

韓国化粧品 OEM/ODM 企業の探索的な一考察：

韓国コルマーとコスマックスのケース

朴 熙成

要 旨

本研究では、韓国系化粧品 OEM/ODM 企業を探索的に考察し、その成長戦略の特異性を導出する。まず韓国化粧品産業の現況と化粧品 OEM/ODM の現況を探索する。次に韓国系化粧品 OEM/ODM 企業がどのように誕生し、成長しているのかを分析する。そのため、化粧品 OEM/ODM がどのようなものかを述べ、化粧品 OEM/ODM の市場特性とその分類を試みる。その上、その活用におけるメリット・デメリットを探索する。さらに、韓国系化粧品 OEM/ODM 企業の分析を行い、その成長ならびにグローバル事業の展開状況を競争優位の側面から説明する。

2005年以降、毎年20%以上の高い成長を謳歌してきた韓国系化粧品 OEM/ODM 企業はグローバル体制の構築に向けた構造改革を行ったり、国内の開発・生産拠点の再編成、海外拠点を強化するなど様々な取り組みに注力している。最後に本研究では、大手韓国化粧品 OEM/ODM 企業の韓国コルマーと韓国コスマックスをケースに選び、これら2社の海外進出時期、資本形態、製品輸出、現地生産、研究開発など一連のグローバルオペレーションを分析する。最後に本研究では、OEM/ODM 企業の成長性は、多額の R&D ならびに設備投資で、市場ニーズに素早く対応できることと、製品の多角化、地域の多角化へ傾注したこと、さらに早いグローバルな展開ができたことなどを挙げられる。最後に今後の課題を提示する。

Key words : cosmetics industry, OEM/ODM, globalization, competitiveness

1. 研究の目的と背景

韓国の景気低迷期とともに化粧品市場における市場自由化で、化粧品市場は成長性が期待できないと工場の縮小や閉鎖に追い込まれたケースもあった。しかし、新規参入や通販の伸長などの要因で、工場閉鎖に至った化粧品企業は、収益性を好転させるため、減少した生産量を自社の他の工場に振り分けるとともに、アウトソーシングを活用する場合があった。その際、アウトソーシングを行う企業がOEM（Original Equipment Manufacturing, 以下OEMと略す）企業である。

新たな流通チャネルの台頭と化粧品を購入する観光客の増大、さらに様々な機能と効果をもつ製品に対するニーズで化粧品市場は拡大した。このような一連の流れは化粧品がコモディティ化した製品で、化粧品企業は自前主義にこだわることなく、消費者ニーズに早く対応することが求められている。流通に特化しているブランド・ショップという新流通チャネルは、工場を持たないため、アウトソーシング（OEM生産）を積極的に活用する。このブランド・ショップの台頭以前は、化粧品OEM/ODM（Original Design Manufacturing, 以下ODMと略す）業態は下請け的な存在で、韓国化粧品産業においては新業態でBtoBの形態をとっておりブランドがないために研究対象として分析されなかった。

また、化粧品企業を研究する際、化粧品大手企業が研究対象として分析されており、企業経営史的側面や流通、企業ブランド戦略などの研究はできていてもニッチ分野である化粧品OEM/ODM企業の研究は見当たらない。化粧品市場のグローバル化と新興国の成長、ブランドショップの台頭とともにOEM/ODM化粧品市場は著しく拡大しており、積極的なR&D投資や設備投資、海外進出を行い高い製造技術や生産能力を保有するようになった。本研究では、韓国化粧品OEM/ODM企業を研究対象にし、OEMからODMへ、またBrand ODM（OBM, Original Brand Manufacturing, 以下OBMと略す）へとビジネスモデルを変化させながら、グローバル化を遂げている現状を分析する。

そのために、まず、韓国化粧品産業の現況をのべ、化粧品市場の拡大、ならびに貿易構造の考察や新流通チャネルの台頭を考察する。

次にOEM/ODM事業の特徴を明確にし、化粧品OEM/ODM企業2社の探索的な分析を行う。そして、その2社の競争優位の原泉を導き出す。最後に本研究の課題を述べる。

(1) 韓国化粧品産業の現況

韓国の化粧品産業は国内経済が低成長下にあっても持続的に成長しており、今後も成長可能性の高い分野である。グローバル景気悪化と内需の鈍化にもかかわらず、高い成長率を占めしている。

特に2011年経済成長が鈍化したにもかかわらず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）。化粧品生産規模も直近の4年間、年平均12%以上成長するなど、その成長は著しい¹⁾。

韓国化粧品市場における生産実績は、2015年10兆7,328億ウォンで2014年8兆9,704億ウォンより19.6%増加しており、このような増加傾向は、持続的な輸出増加と輸出地域の拡大および多様化、機能性化粧品の成長、様々なアイデアの新商品の発売、パッケージの独特さなどの要因が多岐に渡り、プラスに作用していることによる。

表1. 韓国国内総生産額に対する化粧品産業総生産の割合 (単位: 10億ウォン、%)

年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
国内総生産 (GDP)	1,026,452	1,065,037	1,173,275	1,332,681	1,377,457	1,429,445	1,486,079	1,558,592	
製造業総生産	256,209	266,578	319,275	379,521	388,010	403,657	408,510	418,042	
化粧品産業総生産	47,201	51,686	60,146	63,856	71,227	79,721	89,704	107,329	
化粧品産業の割合	国内総生産の割合	0.46	0.49	0.51	0.48	0.52	0.56	0.6	0.69
	製造業総生産の割合	1.84	1.94	1.88	1.68	1.84	1.97	2.2	2.57

