SHISEIDO

INTEGRATED REPORT 2022

（テキスト版PDF）

2022年12月期

OUR MISSION is
BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

完全版の統合レポートはこちら

本テキスト版PDFは、利便性向上のため、ウェブ上で公開している統合レポート2022を簡易的に再編集したものです。完全版は上記より閲覧ください。

連結財務諸表 PDF

本レポートについて

CEO / COO メッセージ

CEO メッセージ

COO メッセージ

価値創造

企業理念

価値創造プロセス

多様なプロフェッショナル人財

ビューティーイノベーション

価値創造の歩み

中長期戦略

これまでの経営計画と
2022 年実績

SHIFT 2025 and Beyond

日本事業の挑戦と進化

スキンビューティーカンパニーに
向けた投資戦略

地域概況

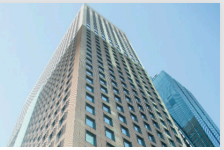
CFO メッセージ

サステナビリティ

マテリアリティと
サステナビリティマネジメント

目標と進捗

ガバナンス



社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの特長

リスクマネジメント

資生堂について

Facts & Figures

主要事業・ブランド一覧

会社情報・株式情報・外部評価

目次に戻る

本レポートについて

発行にあたって

資生堂は、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」という企業使命のもと、「美」を通じて社会課題を解決し、世界中の人々を幸せにすることを目指しています。2030年のビジョンでは、提供価値（アウトカム）として「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」を掲げています。
この実現に向け、資生堂は新型コロナウイルス感染症拡大による環境変化を踏まえ、あらゆる改革に取り組んでおり、スキンビューティー領域における世界No.1の企業を目指し、2023年からはもう一段の飛躍のための戦略として、中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」をスタートしました。
「統合レポート2022」では、こうした資生堂の価値創造の姿をご理解いただくべく、会長 CEOの魚谷や2023年より社長 COOとなった藤原をはじめ、各エグゼクティブオフィサーや社外取締役の生の声を多く掲載しています。加えて、企画コンテンツ面では、価値創造プロセスの見直しをはじめ、資本の検証やこれまでの財務／非財務面の投資の整理など、統合的思考にのっとった議論を重ねました。
表現面においては、ビューティーカンパニーらしさを表すデザインおよびデジタル表現の進化を図ると同時に、使いやすさ、読みやすさの向上に努め、検索機能、テキスト版（PDF）の発行など各種ユーザビリティ機能を付しています。
資生堂は、統合レポートを、価値創造の姿を伝える重要開示物であると同時に、社内外の対話を促進するコミュニケーションツールとも捉えています。制作にあたっては、IR部が主管となって、経営戦略、サステナビリティ戦略、R&D、人財、D&I、法務、財務、リスクマネジメントなどを担当する各部門との連携のもと、検討を進めました。今後も価値創造に関する部門横断型の議論を積極的に行ってまいります。
ステークホルダーの皆さまとの対話の一助となれば幸いです。

CFO、IR部統合レポート制作チーム

メインビジュアルコンセプト

OUR MISSION ～ A Journey of Beauty ～
資生堂は2022年に創業150周年を迎えました。150年先も「美の力」で社会、地球をよりよくしたい、世界中の人々が美しく自分らしく輝き、希望に満ちた日々を創出していきたいという想いを込めています。

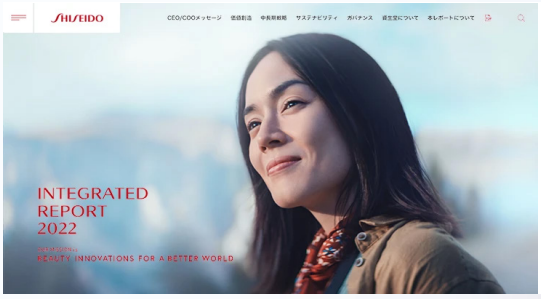
編集方針

報告範囲・参考基準

対象期間	当財務報告期間である「2022年1月～12月」 最新情報を提供する重要性を鑑み、組織体制や施策などについては、一部2023年の情報も含みます。
対象組織	株式会社資生堂および連結子会社
参考ガイドライン	IFRS財団の「統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に、資生堂の価値創造に関連した報告に取り組んでいます。
発行年月	2023年4月

情報開示の体系

資生堂では、中長期の価値創造に向けた経営方針・戦略などを統合的に報告することを「統合レポート」の機能とし、企業情報サイトの「投資家情報」にて財務情報の詳細を、「サステナビリティ」にてサステナビリティ戦略や環境、社会の重点活動テーマの詳細などを掲載しています。このほか、企業情報サイトでは会社の基本情報やブランド、研究・生産などの情報も紹介しています。



統合レポート2022（本レポート）

中長期の価値創造に向けた
経営方針・戦略などを
統合的に報告

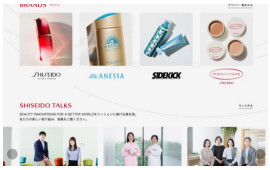
投資家情報

- 決算短信・決算説明資料
- IRライブラリ
- IRニュース

サステナビリティ

- サステナビリティレポート
- サステナビリティデータ

企業情報サイト



- 会社案内
- ニュースリリース
- 研究／生産

ディスクレーマー（免責事項）

決算詳細情報について

当該財務情報については、当社企業情報サイトの投資家情報に掲載されている**「有価証券報告書PDF」**をご覧ください。

見通しに関する注意事項

本レポートの記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の予測とは異なる可能性があります。

お問い合わせ先

株式会社資生堂 IR部

住所：〒105-8310　東京都港区東新橋一丁目6番2号

電話：03-3572-5111（代）

メールでのお問い合わせ

目次に戻る

CEO/COO メッセージ

CEOメッセージ

「Build Back Better」をスローガンに掲げた構造改革を完遂し、さらなる飛躍へ準備は整いました。「Personal Beauty Wellness Company」というビジョンに向けた力強い成長を実現すべく、ブランド、イノベーション、そして人財に重点投資を行い、攻めの経営を進めてまいります。

代表取締役　会長 CEO
魚谷 雅彦

「WIN 2023」の改革

構造改革を完遂し、力強い成長に向かう体制・基盤が整いました。

「Build Back Better」
コロナ危機に直面し、3年前に掲げた、単にコロナ前に戻るのではなく、これまでよりも収益力・成長力が高く、資生堂のさらなる発展を実現するという、このスローガンは間違いなかったと思います。

資生堂は、2021年に「Personal Beauty Wellness Company」という2030年のビジョンを策定し、その実現に向けた中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」をスタートしました。新型コロナウイルス感染症拡大によって、会社の存続自体にも危機感を持たざるを得ない厳しい状況の中、コロナ前よりも強い企業になるための抜本的な事業改革が必要でした。
まず、スキンビューティー領域への「選択と集中」を基軸に、米州・欧州事業の収益構造改革、2,000億円を超える規模の事業ポートフォリオ再構築を確実に遂行しました。事業譲渡においては、当社にとって、またその事業・ブランドにとっての最善の道を見極め、さらに、私自身の経営の原点にある「PEOPLE FIRST」の考え方に基づき、それら事業・ブランドにかかわる人々のさらなる働きがいや成長機会を実現することを徹底的に議論しました。

一方、「Build Back Better」を実現するために、不透明な環境下でも、中長期的な成長に向けた投資の手は緩めませんでした。具体的には、生産・物流施設への合計1,550億円の設備投資、DXを活用した業務変革プロジェクト「FOCUS」、売上高比率で3%程度の研究開発費などが主な投資です。しかしながら、同時に、損益を守るため、売上減少に連動したマーケティングなどの費用削減や、コストコントロールを進めました。私は、このことが長期にわたり継続することは、縮小均衡に陥るのではないかという非常に強い危機感を持ち、2022年下期には、事業と組織を活性

化させるべく、ブランド価値に50億円、人財資本に50億円の計100億円の戦略的追加投資を実行しました。
これらの改革の結果、スキンケアブランドの売上比率は70%を超えるとともに、長年の懸案であった米州・欧州事業の収益性が格段に改善したほか、IT・生産などの事業インフラも強化され、力強い成長に向かう体制・基盤が整いました。

