

「中国化粧品市場の光と影」

武 一彦氏

上海リンクビジネスコンサルティング 顧問、前・上海卓多姿中信化粧品有限公司 董事総経理

1. はじめに

周知のことではあるが、中国という国家には、欧米諸国や日本と大きく異なる点がある。それは、世界的に景気が冷え込み打つある中で、数少ない「勝ち組」の大国であることであり、世界の多くの企業がこの流れに乗るべく、中国を目指している。

化粧品企業も多くが中国を目指しており、中には成功している企業がある反面、残念ながらこの潮流に乗れず撤退を余儀なくされる企業があるのは致し方ないことであるが、今後の中国での化粧品ビジネスの狙いは何処に定めればよいのだろうか？

化粧品産業は基幹産業ではなく、参入が比較的簡単に見える業界ではあるものの、安全性の保証や、製品の特徴、さらに、そのターゲット（性別・年齢層・収入・地域……etc）選定に加え、そこに対するマーケティングを美類別に明確にしなければ、絶対に成功しえない業界でもある。

中国における化粧品市場は、1978年の改革開放による政府の方針変更と女性の美容意識向上から急激に発展したと言われるが、特に2005年以降は毎年2桁成長を実現、2011年は1,100億RMB（1RMB=12.5JPYで1兆3,750億円）以上のメーカー出荷が予想できる。これはすでに日本の2010年度出荷実績の1兆4,200億円にほぼ匹敵する規模であり、その伸張率が、日本の横這いに比較して、中国がほぼ2桁で成長するだろうことから推定すると、ここ1～2年以内で日本を大きく上回ることが予想される。

この高い成長力は、すでに成熟市場となっている欧米や日本など、化粧品先進国から見ると、大きな魅力であるが、どのような点の特徴なのであろうか。

以下に、この中国化粧品市場の状況を実務に主眼を置き分析する。

2. 中国化粧品市場

① 歴史的背景

中国の化粧品市場成長は、女性の美容意識向上がその原動力ではあるが、歴史的にはどのように推移したのかを、私が長年在籍した資生堂の中国進出のステップをベースに分析してみる。

【黎明期】

1949年の中華人民共和国建国から1978年の改革開放までは女性の化粧について、国家で抑制をしていた時代と言われるが、資生

堂は北京市政府からの要請もあり、当時の外国部長福原義春（現・名誉会長）が交渉に当たり、1981年に中国に60品種の化粧品輸出を開始、友誼商店や北京飯店などで販売し、商品に対する高い評価を受けた。その後、北京市第一軽工業局に対し化粧品の生産技術協力をを行い、1983年に「華姿（ファーツー）」という化粧品ブランドが国策として立ち上げられた。「華姿」は1983年のシャンプーやヘアリキッドに引き続いて、1985年にはメーキャップやスキンケア製品を上市したが、この当時は、海外からの輸入品や高級な技術を投入して作られた化粧品やシャンプーは庶民の手の届くものではなく、宣伝広告など庶民向けの告知もなされていなかった。しかしながら、この「華姿」が中国近代化粧品工業史において基礎となっているのは事実である。

【発展期】

資生堂と北京市政府は、化粧品ビジネスお互いの活路を見出し、いよいよ1991年に合弁会社を設立した。これが「資生堂麗源化粧品有限公司」（略称：SLC）であり、パートナーの北京麗源公司是北京市政府系の化粧品会社である。SLCが生産している「オブレ（Aupres）」はMade in Chinaの資生堂製品として百貨店で販売され、高品質とその値頃感が百貨店の中心顧客層であるプレステージ層に受け入れられトップブランドに成長、中国の国民的化粧品として、後にアテネオリンピック（2004年）の中国選手団公式化粧品にも採用された。これは、技術力、品質レベルの高い日本の化粧品に対する中国政府の期待度と評価を示すものといえる。

