

事例研究論文

化粧品業界のグローバルおよびローカル・ブランド戦略の考察 —資生堂とアモーレパシフィックの中国市場での展開を中心に—

赤松 裕二
大阪市立大学 大学院

キーワード：化粧品業界，ブランド戦略，韓国化粧品，グローバル・ブランド，ローカル・ブランド

1. はじめに

1-1. 研究の背景

近年、中国の化粧品市場は急速に拡大しており、2013年時点では世界第2位⁽¹⁾の市場規模となっている。また、韓国の化粧品業界における近年の躍進は顕著であり、化粧品の輸出額は2013年で約12億9千万ドルと、2008年の約3億7千万ドルから3倍以上に増加しており⁽²⁾、韓国の化粧品ブランドはアジア地域を中心に海外市場での評価を高めている。そして、資生堂の中国戦略にも注目でき、戦略的なブランド開発やマーケティングによって中国市場で優位な地位を築いてきており、資生堂の重要なマーケットとして位置づけられている。

本稿では、化粧品業界のブランド戦略を研究の対象として、日本の資生堂と韓国のアモーレパシフィックの中国市場におけるブランド展開を事例として考察している。この二社をとり上げた理由は、両社が日本と韓国を代表する化粧品メーカーであり、両社ともに化粧品から創業した長い業歴と多数のブランドを有し、近年は中国市場において競合する関係にある背景によるものである。

日本と韓国の化粧品各社は、中国の化粧品市場を重要なマーケットとして位置づけており、日本の化粧品業界では、1980年代から90年代に資生堂をはじめとする各社が相次いで中国に進出している。韓国の化粧品業界では1990年代にアモーレパシフィックが進出し、2000年以降は各社が競って中国市場での販売を拡大している。特に2010年以降、日韓の化粧品ブランドは中国市場をはじめとするアジア各国での競合を強め、韓国化粧品業界の急成長に

伴って日本の化粧品業界の脅威となりつつある。

1-2. 研究の目的と考察の視点

本稿の目的は、Aaker (2000) や Keller (2007) らによって論じられてきたブランドのグローバル戦略について、資生堂とアモーレパシフィックの中国市場でのブランド戦略を事例として、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、グローバル・ブランドとローカル・ブランドにおける適合性について考察することである。

企業が有するブランドには全社レベルのコーポレートブランドから、個々の製品を区別する製品ブランドのレベルにまで多岐のブランドが存在する。これらの戦略の優位性については、既存研究においてAaker (2004) や Kapferer (2000)、Calkins (2005) らによって議論されており、両社の中国市場での戦略の違いを、コーポレートブランド戦略と個別ブランド戦略の視点から考察する。また、海外市場における戦略においては、世界的に市場導入され、多くの国や地域で認知、評価されるグローバル・ブランド (global brand)、ある1カ国のみで市場導入されるローカル・ブランド (local brand)、ある地理的地域において市場導入されるリージョナル・ブランド (regional brand) に類型化できる (井上, 2013)。

資生堂の中国におけるブランド戦略は、ローカル・ブランドの開発による徹底した現地化戦略と、日本の販売スタイルを中国に移植したコーポレートブランド重視の戦略によって、2000年代にシェアを拡大している。一方のアモーレパシフィックでは、韓国内と同じ個別の製品ブランドを中国市場で

展開し、各製品ブランドをグローバル・ブランドとして汎用的に展開させており、資生堂と比較すると現地化には消極的といえる。これらのことから、日韓の二社におけるブランド戦略には基本的な違いがあり、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. 先行研究

コーポレートブランドと個別の製品ブランドにおける戦略的意義や優位性について、先行研究で多くの議論がなされている。Aaker(2004)によれば、コーポレートブランドは、その規模と組織能力、伝統などをもとに、製品に信用と信頼をもたらすことであるとし、究極的なマスターブランド戦略であると論じている。Kapferer(2000)は、企業名は力や継続性、地位を具象化する上で最も適したブランド名であるとし、コーポレートブランドの優位性を論じている。一方でRies(1998)は、消費者はブランドを買うのであって企業を買うのではないとして、製品ブランド名を企業名より重視すべきであると主張している。Calkins(2005)においても、個別ブランド戦略は古典的であるが強力なモデルであり、個別のブランドに問題が生じた場合にもリスクを最小化できるとして、個別ブランドでのリスク分散を論じている。また、築瀬(2007)は、従来は個別ブランド戦略であった欧米企業においても、コーポレートブランドによるエンドースによって、個別ブランドの価値を高める傾向にあることを指摘している。

これらの既存研究では、コーポレートブランドによる戦略は、マーケティング費用の効率化や経営資源の集中化といった効果によって優位性が高いが、一方ではリスクを一つのブランドで負うデメリットもあることが指摘されており、それぞれの優位性とリスクを中心に論じられている。

グローバル・ブランドについては、Aaker et al.(2000)によって、ブランド・アイデンティティ、ポジション、広告戦略、パーソナリティ、製品、パッケージ、外観、使用感などに関して、世界的に統一

