

韓国化粧品産業の変遷と化粧品メーカー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 -

パク ヒソン
朴 熙成

要 旨

本研究では、世界の化粧品市場でトップ9位に位置付けられ、2020年までに化粧品5大グローバル企業を目指すアモーレパシフィックを研究対象として考察していく。まず韓国国内の化粧品産業の概略を示す。次に国内における持続的な成長プロセスを分析し、現時点における事業戦略を概観する。さらにブランド・ポートフォリオ戦略を中心に分析し、その競争優位性を考察する。最後に一連の戦略から得られる示唆及び今後の課題を提示する。

I . はじめに

本稿では既存文献とここ数年のアモーレパシフィック（以下、AP）の事業報告書などの2次的な資料を通じて、APの競争優位の源泉とその特異性を考察する。そして、その競争優位性が今後も持続可能性であるかを探る。そのためにAPが模索している経営戦略とマーケティング戦略の変遷、さらにR&D戦略と現時点における動向を考察する。

そのために、韓国化粧品産業を概略し、その変遷と特性を見出す。次に最近の動向をと特徴を述べる。このような考察から、APは、一連の外部環境の変化にどのように適応し、成長をたどってきたかを分析する。化粧品産業の萌芽期では、市場保護のもとでの高い成長を遂げ、90年代半ばの市場開放時における成長と、2000年代以降の成長期における成長の軌跡を明示する。

Ⅱ．韓国化粧品産業概要

韓国化粧品産業は経済の発展とともに所得が増大することによって、1960年代から高い成長をしてきた。化粧品メーカーは先進国との技術提携、生産設備の現代化など品質向上に力を入れ、消費者からの良い反応を得ていた。1960年代から70年代においては少数の化粧品企業の寡占的な構造が続いたが、化粧品市場規模が大きくなるにつれ、様々なメーカーが化粧品産業に参入し、競争が激しくなった。その結果、大手企業の市場シェアが徐々に減少し、中小企業の市場シェアが上昇する傾向を見せた。

1980年代、国内化粧品メーカーは年平均20%強の高成長を遂げてきた。市場規模や生産規模も拡張し、巨大な市場に発展した。これらの要因は経済の成長に伴う国民所得の向上に加え、化粧品に対する消費者認識も変化し、化粧品が必需財に位置づけられていることによる。また、長い間国内市場は保護され、大手企業が台頭するようになった。この順調な化粧品市場成長は、需要の拡大という環境的要因だけでなく、国内化粧品メーカーの技術開発と品質やデザインの高級化、消費者マーケティングの実施など化粧品業界全体の努力の積み重ねの結果にもよる。さらに、化粧品流通市場の変化による消費者の購買行動の変化と海外化粧品の輸入急増による消費者の意識の変化など化粧品市場の需要を拡大させた要因である。その中、国内大手化粧品メーカーによる寡占化も進んでいる。89年の化粧品工業協会の集計によると、化粧品大手2社（太平洋化学、ラッキー）の市場占有率が50%にも登っている¹²⁾。このような寡占的な市場状況は2000年代に入っても続く。大手2社の市場占有率は50%以上で、上位10社までの企業が化粧品全体売上の80%を占めており、残りのマーケットをめぐる多くの零細企業が競争している¹⁾。

注目すべき転換点は、80年代半ばからは、輸入の自由化が進められ、海外の有名ブランド化粧品が国内に大量に入ってくるようになり、韓国化粧品市場は低成長の基調に入った。一方、韓国化粧品メーカーは多様化した消費者ニーズにうまく対応できず、新製品開発に遅れをとったこと、ウォン高による輸出条件が悪化したことも重なり、1989年から韓国化粧品業界の成長は鈍化した。それに比べ、海外のブランド輸入化粧品は高い成長率を示し、海外大手多国籍企業が進出するなど限られた国内市場をめぐる競争が一層激しくなった。このような状況を打開

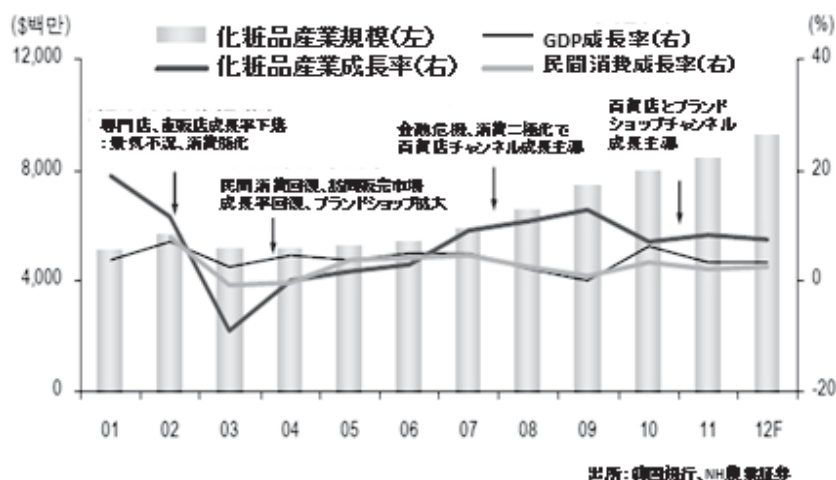
すべく韓国化粧品メーカーは、海外企業との技術提携、合併、新製品開発など一連の経営活動を通して、多くの新製品を市場に生み出す企業があれば、外部環境変化にうまく対処できず市場から撤退する企業も多かった²⁾。

90年代はじめは化粧品市場の国際化に伴い、韓国化粧品メーカーは研究開発に力を入れ、高品質の化粧品の製造や競争力の強化を図る。このような動きとともに、国内マーケットの成熟、人口減少の要因から化粧品市場の成長性は高く期待できなかった。しかし、化粧品生産規模も拡大するなど、限られた国内市場で大手外資系化粧品企業と厳しい競争に強いられるのが避けられなかったが、成長が著しくなり、経営力がある国内化粧品企業は海外進出を目指す。

韓国の化粧品産業はグローバル景気悪化と内需の鈍化にもかかわらず、高い成長率に達しており、この成長率は同じ期間において、非耐久財の売上高が年平均5%代の成長と比べると高いレベルに達していることが分かる。

2003年～2004年にクレジットカード危機が発生した際、国内化粧品市場は減少を示したが、2005年以降景気回復とともに成長を示した。化粧品市場は景気後退にもかかわらず、化粧品は必須財になり、2005年以降でも年平均10%以上の高成長を記録している。

