

株式会社資生堂と株式会社コーセーの 企業分析

株式会社資生堂

(Shiseido Company, Limited)

東京証券取引所 市場第一部 [4911]

会計基準：日本基準

決算日：12 月 31 日（年 1 回）

分析期間・分析年度

5 年間

2015 年度（2015 年 4 月 1 日～2015 年 12 月 31 日）－ 2019 年度（2019 年 1 月 1 日～2019 年 12 月 31 日）

株式会社コーセー

(KOSÉ Corporation)

東京証券取引所 市場第一部 [4922]

会計基準：日本基準

決算日：3 月 31 日（年 1 回）

分析期間・分析年度

5 年間

2015 年度（2015 年 4 月 1 日～2016 年 3 月 31 日）－ 2019 年度（2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日）

経済学部 経済学科 2 年

1911510000 氏名

分析グレード グレード 3

設問① 企業概要と経営基礎分析

株式会社資生堂

資生堂は 100 年先も輝き続け、世界中の多様な人たちから信頼される企業を目指して、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY を定義している。果たすべき企業使命を定めた OUR MISSION、これまでの 140 年を超える歴史の中で受け継いできた OUR DNA、全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え OUR PRINCIPLES の三本柱で構成されている。

資生堂の商品は、デパートや化粧品専門店で販売している高価格化粧品やフレグランスである「プレステージ」、ドラッグストアや量販店を中心に、お客さまに自由に選んでいただく中価格帯の化粧品である「コスメティクス」、低価格帯のスキンケア、シャンプーなどのヘアケア、ボディケア商品である「パーソナルケア」、ヘアサロン向けに販売されている「プロフェッショナル」、美容食品を扱う「ヘルスケア」、クオリティーオブライフをサポートする「クオリティーオブライフ」の 6 つにカテゴリー分けされる。

○沿革

1872 年	東京銀座に「資生堂薬局」として創業
1916 年	薬局から化粧品部門が独立
1949 年	東京株式証券所に株式を上場
1957 年	海外進出開始
1989 年	企業理念を制定

○中長期ビジョン

資生堂は 100 年先も輝き続ける資生堂の原型を作るため、「中長期 VISION2020」を策定し、2020 年までに“成長エネルギーが充満した会社”“若々しさがみなぎる会社”“世界中で話題になる会社”“若者があこがれてやまない会社”“多様な文化が混じりあう会社”となることを目指す。2020 年の売上金を 1 兆円超、営業利益を 1000 億円超、連結 ROE を 12%以上となるように目標を定めた。

2015～2017 事業基盤の再構築の期間

2018～2020 成長加速のための新戦略に取り組む機関

○事業内容

化粧品、化粧用具、パーソナル製品、理・美容製品の製造・販売及び美容食品、医薬品の販売を主な事業内容とする。

○主力ブランド

資生堂はプレステージファースト戦略によって、強みを持つプレステージをグローバルで強化している。米国や欧州で拡大している、人体にも環境にも“Clean”な製品を求める傾向をとらえ、2019年に米国のプレステージブランド「Drunk Elephant」を買収した。今後もグローバル市場における展開を見込み、収支基準となるプレステージブランドの一角を担うブランドを目指す。

日本国内で高い支持を得ている「エリクシール」「アネッサ」もグローバルブランドとして投資を強化していく予定である。

○事業リスク

中長期戦略を確実なものにすることを念頭に置いているため、リスクを戦略実現に影響を与える不確実性と捉えている。

中長期戦略の実現におけるリスクは「地学的リスク」「イノベーション」「生活価値観の変化」「資生堂ならではの ESC（環境・社会・文化）」「情報セキュリティ」の5つである。

○関連会社・従業員数

資生堂は子会社 77 社および関連会社 3 社で構成されている。連結会社の従業員数は 40,000 人、臨時従業員数は 8,130 人。株式会社資生堂の従業員数は 3,961 人、臨時従業員数は 1,492 人となっている。

株式会社コーセー

株式会社コーセーは企業メッセージ「美しい知恵 人へ、地球へ。」や存在理念「英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する。」、行動憲章「正しきことに従う心」の企業理念を掲げている。コーセーは売上高営業利益率及び総資産事業利益率（ROA）、自己資本当期純利益（ROE）の向上を重要な経営指標としている。

将来像として「世界で存在感のある企業への進化」を掲げ、①憧れの存在、②唯一無二の存在、③かけがえのない存在になることを目標としている。顧客の多様なニーズに応えるため、多彩な価値観を持つブランドを様々な販売チャネルを通じて顧客に提供していることが特徴である。企業名を冠した「コーセーブランド」と、独自性の高い「インディヴィジュアルブランド」の二つに大別される。

さらにすべての商品が、最高のクオリティを最高のサービスで顧客に届ける「ハイプレステージ」、より多くの顧客に付加価値の高い化粧品を届ける「プレステージ」、いつもより少し上質な日常を届ける「コスメタリー」の三つに大別される。百貨店からコンビニなど幅広く展開している。

○沿革

1948 年	株式会社小林コーセーを設立
1956 年	株式会社アルビオンを設立
1968 年	海外進出開始
2000 年	株式を日本証券業協会の店頭市場に上場

○中長期ビジョン「VISION 2026」

2026 年に創業 80 周年を迎えるコーセーはさらなる成長ステージを目指した中長期ビジョン「VISION2026」を推進している。売上高 500,000 百万円、売上高営業利益率 16%以上を目標とし、

2018～2020 ①グローバルブランド拡充と顧客接点の強化

2021～2023 ②世界での存在感拡大とさらなる顧客体験の追求

2024～2026 ③世界のひとりひとりに存在感のある顧客感動企業への進化

の三つのフェーズを経て世界で存在感のある企業への進化を目指す。

○事業内容

コーセーは化粧品販売を中心とし、ハイプレステージ領域やプレステージ領域の高い付加価値を持つ高級化粧品を強みとしている。

○主力ブランド

雪肌精、アルビオン、コスメデコルテ、ヴィセ

○事業リスク

「リスクが顕在化した場合の経営成績等の状況に与える影響」「リスクが顕在化する可能性の程度」の二つの評価軸で優先付けを行っている。

「戦略リスク」「事業・財務リスク」「政治・経済リスク」「事故・災害リスク」「人事・労務リスク」「法令違反・賠償リスク」に分類されている。

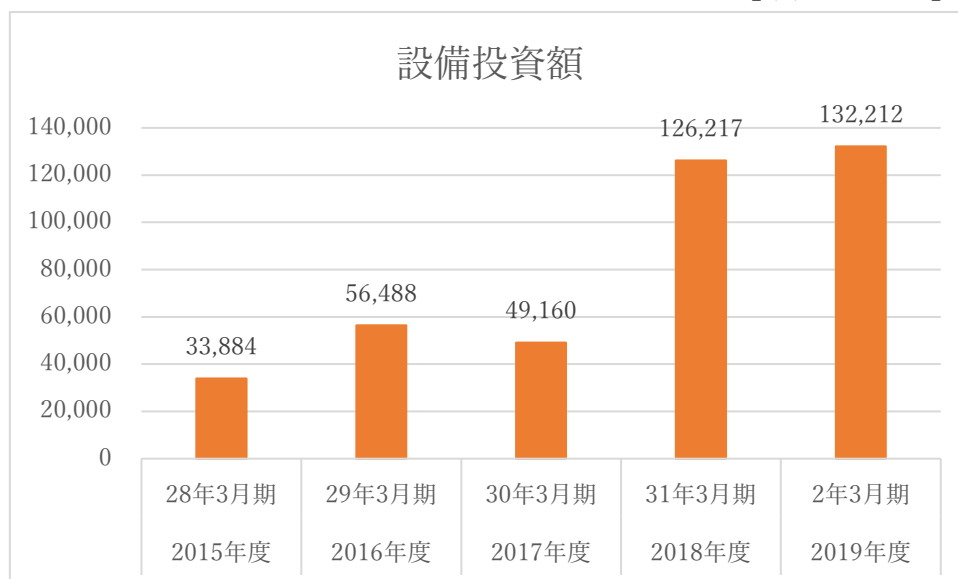
○関連会社・従業員数

日本国内に 15、国外に 12 のグループ会社を所有している。連結会社従業員数は 8,246 人、臨時雇用者数は 5,814 人。株式会社コーセーの従業員数は 751 人、臨時雇用者数は 255 人である。

○設備投資のデータ分析

資生堂

[単位：百万円]

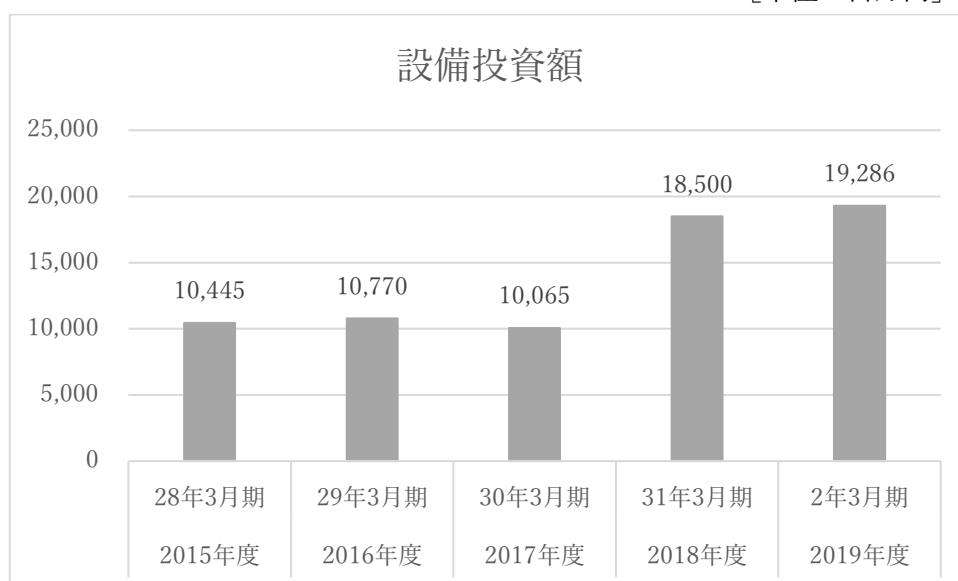


資生堂の設備投資額は、2015 年度から 2017 年度までほぼ変わらなかったが、2019 年度から飛躍的に上昇している。2017 年度から 2018 年度にかけて、資生堂が展開している事業のほとんどで設備投資額が上昇している。しかし、プロフェッショナル事業のみ低下している。プロフェッショナル事業は売上高も前年比 57.6% 減となっている。資生堂は 2018 年度にヘアケア事業を展開していた子会社のゾートス社の株式及び関連資産を譲渡した。それによるものであると考えられる。

