

# コロナ禍における化粧品業界の環境適応の考察 ～業界3社の比較分析から～

2017105 菊地愛菜

# 構成

- 研究の目的
- 方法
- 結果
- 考察
- まとめ

## 現在の環境

インターネットの利用率は約8割に



新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大により、  
インターネットの依存率が上がる



各企業も変化した消費者の行動に対応が必要

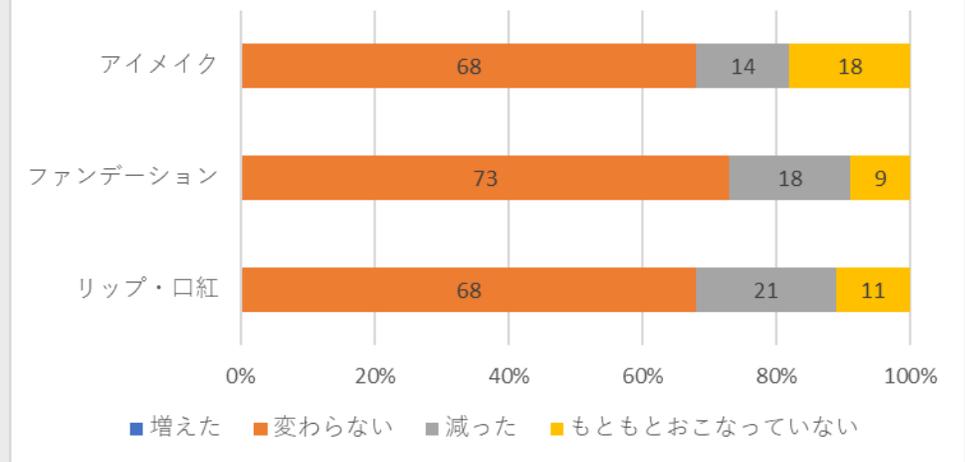
# 三密回避の影響を受けている化粧品業界

ビジネスモデルの変更が必要

## 化粧品業界

- 実際に当該商品を購入・使用して効果を実感するには、非対面型での販売は難しい
- 約2割の女性が化粧を行う機会が減った

新型コロナウイルスの流行での化粧の変化



首都圏在住20～60代既婚女性 500人  
注：花王2020から抜粋。

## 研究の方法

### 選定条件

- 化粧品業界の中でも長く続いている企業
- ビジネスが大規模
- 各企業のビジネスモデルが異なっている

The logo for Shiseido, featuring a stylized red 'S' followed by the word 'HISEIDO' in a bold, red, sans-serif font.The logo for KOSÉ, consisting of two blue rounded shapes above the word 'KOSÉ' in a grey, sans-serif font.The logo for Pola Orbis Holdings, featuring a grid of grey triangles on the left and the text 'POLA ORBIS HOLDINGS' in a bold, dark blue, sans-serif font. A small red '5' is located at the bottom right of the text.

