

資生堂の成長戦略

はじめに

日本の化粧品業界を牽引するリーディングカンパニーである資生堂は、1872年の創業以来、150年以上にわたり「美」を通じて人々の生活を豊かにしてきました。グローバルな競争激化や消費者ニーズの多様化といった課題に直面する中で、資生堂はどのように成長戦略を描き、未来を切り拓こうとしているのでしょうか。

資生堂の魚谷雅彦社長とアイスタイルの吉松徹郎社長は、今後の美容業界について対談し、デジタル化やパーソナライズ化が加速する中で、消費者の変化を捉え、新たな価値を提供していくことの重要性を強調しています。¹このような業界動向を踏まえ、この記事では、資生堂の公式ウェブサイト、決算資料、業界レポート、アナリストレポートなどを基に、その成長戦略を徹底的に分析します。

1. 資生堂の現状

資生堂は、スキンケア、メイクアップ、フレグランスなど、幅広い化粧品ブランドを展開し、世界中で事業を展開しています。主力ブランドには、「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」「エリクシール」「アネッサ」などがあり、高価格帯から低価格帯まで、多様な顧客層に対応しています。^{2 3 4 5 6}

近年、資生堂はグローバル化を加速させており、特に中国市場での成長が目覚ましいものとなっています。⁷しかし、中国市場への依存度が高まっていることも事実であり、中国経済の減速や競争激化などのリスクも存在します。⁸

決算資料によると、2024年12月期第3四半期累計の売上高は前年同期比3%減の8,873億円、営業利益は同20%減の350億円となりました。^{9 10}中国市場における売上減速が響いたものの、日本市場では堅調に推移しています。

2. 資生堂の成長戦略

資生堂は、2023年に新たな中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定し、2030年に「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」というビジョンを掲げています。¹¹このビジョン達成に向け、以下の3つの重点領域を掲げています。

- **プレミアムスキンケア事業の拡大:** 高価格帯のスキンケアブランドを強化し、グローバル市場でのプレゼンスを高める
- **グローバルトランスフォーメーション:** 各地域におけるブランドポートフォリオの最適化、マーケティング戦略の強化、サプライチェーンの効率化などを推進する
- **デジタルトランスフォーメーション:** デジタル技術を活用した顧客体験の向上、Eコマース事業の強化、データドリブンな経営体制の構築などを推進する¹²

さらに、資生堂は長期ビジョンとして「PEOPLE FIRST」を掲げ、社員一人ひとりの能力を高め、多様性を尊重する組織文化を育むことで、世界で価値を創造できる企業を目指しています。¹³

3. 中期経営計画「SHIFT 2025 and Beyond」

「SHIFT 2025 and Beyond」では、2025年から2026年の2年間で実行する「アクションプラン 2025-2026」を策定し、以下の3点に注力しています。¹⁴

- **ブランド力の基盤強化:** 主要ブランドへの投資を強化し、ブランド価値向上を図る
- **高収益構造の確立:** 収益性の高いプレステージブランドの育成、コスト構造改革、デジタルマーケティングの強化などを推進する
- **事業マネジメントの高度化:** グローバル規模での事業運営体制の強化、人材育成、DX推進などを推進する

また、全社的なプロジェクト「FOCUS」を導入し、グローバル規模でシステムを統合することで、データの標準化、業務プロセスの最適化を進めています。¹⁵ これにより、収益性改善と生産性向上を図り、持続的な成長を目指しています。

4. 成長戦略における具体的な施策

(1) ブランド価値向上への投資

資生堂は、ブランド価値向上のため、3年間で1000億円超の追加投資を行うことを発表しました。¹⁶ この投資は、主要ブランドのマーケティング強化、新製品開発、デジタルコンテンツ制作などに充当されます。具体的には、「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「イプサ」「エリクシール」「アネッサ」などの主要8ブランドに300億円を投資し、グローバル規模での成長を加速させています。¹⁶

(2) M&A 戦略

資生堂は、M&Aを通じて、新たなブランドや技術を獲得し、事業ポートフォリオを強化しています。近年では、アメリカのクリーンビューティーブランド「Drunk Elephant」を買収し、クリーンビューティー市場に参入しました。¹⁷ また、皮膚科医発のスキンケアブランドを買収することで、北米や欧州、アジア地域などへの販売網拡大を目指しています。¹⁸

(3) 新規事業展開

資生堂は、既存事業の枠にとらわれず、新規事業の創出にも積極的に取り組んでいます。例えば、パーソナライズスキンケアサービス「Optune」や、美のオープンイノベーションプログラム「GIC」など、デジタル技術を活用した新たなサービスを展開しています。¹⁹

(4) デジタル戦略

資生堂は、デジタル技術を活用した顧客体験の向上、E コマース事業の強化、データドリブンの経営体制の構築などを推進しています。²⁰ 具体的には、オンラインカウンセリングサービスの導入、AR 技術を活用したバーチャルメイクアップ体験の提供、顧客データ分析に基づいたパーソナライズされたマーケティング施策の実施などを行っています。

