

日本化粧品企業のグローバル活動 -中国化粧品市場に着目して-

阿部里江子 有田真捺

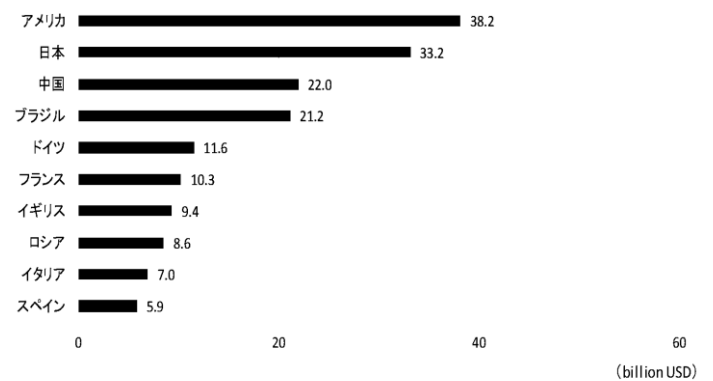
第1章 はじめに

1.1 研究背景

図 1-1, 図 1-2 からわかるように 2000 年代に入り、中国の化粧品市場の規模は 2010 年より 5 年間で約 1.7 倍に拡大している[1]。中国市場規模の拡大の背景には、中国経済の発展と化粧人口の増加によって、中国化粧品市場の構造に変化が起きたことが挙げられる。具体的には、中国人の所得が増加したことで、低価格帯製品から高品質で高価格帯の製品を求める消費者が増えたことである。中国市場において日本のブランドは中価格帯から高価格帯の製品を多く市場に投入している。しかし、中国化粧品市場の企業シェアをみると同じく高価格帯の製品が多い欧米系が上位を占めている。図 1-3 の中国化粧品市場の企業シェアの割合では欧米の企業が 35%以上を占めていることがわかる。2006 年から 2015 年で、日本の化粧品企業は資生堂が 4.0%を占めている。そのため、日本は欧米と比較すると割合が高いとはいえない。二つ目は、流通チャネルの変化である。近年では、中国越境 EC における化粧品販売の規制が緩和されたことにより、対象となるスキンケア、メイクアップ、髪用、指用、香り用などの非特殊用途化粧品を購入しやすくなっている。三つ目は、韓国化粧品企業や中国化粧品企業、フランス化粧品企業の飛躍が中国化粧品市場で成長していることである。また、日本の化粧品市場でも中国人を中心としたインバウンド消費の影響を受け、スキンケア化粧品やメイクアップ化粧品が市場を拡大している。

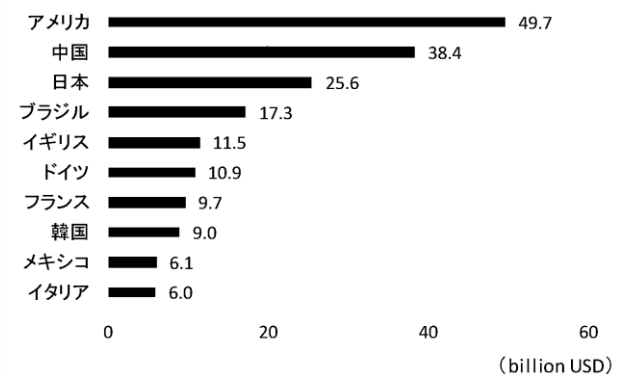
このように、中国化粧品市場規模の拡大や構造の変化により、日本化粧品企業も中国の消費者に向けた新たなブランド展開をはかっている。

図 1-1 化粧品市場規模上位 10 カ国の変化(2010 年)



(出典)みずほ銀行産業調査部より筆者作成

図 1-2 化粧品市場規模上位 10 カ国の変化(2015 年)



(出典)みずほ銀行産業調査部より筆者作成

図 1-3 中国化粧品市場の企業シェア

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

(出典)みずほ銀行産業調査より筆者作成

1.2 研究目的

中国化粧品市場が拡大し構造が変化する中、市場シェアの高い欧米や中国や韓国などのアジア企業のシェアが高まっている。中国化粧品市場でも主要都市を中心に拡大しているため、中国の内陸部では今後も持続的に拡大していくと考えられる。そこで、日本の化粧品企業の中国シェアをどのように効率的かつ効果的に伸ばしていくかを売上高と流通の面から考察する。