## 研究の方法

### ■ 財務分析

2010～2019年度分の連結貸借対照表と連結損益計算書をもとに、各企業の収益性、安全性、成長性を見ていく

### ■ CVP分析

今年1年分の財務状況を予測していく

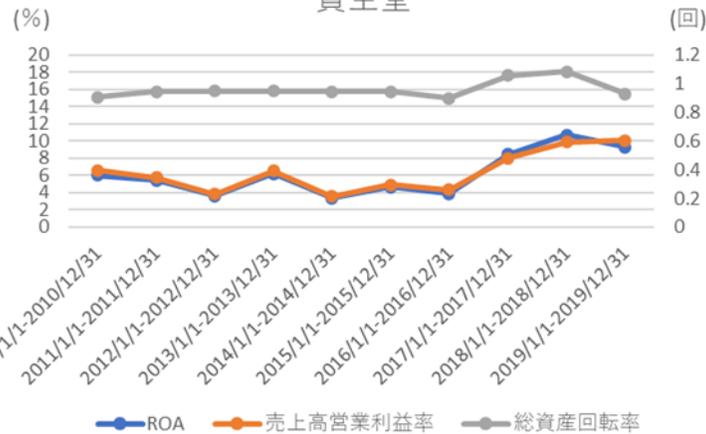
### ■ セグメント別分析、6P分析

有価証券報告書、決算短信、アニュアルレポートや新聞などをもとに、マーケティングや組織、戦略について詳しく分析

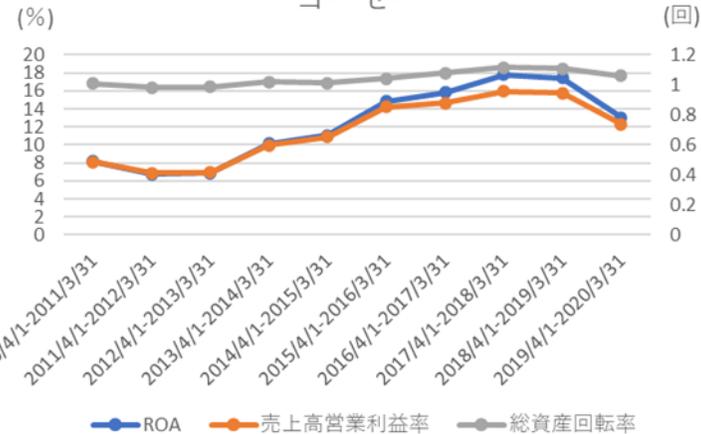
# 収益性分析

- 3社ともROAは1%を大きく上回っており、収益性は高い
- 各企業とも2015,6年から営業利益率が上昇→原因は販管費率の低下

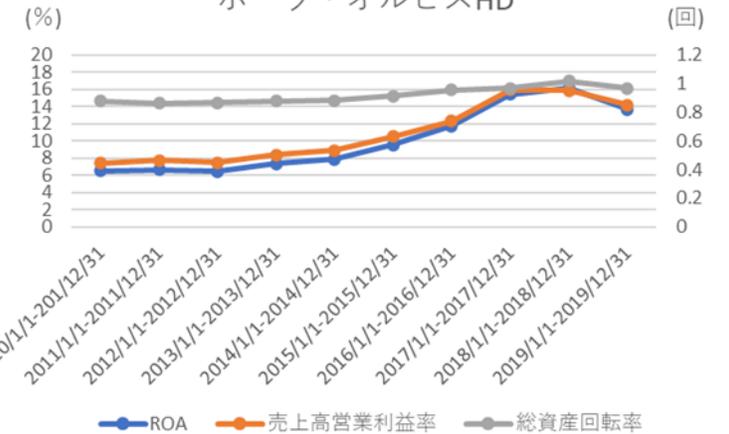
資生堂



コーセー



ポーラ・オルビスHD

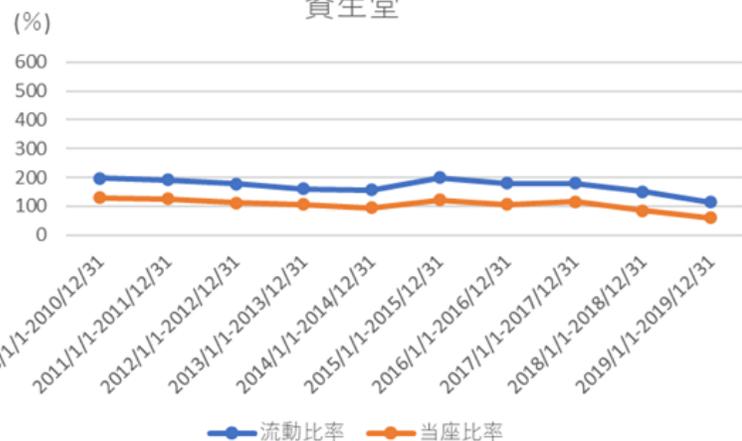


|       | 2010年度   | 2011年度   | 2012年度   | 2013年度   | 2014年度   | 2015年度   | 2016年度   | 2017年度   | 2018年度   | 2019年度   |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上原価率 | 25.1516  | 23.8852  | 24.60917 | 24.87497 | 25.25862 | 25.6873  | 24.40921 | 23.01619 | 21.18402 | 22.52173 |
| 販管費率  | 68.21967 | 70.37962 | 71.54769 | 68.61034 | 71.19059 | 69.37716 | 71.26517 | 68.98062 | 68.91923 | 67.41841 |
| 売上原価率 | 25.31288 | 25.24023 | 24.66415 | 24.55051 | 24.42631 | 24.43363 | 25.12614 | 26.87781 | 26.60941 | 27.06637 |
| 販管費率  | 66.59749 | 67.89644 | 68.38445 | 65.48627 | 64.67585 | 61.33613 | 60.19373 | 57.16664 | 57.65222 | 60.65744 |
| 売上原価率 | 20.16363 | 20.07776 | 20.42649 | 20.20067 | 19.85219 | 19.46105 | 18.73839 | 17.0389  | 16.70368 | 16.33549 |
| 販管費率  | 72.41079 | 72.20939 | 72.09865 | 71.4285  | 71.22023 | 70.05838 | 68.94527 | 67.04811 | 67.40689 | 69.50573 |

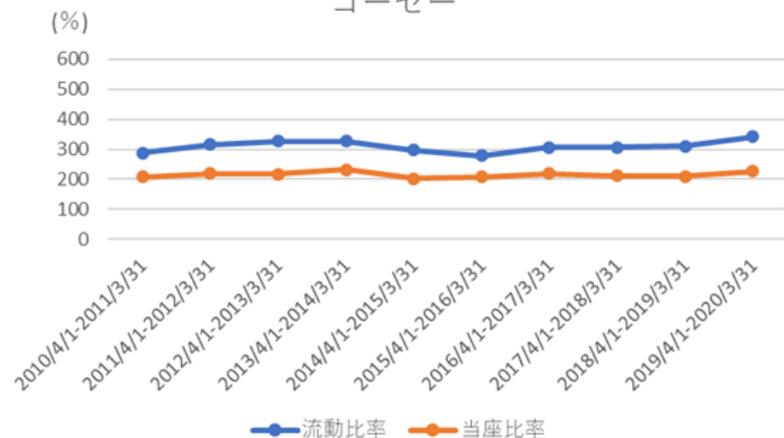
## 安全性分析（短期）

- 短期安全性→コーセー、ポーラ・オルビスHDの2社は問題ない。  
資生堂は2019年度の流動比率が140%を、2018、2019年度の当座比率が100%を下回っているため短期的な安全性は懸念有。

