

Ⅱ-20. パーソナルケア ―中国企業との連携・協業の可能性を探る―

【要約】

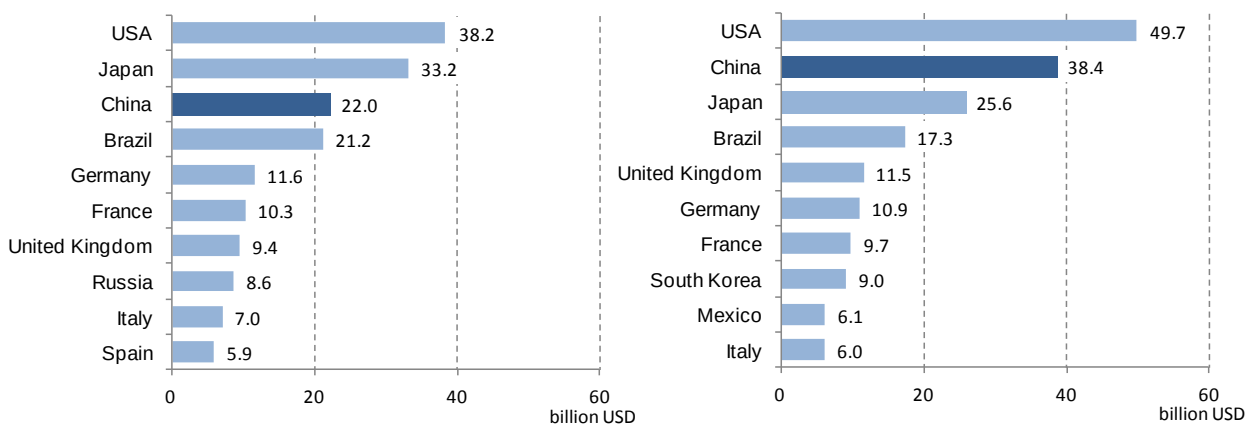
- ◆ 世界第2位の規模に成長した中国化粧品市場では、①消費の質的向上、②化粧品流通のチャネルシフト、③中国企業及び韓国企業の躍進という3つの変化が起きている。
- ◆ こうした中国市場の構造変化は、中国での苦戦が続く日本企業にとって事業機会の拡大が期待できるものの、現在直面している課題をより深刻化させる一面も内包している。
- ◆ 事業機会の拡大を見据えて日本企業としての強みを活かす戦略に加え、これまで風評悪化やブランドイメージの毀損などを懸念して避け続けてきた中国企業との連携・協業の道を探っていくことも、中国戦略における一つの選択肢として受け入れていくべきではないだろうか。

1. 中国パーソナルケア産業の注目すべき変化

化粧品産業において徐々に存在感を高めている中国市場

本稿では、中国パーソナルケア産業の中でもとりわけ成長率の高い化粧品に着目し、中国市場の変化を踏まえた日本企業の中国戦略に対するインプリケーションについて考察したい。中国化粧品市場は、2000年代後半から急速な成長を遂げ、2013年以降は日本を抜いて世界第2位の市場規模となるなど、グローバル市場において徐々に存在感を高めている（【図表1】）。

【図表1】化粧品市場規模 上位10カ国の変化(左:2010年、右:2015年)



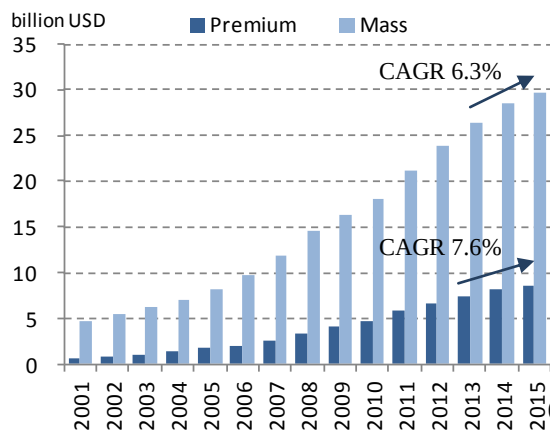
(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象品目: Skin Care、Hair Care、Fragrances、Colour Cosmetics