されたブランドであると定義されている。また、グローバル・ブランドにとって重要なことは、すべての市場で機能するポジションを見つけることであると論じている⁽³⁾。Keller(2007)は、グローバル・ブランド戦略の課題は、多様な市場に合致するようにブランド・イメージを洗練させることであるとし、ブランドの持つ歴史や伝統は、本国市場では豊かで強力な競争優位性になるが、新規市場では存在しない場合があると指摘している⁽⁴⁾。松浦(2014)は、グローバル・ブランドにおけるロゴ・シンボルを含めたブランド・アイデンティティの統一化の重要性を論じており、ブランド・アイデンティティを世界中で共有することでブランド・イメージの一貫性が維持できるとする⁽⁵⁾。これらの既存研究においては、グローバル・ブランド戦略の重要点として、ブランド・イメージやポジショニングを中心に議論されており、ブランド・アイデンティティのグローバルな共通化が戦略の重要な要素とされている。

また、井上(2013)は、グローバルな製品ブランド管理の現状から、製品ブランド類型によって世界標準化と現地適合化のバランスが異なる可能性を指摘している。ローカル・ブランドやリージョナル・ブランドを配置する一方で、標準化寄りにグローバル・ブランドを配置することによって、主要な多国籍企業は全社的に標準化と適合化のバランスを図っていることを示唆している⁽⁶⁾。

3. 中国化粧品市場の概況

中国の化粧品市場は年率9%以上の伸びを示しており、2013年では中国化粧品市場は243億ドルの規模に達し、現在は世界で第2位の化粧品消費国となっている(図表1)。2013年で日本との順位が逆転しており、アメリカや日本、欧州主要国の世界シェアが減少傾向にあるのに対し、中国のGDPや所得の増加に伴って中国市場は急速に拡大しつつある。これは、中国全体に「化粧品をする文化」が根付いてきたことも大きく影響しており、所得の向上⁽⁷⁾とともに都市部や若年層を中心にして化粧の文化が拡大し、化粧人口が急速に増加したものである。

図表1 国別の化粧品市場規模

国名	順位	2011年	順位	2012年	順位	2013年
		シェア		シェア		シェア
アメリカ	1	15.7%	1	15.5%	1	15.2%
中国	3	8.8%	3	9.3%	2	9.7%
日本	2	9.8%	2	9.6%	3	9.3%
ドイツ	4	6.3%	4	6.2%	4	6.1%
ブラジル	6	5.5%	6	5.7%	5	5.9%
フランス	5	5.8%	5	5.7%	6	5.6%

出所：韓国保健産業振興院（2014）p.29 により筆者作成。

1980年代から外資系の化粧品メーカーが中国市場に進出しており、日系では資生堂が1981年から現地での販売を開始し、1991年に合併企業を設立して本格的に中国市場へ進出した。その他の日系企業では、コーセーが1987年、カネボウが1992年、花王が1993年に進出をしている。欧米の化粧品企業では、P&Gが1988年、エスティローダーが1993年、ロレアルが1996年に、韓国の化粧品企業では、アモーレパシフィックが1993年、LG生活健康が1995年に進出しており、90年代が進出のピークとなっている（李・丑山，2014；安部，2010；張，2010）。

一方で中国の地場化粧品メーカーは、主に内陸部の低所得者層を対象にした低価格帯の化粧品に注力しつつ、中国の伝統的な漢方などの成分による化粧品などによって付加価値を高める戦略をとっている。しかしながら、現状の中高価格帯の化粧品市場は、外資系ブランドや合併ブランドが優勢な状況であり、中国の地場ブランドは内陸部を中心とした低価格帯市場をターゲットとしている（張，2010）。

4. 中国の化粧品市場における事例

4-1. 資生堂の中国市場戦略

資生堂は、1981年から商社経由で日本国内の製品を中国へ輸出販売しており、「北京飯店」などのホテルや国営百貨店を通して現地販売を開始している⁽⁸⁾。

本格的な中国進出となるのは、1994年に中国専

用ブランドとして開発された「オプレ（AUPRES）」の販売開始である。「オプレ」の市場投入にあたっては、現地法人の生産と販売に対する資生堂本社の品質保証として、ブランド名に「SHISEIDO」のロゴを併記することで、中国の顧客に日本の資生堂による保証付きブランドとして認知させる方法がとられている。当時の中国化粧品市場は、海外からの輸入化粧品と国内地場企業の化粧品に二極分化されており、資生堂の「オプレ」はその中間価格帯を狙ったものであった。当時は中国の国産化粧品と海外ブランドとの間で品質面の格差が大きく、海外プレステージブランドの化粧品よりも低い価格帯にポジショニングされたため、販売は順調に推移し、「オプレ」は資生堂の現地主力ブランドへ成長していった。2003年時点で、中国内78都市の百貨店290店に販売網を拡大しており、2004年にはアテネオリンピックの中国選手団の公式化粧品に認定されている⁽⁹⁾。

発売当初の「オプレ」ブランドはスキンケアを重視していたが、次第に製品の品目を増やし、現在ではメイクアップ化粧品や香水類までの総合化粧品ブランドに育成されている。また、2001年には「オプレ」の男性化粧品分野である「JS」ブランドを発売し、2006年には化粧品専門店専用ブランドの「ウララ（URARA）」、2010年には薬局チャネル向けブランドとして「ディーキュー（DQ）」を発売している。

