

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

Brand Strategy of Amore Pacific in Chinese Cosmetics Market

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

李 賑 培

Lee, Jinbae

はじめに

今日、中国化粧品市場においては、欧米系化粧品ブランドの占有率が支配的である。しかし、アジア化粧品ブランドの中でも、資生堂やアモーレ・パシフィックなど一部の先進的な企業は中国市場への進出を積極的に推し進めている。また、ブランド研究の本格的な展開は 20 世紀末以降であり、とりわけ中国市場におけるアジア系化粧品メーカーのブランド戦略について考察した研究は十分になされていない現状にある。本研究の目的は、韓国を代表する化粧品ブランド、アモーレ・パシフィックの中国におけるブランド戦略の特徴を究明することにある。

I. 先行研究レビュー

1. 本研究におけるブランドの定義

本節では、先行研究レビューを通して、本研究におけるブランドの定義や本研究の意義などを明確にする。先行研究において頻繁に引用されるブランドの定義には、以下のものがある。

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¹⁾」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) 名前かつまたはシンボル²⁾」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³⁾」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。

以上の定義の共通点を踏まえ、本研究では、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」と広義に定義することとする。この手段には、名称、用語、シンボル、デザイン、など様々なものがある。

2. 化粧品メーカーの海外戦略に関する先行研究

化粧品メーカーの海外戦略についての先行研究は極めて少ない現状にある。筆者がサーベイした限りでは、化粧品メーカーの海外戦略についての先行研究は呉＝ラグマン (Oh & Rugman, 2006) の先行研究くらいである⁵。

呉＝ラグマン (Oh & Rugman, 2006) は、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と下流の企業特殊的優位の非対称性について分析している⁶。企業特殊的優位 (Firm Specific Advantages) とは、企業がもつ特殊な優位性のことである。上流の企業特殊的優位は売上 (sales) に、下流の企業等特殊的優位は資産 (assets) に相当する。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などが明らかにされている。

とはいえ、アジア系化粧品メーカーの戦略について十分に考察した先行研究は乏しい。そのため、本研究が韓国を代表する化粧品メーカー、アモーレ・パシフィックの中国におけるブランド戦略を分析することは、欧米系化粧品メーカーとは異なるアジア系化粧品メーカーの戦略の特徴の解明に寄与することと期待される。呉＝ラグマン (Oh & Rugman, 2006) の研究の分析対象も主に欧米系化粧品メーカーであり、行われているケース分析もエイボンとグッチの2社の国際化戦略に焦点を当てたものである。したがって、彼らの研究は、本研究とは異なり、アジア系化粧品メーカーのブランド戦略の特徴の解明を目的としたものではない。

II. アモーレ・パシフィックの中国市場の重要性

1. アモーレ・パシフィックの海外市場の重要性

アモーレ・パシフィックは、韓国国内においては、欧米系化粧品メーカーよりも高い市場占有率を誇る (表1)。アモーレ・パシフィックの韓国化粧品市場の市場占有率は、2006年の34.2%から2011年の38.0%へと上昇しており、40%を超える勢いで成長している。これに対し、韓国化粧品市場の市場占有率第2位であるLG生活健康の市場占有率も、2006年の10.2%から2011年の16.0%へと約6%上昇しているものの、未だアモーレ・パシフィックの半分以下である⁷。エスティローダーやロレアルなどの欧米系メーカーの売上高も、アモーレ・パシフィックの売上高に遠く及ばない現状にある。

