# 資生堂の日本における競争戦略に関する一分析

# 1200436 児玉 梨央 高知工科大学 経済・マネジメント学群

#### 1. 概要

化粧品業界で売上No.1 を獲得している株式会社資生堂の日本における競争戦略を業界 2 位の花王株式会社と対比的に明らかにすることを本研究の目的とする。研究の結果、両社とも化粧品事業に着手した当時の社会情勢に沿った企業理念や商品になっており、化粧品業界においては後発メーカーの花王が日用品での高い技術駆動の競争戦略を武器に参入したのに対し、資生堂は確たるブランド戦略を確立していることを明らかにした。

#### 2. 緒論

現在、化粧品業界において資生堂は国内売上No.1 を獲得し ている (業界動向 SEARCH. COM (2019))。 国内の化粧品需要 が飽和状態になりつつあり、海外売上比率が年々高まっては いるが、そのような状況下においても日本国内の売上高が一 番多い (PLANET NOTE (2019))。そのような中で、安部は数 十年のレンジで中国市場を見ていくことが重要であるという 考え方から資生堂の中国戦略、そこにおける問題点を明らか にしている (安部 (2010))。また、付翠紅と古殿は資生堂が 中国の改革開放のビジネスチャンスを掴み、日本から化粧文 化を中国女性に広めビジネスとして成功させている点に着目 し、今後中国で資生堂が取るべき経営戦略について言及して いる (付翠紅, 古殿 (2013))。 山本は中国市場においてきめ 細かく戦略を立案し、1つずつ確実に実行していくことが、 今後の成長市場となる中国での成功、ひいてはグローバルプ レイヤーとしての前進を確実なものにすると言及している (山本(2010))。以上のように海外進出、特に中国市場に関 する競争戦略は存在しているが、日本国内の競争戦略に焦点 を当てた論文は未だない。

そこで本研究では、資生堂の日本における競争戦略を業界 2位の花王と対比的に明らかにすることを目的とする。

#### 3. 研究方法

本研究では、文献調査を行う。資生堂の歴史的展開を確認 した文献は、次のようなものである。

- (1) 化粧品購入量ランキング (Odomon (2013))
- (2) 資生堂取扱店舗数 (キレイエ (2012))
- (3) 人口推計 (e-Stat(2019))
- (4) 会社の沿革・歴史(SHISEIDO(2019))
- (5) 会社の企業理念(SHISEIDO(2019))

そして資生堂の現在の取り組みの検証には次のような文献 を調査した。

- (1) 有価証券報告書(SHISEIDO(2019))
- (2) 会社の技術力(SHISEIDO(2019))
- (3) 受賞歴 (SHISEIDO (2014))

一方、花王の歴史的展開を確認した文献は、次のようなも のである。

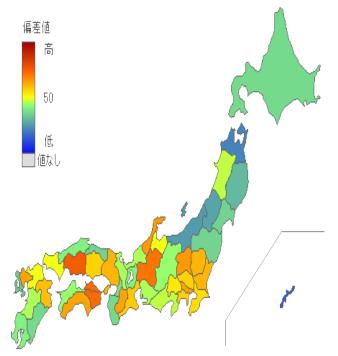
- (1) 製品の歴史(Kao (年不詳))
- (2) 会社の企業理念(Kao(年不詳))
- (3) 会社概要(Kao(2018))

そして花王の現在の取り組みの検証には次のような文献を 調査した。

- (1) 有価証券報告書(Kao (2019))
- (2) 受賞歴 (Kao (年不詳))

## 4. 本研究のフレームワーク

全国の化粧品購入量ランキングは図4.1に示す通りとなる (Odomon (2013))。これによると、地域事によって差があり県民性があるのではないかと考えられる。そこで本研究では、大々的に売り出している全国展開競争戦略(ナショナル競争戦略)に加え、地域差を埋めるための個別の競争戦略(ローカル競争戦略)が存在するのではないかという仮説を立てた(図4.2)。ローカル競争戦略は各都道府県別の売上高に着目して考える。一方ナショナル競争戦略は、業界2



