

2023 年度経営専門演習 I

期末レポート

「資生堂が化粧品業界のトップを維持できる経営戦略についての考察」

淑徳大学経営学部
経営学科
学籍番号 22G122
氏名 柳 美衣菜
指導教員 雨宮 寛二

1.はじめに

本レポートで「資生堂が化粧品業界のトップを維持できる経営戦略」をテーマにした理由は、自身が将来化粧品関連の職業に就きたいと考えているため、化粧品業界トップである資生堂の経営戦略について学ぶ必要性を感じたからである。

近年、化粧品業界はコロナウイルスの影響もあり、化粧品需要が低下してきている。そんな中、資生堂は立ち止まることなく、化粧品業界でも売上を伸ばしている。

本レポートでは、まず化粧品業界の今後の課題を見つける。さらに、資生堂が一番力を入れている事業と化粧品業界の課題に対して、資生堂がどのような対策を講じているか、SWOT分析、バリューチェーン分析、5要因分析を通して分析していく。

2.資生堂の経営戦略

2.1.化粧品業界の現状

化粧品業界の現状として国内ターゲットの減少、EC化が進んでいないことであると考えられる。

少子化による人口減少は化粧品業界でも課題であると考えられる。総務省によると日本は13年連続で総人口が減少している。少子化は化粧品業界に限った課題ではないが、今までの戦略では国内の売上は減少していくと考える。

EC化では、ECの市場規模は拡大傾向にあり、2021年の全産業のEC化率の平均は8.78%だが、化粧品業界は7.52%と平均を下回っている。EC化が進まない背景として、直接肌につけて試したいなどの実店舗でスタッフからのアドバイスが欲しい、若い人は低価格な商品を探求しているそのような商品はドラッグストアやショッピングモールで販売しているからなどの理由が考えられる。

2.2.資生堂が力を入れている事業

資生堂が力を入れているのは、グローバル戦略である。グローバル戦略として行なっていることは次の4つである。

1つ目は、日本、中国、アジア、米州、トラベルリテールの5つにおいてマネジメント体制を確立したことだ。現地法人のトップには現地事業に強い人材を抜擢し、ブランド管理もそれぞれの国が責任を持つようにしたことにより社員一人ひとりのオーナーシップの育成にも繋がった。主に、中国に力を入れていて2022年には中国の売上割合は日本の28%に次ぐ26%と高い。

2つ目は、M&A(2つ以上の会社が一つになったり(合併)、ある会社が他の会社を買ったりすること(買収)のこと)である。資生堂はローラメルシエやNARSを買収したり、ドルチェ&ガッバーナとライセンス契約(知的財産の使用、利用を許諾すること)を締結している。M&Aに力を入れることにより、国や地域の市場にアプローチできるブランドにすることができる。

3つ目は、小国展開である。資生堂は海外の大国だけでなく小国にも積極的に事業展開している。2009年にはエジプト、ラオス、モロッコにも進出し、2010年には国内化粧品メーカーとして初めてモンゴルへ進出した。他社より早く小国展開することにより現地へのブランドの浸透も早くなる。

4つ目は、日本のビジネスモデルと現地のビジネスの融合である。資生堂は、「スキンケア重視」と「おもてなし」という軸ははずらさずに、差別化を図っている。日本の品質、技術、日本文化などを取り入れて日本のビジネスモデルと現地のビジネスをうまく融合させたグローバル展開を行っている。

2.3.資生堂のSWOT分析

資生堂の強みは、高機能・高品質・高い安全性と圧倒的な認知度である。マイボイスコムが2020年に行った10-70代の男女1万202人を対象としたアンケートでは、資生堂の認知度は第一位で80.3%だった。さらに、品質・技術が優れていると思う化粧品企業でも一位で37.1%だった。

また、化粧品業界の課題でもあるEC化も強みであると考えられる。なぜなら、資生堂のEC化率は34%(2021)達しており、花王の11%(2021)や、コーセーの6.2%(2021)と比べると圧倒的にEC化率が高いからだ。

資生堂は、WEBサイト「ワタシプラス」を展開していて、美容に役立つ情報・デジタル上での美容体験コンテンツを提供している。他社のECサイトとの差別化として、1人1人のお客様が求めている商品を的確に提供できるように情報やコンテンツも豊富に取り揃えている。

さらに、肌測定機能やARなども設置し、実店舗で体験できるサービスをデジタル上で

再現するための施策も充実させている。これらの工夫により、日本ネット経済新聞が発表した 2021 年ネット通販売上高ランキングでは 3 位にランクインしている。

弱みは、ブランドがありすぎることだ。資生堂は傘下に 30 ものブランドを保有していて、どれが資生堂の商品なのか消費者側からしたらわからないことが弱みであると考ええる。

機会は、グローバルな資生堂ブランドの海外展開と持続可能な価値創造である。資生堂は前述の通りグローバル戦略に力を入れていて特に中国に力を入れている。現在の海外売上比率では中国は 60%を占めている。持続可能な価値創造では資生堂は「美」の力を通じて、「人々が幸福を実感できる」持続可能な社会を実現していきたいと考えている。

脅威では、化粧品の購買需要減退と化粧品業界のグローバル化に伴う競争激化である。だが、化粧品の購買需要減退は、現在マスク解禁になりマスクを外している人が増加しているため以前よりは脅威ではない。さらに、化粧品業界のグローバル化に伴う競争激化でも資生堂は他社より一足先にグローバル事業に力を入れているため他社より脅威ではないと考える。

