

平成 29 年度 博士課程

韓国化粧品産業と企業の国際競争力

創価大学大学院

経済学研究科経済学専攻

李 賑培

博士論文
韓国化粧品産業と企業の国際競争力

目次

序章 研究の目的、背景	1
第1節 本研究の問題意識	1
第2節 本研究の課題	2
第3節 本研究の課題	2
第1章 先行研究レビュー	5
はじめに	5
第1節 各国の化粧品の定義の違い	5
第2節 化粧品企業の戦略についての先行研究	7
第3節 国際競争力に関する先行研究	9
第4節 本研究の課題と概念規定	12
おわりに	13
第2章 韓国の化粧品産業の構造と特徴	15
はじめに	15
第1節 韓国化粧品市場の成長	15
第2節 韓国の化粧品貿易の推移と海外進出	19
第3節 韓国化粧品産業を取り巻く環境の変化	23
第4節 世界市場における韓国企業の位置づけ	25
おわりに	27

第 3 章 韓国化粧品産業における規制改革の動向	29
はじめに	29
第 1 節 韓国における化粧品の定義	29
第 2 節 韓国の化粧品規制の改革の動向	30
第 3 節 韓国の化粧品規制改革の特徴と成果	34
おわりに	35
第 4 章 韓国化粧品を巡る R&D 政策とその成果	37
はじめに	37
第 1 節 韓国政府の R&D 支援政策とその特徴	37
第 2 節 韓国化粧品企業による R&D 支出の変化	39
第 3 節 韓国主要化粧品企業の R&D 戦略の特徴	40
第 4 節 R&D の活性化による韓国化粧品企業の競争力の向上	42
おわりに	46
第 5 章 韓国化粧品産業の国際競争力の変化	48
はじめに	48
第 1 節 研究方法と分析対象	48
第 2 節 貿易特化係数 (TSI) 分析からの競争力の変化	52
第 3 節 顕示比較優位指数 (RCA) 分析からの競争力の変化	57
おわりに	61
第 6 章 アモーレ・パシフィックの海外進出戦略：中国市場を中心に	63
はじめに	63

第1節	アモーレ・パシフィックの全社戦略	63
第2節	資生堂の海外戦略	67
第3節	アモーレ・パシフィックと資生堂の中国におけるブランド戦略の比較	69
第4節	アモーレ・パシフィックの成功要因	75
	おわりに	77
第7章	LG生活健康の海外進出戦略	79
	はじめに	79
第1節	LG生活健康における化粧品事業部門の位置づけ	79
第2節	LG生活健康の全社戦略と化粧品事業部門	81
第3節	化粧品事業部門の戦略の特徴と今後の課題	85
	おわりに	86
結章		88
第1節	本研究の結論	88
第2節	本研究の意義	89
第3節	今後の研究課題	91
参考文献		93
初出一覧		104

序章 研究の目的、背景

第1節 本研究の問題意識

筆者は、2008年に日本で化粧品専門商社を設立して以降、10年以上にわたり、化粧品の貿易、卸売販売事業などに携わってきた。とりわけ、筆者の国籍が韓国籍であり、また日本での留学・経営の経験が20年以上と長いことなどもあり、日韓での化粧品貿易を主な事業としてきた。

2010年頃から、韓国においても、また日本においても、韓国化粧品関連の報道が多くなされるようになった。実際に筆者が日々の業務に取り組む中で、韓国化粧品の日本での需要が大きく伸びていることを実感した。同じく韓国においても、筆者の経営する会社が韓国大手化粧品企業から商談を受ける機会が増えたほか、韓国化粧品企業の取引業者も急増した。これに加えて、日本の大手化粧品企業においても、韓国での化粧品製造に対するニーズが高まり、筆者の会社においてもそのような商談が多く持ち掛けられた。

日本の化粧品消費者の品質に対する意識は高い。2010年頃以前は、日本の化粧品消費者たちが抱く韓国化粧品の品質のイメージは低く、日本の化粧品市場における韓国化粧品のニーズは全くと言っていいほどなかった。日本市場における韓国化粧品のニーズが高まったきっかけは、韓国化粧品企業が日本の中小化粧品企業や流通大手と提携し、積極的なプロモーション活動を実施したからであったと言われている。だが、そもそもこれらの日本企業が韓国化粧品企業との提携を決めた背景には、これら企業がその提携にコスト面と品質面で商機を見出したからに他ならない。

また、世界の化粧品市場に目を向けても、韓国化粧品企業の台頭が目立つ。なかでも、アモーレ・パシフィックとLG生活健康の2社は、韓国を代表する二大化粧品企業である。世界の化粧品市場におけるアモーレ・パシフィックの順位とシェアは、2007年で19位、1.2%であったが、2016年には12位、2.5%と躍進している。LG生活健康も32位(0.1%)から19位(1.2%)へと順位とシェアを伸ばしている¹。とりわけ、黄海を挟んだ隣国である中国市場における成長は著しい。アモーレ・パシフィックの中国売上高は、2013年が3,387億ウォン、2014年が4,674億ウォン、2015年が7,536億ウォンであり、2016年には1兆ウォン以上を記録した²。同社の中国市場における売上高は、2015年時点ですでに資生堂の売上高と肩を並べている³。

韓国国内においても、韓国化粧品は欧米や日本製の化粧品を抑えて躍進している。L'Oréal、P&G、Estée Lauderなどの化粧品を販売する多国籍企業は、韓国市場で苦戦を強いられている。韓国国内の販売チャネルは多様化が進み、従来型の百貨店や化粧品専門店が販売の主役ではなくなっている。韓国の各化粧品企業は自社のブランドのみを販売する店舗の展開を進めているため、欧米製の化粧品の売り場面積は日々減っている。加えて、インターネット販売は、販売戦略上もはや欠かせない販売チャネルと化しており、小売販売全体の20%に達している。また、自社ブランドの売上の約25%が、インターネット販売

から得られるようになった⁴。

このように 2010 年以降、成長著しい韓国化粧品産業であるが、韓国化粧品産業の国際競争力について考察した研究は、これまで十分になされてこなかった。筆者がサーベイした限りでは、皆無であるとの印象さえ抱く。インターネットや企業による情報公開の進展などを背景に、貿易や韓国化粧品企業の業績など、韓国化粧品産業の国際競争力の分析に必要な資料は以前よりも容易に手に入れることができるようになったにもかかわらずである。このような中で、筆者は、韓国化粧品企業の国際競争力がどのように向上したのか、とりわけその背景にある要因（政策、法規制、企業の戦略などの変化）について強い関心を抱くようになった。そして、サーベイを通して、これらの疑問は、上述した先行研究の少なさゆえに、学問的にも手付かずの研究テーマであることを知った。

第 2 節 本研究の課題

このような背景と問題意識の下、本研究の目的は、韓国化粧品企業の国際競争力の変化、およびその背景にある要因を具体的に解明することである。

本研究では、以下の 2 つの研究課題の解明に取り組む。

第 1 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力が実際に向上したか否かを、統計分析を用いて検証することである。報道や貿易収支などで韓国化粧品企業の国際競争力が高まっていることが一見して伺えたとしても、それが科学的に立証されなければ、学術的な知見とはみなせない。本研究では、貿易特化係数 (Trade Specification Index、以下 TSI) 分析と顕示比較優位指数 (Revealed Comparative Advantage、以下 RCA) 分析を行い、韓国化粧品企業の国際競争力の変化を科学的に検証する。これら 2 つの分析の詳細については、第 1 章で後述する。

第 2 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力の背景にある要因の中で、企業の戦略の変化を具体的に解明することである。韓国では、化粧品企業を取り巻く政策や法規制といった事業環境の変化については、断片的にはあるものの、これまでも明らかにされてきた。しかしながら、経営学において重要なことは、そのような事業環境の変化の下で、企業の戦略が実際にどのように変化したのかということである。本研究では、韓国の二大化粧品企業であるアモーレ・パシフィックと LG 生活健康の事例分析を行う。ただし、韓国化粧品企業の事業環境の変化は、日本ではほとんど知られていないため、これらの変化についても本研究は詳しく検討することとする。

第 3 節 本研究の構成

本研究は、序章と結章、そして、本論に当たる 7 章の全 9 章で構成される。序章では、上述した本研究の背景、問題意識、目的などについて述べている。第 1 章では先行研究レビューを行い、第 2 章から第 4 章では、韓国化粧品企業を取り巻く事業環境分析を行う。これらの章は、本研究の課題の解明のための予備的な考察であるものの、上述したこの分

野の先行研究の乏しさゆえに詳しく行う必要がある。そして、第 5 章では第 1 の課題の解明、これに続く第 6 章と 7 章では第 2 の課題の解明に取り組む。結章では、本論第 1 章から 7 章の考察結果をまとめ、本研究の結論、意義、今後の課題を示す。

第 1 章では、本研究は、①化粧品産業・企業、②化粧品企業の戦略、③化粧品産業と企業の国際競争力に関する研究であり、これらの分野の先行研究をレビューし、本研究の位置づけを明確にする。

第 2 章は、韓国化粧品産業の構造を分析する。韓国の化粧品市場の規模や貿易収支、化粧品企業数の推移、販売チャンネルの変化など韓国化粧品産業の構造を検討する。また、世界化粧品市場における韓国の位置づけを確認すると同時に、最近の韓国化粧品産業を取り巻く環境の変化にも触れる。

第 3 章では、韓国化粧品産業における規制改革の動向をレビューする。化粧品法が制定された 1999 年以降、韓国の化粧品規制は急激に改革が進められてきた。この規制改革は、政府の化粧品産業育成政策の下で進められてきた。その結果、かつて日本の化粧品法制に酷似していた韓国の化粧品法制は、その内容も特徴も大幅に変化している。これらの変化については、日本ではほとんど明らかにされていないため、本章で具体的に検討する。

第 4 章では、韓国化粧品をめぐる R&D 政策とその成果を、政策に対する企業の対応という観点から考察する。化粧品産業は、労働集約型産業ではなく技術集約型産業であり、ブランド戦略と同等かそれ以上に R&D 戦略の成否は企業の競争力に直結する。韓国政府は 2006 年に化粧品産業の R&D 支援政策の導入を表明し、また、韓国化粧品企業もこの頃から海外市場での競争力の強化に向けて、R&D 戦略を重視してきた。

第 5 章では、韓国化粧品産業の国際競争力（輸出競争力）の変化を考察する。TSI 分析と RCA 分析という統計分析手法を駆使し、韓国化粧品産業の国際競争力の変化を定量的に解明する。TSI 分析は貿易統計から輸出競争力と輸出特化品目をカテゴリー別で時系列に検討する。RCA 分析は世界市場における品目別市場シェアを算出し、国際競争力の強弱の程度とその変化を時系列に示す。そして、日本、中国、韓国の化粧品産業を対象に、TSI 分析、RCS 分析を行い、その結果を国際比較する。これにより、韓国化粧品産業の国際競争力の変化を、時系列、カテゴリー別、三国間での比較と、多面的に把握することが出来る。

第 6 章と第 7 章では、韓国の二大化粧品企業、アモーレ・パシフィックと LG 生活健康の事例分析を行う。第 6 章では、アモーレ・パシフィックの海外進出戦略を分析する。同社は、海外市場の中でも、中国市場に重点を置いているため、中国市場における戦略について考察する。中国市場は、アジア化粧品企業の中では資生堂が圧倒的な優位を築いてきた市場である。このことから、中国市場での戦略の分析は、資生堂との比較を行う上でも適していると考えられる。

そして、第 7 章では、韓国企業全体の FDI と韓国化粧品企業の FDI の動向を検討した上で、LG 生活健康の海外進出戦略とブランド戦略を分析する。LG 生活健康は、LG 財閥の一事業会社であるという点で、化粧品専門企業であるアモーレ・パシフィックとは性格が

異なっている。これに加えて、LG 生活健康もまた、①日用品、②化粧品、③飲料の3つの事業部門を抱えている。本章では、LG 生活健康の全社戦略と事業戦略の観点から、LG 生活健康の化粧品事業の海外進出戦略の特徴と現状を明らかにする。そして、LG 生活健康のR&Dの成果からなるブランド戦略の分析を試みる。

注

- 1 『化粧品産業分析報告書』(2006) p.54、『化粧品産業分析報告書』(2007) p.35を参照。
- 2 アモーレ・パンフィックの『事業報告書』各年度を参照。
- 3 資生堂の中国売上高は2015年1,148億円で、海外売上の約25%を占めている。
- 4 韓国統計庁「オンラインショッピング動向調査2016」
http://kosis.kr/ups/ups_01List.jsp?pubcode=OE 2017年2月23日アクセス、『化粧品産業分析報告書』(2016) p.78。

第1章 先行研究レビュー

はじめに

ある企業や産業の競争力を論じるには、国際競争力の観点を取り入れた議論が必要であると考えられる。なぜなら、ある企業の競争相手は必ずしも自国にある競争相手だけとは限らないからである。とりわけ、欧米の化粧品企業の多くは多国籍企業の形態で世界各国において活動を展開している。そのため、本章では、多国籍企業論、内部化理論、M&A、海外進出戦略に関するレビューも行う。また、化粧品に限らないが、化粧品企業の戦略の柱になりうる、R&Dとブランド戦略に関する先行研究もレビューする。

そして、国際競争力についての概念規定をすると同時に、国際競争力の強弱の程度を分析するツール（TSI/RCA分析）に関する先行研究をレビューすることで、本研究の位置づけとオリジナリティについての有無を確認する。なお、韓国語文献においては、その著者名に漢字がない者もいるため、韓国語文献の著者名は全て英語で表記することとする。

第1節 各国の化粧品の定義の違い

化粧品に関する先行研究として、Lee & Lee (2008) は、韓国、日本、EU、アメリカの化粧品規制における化粧品の定義を国際比較している（図表 1-1）。彼らが比較している項目は、①使用部位、②使用目的、③使用方法、④規制範囲、⑤類型の 5 つである。規制範囲そのものは化粧品の定義とは無関係であるように思われるが、化粧品とみなす要件に含有成分の内容まで含むのか否かという点が、化粧品の定義と直結している。彼らが分析している法規制は、韓国では化粧品法、日本では薬事法、EU では Cosmetics Directive No 1223/200、アメリカでは連邦食品・医薬品・化粧品法（Federal Food, Drug, and Cosmetic Act）および SEC 規則における化粧品の定義である。

まず、化粧品の要件の 1 つである使用部位に関しては、アメリカ、日本、韓国では要件が類似しており、それぞれ「人体及びその付属器官」、「皮膚、毛髪」と規定されている。これに対し、EU では「人体の表、歯とその粘膜」とより具体的な部位が規定されているのが特徴である。

次に、使用目的の要件に関しては、4 か国・地域のいずれにおいても、①清潔・美化、②魅力増大、③容貌変化、④健康維持の全てまたは一部が化粧品の定義として規定されている。とりわけ、韓国と日本の使用目的では、ともにこれら 4 つ全てが使用目的として規定されている。唯一日本と韓国で異なるのは、「健康維持」に加えて「健康増進」が含まれているという点だけである。なお、EU のみ化粧品の使用目的の中に「芳香」と「体臭抑制」が含まれている。その理由について Lee & Lee (2008) は述べていないものの、これは、体臭抑制を目的として香水を長年使用してきた歴史が背景にあるためではないかと思われる。

図表 1-1 化粧品の定義の国際比較

	韓国	日本	アメリカ	EU
使用部位	皮膚、毛髪	皮膚、毛髪	人体及びその付属器官	人体の表、歯とその粘膜
使用目的	清潔、美化、魅力増大、容貌変化、健康維持	清潔、美化、魅力増大、容貌変化、健康維持	清潔、美化、魅力増大、容貌変化	清潔、容貌変化、保護健康維持、芳香体臭抑制
使用方法	人体に使用	塗布、撒布	塗布、撒布、スプレー	塗布
規制範囲	物品	物品	物品と構成成分	物質と構成成分
類型	① 子供用 ② 沐浴用 ③ 目元化粧品用 ④ 芳香用 ⑤ 頭髪用 ⑥ 毛髪染め用 ⑦ メイクアップ用 ⑧ マニキュア用 ⑨ 髭剃り用 ⑩ 基礎化粧品用 ※機能性化粧品 ⑪ 美白 ⑫ しわ改善 ⑬ 紫外線遮断	① 頭髪用（髪染め含む） ② 皮膚用 ③ メイクアップ用 ④ 香水 ⑤ その他（沐浴用含む）	① 子供用 ② 沐浴用 ③ 目元化粧品用 ④ 芳香用 ⑤ 頭髪用 ⑥ 毛髪染め用 ⑦ メイクアップ用（目元以外） ⑧ マニキュア用 ⑨ オーラルケア ⑩ 個人衛生用 ⑪ 髭剃り用 ⑫ 基礎化粧品用 ⑬ 日焼け用	① 顔/手足用クリーム、エマルジョン、ジェル、オイル ② パック（マスク） ③ 髪染め用 ④ パウダー類 ⑤ 石鹸 ⑥ 芳香 ⑦ 沐浴用 ⑧ 除毛 ⑨ デオグラント ⑩ 毛髪用 ⑪ 髭剃り用 ⑫ メイクアップ（リムバー含む） ⑬ 唇用 ⑭ オーラルケア用 ⑮ マニキュア用 ⑯ 女性清潔剤 ⑰ 日焼け用 ⑱ セルフ・タンニング ⑲ 美白 ⑳ しわ

※機能性化粧品は韓国独自の規格である。

出所：Lee & Lee（2008）p.58.

そして、使用方法の要件に関しては、日本、EU、アメリカでは「塗布 (도포)」と「撒布 (살포)」のいずれかが含まれている。これに対し、韓国では「人体への使用」と規定されているのみで、塗布や撒布といった細かな使用方法については規定されていない。なお、EU では、撒布が含まれていないものの、化粧品のカテゴリーの中に香水が含まれていることから、実際には使用方法に「撒布」も含まれるものと思われる。

また、化粧品の法規制で規定されている含有成分に関しても、アメリカと EU では化粧品そのもの (物品) のみならず、化粧品の成分までも含まれている。ただし、実際には、日本と韓国においても、化粧品の成分に関する規制が別途存在する。そして、日本においても韓国においても、薬事法に基づいて政府が使用できない化粧品の成分のネガティブ・リストを公表している¹。

最後に、化粧品の類型に関しては、韓国は、日本ではなくアメリカの類型と大きく類似している。なお、韓国では、美白、しわ改善、紫外線遮断用製品は「機能性化粧品」という、韓国独自の化粧品の類型に含まれる。これは、韓国化粧品の主な輸出先としてアメリカが占める割合が大きいためであると思われる。このように、Lee & Lee (2008) が比較した、①使用部位、②使用目的、③使用方法、④規制範囲、⑤類型の 5 つの項目の内、日本と韓国の定義が大きく類似していないのは⑤類型だけである。

第 2 節 化粧品企業の戦略についての先行研究

1. 化粧品企業の戦略についての先行研究：多国籍化粧品企業を中心に

呉とラグマン (Oh & Rugman, 2006) は、女性誌 Women's Wear Daily (WWD) に掲載された 2003 年の化粧品会社の世界売上高ランキング上位 100 社のデータに基づいて、世界の化粧品業界の地域特性、および、上流の企業特殊的優位 (firm specific advantages、以下 FSA) と下流の FSA の非対称性について分析している²。この研究では、2003 年の化粧品会社の世界売上高ランキング上位 100 社のデータを根拠に、化粧品多国籍企業は、上流の FSA と下流の FSA の両方において、本国地域志向であることが明らかにされている。また、小規模多国籍企業は、大規模多国籍企業よりも、上流の FSA の地理的分散が遅れていると指摘した。

さらに、この研究で呉とラグマン (Oh & Rugman, 2006) は、上流の FSA と下流の FSA の非対称性は、欧米系化粧品多国籍企業のアジアへの進出によって生じているのか否かについても調査している。そして、欧米系化粧品多国籍企業は、アジア地域において、下流の FSA を積極的に有効利用しているが、上流の FSA は有効利用していないことを明らかにした。さらに、欧米系化粧品多国籍企業が、そのほかの 2 つの地域 (北米と欧州) においては、下流の FSA と上流の FSA の両方を調和させていることも明らかにした。

この研究では、エイボンとグッチの事例分析も行われている。エイボンは外国地域において、下流の FSA よりも上流の FSA の方を発展させている。他方、グッチは、外国地域での下流の FSA の発展に集中している。このことから、呉とラグマン (Oh & Rugman, 2006)

は、エイボンとグッチは、外国地域と本国地域の両地域において、下流の FSA と上流の FSA の両方を調和させるべきであると指摘した。

以上の結果を踏まえ、呉とラグマン (Oh & Rugman, 2006) は、多国籍企業は、上流の FSA と下流の FSA を活用する能力に基づいて、能率と利益を最大化するための国際化戦略を発展させようとする結論付けた。そして、立地特殊的優位 (Location Specific Advantages) と FSA の状況の違いによって、外国市場での戦略的選択は影響を受けることになる。そのほかに、多国籍企業は、下流の FSA と上流の FSA を調和させるべきであり、どちらか一方のみに焦点を当てるだけでは、持続的な競争優位を確立することはできないとした³。

また、ジェフリー・ジョーンズ (Geoffrey Jones) は、ビューティー産業 (beauty industry) を香水、トイレタリー、化粧品などで構成される産業であると位置づけた上で、医薬品とソフトウェアに次ぐ高い利益率を誇る産業であると特徴づけた (Jones, 2010)。また、彼は伝統あるアメリカとヨーロッパの化粧品企業の歴史を取り上げると同時に、1980 年までの化粧品企業のグローバル化の状況を分析した。彼の研究によれば、化粧品企業の国際化の流れは、欧米企業の新興市場への海外進出戦略の一環として進められ、ロレアルや P&G などの多国籍企業の誕生を促したという (Jones, 2011)。

そのほかに、ホプキンス (Hopkins, 2007) の研究では、中国化粧品市場のケースを基に、ジェンダー・レジーム (gender regime)、すなわちジェンダーに対する社会的価値観と化粧品消費者の消費パターンとの関係の解明が試みられた。ホプキンスは、女性の化粧品の消費性向の変化を、①改革・開放期と、②WTO 加盟前後の 2 つの時期に分けて考察している。そこでは、これら 2 つの変革期におけるジェンダーに対する社会的価値観に大きな変化が生じ、そのことが中国人女性の化粧品の需要の上昇とニーズの変化に大きな影響を与えたと論じられている。彼は、WTO 加入による、中国政府の中国化粧品市場に対する規制緩和と関税引き下げなどの政策の変化を指摘した。これらの変化は全て、化粧品、とりわけ外資系ブランドの消費を増加させた要因であったという。

2. 韓国化粧品企業の戦略とブランドに関する先行研究

韓国化粧品と「韓流」を研究対象にした研究は韓国内外問わず増えている。広告とブランドとの相関関係を研究した研究には、Jung & Lee (2016) と Kim, Ding & Park (2016) のものがある。これらの研究では、韓国タレントのイメージや「韓国製」というブランドが、中国消費者の購買行動に与える影響が分析されている。Jung & Lee (2016) は、中国人消費者 394 人への調査結果を基に、広告を通して浸透した韓国タレントへの好印象が、韓国化粧品の企業、従業員、製品への信頼へとつながっており、さらには韓国化粧品ブランドへの信頼へとつながっていることを明らかにした。

また、OEM/ODM 企業である韓国コルマーの成長過程を戦略の進化として捉えた研究に、Lee & Ko (2009) の研究がある。韓国コルマーは、日本コルマーからの投資で設立された

会社であり、韓国証券取引所にも上場している。Lee & Ko (2009) は、韓国コルマーが、日本コルマーからの技術導入期を経て韓国化粧品市場で成長し、その後中国市場へと進出した事例を分析している。

コトラー (Kotler, 1988) は、ブランドを「販売者ないし販売者の集団の製品またはサービスを競合他社のそれとは区別して識別することを意図した名称、用語、サイン、シンボルまたはデザインあるいはそれらの組み合わせ⁴」であるとする。

また、アーカー (Aaker, 1991) は、ブランドを「ある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の (ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような) 名前かつまたシンボル⁵」と定義した。ケラー (Keller, 2013) も、アメリカ・マーケティング協会 (American Marketing Association) の定義に従い、ブランドを「ある売り手あるいは売り手集団の製品およびサービスを競合他社の製品およびサービスと差別化するための名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、あるいはこれらの要素の組み合わせ⁶」と定義している。

他方、マッカーシー (McCarthy, 1968) は、ブランドに類似する概念として、ブランディング (branding) という概念を提示している。しかし、このブランディングという概念も、ブランド名やトレードマークなど「一販売者ないし販売者の集団の商品またはサービスを識別し、競合他社のそれらとは区別する名称、用語、シンボルまたはデザイン (あるいはそれらの組み合わせ) の使用に関係⁷」するものであるという。このことから、マッカーシーもブランドを、製品・サービスを区別して識別するための手段またはその組み合わせとして位置付けていることが伺える。

梶原 (2010) によれば、ブランドの定義については、「10 人の研究者がいれば 10 種類の定義があり、まるでマーケティングの定義と同じように、研究者ごとに、論者ごとに、話し手ごとにそれぞれ独自のブランド定義と理解があり (237 頁)」まるでカオスのような状態にあるという。

第 3 節 国際競争力に関する先行研究

1. 国際競争力の概念

関は、競争力を、「競争する相手 (企業、国、産業など) より低費用で財・サービスなどを生産する能力のこと (関 2010, 28 頁)」と定義する。また、ポーター (Porter, 1985) は、ある産業の環境を内部要因 (要素、需要、関連産業、企業戦略条件と競争条件) と外部要因 (政府、機会) で区分おり、一連の「比較優位理論」とは異なる産業構造論の観点から「競争優位」概念を提示している。つまり、ポーターは競争力とは、市場占有率だけでなく、「生産性」に焦点を合わせた競争力評価の重要性を指摘した⁸。

競争力そのものは、競争相手と相対的に評価されるものであるが、これが国際競争の次元で議論される場合には国際競争力として規定される。原 (2001) は、国際競争力を、産業の国際競争力と国の競争優位性の 2 種類に区別している。産業の国際競争力とは、産業

あるいは業種全体が国際市場における競争上の強さの程度のことである。そして、国の競争優位性とは、産業を支える国が保持している能力のことである。

2. 国際競争力の評価方法に関する先行研究

競争力の概念そのものは決して新しいものではなく、18世紀には既に議論されていた。古典的な貿易理論として、アダム・スミスの「絶対優位説」、リカードの「比較優位説」がある⁹。スミスの特化生産と国際分業の概念を発展させたのがリカードの「比較優位説」である。リカードは2つの国、2つの製品、1つの生産要素（労働力）をもってリカード・モデルを提示した。ヘクシャー＝オリーンはリカード・モデルをさらに発展させ、各国における土地、労働、資本の賦存の相対的な水準による比較優位論を展開した¹⁰。

もともと、これらは多国籍企業が登場する前の研究であり、企業の国際競争力についての議論が始まったのは、20世紀に入ってからである。今日、国際競争力を持つ主体として議論されているのは、国、産業、企業などがある。

国の国際競争力に関して、国際経営開発研究所 (International Institute for Management Development: IMD) は毎年全世界の国家順位を発表している。その評価基準は、「企業が成長できる良質の投資環境」という視点から、①「経済状況」、②「政府の効率性」、③「ビジネスの効率性」、④「インフラ設備」の4つの分野で構成されており、これを土台に各国の国際競争力を評価している¹¹。同様の視点から、国の国際競争力を比較したものに、世界経済フォーラム (World Economic Forum) が毎年公表する競争力レポート *The Global Competitiveness Report* がある。その国際競争力の評価基準は、「制度」、「インフラ」、「イノベーション」、「市場規模」、「金融市場の成熟度」などの11分野からなる¹²。

また、国と産業の国際競争力という視点では、輸出競争力という概念がある。これは、輸出の多さから国の産業全体ないしその国の特定の産業の国際競争力を測る指標である。企業の貿易量は、定量データで収集することは困難であるため、輸出競争力という概念は、企業の国際競争力を測る指標として用いられないのが通常である。

輸出競争力を測定する分析方法として広く採用されるものに、TSI分析とRCA分析の2つがある。まず、TSI分析は、2国間の貿易の輸出入の差を輸出入総額で割って算出された数値の大きさを国際比較することで、特定の国や産業の国際競争力（輸出競争力）を測る分析方法である。TSIとは、比較を行う際に用いる、2国間の貿易の輸出入の差を輸出入総額で割って算出された数値のことである。この数値は、「国際競争係数」や「輸出特化係数」とも呼ばれる。TSIは、ある特定の市場における2国間の競争力を分析する指標としてよく引用されている (e.g., Vollrath, 1991; 寺町, 2014)。福田 (2006) は、日本の製造業の国際競争力を貿易構造から分析する際、TSI分析を行っている。また、馬場 (2014) も、日本とアジア新興国のすそ野産業の競争力の比較でTSI分析を用いている。この研究において、馬場は、TSIの値と国際競争力の強弱の程度を7段階に分けた説明を加えている。

次に、RCA分析は、TSI分析よりも複雑な算出方法であるが、特定の品目の世界での市

市場占有率と当該国での市場占有率を比較することで国際競争力を測る分析方法である。市場占有率は、一般的には特定市場の規模を売上高の規模として捉え、その売上高に占める特定企業などの売上高の比率のことを指す。RCA 分析における市場占有率の概念の特徴は、輸出総額を市場規模でとらえ、輸出総額に占める割合を市場占有率として捉えることである。RCA 分析は、多くの研究で用いられており、例としてバラッサ (1965、1989)、野田 (2011)、金 (2003) などがある。バラッサは、この分析方法を考案した研究者である。

また、上記の輸出の規模・比率以外にも、国際競争力の測定指標には以下のようなものがある。例えば、松本・花崎 (1989) の研究では、産業の国際競争力をコストとパフォーマンスの 2 つの指標を用いて測定している。彼らは、産業のパフォーマンスは、貿易の実績により図ることが出来ると主張した。

そのほかの重要な指標としては、技術力の高さがある。ブルーム (Bloom, 1992) の研究では、日本の産業の国際競争力を、技術力の観点から分析し、その技術力の源泉は企業の R&D からなると述べた。また、アメリカ競争力評議会は、イノベーション・キャパシティ (innovation capacity) を算出するため、OECD17 か国の特許件数を分析し、その国際競争力を検討した。

この技術力を高めるうえで重要なのが、R&D である。したがって、R&D は、国、産業、企業の国際競争力を向上させるうえで、極めて重要な活動である。You (2003) は国の競争力の向上には、政府の R&D 支出が重要な役割を果たすと主張した。Shim & Kim (2010) は R&D 支出の評価基準として①論文の成果、②特許成果、③事業化成果、④技術料成果の 4 つの基準を用いた。Choi & Kim (2010) の研究では、政府からの R&D 補助金と民間企業による R&D 投資の拡大の関係性を検討し、R&D 支出の増加そのものが国際競争力の強化につながると主張した。

そのほかにも、化粧品産業ではない特定産業の競争力を分析し行研究では、Han & Lee (2016)、Jung (2014)、Han (2011)、関 (2010) などがあり、これらの研究は韓・中・日をはじめ世界の国々や地域間の特定産業の競争力や分業構造を実証分析している。そして、中村 (2003) は、M&A を、競争優位に立つための経営戦略上のツールの 1 つとして位置づけ、多国籍企業のケース分析を行った。彼は、多国籍企業 (GE Capital, Cisco System, 資生堂など) の海外事業における M&A コンピタンスの形成要因と競争優位の因果関係を分析した。そのケース分析では、日本の老舗化粧品企業である資生堂を取り上げ、戦略的かつ組織的な M&A 推進体制が今のグローバルな資生堂の成長を支えていると述べた。

3. 企業の国際競争力に関する先行研究

企業の国際競争力は、国際競争での企業の競争力を指す。多国籍企業の国際競争優位についての研究は、盛んに行われてきた。企業がなぜ海外進出をするのかに関する理論を一般化した研究者にハイマー (Hymer, 1976) がいる。彼は、「直接投資は、企業の対外事業活動とむすびついた資本移動である」とし、企業の「優位性の保持と競争の排除」がその

背景にあると説明した（訳書 19-39 頁）。彼は①低コストによる生産要素の入手、②効率的な生産性を実現できるノウハウ、③優れた流通面の能力、そして④差別化された生産物の有無が、企業の優位性であると定義づけた（35-36 頁）。

また、内部化理論の研究においても、企業の海外進出の動機として、国際競争力に共通する要素が議論されている。内部化理論の代表的論者の 1 人であるバックレイとカソン（Buckley & Casson, 1976）は、内部化の主要な意思決定は、①産業特殊的要因（industry-specific factors）、②地域特殊的要因（region-specific factors）、③国家特殊的要因（nation-specific factors）、そして④企業特殊的要因（firm-specific factors）を考慮して行われると述べた。取引コストの低さや効率性など、これら 4 つの要因での優位性が、内部化の動機の 1 つとしてされている。また、ダニング（Dunning, 1979）も、これら 4 つに、立地（location）理論、すなわち立地特殊的要因を加え、議論を行っている（p. 275）。

第 4 節 本研究の課題と概念規定

1. 本研究の課題

本章では化粧品産業や企業の国際競争力や戦略に関する先行研究のレビューを行った。まず、ジェフリー・ジョーンズは、化粧品産業の生い立ちを歴史的な観点から捉え、化粧品企業の多国籍化の過程を明らかにした。また、呉とラグマンは多国籍化粧品企業 100 社の統計を駆使し、欧米化粧品企業の優位性の活用について述べた。

それから、産業組織論的アプローチ理論と内部化理論、折衷理論から企業行動（戦略の策定と実行）の背景にある競争優位に関する先行研究をレビューした。そして、ポーターの競争力の概念を踏まえながら、国際競争力の範囲と評価方法に関する研究をレビューした。また、貿易統計を用いた TSI 分析と RCA 分析の先行研究からは、その国や産業の比較優位性を定量的に分析する方法をレビューした。

本章で検討した先行研究の現状を見ても、韓国化粧品企業の国際競争力の向上は科学的に検証されていない。だが、報道や貿易収支などで韓国化粧品企業の国際競争力が高まっていることが一見して伺えたとしても、それが科学的に立証されなければ、学術的な知見とはみなせない。本研究では、TSI 分析と RCA 分析を行い、韓国化粧品企業の国際競争力の変化を科学的に検証する。第 1 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力が実際に向上したのか否かを、統計分析を用いて検証することである。