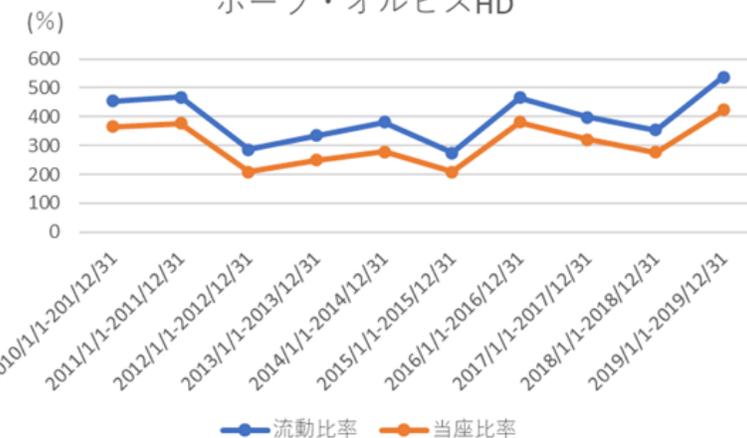
資生堂



コーセー

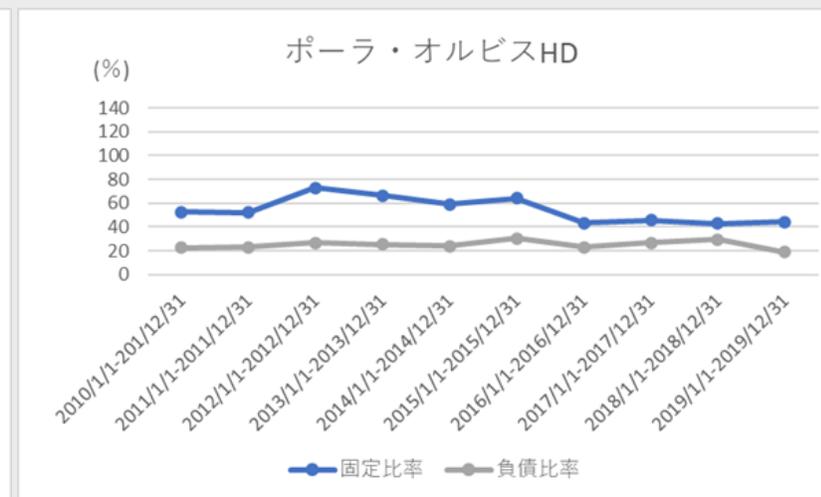
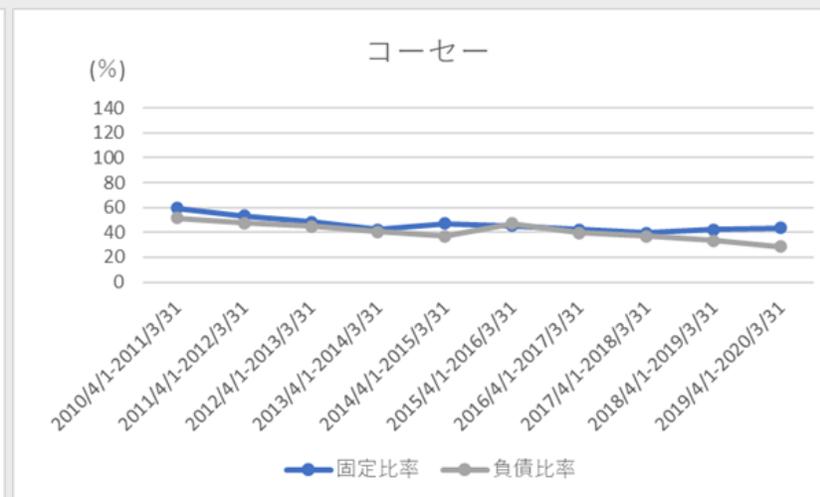
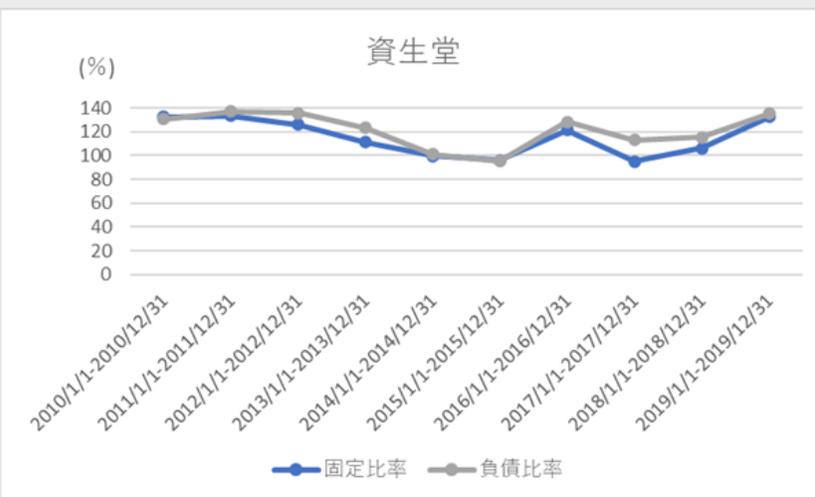