手ごたえと積み残し課題

社内の変化に大きな期待を寄せています。課題は、何よりも日本事業の再生です。

こうした中、社内の変化として大きな手ごたえを感じているのが、「スキンビューティー領域への集中」に対する各ブランド・事業のオーナーシップです。例えば、「NARS」では、メイクアップを主としたブランドでありながらも、資生堂が長年蓄積してきたスキンケアの知見・技術を活用し、スキンビューティーの価値をメイクアップにも適用したライトリフレクティングファンデーションが世界中で大ヒットしました。米国では2022年のプレステージ市場におけるNo.1の新商品となり、「NARS」ブランド自体のプレゼンスも大きく拡大することができました。

スキンビューティーの未来
ブランドトップメッセージ
（NARS、Drunk Elephant）
バーバラ カルカーニ
→

150周年を機に始動した、全世界の社員が参加する「Project Phoenix [※1]」においても、私自身が感心する14,000件以上のアイデアが生み出され、誇りに思う議論が重ねられており、すでに多くの施策が実行に移っています。こうした胎動を資生堂の強みにしていきたいと思っています。

一方で、「WIN 2023 and Beyond」策定時の計画との大きな乖離の主な理由は、日本・中国の回復の遅れです。特に本来の事業規模、ホームマーケットという位置づけに鑑みれば、日本事業の成長モメンタムの回復・収益基盤の再構築は最優先で取り組むべき課題です。欧米よりもコロナ禍の影響が長引き、マスク着用が一般化したこと、インバウンド需要が大きく減少したことなどの状況変化はあります。しかし、日本事業の不採算が3年も続く中では、これらを低迷の要因として持ち出すことは、もはや言い訳になってしまうことを強く認識しています。ブランド、チャネル戦略、コスト構造、組織カルチャーなどを抜本的に見直し、なんとしても成長軌道へと返り咲かせていきます。

※1　中長期にわたる価値創出に向けた未来プロジェクト。2030年に向けた新たな活動を、社員たち自身が議論・提案するもの。

2030年のビジョン

ビジョン実現に向け、世界中からすばらしい人財が集まる企業にしたい。

2023年、新たな中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定しましたが、目指す姿として設定した2030年のビジョンは変わりません。
2030年には「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」を目指し、一人ひとりが尊重され、誰もが活躍できる多様性に富んだ社会、美を心から楽しめる豊かな地球環境への貢献を目指します。
また、当社の強みであり、かつ市場そのものが多様化・拡大を続けているスキンケアのさまざまなセグメントへの展開強化、サンケアで世界No.1になること、スキンビューティーの価値によるメイクアップやフレグランスなどの周辺領域の拡大、インナービューティー事業の展開などを進めます。スキンビューティー市場を拡充し、社会の中でスキンケアとウェルネスとが融合した価値を定着させる。資生堂はそういった役割を担っているとも捉えています。

その実現に向け、私が強く思うことは、世界中からすばらしい人財が集まる企業にしたい、ということです。
私は社員すなわち人財が企業価値を高めるための最も重要な経営資源であると考えています。人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すための人的資本に投資を確実に行うことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営を目指しています。
今後も変化の大きい時代において、人財獲得競争が激化することは自明です。現在では、グローバルマネジメント戦略の進展を背景に、世界中の有能な人財をひきつける企業になってきましたが、もう一段の進化を図ります。異なる価値観・バックグラウンドや多様な個性を持つ人財が集い、学び合い、挑戦し続ける組織にしていきます。そのためには、当社の成し遂げたいビジョンやイノベーション価値を世界に発信していくことにも注力します。

SHIFT 2025 and Beyond

ブランド、イノベーション、人財に重点投資を行い、成長軌道に回帰します。

「WIN 2023」を経て、機は熟しました。新たな中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」では、「守りから攻め」、すなわち、積極的な投資による売上成長を果たしていきます。集中的な投資を行うのは、価値創造のドライバーである「ブランド」「イノベーション」「人財」の3領域です。

ブランドについては、グローバル、地域、戦略性の観点で、明確なポートフォリオを確立します。ブランドの育成、愛用者の拡充は、将来の成長の基盤であり、2023年から2025年の3カ年累計で1,000億円超[※2]のマーケティング追加投資を実行します。
ブランド・商品開発において重視するのは、「価値創造の現地化」です。お客さま一人ひとりの「美」を追求する上では、文化や風土が異なる、世界の地域ごとのイノベーションは不可欠だと考えています。欧州発のサステナビリティを体現するブランド「Ulé」の自社開発などの成功事例を踏まえ、2023年以降も、日本での基礎研究を中心としながらも、世界各国・地域の研究開発を強化し、グローバルな開発体制を一層推進します。

※2　2022年比増加総額

イノベーションという言葉は、研究開発における技術を意味するだけではありません。従来の工場に加えて、最先端のロボットやIoT技術を活用する3つの新工場が本格的に稼働し、日本の高い品質にさらに磨きをかけるとともに、生産性とコスト効率を高めていきます。

そして、先に述べたように、世界中から価値創造に最適な人財が集まる企業にすべく、今後も、人的資本への投資は継続・加速していきます。これまで取り組んできた、多様な働き方を可能とする仕組みの構築、ジョブ型人事制度を起点とした処遇・報酬制度への転換や、これを適切に運用するためのマネジメント改革などを通じて、人財採用・配置・育成のプラットフォームは充実しており、次のステップとして強化するのは、資生堂ならではの価値創造や、地域発イノベーションをけん引するリーダー人財の輩出です。2023年秋に、グローバル人財開発施設「Shiseido Future University」を、創業の地である銀座にオープンする予定です。ここは、最先端でグローバルレベルのビジネススクールの学びと、資生堂のヘリテージ、美やアートの感性を掛け合わせ、新たな時代のリーダーシップなどを身につけるユニークな施設とする計画で、今後の資生堂の発展を担う重要拠点と位置づけています。私自身が学長となり、資生堂の経営理念「PEOPLE FIRST」を推進していきます。

定量的な目標としては、まず「WIN 2023」でなしえなかった「コア営業利益率15%」を再び目指します。なぜコア営業利益率なのか、なぜ15%なのか。取締役会でも何度も議論を重ねましたが、グローバル優良企業として必要な収益性、投資と成長のサイクルを回す収益水準として、15%は重要なマイルストーンと位置づけました。経営陣全員が不退転の覚悟で目指す目標です。
達成時期は、足元の現実を直視し2027年と設定しました。2025年までの3年間で積極的な競争投資と構造転換により同12%を達成し、この道筋をつけていきます。

同時に、2030年のビジョンの実現に向け、サステナビリティの取り組みも加速します。
資生堂は、スキンケアとウェルネス領域のけん引者としてお客さまや社会から期待され、優秀な人財をひきつけるため、「社会から最も信頼されるビューティーカンパニー」を目指しています。気候変動や水資源対策、人権といった社会・環境課題に対し、中長期的なロードマップを設定して戦略的な活動を推進することはもとより、循環モデルやダイバーシティ＆インクルージョン(D&I)については、ビューティー業界や日本社会の旗振り役として、役割を全うしていきます。ジェンダー・ギャップ指数で世界116位[※3]という不名誉な位置にいる日本にとっては、D&Iの推進は、極めて重要な国家課題です。「30% Club Japan」の会長および経団連ダイバーシティ推進委員長の企業として、ベストプラクティスを共有・活動促進を図るとともに、多様性と企業価値の因果関係を研究する「資生堂D&Iラボ」を発足しました。実態を伴う具体的で納得度の高いエビデンスを実証することで、日本社会全体でD&Iをより優先度の高い取り組みにしていきます。

※3　世界経済フォーラムが2022年7月に公表した「The Global Gender Gap Report 2022」内での、各国・地域における男女格差を測る指数

新経営体制

新経営体制で次の150年に向けた、新たな成長への道を歩みます。

2023年1月からは、藤原憲太郎が社長 COOに就任し、私が会長 CEOとなる新経営体制がスタートしました。
経営トップのサクセッションについては、当社の最重要経営課題として、長年、指名・報酬諮問委員会にて審議してきました。具体的なサクセッションプランが始動したのは、2019年、私のCEO任期延長（2024年まで）が決定した際です。当時の役員指名諮問委員会からCEO継続の打診を受けた際、極めて客観的に最適な経営体制について議論を行い、3年間かけて検討を行い決定し、後半2年間は引継ぎ期間とすることを決めました。今回の体制変更は、このタイムラインに沿ったものです。