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

アモーレ・パシフィックの売上高は、2013年度決算時点で、2,600億円にも上る。

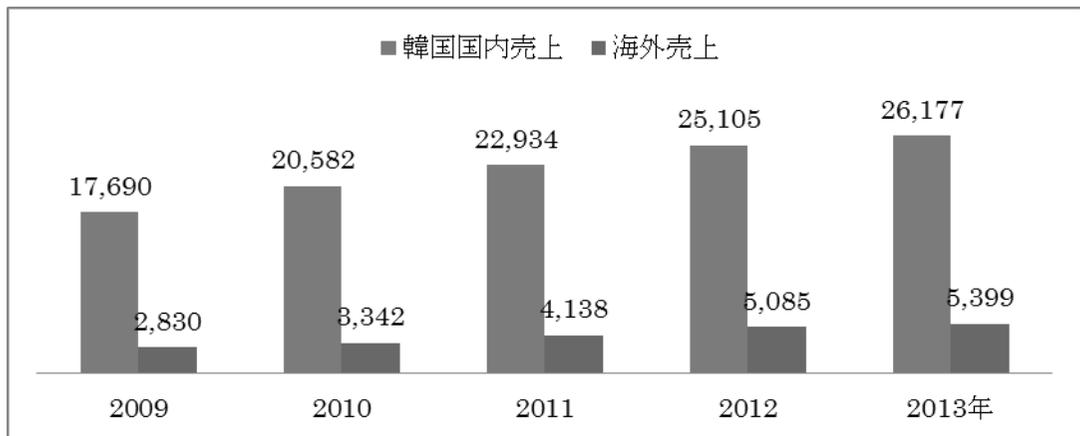
表1：上位各社の韓国国内市場占有率の推移（2006年～2011年）

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Amore Pacific	34.2%	34.5%	35.5%	36.0%	37.5%	38.0%
LG 生活健康	10.2%	12.0%	12.4%	13.0%	14.0%	16.0%
Estee Lauder	5.0%	5.2%	5.5%	5.0%	5.3%	5.5%
L'Oreal	4.0%	3.9%	4.2%	4.0%	4.3%	4.2%

出典：韓国保健産業振興院『2013年化粧品産業報告書』2012年、60ページを基に筆者作成。

アモーレ・パシフィックは、2020年までにアジア No.1 の化粧品メーカーになると同時に世界第7位の化粧品メーカーになることを目指している⁸。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あくまで国内が中心であり、国外の売上高は非常に少ない。図1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2009年から2013年にかけて2,830億ウォンから5,399億ウォンへと着実に上昇しているものの、2013年においても、海外売上高は、韓国国内売上高の約20%にとどまっている⁹。

図1：アモーレ・パシフィックの売上推移（2009年～2013年、単位：億ウォン）



出典：アモーレ・パシフィックのアンニュアルレポート（2009～2013年）を基に筆者作成。

実際、諸外国の化粧品メーカーの売上高と比較しても、アモーレ・パシフィックの韓国国外の化粧品市場における存在感はそれほど高くはない現状にある。2011年のグローバル化粧品企業の売上高上位100社ランキングにおいて、第1位から第10位まではほとんどが欧米化粧品メーカーによって占められており、アモーレ・パシフィックは17位に留まっている（表2）。アモーレ・パシフィックと

同じアジア出身の化粧品ブランドである資生堂と花王もそれぞれ第5位と第7位にランキングしている。

表2：2011年度のビューティービジネス売上高順位

順位	企業名	売上高	国籍
1	L'Oréal	283億3000万ドル	フランス
2	Procter & Gamble Co.	207億ドル	アメリカ
3	Unilever	185億8000万ドル	オランダ
4	The Estée Lauder Cos.	94億4000万ドル	アメリカ
5	資生堂	85億3000万ドル	日本
6	Avon Products	80億7000万ドル	アメリカ
7	花王	64億5000万ドル	日本
8	Beiersdorf	61億7000万ドル	ドイツ
9	Johnson & Johnson	59億ドル	アメリカ
10	Chanel	52億5000万ドル	フランス
17	Amore Pacific	17億600万ドル	韓国

