

## 課題解明型修士論文要旨

修士論文題目	株式会社資生堂のグローバル・ブランド戦略に関する研究 —中国市場 の展開を中心に—
研究分野	商学研究科商業・マーケティング分野
学籍番号	220192131002
氏名	張 雪雯

中国化粧品市場は、人口増加や都市化プロセスの加速に伴い急速に拡大しており、すでに世界において最も潜在的成長力のある市場の一つとなった。この成長可能性が高い中国市場を当て込んで欧米を中心としたグローバルブランドが参入しており、競争が激しい市場となっている。日本の化粧品企業も、中国化粧品市場を重要な市場と位置付け、積極的に事業を展開している。株式会社資生堂（以下「資生堂」と略す）はその中でも代表的な化粧品企業の一つである。

資生堂の中国での事業展開は、戦略的なブランド開発やマーケティングによって優位な地位を築いて、資生堂の重要なマーケットとして位置づけている。本論文では、化粧品業界のブランド戦略を研究の対象として、資生堂の中国市場におけるブランド戦略を事例として考察している。

本論文の目的は、資生堂の中国市場での展開を事例として、世界の激しい市場環境で、多国籍企業が海外進出する際のグローバル経営戦略の有効性や適合性についても言及したいと考えている。研究方法は、文献調査と事例分析である。研究に関する参考文献を読み込み、既存研究を整理し、集めた情報を分析する。資生堂の国際市場の中で中国市場を取り上げて、事例として分析する。

本論文は序章から終章まで合計 6 章で構成される。

序章では、研究背景、研究目的、研究方法と論文の全体構成を述べている。

第1章では、先行研究を踏まえ、マーケティング、マーケティング・ミックスおよびグローバル・マーケティングの定義について検討する中で、マーケティングに関する概念を提示している。そしてブランド戦略に関する研究を整理している。

第2章では、中国化粧品産業の発展、中国化粧品市場の現状と動向について明らかにしている。中国化粧品業界の本格的な発展は、1980年代半ばからである。近年の中国化粧品産業は、4段階で発展してきている。中国経済は飛躍的に発展して、中国の化粧品市場は大きく成長し、世界第2位の市場規模となっている。中国国家统计局のデータによると、2020年中国国内のスキンケア商品や化粧品などの美容商品の販売額は約3,400億元だ。前年同期比は9.5%増を上回り、高い伸びを続けている。中国化粧品業界は非常に有望な産業になった。

第3章では、まず資生堂の概要を簡単に紹介した後、資生堂の事業展開と企業理念を述べて、今までの中国での事業展開を整理する。そして、現在の資生堂の経営状況と今後の経営戦略を明らかにしている。資生堂は1872年に創業されており、2020年12月末まで、資生堂の従業員数は4.6万名、女性管理職比率(グループ全体)は52.7%、売上は9,209億円、営業利益は150億円、営業利益率は1.6%である。世界の約120カ国・地域で事業展開しており、海外売上比率は6割を超える。資生堂は「化粧品」を中心とした事業展開を行いながらも、そのほか「レストラン事業」「教育・保育事業」など幅広く展開している。企業理念は「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」である。「OUR MISSION (企業使命)」である「BEAUTY INNOVATIONS FORA BETTER WORLD (ビューティーイノベーションでよりよい世界を)」、創業時より脈々と受け継いできた遺伝子「OUR DNA」、大切にしている心構え「OUR PRINCIPLES」の3つから構成されている。2021年には新たな中期経営計画「win2023」を起動し、資生堂は、2030年には美容分野で世界No.1の企業を目指している。

第4章では、企業のグローバル・マーケティング活動の具体的な事例研究の対象として、資生堂の中国市場での経営を選定し事例分析を行う。マーケティング・ミックスの視点から、資生堂の製品政策、プロモーション政策、流通政策、価格政策を分析する。資生堂は中国に30以上のブランドを展開し、市場シェアを十分に拡大しようとしている。近年、中国のEコマースはインターネットの発展と共に年々増え続けている。資生堂は、ソーシャルメディアを活用し、新規顧客を獲得する。資生堂は現在、中国での化粧品流通チャンネルを主に百貨店流通チャンネル、契約専門店流通チャンネル、総合スーパー流通チャンネルとイ

インターネット通販の4つに分ける。これ以外にメーカー直販、コンビニ、テレビ通販、薬局など多種多様な形式で進展し、新チャンネルに積極的に参入している。中国においてチャンネルごとにブランドを展開し、それぞれに細かいマーケティングを展開している。そして、中国各所得層のターゲットである消費者のニーズを全面的に満たすことによって、価格を決めている。

第5章では、資生堂の中国市場におけるグローバル・ブランド戦略について検討する。「オプレ」は資生堂グループ傘下の中国の子会社「資生堂麗源化粧品有限公司 (Shiseido Liyuan Cosmetics Co., Ltd.)」が開発・販売する中国専用ブランドである。「オプレ」は、資生堂初めて海外の消費市場や消費者向けに開発されたブランドである。資生堂は中国市場に進出してから、中国消費者の肌の状況と化粧品に対する需要をより深く理解した上で、中国オリジナルブランドが生まれた。資生堂が中国市場に参入した際、プレステージをターゲットとし、高級百貨店チャンネルを活用した商品販売を目指していた。中国の経済が急速に発展するなか、資生堂は百貨店だけでは地理的にカバーできない地域での需要に対応するため、2004年から化粧品専門店チャンネル事業を開始した。そして、化粧品専門店事業のために中国専用新ブランド「URARA」(ウララ)を開発した。資生堂の海外事業では、「高品質、高サービス、高形象」の三つを念頭に置いたマーケティング活動がなされている。この「三高」マーケティング活動は、資生堂の中国戦略の重要な部分となっている。中国の消費者を十分に理解した上で、化粧品生産における豊富な経験と技術を活用することによって、中国の消費者の需要を満足させる。

第6章では、第4章と第5章で得られた発見事項等をまとめるとともに、論文を全般的に振り返り、研究意義と今後の課題を述べる。