その間、1992年には中国も市場経済が導入され、1990年代半ばには経済発展が内陸部へ浸透するとともに、中産階級が徐々に力を付けてきたが、資生堂は1998年に中国有数の投資集団である中信集団（CITIC）の華東地区子会社との合作で「上海卓多姿中信化粧品有限公司」（略称：SZC）を上海に設立した。SZCの主な役割は、中国に台頭してきた多数の中産階級への市場力強化のための販売拠点作りと、そのための商品製造であったが、百貨店に対しては、「SHISEIDOカウンター」を設置し、日本や欧米からの輸入高級品を販売する体制を作った。また資生堂専売店を作るという、日本で成功した化粧品ビジネスモデルの中国への本格的進出も開始、後述する「Za」ブランドでの店舗展開を含め、ここで、初めて化粧品市場が庶民に近づいたといえる。

また、物流・商流面においては、広大な中国国内の輸送インフ

ラが未発達であるという問題点をクリアすべく、メーカー直販に加え、国内の有力な代理商（特約卸店）を使うことも忘れていなかった。このようなフレキシブルで市場を直視したビジネスが中国市場での成功に結びついている。また、特筆すべきはSZCの中心ブランドであった「Za」は、「SHISEIDO」を冠していない「アウトオブ資生堂」と呼ばれるブランドであり、中国専用ブランドとして追加された「ピュアマイルド」と共に、資生堂の市場基盤と特徴である販売チャネルを明確にしたブランド政策が確立された。資生堂のブランド政策は、輸入高級品に代表され、百貨店や有力小売店で販売される「SHISEIDO」ブランドと、主に中国国内で生産し、販売する「アウトオブ資生堂」と総称されるブランドの棲み分けを販売されるチャネルで明確にしているのが特徴である。

その後、2001年に「資生堂（中国）研究開発中心有限公司」（略称：SCRC）を北京に設立、中国のお客様が望む化粧品の開発や市場特性研究を強化した。この調査研究開発拠点の存在が、中国での資生堂への信頼感を増していることは重要である。

また、中国は同年にWTOに加盟、経済面での国際化も一気に進み、2003年になると資生堂は独資の現地法人である「資生堂（中国）投資有限公司」（略称：SCH）を設立した。SCHは中国資生堂グループ全体の管理を行うことに加え、2005年にはSZCの保有していた営業機能をSCHにすべて移転、将来の中国市場の拡大を見据えてSZCを中国国内向商品の製造に特化させ、現在、SZCは資生堂グループの海外生産拠点として最大の生産量を誇る工場となっている。

SCHは、百貨店事業、専門店事業、日用雑貨品事業に加え、近年では業務用、薬局用などの各事業まで拡大、同時に輸入品薬事管理機能や政府、業界団体等への対応のための機能も強化することで、資生堂の企業価値と「SHISEIDO」のブランド価値を相互に高めつつ、中国独自の問題への対応速度を上げるべく活動しており、その結果、資生堂グループにおいて中国事業は日本の国内化粧品事業に次ぐ規模に成長している。

② 中国化粧品市場に差す「光」とは？

中国市場は、日韓、欧米など閉塞感のある市場から見つめると、まだまだ宝の山と考えられ、羨望の対象でもあろう。「光」とは、つまり市場に存在する希望、ビジネスチャンスである。前項で述べた資生堂の発展過程を見て判る通り、資生堂の中国ビジネスの発展過程は手探りで灯りを探し、ビジネスに繋げた時代であったが、現代の中国は既に発展途上の国ではなく、GDPも世界第2位と経済規模は先進国の仲間入りをしている大国である。その中国という巨大市場には、化粧品という限られた世界から見ても、幾筋もの光が感じられる。

・日本の10倍以上、13億人の市場であること

中国の人口は2010年11月の第6次人口調査（国勢調査）の統計で、日本の約10倍の13.40億人、人口増加率は10年前の統計より若干下回っているものの、1人っ子政策を取りながらも、人口は微増傾向にある。また2005年には2,200万人であった中国の化粧人口が、2010年には日本の5,600万人を凌駕し1億人、2015年には2億人、2020年には4億人になると資生堂では推定している。4億人

という規模を単純に計算しても、日本の7倍の市場規模が期待できる。

・市場の潜在力が大きいこと

街中で観察すると判るが、男性の多くが丸刈や整髪をしていない状態で歩いている。資生堂の場合でも、男性用化粧品の売れ筋は洗顔料や乳液などであり、日本の市場と異なり、整髪料のウェートは低い。しかし、若年層を中心に洒落な男性も増えてきている。また、メーキャップも街中で観察すると、日本や欧米に比べて少ないイメージがあるが、雑誌やテレビ等の広告でも非常に多くの情報が溢れており、各メーカーともこの部分に力を入れているのがわかる。また住居環境も影響し、洗髪や入浴頻度も低いことから、シャンプー・リンスやボディソープなど日用雑貨の伸びにも期待できる。

