

# SPRING

## グローバル・サービス・フォーラム

海外ベストプラクティス（10）

『ロレアル』

## <企業概要>

---

商号 L'Oreal S.A.  
業種 化粧品・洗面用品製造  
(NAICS分類:北米産業分類システム)  
本社 フランス・クリシー  
時価総額 611億ドル (2009年12月18日現在)  
従業員 67,662人 (2009年8月)  
売上高 244億ドル (2008年)  
地域売上 西欧45%、北米23%、アジア11%、東欧8%、  
ラテン米7%、アフリカ・中東・大洋州5%  
グループ会社数 1,432社

## <海外展開の契機と概要 1>

### グローバルブランド軸に世界展開する化粧品業界のグローバルリーダー

- ・ロレアルは、1907年にフランスの化学者ウジェヌ・シュエレールが、世界初の合成ヘアカラーの製造・販売業者として設立し、その後、毛髪・ボディ用の衛生・トイレット商品に拡大、さらに1950年代以降、ブランド買収を交えて、メイキャップ・スキンケアなどの化粧品へ製品ポートフォリオを拡大していった化粧品会社で、世界130カ国において展開する化粧品業界のグローバルリーダーである。
- ・1980年代初頭までは、欧州諸国を中心にマルチブランド、マルチチャネル戦略を推進し成長してきた。その後、1980年代中頃から、積極的なブランド買収を通じて、グローバルブランドを構築し、欧州外へもフットプリントを拡大することで、過去20年以上にわたり、売上、利益ともに高い成長率を維持（84年～08年度にかけての、売上の年平均成長率は12%、純利益の年平均成長率は16%）。
- ・海外進出は、1980年代までは、主に西欧（独：30年、英：32年、イタリア：36年など）や南米（ウルグアイ：50年、メキシコ：73年など）へ参入し、1990年代には米国（94年）、アジア（シンガポール：90年、日本：96年など）へ進出。さらに2000年代以降は、中国（00年）、インド（01年）、エジプト（08年）など新興国へも進出している。
- ・ロレアルは、グローバルブランドを軸に世界中へフットプリントを拡大してきた。拡大にあたっては、コアとなる18のグローバルブランドをベースとしながらも、各国への参入時には、M&Aを上手く使いながら、一部ローカライズを図っている。例えば、構築に時間のかかるブランドは、先鋭的なグローバルブランドを残しながらも、認知度の高い地元ブランドを買収、統合し補完している。また、チャネルや生産拠点などの供給システムも地元ブランドの買収を通じて、スピーディーに獲得している。

## <海外展開の契機と概要 2>

- これらを支える仕組としては、まず、DMI (Direction Marketing International) と呼ばれるグローバルブランドの組織が中心となり、世界戦略のベース (統一的な施策) を策定している。さらに各ゾーンの代表国が中心となりながら、各国の市場環境を分析した上で、必要に応じてDMIへ施策のチューニングを申請することで、グローバルブランドとしての一貫性、効率性とローカライズの両立を実現している。