消費の質的向上により、高価格帯化粧品及び輸入化粧品の需要が増加

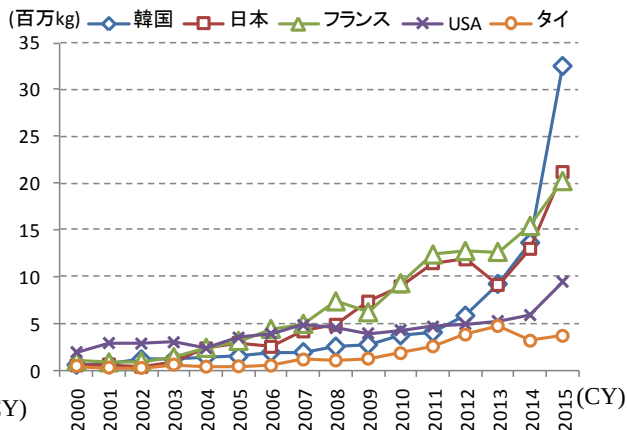
こうした市場成長が続くなか、中国では①消費者、②流通チャネル、③競争環境という3つの点で変化が生まれている。まず、消費者の変化として挙げられるのが、消費の質的向上である。中国化粧品市場が成長期に突入した2000年代後半は、消費者が価格を重視する傾向が強く、低～中価格帯の製品・ブランド群がその高成長を牽引していた。その後、消費者の所得水準向上に伴う化粧文化の浸透や、インターネットやスマートフォンの普及により豊富な製品情報を得られるようになったことで、機能性や品質といった付加価値を求める消費へのシフトが進み、高価格帯製品・ブランドに対する需要が徐々に高まっている（【図表2】）。こうした消費の質的向上は、輸入化粧品に対する需要の高まりにも繋がっており、韓国や日本、フランスといった化粧品産業が発展した国からの輸入量が年々増加している（【図表3】）。

【図表 2】高価格帯市場 vs 低価格帯市場



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) CAGR: 2013~2015 の 3 年間

【図表 3】中国の国別化粧品輸入量



(出所) UN Comtrade よりみずほ銀行産業調査部作成

化粧品流通のチャネルシフト

次に挙げられるのが、流通チャネルの変化である。淘宝网や京東集団など有力な EC 事業者の誕生や越境 EC の登場により、化粧品流通においても EC チャネルを活用する企業が増えている。既に中国における化粧品の EC 化率は 18.5%と、日本の 8.2%と比べても高い水準にある(【図表 4】)。その一方で、化粧品流通の主力チャネルであった百貨店の構成比は 2001 年から 2015 年の間で半減しており、チャネルシフトが着実に進んでいる。

中国企業の台頭と韓国企業の躍進で、競争環境は激化

3 つ目に挙げられる変化は、中国及び韓国企業の躍進による競争環境の変化である。中国化粧品市場における企業シェアをみると、約 10 年の間で中国及び韓国企業のシェアが高まっており、競争環境は激化している(【図表 5】)。この内、中国企業がプレゼンスを高めつつある背景として、ブランド力や製品開発力など着実に実力をつけてきていることが挙げられる。また、韓国系企業については政府による輸出促進策やコンテンツ産業と一体となったプロモーションが功を奏し、中国のみならずアジア全域でプレゼンスを高めることに成功している。

【図表 4】中国化粧品の流通チャネル (CY)

Distribution Channels	2001	2015
Department Stores	47.3%	23.8%
Hypermarkets	8.3%	14.8%
Supermarkets	5.2%	5.8%
Independent Small Grocers	14.3%	0.7%
Beauty Specialist Retailers	3.5%	12.2%
Drugstores	3.6%	7.7%
Internet Retailing	0.1%	18.5%
Others	17.7%	16.5%
TOTAL	100.0%	100.0%

