

2017 年 4 月 13 日
みずほ銀行 産業調査部

Mizuho Industry Focus Vol. 189

変化を遂げるアジア化粧品市場と日本企業のアジア戦略の在り方 ～アジアという大海で日本企業は変化の波に乗れるのか～

松藤 希代子

〈要 旨〉

- わが国の化粧品産業は世界第 3 位の市場を形成しているが、足下では飽和感が強まっている。今後も日本では人口動態に応じた緩やかな市場の縮小が見込まれ、これまで国内市場に依存してきた日本企業は成長機会を海外に見出していくことが必要である。中でも、成長ポテンシャルが高く日本企業の展開余地もあるアジアは、日本企業にとって優先的に強化すべき市場といえる。しかしながら、近年のアジア市場では韓国企業の脅威やローカル企業の成長萌芽など、競争環境に変化の兆しがみられるが、日本企業は未だアジア戦略の方向性を見出すことが出来ていない。
- アジアでプレゼンスを高める企業の戦略をみると、①規模の格差が生み出す投資余力とコスト負担力を活かしたマス展開でプレゼンスを確立したグローバル企業、②グローバル企業との競争回避の戦略で生き残ってきたローカル企業、そして、③政策支援の後押しを受けて着実に実力をつけてきた韓国企業の例が挙げられる。企業戦略の方向性としては、マスで勝負するパワーゲームに持ち込むか、あるいはニッチ市場で生き残っていくのかという 2 つが基本的な考え方であろう。
- 日本企業は、高品質の製品を生み出す技術・処方開発力など日本企業ならではの強みを有する一方、規模の格差に起因する①マーケティング力の弱さ、②ニーズに対する順応性の低さ、そして、ブランドマネジメントに関しては、③低所得者層向けマスブランド不在、④プロダクトブランドの弱さという課題を抱えている。こうした強みを活かされてない上、顕在化している課題への対応ができていないことこそ、日本企業がアジアでプレゼンスを発揮できない最大の要因となっている。
- アジア戦略を考察する上で、まずはアジア戦略に投入可能な経営資源を確保すべく、国内非注力ブランドの廃止・売却による「選択と集中」を実践することが必要である。その上で、日本企業を取るべきアジア戦略は、規模の格差という短期的な解消が難しい課題を踏まえると、強みを活かす競争回避の戦略を基本とすべきだろう。この基本戦略に加え、M&A を活用したブランドマネジメントや現地化など課題の克服に繋げる戦略を段階的かつ地道に取り組んでいくことも必要である。競争環境の変化が見込まれる中、日本企業がアジアでプレゼンスを発揮するには、現時点からこうした取り組みに着手することが肝要である。

目 次変化を遂げるアジア化粧品市場と日本企業のアジア戦略の在り方
～アジアという大海で日本企業は変化の波に乗れるのか～

I. はじめに		2
II. なぜ今アジアに着目するのか		3
1. 国内市場における成長の限界		
2. 有望市場としての魅力が高まるアジア		
3. 日本企業の展開余地もアジアにあり		
4. 今、改めてアジアに着目する理由		
III. 企業戦略の比較にみるアジア展開の KSF		14
1. マスで勝負するのか、それともニッチで生き残るのか		
2. グローバル企業は規模の格差を活かしたマス展開でプレゼンスを確立		
3. ローカル企業は競争回避の戦略がついに花開く		
4. K-Beauty をアジアで確立しつつある韓国企業の実力		
IV. 日本企業が取るべきアジア戦略に関する考察		22
1. アジア戦略の策定に向けて		
2. 「選択と集中」の実践で、アジア戦略に必要な経営資源を確保せよ		
3. 強みを活かした競争回避の戦略で新たな市場を切り拓く		
4. 課題解決の方策をグローバル企業の戦略に学ぶ		
V. おわりに		30

I. はじめに

化粧品が兼ね備える二つの性質

化粧品は、二つの性質を有している。一つは日用品としての性質、もう一つは嗜好品としての性質である。前者は、洗顔や洗髪など身体を清潔に保つための実用的な用途を目的として使用される場合にみられるものである。後者は、外見を美しく見せるためだけでなく、有名ブランドの製品を手に入れたい、あるいは肌や髪の問題を改善したい、などといった消費者の充足感を満たすことを目的として使用される場合にみられるものである。消費者は購買力が高まるにつれ、より嗜好性の強い化粧品を買い求めることが出来るようになり、購入可能な製品の幅が広がっていく。化粧品市場は、こうした消費者購買力の向上とそれに伴うニーズの高まりに応じて発展を遂げてきた。

新興国市場の存在感が高まる足下の化粧品産業

日本では、古くから紅やおしろいを使うなど、化粧をするという行為が消費者に深く浸透しており、欧米市場に並ぶアジア最先端の化粧品市場として位置づけられている。しかしながら、足下では、欧米や日本などこれまで世界の化粧品産業を牽引してきた先進国市場において成熟感が強まっており、特に日本市場は、人口動態などを踏まえると長期的には市場の縮小を避けることが難しいものと想定される。一方で、経済成長と人口増加を背景に成長しているアジア化粧品市場は、グローバル市場で徐々に存在感を高めつつある。そのため、日本の化粧品企業が持続的な成長を実現していくためには、こうした成長市場における事業基盤の確立が今後一層重要なものとなるだろう。

急成長がみられるアジアでは、環境変化の兆し

日本企業は、グローバル市場の中でも成長市場として位置づけられるアジアに着目し、挙ってアジア展開を本格化させている。しかしながら、既にアジアで先行しているグローバル企業の存在感が強く、日本企業はプレゼンスを高めることが出来ずにいる。加えて、近年、アジアでは競争環境に変化の兆しも表れており、日本企業はこうした変化をいち早く捉え、アジア戦略の見直しを図っていくべきものと考えられる。

本稿の目的

本稿では、変化を遂げるアジア化粧品市場の現状整理と、アジアでプレゼンスを高めている企業の戦略を踏まえ、日本企業の取るべきアジア戦略の方向性を考察したい。尚、本稿における化粧品の構成品目は、スキンケア・メイクアップ・ヘアケア・フレグランスと定義する。

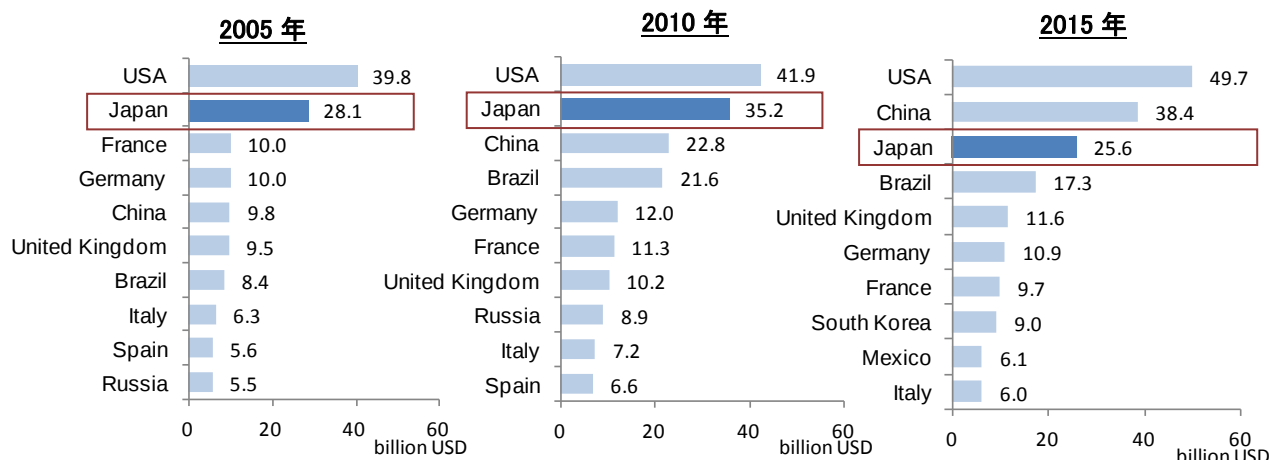
Ⅱ. なぜ今アジア市場に着目するのか

1. 国内市場における成長の限界

成熟感の強まる
日本の化粧品市場

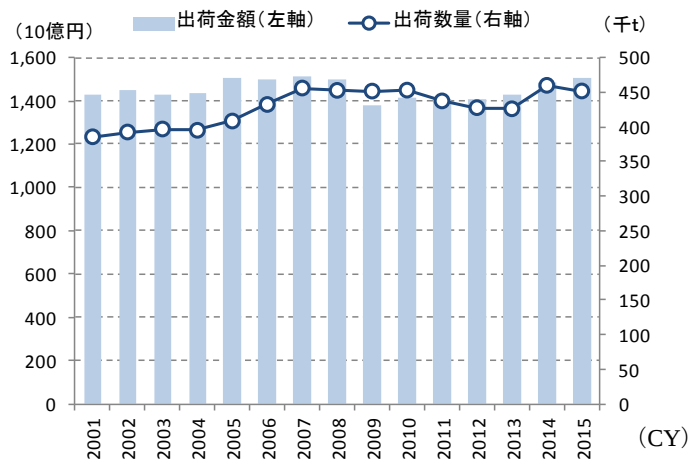
これまでわが国は、長らく世界第 2 位の巨大市場を形成し、世界の化粧品市場を牽引する存在であったが、近年は成長著しい中国からその座を奪われ、勢いに欠ける状況が続いている(【図表 1】)。足下では、インバウンド消費の影響を受けて持ち直したかのようにみられているが、国内消費者による純粋な内需は既に頭打ちとなっており、国内市場の成熟感が強まっていることは否めない(【図表 2】)。

【図表 1】化粧品小売販売額上位 10 カ国の変化



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】国内化粧品出荷金額の推移



(出所) 経済産業省「生産動態統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

国内市場は人口
動態に応じた市
場の縮小が避け
られない

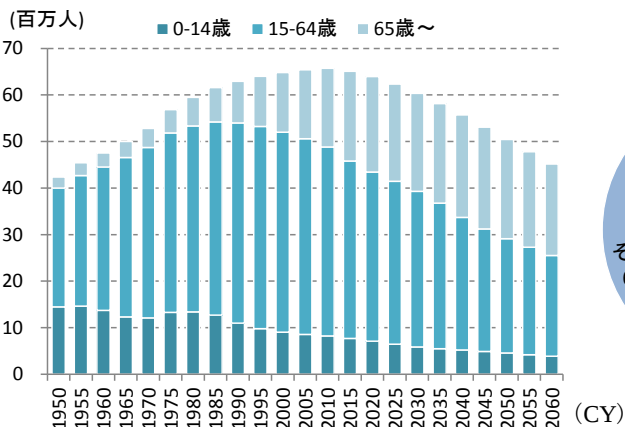
長期的な視点で国内市場の先行きを占っても、そこに明るい未来が待っているとは到底考えにくい。化粧品市場の変動要因は、単価・数量・使用率に分解できる。使用率に関してみると、日本では既に化粧水や洗顔料の使用率が 9 割を超えるなど、化粧品の使用が深く浸透した市場であり、これ以上の使用率向上は見込みにくい。数量という観点では、人口動態に左右されるところが大きい。化粧品を主に消費する国内女性人口は、2010 年をピークとして既に

減少トレンドに突入していることに加え、高齢化の進展を受けて今後は市場からの退出者も増えていく可能性が高い(【図表 3】)。何らかのきっかけから新市場が創出できれば、国内市場の成長も期待できるだろうが、現時点においてはその兆しもみられず、現実的とは言い難い。そのため、国内においては人口減少に応じた緩やかな市場の縮小が避けられないだろう。縮小が見込まれる市場環境下、単価の変動は個人消費に影響を受けやすいが、国内個人消費の不透明感が増すなかでは、単価の大きな変動も見込みにくいのが現状である。

国内市場は、上位企業を中心とする硬直的な市場

日本の化粧品市場では、資生堂や花王、コーセーといった大手企業のほか、中堅中小規模の企業が数多く存在している。これに加え、特に 2000 年以降から相次いだ異業種参入の影響もあり、国内の競争環境は激化の一途を辿っている。しかしながら、企業シェアをみると、上位 3 社で約 4 割を構成する状況はこの 10 年間で殆ど変化がみられない。つまり、日本の化粧品市場は市場参加者が増える一方ではあるが、実は上位企業が固定化された硬直的な市場であることが伺える(【図表 4】)。

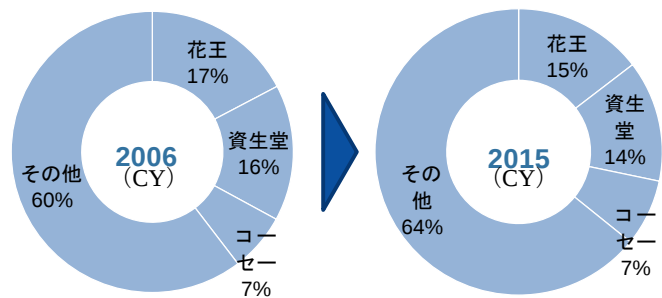
【図表 3】国内女性人口の推移



(出所) 総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2020 年以降は国立社会保障・人口問題研究所による推計値