出典: Odomon.net (2013), https://todoran.com/t/kiji/14638, 2019/12/12 検索

# 図4. 1化粧品購入量ランキング

位の花王と対比的に分析を行う。このように全国と地域との 両方の視点から読み解き、化粧品業界で圧倒的なシェアを獲 得できている資生堂の競争戦略を明らかにする。またこの2 本柱を本研究では競争戦略と呼ぶことにする。

# ナショナル 競争戦略

口

ローカル競争戦略

図4. 2フレームワーク

## 5. ローカル競争戦略

# 5. 1 資生堂

まず各都道府県別の売上高に着目する。しかし、資生堂の各都道府県別の売上高は公開されていない。そこで、売上高を計るバロメーターとして都道府県別の資生堂取扱店舗数(図5.1)を用いる(キレイエ(2012))。図5.1によると東京・関東圏に多く分布しているので、資生堂取扱店舗数

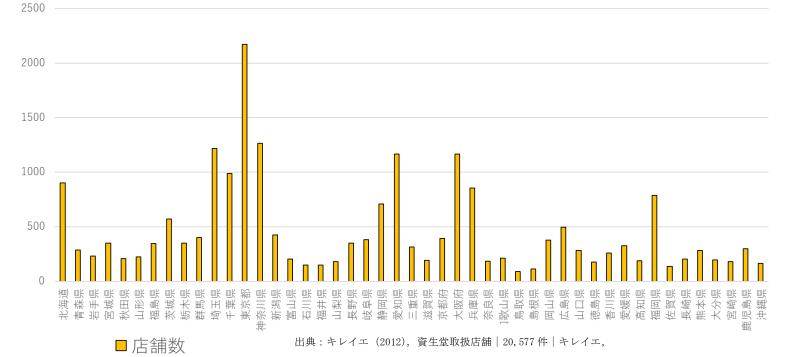


図 5. 1 資生堂取扱店舗数

https://www.kireie.com/brand/shiseido/, 2019/12/5 検索



図5. 2 CM に起用されているタレントの年代構成

と人口は比例しているのではないかと考えられる。

そこで資生堂取扱店舗数と人口が比例しているのかを統計的に確認する。人口との相関を見る上で、資生堂のターゲット層を明らかにする必要がある。しかし、資生堂は明確なターゲット層を公開していない。商品ごとにCMを打っており、そこで本研究ではそのCMに起用されているモデルさんの年齢を概ねのターゲット層として考える。

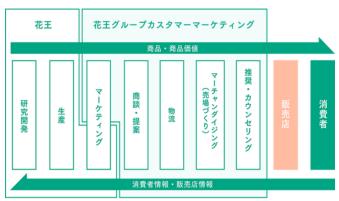
図5. 2に示すように起用タレントは20代、30代、40代に多く分布している。しかし10代、50代、60代、70代は各年代1人ずつしか起用されていない。このことから資生堂のターゲット層を20代~40代の女性とする。

これより、資生堂がターゲット層としている人口の順位と資生堂取扱店舗数の順位の相関を見るために、スピアマンの順位相関係数を用いて求める(e-Stat (2019))。順位相関係数とは統計学における相関係数の1つで2つの順位の関連の強さを表す概念。-1から1の間に相関し1に近いほど正の相関が強く、-1に近いほど負の相関が強く、0ならば相関が全くない。その結果相関係数は0.927787 ( $\leftrightarrows$ 0.93)となり、とても相関があることが分った。

以上のことから、資生堂取扱店舗数と人口は相関があると言える。それによって売上高も人口と相関があると推測できる。全国的な知名度で地方もまかなっていて、地域差を考慮したローカル競争戦略は確認できず、単純に人口で考えていることが分かった。資生堂は2本柱で考えているのではなく、1つ(ナショナル競争戦略)に絞って考えている。

# 5. 2花王

花王は各都道府県別の売上高も取扱店舗数も公開されていない。図6.1のように独自の専門卸である花王グループカスタマーマーケティングという販売会社を持ち、この販売会社を核として流通への浸透を図っている。