ポーラ・オルビスHD



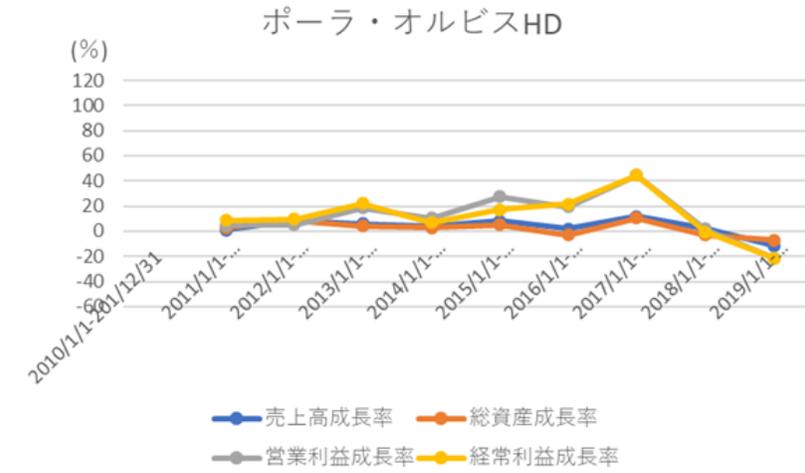
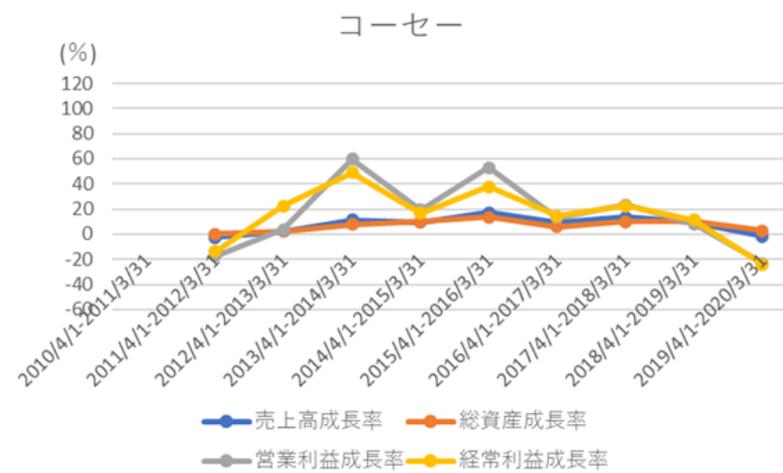
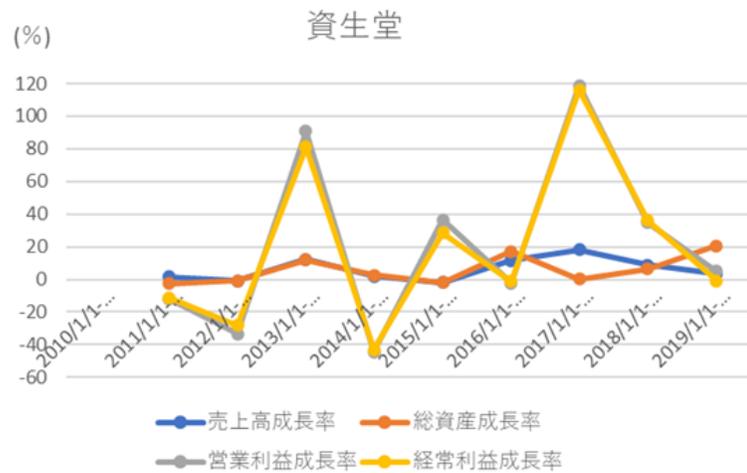
## 安全性分析（長期、その他）

- 長期的な安全性→ 3社とも固定比率が100%を超えているため問題ない。
- 利息支払い能力→ 3社とも負債比率が200%を大きく下回っているため利息支払い能力が高い。