また、韓国において、政策の変化や法改正などの事業環境上の変化については、断片的にはあるとはいえ、これまでも検討されてきた。しかしながら、経営学において重要なことは、そのような事業環境の変化の下で、企業の戦略が実際にどのように変化したのかということである。本研究では、韓国の二大化粧品企業であるアモーレ・パシフィックと LG 生活健康の事例分析を行う。第 2 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力の背景にある要因の中で、企業の戦略の変化を具体的に解明することである。ただし、上述した事業環境上の変化は、日本ではほとんど知られていないため、これらの変化についても本研究は

検討することとする。

2. 概念規定

最後に、本論文で重複して使用する複数の主要概念を規定する。

本研究における「化粧品」とは、「人の身体を清潔にし、美化し、魅力を増し、容貌を変え、又は、皮膚若しくは毛髪を健やかに保つために、身体に塗擦、散布その他これらに類似する方法で使用されることが目的とされている物で、人体に対する作用が緩和なもの」という日本の薬事法の化粧品の定義に従う。

化粧品産業とは、化粧品を生産・製造・販売する全ての企業の集まりとし、化粧品企業とは、化粧品事業を事業部門として有している企業のことを指す。

また、戦略は、「コア・コンピタンスを活用し、競争優位を獲得するために設計された、統合かつ調整された複数のコミットメントと行動」(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1997, p.115) と定義する。

製品差別化とは、「市場が認知する他社の製品・サービスの価値（認知上の価値）に対して、自社の製品・サービスの認知上の価値を増大させることにより、企業が競争優位を獲得しようとする事業戦略である」(バーニー、訳書、中巻、2002、113頁)。

ブランドとは、「企業が（標準化、均一化、規格化された）モノやサービスに情報を付加して、創造し、展開したものを市場における消費者が『ブランド』として認知、評価、支持したもの(梶原、2010、283頁)」と定義する。

UNCOMTRADE データとは、国連傘下の統計局国際貿易統計部 (International Merchandise Trade Statistics Section, United Nations Statistics Division) により作成された United Nations Commodity Trade Statistics Database のことである¹³。本研究では、貿易統計で使用する輸出入を、従来の区分（輸入、輸出、再輸出、再輸入）に分けることはしない。輸出入データの値は国内輸出入と再輸出入の値が合計したものである United Nations (2010)の統計データ作成マニュアルに従う。

また、HS コードとは、関税協力理事会 (Customs Co-operation Council:CCC) が作成した国際統一商品分類システム (Harmonized Commodity Description and Coding System:HS) のことである。本研究では 4 桁と 6 桁に分けた商品分類を使う。なお、本研究では、HS の商品分類を普通の商品と区分するため、これを「品目」として置き換える。

おわりに

本章では化粧品産業や企業の国際競争力や戦略に関する先行研究のレビューを行った上で、以下の 2 つの研究課題を設定した。第 1 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力が実際に向上したか否かを、統計分析を用いて検証することである。そして、第 2 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力の背景にある要因の中で、企業の戦略の変化を具体的に解明することである。次章からは、これらの課題の解明に取り組んでいく。

注

- ¹ 日本のネガティブ・リストについては、厚生労働省告示第 331 号（2000）『化粧品基準』<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11120000-Iyakushokuhinkyoku/keshouhin-standard.pdf>. 2015 年 4 月 5 日アクセス。韓国のネガティブ・リストについては、2011 年改正化粧品法第 8 条に記載されている。
- ² 企業特殊的優位（Firm Specific Advantages、以下 FSA）とは、企業がもつ特殊な優位性のことである。企業特殊的優位には、マーケティング、経営管理能力、知識、ノウハウ、などが含まれる。Oh と Rugman は、資産（assets）を下流の FSA に、売上（sales）を上流の FSA に分類している（Oh & Rugman, 2006, p.164）。
- ³ Oh & Rugman は、グローバル企業の競争優位の源泉は、立地特殊的優位（Location Specific Advantages）と企業特殊的優位の 2 つに分類できるとしている。立地特殊的優位とは、投資先国がもつ特殊な要因のことである。立地特殊的優位には、原材料、天然資源、労働力、法人税や関税などの各種規制、潜在的市場規模、物価などが含まれ、投資先国ごとに条件が変化する。
- ⁴ Kotler, P. (1980) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall., p.463.
- ⁵ デビッド・A・アーカー（陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳）『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994 年, 9 ページ。
- ⁶ Keller K. L. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Marketing, and Managing Brand Equity (4^{ed})*, Pearson, p.2.
- ⁷ McCarthy, E. J. (1968) *Basic Marketing 3rd ed.*, R. D. Irwin, p.237.
- ⁸ ポーター（1985）は、国の生活水準は「生産性」で決まり、それは、「価値」と「効率性」に依存すると述べた
- ⁹ リカード・モデルによると、ある国や産業の比較優位は、ある財の生産性の相対的な差により発生する。
- ¹⁰ 竹森（1995）、澤田（2003）を参照。
- ¹¹ <http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm> 2015 年 7 月 1 日アクセス
- ¹² ポーターは、国別の競争力を測る方法として、ビジネス競争力指標（BCI: Business Competitiveness Index）を提案した。
- ¹³ 野田編（2011）3 頁。

第2章 韓国化粧品産業の構造と特徴

はじめに

韓国化粧品企業を取り巻く事業環境の変化を分析するにあたり、本章では韓国化粧品産業の構造とその特徴を明らかにする必要がある。

近年、韓国製造業の GDP に占める化粧品産業の割合は増え続けている。化粧品産業は製造技術とブランドが結合された付加価値の高い知識基盤産業として、科学技術の発展とともに将来的な成長が見込める有望産業として評価されている。特に、化粧品産業を、内需だけでなく主な輸出産業として捉えている企業は少なくない。そのため、化粧品事業を主力事業部門として取り入れる企業も増加傾向にある。このような背景の下で、国内市場は活性化され、国内外問わず企業は激しい競争を繰り広げているのが現状である。

一方、昨今の世界の化粧品市場は、欧米地域の化粧品企業が主導権を握っている。フランスのパリや、アメリカのニューヨークを拠点とする有名ブランドを有している多国籍企業は、グローバル市場で成功を収めている。アジア地域では日本の資生堂やカネボウなどの化粧品企業が進出しているものの、アジア化粧品企業のブランドの認知度はいまだ高いとはいえない状況である。このような中で、世界市場での韓国化粧品産業に対する認知度は特に高くないのが現状である。

本章では、第1に、世界化粧品市場の規模や主要国の現状を把握し、化粧品産業の構造的な特徴を明らかにする。第2に、韓国化粧品産業が韓国製造業のなかでどのような位置づけであるのか、また、化粧品企業数の増加、貿易収支の推移から化粧品産業に構造的な変化はみられるのかを探る。第3に、近年の構造的な変化による企業の戦略の変化を確認し、世界市場における韓国化粧品産業および、企業の位置づけを確認する。

第1節 韓国化粧品市場の成長

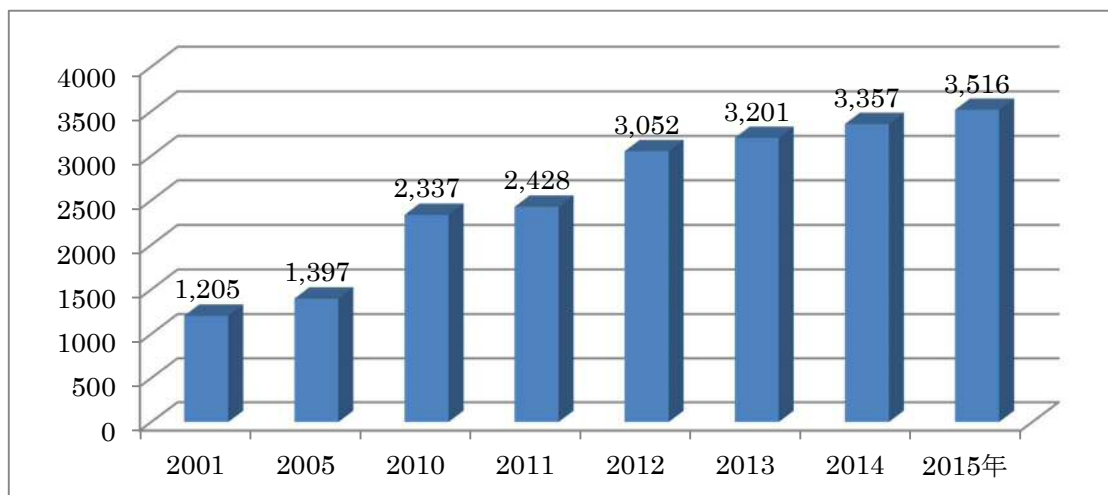
1. 世界化粧品市場の概要と韓国化粧品市場

2015年度の世界の化粧品市場規模は3,516億ドルで、前年比4.8%増加した。図表2-1をみると、世界化粧品市場は2001年から15年間で約3倍成長している¹。アメリカやヨーロッパ市場は微増であるが、アジア市場が全体の市場規模をけん引していると言っても過言ではない。また、中東・アフリカ市場の成長率も、前年比約10%を記録している。

続いて図表2-2は、世界の化粧品市場を、①ヨーロッパ、②アジア・太平洋、③北米・中南米、④中東・アフリカの4つの地域に分けて、それぞれの市場規模を示したものである。市場規模として一番大きい市場は、北米・中南米(1,196億ドル)といったアメリカ地域である。次に大きい市場は、アジア・太平洋地域(1,167億ドル)で、その次にヨーロッパ(941億ドル)地域、そして中東・アフリカ地域が続く。なお、全世界の化粧品市場の成長率は、2011年から2015年にかけて、平均で5%増加している。

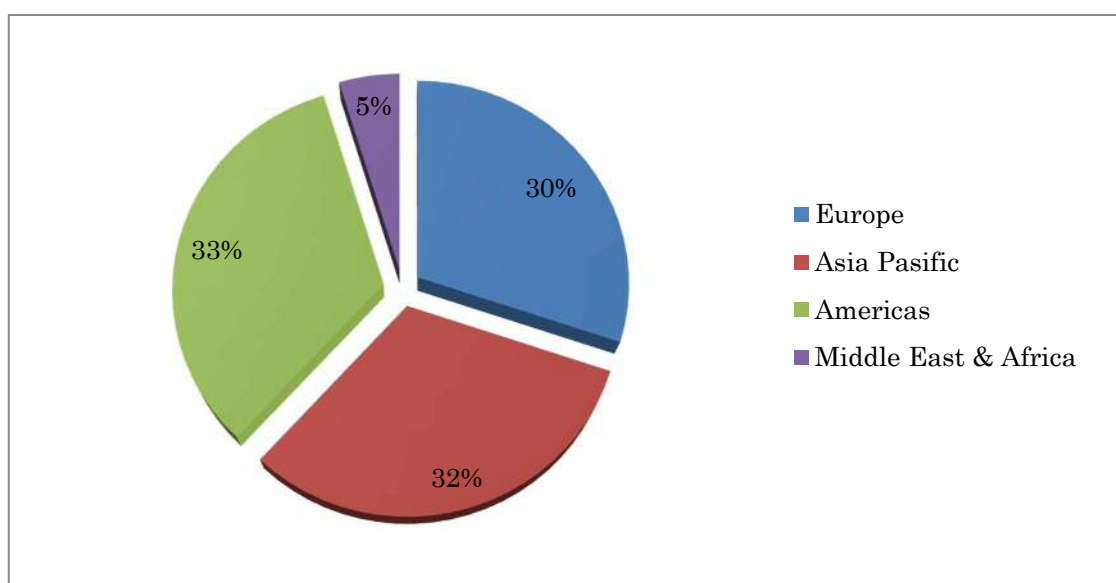
図表 2-1 世界化粧品市場規模

単位：億ドル



出所：『化粧品産業分析報告書』（2016）を基に筆者作成。

図表 2-2 地域別世界の化粧品市場規模



出所：『化粧品産業分析報告書』（2016）を基に筆者作成。

国別化粧品市場の規模のトップは、658億ドルのアメリカで、市場全体の18.7%を占めている。次に、中国（440億ドル）と日本（286億ドル）が続いている。これに対し、韓国の化粧品市場規模は、アメリカの5分の1以下の107億ドルと世界10位にとどまっている。だが、その成長率は2011年比約20%増加している。世界化粧品市場の占有率も2.2%から3%まで増加している（図表2-3）。

図表 2-3 主要国の化粧品市場規模

単位：億ドル、%

順位	国名	2011	2012	2013	2014	2015	占有率
1	アメリカ	580	608	620	632	658	18.7
2	中国	318	349	382	412	440	12.5
3	日本	278	279	282	284	286	8.1
4	ブラジル	169	191	216	240	236	6.7
5	イギリス	136	139	143	148	151	4.3
6	ドイツ	128	131	131	135	137	3.9
7	フランス	120	122	122	122	123	3.5
8	韓国	83	90	95	100	107	3.0
9	イタリア	85	84	83	82	83	2.3
10	ロシア	58	60	62	63	74	2.1
合計 (210ヶ国)		2,900	3,052	3,201	3,357	3,517	100.0

注：2011年から2014年の順位は2015年データを基準に並べ替えている。

出所：『化粧品産業分析報告書』（2016）を基に筆者作成。

一番成長率が高い国は、中国とブラジルで、2カ国ともに化粧品市場規模は2011年に比べ、約20%以上成長している。占有率においても、中国は2011年の0.4%から2015年の12.5%へと増え、世界化粧品市場における注目度も増している。ブラジルの化粧品市場占有率も2011年の3.0%から2015年の6.7%へと約2倍以上増えている²。韓国の市場規模も、年々成長しており、2011年から2015年までの期間に、約20%以上成長している。

2. 韓国化粧品市場の現状

2015年度の韓国化粧品の国内総生産は、10兆7,329億ウォンで、前年比19.6%増加した（図表2-4）。この数値は、国内GDP増加率（4.9%）および、製造業GDP（2.3%）増加率より高いものである。韓国国内の化粧品産業の総生産額は、国内GDPの0.69%であり、製造業GDPの2.57%に相当するまで増加した。この製造業GDPにおける化粧品産業のGDP比率は、2011年から2015年までで、平均で25%を超えていることから、化粧品産業の成長が他の製造業の成長より高いと言える。

図表2-5は、韓国化粧品産業の類型別生産規模をまとめたものである。2015年には10兆ウォンを超え、前年比19.6%増加した。そして、統計期間（2011年～2015年）の平均増加率は13.9%に達しており、持続的な生産実績の成長が示されている。類型のなかでは基礎化粧品類が6兆ウォンで、韓国化粧品産業の生産額の約6割を占めている。図表2-4と図表2-5が示しているように、近年、韓国化粧品産業は飛躍的な成長を成し遂げていることが確認できる。

図表 2-4 韓国GDP対比、化粧品産業のGDP比率

単位：十億ウォン、%

		2011	2012	2013	2014	2015
GDP		13,326,810	13,774,567	14,294,454	14,850,780	15,585,916
製造業 GDP		3,795,210	3,880,101	4,036,567	4,102,142	4,180,420
化粧品産業 GDP		63,856	71,227	79,721	89,704	107,329
化粧品	GDP 比	0.48	0.52	0.56	0.60	0.69
産業の 割合	製造業	1.68	1.84	1.97	2.20	2.57
	GDP 比					

出所：『化粧品産業分析報告書』（2016）、p.11.

図表 2-5 韓国化粧品類型別生産規模

単位：百万ウォン

	2011	2012	2013	2014	2015
基礎化粧品類	3,911,631	4,301,178	4,517,967	5,092,904	6,201,569
ヘアケア類	977,185	1,055,465	1,222,683	1,304,703	1,394,249
メイクアップ類	746,558	888,251	1,120,155	1,426,407	1,722,511
個人衛生類	664,055	818,558	1,062,754	1,090,802	1,361,134
香水類	42,725	22,301	23,930	27,306	28,579
その他	43,465	36,912	24,582	28,248	24,811
合計	6,385,617	7,122,666	7,972,072	8,970,370	10,732,853

出所：韓国保険産業統計センター 2016年12月15日アクセス。

http://125.60.29.108:9900/statHtml/stat_html/statHtml.do?orgId=358&tblId=DT_I CC002_3&conn_path=I3

図表 2-6 化粧品製造企業と生産企業数の推移（2011～2015年）

	2011	2012	2013	2014	2015
製造企業	968	978	1,535	1,750	2,017
製造販売企業	-	-	3,884	4,853	6,422
生産企業	640	1,480	1,898	2,110	2,758
品目数	93,682	116,973	113,050	116,973	130,063

注1：品目数はアイテム数基準である。

注2：改正『化粧品法』により、2012年からの生産実績は製造企業から製造販売企業へと変更された。

出所：『化粧品産業分析報告書』（2016）、p.58.

図表 2-6 は、韓国化粧品の生産および製造業の企業数を統計で示したものである。2011年の化粧品製造企業数は968社で、2015年には2,017社と2倍に増えた。また、生産企業数も2010年の640社から約4倍以上増え、2,758社に達した。取扱品目数に関しては、93,000

品目から 13 万品目まで増加した。このデータの背景には、いくつかの要因が考えられる。まず、化粧品市場の活性化により、化粧品関連企業が増加していることである。また、アジア市場の需要拡大、とりわけ中国市場への輸出が増加していることである。

上記の図表の分析から、韓国の化粧品市場が活性化され、関連企業数の増加により、韓国国内市場での競争は激しくなったと言えるだろう。このような背景の下、韓国の化粧品企業らは新たな市場を海外に求めるようになった。次節では韓国化粧品企業の海外進出の現状を明らかにする。

第 2 節 韓国の化粧品貿易の推移と企業の海外進出

1. 化粧品貿易の推移

2016 年の『化粧品産業分析報告書』によると、韓国化粧品産業は 2012 年を境に貿易黒字に転じた。同報告書によると、輸出増加率は 2010 年から急激に増えはじめ、2015 年までに約 2.3 倍まで増えた。一方、輸入額も増えたものの微増にとどまり、その結果、2015 年度の化粧品貿易収支は 15 億ドルの黒字を記録した（図表 2-7）。

図表 2-7 韓国の化粧品輸出入と貿易収支 単位：百万ドル

年度	輸入額	輸出額	貿易収支
2000	396	73	-323
2001	379	80	-299
2002	521	124	-397
2003	500	151	-349
2004	486	219	-267
2005	531	286	-245
2006	602	304	-298
2007	652	348	-304
2008	720	371	-349
2009	702	416	-286
2010	851	597	-254
2011	989	801	-188
2012	978	1,067	89
2013	972	1,290	318
2014	1,048	1,800	752
2015	1,088	2,588	1,500

出所：大韓化粧品協会『化粧品生産実績資料』（各年度）、韓国医薬品輸出入協会『Facts & Survey Report』（各年度）、『化粧品産業分析報告書』（2016）、p.57 を基に筆者作成。

貿易収支が黒字ということだけで、その産業が国際競争優位に立っているとは限らない。通貨価値の増減や域内貿易という観点を入れた議論も必要である。しかし、貿易収支の黒字は、国の産業や企業の競争優位を図る上で重要なデータの 1 つである。というのは、ある製品の貿易黒字は、自国の製品が他国の製品より海外市場に多く流通・販売していることを意味しているからである。

2. 韓国化粧品企業の海外進出

韓国化粧品企業は、国内市場シェア獲得競争よりも、積極的な海外進出を進めてきた。とりわけ、成長著しいアジア市場は、韓国化粧品企業にとって重要な市場である。現に、韓国化粧品企業による FDI 総額のうち、対アジア FDI が約 9 割を占めている。図表 2-8 は、韓国化粧品企業の化粧品関連地域 FDI の統計である。アジアへの FDI 総額は、2009 年の 1,232 万ドルから 2013 年の 6,901 万ドルへと、5 倍弱も増加している。それから、対外 FDI 総額に占める対アジア FDI 金額の比率は、2009 年で約 74%から 2013 年には 90%を超えている。

なお、2012 年度にアジアでの FDI 数値が前年対比 10 倍以上増加した要因は、LG 生活健康が日本で行った、化粧品通販会社である銀座ステファニーの M&A によるものであると思われる。LG 生活健康は、日本市場での足掛かりとして日本の通販化粧品販売大手の銀座ステファニーの 70%の株式を買収し、残り 30%も 3 年以内に取得することが決まった。この 2012 年の急激な増加を差し引いても、2013 年の対アジア FDI の金額は、2011 年の金額の 5 倍弱に上る。韓国化粧品企業によるアジア市場への FDI の増加の理由としては、化粧品市場の地域別の成長率から最も高い地域がアジア市場であり、また地理的にも近いということが挙げられる。

図表 2-8 化粧品企業の化粧品関連地域別 FDI 統計 単位：千ドル

	2009	2010	2011	2012	2013
アジア	12,322	21,537	12,159	159,656	69,011
北米	2,410	2,868	3,611	5,386	5,125
EU	755	2,052	623	-	1
その他	1,121	1,162	226	1,902	215
合計	16,608	27,618	16,619	166,944	74,352

出所：韓国保健産業情報センター、2016 年 5 月 3 日アクセス。

http://125.60.29.108:9900/statHtml/stat_html/statHtml.do?orgId=358&tblId=DT_IC_M3&conn_path=I3

図表 2-9 は、韓国企業の対外 FDI の規模と比率を、FDI 先の国別に示したものである。アジア地域の投資先として一番大きい国は中国で、韓国企業の対外 FDI 全体に占める比率

の約 50%を占めている。この比率は、香港まで含めると 60%以上に達している。アジアで 2 番目に最大の投資先国は、シンガポールであり、自由貿易や無関税制度を活用したアジア市場への販売拠点確保のための FDI がその理由であると考えられる。

図表 2-9 化粧品企業の国別対外 FDI 統計 単位：千ドル、%

国別	2012		2013	
	金額	比率	金額	比率
中国	29,784	17.8	34,941	47
シンガポール	1,000	0.6	15,618	21
香港	2,459	1.5	10,692	14.4
アメリカ	4,981	3	4,825	6.5
インドネシア	1,940	1.2	3,594	4.8
日本	120,469	72.2	1,597	2.1
マカオ	-	-	916	1.2
ベトナム	-	-	585	0.8
モンゴル	640	0.4	300	0.4
カナダ	-	-	300	0.4
マレーシア	1,400	0.8	-	-
フィリピン	1,128	0.7	-	-
ドミニカ	1,000	0.6	-	-

出所：韓国保健産業情報センター、2016 年 5 月 3 日アクセス。

http://125.60.29.108:9900/statHtml/stat_html/statHtml.do?orgId=358&tblId=DT_IC_M_4&conn_path=I3

先進国であるアメリカや日本での投資額が少ないのは、これらの先進国市場においては韓国化粧品の浸透が進んでいないためであると思われる。韓国化粧品産業が急速にそのブランド力や品質水準を高めてきたことは事実であるが、まだ化粧品先進国であるアメリカや日本の市場に通用するほどではない。例えば、アモーレ・パシフィックは 2006 年から日本市場にプレステージ化粧品を投入したが、日本の消費者に受け入れられず 2010 年には撤退を強いられた。現在、日本におけるアモーレ・パシフィックの事業展開は、中低価格化粧品 (ETUDE) の店舗展開とアイオペ (IOPE) ブランドのテレビ通販のみに限られている。なお、2012 年の日本への FDI の一時的な増加は、LG 生活健康による日本の化粧品通販大手 (銀座ステファニー) の M&A によるものである。

3. 韓国化粧品企業の対外 FDI の特徴

韓国化粧品企業による対外 FDI には、「現地市場進出」に特化しているという傾向が見ら

れる。図表 2-10 は、2009 年から 2013 年までの韓国化粧品企業の化粧品関連の対外直接投資を目的別に分け、その金額の推移を示したものである。韓国化粧品企業の化粧品関連の対外直接投資総額は、2009 年の 1,661 万ドルから 2013 年の 7,435 万ドルへと大きく増加している。特に、現地市場進出を目的とする FDI は、金額・比率ともに大きく増加している。

また、2010 年まで「先進技術導入」を目的とする対外 FDI が行われていたが、2011 年以降は行われていない。これは、韓国企業が自前の技術開発及び技術の活用に特化しようとしたことの表れであると思われる。「低賃金活用」を目的にした FDI は、主に工場などの生産拠点を構築するものであるが、韓国化粧品企業が海外で生産工場を設立している国は中国のみである。したがって、「低賃金活用」の大半は、中国への FDI で占められていると言える。

図表 2-10 韓国化粧品業界の目的別 FDI 統計の推移 単位：千ドル、%

	年	2009	2010	2011	2012	2013
現地市場進出	金額	11,241	20,592	12,381	163,758	69,665
	比率					93.7
輸出促進	金額	3,212	4,389	2,617	2,317	4,275
	比率					5.7
資源開発	金額	0	0	0	1,000	0
	比率					
低賃金活用	金額	1,347	906	370	270	232
	比率					0.3
第3国への進出	金額	0	4,050	100	0	180
	比率					0.2
保護貿易迂回	金額	0	1,530	0	0	0
	比率					
先進技術導入	金額	806	602	0	0	0
	比率					
合計		16,606	32,069	15,468	167,345	74,352

出所：韓国保健産業情報センター、2016 年 5 月 3 日アクセス。

http://125.60.29.108:9900/statHtml/stat_html/statHtml.do?orgId=358&tblId=DT_IC_M5&conn_path=I3

本節の分析より、2012 年以降、韓国化粧品産業の貿易黒字が増加していることと、韓国化粧品企業の FDI は 2009 年に比べ約 5 倍弱増加していることが確認された。また、韓国化粧品企業の海外市場進出における 3 つの特徴が確認できた。まず、第 1 の特徴は、韓国

化粧品企業の FDI 先はアジア地域に集中しており、そのうち、9 割以上の FDI が中国に集中していることである。次に、第 2 の特徴は、M&A よりグリーンフィールド投資が多いことである。そして、第 3 の特徴は、グリーンフィールド投資のうち、「現地市場進出」を目的とした投資が 9 割を超えていることである。

第 3 節 韓国化粧品産業を取り巻く環境の変化

1. 内需市場の限界

韓国統計庁の最新のデータによると、2015 年の韓国の人口は 5,100 万人で、2030 年にピークを迎え（5,200 万人）、2060 年には 4,400 万人にまで減少する見込みである³。このような少子化による人口減少は、日本同様、韓国においても深刻な社会問題となっている。

企業側にとって、人口減少は、市場の縮小を意味する。とりわけ、化粧品を使用する「化粧人口」の減少は、化粧品企業にとって、事業の多角化あるいは、国際化を進める主要因になり、その対応は戦略上大きな課題となっている⁴。このような背景のもとで、韓国化粧品企業の全社戦略は、常に海外市場を主なターゲットとしたものとなっている。

2. 海外市場の成長（東南アジア）

本章の第 1 節で記述したように、2015 年の世界化粧品市場は前年比 4.8% 成長しており、2011 年から 2015 年までの平均成長率も 5% を示している。とりわけ、中国市場の成長率は群を抜いており、世界各化粧品企業の主戦場になっている。例えば、資生堂が 2011 年に公表した事業報告書によれば、日本の化粧人口は 5,600 万人、中国の化粧人口は 1.4 億人に上る。資生堂の海外売上高比率は、今や 50% を超えており、その内、中国売上高比率は 15% 以上を占めている（2014 年時点）。また、2010 年以降、アジア地域での売上高比率は、欧米の売上高を超えていることから、資生堂の海外戦略の柱も、アジア市場であることが伺える。

また、韓国化粧品最大手のアモーレ・パシフィックの事業報告書からも、同社が資生堂同様、中国をはじめとするアジア地域を海外事業の柱として認識している。アモーレ・パシフィックの場合、総売上高に占める海外売上高がまだ 17% に過ぎず、海外市場、とりわけアジア市場攻略に焦点をあてた戦略を実行している。

図表 2-11 は、韓国化粧品の輸出国をまとめたものであるが、中国をはじめ香港、日本、台湾、タイなどアジア市場向けの輸出額が約 84% まで達しているがわかる。とりわけ、中国への輸出割合は約 40% を超えており、中華圏市場（中国、香港、台湾）まで含むと輸出総額の約 70% を占めている。また、先進国市場向けの輸出は、アメリカが約 7%、日本が約 4% に留まっている。したがって、海外市場における韓国化粧品産業及び企業の当面の課題は、海外進出先の多角化であると思われる。

図表 2-11 韓国化粧品的主要輸出国

単位：百万ドル、%

順位	国名	2011	2012	2013	2014	2015
1	中国	227	210	287	534	1,062
2	香港	93	189	267	453	642
3	アメリカ	57	70	93	124	189
4	日本	122	250	220	188	122
5	台湾	63	58	84	107	119
6	タイ	58	65	73	78	83
7	シンガポール	32	41	42	45	58
8	ベトナム	24	25	37	40	47
9	マレーシア	29	33	35	39	41
10	ロシア	8	16	21	33	33
合計(A)		714	16	1,159	1,640	2,397
総輸出額(B)		805	957	1,290	18,000	2,587
割合(A/B*100)		88.8	89.7	89.9	91.1	92.6

注：2015年基準の順位である。

出所：韓国医薬品輸出協会、*Facts & Survey Report* (2015)

3. 韓国の化粧品産業政策

1980年代まで、韓国化粧品企業は、高い輸入関税に守られていたため、内需拡大に伴う企業成長が容易であった。しかし、1990年代に入って、欧米先進国からの市場開放圧力にさらされるようになると、韓国化粧品産業にとって、技術力とブランド力の向上が生き残りのカギとなった。このような外部環境の変化に伴い、韓国政府の政策も外国企業に対する規制緩和だけでなく、これと同時に国内化粧品産業を育成する方向へと変化した。

化粧品は、消費者にとっては毎日肌に触れるものであるため、高い品質が要求される。企業は、この高い品質を提供するために、R&D投資を増やさなければならない状況に直面した。2007年に改正された韓国の化粧品法により、政府によるR&D支援が解禁された。この政策の背景には、韓国政府による化粧品産業の競争力の強化の意図があったと考えられる。

4. 資本と技術の蓄積

上述したように、内外の変化に適合するため、企業の戦略と政府の政策も修正を強いられた。その結果、韓国化粧品産業は、2000年代後半から競争力をつけ始めた。実際、従来貿易赤字であった韓国の化粧品産業は、2012年から今日まで続く貿易黒字に転換した。また、世界で通用する化粧品企業も3社誕生した。それらは、①アモーレ・パシフィック、②LG生活健康、③ABLE C&Cである。

さらに、産・官・学の共同による R&D 振興策により、原料開発と商品開発が進み、特許件数の増加も見られるようになった。韓国政府による化粧品産業への R&D 支援が本格的に実施された 2007 年以降、韓国化粧品産業における R&D の規模は大きく拡大した。まず、政府の予算は 2004 年には 30 億ウォンであったが、2007 年には 100 億ウォン、2014 年には 130 億ウォンにまで増加した。しかし、政府の予算は増額したものの、この予算そのものはあくまでも「呼び水」的な位置づけであると考えられる。

さらに、化粧品大手 3 社の R&D 支出額も着実に伸びている。アモーレ・パシフィックの R&D 支出額は、2004 年の 220 億から 2013 年の 830 億ウォンへと約 4 倍に増加した。LG 生活健康の R&D 支出額も、2004 年の 250 億ウォンから 2013 年の 630 億ウォンへと約 3 倍に増加した。ABLE C&C の R&D 支出額も、2004 年の 28 億ウォンから 2013 年の 220 億ウォンへと約 9 倍に増加した⁵。

第 4 節 世界市場における韓国化粧品企業の位置づけ

1. 国内市場における主な企業

韓国化粧品大手のアモーレ・パシフィックは、韓国国内市場占有率が 21.6%である。しかし、系列化粧品企業のブランド (Innisfree や ETUDE) も含めれば、その占有率は約 30%にも上る (図表 2-12)。これに対し、市場占有率が第 2 位である LG 生活健康の市場占有率は 17.4%であり、同社が M&A により獲得した THEFACESHOP も合わせれば 20%を超える⁶。同社は、化粧品、生活用品、飲料の事業カテゴリーを有している会社である。LG 生

図表 2-12 上位 10 社売上高と韓国国内市場占有率の推移 単位：億ウォン、%

順位	企業名	2013	2014	2015	割合
1	アモーレ・パシフィック	26,677	31,823	37,579	21.6
2	LG 生活健康	22,381	25,133	30,313	17.4
3	Innisfree	3,328	4,567	5,920	3.4
4	THEFACESHOP	4,911	5,330	5,404	3.1
5	韓国コルマー	2,679	4,391	5,066	2.9
6	エギョン産業	3,595	4,069	4,594	2.6
7	エタミ	2,053	3,158	4,401	2.5
8	コスマックス	-	2,490	3,725	2.1
9	Able C&C	4,013	3,985	3,561	2
10	It's Skin	-	2,418	3,095	1.8
上位 10 社合計		69,637	87,364	103,658	59.4
合計 (161 社)		119,636	144,834	174,029	100.0

出所：NICE 信用評価情報 (株) <http://www.nicerating.com>、韓国保険産業統計センター D/B を基に筆者作成。

活健康はアモーレ・パシフィックとは違い、国内外で M&A、合弁、事業提携を積極的に行う企業である。

韓国コルマーとコスマックスは、化粧品の ODM/OEM を専門とする企業である。化粧品市場の活性化に伴い、多くの新生企業の生産を請け負う形で成長している。エタミは化粧品訪問販売企業であり、エギョン産業は生活用品と化粧品製造の老舗である。Able C&C と It's Skin は、中定価化粧品の自社ブランド店舗展開をフランチャイズ化したビジネスモデルで成長した新生企業である。

2. 世界市場における韓国企業の位置づけ

韓国化粧品企業の躍進ぶりは、海外のデータからも確認できる。*Women's Wear Daily (WWD)* で毎年発表されている *Beauty Report 2015* によると、売上高上位 100 位の化粧品企業のなかに、韓国化粧品企業は 3 社入っている。*Women's Wear Daily (WWD)* は、世界的な美容・ファッション業界誌であり、その *Beauty Report* は化粧品業界の動向を知る上で貴重なデータである。実際に、*Beauty Report* は、先述した Oh & Rugman (2007)