# よきモノづくり

出典: Kao, 花王グループカスタマーマーケティング株式会社,

https://www.kao.co.jp/employment/kcmk/about/, 2020年1月31日検索

図 6.1 花王グループカスタマーマーケティング

このように花王も資生堂と同様、地域に根差したローカル競争戦略は確認できない。よってナショナル競争戦略1つに絞っていると考えられる。

#### 6. ナショナル競争戦略 過去の視点

6. 1 資生堂

# 6.1.1 歴史的観点

ナショナル競争戦略を考えていく上で本研究では歴史的展開から紐解いていく。創業から開店に至るまでは以下の通りである。

# 1872年

わが国初の民間洋風調剤薬局として創業。

## 1888年

日本初の練り歯磨「福原衛生歯磨石鹸」を発売。今までになく斬新で、当時主流だった粉歯磨きの約 10 倍もする高額商品。

# 1897年

化粧品業界へ進出「オイデルミン」発売。資生堂は化 粧品においても薬品同様、科学的で高品質な商品開発 を目指した。

#### 1916年

竹川町 11 番地に化粧品部開店。薬局から化粧品部門を 独立させた。この当時に、化粧品を化学製品として取 扱い、厳格に品質を保証しようとする姿勢は進歩的 で、品質を重んじる企業理念がうかがえる。

上述の歴史から、年表に示す通りもともとは薬メーカーから化粧品へと移行している。化粧品を薬の延長として捉えて事業に参入したことが分かる(SHISEIDO(2019))。

# 6.1.2社会情勢

前項で論じた化粧品事業への参入を当時の社会情勢と照らし合わせてみる。資生堂が創業した1872年、日本では文明開化が起こっていた。この頃日本は貧しく西洋の文化への憧れを抱いている時代であったと想像できる。この25年後1897年では、まだまだ西洋への憧れが強いと推測できる。同年、資生堂が化粧品業界へと進出を果たし「オイデルミン」という高品質な商品を発売した。西洋への憧れを抱いているという社会背景から高級品としてのブランド形成を目指したと考えられる。

#### 6.1.3企業理念の変遷

ここで創業当時の企業理念は「「美と健康」を通じてお客様のお役に立ち、社会へ貢献すること」である(SHISEIDO(年不詳))。その中の「美」とは当時の日本人の憧れであり、それが西洋のものであったと解釈した。また現在の企業理念は「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指す」としている。創業当時と企業理念はあまり変わらず、これに沿って製品を展開している。こういった企業理念のもと事業展開を行ったところ、以下のようなブランド形成へとつながった。

#### 1927年

株式会社資生堂となる。取締役社長に福原信三就任。 和文ロゴタイプ確立。

# 1931年

東南アジア向けに「ローズ化粧品」輸出。初の本格的 海外展開。

## 1932 年

「ドリュウ(ドルックス)化粧品」発売。

以上の年表には6.1.1項後の歴史について記載している (SHISEIDO (2019))。そこでは1927年に株式会社資生堂となり同年和文ロゴタイプが確立されている。この和文ロゴタイプの確立は、資生堂のコーポレートアイデンティティーの表象として大きな役割を果たした。また1932年にはドリ

ュウ化粧品が発売された。価格は従来の2~4倍に設定され、品質も最高級を追求した資生堂を代表するブランドという位置づけだ。現在では後発の新製品に高級品の地位を譲り、品質が良くリーズナブルなブランドとされている (SHISEIDO (2019))。このように1927年~1948年を資生堂の価値創造の始まりとしているように、この頃から化粧品としてのブランド価値の確立と向上に注力していたことが分かる。