藤原を社長 COOに選んだ理由は、中国事業をはじめとするグローバル経営の経験と、求心力を持ち、厳しい判断も行えるリーダーとしての素養などがあげられますが、何よりも、8年にわたり直接一緒に仕事をし、資生堂の未来を託すに足る、信頼できる人財だと実感していることが最大の理由です。
今後、藤原社長 COOと並走しながら、「執行」面に責任を持つ藤原の役割範囲も2年をかけて広げていきますが、まずは短・中期の戦略、特に事業モデルの進化、そして何よりも着実な年度事業目標の達成に軸足を置いてもらうこととしています。

私は、2014年に資生堂の社長に就任する際、100年先も輝く企業の原型をつくると宣言しました。
そして今、資生堂は、昨年150周年を迎え、次の150年に向けて新たな成長への道を歩んでいます。多様な人財とステークホルダーの皆さまとともに、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」実現に向けて挑戦を続けます。今後とも、皆さまの一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

2023年4月

目次に戻る

CEO/COO メッセージ

COOメッセージ

**資生堂は、「美」の力を通じて
人々に幸せや潤いを提供できる特別な日本企業です。
こうした提供価値を洗練化し、
社員一人ひとりが楽しみながら、
成長し続ける企業へと進化していきます。**

代表取締役　社長 COO
藤原 憲太郎

社長就任にあたって

人々の日常に喜びと感動をお届けできる特別な日本企業であることに、誇りを持っています。

2023年1月、社長COOに就任した藤原です。
私は、1991年の資生堂入社以来、欧州、トラベルリテール、韓国、中国と、主に海外事業に携わってきました。入社時の海外売上高比率は10%に満たず、当時はここまでグローバルで成長するとは想像できませんでしたが、資生堂は創業した150年前から国際的な視点を有していた会社です。 1897年のビューティービジネス進出に想いを馳せれば、当時の願いは、ユニークな日本発の価値を世界に届け、人々を幸せにしたいというものです。このビジョンが今、実現しつつあることに感動を覚えます。

私は資生堂を、世界中の人々の日常に「美」の力を通じて喜びと感動を与えられる、特別な日本企業だと捉えています。私自身、そういった企業に従事していることに、常々、喜びと誇りを持ってきました。
資生堂は、長い歴史の中で、日本発の独自の化粧文化を進化させ続け、その価値を広げてきました。そして、圧倒的な肌研究の知見と、絶対的な品質と安全性により、世界中から信頼を確立しています。例えば、海外の現地社員が資生堂に入社する理由の多くは、当社の文化、技術、品質に対する期待によるものです。言い換えれば、これらの強みをより具体的に発信し、グローバル競合と差別化することで成長をけん引させられるはずです。

私は社長就任にあたり、変化する市場の中で常に新しい成長エンジンを探し挑戦すること、また次の世代に課題を残さないこと、の2点を社内外に約束しました。次の150年に向け、グローバル成長の基盤を確立することが必要です。
そして、その実現のため、現場・現実主義とOne Teamでの経営を重視します。あくまでも起点はお客さま・生活者である以上、そこに一番近い、各地域・ブランドが創造性を発揮し、楽しみながら事業を行うことが重要です。これは、私の経営者としての原体験となっている、韓国事業の立て直し時に実感

したことでもあります。当初は受け身であった現地社員と課題認識を共有し、各人が考えた施策を議論していくことで、やりがいを持って能動的に行動し、厳しい判断を伴う改革を遂行することができました。これからの全社の経営体制としても、創出価値、課題、リスクを共有しながら戦略を進める、一体型の経営チームを構築していきます。
1月に着任以降、最重要市場である日本をはじめ、各地域を順次訪問し、お得意先さまとの面談、現場社員と直接対話を推進しています。日本事業の社員からは、コロナ禍の厳しい市場環境下での苦しさ、それでも資生堂が好きで飛躍に向けてがんばりたいという声を聞くことができました。また、現場から改善すべき点の提言も積極的に発言してくれました。今後も、地域CEOや社員とともに、より多く現場と直接対話する機会を作り、成長が現場から沸き起こる組織作りを進めます。

2023年2月「One Shiseido Summit[※1]」で各地域CEOとともに中長期経営戦略を説明

2023年3月 日本地域の社員との対話

※1　毎年開催する全世界の社員向けの経営方針説明会

資生堂が目指す2030年

「Personal Beauty Wellness Company」の実現に向けた成長を果たすべく、「価値を生み出す力」と「価値を伝える力」を強化していきます。

資生堂は、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」のもと、2030年に目指す姿として「Personal Beauty Wellness Company」を掲げています。
生活者の価値観や幸せの在り方がさらに多様化する中、生活者への喜びや潤いといった資生堂の提供価値は、ますます重要になるでしょう。デジタルを通じてお客さまとつながり、一人ひとりに最適で多様なビューティーソリューションを提供していくことが極めて大切になってきます。

その価値創造に向け、いかなる成長を果たすか――。資生堂は現在、世界のビューティー企業で売上高第5位[※2]。まだまだ成長余地はあります。そこで、まず着目するのは「価値を生み出す力」と「価値を伝える力」です。価値を届ける個々のブランドに経営資源を重点投下するとともに、そのドライバーとなるイノベーションと人財に投資することで、価値を生み出す力を磨きます。同時に、ブランド・商品・サービスの独自性を磨き、お客さまに当社のイノベーションの価値を発信していきます。この2つの力を強化した好事例として、2022年に日本事業の中価格帯の回復をリードした「エリクシール」化粧水・乳液のリニューアルや、スキンビューティーの価値をメイクアップにも適用した「NARS」のライトリフレクティングファンデーションがあげられます。

※2　出展：WWD Beauty Inc Top 100 Global Beauty Manufacturers 2021

こうした成長に向け、当面の3カ年はコアブランドに集中投資します。各ブランドで到達したい姿を定め、バックキャスト型で実現のための施策を実行していきます。成長に向けた成功モデルの確立がミッションの一つです。

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」の改革テーマ

攻めの経営にシフトし、ブランド価値強化、日本事業の再成長による収益基盤の再構築、そしてグローバルでのコスト構造の転換を果たします。

以上の考え方とこれまでの改革の進捗、環境分析を踏まえ、価値創造の戦略として落とし込んだものが「SHIFT 2025 and Beyond」です。

「SHIFT 2025 and Beyond」では、日本発のグローバルビューティーカンパニーとして持続的成長を遂げるため、攻めの経営にシフトし、投資により成長軌道を確立します。重点指標として、グローバル優良企業として必要な収益性、新たな挑戦への投資を可能とするコア営業利益率15%を掲げており、そのマイルストーンとして2025年目標を12%に設定しました。
目標達成においてこだわるのは、その道筋です。ブランド価値の強化、日本事業の再成長、コスト構造の転換の3点が主たる改革テーマとなります。

SHIFT 2025 and Beyond →

ブランド価値の強化

3カ年累計で1,000億円を上乗せするマーケティング投資、さらにはイノベーション、人財への投資を加速するとともに、投資を価値につなげるための「付加価値型経営モデル」の確立に注力します。「付加価値型経営モデル」とは、ブランドの独自性・新規性を追求し、確固たる付加価値を可視化・確立することで、プレミアムな価格と高粗利益な事業構造を実現する仕組みです。
そして、このモデル構築にあたっては、改めて「付加価値」を因数分解することが必要だと考えています。各事業・ブランドにおいて価値の構成要素を分析し、中長期的成長に資するKPI、いわゆる非財務指標（プレ財務指標）を検証します。愛用者数や社員エンゲージメント、ブランド価値など、さまざまな領域の指標が考えられますが、このKPIを社内の共通言語とすることで、事業とブランドとが一体となった経営を進めます。社員にとっても、明快なKPI目標に向け、自発的な取り組みを積極的に実践してもらいたいと考えています。