出典：Women's Wear Daily (2011) Beauty Report 2012 を基に筆者作成。

2. グローバル戦略の中での中国市場の位置づけ

アモーレ・パシフィックのグローバル戦略は、2020年までに10個のグローバル・メガブランド¹⁰を育成し、アジア No.1 化粧品メーカーになることを目指す「ビジョン 2020」に基づいて構築されている。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。というのは、日本と中国というアジア二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。世界で化粧品消費量第2位の国は日本であり、2015年には中国の化粧品消費量が日本を抜くと予想されている¹¹。

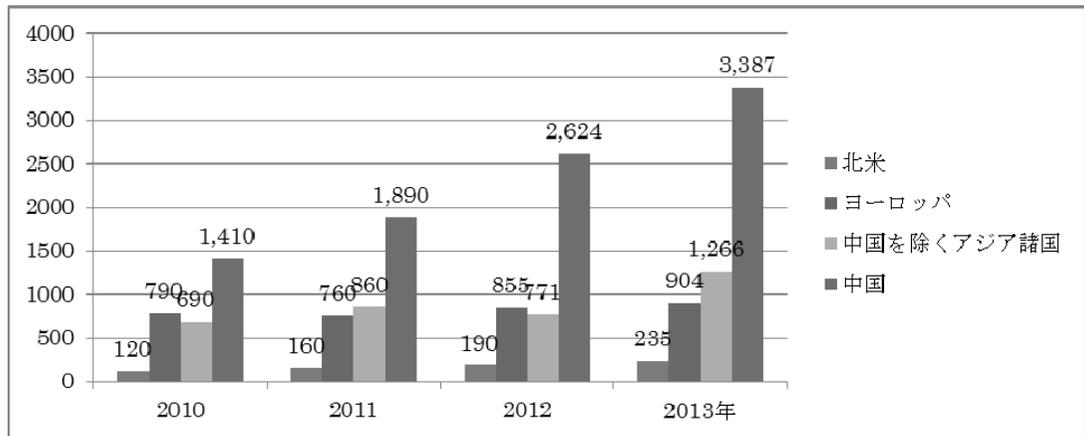
以下の3つの理由から、アモーレ・パシフィックにとって、中国市場の重要性は近年急激に高まってきていると考えられる。第1の理由は、アモーレ・パシフィックの海外市場での売上高の高さを地域別に比較するとアジアの構成比が極めて高い。とりわけ中国の売上高の占める比率が最も大きい（図2）。アジア諸国の中でも、2010年時点では、中国一国の売上高だけでその他のアジア諸国の合計売上高の2倍を超えている。近年の中国を除くアジア諸国の売上高の伸び率は、中国市場での売上高の伸び率を上回っているものの、2012年時点で海外市場での売上高に占める中国市場の売上高の比率は68%を超えている現状にある。

第2の理由は、中国市場における化粧品需要の急速な成長である。香港貿易発展局によれば、化粧品小売売上高は、2008年597億元、2009年740億元、2010年889億元、2011年1103億元、2012

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

年 1077 億元であった¹²。中国日本商会（2012）によれば、中国小売市場での化粧品売上高は、2006 年の 108 億 9230 万ドルから 2010 年の 178 億 8770 万ドルへと約 70 億ドル増加している¹³。また、中国の都市部在住で月収 2,500 元以上の 20 歳以上の女性人口は、2005 年の約 2000 万人から 2010 年の約 1 億人へと 5 倍に増加している¹⁴。

図 2：アモーレ・パシフィックの海外市場での地域別売上高の推移（単位：億ウォン）



※中国のみ国であり、地域ではない。

出典：アモーレ・パシフィックのアンニュアルレポート（2010～2013 年）を基に筆者作成。

表 3：製品カテゴリー別の小売売上高の推移（単位：億元）

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
スキンケア化粧品	340	391	464	536	607	683
ヘアケア商品	194	211	233	255	270	293
メイキャップ化粧品	96	106	121	135	142	155
グルーミング製品	19	21	25	34	41	49
デオドラント商品	19	23	28	32	35	38
口腔ケア製品	2	2	2	2	3	3
合計	670	754	873	994	1099	1221