#### 6. 2花王

#### 6. 2. 1 歴史的観点

花王の歴史は以下の通りである。

1887年

花王の創業者・長瀬富郎が「長瀬商店」を設立。 1890 年

国産の高級化粧石鹸「花王石鹸」を発売。

#### 1978年

消費者相談情報システム(エコーシステム)を導入。 1982 年

基礎化粧品シリーズ「花王ソフィーナ」を発売。

花王は1887年に創業者である長瀬富郎が「長瀬商店」を 設立したことによって始まった。その3年後には国産の高級 化粧石鹸「花王石鹸」が発売。これは薬学博士などに石鹸の 分析を依頼し、品質を客観的に証明することにこだわった。 また独創的な広告宣伝活動を行って全国販売を実現し、人々 の暮らしに浸透させた。それからシャンプーや洗剤などの日 用品を数多く販売し、1982年に皮膚生理に根差した新しい 基礎化粧品である「花王ソフィーナ」を発売。花王が初めて 化粧品事業に着手した年になる。

これらの歴史から、花王は石鹸を作る基盤の技術から応用させ化粧品分野へと多角化を図ったことが分かる(Kao(年不詳))。

## 6. 2. 2企業理念の変遷

花王の現在の企業理念は「"よきモノづくり"を支える」である。創業当時の企業理念は公開されていないが、上述の歴史を見ると、品質にこだわるなど現在の"よきモノづくり"の視点が表れていると考えられる。資生堂と同様に、当時の理念も現在の理念から大きな相違はないと推測される。

#### 6. 3 資生堂と花王の対比

本項では、これまでの資生堂と花王両社の歴史を対比的に 整理しそれを踏まえての現代の戦略について論じる(表6. 1)。

#### ①創業

資生堂は1872年に創業した。そしてその44年後に化粧品事業を開始している。よって資生堂は化粧品事業を開始していら今日まで約123年の歴史を誇っていることになる。一方花王は、1887年に創業した。そしてその95年後に化粧品事業を開始している。化粧品事業を開始してから今日まで約38年の歴史になり、後発メーカーである。化粧品事業に関して資生堂は花王の約4倍の歴史を誇っていることがわかる。

# ②事業展開

資生堂はもともと薬メーカーで、そこから化粧品事業へと 展開していった。一方花王はもともと石鹸メーカーで、そこ から化粧品へと展開した。両社は違うように見えて、もとも と同じケミカル事業だった。ケミカル事業から化粧品事業へ と展開していったという点においては共通していると言え る。

# ③企業理念·使命

資生堂は「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指す」ことを企業理念としており、「美でこ

の世界をよりよくするためにイノベーションを起こし続けていく」ことを使命としている(SHISEIDO(2019))。一方花王は、「"よきモノづくり"を支える」ことを企業理念とし、

「世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに社会のサステナビリティ (持続可能性) に貢献する」ことを使命としている (Kao (年不詳))。これらの企業理念から資生堂は「美しさ」を、花王は「よきモノ」を達成目的としていることが読み取れる。同じ化粧品事業で業界の1位2位を争っている両社だが、理念や指名としていることが全く異なっている。

#### ④価格・指向

資生堂は高級品指向であるのに対し、花王は買い求めやすい価格で大衆向けの商品を販売している。資生堂のメイン商品は美容部員を育てて販売するカウンセリング化粧品。花王のメイン商品は基礎化粧品。取り扱っている商品の価格帯が全く異なっているため、後発メーカーである花王が化粧品業界に参入し、歴史ある資生堂に追いつくことができているのだと考える。

#### ⑤競争戦略の方向

資生堂はブランドの構築に、花王は技術開発に注力している。これは6.1.4項と6.2.1項の歴史を見ると分かる。資生堂は高級化粧品を取り扱っているためブランド力が

表 6. 1 資生堂と花王の対比表

会社名	資生堂	花王
創業 (化粧品事業開始時)	1872年 (1916年) <b>【123】</b>	1887年 (1982年) 【38】
事業展開	薬メーカー (ケミカル) →化粧品	石鹸メーカー <mark>(ケミカル)</mark> →化粧品
企業理念・使命	世界で勝てる日本発のグローバル ビューティーカンパニーを目指す。 美でこの世界をよりよくするために イノベーションをおこし続けていく。	よきモノづくり"を支える。 世界の人々の喜びと満足のある豊か な生活文化を実現するとともに社会 のサステナビリティ(持続可能性) に貢献する。
価格・指向	高級指向	買い求めやすい価格 大衆向け
競争戦略の方向	ブランドの構築	技術開発
物流	チェインストア化で地方にも大量に 売り込む	日用品で売り出している物流システ ムにのせて販売