# 成長性分析

## ■ 3社とも特別問題はない

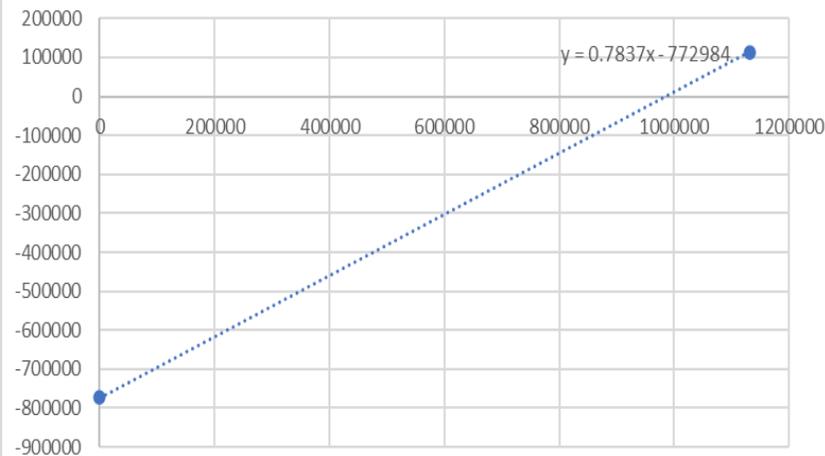


# CVP分析

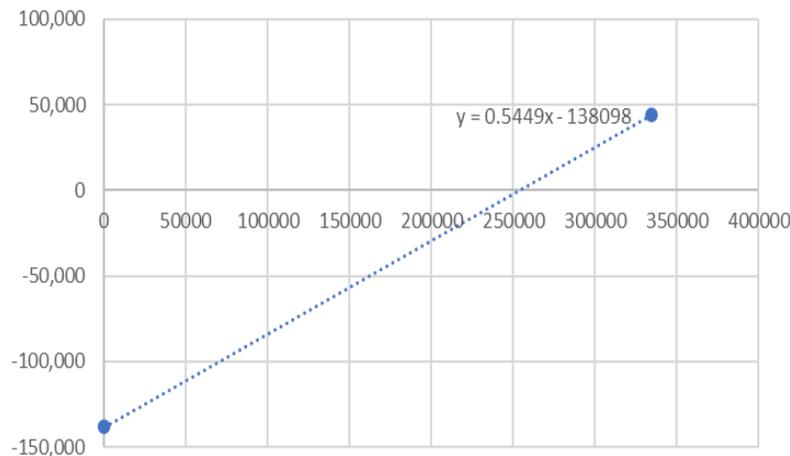
今年度分の営業利益を予測 資生堂 約-1,200億、  
 コーセー 約140億、ポーラ 約74億円

- 資生堂の貢献利益率：78.37% ・ ・ ・ 売上高の増減に対し利益の変動が大きい
- コーセーの貢献利益率：54.49% ・ ・ ・ 売上高の増減に対しやや利益の影響有
- ポーラの貢献利益率：45.54% ・ ・ ・ 売上高の増減の影響を利益が受けにくい