図 韓国化粧品市場の概況

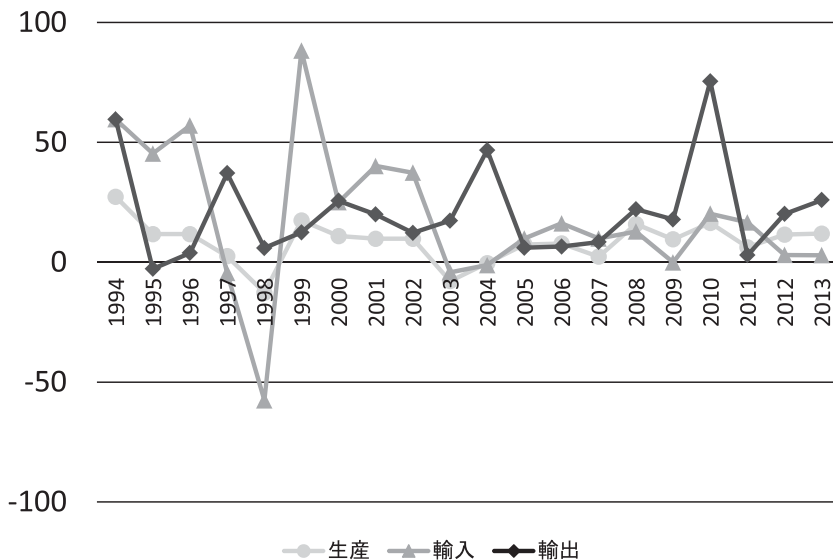


2012年韓国化粧品産業総生産規模は、7兆1,227億ウォンで、前年比11.5%の増加を表している。直近5年間年平均生産増加率の10.8%を大きく上回っており、国内・海外両方においてよい結果を示している。化粧品輸出も速いスピードで増加しており、2012年1兆2,024億ウォンに達し、前年比34.9%に急増している。これは化粧品市場はじめて輸出が輸入（1兆1,018億ウォン）をわずかながら抜いている。輸出の持続的な成長で、2012年は貿易収支黒字化に成功した。

この要因は、化粧品産業の発展とともに「韓流」が化粧品輸出に影響を及ぼしており、「韓流」の人気の高い中国、日本、東南アジア地域において化粧品輸出の伸長が大きく起因している。2012年韓国化粧品産業市場規模は7兆221億ウォンになり、前年比6.6%の増加を見せている。化粧品産業市場規模は年々増加し、2008年から2012年年平均8.3%の増加を表している。

特に2013年成長鈍化中でも12%の成長率を示し、前年度の成長率を上回っている（2011年6兆4,000億ウォン規模）ことは注目に値する³⁾。

図 年度別化粧品生産、輸出、輸入の増減率



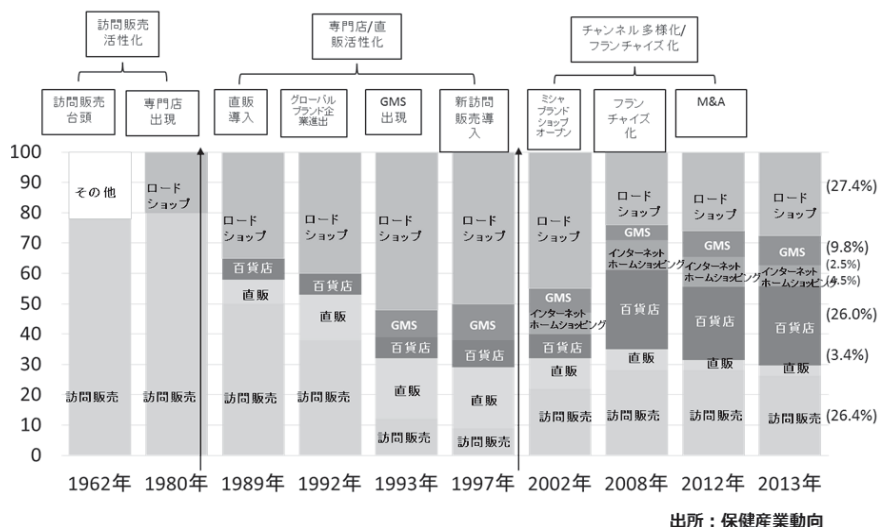
出所：韓国化粧品産業市場現況、輸出・輸入現況、KHISS 保健産業統計
(<http://khiss.go.kr/khidi>) にアクセス (2014年 2月20日)

Ⅲ．化粧品産業の変化の背景

Ⅲ - 1 . 流通市場の変化

韓国化粧品流通チャンネルは訪問販売、制度品販売、一般販売、業務用販売に分類できる。1962年からはじまった訪問販売は70年代後半と80年代初頭にかけて脚光を浴び、主な流通手段であった。つまり、韓国化粧品流通市場においては80%が訪問販売に依存しており、人的販売方式が流通チャンネルの主流を成しており、化粧品メーカーの収益を牽引してきた。しかし、訪問販売は女性の社会進出に伴い80年代半ばからはその勢いが冷めており訪問販売チャンネル以外の多角的なチャンネル戦略が必要であった。この時期から、韓国大手化粧品メーカーは制度品流通チャンネルに注目し、スーパーマーケット、コンビニ、GMSなどで化粧品を販売した。また、ドラッグストア、美容専門店なども新しい流通チャンネルとして台頭していた。1983年以降、制度品販売を行う「総合コーナー（割引販売店で図ではロードショップ）」が急増し、メインチャンネルになっていた。1988年は制度品販売が訪問販売を逆転するほど、制度品コーナーでの販売が成長し⁴⁾、60%を占めるようになった。しかし、店舗間加熱した割引競争、店舗の密集で収

図 韓国化粧品流通チャンネルの変化



益性の確保が困難などの問題を抱えていた。これを克服するため、定価販売制度を設けるなどにして、消費者が安心して購入できるように零細店舗や割引店舗を高級化粧品専門店で育成・発展させたり、チェーン展開したり、などマーケティングの多角化を進めることが至急の課題であった。⁵⁾

2005年以降本格化したブランドショップの成長とホームショッピング、GMSなどの流通チャンネルは化粧品企業の成長の要因であった⁶⁾。

それでは、なぜこのような変化が生じたのか。その要因として挙げられるのは、まず女性の社会進出の増加である。家庭内に女性が不在しており、訪問販売員(カウンセラー)が各家庭を尋ねても、消費者はいないのである。次に、消費者の個性化と成熟化を挙げられる。カウンセラーの進めによる製品選択ではなく、自分に合う製品を選択して購入するようになった。その上、化粧品が均質化しており、消費者がメーカーや製品ごとに違いを感じないまま、訪問販売を通じた製品購入は割高感を与えた。したがって、既存の訪問販売の行きづまりが見え始めており、新たな流通チャンネルの開発が必要であった⁷⁾。

訪問販売チャンネルの減少傾向は90年代に入っても歯止めがかからないと考えられ、訪問販売に取って代わる新たな流通チャンネルの展開が求められていたが、長年、培ってきた訪問販売チャンネルの維持、展開も企業がマーケティング戦略に組み込むのが課題であった。他方、制度品流通チャンネルをどのように開拓し、維持・発展させるのかという新たな戦略を練る必要がある。また、消費者の個性化・成熟化、消費者のライフスタイルに合った商品やマーケティング戦略の展開が求められている。したがって、消費者のニーズやウオントに合う製品開発、消費者のニーズに応じた多角化した製品を提供していくため、消費者行動を研究し、絶え間ないマーケティング調査が必要で、消費者に互応できる製品開発が望まれる⁸⁾⁹⁾。

