

韓国中堅化粧品 ODM 企業のグローバル競争戦略に関する一考察 —コスマックスの知識構築・海外進出に焦点を当てて—

朴 熙成

Key Word : 化粧品 ODM、知識構築、コア・コンピタンス、
後発参入、持続的な競争優位性

I. 研究の背景

グローバル化粧品市場で競争する企業の多くは、長い歴史と伝統を誇るグローバル大手多国籍化粧品企業である。化粧品はブランド・イメージが競争力になるため、グローバル大手多国籍化粧品企業は多様なブランドを保持し、グローバル・ブランド管理に注力している。圧倒的なブランド力、流通チャネル力や製品研究開発力、高級なイメージを持ち、グローバルに展開しており、世界の女性に最新トレンドの化粧品カテゴリーのすべて、あるいは一部を提供し、より魅力的な美の追求に貢献している。化粧品産業は変化が激しく、熾烈な技術競争と外部環境の不確実性で、持続的な競争優位構築や成功要素を維持・発展していくことはたやすいことではない。最終消費者に広く知られていないが、化粧品産業では製造だけに特化し、グローバル大手ブランド化粧品企業や流通に特化している中小ブランド企業に、化粧品を供給している企業がある。多くのグローバルブランド企業は熾烈な競争で合理化を推し進めており、多様な消費者に、多様な製品をブランドごとに製造・提供するため、製品開発・製造のアウトソーシングを進めている。場合によっては専門部署を設け、アウトソーシングを拡大し、自社生産を補完する動きもある。ブランド企業に一部の製品や完成品のブランド製品を提供しているのが OEM (Original Equipment Manufacturing : 委託企業のブランドで製品を製造すること) /ODM (Original Design Manufacturing : 委託企業のブランドで製品を開発・製造すること) 企業である。

韓国化粧品産業は成長が著しい。その市場成長性を支えている要因の一部は韓

国化粧品 OEM/ODM 企業の競争力である。その中でもコスマックスの成長と発展、知識獲得、グローバル展開は目まぐるしいほどである。コスマックスは先進国化粧品 OEM/ODM 企業より後発であるが、その成長性とグローバル展開は先進企業より勝るとも劣らない。コスマックスのような後発参入企業がどのように競争優位性を構築し、成長を遂げ、グローバルにビジネス展開ができるのかを紐解いて行く。

コスマックスは韓国化粧品 OEM/ODM 市場で高いシェアを持っている。それだけでなく、グローバル展開も早い。その競争優位性と成長性を解明するため、コスマックスの技術獲得・蓄積プロセスとグローバル経営戦略を分析する。そのため、国内で蓄積した競争優位性の移転とグローバルな知識活用、さらなる成長・発展を目指して海外企業との戦略提携・合併買収 (M&A) を考察していく。

まずコスマックスの技術・知識・ノウハウの獲得プロセスを明確にし、成長・発展プロセスをたどることで、競争優位性の構築が明らかになる。外部の国際経営環境の変化に対応するグローバル経営戦略を、知識獲得・移転・活用を経営資源との関連で分析し、グローバル競争戦略の展開方法を説明する。そして、獲得した知識・ノウハウを海外子会社へどのように移転するのかを究明する。

グローバル経営の新しい動きのひとつに、フラット化による内需型中堅企業の海外進出に注目する研究がある。近年では、化粧品のようない内需型企業の中でも、成長のチャンスを海外市場に求める企業が増えている。特に新興国市場の重要性が高まるにつれて、競争戦略も変化しつつある。一方、新興国市場では現地国の企業も新たに登場し、競争相手として台頭している。このような状況の中、企業の成長・発展のために、国内生産と海外生産を平行したり、どちらかを優先したりするプロセスを取り上げ、後発企業のグローバル経営戦略を考察する。

II. 先行研究のレビュー

多国籍企業の海外直接投資と競争優位性に関する研究は欧米の理論がメインである。Hymer (1960) によれば、企業が海外に直接投資するのは、海外市場における競争を相殺したり、国内で培われた優位性から引き出される利益をフルに活用したいという企業の要求によって行われるという。つまり、競争の排除と優位性の確保であると論じている (江夏、1989)。

その後、Dunning (1977) の研究によれば、企業は卓越した技術、知識、ノウハウ、研究開発能力といった他社がまねできない、ユニークな資産を保持することから生み出される所有特殊的優位性と、取引相手を探索するコストや交渉コスト、さらに買い手の不確実性などのために不完全な市場での取引を迂回して、企業内に取引を内部化する機会を同時に持たなければならぬとしている。これらの優位性が、投資インセンティブや輸送費など供給側の要素と、市場規模や所得水準、消費者の嗜好などの需要側の要素などからなる立地特殊的優位性とが結びついた時、多国籍企業の海外直接投資が行われると説明した (江夏、1989)。

多くの研究が米国多国籍企業の海外直接投資を対象にしたものである。今日の新興国の後発企業の海外進出戦略について議論されているとは言い難い。今ほどのIT技術や輸送手段などの凄まじい発展をまだ目にしていなかったがために、海外進出先における研究開発や現地生産に関しては充分説明できない。

企業競争優位の源泉を説明する研究は、ポーターのポジショニング理論を主張し、産業の競争構造内のポジショニングを通じて競争優位の獲得ができると論じていた。ポーターは競争優位の要因を外部環境観点から分析し、5つの競争要因に対処するために、3つの基本戦略が必要である (Porter, 1980, 1985) と提示した。この理論は同じ産業内にも他社より企業パフォーマンスが優れている企業が存在する理由を説明できないという疑問があり、企業内部の能力を評価するには限界があった (Teece et al. 1997)。そこからバーニーの資源ベース理論が企業競争の戦略論として注目される (Barney, 1991)。この理論では、企業が保有している内部資源 (VRIO: (1) 経済的価値 (Value)、(2) 希少性 (Rarity)、(3) 模倣可能性 (Inimitability)、(4) 組織 (Organization)) によって競争優位性が決定されるとしていた。経営資源に基づく戦略論では、Prahalad and Hamel (1990) は、利益の源泉は外部ではなく、企業の内在的なケイパビリティや強みにあると主張した。彼らは競争力の根幹にある深層の能力を「コンピタンス」という概念で説き、「長期的な企業の繁栄に本当に貢献する活動」としている。Hamel and Prahalad (1994) は、企業が持つさまざまな能力のうち、他社にはない「自社ならではの価値」を顧客に提供するための中核となる能力のこと (コア・コンピタンス = Core Competence) が重要であると主張した。しかし、資源の定義が明確に提示できず、新たな資源の獲得や維持、保存というダイナミックケイパビリティに関する内容は説明できないと批判を受けた (Foss, 1998)。

そこで戦略を開発・統合するコンピタンスが重要であるという主張がでた (Hafeez, YanBing, and Naila, 2002)。持続的な競争優位性を維持することがますます難しく、技術的なイノベーションで一時期に成功を取めた企業でも、新規投資や資源配分がうまくできず、市場支配力を喪失してしまう場合もある。このような観点から、Teece (1997) のダイナミックケイパビリティが注目された。ダイナミックケイパビリティ理論では、資源ベース理論を補完しつつも、企業イノベーション活動能力を強調した。しかし、ケイパビリティに関する定義や要素に対する合意形成には至っていない (Dixon et al, 2014, Barreto, 2010)。また、ダイナミックケイパビリティが企業パフォーマンスに与える影響も一致した見解を得ていない (Barreto, 2010)。Teeceら (1997) の研究では、ダイナミックケイパビリティが企業の競争優位とパフォーマンスに直接的に寄与するとみている (Teece et al. 1997, Teece, 2007)。しかし、ダイナミックケイパビリティは組織成果に影響を与えるのではなく、既存の資源、あるいはルーチンなオペレーショナルケイパビリティを再構成することでパフォーマンスに間接的な影響を与えると分析する見方もある (Eisenhardt and Martin, 2000, Zollo, and Winter, 2002)。

ところで、今日のように技術的な変化が速い知識集約的な産業において、企業のイノベーション創出能力が重要で企業の持続可能な競争優位の確保に重要な影響を与えている (Christensen, 1997, Tushman and Anderson, 1986) という。今までの研究からみると、知識集約的な産業におけるイノベーションは主に先進国に本社を置く多国籍企業、技術基盤のベンチャー企業がリードした傾向がある。新興国あるいは新興工業国からビジネスをスタートした後発企業は先発企業のイノベティブな製品やその技術をまねして産業に参入し、先発企業と差別化した能力を基盤にグローバル市場で先発企業と競争した (Matthews, 2002, Matthews and Cho, 1999)。しかし21世紀から、IT、スマートフォン、製薬、バイオ、ナノ技術などの知識集約的な産業では、一部後発企業が独自の能力で開発したイノベティブ技術や製品を基盤に先発企業と熾烈な競争を繰り返している (Kale and Little, 2007, Khanna, Song, and Lee, 2011, Choi, 2016)。