【図表 4】上位 3 社の企業シェア

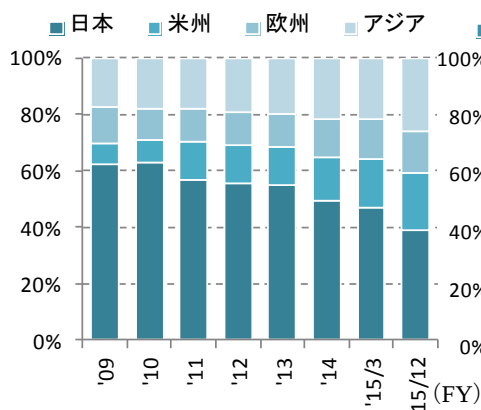


(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

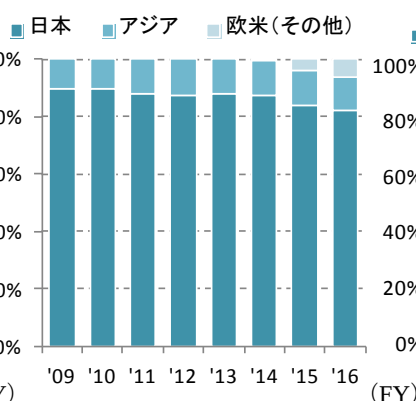
殆どの日本企業は国内市場に依存

国内上位 3 社の売上構成をみると、資生堂以外は日本の売上構成比が非常に高いことがわかる(【図表 5～7】)。また、この 3 社以下の企業を含めてみても、その殆どが国内市場に依存したビジネスモデルを構築している。日本企業は、内需が拡大していた 2000 年代後半まで、肥沃な国内市場で多様化する消費者ニーズにきめ細かく対応していくことで十分に成長が可能であった。そうした国内市場の環境もあり、海外展開への取り組みが後手にまわったため、日本企業は結果的に国内依存度を高めたものとみられる。国内市場の縮小が見込まれる環境下、日本企業は国内に依拠したビジネスモデルを踏襲する限り、企業としての成長に限界が訪れることは自明の理であり、現状のビジネスモデルを見直すことが必要だろう。

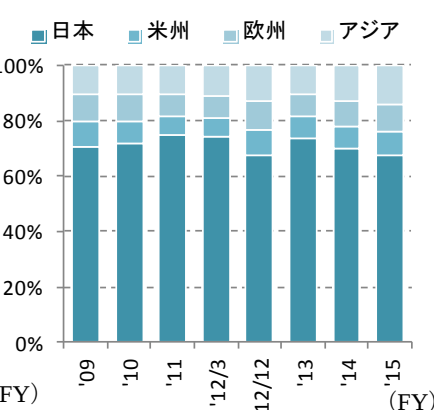
【図表 5】資生堂売上構成



【図表 6】コーセー売上構成



【図表 7】花王売上構成



(出所)【図表 5～7】全て、各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 花王は 2012 年 12 月期、資生堂は 2015 年 12 月期に其々決算期変更を実施

(注 2) 花王数値は企業全体の数値であり、化粧品以外の売上も含まれる

持続的な成長のためには、海外市場におけるプレゼンス強化が現実的な戦略

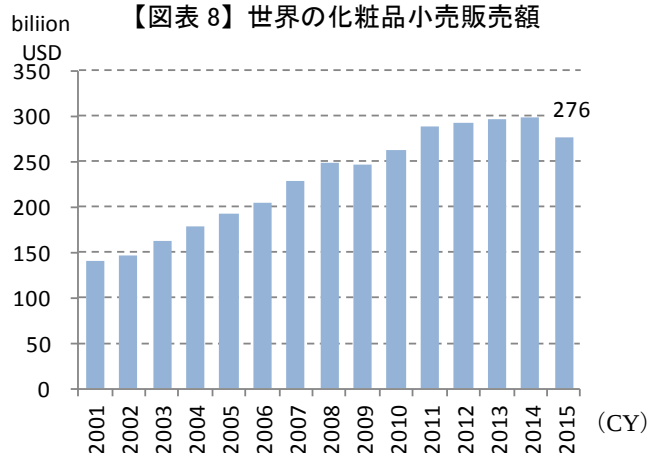
日本企業が持続的な成長を実現していくためには、国内で限られたパイを奪いながらシェアを高めていく、あるいは海外で如何にプレゼンスを高めていくかという 2 つの方向性が王道な戦略だろう。前者に関しては、今後プレイヤーの淘汰が進んでいけば現実的と言えるだろうが、長らくシェア不変の業界構造が続いている環境を踏まえると、体力勝負の長期戦に持ち込まれることが想定される。そのため、後者で挙げている通り、日本企業は海外市場でプレゼンスを高めていかない限り、国内市場の緩やかな縮小とともに、むしろ衰退の一途を辿っていくことだろう。

2. 有望市場としての魅力が高まるアジア

世界最大の市場としてポジションを確立したアジア市場

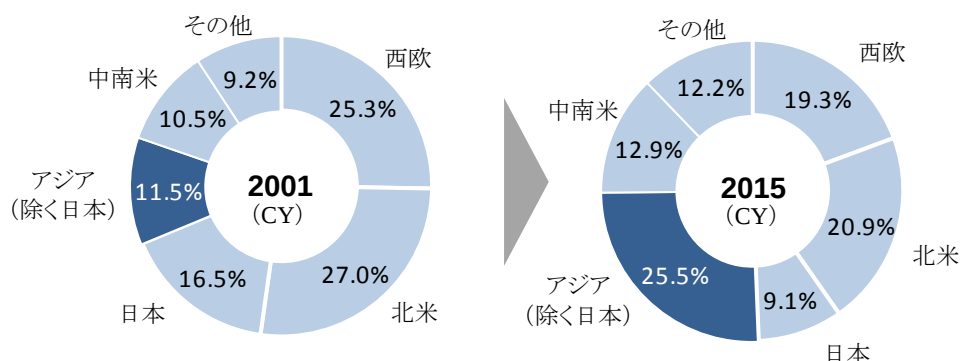
それでは、世界市場全体を俯瞰した場合、日本企業はどの地域に成長機会を見出していくべきだろうか。本節では、日本企業にとっての有望市場を探るべく、地域ごとの市場成長ポテンシャルについてみていきたい。2015 年の世界化粧品市場は 2,760 億ドルの規模に達し、直近は為替変動のインパクトを大きく受けたものの、これまで安定的な成長を遂げてきた(【図表 8】)。市場の内訳をみていくと、2000 年時点では西欧・北米・日本の 3 地域を中心とする業界構造であったが、徐々にアジアで化粧品の市場形成が進み、現在ではアジアが世界最大の市場としてのポジションを確立している(【図表 9】)。

【図表 8】世界の化粧品小売販売額



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 9】世界化粧品市場の地域別構成(左:2001 年、右:2015 年)

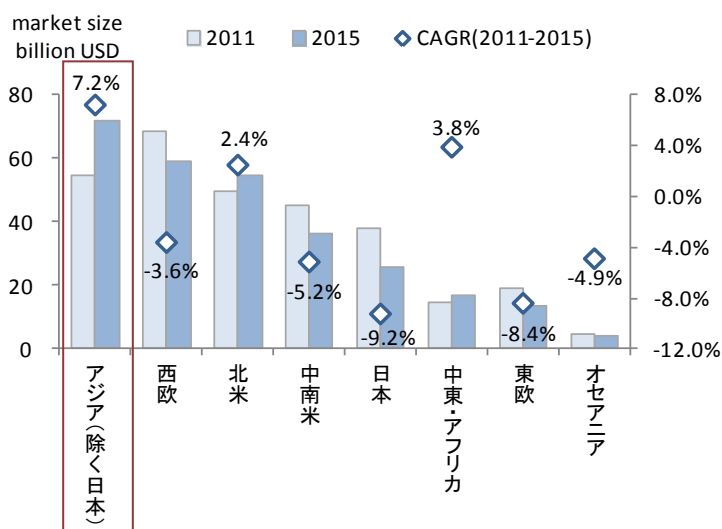


(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

成長率もアジア
市場の高水準が
際立つ

また、成長率という観点でもアジア市場の高成長が際立っている(【図表 10】)。アジア市場における高成長の要因は、経済成長に伴う所得水準の向上と人口増加の影響が大きい。一方、これまで化粧品市場を牽引してきた先進国地域では成長鈍化がみられる。西欧では、既に化粧品市場が成熟し、国によっては縮小トレンドが続いている。加えて、近年では欧州経済の停滞が化粧品消費にマイナスの影響をもたらしているものとみられる。北米では、人口増加に伴う市場拡大が続いているが、成長率は緩やかなものにとどまっている状態である。

【図表 10】地域別化粧品市場規模と成長率



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

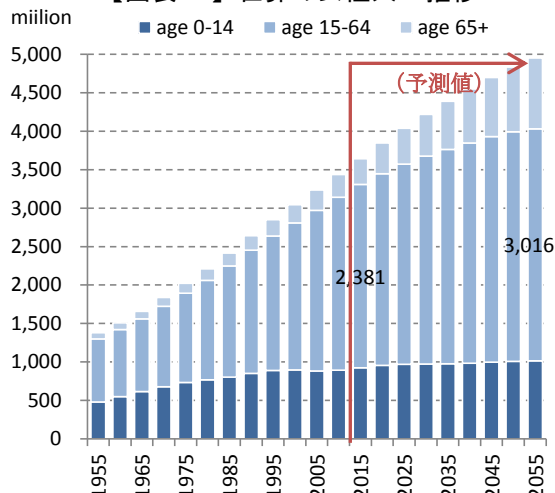
(注) 為替変動の影響含む

世界人口の 5 割
超を構成するア
ジア地域

このように、規模・成長率の観点で、アジア市場が現状においては最も魅力の高いマーケットといえるだろう。これに加え、今後の成長ポテンシャルという観点でも、アジア市場に対する期待は大きい。化粧品の主な購買層である 15～64 歳女性人口を「化粧人口」と定義した上で、今後の人口構造の変化をみていくと、世界の化粧人口は 2015 年で 23 億人を突破し、2055 年には 30 億人にまで膨れ上がることが予想されている(【図表 11】)。この化粧人口の増加を支えているのが新興国地域である。2030 年までに新興国地域の人口構成比が 8 割を超える水準に達するとみられ、特にアジアは中長期的にも世界化粧

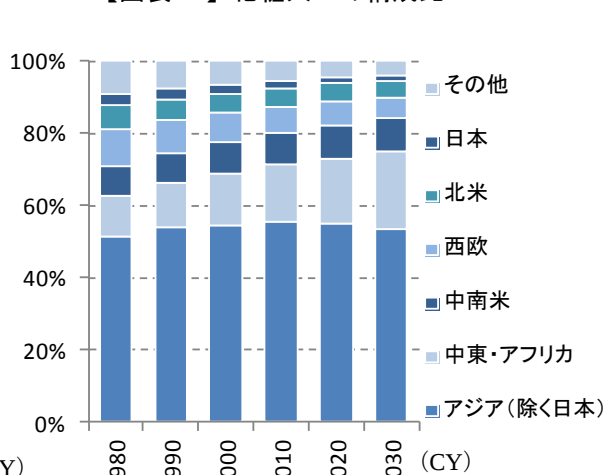
人口の約5割を構成し続ける重要な地域である(【図表12】)。これまでの化粧品市場は、世界化粧人口の2割程度を構成する先進国地域が主な消費の担い手であったが、今後は新興国地域における経済成長を受けて、特に人口構成比の高いアジアが化粧品消費の主な担い手として存在感を高めていくものとみられる。

【図表11】世界の女性人口推移



(出所) United Nations Population Prospects より
みずほ銀行産業調査部作成
(注) 2015 年以降は United Nations による予測値

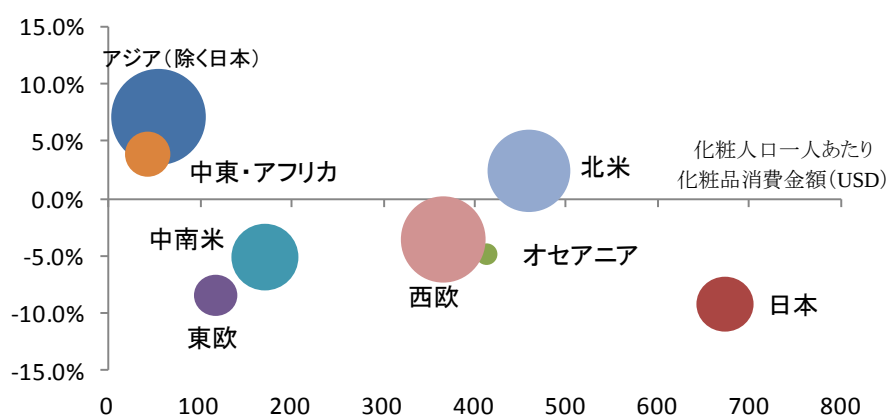
【図表12】化粧人口の構成比



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2020 年以降は Euromonitor による予測値

アジアにおける
化粧文化の浸透
余地は大きく、更
なる市場成長の
可能性

人口動態に加え、化粧文化の浸透余地も今後の市場成長ポテンシャルを観ていく上では重要な観点といえるだろう。ここで、便宜的に化粧人口一人あたりの年間化粧品消費金額を指標として比較すると、日本や西欧などの先進国地域では、一人あたり消費金額が年間 350 ドルを超える水準となっており、化粧品に対する消費が活発な市場であることがわかる(【図表13】)。一方、アジアでは年間 55 ドルと、先進国地域と比較すると6分の1以下にとどまっている。これは、アジアにおいて化粧品を使用する文化が先進国ほど浸透していないことを意味する。裏を返せば、アジアでは、化粧文化の醸成に合わせて化粧品の使用率や一人あたり消費金額が高まっていくことが期待できよう。

【図表13】化粧人口一人あたり化粧品消費金額(2015 年)
化粧品市場 CAGR (2011-2015)


(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
(注1) バブルサイズ: 2015 年化粧品市場規模
(注2) 化粧人口一人あたり消費金額 = 化粧品市場規模 ÷ 化粧人口