Ⅲ - 2 . 製品の研究開発の動向

韓国化粧品メーカーは従来の原料の単純配合方式から脱し、80年代に入ってから、バイオテクノロジーを応用したバイオ化粧品の発売に化粧品の効能、効果を強調することになった。89年には、化粧品の新素材、新物質の研究開発と、肌の老化防止に挑戦する先端化粧品の発売するなど品質の高機能性、高効率性、高級化を追求する新たな動きが出た。このように、化粧品の研究開発のレベルが高度

化されるにつれ、海外の大手有名化粧品と肩を並ぶほどの製品の開発力を備えるようになった。

化粧品の市場自由化の前に、海外有名ブランドの参入で国内のメーカーは、今までの技術開発に一層拍車をかけ、海外有名ブランドと競い合える製品と容器のデザインの開発が必要であった。それを受け、多様な製品開発ならびに製品のセグメンテーションを意識した製品開発が要求される⁹⁾。また、機能性化粧品や漢方化粧品の開発、効能や品質面においても海外有名ブランドに劣らない製品作りが必要で、各企業が研究開発に力を入れている。詳細は AP の R&D で説明する。

Ⅲ - 3 . 広告の傾向

化粧品は広告と密接な関係を持っている。広告は、TV 媒体を介して集中的に広告活動をしたが、80年代で後半から消費者に多くの情報を一度に効率的に伝達することが難しくなったと感じた化粧品メーカーは、消費者の変化に対応し、イベントの実施を活発に行われるようになった。新製品発売の際には、モデル選抜大会、メイクアップショーなど大型イベントを実施するなど消費者に接近しやすい広告媒体や手段を積極的に活用している傾向になる¹⁰⁾。

Ⅲ - 4 . 製品コンセプトの変化

化粧品のプロダクト・サイクルの変化が激しく、短縮傾向を見せている。この要因は、化粧品がファッション化していることと、上で述べた社会変化によるところが大きい。特に製品コンセプトの変化をみると、化粧品が「美しさの表現」手段から「皮膚の保護」の手段へ、さらに「細胞保護」へとされており、医薬品的な性格も併せ持つようになった¹¹⁾。しわ対策、アンチエイジング製品など高機能性の製品と自然派化粧品、複合高機能化粧品など先端科学を活用した製品開発に力を入れている。

これは、従来の化粧品メーカーが行ってきた四季の区分による製品細分化から脱した、年齢別、地域別、所得別など消費者のニーズに合致した製品開発を行っていることを示している。

化粧品市場が成長し、成熟期に入っている中、製品コンセプトにおいて先端科学を利用した高品質、高級化粧品に加え、自然派化粧品の発展が推測できる。また、顧客ライフスタイルに合わせた製品や容器デザインの開発など、消費者を多

様なセグメントに分類し、製品を開発していることを意味している。今後はより緻密で精細された消費者マーケティング戦略の展開が今後の市場をリードすることが明らかである。¹²⁾

Ⅲ - 5 . プロモーション戦略^{13), 14)}

訪問販売チャンネルのプロモーションでは訪問販売員による人的販売活動（personal sales）に加えて、試用品や販促物の提供でプロモーション活動を展開してきた。この流れは現在も続いている。訪問販売時は、販促物が最も強いコミュニケーションツールで、実際の補助的な広告媒体の役割を果たしたと解釈できる。

しかし、90年代において流通チャンネルの変化と制度品の販売を通じて販売量が増加するようになり、消費者の製品に対する信頼性と認知度が重要な要素になった。したがって、メディアを利用した広告活動の重要性が増していた。また、ダイレクト・マーケティング・イベント活動も重要視された。こうしてみると、大衆向け広告で均等化している製品コンセプトを差別化できる広告クリエイティブ戦略が重要性を増している。

消費者に感性的な部分だけを強調するより、消費者の心理を思い描ける新しい化粧品の広告戦略が求められている。

Ⅳ . 2000年代以降の韓国化粧品産業の特徴

低迷で消費が伸び悩んでいる状況でも、中高年をターゲットにした機能性化粧品、ヤングエイジ用の化粧品、流通チャンネルの多様化などで化粧品に対する需要は景気と関係なく今後も拡大していくと予想できる。

機能性製品の成長で長期的に化粧品全般の収益性が増大している。一方、消費者嗜好の多様化による製品数の増加、商品の低価格化などにより厳しい状況が続いている。このような状況の中、消費者のニーズに即した製品開発、研究開発が求められている。少子高齢化社会の進展から、化粧品も中高齢者を対象にした、しみ、しわ、白髪対策としてアンチエイジングの研究開発が進められている。また、生き残り戦略として、製品の差別化、高付加価値化、ブランド商品の強化を積極的に進めている。

機能性化粧品市場規模は2006年7,530億ウォンから2012年2兆1500億ウォンの

規模まで約3倍に成長した。特に、全体化粧品市場で機能性化粧品が占める比率も2006年18.2%から2012年30.2%に増加した。機能性化粧品はアンチエイジングに関心が高く、購買力を持っている40代から60代の女性が市場をリードしている。人口統計的に全体女性で40代から60代の女性が占める割合は2024年に45.9%まで上昇していくと予測されており、今後も機能性化粧品市場の持続的な成長がうかがえる。機能性化粧品は全体化粧品に対比し、ASP（Average Selling Price：平均販売単価）が57.1%高いため、機能性化粧品市場の成長は長期的に化粧品産業全般の収益性の改善につながる可能性が高い¹⁵⁾。

マーケティングの重要性

化粧品は美と直結した製品であるがために、製品のイメージが重要である。そのため、消費者から選択される化粧品は、購買時に獲得できる高級感、洗練さ、女性らしさなどのイメージや感性による部分が多い。高級・高価格製品になれば、製品の質的な差より、包装やコマーシャルなど化粧品のイメージを形成するマーケティングが重要である^{16),17)}。テレビCMや雑誌などのコマーシャル、高価なパッケージ・容器など高級・高品質なブランドを形成するためのイメージづくりにコストがかかる。イメージを売るための高額な宣伝広告費がかかったり、百貨店の店舗確保、綺麗な販売員の人件費などにもコストがかかる。化粧品は、製品の中身の品質はさることながら、容器、パッケージ、販促費用などでも高いコストがかかる。

消費者はある意味ブランドを消費しているのと等しいので、斬新なイメージ形成のために、最新のマーケティング手法を施し、有名なタレントをモデルに起用し、TV、ポータル、SNSなど多様なチャンネルでブランド価値を高めるような取り組みをしている。実際、有名化粧品専門プログラムで紹介した製品は短時間で急激な販売が増加した場合もある。また製品のディスカウント、VIP顧客の管理などを通じて、販売を増やしており、シェアを高めるため力を注いでいる。このようなマーケティング活動によって、化粧品産業は販売管理費（販促費用）の割合が高く、この販促費用を削減することで収益改善に結びつける場合も多い。

