

21. パーソナルケア業界が注目すべき外部環境の変化 ー加速する「消費のボーダレス化」を見据えた戦略転換の必要性ー

【要約】

- ◆ パーソナルケア業界が注目すべき外部環境の変化として、「消費」という観点を軸に、①新興国市場の成長、②インバウンド消費、③越境 EC の登場を取り上げる。
- ◆ パーソナルケア業界では、新興国市場の成長に伴い、消費の主たる担い手が徐々に先進国から新興国の消費者へシフトしている。こうしたなか、消費者の購買行動にも変化の兆しが表れており、長期的にはインバウンド消費や越境 EC に象徴されるような国境を超えた購買行動が加速する可能性が高い。
- ◆ 「消費の担い手の変化」に加え、「消費のボーダレス化」が進むことにより、これまでパーソナルケア企業が行ってきた国単位・地域単位のリージョナル戦略は限界を迎えることが予想される。パーソナルケア企業各社は、長期的な成長戦略を描くにあたり、消費の変化を意識した戦略への転換が求められよう。

近年の外部環境
にみる「消費」の
変化の兆し

一般に、消費財として捉えられるパーソナルケア製品であるが、近年の外部環境を踏まえると「消費」そのものに変化の兆しがみられる。どのような消費の変化が生じようとしているのか、またその変化がパーソナルケア業界にどのような影響を与えるのか、以下 3 つのテーマを取り上げながらみていくこととする。

1. 新興国市場の成長に伴うパーソナルケア消費の主たる担い手の変化

先進国主導の市場構造から、新興国主導の市場構造へ

グローバルパーソナルケア市場は 2000 年代前半には先進国が約 75% を占めていたが、消費者購買力の向上に伴って新興国におけるパーソナルケア市場の形成が進み、2014 年には新興国市場の割合が 40% を超える水準に達している（【図表 1】）。現在、先進国市場は市場成長率が低く、既に成熟期を迎えようとしているが、アジアや中東・アフリカ地域といった新興国市場は一人当たりのパーソナルケア製品消費金額が依然として低く、更なる市場拡大が期待できる（【図表 2】）。新興国市場における高成長は長期に渡って持続するとみられ、これまでの先進国主導の市場構造から、新興国主導の構造へ逆転する可能性が極めて高い。

日本企業の 1、2 歩先を見据えた新興国展開を行うグローバル企業

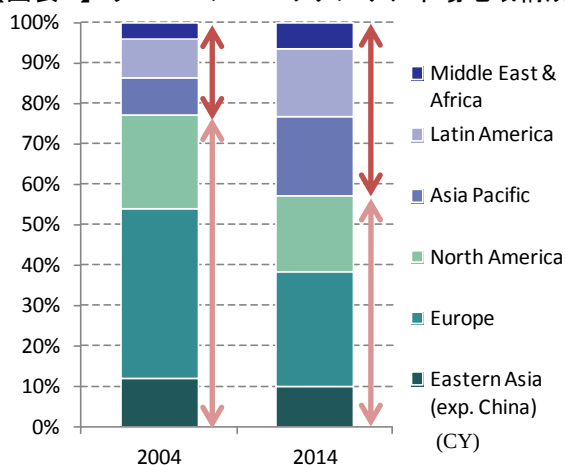
日本企業の新興国展開は、市場成長期に突入しているアジア地域中心であるが、一部の企業ではインド・ブラジル市場といったポテンシャルマーケットに挑戦する動きも出ている。ただし、その多くは自社既存ブランドを軸にプレステージ層を対象とした展開であり、ボリュームゾーンを対象とした戦略に踏み切れず、結果的に新興国市場における日本企業のプレゼンスは低い状態が続いている。これに対し、グローバルトップ企業は既に 1、2 歩先を見据えた戦略へのシフトを進めている。例えば、L'Oreal は市場黎明期または形成期段階にある国で積極的な M&A を行い、マス向けエントリーブランドの獲得と現地における足場固めを進めている。また、Coty は同業他社との業務提携を行い、ブラジルや中国など新興国地域における流通網の確保に努めている。更に先を見据えた戦略を取る企業として、Unilever が挙げられる。パーソナルケア企業各社が新興国市場の足場固めを進めるなか、Unilever は既に新興国市場を軸としたビジネスモデルを築き上げ、売上高全体の約 6 割を新興国市場