2018 年度にはダブリンインダストリーズ Inc.の生産機能をアメリカ Inc.に集約し、ダブリンインダストリーズ工場を閉鎖した。

コーセー

[単位：百万円]



コーセーは技術革新と販売競争に対処するための基盤技術の拡大と製品の信頼性向上に重点を置き、環境に配慮した設備投資を行っている。

2015 年度には化粧品生産設備である、コーセー群馬工場を新設した。これによって、化粧品が一年で 3,000 万個製造可能となった。2016 年度には研究開発設備である、コーセー基盤研究所を新設した。2017 年度にはコーセー先端科学技術研究所を新設した。コーセーの設備投資費も資生堂と同じように 2018 年度から増加している。コーセーは経営効率の向上と収益力の強化を図ることを基本方針とした中長期経営計画に基づいて 2018 年度から経常的な設備の更新を実施した。それによって設備投資額が増加したと考えられる。また、2018 年度から化粧品生産設備の増強のため、アルビオン熊谷工場の新設が決定した。これによって化粧品の製造能力が 20% 増加、さらに乳液の製造能力が 25% 増加すると見込まれている。

○経営戦略分析

資生堂

1. 成長戦略の分析

資生堂の成長をけん引しているのは変わらずプレステージブランドである。VISION2020 において、2018 年から 2020 年にかけて新領域の開発として毛髪再生や美容技術による新カテゴリーを開拓している。製品においては、新製品の開発を積極的に行っている一方、プレステージファースト戦略のもと、資生堂の強みであり、成長性と収益性の拡大が期待できるプレステージ領域を第一優先に強化している。資生堂の成長戦略は第一に市場浸透戦略、第二に新製品開発戦略であると考えられる。

2. 競争戦略の分析

資生堂はあえて客層を絞らず、顧客それぞれに合ったブランドを有しているのが特徴である。さらに力を入れているのが高価格帯のプレステージブランドである。プレステージブランドは研究開発に費用がかかるので、販売価格を下げるわけにはいかない。ここから資生堂の競争戦略は差別化戦略であると考えられる。

コーセー

1. 成長戦略の分析

コーセーの成長を先導しているのは独自の高い付加価値を持つ高級化粧品である。資生堂に比べ、海外展開がやや遅れている印象があるが、グローバル展開を加速している。さらにコーセーの持つ独自性を生かした新商品を開発している。しかし、新製品の乱発はせず、既製品のロングセラー化を図っている。また、新たな成長領域を獲得すべく努力を続けている。コーセーの成長戦略は新製品開発戦略であると考えられる。グローバル展開において中華圏への進出を予定しているため、新市場開拓戦略も持ち併せているのではないかと考える。

2. 競争戦略の分析

コーセーは、取り扱うブランドを整理し、攻める市場を明確にしている。商品数・ブランド数ともに二割程度に絞り込んだ。このことからコーセーの競争戦略は集中戦略の中でもコスト集中戦略であると考えられる。90 年代から消費者が化粧品のドラッグストアで手に入るようになった。高級化粧品では資生堂やカネボウ、低価格帯の商品も広まっており、コーセーは板挟み状態となった。不良在庫は新品にもかかわらず焼却処分されることになり、そんな状況を打破するため流通の効率化をはかった。増えすぎたブランドの整理も他社との収益性の差につながっている。

○企業能力分析

資生堂

1. SWOT 分析

資生堂の強みは、顧客に応じたブランドラインを有すること、様々な国で事業展開していることである。一方弱みはインバウンド需要に依存していることだ。インバウンド需要に依存していることから、需要のある商品を海外で直接eコマース上で販売出来たら、さらなる売り上げの拡大になるのではないかと考える。これが資生堂の機会である。一方脅威は、現在のように世界中でウイルスが蔓延し、インバウンドによる消費が見込めなくなった場合、インバウンド需要に依存していると大打撃を受ける。

2. コアコンピタンス分析

資生堂は日本国内にある工場を生産拠点としている。海外でも需要のある資生堂の商品は、日本で生産されているということが他の企業との差別化の要因となっているのではないか。

コーセー

1. SWOT 分析

コーセーの強みは、ブランドや製品を厳選し、アルビオンなどのロングセラー商品を多数有していること、さらに電子商取引で海外に直接商品を販売していることだと考える。製品の厳選は、同族経営であるからこそできる思い切った経営であり、他社が真似しようと思ってもできない方法である。ロングセラー商品を製造するには、常に顧客と意思疎通を図り、顧客の意見を取り入れ続けることが必要である。その真摯な対応がさらにロングセラー商品へ続いているのかもしれない。一方弱みは百貨店や専門店で販売されている高価格帯化粧品の売り上げが芳しくないことだと考えられる。製品の厳選により、色展開がたくさんある「ネイルホリック」「ナーズ」など大ヒット商品を生んでいる。これがコーセーの機会である。脅威としてはたくさん色の選択肢があることによって売れる色と売れない色の差が大きくなりそうなことだ。

2. コアコンピタンス分析

何度も述べているが、コーセーの競争優位性は同族経営であるからこそできる徹底した捨てる経営にあると考えられる。さらに他社にはない多色展開の化粧品が売り上げを後押ししていると考えられる。

設問② 要約連結財務諸表

株式会社資生堂

[単位：百万円]

連結貸借対照表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度
	27 年 12 月期	28 年 12 月期	29 年 12 月期	30 年 12 月期	1 年 12 月期
資 産 合 計	808,547	946,007	949,425	1,009,618	1,218,795
流 動 資 産	410,673	443,748	526,245	512,685	532,623
当 座 資 産	249,892	262,866	334,810	290,393	280,506
現 金 及 び 預 金 ①	116,771	120,126	166,698	125,891	110,342
有 価 証 券 ②	7,685	7,905	7,781	0	0
固 定 資 産	397,873	502,258	423,179	496,933	686,172
有 形 固 定 資 産	134,281	156,194	158,681	235,185	314,757
無 形 固 定 資 産	161,403	246,333	168,586	165,406	249,209
の れ ん	59,430	59,795	12,166	12,610	64,449
投資その他の資産	102,187	99,729	95,910	96,341	122,205
繰 延 資 産	0	0	0	0	0
負 債 合 計	395,212	532,137	503,552	541,156	700,938
流 動 負 債	206,784	246,687	291,379	339,940	464,273
短期借入金・リース債務	11,221	9,909	11,897	6,940	146,586
固 定 負 債	188,428	285,449	212,173	201,215	236,665
純 資 産 合 計	413,334	413,870	445,872	468,462	517,857
資 本 金	64,506	64,506	64,506	64,506	64,506
資 本 剰 余 金	70,258	70,846	70,808	70,748	70,741
利 益 剰 余 金	233,933	258,005	271,681	319,001	371,435
自己株式（減算）	-1,700	-1,325	-874	-2,829	-2,591
株主資本合計 ⑪	366,999	392,033	406,121	451,427	504,092
その他の包括利益累計額合計 ⑫	24,664	930	17,326	-2,864	-7,654
自己資本 = ⑪ + ⑫	391,663	392,963	423,447	448,563	496,438
新 株 予 約 権	863	818	874	952	1,263
非 支 配 株 主 持 分	20,806	20,087	21,550	18,929	20,156
負債・純資産合計	808,547	946,007	949,425	1,009,618	1,218,795

連結貸借対照表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度
	28 年 3 月期	29 年 3 月期	30 年 3 月期	31 年 3 月期	2 年 3 月期
資 産 合 計	233,275	247,191	271,545	300,162	308,606
流 動 資 産	161,351	172,074	193,164	205,241	204,438
当 座 資 産	121,693	122,874	122,874	139,075	135,850
現 金 及 び 預 金 ①	69,549	71,921	83,637	94,385	97,556
有 価 証 券 ②	17,356	12,672	8,274	0	0
固 定 資 産	71,923	75,116	78,381	94,921	104,167
有 形 固 定 資 産	40,494	44,822	48,011	56,896	66,022
無 形 固 定 資 産	19,941	17,739	16,383	15,669	14,774
の れ ん	9,626	8,479	7,629	6,675	5,794
投 資 そ の 他 の 資 産	11,488	12,554	13,986	22,355	23,370
繰 延 資 産	0	0	0	0	0
負 債 合 計	74,731	70,060	72,938	75,321	68,403
流 動 負 債	57,766	56,033	62,821	66,107	59,676
短期借入金・リース債務					
固 定 負 債	16,965	14,027	10,116	9,213	8,727
純 資 産 合 計	158,543	177,130	198,607	224,841	240,202
資 本 金	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848
資 本 剰 余 金	6,388	6,388	-	-	15
利 益 剰 余 金	141,480	157,205	180,514	207,821	223,665
自 己 株 式 (減 算)	-9,091	-9,093	-9,098	-9,102	-9,103
株 主 資 本 合 計 ⑪	143,626	159,348	176,263	203,566	219,425
その他の包括利益累計額合計 ⑫	3,762	4,458	7,820	5,256	4,208
自 己 資 本 = ⑪ + ⑫	147,388	163,806	184,083	208,822	223,633
新 株 予 約 権	-	-	-	-	-
非 支 配 株 主 持 分	11,154	13,323	14,523	16,018	16,569
負 債 ・ 純 資 産 合 計	233,275	247,191	271,545	300,162	308,606