第 2 章 日本化粧品企業の現状

2.1 日本化粧品企業の海外展開

日本化粧品企業の中国化粧品市場への進出は、中国化粧品業界が本格的に発展した 1980 年代半ばからである。近年の動向として、日本大手化粧品メーカーの資生堂、花王、コーセーは中国での新たな市場を求めて取り組みを始めている。

資生堂は中国において、中国の女性のニーズや肌に応えるためのブランドとして現地化されたオプレ、ウララ、ピュア&マイルド、DQ(ディーキュー)などを展開している。他にも、2015 年度から 2017 年度までかけて行われた資生堂の「新3ヵ年計画」では、エリアに着目した営業体制に刷新し、消費者との接点となる店頭 BC(ビューティーコンサルタント)についても、美容知識や対応技術の向上によって競争力を強化している[2]。

花王は「ソフィーナ」ブランドの新シリーズを 2018

年から中国で発売する。また、化粧品事業のテコ入れとして、研究開発を背景にした商品設計を前面に出した販促活動を徹底する。カネボウ化粧品を含めて中国戦略を見直しており、これまで店舗の縮小やブランドの絞込みを進めてきた。新ブランドの立ち上げを機に、ブランドイメージの再構築をはかる[3]。

コーセーは中国や台湾などアジアを含めた美容スタッフのメイクアップや接客応対力を競い合う「グローバル EMB コンテスト」を開催している。コンテストの開催により、美容スタッフのモチベーションを高め、接客レベルを向上させることで、カウンセリング販売現場における顧客接客店を強化している[4]。

そこで、本研究では 3 社の取り組みを比較し、売上にどのような差が生じるのか考察していきたい。

2.2 資生堂

資生堂は中国の上海・北京に、研究開発所や生産工場を合わせて 4 ヶ所に展開しており、その地域の特性にあった製品開発を行っている [5]。

① 研究生産拠点

資生堂麗源化粧品有限公司(北京工場)

- ・1993 年設立

上海卓多姿中信化粧品有限公司

- ・1999 年設立

資生堂(中国)研究開発中心有限公司(中国イノベーションセンター)

- ・2001 年設立

上海华妮透明美容香皂有限公司(上海ファーニー)

- ・2010 年設立

中国沿岸部を中心に生産の拠点を設置し、事業の拡大を行っている。

② 現地生産ブランドの低迷

資生堂は中国専用ブランド「ウララ」や「オプレ」などを中国の化粧品専門店を通じて、現地生産の化粧品を販売している。しかし、中国の消費者は中国製の化粧品を好まない傾向にある。同じ化粧品を買うのであれば、円安を利用して、中国で売られている

日本製の資生堂を買うか、日本で資生堂商品を買いたいと思っている[6].

③流通の変化

流通面では、資生堂が主力の流通にしてきた百貨店が不振で各地で閉店している。消費者が百貨店から EC¹に流れてきているのが要因である。こうした変化が起きている中、資生堂は長年築いた百貨店の流通を切ることはできないため、EC へと容易に転換できていない[7].

2.3 花王

花王は日本を含むアジア地域での一体運営を推進している。海外への事業展開は 1964 年にタイ、台湾から始まる。その後、香港、シンガポール、インドネシア、フィリピン、中国、ベトナムへと進出を拡大している。アジアにおいては中国を中心としたアジア展開の強化をしている。単に販売をするだけでなく、研究や生産を現地で行っている[8].

① 研究生産拠点

花王(上海)化工有限公司

・2012 年設立

② 花王の中国向け商品

従来は日本での売れ筋商品をそのまま中国でも販売したが、価格は現地メーカーの約 2 倍で、高付加価値商品の認知は広まったものの、販売は思うように伸びなかった。こうした事態を受け、これまでの高所得者向け商品主体の体制に加えて、中間所得層向けの商品を投入した。

③ 流通の変化

現地で製造し、主要都市のスーパーマーケットを中心に販売活動を行っている。百貨店が中心だった主力ブランド「ソフィーナ」の販売チャネルをドラッグストアにも拡大し、販売を行っている[9].