3. 日本企業の展開余地もアジアにあり

日本企業の展開 余地はあるのか

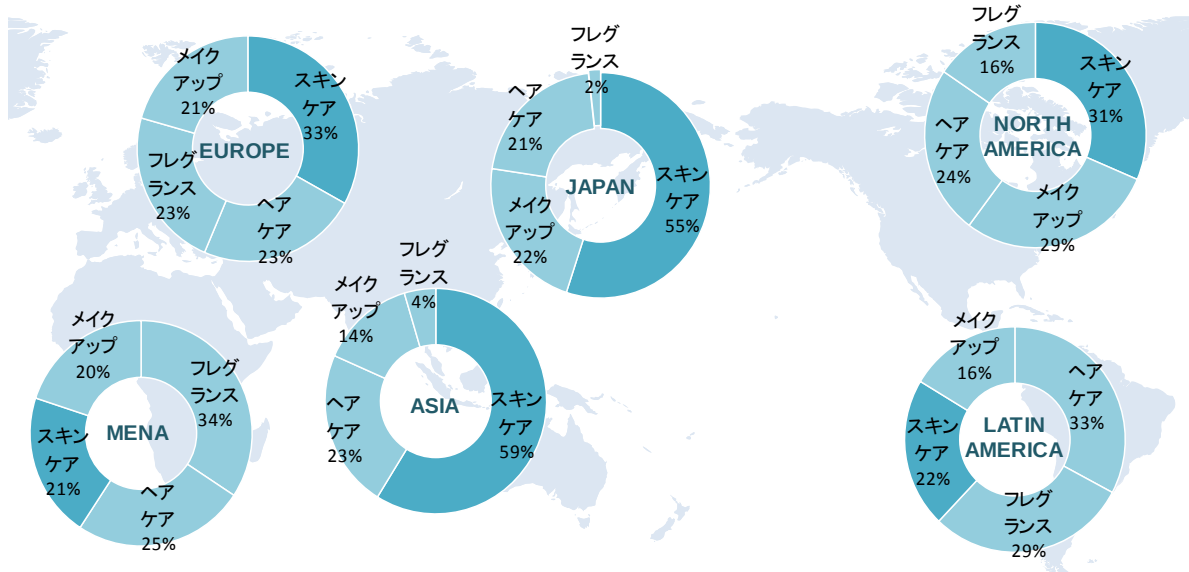
前節では、世界における各市場の成長ポテンシャルについて考察し、その結果としてアジア市場の魅力の高さが浮き彫りとなった。ただし、アジアが有望市場であったとしても、そこに日本企業の展開余地がなければ意味がない。本節では、①市場特性、②競争環境、③日本ブランドの認知度といった観点から、日本企業の展開余地について検証したい。

①市場特性

アジアはスキンケアを中心に日本企業にとって有利に働きやすい市場特性

日本の化粧品市場は、スキンケア製品が市場全体の5割を構成する一方、フレグランスが殆ど浸透していない。これは、アジア地域全体にみられる特徴であり、西欧や北米など他の地域にはない独特なものである(【図表 14】)。アジアでは、美白やアンチエイジング、保湿など肌本来の機能を高めたいという消費者ニーズが非常に強い。特に、ASEAN は赤道付近に位置する国が多いため、紫外線防止や美白に対する消費者意識が強い傾向にある。また、一度の洗顔で化粧水や乳液、美容液など複数のアイテムが日常的に使用されるのも日本やアジア地域でみられる独特の習慣であり、欧米市場との違いが見受けられる。更には、肌質や髪質が日本の消費者と比較的似ていることも、アジア市場ならではの特徴といえるだろう。このようなアジアの市場特性は、日本企業が自国で培った経験やノウハウを活かしやすいと言え、欧米企業よりも日本企業にとって有利に働きやすい。

【図表 14】 地域ごとの製品カテゴリー構成の比較(2015 年)



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

②競争環境の比較

ローカル企業の競争力が強い欧米市場と比べ、アジアはグローバル企業優位

次に、海外主要地域における競争環境について整理する。【図表 15】の通り、西欧及び北米市場では欧米企業が上位に名を連ねており、欧米企業の競争力が比較的強い市場といえる。こうした市場では、消費者が欧米ブランドに一定の愛着を持っている傾向が強く、他の地域から参入するブランドが需要を取り込みにくいという環境が醸成されている。一方、アジア市場では、西欧・北

米市場と比較すると、Unilever や L'Oréal といったグローバル企業優位の業界環境が醸成されているが、日本企業の中にも健闘している企業が一部みられる(【図表 16】)。アジア市場は、欧米企業の展開によって市場が形成されてきたという歴史的な背景もあり、これまでローカル企業の存在感が薄かった。こうした背景が、他の地域から参入してきた企業にとって需要を獲得しやすい環境の醸成に繋がったものとみられる。

【図表 15】 西欧・北米における企業シェア

西欧				北米			
Companies	Share(%)		CAGR 2011-2015	Companies	Share(%)		CAGR 2011-2015
	2006	2015			2006	2015	
L'Oréal Groupe	20.9	21.6	0.1%	L'Oréal Groupe	17.8	18.3	2.6%
Procter & Gamble Co	9.0	8.2	-1.4%	Estée Lauder Cos Inc	10.1	11.0	4.4%
Coty Inc	3.9	4.7	2.0%	Procter & Gamble Co	12.2	10.4	-1.3%
Beiersdorf AG	5.3	4.7	-1.5%	Unilever Group	4.0	6.0	4.9%
Estée Lauder Cos Inc	3.6	4.3	3.1%	Coty Inc	3.3	3.9	-0.9%
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	3.9	4.1	1.2%	Johnson & Johnson Inc	3.6	3.9	1.7%
Henkel AG & Co KGaA	3.6	4.0	-0.6%	L Brands Inc	0.0	2.7	-
Unilever Group	2.6	3.3	1.1%	Revlon Inc	2.6	2.7	4.5%
Chanel SA	2.2	2.0	-3.9%	Mary Kay Inc	2.4	2.3	3.3%
Yves Rocher SA	1.9	2.0	0.7%	Shiseido Co Ltd	1.0	2.2	4.2%
Puig SL	0.0	1.6	-1.2%	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	1.2	1.9	9.2%
Clarins SA	1.5	1.5	-0.3%	Guthy-Renker Corp	2.0	1.8	1.9%
Pierre Fabre SA, Laboratoires	1.3	1.3	-0.3%	Chanel SA	1.3	1.7	5.7%
Avon Products Inc	1.7	1.3	-7.2%	Elizabeth Arden Inc	1.7	1.3	-6.1%
Johnson & Johnson Inc	1.5	1.3	-0.2%	Kao Corp	1.5	1.3	-0.4%
Walgreens Boots Alliance Inc	0.0	1.2	-	John Paul Mitchell Systems Inc	1.2	1.3	2.3%
Shiseido Co Ltd	1.3	1.2	-2.1%	Avon Products Inc	3.1	1.1	-16.0%
Cosnova GmbH	0.1	1.0	17.2%	Rodan & Fields LLC	0.0	1.0	80.9%
Kao Corp	0.7	0.7	0.3%	Beiersdorf AG	0.6	0.8	1.2%
Kiko SpA	0.0	0.6	28.0%	Clarins SA	0.8	0.8	0.5%
				Vogue International	0.1	0.6	20.6%

【図表 16】 アジアにおける企業シェア

アジア全体(除く日本)				ASEAN6 カ国			
Companies	Share(%)		CAGR 2011-2015	Companies	Share(%)		CAGR 2011-2015
	2006	2015			2006	2015	
L'Oréal Groupe	7.3	10.1	7.9%	Unilever Group	15.1	21.1	13.0%
Procter & Gamble Co	11.5	9.4	3.4%	Procter & Gamble Co	12.3	11.9	8.5%
Unilever Group	7.1	7.5	5.7%	L'Oréal Groupe	9.1	10.2	10.2%
Shiseido Co Ltd	3.7	3.4	1.9%	Beiersdorf AG	2.6	3.9	13.7%
Estée Lauder Cos Inc	3.0	3.1	7.4%	Estée Lauder Cos Inc	3.5	2.8	6.4%
Beiersdorf AG	1.2	2.1	4.3%	Amway Corp	2.8	2.5	7.5%
Amway Corp	2.5	1.9	-0.1%	Avon Products Inc	3.5	2.3	3.8%
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	0.9	1.4	10.5%	Mandom Corp	2.2	2.1	8.6%
Johnson & Johnson Inc	1.0	0.9	3.1%	Kao Corp	2.1	2.0	8.2%
Kao Corp	1.4	0.9	-0.7%	Shiseido Co Ltd	2.2	1.8	6.5%
Henkel AG & Co KGaA	0.5	0.9	12.3%	Better Way (Thailand) Co Ltd	1.5	1.8	10.9%
Chanel SA	0.7	0.8	9.9%	Giffarine Group of Cos	1.4	1.3	7.6%
Nu Skin Enterprises Inc	0.5	0.7	8.5%	Nu Skin Enterprises Inc	0.6	1.2	19.0%
Avon Products Inc	2.4	0.7	-11.3%	Oriflame Cosmetics SA	0.9	1.2	11.9%
Kosé Corp	0.7	0.5	1.8%	Colgate-Palmolive Co	1.4	1.1	6.2%
Mandom Corp	0.5	0.4	3.0%	Kino Sentra Industrindo PT	0.7	1.1	14.8%
Robto Pharmaceutical Co Ltd	0.2	0.4	15.5%	Revlon Inc	0.9	0.9	9.2%
Coty Inc	0.4	0.4	-2.6%	Wipro Ltd	0.0	0.9	-
Pierre Fabre SA, Laboratoires	0.2	0.4	13.6%	Johnson & Johnson Inc	1.5	0.9	3.1%
DHC Corp	0.3	0.3	-3.2%	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	0.7	0.9	12.8%

(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

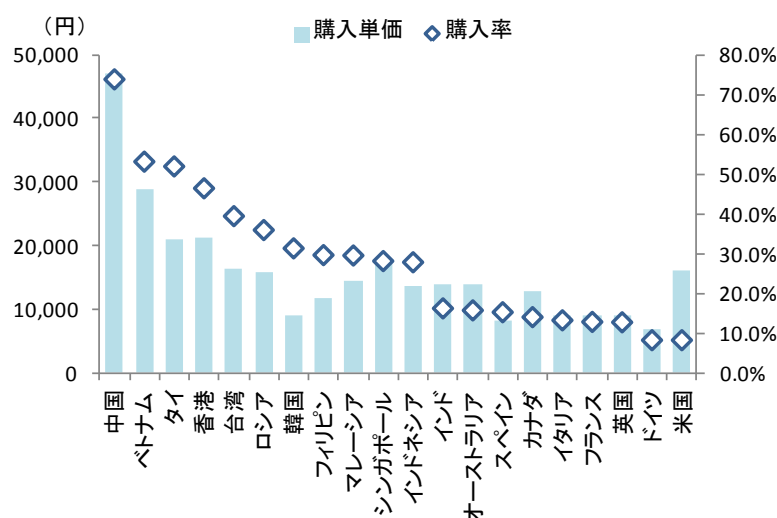
(注) 囲み: 日本企業、色付: 欧米企業、白色: ローカル企業

③日本ブランドの認知度

アジアで高い日本ブランドに対する認知度は、インバウンド消費で顕在化

三点目として、日本ブランドの認知度をみていく。ここでは、参考として、訪日外国人観光客による化粧品の購入状況を取り上げる。アジアでは、品質の高い日本ブランドに対する認知度が欧米に比べても高い。ただし、日本からの輸出品は関税や奢侈税などの影響でアジアでの流通価格が高くなるため、アジアの消費者は日本へ訪れた際に日本製品を購入する割合が高い。化粧品については、その傾向が特に顕著であり、2015年の訪日外国人観光客による化粧品・香水の購入状況をみると、アジア国籍の訪日外国人による購入が単価・購入率いずれも高い傾向にある(【図表 17】)。

【図表 17】訪日外国人観光客による国籍別化粧品・香水の購入状況(2015 年)



(出所)観光庁「訪日外国人の消費動向平成 27 年年次報告書」より
みずほ銀行産業調査部作成

4. 今、改めてアジアに着目する理由

日本企業はアジアに成長機会を見出すべき

海外市場を俯瞰すると、化粧品市場の成長ポテンシャル、そして展開余地を踏まえ、日本企業は西欧・北米市場よりもまずアジア市場に狙いを定めて成長機会を見出していくことが妥当だろう(【図表 18】)。

【図表 18】日本企業が狙いを定めるべきエリアの検討

		西欧	北米	アジア
市場成長 ポテンシャル	規模	○	○	◎
	成長率	×	○	◎
	ポテンシャル	×	○	◎
日本企業の 展開余地	市場特性	×	×	○
	競争環境	×	×	△
	ブランド 浸透度	×	×	○
		▼	▼	▼
総合評価		×	△	○

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

日本企業も進出
する中、改めて
今アジア市場に
着目する背景

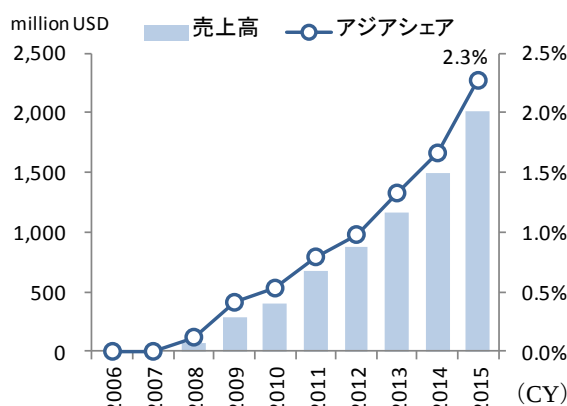
日本の化粧品企業の多くは、こうしたアジア市場の魅力を既に少なからず認識していることだろう。実際に、日本企業の中には、アジア市場に一定のビジネスチャンスを見出し、展開を開始している企業も複数存在している。では、何故今このタイミングで筆者が改めてアジア市場に着目するのか、その理由について述べたい。