出典：JETRO『中国化粧品市場調査報告書』2012 年、4 ページ。

製品カテゴリー別にみても、メイキャップ化粧品、ヘアケア商品、スキンケア商品などの全てのカテゴリーにおいて市場規模が拡大している（表 3）。製品カテゴリー別の売上高平均年間成長率も、全てのカテゴリーで増加傾向にある（表 4）。

第 3 の理由としては、アモーレ・パシフィックは、欧米、南米、アジア地域で事業展開をしているが、黒字を出している市場は、中国市場のみである。そのため、市場と需要が拡大し成長が望める中国市場へ経営資源を集中させる戦略は、自然なことであろう。

表4：中国化粧品市場の製品別の売上高構成比の推移と売上高年間平均成長率（単位％）

	2006	2007	2008	2009	2010	売上高年間平均成長率
スキンケア	48	49	50	52	53	+16
サンケア	2	2	2	3	3	+15
フェイシャルメーキャップ	5	5	5	5	5	+15
アイメーキャップ	1	1	1	1	1	+13
リップ	6	6	5	5	5	+7
ネイル	0	0	0	0	0	+6
フレグランス	3	3	3	3	3	+13
ヘアケア	27	26	25	24	23	+9
デオドラント	0	0	0	0	0	+13
セット/キット	6	6	6	6	6	+15
合計	100	100	100	100	100	+13

出典：中国日本商会『中国経済と日本企業 2012年白書』2012年、150ページ。

III. 中国市場におけるアモーレ・パシフィックのブランドの現状

前節までに指摘したようにアモーレ・パシフィックのグローバル戦略において、中国化粧品市場の成功は極めて重要である。アモーレ・パシフィックは、中国市場だけで、韓国市場での4,000人を上回る5,000人以上を従業員として雇用しており、中国の売場数も韓国の1,900店より2倍以上の4,015店に達している。

表5は、アモーレ・パシフィックが国内で販売している商品をブランド別に整理したものである。すでに半分以上のブランド（SULWHASOO、LILICOS、LANEIGE、MAMONDE）は中国に進出済みである。しかしながら、現状として、中国ではP&G、L'Oreal、資生堂の3社のブランドが圧倒的な存在感を占める中で、アモーレ・パシフィックのブランドの売上高は比較にならない程低い¹⁵。

表6は、中国市場における化粧品ブランドのトップ15位の売上高の差を示したものである。第1位のP&GのOlayの売上高は、69億6700万元と第2位のL'Orealの37億6800万元の2倍近く高い値となっており、そのほかのブランドと比較して突出している。とはいえ、第2位から第7位までは、L'Orealと資生堂のブランドが独占しており、これらのブランドだけで、L'Orealは81億4100万元、40億1400万元の売上高を上げている。加えて、資生堂は、第9位と第14位にも自社ブランドがランクインしている。

これに対し、アモーレ・パシフィックのブランドのうち、15位以内にランクインしているのは、5億1800万元で第9位にランクインしているラネージュ（LANEIGE）のみである。既存ブランドのブランド力を他社のブランドに負けない競争力をもつまでに高めると同時に、そのようなブランドを複数展開することが、アモーレ・パシフィックの中国市場における課題である。

表 5：アモーレ・パシフィック高級化粧品ブランド

(2012 年時点)

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 (億ウォン)
Luxury	SULWHASOO	国内初漢方化粧品ブランド	30-40 代	訪問販売、百貨店、免税店	723
	HERA	高品質ブランド	25-40 代	訪問販売、百貨店	387
	AMORE PACIFIC	高品質ブランド	20-50 代	百貨店	42
	LILICOS	海洋成分からなるブランド	30-50 代	訪問販売、百貨店	42
	PREMERA	有機栽培原料入り化粧品ブランド	20-30 代	訪問販売、百貨店	31
Premium	IOPE	抗齢ブランド	30-40 代	専門店、量販店、ネット販売	322
	LANEIGE	キャリア女性向けブランド	20-30 代	百貨店、専門店、量販店、ネット販売	287
	HANYUL	漢方ブランド	30-40 代	専門店、量販店、ネット販	88
	MAMONDE	女性らしさを強調したブランド	30-40 代	専門店、量販店、ネット販	71