消費の二極化

百貨店や訪問販売という流通チャンネルを通じた高価な化粧品が成長を謳歌し

た時期があったが、今日においてはリーズナブルな価格でも高機能を備えている中低価格の化粧品の消費が増加している。化粧品市場における高価格製品の売上高の増加と中低価格製品の伸びという両極化した消費が化粧品全体の売上高の伸びにつながっている。

長引く景気後退の中、消費者はリーズナブル・プライスで（値ごろ感ある）製品の購入しようとする傾向を見せており、ブランドショップは値ごろな製品だけでなく、多様な製品を提供できたので、年平均20%以上の高成長を継続しながら化粧品市場全体をけん引している。

2007年以降、化粧品市場成長率は景気変動に非弾力的な動きを見せている。特に2008年末からはじまったグローバル金融危機に伴って、消費が収縮したにもかかわらず、化粧品市場の成長率は上昇しており、2009年から2011年においては、他の消費財商品が年平均3～4%成長していたが、化粧品市場は年平均10%以上の成長を示していた。このことから化粧品は必需財として定着しており、消費者の価値を意識した消費（Value-Conscious Consumer）が拡大したことによるものと分析できる。

このような消費パターンの変化によって、化粧品消費は二極化を示し、化粧品流通チャンネルも変化していることは注目に値する。

過去数年間、中流層以上の消費者と20代から30代の消費者の高価化粧品に対するニーズが広がるにつれ、百貨店などのスーパー・プレステージ・チャンネルは2ケタの成長が続いた。一方、マス（低価格）のブランドショップ化粧品も商品の拡大、品質の向上、ヒットアイテムの増加で顧客層を広げており、20%以上の成長を達し続けている。他方、GMSや専門店チャンネルで販売されているプレミアム（中・低価格）化粧品の場合、ブランドショップの売り場の拡大が既存消費者の離脱につながり、成長率が毎年5%にまで減少している。

このように化粧品の流通チャンネルは百貨店のスーパー・プレステージ・チャンネルとマス（低価格）製品のブランドショップに両極に集中されており、この2つのチャンネルが化粧品市場の成長を導いている。

マス（低価格）のブランドショップ・マーケットは、2003年クレジットカード危機の発生以降、景気後退が長引く、マス（低価格）化粧品の需要が生じて、形成された。はじめは約40%～50%にまで上る高成長を継続してきたが、化粧品市場の場合、市場参入障壁が低いので、後発の化粧品メーカーが参入し、競争が激

化するようになった。その後、後発メーカーの市場撤退、上位メーカーの品質改善と多様な製品の入市、大手企業の参入などの要因で市場は徐々に安定を取り戻した。また、長引く景気後退、消費者の価値消費によるマス化粧品需要が拡大し、ブランドショップの市場は、2008年から年平均37.5%に達する高い成長をつけており、2011年においては、全体化粧品市場規模の28%にまで達するようになった。このブランドショップ市場規模は2012年には約2億5千万ウォンにまで拡大している¹⁸⁾。

V. アモーレパシフィック概要^{19) 20) 21) 22) 23) 24)}

アモーレパシフィック株式会社は1945年、「太平洋化学工業社」という社名で化粧品製造をはじめ、開業当時化粧品産業の不毛の地であった国内市場で、外国から生産技術やノウハウを直接導入して経営に当たり、先発参入企業として化粧品業態において不動の地位を獲得しつづけている。

1948年にメロディ・クリーム (Melody Cream) と名付けられた最初のブランド製品が販売された。1954年には韓国化粧品業界ではじめて研究施設を開き、1957年から毎年技術者をドイツや日本などに送り、先進的な技術の習得に力を入れた。

1960年代に入って、ソウルに大規模の工場を新設。当時において、現代的な生産施設と斬新的な技術開発力、何より訪問販売という新たな販売チャネルの構築で飛躍的な成長を続けて、60年代後半には韓国化粧品市場の売上高の70%を示すほどであった。

1964年 訪問販売制度を導入し、当時では画期的に消費者のニーズを現場から収集し、製造に生かすなど革新的な販売方式で消費者中心のサービスが提供できた。同年、国内ではじめて「オスカー」という名前の化粧品を輸出に乗り出した。同社は1963年訪問販売をはじめ、韓国国内市場を制覇した。その時すでに韓国最大手の化粧品企業となっていた。

また AP はマスマーケット向け広告のバイオニアであり、1958年には韓国で最初のビューティビジネス雑誌を発行し、1976年韓国で初めて開催されたビューティコンテストの共同主催者となった。国内市場に外国企業が参入し難くする高いレベルの保護政策をとってきたこと、また、流通システムが複雑であったこと、厳しい保健規制を敷いていたため、外国企業の韓国市場参入が困難であった。こ

のようにして、韓国化粧品市場は成長する基盤を獲得でき、少数の大手企業が誕生した中、APは国内最大手企業に成長を遂げてきた。

70年代、80年代には国内の消費者が主流をなす典型的なドメスティック産業で、保護された市場のもと、国内事業は安泰であった。その後、化粧・健康以外様々な事業部門に事業を拡大・多角化して行き、経営が行き詰まる局面もあったため、経営の立て直しが必要であった。

1990年代半ばの市場自由化の前までは、経済発展や女性の社会進出などの要因で繁栄できる業態のように見えた。ところが、1996年市場自由化を契機として、ロレアル、P&G、エイボンなど外資系が多く参入してきた。これまでの韓国化粧品市場では訪問販売と小規模の専門店が市場を主導してきて、その中で常に化粧品業界トップの座を維持してきた太平洋化粧品（APの前身）であったが、アジア経済危機をきっかけに国内景気の不振による売上高の鈍化に加えて、さらに外資系の参入、新しく低価格のワンブランドショップという新流通業態の登場が強く影響して、国内化粧品メーカーの成長が危ういといわれるようになった。海外大手多国籍化粧品の輸入、国内化粧品企業との熾烈な競争で市場占有率は下落したが、1995年、ビューティ・ヘルス事業をコア事業として選択し、集中化したことで、アジア経済危機の際においても持続的な成長が可能であった。

1990年代ははじめから、多角化した事業を化粧品事業に集中する事業のリストラを実施し、売上高・利益率を着実に増やしてきている。APのコアコンピタンスである化粧品に資源を集中的に投下し、強みを発揮できた。特にマーケティング・R&Dの革新と海外進出戦略が奏功して、APは創立以降70年間、韓国化粧品産業を導いてきたリーダー企業であり続けている。

