**会員研究発表の概要**

**発表者　赤 松 裕 二**

**（大阪市立大学 大学院）**

**Ⅰ．発表題目： 「日本と韓国における化粧品業界のブランド戦略**

**－資生堂とアモーレパシフィックを中心に－」**

**Ⅱ．発表の概要**

**１．研究の背景と目的**

ブランドは企業において経営戦略上の重要な意味を持つ資産であり、企業の競争優位を保つための手段として既存研究でも注目されている。そして、各企業が有する様々なブランドについて、戦略的に管理し意思決定を行うことが必要とされている。

近年、韓国の化粧品業界の躍進は著しく、2000年代には新興ブランドが続々と誕生して市場が活性化し、韓国内の化粧品市場は拡大し続けている。さらに、アジア周辺国での韓国の化粧品ブランドの評価も高まりを見せ、韓国の新たなグローバル産業として注目されている分野である。これらの最近の動きから、アジア市場では日本と韓国の化粧品ブランドが今後も競合を続けていくと予想され、日韓の化粧品業界とそのブランドの研究はさらに重要な意味を持つものである。

本研究の目的は、日本の資生堂と韓国のアモーレパシフィックを比較の対象とすることで、両社のブランドの展開をブランド・ポートフォリオと競争戦略的視点から検討し、ブランド戦略の新たな競争優位のポジショニングを導くことである。そして、ブランドの展開におけるコーポレートブランド戦略、個別の製品ブランドによる戦略を比較し、各々のブランドの創出から展開に至るプロセスを製品アーキテクチャの概念から考察し、新たなブランド戦略の枠組みを提示していく。さらに、海外進出をブランドからとらえた研究として、コーポレートブランドと個別の製品ブランドによる戦略の違いと、海外進出におけるブランド戦略の違いを明確にすることで、グローバル・ブランドとローカル・ブランドの優位性とその適合性を確認するものである。

**２．発表の要旨**

**（１）日韓の化粧品業界の概況**

　近年、日韓の化粧品市場は、日本の市場が成熟化し低成長の状況であるのに対して、韓国の市場は成長を続け急速に拡大している。日本においては資生堂が長らく国内市場で突出した地位にあったが、近頃では他業態からの参入や流通形態の変化、国内市場の成長鈍化により資生堂の国内シェアは低迷しており、海外売上への依存度が高まりつつある。韓国においては、アモーレパシフィックが業界最大手として高いシェアを維持しており、韓国内の市場拡大による成長とともにアジアを中心として海外市場においても売上を伸長させている。

また、日本における資生堂などの制度品メーカーが、その強力なコーポレートブランドを生かした戦略でマーケティングを行ってきたのに対し、韓国の化粧品ブランドは古くからの大手メーカーであっても、各製品のブランドを独立した個別ブランドとして育成している。

**（２）ブランド・ポートフォリオの競争戦略的視点からの考察**

　　資生堂とアモーレパシフィックのブランド戦略を比較することにより、ブランド・ポートフォリオ戦略のポジショニングについて、競争戦略的視点から全社的戦略と個別的戦略の適合性を考察する。既存研究でのアーカーらによるブランド・ポートフォリオの議論は、その構成によるリスク分散やシナジー効果、効率的運用としての戦略的意義について多くが論じられてきた。本研究では、ポーターを中心とした競争戦略的な視点から、ブランド・ポートフォリオと、その構成の軸となるコーポレートブランド（全社ブランド）と個別ブランドの戦略の差異性を新たに考察する。

**（３）製品アーキテクチャ論から見たブランド戦略**

本研究では、ブランドの展開を製品アーキテクチャ論の視点から考察することにより、コーポレートブランドを軸とした「擦り合わせ型」のブランド戦略と、個別の製品ブランドを軸とした「組み合わせ型」のブランド戦略という概念を導いている。その新たな概念によって日本と韓国の化粧品業界のブランド戦略を考察することで、製品アーキテクチャの理論を適用した新たなブランド戦略の枠組みを提示していくものである。

**（４）グローバル・ブランド戦略とローカル・ブランド戦略**

コーポレートブランド戦略を軸とする資生堂においては、企業としてのブランドへの信頼と評価を背景としており、親ブランドの保証下でローカル・ブランドによる現地化戦略が比較的容易である。一方の韓国のアモーレパシフィックにおいては、個別の製品ブランド戦略が中心であるため、ローカル・ブランドによる現地適合化よりも、既存ブランドを海外市場にそのまま拡張し、世界標準のグローバル・ブランドとしていく方法を選択することが、経営資源の分散化を防ぐうえで有利といえる。

これらのことから、コーポレートブランド戦略を軸とする企業では、ローカル・ブランドによる現地化に適合性を有し、個別ブランド戦略を軸とする企業では、ローカル・ブランドによる戦略での適合性は低いという結論が導かれる。また、両戦略ともにグローバル・ブランドによる標準化戦略においては適合性を有している。

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　以 上