出典：アモーレ・パシフィックのアンニュアル・レポートおよび、許ミンホ・李ビョンジュ「成長痛に苦しむアモーレ・パシフィック」『新韓金融投資 Sector Report』3月号, 2013年, 69ページを基に筆者作成。

表 6：中国市場におけるトップ 15 の化粧品ブランド (2008 年)

順位	ブランド名	会社名	売上 (百万元)
1	Olay	P&G	6,967
2	L'Oreal	L'Oreal	3,768
3	Aupres	Shiseido	3,154
4	Maybellein	L'Oreal	2,450
5	Lancome	L'Oreal	1,032
6	Yue-sai	L'Oreal	891
7	Shiseido	Shiseido	860
8	Estee Lauder	Estee Lauder	859
9	Laneige	Amore Pacific	518
10	Avenir	Kose Corp	507
11	Clinique	Estee Lauder	435
12	Kose	Kose Corp	435
13	Fanci	Fanci Corp	414
14	Za	Shiseido	394
15	Herborish	Shanghai Jahwa	364

注：スキンケアとメイクアップ製品のための売上である。

出典：尹ヒョジン「アモーレ・パシフィックの中国市場分析」『WOO-RI 投資証券企業分析』9月号, 2009年, 7ページ。

IV. アモーレ・パシフィックのブランド戦略の特徴と成功要因の分析

1. ブランド・ポートフォリオ戦略

アモーレ・パシフィックは、現在、中国市場に①ラネージュ (LANEIGE)、②マモンド (MAMONDE)、③ソルヒアス (SULWHASOO)、④イニスフリー (INISFREE)、⑤リリコス (LILICOS) の5つのブランドを投入している。表7は、これら5つの主力ブランドの流通経路と売場数、売上高をそれぞれまとめたものである。

表7：アモーレ・パシフィックブランド別売場数と売上（中国）

	LANEIGE	MAMONDE	SULWHASOO	INISFREE	LILICOS
導入時期(年)	2003	1993	2011	2012	2012
売場総数	423	3439	20	39	訪問販売
百貨店	290	885	20	5	-
専門店	-	2484	-	34	-
Drug store	133	70	-	-	-
2012年売上（億ウォン）	1500	900	70	30	-

出典：許ミンホ・李ビョンジュ，前掲資料，72ページ。

中国で販売されているアモーレ・パシフィックのブランドの中で、一番認知度が高いのは、ラネージュとマモンドである。ラネージュは高価格帯市場向けで、マモンドは中低価格向けブランドである。アモーレ・パシフィックは、中国市場へ進出した1993年当初は、マモンドを、ラネージュ同様の主力ブランドとして位置付けていた。だが、同社は、マモンドの販路を十分拡大することができなかつたため、2005年に、ブランド・ポートフォリオにおける位置づけを高価格帯ブランドから中価格帯向けブランドへと変更し、今日に至っている¹⁶。

第3のソルヒアスは、高級漢方化粧品ブランドであり、主に第1級百貨店を中心的に販売されている。このブランドは、2010年に、中国当局から衛生許可書（販売許可書）と訪問販売許可（上海地域）を得た後、2011年に導入された。2012年時点では20店の売り場を有している。中国化粧品市場におけるソルヒアスの認知度は高く、2012年の国内総売上は約700億ウォンであり、2008年発売以来、年27%以上の売上高成長率を維持し続けている。

第4のイニスフリーは、低価格帯ブランドとして、徹底的に低価格帯市場を攻略している。アモーレ・パシフィックは、イニスフリーのターゲット顧客層を10代や20代など化粧品に初めて触れる若年ユーザー層に焦点を当てている。これは、同社が、中国市場におけるアモーレ・パシフィックの認知度を高めるための中心的手段として、イニスフリーを位置付けているためである。