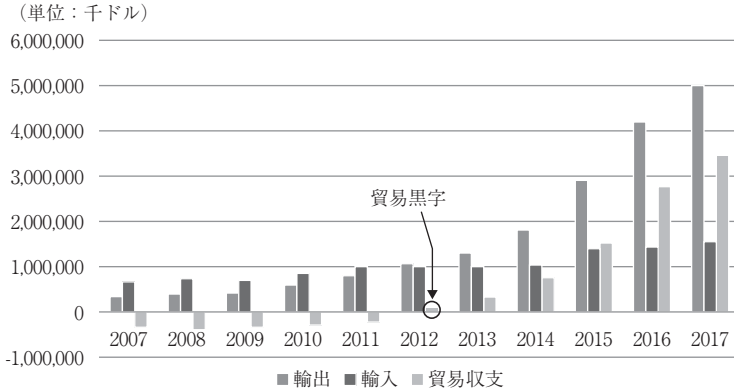
出所: 化粧品産業分析報告書 各年度、大韓化粧品協会化粧品生産実績資料 各年度

次に、韓国化粧品産業の貿易構造を考察してみると、長い間、輸入が輸出を大きく上回る状況が続いたが、2002年以降、化粧品の輸出は年々増加しており、貿易収支における赤字の幅が減少傾向を見せた。2006年は化粧品輸出の減少によって再び赤字幅が伸びたが、徐々に赤字幅が改善された。ここで注目すべきことは、2012年ついに、貿易黒字を記録したことである（図1参照）。その額はわずかであったが、2012年の韓国化粧品輸出の増加率（32.6%）は、全産業輸出増加率より大幅に高く、化粧品の輸入増加率（-1.1%）は全産業輸入増加率より低いのである。それ以降、貿易収支黒字額は年々増加していることが見て取れる。

2017年の化粧品輸出は49億ドルまで達し、貿易黒字幅も拡大している。このことは、韓国化粧品の品質向上と海外顧客からのニーズが高まっているからである

う。化粧品輸入は増加傾向にあるが、高価な輸入化粧品に対する需要は減少しており、韓国の中低価ブランド・ショップ製品の人気が高まっているから今後も輸入が大きく伸びることはないと思われる²⁾。

図1. 韓国化粧品産業輸出入状況



出所：韓国医薬品輸出入協会、Facts & Survey Report. 各年度

韓国では化粧品の主要な消費者である女性の社会進出が拡大している。2012年、韓国における女性の経済活動参加率は49.9%で、OECD平均61.8%（2011年基準）を下回っているとはいえ、女性の社会活動が活発になるにつれ、女性による化粧品の購買力は上昇する可能性が高い³⁾。今後も、相対的に高所得の女性管理職・事務職の比率も伸びることが予想されるため、長期的に成長していくと展望できる。

韓国の国内化粧品市場は女性の若さを保持したいという願望と美を追求する心理と相まって、市場成長の原動力になっている。それだけでなく男性も化粧に対する認識に変化があり、外見を意識するようになった。シェイビングに終わらず、皮膚管理に力を入れるようになり、男性化粧品の消費も伸びている。さらに急速に進んでいる高齢化で中高年層に対する化粧品マーケットも拡大している⁴⁾。

(2) 新流通チャネルの登場

化粧品産業は韓国経済が景気低迷で消費が伸び悩んでいる状況下でも、その需要は拡大し、伸長している。化粧品の消費動向は完全に二極化しており、市場ではブランド力がある高価の製品を求めている富裕層と価格に似合う機能を持つ手

ごろな製品を求めている若者層に大別できる。一時、百貨店や訪問販売などの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もあったが、今日ではリーズナブルでお手ごろ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二極化した消費が、化粧品市場全体の売上高の伸びにつながっていることを拙論⁵⁾で説明した。

注目すべきは、新たに登場した中低価格製品を基盤とするブランド・ショップ・チャンネルである。製品の種類の拡大とリーズナブルな価格、機能性をそなえたことで消費者に支持され、高成長を示している。それだけでなく、韓国化粧品全体の成長の要因として、まず韓国化粧品市場においてもネットショッピングやテレビショッピングチャンネルなど通信販売が有効に作用していることを挙げられる。次に韓流ブームとともに、日本、中国、ASEANなどで韓国化粧品に対する人気が徐々に高まっており、免税店チャンネルで高い成長率を示している。一時期の高成長に比べると、成長率の増加は少し緩やかな趨勢にあるが、依然として高い成長率で推移している⁶⁾。

2000年度以降の韓国化粧品市場は、新しい流通チャンネル(オンライン・ショッピングやブランド・ショップなど)を中心に成長を続けていることを示したが、その成長要因は、ブランド・ショップ、ネットとテレビショッピングなどの新流通チャンネルの台頭とともに、免税店などで新規消費者群の拡大が大きい。成長率をみると、ブランド・ショップ、免税店、ネット販売などの成長率がそれぞれ32%、19%、13%で、化粧品市場の成長率を上回っている。このように新たな流通チャンネルの多様化は、化粧品が高価な女性専用のものという距離感を感じていた人にとって、ブランド・ショップのように街のいろんな所で、きれいな店舗を展開することで消費者が接近しやすくしている。また、手ごろな中低価格化粧品の普及を通じた、化粧品製品群の多様化を達成でき、新規顧客の獲得につながっている。

今まで基本的な衛生の維持やシェイビング関連製品に限定されていた男性消費者の需要もグルーミング(外見を意識する)への意識増加と化粧品に対する認識の変化によって、皮膚やメイク化粧品にまで拡大している。したがって、男性化粧品市場は、2009年14%、2010年23%、2011年13%など化粧品市場成長率を上回る成長を達成している⁷⁾。さらに、韓流ブームによる中国と日本などからの外国

人観光客の増大も化粧品市場の需要を高める一因になった。人々のグローバルな移動が増えるにつれ、トラベルリテールという新しい顧客の需要が創出された。これに伴い、免税店は2007年以降、年平均25.2%までに急成長している。

化粧品産業は景気変動の影響を受ける典型的な内需型産業で国内マクロ指標と類似なトレンドを見せていた。しかし、2000年代半ば以降2007年から、化粧品市場の成長率は景気変動と非弾力的に動いており、2008年グローバル金融危機後、消費の全般的な委縮時期でも化粧品市場の成長率は増加傾向を見せていた。2009年から2011年他の消費財商品は年平均成長率が3～4%であったが、化粧品市場の成長率は年平均10%以上を表した⁸⁾。また世界的なトレンドをみると、一人当たり化粧品支出金額はGDPが約25,000ドル以上のレベルで停滞する傾向にある⁹⁾。景気悪化にもかかわらず、化粧品の成長の勢いは衰えてないという点は、低価格化粧品市場の拡大と化粧品の必需消費財化によることであろう。