【図表 5】中国化粧品市場の企業シェア (CY)

Company	2006	2015
L'Oréal Groupe(仏)	7.6%	11.5%
Procter & Gamble(米)	16.5%	10.9%
Mary Kay(米)	2.3%	4.2%
Shiseido(日)	4.0%	4.0%
Estée Lauder Cos(米)	0.9%	2.5%
Unilever Group(英・蘭)	2.8%	2.5%
AmorePacific Corp(韓)	0.6%	2.5%
Jala (Group) Co Ltd(中)	0.4%	2.3%
Shanghai Pehchaolin Daily Chemical(中)	0.0%	2.2%
Shanghai Jahwa United(中)	1.0%	2.0%
Amway Corp(米)	2.9%	2.0%
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton(仏)	0.9%	1.8%

(出所) 【図表 4、5】とも、Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 中国市場における構造変化が日本のパーソナルケア産業にもたらす影響

外資系企業や中国企業の後塵を拝する日本企業の中国展開

日本企業は、1980年代から中国市場への進出を果たしている。その殆どが、主に高価格帯製品を市場に投入し、沿岸部の百貨店や化粧品専門店を中心に地道な販路開拓を行いながら、高品質・高付加価値という日本ブランドの高級なイメージを中国人消費者に対して醸成するという取組みであった。しかしながら、2000年代後半以降にみられた中国市場の急成長は低価格帯製品が牽引したものであり、この領域に投入可能な製品・ブランドを持たなかった日本企業は、市場の変化に対応できず、外資系企業や中国企業の後塵を拝する状況に陥った。また、百貨店や専門店チャネルは出店コストや人件費などが高く不採算に陥りやすいため、こうした高コストチャネルに依存していることも、日本企業の中国事業苦戦の一因である。加えて、中国市場における日本企業の販売不振は、現地生産拠点の稼働率低下にも繋がっている。

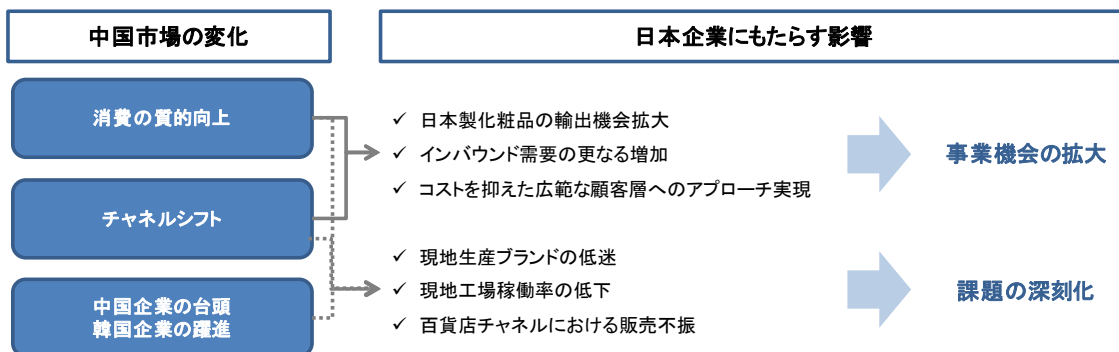
中国市場の構造変化は、日本企業に事業機会の拡大をもたらす

苦戦が続く日本企業にとって、足下でみられる中国市場の構造変化は、事業機会の拡大に繋がるチャンスといえる。中国における消費の質的向上は、日本製化粧品の輸出機会拡大や訪日中国人観光客によるインバウンド需要の更なる増加などをもたらし、「Made in Japan」製品の代名詞ともいえる高品質・高機能という付加価値を競争力の源泉とする日本の化粧品企業にとって有利となるだろう。また、ECチャネルの台頭により、これまでよりもコストを抑えつつ、広範な顧客層にアプローチしていくことも可能となる。

