

# 修士論文（研究報告書）要旨

論文（報告書）タイトル： 「日系企業の中国化粧品市場における発展戦略に関する研究」

学籍番号： AM20026

氏 名： YANG MANQI

指導教授： 林 聖子教授

## 【論文の構成】

はじめに

第1章 背景と問題意識

第2章 先行研究

第3章 研究について

第4章 中国化粧品市場と業界の動向について

第5章 事例研究

第6章 考察

第7章 結論

おわりに

## 【論文の内容】

### 1. 研究目的

近年、中国は生産拠点から、巨大な人口を有する巨大市場へと変化し、中国を巨大市場と捉え、輸入高級品と中国メーカーの台頭など、中国市場での競争は極めて激烈であるため、中国市場に注目する。

一方、近年中国化粧品市場に参入する外資企業の増加と中国化粧品ブランドの台頭でさらに競争はますます激化している上に、市場構造や、消費習慣などが日本と大きく異なる中国において、事業の失敗や撤退に直面する日系企業も少なくない。ジェトロ(2020, p. 24)によると、2020年の時点で、44.8%の企業が競合相手の台頭、42.0%の企業が新規顧客の開拓が進まない課題と面していることを指摘し、上位中間層と下位中間層を合わせて65.9%の人口を占めている中国において、どのように中間層を取り込むかは近年日本企業にとって重要な課題だと見受けられる。

多国籍企業について、浅川(2003, p5)は、「海外に複数拠点をもち、付加価値活動を国際的に行う企業と捉え、海外子会社等の拠点がある場合でも、主要付加価値活動全てを国内で行うだけでは不十分との認識である」と定義している。ポーター(1986, 邦訳 p. 26)は、グローバル産業とマルチドメスティック産業に分類し、それぞれの国のニーズに応じて各国ごとの競争優位の確立戦略を採用すると論じている。バートレット・ゴシャール(1990, 邦訳 pp. 22-23)は、トランスナショナルモデルを提唱した。

新興国市場戦略について、天野(2009, pp. 7-8)は、日本企業に対して新興国市場の重要性を述べた。新宅(2009, pp. 58-63)は、日本企業が新興国における競争優位を構築するための3つの製品戦略を提示した。安部(2010, p. 41)は、中国の化粧品市場を、マス市場、ミドルマス市場、プレスティッジ市場、最高級のハイプレスティッジ市場という4つの種類に分類した。武(2012, p. 79)は、先進国化粧品企業にとって中国化粧品市場のメリットを述べた。

競争戦略について、ポーター(1985, 邦訳 pp. 15-16)は、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略、集中戦略の3つを示した。ブランド戦略について、アーカー(2005, 邦訳 p. 32)は、ブランド・グループ化、ブランド階層ツリー、ブランドネットワーク・モデルなど複数のアプローチを示した。石井(1999, pp. 145-146)は、企業の限られた資源を、多数あるブランドにどのように配分するかの重要性を指摘した。アーカー(2005, 邦訳 p. 17)は、鍵となるマスター・ブランドの役割の透明性を高めることや、健全な低価格品市場に参入など戦略を示した。

以上より、本研究は、中国で急成長を続けている化粧品市場において、各企業がどのように競争優位を形成していったかを問題意識とし、中国へ進出している日系化粧品企業と外資系化粧品企業と中国独

自の化粧品企業の競争などの現状を把握し、日系企業が中国化粧品市場における発展戦略を検討することを目的とする。

## 2. 研究方法

本研究では、日系企業が中国化粧品市場において、どのように競争優位を形成していったかを問題意識とし、先行研究と花王の事例から仮説を導出し、化粧品市場と業界の動向を分析し、中国へ進出の日系化粧品企業と外資系化粧品企業と中国独自の化粧品企業事例を研究し、仮説を実証し、考察を行う。

## 3. 事例研究

中国へ進出している日系化粧品企業として資生堂を、外資系化粧品企業としてロレアルを、中国独自の化粧品企業として花西子について詳細な事例研究を行った。既存情報とトップマネジメント特別講義武先生の講義から、資生堂は中国化粧品市場における重点ターゲットをハイプレステージ領域から、莫大な中間層に向けたミドル・マス領域へと移行し、顧客層の開拓に合わせて続々新ブランドを打ち出した（武、トップマネジメント特別講義、2021）こと等が明らかになった。

事例研究より仮説 1「中国では経済の発展に伴い、上海などの大都市圏と沿岸部だけではなく、多くの中核的な都市経済の成長に併せ大量の中間消費者層が誕生してきている。中国進出の日系化粧品企業には、これらの中間消費者層に向けた、中国市場におけるバランスのとれたブランド・ポートフォリオの構築が必要である」と、仮説 2「外資系化粧品企業の参入と、中国国内化粧品ブランドの台頭に伴い、中国消費者の消費意識の変化がより顕在化しているため、中国進出の日系化粧品企業が、中国消費者の意識変化を捉え、消費者のニーズと合致した製品を打ち出すことが重要である」を実証した。

## 3. 考察

仮説を実証するとともに、中国進出の日系化粧品企業は、ブランドの役割と相互関係を明確にし、ブランド間の差別化により、中国市場におけるブランド・ポートフォリオのシナジー効果を発揮することと、SNS や口コミサイトなど一般消費者に向けてインフルエンサーが発信すること、近年成長している中間層市場と若年層の市場シェアを獲得することの重要性が明らかになった。

## 3. 研究結果

本研究では、中国進出の日系化粧品企業や外資系化粧品企業は、消費者層のニーズに向け、中国市場におけるバランスのとれたブランド・ポートフォリオの展開により、競争優位を構築することが重要であると結論づけた。

## 【主要参考文献】

1. Bartlett, C. A. and S. Ghoshal, (1989), *Managing Across Borders : The Transactional Solution*, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳(1990)『地球市場時代の企業戦略-トランスナショナルマネジメントの構築-』日本経済新聞社).
2. アーカー, D. A. (2005) 阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社.
3. ジェトロ(2020)『2020年度 海外進出日系企業実態調査 (アジア・オセアニア編)』日本貿易振興機構(ジェトロ) 海外調査部, p. 24, 2020年12月23.
4. ポーター, M. E. (1985) 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略 ーいかに高業績を持続させるかー』ダイヤモンド社.
5. 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社.
6. 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, p. 41.
7. 天野倫文(2009)「新興国市場戦略論の分析視角~ 経営資源を中心とする関係理論の考察~」, 『JBIC 国際調査室報』, 第3号, pp. 69-87.
8. 石井淳蔵(1999)『ブランド: 価値の創造』, 岩波書店.
9. 新宅純二郎(2009)「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」, 『JBIC 国際調査室報』, 第2号, pp. 53-66.
10. 武一彦(2011)「中国化粧品市場の光と影」『AIBS ジャーナル』第5号, pp. 78-81.
11. 武一彦, トップマネジメント特別講義, 2021年9月17日.