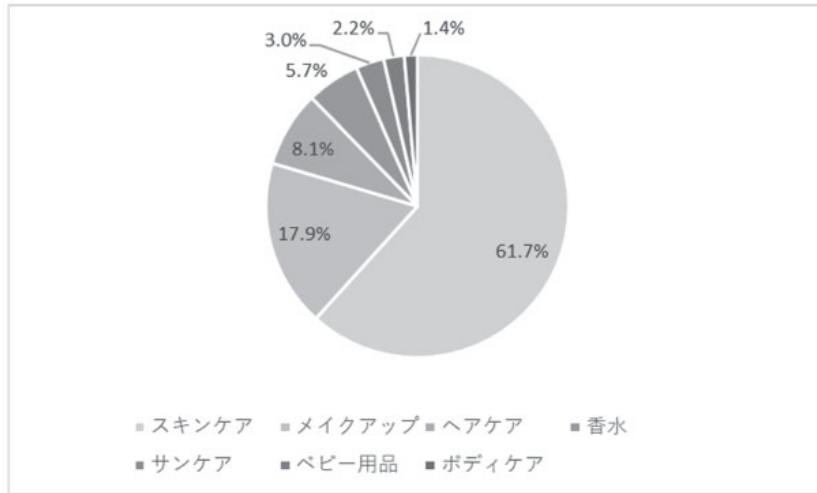


図 17 2019 年中国市場における高価格帯化粧品機能別の小売額に占める比率

出所：図 16 と同じ。

表 3 2008 - 17 年中国市場における高価格帯化粧品上位 3 社の市場シェア (%)

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
P&G	15.9	15.3	14.9	14.4	14.1	13.4	12.8	11.9	10.6	10.1
ロレアル	7.4	7.9	8.5	8.8	9.1	9.2	8.8	8.5	8.3	8.4
資生堂	3.5	3.5	3.7	3.8	3.4	3.1	3.0	2.8	2.9	3.1

出所：招商証券（2020）、6 ページにより筆者作成。

おわりに

本研究は、資生堂の中国市場進出の新たな段階のマーケティング戦略に焦点を当てて、戦略転換の背景、成果、課題を分析してきた。

2016 年以降、中国市場における資生堂のマーケティング戦略の課題は高価格帯化粧品市場の拡大と EC 市場の発展への対応であった。資生堂は中国化粧品市場の最も購買力が高い 30 代以上（「80 後」以前）の女性をターゲットに、高価格帯（650-4,500 元）Made in Japan プレステージブランドを中心にマーケティング戦略を展開した。また、EC 市場への対応も高価格帯の越境 EC 市場の発展を中心に展開してきた。

中国市場で展開しているマーケティング戦略は全社の国際マーケティングの展開戦略には大きな影響を及ぼした。2016 年以降、資生堂の国際マーケティングの展開は本格的にマルチナショナル・マーケティングの段階（第 4 段階）へ展開せず、グローバル・マーケティング（第 5 段階）へ展開した。これは中国市場のアップグレードと EC 市場の発展によるものと言えよう。

資生堂は全社的にヘアケア製品からの撤退、また、メイクアップ製品の位置づけを下げ、さらにスキンケアに特化する形で「選択と集中」を進める方針が決定された。中国事業も大きくこの方針にしたがって今後展開することが見込まれるが、不透明な部分もある。すでに始まっている「集中と選択」戦略を成功させるには、今後のグローバル・メガブランドの創出と事業、ブランドの整理も必要となる。

注

- 1) 2017年9月13日に上海梅龍鎮伊勢丹での著者の聞き取り調査によるものである。
- 2) 財政部・海関総属・国家税務局「关于跨境电子商务零售进口税收政策的通知」(財関税(2016)18号、<http://www.chinatax.gov.cn/n810341/n810755/c2044092/content.html>)では、1人当たり1回の取引金額が2,000元、年間取引金額が20,000元未満であれば、関税免除となるが、増値税と消費税は70%の税率で徴収する。また、限度額を超えた場合、並びに1件の商品は2,000元を超えた場合、一般商品の輸入関税徴収基準に基づいて、関税を全額徴収する、と規定された。
- 3) 吉沢邦彦・野口恵里花「中国人留学生、連日限度額ギリギリの免税品『爆買い』…店舗『怪しい』『不自然』」(読売新聞オンライン、<https://www.yomiuri.co.jp/national/20211012-OYT1T50344/>、2021年10月13日)。
- 4) 資生堂ウェブサイト。
- 5) 同前。
- 6) 「『bareMinerals』『BUXOM』および『Laura Mercier』の譲渡に関するお知らせ」資生堂ウェブサイト (<https://corp.shiseido.com/jp/news/detail.html?n=00000000003201>)。

参考文献

日本語文献

- 安部悦生(2010)「資生堂の中国戦略－中国女性をより美しくする－」『経営論集』57(1-2)、37-62ページ。
- 観光庁(2010-19)『訪日外国人消費動向調査報告書』(<https://www.mlit.go.jp/kankochu/siryoutoukei/syouthityousa.html>)。
- 鈴木洋太郎・李艶茹(2016)「多国籍企業の立地行動と海外市場開拓についての一考察－資生堂の中国ビジネスを事例にして－」『経営研究』第67巻第4号159-168ページ。
- 田祺玉(2019)「資生堂の21世紀における新たな成長要因の検討－ブランド戦略の視点から－」『商大ビジネスレビュー』第8巻第4号、67-89ページ。
- 日本貿易振興会(ジェトロ)(2016)「中国における越境ECの動向(2016年)」(https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/0d136f54fbd8bc54/20160096.pdf)。
- 日本貿易振興会(ジェトロ)大連事務所・海外調査部(2021)「中国EC市場と活用方法」(https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/0f325ff0aaf3c1b8/20210012.pdf)。
- 畢重麗(2015)「消費者向けの輸入越境EC市場の動向分析及び予測－中国市場を研究対象として－」『修道商学』第56巻第2号、35-65ページ。
- 付翠紅・古殿幸雄(2013)「資生堂の中国における競争戦略」『国際研究論集』26(3)、43-63ページ。
- 宮澤薫・松本大吾(2019)「消費者インサイトの把握に基づく関係性構築－『今どきの20代女性』に向けた資生堂インテグレートブランド戦略－」『国府台経済研究』第29巻第1号、51-72ページ。
- 宮本文幸(2006)「中国における資生堂のブランドマーケティング(特集 中国進出と顧客創造－世界の工場・世界の市場へ、日本企業はどう進むべきか)」『クオリティマネジメント』57(10)、16-23ページ。
- 宮本文幸(2013)「80后世代が今後の中国化粧品市場に与える影響についての考察」『愛知大学国際問題研究所紀要』142、183-208ページ。

- 森樹男（2014）「グローバル企業の組織」安室憲一『新グローバル経営論』白桃書房、95-111 ページ。
矢作敏行（2013）「国際マーケティング－資生堂のケース－」吉原英樹・白木光秀・新宅純二郎・浅川和宏
『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣ブックス、78-98 ページ。

中国語文献

- 招商証券（2020）「2020 年化粧品行業深度報告」(<https://www.doc88.com/p-70687141717012.html>)。
商務部電子商務和信息化司（2020）『中国電子商務報告 2019』
(<http://images.mofcom.gov.cn/wzs2/202007/20200703162035768.pdf>)。
東莞証券研究所（2020）「2020 化粧品行業深度報告」(<https://www.doc88.com/p-97816060926504.html>)。