同時に、現在日本企業が直面している課題が一層深刻化するリスクも

しかし、中国市場の構造変化自体が、不採算チャネルへの対応や現地生産拠点の稼働率向上など、現在日本企業が直面している課題の本質的な解決に繋がるわけではない（【図表 6】）。むしろ、今後数年の間で解決策を見出さなければ、現状よりも更に深刻な状況に陥ってしまう可能性が高い。

【図表 6】中国市場の変化が日本企業にもたらす影響



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3. 日本企業の中国戦略に対するインプリケーション

中国本土では積極性に欠ける日本企業の戦略

日本企業による現在の中国戦略は、中国市場における事業機会の拡大を見据え、越境 EC などを活用した輸出強化や訪日中国人観光客を中心とするインバウンド消費への対応など、日本を起点に「Made in Japan」化粧品としての強みを活かすものである。その一方で、中国本土における戦略は、不採算となっている百貨店・専門店からの一部撤退や中国展開ブランドの絞り込みなど、積極的にシェアを取りに行く内容とは言い難い。また、コンサルティングによって機能や品質を消費者に伝えるという、日本企業がこれまで培ってきた販

売スタイルを踏まえると、顧客との直接的な接点を持つことができる百貨店や専門店チャネルからの完全なる撤退という方針を取ることもできず、打ち手に欠ける状況が続いている。

中国企業との連携は、日本企業が直面する課題の打開策となる可能性

こうしたなか、近年台頭しつつある中国企業との連携・協業の道を模索することで、新たな中国戦略の絵姿を描くことがその打開策として考えられる。日本の化粧品メーカーによる中国企業との連携は、これまで販路開拓を目的とした川下(卸・小売)企業との代理店契約にとどまってきた。また、「安心・安全」という信頼感を醸成してきた日本企業は、同業他社との連携に対しても、製造や品質に関する風評悪化やブランドイメージの毀損に繋がることを懸念し、消極的な姿勢を取り続けている。しかしながら、日本企業が現在直面している課題と向き合っていく上では、中国企業との連携という選択肢も検討する必要がある。

川下企業と製販一体となった取組みの検討

まず、化粧品専門店チャネルを例に、川下企業との連携の方向性についてみていきたい。「嬌蘭佳人」や「億莎」など急速にチェーン化を推し進めている中国の化粧品専門店は、沿岸都市部のみならず中小都市や農村部まで広域な店舗網を形成している。その広域店舗網と成長性に着目し、一部の中資系化粧品メーカーでは、特に百強連鎖店と呼ばれる上位 100 社の化粧品専門店企業を対象として、代理店を介さない直接取引を進めながら、共同販促の強化や販売員の育成、利益配分の見直しなどに取り組んでいる。こうした製販連携は、化粧品メーカーに対して自社ブランドの店頭取扱の強化や消費者提案力の向上という効果をもたらす一方、専門店に対しても魅力的な売場づくりやマージンの改善といった一定の効果をもたらすなど、win-win の関係を築くことに成功している。製販一体となった取り組みにより、中資系化粧品メーカーは徐々に外資系ブランドから棚を奪いながらプレゼンスの向上に繋げている。顧客との直接的な接点を有する小売企業との一歩踏み込んだ連携手法は、カウンセリング販売という強みを活かしていく上でも、日本企業にとって見習うべき戦略の一つといえるだろう。