中国の販売店では、日本と同様に店舗の作り方や、接客応対、商品陳列、顧客管理手法といった教育を実施し、厳しい基準を設けている。また、専門店や百貨店には、日本から優秀な美容部員（ビューティ・コンサルタント）を長期派遣し、接客応対についても直接指導を行い、日本型の販売システムをそのまま中国に移植している。また、中国での現地化を進めるうえで、そのプロモーションにおいても当初の日本人女優のモデル起用から、2004年頃より中国人女優の起用に変更するなど、さらに現地化による訴求を高めている（山本，2010；張，2010）。

これらのことから、資生堂の中国市場での販売戦略は、中国市場の調査による専用商品の開発、市場特性に合わせたマーケティング、中国での現地生産

という形態をとり、販売体制は日本式のシステムを持ち込んで現地適合理化させたものといえる。

4-2. アモーレパシフィックの中国市場戦略

アモーレパシフィックは、1945年に太平洋化学工業社として創立した韓国最大の化粧品メーカーである。中国への本格的な進出は、1993年の瀋陽での合併による現地生産法人設立であり、2000年には上海に独資の現地法人を設立している。

アモーレパシフィックは、韓国国内でのメガブランドである「ラネージュ」を中国での主力ブランドと位置づけ、2011年までに中国で2,200の専門店と820の百貨店に販売網を拡大している⁽¹⁰⁾。そのほかには、中価格帯の「マモンド」や高価格帯の「雪花秀」ブランドを中国市場に投入しており、2012年には低価格帯ブランドの「イニスフリー」を市場展開し、中国市場において高価格帯から低価格帯までのブランド・ポートフォリオが構築された。

アモーレパシフィックでは中国向けのローカル・ブランドによらず、韓国内と同一のブランドを中国市場に拡張している。韓国内で実績のあるブランドを、そのままグローバル・ブランドとして対応した世界標準化寄りのブランド戦略である。その広告戦略においても、資生堂が中国人女優のモデルを起用するなどの現地化を推進したのに対し、アモーレパシフィックでは韓国人女優を起用するなど、韓国内と同一のイメージでマーケティングを行っている。また、現地生産における原料使用についても多くを韓国内から供給しており⁽¹¹⁾、中国市場においても韓国内と同一基準での製品が提供されていることから、韓国内の製品ブランドを世界標準化したグローバル・ブランドによる対応といえる。

5. ブランド戦略の比較と考察

5-1. 資生堂のブランド戦略

資生堂の国内外での基本的なブランド戦略は、コーポレートブランドを軸とした戦略が基本となっている。資生堂の製品ブランドの展開は、同社が持つ高評価の企業ブランドの価値の上に立脚したものであり、各製品ブランドには資生堂のコーポレート

ブランドが併記されているか、または有効なエンドーサーとして保証されているものである。

中国への進出では、その初期段階での中国専用ブランド「オプレ」の販売において、コーポレートブランドを併記することで、資生堂の企業名としてのブランド力に依存した戦略をとっている。また、製造元や販売元の表示に「資生堂麗源化粧品有限公司」や「資生堂(中国)投資有限公司」を記載することで、資生堂ブランドによる保証が付与されている。その他の現地専用ブランドにおいても、資生堂による保証付きブランド、またはシャドウ・エンドーサー⁽¹²⁾として存在しているものといえる。

資生堂の「オプレ」は、早期に中国に進出していた外資系企業がマスマーケットを中心としていたところに、その市場の空白帯ともいえる中価格帯の上位のセグメントをターゲットとした戦略によって販売を拡大していった。当時の高級輸入化粧品市場と大衆向けのブランドの空白地帯を埋めるように、資生堂の企業背景による優位性をもって新たな価格帯に「オプレ」ブランドが投入されたものである⁽¹³⁾。外資系他社が低価格帯のマスマーケット向けを現地化対応、高級品市場はグローバル・ブランドによる世界標準化対応としていたところに、現地適合理化された生産・販売体制によって、新たな市場セグメント上での優位性を発揮することができたといえる。

図表2は、2007年から2010年の中国における化粧品ブランドのシェアを比較したものである。スキンケア化粧品において、資生堂の「オプレ」は2007年当時で中国市場でのシェア第3位となっており、その後は高級化粧品や地場化粧品の販売伸長によってシェアを低下させているが、アジア企業のブランドとしては唯一の高い順位に位置している。メイクアップ化粧品は世界的に欧米ブランドが強いなかで、「オプレ」は上位に位置し安定したシェアを維持している。これらの実績から、資生堂におけるローカル・ブランドの「オプレ」は、その現地化戦略において一定の成功を収めたものといえるであろう。

図表2 中国の化粧品ブランド別シェア

スキンケア化粧品の上位10社

ブランド名 (会社名)	本社 所在国	2007年		2008年		2009年		2010年	
		順位	シェア	順位	シェア	順位	シェア	順位	シェア
Olay (P&G)	アメリカ	1	13.2%	1	11.4%	1	10.5%	1	9.8%
Mary Kay	アメリカ	4	4.8%	5	5.0%	2	5.8%	2	5.8%
Aristry (Amway)	アメリカ	5	4.7%	2	5.7%	3	5.2%	3	5.0%
L'Oreal Dermo	フランス	6	4.0%	6	4.6%	6	4.4%	4	4.6%
オブレ(資生堂)	日本	3	5.2%	4	5.1%	4	4.8%	5	4.5%
隆力奇	中国	7	3.1%	7	3.1%	7	3.0%	6	2.7%
Avon	アメリカ	2	5.8%	2	5.7%	4	4.8%	7	2.7%
Lancome (L'Oreal)	フランス	10	1.1%	9	1.6%	8	2.0%	8	2.2%
自然堂	中国	9	1.5%	9	1.6%	10	1.9%	8	2.2%
Vichy (L'Oreal)	フランス	8	2.0%	8	2.0%	8	2.0%	10	2.0%