後発企業はリバースエンジニアリング、ライセンスイン、OEM、ODM、既存製品の改善などの方法で先発企業製品と技術をまねして参入している (Li and Kozhikode, 2008, Lieberman and Montgomery, 1998, Zander and Kogut, 1995)。まねは後発企業が市場をリードしている先発企業を追撃するために、効果的で効

率的な競争戦略の手段になり得る (Posen, Lee, and Yi, 2013, Schnaars, 1994, Yoo et al., 2009, Yoo and Reed, 2015)。また、まねは組織学習の観点からみても後発企業が先発企業に比べ、足りない能力や知識を確保する方法になりうる (Kim, 1997, 1998)。特に技術的な能力の蓄積が企業の競争優位性の確保に重要な影響を与える知識集約的な産業では後発企業は競争力を確保するために、まず長期的にまねを行う段階を経る (Hobday, 1995, Kim, 1997, 1998, Li and Kozhikode, 2008, Luo, Sun and Wang, 2011)。後発企業は速いスピードで先発企業のイノベーションをまねしても、先発企業も新たなイノベーションを持続的に行っている (Jiang, Tan, and Thursby, 2011) ため、まねだけに頼っている後発企業は、先発企業を技術的にキャッチアップできない (Chang, Kim, Song, and Lee, 2015)。したがって、後発企業が先発企業と競争して生き残るためには、ただ単なる盲目的なまねから脱し、イノベティブな企業に進化しなければならない。そのために企業の研究開発、製品開発の持続的な努力が必要である。先発企業の製品特性と製品具現化の知識と能力を学習する創造的なまね (Creative imitation) 戦略をとっている後発企業は、柔軟な組織ルーチンの構築でイノベーションに成功する可能性が高い (Kim, 1997, 1998, Li and Kozhikode, 2008)。まねする側に立っていた企業が創造的イノベーション企業に飛躍するためには企業の研究開発の努力が必要不可欠である (Kim, 1997, 1998)。

後発企業が先発企業を超え、グローバルリード企業に進化するメカニズムにおいては、後発企業のまね段階から進化し、研究開発能力、製品開発能力などのコア・コンピタンスの確立が持続的な競争優位性の構築につながるのが明確である。

化粧品 ODM ビジネスは化粧品の研究開発、製造と品質管理、流通に至るまでのプロセスにおいて、研究開発と品質管理が重要な産業である。それだけでなく、顧客ニーズに合わせた製品開発と顧客企業の要求にスピーディーに対応できる力が最重視される産業である。

本研究では、韓国中堅化粧品 ODM 企業のコスマックスが後発企業でありながらどのように研究開発力の蓄積ができ、製品開発力を発展させたかを解明する。そして、どのように海外進出を行い、持続的な競争優位性の構築をしたのかを議論していく。

Ⅲ. 韓国化粧品 ODM ビジネス

韓国の伝統的な化粧品市場は製造と流通が一体化していたが、1997年の韓国経済危機（いわばIMF危機）後に大きな変化が現れた注朴）。化粧品産業は、従来通りの製造と流通を一貫体制で行う企業（大手化粧品企業）、流通だけを行う企業（ワンブランドショップ系、Health and Beauty系）、製造だけに特化するOEM/ODM企業に大別できる。製造だけに特化する企業と流通だけを専門的に行う企業の出現によって、流通と製造が分離しはじめ、今日においては流通専門企業が台頭し、製造をアウトソーシングによってまかなう。製造と流通を一貫体制で行う企業も製品の一部をOEM/ODM企業にアウトソーシングしている。

化粧品ODM企業は自社が開発した製品やコンセプトを顧客企業に提案し、製造する企業形態で、単純受注・製造する化粧品OEM企業の進化形である。化粧品ODMビジネスは、グローバル経済の成長による消費者の拡大、多岐にわたる製品の種類、技術の多様性、季節ごとの早い製品展開サイクル、流通チャネルの激しい変化などの要因によって、市場成長のスピードが速い。また、流行産業で、ライフサイクルが短いため、顧客企業にスピーディーな対応が求められる産業である。

韓国化粧品OEM/ODM市場における企業数は500社以上があると推定されている。しかし、OEM/ODM全体市場の中、韓国コルマーとコスマックスの2社が50%以上のシェアを占めていると関連関係者は予想している（Kim and Lee, 2018）。

化粧品OEM/ODMビジネスは市場参入障壁が高くないため、多くの企業が参入しているが、研究開発（R&D）能力と製造インフラの構築における多額な投資で企業ごとに深激な差がある。ゆえに、企業成長の障壁は高い（Kim, and Lee, 2018）。

コスマックスの化粧品部門の2017年売上高は5,282億ウォンで、グローバルOEM/ODM市場でシェア1位に上がっている。先進国の化粧品OEM/ODM企業のビジネスが確立している中、後発で市場参入しながらも短期間でグローバル競争他社より早く成長を遂げている。今後さらにグローバル化粧品OEM/ODM市場規模の拡大が予想されている中、これからのコスマックスの企業成長性はますます高まっていくであろう。コスマックは、後発という初期の不利な条件をど

のように克服し、コア・コンピタンスを蓄積できたのか。このプロセスで活用できたメカニズムはどのようなものなのか。それぞれを順次考察していく。

コスマックスは製造技術を探索するため、海外企業と技術提携を行う一方、海外ブランド企業の研究者を顧問に受け入れ、最新トレンドの変化に対応できるようにした。国内で技術を蓄積するため、研究員に技術を習得する教育を行うだけでなく、技術を生かした製品づくりに注力する。次に、製造インフラや研究開発施設へ多額な投資を行う。持続的な研究開発（R&D）の活動と設備投資を通して、技術を蓄積し、多数の特許と認証を獲得した。このような持続的な取り組みは、同業他社が簡単にまねできない競争優位性になっている。コスマックスは輸出だけでなく、一早く海外進出も行った。国内で蓄積できた知識やノウハウを海外子会社に移転するとともに現地に権限を委譲し、現地化を図る。また現地のニーズに合わせた製品開発のため、現地の研究開発に力を入れ、本国の研究員派遣に加えて、現地研究員の育成に力を注ぐ。このように本国で培った製造知識やノウハウを現地子会社に移転する一方、子会社が技術集積・獲得できるように現地で研究員の育成と研究施設を設立し、投資を行う。このような積み重ねたプロセスでグローバルに事業展開ができ、競争優位性をさらに高めている。

IV. 化粧品ビジネスのバリューチェーン

化粧品ビジネスは消費者とよりダイレクトに接触する方向に進むため、化粧品企業は訪問販売をしたり、自前の販売チャネル（専門店）を持っていたり、ネット販売をしたり、その流通チャネルは多様である。上で述べたように、グローバル大手ブランド企業は多様なブランドを持っている。高級なブランド化粧品は自社で製造するが、マス製品はOEM/ODM企業に化粧品を受託している。ODM企業の技術や品質が信頼できれば、プレミアム製品の製造も任せる。また、販売だけに特化している企業（ネット販売、PB製品など）もOEM/ODM企業に任せる。このように多様なブランド、多様な製品、多様な販売チャネル向けに、欧米や日本では化粧品OEM/ODM企業がすでに定着しており、長い歴史を持っている企業もある。

韓国の化粧品産業は原料の調達、製品の製造から完成した製品を消費者の手に届ける流通に至るまでの過程を化粧品企業がバリューチェーン（図1）の全体を

担っており、製造だけに特化する企業形態はなかった。すでに欧米や日本のような先進国にあるビジネス形態が、韓国にはなかったため、韓国コルマーとコスマックスの2社はそこに着目し、その発展可能性の芽を発見できた。いち早く国内にないビジネス・モデルを見つけ、ニッチマーケットの発掘ができたが、企業成長のために様々なハードルを乗り越えなければならなかった。

欧米や日本では化粧品の製造と流通がいち早く分離され、化粧品の製造だけを専門にする企業、すなわち受託企業（OEM）がすでに存在し、製造と流通が完全に分離されていても、化粧品市場規模が大きく、消費者の所得も高かったため、それぞれが競争力を失うことなく、それぞれの市場が維持・成長できていた。韓国化粧品市場でもこのような流れを作るため、OEM/ODM ビジネスがスタートする。

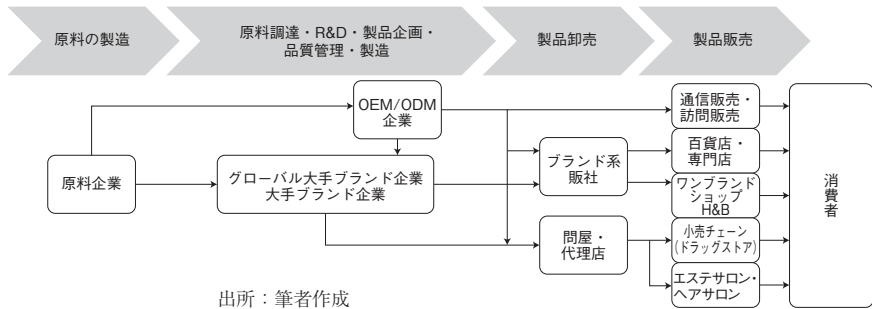
コスマックスは、韓国コルマーの創立2年後、1992年、化粧品 OEM/ODM ビジネスをスタートした。コスマックスははじめ、日本ミロットと技術提携を行うため、韓国ミロットとしてビジネスをスタートする。しかし、独自の研究所設立問題で日本ミロットから異見が出たため、日本ミロットと提携を解除し、コスマックスを創立するようになる。製造に特化したB2Bでは、研究開発力と製品開発力が重要な競争優位性の源泉になるため、コスマックスは競争優位性の構築に必要な自社研究所を選択し、技術学習・習得に積極的に取り組む。次に述べるように、技術獲得、学習プロセスから新製品開発や優れた品質管理に至るまで自社独自のイノベーションを生み出す源泉を蓄積していく。