図表 2-13 2015 年度のビューティビジネス売上高順位 単位：億ドル、%

順位	会社名	国籍	2015	
			売上高	占有率
1	L'Oreal	France	280.2	14.3
2	UNILEVER	U.K,Nederland	204.7	10.5
3	PROCTER & GAMBLE	米国	176.0	9.0
4	Etée Lauder	米国	111.0	5.7
5	SHISEIDO	日本	71.1	3.6
6	AVON PRODUCTS	米国	52.0	2.7
7	BEIERSDORF	ドイツ	58.9	3.0
8	JOHNSON & JOHNSON	米国	55.7	2.8
9	CHANEL	France	52.4	2.7
10	KAO CORP	日本	50.4	2.6
11	LVMH	France	50.1	2.6
12	COTY	米国	42.8	2.2
17	AMOREPACIFIC	韓国	49.4	2.5
26	LG 生活健康	韓国	22.5	1.2
56	ABLE C&C	韓国	3.7	0.2
合計(100 社)			1,955.2	100.0

出所：Women's Wear Daily (2015) *Beauty Report 2015* を基に筆者作成。

によっても引用されている。この3社には、アモーレ・パシフィックとLG生活健康が入っており、それぞれ順位が17位20位へと上昇している。

おわりに

化粧品の世界市場規模は年々成長している。アメリカやフランス、日本の化粧品市場、いわゆる化粧先進国の市場は足踏み状態であるが、中国をはじめとするアジア諸国の化粧品市場は成長が底固いといえる。目を化粧品企業に向けると、欧米に本拠地を置くロレアル、P&G、エスティローダなどの多国籍企業もアジア市場での販売を加速させている。そのなかで、アジア系化粧品企業である資生堂と花王も名を挙げている。韓国勢も世界100位以内に3社が入るなど、韓国化粧品企業をの躍進ぶりを披露している。

本章では、韓国化粧品産業の構造を様々な定量的な統計を基に検討した。また、定性的な分析を行い、韓国化粧品市場が抱える構造的な要因を明らかにした。それは、①内需市場の限界、②アジア市場の急成長、③韓国政府の化粧品産業政策の変化、④資本と技術の蓄積にあると考えられる。

化粧品産業の構造的特徴は、第一に、精密化学工業の一般的な特徴である高付加価値産業でありながら先進技術を融合させたグローバル産業である点である。第二の特徴は、プレイヤーが多く競争が激しい産業であることである。これは、他の業種に比べてODM/OEMを通じた製造及び販売が容易で、市場参入の障壁が低い産業であるからである。特に、中国をはじめとする新興国の化粧品市場の需要の増大と、従来市場の拡大などで化粧品のODM/OEM企業の顧客も増加しているため、今後も新規参入も多く、高い成長率が期待されている。しかし、世界の化粧品市場は依然として一部の巨大企業による独占・寡占的競争構造が存在しているのが現状である。その背景には、企業毎のブランド戦略とR&D投資額の違いが厳然と存在しているからである。第三の特徴は、多品種少量生産体系になっており、化粧品は他業種に比べて嗜好性と流行性が強いと言える点である。第四の特徴は、前述したように過去の化粧品業界は消費財産業として顧客の所得や消費程度の変化に敏感に反応したが、近年は、「化粧品は欠かせない」消費財という認識が広がり、景気の変動に非弾力的な産業として定着している。

注

- 1 『化粧品産業分析報告書』(2016) p.3 Euromonitor International, 2016(Nov).を参照。
- 2 『化粧品産業分析報告書』(2012) p.40 Women's Were Daily, WWD Beauty Report (2012)と参照。
- 3 韓国統計庁報道資料 <http://www.kostat.go.kr>, 2016年5月8日アクセス。
- 4 化粧人口に関する学術的な定義は定かではない。化粧人口という概念は資生堂が初めて提示したとされる。資生堂は中国における化粧人口の定義を、①都市部居住、②20歳以上、③年収3万元以上としている。
- 5 各社の『事業報告書』(各年)を参照。
- 6 近年、LG生活健康は積極的なM&Aを内外で仕掛けている。韓国ではTHEFACESHOP

(2009年)を、日本では、銀座ステファニー化粧品(2012年2月)と通販大手エバーライフ(2012年12月)をそれぞれ買収した。

第3章 韓国化粧品産業における規制改革の動向

はじめに

企業の経営戦略を分析するにあたっては、その企業を取り巻く事業環境を踏まえた上で分析が必要である。だが、韓国化粧品企業を取り巻く事業環境は、1990年代以降、劇的に変化している。その事業環境上の変化については、日本ではほとんど知られていないため、本章では第2章に続き、これらの変化を分析することとする。本章では、韓国化粧品産業における規制改革の動向を検討する。

1999年に化粧品法が制定されるまで、韓国における化粧品規制は日本の薬事法に基づいたものであり、その法体系も類似していた。新たに化粧品法が制定された背景には、①外資系企業による市場開放への圧力と、②国内産業の保護・発展という政府の意図があったと思われる。化粧品法は、2015年5月まで16回の改正を重ねながら変貌していく。とりわけ、「機能性化粧品」の 카테고리新設と政府によるR&D支援条項は、韓国化粧品の規制改革の大きな特徴と言える。厳しい「機能性化粧品」認定基準は、外資系企業より韓国企業に有利に作用した。また、政府によるR&D支援も、企業や産業の競争力強化の一助になったと考えられる。このような規制改革の下で、韓国化粧品産業は、2012年から貿易黒字になるなど、その国際競争力を高めてきた。

1999年以降、韓国における化粧品に関する規制（以下、化粧品規制という）は大きく改革されてきた。しかしながら、日本では、この改革の動向については十分に究明されていない。本章の目的は、競争力を高めている韓国化粧品産業の化粧品規制の動向を分析し、日本との比較を踏まえて、韓国におけるこれまでの改革の背景や方向性、特徴などを解明していくことである。

なお、2006年以降、韓国化粧品産業におけるR&D支援政策が推進され、これに関連する法規制も著しく変革されてきた。だが、化粧品産業は、労働集約型産業ではなく技術集約型産業であり、ブランド戦略と同等かそれ以上にR&D戦略の成否は、企業の競争力に直結する。そのため、R&Dに関しては、政府の政策への企業の対応も含め、後の第4章で詳細に考察することとする。

第1節 韓国における化粧品の定義

韓国における化粧品規制の改革は、日本における改革を参考として進められてきた。そのため、一部例外は見られるものの、化粧品の定義も含め、韓国における化粧品に関する規制の内容の多くは、日本の化粧品規制の内容と大きく類似している（李、2006；仲村、2011）。

Lee & Lee (2008) は、韓国、日本、EU、アメリカの化粧品規制における化粧品の定義を国際比較している。彼らが比較している項目は、①使用部位、②使用目的、③使用方法、④規制範囲、⑤類型の5つである。彼らが分析している法規制お定義は、韓国は化粧品法、

日本は薬事法、EUはCosmetics Directive No 1223/200、アメリカは連邦食品・医薬品・化粧品法（Federal Food, Drug, and Cosmetic Act）及びSEC規則における化粧品の定義である。

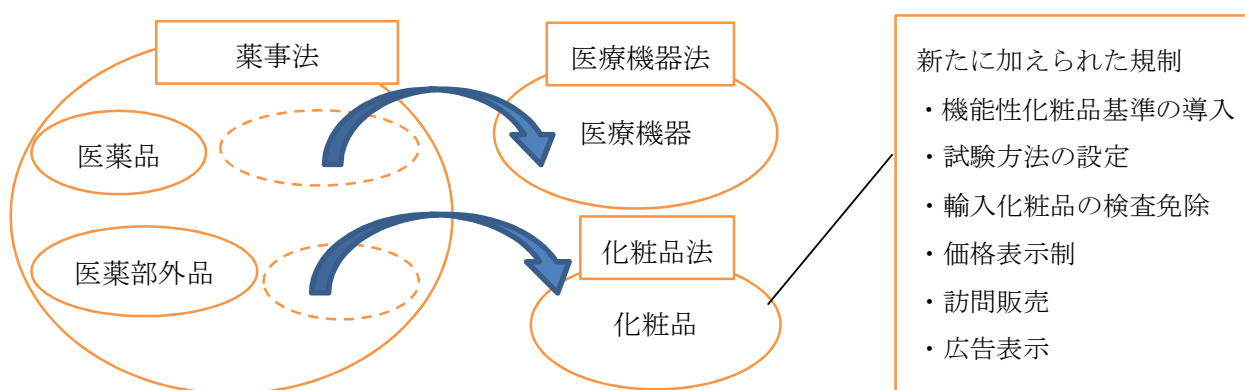
韓国の化粧品法第2条は化粧品を以下のように定義している。「化粧品とは人体を清潔に美化し、魅力と容貌を明るく変化させる、あるいは皮膚、毛髪を健康を維持・増進するため、人体に塗る・散布するなど、人体に対し軽微な働きをするもの」である。日本の薬事法における化粧品の定義は「人の身体を清潔にし、美化し、魅力を増し、容貌を変え、又は皮膚若しくは毛髪を健やかに保つために、身体に塗擦、散布その他これらに類似する方法で使用されることが目的とされている物で、人体に対する作用が緩和なもの」である。韓国の化粧品法と日本の薬事法における化粧品の定義はそれほど差がないため、本研究における化粧品の定義は日本の薬事法に従うこととする。

第2節 韓国の化粧品規制の改革の動向

1. 韓国の化粧品規制の体系

本節では、本研究の焦点を明らかにするために、まず、韓国の化粧品規制の体系を検討する。韓国の化粧品規制の改革が、日本の化粧品規制の改革を参考に展開されてきたことは、韓国の化粧品規制の体系からも伺える。すなわち、かつての韓国の化粧品規制は、化粧品は医薬品、医療機器、医薬部外品などを規制する薬事法の中で規制されてきた。これは、今日の日本の化粧品規制の体系とほぼ同様である。

図表 3-1 1999年の韓国薬事法の改正と化粧品法



出所：筆者作成。

しかしながら、韓国では1999年に薬事法が改正され、化粧品に関する規定が薬事法から分離される形で、薬事法の改正と同時に化粧品法が新たに制定された（2000年7月1日施行、図表3-1）。そのため、今日、韓国では、日本と異なり、化粧品法という化粧品だけを

規制の対象とした法律が存在し、その製造、輸入、販売等に関する規制は全てこの法律に基づいている。

韓国では、化粧品法に基づいて、「保健福祉部令」、「化粧品施行規則」、「告示」などが複数定められている。これらの中でも、保健福祉部以外の政府機関も定めることができる「告示」は、①使用期限表示、原料指定、機能性化粧品の基準を定めた「食品安全庁告示」、②訪問販売、広告表示などを定めた「公正取引委員会告示」、③「産業資源部告示」などがある。本節では、これらの規制の基盤である化粧品法の改正の動向の分析を通して、韓国における化粧品に関する規制改革の方向性や特徴などを解明していく。

2. 1999年の化粧品法の制定

かつての韓国の化粧品規制は、日本の化粧品規制を参考としてきたため、その内容は日本の規制と類似するところが多かった。しかしながら、韓国の化粧品法は、1999年に制定されて以降、頻繁に改正されてきた¹⁾。2007年1月から2015年4月までだけでも16回改正されており、日本とは異なる独自の規制も取り入れられてきた。本節では、韓国の化粧品規制に大きな変化をもたらした、以下の4回の化粧品法の改正（ただし、1999年の化粧品法の新設も含む）の内容を分析していく（図表3-2）。

- ① 1999年の化粧品法が薬事法から分離した際の変化
- ② 2006年の改正による化粧品の容器・包装の安全性基準の導入
- ③ 2007年の改正による全成分表記の義務化など
- ④ 2011年の全面改正による変化

第1に、1999年の化粧品法の制定についてである。1999年に制定された化粧品法では、従来薬事法で規定されていた内容に加えて、機能性化粧品基準の導入、試験方法の設定、輸入化粧品の品質検査免除、価格表示制、訪問販売、広告表示に関する規定も加えられた。1999年に化粧品法が薬事法から分離される形で新たに定められた背景には、①欧米各国からの韓国化粧品市場の開放への圧力²⁾と②国内化粧品産業の保護があったと考えられる。

化粧品法が制定された際に、輸入化粧品の検査が免除された。これは外資系企業への市場開放を意味している。加えて、機能性化粧品カテゴリーの新設は、国内産業保護のためであったと考えられる。機能性化粧品とは、従来、普通の化粧品として販売されていた、①美白、②しわ改善、③紫外線遮断の機能を持った化粧品に対して、新たな認定基準を設けたものである。もともと、美白としわ改善の機能をもった化粧品は、化粧品カテゴリーの中でも最も高い価格で販売されてきた製品であった。新たな機能性化粧品カテゴリーの新設により、韓国の化粧品企業は、外資系企業に先駆け、機能性化粧品市場における優位な地位を築くことができた。

また、機能性化粧品を開発するには、韓国国内での実験及び検査が課題であった。肌の質は、国や地域ごとに大きく異なるため、外資系企業が機能性化粧品を開発あるいは輸入して販売するには、韓国で研究所を新たに設立することや指定検査機関に委託する必要がある。

あった。事実上、機能性化粧品認定制度は、非関税障壁とも言える。以上の考察を踏まえれば、1999年の化粧品法の制定は、韓国企業にとって外資系企業との競争ルールが整備されたという意味があったと言えるだろう。

図表 3-2 韓国の化粧品法の主な改正の推移

1999年	<p>薬事法から分離した化粧品法が制定（2000年7月1日施行） 機能性化粧品基準の導入、試験方法の設定、輸入化粧品の品質検査免除、価格表示制、訪問販売、広告表示。 改正理由：外国化粧品との等々な競争の為、薬事法からの規制をなくし、新たに化粧品法を制定する。 規制緩和を行い、産業の競争力を培養するため。</p>
2006年	<p>化粧品安全容器に関する改正（2007年1月14日施行） 製造・輸入業者に安全容器を義務づける。 安全容器とは、5才未満の子供が開封し難く設計、考案された容器、包装等を指す。 改正理由：化粧品による誤用が多発。</p>
2007年	<p>全成分表記の義務化（2008年2月29日施行） 化粧品関連技術振興のための研究開発奨励に関する改正保健福祉家族部による研究開発の予算と実行が可能。 改正理由：全成分表記による消費者の選択権確保、化粧品の副作用の防止。</p>
2011年	<p>化粧品法の改正（2012年2月5日施行） 製造販売業制度の導入、原料審査制度の廃止、表示制度の改正、広告実証制度の導入。 改正理由：製造販売業者による責任の所在を明確化する。 原料の開発を促進するため。</p>

出所：以下の韓国政府の国家法令情報センターのデータベースの情報を基に筆者作成
<http://www.law.go.kr/LSW/lsStmdInfoP.do?lsiSeq=152071>, 2015年3月15日アクセス。

3. 2006年の化粧品の容器と包装の安全性基準の導入

第2に、2006年の改正についてである。この改正では、化粧品の容器・包装の安全性基準が導入された。改正当時、幼児による化粧品の誤飲・誤食などが多発したため、この改

正では、5才未満の幼児による開封が困難な容器・包装の設計が徹底された。化粧品の容器・包装に関する規制は日本では導入されていない。このことから、2006年の化粧品の容器と包装の安全性基準の導入は、化粧品法の薬事法からの分離に続いて、韓国の化粧品規制に日本とは異なる規制が導入されたという側面があったと言えよう。

4. 2007年の化粧品法の改正

第3に、2007年の改正についてである（2008年2月29日施行）。この改正では、①化粧品の全成分表記の義務化と、②韓国政府による国内化粧品産業のR&D支援が明記された。なお、化粧品の全成分を製品の容器・包装に表記することは、日本及びヨーロッパでは以前から導入されていたものであり、日本と異なる規制が導入されたわけではない。しかし、化粧品の全成分の表記の義務化は、韓国の化粧品業界の競争環境を変化させる大きな改革であった。

現在、韓国政府は、国内化粧品産業の育成に積極的に取り組んでいるが、このことが韓国の国家全体の課題として掲げられたのは2007年であった。そのため、2007年の化粧品法の改正によって導入された制度は、韓国化粧品企業の国際競争力を、欧米を中心とする外資系企業に劣らない水準にまで高めようという、政府の意図が大きく反映されたものであったと言えよう。

まず、化粧品の全成分表記の義務化に関して、2007年の化粧品法の改正以前の韓国では、化粧品の主な成分だけ表示されていれば、化粧品成分の全てを表示しなくても販売することが法律で認められていた。しかしながら、諸外国では化粧品の全成分の表示が、以前から義務付けられていた。そのため、韓国製の化粧品の輸出にあたっては、韓国国内で流通している製品をそのまま輸出することはできない状況にあった。

次に、2007年の改正では、韓国化粧品企業のR&Dに対する政府からの支援が認められた。R&Dの水準の違いは、化粧品企業の競争力の高さの違いに直結している。そのため、韓国政府が韓国化粧品企業のR&D支援費用を予算として計上することが法律で認められるようになったことは、韓国化粧品企業の国際競争力の向上という点で大きな意義があったと考えられる。実際、2007年改正化粧品法が2008年に施行されて以降、韓国政府による韓国化粧品企業のR&D支援を目的とした支出は、2009年で118万ドル、2010年で140万ドル、2012年には246万ドルへと大きく増加している³。政府による国内化粧品産業への支援を法律で認めることは、筆者が調査した限りでは、日本を含めた韓国以外の国では例をみない画期的なものであった。

5. 2011年の化粧品法の全面改正

第4に、2011年の改正についてである（2012年2月25日施行）。化粧品法は、2011年に全面改正され、①製造販売業者制度の導入、②原料審査制度の廃止、③表示規制の強化、④広告実証制度の導入などが実施された。

まず、第 1 の改革は、製造販売業者の導入である。製造販売業者とは、製品の品質管理と安全管理に関して、製造業者と同等の責任を負う販売業者のことである。製造販売業者には、国内販売業者と輸入業者が該当する（2011 年改正化粧品法、第 2 条と第 5 条）。なお、日本では、2002 年の薬事法改正により、製造販売業者制度が導入されている。

次に、第 2 の改革は、原料審査制度の廃止である。原料審査制度は、化粧品に使用できる原料をあらかじめ規定し、これに該当しない原料に関しては全て事前に国に審査を依頼し、国の許可を得ない限り、その原料の製品への使用を禁止する制度である。2011 年の改正では、この原料審査制度は廃止された。したがって、化粧品に使用可能な原料の規制は、ポジティブ・リスト方式からネガティブ・リスト方式に移行し、これに伴い化粧品企業が使用できる原料の幅が、実質的に従来よりも大きく拡大されることになった（2011 年改正化粧品法第 8 条）⁴。

そして、第 3 の改革は、表示規制の強化である。2011 年の改正により、表示規制が強化され、容器、包装または添付文書に必ず記載しなければならない項目が定められた。とりわけ、使用期限あるいは製造日の表示が義務づけられたが、この義務は、日本のみならず欧米各国にも存在しないため、韓国独自の規制であると言えよう⁵。

最後に、第 4 の改革は、広告実証制度の導入である。広告実証制度とは、消費者が誤解を招くような広告を規制し、企業側に対して、広告内容を裏付けるデータを食品安全庁へ提出することを義務付けたものである。

第 3 節 韓国の化粧品規制の改革の特徴と成果

1. 韓国の化粧品規制の改革の特徴

本節では、前節で分析した化粧品規制の改革の特徴を整理し、改革の背景や一貫した方向性などを考察していく。まず、韓国の化粧品規制の改革の第 1 の特徴として、外資系化粧品企業による、韓国市場への参入規制の緩和が実施されてきたことが指摘できる。例えば、1999 年の化粧品法の制定における輸入化粧品の事前品質検査の廃止や、2007 年の改正における全成分表示の義務化、また、2011 年の改正における原料審査制度の廃止である⁶。化粧品以外の産業でも、海外企業の圧力を背景に、韓国市場の開放が進められてきたことが報告されてきた⁷。化粧品法の改正の内容と、このような化粧品以外の産業の実態を踏まえれば、欧米各国による韓国化粧品市場の開放に対する圧力への対応は、韓国の化粧品規制の改革の方向性の 1 つとして指摘できるだろう。

次に、韓国の化粧品規制の改革の第 2 の特徴として、国内化粧品産業の保護・発展を促す内容が多かったことが指摘できる。とりわけ、1999 年の化粧品法が制定された際には、一般化粧品よりも審査基準が厳しい、韓国独自の「機能性化粧品」という化粧品カテゴリーが新たに導入されている。「機能性化粧品」には様々な制約があるため、外資系企業が新たに「機能性化粧品」を開発することは難しい。これらに加えて、国内化粧品産業の保護・発展に向けて、2007 年の化粧品法の改正では、韓国政府による国内化粧品産業の R&D 支

援が明記された。

2. 韓国化粧品業界の市場の発展と今後の展望

前節までの考察では、韓国政府が、国内の化粧品規制改革において、外資系企業への国内市場の規制緩和及び国内化粧品企業の国際競争力の強化の調和を図ってきたことを明らかにした。このような改革は、後章で検討する貿易収支の推移を見る限りでは、一定の成果を得られたものと思われる。

韓国保健産業振興院が毎年公表している『保健産業統計』のデータを基に、韓国の化粧品輸出入実績の推移を眺めてみると(第2章の図表2-7)、化粧品法が制定された翌年の2000年から2013年にかけて、輸入と輸出ともに拡大している。とはいえ、輸出額は、輸入額の上昇を上回るペースで上昇してきている。2000年の時点では、輸入額は輸出額よりも5倍以上高かったが、その差は年々縮まり、2012年には、初の貿易黒字を達成している。以上の事実から、韓国の化粧品規制改革は、規制緩和と自国の産業育成を同時に達成することに成功したと言えるだろう。とりわけ、2007年の化粧品法の改正でR&Dへの政府支援が本格的に開始されたことに伴い、韓国の化粧品企業がR&Dに積極的に取り組んできたことは、2012年の貿易黒字の達成の大きな要因であったと思われる。

おわりに

本章の目的は、韓国の化粧品規制の改革の動向を分析し、日本との比較を踏まえながら、韓国におけるこれまでの改革の方向性を解明することにあつた。本章の考察から、韓国の化粧品規制の改革は、①欧米各国による韓国化粧品市場の開放への圧力、及び②国内化粧品産業の保護・育成という2つの課題に対応するために、展開されてきたと思われる。

1999年に化粧品法が制定された背景には、政府の化粧品業界という幼稚産業に対する保護育成政策があつたと考えられる。2000年前後の時点における韓国化粧品産業や企業の競争力は、高いとは言えない状況にあつたためである。言い換えると、外資系化粧品企業の進んだ製品の品質とイメージ戦略などから、いかに国内の産業と企業を守るかに焦点が合わせられていた。一連の法改正から、化粧品企業への研究開発奨励と韓国独自の機能性化粧品カテゴリーの新設は主な流れであつたことが明らかになった。

なお、先述したように、R&Dに関しては、政策への企業の対応も含め、第4章で詳細に考察する。

注

- 1 韓国の化粧品法の改正の内容については、全て以下を参照のこと。韓国法令情報センター、<http://www.law.go.kr>。2015年3月20日アクセス。
- 2 高井(1986)は、日米の貿易摩擦を論じながら、今やアジア諸国の経済発展とともに、アメリカをはじめとする先進諸国からの市場開放圧力は、深刻な貿易摩擦を引き起こしていると述べた(53-54頁)。
- 3 韓国保健情報センターの統計データを参照。

http://125.60.29.108/stat_html/statHtml.do# 2015年5月30日アクセス。

- 4 日本では2000年に「化粧品原料指定に関する規格（日本厚生省告示第2008-57号）」を制定され、化粧品原料にネガティブ・リスト等が導入された。
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11120000-Iyakushokuhinkyoku/keshouhin-standard.pdf> 2015年6月13日アクセス。
- 5 JETRO ソウルセンター（2008）『韓国における化粧品輸入制度』11-12頁。
- 6 Lee（2007）によると、市場のグローバル化は避けられないとしながら、政府による段階的な開放と企業のイノベーションによってのみ、化粧品産業の競争力が強化されるとしている。
- 7 Kim（2011）の研究は映画産業のものであるが、市場開放の圧力に対する政府の政策の変化を時系列に分析した。

第4章 韓国化粧品を巡る R&D 政策とその成果

はじめに

化粧品産業は、労働集約型産業ではなく技術集約型産業であり、ブランド戦略と同等かそれ以上に R&D 戦略の成否が企業の競争力に直結する。したがって、この政府の R&D 政策と、これを巡る化粧品産業界全体の動き、企業の R&D 戦略の変化については、1つの章を設けて、詳しく検討することが妥当であると考ええる。

本章では、韓国化粧品をめぐる R&D 政策とその成果を、政策に対する企業の対応という観点から考察する。韓国では、化粧品産業は、2007年に政府の重点育成産業と位置付けられ、世界に先駆けて化粧品産業の R&D への政府支援も解禁された。また、化粧品企業も競争優位の重要な源泉として R&D を位置づけ、R&D 投資を拡大してきた。しかし、政府の R&D 促進政策の動向について検討した先行研究は散見できるが¹、韓国化粧品産業における R&D の実態面の変化についてはほとんど解明されていない。

本章では、第1に、韓国政府の化粧品産業政策の変化に伴う、韓国化粧品企業の戦略転換の詳細（主に R&D 戦略）の分析を行う。第2に、企業の R&D 戦略による経営成果（売上高、特許件数、高機能添加原料の開発など）の検討を中心に、韓国化粧品産業における R&D の実態を明らかにしていく。

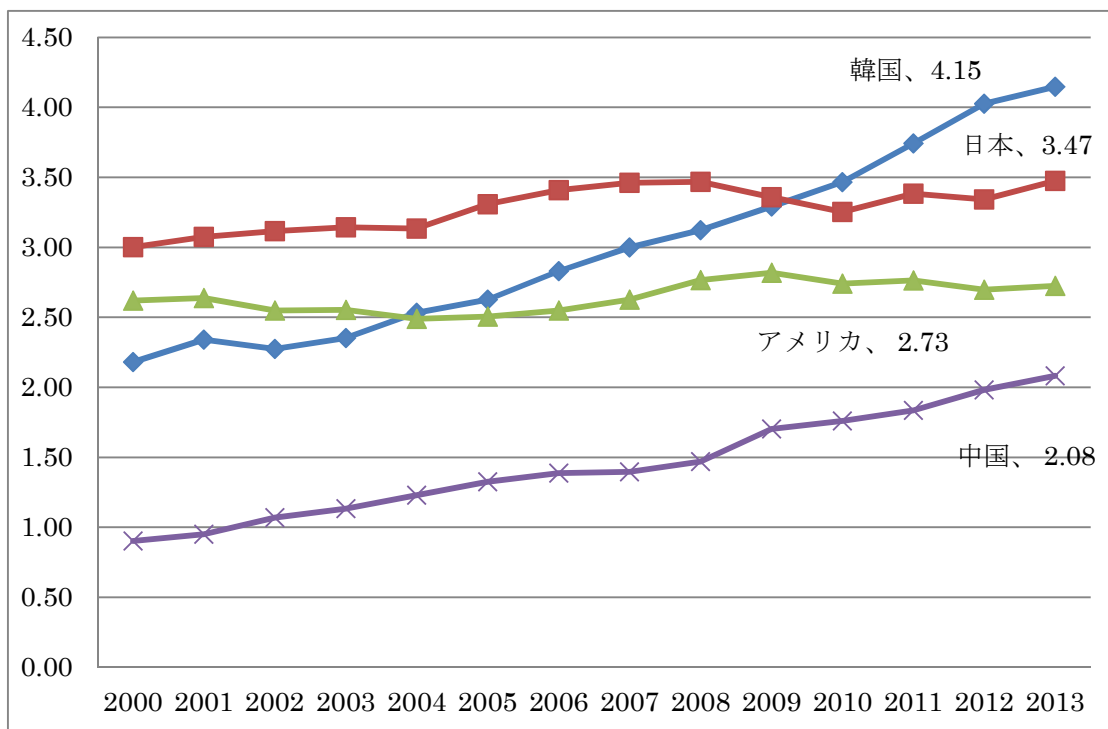
第1節 韓国政府の R&D 支援政策とその特徴

毎年 OECD が発表する各国の GDP 対比 R&D 支出の割合をみると、韓国の R&D の支出は 2010 年時点で日本を抜いて首位に立ち、2013 年には GDP 対比 4.15% までに上っている。韓国政府は国や産業の競争力を高める戦略の一つとして、R&D 支援政策をはじめとする産業政策に励んでいる（図表 4-1）。

次に、2007 年の化粧品法の改正では、韓国化粧品企業の R&D に対する政府からの支援が認められた。R&D の水準の違いは、化粧品企業の競争力の高さの違いに直結している。そのため、韓国政府が韓国化粧品企業の R&D 支援費用を予算として計上することが法律で認められるようになったことは、韓国化粧品企業の国際競争力の向上という点で大きな意義があったと考えられる。実際、2007 年改正化粧品法が 2008 年に施行されて以降、韓国政府による韓国化粧品企業の R&D 支援を目的とした支出は、2009 年で 118 万ドル、2010 年で 140 万ドル、2012 年では 246 万ドルへと大きく増加している²。政府による国内化粧品産業への支援を法律で認めることは、筆者が調査した限りでは、日本をはじめとする韓国以外の国々では例をみない画期的なものであった。

韓国の R&D 支援策は、韓国政府の化粧品産業の重点育成政策の中で強化・実施されてきた。韓国政府は、化粧品産業を「重点育成産業」と位置付けた 2007 年以降、自国の化粧品産業の競争力強化に向けた様々な改革と規制緩和を積極的に実行してきた。

図表 4-1 日・米・中・韓の GDP 対比 R&D 支出の割合 (2000~2013 年) 単位：%



出所：OECD <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

しかし、自由競争導入による競争の激化は、企業の競争力の強化を促す一方で、経営資源（主に R&D 資源）が乏しい国内企業にとって、外資系企業との競争にさらされ、むしろ競争力を低下させる恐れもあった。このような中で、韓国政府は、競争激化による国内化粧品産業の衰退を防止するために、政府による支援も一部で強化してきた。2007 年の化粧品法改正³では、政府による化粧品産業への R&D 支援が解禁されたほか、企業の海外市場開拓、生産設備、雇用などにも予算支出が増え始めた。

韓国の化粧品に関する規制は、1999 年に制定された化粧品法の改正を通して行われてきた。韓国政府は、国内の化粧品産業の競争力を強化するために、2006 年の化粧品法の改正（2007 年施行）において、世界に先駆けて、化粧品産業の R&D への政府支援を解禁した。

以下、韓国保健産業振興院の統計データを基に、韓国政府の R&D 支援政策の特徴を究明していく⁴。韓国政府の化粧品産業への R&D 助成金額は、改正化粧品法が施行した 2007 年以降大きく増加してきた。2006 年に約 50 億ウォンだった政府の R&D 助成金額は、2008 年には約 160 億ウォンへと約 3 倍に増加している。その後、R&D 助成金額は、2013 年には 134 億ウォンに達しており、2004 年からの 10 年間で約 4 倍に増加している。

化粧品産業に対する政府の R&D 支援は、民間企業による積極的な R&D 投資を促す呼び水の的なものであった。化粧品産業の特性上、品質の向上なくして、成長は見込めない。そして、品質向上の解決策として、R&D の投資規模の拡大と研究人材の育成が化粧品産業の

大きな課題とされた。

図表 4-2 化粧品 R&D を行っている企業数

年	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
企業総数	86	107	115	169	193	194	243
大企業	4	5	5	7	7	6	6
中小企業	32	58	67	103	115	97	121
ベンチャー企業	50	44	43	59	71	91	116

出所：韓国保健情報統計センター、2016年8月15日アクセス。

https://www.khiss.go.kr/khidi/themestat/listThemeIndustrystat.jsp?htxt_code=125990566143719246989951453406927&uplist_id=&list_id=358 C

化粧品産業に対する支援政策の特徴は、大企業への支援より中小・ベンチャー企業への支援が大きいことである。2014年時点で R&D を実施している化粧品企業数は、大企業は2008年の4社から6社へ増え、中小・ベンチャー企業数は82社から237社まで増えている（図表 4-2）。大企業より経営資源が乏しい中小・ベンチャー企業への支援策により、自由競争を促し、大企業中心の産業政策からの脱出を図りたいという意図があったと言えよう。

また、大学研究機関との連携で R&D の発展に必要な人材育成に貢献していることも、特徴として挙げられる。通常、中小・ベンチャー企業は、大企業に比べて経営資源が乏しいため、研究者の雇用維持が容易ではない。政府の R&D 支援策では、産学連携を促し、大学側の研究施設や研究者を中小・ベンチャー企業に提供することで、これらの企業が早い段階で市場参入することを支援した。例えば、2003年の化粧品産業の研究者は752人であったが、2013年には3倍弱増加の2,068人であった。とりわけ、29歳以下の若手研究者の数は600人を超えていることから研究人材確保や雇用維持にも貢献していると言える。

第2節 韓国化粧品企業による R&D 支出の変化

1. 全体的な変化

図表 4-3 は、韓国化粧品企業で売上高上位3社が R&D に支出した金額（以下、R&D 支出という）の推移を隔年で示したものである⁵。ただし、2006年から2008年は、政府の R&D 支援が解禁された2007年前後の変化を確認するために、2007年のデータも表記した。

R&D 支出は、3社ともに伸びている。とりわけ、約32%の国内シェアを確保しているアモーレ・パシフィックは、R&D 支出もトップである⁶。2004年に223億ウォンだった R&D 支出は2007年には2倍になり、2014年には約4倍の約971億ウォンに達している。また、LG 生活健康も同期間に、255億ウォンから732億ウォンへと約3倍に増加している。同じく、ABLE C&C も、2億8,800万ウォンから25億ウォンへと約10倍に増加している。

図表 4-3 韓国の主要化粧品企業の R & D 支出金額の推移

単位：百万ウォン

年	2004	2006	2007	2008	2010	2012	2014
アモーレ・パシフィック	22,386	29,182	46,888	53,704	66,215	71,483	97,108
LG 生活健康	25,543	27,242	30,451	34,246	36,765	62,916	73,265
ABLE C&C	288	779	420	298	1,525	2,621	2,509

出所：各社の『事業報告書』（各年版）を基に筆者作成。

2. 中小・ベンチャー企業における変化

2007 年に政府による R&D 支援が解禁されたことで、中小企業やベンチャー企業の化粧品市場への参入も増加した。2005 年時点で 455 社だった化粧品企業の数は、2007 年には 612 社に増加した。その後も、中小・ベンチャー企業の市場参入は増加し続け、韓国化粧品企業の数は、2009 年には 777 社に到達し、2013 年にはこの 2 倍に当たる 1,500 社を超えている⁷⁾。

新たに参入した中小・ベンチャー企業は、韓国国内での競争力を高めてきた。2006 年時点の韓国国内の化粧品シェアは、アモーレ・パシフィックと LG 生活健康の 2 社で約 50% を占め、売上高上位 11 位以下の企業の市場シェアは、20%未満にとどまっていた。しかし、2013 年には、売上高上位 16 位以下の企業のシェアだけで、約 25%を占めるようになった。