重要になってくる。資生堂ならではの価値創造の時代と言っているだけあり、何よりもブランド構築を熱心に行った。花 王は基礎化粧品を取り扱っているため機能性が重視される。 創業当時から製品の分析や客観的な品質の証明など技術にと ても力を入れていることが分かる。

#### ⑥物流

資生堂は独自のチェーンストア制度を立ち上げ、契約を結 んだ契約小売店に対して商品を卸すだけでなく、美容部員の 派遣も行った。日本全国隅々にまで広がった契約小売店網を 利用して、地方にも大量に売り込んだ。

花王は独自の販売会社を持ち、日用品で売り出している物流 システムに化粧品もそのままのせて全国販売を実現している (Kao (2018))。

創業当時からの歴史を追うことで様々な共通点や相違点を見つけることができ、それが今現在の会社としての在り方に大きく影響を及ぼしていることが見て取れる。

# 7. ナショナル競争戦略 現在の視点

これまではナショナル競争戦略を歴史的観点から見てきたが、これが現代でも本当に当てはまっているのかを検証していく。

#### 7. 1 広告宣伝費

上述のようにブランド戦略に力を入れているならば、積極 的に宣伝広告活動を行っている可能性が高い。それを確かめ るために、広告宣伝費比率(式1)を求める。

# 売上広告費比率 (%) =広告宣伝費÷売上高×100 (式 1)

これを見ることによって会社がどれくらい広告や宣伝に力を入れているのかを読み取ることができる。両社の有価証券報告書(SHISEIDO (2019))(Kao (2019))より計算すると以下に示す通りになった。

#### 【資生堂】

売上高 846,625 百万円 販売費及び一般管理費 565,063 百万円 売上広告費比率 66.7%

## 【花王】

売上高 1,109,330 百万円

販売費及び一般管理費 329,841 百万円 売上広告費比率 29.7%

ただし、花王は化粧品事業のみのデータがなかったため全て の事業を含んだものである。

上述の結果を見ると、資生堂は花王の約3倍の宣伝広告費 比率を誇っている。資生堂は大量の資金を宣伝広告費にか け、多くの有名女優やモデルをCMに起用するなどして高級 品としての確立されたブランドイメージを訴求させている。 一方花王は、資生堂に比して広告宣伝費にあまり資産を使っ ていない。花王のホームページによると、よきモノづくりの ため研究開発費に投じていることが書かれている(Kao(年 不詳))。

# 7. 2受賞歴

## 7. 2. 1 資生堂

以下の受賞歴は IFSCC(International Federation of Societies of Cosmetic Chemists)大会での受賞歴を示している(SHISEIDO(2014))。 IFSCC 大会とは2年に1度、化粧品技術発展のための国際的な情報の共有化を目的として開催されている。また化粧品業界のワールドカップとも言われている。各国の主要な研究者が成果を発表し、その技術と先進性を競う。この大会において資生堂は歴史上最多受賞になり、2018年には受賞数が26に上っている。このように世界から認められた資生堂は着実にブランドイメージを向上、確立させていった。この受賞歴を売上高と照らし合わせてみると、受賞によるブランド構築に伴って売上高も上昇していることが分かる(図7.1)。