競争力がある製造専門企業の登場は、国内化粧品市場を活気づけ、流通だけを専門にするブランド企業と製造だけを専門にする企業がそれぞれ Win-Win する構造が形成できる。

化粧品ビジネスのバリューチェーンの全プロセスを担っていたら、より利益が高くなるのではないかという見方もある。消費者の多くは化粧品をブランドで判断しており、製造と流通が分離されていることに馴染みがない。ブランドを新たに立ち上げるには時間と資金がかかる。それだけでなく、製造に特化している企業が新たにブランドを展開すると、既存の顧客企業と競争関係になり、今まで作り上げた顧客企業との信頼関係が崩れてしまう恐れもある。コスマックスは製造に特化していても、ビジネスをグローバルに展開しており、大手ブランド企業に匹敵するほどに技術力を高め、成長・発展している。後発参入企業であるコスマッ

クスが、どのように製造ノウハウや技術などを構築し、グローバル化粧品 ODM 企業に成長したのか。そのプロセスを紐解いていく。

図 1. 化粧品ビジネスのバリューチェーン



V. コスマックスの技術蓄積プロセス

1. 技術提携・産学連携による技術獲得・学習プロセス

コスマックスは韓国化粧品市場におけるニッチマーケットの発見ができたとして、製造ノウハウが蓄積できてなかった。しかし、設立当初から、研究開発や品質管理、技術力の重要性を認識し、多数の研究員の選抜・迎え入れ・育成を行った。製造の経験・ノウハウを獲得するため、独自の研究所の設立を行った。それだけでなく、海外の先進化粧品 OEM 企業と技術提携を行い、技術力を高めた。技術ノウハウの習得に専念しながらも、外部機関との連携も怠らなかった。

コスマックスは化粧品製造技術や剤形技術の開発・習得のため、海外企業との技術提携や大学・大学病院と共同研究を行ったり、化粧品技術・ノウハウ習得の培養に全力を投じる。

1994年から研究所を運営。1996年には、日本 ITC 社（ヘアケア専門企業）とイタリアインタコス社（メイクアップ化粧品専門 ODM 企業）と技術提携を行った*^{注1}。1997年には、自社中央研究所が認可され、本格的な研究開発に取り組むようになった。特に、この独自の中央研究所で、機能性化粧品やメイクアップ化粧品などに関する持続的な研究開発活動が可能になる。化粧品製造ノウハウの蓄積ができたゆえに、製品売上高の85%～90%が自社研究所の研究開発で処方した

レシピによって生産されるようになった。また、製品差別化、品質の差別化を目指して研究開発に邁進した結果、多くの特許の出願・登録ができた。このような研究開発に対する多様な取り組みの上、1999年には、日本 ODM 企業ミロット社と基礎化粧品、ヘア製品、メイクアップ化粧品などに関する技術提携、フランスの CLC 社と機能性化粧品に関する技術提携、米国 Naterra 社と機能性化粧品に関する技術提携を行い、技術やノウハウの学習ならびに技術獲得ができた。

2002年ソウル大学と連携を行い、新美白物質であるビタブリドCを開発し、製品開発に応用する。

2003年グローバル化粧品 OEM/ODM 企業であるイタリアのインタコスと技術提携を行う。イタリアインタコス社と時間をかけて交渉した結果、ライセンス契約の締結が可能になった。インタコスの最新処方技術の導入になり、インタコスと同等な品質の製品開発ができ、製品情報や価格、適時製品供給、製品生産数量の調整などの面において、優位になる。また、流通に特化する韓国ブランド企業に有意義なマーケティング戦略の紹介ができる。さらにコスマックスのナノ技術を活かした製品とインタコスの技術導入による製品が連携され、技術融合した製品の開発ができた。この技術融合で、メイクアップ製品において高品質で効率的な生産システムの構築ができ、その生産システムのおかげで、価格競争力も確保でき、適宜製品供給が可能なシステムの確立ができた。

^{註1)} * インタコスグループ

1972年設立、グローバル大手ブランド化粧品企業の多数のメイクアップ化粧品を研究開発し、製造している。イタリアに本社がある。米国、スイスなど11カ国に海外支社を置くグローバル化粧品 ODM 企業

2010年、忠南大学に漢方化粧品研究所を設立。新素材開発ならびに最先端ナノテク・バイオテクを結び付け、新概念の漢方化粧品を集中的に開発・育成する。

2013年、日本 Join 社（ネイル専門企業）と技術移転契約を行い、ネイル製品技術を獲得する。

メイクアップ化粧品の技術習得だけでなく、化粧品使用感の向上も行う。研究開発・技術獲得に多大な投資を行い、多様な剤形化技術を獲得する。

一連の先進 ODM 企業と技術提携を行ったり、大学と連携を行ったりで、技術獲得が可能になっただけでなく、技術開発ネットワークの構築ができた。さらに、

大手ブランド企業や海外ブランド企業経験者の迎え入れから、最新の流行トレンドの把握もでき、消費者ニーズを満たす製品開発が可能になった。このように自社が持っていない技術は他社と技術提携を行い、技術やノウハウの習得を行う一方、情報共有と交流によって、韓国化粧品市場に適した製品の開発を行う。さらに、自社の技術力や研究開発力を内外の学会で発表したり、学会参加で海外の動向を探ったり、何より多数の特許や認証を獲得したりすることで、自社の技術開発能力を高めるとともに、グローバルネットワークを強化していく。また、国内顧客ニーズだけでなく、海外現地ニーズに合う製品開発を行い、顧客企業に提案するマーケティング活動を行う。さらに国内外展示会に参加し、自社の製品開発能力や研究開発能力を積極的に紹介する。コスマックスは技術の受け入れに留まらず、今度は蓄積した製造技術を伝授する企業へ発展していく。

2. 研究開発のインフラ構築

技術導入や提携だけでなく、2001年には、中央研究所に最先端の研究開発インフラを整えるため、多額の設備投資を行う。それとともに、研究開発のため、薬学、化学、微生物学専門の研究員と品質管理のための専門要員を確保する。また、バイオテク、ナノテク分野の新素材技術の導入のため、自社の人材育成とともに他社から専門研究員を受け入れ、新たな化粧品研究開発力を拡大する。その上、海外企業の技術顧問の迎え入れや技術提携企業から、処方レシピ開発と新製品開発情報の共有・交換ができる体制を構築した。研究開発組織や研究開発インフラの構築とともに、製造に必要な高額な機械設備にも投資を行い、生産能力を格段に高めていた。

また、メイクアップ化粧品の基盤技術の習得だけでなく、化粧品使用感の品質向上も行った。それ以降も、研究開発に多大な投資をし、多様な剤形化の技術を獲得する。上述した一連のプロセスで、国内メイクアップ製品においては他の追従を許さない技術をもつようになる。グローバル大手ブランド企業L社に自社が開発したジェル・アイライナー製品が採択・製品化され、ヒット商品になるほど高い技術力が認められている。メイクアップ製品の成長とともに、基礎化粧品においても絶え間ない研究開発活動を通して、高い品質の製品開発に成功し、韓国国内ブランドだけでなく、グローバル大手ブランド企業J社に製品を納めている。

この一連の技術導入・開発や研究開発インフラの構築、製造設備の構築によっ

て、優れた化粧品の研究開発、処方、製造ができるシステムを築き上げている。このようにB2B製造企業に必須となる製造技術、製造設備の構築、研究開発研究員や品質管理要員の育成・配置・獲得などのプロセスでコスマックスのコア・コンピタンスが形成でき、高い競争優位性を構築し、韓国化粧品市場の拡大に一躍するグローバル化粧品 ODM 企業になっている。

VI. コスマックスのグローバル市場展開戦略

ここでは、コスマックスがたどってきた、海外ビジネス展開に焦点を当て、そのグローバル市場成長戦略を考察していく。

韓国化粧品 OEM/ODM ビジネスの海外展開は化粧品の輸出を中心としたものから、直接投資に変化している。韓国化粧品 OEM/ODM ビジネスの大手3社(コスマックス、韓国コルマー、コスメッカ)は、はじめ中国進出を行い、米国、アジアに工場設立を行っている。海外直接投資によって、現地で生産工場を建て、現地人を雇い、材料や設備を現地で調達し、工場を稼働している。