第5のブランドのリリコスは、訪問販売ブランドである。アモーレ・パシフィックは、創業から一貫して訪問販売のテクニックやノウハウを蓄積してきた企業である。また、中国での訪問販売免許の

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

取得は容易ではないため、化粧品品の訪問販売を手掛ける競争他社も少ない現状にある。このような事情から、リリコスは、今後の成長が期待されるブランドであるといえよう。

2. 中国市場における成功要因の分析

(1) 資生堂の模倣戦略と差別戦略

2002年以降のアモーレ・パシフィックの中国戦略は、明らかに資生堂をベンチマーキング（模倣）したものである。例えば、品質本位で欧米系ブランド化粧品をよく購買するキャリア女性には、アモーレ・パシフィックはラネージュを、資生堂はオプレを前面に売り出している。また、アモーレ・パシフィックの中低価格帯商品であるマモンドは、資生堂のウララを意識したものである。両社の中国市場進出の手順もほぼ同じで、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

表8は、両社ブランドと販売単価（定価）を比べたものである。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のが分かる。

表8 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	INISFREE
SKIN	680	280	180	195	150	120
LOTION	600	270	150	215	160	120
ESSENCE	1320	460	230	360	250	150
CREAM	720	290	230	265	235	200

注：製品数が多いため、主力ブランドのみの比較を行った。

出典：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。

しかし、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・ブランドの開発までは実現できていない¹⁷。だが、欧米系化粧品企業が、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投入し、圧倒的な存在感を示す中で、現地オリジナル・ブランドの開発はアモーレ・パシフィックが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。

また、価格差別化においても、後発企業であるアモーレ・パシフィックが、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。アモーレ・パシフィックの2013年度のアニュアル・レポートによると、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

ィを、価格だけで獲得するのは難しいことを示唆しているともいえよう。

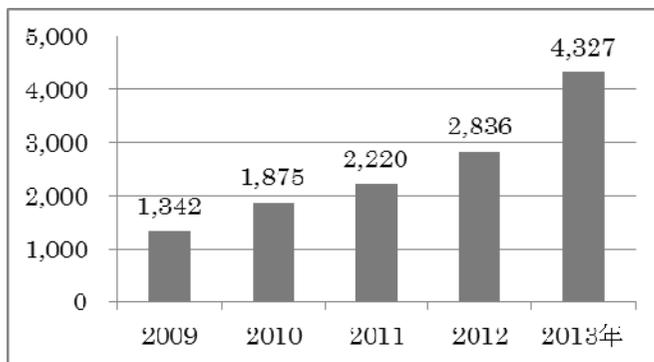
従って、資生堂を模倣し、価格で差別化を図るのは、一定の成功要因にはなり得るが、これらの戦略が今後成功するとは限らないと思われる。

(2) 広告戦略として韓流マーケティングの活用

アモーレ・パシフィックが、広告戦略において韓流のブームをいかした専属モデルに切り替えたところ、売場で品切れ状態が続いた¹⁸。高い認知度の俳優の起用で、新規出店が容易になり、売場数も飛躍的に伸びた。例えば、2004年にはラネージュ・ブランドの高級百貨店導入店数は50店止まりであったが、2012年には290店を突破した。加えて、2009年には、中国化粧品市場におけるラネージュ・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。