## <現地化と知見の取り込み 1>

### グローバルブランドと現地ブランドのセットアップによりグローバルブランドを構築

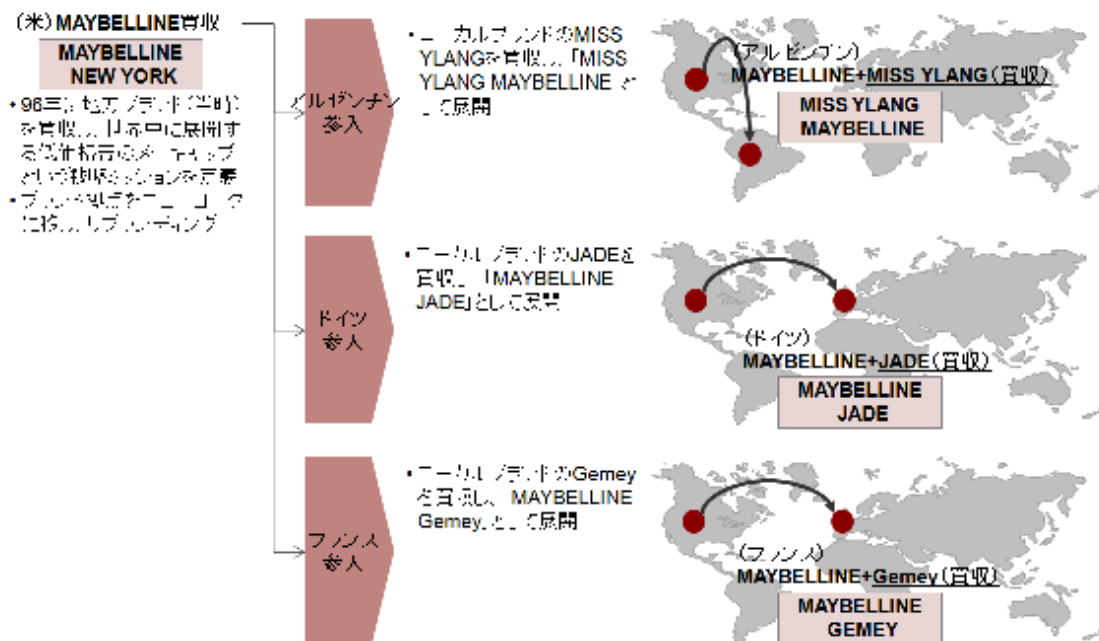
- ・ロレアルは、現在18個のグローバルブランドを保持する。内10がフランス発ブランド、6つが米国発ブランド、日本発ブランド（シュウ ウエムラ、2001年買収）、イタリア発ブランド（ジョルジオ・アルマーニ・パルファン、1982年買収）がそれぞれ1つずつである。これらの内、ロレアル、ケラスターゼなどの3つのフランス発ブランドを除くと、全てが買収ブランドである。
- ・M&Aを積極的に活用してきた背景には、化粧品におけるブランドイメージの重要性がある。新規ブランド構築はリスクが大きく、また時間もかかるため、攻略したい地域市場あるいはカテゴリーでプレゼンスのある既存ブランドを買収することが有効な戦略オプションとなる。
- ・しかし、ロレアルは単にM&Aで売上と利益を伸ばしてきただけではない。同社の成長戦略の基本は「M&Aで補完する有機的成長」であり、大型M&Aでグローバルプラットフォーム（コアとなるブランド）を獲得する一方で、それらを有機的な手段や、さらなるポイントを絞ったM&Aによりバリューアップを図り、グローバル戦略を進めてきた。
- ・そのひとつが、プラットフォームであるグローバルブランドを地域展開していく際に、地元ブランドの買収、統合を用いてグローバルブランドを構築していくやり方である。以下では、グローバルブランドのひとつであるメイベリンの例を用いてそれらのプラクティスを紹介する。
- ・メイベリンは、マス向け化粧品ブランドで、96年にロレアルが買収した。当時、米国メーキャップ市場で第3位を占めるに過ぎなかったが、買収後、ブランド拠点をニューヨークに移し、「メイベリン ニューヨーク」として、パッケージや広告を都会的なものに一新しながらリブランディングした。
- ・その後、低価格帯のメーキャップにおけるグローバルブランドと位置付け、各国へ進出をしていくが、その際には、地元ブランドを買収、統合

## <現地化と知見の取り込み 2>

しながら、ニューヨーク発のグローバルブランドとしての先鋭的なイメージと地元ブランドとしての認知度を両立させるリブランディングを行いながら各ローカル市場を席卷していった。

- 例えば、アルゼンチンのミス イラン（同国でのメーキャップのトップメーカー）を買収後、製品・容器・広告などをメイベリンに統合しながら“メイベリンーミス イラン”として販売。同様にドイツでも、95年に買収したローカルブランドのバイ ジェイドと統合し、“バイ メイベリン ジェイド”としてリブランディングを行っている（図1）。
- このような、欧州・南米・アジアなどでの積極的な海外展開を推進し、1996年から99年までの3年間で売上高を\$600Mへ倍増させた。10年前には米国3位であったローカルブランドが、現在では90カ国に展開する世界一のコスメティック・ブランドに発展している。