2.4.バリューチェーン分析

財務と全般管理では、リスク管理、資金調達、資本予算など持続可能な成長と企業価値の向上を目指している。

人事では、フレックスタイム制度やリモートワークの導入、育児介護支援などを通して従業員が働きやすい環境づくりを重視している。

技術開発では、世界各地に研究開発施設を設置。また独自の技術や発明を保護するために特許にも力を入れている。

調達では、原材料サプライヤーや、外部生産協力会社と共に市場への商品供給能力を向上させ、在庫適正化と品切れによる機会損失解消を実現している。

生産では、日本で培った技術と文化を海外の生産拠点でも展開している。

物流では、世界各地に物流拠点や倉庫を設置しているため、顧客に早く、正確に製品を届けられている。

販売とマーケティングでは、定期的なマーケット調査やアンケートを実施し顧客のニーズやトレンドを理解することに力を入れている。

サービスでは、一部店舗でのメイクアップレッスンやスキンケアアドバイザーに相談できる場がある。

2.5.資生堂の5要因分析

新規参入企業はやや脅威である。消費者側のニーズが、低価格商品から高付加価値化粧品に移行していく中、強い技術を持っている医薬品企業の参入は既存企業にとって脅威である。例として、ドクターシーラボがある。ドクターシーラボは、化粧水・乳液・美液・美白液・化粧下地と 5 つの機能を果たし、スキンケアの手間がかからないとして、肌トラブルに悩む女性全般の間で口コミによって普及していった。

代替品はやや脅威である。なぜなら、アートメイクやヒアルロン酸を注入する人が増加しているからだ。眉毛、リップ、アイラインなどに色素を入れ、半年から数年間は水や石鹸などで洗っても色を保つことができる。また、ヒアルロン酸は肌のハリを保てる。株式会社 Sheep Dog が 2021 年に行った全国の 15-39 歳の女性 400 人を対象にしたアートメイク(眉毛)の調査では、20 代の 41%が興味関心又は経験ありという結果だった。しかし、これらの美容整形は医療行為であり、価格も安くないため気軽にはできない。

競合企業は、脅威ではないと考える。なぜなら、化粧品業界トップ 3 社の資生堂、コーセー、花王と比べると、資生堂は、売上 1 兆 674 億円 (2022 年 12 月期) に対し、コーセーは、681 億円 (2022 年 12 月期)、花王は、518 億 (2022 年 12 月期) と大幅に 2 社の売上を上回っているからである。

買い手の交渉力は強いと考える。なぜなら、資生堂の化粧品はスキンケア用品からメイクアップ用品まで幅広く販売されていて、例えば資生堂からコーセーにブランドを変える時にコストはかからず、顧客は自由に化粧品を選択することができる。したがって、顧客は化粧品を同じブランドで合わせるか合わせないかを選択できるため買い手の交渉力は強い。

資生堂の供給業者の交渉力は弱いと考える。なぜなら、コーセーは 157 社に対して資生堂は 295 社であるからだ。また、取引先とのパートナーシップ強化に力を入れている点も挙げられる。

例えば、購買活動方針説明会を、日本、中国における調達部門において、毎年 1 回開催しており、日本の調達活動部門では、原料、香料、材料など各領域における購買方針、業務、依頼事項を直接伝えて、取引先からの質問事項、要望に応える場として活用している。2017 年度は 208 社の取引先が参加した。また、取引先の表彰も行っている。最優秀賞、優秀賞、特別賞があり、選考科目は、品質、コスト低減、技術開発の 3 つである。2017 年度は、5 社に贈呈した。

3.おわりに

本レポートでは、資生堂が力を入れているグローバル戦略を取り上げ、日本・中国・アジア・米州・トラベリテールの 5 つにおいて、資生堂がマネジメント体制の確立、積極的な M&A、小国展開、日本のビジネスモデルと現地のビジネスモデルをうまく融合させたグローバル展開を行なっていることを明らかにした。

また、化粧品業界の課題は、国内ターゲットの減少、EC 化が進んでいない点についても言及した。

国内ターゲット減少の課題に対し、資生堂は 1 番力を入れている事業でもあるグローバル展開で国内ターゲット減少のリスクを軽減していると考えます。中国などの人口が多い国だけでなく、人口が少ない小国にも目を向け、グローバル展開を行なっている。

EC 化が進んでいない課題に対しては、資生堂は WEB サイト「ワタシプラス」の色々な施策によって他社と差別化を図っている。「ワタシプラス」は、カウンセリングや肌測定など本来店舗でしか体験できないサービスも取り揃えている。

資生堂は、化粧品業界の課題に対して競合他社よりも早く、適切な手法で課題に取り組んできた。さらに、課題だけでなく地球環境問題にも積極的に取り組み、供給業者とも信頼関係を構築していることから資生堂が化粧品業界トップを維持できていると考えます。

参考文献

- 1, <http://www.zaikei.co.jp/article/20200123/549591.html> (最終観覧日 2023 年 8 月 1 日)
- 2, 化粧品 EC の 3 つの課題と化粧品業界大手の取り組みを解説 (最終観覧日 2023 年 8 月 1 日)
- 3, <https://www.ebisumart.com/blog/cosme-ec/> (最終観覧日 2023 年 8 月 1 日)
- 4, 資生堂「ワタシプラス」に学ぶ EC 実店舗と変わらない価値を提供する総合美容プラットフォーム | ECzine (イーシージン) (最終観覧日 2023 年 8 月 1 日)
- 5, サステナブルで責任ある調達の推進 | 人権尊重と責任ある調達 | サステナビリティ | 資生堂 企業情報 (最終観覧日 2023 年 8 月 1 日)