海外高級ブランドは市場自由化の波に乗って、韓国の高所得層から支持を得たため、優れたブランドイメージを武器に高級百貨店で高いシェアを示し、成長を続けた。景気不振時であったにもかかわらず、売上高を伸ばし、市場占有率を高めていた。それは百貨店以外にも、新たな流通チャネルであるGMSや専門店の登場、さらにワンブランドショップの台頭をいち早く察知し、流通チャネルが多様化していくことを競争優位の源泉に使えた。

APは2006年会社分割し、化粧品、生活用品、食品（緑茶）などの製造および販売、それと関連する事業を株式会社アモーレパシフィックに移転しており、連結対象法人には化粧品、製薬、その他の事業部門のトータル26個の法人が含まれ

る。グループ全体の売上高の割合をみると、化粧品が97.25%、その他4.63%、製薬2.01%、連結調整が-3.9%などで構成されており、絶対的に大きな割合を示している化粧品事業部によって、グループ全体の成長性ならびに収益性が決定づけられる。

国内における高い市場シェアと成長率を占め、安定した基盤に海外進出を果たして、ニューヨーク、東京、フランクフルトなどに現地法人を設立するなど今後さらにグローバル化の加速を目指している。海外事業としては、1990年、フランスに進出し、現地で生産工場を建設。中国に進出した。

さらに、APは韓国以外のアジア市場では成功を収めた。中国、香港、シンガポールなどをはじめとするアジアで、AP社は「韓流ブーム」の恩恵を受けた。アジアマーケットでAPは広告、原材料、包装で韓国製品であることを強調している。しかし、アメリカではアジアのバックグラウンドに重きを置く戦略をとっている。APの主要原料の朝鮮人参、緑茶を加えてみたり、ニューヨークのソーホーに旗艦SPAではアジア要素を入れたりしている。

今後のさらなる飛躍を目指して、2008年から「Asian Beauty Creator」を掲げ、グローバルに成長していくため、企業文化のコアバリューで行動指針であるAmore Pacific Wayを発表した。



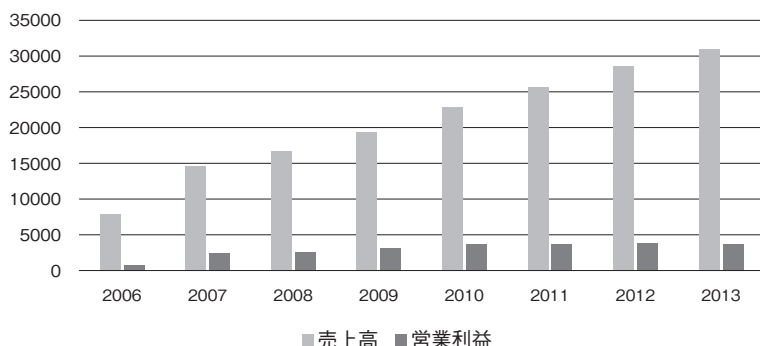
国内市場の開放で競争の激化の時代を迎えるにつれ、サービス、品質、環境に対して配慮する経営を宣言した。また、多様な社会貢献事業、環境に配慮した製品作りなどに取り組んでおり、持続的な成長に向けた多様な取り組みを行っている。

以下では、韓国国内でどのように成長し続けてきたか、その成功要因を探る。

V - 1 . アモーレバシフィックの国内成功要因

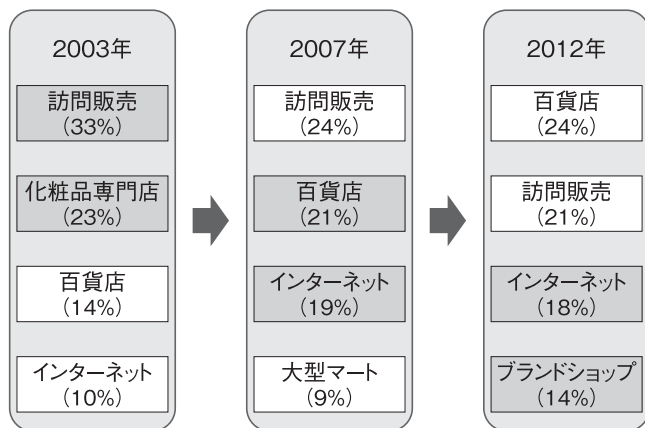
まず、AP は国内市場で高い市場シェアを持っており、それが競争優位性につながっていた。多角化したビジネスを化粧品コア事業に集中する果敢な事業リストを行い、資源の集中化ができて、この優位性を積極的に活用した。特に営業利益の7%に上る多額をマーケティングに費やし、国内顧客を自社製品に持続的に購入するよう誘導していた（マーケティング・プール戦略）。このことによって、規模の経済性が実現でき、国内化粧品市場の先発者（first mover）として、他の化粧品企業が市場に参入しつらくする高い参入障壁を作り出した。

図 売上高の変遷



出所：アモーレバシフィック『持続可能性報告書』各年度版を参照

次に、AP は国内のマーケティングチャネルをうまく活用できた。輸入の自由化、引き続き流通市場開放で海外グローバル化粧品企業が百貨店でストアをオープンし、高級化粧品をメインに販売し、他の流通チャネルの重要性を見逃している間、AP は時代の流れに素早く対応できた。国内の化粧品市場に低価格を武器にしているチェーンストア（専門店、あるいはブランドショップ）の急増にいち早く着目し、自社製品だけを取り扱う特化店舗をオープンするなど流通チャネルの変化に積極的に対応したプッシュ戦略を展開した²⁵⁾。



出所：安ヘヨン「成長性が持続できる国内化粧品市場」

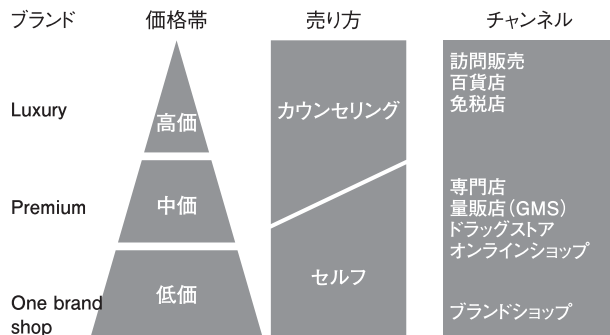
ワンストップショッピングチャンネルは豊かな品揃えという面で競争優位性を持っている。「ワンブランドショップ」は、一つのブランドだけを販売する売り場で、「エチュード・ハウス」¹⁾、「イニスフリー」²⁾、「ザフェイスショップ」³⁾、「ミシャー」⁴⁾などである。このような売り場では、低価格製品の割に質がよい製品の提供ができ、化粧品市場の成長をリードしてきており、このチャンネルの最近5年間の平均成長率は20.4%で全体の化粧品市場成長率5.9%を大きく上回っている。

免税店チャンネルが新たな成長の動力をなす。中国人観光客の増加と韓国人の海外旅行増加で免税店の成長している中、化粧品は高級ブランドを中心に成長が著しい。特に高級ブランド化粧品の購買する割合が高い中国観光客の免税店の化粧品需要に乗って、APは2013年免税店チャンネルの売上高が前年比32%まで成長している。