メイクアップ化粧品の上位10社

ブランド名 (会社名)	本社 所在国	2007年		2008年		2009年		2010年	
		順位	シェア	順位	シェア	順位	シェア	順位	シェア
メイビリン(L'Oreal)	フランス	1	18.4%	1	18.5%	1	18.7%	1	18.9%
L'Oreal Paris	フランス	2	5.1%	2	6.7%	2	8.5%	2	10.9%
Mary Kay	アメリカ	5	2.4%	5	2.6%	3	2.9%	3	2.9%
オブレ(資生堂)	日本	4	2.7%	3	2.8%	4	2.8%	4	2.7%
Lancome (L'Oreal)	フランス	8	2.0%	6	2.3%	5	2.3%	5	2.2%
Revlon	アメリカ	5	2.4%	7	2.2%	7	2.1%	6	2.0%
Aristry (Amway)	アメリカ	7	2.1%	8	2.0%	8	2.0%	6	2.0%
Carslan	フランス	9	0.9%	9	1.3%	9	1.6%	8	1.8%
羽西(L'Oreal)	フランス	9	0.9%	10	1.0%	10	1.4%	8	1.8%
Avon	アメリカ	3	3.5%	3	2.8%	6	2.4%	10	1.6%

出所：JETRO 日本貿易振興機構（2012）pp.6-7 の図表により筆者作成。

図表3は、資生堂のブランド展開を示したものである。日本国内の主要ブランドの多くが、グローバル・ブランドとして海外市場においても展開されている。そのなかで「Za（ジーエー）」ブランドは、アジア地域向けのメガブランドとしているリージョナル・ブランドである。ローカル・ブランドとしては、中国市場で展開する「オブレ」をはじめとするブランド群があり、「ピュア&マイルド」は低価格帯のマスマーケット向けブランドであり、欧米企業の低価格帯の戦略ブランドや中国地場ブランドと競合する位置づけである。中国の高級品市場においては、グローバル・ブランドとしての「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポーボーテ」などを販売しており、これらはAaker et al. (2000) が論じるところの世界的に統一され、すべての市場で機能するポジションでのブランド展開である。そして、多様な市場に合致するようにブランド・イメージを洗練させたグローバル・ブランドといえる (Keller, 2007)。資生堂は中

国という新規市場において、中国専用のローカル・ブランドと世界標準のグローバル・ブランドの二本立ての戦略により、既存のグローバル・ブランドのアイデンティティを維持している。

図表3 資生堂の主要ブランド

資生堂 (主要ブランド)	
グローバル・ブランド (海外・国内共通)	クレ・ド・ポーボーテ SHISEIDO
	イプサ エリクシール
	マキアージュ インテグレート
	アクアレーベル 専科
リージョナル・ブランド (アジア地域)	Za(ジーエー)
ローカル・ブランド (中国市場向け)	オブレ URARA(ウララ) DQ ピュア&マイルド

出所：資生堂（2015）により筆者作成。

資生堂のブランド戦略としていえることは、コーポレートブランドを軸とした戦略の下で、グローバル・ブランドを一斉に展開する世界標準化による戦略と、ローカル・ブランドによる現地適合化戦略の併行戦略であると論じることができる。ローカル・ブランドによる現地化には相応のコストと時間的なロスが考えられるため、ローカル・ブランドを育成するにあたってはコーポレートブランドの信用力を背景とした展開が効果的であり、また、効率的であるといえる。資生堂の事例からは、現地適合化においてはコーポレートブランドを軸とする企業の優位性が高く、容易に導入できるものといえるであろう。

5-2. アモーレパシフィックのブランド戦略

アモーレパシフィックは中国市場では後発であり、先行して現地化が進められた資生堂に比較すれば、コーポレートブランドとしての認知度は劣っている。資生堂がその強力なコーポレートブランドを背景として、中国専用ブランドによるローカル・ブランド戦略を選択したのに対し、アモーレパシ

フィックは韓国内の製品ブランドをそのまま中国市場に拡張している。各ブランドがカニバリゼーションを発生させないように、韓国内のブランドを段階的に中国市場に進出させ、ブランド・ポートフォリオ上に計画的にブランドを配置している。

図表4は、アモーレパシフィックの主要ブランドを示している。アモーレパシフィックではローカル・ブランドやリージョナル・ブランドとしての個別対応はしておらず、韓国内で展開するブランドをそのままグローバル・ブランドとして対応させている。

図表4 アモーレパシフィックの主要ブランド

アモーレパシフィック (主要ブランド)	
グローバル・ブランド (海外・国内共通)	AMOREPACIFIC 雪花秀(ソルファス)
	LIRIKOS(リリコス) IOPE(アイオペ)
	LANEIGE(ラネージュ) Mamonde(マモンド)
	innisfree(イニスフリー)
	ETUDE HOUSE(エチュードハウス)
リージョナル・ブランド (アジア地域)	国内ブランドを海外 市場向けに拡張
ローカル・ブランド (中国市場向け)	