連結損益及び包括利益計算書	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度
	27 年 12 月期	28 年 12 月期	29 年 12 月期	30 年 12 月期	1 年 12 月期
売上高・営業収益	763,058	850,306	1,005,062	1,094,825	1,131,547
売上原価	196,009	207,553	231,327	231,928	254,844
売上総利益	567,048	642,753	773,735	862,896	876,703
販売費及び一般管理費	529,388	605,972	693,298	754,545	762,871
減価償却費/償却費合計	31,761	34,480	39,614	41,994	55,732
研究開発費	11,299	15,008	20,457	29,130	31,697
営業利益	37,660	36,780	80,437	108,350	113,831
営業外収益	4,100	4,149	3,547	7,113	5,674
営業外費用	4,172	3,754	3,658	5,974	10,766
利息費用合計 ①	324	292	241	557	357
経常利益 ②	37,588	37,174	80,327	109,489	108,739
E B I T ①+②	37,912	37,466	80,568	110,046	109,096
特別利益	8,894	18,489	39,341	5,641	4,103
特別損失	3,590	5,797	81,112	10,821	5,465
税金等調整前当期純利益	42,892	49,866	38,555	104,310	107,378
法人税等合計	17,292	15,941	13,200	39,405	30,076
当期純利益 ⑪	25,600	33,925	25,355	64,905	77,301
非支配株主に帰属する当期純利益	2,389	1,823	2,606	3,501	3,739
親会社株主に帰属する当期純利益	23,210	32,101	22,749	61,403	73,562
その他の包括利益 ⑫	-12,005	-24,946	17,100	21,129	4,648
包括利益 ⑪ + ⑫	13,595	8,979	42,455	86,034	81,949
非支配株主に係る包括利益	1,271	611	3,310	2,544	3,898
親会社株主に係る包括利益	12,323	8,367	39,145	41,230	68,754

株式会社コーセー

[単位：百万円]

連結損益及び包括利益計算書	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度
	28 年 3 月期	29 年 3 月期	30 年 3 月期	31 年 3 月期	2 年 3 月期
売上高・営業収益	243,390	266,762	303,399	332,995	327,724
売上原価	59,469	67,027	81,547	88,608	88,703
売上総利益	183,920	199,735	221,852	244,387	239,020
販売費及び一般管理費	149,286	160,574	173,443	191,979	198,789
減価償却費/償却費合計	2,966	2,945	3,188	3,757	4,047
研究開発費	4,848	4,992	5,326	5,395	6,299
営業利益	34,634	39,160	48,408	52,408	40,231
営業外収益	1,183	696	1,020	1,720	1,394
営業外費用	1,251	292	920	151	693
利息費用合計 ①	18	14	5	2	7
経常利益 ②	34,566	39,564	48,508	53,976	40,932
E B I T ①+②	34,584	39,578	48,513	53,978	40,939
特別利益	38	168	32	1,727	127
特別損失	741	308	299	754	693
税金等調整前当期純利益	33,862	39,425	48,242	54,949	40,365
法人税等合計	13,255	15,485	14,715	15,946	12,532
当期純利益 ⑪	20,607	23,939	33,526	39,002	27,833
非支配株主に帰属する当期純利益	1,951	2,282	2,914	1,997	1,151
親会社株主に帰属する当期純利益	18,655	21,657	30,611	37,004	26,682
その他の包括利益 ⑫	-7,409	703	3,381	-2,575	-1,129
包括利益 ⑪ + ⑫	13,198	24,643	36,908	36,427	26,703
非支配株主に係る包括利益	1,640	2,290	2,934	1,986	1,069
親会社株主に係る包括利益	11,566	22,353	33,974	34,440	25,634

連結キャッシュ・フロー計算書	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度
	27 年 12 月期	28 年 12 月期	29 年 12 月期	30 年 12 月期	1 年 12 月期
営業活動による C F ①	60,529	59,129	95,392	92,577	75,562
投資活動による C F ②	-23,137	-70,640	-1,061	-103,112	-202,823
設備投資額（有形）③	-16,941	-31,366	-36,015	-97,680	-111,800
設備投資額（有形＋無形）④	-26,996	-63,706	-44,633	-97,680	-111,800
フリー・キャッシュ・フロー ①＋②	37,392	-11,511	94,331	-10,535	-127,261
フリー・キャッシュ・フロー ①＋③	43,588	27,763	59,377	-5,103	-36,238
フリー・キャッシュ・フロー ①＋④	33,533	-4,577	50,759	-5,103	-36,238
財務活動による C F	-30,151	22,378	-53,117	-29,722	-113,678
現金及び現金同等物の換算差額	-3,121	-2,672	2,498	-4,809	-693
現金及び現金同等物の純増加額	4,118	8,196	43,711	-45,066	-14,276
現金及び現金同等物の期首残高	100,807	104,926	113,122	156,834	111,767
現金及び現金同等物の期末残高	104,926	113,122	156,834	111,767	97,466

株式会社コーセー

[単位：百万円]

連結キャッシュ・フロー計算書	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度
	28 年 3 月期	29 年 3 月期	30 年 3 月期	31 年 3 月期	2 年 3 月期
営業活動による C F ①	26,410	17,327	34,918	32,989	37,090
投資活動による C F ②	-19,948	-8,158	-10,369	-20,669	-19,006
設備投資額（有形）③	-7,075	-10,941	-9,939	-15,191	-17,980
設備投資額（有形＋無形）④	-7,549	-11,526	-10,940	-17,101	-19,874
フリー・キャッシュ・フロー ①＋②	6,462	9,169	24,549	12,320	18,084
フリー・キャッシュ・フロー ①＋③	19,335	6,386	24,979	17,798	19,110
フリー・キャッシュ・フロー ①＋④	18,861	5,801	23,978	15,888	17,216
財務活動による C F	-4,057	-6,250	-16,400	-10,426	-11,448
現金及び現金同等物の換算差額	-184	-293	113	-1,512	-615
現金及び現金同等物の純増加額	2,220	2,625	8,261	380	6,019
現金及び現金同等物の期首残高	50,754	52,997	55,622	63,883	64,264
現金及び現金同等物の期末残高	52,997	55,622	63,883	64,264	70,284

設問③ 財務分析表

株式会社資生堂

[単位：百万円]

財務分析表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	5 年平均
	27 年 12 月期	28 年 12 月期	29 年 12 月期	30 年 12 月期	1 年 12 月期	
<u>収益性分析</u>						
R O E	5.93%	8.17%	5.37%	13.69%	14.82%	9.59%
売 上 高 最 終 利 益 率	3.04%	3.78%	2.26%	5.61%	6.50%	4.24%
自 己 資 本 回 転 率	194.83%	216.38%	237.35%	244.07%	227.93%	224.11%
R O A [営 業 利 益]	4.66%	3.89%	8.47%	10.73%	9.34%	7.42%
売 上 高 営 業 利 益 率	4.94%	4.33%	8.00%	9.90%	10.06%	7.44%
総 資 本 (総 資 産) 回 転 率	0.94	0.90	1.06	1.08	0.93	0.98
財 務 レ バ レ ッ ジ 比 率	2.06	2.41	2.24	2.25	2.46	2.28
R O A [経 常 利 益]	4.65%	3.93%	8.46%	10.84%	8.92%	7.36%
R O A [当 期 純 利 益]	3.17%	3.59%	2.67%	6.43%	6.34%	4.44%
R O A [最 終 利 益]	2.87%	3.39%	2.40%	6.08%	6.04%	4.16%
売 上 総 利 益 率	74.31%	75.59%	76.98%	78.82%	77.48%	76.64%
売 上 原 価 率	25.69%	24.41%	23.02%	21.18%	22.52%	23.36%
売 上 高 販 管 費 比 率	69.38%	71.27%	68.98%	68.92%	67.42%	69.19%
売 上 高 総 原 価 率	95.06%	95.67%	92.00%	90.10%	89.94%	92.56%
売 上 高 経 常 利 益 率	4.93%	4.37%	7.99%	10.00%	9.61%	7.38%
売 上 高 税 引 前 利 益 率	5.62%	5.86%	3.84%	9.53%	9.49%	6.87%
売 上 高 総 費 用 比 率	98.3%	98.7%	101.7%	95.2%	94.0%	97.61%
売 上 高 減 価 償 却 費 比 率	4.16%	4.06%	3.94%	3.84%	4.93%	4.18%
売 上 高 研 究 開 発 費 比 率	1.48%	1.77%	2.04%	2.66%	2.80%	2.15%
売上高営業キャッシュ・フロー比率	7.93%	6.95%	9.49%	8.46%	6.68%	7.90%
売上高フリー・キャッシュ・フロー比率	4.90%	-1.35%	9.39%	-0.96%	-11.25%	0.14%
自己資本フリー・キャッシュ・フロー比率	9.55%	-2.93%	22.28%	-2.35%	-25.63%	0.18%
総資本営業キャッシュ・フロー比率	7.49%	6.25%	10.05%	9.17%	6.20%	7.83%
設備投資対営業キャッシュ・フロー比率	-44.60%	-107.74%	-46.79%	-105.51%	-147.96%	-90.52%
設 備 投 資 対 純 利 益 比 率	-105.45%	-187.78%	-176.03%	-150.50%	-144.63%	-152.88%

財務分析表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	5 年平均
	28 年 3 月期	29 年 3 月期	30 年 3 月期	31 年 3 月期	2 年 3 月期	
収益性分析						
R O E	12.66%	13.22%	16.63%	17.72%	11.93%	14.43%
売上高最終利益率	7.66%	8.12%	10.09%	11.11%	8.14%	9.03%
自己資本回転率	1.65	1.63	1.65	1.59	1.47	159.76%
R O A [営業利益]	14.85%	15.84%	17.83%	17.46%	13.04%	15.80%
売上高営業利益率	14.23%	14.68%	15.96%	15.74%	12.28%	14.58%
総資本（総資産）回転率	1.04	1.08	1.12	1.11	1.06	1.08
財務レバレッジ比率	1.58	1.51	1.48	1.44	1.38	1.48
R O A [経常利益]	14.82%	16.01%	17.86%	17.98%	13.26%	15.99%
R O A [当期純利益]	8.83%	9.68%	12.35%	12.99%	9.02%	10.58%
R O A [最終利益]	8.00%	8.76%	11.27%	12.33%	8.65%	9.80%
売上総利益率	75.57%	74.87%	73.12%	73.39%	72.93%	73.98%
売上原価率	24.43%	25.13%	26.88%	26.61%	27.07%	26.02%
売上高販管費比率	61.34%	60.19%	57.17%	57.65%	60.66%	59.40%
売上高総原価率	85.77%	85.32%	84.04%	84.26%	87.72%	85.42%
売上高経常利益率	14.20%	14.83%	15.99%	16.21%	12.49%	14.74%
売上高税引前利益率	13.91%	14.78%	15.90%	16.50%	12.32%	14.68%
売上高総費用比率	92.03%	91.35%	89.30%	89.32%	91.97%	90.79%
売上高減価償却費比率	1.22%	1.10%	1.05%	1.13%	1.23%	1.15%
売上高研究開発費比率	1.99%	1.87%	1.76%	1.62%	1.92%	1.83%
売上高営業キャッシュ・フロー比率	10.85%	6.50%	11.51%	9.91%	11.32%	10.02%
売上高フリー・キャッシュ・フロー比率	2.65%	3.44%	8.09%	3.70%	5.52%	4.68%
自己資本フリー・キャッシュ・フロー比率	4.38%	5.60%	13.34%	5.90%	8.09%	7.46%
総資本営業キャッシュ・フロー比率	11.32%	7.01%	12.86%	10.99%	12.02%	10.84%
設備投資対営業キャッシュ・フロー比率	-28.58%	-66.52%	-31.33%	-51.84%	-53.58%	-46.37%
設備投資対純利益比率	-36.63%	-48.15%	-32.63%	-43.85%	-71.40%	-46.53%