このKPIは株主・投資家への説明責任を果たす意味でも重要です。ブランドビジネスにおける投資は、短期リターンに直結するものだけでなく、成果が顕在化する時間軸も多様です。積極的な投資を行う以上、中期的成長のトリガーとしての成否を確認し、共有することが必要です。その対話のために当該KPIを活用していく構えです。

日本事業の再成長

「WIN 2023」の最大の積み残し課題となった日本事業の復活に向けては、まず成長モメンタムの構築に軸足を置きます。2023年の市場は、資生堂の主戦場である高価格帯が拡大するほか、中価格帯やインバウンドも回復傾向にあります。こうした機会を的確に捉え、スキンビューティーへの積極投資、間断ない商品イノベーションにより、愛用者の拡大を図り、売上高・シェアの伸長を実現します。中期的には、こうしたコア事業の成長に加え、ダーマ、インナービューティーなどの新たな成長領域にも進出し、パーソナルビューティーパートナーがウェルネス提案を行える体制を整備するとともに、その活動を支えるデジタルプラットフォームを構築していきます。

収益性の強化に向けては、スキンビューティーへの集中とブランド・チャネルミックスの改善を通じて、粗利益率を伸ばします。一方、市場悪化の影響が大きかったとはいえ3年間も不採算が続いた状況に鑑みると、抜本的な改革が不可避です。成長モメンタムを実現する、最適なコスト構造を描き、その達成に向けて、事業プロセスの見直し、返品・偏在の縮減、全世界共通のITプラットフォーム「FOCUS」導入による効率化などを進め、2025年の売上販管費比率60%台前半を目指します。

日本事業の挑戦と進化
日本地域 CEO
直川 紀夫
→

コスト構造の転換

継続的な投資を行える高収益構造へと転換すべく、コスト構造改革を進めます。
全社をあげて効率化を進めるべく、地域CEOとエグゼクティブオフィサーが一体となり、コスト構造最適化のプロジェクトをキックオフしました。それぞれの責任範囲のみならず、グローバルレベルの取り組み内容を決定し、すべての地域CEOとエグゼクティブオフィサーがチームとして一体となり、協力して取り組みます。
コスト構造の転換において、大きな効果をもたらすのは、DXの強化と「FOCUS」の稼働です。DXは、生活者データ戦略やビューティーテックの進化を推進するとともに、デジタルプラットフォームの構築により、マーケティングROIの向上に大きく寄与します。また、「FOCUS」稼働により、グローバルでのデータ、プロセス、システムが標準化され、ファイナンス、サプライネットワーク、マーケティング領域において、粗利益の増加、コスト削減、運転資本の効率化を実現していきます。

CFOメッセージ →

地域事業戦略

地域別の事業戦略としては、最重要市場である日本事業の再成長が最優先事項ですが、巨大マーケットである中国人市場（中国事業、トラベルリテール事業、日本事業インバウンド）でシェアを向上させることも、優先課題となります。
中国本土の市場は、価格競争やローカルブランドの台頭のほか、生活者ニーズ・オンラインの多様化など、引き続き激しい変化が予想されます。しかし、資生堂はその変化に柔軟に対応し、量から質を重視したマーケティング改革に取り組みます。短期的なROIを求めるのではなく、より中期的なリターン、すなわちブランドの愛用者拡大を目的としたマーケティングへと転換し、ブランド体験の強化、中国専用商品開発、CRM強化などを進めます。収益性についても、ブランドミックス効果に加え、マーケティングROI強化、「FOCUS」による効率化や拠点・店舗の最適化などに取り組み、2025年のコア営業利益率は、2022年から5ポイント[※3]改善させていきます。

一方、構造改革を経て収益性を伴う成長基盤が整った欧米や、今後の有望市場であるアジアパシフィックの拡大も重要です。2025年以降に本格拡大できるよう、事業基盤と成長エンジンを育てていきます。

※3　社内取引価格（Transfer Price）の変更影響を除く

地域概況 →

今後の改革に向けて

経営の価値観や価値軸が定量化され、戦略・判断がシンプルに理解できる状態を作り、社内外の対話も進化させていきます。

以上の改革を進めるにあたり、各地域事業にはそれぞれのビジネスモデルに基づく、各地域特有のイノベーション創出を期待しています。サステナビリティの取り組みについても、各地域の文化・風土に即した活動を展開することで実効性は高まります。サステナビリティを独立させず、事業活動に取り込み、事業と一体化させることで価値創造が生まれ、新たなビジネス機会を作ることができると考えています。
さらに、各地域CEOには、それぞれの地域事業を成長・発展させていくことはもとより、グローバル全体の視座も持ってもらう考えです。新しい価値観やイノベーションが生まれる米国、国・地域をまたいだユニークなビジネスモデルを持つトラベルリテールなど、各地域の価値を掘り起こし、進化させ、それをグローバル全体で循環できる企業へと進化を図ります。

また、改革推進には社内外の納得性も大切で、そのためには対話が欠かせません。そして、有効な対話に向けては、「付加価値型経営モデル」のKPI設定に加え、私自身の価値観や価値軸が定量化され、測定できる状態を作っていきたいと考えています。それにより、社員も株主・投資家の皆さまも、戦略や判断に対するシンプルな理解ができる状態を作っていけると考えています。中長期的な成長という基軸を堅持しながら、対話の進め方も進化させていく方針ですので、今後とも株主・投資家の皆さまの一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

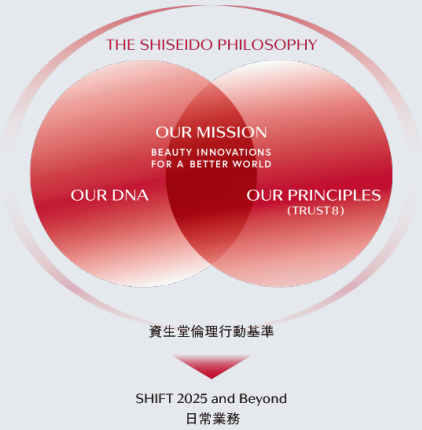
2023年4月

目次に戻る

価値創造

企業理念

THE SHISEIDO PHILOSOPHY



THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、
資生堂の価値創造における根幹です。
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
企業になるため、2019年に策定しました。
資生堂が果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、
これまでの150年を超える歴史の中で受け継いできた「OUR DNA」、
資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構えである
「OUR PRINCIPLES」とで構成されています。
また資生堂では、すべての企業活動の基盤となる
THE SHISEIDO PHILOSOPHYの理解を促進し、
定着・体現するため、社員に向けた経営陣からのメッセージ発信をはじめ、
マネジメントや社員の育成における活用、事例研究や各種研修での
共有など、多岐にわたる取り組みを行っています。

OUR MISSION

OUR MISSION is
BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

私たちは、美には人の心を豊かにし、
生きる喜びやしあわせをもたらす力があると信じています。
資生堂は創業以来、人のしあわせを願い、美の可能性を広げ、
新たな価値の発見と創造を行ってきました。
これまでもこれからも、美しく健やかな社会と地球が持続していくことに貢献します。
美の力でよりよい世界を。
それが、私たちの企業使命です。

企業理念

OUR DNA

OUR DNAは、1872年の創業時より社員が脈々と受け継いできた遺伝子です。
資生堂は、「美」の提供を通じて、お客さまや社会に価値を提供してきましたが、
この歴史の中で紡がれた独自の伝統や文化、美意識は、
資生堂の価値創造における礎であり、強みとなっています。
日本で生まれた資生堂の真髄であるOUR DNAを世界中の社員で継承し、
さらに磨き上げていきます。

PEOPLE FIRST

資生堂の事業は「人」がすべてです。
お客さまはもとよりすべてのステークホルダーの
おかげで今日の資生堂があることを常に忘れません。

DIVERSITY

多様性をただ認めるだけではなく、異なる価値観に
共感し、かけ合わせることで、いままでにない
新たな発想やイノベーションを創出していきます。

ART & SCIENCE

ART & SCIENCEという２つの異なる優位性を
融合し、私たちは、世の中になかったユニークな
価値を創出していきます。

企業理念

JAPANESE AESTHETICS

人の表層的な美しさだけにとどまらず、
生き方やありようを含めた
本質的な美しさを追求する日本独自の美意識を、
私たちは常に研ぎ澄ませていきます。

UNCOMPROMISING QUALITY

法令はもとより独自の厳しい基準を遵守し、
品質に一切の妥協をしません。
最高の品質を追求した研究、開発、製造、販売を
行うことを約束します。

OMOTENASHI

すべての資生堂社員は、
相手に対し心を込めて向き合い、
あらゆる場面において
OMOTENASHIの心とともにあります。

企業理念

OUR PRINCIPLES (TRUST 8)