(3) 韓国化粧品 OEM/ODM 業態の現況

韓国化粧品産業では長い間、企業内部で原料調達から最終製品の製造、マーケティングに至るまですべてを行ってきたため、化粧品製造のOEM(受託)という概念がなかった。韓国で化粧品OEMの概念を導入したのは、1990年日本コルマーの韓国進出でできた韓国コルマー(日本コルマーと合弁:資本比率は韓国51%、日本49%)の設立からである¹⁰⁾。その後、2002年まで市場成長性が高くなかったこともあり、市場参入する企業は多くなく、10社余りのOEM、ODM企業が出現した。

1997年の韓国通貨危機後、自社ブランドを持っていた化粧品生業企業が受託開発専門の企業へ変換する場合と自社ブランドを生産しながらOEMを行う企業になる場合があり、OEM企業が序々に増加した。2002年以降、ブランドショップ、オンラインショップ、免税店などの需要が急上昇し、OEM/ODM産業は急成長を遂げた。

現在、新規参入が激しく、2011年韓国食品医薬品安全庁に登録されている化粧品製造所は968カ所、その中でOEM/ODM企業は200社ほどと推定されている。大手は極少数(0.5%)で、ほとんどが零細企業(94.5%)である¹¹⁾。

2016年景気下降局面においても化粧品市場の成長を支えることができたのは、新規流通チャンネルと役割を分担して良い製品を安く製造できる化粧品OEM/

ODM 企業の出現による。景気低迷期でも生活必需消費財になった化粧品市場の需要に対して、中低下価格の供給ができるようになり、ブランド・ショップの成長を著しくした。

化粧品 OEM/ODM 産業は、「多品種少量生産」という化粧品産業特性と少ない資本で市場参入が可能であるという特性で、市場参入障壁が低い面もあるが、技術力、品質管理能力、R & D に高い投資が必要なことなどから、市場成長に必要なノウハウ、知識が備わっていない零細企業はたやすく市場参入できても今後成長の可能性を望めない。すでに R & D 投資力や蓄積されているノウハウは市場参入障壁になりつつある。

2. 化粧品 OEM 事業の特徴

(1) 化粧品 OEM とは何か

化粧品生産の製造設備を持たない企業が化粧品事業を始める場合、化粧品 OEM 製造企業を活用する。OEM とは、注文者商標付生産、あるいは注文者委託生産を指す¹²⁾。つまり相手先ブランドを製造することである。流通チャンネルを持っている注文企業が製造能力を持っている受託企業に、注文企業の要望通りに、完成品を生産する形である。いわば販売力があるが製造能力が無い企業と、製造能力はあるが販売力がない企業が、相互を補完するために行われる取引形態である。

一方、ODM は製造業者（受託企業）開發生産、あるいは製造業者（受託企業）設計生産の形をとる。受託企業が持っている生産設備や R & D 力、技術力をもとに、製品を開発し、注文企業に製品を供給し、注文企業である流通企業はコアである流通に集中できる¹³⁾。OEM 企業の多くは自社ブランドを持たず OEM 専業であるが、中には別会社で自社ブランドを持ちながら、化粧品 OEM 部門を立ち上げているケースもある。OEM 生産だけでなく、製品コンセプトづくり、処方開発、デザインといった上流工程も行う。加えて OEM 企業内に蓄積されている知識やノウハウを活用し、新たな化粧品トレンドやニーズ分析を製品開発に活用する ODM ビジネスモデルを構築している受託企業もある。

OEM/ODM は、流通チャネルネットワークを保有しているブランド・ショップ企業がコスト削減のため、製品の一部あるいは全製品を外部から調達すること

によって成長を遂げた。韓国経済危機後、ブランド名と流通ネットワークを持っている企業が中低価格化粧品を販売するケースが多くなり、化粧品 OEM/ODM 企業は多くの製品を製造・供給する生産と販売の分離が行われた。90年代はじめ、OEM/ODM 企業の設立当初は単純注文生産に留まっていたが、R & Dに力を入れ、独自の専門性をもとに ODM へ方向転換したことが功を奏した。その後、機能性化粧品の発達とブランド・ショップ市場の拡大で OEM/ODM 企業の持続的な成長につながった。この要因とともに大型流通企業（GMS など）と異業種の市場参入、韓流ブームでアジアにおける韓国化粧品の需要が拡大していたことも挙げられる。

特に2005年薬事法改正によって化粧品の製造元表示義務が廃止されたことで、異業種（医薬品メーカーや食品・飲料メーカー、フィルムメーカー、アパレルメーカー、通販事業者など）から化粧品産業に新規参入する企業が増加した。したがって、独自の販売ルートがあっても、化粧品製造経験がない新規参入企業は ODM 企業が保有する製造やマーケティング・ノウハウを利用して、流通に専念する^{14) 15)}。ブランド・ショップという流通チャンネルで多数の企業が参入できたのも製造に専念する OEM・ODM 企業の存在があったからである。

化粧品 OEM 事業は、化粧品の製造・販売には様々な設備や資格が必要である。製造では原料や資材の調達、製造設備で生産をし、また良い製品を提供するためには、R & Dが欠かせない。販売では商品の企画から販売計画などのマーケティング、流通チャンネルの計画ならびに確立、消費者への PR 活動などサプライチェーンが必要になる。したがって、製造の部分で、OEM を利用することによって、小資本かつ短期間で、また化粧品を製造した経験がなくても、比較的容易に化粧品事業をはじめることができる。

化粧品 OEM 事業を通して培ったノウハウや自前の生産技術を自社ブランド製品に活かし、独自のブランド製品を提供できるのが ODM（コスマックスでは Original Development & Design Manufacturing を指す）である¹⁶⁾。