①もはや軽視できないところまできた韓国企業の脅威

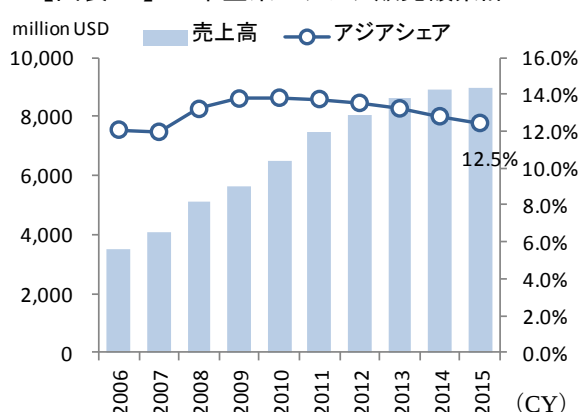
波に乗る韓国企
業のアジア展開

まず、着目すべきは韓国企業の動きである。韓国の化粧品企業は、2010年頃から海外展開を本格化させており、特にアジア市場で急速に存在感を高めてつある。2015年のアジア(除く韓国)における韓国企業のシェアは2.3%にとどまるものの、直近5年間のCAGRは30%を超えるほどの急成長をみせている(【図表19】)。一方、日本企業によるアジア販売額は鈍化傾向にあり、アジア(除く日本)でのシェアは緩やかに低下している(【図表20】)。

【図表19】韓国企業のアジア販売額累計



【図表20】日本企業のアジア販売額累計



(出所)【図表19、20】とも、Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)いずれも、母国市場を除く Asia Pacific を対象に、企業販売額判明分のみを抽出して算出

韓国企業は日本
企業のシェアも
一部奪いながら
成長か

国やカテゴリーによっては、既に韓国企業が日本企業よりもプレゼンスを高めている市場もみられる。例えば、ベトナムスキンケア市場における上位5社のシェアをみると、資生堂がシェアを落としており、2000年代後半まで第2位のポジションを維持してきたが、2015年度には第4位の座に転落している(【図表21】)。その一方で、飛躍的にシェアを高めたのが、韓国企業の LG Household & Health Care である。同社は、2009年ごろから急速にシェアを高め、資生堂に代わって第2位のポジションに躍り出ている。日本企業のシェア低下の一方で、韓国企業が躍進しているという事実は、日本企業がこれまで獲得してきた需要の一部を韓国企業によって奪われている可能性も否定できない。

【図表 21】 ベトナムスキンケア市場の上位 5 社シェア

(%)

Company	2006	Company	2010	Company	2015
Unilever	10.0	Unilever	10.8	Unilever	12.9
Shiseido	8.4	Shiseido	8.4	L'Oréal	8.2
L'Oréal	6.6	L'Oréal	7.6	LG Household & Health Care	8.2
Beiersdorf	6.1	LG Household & Health Care	6.4	Shiseido	7.3
Procter & Gamble	5.4	Beiersdorf	5.7	Beiersdorf	7.0

(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

日本企業が競合
相手とすべきは
韓国企業

韓国企業がアジア市場で急速に成長している背景として、国の海外進出支援策の後押しもあるが、それ以上にブランド力やマーケティング力、製品開発力など、韓国企業が着実に実力をつけてきたことも否定できない事実である。こうした状況を踏まえると、もはや韓国企業の脅威は軽視できない状況であり、今後のアジア展開を見据えた場合、日本企業が競合相手とすべきは、マス展開を得意とするグローバル企業ではなく、ターゲット顧客層が近いとみられる韓国企業といえるかもしれない。

②成長の萌芽がみられるローカル企業

各国のローカル
企業が成長段階
に突入か

次に着目すべきは、ローカル企業だろう。先に述べてきた通り、アジアではグローバル企業優位の業界構造が続いており、これまでローカル企業の成長はみられなかったが、ここに来て徐々に頭角を現し始めている。インドネシアでは、Wardah ブランドを展開するローカル企業 Paragon Technology and Innovation の急成長が目立つ。特に、メイクアップの分野では、L'Oréal や Oriflame Cosmetics といった欧米企業が上位シェアを有してきたが、2010 年頃から Paragon Technology and Innovation が成長を続け、2015 年には第 5 位のポジションを獲得した(【図表 22】)。このような特定領域に強いローカル企業は各国に存在しており、まずは自国内でのプレゼンス確立を図っているようだ。現時点において、ローカル企業の売上規模は依然として小さいものの、その成長性に鑑みると、国単位、あるいはカテゴリー単位でみた場合、その存在を無視することができないものとなりつつある。

【図表 22】 インドネシアメイクアップ市場の上位 5 社シェア

(%)

Company	2006	Company	2010	Company	2015
L'Oréal	17.7	L'Oréal	19.9	L'Oréal	22.3
Vitapharm PT	16.7	Vitapharm PT	14.1	Oriflame Cosmetics	13.4
Martha Tilaar Group	14.5	Martha Tilaar Group	12.7	Revlon	12.0
Revlon	10.2	Oriflame Cosmetics	12.2	Vitapharm PT	11.6
Mandom Corp	9.3	Mandom Corp	11.3	Paragon Technology and Innovation PT	10.1

(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

国によってはローカル企業の支援政策を打ち出すケースも

こうしたローカル企業の成長を後押しする政策が始まろうとしている国もある。2016 年 9 月、タイ工業省が国内化粧品産業の振興に向けて、ローカル企業に対して品質向上支援を行うことを表明している。将来的には、タイ国内だけでなく、カンボジアやミャンマーなどの近隣諸国に向けたローカル企業の販売拡大も視野に入れているようだ。国の後押しを受けて成長を遂げた韓国企業の事例もあり、今後はローカル企業の動向にも注視していく必要があるだろう。

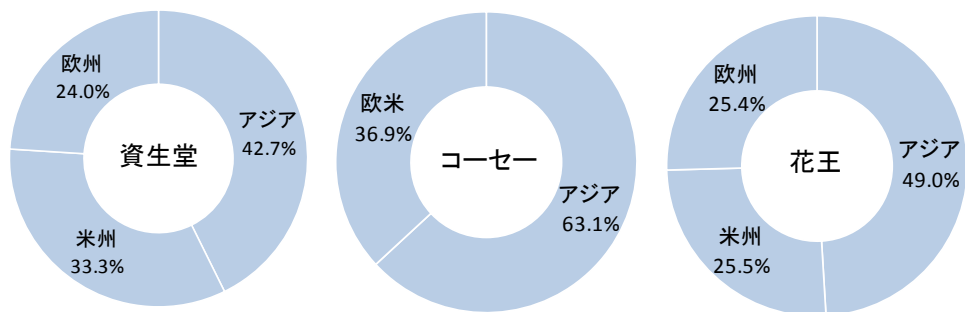
アジアの競争環境変化の兆し

このように、足下では韓国企業の躍進とローカル企業の成長の兆しという 2 つの変化がみられており、アジアにおける今後の競争環境は一層厳しくなることが推察される。ともすると、中長期的にはグローバル企業に代わって、韓国企業やローカル企業がアジア市場を支配する立場にもなり得るだろう。

日本企業は今まさにアジア戦略の見直しが必要

アジアにおけるローカル企業の躍進に対し、日本企業はアジア戦略のてこ入れを行っていく必要があるだろう。アジア市場で一定のシェアを有する資生堂や花王は直近 10 年間でシェアを落としており、中堅以下の企業はアジア市場で殆どシェアを取ることができていない状況である。また、収益性という観点でも、資生堂アジアパシフィック事業の営業利益率が 0.2% (国内事業 同 11.9%)、花王アジア事業は 9.1% (国内事業 同 12.2%)、その他の企業は開示がないという状況であり、日本企業の多くはアジア事業で収益を上げることができていない可能性が高い¹。日本企業の海外売上高の大半はアジア市場であり、この伸びゆくアジア市場の成長を取り込み、アジア事業の収益性を高めていくためにも、日本企業は今まさに戦略の見直しが必要といえる(【図表 23】)。

【図表 23】日本企業の海外売上構成(2016 年度)



(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

¹ 2016 年度第 2 四半期のれん償却後。花王は化粧品以外の売上高も含まれる。

Ⅲ. 企業戦略の比較にみるアジア展開の KSF

1. マスで勝負するのか、それともニッチで生き残るのか

戦略の方向性は
大きく2つ

本章では、アジアでプレゼンスを高めることに成功した企業の戦略を考察しながら、その成功モデルに必要な KSF (Key Success Factor) について探っていきたい。企業戦略の方向性は、マスで勝負するパワーゲームに持ち込むか、あるいは自らが開拓するニッチ市場のマーケットリーダーとなって生き残っていくのか、というのが基本的な考え方となろう。前者は、一定の事業規模を有する企業でなければ取ることのできない戦略であり、実現可能な企業は限定される。後者に関しては、自らの強みや展開市場の特性を踏まえた戦略であり、限られた経営資源であっても、前者のようなパワーゲームを回避しながらプレゼンスを発揮することが十分に可能である。其々の事例として、①L'Oréal や Unilever に代表されるグローバル企業、②そうしたグローバル企業との真っ向勝負を回避して成長に繋げたローカル企業の戦略を取り上げる。また、企業戦略に加えて、国としての政策支援が企業の成長を促すこともある。その成功事例として、③アジアの勢力図で最早外すことのできない存在となった韓国企業の展開を取り上げる。

2. グローバル企業は規模の格差を活かした展開でプレゼンスを確立

グローバル企業
は規模の格差を
活かした展開が
特徴

グローバル企業のアジア戦略は、圧倒的な規模の格差を活かした展開が特徴的である。世界の化粧品企業上位 30 社をみると、上位 4 社の事業規模が圧倒的に大きく、上位 4 社とそれ以外の企業の間で規模の格差が表れている（【図表 24】）。こうした規模の格差は、投資余力とコスト負担力の面で競合他社に対して優位性をもたらしており、グローバル企業はアジアで他社の追随を許さない競争環境を醸成することに成功している。規模の格差を背景とした戦略として、①プロモーション、②現地化、③ブランドマネジメントという 3 つの観点からみていく。

【図表 24】世界化粧品販売額上位企業（2015 年度）

			million USD		
	Companies	2015		Companies	2015
1	L'Oréal Groupe	38,806	16	Natura Cosméticos SA	3,291
2	Procter & Gamble Co, The	23,660	17	Botica Comercial Farmacêutica Ltda	2,825
3	Unilever Group	16,222	18	LG Household & Health Care Ltd	2,605
4	Estée Lauder Cos Inc	12,804	19	Revlon Inc	2,504
5	Shiseido Co Ltd	8,120	20	Kosé Corp	2,270
6	Coty Inc	6,666	21	Amway Corp	2,234
7	Beiersdorf AG	6,656	22	Clarins SA	1,957
8	Avon Products Inc	6,376	23	Puig SL	1,822
9	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	6,093	24	Yves Rocher SA	1,654
10	Kao Corp	5,630	25	L Brands Inc	1,499
11	Henkel AG & Co KGaA	4,515	26	Oriflame Cosmetics SA	1,393
12	Johnson & Johnson Inc	4,399	27	Elizabeth Arden Inc	1,338
13	AmorePacific Corp	3,894	28	Pola Orbis Holdings Inc	1,271
14	Mary Kay Inc	3,847	29	Pierre Fabre SA, Laboratoires	1,192
15	Chanel SA	3,447	30	Guthy-Renker Corp	1,190

(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 色付箇所は日本企業

①プロモーション展開

大々的なマス広告展開と店頭プロモーションの実践

化粧品はブランドビジネスであり、企業は TVCM や雑誌、インターネット等を媒体に広告宣伝を行うことで、消費者を惹きつけることができる。そのため、グローバル企業は、コスト負担力を活かした大々的な広告展開を行うことで、ブランド認知度の向上を実現している。また、こうした広告展開だけでなく、店頭露出を高めることにもコスト負担力が発揮される。アジアのハイパーマーケットでは、グローバル企業による店頭棚の独占や専用什器の導入などが目立つ。ハイパーマーケットのような一定の面積を有する近代的小売では、来店客数が多い事もあり、店頭プロモーションの場として非常に有効である。こうした近代的小売における棚取りに際しては、小売事業者に対するリスティングフィー²が発生するため、規模が小さいメーカーにとっては痛手となる上、来店客の目につきやすい好条件の棚の確保が困難となる。このリスティングフィーの制度を味方につけ、グローバル企業は持ち前のコスト負担力を活かして多額のリスティングフィーを支払うことにより、店頭棚の独占と大々的な店頭プロモーションを実現し、自社製品・ブランドの露出機会を増やししながら、消費者認知度の醸成と現地におけるプレゼンス向上に繋げている。