財務分析表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	5 年平均
	27 年 12 月期	28 年 12 月期	29 年 12 月期	30 年 12 月期	1 年 12 月期	
財政状態分析						
長 期 的 支 払 能 力 分 析						
自 己 資 本 比 率	48.4%	41.5%	44.6%	44.4%	40.7%	43.9%
総 資 本 負 債 比 率	48.9%	56.3%	53.0%	53.6%	57.5%	53.9%
負 債 資 本 比 率	95.6%	128.6%	112.9%	115.5%	135.4%	117.6%
利 息 カ バ ー 比 率	117.0	128.3	334.3	197.6	305.6	216.6
営業キャッシュ・フロー対総負債比率	15.3%	11.1%	18.9%	17.1%	10.8%	14.7%
長 期 運 用 安 定 性 分 析						
固 定 比 率	101.6%	127.8%	99.9%	110.8%	138.2%	115.7%
固 定 長 期 適 合 率	66.1%	71.8%	64.3%	74.2%	90.9%	73.5%
短 期 的 支 払 能 力 分 析						
流 動 比 率	198.6%	179.9%	180.6%	150.8%	114.7%	164.9%
当 座 比 率	120.8%	106.6%	114.9%	85.4%	60.4%	97.6%
営業キャッシュ・フロー対流動負債比率	29.3%	24.0%	32.7%	27.2%	16.3%	25.9%
手元流動性比率（月商ベース）	1.96	1.81	2.08	1.38	1.17	1.68
正 味 運 転 資 本	203,889	197,061	234,866	172,745	68,350	175,382
活動性・能率性分析						
売上債権回転率／回転日数	6.00	6.22	6.20	6.58	6.54	6.31
棚卸資産回転率／回転日数	1.85	1.79	1.78	1.55	1.41	1.68
仕入債務回転率／回転日数	5.92	4.06	4.71	4.08	8.13	5.38
キャッシュ・コンバージョン・サイクル	1.93	3.95	3.27	4.05	-0.18	2.60
固定資産回転率／回転日数	1.92	1.69	2.38	2.20	1.65	1.97
有形固定資産回転率／回転日数	5.68	5.44	6.33	4.66	3.59	5.14

財務分析表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	5 年平均
	28 年 3 月期	29 年 3 月期	30 年 3 月期	31 年 3 月期	2 年 3 月期	
財政状態分析						
長期的支払能力分析						
自己資本比率	63.2%	66.3%	67.8%	69.6%	72.5%	67.9%
総資本負債比率	32.0%	28.3%	26.9%	25.1%	22.2%	26.9%
負債資本比率	47.1%	39.6%	36.7%	33.5%	28.5%	37.1%
利息カバー比率	1921.3	2827.0	9702.6	26989.0	5848.4	9457.7
営業キャッシュ・フロー対総負債比率	35.3%	24.7%	47.9%	43.8%	54.2%	41.2%
長期運用安定性分析						
固定比率	48.8%	45.9%	42.6%	45.5%	46.6%	45.9%
固定長期適合率	41.0%	39.3%	37.6%	40.6%	41.8%	40.0%
短期的支払能力分析						
流動比率	279.3%	307.1%	307.5%	310.5%	342.6%	309.4%
当座比率	210.7%	219.3%	195.6%	210.4%	227.6%	212.7%
営業キャッシュ・フロー対流動負債比率	45.7%	30.9%	55.6%	49.9%	62.2%	48.9%
手元流動性比率（月商ベース）	4.28	3.81	3.64	3.40	3.57	374.0%
正味運転資本	103,585	116,041	130,343	139,134	144,762	126,773
活動性・能率性分析						
売上債権回転率／回転日数	7.39	6.96	7.33	7.44	8.54	7.53
棚卸資産回転率／回転日数	1.74	1.65	2.04	1.46	1.44	1.67
仕入債務回転率／回転日数	6.24	7.03	8.55	9.07	14.32	9.04
キャッシュ・コンバージョン・サイクル	2.89	1.58	0.82	-0.18	-4.33	0.15
固定資産回転率／回転日数	3.38	3.55	3.87	3.51	3.15	3.49
有形固定資産回転率／回転日数	6.01	5.95	6.32	5.85	4.96	5.82

財務分析表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	5 年平均
	27 年 12 月期	28 年 12 月期	29 年 12 月期	30 年 12 月期	1 年 12 月期	
<u>成長性分析</u>						
売上高増加率	———	11.4%	18.2%	8.9%	3.4%	10.5%
営業利益増加率	———	-2.3%	118.7%	34.7%	5.1%	39.0%
経常利益増加率	———	-1.1%	116.1%	36.3%	-0.7%	37.7%
最終利益増加率	———	38.3%	-29.1%	169.9%	19.8%	49.7%
総資産増加率	———	17.0%	0.4%	6.3%	20.7%	11.1%
純資産増加率	———	0.1%	7.7%	5.1%	10.5%	5.9%
自己資本増加率	———	0.3%	7.8%	5.9%	10.7%	6.2%
株主資本増加率	———	6.8%	3.6%	11.2%	11.7%	8.3%
利益剰余金増加率	———	10.3%	5.3%	17.4%	16.4%	12.4%

財務分析表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	5 年平均
	28 年 3 月期	29 年 3 月期	30 年 3 月期	31 年 3 月期	2 年 3 月期	
<u>成長性分析</u>						
売上高増加率	———	9.6%	13.7%	9.8%	-1.6%	7.9%
営業利益増加率	———	13.1%	23.6%	8.3%	-23.2%	5.4%
経常利益増加率	———	14.5%	22.6%	11.3%	-24.2%	6.0%
最終利益増加率	———	16.1%	41.3%	20.9%	-27.9%	12.6%
総資産増加率	———	6.0%	9.9%	10.5%	2.8%	7.3%
純資産増加率	———	11.7%	12.1%	13.2%	6.8%	11.0%
自己資本増加率	———	11.1%	12.4%	13.4%	7.1%	11.0%
株主資本増加率	———	10.9%	10.6%	15.5%	7.8%	11.2%
利益剰余金増加率	———	11.1%	14.8%	15.1%	7.6%	12.2%

設問④ 企業価値・株価分析表

株式会社資生堂

企業価値・株価分析表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	5 年平均
	27 年 12 月期	28 年 12 月期	29 年 12 月期	30 年 12 月期	1 年 12 月期	
株式投資指標						
株 価 (円)	2,512 (2016/3/31)	2,930 (2017/3/31)	6,813 (2018/3/31)	7,987 (2019/3/31)	6,382 (2020/3/31)	5,325
株 価 上 昇 率 ①	——	16.6%	132.5%	17.2%	-20.1%	36.6%
発行済株式総数 (株)	400,000,000 (2016/3/31)	400,000,000 (2017/3/31)	400,000,000 (2018/3/31)	400,000,000 (2019/3/31)	400,000,000 (2020/3/31)	400,000,000
株式時価総額 (百万円)	1,004,800	1,172,000	2,725,200	3,194,800	2,552,800	2,130,000
剰余金の配当 (百万円)	7,972	7,979	8,986	21,966	13,979	12,176
E P S (円)	58.03	80.25	56.87	153.51	183.91	106.51
B P S (自己資本) (円)	1033.34	1034.68	1114.68	1171.16	1294.64	1129.70
D P S (円)	19.9	19.9	22.5	54.9	34.9	30.4
P E R	43.29	36.51	119.79	52.03	34.70	57.27
P B R (自己資本)	2.43	2.83	6.11	6.82	4.93	4.62
P D R	126.04	146.89	303.27	145.44	182.62	180.85
配 当 利 回 り ②	0.79%	0.68%	0.33%	0.69%	0.55%	0.61%
配 当 性 向	34%	25%	40%	36%	19%	31%
株式投資収益率 =①+②		17.3%	132.9%	17.9%	-19.5%	37.1%
R O E	5.9%	8.2%	5.4%	13.7%	14.8%	10%