出所：アモーレパシフィック（2014, 2015）により筆者作成。

アモーレパシフィックでは、韓国内のメガブランドをそのまま中国市場に投入する戦略で、中国での販売額は、2008年の766億ウォンから2014年には4,649億ウォンに大きく伸ばしている。この躍進の要因として考えられることは、自社ブランドを一斉に市場投入するのではなく、ブランドの浸透度を見極めながら段階的に進出していった戦略が功を奏したものと考えられる。2003年の「ラネージュ」、2005年の「マモンド」の進出から期間を置いて、2011年から年ごとに「雪花秀」「イニスフリー」「エチュードハウス」を中国で本格展開させている。中国以外でも、各ブランドの段階的な市場投入が図られており、市場での評価とブランド認知を意識しつつ、一定期間で個別ブランドに経営資源を集中化する

段階的なプロモーションが行われている。個別ブランド戦略の特徴でもあるといえるが、経営資源の分散や顧客の混乱を避ける意味において、また、個々のブランドが市場で認知されることを重視して、複数ブランドを同時進出させることを避けてきたものと考えられる。

これらのことから、アモーレパシフィックは個別ブランド戦略によって、各ブランドをグローバル・ブランドとして育成する共通戦略がとられており、世界標準のブランドとして短期間にグローバル展開を図ろうとしている。資生堂が現地専用ブランドで市場を拡大した経緯や、一部の欧米企業が中国地場企業を買収して現地ブランドを得てきた戦略とは異なり、ブランドの世界標準化とブランド・アイデンティティを重視した動きにある。これは、松浦（2014）が論じているが、ブランド・アイデンティティを世界中で統一化することでブランド・イメージの一貫性を維持するという、グローバル・ブランド戦略の典型例といえる。

アモーレパシフィックの事例からいえることは、個別ブランドによる戦略では、個々のブランドがそれぞれに市場で認知され評価を受けることが必要となる。したがって、個別ブランドを中心に展開する企業においては、ローカル・ブランドによって現地適合理化を図ることは、まったく新たなブランドを未知の市場で展開することになる。これらのことから、個別ブランドによる戦略を軸とする企業においては、ローカル・ブランドの創出はコスト面で経営資源の効率化とトレードオフの関係にあり、既存のブランドをグローバル・ブランドとして世界標準化させることが有効な戦略といえるであろう。

5-3. ブランド戦略の比較と考察

図表5は、資生堂とアモーレパシフィックの経営指標を比較したものである⁽¹⁴⁾。売上高については資生堂がアモーレパシフィックを大きく凌駕しているが、営業利益額や利益率ではアモーレパシフィックが上回っている。海外売上では資生堂が早い時期から欧米、アジア地域に進出しており、資生堂の海外売上比率は53%の水準にまで達している。

アモーレパシフィックは中国等への進出において後発であったが、近年には中国市場での高い伸長を見せており、現地化戦略で先行していた資生堂を追う存在となっている。両社の自国内シェアでは、アモーレパシフィックは高いシェアを維持しているが、資生堂の国内でのシェアは低迷しており、海外売上への依存度が高まっている。しかし、国際比較での売上水準においては資生堂が5位であるのに対し、アモーレパシフィックは17位であり、韓国内の市場が拡大するなかでも、国際的な評価に至っては資生堂にはまだ及ばない状況である。

図表5 資生堂とアモーレパシフィックの業績比較

(金額: 百万US\$)

	資生堂	アモーレパシフィック
売上高 ※1)	6,472	3,504
営業利益	230	509
営業利益率	3.6%	14.5%
海外売上高	3,429	750
(内中国売上)	(955)	(421)
海外売上比率	53.0%	21.4%
国内シェア(化粧品) ※2)	約16%	約34%
国内順位(化粧品)	1位	1位
世界順位(化粧品)	5位	17位

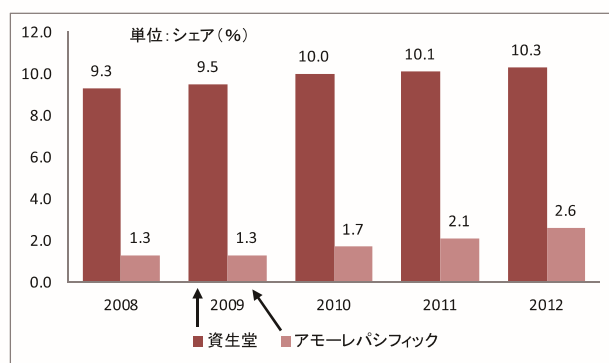
出所：資生堂(2014, 2015)、アモーレパシフィック(2014, 2015)、韓国保健産業振興院(2014)、パク・ファン(2015)により筆者作成。

図表6は、中国市場における資生堂とアモーレパシフィックのスキンケア化粧品の売上高とシェアについて、その5年間の推移を比較したものである。

アジア市場全般にスキンケア商品への関心が高く、資生堂をはじめとする日本のブランドは、このスキンケア分野で特に高い技術力を評価されてきたが、最近では韓国ブランドの評価も高まりつつある。