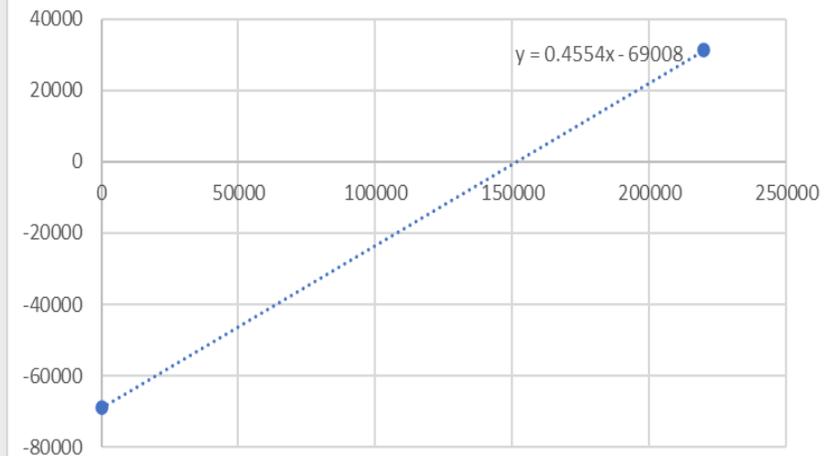
資生堂



コーセー



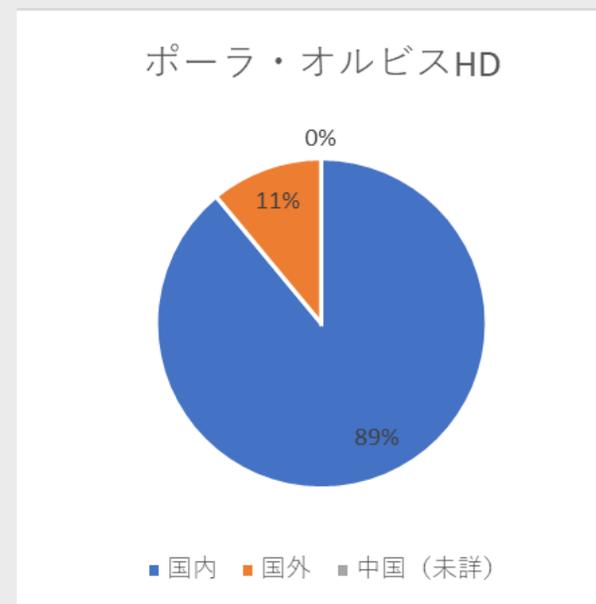
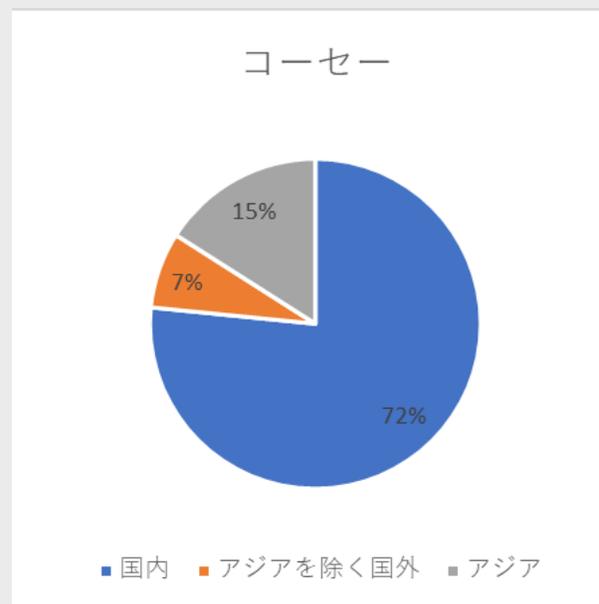
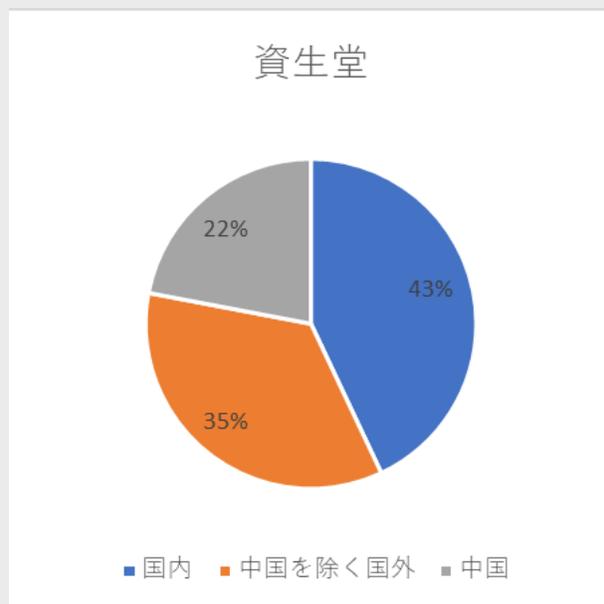
ポーラ・オルビスHD



|          | 資生堂      | コーセー     | ポーラ・オルビスHD |
|----------|----------|----------|------------|
| 損益分岐点売上高 | 986326.4 | 253437.3 | 151532.7   |
| 損益分岐点比率  | 87.17%   | 75.85%   | 68.90%     |
| 安全余裕率    | 12.83%   | 24.15%   | 31.10%     |

## セグメント別分析

- 新型コロナウイルスの流行以前と同程度に消費が戻っている中国での売り上げをどの程度持っているかが今後の企業の体力に関わってくる。



## 各社の状況

|      | 財政上                      | ビジネスモデル  | 海外進出度                      |
|------|--------------------------|--|----------------------------|
| 資生堂  | オペレーティング・レバレッジが大きい       | 百貨店や直営店で美容部員を配置し、陳列方法も顧客自身は商品を手にとることのない、対面販売方式 | 以前から海外進出に力を入れていたため海外進出度は高い |
| コーセー | 資生堂程固定費は大きくなく、ポーラ程小さくはない | 販売員のいない、顧客自身で商品を選ぶセルフサービス方式                    | 海外進出はやや行っている               |
| ポーラ  | オペレーティング・レバレッジは小さい       | 以前の訪問販売から資生堂と同じような対面販売方式へシフト                   | ほぼ海外進出はしていない               |