第 3 節 韓国主要化粧品企業の R&D 戦略の特徴

1. 機能性化粧品の原料・製品開発への集中

アモーレ・パシフィック、LG 生活健康、ABLE C&C の事業報告書における、これまでの R&D に関する成果報告の内容を比較すると、3 社が共通して以下の 2 つの分野に重点的に R&D 支出を行っていることが明らかになる。

- ① 機能性化粧品の原料・製品開発
- ② 韓方化粧品の原料・製品開発

第 1 の分野は、韓国独自の化粧品規格である、しわ改善や美白効果などの機能を備えた機能性化粧品の原料・製品開発である。LG 生活健康と ABLE C&C の R&D 成果の約 30% は機能性化粧品の原料として使用されている。LG 生活健康は、2007 年から 2014 年までの 8 年間で、15 件もの R&D 成果を報告している。このうち、機能性化粧品の原料の開発の成果は 5 件に上る。また、ABLE C&C は、これまで 19 件の R&D 成果があったと報告している。このうち、6 件が機能性化粧品の原料の開発である。

上記の 2 社と比較すると、アモーレ・パシフィックは、特に積極的に機能性化粧品の原料の開発に取り組んできた。アモーレ・パシフィックは、2004 年から 2014 年までの 11 年間で、40 件もの R&D 成果を報告している。このうち、機能性化粧品の原料の開発成果は、全体の 7 割弱である 27 件と、大半を占めている。とりわけ、2007 年を基準にその前後を比べると、機能性化粧品の原料の開発の成果は、2004 年から 2006 年では、全 8 件の内 3

件に過ぎなかったが、2007年から2009年では、全11件のうち9件と、そのほとんどを占めている。

図表 4-4 機能性化粧品の生産額の推移（2001年～2015年） 単位：億ウォン

	2001	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
紫外線遮断	1,523	2,335	4,721	4,138	4,027	3,809	3,408	3,934
しわ改善	671	186,771	3,423	3,231	6,665	6,903	7,518	10,087
美白	516	1,355	2,865	3,113	2,978	2,667	2,379	3,558
複合類型	0	410	4,178	5,935	7,804	12,259	16,438	20,980
合計	2,710	190,871	15,187	16,417	21,474	25,638	29,743	38,559

出所：韓国保健情報統計センター、2016年8月15日アクセス。

https://www.khiss.go.kr/khidi/themestat/listThemeIndustrystat.jsp?htxt_code=125990566143719246989951453406927&uplist_id=&list_id=358_C

図表 4-4 は、2001年から2015年にかけての機能性化粧品の生産額の推移をまとめたものである。韓国における機能性化粧品には上記の4つのタイプがあり、複合タイプは1つ以上の機能を複合した製品である。紫外線遮断化粧品の生産額は2001年から2015年まで2倍強、美白化粧品は6倍、しわ改善化粧品は15倍、複合タイプ化粧品は約20倍に増加したことになる。

2. 韓方化粧品の原料・製品開発への集中

第2の分野は、韓方化粧品の原料・製品開発である。「韓方」という呼び名は、漢方医療に由来する。韓方化粧品とは韓国の伝統的な医療処方を基に皮膚の改善に特化して作られた化粧品のことである⁸。従来から韓方処方として使われてきた薬剤から抽出した成分を組み合わせたものが、韓方化粧品ブランドの原料として使用されるようになった。韓国では、韓方化粧品は、機能性化粧品のカテゴリーの中に分類されるものが多いが、肌の保湿や艶改善など、一般化粧品として分類されるものも多い。

アモーレ・パシフィック、LG生活健康、ABLE C&Cは、それぞれ韓方化粧品ブランドを有している。アモーレ・パシフィックは「雪華秀」(SULWHASOO)と韓律(HANYUL)、LG生活健康は「后」(WHOO)や「秀麗韓」(SOORYEOHAN)が、代表的な韓方化粧品ブランドである。また、ABLE C&Cも美思(MISA)シリーズで3つの韓方化粧品ブランドを有しており、3社ともに韓方化粧品に力を入れていることがわかる。

さらに、上記3社の韓方化粧品製品に使用された原料のR&Dの成果を分析した。その結果、全てのR&D成果に占める韓方化粧品の原料開発の割合は、アモーレ・パシフィックでは32.5%（40件中13件）、LG生活健康では26.6%（15件中4件）、そして、ABLE C&Cでは26.3%（19件中5件）であった。

第4節 R&Dの活性化による韓国化粧品企業の競争力の向上

1. 機能性化粧品と韓方化粧品の貢献

韓国の化粧品企業による R&D 支出の主な対象は、機能性化粧品や韓方化粧品の原料の開発であったが、これらの化粧品は韓国企業の競争力の源泉となってきた。韓国化粧品企業の国内市場シェアは、2004年の43%から2013年の57%へと14%増加している⁹。

とりわけ、機能性化粧品および韓方化粧品の売上高と生産比率の増加は著しい。韓国保健産業振興院のデータを分析した結果、機能性化粧品の売上高は、2003年の4,464億ウォンから2013年の2兆5,638億ウォンへと、10年間で6倍近く増加している。また、韓方化粧品の売上高も、2007年の8,515億ウォンから2011年の1兆5,169億ウォンへと、5年間で倍増している。さらに、機能性化粧品の生産比率は、2005年の20.4%から2013年の32.2%にまで増加している。同様に、韓方化粧品の生産比率も、2007年の20.9%から2011年の23.8%へと増加している。

このような機能性化粧品および韓方化粧品の売上高と生産比率の増加は、韓国化粧品企業の国内市場シェアの拡大に大きく貢献してきたことを示している。さらに、2013年時点で、韓国国内の化粧品売上高上位20品目に占める韓方化粧品の比率は60%にのぼる。

LG生活健康の場合、機能性・韓方化粧品を多く含んでいるプレステージ製品群の売上高は、2008年の2,686億ウォンから2012年の5,312億ウォンへと倍増している。特に、韓方化粧品の「后(Whoo)」の売上高は2008年に881億ウォンであったが、2014年時点で4,291億ウォンへと5倍弱増加した。LG生活健康では、機能性・韓方化粧品である「后」だけで全化粧品売上高の約25%を占めるようになった。

技術供与の面においても、韓国化粧品企業の競争力の向上が確認できる。かつては、欧米企業から韓国化粧品企業への技術供与が多かったものの、今日では韓国化粧品企業から欧米企業への技術供与も増えてきている。例えば、2015年6月、フランスのパルファム・クリスチャン・ディオール(Perfume Cristian Dior)はアモーレ・パシフィックとの提携を発表した(IOPEブランドのAir Cushionファウンデーション特許の使用)。これは、韓国企業から欧米を含めた海外化粧品企業への初めての技術提供事例である。

2. 特許数の増加

2007年から始まった韓国化粧品産業のR&Dの支援策により、R&Dの成果として自社開発原料を利用した中小・ベンチャー企業の株式公開が増えた。2014年までの化粧品関連の株式公開企業数は累計で18社あった。そのうち、中小・ベンチャー企業数は8社であるが、2007年以降に上場した企業は5社存在する¹⁰。

図表4-5は2004年から2011年までの化粧品関連特許出願数の推移を、出願した主体別に示したものである。全ての主体の合計出願数の推移をみると、2004年と2005年は横ばいで約400件程度の出願であった。しかし、政府によるR&D支援の解禁が決まった2006年には、出願数は561件に増加した。さらにR&D支援が開始された2007年には2004年

の2倍に近い843件へと急激に増加し、2010年には1,000件を大きく上回った。

図表 4-5 化粧品関連特許出願数の推移

研究主体別	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
企業	290	320	361	552	589	655	697	557
個人	149	114	165	218	172	186	231	162
大学	6	14	17	46	61	96	145	120
その他	10	6	18	27	34	30	34	41
合計	455	454	561	843	856	967	1,107	880

出所：韓国保健産業振興院『化粧品産業分析報告書』（各年）と韓国保健情報統計センターを基に筆者作成。

また、出願主体別にみると、全ての主体で出願数が増えている。例えば、企業の出願数は2004年の290件から2007年には2倍増加した552件になり、これ以降企業は、年間500件以上の特許を研究成果として出している。とりわけ、大学の出願数は、2004年の6件から2011年の120件へと著しく増加している（図表4-5）。

大学による出願数の増加は、第1節で検討したように、大学と中小企業による産学連携を政府が後押ししたことによって、中小企業と大学の共同成果としての出願が増加したためであると思われる。加えて、中小・ベンチャー企業のオーナー、とりわけ従業員がほとんどいない企業のオーナーは、会社名ではなく個人名で特許を出願する傾向がある。

3. 高機能添加原料の開発増加

化粧品の原料はほとんどが加工された原料であり、化粧品に自然の原料をそのまま使用することはできない。そして、原料は、化粧品の品質を大きく左右する要素である。とりわけ、応用可能性が高い原料を自社で開発・供給できれば、それだけその企業の競争力は高まることになる。

応用可能性が高く、なおかつ高い技術を必要とする化粧品原料として、高機能添加原料がある。例えば、富士フィルムは、従来のフィルムの配合技術からなる原料の応用で化粧品の高機能原料の特許を取得した。その後、その高機能添加原料を多くの化粧品に適用することで化粧品市場に参入し、売上を伸ばしてきた。

このような事例から、韓国化粧品企業は、化粧品原料の中でも、高機能添加原料の研究開発に積極的に取り組んできた。その結果、韓国化粧品企業の高機能添加原料の自給率は、2005年の19.0%から2013年の22.0%へと増加した¹¹。

図表4-6は2010年から2014年までで、化粧品開発段階別の韓国化粧品企業のR&D投資先をまとめたものである。企業は新製品開発（原料開発）にR&D投資の6割以上の資源を投下しているのがわかる。

高機能添加原料の大半は、欧米企業によって特許を取得されている。しかしながら、近年は、R&Dの成果として、韓国化粧品企業が自社開発した高機能添加原料を国外に輸出するケースも登場してきている。化粧品原料開発企業である、バイオランド (Bio Land) (2001年上場) とエイ・シー・ティ (ACT) (2013年上場) は、海外企業への原料輸出 (韓方原料を含む) を行っている。また、韓国コルマーやコスマックス (Cosmax) などの OEM/ODM 企業は、自社開発した原料を用いて、国内外で業績を伸ばしている。

図表 4-6 R&D 投資

単位：百万ウォン

年	2010	2011	2012	2013	2014
新製品開発	131,921	146,968	132,548	122,167	145,912
既存製品改善	83,487	91,712	55,363	48,628	57,248
新工程開発	7,630	15,789	15,725	10,068	13,260
既存工程改善	5,765	7,228	9,844	7,766	9,232
合計	228,803	261,697	213,480	188,629	225,652

出所：韓国保健情報統計センター、2016年8月15日アクセス。

https://www.khiss.go.kr/khidi/themestat/listThemeIndustrystat.jsp?htxt_code=125990566143719246989951453406927&uplist_id=&list_id=358_C

4. 中小企業の競争力の向上

韓国化粧品の製造・生産企業は約 2700 社、化粧品を主な事業として運営されている販売会社数を含めば、約 4500 社を超えるとされる (2016 年時点)。2000 年代後半から始まった一連の政府による R&D 支援政策と企業側の積極的な R&D 投資により、産業のすそ野が広がったといえる。

図表 4-7 化粧品企業の売上高とその前年比増加率の推移

単位：百万ウォン

	2011	2012	2013	2014	2015
大企業 (27 社)	7,455,168	8,107,113	8,673,393	10,075,373	11,600,458
前年比増加率		8.0%	6.5%	13.9%	13.1%
中小企業 (134 社)	2,653,887	3,015,034	3,290,175	4,408,032	5,802,458
前年比増加率		12.0%	8.4%	25.4%	24.0%
合計	10,109,055	11,122,147	11,963,568	14,483,405	17,402,916
前年比増加率		9.1%	7.0%	17.4%	16.8%

出所：NICE 信用評価情報 (株)、韓国保健情報統計センター、2017年3月15日アクセス。

https://www.khiss.go.kr/khidi/themestat/listThemeIndustrystat.jsp?htxt_code=125990566143719246989951453406927&uplist_id=&list_id=358_C

NICE 信用評価情報社の韓国化粧品企業調査（161 社）によると、中小企業の競争力の向上は、業績の分析からも明らかである。図表 4-7 をみると、調査対象の 161 社全体の 2015 年度の売上高は 17 兆 4 千億ウォンで前年比 16.8%増加している。企業規模別の売上高は大企業が中小企業に比べ、約 2 倍高い。しかし、逆に化粧品関連企業の売上高成長率は、中小企業（25.4%）の方が、大企業（13.1%）よりも高い¹²。

図表 4-8 は、化粧品の自社ブランドを有している企業を売上高規模別にわけ、販売チャネルの割合をまとめたものである。売上高 100 億ウォン未満の中小企業の主な販売チャネルは EC 販売チャネル、一般専門店チャネル、薬局などがある。まず、一般専門店とは問屋を介し販売店に納品される化粧品の一般的な流通構造であるが、自社ブランドの露出はそれほど期待できないため、戦略的な有効性も低いと考えられる。

図表 4-8 売上高規模別自社ブランドの販売チャネル構成比（2015 年） 単位：ウォン、%

区 分		1 億未満	1 億～10 億	10 億～100 億	100 億～1000 億	1000 億以上
専門店	一般専門店	28.7	19.6	17.7	12.8	9.3
	自社専門店	0.6	1.5	2.9	7.9	21.0
訪問販売		3.3	4.7	2.9	15.2	19.9
通信販売	EC 販売	38.1	46.5	39.2	30.6	8.0
	TV ショッピング	0.4	0.9	3.8	18.8	5.0
小売店	百貨店	0.2	0.3	1.4	1.8	8.0
	GMS	0.3	0.5	5.5	6.7	9.9
免税店		8.0	3.2	4.6	3.7	20.8
病院/薬局		2.3	11.3	15.4	1.6	0.1
その他		18.0	11.6	6.5	0.7	0.0

出所：『化粧品産業分析報告書』（2016）、104 頁。

そして、薬局販売チャネル（drug store）の場合、ブランド導入初期の自社ブランドの露出を目的とした展開には適しているが、一般専門店チャネル同様、問屋とお店側への手数料が大きいと、戦略的な有効性は低いと考えられる。

最後に、通信販売、とりわけ EC 販売チャネルは、問屋を介さない自社 EC 販売チャネルと大手 EC 販売チャネルを介する 2 つの種類がある。大手 EC 販売チャネルとは日本でいう AMAZON、YAHOO、楽天などの大手 EC 会社を指す。自社 EC チャネルとは、自社で構築した EC サイトのことを指す。大手 EC 販売チャネルを経由する販売には販売手数料が発生するが、広告費は抑えられるので、中小企業にとっては有効な販売チャネルであると考えられる。一方、自社 EC 販売チャネルは販売手数料を払わない分、利益率は大きいですが、自社ブランドの認知のためには膨大な広告費がかかる。したがって、中小企業にとって、大き

な投資（自社店舗展開など）を必要としないで、集客と売上増加が期待できるため、EC 販売チャンネルはもっとも好まれる販売チャンネルである。

このように、中小企業は、R&D で培った技術で生まれた自社製品を様々な販売チャンネルで販売し、競争相手と競っている。その競争市場で勝ち抜いたブランドは、既に韓国国内市場だけではなく海外市場に向けて動き始めている。

おわりに

本章は、企業の戦略転換とその成果という観点から、政府による R&D 支援が解禁された 2007 年以降の韓国化粧品産業における R&D の実態面の変化を考察した。

まず、大手化粧品企業 3 社の R&D 成果を検討し、これらの企業が、機能性化粧品と韓方化粧品の R&D に集中的に投資してきたことを解明した。これら 2 つの化粧品の売上高は大きく増加している。加えて、かつてはほとんど見られなかった韓国化粧品企業による国外への技術供与と原料輸出も、行われるようになってきている。さらに、大企業だけではなく韓国化粧品産業全体で、特許数や原料の自給率が大きく増加している。

化粧品産業への政府の R&D 支援は、上述した実態面の変化の大きな要因の 1 つであるだろう。だが、韓国化粧品企業が R&D 活動に積極的に取り組んだのは、政府の政策よりも、欧米の大手化粧品企業との国際競争に敗北しないよう、韓国独自の規格やブランドの競争力の強化が強く求められていたからである。競争力の強化は、企業自身の積極的な努力によってもたらされたものであり、政府の政策はあくまで呼び水の的なものに過ぎない。この政策により、中小企業の R&D 投資も増え、その品質面での競争力の強化に繋がった考えられる。

とはいえ、機能性化粧品と韓方化粧品はあくまで韓国独自の規格の化粧品である。そして、韓国化粧品企業のこれら以外の化粧品や世界全体の市場シェアは、先進諸国の海外化粧品企業よりもはるかに小さい。今後の課題として、ブランド戦略や海外戦略など、韓国化粧品企業の様々な経営戦略の実態を究明していく。

注

¹ 都根佑（1987）は日本の産業政策に一定の評価をしながら、幼稚産業や衰退産業に対する国の R&D 産業政策を国の戦略の一種であると述べた。

² 韓国保健情報センターの統計データを参照。

http://125.60.29.108/stat_html/statHtml.do#, 2015 年 5 月 30 日アクセス。

化粧品法の改正に関するデータは韓国法令センターを参照した。

³ 化粧品法の改正に関するデータは韓国法令センターを参照した。

<http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=70263&ancYd=20050713&ancNo=07586&efYd=20070114&nwJoYnInfo=N&efGubun=Y&chrClsCd=010202#0000>, 2015 年 5 月 30 日アクセス。

⁴ 本論文における韓国保健産業振興院のデータは全て、以下を参照のこと。韓国保健産業振興院傘下、韓国保健情報統計センターの化粧品産業統計、

http://www.khiss.go.kr/khidi/themestat/listThemeIndustrystat.jsp?htxt_code=125990566143719246989951453406927, 2015 年 5 月 15 日アクセス。

- 5 アモーレ・パシフィック、LG 生活健康、Able C&C の 3 社の韓国化粧品市場における占有率は約 60%を超えている。また、3 社とも株式を公開している。
- 6 本章における企業の個別のデータや情報は、注のない限りは全て、各社の『事業報告書』（各年版）より引用・参照のこと。
- 7 本項のデータは、全て以下より引用・参照。韓国保健産業振興院『化粧品産業分析報告書』（各年版）。
- 8 Lee,Kyong-A (2012)『消費者政策報告書』第 34 号、韓国消費者保護院、6 頁。
- 9 Yang, Ji-Hea (2014)『化粧品産業分析』KYOBO 証券、5 頁。
- 10 韓国金融監督院の電子公示システムの企業情報を参照。韓国金融監督院ウェブサイト、www.dart.fss.or.kr, 2015 年 8 月 5 日アクセス。
- 11 原料自給率に関するデータは、全て、以下より入手した。韓国医薬品輸出入協会ウェブサイト、www.kpta.or.kr, 2015 年 12 月 6 日アクセス。
- 12 この調査は、韓国標準産業分類（KSIC-9）における、化粧品製造業、卸業、小売業、株式公開企業のなかで化粧品関連事業を有している企業を対象にしたものである。

第5章 韓国化粧品産業の国際競争力の変化

はじめに

前章までは韓国化粧品企業を取り巻く事業環境の変化について明らかにした。本章からは、前章までの分析結果を踏まえながら、本研究の課題の解明に取り組んでいく。本章では、本研究の第1の課題である韓国化粧品企業の国際競争力が実際に向上したか否かを、統計分析を用いて検証する。

本章は、比較優位と国際競争力の観点から韓国化粧品産業の競争力を分析する。韓国の化粧品産業の輸出競争力の変化を、日本および中国と比較する。そして、韓国の化粧品産業の競争力を、TSI分析とRCA分析を基に明らかにする。具体的には、日・中・韓化粧品産業の構造的特徴と現状を化粧品産業の性質に着目して検討した後、これをもとに韓国をはじめ日本や中国の化粧品産業の競争力の現状と比較優位の程度を統計的に比較分析する。統計分析は、世界市場で日・中・韓の3国の貿易競争力を示す貿易特化指数(TSI)と、日・中・韓化粧品産業の比較優位を通じて輸出競争力を測定する顕示比較優位指数(RCA)を導入して算出する。また、韓国化粧品産業の対中国および対日本の比較優位のレベルを品目別に測定し、これらの市場での韓国化粧品産業の競争力を観察する。

本章は、次のように構成されている。第1節では本研究の分析方法と先行研究との違いについて述べる。第2節と第3節ではUNCOMTRADEの貿易統計を基に、TSIとRCA分析を行い、日・中・韓の化粧品産業の貿易競争力の変化と特徴を対世界競争力と並行して比較分析を展開する。

第1節 研究方法と分析対象

1. 研究方法

本章では、韓国の化粧品産業の競争力を、TSIとRCA分析を通して明らかにする。TSIとは、その国や産業の競争力を測れることから「国際競争係数」や「輸出特化係数」とも呼ばれる。TSIは、ある特定の市場における2国間の競争力を分析する指標としてよく引用されている(Vollrath, 1991; 寺町, 2014)。この指数は、2国間の貿易の輸出入の差を輸出入総額で割った値であり、輸出が多い方が相対的に競争優位にあるということになる。

通常、特定品目のTSIがプラスの値であれば輸出特化品目といわれる。この値が「1」に近ければ輸出特化指数が高く、その品目や産業の貿易黒字化により、その産業の競争力は高いと考えられる。一方、ある品目の輸出額が輸入額より少なければ、この値は-1になり、TSI係数が「-1」に近いほど国際市場における競争力が低いと考えられる。馬場(2014)は、日・中・韓の自動車部品の競争力分析で、TSIの値に基づいた競争力の強さの程度を提示した(図表5-1)。

図表 5-1 TSI の値と国際競争力の強さのイメージ

TSI の値	国際競争力	輸出入状況
0.75 以上	極めて強い	該当品目のほとんどが輸出で、輸入割合は非常に少ない
0.50～0.74	強い	該当品目の多くが輸出で、輸入割合は少ない
0.10～0.49	やや強い	該当品目の輸出割合が比較的多い
-0.09～0.09	中庸	該当品目の輸出入割合がほぼ同等である
-0.10～-0.49	やや弱い	該当品目の輸入割合が比較的多い
-0.50～-0.74	弱い	該当品目の多くが輸入で、輸出割合が少ない
-0.75 以下	極めて弱い	該当品目のほとんどが輸入で、輸出割合は非常に少ない

出所：馬場（2014）、197 頁。

図表 5-2 HS コードおよび品目別分類と統計分析対象

HS 4 単位	品目名	HS 6 単位	品目名	貿易収支 統計	TSI/RCA 分析
3303	香水、化粧品	330310	香水	○	○
		330320	化粧品	○	○
3304	基礎化粧品類、メイクアップ用の製品、ネイル類の調製品 (医薬品を除く、日焼け製品類を含む)	330410	リップ化粧品類	○	○
		330420	アイケア	○	○
		330430	ネイル類	○	○
		330491	フェイス、ベビーパウダーなど粉末用品	○	○
3305	頭髮用の製品類	330499	メイクアップ、ベビー用品	○	○
		330510	シャンプー	○	○
		330520	パーマ、ストレートニング製品	○	○
		330530	ヘアカーラ	○	○
3306	口腔、歯科衛生用品	330590	その他 (ヘアコンディショナーなど)	○	○
		330610	歯磨き	○	×
3307	バス用の調製品、人体用の消臭剤、除毛剤その他の調製香料及びその他の化粧品、室内防臭剤	330690	口腔衛生用品類、歯科衛生用品類	○	×
		330710	剃毛用品類	○	○
		330720	人体消臭および耐発汗剤	○	○
		330730	加香浴室塩と他のバス用品	○	○
		330741	アカバティールとその他の香 (焚香)	○	○
		330749	その他	○	○
330790	その他 (除毛剤、匂い袋など)	○	○		

注：HS 分類においては基礎化粧品類 (3304) にメイクアップなどの製品が含まれる。

出所：韓国関税貿易研究院、『HS 品目別輸出入通関編覧』(2015) をもとに筆者作成。

貿易統計から競争力を測ることができるもう1つの指数は、バラッサ（Balassa、1965）によって考案されたRCA指数である。この指数は、国別市場シェアと製品別市場シェアを同時に考慮したもので、経済規模が異なる国々の競争力の優位を測る際に用いられる。RCAが「1」以上であれば、その国の製品は世界平均シェア以上のシェアを占めていることから、比較優位性があるとされる。RCA分析から得られた値も図表5-1に準じて比較優位の強さを表すとする。ただし、RCAの値の平均を「1」にする。

本章では、HS分類（4単位、6単位）による貿易統計資料を基に分析をする。なお、統計の対象になるHSコードは図表5-2の通りである。分析期間は2000年から2015年と設定しており、輸出入統計はUN COMTRADE D/Bから抽出した。

2. 分析対象

本章の分析対象国は日本、中国、韓国の化粧品産業である。韓国の化粧品産業に関する説明は第2章で述べており、ここでは日本と中国の化粧品市場の製品別類型別市場規模を検討する。なお、分析対象製品の詳細は図表5-2の通りである。

1) 日本の化粧品市場

日本の化粧品産業は、韓国と中国より早い時期から市場の開放が進んだ。この化粧品市場の開放とともに、世界市場への進出も早く進んだ。故に、韓国と中国に比べ、世界化粧品市場における評価も高い。そして、欧米企業と対等に競争している数少ないアジア系化粧品企業と言われる資生堂や花王が主なプレイヤーである。資生堂と花王はWWD Beauty Report（2016）の売上高規模100位の化粧品企業の中で第5位と第10位にランクインしている。

日本の化粧品市場は、人口の高齢化が進んでおり、化粧品市場の主な消費者層も高齢化が進んでいるため、製品開発も高齢消費者向けのものが増えている。たとえば、アンチエイジング（抗年齢）が1つのトレンドとなり、保湿関連製品の販売が急増するなどして機能性化粧品が増えている。このことは、シニア層の増加による消費トレンドの変化が化粧品市場の製品構成に変化を与えているためと考えられる。

2014年の日本の化粧品市場規模は、235億ドルで世界第3位の市場だが、成長率は前年比0.8%増で停滞していると言える。品目別に見ると、スキンケアが102億ドルで、全体の43.4%を占め、ヘアケアやメイクアップがそれぞれ50億ドル（21.1%）、45億ドル（19.4%）と続き、比較的大きな割合となっている。スキンケアではフェイシャルケア（29.1%）市場が一番大きく、続いてフェイス・メイクアップ（11.1%）市場の順となっている（図表5-3参照）。

2010年から2014年の5年間の品目別の年平均の増加率は、韓国と中国と異なり香水では、-1.2%、スキンケアはプラス0.7%に留まった。一方で、日本は、個人の衛生用品が2.4%と、最も大幅に増加している。

図表 5-3 日本の化粧品市場規模（類型別） 単位：百万ドル

	2010	2011	2012	2013	2014
基礎化粧品類	9,914	10,014	10,179	10,219	10,195
ヘアケア類	4,761	4,793	4,841	4,896	4,952
メイクアップ類	4,238	4,324	4,401	4,474	4,541
個人衛生類	2,866	2,937	2,989	3,064	3,153
香水類	371	366	362	358	354
その他	252	258	262	266	269
合計	22,403	22,691	23,033	23,277	23,464

出所：韓国保健産業情報統計センター、2016年12月15日アクセス。

http://125.60.29.108:9900/statHtml/stat_html/statHtml.do?orgId=358&tblId=DT_ICJ003_3&conn_path=I3

2) 中国化粧品市場

世界 2 番目の消費大国となった中国の化粧品産業は、毎年急速な成長を見せている。中国の化粧品の市場規模は 2014 年では 267 億ドルで、アメリカの 388 億ドルに次ぐ規模である。2012 年以降、年平均 12% の高い成長率で、2020 年まで毎年 8% 以上増加すると予測されている。中国の統計局によると、現在中国の化粧品関連企業の数 は 300 万社におよび、化粧品生産会社は 5,000 社余りで、関連従事者は 2,000 万人程とされている。また、化粧品の使用人口は、2015 年ではおよそ 2 億人で、前年に比べると 1.5 倍増加し、2020 年には 3 億 5,000 万人を突破する見通しである。

図表 5-4 中国の化粧品市場規模（類型別） 単位：百万ドル

	2010	2011	2012	2013	2014
基礎化粧品類	10,566	11,534	12,744	14,051	15,720
ヘアケア類	4,208	4,524	4,866	5,253	5,659
メイクアップ類	2,196	2,347	2,482	2,639	2,797
個人衛生類	1,388	1,543	1,675	1,834	1,990
香水類	206	240	280	325	373
その他	148	160	174	189	204
合計	18,711	20,346	22,219	24,289	26,742

出所：韓国保健産業情報統計センター、2016年12月15日アクセス。

http://125.60.29.108:9900/statHtml/stat_html/statHtml.do?orgId=358&tblId=DT_ICJ003_2&conn_path=I3

2014年の中国の化粧品市場の規模は、前年に比べると10.1%増加しており、その中でも特に、中国経済の高成長とともに国民所得が大幅に拡大されたことにより美容に対する関心が高まり、化粧品市場が急速に拡大され、世界市場に占める割合も毎年増加していることが分かる（図表5-4参照）。

品目別では、スキンケアが157億ドル（58.8%）で、化粧品産業全体の約60%を占めており、この内フェイシャルケアの割合が約48%と最も高かった。続いて、ヘアケアが57億ドル（21.2%）、個人衛生用品が28億ドル（10.5%）となっている。細かく見ると、ヘアケアは、シャンプー（15.9%）の割合が、個人衛生用品は石鹸（5.8%）の割合が高かった。これは、韓国と異なる中国の人口構造の特徴を表している。さらに、2010年から2014年の4年間の品目別の年平均増加率を見ると、香水が16.0%で最も大幅に上昇し、スキンケア（10.4%）、メイクアップ（9.4%）、その他に分類されている、幼児用化粧品（8.7%）と男性化粧品（8.1%）などが比較的高い増加率を示している（図表5-4参照）。

第2節 貿易特化係数（TSI）分析からの競争力の変化

1. 貿易特化係数（TSI）分析

TSI分析は、TSIと呼ばれる数値の大きさを国際比較することで、特定の国や産業の国際競争力（輸出競争力）を測る分析方法である。TSIは、下記の通り、2国間の各品目の輸出入の差を該当品目の交易規模（輸出入総額）で割って算出される。

$$TSI_{kj}^i = \frac{X_{kj}^i - M_{kj}^i}{X_{kj}^i + M_{kj}^i}$$

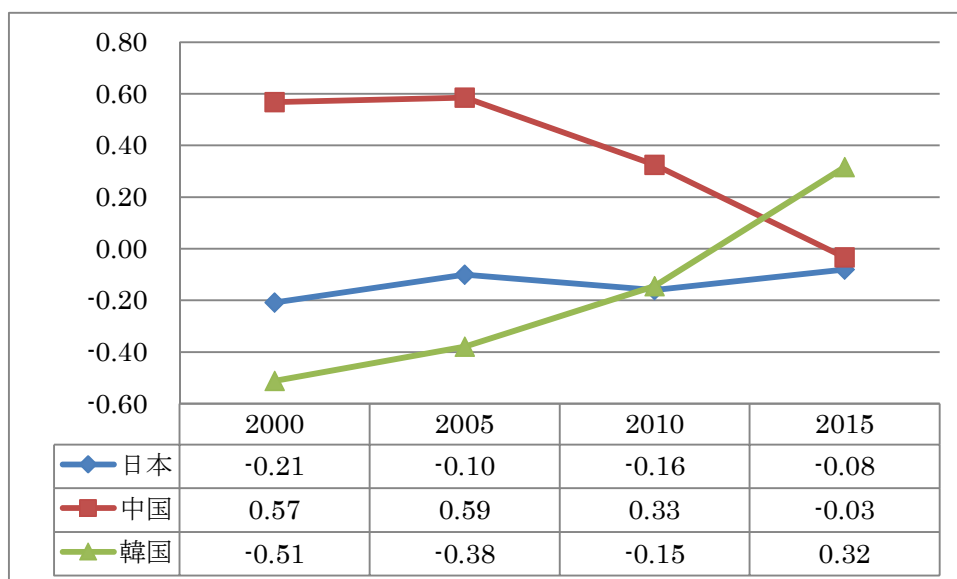
$TSI_i = X_i - M_i / X_i + M_i$ X_i : i 製品の輸出額 M_i : i 製品の輸入額 kj : k 国と j 国

これは輸出において比較優位を示す指標として、国家間の貿易で競争力がある品目は輸入より輸出が多いという前提で作成されたものである。TSIは-1から1の間の値で、-1になるほど輸入特化のレベルが高まり、0から1に行くほど輸出特化のレベルが高まるものと解釈する。つまり、0より大きければ、貿易競争力が強いことになる。

1) 日・中・韓の対世界 TSI 分析

まず、日・中・韓の TSI の値の平均（HS コード 4 単位）を 2000 年から 2015 年まで比較すると、2000 年時点の韓国の TSI 値は-0.51、日本が-0.21、中国が 0.57 を示していた。日本に関しては、それほど大きな増減が見られないことと、やや TSI 値が上向いていると言える。中国に関しては、0.57 から-0.03 の平均値から、輸出競争力が落ちていると言える。韓国の TSI 値は-0.51（2000 年）、-0.38（2005 年）と上昇し、2015 年には 0.32 と輸出競争力が強くなった。

図表 5-5 日・中・韓の TSI 値の平均



出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

さらに、HS コードを貿易収支における割合を考慮し、6 単位まで広げ、日・中・韓の TSI 分析を進める。この分析からは、より詳細な品目ごとの値を算出し、どの品目に輸出競争力があるのか、言い換えると、輸出特化カテゴリーの特定を進める。