短期間で中国、東南アジア、米国に進出を果たし、現地の環境や条件に適応しながら、現地化粧品企業に製品を提供することは簡単ではない。

1. 海外進出

コスマックスは、設立以来、自前ブランドなしに OEM ビジネスに特化した。自社独自の研究所設立と研究開発や品質管理に力を入れ、OEM より自らが開発した製品やコンセプトを顧客企業に提案し・製造する ODM ビジネスに進んでいく。コスマックスの顧客企業は国内ブランド企業のみならず、グローバル大手ブランド化粧品企業の L グループ、J 社、M 社、L 社など世界有数な化粧品ブランド企業に製品を提供している。国内に留まらず、化粧品先進地域である欧米や日本から中国、東南アジア地域に至るまで広範囲に化粧品を製造し、供給している (Park, Lee, Kang, 2014)。国内化粧品市場はマーケット規模が小さく、すでに成熟段階に入っており、成長・拡大マーケットと言えども新規参入企業が増えているため、競争が激しくなっている。

このような状況からコスマックスはグローバルにビジネスを展開していくことの必要性をいち早く察知し、入念に中国進出のため、市場を調査する。それが功を奏して、2004年中国市場の進出を果たし、それ以降、上海・広州に工場を設立・

運営・拡張し、高い売上高と企業成長率を示している。インドネシア、米国にも進出を果たし、名実ともにグローバル企業になっている。

コスマックスのグローバル市場展開は、顧客企業が求めるのならどこでも化粧品を製造し、供給できるグローバル生産拠点の構築を築き上げているという特徴を持っている。このことがコスマックスの競争優位の源泉になる。コスマックスの現地法人ならびに製造工場は、本国である韓国以外に、中国、米国、インドネシア、タイの5カ国、6都市に所在している。

製造能力もどのグローバル化粧品 OEM/ODM 企業にも劣らないほど、最大レベルの生産能力を保持しており、年間生産能力においては、韓国で約5億7,000万個、米国で約3億3,000万個、中国で約5億9,000万個、インドネシアで約1億1,000万個など、トータルで年間16億個（2018年1月末基準）の生産ができる能力を持っている注プレスリリース）。グローバル需要に対処するため、工場施設を増設し、生産キャパを拡大している。

以下ではそれぞれの地域別展開を考察する。

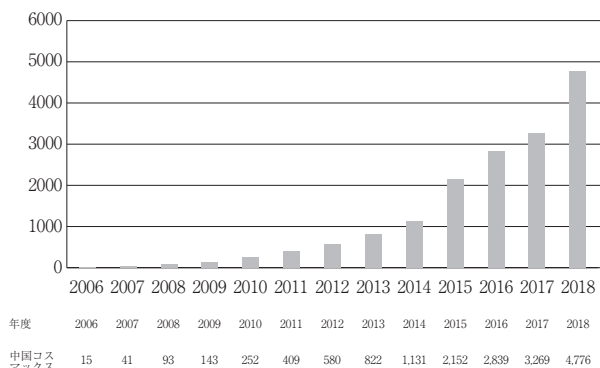
2. 中国進出

コスマックスは中国化粧品市場に進出している欧米系や日系 OEM/ODM 企業と異なり、はじめから中国現地ブランド企業に製品を提供することを目指す。コスマックスは中国化粧品市場の外部環境が十分に整ってないにもかかわらず、低価製品より中・高価製品を生産・供給することを実行する。このことが功を奏し、市場の変化や発展スピードが速い中国化粧品市場に軟着陸する。現地にうまく適応し、定着している。これは高い企業市場成長率と優れた生産システム、経営システムの移転が成功していることから確認できる。また、現地企業の需要が高いだけでなく、今後さらに需要が伸びるという予測のもと、他の地域に工場を拡張するため、新規工場の設立など製造面においては高い生産キャパを保持することで、持続的な競争優位性につながっている。

コスマックスの海外事業の中で最も高い可視的な成果をみせているのはコスマックス・チャイナビジネスである。中国全域の市場調査ならびに立地分析を通じて行った中国ビジネスは、2004年上海に工場設立・営業開始以来、14年間、年平均40%以上の成長を示しており、中国現地化粧品企業、グローバル大手多国籍

ブランド化粧品企業、韓国から進出している化粧品企業などトータルで80社以上の企業顧客を持っている。また、常に現地消費者のニーズに適した多様な製品を供給している。現在、上海だけでもスキンケア、メイクアップ、マスクシートなど3つの工場を、広州に1つの工場を、合計4つの工場をオペレーションしている。これらの工場から全生産量の80%以上を中国現地化粧品ブランド企業に供給していることは特筆すべきである。コスマックス・チャイナビジネスは2010年、252億ウオンの売上高を記録した後、2016年には2,839億ウオン、2018年には4,776億ウオンを記録している。

図2. コスマックス・チャイナの売上高 単位：億ウオン



出所：コスマックス事業報告書各年度をもとに筆者作成

コスマックス・チャイナは、韓国本社で開発した優れた処方レシピーを共有し、製品開発を行っている。加えて、中国現地における研究開発、最新設備や優れた製造能力、高品質のサービス、中国化粧品市場に対する高い理解度などの要素があいまって現地顧客企業の満足度を高めている。さらに、完成度高い製品を供給することで、高い企業成長性を保っており、その成長は今後も続くと予想できる。現地のR&D研究員と生産担当者を韓国で教育・訓練し、コスマックスの経営方法と技術力を現地に適用している。コスマックスは積極的な現地化戦略でK-Beautyを中国に伝えている。特に2016年10月から、中国でメイクアップ化粧品に課された消費税が廃止される。このことによって、中国化粧品市場はさらに拡大していくと推測できる。

現地市場の拡張でコスマックスの成長は著しく伸びていくと予測できる。第一に中国市場では現地化粧品企業の手10社の中、7社がコスマックスと取引を行っている。第二に中国の生活・所得水準の向上がさらに進んでいけば、美・外見に対する意識や関心が高まって行くとともに、流通チャネルの多様化により、化粧品の消費もさらに拡大していく。第三に、マスクシート、クッション製品のような市場をリードする製品を育て、中国の新流通チャネルに適合する製品を市場に提案していけば、他社より先んじて現地市場に目をむけた製品開発で、コスマックスの経営戦略が現地に即効する。特に、コスマックスの中国現地市場対応戦略は他社に抜きん出ている。営業・マーケティング側面においても主な新流通チャネルに積極的に対応し、T-Mallの中国国内に入店、オンライン流通専門顧客企業に必要なOBM (Original Brand Manufacturing) ビジネスを拡大するなどのことを進めている。

このような中国化粧品市場の成長と変化に合わせ、2017年、年間2億個の商品を生産できるメイクアップ専門工場、マスクシート専用工場を完工する。メイクアップ専門工場の本格的な生産可動は、今後さらなるコスマックスの成長につながる。

上海工場の生産キャパは既存の2億個から2倍増の4億個の生産ができる工場になり、現地市場成長によるさらなる注文増に備えることができる。広州法人においても年間約4,000万個の生産工場から1億個に生産可能な工場に拡大する。広州工場は現地のブランド顧客企業向けの製品を生産しており、今後は新規顧客企業の確保、受注量の拡大を行い、製造能力を高めていく。

中国広州工場の完成で上海第1工場（2億5,000万個）、広州工場（1億個）で中国だけで合計5億5,000万個の生産設備を持つようになった。この工場は中国の現地顧客だけでなく、東南アジア顧客企業の確保も可能にしている。

コスマックスが中国でこのような高いパフォーマンスを作り出した要因は3つある。第一に高いR&D能力である。現地にも研究開発費を投じ、現地に適合する製品開発のために研究開発に力を注いでいる。上海だけで80名の現地研究員が現地消費者にフィットする新剤形、原料を紹介し、中国現地消費者のニーズを満たしている。第二にローカル顧客企業中心の現地化戦略を積極的に行っている。3年間製品を保証するという他社と差別化したサービスの提供や現地顧客企業向

け新製品ロードショーなどを行なっている。第三番目に、地理的に上海と広州の生産システムの二元化を構築し、中国最大規模の生産能力を確保している。中国現地顧客企業に加えて、グローバル大手ブランド企業、韓国系ブランド企業に製品供給ができるようになる。中国工場は認証も獲得しており、中国から米国などの先進地域に製品輸出ができるようになってきている。

3. 米国進出

米国化粧品市場は最も大きい化粧品市場で知られており、その化粧品市場からみれば米国化粧品 ODM 産業の規模も大きいものと推定される。後発企業が先進市場に参入することで、コスマックスの米国事業は転換期を迎えている。

コスマックス USA は、2013年ロレアルの米国オハイオ州のソロン工場を引き受け、2015年生産設備の増設、リノベーションを行う。メイクアップ製品・スキンケア製品を生産する施設を整えた。2016年からは年間1億個の化粧品の生産が可能な工場を本格的に稼動し、米国現地化粧品企業ならびにグローバル大手ブランド化粧品企業に製品供給している。