図表6 中国市場における2社のシェア比較
「スキンケア化粧品」

順位	会社名	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
1	ロレアル	14.3%	14.8%	15.8%	16.3%	16.8%
2	資生堂	9.3%	9.5%	10.0%	10.1%	10.3%
3	P&G	12.3%	11.3%	10.8%	10.2%	9.8%
4	メアリー・ケイ	5.3%	6.2%	6.7%	6.7%	7.0%
10	アモーレパシフィック	1.3%	1.3%	1.7%	2.1%	2.6%



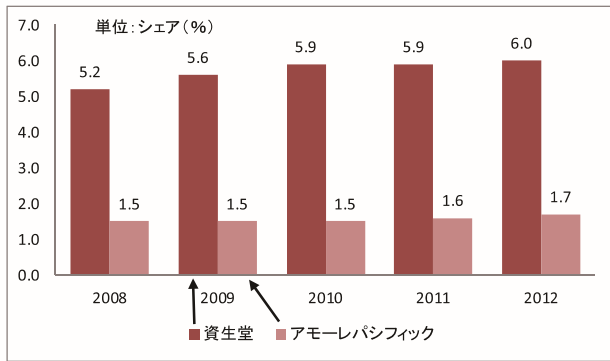
出所：キム(2013)により筆者作成。

スキンケア化粧品では、アモーレパシフィックの中国市場のシェアは2009年までは1.3%にとどまっていたが、2012年では2.6%に倍増している。中国市場では後発であるが、計画的に個別の製品ブランドを市場に投入し、各セグメント別のマーケットを見据えたうえでの戦略が功を奏したものである。すなわち、中国の化粧品市場の拡大に合わせて、個別ブランド戦略を有効に展開させた結果といえる。

また、次の図表7は、中国市場における資生堂とアモーレパシフィックのメイクアップ化粧品の売上高とシェアについて、その5年間の推移を比較したものである。メイクアップ化粧品は従来から欧米系ブランドが強く、アジア各国でのブランド力も欧米系の評価が高い分野である。早くから中国に進出した資生堂は第2位であるが、2010年からの伸び率は低い。アモーレパシフィックは微増ながらもシェアを高めてきており、メイクアップ化粧品分野でも販売を伸ばしている。

図表7 中国市場における2社のシェア比較
「メイクアップ化粧品」

順位	会社名	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
1	ロレアル	29.7%	31.9%	32.7%	32.9%	33.5%
2	資生堂	5.2%	5.6%	5.9%	5.9%	6.0%
3	ルイ・ヴィトンMH	3.1%	3.5%	3.7%	3.9%	4.0%
4	エスティローダー	2.1%	2.5%	3.1%	3.6%	3.8%
10	アモーレパシフィック	1.5%	1.5%	1.5%	1.6%	1.7%

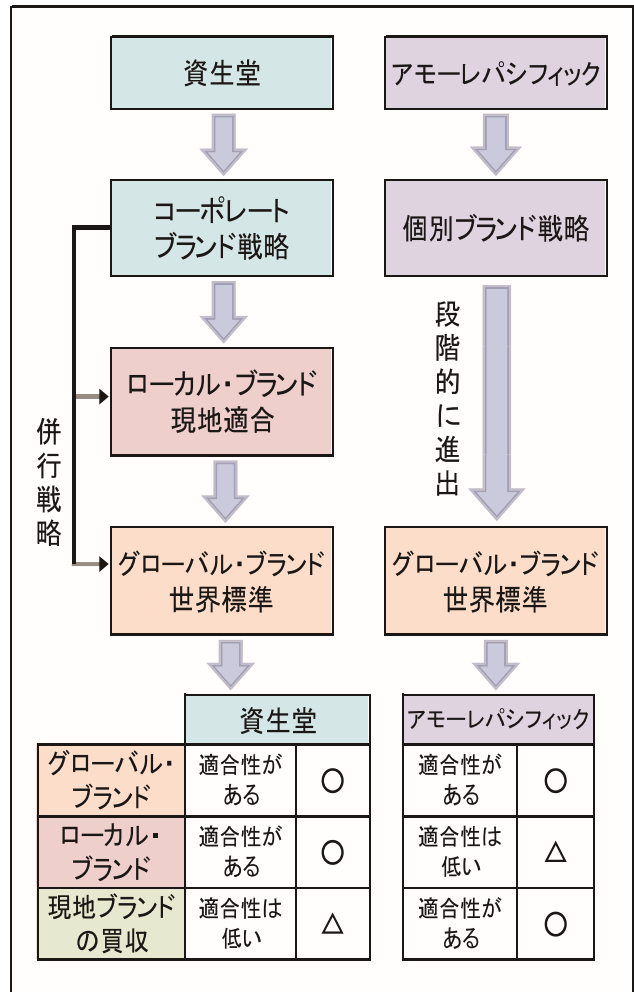


出所：キム（2013）により筆者作成。

図表8は、資生堂とアモーレパシフィックの中国市場でのブランド戦略の比較を図示したものである。資生堂はコーポレートブランドを軸とした戦略であり、企業のブランド力を背景としたローカル・ブランドによる現地適合化と、世界標準のグローバル・ブランドによる併行戦略といえる。