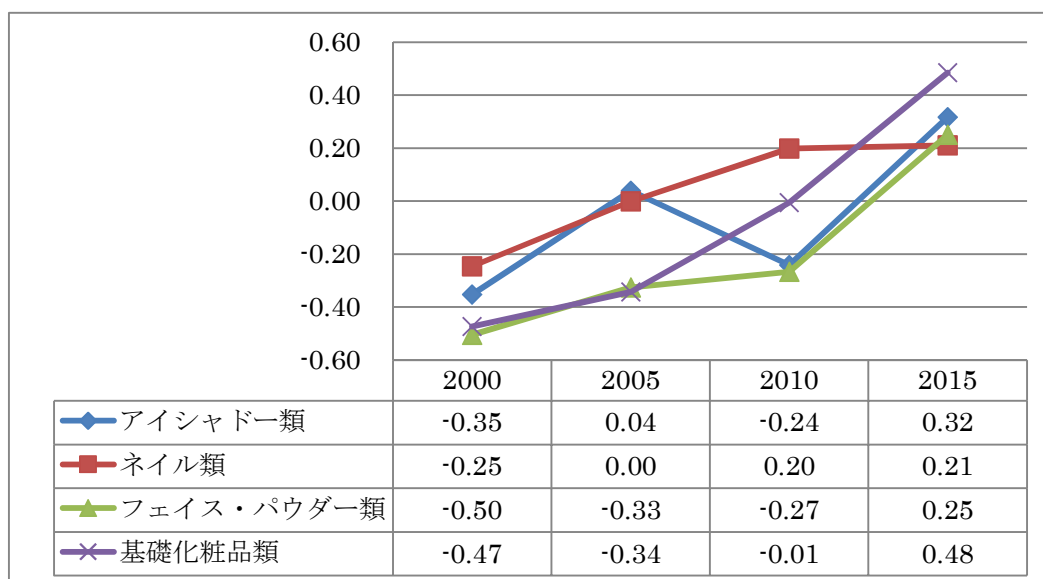
図表 5-6 は韓国の対世界 TSI 値をより詳細な HS コード 6 単位まで分析したものである。香水・化粧水のカテゴリーと口紅類はほぼ横ばいで変化は見られなかった。アイシャドー・ネイル・基礎化粧品類の TSI 値は約 2 倍に増加している（2000 年～2015 年）。

図表 5-6 韓国の対世界 TSI 値

HS コード	品目イメージ	韓国の対世界 TSI 値			
		2000	2005	2010	2015
330300	香水・化粧水	-0.77	-0.62	-0.83	-0.87
330410	口紅化粧品類	-0.42	-0.27	-0.69	-0.24
330420	アイシャドー類	-0.35	0.04	-0.24	0.32
330430	ネイル類	-0.25	0.00	0.20	0.21
330491	フェイス・パウダー類	-0.50	-0.33	-0.27	0.25
330499	基礎化粧品類	-0.47	-0.34	-0.01	0.48
3305	シャンプー類	-0.76	-0.62	-0.43	-0.06
3307	その他	-0.45	-0.33	-0.34	0.17
平均		-0.50	-0.31	-0.33	0.03

出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

図表 5-7 韓国の対世界 TSI 値（主要 4 品目）



出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

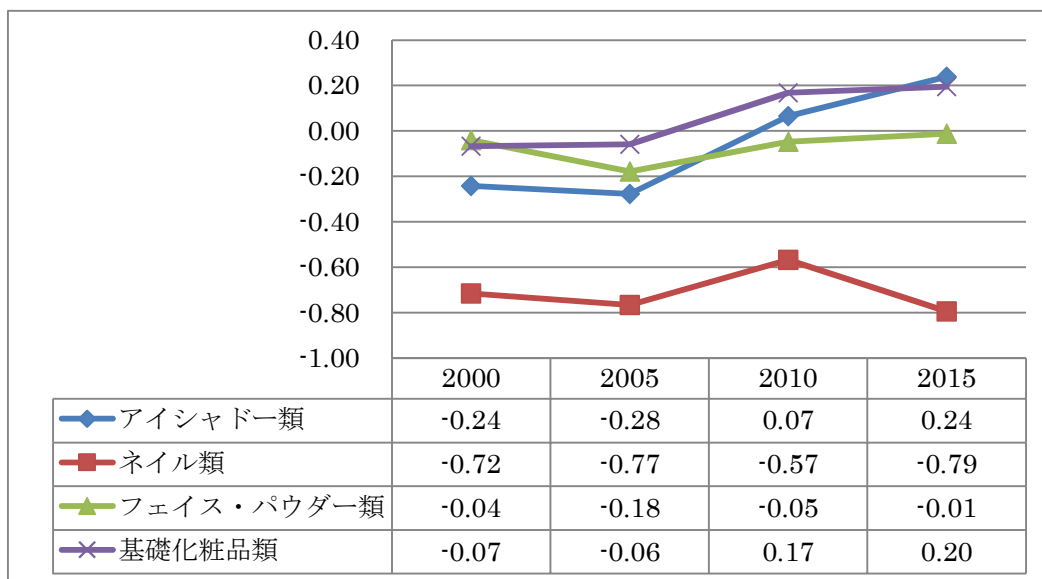
日本の対世界 TSI 値を分析した結果が図表 5-8 である。基礎化粧品類とアイシャドー類は持続的な輸出競争力の強さが見られるが、それ以外の品目での輸出競争力は横ばいか弱さが見えている。

図表 5-8 日本の対世界の TSI 値

HS コード	品目イメージ	日本の対世界 TSI 値			
		2000	2005	2010	2015
330300	香水・化粧水	-0.96	-0.98	-0.98	-0.99
330410	口紅化粧品類	-0.29	-0.40	-0.30	-0.35
330420	アイシャドー類	-0.24	-0.28	0.07	0.24
330430	ネイル類	-0.72	-0.77	-0.57	-0.79
330491	フェイス・パウダー類	-0.04	-0.18	-0.05	-0.01
330499	基礎化粧品類	-0.07	-0.06	0.17	0.20
3305	シャンプー類	-0.04	-0.25	-0.49	-0.27
3307	その他	-0.61	-0.69	-0.73	-0.61
	平均	-0.37	-0.45	-0.36	-0.32

出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

図表 5-9 日本の対世界 TSI 値（主要 4 品目）



出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

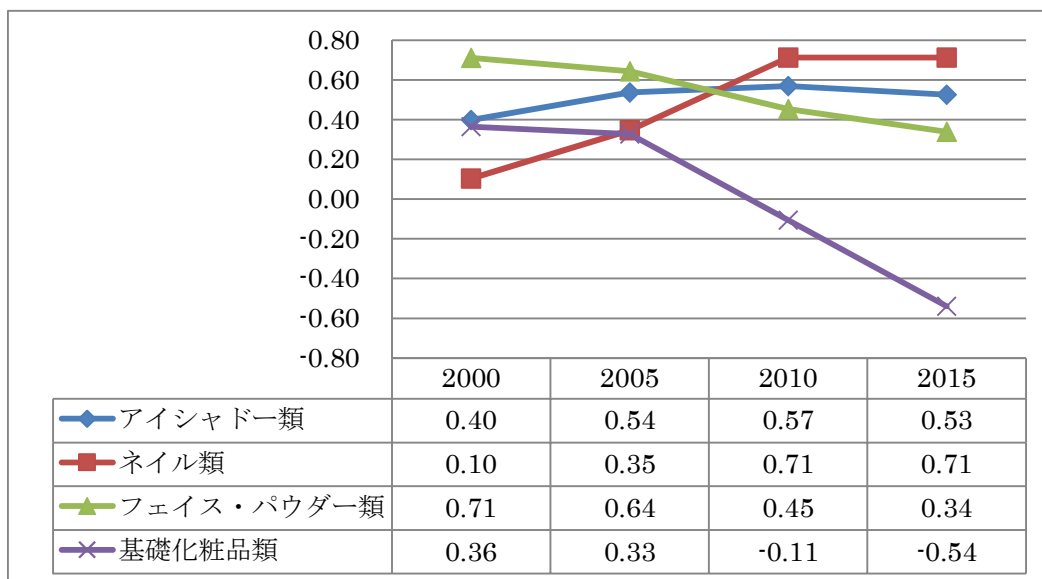
図表 5-10 中国の対世界 TSI 値

HS コード	品目イメージ	中国の対世界 TSI 値			
		2000	2005	2010	2015
330300	香水・化粧水	0.79	0.27	0.13	-0.14
330410	口紅化粧品類	0.62	0.74	0.68	0.24
330420	アイシャドー類	0.40	0.54	0.57	0.53
330430	ネイル類	0.10	0.35	0.71	0.71
330491	フェイス・パウダー類	0.71	0.64	0.45	0.34
330499	基礎化粧品類	0.36	0.33	-0.11	-0.54
3305	シャンプー類	0.44	0.61	0.45	0.11
3307	その他	0.80	0.87	0.76	0.65
平均		0.53	0.54	0.45	0.24

出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

TSI 分析からは、中国化粧品産業の輸出競争力はやや下降傾向にあると言える。特に、基礎化粧品類と香水類は-の値が算出された。2005 年までの値をみると、すべてがプラスの値であったが、2010 年以降基礎化粧品類と香水類の輸入特化が進んだ形となった。ただし、上記の 2 つ以外の品目ではおおむね輸出競争力が高いと言える。とりわけ、基礎化粧品類の競争力の下落の幅は比較的大きいが、同品目が中国の化粧品産業に占める割合は非常に高いことは注目すべき点である。

図表 5-11 中国の対世界 TSI 値（主要 4 品目）



出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

2) 日・中・韓の相互 TSI 分析

1) の分析では、日・中・韓の対世界の TSI 分析を行い、各国の TSI 値を算出した。ここでは、1) の分析を踏まえて、韓国と日本、韓国と中国の 2 国間の TSI 分析を行い、2 国間の化粧品産業の比較優位性の程度を分析する。

図表 5-12 韓国の対日本の TSI 値

HS コード	品目イメージ	2000	2005	2010	2015
330300	香水・化粧水	0.84	0.71	0.92	0.47
330410	口紅化粧品類	-0.78	-0.42	-0.63	-0.06
330420	アイシャドー類	-0.08	0.16	-0.29	-0.40
330430	ネイル類	0.86	0.31	0.42	0.79
330491	フェイス・パウダー類	-0.98	-0.15	-0.34	-0.10
330499	基礎化粧品類	-0.73	-0.77	-0.49	0.00
3305	シャンプー類	-0.71	-0.76	-0.66	-0.78
3307	その他	-0.30	-0.07	-0.17	0.34
	平均	-0.23	-0.13	-0.15	0.03

出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

2000 年時点の TSI 値は香水、ネイル類を除き、すべての品目において-の値であった。そして、2015 年時点での-値の品目は 4 つに減っている。しかも、-値の品目である口紅

化粧品類は、大幅な改善を見せている（-0.78 から -0.06）。基礎化粧品、フェイス・パウダー類にも大幅な輸出競争力の改善が見られた。言い換えると、韓国化粧品産業は 2010 年頃まで対日本に対し、輸出競争力はなかったが 2010 年以降、輸出競争力が大幅に向上したと言える。とりわけ、韓国の香水、ネイル類は日本に対し、輸出競争力が高いと言える。

それから、韓国の中国に対する TSI 値の分析からは、2000 年から 2015 年まで一貫して輸出競争力を維持していることが分かる。国際競争力の高さの程度で表すと、フェイス・パウダー、基礎化粧品、シャンプー類の 3 つの品目は「非常に高い」と言える。また、シャンプー類の 3 つの品目の中国への輸出規模は大幅に増加し、韓国の貿易黒字の拡大に影響を与えたことが分かる。

図表 5-13 韓国の対中国の TSI 値

HS コード	品目イメージ	2000	2005	2010	2015
330300	香水・化粧水	1.00	0.99	-0.82	0.79
330410	口紅化粧品類	0.85	-0.34	-0.22	0.57
330420	アイシャドー類	0.17	0.68	-0.15	0.46
330430	ネイル類	0.66	0.33	0.90	0.26
330491	フェイス・パウダー類	0.36	0.44	0.27	0.77
330499	基礎化粧品類	0.91	0.91	0.96	0.99
3305	シャンプー類	0.39	0.16	0.48	0.92
3307	その他	-0.06	-0.26	-0.55	0.56
平均		0.54	0.36	0.11	0.66

出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

第 3 節 顕示比較優位指数（RCA）分析からの競争力の変化

顕示比較優位指数（以下 RCA）分析は、経済学や貿易学で、特定商品の競争力を表すのに最も多く使用され、RCA という数値（以下、RCA 指数という）を比較することで、特定商品の国際比較優位の状況を把握する分析方法である。RCA の算出方法は、下記の通りである。

$$RCA_{kw}^i = \frac{X_{kw}^i / X_{ww}^i}{X_{kw} / X_{ww}}$$

$$RCA_i = (X_{iww} / X_{iww}) / (X_{ew} / X_{ww}) \quad i: export \quad k: country \quad w: world$$

RCA 値は、特定の品目の世界での市場占有率と当該国での市場占有率を割ることで算出

される。なお、RCA 分析における市場占有率の概念の特徴は、輸出総額を市場規模でとらえ、世界全体の輸出総額に占める割合を市場占有率として捉えることである。

RCA 値が 1 より大きければ、その国家で、品目 k の輸出の割合が、全世界市場で商品 k を輸入する割合より大きいという意味となる。したがって、顕示比較優位指数が 1 以上なら当該国家の商品 k が他の国の商品に比べて比較優位があることで、競争力があると解釈される。RCA は、経済規模が異なる国を比較する時に、単純な市場占有率の比較が適切でないという認識で、国家別の市場占有率と商品別の市場占有率を同時に考慮することで経済規模が異なる国の間でも競争力比較ができるように開発された。

1) 日・中・韓の対世界の RCA 値の比較 (HS コード : 4 単位)

日・中・韓の化粧品産業の対世界 RCA 値を分析し、算出された値を比較したものが図表 5-14 である (HS コード、4 単位)。まず、分析期間中に得られた 3 国の対世界 RCA 値を比較してみると、日・中・韓の化粧品産業の対世界の比較優位のレベルは中国が一番高く、これに日本、韓国が続く。国別に見ると、韓国の化粧品産業は基礎・メイクアップや色調化粧品 (3304) を除いた全ての品目で比較劣位になった。しかし、同期間のこれらの品目は比較劣位の程度がやや改善されており、今後、対世界の輸出競争力の向上が期待される。品目別に見ると、基礎・メイクアップや色調化粧品類の輸出競争力が強い。

図表 5-14 日・中・韓の対世界 RCA 値の比較

HS コード	日本の対世界 RCA 値				中国の対世界 RCA 値				韓国の対世界 RCA 値			
	2000	2005	2010	2015	2000	2005	2010	2015	2000	2005	2010	2015
3303	0.04	0.01	0.01	0.04	0.07	0.09	0.19	1.79	0.14	0.16	0.04	0.16
3304	2.00	1.89	1.96	1.41	1.21	1.26	1.18	0.83	2.03	1.90	2.08	1.52
3305	1.07	1.00	0.85	0.74	0.65	0.49	0.50	0.44	0.41	0.49	0.38	0.33
3306	0.22	0.15	0.2	0.27	2.37	1.37	1.39	1.35	0.91	0.33	0.29	0.21
3307	1.02	1.06	1.73	1.35	1.60	2.00	2.08	1.95	0.51	0.65	0.36	0.49
平均	0.87	0.82	0.95	0.76	1.18	1.04	1.07	1.27	0.80	0.70	0.63	0.54

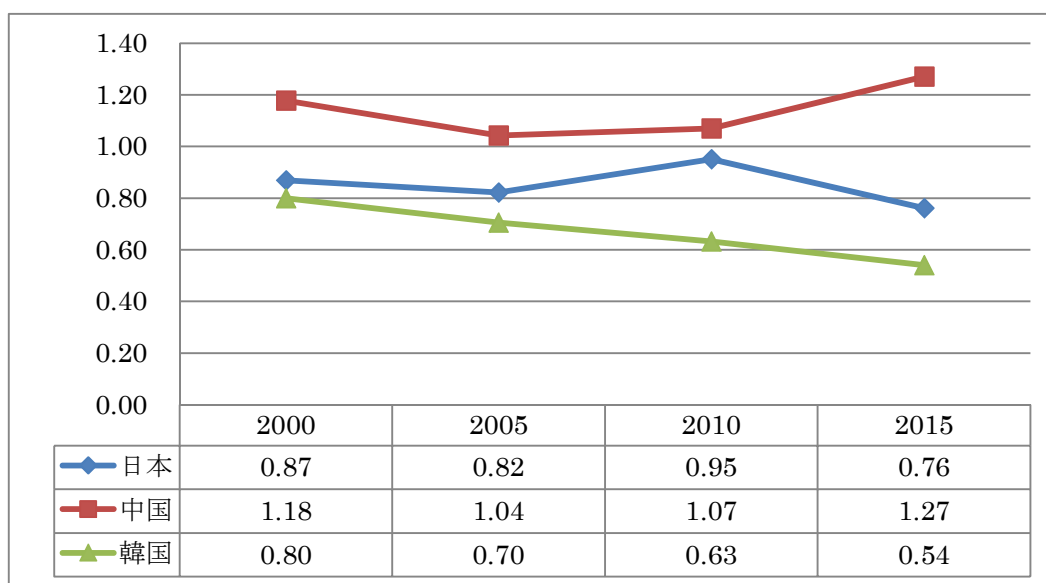
出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

中国の対世界の RCA 分析からは、通語句化粧品産業は、2015 年時点で全 5 品目のうち 3 品目で強い国際競争力を有していると言える。品目別に、香水製品類 (3303) の比較優位の向上が目立つ。頭髮用化粧品 (3305) の輸出競争力が比較的低いものの大きな変化はなく、基礎・メイクアップや色調化粧品 (3304) は下落している。

日本の化粧品産業は伝統的に、日本の化粧品産業の香水製品類 (3303) と個人衛生用品類 (3306) は比較的脆弱な輸出競争力を見せている。これを反映するように、これらの品目の日本の対世界の輸入割合は高くなっている。全体的に日本の比較優位に大きな変化は

なく、緩やかな下落傾向である。しかし、基礎・メイクアップや色調化粧品（3304）と男性用化粧品やデオドラント製品など（3307）は高い比較優位を保持しており、世界への輸出をけん引している。

図表 5-15 日・中・韓の対世界の RCA 平均値の比較（HS コード：4 単位）



出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

2) 日・中・韓の対世界の RCA 値の比較（HS コード：6 単位）

ここでは分析対象の品目を HS コード 6 単位まで広げ、韓国化粧品の対世界の RCA 値の算出を試みた。1) での分析から得られた RCA 平均値は品目別比重の割合を計算しておらず、優位性の推移の傾向を推測するためであった。ここでは、より細部の品目を分析対象に入れ、比較優位性が高い品目をより正確に提示したい。

図表 5-16 をみると、韓国化粧品のうち、RCA 値が一番高い品目は基礎化粧品類（330499）である。この基礎化粧品類を除くすべての品目で比較優位性の改善は見られず、横ばいである。

日本の対世界 RCA 値からは、日本の化粧品産業には、アイシャドー類（330420）、フェイス・パウダー類（330491）、基礎化粧品類（330499）の品目で強い比較優位性が得られた（図表 5-17）。しかし、これら 3 品目の 2000 年の値をみると、アイシャドー類とフェイス・パウダー類は競争力を失いつつある。フェイス・パウダーに関しては 2000 年の値の 50% でしかなく、世界化粧品市場でのシェアが低減していると考えられる。

図表 5-16 韓国の対世界 RCA 値

HS コード	品目イメージ	2000	2005	2010	2015
330300	香水・化粧水	0.14	0.16	0.04	0.02
330410	口紅化粧品類	1.53	1.35	0.34	0.45
330420	アイシャドー類	1.48	2.12	0.67	0.74
330430	ネイル類	0.86	0.84	0.88	0.27
330491	フェイス・パウダー類	1.73	1.81	0.69	0.43
330499	基礎化粧品類	2.23	1.91	2.47	2.22
3305	シャンプー類	0.40	0.47	0.36	0.38
3307	その他	0.50	0.61	0.33	0.56

出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

図表 5-17 日本の対世界 RCA 値

HS コード	品目イメージ	2000	2005	2010	2015
330300	香水・化粧水	0.04	0.01	0.01	0.00
330410	口紅化粧品類	2.00	1.30	1.03	0.80
330420	アイシャドー類	2.43	2.05	1.87	1.89
330430	ネイル類	0.64	0.34	0.39	0.16
330491	フェイス・パウダー類	3.49	2.48	2.03	1.77
330499	基礎化粧品類	1.78	1.86	2.00	1.78
3305	シャンプー類	1.01	0.95	0.80	0.86
3307	その他	0.37	0.41	0.26	0.43

出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

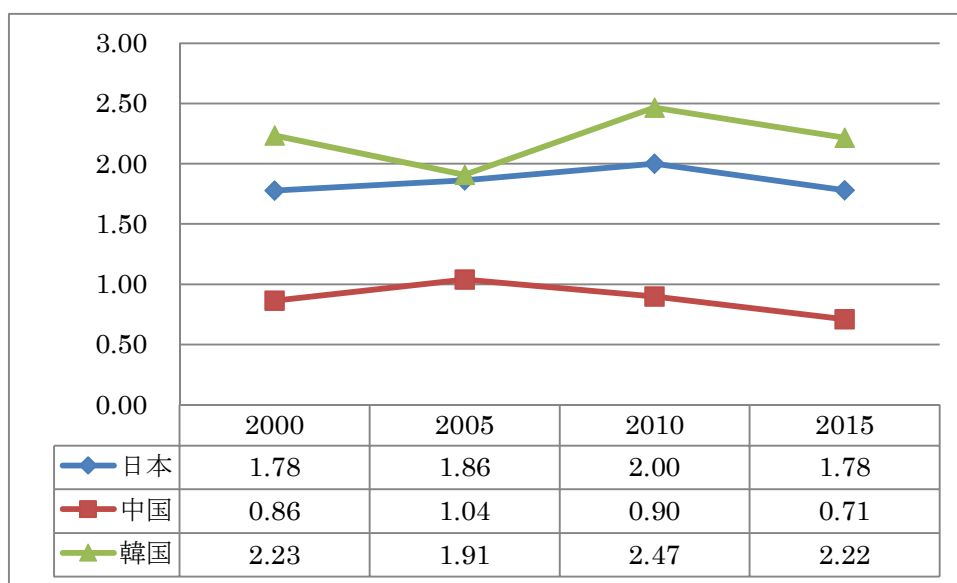
図表 5-18 中国の対世界 RCA 値

HS コード	品目イメージ	2000	2005	2010	2015
330300	香水・化粧水	0.67	0.09	0.20	0.21
330410	口紅化粧品類	1.73	2.72	2.38	2.08
330420	アイシャドー類	0.87	1.47	2.08	1.99
330430	ネイル類	0.51	1.25	1.56	1.49
330491	フェイス・パウダー類	4.69	1.91	2.23	2.32
330499	基礎化粧品類	0.86	1.04	0.90	0.71
3305	シャンプー類	0.61	0.50	0.51	0.56
3307	その他	1.49	2.04	2.13	2.45

出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

ここまででRCA分析による3国の対世界の比較優位を検討した。この分析からは、国別、化粧品の品目別の比較優位性の変化を明らかにした。また、HSコード4単位のRCA分析からは、中国・日本・韓国の順で比較優位が明らかになった（図表5-19）。

図表5-19 日・中・韓の基礎化粧品類（330499）RCA分析



出所：UNCOMTRADE 統計を基に筆者作成。

一方、化粧品産業の特性上、基礎化粧品類（330499）は非常に重要なカテゴリーである。というのは、アジアの化粧品市場で売れている化粧品の品目と、いわゆる化粧先進国である欧米化粧品市場での売れ筋とは異なるからである。アジア市場における化粧品の競争優位を図る上で、この基礎化粧品類（330499）の比較は重要な示唆があると考えられる。このことは、第2章で示した、韓国化粧品産業の類型別生産実績（図表2-5）からも韓国化粧品企業は基礎化粧品類は約60%を4占めており、この基礎化粧品類に重点をおいていることが伺える。そして、韓国の2015年の対世界の輸出高のうち、基礎化粧品類（330499）の輸出高は約78%にも上る。すなわち、韓国は基礎化粧品類（330499）で一番強い比較優位性を有していることが分かる。日本の基礎化粧品類も韓国同様、輸出高の約63%という高い割合を示している。これに比べて、中国の基礎化粧品類の輸出高は約25%に過ぎない。図表5-19は、基礎化粧品類（330499）だけのRCA値を3国間で比較したものである。

おわりに

本章では、韓国の化粧品産業の競争力を国際貿易の視点から考察した。国際貿易統計データから算出したTSIとRCA分析では、韓国化粧品産業の堅調さが明らかになった。韓国の化粧品産業は、韓国GDP対比約2%の割合であるが、成長産業・輸出奨励産業として手

厚い支援を得て成長している産業である。TSI 分析では、韓国の貿易収支の改善と、輸出特化カテゴリーが浮き彫りになった。とりわけ、韓国化粧品の中で基礎化粧品の比較優位性は、RCA 分析からも同等の結果が得られた。つまり、基礎化粧品類を中心に、韓国化粧品産業の国際競争力は年々増していることが明らかとなった。また、化粧品市場規模が、それぞれ第 2 位と 3 位の中国と日本との比較分析からも、韓国の基礎化粧品類の国際競争力が存在していることが明らかになった。

第6章 アモーレ・パシフィックの海外進出戦略：中国市場を中心に

はじめに

韓国経済は、資源は輸入に依存しながらも、鉄鋼、自動車、半導体産業を中心に、中間財や最終消費財を輸出することで、世界第10位の経済規模を確立してきた。韓国経済の好調のシンボルとして自動車やスマートフォンなどをあげることができる。ヒュンダイ（HYUNDAI）やサムスン（SAMSUNG）の製品は世界シェアを伸ばし、1つのブランドとして認知されるようになってきた。しかし、自動車や電子製品以外でも、化粧品は、韓国製品として世界シェアを伸ばしている¹。

第6章と第7章では、本研究の第2の課題の解明に向け、韓国の二大化粧品企業であるアモーレ・パシフィックとLG生活健康の事例分析を行う。韓国化粧品企業の国際競争力の背景にある要因の中で、企業の戦略の変化を具体的に解明することが、本研究の第2の課題である。

本章では、韓国化粧品大手のアモーレ・パシフィックの海外進出戦略の事例分析を行う。とりわけ、中国市場における同社の海外進出戦略の中でブランド戦略の分析を行う。中国市場を研究対象にした理由は、中国の化粧品市場が急速に成長していることと、中国市場がアモーレ・パシフィックの海外進出戦略の柱になっていることからである。また、中国市場における先発企業である資生堂を取り上げ、アモーレ・パシフィックの中国市場におけるブランド戦略との比較研究を行う。

第1節 アモーレ・パシフィックの全社戦略

1948年に設立された太平洋化学工業（株）は、1973年に株式公開し、2006年に持ち株会社の（株）アモーレ・パシフィック・グループ（AMOREPACIFIC Group）と化粧品製造販売を主な事業部門とするアモーレ・パシフィック（株）に会社分割された²。本節では上記の2つの会社をアモーレ・パシフィックとし、その化粧品事業部門、ブランド・ポートフォリオ、海外進出戦略を検討する。

1. アモーレ・パシフィックの全社戦略の変化

アモーレ・パシフィックは、1948年の創業以降、韓国化粧品市場で市場シェア1位を維持してきた韓国を代表する化粧品企業である。アモーレ・パシフィックの創業初期（1948年～1964年）の全社戦略としては、R&D投資と提携戦略が挙げられる。まず、R&D戦略では、韓国化粧品業界では初めて化粧品の研究所を設立し、多数の特許を取得（300件以上）している³。この特許を活用した製品は、今の同社の成長を支える柱になっている。そして、創立初期の提携戦略では、製品開発力が不足していたためアメリカのCoty（1959年）や日本の資生堂（1964年）と提携を結ぶなど、化粧品製造先進国の企業からの技術移転などが主な戦略であった。

同社の成長期（1964年～1990年）の戦略としては、販売チャネルの確立と構造改革（事業の選択と集中）が挙げられる。1964年、R&D投資で蓄積された技術は、アモーレ・ブランドとして訪問販売チャネルに導入された。これ以降、この販売チャネルは、15年間で30%以上の成長を毎年達成し、アモーレ・パシフィックの成長を支えてきた。また、一方で、アモーレ・パシフィックは、Health & Beauty以外の事業から撤退を進めた。創業以来、多角化で規模の経済を追求してきた同社は、選択と集中という戦略を取り始めた。同社は1991年に金融事業の売却をはじめ、ファッション、電子、保険、広告事業の清算を行った。1991年に24社あった系列会社は、2010年には10社（化粧品製造、販売、製薬など）まで絞られた。

成熟期（1991年～）では、同社は市場と流通チャネル、顧客層ごとに異なるブランドを導入する多数ブランド戦略が取り入れられた。例えば、訪問販売化粧品とは異なるブランドとして、1991年に一般流通用のマモンド（MAMONDE）、1994年に20代をターゲットにしたラネージュ（LANEIGE）を導入した。1995年には高品質、高価格ブランドのヘラ（HERA）を、翌年には韓国初の医薬部外化粧品としてアイオペ（IOPE）を売り出した。1997年に発売した高価格漢方化粧品 Sulwhasoo（雪花秀）は着々と売上を伸ばし、2008年には単一ブランドとして、はじめて5000億ウォンを超える売上を達成した。中低価格化粧品市場向けのブランドとしては、エチュード（ETUDE）とイニスフリー（Innisfree）を2000年に発売した。2000年以降も、アモーレ・パシフィックは、30%を超える高い市場占有率を維持し続け、その後も、さらに市場占有率を高めている。

2. アモーレ・パシフィックの事業部門とブランド・ポートフォリオ

アモーレ・パシフィックの事業部門は、①化粧品事業部門と②生活用品事業部門（シャンプー、バス用品、歯磨き粉、お茶など）がある。化粧品事業部門は同社の主力事業であり、会社全体の売上高に占める割合も約90%まで達している⁴。この化粧品事業部門はさらに2つの事業部に分かれており、①ラグジュアリー事業部（百貨店、免税店、訪問販売）と②プレミアム事業部（ARITAUM⁵、一般流通、ネット販売）がある。

ラグジュアリー事業部では創業当時の訪問販売と百貨店販売が主な流通網であった。この事業部の代表的なブランドは、SulwhasooとHERAである。また、プレミアム事業部では、LANEIGEとMAMONDEが主なブランドである。図表6-1は上記の2つの事業部のブランド、ターゲット、流通チャネルをまとめたものである。売上高は2016年度決算数字であり、ラグジュアリー事業部のブランド総売上高はプレミアム事業部総売上高の2倍以上である。

Sulwhasoo（雪花秀）ブランドは1966年に同社が発売したABC朝鮮人参化粧品に起源をもつ⁶。1997年発売当時、韓方化粧品は比較的新しい概念の化粧品であったため、市場への浸透が困難であった。しかし、同社のグローバルブランドであるAMOREPACIFICの低調が続く中、アジア市場向けのプレステージ・ブランドを確立する必要があった。それが

プレステージ韓方化粧品 **Sulwhasoo** であった。**Sulwhasoo** の意味は、「加齢という枝の上によりきれいな（秀）雪の花を咲かせる」というものである。製品容器のデザインは高麗青磁の流線形を参考にしたものである。

HERA は、韓国国内向けのブランドとして高品質、高機能という化粧品の機能面を前面に出しているブランドである。ブランドコンセプトは「躍動的で(vibrant)、賢くて(bright)、自分開発に熱心で(self-improving)、他人に肯定的な影響を与える女性(inspiring)」である。このブランドの大半は機能性化粧品であり、高機能化粧品を前面に押し出している。

図表 6-1 アモーレ・パシフィックの主な化粧品ブランド

区分	ブランド名	ブランドの特徴	顧客層	流通チャネル	売上高
					2016年
Luxury	Sulwhasoo	国内初漢方化粧品ブランド	30-60代	訪問販売、百貨店、免税店	2兆 4千億 ウォン
	HERA	高品質ブランド	25-40代	訪問販売、百貨店、免税店	
	AMORE PACIFIC	世界市場向け高品質ブランド	20-50代	百貨店、免税店	
	LILICOS	海洋成分からなるブランド	30-50代	訪問販売、百貨店	
	PREMERA	有機栽培原料使用ブランド	20-30代	訪問販売、百貨店	
Premium	IOPE	抗齢ブランド	30-60代	免税店、専門店	1兆 ウォン
	LANEIGE	キャリア女性向けブランド	20-30代	百貨店、免税店、専門店	
	HANYUL	漢方化粧品ブランド	30-40代	専門店、量販店	
	MAMONDE	女性らしさを強調したブランド	30-50代	専門店、量販店	

出所：アモーレ・パシフィックの『事業報告書』（2016）を基に筆者作成。

IOPE は「植物由来とアンチエイジング」がブランドコンセプトである。**IOPE** は、1996年の発売以来、訪問販売の主力商品であったが、近年は免税店やネット販売など販売チャネルの多様化が進んでいる。この背景には、2012年「Air Cushion Sunblock EX」という紫外線遮断コンパクトの成功がある⁷。この製品の特許はフランス大手化粧品企業である **Dior** 社に技術移転されるほどであった⁸。

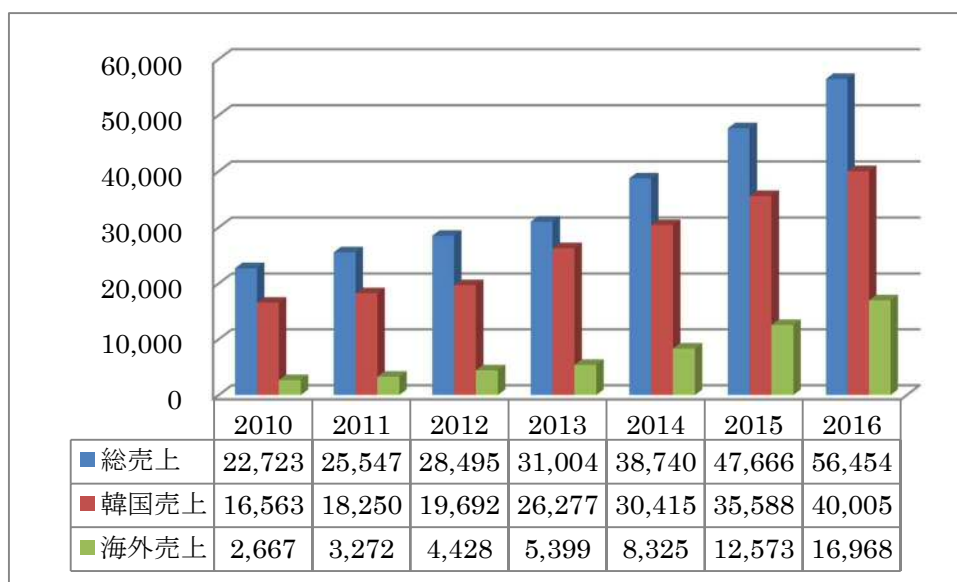
LANEIGE のブランドコンセプトは「堂々とした美しい女性」で、「水」と「保湿」をテーマにした製品が多い。1994 年から発売された LANEIGE は、同社のブランドの中でいち早く中華圏市場に定着したブランドである（2002 年に中国と香港進出）。「水」をテーマにしたブランドであることから、その製品名でも、Water Bank、Water Sleeping Mask などが多いのが特徴である。広告的な観点からみると、アモーレ・パシフィックが初めて韓流スターを起用したマーケティングを行ったブランドが LANEIGE である⁹。