OUR PRINCIPLESは、
すべての資生堂社員が日々ともに仕事をするうえで大切にしている心構えです。
お互いへの信頼(TRUST)をベースとし別名「TRUST8」と名付けています。

THINK BIG
広い視野から、大局を捉えて、
物事を考えよう
クリエイティビティを発揮して、
新しい価値を作り出そう

TAKE RISKS
リスクを恐れず挑戦しよう
Try & Error & Tryを
実践しよう

HANDS ON
現場にある真実を理解し、
意思決定しよう
自らが動き、汗をかき、
手を動かそう

COLLABORATE
組織の壁を取り払おう
一人ひとりの異なる強みを
活かし、協力し合おう

BE OPEN
本音を語ろう
“バッドニュース”も
安心して共有できる
チームになろう

ACT WITH INTEGRITY
いかなる時も、
誠実で謙虚な心構えで
行動しよう

BE ACCOUNTABLE
目標達成にコミットしよう
最後まで責任を持ち、
やりきろう

APPLAUD SUCCESS
仲間の成功を喜び、
皆でたたえ合うカルチャーを
作ろう

目次に戻る

価値創造

価値創造プロセス

「美」の力を通じ、未来にわたって社会に価値を提供していきます。

企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現に向けた企業活動のすべてが、資生堂の価値創造の姿です。その道筋には多くの課題がありますが、「美」の力を信じ、抜本的な改革を進めることで、未来にわたって社会に価値を提供していきます。

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、「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を実現していきたいと考えています。
資生堂はイノベーションを起こし続けることで、ステークホルダーとともにビューティービジネスを通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。

企業使命の実現に向けては、「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」を目指し、大きく変容する外部環境を踏まえ、中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定しました。未来にわたって価値創造を続けられる企業となるべく、スキンビューティー領域の拡大、ブランド・イノベーション・人財への積極投資、さらなるグローバル事業成長、DX継続強化などの抜本的な改革を進めることとしており、スピーディーで統合的なマネジメントが不可欠となっています。

こうした価値創造への戦略を推進していく源泉となるのが、資生堂が培ってきた資本であり、資生堂ならではの価値創造ドライバーです。150年の歴史（ヘリテージ）を通じ、強みとして確立した「OUR DNA」や仕事をする上での心構えである「OUR PRINCIPLES」のもと、進化を続けてきました。今後の価値創造においては、変革し続けることが必要であり、「多様なプロフェッショナル人財」や「ビューティーイノベーション」をはじめ、中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」の推進ともあわせて大きく進化させていきます。

価値創造に向けた経営資源

価値創造戦略の推進にあたり、資生堂の経営資源の中で重要となるもの、特徴的なものを下図にまとめました。人財・組織風土、ブランド・技術、生産拠点・体制、バリューチェーン・エンゲージメント、原料・エネルギー、財務資本の観点で整理し、現状の社内外の状況を踏まえて課題を抽出するとともに、創出価値を高めるための資源投下の方向性を示しています。

例えば、人財・組織風土の面では、約100カ国・地域の国籍を有する、約3.9万人の多様な人財が、私たちが目指す価値創造の源泉です。こうした多様な個性を持った人財が自分らしく活躍し、新たな価値を創出していくためには、互いの価値観や存在を認め合い、同じ目的に向かって切磋琢磨する強い組織文化の確立、One Shiseidoカルチャーを体現していくことがより大切になります。また、次世代グローバルリーダーの育成、優秀な人財の育成や適所への配置を実現するグ

価値創造プロセス

ローバルモビリティ[※1]の促進、デジタルをはじめとした専門スキル強化など、多様な人財の活躍を支えるグローバル共通の人財育成基盤の整備も引き続き行っていきます。こうした人的資本への投資を通じて、社員エンゲージメントを向上させることで、多様な人財が活躍し、自らのパフォーマンスを最大化しながら、自分らしい豊かなキャリアを実現できる経営を目指します。

※1　長期視点でビジネス成長と人財開発の両方を実現するために、世界中の優秀な人財を、国や地域を超えて戦略的に異動配置する取り組み

	重要なテーマ	課題	資源投下の方向性
人財・組織風土 （人的資本）	・多様な人財 ・人財育成基盤 ・社員エンゲージメント	・強い組織文化の確立 ・グローバルリーダーや専門性の高い人財の育成・活躍促進	・One Shiseidoカルチャーの体現 ・グローバルで活躍できる人財の育成 ・グローバル共通の人財育成基盤の整備
ブランド・技術 （知的資本）	・グローバル研究開発体制 ・化粧品領域の盤石化・将来の成長基盤の創出 ・ブランドマーケティング・お客さまインサイト	・既存ブランドの価値向上 ・新領域への挑戦 ・GIC・RIC[※2]・ブランド間の連携 ・CRM強化、お客さま情報・タッチポイントの統合	・スキンビューティー領域の研究開発 ・インナービューティー領域の研究開発 ・マルチハブ体制の構築と推進
生産拠点・体制 （製造資本）	・最高水準の資生堂品質 ・機動的で柔軟な製品供給・生産性効率化 ・グローバル生産体制	・品質・安全・サステナビリティのグローバル体制構築 ・需給予測精度向上 ・生産性拡大 ・リードタイム短縮	・グローバル労働安全衛生マネジメントシステムの構築・展開 ・グローバル物流・生産体制の最適化 ・オペレーションDXによる生産性向上
バリューチェーン・エンゲージメント （社会関係資本）	・お客さまエンゲージメント ・オープンイノベーション ・サプライヤーエンゲージメント	・顧客価値を共創する循環型モデルの構築 ・持続可能で責任ある原材料の調達	・データに基づく、一人ひとりに最適なビューティー体験を提供 ・課題解決に関連する他企業、各種機関・団体との連携強化
原料・エネルギー （自然資本）	・エネルギー・CO_2 ・使用資源（水、原材料、廃棄物管理）	・環境負荷削減（CO_2、水、廃棄物） ・使い捨てプラスチック量削減	・環境負荷軽減のための設備強化 ・環境配慮処方・パッケージ開発
財務資本	・収益構造 ・財務基盤・キャッシュポジション ・資本効率	・収益性改善 ・マーケティングROI向上 ・在庫回転率向上	・M&A・新領域への投資 ・さらなる運転資本改善

※2　GIC: Global Innovation Center
RIC: Regional Innovation Center

経営資源の関連指標【2022年12月末時点または2022年実績】

人財・組織風土 人的資本

多様な人財

従業員
3.9万人

従業員の国籍
約100カ国・地域

女性管理職比率
58.1%【※3】 日本37.6% 海外72.0%

人財育成基盤

LinkedIn Learning グローバル受講者数
5,739人

デジタルアカデミー受講者数
8,300人 全社員の20%

Shiseido Future University
2023年秋オープン予定

社員エンゲージメント

グローバル全体でのエンゲージメントスコア
肯定的回答率
65%

※3　国内は2023年1月1日時点、海外は2022年12月末時点

ブランド・技術 知的資本

グローバル研究開発体制

研究開発拠点

6[※4]

研究員数[※5]

約1,200人

化粧品領域の盤石化・将来の成長基盤の創出

IFSCC[※6]大会での受賞数[※7]

29回

研究開発費売上比率

2.5%

ブランドマーケティング・お客さまインサイト

日本売上No.1

ELIXIR[※8]　ANESSA[※9]

生活者プロファイルの保有蓄積

※4　2023年4月時点
※5　2022年12月末時点(研究スタッフ含む)
※6　The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists(国際化粧品技術者会連盟)の略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関
※7　2022年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数。数字には奇数年に開催されてきた「IFSCC Conference」における受賞回数含む
※8　インテージSRI, SRI+　基礎化粧品(スキンケア)市場　メインシリーズランキング　推計販売金額
※9　インテージSRI+　2021年10月～2022年9月サンケア(ミルクタイプ)市場金額シェア