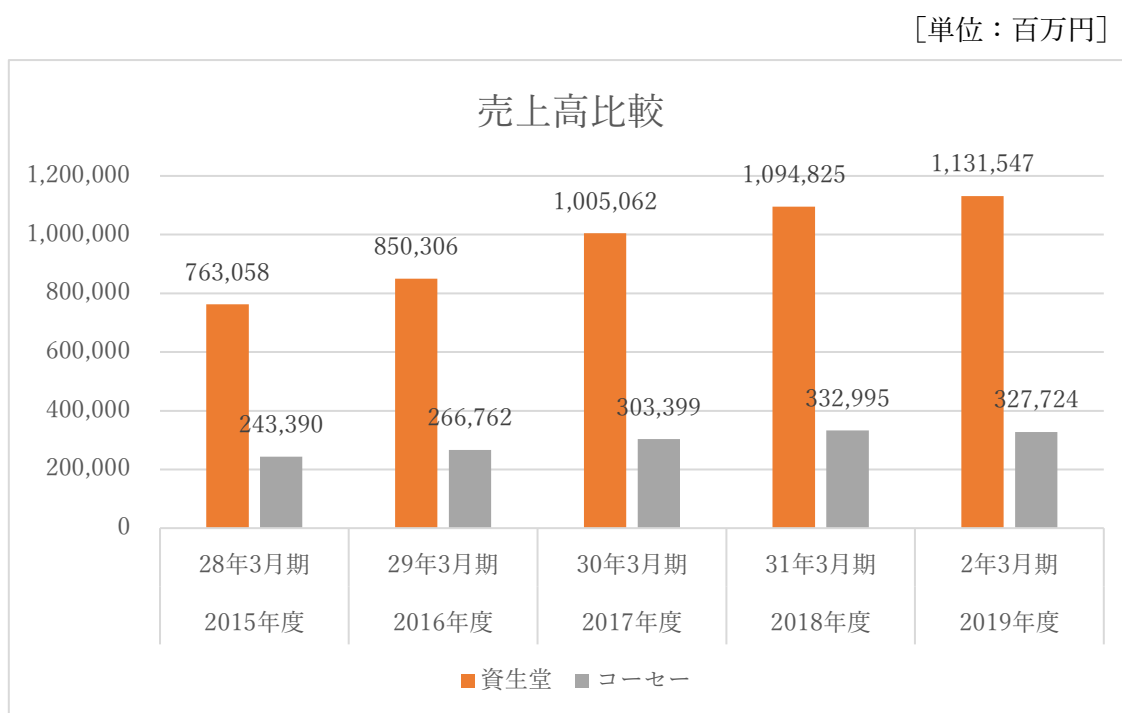
株式会社コーセー

企業価値・株価分析表	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	5 年平均
	28 年 3 月期	29 年 3 月期	30 年 3 月期	31 年 3 月期	2 年 3 月期	
株式投資指標						
株 価 (円)	10,950	10,070	22,270	20,330	13,300	15,384
	(2016/3/31)	(2017/3/31)	(2018/3/31)	(2019/3/31)	(2020/3/31)	
株 価 上 昇 率 ①	— — —	-8.0%	121.2%	-8.7%	-34.6%	17.5%
発行済株式総数 (株)	60,592,541	60,592,541	60,592,541	60,592,541	60,592,541	60,592,541
	(2016/3/31)	(2017/3/31)	(2018/3/31)	(2019/3/31)	(2020/3/31)	
株式時価総額 (百万円)	663,448	610,167	1,349,396	1,231,846	805,881	932,148
剰余金の配当 (百万円)	3,080	4,221	7,187	7,187	10,838	6,503
E P S (円)	305.82	355.03	501.82	606.62	437.41	441.34
B P S (自己資本) (円)	2599.07	2903.77	3255.85	3685.92	3937.74	3276.47
D P S (円)	50.49	69.20	117.82	117.82	177.67	106.60
P E R	35.81	28.36	44.38	33.51	30.41	34.49
P B R (自己資本)	4.21	3.47	6.84	5.52	3.38	4.68
P D R	216.87	145.53	189.02	172.55	74.86	144.32
配 当 利 回 り ②	0.46%	0.69%	0.53%	0.58%	1.34%	0.72%
配 当 性 向	16.5%	19.5%	23.5%	19.4%	40.6%	23.9%
株式投資収益率 =①+②		-7.3%	121.7%	-8.1%	-33.2%	18.2%
R O E	12.7%	13.2%	16.6%	17.7%	11.9%	14.4%

設問⑤ 財務諸表分析と経営比較

(1) 収益性分析

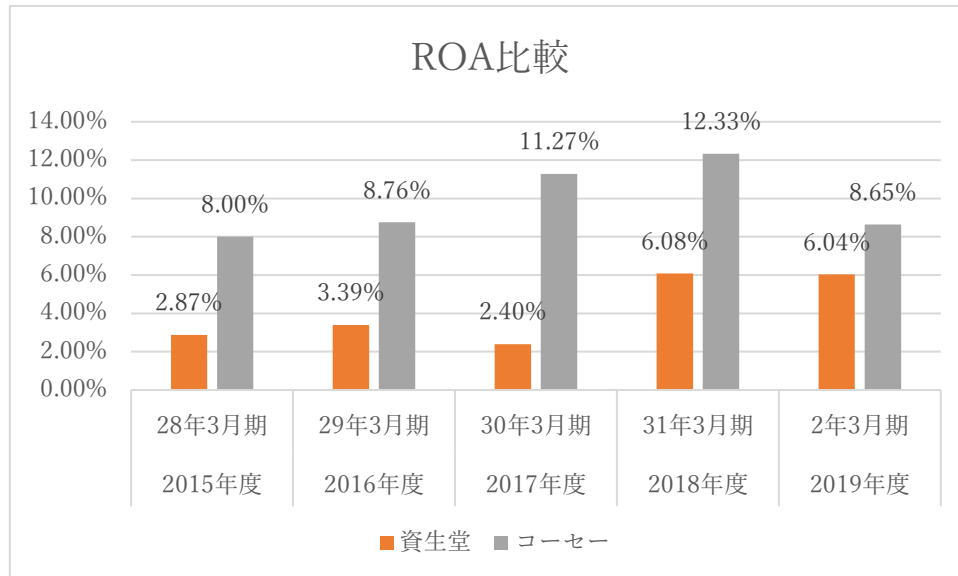
○売上高比較



資生堂は順調に売上高を拡大している。社名を冠したブランド「SHISEIDO」は2000億円を超える規模に成長した。資生堂の強みであるプレステージ領域、さらに日本で高い支持を得ている「エリクシール」「アネッサ」をグローバルで強化し、さらなる収益性と成長性を期待する。また2019年に米国で急成長している「Drunk Elephant」を買収し、今まで以上にグローバルブランドとしての地位を強固なものとした。資生堂のクロスボーダーマーケティングのノウハウやグローバルに配備されたプラットフォームを生かして、中国でもさらなる事業の拡大を見込んでいる。

一方、コーセーも、資生堂に比べると少ないながらも売上高を拡大していた。2019年度は前年度に比べて売上高が減少した。日本においてのインバウンド売り上げの減少や、消費増税に伴う駆け込み需要の反動減、さらに新型コロナウイルス拡大の影響によるものであると考えられる。またプレステージ領域の雪肌精のマイナス成長、コスメタリー事業では「リンメル」の販売ライセンスが終了したことも影響している。コーセーの主力事業である化粧品及びコスメタリー事業の売上高が減少したことが全体の売上高に影響を及ぼした。

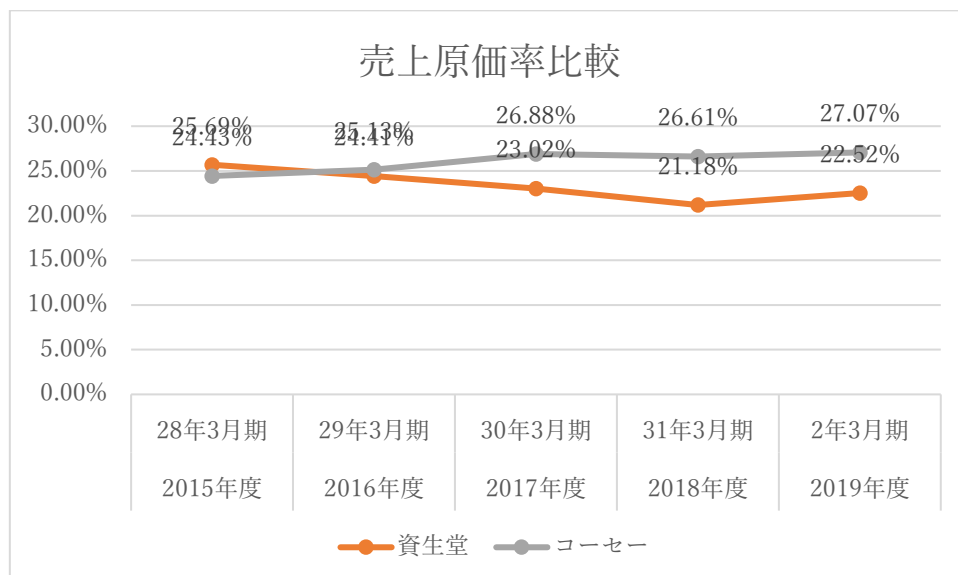
○ROA 比較



資生堂はコーセーよりも ROA が低くなっている。2017 年度に資生堂の ROA が低下しているのは、最終利益比較の際に説明した通り、ベアエッセンシャル社に係る無固定資産などの減損損失を特別損失として計上したことが ROA にも反映されているといえる。

コーセーは経営指標として ROA、ROE を重要視しているため、経常的に ROA が高い水準で推移しているのではないかと考えられる。コーセーのほうが ROA が高いことから、資生堂と比べて総資産を効率的に利用して利益を生み出しているといえる。

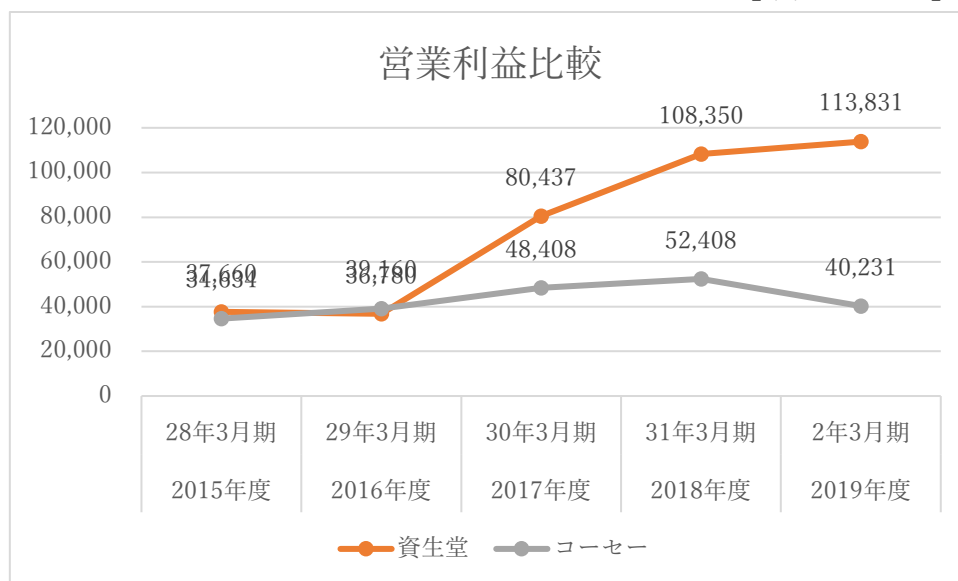
○売上原価率



資生堂、コーセーともに売上原価率に大きな変動はない。双方がデパートや専門店で販売されるようなプレステージ領域を売りにしているため、研究開発などで原価が上がったとしても、ブランド力で高くても売れるように考えられているため、売上原価率に大きな変動はないのではないかと考えられる。