②現地化の取り組み

製造の現地化でアジアの価格とニーズに対応

そして現地化の取り組みは、規模の格差が生み出す投資余力を背景とした戦略として外すことができないものである。ここでは、グローバル企業による製造と R&D の現地化の取り組みについて整理する。まず、製造の現地化という点からみていきたい。グローバル企業は、それぞれアジアに製造拠点を有しており、各拠点からアジア全域に向けた製品供給を行っている(【図表 25】)。アジアの消費者は購買力の低い低所得者層が多いため、グローバル企業は製造の現地化によって現地の価格水準に合わせた安価な価格設定を実現している。また、アジアでみられる小分け包装(サチェット)展開も、製造の現地化によって実現している取り組みの一つといえよう。アジアでは、サチェットと呼ばれる一回使い切りタイプの製品が流通している。サチェットタイプ製品の主な購買層は、週払い賃金などで生活する低所得者層が中心であり、収入を得たタイミングでその時必要なものを必要な分だけ購入する消費スタイルが定着している。こうした現地消費者の購買スタイルを踏まえ、グローバル企業は、本来であれば低所得者層が買い求める事のできない価格帯の製品を、サイズダウンすることによって手の届く価格に設定し、低所得者層の需要獲得に繋げている。

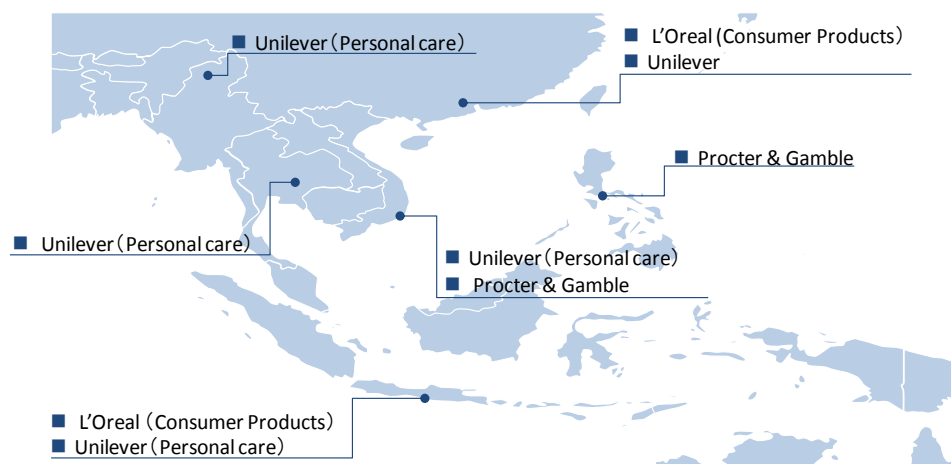
R&D の現地化はアジア戦略上の重要な要素の一つ

また、研究開発の現地化は、現地ニーズに対応した処方開発を実現できるというメリットがある。Procter & Gamble は、アジアという巨大マーケットを重要な市場と位置づけ、消費者のより近いところに研究開発の拠点を置くことが重要であるとし、アジア 4 箇所にスキンケアの研究を中心とするテクノロジーセンターを設置している。近年は Estee Lauder や Christian Dior なども研究開発拠点をアジアに設立する動きが出ており、今後はアジア市場の消費者を意識した研究開発が活発化する可能性がある。特に、保湿や紫外線防止などに関する化粧品開発はアジアが先行しており、欧米市場でもここ数年関心が高まっている分野である。既に、Estee Lauder が米国でアジア発の保湿化粧水の展

² 近代的小売業態における商品配架料。

開を開始するという事例もみられている。今後はこうしたアジアにおける研究開発の成果がアジア域内にとどまらず、他の市場へ波及することも十分に想定される。

【図表 25】グローバル企業のアジア製造拠点配置



(出所) 各社 HP 等よりみずほ銀行産業調査部作成

③ブランドマネジメント

ブランドマネジメントもグローバル企業の強み

最後に挙げられるのが、グローバル企業ならではのブランドマネジメントである。グローバル企業が構築するブランドポートフォリオの特徴は、新興国の低所得者層から先進国の高所得者層に至るまで広範な消費者層に対応可能なブランドが揃っていることである。こうしたブランドポートフォリオの構築にも、規模の格差による投資余力が活かされている。加えて、そのブランドポートフォリオを軸に、どのブランド・製品をどのタイミングで市場に投入していくか、というマネジメント手法が長年の歴史で培われている。そのため、グローバル企業が当該市場にまだ適さないと判断した製品やブランドについては、仮に小売サイドからの供給要請があったとしても、市場投入を見送るほど厳格な運営がなされているようだ。アジアにおいて、グローバル企業は新興国向け低価格帯ブランド(以下、マスブランド)を軸とした戦略を取っており、消費のボリュームゾーンである低所得者層を中心に需要を獲得している。

柔軟なブランドポートフォリオの入れ替えを実施

こうしたブランドマネジメントを行うために、グローバル企業はブランドポートフォリオの入れ替えを頻繁に行っている。その手段の一つとして積極的な M&A の実践が挙げられる。グローバル企業による近時 M&A 案件をみると、その時々々の戦略に応じたブランドポートフォリオを構築するために、ターゲット市場や領域を明確にした上でブランド・製品ポートフォリオの補完に繋がり得るブランドの獲得・切り離しを行っていることがわかる(【図表 26】)。また、M&A という手段を取ることで、自社で一からブランド育成を行うよりも早く、市場の変化に対応することができるのである。

グローバル企業は、規模の格差を背景とした戦略がアジアでの強さ

他の地域でも同様だが、グローバル企業がグローバル企業たる所以は、圧倒的な規模の格差を背景とした戦略が根底にある。アジアにおいては、消費のボリュームゾーンである低所得者層に向けてマスブランドを展開しながら需要を獲得する、というのが基本スタンスである。グローバル企業は、アジアでの需要獲得に向けて、規模の格差を活かしたプロモーションや現地化対応、また

投資余力と長年の経験を活かしたブランドマネジメントの実践により、他社の追随を許さない地位を確立している。

【図表 26】グローバル企業の近時 M&A 案件(2012 年～)

	L'Oreal	Unilever	Procter & Gamble
2012	Cosmeplas Vogue Urban Decay	North American Frozen Meals (食品) Langnese Bakery (食品) Mrs Ball's Chutney (食品)	Pringles (食品)
2013	Interconsumer Products Nickel Cheryl's Cosmeceuticals MG (Magic Holdings) Carita, Decleor	IOMA SAVO, Biolit (洗剤) Herrero y Compania (食品) Soft & Beautiful, TCB, Comb-Thru Wish-Bone (調味料)	
2014	NYX Sayuki Custom Cosmetics Niely Carols Daughter Galderma	Camay, Zest (洗剤) Royal Pasta (食品) Peperami, Bifi (食品) Ragu, Bertolli (調味料) Slim-Fast (食品)	HDS Cosmetics Rochas Camay, Zest (洗剤) Duracel (電池) Iams, Eukanuba, Natura (ペットフード)
2015	Adidem	REN Kate Somerville Skincare Dermalogica Murad SAVO, Biolit (洗剤)	Frederic Fekkai Wash & Go 43brands (Wella, Covergirl, etc...) ACE (洗剤)
2016	Atelier Cologne IT Cosmetics Saint-Gervais Mont-Blanc	Dollar Shave Club(シェービング) Seventh Generation(洗剤) Blueair(ホームケア) Living Proof AdeS(飲料)	10 brands fragrance licenses (Hugo Boss, Gucci, Lacoste, etc) Christina Aguilera

(出所) 各種公開資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 白字箇所は売却案件

(注 2) 括弧によるカテゴリー記載がないものは化粧品ブランドを指す

【コラム】 グローバル企業のブランドポートフォリオ

実際に、グローバル企業各社はどのようなブランドポートフォリオを構築しているのか。ここでは、L'Oréal、Unilever、そして Procter & Gamble という代表的な 3 社のブランドポートフォリオを整理し、各社の特徴とアジアでの展開状況について触れていく。

バランスの取れたブランドポートフォリオを構築する L'Oréal

L'Oréal は、低～高価格帯領域まで広範なブランドを世界全域で展開する全方位戦略を取っており、自らのブランドポートフォリオを「All Channels, All Regions, All Prices」と評するほど、化粧品業界では最もバランスの取れたブランドポートフォリオを構築している。近年は、中国やインドのスキンケアブランドを買収するなど、アジア市場でのプレゼンスを高めるべく、ブランドポートフォリオの補完を積極的に進めているほか、南米やアフリカ地域などの新興国市場開拓に向けた現地のマズブランド獲得に取り組んでいる。アジアでは、低価格帯ブランドの Maybelline と Garnier、中価格帯ブランド L'Oréal Paris の 3 ブランドを主力で展開することで購買力の低い主要顧客層に対応しつつ、高価格帯ブランド Lancôme で高所得者層の需要も同時に獲得している。

プレステージブランドの拡充を進める Unilever

Unilever は、パスタや調味料ブランド売却の一方で、化粧品を含むパーソナルケア事業の強化を進めている。同社が展開するパーソナルケア事業のブランドは、Dove や Pond's などに代表されるマスのヘアケア及びスキンケアブランドが中心であったが、近年はプレステージ領域のスキンケアブランド拡充に乗り出している。特に 2015 年は、Murad や REN、Dermalogica といったプレステージブランドを相次いで買収しているほか、既存ブランドのプレミアムライン追加など高付加価値化への積極的な取り組みがみられる。こうした取り組みの背景には、新興国市場における中間所得者層の増加とそれに伴う消費の質的向上などが挙げられ、新興国市場のボリュームゾーンがこれまでの低所得者層から徐々に中間所得者層に移行することを見据え、そうした消費者層にも対応できるブランドの拡充を図っているとみられる。アジア市場においては、現在 Dove、Pond's といったマズブランドを中心とした展開に終始しているものの、今後は中間所得者層の増加に合わせたプレステージブランドの投入が予想される。

コアブランドへの経営資源集中を進める P&G

Procter & Gamble は、2014 年以降注力領域及びブランドへの経営資源集中のため、コアブランドの再定義とブランドポートフォリオの見直しを行っている。同社は、注力領域を洗剤、ベビー用紙おむつ、ヘアケア、男性用グルーミング製品の 4 つに定め、それ以外の事業領域に関しては事業売却、あるいはブランド削減を推し進めている。化粧品領域に関しては、2015 年 7 月にプロフェッショナル向けブランド Wella を含む 43 ブランドを、また 11 月には Hugo Boss や Lacoste などのフレグランス事業を相次いで Coty に売却したため、現在はヘアケア・スキンケア分野に強みを持つ Olay、SK-II、Pantene、Head & Shoulders の 4 ブランドを主力とする展開を行っている。これらのブランドは、いずれもアジアでは認知度が高く、低価格帯の Olay から高価格帯の SK-II まで、幅広い顧客層に対応可能なブランドラインナップとなっている。

3. ローカル企業は競争回避の戦略がついに花開く

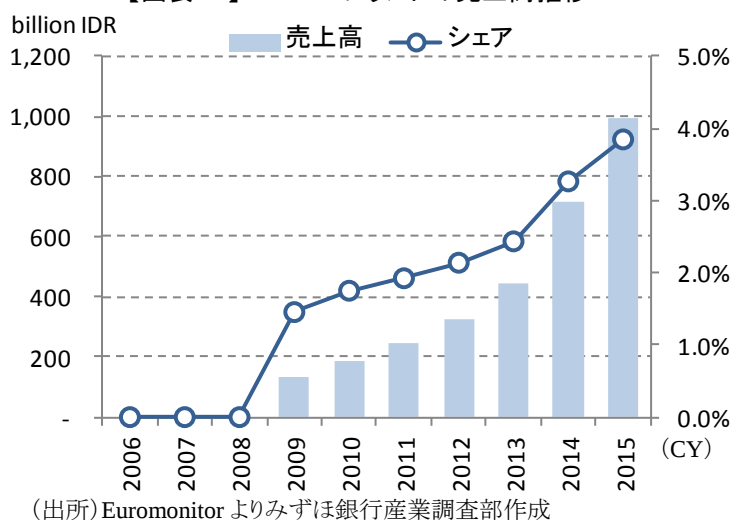
グローバル企業
との真っ向勝負
を避けるローカ
ル企業

ローカル企業は、自国内でグローバル企業がプレゼンスを高める中、グローバル企業との真っ向勝負を避ける形で生き残りを図ってきた。近年は、こうした地道な取り組みが花開き、急成長を遂げるローカル企業も出てきている。代表的な事例として、インドネシアで Halal 化粧品市場を新たに開拓した Paragon Technology & Innovation と、タイでブランドショップ展開によってグローバル企業との競争を回避しながら成長を遂げた Beauty Community を取り上げる。

Halal 化粧品の市
場を創出した
Wardah ブランド
の快進撃

インドネシアの Paragon Technology & Innovation は、1999 年に化粧品で初めて Halal 認証を取得した Wardah ブランドを市場に投入した。アジアでは、インドネシアとマレーシアを中心にムスリムが多く、Halal に対する配慮が必要なマーケットである。化粧品に関しては、経口で摂取する食品に比べると明確な基準が定められておらず、Halal かどうかの判断は個人に委ねられる部分が多い。しかしながら、化粧品には豚由来のコラーゲンやアルコールなどイスラム教で摂取が禁じられている成分が配合されている場合もあるため、製品によってはムスリムの消費者から敬遠されることもある。Halal 認証を取得することでムスリム消費者が安心して化粧品を購入できるため、Paragon Technology & Innovation は厳格なムスリム消費者の需要を取り込んでいきながら、躍進を続けている（【図表 27】）。

【図表 27】 Wardah ブランドの売上高推移



他のローカル企
業もこの戦略を
追随し、市場が
活性化

Halal 化粧品市場は未だグローバル企業の参入がみられず、このニッチ市場で展開する戦略は、インドネシアのローカル企業にとって、マスで勝負するグローバル企業との差別化を図る手段として有効な戦略となっている。近年は、Paragon Technology & Innovation に加え、同じくローカル企業の Mustika Ratu や Martha Tilaar など追随したことで、市場そのものの活性化にも繋がっているようだ。