目指す姿として、「Global No. 1 Data-Driven Personal Skin Beauty & Wellness Company」を掲げ、デジタル技術を駆使することで、一人ひとりに最適な美の体験を提供することを目指しています。¹⁵

(5) サステナビリティ戦略

資生堂は、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」という企業使命を掲げ、サステナビリティにも積極的に取り組んでいます。¹¹ 環境負荷低減、人権尊重、ダイバーシティ&インクルージョンなどを重点テーマとして、さまざまな取り組みを推進しています。^{21 22}

具体的な取り組みとして、「MATSURI」プロジェクトに参画し、藻類を原料としたサステナブルな化粧品開発に取り組んでいます。²³ 2026年にはカーボンニュートラルの達成を目標に掲げており、環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。²¹

5. 競合との比較

資生堂の主な競合他社としては、花王、コーセー、ポーラなどが挙げられます。^{24 25 26}

Company	Strengths	Weaknesses
資生堂	プレステージブランドのラインナップが豊富、グローバルなブランド力	中国市場への依存度が高い、デジタル化への対応
花王	総合消費財メーカーとして多角的な事業展開、研究開発力	化粧品事業の収益性

Company	Strengths	Weaknesses
コーセー	中価格帯のスキンケアブランドに強み、「雪肌精」などのブランド力	グローバル展開
ポーラ	高価格帯のスキンケアブランド「POLA」、訪問販売チャンネル	製品ラインナップ、デジタル化への対応

花王は、総合消費財メーカーとして、化粧品だけでなく、トイレタリー製品、衣料用洗剤、食品など、幅広い事業を展開しており、経営基盤が安定していることが強みです。²⁴ コーセーは、中価格帯のスキンケアブランドに強みを持ち、「雪肌精」などのブランドで知られています。²⁷ ポーラは、高価格帯のスキンケアブランド「POLA」を主力とし、訪問販売チャンネルにも強みを持っています。²⁵

6. 株価と財務指標の分析

2025年1月7日時点の資生堂の株価は2,731円、前日比+17円(+0.63%)となっています。²⁸ アナリストレポートによると、資生堂の株価は今後12.26%上昇し、3,066円になると予想されています。²⁹

7. 成長戦略の評価

資生堂の成長戦略は、以下の点で評価できます。

- **プレミアムスキンケア事業への注力:** 成長市場であるプレステージスキンケア市場に注力することで、収益性の向上と持続的な成長を目指している
- **グローバル化の推進:** 世界市場を視野に入れた事業展開により、新たな顧客層を獲得し、収益基盤の拡大を図っている
- **デジタル化への対応:** デジタル技術を活用した顧客体験の向上やEコマース事業の強化など、デジタル化への対応を進めている
- **サステナビリティへの取り組み:** 環境負荷低減や人権尊重など、サステナビリティにも積極的に取り組んでいる

一方、以下の点が課題として挙げられます。

- **中国市場への依存度の高さ:** 中国市場の動向に業績が左右されやすい状況であり、リスク分散が課題となっている
- **デジタル化の遅れ:** 競合他社と比較して、デジタル化への対応が遅れている部分があり、さらなる加速が必要である

- **新規事業の創出:** 新規事業の創出はまだ限定的であり、より大胆なイノベーションが必要である

8. 結論

資生堂は、グローバルな競争激化や消費者ニーズの多様化といった課題に直面しながらも、「SHIFT 2025 and Beyond」に基づき、プレミアムスキンケア事業の拡大、グローバルトランスフォーメーション、デジタルトランスフォーメーションを推進することで、持続的な成長を目指しています。

これらの戦略は、それぞれが独立しているのではなく、互いに連携し、相乗効果を生み出すことで、資生堂のビジョン達成に貢献するものと考えられます。例えば、プレミアムスキンケア事業の拡大は、グローバル化の推進とデジタル化への対応によって加速され、サステナビリティへの取り組みは、ブランド価値向上に繋がり、長期的な成長を支える基盤となります。

上記の評価で示したように、資生堂は成長戦略を着実に実行することで、一定の成果を上げていますが、同時に克服すべき課題も抱えています。中国市場への依存度やデジタル化の遅れといった課題は、資生堂の成長を阻害する可能性も孕んでおり、早急な対応が求められます。

今後の成長のためには、中国市場への依存度を軽減するためのリスク分散、デジタル化のさらなる加速、新規事業の創出などが重要な課題となります。これらの課題を克服することで、資生堂は「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」というビジョンを達成し、グローバルなビューティカンパニーとして、さらなる飛躍を遂げることが期待されます。