で構成するまでに至っている。近年、Unilever のパーソナルケア製品におけるブランドポートフォリオの変化をみると、2010 年以降ミドル～プレステージ向けブランドが徐々に拡充されており、現時点から新興国におけるミドル～プレステージ市場の醸成を見据えたブランド補完を行っていることがわかる。

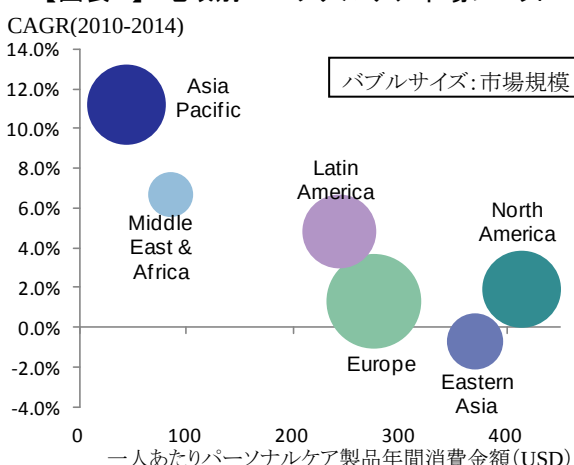
日本企業がグローバル企業に追従できるか否かは、新興国戦略に左右される

新興国市場の消費者がパーソナルケア消費の主たる担い手となっていくことが見込まれるなか、現在のボリュームゾーンであるマス層から、ミドル・プレステージ層へと購買力向上に伴った消費者のステージ移行が想定される。長期的にみると、その移行フェーズに応じた事業展開を可能とする企業とそうでない企業の間で成長力に大きな差が広がっていくとみられる。現時点では、グローバル企業優位の業界勢力図となっているが、日本企業がグローバル企業に追従できる競争力を有することができるか否か、新興国市場の消費者を意識した戦略への取り組みが鍵を握っている。

【図表 1】 グローバルパーソナルケア市場地域構成



【図表 2】 地域別パーソナルケア市場プロット



(出所)【図表 1、2】とも、Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象カテゴリー: Hair care、Fragrances、Skin care、Colour Cosmetics、Bath and Shower、Baby and

Child-specific Products、Deodorants、Depilatories、Men's Grooming、Oral care、Sun care、Home care、Tissue and Hygiene

2. インバウンド消費が国内パーソナルケア市場に与えるインパクト

インバウンド消費による中長期的な国内市場の押し上げ効果

消費の担い手の変化が進む中、消費者の購買行動にも変化の兆しが表れている。その一例として、インバウンド消費が挙げられる。訪日外国人観光客数は2014年に過去最高の1,341万人を記録し、2015年も7月時点で既に1,000万人を突破するなど、政府が掲げる目標(2020年までに2,000万人、2030年までに3,000万人)を前倒しで達成する可能性が出てきた。これに伴って注目を集めるインバウンド消費であるが、パーソナルケア製品は、家電製品や衣料品と同様、そのインパクトを大きく受けやすい品目の一つである。そのため、インバウンド消費はこれまで長らく停滞が続けてきた国内パーソナルケア市場にとって久々にもたらされたプラス材料であり、中長期的な市場の押し上げ効果が期待できる。

国内市場を押し上げる一方、その恩恵を受けるのは一部の企業に限定

国内パーソナルケア市場におけるインバウンド消費金額は、2014年の1,043億円から、2025年には3,600億円程度に達し、国内市場を5～7%程度(化粧品に限定すると10%前後)押し上げる可能性がある(【図表 3、4】)。ただし、インバウンド消費を見込める製品群は、主に化粧品と乳幼児用製品であることから、その恩恵を受けることができるのは一部の企業に限定されるであろう。