つまり、アウトソーシングを通じて、外部の専門性を活用できる。このことによってコスト削減を図れる。また経営資源をコア部分であるマーケティングに集中できる。

化粧品は製品のライフサイクルが短い商品であるため、製品ライフサイクル論による説明では、新しい流通チャンネルであるオンラインショップなどの通信販

売やブランドショップ販売の伸び率が著しいという特徴を持っている。ブランド力がある大手化粧品企業は長い間、百貨店や自前の専門店で売上高を獲得してきたため、OEM活用する必要性を感じていなかった。しかし、流通チャネル変化による新需要に素早く対応するために、また拡大している化粧品市場に既存のブランド価値を保持しつつ、新たなブランドで対応している。

（２）化粧品 OEM 事業の市場特性

少子高齢化による国内マーケットの縮小は、化粧品産業も例外ではない。市場参入障壁が低いことから、異業種からの参入も増え、マーケット縮小する中、競争に拍車をかけている。その上、消費者ニーズの多様化で製品アイテム数の増加、消費者の節約志向で低価格化が進み、化粧品産業の環境の不確実性を一層高めており、厳しさは増している。

このように激しく変化する外部環境で限られた資源を有効に活用するためにもアウトソーシング活用をせざるを得ない。どの企業も競争優位を確保し、持続的に維持することは困難であるため、多方面において戦略と経営ノウハウを有効活用していく模索が必要である。

戦略的なアウトソーシングの中でも OEM、ひいては ODM が主流である。製造を担当する受託企業は生産に徹していたが、様々な知識やノウハウ、高い生産技術力で受託企業の情報蓄積ができた。この能力を活用し、ODM をも行える。この培った開発能力を駆使して、さらに OBM へ進化する場合もある。韓国コルマーはアトミという自社ブランド製品を企画・デザイン・製造・販売する。

化粧品市場では、多様な顧客のニーズに対応するため、多品種少量の品目を開発し、生産する必要がある。消費者ニーズの多様化しており、化粧品のプロダクトライフサイクルが短縮している。

新製品開発には高いコストがかかる。そのため、零細企業や販売に特化しているブランド・ショップには難題である。市場における先発優位を享受するためには、R&Dや商品開発力が求められる。また、生産時間も短縮し、スピーディに対応がすることが必要である。

新規参入の障壁が低いため、多くの企業が新規参入して、競争が激しい。対面販売や訪問販売が主流であった化粧品産業であったが、消費者の価値観や生活行動の多様化等から新規流通チャネルの出現や流通形態の多角化が進展しており、

ドラッグストアや通販の割合が増加している。通販拡大に伴い、大手化粧品企業が通販事業に参加し、それを強化する動きもある。逆に通販をメインにしている企業も消費者への受けがよく、売上高の伸長で、実店舗の展開を加速させている。大手ブランド化粧品企業も製品ポートフォリオ戦略で、OEM分野に新規参入する。全国に販売網を持っている流通企業（ドラッグストア、GMSなど）、オンラインショップなどがプライベートブランド（PB）開発のため、参入するケースや製薬企業の参入もある。

この異業種参入はOEM/ODM企業にとって、製品需要を増やし、チャンスにもなりうる。流通専門企業はOEM企業が持つ高い技術力・R&D力、化粧品の企画し、開発・製造する能力は備わっていないからである。

一方、安全性確保のため、法規制の順守ならびに品質管理を強化している。そのため、製造設備に対する投資が増加したり、製造コストも上昇している。

ブランドショップ市場の台頭で中低価格市場は活性化したが、極低価格の市場も現れはじめ、価格競争が一段と厳しい。

（3）化粧品 OEM 事業の分類

日本の化粧品 OEM 企業は、自社ブランドを持たず OEM 専業が多いが、中には別会社で自社ブランドを持ちながら、化粧品 OEM 事業を立ち上げるなどの動きを見せている¹⁷⁾。OEM 専業で高い売上高を誇る本舗系（日本コルマーのような有力メーカー）、化粧品技術者が独立し、起業している独立系、独自の技術で得意分野に特化している特化系（メイク系、ネイルのエナメル系など）、医薬品企業系、食品企業系、ヘルスケア企業系¹⁸⁾など多岐に渡る。

本舗系有力メーカーは自社ブランド製造だけでなく、受託製造することで工場の生産稼働率をカバーすることや、自らの技術ノウハウを活用することを狙っている。大量生産から少量多品種生産まで行う設備を揃えている。R&D、品質管理、商品企画から製品企画・販売に至るまでのマーケティングなどの化粧品関連一連の事業ができる。

独立系メーカーは、R&Dに専念して、アイテムのアイデアを受託先に企画提案し、契約後、実際の生産は提携工場に依頼している場合もある。

このような分類は日本だけでなく、韓国化粧品 OEM/ODM にも異業種参入が多く、特に製薬や大型流通企業の参入が多い。

(4) 化粧品 OEM/ODM 活用のメリット・デメリット

a) OEM 活用のメリット¹⁹⁾

OEM 企業は、自前の製造設備や生産体制をフルに活用できる。製造を委託する企業は製造設備や生産体制の構築が不要となり、小資本で化粧品事業に参入できる。そのみならず、ほとんどの OEM 企業は「化粧品製造販売業許可」を有しており、委託企業は OEM 企業の許可を活用して化粧品販売ができる。さらに流通した化粧品の製造責任は OEM 企業が担保する。つまり発売した化粧品で健康被害が発生した場合、OEM 企業が法的責任を持つ。

OEM 企業は、生産余力の活用、また市場導入期においては自社技術水準の向上が見込まれ、市場成長期では量産効果の享受、市場成熟期・衰退期ではある程度の量産維持などがあげられる。

OEM 企業のサービスは幅広く提供できるため、化粧品産業に精通してない異業種企業が市場に新規参入する際、活用できる。大手化粧品 OEM は大量生産から少量生産に対応できる。