2.4 コーセー

①研究生産拠点

高絲化粧品有限公司

・1987 年設立

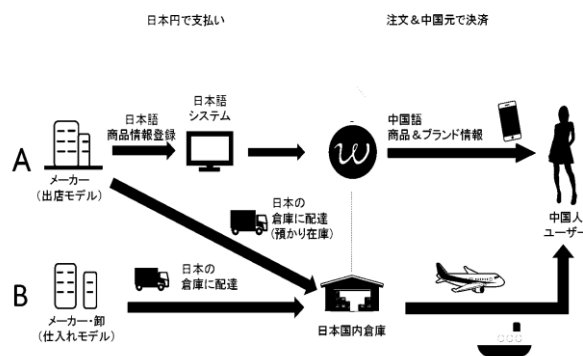
中国市場における現地ブランド品の生産供給をしてきたが、同社が中国化粧品市場でより存在感のある企業として事業拡大するためには、グローバルな事業環境変化への対応が必要であり、経営資源を集中化して販売事業に専念することが最善の手段と判断し、持分譲渡を決議している[10].

②流通の変化

2017 年 10 月 31 日の日本経済新聞によると、コーセーは中国での化粧品生産から撤退する方針を決めた。年内にも現地生産子会社の高絲化粧品(杭州市)を売却。中国向け商品の全量を日本からの輸入と委託生産に切り替える。現地消費者の品質志向が強まる中「メイド・イン・ジャパン」を前面に出すと述べられている。中国人観光客による大量購入の対象となった日本製のスキンケア化粧品でドラッグストアなどの店舗に置かれていない通販化粧品は、越境 EC を利用してマーケティング活動を行う。

コーセーは Inagora (インアゴラ) が運営する中国向け越境 EC プラットフォーム「豌豆公主(ワンドウ)」にて、通販子会社コーセープロビジョンが展開する「米肌(まいはだ)」ブランドの「肌潤化粧水」「肌潤クリーム」など 16 品の販売を開始している(図 2).

図 2-1 EC



(出典)2017 年 10 月 26 日号週刊粧業より筆者作成

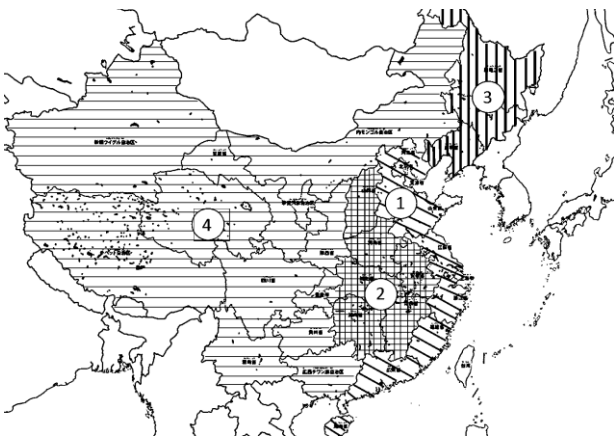
¹ コンピューター・ネットワーク上での電子化された商取引全般

第3章 中国市場・化粧品分野について

3.1 中国市場

本研究では、地級市区を図 3-1 のような地図を活用し地理的特徴を示した。環渤海湾経済圏や上海経済圏などの高所得地域の沿岸部は図 3-1 の「①東部」に位置しており、その他の内陸地域は「②中部」「③東北部」「④西部」の3つに区分される。日本化粧品企業は北京市や上海市、杭州市などの沿岸部に生産拠点を置いている。

図 3-1 地級市区の区分



(出典) 日本総合研究所より筆者作成

①東部	②中部	③東北部	④西部
北京市 天津市 河北省 上海市 江蘇省 浙江省 福建省 山東省 広東省 海南省	山西省 河南省 安徽省 江西省 湖北省 湖南省	遼寧省 吉林省 黒龍江省	内モンゴル自治区 広西チワン族自治区 重慶市 四川省 貴州省 雲南省 チベット自治区 陝西省 甘肅省 青海省 寧夏回族自治区 新疆ウイグル自治区