MAMONDE ブランドはフランス語で「私の世界」という意味で、「賢く自分の道を歩む女性」がブランドの基本コンセプトである。「花」由来の香料や成分にこだわり、女性らしさを強調したブランドである。ターゲット年齢層は HERA や LANEIGE より高く設定されている。

3. アモーレ・パシフィックの海外進出戦略

アモーレ・パシフィックは、2020 年までにアジア No.1 の化粧品企業になると同時に世界第 7 位の化粧品企業になることを目指している。しかしながら、現状として、アモーレ・パシフィックの売上高の構成は国内が中心であり（約 70%）、国外の売上高は非常に少ない（約 30%）。図表 6-2 は、アモーレ・パシフィックの売上高の推移を、韓国国内市場と海外市場別に示したものである。同社の海外市場における売上高は 2010 年から 2016 年にかけて 2,667 億ウォンから 1 兆 6 千億ウォンへと着実に上昇しているものの、2016 年においても、海外売上高は、韓国国内売上高の約 30%にとどまっている¹⁰。

図表 6-2 アモーレ・パシフィックの売上高の推移（2010～2016 年）単位：億ウォン



出所：アモーレ・パシフィックの『事業報告書』（2010～2016 年）を基に筆者作成。

アモーレ・パシフィックの海外進出地域は、北米とフランス、中国をはじめとするアジア地域である。北米、とりわけアメリカにおける海外進出戦略は、ラグジュアリー部門の高価格ブランドが中心である。バーグドフグッドマン（Bergdorf-Goodman）百貨店への出店から、高級スパの開店に続き、現在は Sulwhasoo ブランドをメインに販売している。

フランスにおける海外進出戦略は徹底した「現地化」である。香水ブランドであるロリータレンピカ（Lolita Lempicka）の社員は2名の韓国人を除いて全員現地採用である。ブランドのイメージも韓国というイメージやコンセプトは全く考慮されていない。この製品は資生堂傘下の香水ブランドの ISSEY MIYAKE を模したものであると考えられる。

アジア市場における同社の海外進出戦略は、上記2つの市場とは異なるアプローチである。香港、台湾を含む中華圏を一つの市場と捉え、中華圏マーケティングを進めた。そして、韓国と中華圏との類似点や共通点をブランド戦略に取り入れている。例えば、漢方と韓方の類似性を生かした韓方化粧品「Sulwhasoo」の広告に華僑出身の女優を起用し、親しみを感じさせるブランド戦略を採用している。

アモーレ・パシフィックのグローバル戦略では、2020年までに10個のグローバル・メガブランドを育成し、アジア No.1 化粧品企業として「Asian Beauty Creator」になることを目指している。アモーレ・パシフィックのグローバル戦略は、必然的にアジア重視の戦略とならざるを得ない。というのも、中国と日本というアジア2カ国が世界の化粧品消費量の2位と3位を占めているからである。

第2節 資生堂の海外戦略

本節では資生堂の海外戦略の現状を考察する。そのためには日本化粧品市場における構造的な変化と企業の海外進出動向を抑える必要がある。

1. 日本の化粧品市場の構造変化

近年、日本の化粧品市場では、消費者の低価格志向が進んでいる。この中で、大手化粧品メーカーは、中価格品を主力としてきたこともあり、売上の落ち込みが顕著である。また、美容部員の人件費などの固定費も、大手の業績にとって大きな重しとなっている。資生堂は、2009年4-6月期の国内売上が減少し、同期間の連結営業利益も前年同期比8割減であった。同様に、カネボウ化粧品を含む花王の化粧品事業の同期間の連結営業利益も前年同期比で9割減少し、コーセーも7割減少した。

このような中で、大手化粧品メーカーは、低価格化を強めている¹¹。資生堂やカネボウ化粧品、コーセーなどは、従来展開してきた価格を表示しないことで店頭での値引きを防ぐNPP（ノープリントプライス）戦略の見直しを決定した。コーセーは、1000円台の新ブランドを発売し、カネボウ化粧品も低価格の新ブランド投入を決定した。資生堂も、一部で低価格メイクアップ化粧品を発売した。

もっとも、最近では、低価格化粧品や販売コストの削減では、顧客別に異なる細かいニ-

ズの差をとらえきすることは困難である。このことから、通販や低価格化とは差別化する形で、美容部員を使った「カウンセリング販売」を強化する動きが、大手化粧品メーカーに出てきている¹²。カネボウ化粧品は、成長戦略の1つに「新たなカウンセリングの構築」を掲げ、2013年1月から美容部員が店頭で使用する新しい肌測定器を、順次5000台投入した。同社は、今後、カウンセリング販売をヘアケアにも拡張し、専用ブランドの発売も検討している。また、コーセーも、新しい肌測定器3,000台を配備し、カウンセリング販売を強化している。これらの新しい肌測定器は、生活習慣や年齢などを入力するとアドバイスを出したり、測定した肌に求められる手入れ方法を提案したりと多機能・高性能であることが特徴である。

2. 日本化粧品市場の縮小と企業の海外進出

韓国と化粧品産業の構造が類似している日本も、韓国化粧品企業同様、海外進出を進めている。その背景としては、日本の化粧品市場が縮小傾向にあることが考えられる。とりわけ、成長が著しい中国市場への進出は日本化粧品企業各社の大きな課題となっている。

近年、日本の化粧品企業は、成長が乏しい国内市場より海外市場、とりわけ成長が著しいアジア市場へ進出してきた。総合研究開発機構(NIRA)によれば、アジア主要10カ国・地域¹³の中間層(世帯可処分所得が5,000ドル以上3万5,000ドル未満)は、2008年の8億8000万人から2020年の17億4000万人へと2倍以上増加する見通しであるという(柳川・森、2010、1-2頁)。

コーセーは、アジア市場でのニーズの高まりを受け、2013年から、インドネシア、ミャンマー、ベトナムなどの中間層向けに1000円以下の専用ブランドを開発し、現地生産委託で市場開拓を進めている¹⁴。また、同社の最高級自社ブランド「コスメデコルテ」の売上高が、アジア市場で年間10%以上成長している¹⁵。

カネボウはアジア市場の開拓のために、「ケイト」ブランドを新たにタイ、マレーシア、シンガポールに投入し、中国では電子商取引専用商品を投入し、現地での販売戦略の立てこ入れする計画を打ち出した。この計画により、2020年に「ケイト」ブランドの売上高は、2014年の2倍の400億円に達する見込みである¹⁶。

ポーラ・オルビスホールディングスは、2013年、自然由来成分の化粧品を扱う「スリー」を海外で初めて多店化し、1号店をタイのバンコクの百貨店に出店した¹⁷。同社は、タイの「スリー」の出店数を2018年までに20店に増やす計画で、2014年にはシンガポールやマレーシアにも出店した。そのほかに、ポーラ・オルビスホールディングスは、シンガポールに現地法人を設立し直営店を出店して、認知度の向上と物流網の整備を図り、通販ブランド「オルビス」を同国で販売している。

資生堂は、中国で人気の自社ブランド「Za」を2012年から東南アジアで本格展開し始めた¹⁸。同社は、もともと日本向け商品の生産拠点だったベトナム工場に、「Za」の生産ラインを新設し、タイ、マレーシア、シンガポールに販路を広げている。

また、資生堂の『有価証券報告書 2015 年』をみると、同社の総売上高（7,770 億円）の約 53%（約 4,100 億円）を海外売上が占めている（図表 6-3）。海外売上高の内訳は、北米地域が約 1,300 億円、中国が約 1,100 億円、ヨーロッパ地域が約 1,090 億円の順に高い。このように、中国は単一市場として最大の売上を資生堂にもたらしている市場であり、今後も化粧品市場の成長が見込める市場である。さらに、資生堂の中国市場の売上高構成比率は、総売上高の約 14%であり、また海外市場売上高全体の約 3 割に上っている。このことから、現在、資生堂にとって、中国市場は、その売上高が資生堂の業績を大きく左右するまでに重要な市場となっていることが伺える。

図表 6-3 資生堂の総売上高と地域別売上高 単位：百万円

地域別売上高	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
国内	379,963	373,252	377,272	365,615
中国	89,144	90,723	111,495	114,776
アジア（中国除く）	40,573	41,650	52,458	55,269
米州	90,484	92,973	118,682	133,088
欧州	82,219	79,127	102,137	108,936
海外	302,422	304,475	384,774	412,072
合計（総売上高）	682,385	677,727	762,047	777,687

出所：資生堂ホームページ、2017 年 2 月 20 日アクセス。

<http://www.shiseidogroup.jp/ir/library/historicaldata/>

第 3 節 アモーレ・パシフィックと資生堂の中国におけるブランド戦略の比較

1. アモーレ・パシフィックと資生堂の事業環境比較

資生堂とアモーレ・パシフィックの中国におけるブランド戦略を比較する前に、両社が中国で置かれている事業環境について整理する必要がある。まず、資生堂は外資系化粧品企業の中で最初に中国市場へ進出した企業である。同時に、欧米系企業が市場を席卷する中国化粧品市場において、アジア系企業として唯一欧米系企業と対等な競争を実現している企業でもある。アモーレ・パシフィックは、その中国市場進出戦略において、資生堂の戦略を模倣してきた。実際に、資生堂とアモーレ・パシフィックの中国進出戦略には多くの共通点がみられる。

資生堂とアモーレ・パシフィックは、中国市場進出の手順もほぼ同じで、両社はともにリスク分散という観点から、現地パートナーとの合弁事業を通して中国市場への進出を開始している。また、中国進出後も両社は、さらなる中国市場開拓に向けて、100%出資の子会社を設立することで現地生産設備を整えたことも共通している。

このような背景の下、中国における資生堂とアモーレ・パシフィックの事業環境を分析

(SWOT) し、その分析結果の比較を試みた。その結果、アジア系化粧品企業として、両社の置かれている環境には共通点と相違点が多くみられた (図表 6-4)。

図表 6-4 中国における資生堂とアモーレ・パシフィックの SWOT 分析

資生堂		アモーレ・パシフィック	
強み	弱み	強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・早期参入による高い認知度 ・販売チャネルに対応したブランド展開 ・品質への信頼 ・対面販売力 ・現地生産体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア系企業としてのアイデンティティ ・日本ブランドとしてのアイデンティティ 	<ul style="list-style-type: none"> ・後発参入による費用削減 ・販売チャネル別ブランド展開 ・中低価格戦略 ・韓流マーケティング ・自社のブランドショップ展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア系企業としてのアイデンティティ ・低いブランド・ロイヤルティ
機会	脅威	機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・高い経済成長率 ・有効化粧品人口の増加 ・東洋文化の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国ブランドとの競争 ・西洋の美意識浸透 ・販売チャネルとしての専門店・百貨店の成熟化 ・反日感情の高まり ・韓国・中国企業の躍進 ・需要拡大による新規参入 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い経済成長率 ・有効化粧品人口の増加 ・東洋文化の共有 ・反日感情の高まり ・韓流ブーム 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国ブランドとの競争 ・西洋の美意識浸透 ・中国企業の躍進 ・需要拡大による新規参入

出所：現地でのインタビュー調査（2014年）を基に筆者作成。

まず、両企業の強みの共通点として、ともに欧米系企業とは異なる、販売チャネルごとに幅広いブランドを展開している点がある。他方、欧米系企業は高価格帯のみに、中国現地企業は低価格帯のみに重点的にブランドを展開する傾向がある。このことから、多様な販売チャネルそれぞれにきめ細かなブランド・マーケティング戦略を展開していることは、資生堂とアモーレ・パシフィックに共通する強みであると言えよう。

また、両企業の弱みにも、以下のような共通点がみられる。資生堂とアモーレ・パシフィックはともに中国化粧品市場ではマイノリティであり、またアジア系化粧品企業のアイデンティティを共有している企業でもある。ただし、資生堂とは異なり、アモーレ・パシフィックは、後発企業としてのブランド・ロイヤルティの低さという大きな弱みがある。

次に、機会の共通点は、資生堂とアモーレ・パシフィックを含めた全ての外資系企業が、中国の高い経済成長率と中国化粧品市場の拡大という恩恵を享受している点である。加えて、資生堂とアモーレ・パシフィックは、ともにアジア系企業として、同じ東洋文化圏である中国現地の文化を理解することが、欧米系企業よりも容易であると考えられる。とは

いえ、現状としては、中国では、西洋の美意識が深く浸透しており、強力なグローバルブランドを抱える欧米系ブランドと競争しなければならないことは、資生堂とアモーレ・パシフィックに共通する脅威であると言えよう。

もっとも、資生堂とアモーレ・パシフィックの事業環境に相違点がないわけではなく、その違いは両社それぞれの競争優位の確立を左右する大きな要因となっている。まず、強みと弱みの相違点として、資生堂は、アモーレ・パシフィックとは異なり、百貨店や専門店において、欧米系企業が苦手とする美容部員による優れた対面販売力を有しており、この点はアモーレ・パシフィックにはない資生堂の強みであると言えよう。また、資生堂は欧米系企業を含めた外資系企業全体の中でも最初に中国市場に進出した企業であり、比較的遅れて中国市場へ参入したアモーレ・パシフィックとは異なり、高い認知度を獲得している。このような中で、資生堂は、同じアジア系企業であるものの、アモーレ・パシフィックとは異なり、高いブランド・ロイヤルティの獲得に成功している。

次に、機会と脅威の相違点として、近年、中国では反日感情の高まりが日本企業にとって脅威となってきており、資生堂も例外ではない。他方、反日感情の高まりは、日本企業にとって脅威となる分、韓国・中国企業にとっては機会であるといえる。このことは、中国における近年の韓流ブームを背景に、中国で順調なアモーレ・パシフィックの韓流マーケティングを大きく後押ししている現状にある。

2. アモーレ・パシフィックと資生堂のブランド・ポートフォリオの共通点

1) 資生堂のブランド・ポートフォリオ

資生堂のブランドは 5 つのカテゴリーに分けられている。それは、プレステージ、フレグランス、コスメティックス、パーソナルケア、プロフェッショナルのカテゴリーである。プレステージ・カテゴリーには、資生堂が一番力を入れているブランドが揃っている。まず資生堂自社開発のグローバルブランドである、SHISEIDO とクレ・ド・ポーボーテをはじめ、M&A で獲得した、bareMinerals、NARS、Laura Mercier などがある。このプレステージ・カテゴリーは、デパートや専門店を中心に資生堂の売上高の約 40% を占めていることから、同社の核心ブランドと言える。

そして、コスメティックス・カテゴリーには、エリクシール、マキアージュ、HAKU、アネッサ、オプレ、ウララ、Pure&Mild、Za などがある。これらは、ドラッグストアや量販店を中心に展開され、資生堂の売上高の約 31% を占めている。

次に、フレグランス・カテゴリーには、ISSEY MIYAKE、Dolce&Gabbana などがある。これらは、自社ブランドではなく、販売代理店として展開し、売上高の構成比は約 8% である。

最後に、パーソナルケアとプロフェッショナル・カテゴリーがある。これらのカテゴリーに属するブランドは、ともにヘアケアとボディケアのブランドである。しかし、パーソナルケア・カテゴリーのブランドは個人向けの製品のブランドであるが、プロフェッショ

ナル・カテゴリーのブランドは業務用製品のブランドである。この 2 つのカテゴリーの売上高構成比はそれぞれ、9.4%と 5.5%である（資生堂有価証券報告書、2016）。

これらのブランド・カテゴリーの中で、資生堂が中国市場に投入している自社ブランドの数は、スキンケア商品とメイクアップ商品を中心に 20 以上に上る。資生堂は、① SHISEIDO、②クレ・ド・ポー ボーテ、③ナチュラル派ブランドの bareMinerals の 3 つをグローバルブランドと位置付けており、中国市場でも販売している。

加えて、同社は、中国専用ブランドも、①オプレ、②ウララ、③DQ、④Pure&Mild、⑤ Pure&Mild・ソワの 5 つを投入している。自社ブランドのグローバルな展開を試みる場合には、ブランドや商品を統一することが一般的であるものの、資生堂の中国専用ブランドは、主に、販売チャネルごとに設けられているものが多い。オプレ、ウララ、Pure&Mild は、それぞれ百貨店、専門店、ドラッグストアを主な販売チャネルとするブランドである。そして、Pure&Mild・ソワと DQ は、それぞれネット通販専用と薬局の専用ブランドである。

図表 6-5 資生堂のブランド・ポートフォリオ（カテゴリー/販売価格/販売チャネル別）

ブランドカテゴリー/価格帯						
プレステージ /600 元超	SHISEIDO クレ・ド・ポー・ボーテ					
プレミアム /300～500 元台	NARS bareMinerals	オプレ				
ミドルマズ /100～300 元台		ウララ	Pure&Mild Za	Pure&Mild ・ソワ	DQ	
マス /100 元未満						
	百貨店	専門店	ドラッグストア	GMS	ネット通販	薬局

販売チャネル

出所：資生堂のホームページと中国現地調査を基に筆者作成。

中国市場における資生堂のブランド・ポートフォリオの大きな特徴は、一部の顧客層ではなく、幅広い顧客層を対象にそれぞれ個別のブランドを展開していることである（図表 6-5）。資生堂は、①欧米系企業が百貨店と専門店を主な売り場として中心的にブランド展開

をする中・高価格帯市場と、②韓国・中国系企業がドラッグストアとGMSを主な売り場として中心的にブランドを展開する低価格帯市場の両方でブランドを展開している。また、先述したように、資生堂は、中国市場では、低価格帯向けのドラッグストアとGMSを除く全ての販売チャネルで当該販売チャネル専用ブランドを展開している。そのほかにも、資生堂は、夏用ブランドのアネッサや男性用ブランドのウーノなども投入している。このように、資生堂は、幅広い顧客層を対象にそれぞれ個別のブランドを展開しているのである。

資生堂は、百貨店と専門店を中心とする中・高価格帯市場では、欧米企業が最も不得意とする対面販売を前面に押し出したマーケティングを展開している。JETRO（2012）の報告書によれば、販売促進効果が一番高い広告ツールは「テレビ広告」で、その次は「口コミ」であった¹⁹。資生堂はテレビ広告を積極的に活用するとともに、店舗・販売カウンターでは、美容部員による顧客1人1人への最適な対応を重視した戦略を通し、ブランド・ロイヤリティの向上に努めている。

この資生堂が持つ美容部員を活用した対面販売の強みは、同社が欧米系企業と対等な競争を実現した最も大きな要因の1つであると考えられる。というのも、先述したように、資生堂が中国で最も高い売上を実現しているブランドは、百貨店と専門店の売り場での対面販売によってのみ販売されているオブレだからである。

しかし、中国化粧品市場における販売チャネル別売上高構成比で、百貨店は35%と最大の販売チャネルであるものの、その割合は年々1%ほど減少傾向にある。一方、近年、急速に市場規模を拡大しているのがネット通販市場であり、その成功は資生堂の今後の課題であるといえよう。

2) 2社のブランド・ポートフォリオの共通点

資生堂とアモーレ・パシフィックのブランド・ポートフォリオは類似している。JETRO（2016、21頁）は中国市場に進出している化粧品企業の国籍別ブランドポジショニングをカテゴリー別にまとめている。そのブランドポジショニングのなかで、資生堂とアモーレ・パシフィックだけをまとめたものが、図表6-6である。

アモーレ・パシフィックは、資生堂のプレステージ・カテゴリーのブランドであるSHISEIDOとクレ・ド・ポー・ボーテに対し、韓方化粧品Sulwhasooを対峙させている。また、同様に、プレミアム・カテゴリーには資生堂の中国製造ブランドであるオブレに対し、LANEIGEとMAMONDを対峙させている。さらに、ミドルマス・カテゴリーには、InnisfreeとETUDEを対峙させている。このように、アモーレ・パシフィックのブランド・ポートフォリオ戦略は、まさに資生堂のブランド・ポートフォリオを意識した模倣戦略であると考えられる。

図表 6-6 資生堂とアモーレ・パシフィックのブランド・ポートフォリオの比較

化粧品価格	資生堂	アモーレ・パシフィック
プレステージ (600 元～)	SHISEIDO クレ・ド・ポー・ボーテ	Sulwhasoo
プレミアム (300～500 元)	AUPRES(オプレ)	LANEIGE MAMOND
ミドルマス (100～300 元)	URARA(ウララ) Za(ジーエー) Pure&Mild	Innisfree ETUDE

注 1：価格は化粧品 200ml の価格を目安としている。

注 2：複数ブランドを販売している場合、各社の価格帯ごとの代表的なブランドを参考としている。

出所：JETRO（2016、21 頁）の図から資生堂とアモーレ・パシフィックのブランドのみを抽出して修正。

3. アモーレ・パシフィックと資生堂の価格戦略の相違点

第 2 節では 2 社のブランド・ポートフォリオの比較から、その共通点を明らかにした。本節では、2 社の製品販売価格の相違点を比較する。

「価格」は、4 つの P で構成されるマーケティング・ミックスの中でも特に重要な要素である。ドランとサイモン（Dolan & Simon、1996）による欧米企業の管理者を対象とした調査では、マーケティング戦略においては、価格設定（Pricing）の重要度が一番高いという結果が示されている²⁰。浅羽（2004）は、消費者が商品を購入するのは最大の「消費者余剰」が期待できる時であり、直接的にその消費者余剰を左右するのは「価格」であるとした。このように、価格の設定は、企業の競争手段の中で最も重要な手段であると考えられる。

資生堂の製品別の販売価格とアモーレ・パシフィックの販売価格を比較したものが図表 6-7 である。2 社の主な製品をブランド別に分けて販売単価を比べると、全ての製品において、資生堂よりアモーレ・パシフィックの単価が安く設定されていることが分かる。ただし、安い価格設定が常にプラスに作用するとは限らないと古川（1993）は指摘している。古川（1993）は、価格設定のフレームワークを提示しながら「イメージ・プレミアム原理」においては、安い価格設定はむしろ消費者に敬遠される場合があると説明した²¹。

競争相手より低価格で販売する戦略は、後発企業であるアモーレ・パシフィックが市場シェアを獲得するためには、欠かせない戦略であるだろう。しかし、資生堂の各ブランド・セグメントに対し、アモーレ・パシフィックのブランドを対峙させ、プライス・リーダー

シップを取ることは、利益率の減少を受け入れることを意味する。現に、アモーレ・パシフィックの『事業報告書』（2013）によると、中国市場での売上拡大に伴い、営業利益率の改善を今後取り組むべき課題として取り上げている。これは、先発企業としての資生堂が築いてきたブランド・ロイヤルティの高さを、価格だけで獲得するのは難しいことを示唆している。

図表 6-7 資生堂とアモーレ・パシフィックのブランド別価格 単位：元

	資生堂			アモーレ・パシフィック		
	SHISEIDO	AUPRES	URARA	LANEIGE	MAMOND	Innisfree
SKIN	680	280	180	195	150	120
LOTION	600	270	150	215	160	120
ESSENCE	1,320	460	230	360	250	150
CREAM	720	290	230	265	235	200

注：製品数が多いため、主力ブランドの代表製品のみでの比較を行った。

出所：筆者が 2013 年 9 月に実施した上海市内の販売店での調査を基に筆者作成。

第 4 節 アモーレ・パシフィックの成功要因

中国市場におけるアモーレ・パシフィックのブランドの成功要因として、主に以下の 3 つが挙げられる。第 1 は、中国進出において先発企業である資生堂のブランド・ポートフォリオに対する模倣戦略が通用したことである。第 2 は、資生堂が設定したブランド別価格に対し、低価格（コスト・リーダーシップ）による差別化を図ったことが成功したことである。第 3 は、中国消費者との類似性・親密性をアピールするブランド・広告戦略が成功したことである。

1. 模倣戦略

先述したように、資生堂のブランド戦略の特徴は、全ての販売チャンネルでブランドを展開していることである。この戦略は、「製品増殖」によるライバルの「参入阻止戦略」とも言える。

だが、アモーレ・パシフィックは、資生堂の販売チャンネル別のブランド投入戦略を模倣し、全ての販売チャンネルでブランド参入を行った。例えば、アモーレ・パシフィックは、LANEIGE ブランドのターゲットをキャリア女性向けの高価格帯、MAMONDE を中低価格帯、Innisfree ブランドを 10～20 代向けの低価格帯など、それぞれの顧客セグメントに応じたブランド展開を進めた。これらのほかに、Sulwhasoo を最高級ブランドとして位置づけている。

また、アモーレ・パシフィックは、中国市場への進出と現地展開においても、資生堂の先例を模倣してきた。アモーレ・パシフィックは、資生堂に倣って、リスク分散という観

点から、現地パートナーとの合弁事業を通して中国市場への進出を開始している。また、両社はともに、100%出資の子会社という形で現地生産設備を整えている。マンズフィールドズ (Mansfields, 1985) は、後発企業の模倣費用は先発企業の 1/3 に過ぎず、模倣も先発企業より 3 倍速くできるとしている。アモーレ・パシフィックの中国進出戦略からは、同社がこの後発者優位を最大限に生かすべく努力してきたことが伺える。また、アモーレ・パシフィックの R&D 投資により、資生堂の「品質」という模倣困難性も弱まったと考えられる²²。アモーレ・パシフィックの中国への参入成功と一定のシェア獲得は、2010 年までは中低価格帯だけの議論であり、今後は高価格帯での競争力の強化が期待される。

しかしながら、専門店チャネルの拡大と対面販売の強化こそ資生堂が持つ模倣困難な競争優位である。そして、これは、アモーレ・パシフィックのみならず、欧米化粧品企業さえ有していない、資生堂の「コア・コンピタンス、core competence)」であると考えられる。資生堂の「対面販売能力」の高さは、デパートと専門店チャネルにおける美容部員の「対面販売能力」の高さを基盤とするものである。最近、資生堂は中国売上（百貨店と専門店チャネル）の伸び悩みに直面しているが、これは、資生堂だけの問題ではなく欧米化粧品企業も同様の落ち込みに直面している。

そのほかに、アモーレ・パシフィックは、資生堂のような中国のみで販売するオリジナル・ブランドの開発も実現できていない²³。また、欧米系化粧品企業も、その認知度を武器に自社のグローバル・メガブランドを中国市場でそのまま販売し、圧倒的な存在感を示している。グローバル・メガブランドを持たないアモーレ・パシフィックにとって、資生堂のような現地オリジナル・ブランドの開発は、中国市場で成功するための大きな課題であると思われる。だが、ブランドの認知度や信頼性などのブランド力は先発企業優位であることが通常であるため、後発企業のアモーレ・パシフィックにとっては、大きな課題である。

2. コスト・リーダーシップ戦略

前節で詳しく述べたように、アモーレ・パシフィックは各カテゴリーのブランドにおいて、資生堂よりも低い価格設定を行っている。これには、利益率の減少やブランドイメージの悪化といった問題点があり、アモーレ・パシフィック自身もこのことは認識している。とはいえ、これらの改善は今後の課題ではあるものの、それでもアモーレ・パシフィックはこのコスト・リーダーシップ戦略をとることで、中国市場での現地売上高を向上させてきたのである。

3. 中国消費者との類似性・親密性をアピールするブランド・広告戦略

中国市場における資生堂のブランドイメージは、「本物志向の洗練されたキャリア女性」であり、その中国市場専用ブランドであるオプレは、今日ある意味中国を代表する化粧品となっているといえる²⁴。このような資生堂のブランドイメージに対し、アモーレ・パシフ

イックが取り入れた広告戦略は、まず韓流のブームを生かした専属モデルの起用であった。その結果、中華圏での高い認知度の韓国系華僑俳優の起用で、新規出店が容易になり、販売場数も飛躍的に伸びた。例えば、2004年にはLANEIGEブランドの一級百貨店導入店数は50店止まりであったが、2015年には300店を突破した。加えて、2009年には、中国化粧品市場におけるLANEIGE・ブランドの売上高は1,000億ウォンを超え、2012年には1,500億ウォンを達成した。

Kim & Lee (2012) は、韓国の文化コンテンツ（ドラマ、映画、音楽など）と韓国へ訪問する外国人との相関関係を調べた研究を行った。この実証研究は、韓国を訪れる中国人観光客は、韓国のドラマや映画から得られたイメージが韓国訪問のきっかけになり、好感度の向上につながるという関係性が存在すると結論付けている²⁵。これは、韓流マーケティングとも呼ばれ、7、8年前からアジア全域で起きた韓国の映画、ドラマ、歌のブームを利用し、韓国人の俳優や歌手に対する親しみを商品購入に結び付けるマーケティング手法である。

また、資生堂のブランドが有していないブランドコンセプトとイメージを製品に定着させる試みも行われた。それは、中国人消費者が抱くであろう、韓国と中国との「類似性」、「親密性」を、自社のブランドイメージに積極的に取り入れ、アピールしたことである。例えば、Sulwhasooは「韓方化粧品」を前面に出した広告を展開しているが、「韓方」の由来は中国の「漢方」からというイメージを広げたことがブランドの定着に繋がった。中国消費者は、中国由来の漢方の薬剤で作った韓方化粧品に親しみを感ずき、中国化粧品にない品質の高さで購買意欲を掻き立てられたと考えられる。

おわりに

本章では、アモーレ・パシフィックの海外進出戦略の中で、中国市場の事例分析を行った。とりわけ、同社の中国化粧品市場におけるブランド戦略を、資生堂のそれと比較し、検討した。中国化粧品市場における資生堂のブランド戦略は、カテゴリー別に異なるポートフォリオ戦略を採用している。資生堂は、プレステージ・カテゴリーには日本製化粧品を、プレミアムと中低価格帯カテゴリーには中国製化粧品を採用することで、差別化と現地化を同時に進めている。

中国市場におけるアモーレ・パシフィックのブランド戦略の成功には3つの要因が存在する。第1は、資生堂のブランド戦略に対し、ブランド構成やイメージ、年齢ターゲットなどを「模倣」する戦略を取った。第2は、資生堂を意識したコスト・リーダーシップ戦略（低価格販売戦略）による差別化を進め、顧客獲得につなげている点である。第3は、中国消費者との類似性・親密性をアピールするブランド・広告戦略に成功したことである。

注

1 『日本経済新聞』2016年2月5日付朝刊。

2 持ち株会社である(株)アモーレ・パシフィック・グループの傘下にも化粧品製造販売会

- 社がある。(株) イニスフリーと(株) エチュードはブランドショップを展開している。
- 3 国内外の特許保有数 (2012 年末現在)。
 - 4 アモーレ・パシフィック『事業報告書』(2016)、21 頁。
 - 5 Aritaum はアモーレ・パシフィックの化粧品のみを販売するブランドショップである。2008 年から店舗展開した Aritaum は 2015 年 12 月時点で 1,335 店舗、売上高 4,551 億ウォンに達した。
 - 6 以下のアモーレ・パシフィックのブランドの説明は、引用も含めすべて以下のサイトを参照した。
アモーレ・パシフィックのウェブサイト <http://www.apgroup.com/int/ko/brands.html>, 2017 年 3 月 15 日アクセス
 - 7 この「Air-Cushion」技術は、今やほとんどアモーレ・パシフィックブランドのメイクアップ製品に使われている。
 - 8 Dior 社は LVMH グループに属している化粧品製造販売の老舗である。2015 年 6 月 17 日、韓国経済新聞。
 - 9 中華圏市場参入の際、韓流スターでありながら中華圏に親しみがある韓国華僑の俳優を起用した。
 - 10 同じアジア系化粧品企業である資生堂は、海外売上上の割合が全社売上の 50%以上を占めている。
 - 11 『日本経済新聞』2009 年 9 月 11 日付朝刊, 14 頁。
 - 12 『日本経済新聞』2013 年 1 月 4 日付朝刊, 4 頁。
 - 13 インド、ベトナム、インドネシア、フィリピン、マレーシア、タイ、シンガポール、韓国、香港、中国である。
 - 14 『日本経済新聞』2013 年 1 月 18 日付朝刊, 13 頁。
 - 15 圓真耶子 (2014) 「アジア新興国の化粧品マーケット動向—進化粧品メーカーの新興国進出」大和総研 Emerging Market Newsletter, No.26.
 - 16 『日本経済新聞』2016 年 4 月 11 日付電子版。
 - 17 『日本経済新聞』2013 年 1 月 18 日付朝刊, 13 頁。
 - 18 この段落は、以下を参照。『日本経済新聞』2012 年 1 月 17 日付朝刊, 11 頁。
 - 19 JETRO (2012), 8 頁。
 - 20 Dolan, R. J. & Simon, H. (1996) *Power Pricing: How managing Price Transforms the Bottom Line*, New York: The Free Press, p5.
 - 21 古川 (1993) 47 頁。これは「ヴェブレン効果」とも言われるもので、消費者の心理的な要因として、高い値段＝品質の良さであると認識され、購買満足度がより高いとされる。主に高いブランドモノの消費行動に表れ、価格も高く設定されている。
 - 22
 - 23 安部悦生「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, 明治大学, 2010 年, 47 頁。
 - 24 資生堂ブランドの化粧品は、アテネ、北京オリンピック代表の公式化粧品に選ばれるほどの認知度を有している。
 - 25 Kim & Lee(2012) 『韓国大衆文化コンテンツ好感度及び訪問意図の調査』韓国観光公社 R&D Center,p.62.