また、近年ではBOP（Base of the Pyramid）と称される比較的所得の低い層（年収3,000ドル以下）をお客様として取り込むことが、中国を含む新興国では考えられているが、中国の場合も都市部と農村部の収入格差はまだ高く、6億人以上と目される対象人口を考えると、単価や利益率は低くても、マスでは大きなビジネスになる。中国の発展政策が内陸農村部を目指していることから化粧品に限らず、潜在力としては巨大なものを持っている。

・化粧品店、代理商の経営者が若く、熱意にあふれていること

中国は若い世代の起業が盛んであり、化粧品店も日本のように高齢化による廃業に悩むようなことは殆どない。また、若いということで、更なるステップアップのためという目標があり、未来への期待もできる。ただし、経験不足の彼らが思い込みや間違えた知識でビジネスに取り組まないよう、適切な基礎教育や流通政策の説明は必須であり、そのための教育カリキュラムや担当者、施設が必要である。

・若年層（80后/90后）の化粧品に対するプライオリティの高さ

1980年代に生まれた80后（パーリンフォー）、1990年代に生まれた90后（ジューリンフォー）世代は、中国の急激な発展の中で消費や海外文化の代表的な受け入れ世代に成長している。また、情報がある意味で規制されている中国でも化粧品を中心とするファッション情報は、インターネットや雑誌媒体から容易に入手できることもあり、80后/90后世代は、海外、特に、隣国日本の流行情報の収集に積極的で、同時に競い合うように新しいメーキャップにもチャレンジしている。このような動きは、アニメやコスプレなどにも共通する日本文化への憧憬ともいえよう。

③ 今、見える「影」

光があれば影がある。

前述の「光」の裏側や側面にも幾つもの「影」がある。幾つかは「光」の説明にも含めたが、中国の化粧品ビジネスに存在する「影」の部分は、事業の成否に結びつくであろう、いくつかの重要なキーワードを含んでいる。

それらのキーワードの現状と、有効と思われるアプローチと留意点を簡単に整理してみるが、実際の市場は色々な要素が絡んでおり、このアプローチはその中の一例に過ぎない。

【法規制】

(現状)

中国の化粧品に関する許認可部門が約4年前に衛生部衛生監督センターから国家食品薬品监督管理局(SFDA)に移って以来、SFDAは積極的に従来の許可取得の申請手順や必要要件を見直しており、特に2010年4月より施工された化粧品行政許可申請受理規定により、化粧品の開発、販売、海外化粧品の輸入等に関する手続きに大きな影響が出ている。国内での手続きの基準も厳しくなっているものの、特に多くの海外化粧品企業が中国に化粧品を輸出する場合の規制(新原料・安全性リスク等)は非常に厳しく、既存メーカーの場合でも1年以上掛かっているものが多い。また、同時に新原料の安全性の証明に関する検査費用も1原料あたり数百万円単位で発生するなど、企業の負担は非常に大きくなっている。なお、当初は輸入品、国内特殊品にのみ適用されると思われた新原料規制は、実際には国内生産の一般品にも適用されている。

(アプローチ)

輸入品規制への最大の防御策は、中国専用処方品を製造し、最初からSFDAに薬事申請することが最も現実的であるが、商品のコンセプトが「新原料」に由来する場合や代替原料が無い場合など諸般の事情により、対応が難しい場合は、時間を十分に確保したマーケティング計画を組み立てるのが最善である。

また、中国での化粧品申請には、判りにくい手続きも多いことから、薬事業務に詳しい担当者を複数配置し、対応を図ることがトラブル回避のために有効である。複数にする理由は、人材が流動的な中国において、他社への人材流出を防止する意味と、判断を単独で下すより、複数のほうが問題が炙り出される可能性が高いからであるが、事情が許すのであれば、SFDAや地域のFDAに顔が利く担当者や、しっかりとしたコンサルタントを用意し、人治主義といわれる中国の人間関係を活用することも有効である。しかしながら「遵法意識」を持ち、万一、関連部門などから金銭や物品要求が有った場合の対応には十分注意することである。