○営業利益比較

[単位：百万円]

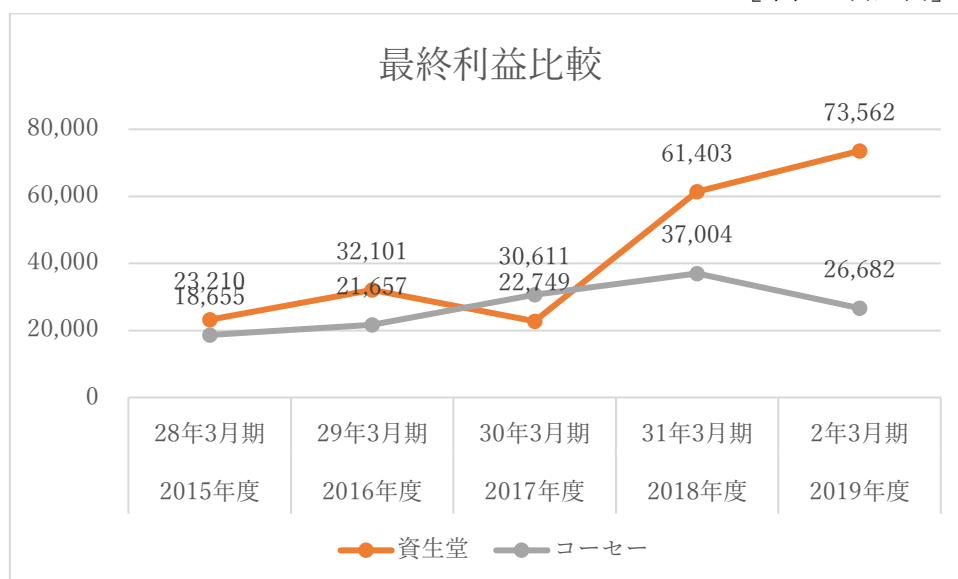


2016 年度まで資生堂とコーセーの営業利益は同程度であったが、2016 年度以降大きく差が開いた。資生堂は 2016 年度から 2017 年度にかけてマーケティング投資効率の改善やコスト構造改革効果により、前年度比 118.7%増加した。2017 年度から 2018 年度にかけて売り上げ増に伴う差益増に加え、収益性の高いプレステージの好調により前年度比 34.7%増加した。

コーセーの営業利益は 2015 年度から 2018 年度まで上昇傾向にあったが、2019 年度に低下している。2019 年度は売上高の減少、さらに販売費及び一般管理費は増加したが、厳しい環境下でも利益を確保できるように努めた結果前年比 23.2%減となった。コスメタリー事業の売上原価及び販売費が増加したことで、コスメタリー事業の営業利益が前年比 95.8%減となっている。コスメタリー事業もコーセーの主力事業であるため、この影響は大きいと考えられる。

○最終利益比較

[単位：百万円]



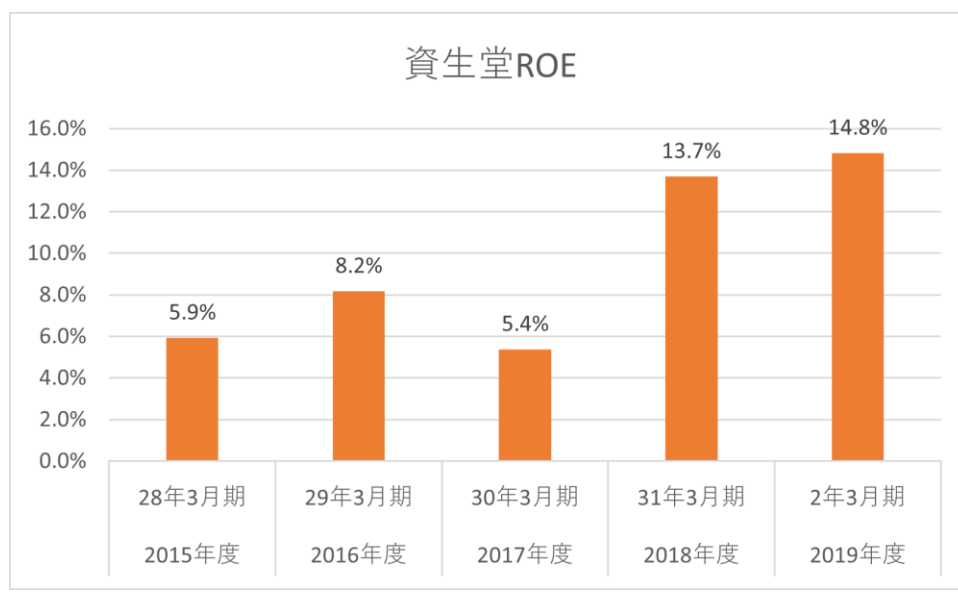
上昇傾向にあった資生堂の最終利益が2017年度に低下している。ゾートス社の全株式をヘンケル社に譲渡したこと、ベアエッセンシャル社に係る無固定資産などの減損損失を特別損失として計上したこと、さらに一部商品の自主回収費用が影響し、前年度から29.1%、約10,000百万円の減少に転じている。

2017年度は中長期ビジョンにおける事業基盤再構築の最終年度であり、課題を先送りせず迅速に対応するためベアエッセンシャル社を特別損失として計上することとなった。2019年度はコロナウイルスや消費増税の影響が少なからずあったはずであるが、前年度よりもさらに拡大している。経常利益や固定資産売却益の減少があったものの、特別損失の減少、さらに税金費用の減少により前年比19.8%の増加となった。

一方コーセーの最終利益が2019年度に低下したのは日本国内においてのインバウンド需要の低下、消費増税、新型コロナウイルスの影響などで為替差損が発生した一方で受取利息、還付消費税が発生し、前年度比27.9%の減少に転じた。

(2) ROE分析

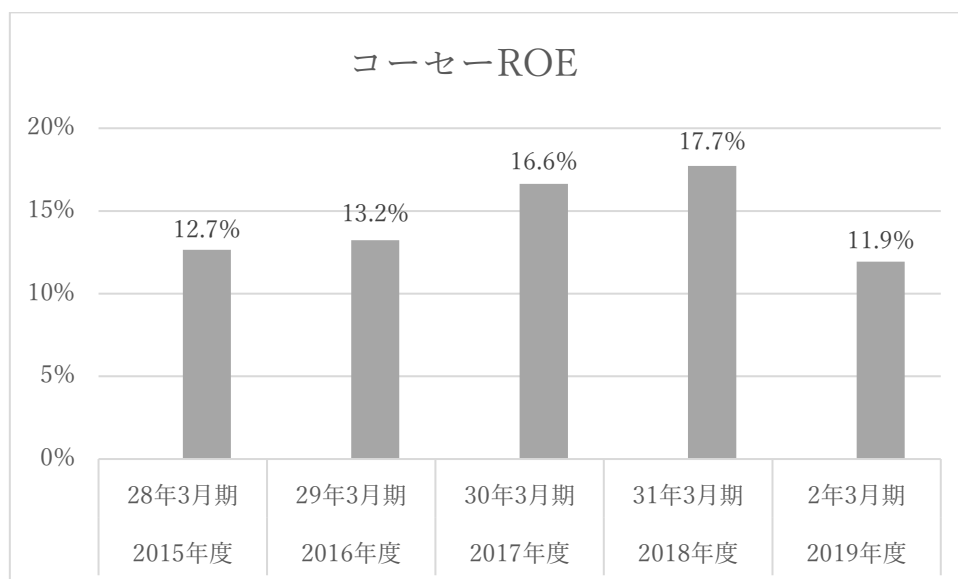
資生堂



ROE は自己資本純利益率であり、親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本で求められる。ROE を高めるためには親会社株主に帰属する当期純利益を高めるか、自己資本を少なくすることが必要である。上場企業の場合の ROE の目標水準は 8% である。日本企業の場合、平均 ROE は 5% 程度なので、平均以上の ROE を維持している。

資生堂の ROE は 2017 年度に低くなり、2018 年度から 10% を超えている。2017 年度の親会社株主に帰属する当期純利益は今回調べた五年間で最も低く、自己資本も前年より増加していた。

コーセー

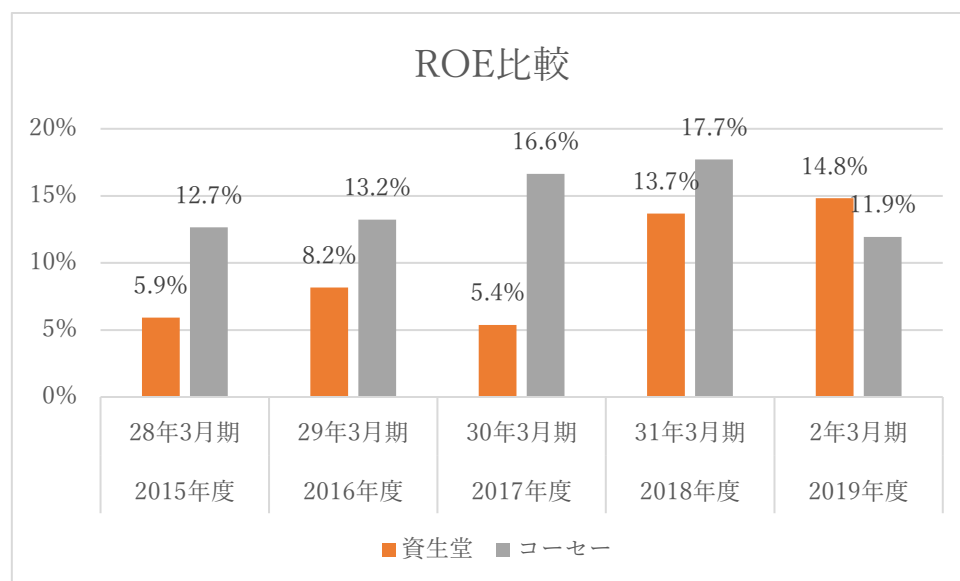


コーセーの ROE は今回調べた五年間で継続して 10% 以上を維持していた。2018 年度まで前年を超える ROE を維持していたが、2019 年度は五年間で最も低い ROE であった。