このソロン工場とは別に、2017年11月、ニュージャージーにあるメイクアップ ODM 専門企業であるヌワールド (NuWorld) を買収し、米国事業の安定化を図る。NuWorld Beauty は米国で20年以上、化粧品を開発している実績がある企業で、実際、化粧品、ネイル、香水などの製品供給を行うだけでなく、R&D、マーケティング、製造などができる企業である。この買収でコスマックス USA は R&D・製造インフラの確保ができ、米国事業の多様化でビジネスをさらに安定・拡大する戦略をとっている。今後コスマックスはオハイオ工場を基礎化粧品とパウダー系専門工場に、ニュージャージーのヌワールド (NuWorld) 工場をメイクアップ製品専門工場に、二本柱で活用し、生産性を高める。加えて顧客企業サービスを一層強化し、効率性を高めていく。新規顧客の確報で米国市場での成長のスピードを加速する。

コスマックス USA は製造施設のリノベーションや買収先の安定化作業を完了し、グローバル大手ブランド企業や米国現地ブランド企業に供給する製品を本格的に生産し、北米地域だけでなく南米地域まで視野に入れ、地域的な拡大を目指している。

このようにコスマックスは中国、米国、後述する東南アジアなどグローバルに

法人と化粧品工場を備え持っており、名実共にグローバル研究開発型製造専門企業として成長を遂げている。競争が激しい中、米国工場を確立し、グローバル大手ブランド企業や現地ブランド企業にイノベティブで高品質な製品を供給する。また、ニュージャージーには米国現地 R&I センターを設立し、韓国 R&I センターと協業を通じて、韓国のイノベティブな製品の導入や米国消費者の嗜好に合う製品開発で、現地顧客企業に提案している。加えて、新規顧客の拡大も行っている。現在、グローバル多国籍大手ブランド企業 E 社、S 社など 50 個のブランドの製品を開発・製造している。

コスマックス USA は、2018 年 700 億ウオンの売上高を予想しており、米国内最大の ODM 企業になるため、現地顧客に集中し、サービスを強化していく。既存顧客の維持と新規顧客の確保で米国市場でよりスピーディに成長を遂げていく。さらに、西部地域に営業所を設けるなど米国事業の成長に必要な多様な戦略を模索している。

4. 東南アジア進出

コスマックスはグローバル市場の拡大のため、東南アジア諸国のアセアン市場の拡大に力を入れている。2012 年、インドネシアのジャカルタに進出し、2014 年から工場を稼働し始め、本格的な現地顧客企業の開拓ならびに顧客企業の確保に乗り出している。コスマックス・ジャカルタは、インドネシア、マレーシアなど東南アジアのイスラム文化圏を戦略的に囲むべく、先駆けに進出し、究極的には中東進出を目指す。2016 年現地に適合する製品生産のため、ハラル認証を取得し、韓国 R&I センターと共同でハラル化粧品の開発・製造する方式で、現地工場を運営している。特にハラル化粧品は今後の市場成長の見込みが高いがために、本社の実績にプラスに作用すると予想される。

このようにコスマックス・インドネシアはインドネシアをはじめとする東南アジア市場と中東市場などをターゲットとした製品開発および生産を専門的に担っていく。すでに 2016 年、大幅に売上高を伸ばし、営業利益の黒字転換に成功し、市場成長の展望を明らかにしている。

さらに、タイ、ミャンマー、ベトナムなどの地域拡大を目指して、2017 年、タイのバンコク近郊にコスマックス・タイを設立・運営している。コスマックス・タイは、グローバル大手化粧品顧客企業の中でマス市場に進出する企業や現地の

化粧品企業に、その地域に適した製品を、高品質と合理的な価格で提供している。このために、現地の流行をリードする製品コンセプトの開発とともに、現地の人々に好まれている K-Beauty に合わせて、韓国本社で研究開発・製品開発を行い、現地ブランド企業に提供し、よい反響を得ている。

図3. コスマックスのグローバル戦略

| | |
|---|---|
| 中国 | 米国 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・市場リード戦略 ・生産拡大 ・韓国的な経営スタイルと技術力を生かした製品供給 | <ul style="list-style-type: none"> ・技術優位戦略 ・米国的な特性と韓国的な要素が入った製品を現地企業に提供 ・Made in USA を求める韓国ブランド企業の製品生産 |
| アセアン | ヨーロッパ&南米 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・価格優位戦略 ・合理的な価格で市場参入するグローバルブランド企業向け製品生産 ・現地化、ノウハウ、韓流を生かした製品を現地企業に提供 | <ul style="list-style-type: none"> ・品質優位戦略 ・中期的にブラジル進出を目指す ・巨大な南米市場 ・長期的にフランスで生産工場の基盤確立を目指す |

出所：『COSMAX STORY 2』、Park, Lee and Kang, 博英社 (pybook), 2014, p112

この図3からみてとれるように、コスマックスは中国マーケットでは市場リード戦略をとり、韓国の経営スタイルと技術力で現地企業に製品を提供している。コスマックス・チャイナは高品質サービスと、中国現地市場に対する高い理解力で高成長をしている。米国市場においては技術優位戦略でイノベーティブな製品を基盤に、グローバル大手ブランド企業や米国現地ブランド企業に製品を供給している。アセアン市場においては価格優先戦略をとり、マス市場に参入しようとするグローバルブランド企業と現地ブランド企業に韓流関連の製品を供給する。イスラム市場の場合、ハラル認証を得た製品で現地化戦略をとっており、現地の宗教、社会、文化に適した製品を供給する。ヨーロッパならびに南米市場には品質優先戦略で巨大化粧品市場であるブラジルに進出、南米市場の基盤を築く。さらに長期的な目標としてはフランスに製造工場を構築し、ヨーロッパ市場へ進出を目指す。

グローバルな展開によってコスマックスの本社と海外子会社のグローバルネッ

トワークが形成でき、規模の経済性の発揮ができています。顧客企業のニーズや要望に対応し、グローバルに生産ができる製造設備を持つことが強みになり、顧客企業の増加や地域的な生産インフラの拡大で量産化が可能になる。

コスマックスのグローバル市場展開は、中国では海外直接投資を通して自社工場の建設と法人設立であった。一方、インドネシアや米国の市場進出はグローバル大手ブランド企業L社の工場を買収し、法人設立を行う。このインドネシアや米国進出は生産キャパの拡大、既存顧客であるL社の確保で、競争上のポジショニングが高まり、グローバル化のスピードが加速している。他方、米国のNuworld社の買収で、米国市場におけるスキンケア、メイクアップ製品供給力が一気に高まるようになった。顧客企業は現地大手グローバルブランド企業だけでなく、現地中小ブランド企業に拡大し、幅広く製品供給が可能になった。

化粧品 ODM ビジネスでは、グローバルに事業を展開し、絶対的な優位性を持っているグローバルな ODM 企業はない。それは化粧品 ODM ビジネスの特殊要因、つまりグローバル生産施設の確保と製造技術力、品質管理、研究開発、顧客企業の確保などの要因がそろわないとグローバルな展開は難しいことを示している。コスマックスは化粧品 ODM ビジネスに後発で市場参入したとしても、早いグローバル展開による海外生産キャパの構築・拡大ができ、規模の経済性の確立ができた。さらにグローバル大手ブランド企業やローカルブランド企業に、高品質の製品供給力を高めるため、設備の自動化に取り組み、リードタイムを短縮したことは自社にとって持続的な競争優位性の源泉になる。

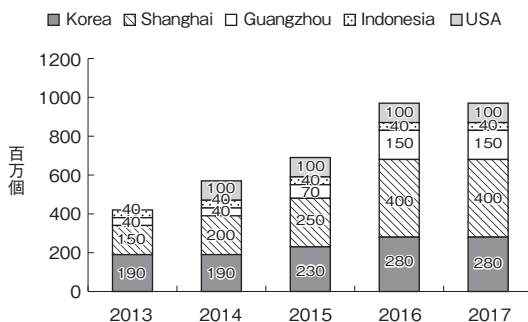
表 1. コスマックスの海外展開

| 場所 | 参入方法 | 設立推移 | 生産能力 | 顧客企業 | 認証 |
|-------------------------|---------|--|--------|--|--|
| COSMAX China 中国上海 | 100%子会社 | 2004年 2009年第2工場 2010年 COSMAX China 商号変更 2017年メイク アップ専門工場 マスクシート専 用工場 | 4億5千万個 | 中国現地企業 85% 中国進出グロー バルブランド企 業中国進出韓国 企業 | ISO9001 CGMP ISO22716 ECO-CERT FDA OTC グローバル大 手ブランド企 業の AUDIT |

| | | | | | |
|---|---------|--|-------|---|---------------------|
| COSMAX Guangzhou, 中国広州 | 100%子会社 | 2010年 2013年 | 1 億個 | 中国現地企業 中国進出グローバルブランド企業 中国進出韓国企業 | |
| COSMAX Indonesia インドネシア・ ジャカルタ | M&A | 2011年 | | 東南アジア現地企業 中東企業向け | ハラル |
| COSMAX USA 米国オハイオ州 ソロン工場 | M&A | 2013年 ロレアル米国工場引継ぎ 2014年 ニュー ジャージーにR &Iセンター設立 2015年生産設備 の増設、リノ ベーション | 1 億個 | 米国現地企業 米国グローバル ブランド企業 E社、L社など 有名ブランドの サブブランドの 生産・提供 | ISO22716 CGMP など |
| COSMAX USA 米国 ニュージャー ジー | M&A | 2017年11月 NuWorld Beauty メイクアップ ODM 専門企業 | | 米国現地企業 米国グローバル ブランド企業 韓国企業 | |
| COSMAX Thiland Bangplee | 100%子会社 | 2017年6月 | 3 千万個 | タイ現地企業 | |