OEM を委託する企業のメリットは、その製品の市場導入期においてはブランドの知名度向上に役立つ。市場成長期では生産能力不足をカバーし、市場成熟期・衰退期では製品構成を維持しつつ、新商品の開発に集中できる。また、生産のための設備投資が不要のため、資金面における負担がない。

b) OEM 活用のデメリット

デメリットは、第一に商品開発技術や製造技術のノウハウが委託企業（販売企業）には残らないことと委託企業の企業努力による製造コスト削減は困難であることが挙げられる。

次に、化粧品 OEM 企業の場合、中小企業が多く、製品がヒットした際、生産設備能力の不足で大量生産に対応できず、納期に間に合わなくなることが有り得る。さらに化粧品 OEM 企業が基礎化粧品からメイク化粧品まですべてを 1 社で担わず、メイク化粧品は他社に依存している場合もある。比較的規模が小さい企業は、R & D 力や販売促進面で十分なサポートに力を注ぎ難いケースもある。一方、少量生産に柔軟に対応できるケースもある。

c) ODM 活用のメリット

ODM 企業は OEM 専属企業に比べ、製品の開発や企画が可能で、製品設計から販売に至るまでの一連の作業ができる。従来の受託・委託の縦続関係を超え、

委託企業と対等な関係を構築できる。また、独自の開発技術力を適用した生産を行うため、付加価値が高く、技術競争力の確立ができる。原料・資材の購買先の選定、購買単価の決定などの面から生産コストの削減ができる。取引相手を多方面で幅広くして置くことで、リスクを削減することができる。

d) ODM 活用のデメリット

ODM 企業は R & D 能力を有していなければならない。また化粧品市場動向をいち早く把握し、製品ニーズに反映する能力が必要である。R&D や市場動向の分析のために、必要な情報収集、情報蓄積には多額のコストがかかる。さらに一定の設備投資が必要であることを認識すべきである。加えて品質管理、化粧品法規や制度の改正などの変化にも対応が必要である。

(5) 化粧品 OEM の海外進出 中国への投資

韓国国内化粧品産業は、最近の韓流ブームに伴い、中国、東南アジアなどへ市場を拡大している。2006年以降の韓国国内化粧品市場成長率は、グローバル化粧品市場成長率を上回っている²⁰⁾。韓国はリーズナブルな価格帯の製品を生産し、南米や中国、東南アジア等の発展途上国市場へ急速に展開している。

3. ケーススタディ

韓国化粧品市場は2015年約19兆5000億ウォン規模で、その中で OEM/ODM 市場はその 8% 程度の 7.9 兆ウォン規模である²¹⁾。韓国化粧品 OEM/ODM 市場は韓国コルマー (Kolmar Korea) とコスマックス (Cosmax) の 2 社が 50% 以上のシェアを占めている。

90年代はじめは、単純注文生産に留まっていたが、R & D に力を入れ独自の専門性をもとに ODM へ方向転換したことが功を奏した。

その後、機能性化粧品の発達とブランド・ショップ間の競争で持続的な成長につながった。この要因とともに大型流通企業 (GMS など) と異業種の市場参入・韓流ブームでアジア市場で韓国化粧品の需要が拡大していた。

このようことから化粧品市場の成長を見込み、OEM/ODM マーケットをめぐる新規参入が激しく、競争業者が現れつつあった。しかし、化粧品市場では消費者の多様なニーズと品質管理や安全性など厳しい規制に対応しなければならない。

したがって、新規参入の中小企業は高い技術力、最新技術力の開発、技術の融合力、新しい天然原料、新剤形などにおける R & D に投資できる資金的なバックアップがなければ競争優位の確立が難しい。

韓国化粧品 OEM/ODM 市場は、R & D の投資と設備投資が高い。上位 2 社はこの R & D に集中的に投資しながら、他の企業と差別化を図っている。また、中国、日本、ASEAN へ進出し、地域的な多角化を行っており、医薬品 OEM や食品分野へも参入し、事業多角化を図っている。

‘グローバル化粧品製造分野におけるナンバーワン’を目標に、R & D を高めていくため研究施設や研究担当人員に投資を惜しまない。さらにグローバルにビジネスの拡大をめざし、成長の潜在力が高い中国進出に参入するなど熾烈な競争をしている。中国市場では、その成果の結果が表れている。中国ローカル企業は、生産技術面でまだ優位を持ってないので、韓国 OEM/ODM は生産ノウハウ、製造技術力を生かし、今後も成長は持続できる。韓国 OEM/ODM 企業は、国内、海外市場で消費者がほしがる製品をスピーディに開発し、委託企業が望む品質の製品を競争相手より低い費用で提供する。また、地域の多角化、製品フォートフォリオにおける多角化、高品質化や高級化を目指し、OEM/ODM 業態から OBM 企業へ変身していくことで、持続的な成長を遂げることができる。

2 社とも企業分割を行い、事業フォートフォリオの多角化、多様な製品の展開、海外進出拡大に伴うオペレーションの多角化を図っている。高い技術力と優れた品質管理を通じて競争力優位に立っている。

最近国内化粧品企業は中国市場を、新たな成長の原動力として考えている。中国化粧品市場は最近 5 年間で 2 ケタの成長を記録しており、市場規模は 2011 年で約 260 億ドルに推定される。これは韓国市場の 3 倍以上であり、米国・日本に次ぐ第 3 のマーケット規模である²²⁾。中国は一人当たり消費額が 17.7 ドルで、韓国の 12% に過ぎないが、今後の市場の潜在力は非常に高い。韓国の化粧品製造企業だけでなく、海外のグローバル大手化粧品企業の多くが中国に進出し、凌ぎを削っている。韓国大手化粧品企業であるアモーレパシフィックが 2002 年中国進出し、ラネーズ、マモンドなどの製品ブランドで出荷。以来、売り場の拡大でブランド力を広げてきており、現在中国では第 2 番目の化粧品輸入国になった。年平均 26% の高い増加を見せながら、早く市場を拡大している。韓国系化粧品 OEM/ODM 企業は中国現地企業からの委託を受けており、一時期 Made in Korea の表記で

販売が可能で、それが韓流ブームで売り上げ拡大につなげることができた。外資系企業の特権であった中国現地 OEM 生産に、規制によって、Made in Korea の表記ができなくなったが、高い品質と中国政府の化粧品輸入制限措置で現地工場を持つ韓国系 OEM/ODM 企業にとって追い風になり、中国ローカル企業の需要は伸びている。

(1) 韓国コルマー (Kolmar Korea)