【流通政策】

(現状)

資生堂の場合、中国国内においても前述のような各事業を持ち、その歴史の中で最善の流通政策をとっているが、一般論として化粧品の代表的な流通は以下の5つである。

・制度品

メーカーが自社の直系販売会社経由で、メーカー(販社)と契約を締結した販売店に商品を流通する業態。日本では化粧品の主力の流通形態ではあるが、中国ではその国土の広さに起因し、マーケティング、営業や回収などにコストが掛かることから広域での小売店への導入は難しい。

・一般品

メーカーから一般の卸店(資本関係はないのが通常)を経由して商品を流通する業態。中国では、メーカーが各エリア(省や市、自治区等)で代理商(特約卸店)と契約、代理商は契約したエリアでの営業、流通、回収を行い、その売買差益と業績や目標にリンクしたインセンティブを得るのが一般的である。

・訪販品

制度品、一般品とも店舗販売であるのに対し、自社の流通ではないものの、訪問販売員が直接、消費者に商品を販売する形態である。中国では訪問販売のライセンスが簡単に取れないことから、参入は困難である。

・通販品

訪販と同じく無店舗流通であるが、人を介さず、テレビや雑誌、インターネットなどによる商品告知を通じて販売するものである。中国ではインターネットによる通販が盛んであるが、中には仕入ルートの不透明な悪質店もあり、模倣品の販売も多い。

・業営品

流通形態は一般品とほぼ同様ではあるが、大きな違いは商品が原則として店頭で再販売されず、美容室や理容室、エステ店などで、そのお客様に対して使用されるものであり、店頭販売品に比較して大容量、簡易包装の物が多いのが特徴とも言える。

(アプローチ)

中国は日本の26倍の面積を有し、その気候は南北そして沿海部と内陸部で全く違うことに加え、生活習慣や言語、商習慣、肌質までも異なる56の民族による日本の10倍の人口(13.4億人)という巨大な市場である。この巨大市場をメーカーが直接、流通管理した場合、マーケティングが正確にお客様に伝わらない可能性が高いだけでなく、スピードも遅くなってしまう。従って、各メーカーは、各省や各都市ごとに存在する有力な代理商を選定することで、きめ細かでスピーディな流通政策をとることが出来、それが化粧品ビジネス成否の鍵となるともいえる。なお、例外は売上や客単価の高い都市部の百貨店であり、カウンターの人材(美容部員)を含め、販売政策などの殆どをメーカーが直接管理していることが多い。

また、化粧品は中国でも訪問販売が認められている数少ない業種ではあるが、訪販のライセンス取得は難しい。具体的には、既に中国に設立されている企業の経営範囲を拡大することに限られ、それも、自社製品(親会社・支配子会社製品含む)という条件を満たす他に、いくつかの制約条件をクリアしなければいけない。つまり、新規企業の訪販参入は実質的に許可されないのが現実である。

通販はインターネットにメーカーサイトを立ち上げることさえ出来れば、比較的簡単に参入出来るが、無名商品の売り込みは非常に困難なことであること、ユーザーの多くが若年層であることから高額品は売り難いことを理解しなければいけない。

その他にも、よく言われるように「物流インフラの不足」「原材料品質の不安定」「支払の悪さ」など、マイナスイメージの強い情報は日本にも伝わっているが、いずれも調査や事前の準備、取引先に対する毅然とした態度を通すことで回避できることも多い。

さらに日本や他の海外である程度以上の知名度を有す商品(ブランド)の場合、模倣品は数知れず存在することに加え、中国で第三者により先に商標登録をされ、自社ブランドに使用するために多額の対価を要求されるケースもあるが、これらには法的手段で合法解決を図ることがベストであろう。

なお、直接の流通問題とは異なるが、「給与の急激な上昇」

「ワーカー不足」「人材の流動性」に加え「駐在員費用の増加」など、人事管理面での環境変化が近年顕著である。これらは経営に与えるインパクトも大きいことから、特に生産拠点などは立地を考へることも重要であると共に、経営管理層や上級管理職への現地スタッフ登用がモチベーション、コスト両面で必要な時代になってきている。