韓流とK-Beautyトレンドは今後も高付加価値製品をメインに取り扱っている免税店化粧品の売上高の伸ばしていくであろうと期待されている。以降、マーケティング部門に集中し、「マモンド」⁵⁾、「ラネーズ」⁶⁾、「ヘラ」⁷⁾、「アイオペ」⁸⁾などのブランドイメージを一新し、グローバル・ブランド化への戦略を持続している。また、漢方化粧品の「雪花水」⁹⁾、「イニスフリー」¹⁰⁾などを発売、フランスでは「ロリター・レムピカー」¹¹⁾の成功、中国市場で「ラネーズ」¹²⁾のプレステージ・ブランド化への成功、米国の高級百貨店などへ成功的に進出できたAPブランドなどで

積極的に海外事業を展開している^{26) 27)}。

図 アモレーパシフィックのブランド・価格帯・チャンネル



出所：Pankaj Ghemawat, Carin-Isabel Knoop, David Kiron (2006) を修正、筆者作成。

AP は常にイノベティブな新製品の発売、新しい顧客サービスを通じて、小売業の強化、バランスとれたブランドならびに製品ポートフォリオの構築ができたので、外部変化にうまく対応でき、売上高は伸長している²⁸⁾。

その中で、スーパープレステージ化粧品に対する需要の減少で訪問販売と百貨店チャンネルの成長が低くなっている。

訪問販売チャンネルは、営業方法とその構造を革新したことで、市場シェアの減少を克服し、安定的で持続的に成長できる基盤を整えている。製品流通においては在庫を早く調整する（売る）ことで、顧客の視点に立った流通面の透明性が確保できた。また多様化した顧客ニーズと消費者の下向購買の傾向に対応するため、訪問販売専用の製品を発売し、メイクアップと健康機能食品など販売カテゴリーを強化してきた。

また、特約店主と訪問販売員（カウンセラー）などのビューティ・パートナーと共に生きる道を模索すべく、定期的に意思相手ができるコミュニケーション窓口を設け、公正で透明なセールズ文化の確立と信頼回復に力を入れている。このような地道な努力で訪問販売チャンネルは、下降局面から脱し、売上高を伸ばしている。

百貨店は流通チャンネル全般の冷え込みにもかかわらず、市場成長を上回る堅調な成長を維持しており、百貨店チャンネルにおいて市場のリーダー的なポジション

を取っている。‘ヘラー’は‘UV ミストクッション’などメイクアップ類の販売が伸長しており、百貨店のポジションが高まっている傾向を見せている。‘プリメラー’はリーズナブル値段をもとにした有機農のナチュラルブランドイメージの訴求を通じて、百貨店における下向購買の需要を吸収し、店当たりの売上が増加した。

GMS チャンネルは営業日数の規制と出店の飽和で営業が困難であったが、ブランドショップ「アリッタウム」では「アイオペ」、「ラネーズ」など主力ブランドの新製品発売が成功を収めており、「モディネイル」などリーズナブルな値段のトレンド製品がヒット商品になり、堅調な売上高を続けている。また新規顧客が持続的に増加している。売り場とサービスのアップグレード、魅力的な斬新的な製品の提供などで顧客に差別化された購買経験を提供するスペースに生まれ変わり、売上高を伸ばしている。

デジタル化の拡散はインターネットとモバイル、ホームショッピングなどの新チャンネルの成長をけん引している。デジタルチャンネルは、ホームショッピング、インターネットチャンネルともに売上高が増加し高成長を表している。ホームショッピング専用ブランドである「ベリテ」を通じてチャンネル需要に積極的な対応ができ、「アイオペ・エアクッション」が高い販売率を見せており、成長をけん引している。さらに自社オンライン・ショッピング・モールのリニューアルならびにブランド・サイト・オープンなどを通じてデジタル事業の強化を図る。

免税店チャンネルは、国内外の旅行客数の増加で高成長を記録している。国内免税事業は中国人旅行客の増加で売上高が大幅に伸びており、海外免税事業はアジア地域のカバーできるよう拡大し、ダイナミックに成長できるようにしている。

2013年アモーレバシフィックは、景気後退と消費者心理の委縮による韓国化粧品市場の成長鈍化の中でも安定的な売上高で成長を続けている。

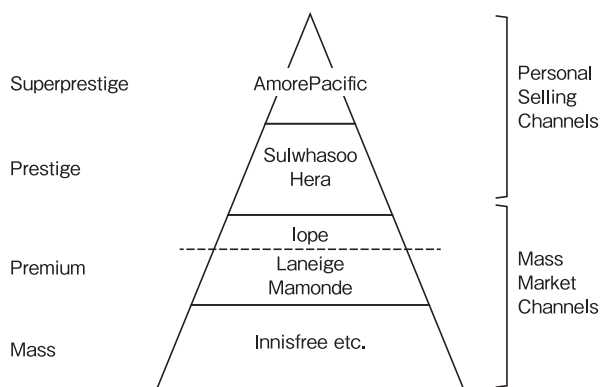
マス・ブランドショップは消費者がリーズナブルな製品を求めるといった消費の流れの中で高成長を成し遂げた。

第三に、巧みなブランド・ポートフォリオ戦略を挙げられる²⁹⁾。AP が保有しているブランドは、化粧品事業部門で「エチュード」、「イニスフリー」、「雪花水」、「ヘラ」、「アイオペ」、「ハンキュル」、「ラネーズ」、「マモンド」、「オデッセイ」などのほか、ヘア事業部門、生活用品事業部門、緑茶事業部門などがある。ここで

はアモーレパシフィックの成長に大きな影響を与える AP の化粧品ブランドに焦点を当てて考察する。

AP の化粧品ブランドをスーパー・プレステージ、プレステージ、プレミアム、マスに分けられる。AP は直近 3 年間、売上高、営業利益ともに成長しており、2014 年からの成長は著しいものがある。これは韓国国内化粧品部門の安定的な成長とともに、「雪花水」、「ラネーズ」、「イニスフリー」などのブランドをはじめに、中国市場における成長と収益が達成しはじめているからである。特に注目すべきなのは、ブランドの拡張と強化で、ブランド・イメージ、ブランド・コンセプトでマーケティング戦略を巧みに展開し、既存ブランドを拡張できたことである。

図 アモーレパシフィックのブランドピラミッド



出所：Pankaj Ghemawat, Carin-Isabel Knoop, David Kiron (2006) を参考に筆者が修正

2003 年、「アモーレパシフィック」というスーパープレステージ・ブランドが誕生し、ソウルとニューヨークで発売した。多額な費用がかかる TV コマーシャルはかけず、ブランドイメージの向上を目指し、購買力が高い消費者向けのイベントを開くなどの取り組みを行い、SNS や女性誌などで多く取り上げられている。SNS や口ゴミ戦略を巧みに駆使し、ブランド認知度の拡大、持続的な売上高の伸びとともに安定的な収益の確保を目標にしている。ニューヨークでは、SPA 併設の直営店も開設しているだけでなく、ニューヨークのバーグドルフグッドマン、ワシントン DC、サンフランシスコのニーマンマーカスなどの高級百貨店