資生堂のように、企業名やコーポレートブランドの認知度が高い状況では、親ブランドによる保証が見える形をとることで、新規市場における現地化対応のローカル・ブランドの構築は容易であるといえ、適合性をみる事ができる。ローカル・ブランドと既存ブランドとの間において、明確な差別化の創出とブランド・イメージの調整を経ることで、コーポレートブランドのイメージを傷つける懸念も少なくなる。また、既存のグローバル・ブランドにおいても、コーポレートブランドを背景としたブランド・ポートフォリオがすでに構築されていることから、複数の製品ブランドを一斉に新規市場に投入することが可能といえる。資生堂という企業のブランド価値に対して経営資源を集中化することで、傘下の各製品ブランドがその効果を享受できるものである。

図表8 資生堂とアモーレパシフィックの戦略比較



出所：筆者作成による。

一方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を軸とする戦略であることから、新規市場においては企業名やコーポレートブランドによる認知は期待できない。個別の製品ブランドがそれぞれに評価を得ることが必要であり、経営資源の分散化を防ぐためには、段階的に各ブランドを進出させていく方法が得策といえる。また、新規市場へ段階的に進出させることで、個別の製品ブランドに問題や経営上のリスクが生じた場合にも、他のブランドへの影響は限定的であり、その個別ブランドを市場から撤退することも容易である。

個別ブランド戦略において、ローカル・ブランドを新規市場で構築するには一からのブランド構築が必要となり、マーケティングのコスト面での優位性が低いため、その適合性は低いものといえる。しか

しながら、グローバル・ブランドによる世界標準化対応においては、既存の製品ブランドを、同一のブランド・アイデンティティを維持しつつ他市場へ拡張させることで、マーケティングコストも軽減されることから、適合性が認められるものである。また、コーポレートブランドのイメージなどに拘束されないブランド展開であることから、現地企業のブランドを買収して傘下とすることも容易であり、コーポレートブランドを軸とした戦略に比較すると、現地ブランドの買収への適合性がみられる⁽¹⁵⁾。

以上の考察から、資生堂のローカル・ブランドによる戦略は、進出当初から有効な展開を成すことができたが、外資の化粧品各社が競合するなかでは、従来先発優位を維持し続けることは難しい状況となっている。アモーレパシフィックなどの新規参入の後発ブランドが、資生堂をひとつのターゲットとして集中的なプロモーションで対抗することにより、先発の優位性は薄まりつつある。すなわち、強力なコーポレートブランドを背景として新規市場での認知を補完する戦略には限界があり、今後の新規市場への参入においては、個別の製品ブランドをグローバル・ブランドに拡張した世界標準化も有力なブランド戦略であるといえる。

6. おわりに

本稿では、日本の資生堂と韓国のアモーレパシフィックの中国における化粧品ブランドの戦略について比較を行い、その戦略の特徴と業績への効果を考察した。両社を比較して明らかとなったことは、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。さらに、コーポレートブランドの傘下にある製品ブランド群を並行してマーケティングすることも可能である。また、新規市場において低価格帯の製品を投入することが、親ブランドの評価に影響を及ぼす場合もあり得ることから、ローカル・ブランド対応によるブランドのすみ分けにも効果がある。

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、コーポレートブランドの信頼や評価に依存したマーケティングは期待できず、各ブランドが単独で新規市場での地位を築いていくことになる。そのために、ローカル・ブランドの構築においては、自国での新規ブランドの育成よりも困難となることが予想される。すなわち、個別ブランドを軸とした戦略では、ローカル・ブランドによる現地適化よりも、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、余分なマーケティングコストを負担せず既存の経営資源を有効に活用できるものといえる。

資生堂のように長年の国際的評価と信頼を得た企業においては、そのコーポレートブランドは信頼の証となり、傘下ブランドのエンドーサーとして有効である。それは、新規市場においてもコーポレートブランドの認知が有効であるかぎり、新たなローカル・ブランドの創出において優位性が高いものである。しかしながら、新規市場においてコーポレートブランドの認知度が低い場合には、既存の個別ブランドをグローバル・ブランドに育成していく方が、コスト面やブランド認知までの時間において有利であり、グローバルな評価を得ることでの相乗効果も期待できる。

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には適合性を有しており、これらの考察の結果は、本研究における新たな発見であるといえる。

既存研究では、製品や企業としての海外進出の議論が中心であり、本研究は海外進出をブランドからとらえた研究として意義をなすものと考えられる。本研究は、日韓の化粧品メーカーを例として、中国市場でのブランド戦略を考察した一つの事例であるが、新規市場におけるブランド戦略の選択の可能性として、また、コーポレートブランドと個別ブランドによる戦略の効果として、今後のブランド戦略の研究

に貢献するものとする。

しかしながら、本稿でとり上げた化粧品業界のブランド戦略は、様々な国や業界のブランド戦略の一例に過ぎず、今後の研究の課題として、さらに研究の対象先と地域を広げていくことが必要である。今後、他の企業や地域を研究対象に加えたブランド戦略について調査・分析を行い、さらにグローバルな視点から研究を進めていきたい。