出所：コスマックスの各年度事業報告書を参考に筆者作成

図4. コスマックスグローバル生産キャパシティ



出所：各年度コスマックス事業報告書をもとに筆者作成

このようにみても、コスマックスのコア・コンピタンスは、コスマックスの製品製造技術、それに伴う製品供給力、つまりグローバルに生産キャパを高めたこと、後に述べるが、グローバル展開によるリードタイムをさらに短縮できたスピードと柔軟性が競争優位になっている。

VII. OEM から ODM へさらに OBM へ進化

コスマックははじめ、化粧品の受託ビジネスという OEM ビジネス形態からスタートし、今日においては、全体の売上高の98%以上が自社開発製品の ODM 企業になっている。ODM は OEM より、技術力、市場支配力、事業の持続性が高いため、ODM ビジネスに集中している。ODM ビジネスは顧客企業と消費者の嗜好に合致した製品を開発し、顧客企業に提案することが求められているため、最も重要な競争力は新製品開発力にある。そのため、コスマックスは売上高の5%強・弱を研究開発費に投じている。

コスマックスはさらに研究開発・品質管理の技術を蓄積し、ODM を越え、製品企画から製品開発、マーケティングまでを自社で開発し、化粧品ブランド企業に提供する OBM (Original Brand Manufacturing: 製造業者ブランド開發生産) 事業に舵を切っている。今後、「顧客企業を最優先にする」という新たなビジネスモデルでコスマックスは OBM ビジネスモデルを強化していく。

コスマックスは数年前から韓国や中国で一般化粧品から漢方化粧品、男性化粧品に至るまで多様な製品、多様なブランドを顧客企業に提供し、顧客企業を確保していた。このブランド顧客企業に自社製品ブランドを提案し、容器デザイン、開発および生産、マーケティングまでオーダーメイド型サービスを提供し、顧客満足度を高めている。

コスマックスが B2B 企業として顧客企業に製品開発し、それを求めている顧客企業に提供する。その需要が大きくなっているため、ビジネスを OBM に進みさせ、拡大していく。中国 U 社のサブブランドであるボディー用品を開発・提供し、発売3日で10万個の製品が完売された。OBM ビジネスは製品の開発・提供で、ほとんどの企業は製品発売まで2~3年かかるが、それを6ヶ月で短縮できたことで成功を収めた。このことをきっかけに U 社と取引が開始するようになる。

最近のグローバル化粧品市場の特徴の一つは、流通に専念、あるいはブランディング機能だけに集中する流通専門のブランドショップやインディ・ブランドが増加していることである。また、化粧品を輸出する国や地域が多角化しており、化粧品の製造は、専門 OEM/ODM/OBM 企業に一任して生産する動きが出ている。このようなビジネス需要は今後も増加していく。

VIII. コスマックスのグローバル・オペレーション

コスマックスの組織構造はグループ関係各社の CEO を中心にオペレーションしている。しかし、ビジネスの早期成長に組織構造が伴ってない部分を考慮し、部門長制度と企画調整室を運営している。組織は基本的にチーム制で編成しており、事業目的と合致するように、製品生産部門と研究開発部門がメインになっている。

図 5. コスマックスのグローバル組織オペレーション

第1段階:中央コントロール(本国中心組織)

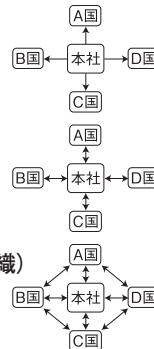
海外進出初期段階に技術移転ならびに効率的な事業構築・コントロールを行うため、本社中心のオペレーション

第2段階:地域別分権化(現地中心組織)

現地市場開発の効率を上げるため、営業/マーケティング、地域特化製品開発など一部の権限を分権化

第3段階:グローバル化(グローバル事業部制組織)

グローバル調整—地域対応のバランスを通して、グローバルシナジーを創出のためグローバルマネジメント



出所：『COXMAX STORY』、Park, Lee and Kang, 博英社 (pybook)、2014、p62

このようにグローバルに拡大しているビジネスをオペレーションするため、コスマックスはどのようにグローバル組織運営を行っているのか、以下で考察する。

グローバル組織ではコスマックスのコア・コンピタンスであるスピードと柔軟性を最大限に生かすよう、第一段階においては、地域別本部を置き、分権制を段階的に行っていた。第二段階においては、地域別分権化を推進し、韓国と東南アジア、中国、米国の4つの地域に分権化するが、韓国が本社の役割

を担っていた。第三段階では、グローバル事業部制をとり、地域対応のバランスを考えながら、シナジー効果の創出ができるようにしている。

コスマックスのグローバルオペレーションにおいて特筆すべきことは、コスマックス R&I センターとグローバル R&I センター^{*注2)}の存在である。

^{*注2)}コスマックスの R&I センターは「R&D 企業」という企業理念と「(創造/イノベーション = Creativity/Innovation)」、 「(専門性 = Professionalism)」の精神のもと、イノベーションを実行するという意味を込めて「Research & Innovation センター」と名付けた。化粧品企業においては、イノベーションが企業戦略で重要である。実際、ロレアルは2010年から R&D が R&I へと名称を変更、組織も改変された。

1. コスマックス R&I センター

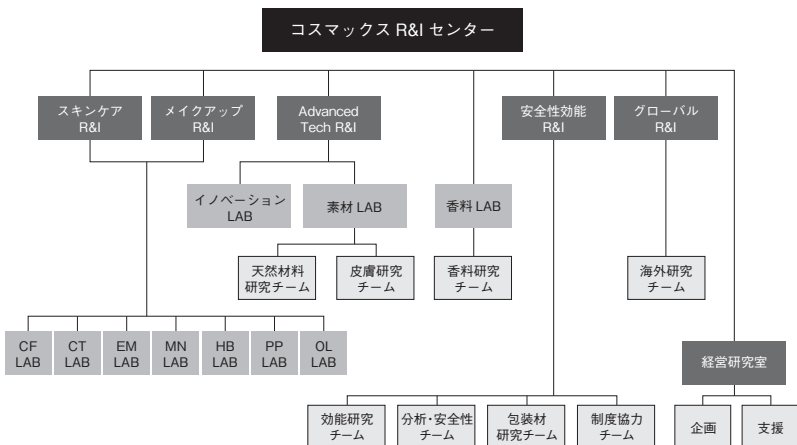
コスマックスの研究開発戦略戦略は企業成長のコアになっている。技術開発で優れた製品を作り、それが ODM 企業の競争力になる。変化が激しい化粧品ビジネスだからこそ、高い技術力、品質管理能力を備え、競争力をつけていかなければならない。これは全従業員の約25%から30%が研究開発の人材であるという点で現われている。

1997年企業付設中央研究所の設立以降、2005年、バイオテックラボ、ナノテックラボの設立、2009年基盤技術研究所を新たに設立し、化粧品の効能効果を高めていた。コスマックスは R&I センターを通して、素材と化粧品産業の融合を成している。2010年、ODM ビジネスの中で、はじめて韓国の忠南大学に漢方化粧品研究所を設立。これは成長が早い漢方化粧品分野において、より専門的でシステムの研究を行い、漢方技術力を確保し、競争優位性の確立を目指していた。コスマックスは大学など外部機関と共同技術開発を行うなど、技術開発力を高める活動に積極的に進んでいた。当時、中小企業で確かでない技術開発や研究開発のため、資源の投資は難しかったが、持続的な研究開発を行い、政府機関や地方自治体の研究開発プロジェクトを活用するとともに顧客企業とともに新製品開発を行った。例えそのプロセスで製品化につながらなくても、ノウハウの蓄積ができたことはコスマックスにとって目に見えない資産になり、重要な組織学習のプロセスになった。

コスマックスは既存の中央研究所を、化粧品各分野別専門能力を向上・強化するため、2011年板橋(パンギョ)イノ・バレーに研究開発部門を移転し、コスマックス研究・技術研究院 (R&I center) に拡大改編した。2015年には、さらに既存

のスキンケア化粧品とメイクアップ化粧品を分けて開発していた R&D 組織を類似した類型にまとめ、統合した。それに基づいて、コスマックス R&I センターは、スキンケア R&I、メイクアップ R&I、CF Lab、EM Lab、HM Lab、PP Lab、OL Lab など基礎とメイクアップを一つに合わせた R&D 組織を運営している。これは、R&D 分野においても新しい試みで、基礎化粧品とメイクアップ化粧品の研究の融合、つまり形が違って材料が似通い、相互関係がある化粧品を研究員同士がともに研究することができるようにしている。例えば OL Lab では皮膚に補湿効果を高めるオイルと油分剤形であるリップスティック、リップグロースを融合した研究を行う。CF Lab ではクリームとファウンデーションを研究するが、乳化技術を基本としたサン・クリーム、ファンデーション、BB クリーム、CC クリームなどを一つにまとめ、クリーム製品とファンデーション製品が研究できる。EM Lab ではエッセンスとマスクパックを、HM Lab ではヘア製品とマスカラ製品を、PP Lab では、パウダーとペンシルを研究するように研究開発組織を改編した。このような研究組織の改編は新製品開発のため、化粧品の融・複合製品の研究を通じて、シナジー効果を最大化が目的である。一つの Lab で研究することによって新剤形技術と融合・複合技術を活用し、イノベティブな製品を作り出すことができる。