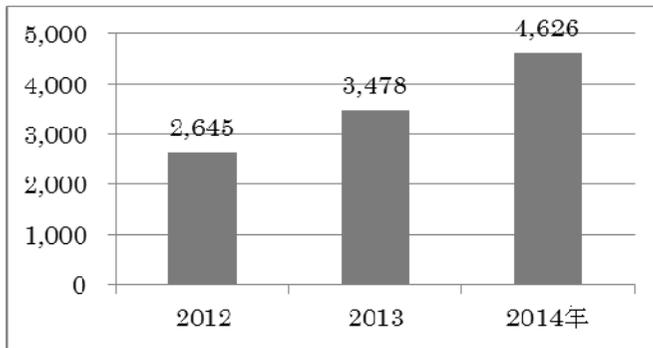
金・李（2012）は、韓国の文化コンテンツ（ドラマ、映画、音楽など）と韓国へ訪問する外国人との相関関係を調べた。この実証研究は、韓国を訪れる中国人観光客は、韓国のドラマや映画から得られたイメージが韓国訪問のきっかけになり、好感度の向上につながる関係性が存在すると結論付けている¹⁹。図3は中国観光客の来韓の統計であり、図4はアモーレ・パシフィックの免税店での売上実績である。中国国内韓国の文化コンテンツ（ドラマ・映画）で韓国商品に好感を抱くようになり、そのことで商品の購買まで至る一連の消費行動が見えてくる。言い換えると、韓国を訪れる中国人観光客の多くは免税店で買い物をするのであれば、アモーレ・パシフィックの免税店での売上上昇は、アモーレ・パシフィックのブランド・イメージの上昇を意味していると考えられる。

図3：訪韓中国観光客の推移（単位：千名）



出典：陽ジヘ（2014）「韓国の美をほしがる中国」『KYOBO 証券企業レポート』5月号, 5ページ。

図4：アモーレ・パシフィックの免税店の売上（単位：億ウォン）



出典：同上資料，5 ページ。

おわりに

本研究は、韓国を代表する化粧品メーカー、アモーレ・パシフィックの中国化粧品市場におけるブランド戦略の現状について考察した。アモーレ・パシフィックは、韓国化粧品市場で市場占有率が30%台後半に上る韓国最大の化粧品メーカーであるが、韓国国外における市場占有率はそれほど大きなものではない。同社は、2020年までにアジア最大の化粧品メーカーになることを目標に掲げているが、そのためにはまず、成長著しい中国市場で成功することが必要である。資生堂の模倣と低価額戦略は、一定の成功に貢献したが、今後の競争優位を獲得するには、中国現地生産のブランド開発と韓流マーケティングを融合させた戦略が模索されるべきである。

注

- ¹ Kotler, P. (1980) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall., p.463.
- ² 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。
- ³ Keller K. L. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Marketing, and Managing Brand Equity (4^{ed})*, Pearson, p.2.
- ⁴ McCarthy, E. J. (1968) *Basic Marketing 3rd ed.*, R. D. Irwin, p.237.
- ⁵ ラグマン (Alan M. Rugman) は、1970年代後半以降、内部化理論 (internalization theory) の精緻化に取り組んできたレディング大学を研究の中心とする研究者達 (通称「レディング学派」) の代表的な研究者の1人である。内部化理論では、企業の多国籍化は、原材料の調達や情報収集、契約の履行などの取引にかかる費用 (取引コスト (transaction cost)) を削減するために、企業が垂直統合により外部市場を内部化することで進展すると説明される。内部化理論については、佐久間信夫編集代表『増補版]現代経営用語の基礎知識』学文社 2005年, 255ページ、および、佐久間信夫編著『現代の多国籍企業論』学文社, 2002年, 30-37ページを参照のこと。
- ⁶ Oh, C. H. & Rugman, A. M. (2006) “Regional Sales of Multinationals in the World Cosmetics Industry,” *European Management Journal*, Vol.24, No.2-3, pp.163-173.
- ⁷ 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The Face Shop (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。
- ⁸ 2020年まで10個のグローバル・メガブランドを開発し、アジアNo.1の化粧品メーカーを目指すという経営目標である。
- ⁹ 同じアジア系化粧品メーカーである資生堂は、海外売上割合が全社売上の50%程度を占めている。
- ¹⁰ 明確な定義は存在しないが、IR資料では、ブランドの年間売上が100億円以上であり、グローバルな市場で販売されているものであると説明されている。
- ¹¹ 具ソンミ『アモーレ・パシフィックの中国進出方向』ソウル大学, 2009年, 6ページ。
- ¹² 2012年のみ1月から10月までのデータ。Hong Kong Trade Development Council (2013) “China’s Cosmetics Market”『経貿研究』2013年8月6日アクセス、
<http://china-trade-research.hktcdc.com/business-news/article/China-Consumer-Market/China-s-cosmetics-market/ccm/en/1/1X000000/1X002L09.htm>
- ¹³ 中国日本商会『中国経済と日本企業 2012年白書』2012年, 148ページ。
- ¹⁴ JETRO『中国化粧品市場調査報告書』, 2012年3ページ。
- ¹⁵ 趙ヒュギョン『韓国企業の成功的海外進出戦略』ソウル大学, 2009年, 8ページ。
- ¹⁶ 具ソンミ, 前掲書, 21-22ページ。
- ¹⁷ 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ページ。
- ¹⁸ 韓国ドラマの流行により、韓国文化への憧憬で韓国製の商品の売れ行きが大幅に改善されたことも追い風になった。
- ¹⁹ 金ジュヨン・李ヨンジュ『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, 2012年, 62ページ。