## WITHコロナの適応策

### 資生堂

- 中国市場の強化
- 新型コロナウイルスの終息後を見据えてブランドへの投資

### コーセー

- EC,中国市場の強化

### ポーラ

- 「新しい生活様式」におけるECチャネルの強化

## まとめ

### 今後の研究

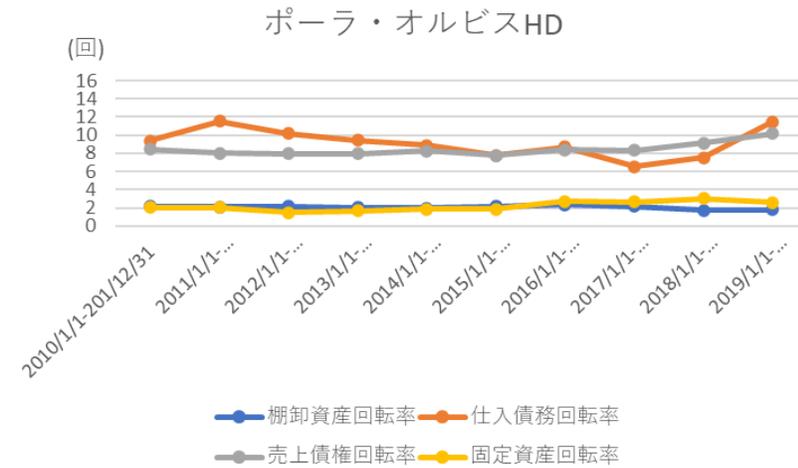
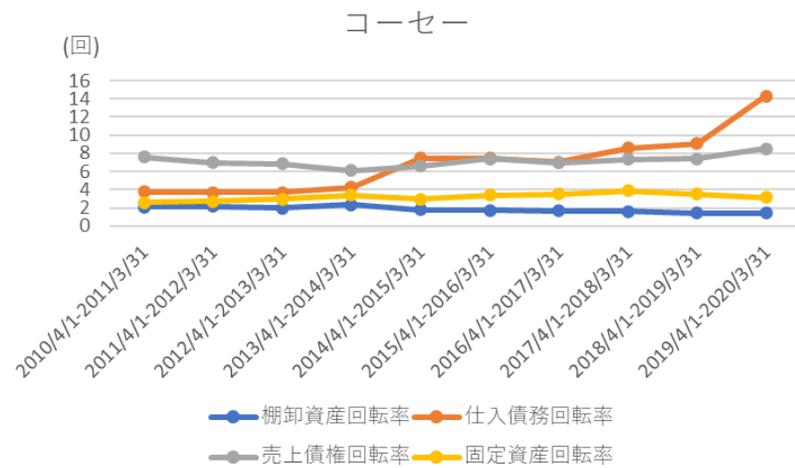
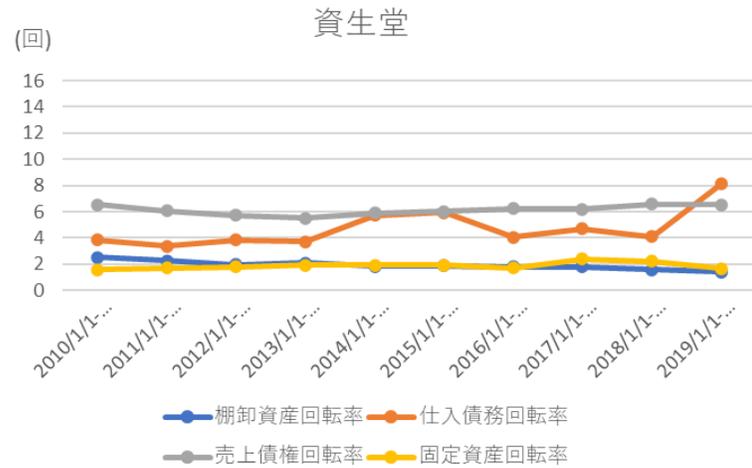
- 中国への依存度が3社によって違う中、中国でのビジネスモデルの今後の発展
- Afterコロナ戦略として、日中以外の国も売り上げが戻った後どのようなビジネスモデルを作っていくのか

ご清聴ありがとうございました

## 参考文献

- 佐々木一郎 「消費者ニーズの変化と化粧品流通チャネルに関する研究-日本・中国・イギリスの3か国比較-」 『コスメトロジー研究報告,2017』 pp.152-57。
- 大澤達哉、新地夏代、岩田恭子(2015) 「化粧品業界における画像による肌解析技術」 『映像情報メディア学会誌』 69巻3号、 pp.263-66。
- 香村俊武、上村聖、福島和伸 (2017) 「中国消費者向け越境ネット通販の販売を促進するサプライチェーンの研究」 『城西現代政策研究』 第10巻、第1号pp.65-70。
- 「化粧品、収束後も中国頼み ネット通販に活路 コロナ危機 産業断面図」 『日本経済新聞 電子版』 2020年5月18日付。
- 各社、有価証券報告書、アニュアルレポート、決算短信。
- 花王(株) 「～8,492人の調査からみえた生活者の現在～新型コロナウイルスが暮らしに与えた影響」 <https://www.kao.co.jp/lifei/feature/567/>,(閲覧日2020-09-02)。

# 資料 収益性分析



# 資料 6P分析①

|                  | 資生堂<br>SHISEIDO<br>コロナ前   | コロナ禍                   | エリクシール<br>コロナ前   | コロナ禍 |
|------------------|---|------------------------|--|------|
| 製品(product)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・資生堂の名前を引きつぐ、ただ一つの化粧品ブランド。</li> <li>・黒・赤で統一されたパッケージ。</li> <li>・美容液「アルティミューン」革新的な製品。</li> </ul>                       |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・エイジングケアに特化したブランド。年代によって変わる肌悩みに合わせて選べるシリーズ展開。</li> <li>・アジアの女性にターゲットを絞っている。</li> </ul>  |      |
| 価格(price)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メーカーはデパコスの中では平均的。主力製品の美容液はやや高めな価格設定（高級感、非常に高い性能）。</li> </ul>  |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ドラッグストアや量販店に並ぶ中では高め（中価格帯）</li> </ul>   |      |
| 流通(place)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・デパートでの出店</li> <li>・通信販売</li> </ul> (資生堂運営のwatashi+や資生堂認定のECサイト（安全性・品質の保証）)  | 資生堂全体（アジアパシフィック）のECの強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ドラッグストアや量販店でのセルフサービス、側面販売</li> <li>・通信販売</li> </ul>                                    |      |
| 販売促進(promotion)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CM</li> <li>・デジタルプロモーションを活用したクロスボーダーマーケティングで拡大する訪日外国人のインバウンド需要を確実に獲得</li> <li>・トライアルセット</li> <li>・サンプリング</li> </ul> |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・店頭プロモーション、CM</li> <li>・商品購入時につく「エリクシールマイル」をためて好きな製品と交換可能</li> <li>・トライアルセット</li> </ul> |      |
| 販売員(person)      | 各店舗に美容部員を配置   |                        | 各店舗に美容部員を配置<br>ノーパーソン  |      |
| 陳列(presentation) | 陳列棚にはサンプルのみ置く   |                        | 陳列棚に商品自体を置く  |      |