生産拠点・体制 製造資本

最高水準の資生堂品質

社告を伴う消費者・流通からの製品回収（リコール）

0件

監査実績

88件　医薬品・医薬部外品・化粧品の製造所監査 72件、その他 16件

国内全工場 ISO22716（化粧品GMP）準拠

グローバル品質マネジメントシステムの構築と展開

機動的で柔軟な製品供給・生産性効率化

原価率

実質23.6%

前年対比1.5pts改善[※10]

在庫回転日数（DSI）

150日

（実質210日[※11]）

新工場稼働に伴う場内生産拡大

「FOCUS」の2024年上期全地域導入・本格稼働に向け着実に推進

グローバル生産体制

生産拠点

12[※12]

※10　事業譲渡に伴う製品供給および減損影響除く
※11　事業譲渡に伴う製品供給および減損影響除く（試算値）
※12　2023年4月時点

バリューチェーン・エンゲージメント 社会関係資本

お客さまエンゲージメント

ブランド旗艦サイト数

126[※13]

資生堂ライフクオリティビューティー活動による自己効力感向上

LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES（がんサバイバー支援）

5カ国・地域　6回　延べ116人

資生堂 ライフクオリティー メイクアップ

4カ国・地域　延べ40,516人

オープンイノベーション

資生堂D&Iラボ発足

多数のアカデミアとの共同研究プロジェクトを推進

「30% Club Japan」のリード

TOPIX社長会　35社[※14]

TOPIX社長会に参加する企業の役員に占める女性比率　22.9%

サプライヤーエンゲージメント

1次サプライヤーアセスメント比率

100%

戦略サプライヤーアセスメント比率

100%

※13　2023年2月時点
※14　2023年3月時点

原料・エネルギー 自然資本

エネルギー・CO_2

CO_2排出量削減

SBTi, Scope1・2[※15] 2024年中に開示予定

SBTi, Scope3[※16] 2024年中に開示予定

使用資源（水、廃棄物管理）

水消費量削減[※17]

37％（2014年比）

使用資源（原材料）

サステナブルな容器

64％[※18]

サステナブルなパーム油

36％切り替え完了
（パーム油換算重量ベース）

サステナブルな紙

97％切り替え完了[※19]
（紙重量ベース）

※15　資生堂全事業所（対2019年）
※16　資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体（対2019年）
※17　資生堂全事業所、売上高原単位（対2014年）
※18　プラスチック製容器について
※19　製品における、認証紙または再生紙など

財務資本

収益構造

コア営業利益率
4.8%

スキンケア売上構成比
70%超

財務基盤・キャッシュポジション

EBITDAマージン
9.6%

ネットDEレシオ
0.05倍

資本効率

ROIC
5.2%

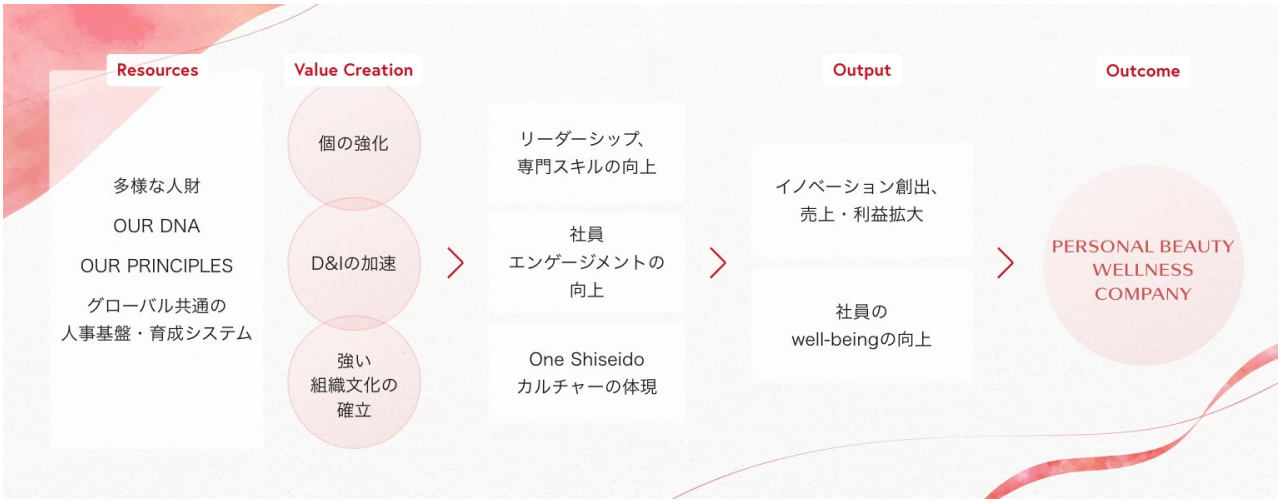
ROE
6.0%

目次に戻る

価値創造

多様な プロフェッショナル人財

PEOPLE FIRSTと価値創造



資生堂は「PEOPLE FIRST」という言葉が表すように、創業以来、「人」を価値創造の源泉と捉えてきました。当社の企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現においても、人財はきわめて重要な資源であり、「多様なプロフェッショナル人財」の活躍こそが、価値創造をけん引するものと考えています。

また、多様な知と能力の融合によって価値が生まれるとの考えのもと、150年の歴史を通じ、異なる価値観を尊重し共感し合うダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の精神を大切にしています。D&I推進によるイノベーション創出を重視し、価値創造と組織能力の向上に向けて、各種制度の構築や人財マネジメント改革に取り組んできました。

不透明で変化の激しい時代においては、社会は複雑で多様な課題を抱え、生活者の価値観・ライフスタイルもますます多様化していきます。資生堂では、社員一人ひとりが、生活者・社会・環境に新たな価値をもたらす原動力となり、自分らしい豊かな人生を実現していくことが重要だと考えています。そのため、人的資本への積極投資を行い、社員自らが成長と変革を起こすための「個の強化」と、多様な知の融合によるイノベーション創出に向けた「D&Iの加速」、そして多様な

強い個が互いを尊重し、切磋琢磨して挑戦を続ける「強い組織文化の確立」に努めていきます。これらの取り組みにより、2030年ビジョンである「Personal Beauty Wellness Company」の実現を目指しています。

人財戦略の進化

個の強化

一人ひとりのお客さまにあった価値提供を実現すべく、社員一人ひとりがイノベーション創出に寄与する能力・スキルを自ら獲得し、成長し続けられる組織を目指します。
資生堂の将来ビジョンの構築やメンバーの成長を促すリーダーシップ開発をはじめ、適所適財を進める「ジョブ型人事制度」のもとで自律的にキャリアを描き成長していくための仕組み・制度の確立、優秀な人財の早期の発掘とグローバルモビリティ[※1]によるグローバルに活躍できる人財の育成、マーケティングやR&Dなどの専門人財の採用・育成強化などに努めます。経営資源の投下先としては、引き続き、デジタルなどの専門スキル教育、リーダーシップ教育などグローバルに活躍できる人財の育成などに重点投資していきます。2023年秋には、創業の地である銀座に「Shiseido Future University」をオープンし、未来の資生堂を創っていく「知の拠点」として、グローバルな人財育成プログラムを展開していきます。

D&Iの加速

資生堂では、ジェンダーに限らず、国籍、人種、年齢、ライフスタイル、キャリア、働き方などの多様な個性を持つ人財が集い、異なるバックグラウンドや考え方から学び合い、共創し続けることを目指しています。
これまでも、女性の活躍推進に向けた労働環境の整備はもとより、タレントマネジメントの導入や、人財の多様性促進に向けたグローバル本社での英語公用語化、リバースメンタリングプログラム[※2]の実施などにより、異なる意見や価値観を尊重する風土が広がりつつあります。
引き続き、多様な個性の人財が自分らしくキャリアを築き、活躍するためのプログラムを開発・実行していくとともに、アンコンシャスバイアス（無意識の思い込みや偏見）払拭のためのワークショップをはじめ、各種施策を進めていきます。