2000年

皮膚基底膜ケアに関する研究 最優秀 2002年

新規肌荒れ抑制成分スキンケアパウダー 最優秀 2006 年

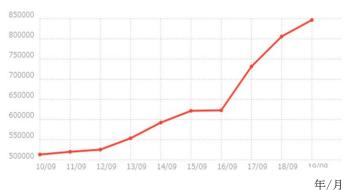
新規毛穴収縮薬剤グリシルグリシンの開発 最優秀 2008 年

pH 応答性高分子を利用した高撥水、高洗浄性粉末の開発とサンスクリーン製剤への応用 最優秀

2010年

NMF 産生酵素の発見と新たな肌荒れメカニズムの解明 最優秀





出典: Suik (2019), 資生堂の売上高や利益、経営指標など

の最新情報, http://suik.jp/report?code=A000001353,

2020年1月28日検索

図7. 1資生堂の売上高推移

2012年

新しいコラーゲン可視化技術を用いた光加齢に伴うヒ ト真皮構造と変化の非侵襲評価 最優秀

2014年

顔の形状の老化メカニズムの解明 最優秀

# 7. 2. 2花王

以下が花王の受賞歴である(Kao (年不詳))。花王は化粧品に関する受賞は少ないが、その他にも様々な技術に関する受賞は多数ある。()の中の数字はその1年間に受賞した数を示している。この受賞歴を売上高と照らし合わせてみると、技術の受賞にともなって売上高も大きくは上昇していることが分かる(図7.2)。

2011年

公益社団法人日本化学会 第 59 回科学技術賞(12) 2012 年

第 9 回中国化粧品学術討論文検討会 2 等賞 (18) 2013 年

日本中性子科学会 第 11 回技術賞 (19) 2014 年

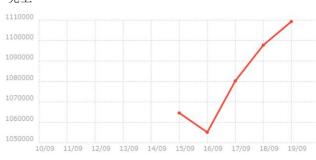
第 10 回中国化粧品学術検討会 2 等賞 (13) 2015 年

日本レオロジー学会 技術賞 (13)

2016年

第39回大会 最優秀研究発表賞 (16)





年/月

出典: Suik (2019), 花王の売上高や利益、経営すどの最新情報,

http://suik.jp/report?code=A000001140, 2020年1月 28日検索

図7. 2花王の売上高推移

2017年

第 49 回日化協技術賞「技術特別賞」(11) 2018 年

コロイドおよび界面化学部会 技術奨励賞(8)

本章ではナショナル競争戦略を現在の時間軸で検証した。 結果、6章で示した歴史的観点から見たものが土台となり今 に受け継がれていることが分かる。これは資生堂も花王も同 じことが言える。

# 8. 考察

資生堂も花王も化粧品事業に本格的に着手した当時の社会 情勢に乗っ取った企業理念や商品になっていることが分か る。しかし、具体的な内容は明らかに対象的である。

資生堂はブランド力を強みに高級化粧品をメイン商品として販売。一方花王は、技術力を強みに低価格な基礎化粧品を販売している。従って、化粧品業界においては後発メーカーの花王が日用品での高い技術駆動の競争戦略を武器に参入したのに対し、資生堂は確たるブランド戦略によって経営していることを確立していることが分かる。

# 9. 結論

# 9 · 1 成果

本研究を通して以下のことが言える。化粧品業界2位の花 王と歴史的に対比させながら資生堂の国内における競争戦略 を初めて明らかにした。

## 9. 2今後の課題

一方、今後の課題としては以下のことが言える。資生堂の 海外の競争戦略については明らかにできていない。現在日本 国内の化粧品需要が飽和状態になりつつあり、海外比率が高 まっている中、今後の競争戦略を考えていく上では海外の視 点を組み込んでいく必要があるのではないかと考える。

# 参考文献

朝日新聞 DIGITAL (年不詳),順位相関とは一コトバンク 一,https://kotobank.jp/word/順位相関\_78518,2019/12/5 検索

朝日新聞 DIGITAL (年不詳), ローカルブランドとはーコトバンクー, https://kotobank.jp/word/ローカルブランド-662975, 2019/12/11 検索

朝日新聞 DIGITAL (年不詳), ナショナル・ブランドとはーコトバンクー, https://kotobank.jp/word/ナショナル・ブランド-22799, 2019/12/11 検索

e-Stat (2019),人口推計 各年10月1日現在人口 年次 2018年,https://www.e-stat.go.jp/stat-

search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&ts tat=000000090001&cycle=7&year=20180&month=0&tclass1=00 0001011679&result\_back=1, 2019/12/5 検索

業界動向 SEARCH. COM (2019), 化粧品業界 利益率ランキング (2017-18年), https://gyokai-search.com/4-kesyoriritu.htm, 2019/12/5 検索