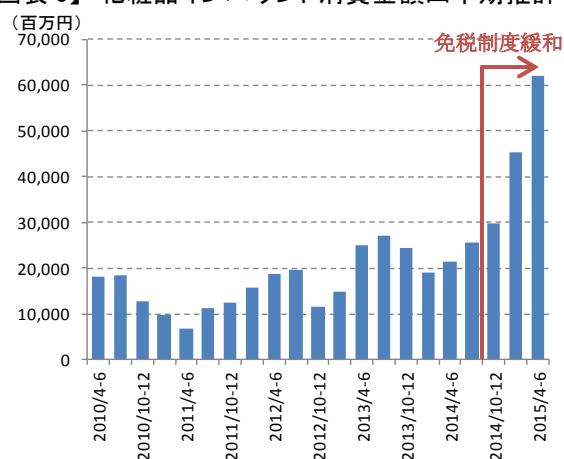
日本企業の多くはインバウンド消費を意識した国内戦略

日本企業の多くは、売上高に占めるインバウンド消費の実額を把握しきれていないものの、現時点では売上高全体の1～5%程度と見込む企業が殆どである。しかしながら、各社が掲げる国内戦略をみるとインバウンド消費の取り込みを意識したものが多い。例えば、資生堂は Travel Retail(空港などの免税店)を新たなチャネルと捉え、専用商品の導入やカウンター投資の強化を進めているほか、コーセーは国内生産設備の増強により日本製高価格帯ブランドの増産を計画するなど、訪日外国人観光客の需要の高まりに合わせた国内戦略を進める企業が増えている。

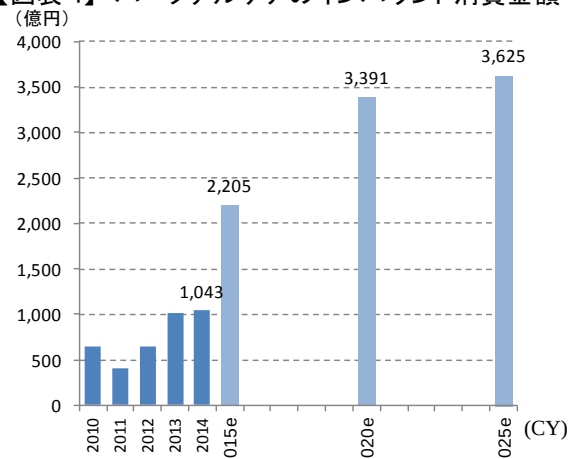
海外展開とセットにした戦略でインバウンド消費の取り込みへ

観光庁の訪日外国人消費動向調査によると、訪日外国人観光客のうちパーソナルケア製品の購入金額・購入率が高い国はアジアに集中しており、日本製品のブランド認知度が既に高い国が中心となっている。つまり、訪日外国人観光客は来日時点で認知しているブランドの製品を購入しているということであり、日本企業がインバウンド消費を取り込むためには、海外消費者に対してブランド認知度を高める戦略も必要である。そのためには、積極的な海外展開の取組みによるブランド露出機会の増加など、国内戦略の一環ではなく、海外展開とセットにした戦略を取ることが肝要である。

【図表 3】化粧品インバウンド消費金額四半期推計



【図表 4】パーソナルケアのインバウンド消費金額



(出所)【図表 3、4】とも、観光庁「訪日外国人消費動向調査」等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 数値はみずほ銀行産業調査部による推計

3. チャネルの変化がもたらすパーソナルケア消費の新たな潮流

重要なチャネルとして位置づけられる EC チャネルにも変化の兆し

消費者の購買行動に影響をもたらす変化が、チャネルの面からも生じている。2000 年以降、国内外問わず EC チャネルの急速な拡大が注目を集めており、グローバル EC 市場は 45.6 billion USD (2000 年時点) から 839.6 billion USD (2014 年時点) と 18.4 倍に拡大した(【図表 5】)。パーソナルケア業界においても、EC チャネルは重要なチャネルの一つと捉えられるようになってきている。EC チャネルは今後も更なる成長が見込まれる有望チャネルの一つであるが、近年このチャネルで注目を集めつつある越境 EC の誕生によって、パーソナルケア消費にも新たな潮流が生まれようとしている。