図 6. コスマックス R&I センター



出所：2017年コスマックス事業報告書

直近の人気が高いBBクリーム、CCクリーム、クッションタイプ製品などは、融合技術によって作り出された製品である。

コスマックスは化粧品企業として固有の技術を確保するため、素材Labも新設する。素材ラボはフランス、日本などから輸入に依存してきた化粧品原材料の国産化を目指して研究することになる。新素材の発掘でこれからの企業成長の原動力になり得るビジネスの展開を考えている。この一連の流れはコスマックス・グループが目指すトータル・ビューティ ODM ビジネスの一環で、化粧品と健康機能食品のODM企業のグローバル化につながる。グローバルに構築した生産インフラと高い技術力で製品の量産化ができるからである。

このように各分野別の専門化された組織は、化粧品市場への対応能力を高めているだけでなく、細分化されたR&D活動を通じて顧客企業の満足度を高めていくための努力である。今後基礎製品とメイクアップ製品の統合で、各分野の境界を崩し、多様な機能を持つ製品を開発していく。また、海外トレンドを素早く製品に反映していくため、海外有名グローバル大手企業の研究所出身の方を顧問に招き、技術情報を吸収していく。さらに、定期的に海外市場調査を行い、他社より早く海外トレンドを国内に紹介できるように努める。

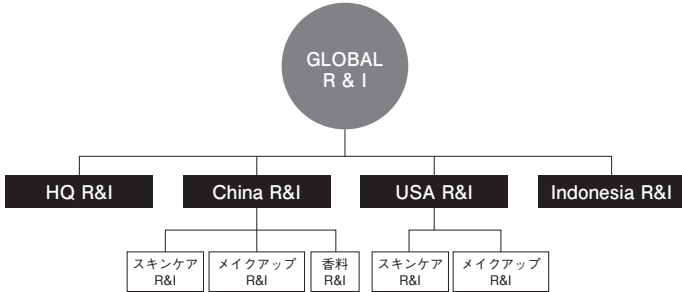
2. コスマックス・グローバル R&I センター

グローバル化粧品市場は研究開発戦略が企業の成長を担うコア要因になる。したがって、絶え間ない研究開発・製品開発のイノベーションを通じて競争力を高めて、グローバル市場を開拓していく。成長する中国化粧品市場に対処していくため、上海と広州にそれぞれ生産施設や研究開発センター（R&Iセンター）を置く二元化政策をとっている。研究開発センターでは現地ニーズにそぐう製品を開発している。

コスマックスのビジネスがグローバルに展開するにつれて、R&Iセンターもグローバル組織に運営される必要が出てきており、本国、中国、米国にそれぞれ独自のR&Iセンターを運営している。それは現地顧客企業のニーズに即刻に対応するための戦略である。

グローバルに約550人の研究員が働いており、韓国では約250人、中国では90人弱、米国50人弱、インドネシア10人弱で、健康機能食品などその他の分野で150人弱になっている。韓国では全職員は30%弱が研究開発を担当している。

図7. グローバル R&I センター



出所：2017年コスマックス事業報告書

図8. グローバル R&I センター

| GLOBAL R&I | 研究人員 | 所在地 | 顧客企業向け ブランド供給数 |
|--------------------------|------|--------------|-------------------|
| Cosmax HQ (Korea) R&I | 250名 | 韓国城南市板橋 | 300個以上 |
| Cosmax China R&I | 90名 | 中国上海 | 200個以上 |
| Cosmax USA R&I | 50名 | アメリカ、オハイオ | 60個以上 |
| Cosmas Indonesia R&I | 10名 | インドネシア、ジャカルタ | 50個以上 |

出所：2017年コスマックス事業報告書

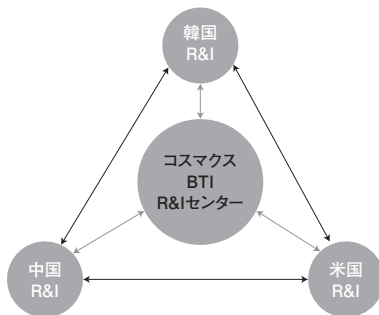
コスマックス・BTIはコスマックス・グループの事業持株会社で、韓国、中国、米国、インドネシアの研究所を連結・統合するコアの役目を果たす。このことで、各部門が持っている生産インフラの情報共有が可能になり、シナジー創出と専門性の強化で、グローバル統合経営戦略が遂行できる。グローバル R&I センターの連結・統合を通じて、法人間の連結と効率性を高めることが可能になった。また、企業全体をグローバルに統合するシステムの導入で、本社と海外子会社間を連結し、効率性を高める。

特に強化されたコスマックス・BTIの R&I センター（図9）は、技術の融合組織センター、新剤形 R& I センターを設け、下部組織として Creation Lab、漢

方バイオ Lab、機能性副資材開発チームなどを新設し、未来成長の原動力になるアイテムを創出していく。漢方天然素材および剤形開発、抗老化（Anti-aging）研究を行い、企業経営の効率化とスピードをさらに向上し、顧客サービスを高度化していく。

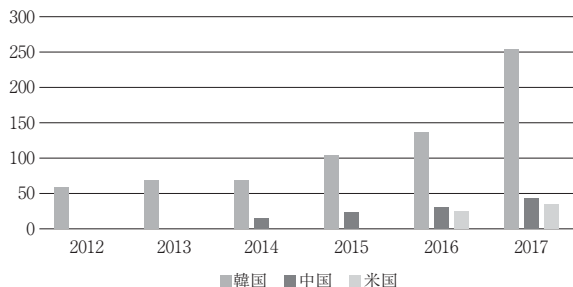
グローバル SCM 組織も新たに設け、グローバル ERP（Enterprise Resource Planning）ならびに SAP 開発、技術開発の力量が強化する。それだけでなく、多様な人的資源の確保とともに、原料購入および在庫管理の統合管理が可能になる。このような一連のことで、機能性化粧品や容器開発も強化していく。

図9. グローバル R&I センター



出所：『コスマックス・ストーリー2』、金・李、毎日経済新聞社、2018、p47

図10. コスマックスの各地域における研究開発費



IX. コスマックスの品質管理

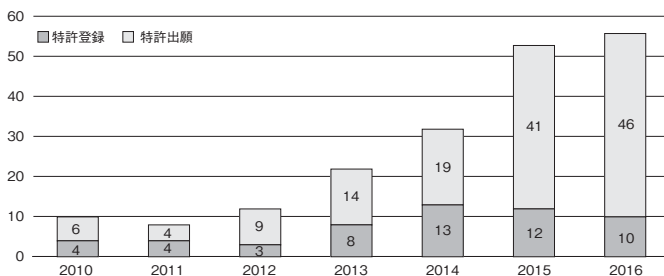
コスマックスはグローバル・スタンダードにそぐう生産・品質管理システムを保持している。

1998年 CGMP、2000年 ISO9001、2005年 ISO14001、2007年 OHSAS18001、2008年 ECOCERT、2012年 ISO22716、2015年 FDA OTC、2016年 MUI と Health Canada OTC、2018年フランス EVE (Expertise Végane Europe) から VEGAN などの認証を獲得している。グローバル大手ブランド化粧品企業である L 社、M 社、P 社などの AUDIT を受け、通っており、自社で開発・生産した化粧品をこれらの企業に供給している。特にこのグローバル企業の AUDIT はグローバルにどこでも通用できる生産・品質管理システムを持っているということの証明になる。このような認証で多数の海外化粧品企業を顧客企業として確保することができる。

中国工場も、ISO9001、CGMP 認証を獲得しており、どこでも製品輸出ができるグローバル・スタンダードの設備を有している。

特に、インドネシアの工場の場合、世界 3 大ハラル認証機関の一つである MUI のハラル認証を受けており、このハラル認証はイスラム律法に基づいて製品が生産されたことを認証することで、イスラム市場に進出するために必ず必要な認証である。この認証で東南アジア、中東など全世界のハラル需要がある顧客企業のニーズを満たせられる。イスラム市場進出の準備が整っている。