韓国コルマーは韓国国内市場シェア 1 位の化粧品 OEM/ODM 企業であり、化粧品 (75%) ならびに医薬品 (25%) の OEM/ODM を展開している。化粧品事業部分の場合、売上高の75%を示しており、ブランド・ショップの急激な成長とともに、年平均20%近い成長をしている主要事業部門である。自社ブランドを持たない OEM/ODM 業態の特性上、安定的な事業を営むために、製品供給先の確保が重要である。韓国コルマーは The Face Shop (13%)、VOV (7%)、ウンジンコーウェイ (7%)、アモーレファシフィック (6%) などワンブランドショップと大手企業など、韓国国内約160社の製品供給先を確保している。

1991年当初は受託企業の業績は10億ウォンにも満たず市場規模も大きくなかったが、10年後の2001年の業績は1,000ウォンに達し、さらに2011年の業績は3,000億ウォンを越しており²³⁾、2017年7.9兆ウォンまでに伸びていると述べた。韓国の化粧品市場では製販統合のもとで発展してきた。また、韓国の法律では、化粧品の外注生産は認めておらず、化粧品を OEM 生産するという概念もなかった。日本コルマーの神崎社長は1967年から何度も韓国を訪問し、入念なりサーチを行い、機が熟すのを待っていた²⁴⁾。1990年当時、韓国保健社会部(厚生省に当たる)に日本へ視察をしてもらい、事業内容や将来性を説明し、粘り強く説得するなどの一連のプロセスを経て、韓国コルマーを設立した²⁵⁾。

韓国コルマーは韓国における OEM 企業のパイオニア的存在で、名実とも韓国化粧品 OEM/ODM 産業をリードするナンバーワン企業である。

1996年には株式上場も果たし、また2002年企業分割を行い、持ち株会社(韓国コルマーホールディングス)を設立した。さらに設立20年という短い時間ながらも、国内事業だけにとどまらず、海外進出を果たしている。中国市場の成長性に着目し、北京に工場建設を行ったが、はじめ生産性が思うほど上がらず、技術指導に時間がかかった。生産性向上とともに、売上高も順調に上昇している。

中国化粧品消費市場の拡大を見込でおり、広州地域にも工場を設立した。また、2016年アメリカの Process Technologies and Packaging 社を、2017年カナダの CSR Cosmetic Solutions 社などを買収している。今後さらに中国江蘇省無錫市第2工場を建設予定で、生産施設を拡張していく。今後もグローバルに持続的な投資を行い、地域多角化を行うだけでなく、製薬や健康機能食品分野へ多角化を行っている。

表2. 韓国コルマー (Kolmar Korea) 化粧品売上高 (単位: 億ウォン)

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
売上高	2,596	3,026	2,578	2,546	3,248	3,774	4,542

出所: 筆者作成 (Kolmar Korea HP)

(2) コスマックス (Cosmax)

1992年市場参入し、韓国国内ブランドショップの成長とともに、OEM/ODM 企業として成長。いち早く中国成長性に着目し、2004年中国上海に現地法人を設立し、中国進出を果たした。2008年黒字を達成して以来、年平均50%の成長率を示している。

表3. Cosmax 売上高 (単位: 億ウォン)

年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016
売上高	2,808	3,163	3,790	3,340	5,333	7,570

出所: 筆者作成 (Cosmax HP)

まだ化粧品市場が成熟していない中国市場であっても、高価格帯のプレミアム製品をメインに生産するということを目標に、ターゲットを企業内で製品開発力を持たない企業や製品開発力が充分でない企業にグローバルトレンド情報を提供したり、中国人の皮膚特性・ニーズに特化した新製品を提案したりすることで、取引の80%が中国現地企業になる。

また、2011年には中国杭州に工場を設立した。市場成長性が高い中国の内需市場に参入するため、現地企業が密集している近隣地域を選択し、輸送コストを削減する一方、最新設備、高衛生システムで中国政府から製造の許可を得た。さらに、製造における高品質の保持のため、現地職員は上海工場で6か月、製造者は

韓国で3か月教育を行う。

市場参入後、R & Dに高い投資をしてきており、製品開発ノウハウが蓄積するにつれ、顧客企業に商品を提案する営業方法を転換。ヒット商品になれると判断できたら、剤形、ブランドコンセプトまで相手先に提案。B to B企業で、ブランドは持たないが、市場調査、R & D、企画、デザイン、生産、マーケティングに至るトータルサービスが提供できる。

2014年持ち株会社体制に移行。投資事業と化粧品事業を分離し、化粧品事業の製造販売関連サービスに集中し、専門性を高めるとともにスピーディな意思決定ができる体制になっている。コスマックスの売上高の80~90%は中国ローカル化粧品企業から出ている。中国現地企業からの生産注文の依頼が増加し、広州にも工場を設立。今後、中国の売上高が韓国国内の売上高を追い抜いていくと予想している。

中国に留まらず、インドネシアにも工場を設立し、ASEAN市場参入も目論んでいる。2013年インドネシアジャカルタのローレアル工場での生産を引き受けた。この工場で既存生産していたローレアル製品の生産を行う。また、ローレアルとの戦略的なパートナー関係を通じて、インドネシア市場で安定化を目指す。その後、インドネシア現地ブランド企業にOEM/ODMを行う計画である。

2008年、コスマックス研究所で画期的な新製品である新型ジェルタイプのアイライナー（ローレアルMブランド）をローレアルに提案し、2009年、2010年日本でヒット商品として選ばれ、グローバル市場に販売した。このことで2010年ローレアルからイノベーション・エクセランス・アワードを受賞した。このような製品開発力・提案力に優れていることが功を奏し、2013年米国ローレアルのソロン工場での生産を引き受ける契約を交わした。このことによって、アジア市場から欧米地域へも生産、販売ネットワークを拡大した。ローレアルとパートナーシップを持って製品供給（年間2万個の納品）を行う予定である。また多数の米国化粧品企業とも新製品開発を検討している。

2017年には世界最大の化粧品市場である米国で化粧品製造企業であるNU-WORLDを買収し、グローバル市場で持続的な成長を目指す。米国だけでなく、中長期的に南米のマーケットにも進出し、グローバル市場に展開していく。