参考文献

英語文献

- Aaker, A. D. (1991) *Managing Brand Equity*, The Free Press, (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)。
- Hong Kong Trade Development Council (2013) “China’s Cosmetics Market”『経貿研究』2013年8月6日アクセス、
<http://china-trade-research.hktcdc.com/business-news/article/China-Consumer-Market/China-s-cosmetics-market/ccm/en/1/1X000000/1X002L09.htm>.
- Keller K. L. (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略ブランド・マネジメント』東急エージェンシー, 2000年)。
- Keller K. L. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Marketing, and Managing Brand Equity (4^{ed})*, Pearson.

-
- Kotler, P. (1980) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall.
- McCarthy, E. J. (1968) *Basic Marketing 3rd ed.*, R. D. Irwin.
- Oh, C. H. & Rugman, A. M. (2006) "Regional Sales of Multinationals in the World Cosmetics Industry," *European Management Journal*, Vol. 24, No. 2-3, pp. 163-173.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986) "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of marketing*, Vol. 50, pp. 135-145.
- Women's Wear Daily (2011) *World Beauty Report 2012*.

韓国語文献（日本語に訳した表記は筆者によるもの）

- アモーレ・パシフィック『アニュアルレポート』（2000年～2013年）。
- 安へヨン「成長し続ける韓国化粧品市場」『月刊 HANA 金融』1月号，2012年，33-42 ページ。
- 韓国保健産業振興院『2013年化粧品産業報告書』2012年。
- 金ジユオン・李ヨンジュ『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，2012年。
- 金へリン「アモーレ・パシフィック中国事業の成長加速化」『現代証券企業分析レポート』2011年。
- 具ソンミ『アモーレ・パシフィックの中国進出方向』ソウル大学，2009年。
- 宋ジェヨン・金へジョン『アモーレ・パシフィックのグローバル・ロードマップ』ソウル大学，2010年。
- 趙ヒュギョン「韓国企業の成功的海外進出戦略」ソウル大学，2009年。
- 許ミンホ・李ピョンジュ「成長痛に苦しむアモーレ・パシフィック」『新韓金融投資 Sector Report』3月号，2013年，64-72 ページ。
- 尹ヒョジン「アモーレ・パシフィックの中国市場分析」『WOO-RI 投資証券企業分析』9月号，2009年。
- 陽ジへ『韓国の美をほしがる中国』KYOBO 証券リサーチセンター，2014年。

日本語文献

- 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，37-62 ページ。
- 佐久間信夫編著『現代の多国籍企業論』学文社，2002年。
- JETRO『中国化粧品市場調査報告書』2012年。
- 中国日本商会『中国経済と日本企業 2012 年白書』2012年。