(出典) 日本総合研究所より筆者作成

3.2 化粧品分野

薬事法によると「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、皮膚も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記されている。また、「頭髪用化粧品」「皮膚用化粧品」

「仕上用化粧品」「香水・オーデコロン」に区分される[12]。

中国化粧品市場でのカテゴリーの売上構成比について、全カテゴリーとして増加傾向にあるが、特にスキンケアカテゴリーは増加傾向にある。本研究では、スキンケアとコスメタリーのカテゴリーを研究の対象とする。

以下の図 3-2 は、中国市場に進出している化粧品のブランドを輸出品と現地生産で区分したものである。

図 3-2

資生堂	
輸出品	現地生産
ANESSA(アネッサ) bareMinerals(ベアミネラル) クレ・ド・ポー ポーテ dicila(ディシラ) ELIXIR(エリクシール) エチューセ HAKU(HAKU) iPSA(イプサ) MAQUILLAGE(マキアージュ) NARS(ナース) 専科 SHISEIDO Za(ジーエー)	AUPRES欧珀莱(オブレ) AQUAIR 水之密活(アクエア) PURE&MILD 泊美(ピュア&マイルド) 悠莱 urara(ウララ) DQ(ディーキュー)

(出典) 資生堂グループ企業情報サイトより筆者作成

花王	
輸出品	現地生産
SOFINA Qurel ALLIE Impress(インプレス) EVITA(エビータ) KANEBO(カネボウ) CHICCA(キッカ) KATE(ケイト) suisai(スイサイ) DEW TWANY(トワニー) freeplus(フリープラス) Freshel(フレッシュェル) LISSAGE(リサージ) LUNASOL(ルナソル)	AQUA SPRINA(アクア エスプリーナ)

(出典) Kao 花王株式会社企業情報サイトより筆者作成

コーセー	
輸出品	現地生産
puredia(プレディア) 雪肌精 INIFINITY(インフィニティ) ESUPURIQUE(エスプリーク) NATURE&CO(ネイチャーアンドコー) HAPPYBATHDAY(ハッピーバスディ) COSME DECORTE(コスメデコルテ) 潤肌精 JILLSTUART(ジルスティアート)	美膳媛(メイシヤン) AVENIR(アヴニール) WHITEST(ホワイトテスト) REFINE(リファイン)

(出典) 株式会社コーセー企業情報サイトより筆者作成

第4章 先行研究

李(2014)では日韓化粧品企業の国際戦略に関する考察をしている。資生堂は北京と上海の二つの会社をコントロールし、商品の供給体制を構築した。中価格帯に代表される中国のオリジナルブランドの展開と同時に、高級ブランドを輸出して、グローバル戦略を展開している[13]。

楊(2012)では中国市場における小売形態の発展のプロセスを考察している。2007年から現在において、中国政府が様々な景気刺激策を行い、それにより経済が発展し、沿岸部だけでなく内陸部でも国民の収入が増え、中間所得層の拡大が確実に進んでいる[14]。

第5章 本研究の新規性と仮説

5.1 本研究の新規性

先行研究では資生堂の国際戦略や、日系企業同士の経営戦略の比較が行われていない。そこで、日本の化粧品業界の中で中国事業を展開している資生堂、花王、コーセーの3社でグローバル活動を比較し、その結果から中国化粧品市場において戦略が効果的かつ効率的なものであるか。また、中国での販売拠点が偏っている原因についても考察する。

仮説①

中国化粧品市場規模が拡大している中、中国や韓国の市場シェアは伸びている。しかし、日本の中国化粧品市場シェアは停滞している。

つまり、市場シェアと売上が比例しているため、資生堂、花王、コーセーの中国事業の年度別売上を見た際に、現時点での3社の経営戦略が中国化粧品市場において、適切であるといえないのではないかと。

仮説②

日本化粧品企業は、中国化粧品市場で販売されている化粧品を価格帯で市場分割した場合、高価格帯の化粧品ブランドは上海や北京などの沿岸部・主要都市を中心に展開されている。