コーセーは 2019 年度財務レバレッジが下がったため、ROE も下がったと考えられる。

コーセーの ROE が 2019 年度低下したのは、売上高が減少したのに対し負債が増加したからであると考えられる。

○ROE 比較



2015 年度から 2018 年度まで継続してコーセーの ROE が高かったが、2019 年度に資生堂が逆転した。

資生堂は中長期戦略 VISION において、2015 年から 2017 年までの 3 年を事業基盤の再構築の期間、2018 年から 2020 年までを成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置付けていた。戦略通り 2017 年度から 2018 年にかけて ROE が大きく回復した。2018 年度から 2019 年度にかけても成長を拡大する予定であったが、米中貿易摩擦や韓国・台湾市場の環境悪化、さらに日本での消費税増税の影響で伸び悩んでいる。ROA 比較の際も述べたが、コーセーは ROA、ROE を経営指標として重要視しているため、継続的に高い水準を維持していると考えられる。

資生堂

	売上高 最終利益率	総資本回転率	財務レバレッジ 比率	ROA [最終利益]	ROE
2015 年度	3.04%	0.94	2.06	2.87%	5.93%
2016 年度	3.78%	0.90	2.41	3.39%	8.17%
2017 年度	2.26%	1.06	2.24	2.40%	5.37%
2018 年度	5.61%	1.08	2.25	6.08%	13.69%
2019 年度	6.50%	0.93	2.46	6.04%	14.82%

コーセー

	売上高 最終利益率	総資本回転率	財務レバレッジ 比率	ROA [最終利益]	ROE
2015 年度	7.66%	1.04	1.58	8.00%	12.66%
2016 年度	8.12%	1.08	1.51	8.76%	13.22%
2017 年度	10.09%	1.12	1.48	11.27%	16.63%
2018 年度	11.11%	1.11	1.44	12.33%	17.72%
2019 年度	8.14%	1.06	1.38	8.65%	11.93%

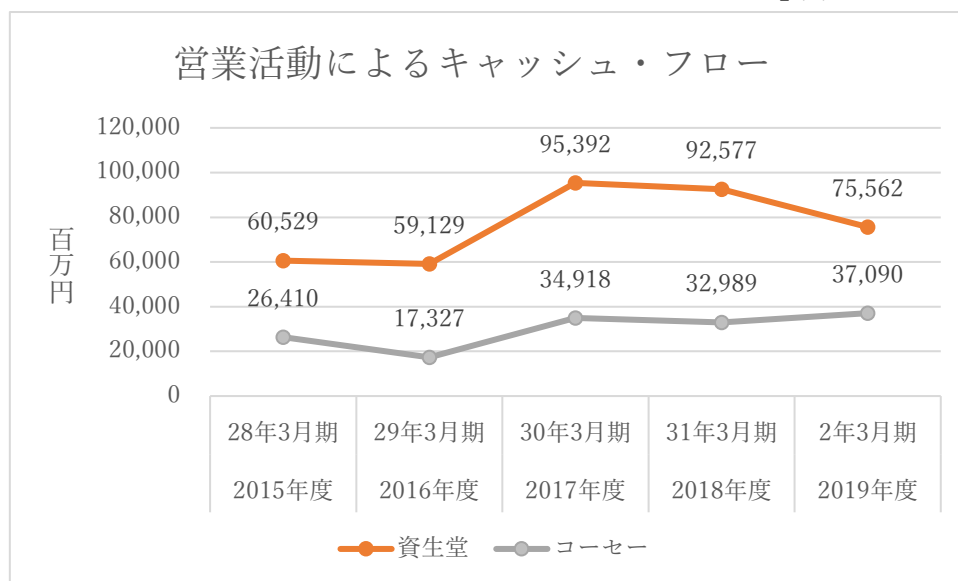
ROE = 売上高最終利益率 × 総資本回転率 × 財務レバレッジ比率

ROA [最終利益] = 売上高最終利益率 × 総資本回転率

(3) キャッシュ・フロー分析

○営業 CF

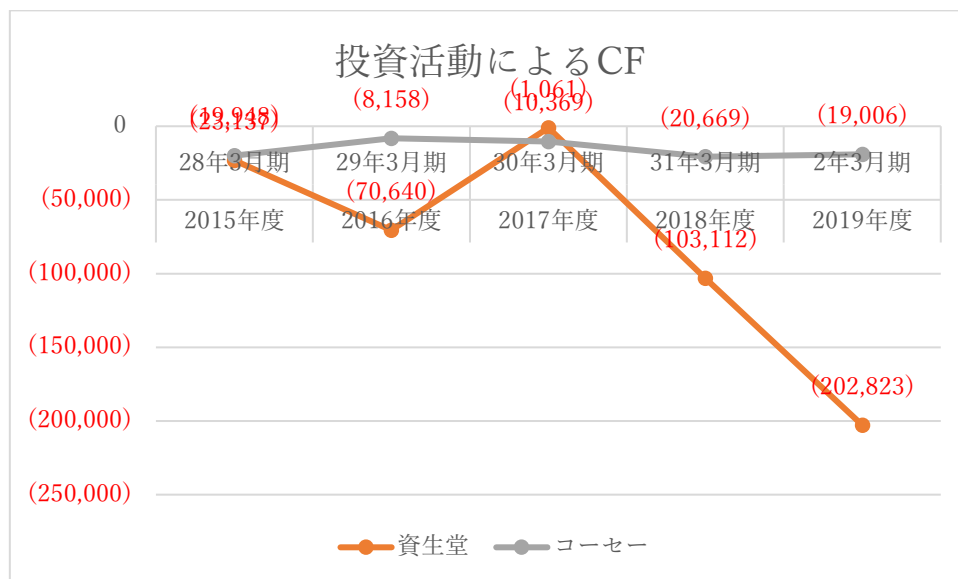
[単位：百万円]



資生堂、コーセーともに2016年度に営業CFが下がっている。資生堂の営業CFが下がったのは、税金等調整前当期純利益、非資金費用である減価償却費、退職給付に係る負債の減少、棚卸資産の増加、売上債権の増加、その他の資産の増加、仕入れ債務の増加、その他の負債の減少、法人税等の支払いによるものである。

○投資 CF

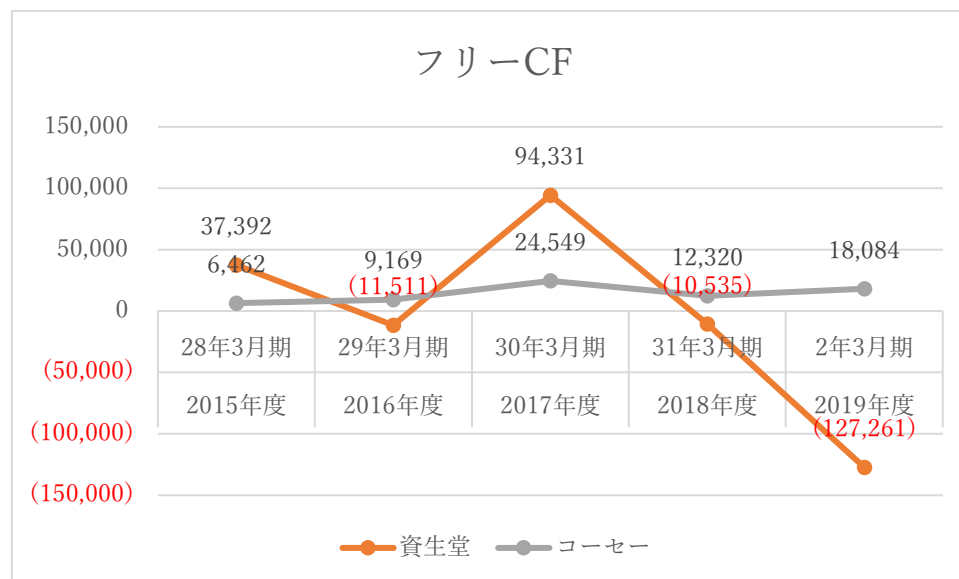
[単位：百万円]



コーセーの投資活動によるCFは安定している。資生堂の投資活動によるCFは2016年度に一旦増加し、2017年度から再度増加している。2016年の増加は定期預金の減少による純収入、有価証券の売却及び償還による収入、有形固定資産の取得による支出、投資有価証券の取得による支出によるものである。2017年度からの増加は、日本事業では店舗などの改装・設置、米国事業ではオフィス環境リノベーションや基幹システムへの設備投資、さらに工場の新設や維持にも使われた。

○フリーCF

[単位：百万円]

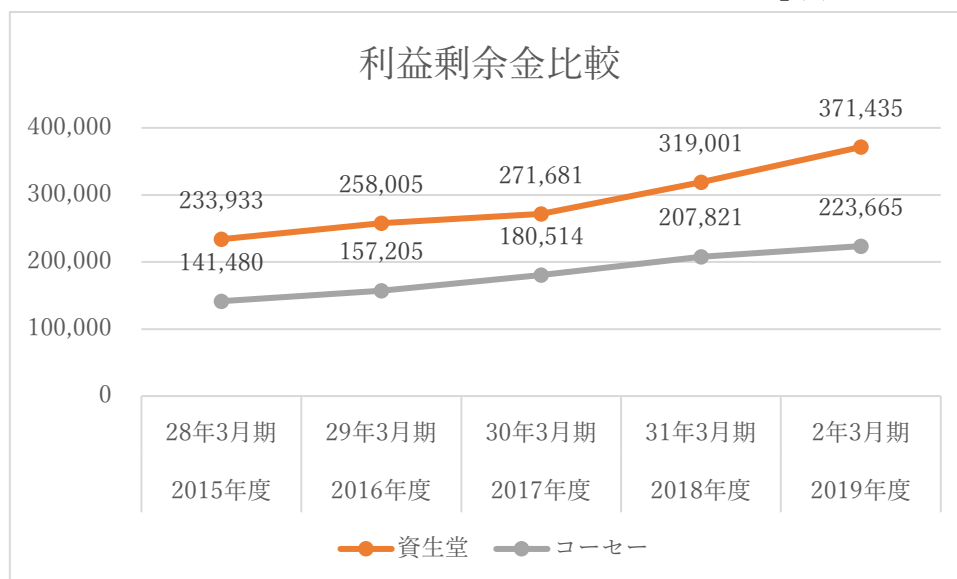


フリーCFは会社が自由に使えるお金のことである。コーセーはフリーCFがマイナスになったことはないが、資生堂は2016年度、2019年度にフリーCFがマイナスになっている。