第7章 LG 生活健康の海外進出戦略

はじめに

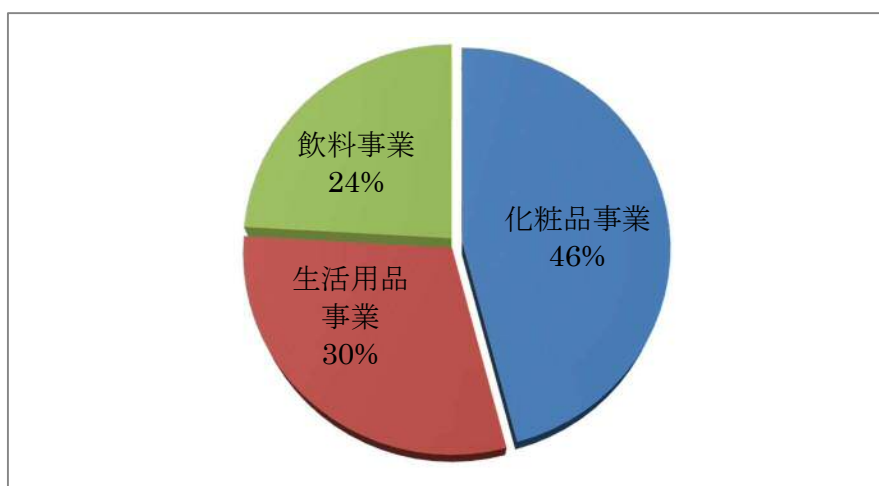
第6章では、第2の課題の解明に向け、韓国2大化粧品企業の1つである、アモーレ・パシフィックの海外進出戦略について検討した。本章では、国際競争力を高めてきた韓国化粧品企業であるLG生活健康の全社戦略、とりわけ化粧品事業部門の戦略の特徴を明らかにする。LG生活健康は、化粧品以外にも3つの事業を営んでいる企業である。そのことを踏まえ、本章では、以下の2つの視点から、LG生活健康の化粧品事業戦略の特徴を分析する。第1の視点は、3つの事業部門と比較した化粧品事業の特徴である。第2の視点は、全社戦略（corporate strategy）における化粧品事業の事業戦略（business strategy）の位置づけとその関連性を明らかにすることである。

第1節 LG 生活健康における化粧品事業部門の位置づけ

1. LG 生活健康の3つの事業部門

LG生活健康は、1947年に創業したラッキー金星（Lucky Goldstar、後のLGグループ）の系列会社である。LGグループは、現代財閥、大宇財閥、三星財閥、SKグループなどと同じく韓国10大財閥の1つであり、電子、建設、商事、化学など幅広い分野の事業を手掛けている。LG生活健康は、LG電子、LG化学、LGテレコムと同じく、LG財閥の持ち株会社でありLGの一事業子会社である。LG生活健康の2015年度の売上高は約5.3兆ウォンで、事業部門別の売上高比率は、それぞれ、化粧品事業部門が45.9%、生活用品事業部門が30%、飲料事業部門が24.1%である（図表7-1）。

図表 7-1 LG 生活健康の各事業部門の売上高比率



出所：『LG 生活健康事業報告書』（2015）を基に筆者作成。

1997年のアジア経済危機を経て、LG財閥も事業再編を余儀なくされた。その一環として、LG生活健康は、同じLG財閥の系列会社であるLGCIから事業分割され、LG化学とLG生活健康へ再編されたことで誕生した会社である¹。先述したように、2016年時点のLG生活健康は3つの事業部門（化粧品、生活用品、飲料）を有しているが、飲料事業部門が加わったのは2007年である。これらの3つの事業部門の中で、成長著しいのが化粧品事業部門である。

まず、LG生活健康の「化粧品事業部門」の大きな特徴は、プレステージから中低価セグメントまで、すべての化粧品セグメントを揃えていることである。LG生活健康は、自社固有の化粧品ブランドである「后（フー）」と「OHUI（オフィ）」をプレステージ・セグメントに投入している。これらのブランドは「機能性化粧品」と「韓方化粧品」の両面を取り入れているブランドとして、内需と輸出ともに化粧品事業部門における業績の要である。次に、マステージ・セグメントとして「SUM」「Belif」いうブランドがある。そして、中低価セグメント「THEFACESHOP」「VDL」「CNP」などのブランドがある。この事業部門のブランド戦略の特徴は、プレステージとマステージ・セグメントには自社固有のブランドを、中低価セグメントにはM&Aによる獲得で市場展開しているところである。

それから、「生活用品事業部門」であるが、この事業のカテゴリーは大きく2つに分けられる。まず、人体用生活用品カテゴリーに分類される商品には、オーラルケア（歯磨き粉、歯ブラシ）、ヘアケア（シャンプー）、そしてボディケア（石鹸、ボディソープ）がある。また、家庭用生活用品カテゴリーには、食器用洗剤、衣類用洗剤、繊維柔軟剤、おむつなどがある。生活用品事業部門は典型的な内需依存型であり、成熟市場である韓国においての成長は厳しいと言える。さらに、成熟市場が故にP&Gなどの多国籍企業や韓国の大手生活用品企業である愛敬（エギョン）ともシェア争いが激しいのも特徴である。

最後に「飲料事業部門」は、シェア1位のロッテ飲料（シェア35%）に次いで約30%のシェアを占めている。2007年に飲料市場に参入したにもかかわらず、老舗のロッテ飲料との差はわずか5%ほどである。飲料事業部門における急成長には、一連のM&Aがけん引役を果たしたと言える。そもそも、LG生活健康の飲料事業部門は、2007年10月に、コカコーラの韓国子会社である「コカコーラ・ボトリング」を買収して手に入れたものである。その後、LG生活健康は、2009年には「ダイヤモンド水」を、2010年に「韓国飲料」を、さらに、2011年には「ヘテ飲料」を相次いで買収した²。

2. 化粧品事業部門の成長の背景

図表7-2はLG生活健康の創業時（2001年）から2015年までの売上高の推移をまとめたものである。同社がLG化学からの事業分割で独立した2001年、売上総額は7,720億ウォンであった。それから15年後、売上高は5兆3,000億ウォンまで約7倍に増加した。そのなかで、化粧品事業部門の売上総額は、2001年の2,800億ウォンから2015年の2兆4,000億ウォンへと約10倍に増加した。この成長の要因としては以下の3つを挙げることができ

る。

第1に、LG生活健康の化粧品事業部門が、スキンケアからメイクアップ化粧品までのすべてのブランドを取り揃えた総合ブランド化粧品事業を行うようになったことである。国内企業に対するM&Aを実施する以前は、スキンケアに偏ったブランドが多く、販売チャネルも百貨店や訪問販売に偏った高価格化粧品のみであった。第2の要因としては、販売先を国内から海外市場へ拡大したことである。現に、図表7-2をみると、LG生活健康の化粧品事業の輸出は、2001年の100億ウォンから2015年の4,800億ウォンへと、2001年に比べ約48倍まで増加したことがわかる。第3の要因は、韓国化粧品に対する国内外消費者のイメージの改善であった。例えば、韓国政府による化粧品産業育成戦略の一環として行われた、化粧品法の制定・施行やR&D支援政策の実施は、企業のR&D投資を促した。その結果、海外の消費者の韓国製化粧品に対する使用感の向上と「韓流」というマーケティングが融合し、海外市場での売上拡大に貢献したと言えよう。

図表 7-2 LG生活健康の化粧品事業部門の売上高推移（2001年～2015年）単位：億ウォン

	2001	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
総売上高	7,723	9,678	28,269	34,561	38,962	43,263	46,770	53,285
化粧品事業部門売上	2,815	3,143	10,692	12,274	14,790	16,616	19,560	24,490
内需売上	2,705	3,014	9,371	11,329	12,912	14,162	16,940	20,947
海外売上	110	128	1,191	1,334	2,600	3,293	3,522	4,884

出所：LG生活健康の『事業報告書』（各年）<https://dart.fss.or.kr/>、2016年6月9日アクセス。

次節では、韓国国内で第2位の化粧品企業であるLG生活健康の全社戦略と、同社の核心事業である化粧品事業部門の事業戦略を分析していく。

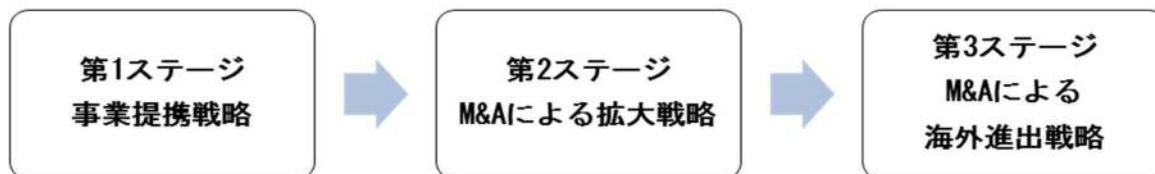
第2節 LG生活健康の全社戦略と化粧品事業部門

1. 3つのステージ別全社戦略

先述したように、LG生活健康の売上高全体に占める化粧品事業部門の売上高は約50%にも上る。だが、LG生活健康は、3つの事業全体での総合的な収益を視野に戦略を策定し、意思決定を行っている。したがって、LG生活健康の化粧品事業部門の戦略の実態は、その他の2つの事業部門との関連の中で論じなければ十分に明らかにできないと考える。

LG生活健康の成長戦略の歴史は、3つのステージに分けることができる（図表7-3）。まず、第1のステージは、化粧品と生活用品の事業がLGCIから独立した2001年から2006年頃にかけてである。この時期、LG生活健康は会社分割とともに株式公開を果たしながらも、目立ったM&Aや海外進出を行わなかった。2006年2月にユニ・チャームとの技術提携を目的とした合併会社の設立が行われたのみである。

図表 7-3 ステージ別の全社戦略



出所：筆者作成。

次に、第2のステージは、2007年から2012年頃にかけてである。このステージでは、積極的な「M&Aによる内需市場拡大戦略」が取られた。例えば、2007年に、LG生活健康は、コカ・コーラ・ボトリングを約3,200億ウォンで買収し、飲料事業に参入した⁸。2010年には、LG生活健康は、化粧品販売専門店大手のザフェイスショップ (THEFACESHOP) を約3,800億ウォンで買収した。また、翌年の2011年にはLG生活健康は、飲料事業部門のさらなる拡大のために大手飲料企業であるヘテ飲料を買収した。このM&Aで飲料市場におけるシェアが16.8%から24%に上昇した。この3つのM&Aにより、2011年末時点のLG生活健康の売上高は3兆4,560億ウォンに達し、創業当時に比べると約5倍に増加したことになる。さらに、その後、2012年には、主力製品が乏しかったメイクアップ化粧品分野を強化するために、韓国のメイクアップ専門化粧品企業であるボブ (VOV) 化粧品を、550億ウォンで買収した。

そして、第3のステージは、2012年から2015年頃にかけての時期で、さらなる成長戦略を国内だけではなく「M&Aによる海外進出戦略³」に求めた時期である。2012年から2013年にかけて、大型のIN-OUT型M&Aが3件相次いで実施され、これらは全て化粧品企業を対象としたものである。第1のM&Aは、2012年2月に実施された日本の銀座ステファニーの買収（買収金額1,300億ウォン）であり、このM&Aは同社が行った最初の大型のIN-OUT型M&Aである。この買収では、まず銀座ステファニーの株式70%を取得し、2015年に残りの30%を取得して、同社を完全子会社化した。次に、第2のM&Aは、1月に実施された日本の健康食品・化粧品通販会社であるエバーライフの買収（買収金額3,300億ウォン）である。そして、第3のM&Aは、エバーライフの買収からわずか2か月後に行われた、THEFACESHOPシンガポールの買収である（買収金額172億ウォン）。なお、このステージでは、2014年に韓国化粧品企業であるCNPの買収（買収金額542億ウォン）も実施されているが、大型のM&Aは外国の化粧品企業の買収に集中している。

LG生活健康が、海外進出戦略においてM&Aを積極的に図るようになったのは、2005年に外資出身の専門経営者を新たに迎え入れたことがその要因として大きいように思われる。LG財閥の会長は、2005年にP&G出身のチャ・ソギョン (차석용) をLG生活健康の

経営者に迎え入れ、LG 生活健康の事業の立て直しを図った。彼は、その就任後、飲料事業部門の成長に向けて、国内企業の M&A を繰り返した。その後、彼の指揮の下で、化粧品事業部門においては、M&A を積極的に活用した海外進出が進められたのである。このことから、LG 生活健康の海外進出戦略の特徴は、チャ・ソギョンの経営手腕によるものであることが伺える。

図表 7-4 LG 生活健康の M&A

単位：億ウォン

会社名	時期	出資比率	投資金額	事業分野
コカ・コーラ・ボトリング	2007 年 10 月	90%	3,251	飲料
ダイヤモンド水	2009 年 10 月	100%	112	飲料
THEFACESHOP	2010 年 1 月	100%	3,889	化粧品
韓国飲料	2010 年 3 月	100%	143	飲料
ヘテ飲料	2011 年 1 月	100%	0	飲料
バイオレットドリーム	2012 年 2 月	100%	550	化粧品
銀座ステファニー	2013 年 2 月	70%	1,319	化粧品
エバーライフ	2013 年 1 月	100%	3,300	健康食品
TFS シンガポール	2013 年 3 月	100%	172	貿易

出所：韓経 Business 2013 年 第 912 号

図表 7-4 は、チャ・ソギョン CEO が就任してから実行された M&A をまとめたものである。まず、飲料事業においては、コカ・コーラ (Coca-cola) や韓国飲料の買収により韓国国内でのシェア拡大に成功した。また、化粧品事業においては、THEFACESHOP の買収により、国内市場における流通網を獲得した。銀座ステファニーの買収は、日本の化粧品通販市場の展開を狙ったものであった。

図表 7-5 LG 生活健康の合併・提携

会社名	時期	出資比率	区分	目的
ユニ・チャーム	2006 年 2 月	49%	合併	技術提携
ダノン	2009 年 4 月	-	提携	乳製品提携
クリーンソウル	2012 年 6 月	50%	合併	-
コティ	2012 年 7 月	49.5%	合併	販売強化
XIBAO	2013 年 1 月	60%	合併	中国内陸拠点
SANITA	2013 年 3 月	55%	合併	中東地域拠点
K&I	2013 年 3 月	40%	持株投資	原料版權確保

出所：韓経 Business 2013 年、第 912 号

チャ・ソギョン CEO は M&A のみならず、事業連携も数多く進めた。例えば、日本のユニ・チャームとの生活用品事業の合併会社設立や、ダノンとの技術提携、中国の会社との中国拠点確保のための合併事業が挙げられる（図表 7-5）。

なお、アモーレ・パシフィックの経営トップは代々同族が占めており、すなわち、これまで所有経営者によって経営が行われてきた。本研究の目的とは逸れるかもしれないが、専門経営者を迎え入れたということは、アモーレ・パシフィックと比較して LG 生活健康の大きな特徴の 1 つであることは間違いないだろう。

2. 化粧品事業部門の海外進出戦略

第 1 節の図表 7-2 で取り上げた化粧品事業部門の成長の背景には、M&A 戦略と積極的な海外進出戦略があると言えよう。M&A 戦略は飲料事業部門でも見られるが、海外進出戦略として M&A を行ったのは化粧品事業部門のみである。

海外の M&A では、日本企業を対象にしたケースが 2 つあり、両ケースとも販売網の確保が目的であった。シンガポールの M&A のケースの主な目的は東南アジアとの貿易拠点の確保であった。図表 7-6 は、LG 生活健康が事業拡大の手段としての M&A だけではなく、合併会社設立や資本提携にも積極的に取り組んできたことを表している。

図表 7-6 化粧品事業部門の連結対象海外法人

	法人名	所在国・地域	出資比率	進出方法
1	楽金生活健康貿易上海	中国	100%	Green field
2	杭州楽金化粧品		100%	Green field
3	THEFACESHOP 上海		100%	Green field
4	THEFACESHOP 貿易広東		100%	Green field
5	SUZHOU CNP Cosmetics		100%	Green field
6	LG 生活健康 Taiwan	台湾	100%	Green field
7	LG 生活健康 America	アメリカ	100%	Green field
8	THEFACESHOP North America		100%	M&A
9	Fruit & Passion Boutiques	カナダ	100%	M&A
10	Fruit & Passion Immobilier		100%	
11	3390306 Canada		100%	
12	THEFACESHOP Singapore	シンガポール	100%	M&A
13	Ginza Stefany	日本	100%	M&A
14	LG Vina Cosmetics	ベトナム	60%	合併

出所：LG 生活健康の『事業報告書』（2015）を基に筆者作成。

2015年度の事業報告書によると、化粧品事業部門の連結対象法人（17社）のうち、海外法人は14社に上る（図表7-10）。その内訳を地域別にみると、北米（5社）とアジア（9社）に集中している。アジアの中では中国が一番多く（5社）、台湾、日本、ベトナム、シンガポールで現地法人を運営している。14の海外法人のうち、ベトナム（60%出資）以外は全て100%出資の法人である。

図表7-10は、同社の連結対象現地法人を国別に出資比率をまとめたものである。第1の特徴として取り上げられるのは、外国資本に対する規制があるため出資が60%となっているベトナム法人を除いて、全て100%出資である点である。これは国家的特殊性や地域特殊性の影響であると考えられる。

第2の特徴は、先進国市場への進出方法として主にM&Aを、途上国市場進出ではグリーンフィールド投資を行っている点である。同社の先進国における現地法人は4か国（アメリカ、日本、カナダ、シンガポール）であるが、アメリカを除く日本、カナダ、シンガポールでM&Aによる進出を果たしている。一方、途上国である中国、台湾、ベトナムではグリーンフィールド投資が行われている。

最後に、先進国市場における現地法人は、一つの現地法人が生活用品と化粧品の両方を販売管理する傾向がある。これに対し、途上国における現地法人は個々のブランド・アイデンティティの確立に焦点を当てた進出方法が採られている。例えば、中国の現地法人はTHEFACESHOP、CNP、それ以外のLG化粧品ブランドの販売や管理が法人ごとに分かれた形態を取っている。これは、LG固有の化粧品ブランドとM&Aで入手したブランドの差別化とブランドの共食いを防ぐ狙いがあると考えられる。すなわち、プレステージ・カテゴリーに属するLG固有の化粧品ブランドとは異なる中低価格カテゴリーに属するブランドをM&Aで獲得することで、自社ブランド間の競争を防ぎながらより幅広い層の顧客の獲得を目指しているのである。

第3節 化粧品事業部門の戦略の特徴と今後の課題

1. 化粧品事業部門の戦略の特徴

前節までの分析結果より、LG生活健康の化粧品事業戦略は、全社戦略の中で規定されている。同社の全社戦略では、海外進出が主な課題として位置づけられ、化粧品事業部門もまた積極的な海外進出を果たしている。さらに、飲料事業部門と生活用品事業部門では内需の成長に限界があるにもかかわらず、これまでのところ海外進出もしていない。このことから、LG生活健康の全社戦略は、化粧品事業を中心に練られており、同事業はLG生活健康の中核事業となっている。

第3節で述べたLG生活健康の全社戦略のステージ別の戦略は、化粧品事業戦略の特徴とも言える。第1の特徴は、グローバルブランドの運営などのノウハウを「事業提携」から習得したことである。第2の特徴は、自社にない経営資源を社外から獲得したことである。実際、同業他社の化粧品企業の事業買収によりLG生活健康は全てのセグメントに対応

する総合化粧品企業になった。さらに、これらの M&A 戦略により、2011 年度からは化粧品事業部門が初めて生活用品事業部門の売上高を超えるようになった。第 3 の特徴は、2012 年以降急速に進められた海外進出戦略である。この背景には、アジア市場の化粧品に対する需要拡大とともに、グローバルブランドの育成が緊急課題であったことが考えられる⁴。なぜなら、LG 生活健康の化粧品ブランドが中国をはじめとする新興国市場で通用するには、単に韓国製と「韓流」だけでは、その成長は持続不可能であったからである。

このように、LG 生活健康の化粧品事業においては海外進出が積極的に図られてきたという傾向が確認できたわけだが、これに加えて海外進出の方法にも特徴が確認できる。すなわち、LG 生活健康の化粧品事業の海外進出戦略においては、大規模な海外への M&A が積極的に活用されてきたということである。韓国企業の海外進出の際、M&A の方法を採用する企業は少なく、韓国化粧品最大手のアモーレ・パシフィックも同様である。

2. 化粧品事業部門の今後の課題

2015 年度の事業報告書によると、LG 生活健康の 2015 年度の売上高は約 5 兆 3,000 億に上る。化粧品事業部門においては、前年比で 25%増加した 2 兆 4,500 億ウォンであった。LG 生活健康全体の営業利益に占める割合でも、化粧品事業部門の営業利益が 57% (約 3,900 億ウォン) を占めており、同部門が LG 生活健康の成長をけん引していることは否定できない。しかし、グローバルブランドの不在と中国市場への依存度が高すぎるという懸念も払拭できないであろう。

LG 生活健康は WHOO (フー) と SUM (スム) を世界に通用するグローバルブランドとして売り出しているが、中国以外の国での 2 つのブランドの認知度は低く、欧米や日本市場における「后」と「SUM」ブランドの認識もまだ低いのが事実である。しかし、フランスのロレアルやアメリカのエスティローダが有しているグローバルブランドは短期間で消費者に認知されたわけではない。また、中国市場へ偏った成長は LG 生活健康にとって諸刃の剣である。2015 年度の中国向け製品の売上高は約 3,000 億ウォンであり、韓国国内の免税店における中国人向けの売上高は約 6,300 億ウォンに上る。これらの合計は約 9,300 億ウォンで、化粧品事業売上高の約 38%を占めていることになる。中国人消費者の所得の向上に伴い、化粧品への支出が増えたとしても、一つの国に偏った成長には限界があると言わざるを得ない。グローバルブランドの育成と中国市場に偏った成長の是正は、化粧品事業部門の当面の課題であると考えられる。

おわりに

本稿の目的は、急速に国際競争力を向上させてきた LG 生活健康の全社戦略と化粧品事業部門の事業戦略を明らかにすることであった。全社戦略の分析からは、3 つの異なる戦略ステージが事業環境によって采配されていたことが明らかになった。LG 生活健康は、最初のステージでは海外企業との業務提携を行い、第 2 のステージでは、2008 年の金融危機が収

まるのを待って国内 M&A を中心に事業規模や事業範囲を拡大した。それから、第 3 ステージでは、中国や日本をはじめとする市場に M&A やグリーンフィールド投資を行い、グローバルな販売ネットワークの構築を図った。第 2 ステージまでは飲料事業部門と化粧品事業部門の戦略の方向性は同じであった。しかし、LG 生活健康は、化粧品事業部門に経営資源を集中させた。その理由は、①アジアにおける化粧人口の増加に伴う需要の拡大という外部環境の変化と、②LG 財閥の創業当時（1947 年）からの化粧品事業部門における蓄積された内部資源（R&D や販売網など）と、③韓国政府の化粧品産業に対する政策の後押しがあったからだと考えられる。

化粧品事業部門の戦略の特徴は、まず、自社にないものは外部から獲得することである。例えば、LG 生活健康はメイクアップブランドの不在を VOV（ボブ）の M&A で補い、マスマーケット向けの化粧品企業である THEFACESHOP の M&A で専門店（約 700 店舗）を確保した。それから、グローバル販売ネットワーク構築のための積極的な海外進出戦略も特徴である。これらの海外進出は同業のアモーレ・パシフィックでも見られるが、LG 生活健康との大きな違いは、LG 生活健康は積極的な M&A による海外進出を進めていることである。また、先進国と途上国によって海外進出の方法の違いも明らかになった。LG 生活健康は、参入障壁が高い先進国市場では M&A を、比較的参入障壁が低い途上国市場ではグリーンフィールド投資を行っている。

もっとも、本研究では、海外進出方法の選択において、なぜその方法を選択したのかについては十分に考察することはできなかった。海外進出方法選択の動機には、カントリーリスクや事業間のシナジー効果なども考慮されていると考えられる。これらの点についての考察は、今後の課題である。

- 1 LGCI は LG 化学が前身で、1995 年にロンドンで株式公開された。2001 年の上場廃止に伴い、LG 化学と LG 生活健康の 2 社に事業分割された。
- 2 シェアに関するデータは『LG 生活健康事業報告書』（2015 を）、「コカコーラ・ボトリング」の記事は『韓国経済新聞（Web 版）』を参照（2010 年 10 月 30 日付）。
<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2010102910761>、2016 年 6 月 12 日アクセス。
- 3 海外進出は、M&A 以外に提携によっても行われているが、大規模な経営資源の投入を必要とする M&A の方が、戦略的な重要性は高いとされる。
- 4 欧米化粧品企業のアジア市場への傾斜は、フランスの自然派化粧品大手のロクシタンでもみられる。『日本経済新聞』2016 年 8 月 27 日付朝刊。

結章

第 1 節 本研究の結論

本研究の第 1 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力が実際に向上したか否かを、統計分析を用いて検証することであった。本研究では、これを第 5 章で行った。国際貿易統計データから算出した TSI と RCA 分析を行い、韓国化粧品産業の堅調さを明らかにした。TSI 分析では、韓国の輸出競争力の向上と、輸出特化カテゴリーが浮き彫りになった。とりわけ、韓国化粧品の中で基礎化粧品類の比較優位性は、RCA 分析からも同等の結果が得られた。したがって、韓国化粧品産業の国際競争力は年々増していることが検証できた。以上の結果から、本研究の第 1 の結論は、「韓国化粧品企業の国際競争力は向上した」ということである。

次に、本研究の第 2 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力の背景にある要因の中で、企業の戦略の変化を具体的に解明することであった。本研究では、その変化を、企業を取り巻く事業環境と企業の戦略的行動という 2 つの観点から分析した。以下、本研究の第 2 の結論として、その分析結果の要点をまとめる。

まず、事業環境面の分析においては、韓国化粧品産業の構造分析（第 2 章）、法規制（第 3 章）と R&D 政策（第 4 章）について詳しく検討した。韓国化粧品産業の構造分析では、企業を取り巻く事業環境の特徴を明らかにした。それは、内需市場の限界と幼稚産業を保護育成しようとする政府の政策、その政策による資本と技術の蓄積、最後に中国を含む東南アジア市場の急成長であった。法規制と規制改革に関して、韓国では 1999 年以降、外資系化粧品企業による韓国市場への参入の規制緩和が実施されてきた。1999 年の化粧品法の制定では輸入化粧品の事前品質検査が廃止された。さらに、韓国政府が化粧品産業を「重点育成産業」と位置付けた 2007 年以降は、韓国化粧品産業の競争力強化に向けた様々な改革と規制緩和が積極的に実行されてきた。2007 年の改正では全成分表示が義務化され、さらに 2011 年の改正では原料審査制度が廃止された。その一方で、韓国の化粧品規制改革においては、韓国国内化粧品産業の保護・発展を促す内容も多かった。とりわけ、化粧品法の制定により、新しく導入された韓国独自の化粧品カテゴリーである「機能性化粧品」は、一般化粧品よりも審査基準が厳しいなど、外資系企業による開発が困難である。また、R&D 政策に関しても、韓国政府は 2007 年以降、政府による化粧品産業への R&D 支援を解禁したほか、企業の海外市場開拓、生産設備、雇用などにも予算支出を増やし始めた。

第 6 章と第 7 章では、これらの事業環境の変化を踏まえた上で、韓国二大化粧品企業であるアモーレ・パシフィックと LG 生活健康の海外進出戦略の変化を事例分析した。アモーレ・パシフィックは、2020 年までにアジア No.1 の化粧品企業になると同時に世界第 7 位の化粧品企業になることを目指している。とりわけ、同社は、化粧品市場が急成長している中国市場を海外進出戦略の柱としており、本研究では、その中国市場進出戦略を分析した。

まず、アモーレ・パシフィックについては、中国市場におけるブランド戦略の時系列の検討から、いくつかの成功要因が浮き彫りになった。1つ目の成功要因は、中国における資生堂のブランド戦略のベンチマーキングであった。資生堂の中国進出は1980年代までさかのぼる。現に、欧米の先進化粧品企業と対等に競争を繰り広げている唯一のアジア化粧品企業である。資生堂を先発企業とし、90年代に進出したアモーレ・パシフィックを後発企業とした上で、2社のブランド・ポートフォリオを比較すると類似していることがわかった。2つ目は、資生堂の製品価格との差別化（プライス戦略）であった。3つ目は、消費者である中国人への広告に親しみと文化の「類似性」を取り入れるなど、個々のブランドコンセプトにもその「類似性」採用したことであった。

次に、LG生活健康については、3つの異なる戦略ステージを、事業環境によって采配している。LG生活健康は、海外企業との業務提携を行い（第1ステージ）、2008年の金融危機の終息以降は韓国国内M&Aを中心に事業を拡大し（第2ステージ）、そして、中国や日本をはじめとする海外市場へ進出した（第3ステージ）。とりわけ、第3ステージ以降は、化粧品事業部門に、経営資源が集中的に投入された。これは、①アジアにおける化粧人口の増加に伴う需要の拡大という外部環境の変化と、②LG財閥の創業当時（1947年）からの化粧品事業部門における蓄積された内部資源（R&Dや販売網など）と、③韓国政府の化粧品産業に対する政策の後押しがあったからだと考えられる。

第2節 本研究の意義

1. 学術的意義

この研究の学術的な意義は、まず、韓国化粧品産業の競争力の実態を定量的なデータ分析を試みたことである。貿易統計を用いた産業の競争力の有無を論じた研究は多い。しかし、化粧品産業に焦点を当て、さらに化粧品の詳細カテゴリーまで分析を行った研究は、筆者が調べた限り見当たらない。また、韓国化粧品企業の競争優位性の獲得の要因を、事業環境分析（外部要因）と企業の戦略行動（内部要因）に分け、各企業の事例分析を行った研究もない（定性分析）。

本研究の第1の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力が実際に向上したか否かを、統計分析（定量分析）を用いて検証することであった。まず、国際貿易統計データは信用度が高いUNCOMTRADEから算出されたデータを使用した（2000年～2015年）。TSI分析からは、韓国化粧品産業の対世界市場における輸出競争力向上が時系列の分析から明らかになった。また、化粧品のカテゴリー別のTSI分析からは、カテゴリー別競争力の程度が明らかになった。

日本と中国のTSI分析を韓国と同様に行い、3国の平均を比較することで、3国間の輸出競争力の現状と変化を明らかにした。この分析結果によると、日本と中国化粧品産業は、やや競争力を失っていることが明らかになった。

さらに、日本と韓国化粧品産業との2国間TSI分析では、韓国は日本より輸出競争力は

劣っていることが明らかになった。一方、中国と韓国の 2 国間 TSI 分析からは、韓国の輸出競争力が中国より勝っているという結果が得られた。

RCA 分析では、対世界市場と 3 国間の貿易データから、3 国間の比較優位の在り処とその程度を数値化した (2000 年～2015 年)。この分析から、日本化粧品産業は世界市場で一定のシェアを維持しており、比較優位も確認された。中国化粧品産業も対世界市場における比較優位も確認された。韓国化粧品産業の RCA 分析では、平均の値はやや下降傾向であるが、基礎化粧品類カテゴリーにおける比較優位は増加が見られた。

上記の TSI と RCA 分析から、韓国化粧品産業の比較優位が明らかにされた。しかし、なぜ、どのような要因で韓国化粧品産業は競争優位を獲得したかという問いに対する答えは見つからない。その答えは、各企業の戦略行動にあると筆者は考え、各企業の戦略行動の背景と実行戦略、戦略の結果を事例分析でまとめた。

本研究の第 2 の課題は、韓国化粧品企業の国際競争力の背景にある要因の中で、企業の戦略の変化を具体的に解明することであった。アモーレ・パシフィック事例分析では、同社の海外市場進出戦略、とりわけ中国市場におけるブランド戦略を分析した。この事例分析からは、アモーレ・パシフィックのブランド戦略は資生堂ブランドの模倣戦略と差別化戦略、(主に販売価格を安く売る) が取られた。加えて、中国を含む中華圏という市場を意識した、文化の類似性をブランドイメージに組み込んだ戦略が取られている。また、LG 生活健康の海外市場戦略の事例では、アモーレ・パシフィックの海外進出戦略との相違点も浮き彫りになった。上記 2 つの事例、すなわち、中国市場における先発参入企業である資生堂とのブランド戦略の比較した研究と LG 生活健康の海外進出戦略に関する研究は、筆者が調べた限り見当たらない。

そのほかに、日本における韓国の企業研究は財閥研究が中心であるが、それ以外の企業についての研究は少ない。本研究では、韓国の化粧品企業の中で、韓国の非財閥企業や化粧品ベンチャー企業の最近の動向や R&D 戦略についても具体的に明らかにした。

2. 実践的意義

2000 年代まで日本の消費者における韓国化粧品の認知度はほぼ皆無であった。しかし、日本と韓国の化粧品貿易額は 2016 年には約 2 億 5 千万ドルの規模になり、韓国から輸入された化粧品額も約 1 億 3 千万ドルまでに上っている。日本の百貨店や専門店の販売棚にも韓国化粧品が置かれるケースが増えてきている。また、インターネット販売サイトでも、その売れ筋ランキングには韓国化粧品が並んでいる。テレビ通販番組でも、欠かせない商品として韓国化粧品が頻繁に登場している。このような状況を踏まえても、既に日本の消費者は韓国化粧品に深い親しみを感じ、毎日使用する化粧品として位置づけていると考えられる。

中国市場においても、韓国化粧品は、欧米化粧品と対等な競争を繰り広げている。韓国の免税店は、連日中国観光客で賑わっている。韓国の免税店の売上高 (約 8 兆ウォン) に

占める化粧品の割合は約 45%というデータもある¹。また、韓国化粧品大手のアモーレ・パシフィックの「SULWHASOO」ブランドのみの免税チャンネルで売上高は 1 兆ウォンを超えている（約 25%）²。

上記のような現状を踏まえた上で、本研究の実践的な意義として、いくつか挙げる事が出来る。

まず、第 1 に、「幼稚産業に対する保護育成」を目指す国内外の多くの政策立案者にとって、本研究における分析結果、さらにはその考察は、大いに役立つものでありうると期待される。1990 年代以降の貿易のグローバル化を背景に、各国は自由貿易政策を進める圧力にさらされ、これを推進しながらも、自国の「幼稚産業に対する保護育成」も課題として取り組まなければならなくなった。例えば、日本は TPP をはじめとする FTA の推進を経済活性化政策の柱としているが、その一方で、米をはじめとする農業の保護・育成にも取り組む必要性に迫られている。

このことに関連して、本研究では、韓国政府は、大手外資系化粧品ブランドの韓国市場への参入を積極的に開放しながらも、自国の化粧品産業の競争力を高めるための方策を取ることで、自由貿易と自国産業の発展の両方を同時に達成することに成功したことを解明した。自国の化粧品メーカーに有利な機能性化粧品という新たな化粧品カテゴリーを導入し、これにより外資系メーカーが参入できない新たな化粧品市場を創造した。また、これ以外の市場でも、外資の参入により市場の強力なプレイヤーが増えたことで、韓国化粧品メーカーの企業努力を促した。この企業努力によって高められた競争力は、結果として国内外での国際競争力の向上へとつながった。