R&D 強化を進める中資系化粧品メーカーにとって、日本企業の技術力は魅力的な要素

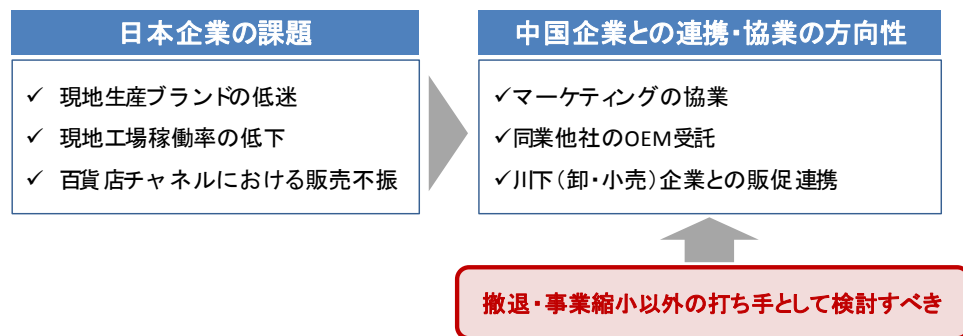
また、同業他社との連携の道についても、今後は検討すべき事項の一つといえる。足下の中資系化粧品メーカーの戦略をみると、消費の変化を踏まえ、主力の低価格帯領域から品質・機能性を訴求する高価格帯領域へと事業領域の拡大を図ろうとしている。例えば、高価格帯ブランド「伯藹集」を展開する上海家化は R&D 投資を強化しており、「サイエンス」や「イノベーション」を重視した製品開発を進めている。また、自然派化粧品ブランド「自然堂」を展開する伽藍集団は、上海に研究開発センターを設立してパッケージデザインや処方開発などの研究に取り組んでいる。このような技術力や研究開発力の強化を進める中国企業からみると、日本企業が強みとする高い技術力や処方開発力は非常に魅力的なものとして捉えられるだろう。そのため、例えば中国企業の製品を日本企業が OEM 生産することにより、中国企業にとっては多少製造コストが高くなったとしても独自の技術力では困難な高品質の製品を提供できるようになる一方、日本企業にとっては、現地生産拠点の稼働率低下に歯止めをかけられる可能性がある。また、マーケティングという観点においても、中国企業との協業の道を探っていくべきとみる。例えば日本市場では、日本企業が欧米ブランドの日本市場向け製品を共同開発する、あるいは欧米企業が日本企業の持つカウンセリング販売ノウハウを活用するといった協業事例がみられる。同様の取組みを日本企業が中国市場で実践していくことで、日々変化する中国の消費者嗜好や製品トレンドをタイムリーに把握し、市場に即し

た製品・ブランドの投入に繋げられるかもしれない。以上のような対応がなされなければ、日本企業は中国企業に対するブランドや現地生産工場の売却などといった撤退シナリオの選択を迫られることになるだろう。

直面している課題と向き合う上で、中国企業との連携・協業の道を探ることも必要

今後の中国化粧品市場は、日本企業にとって事業機会の拡大に繋がる可能性が高く、日系各社が進めているような日本を起点とする戦略が有効だろう。同時に、深刻化が懸念される課題と向き合っていくことも求められる。その方策として、不採算チャネルからの撤退や事業縮小を行うことも選択肢の一つではあるが、中国企業との関係の在り方を見直しながら新たな中国戦略の方向性を探っていくことも必要である（【図表 7】）。たしかに、ブランドビジネスが根幹にある化粧品産業において、風評悪化やブランドイメージの毀損は避けなくてはならない事象であるものの、連携による効果も期待されることから、着実に実力をつけ始めている現在の中国企業は、組み方次第では日本企業にとって心強いパートナーとなる可能性を秘めている。むしろ、こうした連携・協業の在り方は、日本企業の有する技術力やノウハウ、あるいはブランドに対して中国企業が魅力的と捉えている今だからこそ、取り得る選択肢ともいえよう。日本企業が今後更なる変化を遂げようとしている中国市場を攻略していくためには、これまでの消極的な姿勢を見直し、中国企業との協業の道を探っていくことも、中国戦略における一つの解として受け入れていくべきものである。

【図表 7】中国企業との連携・協業による課題への対応



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

みずほ銀行 産業調査部
流通・食品チーム 松藤 希代子
kiyoko.matsufuji@mizuho-bk.co.jp

©2016 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。