そのため、資生堂、花王、コーセーの3社は、内陸

部へ向けた商品開発や販売などの取り組みを進め、地域展開を拡大させているのではないかと。

仮説③

中国人消費者に向けた、化粧品の開発や商品化がされているものと、日本から輸出している化粧品には売上に差が生じているのではないかと。また、この仮説から、日本の高品質なものを輸出したら売上が伸びるのではないかと考えられる。

第6章 調査方法

6.1 調査概要

①売上の比較

資生堂、花王、コーセーの3社の中国事業での売上高の状況を把握し、企業が行っている戦略が本当に売上に良い影響を与えているのかを調査する。事前調査では3社の内、中国事業の売上がわかるのは資生堂のみである。そのため、中国事業のみの売上高データを花王とコーセーに直接聞き込みを行う。

②進出地域

どの企業のホームページを調べても主に沿岸地域への進出は確認できているが、内陸部のどの地域に進出しているのかはわかっていない。そこで、3社が内陸部の地域において、どの地域で生産拠点や販売拠点を強化した市場の拡大しているのかを調査する。

③ブランドの違いを考察

日本から輸出している商品と現地化されている商品の売上の割合を比較し、その差からどちらの商品が中国人消費者に受け入れられているか。また、日本製か中国製かで売上に影響が出るのかを具体的に明らかにするため、電話調査を行った。

・ 調査対象

株式会社資生堂、花王株式会社、株式会社コーセー

・ 調査日:2018年1月25日(木),1月26日(金)

・ 調査方法:電話調査

・ 質問項目

- ① 中国事業のみの売上データはあるか。
→資生堂の中国事業のデータは決算短信に記載されているため、花王とコーセーのみ質問を行う。
- ② 中国市場の中で進出していない地域はどこか。
- ③ 現地化されている商品と日本からの輸出品の売上に差が生じているのか。

6.3 調査結果

まず調査結果の概要は以下に示すことができる。

	①	②	③
資生堂	○	△	×
花王	×	○	×
コーセー	△	△	△

- は、正確なデータがある。
- △は、データはあるが正確とはいえない。
- ×は、データがない。

・資生堂

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年12月期
資生堂	90,723	111,495	114,776	120,479

上の表は資生堂の中国事業の売上高を示している。2013年から2015年までは3月決算であった連結対象会社は、2016年から決算日を3月31日から12月31日に変更した。この変更に伴い、資生堂とすべての連結対象会社の決算日が統一され、2016年の連結会計年度においては、資生堂および3月決算であった連結対象会社は、4月1日から12月31日までの9ヶ月間、12月決算である連結対象会社は、1月1日から12月31日までの12ヶ月間を連結対象期間としている。

- ①中国事業のみの売上高データはあるか。
→資生堂は、アジア全体の売上高データの他に中国事業のみの売上データも公表されていた。
- ②中国化粧品市場に進出しているが、具体的にどの地域に進出しているか。
→Webサイトに記載されていること以外は応えられない。

- ③化粧品で現地化している商品と日本からの輸出品のものとの売上高に差はあるか。
→Webサイトに記載されているもの以外は応えられない。

・花王

	2013年3月期	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期
花王	1,997	2,449	2,848	2,815