※1　長期視点でビジネス成長と人財開発の両方を実現するために、世界中の優秀な人財を、国や地域を超えて戦略的に異動配置する取り組み
※2　若手社員がエグゼクティブオフィサーや部門長のメンターとなって意見交換する取り組み

強い組織文化の確立

多様な考え方や価値観を持った人財が、それぞれに切磋琢磨しスキルアップしていくための基盤となるのが「強い組織文化」です。
全世界の社員がTRUST 8[※3]を自らの行動で体現しながら、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現に向けて挑戦し続けられる企業文化醸成に努めています。
TRUST 8を行動指針として定着させていくため、TRUST 8コンピテンシー（行動発揮）評価の導入強化や人財育成プログラムでの活用などに注力していきます。また、組織文化に大きな影響を与えるのは組織のリーダーです。「Shiseido Future University」では、最先端でグローバルレベルのビジネススクールの学びと、美への感性や心の豊かさを創業以来追求してきた、資生堂のヘリテージへの学びを掛け合わせたオリジナルカリキュラムを提供していくことで、“戦略性”や“リーダーシップ”、“感性”を身につけたリーダー人財の育成に努めます。加えて、社員やその家族の健康・安全を重視した経営を推進するため、全世界の社員の“well-being（心身と社会的な満足）”を高める取り組みを強化します。

こうした取り組みを通じ、社員エンゲージメントを向上させることで、多様な人財のパフォーマンスを最大化し、価値創造に貢献してまいります。

※3　すべての資生堂社員が日々ともに仕事をする上で大切にしている心構えである「OUR PRINCIPLES」について、お互いへの信頼（TRUST）をベースとしていることから別名「TRUST 8」と名付けています。

社内、そして社会に向けたD&Iの加速

資生堂が培ってきた
ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）に関する
知見や学び、そして「美」の力を通じて、
インクルーシブな社会づくりに貢献していきます。

取締役
エグゼクティブオフィサー
常務
チーフD&Iオフィサー
鈴木 ゆかり

資生堂は、1872年の創業以来、多様な価値観やライフスタイルのアップデートを通して時代を切り拓き心豊かな生き方を提案してきました。一方、現在の社会環境はかつてなく急激に変化し、既成概念や慣習、働き方にも多大な影響を与えています。新型コロナウイルス感染症拡大は社会的に困窮している人々の状況を悪化させるなど、課題は一層深刻になっています。

資生堂は、人は本来、多様であるとの認識のもと、一人ひとりが自分らしい人生を実現できる社会を目指し、固定的な価値観や偏見、同調圧力を払拭し、インクルーシブな（包摂性豊かな）社会の実現に向け、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）を重要な経営戦略と位置づけていま

す。また、注力課題として「ジェンダー平等」と「美の力によるエンパワーメント」の２つを定めています。本業であるビューティービジネスおよび社内D&Iの取り組みを通じて蓄積した当社の強み・知見・経験をグローバルでの社会課題解決に活かしていきます。

2023年2月に、D&Iに関する研究機能として、新たに「資生堂D&Iラボ」を立ち上げたことを発表しました。「資生堂D&Iラボ」では、社内における多様な人財の活躍に関するこれまでの実績・成果を検証することで、社内のD&I加速に向けた効果的なアクションにつなげていきます。これらの研究で得られた知見は自社内だけでなく社会にも公表することで、D&Iの実現による日本経済の成長促進へ貢献していきます。

私は、昨年チーフD&Iオフィサーに就任し、その立場からより社会を俯瞰したことで、D&Iは当社の持続的成長にとって不可欠なだけでなく、社会の成長のための大きなポテンシャルとして捉えるべき、との考えを強くしました。多様性は目的ではなく手段であり、多様性を活かし、イノベーションを起こし、価値創造を果たす組織文化への変革こそが本質的な課題です。一人ひとりが尊重され、誰もが持てる能力を発揮できるインクルーシブな社会に向け、私たちは挑戦を続けます。

2023年4月

D&I加速に向けた取り組み

女性のお客さまが多く、社員の女性比率もグローバルで80%を超える資生堂では、女性が能力を発揮できる労働環境が必須です。
私たちは、あらゆる階層で、機会均等の象徴である男女比率50:50を目指します。現在、取締役会に占める女性比率40.0%[※4]、女性エグゼクティブオフィサー比率35.3%[※4]、国内資生堂グループの女性管理職比率は37.6%[※5]と着実に向上していますが、2030年までの目標達成においてはまだ道半ばです。企業として取締役会での多様性向上はもとより、特に、組織文化への影響の大きい執行責任者層のジェンダーバランスの実現は重要かつチャレンジングな目標であると考えています。女性リーダー育成の研修「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN[※6]」の多角化や、アンコンシャスバイアス（無意識の思い込みや偏見）払拭のためのワークショップ拡充をはじめ、さらなる取り組みを強化していきます。

また、こうした女性の活躍推進に向けた諸制度の整備・運用強化をはじめとして、国籍、人種、年齢、ライフスタイル、キャリア、働き方などにかかわらず、多様な個性を持つ人財が活躍できるよう、人事制度の見直しやマネジメント改革など、異なる文化背景や価値観を持つ社員同士がそれぞれの能力を発揮し、互いを尊重し合う組織文化の構築を目指すことで社内のD&Iを推進します。

一方、社会に向けたD&Iの取り組みとしては、世界に大きく遅れをとっている日本におけるジェンダー平等を促進するため、日本企業の役員に占める女性比率の向上を目指す「30% Club

※4　2023年4月1日時点
※5　2023年1月1日時点
※6　講義、ワークショップ、コーチングなどを通じて、リーダーシップ開発を図る8カ月の研修プログラム

Japan」にてCEOの魚谷が第1期に続き、2022年から始まった第2期も再任して会長を務め、チーフD&Iオフィサーの鈴木がステアリングコミッティメンバーに就任しました。日本企業における意思決定場面への女性参画を加速させ、日本社会の成長のポテンシャルでもある女性のさらなる活躍を促進すべく、リーダーシップを発揮しています。「30% Club Japan」の中心的コミュニティである「TOPIX社長会」では参加企業が35社[※7]に増えており、役員に占める女性比率は国内上場企業の平均を14ポイント上回る22.9%まで上昇しました。
加えて、グローバルでは、社会的に厳しい状況にある女性と少女への教育支援、自立支援を行っています。
2019年に「クレ・ド・ポー ボーテ」がユニセフ(国連児童基金)と結んだパートナーシップは2022年に3年目を迎えました。このパートナーシップにおいて、クレ・ド・ポー ボーテは、ユニセフのジェンダー平等のためのプログラムを支援する形で、複数の国や地域で教育と雇用、エンパワーメントを通じてジェンダー平等の促進に成果を上げています。

「美の力によるエンパワーメント」においては、60年以上にわたって取り組んでいる「資生堂 ライフクオリティービューティー」を中心に取り組みます。「美」の力が心身の満足だけでなく、社会的な満足にも寄与することを発信し、加齢、疾病、障がいなどを問わず、さまざまな人々が、自分らしい一歩を踏み出すことを支援しています。中でも、がん患者を支援する「LAVENDER RING」への参画においては、日本で主導してきた「MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」の活動に、2022年からは中国、シンガポール、タイ、台湾の4つの国・地域が参加し、グローバルでの展開を強化していきます。参加いただいた国内外のがんサバイバーの方々のメッセージや笑顔から、勇気や気づきが得られました。これからも、誰もが持つ「自分らしくありたい」という願いを、「美の力」で支援していきます。

※7 2023年3月時点

主な施策と進捗

現在日本国内およびグローバルで推進している主な取り組みは、以下のとおりです。

- 適所適財を進めるため、「ジョブ型人事制度」を日本国内で導入
- 多様な人財を活かし「ジョブ型人事制度」を徹底運用するためのマネージャー向けマネジメントスキル向上研修を日本で継続開催
- キャリア自律促進のため、上司以外の管理職とも、キャリアに関する対話を持つことを可能にするキャリアメンタリングプログラムを日本で新たにスタート(2022年 266名受講)
- 国内外の資生堂グループ共通の基準となる「グローバルグレード制度」を導入
- 海外地域へのグループ共通賞与制度(One Shiseido Bonus Program)の導入
- エグゼクティブオフィサー・地域CEOをはじめ、リーダー層を対象とした本社・各地域の各種グローバルリーダーシップトレーニングを実施(2022年 162名)
- 自律的学習を推奨するラーニングプラットフォームとしてLinkedIn Learningのグローバル展開