（図1）メイベリンの地元ブランドとの統合を活用したグローバル展開

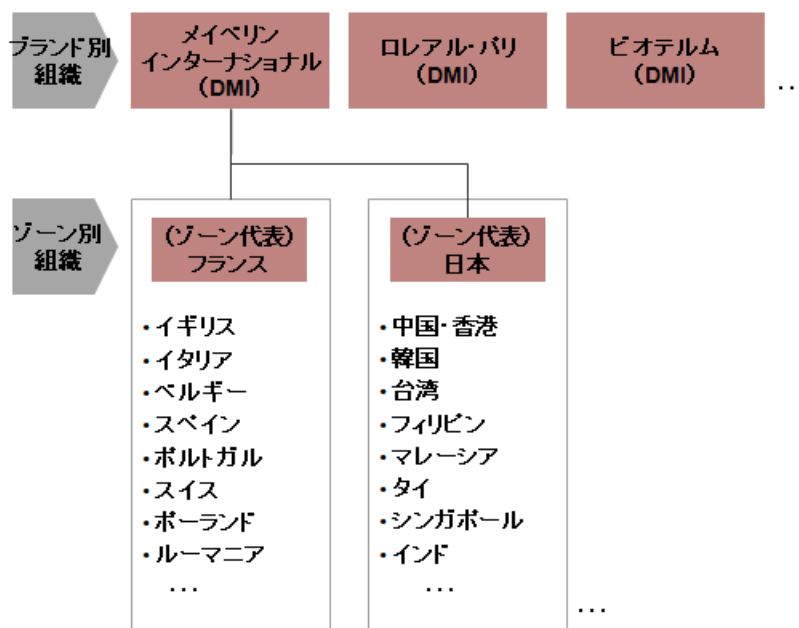


# <国際展開戦略と意思決定 1>

## グローバルブランド主導の組織

- ・ロレアルは、グローバル戦略の企画、執行、管理の組織は、DMI (Direction Marketing International) と呼ばれるグローバルブランド組織が最上位にあり、その下にゾーンと呼ばれる各地域の組織がぶらさがる形をとっている (図2)。

(図2)ロレアルの組織構造



- ・DMIは、各ブランドのコンセプトから、商品企画、価格、プロモーションに至るまで基本方針を全て作成する。例えば、メイベリンは、マルチエスニック (その人種、民族の消費者も使ってもらえる) ということをコンセプトのひとつに設定をおり、結果、CF (コマーシャル・フィルム) も

## <国際展開戦略と意思決定 2>

白人、アフリカ系、アジア系が出演するものをグローバル統一で作成し、各ゾーンへ配布している。

- 他方、ゾーンは、各市場により、DMIが策定した方針が上手く機能しない場合は、市場調査などにより根拠を示した上で、ゾーン代表が中心となりながら、変更の企画を申請することが可能となっている。例えば、前述のメイベリンの例であれば、日本市場では白人の露出度が高い方がブランドイメージが高まるということが市場調査により判明し、DMIが提供した白人、アフリカ系、アジア系が均等に出演するCFから、白人の出演時間の長いCFを別バージョンとして作成した。
- また、別の例では、2000年に、日本でのリップのスターブランド構築を目指し、米国とアジア各国で成功した「モイスチャーウィップ」の導入を指示した。しかし、日本のマーケターは、市場調査の結果、モイスチャーウィップのようなこってりした色味のリップよりも、軽い質感を好むと主張し、日本向けの透明感のある「ウォーターシャイニー」を企画し大ヒットを記録した。
- このように、グローバルブランドを基軸にグローバル戦略を進めるロレアルは、グローバルブランドを司るDMIが根幹となる基本戦略は策定し、ゾーンが各市場の特徴にあわせたチューニングを行っている。



## <現地企業との合併・提携 1>

### 地元企業の買収を通じたスピーディーなケイパビリティの獲得

- ・ロREALは、新たな国へ進出される際には、ブランド以外にも展開にあたり必要となるケイパビリティを、買収を通じてスピーディーに獲得している。
- ・例えば、中国では、2003年に、スキンケアの地元ブランドであるMininurseの買収により、消費者向けチャネルを確保した。それまで、ロREAL傘下のブランドは商品は、美容専門員が販売していたため、販売の面積としては限定的であったが、Mininurseの獲得により、ハイパーマーケットなどの棚に陳列することが可能となり、売上増大へ大きく貢献した。また、後発で進出した消費者向けのグローバルブランドであるガルエニの展開にあたっては、獲得した消費者向けチャネルにより、参入後一気に拡大することを可能とした。また、2004年には、同じく中国の化粧品ブランドであるYue Saiを買収し、ブランド自体に加えて上海にある工場を獲得している。
- ・米国では、2000年前後、業務用ヘアケア商品市場は、中間業者の存在により、新規参入を試みる外国企業の売上げ拡大が困難であった。しかし、ロREALは、2000年に地元ブランドであったMatrixを買収し、同ブランドの持つチャネルを獲得し、市場に円滑に参入している。

## <現地企業との合併・提携 2>

---

### 出所

L' Oreal IR 資料

L' Oreal in India (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

L' Oreal in China (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

L' Oreal Global Branding Strategy (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

L' Oreal and the Globalization of American Beauty (Harvard Business School, Business Case)

Maybelline about face (Kellogg School of Management, Business Case)

A.T.Kearney Experts Interview

[ビジネス・ケース]ロレアル(一橋ビジネスレビュー2004年夏号)

Osiris(企業の財務情報のオンラインデータベース)

Factiva(ビジネス情報のオンラインデータベース)