引用文献

1. 資生堂魚谷氏とアイスタイル吉松が考える「これからの美容業界」 - cosme for BUSINESS, 1月8, 2025 にアクセス、<https://business.cosme.net/column/trend/20240401>
2. 「SHISEIDO」ブランド公式オンラインストア | SHISEIDO | 資生堂, 1月8, 2025 にアクセス、<https://brand.shiseido.co.jp/>
3. 資生堂-化粧品・美容の情報, 1月8, 2025 にアクセス、<https://www.shiseido.co.jp/>
4. クレ・ド・ポー ボーテ | Clé de Peau Beauté, 1月8, 2025 にアクセス、<https://www.cledepeau-beaute.com/jp/>
5. SHIRO オフィシャルサイト, 1月8, 2025 にアクセス、<https://shiro-shiro.jp/>
6. 《公式》NARS Cosmetics | オフィシャルサイト | Makeup and Skincare, 1月8, 2025 にアクセス、<https://www.narscosmetics.jp/>
7. 資生堂/2027年のコア事業営業利益率15%達成を目指す - ログミーファイナンス, 1月8, 2025 にアクセス、<https://finance.logmi.jp/articles/377819>
8. 苦境の資生堂、「新中計」がインパクトに欠ける理由 魚谷会長退任だが、成長戦略、構造改革も不透明 - 東洋経済オンライン, 1月8, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/844133?display=b>
9. 資生堂【4911】の業績・財務推移 [通期・半期・四半期] - 株探 (かぶたん) , 1月8, 2025 にアクセス、<https://kabutan.jp/stock/finance?code=4911>

10. 4911 資生堂 - 決算発表資料一覧 - IR BANK, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://irbank.net/E00990/reports>
11. INTEGRATED REPORT 2022 - 資生堂, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://corp.shiseido.com/report/jp/2022/pdf/report-jp.pdf>
12. デジタルトランスフォーメーション | 統合レポート 2020 | 資生堂グループ企業情報サイト, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://corp.shiseido.com/report/jp/2020/strategy/formation/?tab=2>
13. 中長期戦略 - 投資家情報 - 資生堂 - Shiseido, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://corp.shiseido.com/jp/ir/strategy/mgt.html>
14. 中長期経営戦略 | 投資家情報 - 資生堂 - Shiseido, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://corp.shiseido.com/jp/ir/strategy/>
15. 株主のみなさまにお伝えしたいこと | 株式会社資生堂 スマート招集, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://p.sokai.jp/4911/message/index.html>
16. 資生堂が新中期経営戦略を策定 ブランド強化で 1000 億円超の追加投資、インナービューティ領域に本腰 - WWDJAPAN, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.wwdjapan.com/articles/1507838>
17. 資生堂、アメリカで「900 億円 M&A」の勝算 スキンケア社買収でクリーン製品市場に進出, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://toyokeizai.net/articles/-/310668>
18. 資生堂が米国皮膚科医発スキンケアブランドを買収 北米や欧州、アジア地域などに販売網拡大, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.wwdjapan.com/articles/1713812>
19. 【資生堂編 #1】資生堂の研究所発、「美」のオープンイノベーションプログラム | 大企業×新規事業, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://sony-startup-acceleration-program.com/article1041.html>
20. CX デザインで、資生堂「らしさ」をアップデートする。創業 150 年企業の DX を担う資生堂インタラクティブビューティの挑戦 - ReDesigner Magazine, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://magazine.redesigner.jp/post/shiseido-interactive-beauty>
21. サステナビリティマネジメント - 資生堂, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/management/>
22. サステナビリティ | 資生堂 企業情報, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/>
23. 周りを巻き込みスピード感を持って。循環型社会への新しい挑戦を推し進めるイノベーションマインドとは～資生堂が参画するサステナビリティの産業化プロジェクト“MATSURI” - PR TIMES, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/story/detail/zrEzQRUZmNb>
24. 【業界研究】化粧品業界の就活。必要な情報だけをかんたん解説！ - ネオキャリア, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.neo-career.co.jp/careertrus/gyoukaikenkyuu kesyouthingyoukai>
25. 【化粧品メーカー：業界研究】日本の大手 4 社（花王・資生堂・コーセー・日本ロレアル）を比較！業績ランキング・平均年収・社風／強みの違い - ONE CAREER（ワンキャリア）, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.onecareer.jp/articles/1192>
26. 【資生堂・コーセー・花王】化粧品業界大手 3 社の違いとは？強み・社風・事業領域比較 - Unistyle, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://unistyleinc.com/techniques/517>
27. 化粧品業界トップ 5 社を徹底分析！共通する課題とは？ - エンカレッジ, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://app.en-courage.com/articles/2010>
28. 投資家情報 | 資生堂 企業情報 - Shiseido, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://corp.shiseido.com/jp/ir/>
29. 資生堂 (4911): アナリストの予想株価・プロ予想 [Shiseido ...], 1月 8, 2025 にアクセス、
https://minkabu.jp/stock/4911/analyst_consensus