上の表は2013年から2016年のアジア事業の売上高を示している。

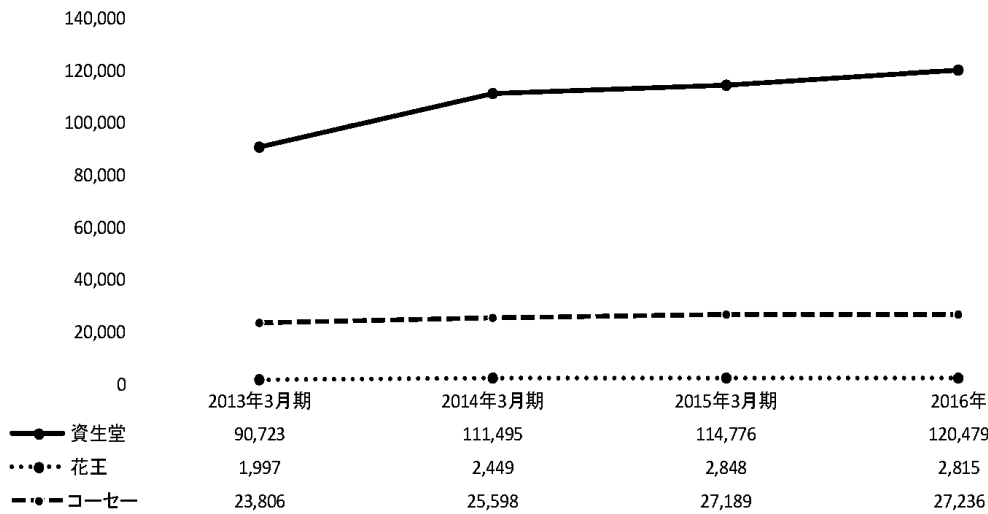
- ①中国事業のみの売上高データはあるか。
→Webサイトに公表しているもの以外は公表できない。
- ②中国化粧品市場に進出しているが、具体的にどの地域に進出しているか。
→化粧品の中でもSOFINAは、上海市、杭州市、南京市、无锡市、丸苏州市、长沙市、西安市に進出している。Qurelは上海市、江苏省、浙江省、湖北省、北京市、天津市、广东省、重庆市、四川省に進出している。
- ③化粧品で現地化している商品と日本からの輸出品のものとの売上高に差はあるか。
→詳しい売上高データは公表できない。

・コーセー

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
コーセー	23,806	25,598	27,189	27,236

上の表は2013年から2016年のアジア事業の売上高を示している。

- ①中国事業のみの売上高データはあるか。
→アジア売上高から中国3割、台湾3割である、正式な数字は応えられない。
- ②中国化粧品市場に進出しているが、具体的にどの地域に進出しているか。
→高級品を中心としており、特に力を入れて事業を行っている地域は上海市、北京市である。内陸部は進出しているところもあるが、沿岸部よりは比較的少ない。具体的な内陸部の進出場所は公表していない。



(出所)決算短信より筆者作成

③化粧品で現地化している商品と日本からの輸出品のものとの売上高に差はあるか。

→コーセーは早くに中国に進出し、1988年から2010年まで現地品を中心とする売上だった。しかし、徐々に中国の消費者の購買力が高くなり、消費者が「高くても良いものを使いたい」、「現地品よりも品質が良いものを使いたい」と考え出した。現地品はもちろん良い品質のものであるが、日本からの輸出品のものを好むようになり、現在では日本からの輸出品が中心になった。

調査結果から、中国事業の売上高について資生堂は正確なデータを得られたが、花王については企業側の方針によりデータを得ることはできなかった。コーセーについては、中国事業の売上高はアジア売上高の約3割を占めていることがわかった。上のグラフは、2013年度から2016年度までの資生堂の中国事業の売上高と、花王・コーセーのアジア事業の売上高の比較である。花王の場合、現地生産されている化粧品ブランドの数が、資生堂とコーセーで比較すると極めて少ない。また、内陸部への進出度が高いが、この4年間の中で売上高の成長が見られないことから、グローバル活動が適しているとはいえない。

次に、中国市場の中で進出している地域について、資生堂とコーセーは主に上海市や北京市などの沿岸部で事業展開を行っていた。花王は「東部」の沿岸部地域だけでなく「中部」「西部」の内陸部にも進出していることがわかった。仮説では企業が内陸部へ向けた事業展開を行っているのではないかと考えたが、電話調査からは沿岸部ほどの進出拡大は見受けられなかった。高品質ブランドのイメージを持つ日本化粧品は、低所得地域の内陸部では日本の化粧品より低価格の化粧品を選ぶ消費者が多いため、参入が難しいのだろう。最後に、日本からの輸出品と現地品の売上の差について、資生堂と花王については情報を得ることができなかった。コーセーは中国消費者の購買力が高くなり、現地品よりも品質の高い日本からの輸出品が好まれるようになったため、売上高の多くを占めるようになった。