チャネル戦略で
先発企業との競
合回避に成功し
た事例

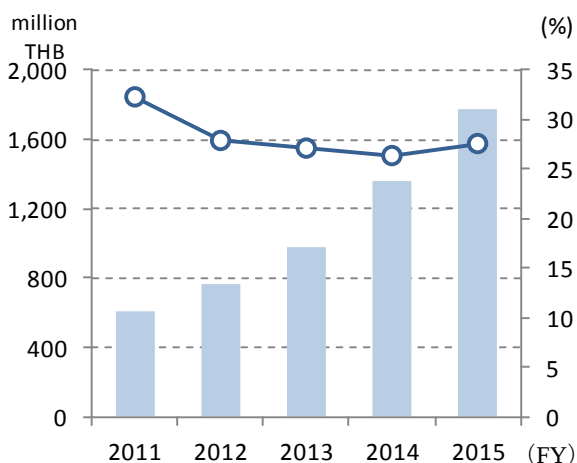
2000 年に設立したタイの Beauty Community は、ローカル企業の中でも後発で市場に参入した新興企業である。同社は、チャネル戦略でグローバル企業やローカル企業との競合を回避することに成功し、急成長を遂げている（【図

表 28】)。タイでは、ローカル企業の販売チャネルとして路面店や商業施設のテナントなどで展開する独立型ブランドショップ形態が増えており、同社も国内に 300 店舗以上展開している。自らが店舗を構えて展開するチャネル戦略は、ドラッグストアやハイパーマーケットなど既存の流通チャネルでグローバル企業のブランドと競合するという状況を回避することを可能としている。ローカル企業の多くが、地方部を中心とする店舗展開であるのに対し、同社はバンコクを中心とする都市部での展開に注力することで、ローカル先発企業との競合回避にも成功している。また、自社の販売員が来店した顧客に直接アプローチできるという点も、顧客獲得に繋げやすい要因の一つであり、店舗全体でブランドの世界観を消費者に伝えることも可能となっている。

少ない資本でも
SNS 活用でブランド認知度を高めることに成功

Beauty Community は、其々の店舗ブランドごとに明確なブランドコンセプトや顧客ターゲットを定義することにより、強いブランドの育成を図っている（【図表 29】）。ブランド育成を図る上では、広告宣伝も重要である。同社は、近年 TV や雑誌といった従来の広告媒体よりも、Instagram や人気ブロガーなどを活用したプロモーションを強化することで、若年層を中心に短期間でブランド認知度を高めることに成功している。このようなツールの活用は、多額の広告宣伝費が必要となる従来の広告媒体に比べて小額の投資で済むこともあり、グローバル企業に比べて事業規模の劣るローカル企業が効率的にブランド認知度を高めることを可能にしている。現在、Beauty Community は、タイ以外にベトナムやミャンマーなど ASEAN 周辺諸国への展開も開始しているほか、中国や台湾などにも製品供給を始めており、アジア全域を視野に入れた戦略に着手しており、日本企業にとって今後の脅威となる可能性があるだろう。

【図表 28】 Beauty Community の売上高推移



【図表 29】 Beauty Community の 2 大展開ブランド

	Beauty Buffet	Beauty Cottage
ターゲット	Young Teenager-Working Woman	College Student-Working Woman
ブランドコンセプト	Cross concept between excitement of cosmetic shop and the fun of buffet restaurant	Premium natural beauty products with vintage inspired design
価格帯	低価格	Beauty Buffetより高い
SKU数	848	351
店舗面積	平均35㎡	平均35㎡
店舗数	248	71
売上高比率	71.58%	9.66%

(出所)【図表 28、29】とも、同社 Annual report よりみずほ銀行産業調査部作成

競争回避の戦略
がローカル企業の
成長要因

ローカル企業は、①新市場を自ら創出してマーケットリーダーとしてのポジションを確立する、②グローバル企業とは異なるチャネルで展開していく、などの取り組みで、グローバル企業との真っ向勝負を避けながら成長を実現してきた。また、SNS など従来にはなかった広告宣伝チャネルが誕生したことは、事業規模の小さいローカル企業が成長するきっかけに繋がっている。

4. K-Beauty をアジアで確立しつつある韓国企業の実力

コンテンツ産業と
一体のプロモー
ションで認知度を
高めた韓国化粧
品

韓国企業の躍進は、政策支援による効果が大い。1998 年の「文化大統領宣言」をきっかけに、韓国政府はコンテンツ産業の発展と海外輸出の促進を進めている。そうした国を挙げた取り組みが功を奏し、2000 年代以降、韓国ドラマや映画、K-POP などのコンテンツは、TV やインターネットを通じて徐々にアジアの消費者に浸透した。韓国の化粧品企業は、アジアにおけるコンテンツ産業の普及に着目し、K-POP アーティストや韓国ドラマなどと連動した TVCM や広告展開を行っているほか、韓国の芸能人の SNS などを活用したステルスマーケティングなどを実施し、アジアにおけるブランド認知度向上に努めている。こうしたコンテンツ産業と一体となった韓国企業のプロモーション戦略は、アジアの消費者に対して「K-Beauty」という流行を生み出しつつある。

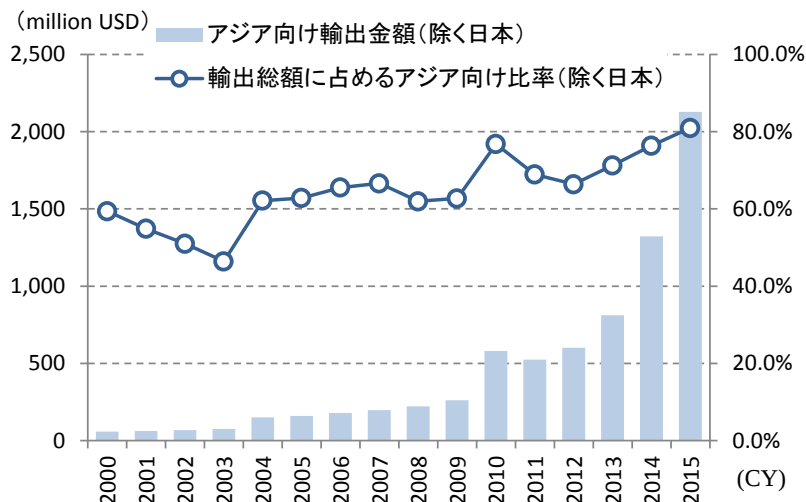
「安からう悪からう」から脱却し、
ニーズを捉えて
着実に実力をつ
けた韓国企業

2000 年代後半からは、化粧品産業に特化した政策支援も打ち出されるようになっていく。2007 年には韓国化粧品法の改正で、化粧品企業の R&D に対する政府支援が認められたことから、企業にとって品質向上に向けた研究開発の強化を行いやすい環境が醸成された。近年は、CC クリームやクッションファンデーションといった機能面を訴求する韓国化粧品もアジアを中心に広まるなど、一定の効果をもたらしているようだ。2015 年には、Christian Dior が韓国化粧品最大手の Amore Pacific と技術提携を行っており、欧米企業からその技術力を評価されるまでに至っている。

化粧品産業に特
化した政策支援
がプレゼンス向
上に寄与

2010 年以降、韓国と EU の FTA 締結を受け、化粧品産業のグローバル競争力強化を視野に入れた政策が増えている。2010 年には、化粧品企業の研究開発及び輸出インフラ構築に対し、2011 年から 5 年間で合計 700 億ウォン（約 6.4 億ドル）の資金支援計画が発表されている。また、2013 年には、「化粧品産業中長期発展計画」が発表され、2020 年までに化粧品の生産規模 15 兆ウォン（約 137 億ドル）、輸出金額 60 億ドル、輸出割合 40% という目標が掲げられている。こうした韓国政府の国を挙げた取り組みによって着実に実力をつけてきた韓国企業の製品は、「プロモーションがうまい」「低価格の割に品質がよい」という印象をアジアの消費者や競合他社から抱かれており、総じて高評価を得られている。また、韓国の化粧品輸出金額は、化粧品産業に対する政策支援が本格化した 2010 年頃から急増しており、政策支援が韓国化粧品企業のグローバル競争力の強化に大きく貢献していることが分かる（【図表 30】）。

【図表 30】 韓国のアジア向け化粧品輸出金額推移（除く日本）



(出所) UN Comtrade よりみずほ銀行産業調査部作成

IV. 日本企業が取るべきアジア戦略に関する考察

1. アジア戦略の策定に向けて

日本企業のアジア展開は、日本国内のビジネスモデルがベース

日本企業の取るべきアジア戦略を考察する前に、まずはこれまでの日本企業によるアジア展開手法を振り返り、日本企業の強みと課題を整理していきたい。日本企業のアジア展開は、日本国内で展開している既存ブランドを代理店経由で輸出するというのが基本的なスタンスである。その特徴を整理すると【図表 31】の通りであり、中～高所得者層を主なターゲット顧客として、百貨店やドラッグストア、ハイパーマーケットなどの近代的小売を中心に製品展開を行っている。市場に投入する製品やチャネル戦略をみる限り、日本企業のアジア戦略は、日本国内で培ってきたビジネスモデルをベースとして展開していることが最大の特徴である。

【図表 31】日本企業によるアジア展開の主な特徴

日本企業のアジア展開特徴	
製品・ブランド	✓日本市場向けに投入している既存製品 ✓コーポレートブランドを全面に打ち出したブランド展開
価 格	✓中～高価格帯が中心（関税や奢侈税の影響で日本国内の流通価格よりも割高な水準で現地に流通）
チャネル	✓近代的小売中心（百貨店、ドラッグストア、ハイパーマーケットなど）
プロモーション	✓TVCMや雑誌を活用した広告展開
ターゲット顧客	✓中～高所得者層

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

日本企業の強み
①高品質を実現する技術・処方開発力

日本企業が有する最大の強みは、高品質な化粧品を作り出すことのできる高度な技術・処方開発力である。世界の化粧品技術者・研究者にとって最も権威があるとされる研究発表の場³においては、日本企業の研究成果が最優秀賞を受賞するなど、日本企業が有するたしかな技術力は世界的にも評価が高い。こうした日本企業の高い技術・処方開発力は、長年の皮膚科学研究や毛髪研究に基づくものであり、ニーズの多様化が進む国内市場で培った経験が生み出した賜物といえるだろう。

日本企業の強み
②日本の化粧品に対する憧れ・信頼感

また、もう一つの強みとして挙げられるのは、アジアの消費者の間で根付いた日本の化粧品に対する憧れや信頼である。これまで日本の化粧品が、アジアの高所得者層をターゲットに高品質・高機能を訴求して展開され続けていたこともあり、アジアの消費者の間では高級ブランドとしての憧れと、「安心・安全」という強い信頼感が醸成されている。こうした日本の化粧品に対するイメージが、現在日本国内でみられる訪日外国人観光客によるインバウンド消費にも繋がっているようだ。

³ 2年に一度開催される国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会。2016年は資生堂が最優秀賞（ポスター発表部門）受賞（6大会連続受賞）。2014年はポーラ・オルビス HD も受賞（口頭発表部門）。

日本企業の強み
③対面型カウンセ
リング販売

販売手法においても、日本企業特有の強みを有している。百貨店や化粧品専門店など、国内では戦前の頃より自社の販売員や美容部員による対面型カウンセリング販売を行ってきた。一人ひとりの顧客に合わせて、適切な製品を提案する丁寧な接客手法は、自社ブランドの認知度向上に加え、リピーターの確保やブランドロイヤリティの向上に繋げやすい。また、自社製品の品質や機能を直接消費者に訴求することができることも、対面型カウンセリング販売のメリットとして挙げられる。ただし、この強みはアジアにおいて現状活かされていないため、アジアの消費者に対しても、こうした販売手法を活かした展開ができれば、欧米企業や地場企業との差別化を図りつつ、新たな顧客の獲得とブランドロイヤリティの向上に繋げられる可能性があるだろう。