第 2 に、国際競争力の強化を目指す化粧品メーカーにとっても、本研究における分析結果とその考察は、参考になるだろう。日本化粧品メーカーは、国際競争力で韓国化粧品メーカーに後れを取っているが、その要因は上記の産業政策だけでなく、企業戦略の違いにも求められる。1990 年代にアモーレ・パシフィックは、中国市場に参入した。中国市場でのアモーレ・パシフィックの売上高は、1970 年代から中国市場に参入した資生堂にわずか 30 年程度で追いついた。アモーレ・パシフィックが競争力を高めた要因は、資生堂よりも安い価格設定をしていることだけではない。資生堂が販売していない、なおかつ中国発祥の漢方の概念を化粧品に導入した韓方化粧品を新たに中国市場へ投入し、韓国と中国の類似性を強調した。これは、その広告に、韓国在住中国人タレントに起用するまでの徹底ぶりであった。このような現地戦略は、海外進出を目指すそのほかの韓国化粧品メーカーや、欧米大手化粧品メーカーに後れを取るそのほかの国の化粧品メーカーにとって、戦略立案の有益な資料であると考えられる。

第 3 節 今後の研究課題

本研究には、以下のような今後の課題もある。韓国化粧品企業の経営戦略の解明という点では、アモーレ・パシフィックと LG 生活健康以外の企業の戦略については十分に分析で

きなかった。加えて、第4章で明らかにしたように、R&D 支援政策は化粧品 OEM/ODM 専門企業、原料開発企業、ベンチャー企業育成をも意図したものであったので、これらの企業についての考察も今後求められるだろう。また、国際競争力のある韓国企業の戦略の変化や特徴を解明したが、これらの変化や特徴が各社の国際競争力の向上にどのように結びついてきたのかについてまでは十分に解明できなかった。

注

- 1 韓国関税庁、<http://www.customs.go.kr/kcshome/main/index.do> 2017年2月20日アクセス。
- 2 アモーレ・パンフィックの『事業報告書』(2015)25頁。LG生活健康の免税チャンネルでの販売額は公表しない。しかし、韓国関税庁資料によると、「Sulwhasoo」ブランドの売上が第2位で、第1位は同社の「WHOO」ブランドであった。

参考文献

<日本語文献>

- アーカー・デイビッド（陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳）（1994）『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社。
- アーカー・デイビッド（陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳）（1997）『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』ダイヤモンド社。
- アーカー・デイビッド（阿久津聡訳）（2000）『Brand Leadership : ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社。
- アーカー・デイビッド（阿久津聡訳）（2005）『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社。
- アーカー・デイビッド（阿久津聡訳）（2014）『Aaker on Branding : ブランド論—無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社。
- 青山紘一（1988）「知的所有権と情報紛争（I）知的所有権の現状と動向」『情報管理』Vol.31、No.7、589-607 頁。
- 秋元浩（2011）「知財情報を活用した企業戦略—ライフサイエンス分野を中心として」『情報管理』Vol.54、No.7、377-386 頁。
- 浅海信行（2010）『世界不況を乗り越える韓国・台湾・中国企業—成長の軌跡と競争戦略』勁草書房。
- 浅羽茂（1991）「下位企業の競争優位維持可能戦略—新製品のポジショニングについて—」『学習院大学—経済論集』第 28 巻第 2 号、1-21 頁。
- 浅羽茂（2004）『経営戦略の経済学』日本評論社。
- 安部悦生（2010）「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、37-62 頁。
- 安賢貞（1999）「ブランド中心マーケティングとブランド・システム—ワコールのブランド構築期を事例に—」『経済論叢別冊—調査と研究』第 17 巻、59-74 頁。
- アンゾフ・イゴール（田中英之・青木紘一・崔大龍訳）（2007）『戦略経営論』中央経済社。
- 李玉燮（2006）「韓国における化粧品法規制の現状と課題」*Fragrance Journal*、2006-1、37-40 頁。
- 石井康之（2005）「知的財産研究の複合的視点—対外経済活動と特許データの事例から—」『研究—技術—計画』Vol.20、No.2、133-141 頁。
- 井田泰人（2012）『大手化粧品企業の経営史的研究』晃洋書房。
- 板木雅彦（1985）「多国籍企業と内部化理論—S.ハイマーから折衷理論にいたる理論的系譜とその検討（上）—」『経済論叢』第 136 巻第 2 号、153-174 頁。
- 井上達彦（2012）『模倣の経営学』日経 BP 社。
- 井原久光（2004）「ブランド構築の理論と実際—ハーゲンダッツのケース—」『長野大学紀要』第 25 巻第 4 号、93-111 頁。

- 今西伸二編著（1994）『日本企業の国際化戦略』同文館。
- 宇佐美和歌子・境新一（2006）「広告によるマーケティングと消費者心理に関する研究—女性消費者をターゲットとする日産自動車の事例を通して—」『東京家政学院大学紀要』第46号、53-72頁。
- 内田盛也（1988）「産業国際化と知的所有権—先端技術開発の国際関係—」『研究 技術 計画』Vol.3、No.1、4-18頁。
- 衣長軍（2011）「FDIの要因に関する比較研究」『東アジア評論』第3号、153-159頁。
- 江上哲（2013）『ブランド戦略から学ぶマーケティング—消費者の視点から企業戦略を知る—』ミネルヴァ書房。
- 榎本吉孝（2010）「韓国の知的財産事情（概観）」『特許研究』No.50、73-78頁。
- 太田正孝（2012）「メタナショナル化する競争環境と CAI トライアングル」『早稲田商学』431号、323-348頁。
- 大塚章弘（2006）「成長期待産業の生産活動における産業集積の役割—新事業創出寄与事業を中心に—」『経済研究』第57巻第3号、224-235頁。
- 岡部遊志（2014）「フランスにおける「競争力の極」政策」*E-journal GEO*、Vol.9、No.2、135-158頁。
- 奥田聡・安部誠編著（2008）『韓国主要産業の競争力』アジア経済研究所。
- 織田基一（2002）「差別化戦略の本質：いかにして価格低下競争から脱するか」『経営・情報研究』No.6、99-113頁。
- 梶原勝美（2010）「ブランド・マーケティング体系（Ⅶ）—「商品分類」から「ブランド分類」へ—」『専修大学社会科学年報』44号、127-149頁。
- 香月秀文（2010）『新版 化粧品マーケティング』日本能率協会マネジメントセンター。
- 金森久雄・荒憲治郎・森口親司（2001）『経済辞典第3版』有斐閣。
- 川崎泰史（2006）「R&Dの資本化について」*New ESRI Working Paper Series*、No.1、http://www.esri.go.jp/jp/archive/new_wp/new_wp010/new_wp001.pdf。
- 金秉基（2003）『韓国の経済発展と国際貿易に関する実証分析』博士論文、神戸大学大学院。
- 金秉基（2004）「国際貿易と経済成長に関する実証分析—韓国における海外資金と油種が経済成長に及ぼした効果—」*Journal of International Cooperation Studies*, Vol12, No.2。
- 久保広正（2000）「EUの国際競争力と産業政策」『神戸大学 経済学研究』第46巻、31-61頁。
- 熊谷聡（2012）「貿易結合度の適切な応用についての考察」『アジア経済』第53巻第3号、57-68頁。
- ケビン・レーン・ケラー著、恩藏直人監訳（2010）『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。
- コトラー・フィリップ、アームストロング・ゲイリー、恩藏直人（2014）『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』丸善出版。
- 小松美枝（1992）「ブランド・ロイヤルティとブランド・マーケティング」『一橋研究』第

- 17号第3巻、41-64頁。
- 近藤正幸（2004）「科学技術における日本の政策革新—科学技術政策からイノベーション政策へ—」『研究 技術 計画』Vol.19、No.3/4、132-140頁。
- 佐久田昌治（2009）「国際的な競争の時代におけるわが国の知的財産・技術戦略の方向性—ドイツの産学官連携システムとの対比を通じて—」『知財ジャーナル』Vol.2、23-32頁。
- 佐久間信夫（2002）『現代の多国籍企業論』学問社。
- 櫻木理江（2011）「ブランド・ポートフォリオ戦略と事業成果—資生堂国内化粧品事業の事例分析—」『一橋研究』第35巻第4号、33-51頁。
- 佐々木高成（2006）「海外 R&D 活動に関する日本企業と欧米企業の特徴と差異」『国際貿易と投資』No.66、4-20頁。
- 澤田浩二（2013）「チャンドラー経営史の展開と企業理論—現代企業の競争優位の源泉をめぐって—」『社会システム研究』第26号、83-102頁。
- 澤田康幸（2003）『国際経済学』新世社。
- 茂野正史（2012）「わが国の国民経済計算における R&D 資本化の導入に向けて」『国民経済計算』No.149、83-99頁。
- 資生堂『有価証券報告書』各年。
- 島田邦男（2013）「中国・韓国化粧品市場とその特許」*Cosmetic Stage*, Vol. 7, No. 3、10-19頁。
- 清水龍瑩（1989）「競争優位の戦略と強みネットワーク」『三田商学研究』第32巻第4号、1-28頁。
- 新宅純二郎（1994）『日本企業の競争戦略』有斐閣。
- JETRO（2016）「上海化粧品市場・流通調査」日本貿易機構
https://www.jetro.go.jp/ext_images/Reports/02/2016/0d50ec97763a76a8/shanghai_cosme_report_201603.pdf
- JETRO（2012）「中国化粧品市場調査報告書」日本貿易機構、
https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000887/cn_cosmetics_market.pdf。
- JETRO 上海事務所（2011）中国における化粧品輸入制度』日本貿易機構、
https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000822/cosmetics_china.pdf。
- JETRO ソウルセンター（2008）『韓国における化粧品輸入制度』日本貿易機構 1-20頁、
https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000077/kankoku.pdf
- JETRO 北京センター（2008）『中国における化粧品輸入制度』日本貿易機構 1-15頁。
- ジェフリー・ジョーンズ著、ビューティビジネス研究所訳（2011）『ビューティビジネス—「美」のイメージが市場をつくる』中央経済社。
- ジェラード・R.ウングソン・リチャード・M.スティアーズ・スンホ・パク著、奥本勝彦監訳、（2005）『韓国企業のグローバル戦略』中央大学出版部。
- 関下稔（2002）「海外直接投資の概念と規定に関する一考察—OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment、Third Edition を中心にして—」『立命館国際研究』第14巻第4号、91-116頁。

- 瀬藤澄彦 (2012) 「なぜ競争優位が持続しないのか—世界的なコモディティ化現象と新たな競争モデルの構築」『帝京経済学研究』第 45 巻第 2 号、119-138 頁。
- 高井真 (1986) 「経済摩擦と国際戦略の革新—協調・共生への模索—」『産業経営研究』第 6 号、49-70 頁。
- 竹森俊平 (1995) 『国際経営学』東洋経済新報社。
- 田口敏行 (2004) 「最近の米国における R&D 戦略の特質—支出主体と活動主体によるパフォーマンス分析—」『静岡産業大学 国際情報学部研究紀要』第 6 号、131-156 頁。
- 田中洋編 (2014) 『ブランド戦略全書』有斐閣。
- 張智利 (2010) 『メガブランド—グローバル市場の価値創造戦略 (碩学叢書)』碩学舎。
- 唱新 (2001) 『グローバリゼーションと中国経済』新評論。
- 手島茂樹 (2006) 「変革期における日本の対外直接投資—日本企業の競争力強化への道—」、『国際ビジネス研究学会年報』、151-169 頁。
- 寺町信雄 (2009) 「日中間の貿易構造の特徴：1996 年-2005 年」『経済学研究』第 58 巻第 4 号、1-21 頁、北海道大学。
- 寺町信雄 (2014) 「純輸出曲線について」『京都産業大学経済学レビュー』No.1, 210-224 頁。
- 都根佑 (1987) 「日本の経済発展における産業政策の役割に関する一研究」『一橋研究』第 11 巻第 4 号、93-107 頁。
- 中川涼司 (2013) 「中国企業の多国籍企業化—発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション—」『立命館国際研究』第 26 巻第 1 号、53-73 頁。
- 仲村淳 (2011) 「韓国の化粧品特集—韓国の化粧品規制について—」*Cosmetic Stage, Vol.5, No.5*、68-73 頁。
- 中村公一 (2003) 『M&A マネジメントと競争優位』白桃書房。
- 中村真人 (2011) 「韓国における産業発展と知識社会の形成」『経済と社会：東京女子大学 社会学会紀要』第 39 巻、1-15 頁。
- 西田達昭 (2005) 「産業組織論の理論的系譜と規制緩和」『国際教養学部紀要』Vol.1、157-166 頁。
- 野田容助・黒子正人編 (2011) 『国際貿易データを基礎とした貿易指数と国際比較・分析』アジア経済研究所。
- 朴熙成 (2015) 「韓国化粧品産業の変遷と化粧品企業の持続的競争優位性の源泉に関する予備的な考察—アモーレ・パシフィックのケースを中心に—」『福岡女学院大学 国際キャリア紀要』Vol.1、45-68 頁。
- 畠山俊宏 (2010) 「海外研究開発拠点の地域特性—立地特殊優位性の視点から—」『社会システム研究』21 号、185-208 頁。
- 服部巖 (2003) 「資生堂の中国市場開発戦略」、多国籍企業研究会編、『21 世紀 多国籍企業の新潮流』、ダイヤモンド社、234-245 頁。
- 馬場錬成 (2008) 「知財戦略この 10 年間の改革と将来動向」『情報管理』Vol.50、No.10、637-643 頁。
- 馬場敏幸 (2014) 「中国・韓国・日本の自動車部品相互依存構造の分析」『JAIST 年次学術大会公演要旨集』196-199 頁。
- 原陽一郎 (2001) 「国際競争力とは何か—産業のパフォーマンスからイノベーション・システムのパフォーマンスへ—」『長岡大学紀要』第 1 巻、1-22 頁。

- 福田佳之（2006）「貿易構造から見た日本製造業の国際競争力を探る」『経営センサー』東レ研究所、10-19 頁。
- 藤本隆宏（2005）「アーキテクチャの比較優位に関する一考察」*RIETI Discussion Paper Series*, 05-J-013, <http://www.rieti.go.jp/publications/dp/05j013.pdf>.
- 藤本隆宏（2007）『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書。
- 古川一郎（1993）「日本企業のプライシング」*Japan Marketing Journal*, 第 12 巻、4-14 頁。
- ブルーム・J（1992）『日本の驚異—最強の技術力はいかにつくられたか』三田出版会。
- 風呂勉（1968）『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- 増田和久（2012）「韓国化粧品法の改正とその影響」*Fragrance Journal*, 2012-3、10-12 頁。
- 松浦祥子（2014）『グローバル・ブランディング—モノづくりからブランドづくりへ』碩学舎。
- 松本和幸・花崎正晴（1989）『日・米・アジア NIEs の国際競争力』東洋経済新報。
- 圓真耶子（2014）「アジア新興国の化粧品マーケット動向—進む化粧品メーカーの新興国進出」大和総研 *Emerging Market Newsletter*, No.26。
- 丸山雅祥（2010）『経営の経済学』有斐閣。
- 水尾順一（1998）『化粧品のブランド史—文明開化からグローバルマーケティングへ』中公新書。
- 宮本文幸（2013）「中国市場における化粧品市場の成り立ちと今後の展望」『愛知大学国際問題研究所紀要』141 号、81-97 頁。
- 関康鐸（2010）「日本の木材産業における国際競争力の分析」『東京大学農学部演習林報告』122 号、27-39 頁。
- ミンツバーグ・ヘンリー（DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳）（2007）『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社。
- 村山和恵（2004）「成熟市場における企業の経営戦略—化粧品業界を事例とした考察—」『新潟青陵大学紀要』第 4 号、157-170 頁。
- 柳川範之・森尚子（2010）「アジアの「内需」をけん引する所得層」*NIRA* モノグラフシリーズ No.31。
- 山口隆英（1999）「多国籍企業の成長に関する論理的課題—多国籍企業理論の視点からの展望—」『商学論集』第 68 巻第 1 号、33-59 頁。
- 山口敏行編（2014）『デュアル・ブランド戦略—NB NB and/or PB』
- 山之内昭夫（2001）「科学技術領域の国際競争力・評価指標の動向」『大東文化大学経営論集』第 1 巻第 1 号、103-116 頁。
- 山本学（2010）『進化する資生堂 中国市場とメガブランド戦略』翔泳社。
- 湯沢威（2006）「国際競争力の経営史」『経営史学』第 41 巻第 4 号、27-34 頁。
- 尹錫彦（1999）「韓国企業の海外直接投資：その推移と M&A 経験」『国際開発研究フォーラム』第 11 号、167-183 頁。

<英語文献>

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*, New York: The Free Press.
- Ahlstrom, D & G. Bruton. (2004) "Turnaround in Asia: Laying the Foundation for Understanding this Unique Domain," *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 5-24.
- Ansof, H. (1965) *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons. (中村元一訳 (1980)、『戦略経営論』産業能率大学)
- Arvidsson, A. (2006) *Brands: Meaning and Value in Media Culture*, London: Routledge.
- Asakawa, K. & Y. Doz (2002) *Shiseido 1998*, Paris: Insead Case Study, Insead.
- Balassa, B. (1965) "Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage," *The Manchester School*, 33(2): 99-123.
- Balassa, B. (1989) *Comparative Advantage, Trade Policy and Economic Development*, Harvester Wheatsheaf.
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd edition, Prentice Hall. (岡田正大訳 (2008) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続 (中)』ダイヤモンド社)
- Buckley P. & Casson M. (1981) "Optimal Timing of a Foreign Direct Investment," *Economic Journal*, 91: 75-87.
- Buckley, P. (1983) "New Theories of International Business: Some Unsolved Issues," in Casson, M. (ed.), *The Growth of International Business*. London: George Allen & Unwin.
- Casson, M. (1979) *Alternatives to the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- Catry, B (2003) "The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods," *Business Strategy Review*, 14(3): 10-17.
- Caves, R. (1974) "The causes of direct investment: Foreign firms shares in Canadian and UK manufacturing industries." *Review of Economics and Statistics*, 56: 279-293.
- Chevalier, M. & M. Gutsatz (2012) *Luxury Retail Management. How the world's top brands provide quality product and service support*, Singapore: John Wiley & Sons.
- Child, J. (2000) "Theorizing about organizations cross-nationally," *Advances in International Comparative Management*, 13: 27-75.
- Chu, A.C., Y. Furukawa & Ji. L (2014) "Patents, R&D Subsidies and Endogenous Market Structure in a Schumpeterian Economy," *Southern Economic Journal*, 82(3): 809-825.
- Chua, B.H. (2004) "Conceptualizing an East Asian Popular Culture", *Inter-Asia Cultural Studies*, 5: 200-221.
- Corbellini, E. & Saviolo, S. (2009) *Managing Fashion and Luxury Companies*, RCS Libri S.p.A: Milan. (長沢伸也・森本美紀監訳, 安達満・井上龍・長田たまみ・河野愛子・木曾悟郎・小宮理恵子・佐々木綾・野手滋訳 (2013) 『ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメントーブランド経営をデザインするー』東洋経済新報社)
- D'Aveni, R. A. (2010) *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power*, Massachusetts: Harvard Business Press. (東方雅美訳 (2011) 『脱「コモディティ化」の競争戦略』中央経済社)
- Dinopoulos, E. (2006) "Growth in Open Economics, Schumpeterian Models," in Reinert, K. & Rajan, R. (eds.), *Princeton Encyclopedia of the World Economy*, Princeton University Press.

- Direct Investment Technical Expert Group (2004) "ISSUES PAPER (DITEG) #20: Definition of Foreign Direct Investment (FDI) Terms," <https://www.imf.org/External/NP/sta/bop/pdf/diteg20.pdf>.
- Doherty, A. M. (2000) "Factors Influencing International Retailer's Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector," *Journal of Marketing Management*, 16(1-3): 223-245.
- Dolan, R. J. & Simon, H. (1996) *Power Pricing: How managing Price Transforms the Bottom Line*, New York: The Free Press
- Dunning, J. (1979) *Explaining Changing Patterns of International Production in Defence of the Eclectic Theory*, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(3): 269-295.
- Dunning, J. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*, London: George Allen & Unwin.
- Dunning, J. & Lundan, S. M. (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, [2nd ed.], Edward Elgar.
- Edell, J. A. & Moore M. C. (1993) "Chapter 13: The Impact and Memorability of Ad-Induced Feelings: Implications for Brand Equity," in Aaker, D. A. & Biel, A. L. (eds.), *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, NY: Psychology Press.
- Euromonitor, *Datamonitor Personal Care Market Data*, (2002~2015)
- Fionda, A. M. & C. M. Moore (2009) "The Anatomy of the Luxury Fashion Brand," *Journal of Brand Management*, 6(5-6): 347-363.
- Hamel, G. (1996) "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, July-August, 69-82.
- Hill, C. W. L., Hwang, P. & Kim W. C. (1990) "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal*, 11: 117-128.
- Hirsh, S. (1976) "An international trade and investment theory of the firm." *Oxford Economic Papers*, 28: 258-270.
- Hitt, M.A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1997) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*, West Publishing Company.
- Hopkins, B. E. (2007) "Western Cosmetics in the Gendered Development of Consumer Culture in China," *Feminist Economics*, 13(3-4): 287-306.
- Horst, T. (1972) "Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study." *Review of Economics and statistics*, 54: 258-266.
- Hoskisson, R. E., Eden, L. Lau, C. M. & Wright. M. (2000) "Strategy in emerging economies," *Academy of Management Journal*, 43: 249-267.
- Huang, S. (2011) "Nation-branding and Transnational Consumption: Japan-mania and the Korean wave in Taiwan," *Media, Culture & Society*, 33(1): 3-18.
- Huh, C-G., Wu J., & Sun F. (2016) "Do Hallyu (Korean wave) Exports Promote Korea's Consumption Goods Exports?," The International Conference of the Association of Korean Economic Studies(AKES) on Korea and the World Economy XV, [http://www.akes.or.kr/eng/papers\(2016\)/F38.pdf](http://www.akes.or.kr/eng/papers(2016)/F38.pdf).
- Hung, K.H., Li, S.Y., & Belk, R.W. (2007) "Glocal Understandings: Female Readers' Perceptions of the New Woman in Chinese Advertising," *Journal of International Business Studies*, 38(6): 1034-1051.
- Hyeock, L., & Matthew, R. M. (2009) "The Moderating Effects of Home Region Orientation on R&D Investment and International SME Performance: Lesson from Korea," *European Management Journal*, 27: 316-326.
- Hymer, S. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Iwabuchi, K. (2002) *Recentring Globalization: Popular Culture and Japanese*

- Transnationalism*, NC: Duke University Press, Durham.
- Iwabuchi, K. (2004) *Feeling Asian Modernities: Transnational Consumption of Japanese TV Dramas*, Hong Kong: Hong Kong University Press.
- JETRO (2011) "Cosmetics," *Guidebook for Export to Japan*,
https://www.jetro.go.jp/en/reports/market/pdf/guidebook_cosmetics.pdf.
- Jones, G. (2010) *Beauty Imagined: A History of the Global Beauty Industry*, Oxford University Press. (江夏健一・山中祥広訳『ビューティビジネス―「美」のイメージが市場をつくる』中央経済社、2011年。)
- Jones, G. (2011) "Globalization and Beauty: A historical and Firm Perspective," *EurAmerica*, 41(4): 885-916.
- Jones, G., Kiron, D., Dessain, V., & Sjoman, A. (2005/2006) "L'Oréal and the Globalization of American Beauty", *Harvard Business School Case Studies*, Harvard Business School Publishing.
- Jones, G., Kanno, A. & Egawa, M. (2007) "Making China Beautiful: Shiseido and the China Market", *Harvard Business School Case Studies*, Harvard, MA: Harvard Business School.
- Kapferer, J. N. & Bastien, V. (2009) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page. (長沢伸也訳『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリー ブランドをいかに構築しマネジメントするか』東洋経済新報社、2011年。)
- Keller, K. L. (2009) "Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding," *Journal of Brand Management*, 16(4): 290-301.
- Kim, L. (2002) "Technology Transfer and Intellectual Property Rights: The Korean Experience,"
<http://www.iprsonline.org/resources/docs/Kim%20-%20ToT%20and%20IPRs%20-%200Blue%202.pdf>.
- Kim, M. (2011) The Role of Cultural Industry: Some Observations from Korea's Experience, *Keio Communication Review*, 33: 163-182.
- Kirmani, A. & Wright, P. (1989) "Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality," *Journal of Consumer Research*, 16(3): 344-353.
- Levin, R. & Reiss, P.C. (1984) "Tests of a Schumpeterian Model of R&D and Market Structure," in Griliches, Z. (ed.), *R&D, Patents and Productivity*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 175-208.
- Li & Fung Research Centre (2012) "China's Cosmetics Market, 2011," *China Industry Series*, Issue 20,
http://www.funggroup.com/eng/knowledge/research/industry_series20.pdf.
- Lury, C. (2004) *Brands: The Logos of the Global Economy*, London: Routledge.
- Mansfield, E., (1985) How Rapidly Does New Industrial Technology Leak Out?, *Journal of Industrial Economics*, 134: 217-223.
- Moon, I. & Cho J. H. (2011) "The Chemical Industry of South Korea: Progress and Challenges," *American Institute of Chemical Engineers*, December, 40-66.
- Moor, L. (2007) *The Rise of Brands*, Oxford: Berg.
- Moore, C. M., Fernie, J. & Burt, S. (2000) "Brands without Boundaries: the Internationalization of the Designer Retailer's Brand," *European Journal of Marketing*, 34(8): 919-937.
- Morgan, N.A. & Lopo, L.R. (2009) "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 73(1): 59-74.
- Morgan, R.E. & Constantine, S.K. (1997) "Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique," *Management Decision*, 35(1): 68-78.
- Nelson, P. (1974) "Advertising as Information," *Journal of Political Economy*, 82(4): 729-754.

- Nezakati, H., P.Y. Chua & A. Maryam (2013) "Antecedents Impact on Brand Loyalty in Cosmetics Industry," *Journal of Applied Sciences*, 13(1): 126-132.
- OECD, *OECD FDI Statistics*: <https://www.oecd.org>.
- Oh, C.H. & Rugman, A.M. (2006) "Regional Sales of Multinationals in the World Cosmetics Industry," *European Management Journal*, 24(Nos.2-3): 163-173.
- Oh, C.H. & Rugman, A.M. (2007) "Regional Multinationals and the Korean Cosmetics Industry," *Asia Pacific Journal of Management*, 24: 27-42.
- Oyama, S. (2009) "The Emergence of Pan-Asian Brands: Regional Strategies of Japanese Cosmetic Brands" *Media International Australia*, 133: 85-96.
- Park, C.W., Bernard, J.J., & Deborah, J.M. (1986) "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, 50: 135-145.
- Parry, M. (2001) *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill.
- Peng, M.W. (2005) "Perspectives—From China Strategy to Global Strategy," *Asia Pacific Journal of Management*, 22: 123-141.
- Petersen, B. & Welch, L. S. (2000) "International Retailing Operations: Downstream Entry and Expansion via Franchising," *International Business Review*, 9: 479-496.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Porter, M.E. (2008) "The Five Competitive Forces that Shape Strategy," *Harvard Business Review*, 186(1): 79-93.
- Rugman, A. M. (1981) *Inside the Multinationals*, London: Croom Helm.
- Rugman, A. M. & Li, J. (2007) "Will China's Multinationals Succeed Globally or Regionally?," *European Management Journal*, 25(5): 333-343.
- Rugman, A. M. & Oh, C.H. (2008) "The International Competitiveness of Asian Firms," *Journal of Strategy and Management*, 1(1): 57-71.
- Smith, S. (2003) "Brand Experience", in R. Clifton and J. Simmons (eds), *Brands And Branding*, London: The Economist.
- Sun, H., Kim S., & Heo, E. (2016) "What Attracts Chinese Customers to Repurchase Korean Cosmetics?," *Advanced Science and Technology Letters*, 126: 55-60.
- Tionel, J. (1998) *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press.
- United Nations, UNCOMTRADE <http://comtrade.un.org/>
- United Nations (2010) *Manual on Statistics of International Trade in Services (MSITS 2010)*, https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/seriesM_86Rev1e.pdf
- Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle." *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190-207.
- Vollrath, T. L. (1991) "A Theoretical Evaluation of Alternative Trade Intensity Measures of Revealed Comparative Advantage," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 127(2): 265-280.
- Wells, L. (1972) *The Product Life Cycle and International Trade*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Wolf, B. (1977) "Industrial diversification and internationalization: Some empirical evidence," *Journal of Industrial Economics*, 26: 177-91.
- World Economic Forum (2014) *The Global Competitiveness Report 2014-2015*.
- Xu, G. & Feiner, S. (2007) "China's Beauty Economy: Buying Looks, Shifting Value, And Changing Place," *Feminist Economics*, 13(3-4): 307-323.
- Yang, D. & Fryxell, G.E. (2009) "Brand Positioning and Anti-Counterfeiting Effectiveness. A Study of Managers' Perceptions of Foreign Brands in China," *Management International Review*, 49: 759-779.
- Yang, X., Sreenivasan, J. & Govindan, M. (2012) "Ideal Types of Strategic Innovation. An Exploratory Study of Chinese Cosmetic Industry," *International Journal of Business and Management*, 7(17): 78-87.

<韓国語文献>

- アモーレ・パシフィック『事業報告書』(各年版)。
- Lee, Kyong-A (2012)『消費者政策報告書』第34号、韓国消費者保護院。
- Lee, Jun-Ho & Ko, Yong-Hee (2009) “Strategic Evolution of Kolmar Korea:Toward another 100yr for Kolmar Korea”, *Korea Business Review*, pp1-50.
- Lee, Jung-Ja & Lee, Myong-Gyu (2008) 国内外の化粧品規制の現状および比較 『医薬品法規学会誌』,3(1・2):57-70.
- Lee, Mi-Ja (2007) 「国内化粧品産業の現況と発展戦略」『文化産業研究』, 7(2):125-137
- LG 生活健康『事業報告書』(各年版)。
- 韓経ビジネス 2013年 第912号、韓国経済新聞社。
- 韓国関税貿易研究院 (2015)『HS品目別輸出入通関編覧』。
- 韓国化粧品協会『化粧品生産実績資料』(各年版)。
- 韓国医薬品輸出入協会 『Facts & Survey Report』(各年版)
- 韓国保健産業振興院、保健情報センター <https://www.khidi.or.kr>
- 韓国保健産業振興院、『化粧品産業分析報告書』(各年版)。
- 韓国輸出入銀行：<https://www.koreaexim.go.kr>
- Kang, Hwa-Seok (2016) 「アモーレ・パシフィックの成功とグローバルブランド戦略事例」『グローバル経営研究』33-65頁。
- Kim, Hyok-Hwang (2012)『最近の国内企業によるM&Aの主な特徴』対外経済研究院。
- Kim, Soo-Yoen (2015)「海外M&A現状及びその課題」*KERI Brief*, 15-20.
- Kim, Bo-Yon& Ding & Park, Jung-Min (2016), “The Effects of Localized Brand Name, Image of Korean Celebrity Advertising Model and Image of Country-of-origin on Chinese Consumers” Choice Behaviors, *Korean Corporation Management Associator*. 23(3).
- Kim & Lee (2012)『韓国大衆文化コンテンツ好感度及び訪問意図の調査』韓国観光公社 R&D Center.
- Kyong, Gi-Yeol (2010)「機能性化粧品研究開発動向」『工業化学展望』第13巻、第4号、pp.1-10.
- Shim, Woo-jung & Kim, Eun-sil., (2010) “Diversified Analysis of the Correlations Between Investment and Performance of Korea R&D Programs” 『技術革新学会誌』13(1): 1-27.
- Jung, Sang-eun (2014)「韓国の対中国部品産業の貿易不均衡要因分析」『韓日経商論集』第45巻。
- Jung, Gap-nyeon & Lee, Su-Hee(2016), “A Study on the Effect of Chinese Consumers’ Attachment toward Korean Hallyu stars on the Authenticity and Trust of Korean Cosmetic Brands”. *Korean Trade Review*. 41(4): 185-219.
- Choi,Seok-joon & Kim, Sang-sin (2009) ”The Analysis for Effect on Government R&D Subsidies by using PSM”, 『韓国産学技術学会論文誌』10(1):200-208
- Park, Jong-suk (2014)『2014年上半期化粧品上場企業の経営実績分析』韓国保健産業振

興院・保健情報センター。

- Moon, H.C. (2002) 「海外直接投資の動機、グローバル調整及び進入累計を説明する新しい理論：韓国企業の実証分析の為の不均衡理論」『国際・地域研究』11(4):1-20.
- Ro, Ho-Sick (2011) 「韓方化粧品開発及び市場現況」 *News & Information for Chemical Engineering*, 29(1):38-42.
- Han, Ki-Jo & Lee, Hong-Bae (2016) 「韓国素材部品産業の競争力及び産業内貿易分析」、『韓日経商論集』第72巻、韓日経商学会。
- Han, Ki-Jo (2011) 「韓国鉄鋼産業の対日本および対中国に関する研究—対日本の競争力を中心に一」東北ア経済研究 23 (2)、韓国東北亜学会。
- Yang, Ji-Hea (2014) 『化粧品産業分析』 KYOBO 証券。
- You, Beom-Jong (2003) "A Study on Construction of the Effective management and Service of the National R&D Outcome Information", 『韓国文献情報学会誌』 第37巻第4号。

初出一覧

本論部のいくつかの章は、これまでに発表された論文の内容を加筆修正したものである。以下に各章の内容の初出一覧を示す。

- 第1章 これまでの投稿論文の先行研究レビューの内容を整理し、本論文の内容に合わせ、加筆修正。
- 第2章 「日・中・韓の化粧品産業の構造的特徴と競争力変化の分析」『韓日経商論集』第74巻の一部、2017年2月。
- 第3章 「韓国における化粧品の規制改革」『経営学論集』第86集（Web版）、2016年12月。
- 第4章 「韓国化粧品産業のR&Dと競争力の向上」『経営行動研究年報』2016年7月。
- 第5章 「貿易統計を用いた韓国化粧品産業の競争力分析」『創価大学大学院紀要』第37号、2015年12月。「日・中・韓の化粧品産業の構造的特徴と競争力変化の分析」『韓日経商論集』第74巻、2017年2月。
- 第6章 「中国におけるアモーレ・パシフィックのブランド戦略」『創価大学大学院紀要』第36号、2014年12月。
- 第7章 「LG生活健康の全社戦略と事業戦略分析—化粧品事業部門を中心に—」『アジア経営研究』へ投稿済、2016年。