## 資料 6P分析②

|                  | コーセー<br>コスメデコルテ<br>コロナ前  | コロナ禍                                    | 雪肌精<br>コロナ前                            | コロナ禍 |
|------------------|--|---|--|------|
| 製品(product)      | 1970年に誕生した最高級の総合化粧品ブランド。<br>ブランド内でもラインは細分化されており、それぞれコンセプトは異なっている。  |   | スキンケアブランド。<br>日本はもちろん中国をはじめとしたアジア圏に人気。 |      |
| 価格(price)        | ・ラインによりけりだが、全体的に高価格（メーキャップは除く）   |   | 雪肌精はドラッグストアの中でも非常に高価格                  |      |
| 流通(place)        | ・百貨店、直営店での対面販売<br>・通信販売<br>・将来の主要な顧客層となるミレニアル世代に向けて、2018年は中国最大級のECサイト「天猫（Tmall）※」に出店。インバウンドで人気の商品を中心に販売。さらに、国際線機内販売や韓国の免税店など、アジアの新たな販売チャネルも売上伸長に寄与 | ・通常ECサイトで販売しないカウンセリングブランドも期間限定でECサイトで販売 | ・ドラッグストアでのセルフサービス、側面販売<br>・通信販売        |      |
| 販売促進(promotion)  | 2018年に発表したベースメイクの新商品では「コーセー Beauty フェスタ」でのノウハウを活かした、体験型イベントを全国6カ所で開催。会場でカウンセリングやタッチアップを受けたお客さまの50%超がその後、「DECORTÉ」の取り扱い店舗に来店。                       |   | 最近では羽生結弦を広告に起用<br>トライアルセット             |      |
| 販売員(person)      | 各店舗に美容部員を配置  |   | 各店舗に美容部員を配置<br>ノーパーソン                  |      |
| 陳列(presentation) | 陳列棚にはサンプルのみ置く  |   | 陳列棚に商品自体を置く                            |      |

# 資料 6P分析③

|                  |  |   |  |  |
|------------------|--|---|--|--|
|                  | ポーラ・オルビスHD   |   |  |  |
|                  | ポーラB.A.  |   | ORBIS U  |  |
|                  | コロナ前   | コロナ禍  | コロナ前   | コロナ禍   |
| 製品(product)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・40代を中心に20～60代の美容感度の高い女性向け。</li> <li>・ポーラ生命科学研究の最先端の理論を取り入れ、常に新たな美の価値を市場に投入</li> </ul>  |   | 30～40代のファーストエイジングケア  |  |
| 価格(price)        |  |   |  |  |
| 流通(place)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問販売<br/>(全国に広がる約4.5万名のビューティーディレクターが直接お客さまと向き合い、カウンセリングを通じてお客さまとのコミュニケーションを深めている。)</li> <li>・百貨店、直営店での対面販売</li> <li>・通信販売</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ECチャネルを国内外ともに強化</li> <li>・中国の出店拡大</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・通信販売<br/>(通販化粧品でありながら、お客さまとのつながりを強く意識したOne to Oneコミュニケーションを実践し、生の声をリアルタイムに獲得)</li> <li>・百貨店、直営店での対面販売</li> </ul> |  |
| 販売促進(promotion)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>無料の肌分析CM</li> <li>トライアルセット</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「新しい生活様式」において顧客との出会いや繋がりをさらに増やすために、国内首都圏を中心にオンラインカウンセリング</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>テレビCMやWeb広告、イベントなどを織り交ぜたクロスメディア戦略</li> <li>・トライアルサンプル配布</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・スマートフォンアプリを活用したECチャネルへの誘導</li> <li>・オンラインカウンセリングによる商品提案</li> <li>・対話アプリ「微信（ウィーチャット）」で商品の特徴や使い方を動画で生配信</li> </ul> |
| 販売員(person)      | 各店舗に美容部員を配置<br>ポーラレディー（個人事業主）に委託販売   |   | 各店舗に美容部員を配置  |  |
| 陳列(presentation) | 陳列棚にはサンプルのみ置く  |   | 陳列棚に商品自体を置く  |  |