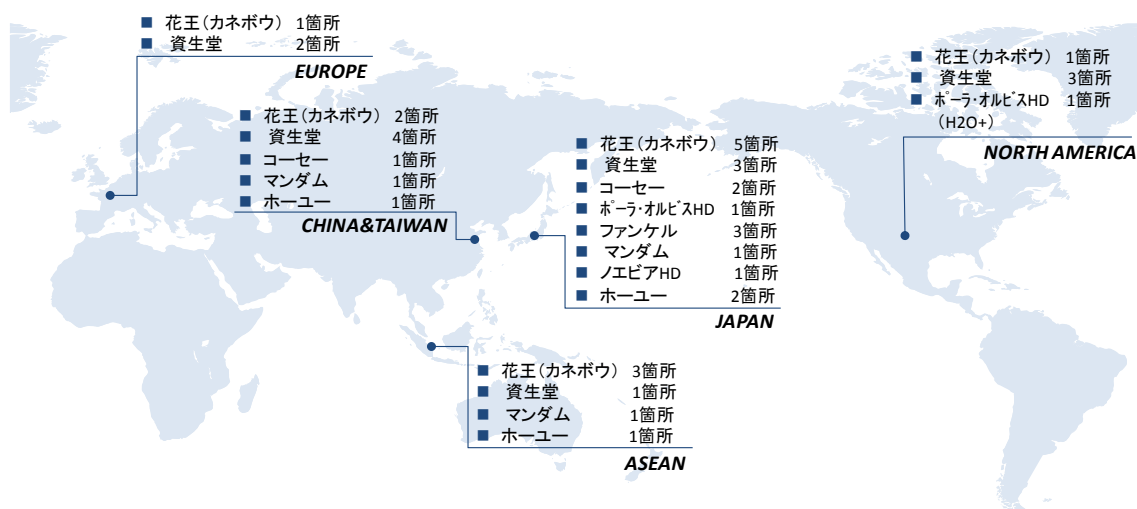
日本企業の課題
①マーケティング
力の弱さ

こうした強みがある一方、日本企業のアジア展開は規模の格差とブランドマネジメントに起因する4つの課題に直面している。規模の格差に起因する課題として、①マーケティング力の弱さ、②アジアのニーズに対する順応性の低さが挙げられる。まず、マーケティング力という観点でみていく。規模の面でグローバル企業と大きく差をつけられている日本企業はコスト負担力が弱く、海外でグローバル企業と同等の大々的な広告宣伝や小売店頭の棚取りを行うことが難しい。アジアのハイパーマーケット店頭をみても、専用什器を導入している日本ブランドは殆どみられないほか、来店客の目を惹く好立地を確保できず、数あるブランドの中の一つとして埋もれてしまっている。また、広告宣伝に関しても、コスト負担力の差が表れる。日本企業は、グローバル企業と同様にTVCMなどを活用した広告展開を実践しているが、CM枠の確保などに難航し、結果として日本ブランドのTVCMなどが現地消費者の印象にあまり残らない状況が続いている。このように、事業規模の劣る日本企業は、グローバル企業と比べるとブランドの露出機会が少なく、現地の消費者に対して十分な製品PRを出来ていない。つまり、日本企業はグローバル企業が仕掛けたパワーゲームに自ら巻き込まれる戦略を取り続けており、結果として体力勝負の消耗戦に陥っているのである。さらに、殆どの日本企業が国内に経営資源を集中させていることから、アジア展開に充てられるだけの人材や資金が根本的に不足している。こうした投資余力の不足も、規模の格差がもたらす問題といえよう。

日本企業の課題
②アジアのニー
ズに対する順応
性の低さ

続いて、ニーズに対する順応性についてみていく。日本企業がアジアで展開する製品の殆どは日本からの輸出に頼っており、基本的には日本国内の消費者向けに開発されたものである。このような製品は、必ずしもアジアの消費者ニーズに適するとは限らない。アジアに製造拠点や研究開発拠点を有する日本企業は少ない上、仮に有していたとしても日本市場向けの製造拠点として機能しているケースもみられ、アジアにおけるニーズの変化に素早く順応できる製品展開ができていないという現状がある(【図表 32】)。

【図表 32】国内主要化粧品メーカーの生産拠点分布



(出所) 各社有価証券報告書よりみずほ銀行産業調査部作成

日本企業の課題

③低所得者層向けマズブランドの不在

こうした規模の格差に起因する課題に加え、ブランドマネジメントに関する課題も大きく2つ挙げられる。まず、一つ目に挙げられるのが低所得者層向けマズブランドの不在である。日本企業が展開するブランドは、その殆どが中～高価格帯に集中しており、アジアの消費を主に担っている低所得者層にうまく対応することができていない。現地の消費者や競合他社からは、日本の化粧品に対して「High quality BUT High price」との認識を抱かれており、日本製品の高い品質は認められているものの、価格が高く一般の消費者からは手の届きにくいブランドとして位置づけられているようだ。そのため、日本ブランドはごく一部の需要(主に、高所得者層)しか取り込むことができず、飛躍的な成長に繋げることができていない。

日本企業の課題

④プロダクトブランドの弱さ

そしてもう一つが、プロダクトブランドの弱さである。日本企業は、近年グローバルで強いブランドを育成しようと、注力すべきプロダクトブランドを複数選定して育成・強化の方針を示している。花王であれば SOFINA・KANEBO・KATE、コーセーであれば DECORTE・雪肌精・JILL STUART がそれにあたる。しかしながら、アジアの百貨店で日本企業のカウンターをみると、コーポレートブランドを全面に打ち出しており、プロダクトブランドは非常に分かりにくい。このようなコーポレートブランド展開は日本企業特有のブランド戦略ともいえ、化粧品に限らず、食品や自動車などブランドが重視される他の産業においても、日本企業と欧米企業のプロダクトブランド戦略上の代表的な違いとして取り上げられる特徴である。日本企業がこれまでコーポレートブランド展開を行ってきた背景には、組織への帰属意識が強い日本市場において、プロダクトブランドよりも企業としてのビジョンや価値観を消費者に伝えやすいコーポレートブランドを重視していたのではないかとみられる。日本企業は、こうしたブランド展開によってアジアにおいても企業としての認知度を高めることに成功しているものの、プロダクトブランドの認知度が高まらず、結果として個々のブランド力が弱い状況に陥っている。このブランド展開手法は、低所得者層から高所得者層まで広範な顧客層をターゲットとする場合、これまで築きあげてきたコーポレートブランドが毀損するリスクも孕んでおり、柔軟なブランドマネジメントを実践することが難しい。

日本企業がアジアでプレゼンスを発揮できない要因

日本企業がアジアでプレゼンスを発揮できない最大の要因は、このような課題にこれまで対処できていなかったことにある。アジアにおいて、経済成長に伴う所得水準の向上によって、消費のボリュームゾーンが中間～高所得者層に移行すれば、日本企業が持ち前の強みを発揮してアジアの需要を取り込める可能性も十分にありうるだろう。しかしながら、現在の消費のボリュームゾーンを捉えることが難しく、日本企業はその強みを活かしてはいない状況である。これに加えて、顕在化している課題に対応することができていないことも、日本企業がアジアでプレゼンスを発揮できない要因と考えられる。こうした日本企業の強みや課題、そして競合他社の戦略を踏まえ、次節以降、日本企業の取るべき戦略の方向性について考察する。

2. 「選択と集中」の実践で、アジア戦略に必要な経営資源を確保せよ

「選択と集中」でアジア展開に必要な経営資源を確保すべき

まず始めに日本企業に求められることは、アジア戦略に投入可能な経営資源を如何にして確保すべきか、という点である。そのためには、自らの事業ポートフォリオ全体を見直し、「選択と集中」による経営資源の再配分を最優先で行うことが必要だろう。グローバル企業は、これまでの歴史の中で「選択と集中」による事業・ブランドポートフォリオの入れ替えを進めながら、注力事業・ブランドへ経営資源を集中させており、その結果として、他社の追随を許さないポジションを確立することに成功している。アジアでのプレゼンス向上に向けて、経営資源が限られている日本企業は、グローバル企業以上にこの手法が必要な状況といえる。

国内で増え過ぎた非注力ブランドは廃止・売却し、アジア投資の強化へ

一部の日本企業では、注力すべきブランドを選定し、グローバル競争力の強化を目指して経営資源の集中を図ろうとする動きもみられる。しかし、その一方で非注力ブランドに対する方針は明確に示されておらず、未だにずるずると販売を継続しているケースが殆どであり、本来注力ブランドにかけられるはずの経営資源をうまく確保できていない可能性がある。日本企業は、国内消費者のニーズが多様化していく中、細分化されたマーケットに合わせて製品・ブランドを投入し続けてきた。そのため、展開ブランド・製品数の増加とともに、国内に経営資源が分散してしまうという結果を招いている。また、企業によっては、自社ブランド間のカニバリが生じているケースもみられる。このような状況を踏まえると、日本企業がまず為すべきことは、国内で増え過ぎた非注力ブランドを廃止・売却に踏み切ることである。そうして確保した経営資源を、ローカルブランドの M&A や現地における設備投資、グローバル人材の確保などアジア事業の強化に振り向けていくことが不可欠である。

3. 強みを活かした競争回避の戦略で新たな市場を切り拓く

日本企業がアジアで取るべきは強みを活かした競争回避の戦略

このようにして確保した経営資源をベースに、日本企業はアジアでどのような展開を行っていくべきか。前述の通り、グローバル企業は圧倒的な規模の格差を武器とした展開が特徴的であり、規模の劣る日本企業が単純にその戦略を真似たところで同様の結果を生み出すことは難しい。それどころか、グローバル企業との真っ向勝負に陥ってしまい、体力勝負の消耗戦で疲弊した日本企業がアジア市場から退出させられるという最悪の結果をもたらす可能性もある。そのため、日本企業としては本来グローバル企業との真っ向勝負を避ける競争回避の戦略でニッチ市場を狙いに行き、その後マス市場へと展開領域を広げていくことが望ましい。日本企業が競争回避の戦略を取る上では、自らの

強みを活かした①チャネル戦略の転換と、②新市場の創出という 2 つの戦略が想定される。

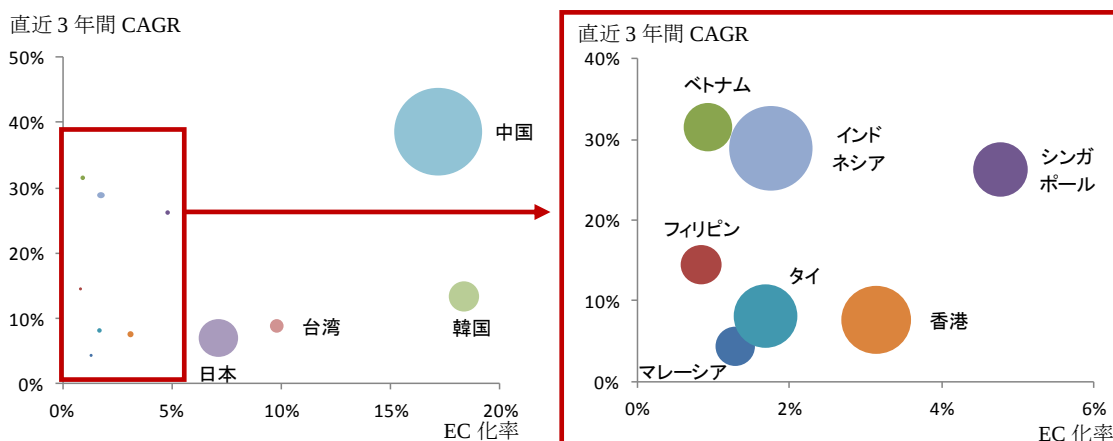
ブランドショップ展開は、日本企業の強みを活かすチャネル戦略

まず、チャネル戦略の転換について述べていく。日本企業は国内では自社の販売員・美容部員による対面型のカウンセリング販売という特有の強みを有している。しかしながら、アジアで中心的なハイパーマーケットのようなセルフ販売方式のチャネルでは、この日本企業の強みを活かすことが出来ず、多額のリスティングフィーを支払い続けながらグローバル企業の仕掛けするパワーゲームに巻き込まれているのが現状である。そのため、アジアで日本企業が強みを発揮していくためには、こうしたセルフ販売方式のチャネル展開に固執するのではなく、ブランドショップ展開に取り組み、販売員による対面型カウンセリング販売という自らの強みを発揮していく方が望ましい。カウンセリングを起点とした販売手法は、単純に製品を提案するだけでなく、日本の最新のスキンケア手法やメイクアップトレンドなどを合わせて提案することも可能である。そのため、こうした販売手法を取りやすいブランドショップ展開は、アジアで醸成されている日本の化粧品に対する憧れや信頼感というものを活かす上でも非常に有効といえよう。

成長が見込まれる EC チャネルの可能性

また、これから新たに成長が期待されるチャネルへ競合他社より先んじて取り組むことにより、活路を見出せる可能性もある。そうした取り組みの一つとして、EC チャネルの開拓が想定される。アジアでは EC 市場が形成期段階にあり、東アジアの国を除くといずれの国も 20 億ドル未満の市場規模にとどまっている。しかしながら、その成長性は極めて高い(【図表 33】)。2016 年には中国の Alibaba が東南アジアの Amazon と呼ばれる Lazada を買収するなど、周辺国の EC 事業者がアジアにおける事業基盤の確立に向けて投資を開始しており、今後も市場の活性化が期待できる。化粧品の販売チャネルという観点でみると、アジアで本格的に EC 展開を行っている化粧品企業は殆どみられない。しかしながら、その成長性に鑑みても、EC は将来的に重要なチャネルになる可能性が高く、グローバル企業に先んじて現段階から EC チャネル展開の方策を探っていくことも必要だろう。

【図表 33】アジア各国における EC 市場の成長率



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) バブルサイズは 2015 年市場規模

日本で先行しているアンチエイジング・シニア向け市場は競争優位

もう一つの戦略である新市場の創出は、日本企業が今後向き合っていくべき戦略として挙げられる。日本企業がグローバル企業との競争回避を図るならば、自らがマーケットリーダーのポジションを築けるような新市場の創出をアジアで行っていく必要がある。日本企業は、国内において高齢化が他国に先んじて進んでいることから、アンチエイジングに関する研究やシニア向け化粧品の開発を盛んに行っている。このような日本で先行しているマーケットに関しては、アジアやその他の地域においても国内で培ったノウハウを活かしやすく、日本企業がマーケットリーダーとしてのポジションを築ける可能性もあるだろう。例えば、アンチエイジングという付加価値を持った Halal 化粧品を展開するなど、グローバル企業が未参入かつローカル企業には対応できない領域を狙っていくことで、新たな市場を切り拓いていける可能性がある。