注

- (1) 韓国保健産業振興院『2014年化粧品産業分析報告書』2014年, 4頁。
- (2) 同上書, 2014年, 69頁。
- (3) Aaker, D. A. et al., "Brand Leadership", The Free Press, 2000, 邦訳書, 2000年, 392-394頁。
- (4) Keller, K. L., "Strategic Brand Management Third Edition", Prentice Hall, 2007, 邦訳書, 2010年, 726頁。
- (5) 松浦祥子『グローバル・ブランディングものづくりからブランドづくりへ』碩学舎, 2014年, 29-30頁。
- (6) 井上真里「製品ブランド管理の進展がグローバル・マーケティング枠組みに与える示唆」『流通研究』Vol.15 No.2, 2013年, 71-72頁。
- (7) 都市部在住の月収2,500元以上の女性が、2005年の約200万人から2010年には約1億人の5倍に増加したといわれている(日本貿易振興機構, 2012年, 3頁)。
- (8) 山本学『進化する資生堂—中国市場とメガブランド戦略—』翔泳社, 2010年, 206頁。
- (9) 張智利『メガブランド—グローバル市場の価値創造戦略—』碩学舎, 2010年, 151-154頁。
- (10) 李順子・丑山幸夫「中国における日韓化粧品企業の国際戦略に関する考察—資生堂とAMORE-PACIFICの比較研究—」『日本国際情報学会誌』第11巻1号, 2014年, 39頁。
- (11) 同上書, 2014年, 40頁。
- (12) 企業ブランドとの表面上の結びつきは強くないが、企業の親ブランドが個別の製品ブランドを影で裏保証していることが認知され、個別ブランド

の信用力を強化する役割を果たす。

- (13) 張智利, 前掲書, 2010年, 153-155頁。
- (14) US\$ への換算レート: 120.17円/US\$, 1,105.52ウォン/US\$, 2015年3月31日東京市場公示仲値。
※1) 売上高等の業績は、資生堂2015年3月期、アモーレパシフィック2014年12月期。
※2) 順位等の基準は2013年基準、韓国保健産業振興院, 2014年, 43頁。
- (15) 個別ブランド戦略をとる欧米の化粧品企業は、中国地場ブランドの買収にも積極的である。

参考文献

- (1) 安部悦生著「資生堂の中国戦略—中国女性をより美しくする—」『経営論集』第57巻第1・2号, 2010年。
- (2) アモーレパシフィック 아모레퍼시픽 (<http://www.amorepacific.com/>) 2015年9月30日閲覧。
- (3) アモーレパシフィック 아모레퍼시픽『지속가능성보고서(持続可能性報告書)2013, 2014』アモーレパシフィック, 2014年, 2015年。
- (4) 井上真里「製品ブランド管理の進展がグローバル・マーケティング枠組みに与える示唆」『流通研究』Vol.15 No.2, 63-76頁, 日本商業学会, 2013年。
- (5) 韓国保健産業振興院『2014년 화장품 산업 분석 보고서(2014年化粧品産業分析報告書)』한국보건산업진흥원(韓国保健産業振興院), 2014年。
- (6) キムヒュミ 김혜미『화장품 점점 예뻐지는 이유(化粧品ますます綺麗になる理由)』韓国イートレード証券, 2013年。
- (7) 資生堂『アニュアルレポート2014, 2015』資生堂, 2014年, 2015年。
- (8) 資生堂 (<http://www.shiseidogroup.jp/>) 2015年9月30日閲覧。
- (9) 張智利『メガブランド—グローバル市場の価値創造戦略—』碩学舎, 2010年。
- (10) 日本貿易振興機構『中国化粧品市場調査報告書』JETRO 日本貿易振興機構, 2012年。
- (11)パクサンヨン 박상연・ファンオヨン 황어연「화장품(化粧品)」『新韓金融投資セクターレポート』신한금융투자(新韓金融投資), 2015年。

- (12) 松浦祥子『グローバル・ブランディングーものづくりからブランドづくりへー』碩学舎, 2014年。
- (13) 築瀬允紀『コーポレートブランドと製品ブランドー経営学としてのブランディングー』創成社, 2007年。
- (14) 山本学『進化する資生堂ー中国市場とメガブランド戦略ー』翔泳社, 2010年。
- (15) 李順子・丑山幸夫「中国における日韓化粧品企業の国際戦略に関する考察ー資生堂と AMOREPACIFIC の比較研究ー」『日本国際情報学会誌』第11巻1号, 2014年。
- (16) 李賑培「中国市場におけるアモレパシフィックのブランド戦略」『創価大学大学院紀要』第36集, 2014年。
- (17) Aaker, D. A. et al., “Brand Leadership”, The Free Press, 2000. (阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップー見えない企業資産の構築ー』ダイヤモンド社, 2000年).
- (18) Aaker, D. A., “Brand Portfolio Strategy”, The Free Press, 2004. (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社, 2005年).
- (19) Calkins, T., “Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management”, Wiley, 2005. (小林保彦・広瀬哲治監訳『ケロッグ経営大学院 ブランド実践講座』ダイヤモンド社, 2006年, 107-131頁).
- (20) Kapferer, J. N., “Remarques-Les Marques à l'épreuve de la pratique”, Editions d'Organisation, 2000. (博報堂ブランドコンサルティング監訳『ブランドマーケティングの再創造』東洋経済新報社, 2004年).
- (21) Keller, K. L., “Strategic Brand Management Third Edition”, Prentice Hall, 2007. (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント第3版』東急エージェンシー, 2010年).
- (22) Ofek, E. and Herman, K. “AmorePacific” Harvard Business School, 2008, 9-507-070.
- (23) Ries, A. & L., “The 22 Immutable Laws of Branding”, Harper Collins Publishers, 1998. (片平秀貴監訳『ブランディング22の法則』東急エージェンシー出版部, 1999年).

(査読論文)