業界動向 SEARCH. COM (2019), 化粧品業界の現状・動向・ランキング, https://gyokai-search.com/3-kesyo.htm, 2019/12/5 検索

Kao (年不詳), 花王 | 花王ウェイ (企業理念),

https://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/kaoway/, 2019/12/12 検索

Kao (年不詳), Kao 株式会社,

https://www.kao.com/jp/who-we-are/data/, 2020年2月7日検索

Kao (年不詳), 花王グループカスタマーマーケティング株式 会社, https://www.kao.co.jp/employment/kcmk/about/, 2020年1月31日検索 Kao (年不詳), 花王 | 花王グループの歴史,

https://www.shiseidogroup.jp/company/past/history/#, 2019/12/12 検索

Kao (2018), 花王 | 会社概要,

2019/12/12 検索

https://www.kao.com/jp/corporate/about/outline/profile/, 2019/12/11 検索

Kao (年不詳), 花王 | 製品の歴史,

https://www.kao.com/jp/corporate/about/outline/history/products-history/, 2020年1月6日検索

Kao (年不詳), 花王 | 受賞実績・掲載論文,

https://www.kao.com/jp/corporate/research-

development/awards-publications/, 2020年1月28日検索 Kao (年不詳), 投資家情報 | 有価証券報告書 (2019),

https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/securities-fy2019-q3-all-01.pdf, 2019年11月21日検索キレイエ (2012)、資生堂取扱店舗 | 20,577件 | キレイエ, https://www.kireie.com/brand/shiseido/, 2019/12/5検索 0domon.net (2013)、https://todo-ran.com/t/kiji/14638、

PILES GARAGE (2018), 競争激化の化粧品業界 市場環境を分析, https://piles-garage.com/article/6734, 2020年1月12日検索

PLANET NOTE (2019), 【4911】資生堂:営業利益率/海外売 上比率/研究開発費/年収/勤続年数など,

https://planetnote.org/archives/614, 2019/12/5 検索 SISEIDO (2019),沿革・歴史 | 会社案内 | 資生堂グループ企 業情報サイト,

https://www.shiseidogroup.jp/company/past/history/#, 20119/12/12 検索

SHISEIDO (2019), 会社プロフィール | 会社案内 | 資生堂グループ企業情報,

https://www.shiseidogroup.jp/company/info/, 2019/12/11 検索

SHISEIDO (2019), 企業理念 | 会社案内 | 資生堂グループ企業情報サイト,

https://www.shiseidogroup.jp/company/philosophy/, 2019/12/12 検索 SHISEIDO (2014), 資生堂、第28回国際化粧品技術者会 (IFSCC) で「最優秀賞」を受賞 (5 大会連続),

https://www.shiseidogroup.jp/newsimg/archive/00000000000001739/1739\_f9g77\_jp.pdf, 2020年1月28日検索 SHISEIDO (年不詳), 資生堂のグループ企業理念「Our Mission, Values and Way」を策定,

https://www.shiseidogroup.jp/releimg/1881-j.pdf, 2020 年1月28日検索

SHISEIDO (2019), 資生堂PICK UP TECHNOLOGY,

https://www.shiseidogroup.jp/technology/detail/05.html , 2019年11月10日検索

SHISEIDO (2019), 投資家情報 | 有価証券報告書 (2019),

https://www.shiseidogroup.jp/ir/pdf/ir20191107\_651.pdf , 2019年11月21日検索

SHISEIDO (2020), 歴史 | 沿革・歴史 | 会社案内 | 資生堂グループ企業情報サイト,

https://www.shiseidogroup.jp/company/past/history/#, 2020年1月6日検索

Suik (2019), 花王の売上高や利益、経営指標などの最新情報, http://suik.jp/report?code=A000001140, 2020年1月28日検索

Suik (2019), 資生堂の売上高や利益、経営指標などの最新情報, http://suik.jp/report?code=A000001353, 2020 年 1月 28 日検索

就活の未来 (2018), 【化粧品業界徹底研究ガイド】ランキングと役立つ情報を一挙大公開!, https://shukatsu-mirai.com/archives/52469, 2019/12/5 検索