表 4. 韓国化粧品 OEM/ODM 2 社の比較

企業名	韓国コルマー (Korea Kolmar)	コスマックス (Cosmax)
設立	1990年 5 月	1992年11月
2016年(化粧品) 売上高(億ウォン)	6,676 国内売上高：4,542 中国売上高：521 その他	7,570 国内売上高：5,055 中国売上高：2,667 インドネシア売上高：30 米国売上高：176
2016年化粧品	16億個 (実績：13.3億個)	約 7 億個
2016年生産能力 (億ウォン)	国内：7,500 中国：1,500 その他の地域 (米国含む)：1,500	国内：300,000 中国：320,000 その他の地域 (インドネシア・米国含 む)：140,000
生産製品構成 比率(2017年基準)	基礎化粧品：75% (6,000億ウォン) メイク化粧品：25% (1,500億ウォン)	基礎化粧品：53% メイク化粧品：34% その他：13%
国内取引企業割合	LG グループ(The Face Shop 含む)：33% AP グループ (イニスフリ、エチュド 含む)：8% ユハンキンバーリ：6% エイブルシエンシ：6% ウンジンコーウェイ：6% イネル化粧品：6% その他：35%	LG グループ(The Face Shop 含む)：15% AP グループ (イニスフリ、エチュド含 む)：10% その他：69.5%
海外取引企業	L'Oreal, P&G, Armway 中国現地企業 など	L'Oreal、メリケイ、ジョンソン・ア ンド・ジョンソン、ランコム、イブセンロー ラン、資生堂、中国現地企業など
チャネル	ブランドショップ：37% 輸出：7% その他：56% (ホームショッピング、 GMS、PB)	ブランドショップ：45% ホームショッピング：15% 輸出：15% その他：25%
従業員数	1,300名 (R & D31.2%)	827名 (R & D30%、350名)
研究所	韓国世宗市基礎化粧品研究所 京畿道プチョンメイク研究所 パーソナルケア研究所 皮膚科学研究所 北京コルマ研究所 グローバル技術センター (GTC) C&I Lab 香料研究センター パッケージ研究所	パンギョ (スキンケア R & I、メイク R & I、漢方皮膚科学 R & I、R & I サポ ート、海外 R & I、研究戦略チーム、イ ンベションチーム) Skin Care R&I Make Up R&I Advanced Tech R&I Safety & Regulatory R&I Global R&I

取引企業数	500社余り 国内：約150カ所 海外：約100カ所	国内・外：約600個のブランド (約100か国に輸出) 海外：約50個のブランド
関連企業	コルマーファーマー (医薬品 OEM) サンバイオテック (健康補助食品) 韓国フディファム (健康補助食品) CNI 開発	コスメックススバイオ (健康補助食品) スリーアップルコスメディックス スリーエイティエスエム コスメックスインターナショナル
研究開発費 (億ウォン)	2.4% (2016年売上高比)	2.7% (2016年売上高比)
特許(2017.12基準)	出願：415件 登録：235件	出願：278件以上 登録：102件
海外進出	2007年中国北京進出 2015年中国広州 2016年米国 Process Technologies and Packaging 社買収 2017年カナダ CSR Cosmetic solutions 買収 2017年中国江蘇省無錫市第2工場	2004年中国上海進出 2012年中国広州 2013年インドネシア 2013年米国ローレアルソロン工場引受 2017年米国 NU WORLD 買収
中国における顧客 企業	中国ローカル企業：80% グローバルブランド (アームウェイな ど)：10% AP、LG、エイブルシエンシ：10%	中国ローカル企業：80% グローバルブランド：10～15% 韓国企業：6～10%
海外工場	北京に1カ所 広州に1カ所	上海に1カ所 広州に1カ所 インドネシアと米国に工場竣工
中国生産能力 (億ウォン)	1500 (2016年)	320,000 (2016年)
中国 化粧品生産量	1億2,000万個 (2016年)	3億個 (2016年)
R & D 研究員	500名 (全体の30%以上 R&D 研究員)	韓国 R&I 230名 中国 R&I 60名 USA R&I 20名 インドネシア R&I 10名

出所：筆者作成 (各社事業報告書ならびに韓国マーケティング新聞、薬業新聞などを参考)

(3) 韓国コルマー、コスマックスの競争優位の源泉^{26), 27)}

韓国 OEM/ODM 企業のパイオニアで市場をリードしている 2 社の競争優位の源泉として挙げられるのは 3 つである。まず、高い技術力の保持である。そのために R & D に集中的に投資し、イノベーションにつなげる。常に新技術、新原料

の探究、新素材、新形開発に注力し、保有している特許は競争力を有している。絶え間ないR&Dが技術的な優位になっている。

次に、高い品質管理能力である。グローバル認証基準であるCGMP (Cosmetic Good Manufacturing Practices)、ISO、LOHAS、ECOCERTなどを取得し、グローバルに製品供給ができるようにしている。グローバル大手化粧品企業のaudit (監査) をパスし、どこでも通用できる品質管理システムが確立できている。

最後に、製品生産力の確保である。BtoBでは顧客が求めている場所で製品を生産し、供給するインフラを持っていることが重要である。成長性が高い中国市場は無論のこと、ASEAN諸国、米国などへ直接投資や企業買収を通じて地域的の多角化を行い、安定的生産インフラの構築することが持続的な競争優位につながる。

4. 結 論

韓国化粧品 OEM/ODM 企業は新しい流通チャネル (ブランドショップ、オンラインショップ、大型小売業のPB) の台頭で成長できた。しかし、市場で受け入れるようになるため、多額の設備投資やR&D投資を惜しまない多岐にわたる経営努力によって、国内からの注文だけでなく、海外の有名ブランドからも注文を受けるようになった。R&Dならびに設備に多額な投資ができたおかげで高品質で、安価な製品を消費者に提供できた。またたゆまぬR&Dだけでなく、化粧品市場で新しいトレンドを早く取り入れ、製品化に成功した要因もある。