にも出店した。2015年1月末、米国で8店舗展開している。米国においては新製品の発売、オンラインチャネルの拡大で売上高が増加している。また、フランスでは香水市場の不況の中でも「ロリターレンピカー」の新製品発売で、堅調な売上高を確保し、成長している。

APは現在、プレステージ（高価格帯）の「雪花秀（ソルファス）」、プレミアム（普及価格帯）「ラネーズ」、マモンド、マス（低価格帯）の「イニスフリー」、「エチュード」を世界販売の主力五大ブランドとして力を入れている。

プレステージ・ブランドの中で、「雪花水」は漢方化粧品としてブランドイメージを構築し、TVコマーシャルは行わず国内で上流層をターゲットにした差別化したサービスを提供し、口込みマーケティングに主力している。国内における成長だけでなく、中国でも人気が高まり、ここ3年間年平均40%を超える成長率をみせている。高価格製品なので、免税店で中国人の消費が大きく増加している。「雪花水」はAsian Beautyのエッセンスを伝えるプレステージブランドとして認知度を構築して、主な売り場の売上高の拡大を図ったことが功を奏した。

「ラネーズ」はヤング・プレミアム・ブランドにし、強化していくとともに、新製品の発売で既存店の成長、インターネットおよびホームショッピングなどで流通チャネルの多角化をもとに高成長を継続している。「ラネーズ」は中国で競争力を発揮している化粧品ブランドである。2013年、「ラネーズ」は中国で売上高1500億ウォン、営業利益率13%を示している。APで、「ラネーズ」をアジアブランド化することを決めた後、徹底的な市場調査、百貨店で販売と販売チャネルを限定し、高級化戦略を持続的に施行してきた結果、中国で高級化粧品ブランドとして定着できた。最近中国のインターネット化粧品市場の急激な成長を見ているが、そのオンライン市場に備え、「ラネーズ」のオンライン・マーケティングに集中している。

韓国マス化粧品市場の成長は「イニスフリー」の市場占有率の拡大をみると、今後も高い成長が予想されている。「イニスフリー」はアモーレバシフィックの全体のブランドの中で最も高い成長を見せており、健康な皮膚を志向するナチュラル・コンセプトで高い成長を継続している。アモーレバシフィックは高い収益性と成長にはワンブランドショップの特性上、売り場自体が大きなコマーシャルの効果を出しており、広告など他のマーケティングコストが少なくなること、AP傘下のODM生産メーカーであるコスビジョンから製品の供給を受け、他の

競争相手低価格ブランドに比して、低コストで高品質の製品の供給ができる体制が整っていることなどが大きく影響している。

「イニスフリー」はナチュラル・コンセプトを追求し、売り場出店および既存店の成長を通じて中国におけるウエイトを高めた。「マモンド」は、流通チャネルの調整を通じて、事業の可視性を示し、質的な成長の基盤を整えた。2013年下半年期においては、「エチュード」も中国に参入し、メイクアップカテゴリーの成長モメンタムを作り出し、成長できる体制を作った。

Ⅵ．考 察

本論文では、アモーレパシフィックをケースにそのマーケティング戦略を考察し、流通チャネルの多様化、ブランドポートフォリオが功を奏したことで、売上高につながり、企業業績アップになったのを明確にした。

AP は、今後の戦略を次のように発表した。2015年新年式で、創立70周年を迎えた2015年における経営方針を、Together, We Can にかかげ、国内外の環境変化に積極的に対応する Great Global Brand Company として躍進することを明らかにした。

経営ビジョンを達成する戦略として、グローバル市場拡大、デジタル活用力の強化、小売り部門の強化、職員力の強化、クオリティの高いマネジメントの定着を掲げた。

まず、グローバル市場拡大のために、アモーレパシフィック 5 大ブランドに重点を置く。

エア・クッション製品を通じて新たな化粧の方法をリードしており、製品多角化、差別化でグローバル・ブランドに育成し、アモーレパシフィックが新しい化粧方法をグローバルビューティ市場に提言し、化粧品市場のイノベーションに力を入れていく戦略である。そのため、中国ならびにアジア地域の顧客サーベイ、R&D にさらに力点を高めていく。アジア地域の旅行者が増加する中、免税事業部門も持続的に強化していく方針である。

オン・オフラインの境界があいまいになっている今日において、顧客と市場の変化にスピーディに対応していくとともに、多様なデジタルコンテンツを開発・提供するなど顧客とのコミュニケーションを円滑にするため、デジタル活用力を

高めていく。これを実現するため、オフライン売り場、ブランド・サイト、モバイル・アプリなど、あらゆる顧客との接点を駆使し、ブランドの経験ができるオムニ・チャンネル戦略を集中的に実施していく。

他社ブランドとの差別化した顧客サービス・ブランド経験を提供できる小売り部門を育成するために、最適な売り場の選定、多様な製品ラインとディスプレイ、顧客サービスと売り場における営業力など関連部門間の力を強化するアモーレパシフィックリーテルモデルを確立する計画である。

人材育成のために、教育インフラならびにプログラムの質を高めるとともに、2011年から進めてきているグローバル人材育成プログラム（慧超プロジェクト：従業員をシンガポール、ベトナム、マレーシア、米国、ヨーロッパなどに送り、3～6カ月ほど現地で滞在し、ビューティ市場の状況を学習してくる）をさらに発展させていく³⁰⁾。

全社的に強調してきた“クオリティマネジメント”のためには、赤字売り場の改善、海外先進市場における黒字化の基盤の確保、R&Dならびに新しい成長部門に投資を拡大するなど一連の戦略を推進していく計画を立てている。

海外進出においては、フランス、米国、日本のような先進国においては、業績の伸びが若干あるものの、中国やアセアン地域のように業績の急拡大はみられない。

今後の事業活動や戦略を注視すべきで、まだブランド力が充分備わってない先進国マーケットでの高級化粧品ブランドの市場浸透はなかなか難しく、成長市場のような高い売上高や利益率を期待し難い面がある。しかし、新しい機能の製品が消費者に受け入れられ、ヒットしたら、成長可能性は高い。その意味においてR&D戦略が重要であり、常にイノベーションしていくことが必要である。成長マーケットにおける製品ポートフォリオ戦略が現時点ではうまくフィットでき、高成長、高収益になっているが、市場の変化に敏感に備え、今後のグローバルビジネス戦略をどのように策定し、実行していくのかによって、アモーレパシフィックが掲げている2020年、グローバル5大ブランドとして成長できるかどうかの力ギになる。