切り口を変えることで新たな市場を切り拓ける可能性も

また、既存の製品やブランドであっても、これまでとは異なるアプローチを行うことで新たな市場を切り拓くことも可能である。例えば、化粧品と同じく消費財として位置づけられる食品業界では、インドネシアにおける大塚製薬のポカリスエット展開が好事例として挙げられるだろう。大塚製薬は、1989年にインドネシアにポカリスエットを投入し、日本市場と同様にスポーツドリンクとしての展開を行っていたが、インドネシアのスポーツドリンク需要は高まらず、長らく苦戦が続いた。そのため、ラマダン前後や高熱発症時の「First Aid (最初の手当て)」という新たな切り口で、医療機関を中心に現地販売員による地道な啓蒙活動を行った結果、2004年のデング熱流行をきっかけに、緊急時の栄養補給製品としてインドネシアで広く認知されるようになった。このように、消費者訴求の切り口を変えることで新市場を創出できる場合もある。化粧品においては、例えば、これまで保湿などといった機能面で訴求してきた製品を、天然由来配合やケミカルフリーといった素材という切り口で訴求するなど、展開市場の嗜好やトレンドに合わせて、既存の製品・ブランドの訴求ポイントを見直すことも必要だろう。

4. 課題解決の方策をグローバル企業の戦略に学ぶ

競争回避の戦略を基本としつつ、課題解決に向けた戦略も必要

このように、日本企業は競争回避の戦略を基本として、アジアでのプレゼンス向上と収益基盤の確立を目指していくべきだろう。ただし、この戦略だけでは、現在日本企業が抱えている課題の根本的な解決にはつながらないため、課題克服への打ち手を同時並行で講じていくべきと考える。ただし、規模の格差に起因する課題は、短期間での克服が困難であることから、まずブランドマネジメントに関する課題から優先的に取り組んでいくべきだろう。グローバル企業が取っている戦略のなかには、日本企業の課題を解決していく上で参考とすべきものもある。なかでも、①M&A を活用したブランドマネジメント、②現地化の取り組みという2つの戦略が、日本企業の課題解決に有効と考えられる。

M&A を活用した低所得者向けマズブランドの補完が必要

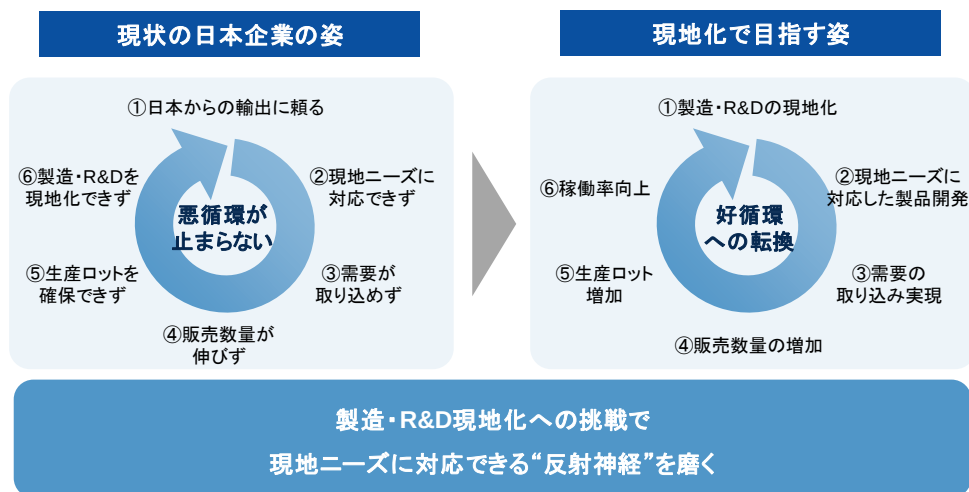
まず、ブランドマネジメントに関する課題に対応する上で、M&A を活用したブランドマネジメントの実践が有効だろう。日本企業にとって低所得者層向けマズブランドの不在は、依然として消費者の購買力が低いアジアの現状を踏まえると、非常に深刻な課題といえる。このような状況を打破するために、グローバル企業が構築しているブランドポートフォリオは参考とすべきであり、日本企業も自らのブランドポートフォリオに低所得者向けマズブランドを補完してアジアでのプレゼンス向上に努めるべきだろう。これまで日本企業によるアジアのブランド獲得事例はなく、一からブランドを築き上げる地道な戦略を取ってき

たが、ブランド育成に一定の時間を要するため、市場の変化を捉えた機動的な展開を取りづらいのが現状である。そのため、日本企業がアジアを軸とした海外展開を進める上では、グローバル企業のようにM&Aを活用しながら柔軟にブランドの入れ替えを行い、アジアに適したブランドポートフォリオを構築していくことが求められる。また、マスブランドの獲得は、これまで築き上げてきた日本企業のコーポレートブランドのイメージを毀損させる可能性もある。そうした事態を避け、個々のプロダクトブランドの競争力を高めていくためにも、今後のブランド展開においてはプロダクトブランドを軸とした展開が必要となるだろう。

ニーズを捉える
ために現地化は
避けられない

また、日本企業の規模の格差に起因する課題として、アジアの消費者ニーズに対応できない順応性の低さを挙げているが、ニーズに対する反射神経を鍛え上げて現地のニーズを捉えていくためには、製造とR&Dの現地化が避けられないだろう。海外売上高比率の低い日本企業にとって、特に製造の現地化は生産ロットを確保出来ず、稼働率を高めることができない可能性もあり、リスクを伴う選択といえる。しかしながら、日本からの輸出で対応していく限り、いつまでも経っても現地のニーズに対応することが出来ず、このまま競合他社に需要を取り込まれ続ける現状は変わらない。アジアの需要を取り込むためには、現地に根差した製造・R&D体制を構築した上で、ニーズに即した製品を投入していきながら販売ロットを増やし、稼働率の向上に繋げる好循環のビジネスモデルを目指していくべきだろう(【図表 34】)。

【図表 34】 現地化への挑戦で目指す好循環のビジネスモデル



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

日本企業の強み
である技術・処方
開発力を現地で
活かすべき

日本企業は、これまで国内市場の多様化するニーズにきめ細かく対応し続けながら成長した歴史があり、ニーズの変化を捉えた処方開発や製品展開は、本来日本企業の得意とするものである。そのため、アジアにおいても日本企業の強みである高い技術・処方開発力を活かすことにより、現地化の取り組みが軌道に乗る可能性は十分にある。日本企業にとっては、一定規模の初期投資が必要であることに加えてリスクも孕むことから、現地化へ踏み切ることによって二の足を踏んでしまいがちだが、現在陥っているアジア展開上の悪循環を断ち切るためには、現地化への挑戦が必要不可欠である。

日本企業で唯一
の現地化成功事例

こうしたなか、日本企業で現地化に成功している唯一の事例として、マンダムのインドネシア展開が挙げられる。同社は、1969年に現地企業との合弁でインドネシアに進出を開始しているが、進出初期からインドネシアに工場を設立し、製造の現地化を実現させている。同社は、インドネシア工場をアジア全域に高品質・低価格の製品を提供する「生産センター」と位置づけ、男性用整髪料と女性用メイクアップ製品の製造を行っている。現地の価格とニーズに対応した生産体制を早期に構築できたことで、同社の製品は現地でも認知度が非常に高く、インドネシアにおいてヘアケア4位（男性用グルーミング製品では第1位）、メイクアップでは第6位の地位を確立することに成功している。

アジアにおける
プレゼンス向上
は長期的な視点
で取り組むべき

このように、日本企業の強みと課題を踏まえると、規模の格差という課題は短期的に解決することが難しいため、日本企業の取るべきアジア戦略の方向性は、体力勝負のパワーゲームを回避し、自らの強みを活かす競争回避の戦略が基本戦略となるだろう（【図表35】）。加えて、何らかの打ち手を講じることで克服可能な課題に対しては、同時並行で時間を掛けながら進めていくことが必要となる。いずれも成果が表れるまでには長期的な視点が必要になってくるが、競争環境の変化の兆しがみられるアジアにおいて、現時点からこうした取り組みに着手していかない限り、日本企業がアジアでプレゼンスを発揮するという未来は描けなくなるだろう。まずは、短期的に取り組むことが可能な国内非注力ブランドの廃止・売却を着実に実行していくことから始めるべきである。その上で、チャネル戦略の転換や新市場の創出、さらにはM&Aによるブランド獲得や現地化などに段階的かつ地道に取り組んでいきながら、アジアでのプレゼンスと収益力向上を目指していくことが肝要である。規模の格差という課題の解消は、こうした戦略が実を結んだ結果として得られるものであろう。

【図表 35】日本企業の取るべきアジア戦略の方向性

日本企業の現状		
強み	課題	
①高品質を実現する技術・処方開発力 ②アジアで醸成された日本の化粧品に対する憧れ・信頼感 ③対面型カウンセリング販売	①規模の格差に起因する課題 - マーケティング力の弱さ - アジアのニーズに対する順応性の低さ	短期での 克服が困難
	②ブランドマネジメントに起因する課題 - 低所得者層向けマスブランドの不在 - プロダクトブランドの弱さ	優先的に 着手すべき課題

基本戦略: 体力勝負のパワーゲームを回避する

経営資源の確保	✓ 「選択と集中」による経営資源の再配分: 国内非注力ブランドの廃止・売却で、アジア戦略に投資を振り向ける
強みを活かす戦略	✓ チャネル戦略の転換: ブランドショップ展開で対面型カウンセリング販売という強みを発揮 ECチャネルというこれからの成長チャネルへの挑戦 ✓ 新市場の創出: 日本で先行するアンチエイジング・シニア向け化粧品の展開強化 切り口を変えた既存製品の訴求（機能→素材）
課題解決の戦略	✓ M&Aを活用したブランドマネジメント: 低所得者層向けマスブランドの獲得 ✓ 現地化の取り組み: 製造・R&Dの現地化によるニーズ対応力強化

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

V. おわりに

グローバル競争力を高めなければ、企業としての成長機会は見出せない

過去の栄光に囚われず、グローバル展開に適したビジネスモデルを構築すべき

日本の化粧品企業は、アジア市場に成長機会を求めて本格的な取り組みを開始している。しかしながら、現状においてはグローバル企業の仕掛けるパワーゲームに巻き込まれていることに加え、アジアのニーズを未だ捉えることができておらず、プレゼンスを発揮するまでには至っていない。それどころか、アジア事業の収益確保すら困難な状況が続いている。韓国企業やローカル企業など新たな脅威も登場するなか、日本企業はこのまま打ち手を講じなければ、アジアの需要を一向に取り込むことができず、いずれ縮小していく国内市場の中でじりじりと苦境に立たされる未来しか残されていない。こうした現状を打破し、グローバル競争力を高めるための取り組みが、日本企業には今まさに求められている。

日本企業は、国内で築いたビジネスモデルを海外でも踏襲しており、日本企業のグローバル競争力が一向に高まらないという現状は、これまで肥沃な国内市場で培ってきた歴史や経験といった過去の栄光にすがってきた結果であるといえる。日本企業はこうした過去に囚われた発想から脱却し、展開市場で優勝劣敗の業界構造が完成する前に、不毛なパワーゲームを回避しながら展開市場のニーズと向き合う戦略を打ち出していくべきである。現在、日本企業の多くがグローバル競争力の強化を目指し、グローバルに通用する強いブランドの育成に乗り出している。しかしながら、日本企業のビジネスモデルは、あくまで日本国内だからこそ通用するビジネスモデルである。グローバル競争力を高めたいならば、思い切って日本での成功体験を捨てるべきである。そうでない限り、日本企業によるグローバルブランドの醸成は何年経っても実現できないだろう。グローバル市場、その中でも魅力の高いアジアにおいて、日本企業が実力を発揮できる未来が訪れることを期待したい。

みずほ銀行産業調査部

流通・食品チーム 松藤 希代子

枡本 康平

kohei.masumoto@mizuho-bk.co.jp

【主要参考文献】

1. 新聞・雑誌等

- ・ 日本経済新聞(日本経済新聞社)
- ・ 日経産業新聞(日本経済新聞社)
- ・ 日経 MJ 新聞(日本経済新聞社)
- ・ WWD Beauty (INFAS パブリケーションズ)
- ・ 国際商業(国際商業出版)

2. 書籍

- ・ ジェフリー・ジョーンズ「多国籍企業の変革と伝統 ユニリーバの再生(1965-2005 年)」文眞堂
- ・ デービッド・アーカー「ブランド論:無形の差別化を図る 20 の基本原則」ダイヤモンド社

3. Web サイト

- ・ Euromonitor International
- ・ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」
- ・ 経済産業省「生産動態統計」
- ・ 総務省統計局「国勢調査」
- ・ 観光庁「訪日外国人の消費動向 平成 27 年年次報告書」
- ・ JETRO「平成 25 年度タイの化粧品・パーソナルケア商品市場調査」
- ・ JETRO「ベトナムにおける化粧品・パーソナルケア商品市場調査(2017 年 1 月)」
- ・ United Nations, World Population Prospects: The 2015 Revision
- ・ United Nations, Comtrade
- ・ 花王 HP (<http://www.kao.com/jp/>)
- ・ 資生堂 HP (<http://www.shiseido.co.jp/>)
- ・ コーセー HP (<https://www.kose.co.jp/jp/ja/index.html>)
- ・ ポーラ・オルビスホールディングス HP (<http://www.po-holdings.co.jp/>)
- ・ マンダム HP (<http://www.mandom.co.jp/>)
- ・ ノエビアホールディングス HP (<https://www.noevirholdings.co.jp/>)
- ・ ホーユー HP (<http://www.hoyu.co.jp/>)
- ・ Unilever HP (<https://www.unilever.com/>)
- ・ L'Oréal HP (<http://www.loreal.com/>)
- ・ Procter & Gamble HP (<http://us.pg.com/>)
- ・ Amore Pacific HP (<http://www.amorepacific.com/int/en>)
- ・ LG Household & Health Care HP (<http://www.lgcare.com/global/>)
- ・ Beauty Community HP (<http://www.beautycommunity.co.th/>)

©2017 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