国内の需要だけでなく、成長性を求め、積極的に海外進出を果たしており、よいパフォーマンスを出している。韓国化粧品市場は規模が限られていることから、早い段階から海外進出を目指し、韓流ブームもうまく活用した。

化粧品分野だけでなく、OEM/ODM 企業として医薬品や健康食品事業へ参入し、事業の多角化を行い、事業の成長・安定化を行っている。

さらにアジア地域だけでなく、グローバル市場に向け地域の多角化努力にも傾注している。B to B事業で一見消費者の目につかない企業でありながら、単純OEMからODMへ成長し、Brand ODM (OBM) へビジネスモデルを変化させている。このようなR&Dと積極的な設備投資、製品多角化、地域的な多角化などは新規企業の市場参入を難しくする参入障壁にもなる。今後も、化粧品OEM

/ODM 企業がどのようにグローバル展開をしていくのか、その持続的な競争優位性を引き続き分析していく。

5. 今後の課題

化粧品 OEM/ODM 企業は今後も成長可能性が高い分野である。技術力が高い日本企業より、製造経験やノウハウの蓄積の浅い韓国企業がグローバル市場を拡大している要因は何かを検討する予定である。今回は2次資料に基づく研究で、十分な検討ができていない部分がある。より深い研究のため、研究デザインを精査し、韓国化粧品 OEM/ODM 企業のビジネスモデルの展開力を探る。その際は、企業インタビューを通して、深層分析を行う予定である。

参考文献

- [1] “保険産業ブリーフ”，2011年国内化粧品企業経営実績分析，韓国保健産業振興院，Vol. 24，pp. 1- 8，2012.
- [2] 化粧品産業分析報告書，2016年，p84
- [3] “OECD2012Employment Outlook” 韓国統計庁
- [4] “産業分析：化粧品”， E-trade Securities Research Center， p. 10， 2013年.
- [5] 朴熙成：“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—” 福岡女学院大学紀要，国際キャリア学部編，Vol. 1， 2015. pp53， 54.
- [6] “化粧品 OEM/ODM 産業 R & D 特化競争加速”，第457号，韓国マーケティング新聞，2012年6月8日.
- [7] 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.
- [8] 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， 2012.
- [9] “韓国コルマーホルディングス企業分析報告書”，ソウル大学投資研究会 SMIC， pp. 1 - 23， 2012年11月2日.
- [10] 神崎友次：“化粧品メーカー（OEM）のアジア戦略”，コスメティーク・ラボ，2013年 WINTER， pp. 46-47.
- [11] 化粧品産業分析報告書，2012.
- [12] 韓国コルマーホルディングス，2012.

- [13] Kim Mina:“KDB Daewoo Securities, 2014”, Outlook Cosmetics, 2013, November
- [14] 中野彰浩：“特集 化粧品受託メーカーの事業戦略”，フレグランスジャーナル，Nov. pp. 11-45, 2011.
- [15] 神崎義英：受託メーカーとしてのアジア戦略フレグランスジャーナル，Nov. pp. 17-21, 2011.
- [16] “OEM メーカー特集”，ビューティビジネス，No. 162, pp. 32-42, 2013.
- [17] 東條文俊：“総論 化粧品 OEM 業界の動向”，コスメテックジャパン，Vol. 3 No. 7 pp. 7-12, 2013.
- [18] 白石弘幸：“後発型ヘルスケア製品事業の事例研究：富士フィルムのアスタリフト”，金沢大学経済論集，Vol. 32, No. 1, pp. 77-107, 2011.
- [19] 伊藤文彦：“2012特集 地域特産物を活かした化粧品づくり 地域特産物を活かした化粧品づくりにおける OEM 企業利用のポイント”，BIO INDUSTRY, Vol. 29, No. 9, pp. 31-36, 2012.
- [20] “好調な海外展開で成長する化粧品 OEM 業界 No. 1 企業 日本コルマー株式会社”，コスメテックジャパン，Vol. 3 No. 7, pp. 27-28, 2013.
- [21] “化粧品産業分析報告書”，KHIDI 韓国保健産業振興院，2016.
- [22] “中国化粧品市場調査報告書”，JETRO, 2012年3月
- [23] “世界の化粧品業界を支える 日本コルマー株式会社”，TOYRO BUSINESS, NO. 136, pp. 20-21, 2012.
- [24] 神崎友次：“化粧品 OEM 最大手の日本コルマー，入念な市場調査で韓国・中国ともに好調”，週刊粧業，2010年12月10日
- [25] 神崎友次：“TOYRO 企業探訪 世界の化粧品業界を支える日本コルマー” TOYRO BUSINESS, NO. 136, pp. 20-21, 2012.
- [26] 韓国コルマ，2017年事業報告書
- [27] Cosmax, 2017年事業報告書

An Explanatory Study on Korean Cosmetics OEM/ODM Companies: The Case of Kolmar Korea, and Cosmax

Heesung Park

The first OEM in Korea, Kolmar Korea, was established in 1990. Korean cosmetics industry is inelastic market that is less affected during recessions. When the separation of manufacture and sale caught on in the domestic low/mid-price cosmetics market in 2000, newly established Korean OEM/ODMs such as Kolmar Korea and Cosmax, recorded steadily growth in sales. Due to the appearance of new distribution channel, such as one brand shops, on-line shopping, drug-store, OEM/ODM Market also steadily expanded. After the manufacture/sale separation settled in, OEM/ODMs' brisk upward march slowed down in 2010. Recent years, Korean OEM/ODMs achieved high performance by the product portfolio, and global market expansion.

Although the cosmetics growth potential looks weaker than the past rise, Kolmar Korea and Cosmax look to grow overseas operation. With the advance of multiple global cosmetic players on the Chinese market, Korean OEM/ODMs have more to gain than lose. By utilizing Korean OEM/ODMs, large global cosmetics companies can focus on high-end price channel, and reduce costs to optimize their organizations. Korean OEM/ODMs will make fully use of their technological skills and manufacturing knowhow among local companies and raise brand awareness, which will ultimately sharpen their competitive advantages over foreign rivals. To upgrade of product quality at suppliers, and diversified product portfolio will lead to reinforce their competitiveness in China.