図11. 2010～2016年度 コスマックス特許数

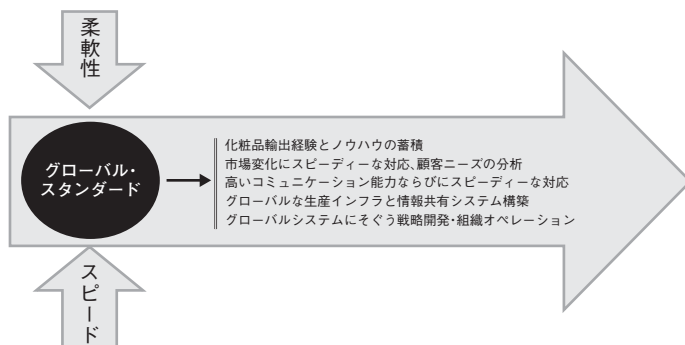


出所：『コスマックスストーリー2』、Kim and Lee、毎日経済新聞社、p 53

X. 柔軟性とスピード

コスマックスのグローバル優位性は、グローバル大手ブランド企業や現地のブランド企業が求めている柔軟性とスピードである。上にも述べたようにグローバルな生産インフラの構築と高い品質管理、また高い研究開発力で、顧客が要求する試作品の提示のスピードの速さは定評になっている。その試作品からさらに改善を求めても柔軟に顧客対応しており、この柔軟性とスピードで顧客満足度を高め、顧客維持・獲得につながっている。

図12. 柔軟性とスピード



出所：『コスマックス・ストーリー2』、Kim and Lee、毎日経済新聞社、2018、p 86

コスマックスの海外ビジネスの売上高は2019年約50%に達すると予想しており、韓国化粧品企業の中でグローバル化のスピードが最も速い。国内事業では中国向け間接輸出と輸出が成長の原動力となり、中国、米国、東南アジアの事業も拡大している。2017年まで投資拡大によって企業業績が芳しくなかったが、2018年から回復局面に入っており、今後収益面における改善の余地が高い。2018年60%の利益の増加に続き、2019年にも利益の急増が予想される。

結 論

コスマックスは早い時期から海外進出を果たし、現地化に取り組んだ。各国の化粧品市場のニーズや顧客企業が求めている高品質の製品開発や本社と海外子会

社間、研究開発で顧客企業対応力のため、グローバル・スタンダードにそぐう品質管理力を高めた。それが製品やサービスの差別化へつながり、顧客対応技術につながった。また生産工程におけるスピードと柔軟性は、他の OEM/ODM 企業より優れており、これも既存顧客の維持や新たな顧客獲得の要素になっている。そのために、技術力、生産工程、生産キャパ、品質管理のための認証や特許取得がコア・コンピタンスになり、グローバル R&I 組織、本社と子会社間のグローバル・オペレーションの連結・調整がコスマックスのグローバル競争優位性である。

今後の課題

コスマックスは化粧品 OEM/ODM ビジネスにおける後発でありながらグローバルに事業展開ができ、グローバル 1 位企業に発展している。しかし、他のヨーロッパや日本企業もグローバル展開を加速しており、一度構築した競争優位性が持続的な優位になるとは限らないし、今後の展開がどのようになるのを引き続き考察していく必要がある。同時に韓国 OEM/ODM 市場を切り開いた韓国コルマーの海外展開や競争優位性の分析は今後の課題にする。

参考文献

- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barreto, (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future," *Journal of Management* / January 2010, 256-280
- Chang, S., Kim, H., Song, J. and K. Lee (2015), "Imitation to Innovation: Late Mover's Catchup Strategy and Technological Leadership Change," *Columbia Business School Research Paper* No. 15-51.
- Choi, H. (2016), "Ready-steady-go for Emerging Technologies in Post Catch-up Countries: a Longitudinal Network Analysis of Nanotech in Korea," *Technology Analysis & Strategic Management*
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark, Luke and Sharman, Stephen (2014) *Commentary on Dixon et al. (2014): Understanding the*

- abuse liability of modern electronic gaming machines. *Addiction*, 109 (11), pp. 1929-1930.
- Dixon M.J, Garydon C, Harrigan K.A., Wojtowicz L., Siu V., Fugelsang J.A., (2014), "The allure of multi-line game in modern slot machines, *Addiction*, 109:1920-8
- Foss N. J. (1998), "The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems," *Scandinavian Journal of Management*, Volume 14, Issue 3, March 1998, 133-149
- Eisenhardt K.M. and Martin J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?," *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121
- Hafeez, YanBing, and Naila, 2002, "Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence" *IEEE Transactions on Engineering Management* (Volume: 49, Issue: 1, Feb 2002) 28-35
- Hamel, G.H. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press. the July-August 1994 Issue
- Helfat C.E. and Peteraf M.A., (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles," *Strategic Management Journal*, <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Kale, D., and S. Little (2007), "From Imitation to Innovation: The Evolution of R&D Capabilities and Learning Processes in the Indian Pharmaceutical Industry," *Technology Analysis & Strategic Management*, 19, 589-609.
- Jiang, L., Tan, J. and M. Thursby (2011), "Incumbent Firm Invention in Emerging Fields: Evidence from the Semiconductor Industry," *Strategic Management Journal*, 32, 55-75.
- Khanna, T., Song, J. and K. Lee (2011), "The Paradox of Samsung's Rise," *Harvard Business Review*, 89, 142-147
- Kim, Junghyun, Lee, Kyung Soo, 2018, 『コスマックスストーリー 2』 毎日経済新聞社
- Kim L. (1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim L. (1998), "Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching up at Hyundai Motor," *Organization Science*, 9, 506-521.
- Mathews, J. A., and D. Cho (1999), "Combinative Capabilities and Organizational Learning in Latecomer Firms: The Case of the Korean Semiconductor Industry," *Journal of WorldBusiness*, 34, 139-156.
- Li, J., and R. K. Kozhikode (2008), "Knowledge Management and Innovation Strategy: The Challenge for Latecomers in Emerging Economies," *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 429-450.
- Lieberman, M. B., and D. B. Montgomery (1988), "First-mover Advantages," *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Luo, Y., Sun, J. and S. L. Wang (2011), "Emerging Economy Copycats: Capability, Environment, and Strategy." *Academy of Management Perspective*, 25, 37-56.
- Mathews, J. A. (2002), "Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-based Account of Industrial Catch-up Strategies," *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 467-488.

- Mathews, J. A., and D. Cho (1999), "Combinative Capabilities and Organizational Learning in Latecomer Firms: The Case of the Korean Semiconductor Industry," *Journal of World Business*, 34, 139-156.
- Park, Heung Soo, Lee, Kyung Soo, and Kang Ha Young, 2014, 『COSMAX STORY』 博英社
- Porter, M. E (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York Press (土岐坤 他 訳『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter, M. E (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press (土岐坤 他 訳『競争優位の戦略－いかに好業績を持続させるか－』ダイヤモンド社,)
- Posen, H. E., Lee, J. and S. Yi (2013), "The Power of Imperfect Imitation," *Strategic Management Journal*, 34, 149-164.
- Schnaars, S. P.(1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York, NY: Maxwell Macmillan International.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, Vol18, 509-533.
- Teece, (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, V28., Issue 13, 1319-1350
- Tushman, M. L., and P. Anderson (1986), "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465. Matthews, 2002.
- Yoo, J., and R. Reed (2015), "The Effects of Top Management Team External Ties and Board Composition on the Strategic Choice of Late Movers," *Long Range Planning*, 48, 23-34.
- Yoo, J., Reed, R., Shin, S. and D. J. Lemak (2009), "Strategic Choice and Performance in Late Movers: Influence of the Top Management Team's External Ties," *Journal of Management Studies*, 46, 308-335. Hobday, 1995.
- Zander, U., and B. Kogut (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," *Organization Science*, 6, 76-92.
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, (1990), *The Core Competence of the Corporation* (1990). *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 3, p. 79-91 1990.
- Zahra, Sapienza, and Davidsson, (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Strategic Management and Entrepreneurship*, Vol 43, 917-955
- Zollo M, and Winter S, (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science* 13(3): 339-339

日本語文献

江夏健一（1989）『多国籍企業要論』文真堂。

Ortiz Stephane（2011）インタビュー R&D から R&I へ「革新」こそ戦略——日本ロレアル株式会社副社長 ロレアル リサーチ&イノベーション アジア総括 ディレクター ステファン・オルティス氏に聞く（特集 化粧品メーカーの国際戦略の現状を探る）フレグランスジャーナル 39(1), 44-46, 2011-01

韓国語文献

「化粧品 ODM 企業コスマックス、顧客企業と苦境シェア、市場パイを大きく、ロレアルを超え、中国市場へ」、『Dong-A Business Review』、166号、2014年12月、Issue1

「コスマックス(株)化粧品開発能力が世界で認定」、韓国マーケティング新聞、2016年2月11日
<http://www.mknews.kr/view?no=8147>

コスマックス、プレスリリース「コスマックス、日本 JOIN 社とネイル技術移転パートナーシップ契約締結」

http://www.cosmax.com/publicize/news_scrap_view.asp?idx=243&page=6&searchType=&searchKey=

インタビュー協力者

株式会社コスマックス、イノベーションラボ・ラボ長、李俊培氏

謝辞

本研究は2018年度福岡女学院大学学長裁量研究費予算を受けて進めたものであり、ここで感謝を記します。

コスマックス・イノベーションラボ・ラボ長、李俊培氏に、インタビューのご承諾と、各種の参考書籍のご提供に深く感謝の意を表します。