



INSEAD

慶應義塾大学ビジネス・スクール

5

資生堂フランス 1998年

序

1998年、「2000年計画」に照らして成果を検証していた森資生堂国際部部長は、フランスのフレグランス業界における同社の目覚しい成功を利用して、ヨーロッパ、日本、北米を統合した真にグローバルな事業を構築したいと考えていた。氏は、資生堂がロレアルやエステローダーと対等の条件で競争し、スキンケアやフレグランスの分野における世界的リーダーになるためには、それが重要なステップだと考えていた。1991年から1997年にかけて、フランスでゼロから出発した資生堂は、スキンケアとメーキャップラインを補完するフレグランス事業において大々的な活動を展開してきた。実際日本の化粧品市場ではフレグランスの占める割合は3%に満たないが、西欧では市場の40%以上、フランスでは60%近くを占めている。フランスでの新事業は予想外の成功をおさめたが、それは日本の事業慣行、文化、予測、市場、チャネルなどの条件から派生したラインに沿ったものであった。

10

15

20

資生堂が野心的な「2000年計画」をたてたのは1996年のことであった。福原資生堂会長が、「我々は世界のナンバーワンになることを目指す。売上高やマーケットシェアにおいてではなく、製品の品質、経営、カスタマーサービスの基準においてである」と宣言したのである^(注1)。

25

資生堂は今年125周年を祝っているが、今や国際化が最優先事項である。福原会長は、すでに何年にもわたって世界の50カ国近くで資生堂の事業拡大を推し進めてきた。同社は、海外に7つの工場を持ち、世界の8,700の高級香水店やデパートに流通網を持っている^(注2)。

25

グローバル化を目指すこのような積極的なアプローチにもかかわらず、海外事業は1998年現在で純売上高の約15%を占めるにすぎない。資生堂は、2000年までにこの割合を少なくとも25%にまで拡大する事を目指している。

30

注1. フォーブス159(1)、1997年1月13日

注2. フォーブス、op.cit.