

# 化粧品業界構造分析から 見る資生堂の競争戦略

経済・ビジネス研究科 現代ビジネス専攻  
マネジメント分野 博士前期課程  
2026年3月修了

王 一農

主査 文言 副査 安 熙卓 土井 一生

## 研究の背景

資生堂は、日本を代表する化粧品企業として長年にわたり国内市場で重要な地位を占めてきた。特に2000年代後半から2010年代前半にかけては、研究開発の強化、高級ブランド戦略の推進、多ブランド展開などを通じて独自の競争戦略を構築した。しかし、市場競争の激化や消費者ニーズの多様化が進む中で、これらの戦略が業界構造にどの程度適合していたのかを改めて検討する必要がある。そこで本研究では、資生堂の競争戦略を中心対象として、その構造的合理性を分析する。

## 研究方法・目的

本研究の目的は、業界構造の視点から資生堂の競争戦略の形成要因と合理性を明らかにすることである。分析枠組みとしてポーターの「五カモデル」を用い、日本化粧品業界の構造を体系的に整理した。具体的には、新規参入の脅威、買い手・売り手の交渉力、代替品の脅威、既存企業間の競争関係を分析し、その上で資生堂のブランド戦略、研究開発投資、市場展開戦略との対応関係を検討した。

## 研究概要

本論文は、資生堂の競争戦略を研究対象とし、ポーターの五カモデルを分析枠組みの基礎として、産業構造の視点からその戦略の合理性を体系的に検討したものである。業界構造と企業戦略との対応関係に着目し、構造分析を通じて戦略の位置づけを明らかにすることを目的とした。

第1章では、日本化粧品業界の市場規模、業界集中度および主要企業の動向を整理し、業界全体の競争環境と市場特性を明確にした。

第2章では、五カモデルに基づき、新規参入の脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力、代替品の脅威、既存企業間の競争関係の五側面から、日本化粧品業界の構造を詳細に分析した。その結果、日本スキンケア市場はブランド競争が激しく、研究開発負担が高い一方で、差別化の余地が存在する構造であることが示された。

第3章では、これらの業界構造を前提として、資生堂の高級化戦略、研究開発強化戦略、多ブランド展開および海外市場拡大戦略を分析し、業界構造との対応関係を検討した。さらに、各戦略が競争環境の中でどのような役割を果たしていたのかを整理し、戦略の構造的意義について総合的に考察を行った。

## 成果・まとめ

本研究の分析により、資生堂が分析対象期間に採用した高級化戦略および研究開発重視の差別化戦略は、日本化粧品業界におけるブランド競争の激化や高い研究開発負担といった構造的特徴に一定程度対応していたことが明らかとなった。これらの戦略は価格競争圧力の緩和とブランド価値の強化に寄与したと考えられる。一方で、業界構造は動的に変化しており、戦略の持続的有効性については継続的な検討が必要である。総じて、資生堂の競争戦略は特定条件下において相対的合理性を有していたと評価できる。



## 指導教員コメント

業界構造分析と五カモデルを用いて資生堂の競争戦略を体系的に整理しており、理論と事例の対応関係が明確に示されている点は高く評価できる。今後は海外市場や近年のデジタル化の影響も含め、より動的かつ実証的な分析を加えることで、研究の説得力がさらに向上することを期待する。

文言