7章 おわりに

7.1 本研究のまとめ

本研究では、中国化粧品市場における日本化粧品企業のグローバル活動について調査した。資生堂、花王、コーセー3社の中国での事業活動地域に注目してみると、対象ユーザーが富裕層や中間層であり、どの企業も沿岸部に集中している。すでに沿岸部大

都市では専門店だけでなく購買チャネルの選択の幅が広がっていることから、内陸部へ向けた新たな生産拠点の拡大や立ち上げをすと思われたが、今の段階では進めていないようだ。2013年から2016年までの3社の売上高をみると上昇してはいるが、この4年間で成長はそれほど大きな変化とはいえないだろう。特に花王とコーセーの売上高はほぼ変化していない。コーセーでは中国での売上高が約3割なのに対し、台湾も同じく売上高が約3割を占めている。国面積が台湾に比べ、中国の方は面積が大きくなるため売上もその分大きいはずだが、台湾と同等であるということは、中国での市場規模が一部に偏りすぎていることがいえる。

また、中国化粧品市場の企業シェアの割合で、日本の化粧品企業の中でトップの資生堂は、2006年から2015年の間でシェアの割合が変化していない。他にも中国消費者は現地化された商品よりも日本から輸出される商品の方が質も価値も高いと感じている。そのため資生堂や花王は今後、現地化の商品開発ではなく販売事業へ力を入れていくべきである。他の戦略としても内陸部の低所得層に注目し、商品の開発・販売を拡大していければあらゆる中国ユーザーの支持を集め、売上上昇にも繋がっていくと考える。

7.2 今後の研究課題

今回の研究では、中国事業の売上高については、正確に公表されている情報は資生堂のみであり、花王とコーセーは正確なデータを用いて分析を行うことができなかった。また、調査の対象を中国に進出している資生堂、花王、コーセーとしたが、3社以外の日本化粧品企業でのグローバル活動についても調査すべきであろう。

謝辞

本研究に際し、ご多忙の中、電話調査に応じていただいた皆様には厚く御礼申し上げます。

参考文献・URL

[1]みずほ銀行産業調査部、II-20.パーソナルケ

ア- 中国企業との連携・協業の可能性を探る、1.中国パーソナルケア-みずほ銀行(2016年)

https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sa/nyou/pdf/1055_22.pdf

[2]資生堂「新3ヵ年計画」(2015年)

http://www.shiseidogroup.jp/?rt_pr=tr318

[3]日本経済新聞 化粧品、花王が海外を強化 高機能品投入(2016年)

<https://www.nikkei.com/article/DGXLZO06586790X20C16A8TJC000/>

[4]週刊粧業コーセー「第6回グローバル EMB コンテスト」を開催(2017年)

http://www.syogyo.jp/news/2017/05/post_017854

[5]資生堂グループ企業情報サイト(SHISEIDO GROUP、研究開発、研究開発拠点)

<http://www.shiseidogroup.jp/>

[6][7] 梅本 博史 図解入門業界研究最新化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本[第4版](2016年)

[8] 花王統合レポート2017 | 花王株式会社

http://www.kao.com/jp/corp_ar2017/

[9]日本経済新聞(2010年)

https://www.nikkei.com/article/DGXNASDD150BV_V11C10A0TJ1000/

[10]流通ニュース コーセー/中国生産子会社を譲渡、「Made in japan」製品強化(2017年)

<https://www.ryutsuu.biz/strategy/j103126.html>

[11]E コマース(2017年)

http://www.syogyo.jp/news/2017/10/post_019338

[12]化粧品公正取引協議会「化粧品の表示に関する公正競争規約施行規則」

<http://www.cftc.jp/kiyaku/kiyaku02-1.html>

[13]中国における日韓化粧品企業の国際戦略に関する考察 李順子(2014年)

https://www.jstage.jst.go.jp/article/gscs/11/1/11_32/_article/-char/ja/

[14]中国市場における小売業態の多様化の発展プロセス 外資系小売企業の進出を中心として 楊陽(2012年)

<https://ci.nii.ac.jp/naid/120005269419/>