VII. 課 題

本研究は、今後の研究の方向性を見出すための予備的なもので、2次情報をもとに考察を行った。ここでは国内での成長要因を主に分析した。今後はアモレーパシフィックの海外進出戦略に焦点を当て、国内成長を基盤にどのような海外戦略を展開し、グローバル化粧品企業を目指していくのかを分析していく予定である。可能な限り、企業に出向き、インタビューをしてそこから得た1次情報を精査し、今回充分考察ができていない部分を探っていく予定である。

注

1. 『2007年化粧品産業分析報告書』, KHIDI 韓国保健産業振興院, p35 2008.
2. 兪學洙, 「女性用 香水類 消費者のライフスタイルに関する研究」修士論文(高麗大學校経営大学院マーケティング専攻)
3. 『2013年化粧品産業分析報告書』, KHIDI 韓国保健産業振興院, p35 2014.
4. ソボンソク, 「化粧品広告 / 国内化粧品市場の現況と展望」(光州大学校出版広告学科, 教授)
data.adic.co.kr/lit/fulltext/S0000077/01.doc (2015年2月20日, アクセス)
5. Ibid
6. 金鍾八, 「化粧品の広告1 / 国内化粧品市場のマーケティング状況: 急変する国内化粧品市場」(株)ラッキー化粧品事業部マーケティング部長
data.adic.co.kr/lit/fulltext/S0000770/01.doc (2015年2月20日, アクセス)
7. Ibid.
8. Ibid.
9. 『2007年保健産業白書』, 韓国保健産業振興院 2008.
10. 金鍾八, Ibid.
11. Ibid.
12. ソボンソク, Ibid.
13. Ibid.
14. 金鍾八, Ibid.
15. 金チャンホ, 機能性化粧品: 複合類型の機能性化粧品の需要増加で素材開発要望, p.17
<http://gift.kisti.re.kr/announce/market-report/140504.pdf> (2014年2月20日アクセス)
16. 兪學洙, Ibid.
17. Ahn-Sook Hwang, "Integrating Technology, Marketing and Management Innovation", Research Technology Management; July-August2004, 47, 4

- 18 . AMOREPACIFIC Annual Report, 2010
- 19 . 金チャンホ , Ibid.
- 20 . AMOREPACIFIC Sustainable Report , 各年度
- 21 . Pankaj Ghemawat, Carin-Isabel Knoop, David Kiron, (2006) AmorePacific: From Local to Global Beauty, Harvard Business School
- 22 . Elie Ofek, Kerry Herman, (2008) AmorePacific, Harvard Business School
- 23 . Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin, Karen Gedenk (2001) Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions. Journal of Marketing: January 2001, Vol.65, No.1, pp.71-89.
- 24 . Geoffrey G. Jones, (2010) Beauty Imagined: A History of the Global Beauty Industry, Oxford University Press (『ビューティビジネス 美のイメージが市場をつくる』ジェフリー・ジョーンズ著 江夏健一・山中祥弘監訳 ハリウッド大学院大学ビューティビジネス研究所訳, 2011, p215 .)
- 25 . ユー・ピルホァ , 「アモーレパシフィックの差別グローバル進出戦略」韓経ビジネス , http://magazine.hankyung.com/apps/news?popup=1&nkey=2014062600968000211&mode=print_view 2014年 2 月20日アクセス
- 26 . Chung K. Kim, Jeongsoo Han, Mina Jun, Miyea Kim, Joshua Y. Kim, (2013) How AMOREPACIFIC became a globally successful cosmetic company through unconventional but sensational Marketing?, Asia Marketing Journal, Vol.14 No.04 January, pp95-116
- 27 . 『月刊国際商業』 2014年12月 1 日 , pp122 129
- 28 . 『月刊国際商業』 2014年 3 月 1 日 , pp158 161
- 29 . David Aaker, (2004), Leveraging the Corporate Brand,” California Management Review, 46(3), 6-18
- 30 . AMOREPACIFIC Sustainable Report, 2013

参考文献

- Ahn-Sook Hwang, “Integrating Technology, Marketing and Management Innovation”, Research Technology Management; July-August2004, 47, 4
- AMOREPACIFIC Annual Report, 2008
- AMOREPACIFIC Sustainable Report, 2010
- AMOREPACIFIC Sustainable Report, 2011
- AMOREPACIFIC Sustainable Report, 2012
- AMOREPACIFIC Sustainable Report, 2013
- Chung K. Kim, Jeongsoo Han, Mina Jun, Miyea Kim, Joshua Y. Kim, (2013) How AMOREPACIFIC became a globally successful cosmetic company through unconventional but sensational Marketing?, Asia Marketing Journal, Vol.14 No.04 January, pp95-116
- David Aaker, (2004), Leveraging the Corporate Brand,” California Management Review, 46(3), 6-18

- Geoffrey G. Jones, (2010) *Beauty Imagined: A History of the Global Beauty Industry*, Oxford University Press (『ビューティビジネス 美のイメージが市場をつくる』ジェフリー・ジョーンズ 著, 江夏健一・山中祥弘監訳, ハリウッド大学院大学ビューティビジネス研究所訳, 2011, p215.)
- Hwy-chang Moon, *Global Business Strategy: Asian Perspective*, AmorePacific, (2009) pp252-255
- Elie Ofek, Kerry Herman, (2008) AmorePacific, Harvard Business School
- Kim Mina 「KDB Daewoo Securities, 2014」, Outlook Cosmetics, 2013, November Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin, Karen Gedenk (2001) Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions. *Journal of Marketing*: January 2001, Vol.65, No.1, pp.71-89.
- Pankaj Ghemawat, Carin-Isabel Knoop, David Kiron, (2006) AmorePacific: From Local to Global Beauty, Harvard Business School
- 俞學洙, 「女性用香水類消費者のライフスタイルに関する研究」修士論文(高麗大校経営大学院マーケティング専攻)
- 韓サンフン, 「専門家がみる2014保健産業展望 化粧品産業」, 『保健産業動向』, Vol.26, pp.12-15, 2014.
- 安ヘヨン, 「成長性が持続できる国内化粧品市場」『月刊ハナ金融』1月号, pp.33-42, 2014.
- 金鍾八, 「化粧品の広告1 / 国内化粧品市場のマーケティング状況: 急変する国内化粧品市場」(株)ラッキー化粧品事業部マーケティング部長
- ソボンソク, 「化粧品広告 / 国内化粧品市場の現況と展望」(光州大学校出版広告学科, 教授)
- ユー・ビルホァ, 「アモーレパシフィックの差別グローバル進出戦略」韓経ビジネス『月刊国際商業』2014年12月1日, pp122-129
- 『月刊国際商業』2014年3月1日, pp158-161
- 『化粧品産業分析報告書』, KHIDI 韓国保健産業振興院, 2011
- 『化粧品産業分析報告書』, KHIDI 韓国保健産業振興院, 2012.
- 『化粧品産業分析報告書』, KHIDI 韓国保健産業振興院, 2013.
- 「OECD2012Employment Outlook」韓国統計庁
- 「産業分析: 化粧品」, E-trade Securities Research Center, p.10, 2013.