越境 EC で物理的な制約がなくなり、パーソナルケア消費に変化が起り得る

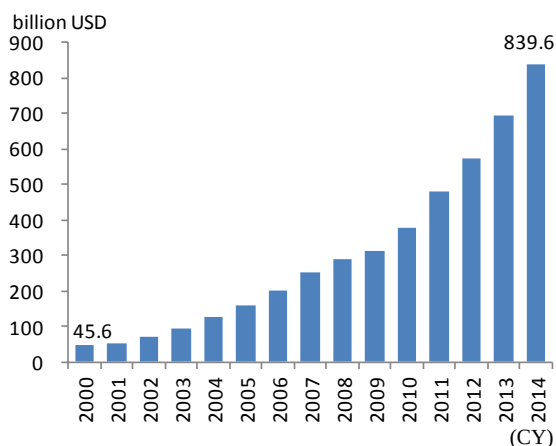
米国 PayPal 社によると、主要 6 カ国(米国・英国・豪州・中国・ドイツ・ブラジル)の越境 EC 市場は 2013 年時点で 105 billion USD とされており、2018 年には 300 billion USD にまで拡大すると見込まれている。これまで消費者は海外の製品は現地で購入するしかなかったが、越境 EC の発展によって消費者がどこにいても、海外の製品を現地に行かずとも手に入れられるようになる。つまり、

これまで消費の物理的な制約条件となっていた「距離」という問題が解消されるのである。パーソナルケア製品は越境 EC による購買が衣料品に次いで 2 番目に高い品目となっており、関税などの課題はあるものの、越境 EC が順調に拡大した場合には国境を超えたパーソナルケア消費の促進に繋がるとみられる(【図表 6】)。

日本企業は、国境を超えた消費の能動的な取り組みに難航か

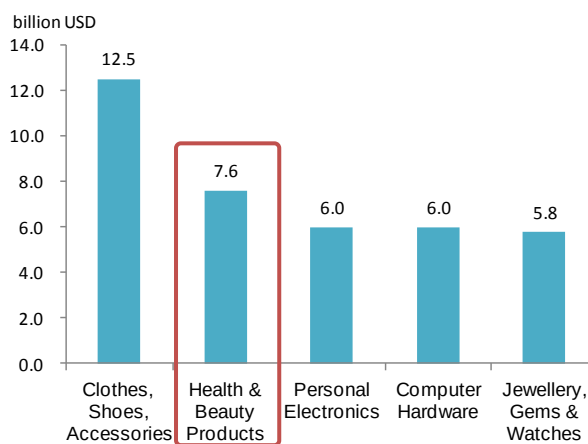
パーソナルケア業界では EC チャンネルの強化に注力する企業が目立ち、例えば L'Oreal や Estee Lauder などは既にインドなど新興国でも EC サイトを立ち上げ、消費者接点の広域化に努めている。一方、日本企業の多くは国内で EC サイトを立ち上げるにとどまるほか、既存流通チャンネルとのカニバリを避けるために製品ラインナップも限定的となっている。チャンネルの変化に合わせた流動的な戦略を取ることができない限り、日本企業が世界に点在する潜在的な消費者にアプローチし、海外からの消費を能動的に取り込むことは非常に困難なものといえよう。このように、これまでパーソナルケア企業が実践してきた国単位・地域単位のリージョナル戦略では、こうした国境を超えた消費をうまく取り込むことができず、いずれ限界を迎える可能性が高い。

【図表 5】 グローバル EC 市場規模



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 6】 品目別越境 EC 市場規模(主要 6 ヶ国)



(出所) PayPal 社, Modern Spice Routes よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象国: 米国・英国・豪州・中国・ドイツ・ブラジル

4. 外部環境の変化を踏まえたパーソナルケア業界のとりべき戦略

「消費の担い手の変化」に加え、「消費のボーダレス化」に対応した戦略転換が必要

本章で取り上げた外部環境の変化を踏まえると、パーソナルケア業界では「消費の担い手の変化」に加え、「消費のボーダレス化」が顕在化しつつある。そのため、パーソナルケア企業にとって、長期的な成長戦略を描く上で、これからの主たる消費の担い手である新興国の消費者にどうリーチしていくのか、またグローバルな規模で複雑化する消費者の購買行動をどう捉えていくかが、非常に重要なものとなるだろう。今後のパーソナルケア業界においては、これまでのリージョナル戦略からいち早く脱却し、ボリュームゾーンを常に捉えることのできるブランドポートフォリオの構築及びブランドマネジメント能力の発揮を実現できた企業こそ、真のグローバルリーダーとしてのポジションを確立することができるだろう。

(素材チーム 松藤 希代子)

kiyoko.matsufuji@mizuho-bk.co.jp

©2015 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。