(4) 財政状態分析

○利益剰余金比較

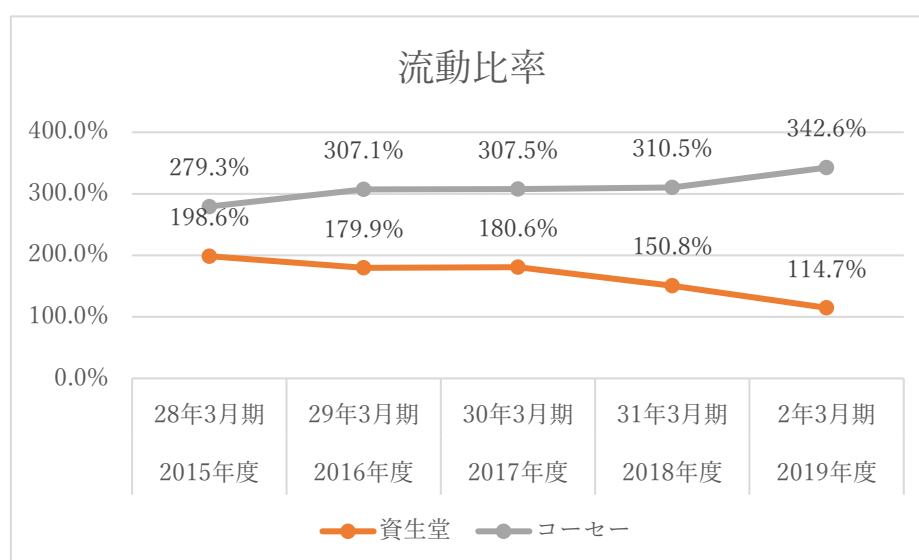
[単位：百万円]



利益剰余金は、会社の利益の積み重ねのことで、企業が過去から当期末までに計上した当期純利益のうち会社内に利益を留保してある残金金額である。企業はここから株主に対して配当金を支払うことになる。利益剰余金が多い会社ほど、会社を成長させるために積極的に投資できることになる。

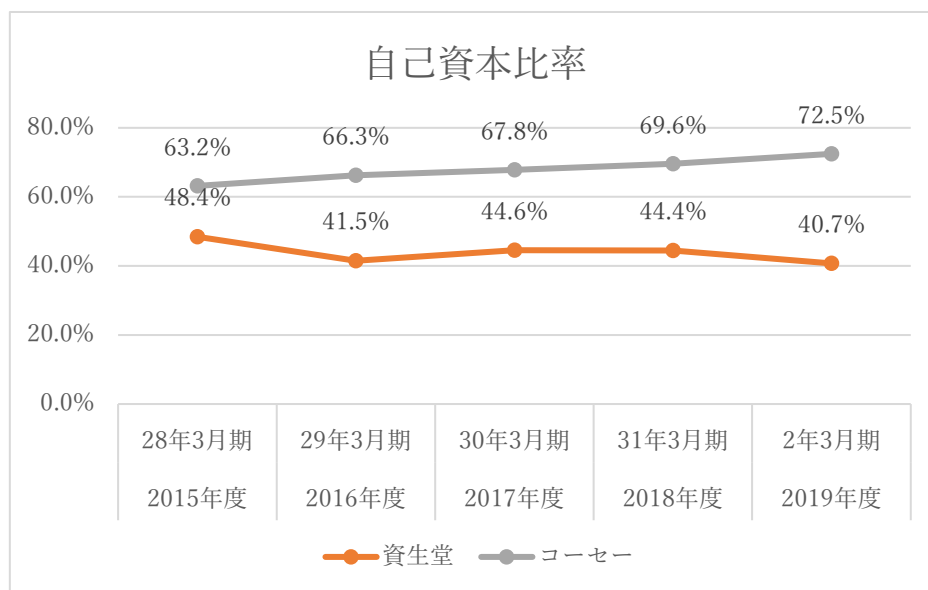
資生堂、コーセー共に利益剰余金は拡大しているが、一貫して利益剰余金の差が約 100,000 百万円ある。企業規模は資生堂のほうが大きいことがわかる。

○短期的支払能力分析



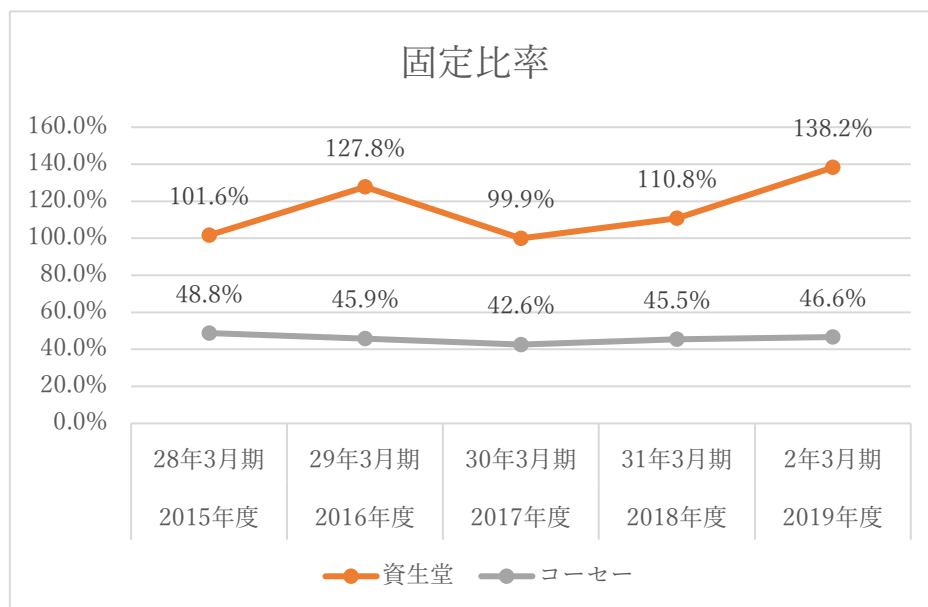
コーセーは年々流動比率が高くなっている。一方で資生堂の流動比率は少しずつであるが低下している。短期的支払能力はコーセーのほうが高いと考えられる。

○長期的支払能力分析



資生堂の自己資本は年々低下している。自己資本比率はコーセーより衰えている。一方コーセーは少しずつではあるが増加傾向にある。ここから、長期的支払能力は資生堂よりコーセーのほうが高いと考えられる。

○長期運用安定性分析



資生堂の固定比率は上昇傾向である。コーセーの固定比率は安定して低水準である。

以上三つの比較より、いずれもコーセーが優れていた。財政状況はコーセーのほうが良好であると考えられる。売上高や総資産を見ると資生堂のほうが大きいですが、それだけでは会社の経営状態はわからないんだなと感じた。

設問⑥ 企業分析のまとめ 企業の将来性

資生堂の強みは、様々な人に応じたブランドラインを持っていること、さらにさまざまな国で事業展開していることだ。特定の年代にターゲットを絞るのではなく、消費者を幅広く獲得することで利益を最大化できているのではないかと考える。資生堂は海外企業を積極的に買収、経営統合するなどポートフォリオの強化を目指している。2019年に買収した「Drunk Elephant」は幅広い顧客の変化をとらえ、ソーシャルメディアを使用したデジタルマーケティングが強みである。資生堂はデジタルでの露出が少ないように感じるので、「Drunk Elephant」に倣ってデジタル露出を増やせばさらなる利益増加につながるのではないかなと思う。

一方、資生堂の弱みはインバウンド需要に依存していることではないかなと考える。新型コロナウイルスによる影響で海外からの顧客は見込めなくなっており、今後も影響が出続ける。この状況を打開するには、インバウンド需要に依存するのではなく、日本国内の顧客に向けたマーケティングが必要になるのではないかなと思う。例えば、私がデパートにコスメを見に行くのは色味の確認が一番多い。そこで自分の写真をアップロードすると、自分の肌に商品の色を試すことができるような仕組みがあったらいいのではないかな。公式 SNS など、それぞれのブランドの商品の詳細を発信するのもいいかもしれない。

コーセーの強みは、雪肌精やアルビオンなどロングセラー商品があること、さらに電子商取引で海外に直接販売していることであると思う。ロングセラー商品があることで、一定の顧客層からの長期的な支持が得られる。また、ロングセラー商品であり続けるためにはスタンダードな商品でありながら、特色や有意差を出した商品が求められる。例えばロングセラー商品であるアルビオンは、乳液を塗ってから化粧品をつける、という方法が推奨されている。最終的に化粧水と乳液を使用していることには変わりはないが、使い方にほかのブランドにはない特色がある。一般的には化粧水を使ってから乳液を使うので何とも驚きである。電子商取引を用いた販売については、海外に直接販売することでインバウンド需要に頼ることなく安定した収益を見込めるのではないかなと考える。コロナ禍において、海外に直接販売できることは大きな強みになりうる。

一方、コーセーの弱みは、百貨店で販売している高級化粧品の売り上げが芳しくないこと、有名ではあるが会社の規模が小さいことが挙げられる。電子商取引で海外向けのマーケティングはうまくいっているようだが、日本国内の顧客向けのマーケティングには苦戦しているように感じる。特に私のような10代、20代の若者に関しては、安いコスメブランドに流れがちであるため、若者客をどう獲得していくかが課題となりそう。最近では「ネイルホリック」というマニキュアが他社にない多色展開で功をなしている。

同じ化粧品業界である二社を比較したが、二社とも経営方法や主製品、さらに顧客層などたくさん差異が見られた。化粧品業界はどれだけヒット商品を生み出して新しい顧客を得られるかにある。なので、コーセーの捨てる経営にはとても驚いた。しかしそれによってコーセーの業績は大幅に改善している。会社の業績や経営状態は多方面から比較してみないとわからないなと感じた。

参考文献

矢部孝太郎『財務報告論 第2版』中央経済社

<https://corp.shiseido.com/jp/brands/>

<https://www.kose.co.jp/company/ja/>

EDINET (edinet-fsa.go.jp)