【80后/90后と高齢化】

（現状）

1979年以降の「1人っ子政策」の影響もあり、特に大都市部に1980年代以降生まれた「80后」と呼ばれる世代は、両親と祖父母の寵愛を一身に受け、消費にも積極的である。また大卒のホワイトカラーが比較的多いとされる都市部の若年層は、幼時から外国の文化や商品に触れる機会もあり、新しいものや考え方にも積極的であることから、化粧に関しても新しい情報を自らインターネットなどで情報収集し、通販サイトで購入しているケースも多い。また「90后」はまだ学生も多く、消費には距離のある感がするが、「80后」に比較して個性的で冷静、自己主張が明確であると言われることから、数年後には化粧品へのヘビーユーザーに転ずる可能性が高い。

（アプローチ）

彼らへの情報発信はスピードが要求される。中国では、化粧品輸入に非常に手間と時間がかかるが、「80后」「90后」は欧米や日本などと同じ流行を追うことから、前述の法規制などの影響によるタイムラグが大きい輸入化粧品の場合、中国向商品も同時発売が出来るような商品開発が必要である。また、もうひとつの方法としては、生産の現地化（中国生産）が早道であるが、特に、自分が使っている化粧品が「フランス製」であることや「日本製」であることを重視しているお客様がいるというのも事実であり、現地化（=Made in China）への切り替えには十分な経営判断を必要とする。

彼らの多くが、インターネットユーザーであり、化粧品の購入もネット販売サイトから購入していることを記したが、ネット通販サイトには多くの模倣品が販売されている。メーカーとしては、模倣品に対する真摯な取り組みが重要であり、これを怠ると、市場からの信頼を失うことになる。

なお、若年層といえども、日本人が好む「さっぱり」タイプのスキンケアでは物足りず、比較的油分が多い「しっとり」感が強いものを求める傾向など、嗜好の違いがあることも事実であり、資生堂のSCRCのような調査研究開発機関を持つメリットは大

きい。

また、2010年の人口調査の結果では、90后世代の中間から2010年までに生まれた0～14歳の世代人口の総人口比は16.60%と10年前の2000年調査に比べ、6.29%低下しており、少子高齢化はますます加速していることを意識しておかなければいけない。一方、60歳以上の人口は医療制度の充実などにより増加、総人口比で8.87%と2000年比で1.91%増加しており、80后/90后世代の10年後、20年後も見据え、来るべき高齢化に備えたアンチエイジング化粧品市場づくりも必要である。

3. まとめ

今の日本は、震災や欧州での経済危機の影響も有り、市場がシュリンクし、事業の先行きも不安なことから、各社、勝ち残りを意識して「中国へ！」という風潮があるが、中国市場は簡単な市場ではない。この小文のタイトルに「光と影」という言葉を使ったが、日本から見えるのは、殆どが「光」の部分であり、「影」の部分は見えていないのである。

中国に行けば、市場は無限に有るかのように見えるが、前述した「法規制」「流通政策」「80后/90后と高齢化」などのアプローチポイントはあくまでも化粧品業界において代表的なもののごく一部であり、「影」の部分はまだまだ沢山存在している。

しかし、ビジネスの旨みは、この「影」の部分を他人より早く知り、的確な策で問題をクリアし、そこから成功を導き出すことにあるわけで、「光」の部分だけを歩くだけでは、大きな成功は得られない。

つまり、中国市場を制するためには、本当の中国を知る事が最も重要であり、そのためには中国を知る人材を早期に育成すべきである。そして経営者は勇気を持って中国市場への攻略戦略を立てるべきである。

今の中国は「虎穴に入らずば虎兇を得ず」の諺の通り、正にこの市場全体が大きな「虎の穴」なのである。

最後に

中国というと一般的に「人治の国」とされ、政府担当者との人間関係を強化したものの勝ちという事実もあるが、先に一部説明したように、法律が益々強化され、賄賂など違法な行為については、官民共々重罰に処せられるように変化してきている。

中国は人治国家であるという妄信に囚われず、現代の中国は近代的な法治国家へと変革していることを理解し、この部分は「光」だけを見つめた事業展開を行わなければいけない。