グローバル受講者数(2022年 5,739名)

- グローバル人財を育てるグローバルモビリティポリシーの刷新とプログラム強化
- グローバルエンゲージメント調査の実施(2022年 肯定的回答率 65%)
- 若手社員がエグゼクティブオフィサーや部門長のメンターとなって意見交換するリバースメンタリングを日本で実施(2017年～2022年で累計892名の社員が参加)
- 女性リーダー育成の研修「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」を日本で実施(2017年～2022年で累計202名が参加)
- 女性役員と女性社員が直接キャリア開発について対話するメンタリングプログラム「Speak Jam」を日本で実施(2020年～2022年で累計117名が受講)

関連データ

		2020年	2021年	2022年	2023年
女性管理職比率[※8]	グループ全体	52.7%	57.5%	58.3%	58.1%
	日本	33.1%	34.7%	37.3%	37.6%
	海外	67.5%	70.3%	70.7%	72.0%
取締役・監査役[※9]	女性比率	46.2%	46.2%	46.2%	40.0%
	社外役員比率	53.8%	53.8%	53.8%	53.3%
エグゼクティブオフィサー[※9]	女性比率	25.0%	31.6%	35.3%	35.3%
	外国籍の比率	0.0%	15.8%	17.6%	17.6%
従業員の国籍(国・地域)[※10]		約100	約100	約100	
管理職のうち外国籍社員[※11]		2%	2%	2%	
管理職のうちキャリア採用(中途採用)社員[※11]		29%	30%	31%	
国内における外国籍の社員数と社員構成比率[※11]		467名(2%)	486名(2%)	443名(2%)	
国内におけるキャリア採用(中途採用)の実績[※12]		248名	271名	376名	
障がい者雇用率[※13]		2.21%	2.44%	2.62%	
社員一人あたりの平均教育研修時間[※14]		26.0時間	66.0時間	2023年中開示予定	
社員一人あたりの平均教育研修費用[※14]		43,936円	23,682円	2023年中開示予定	

※8　国内は各年1月1日時点、海外は前年12月末時点
※9　各年4月1日時点
※10　各年12月末時点
※11　国内資生堂グループ、各年1月1日時点
※12　各年年間実績、データは国内資生堂グループ採用実績
※13　各年6月1日時点、データは国内資生堂グループのもの。障がい者雇用率: 身体障がい、知的障がい、精神障がいを対象とし、障がい者雇用率を有効数字3桁で表記。
※14　資生堂グループ全体、フルタイム当量(Full-Time Equivalent: FTE)あたりのデータを示しています。フルタイム当量とは、パートタイム従業員や時短勤務の従業員がフルタイムの人員に換算したときに何人分に相当するかを表したものです。なお社員一人あたりの教育研修費用については、今年度より集計範囲を見直し、教育研修参加者の機会損失人件費を除外しました。同様の方法で過去に遡及し修正しています。

目次に戻る

価値創造

ビューティーイノベーション

3つのイノベーションの柱と、重要なアプローチ戦略のもとブランドイノベーション改革を進め、2030 R&D VISION「We are the engine of BEAUTY INNOVATIONS」を実現してまいります。

エグゼクティブオフィサー
常務
チーフイノベーションオフィサー(CIO)
チーフブランドイノベーションオフィサー(CBIO)
岡部 義昭

私がR&D（研究開発）責任者に就任した2021年から、資生堂では、生活者視点でブランドに貢献するR&Dを創り上げるため、ブランドイノベーション改革に取り組んでいます。2022年には、グローバルR&D会議の開催や、「リージョンイノベーションセンター（RIC）」が主体となり、その地域の生活者の最先端トレンドに寄り添うイノベーション創出活動をスタート、さらには原料規制対応や研究成果の活用といったグローバルで連携すべき活動を横断で推進するプロジェクトなどに注力し、日本の「グローバルイノベーションセンター（GIC）」と世界5カ所の「リージョンイノベーションセンター（RIC）」との連携強化を進めました。その結果、具体的な成果として「NARS」のライトリフレクティングファンデーションというグローバルヒット商品を生み出せたことは、R&Dチームにとって一つの大きな成功体験となりました。

しかし、あるべき姿と現状のギャップは未だ大きく、改革は道半ばです。改めて、私がやり遂げたいことを申し上げると、次の4つにまとめられます。

1. 生活者の期待を上回り、競合優位性の高いイノベーションを継続して生み出すR&Dに生まれ変わる
2. 循環型の価値づくりでサステナブルな社会実現に向け業界をリードする
3. 化粧品に次ぐ新領域・新カテゴリーに挑戦し、新たなビジネスを創出する
4. グローバルの最高の人財が集まるR&Dチームを創る

この考えのもと、2030 R&D VISIONとして「We are the engine of BEAUTY INNOVATIONS」を掲げ、「Skin Beauty INNOVATION」、「Sustainability INNOVATION」、「Future Beauty INNOVATION」という3つのイノベーションの柱と、「脱資生堂カルチャー」という重要なアプローチを戦略として策定しました。今後のR&Dは、この戦略のもと課題を一つひとつ解決し、ビューティーイノベーションを実現してまいります。ご期待ください。

2023年4月

社会と生活者が求める「本物」を提供し続けるための基礎研究力、価値創出力を磨き上げ、スキンビューティー No.1、さらには「Personal Beauty Wellness Company」を実現していきます。

エグゼクティブオフィサー
チーフテクノロジーオフィサー(CTO)
東條 洋介

資生堂の研究は100年を超える歴史を有し、マテリアルサイエンスや皮膚科学の研究実績、世界に先駆けた安全性専門部門など、イノベーション創出と安全性の原動力となってきました。技術と情報が溢れる現代社会において「信頼・本物」が求められていますが、まさに資生堂が培ってきた「科学的根拠に基づき本物を作る力」が改めて重要になっていると感じています。

そのため私はCTOとして、より高い生産性を実現するための最適なリソース配分や、機会獲得のための研究設定・戦略的連携先選定を加速することで基礎研究・シーズ開発研究の強化を図ります。同時に、新領域価値開発の強化に向け、インナービューティー、美容機器、肌・身体・こころの関係性の解明といった新ビジネスに寄与する研究成果や知見の創出と開発ケイパビリティ確立を確実に実行していきます。また、これらの基盤として、知的財産、研究成果や知見の創出・活用実績といった非財務指標の可視化による研究開発投資効果の最大化や、「ブランド価値開発研究所」との一気通貫体制を構築します。そして、価値創造と競争優位の源泉である人財にはこれまで以上に焦点を当てます。特に基盤研究領域は人財育成に時間を要するため、専門の研修システム構築、キャリア設計の支援を行っていきます。

こうした取り組みを通じ、スキンビューティー領域における世界No.1、さらには「Personal Beauty Wellness Company」を目指す資生堂として、「本物」を提供し続けるための基礎研究力、価値創出力を磨き、新たな価値提供を実現していきます。

2023年4月

R&Dと価値創造

R&Dは資生堂のイノベーション創出の基盤であり、価値創造ドライバーです。
長い歴史の中で、高い機能性と安全性の両立を通じ、強力な研究基盤を構築してきました。そして、皮膚科学、マテリアルサイエンス、感性研究といった強みに加えて、エイジングへのアプローチや紫外線対策など、常に新しいカテゴリーや市場を創造してきました。

一方、資生堂は業界屈指の研究開発力を十分にブランド成長に結び付けられていないという大きな課題を直視し、2021年からブランドイノベーション改革を進めています。チーフブランドオフィサー（CBO）を担っていた岡部のR&D責任者就任をはじめ、R&D全体の機能を統合・整理しました。基礎研究の成果・知見の可視化、独自の研究開発理念「DYNAMIC HARMONY」の制定、R&Dとブランドとの一気通貫体制の構築、R&D成果の積極的な対外発信などに取り組んでいます。

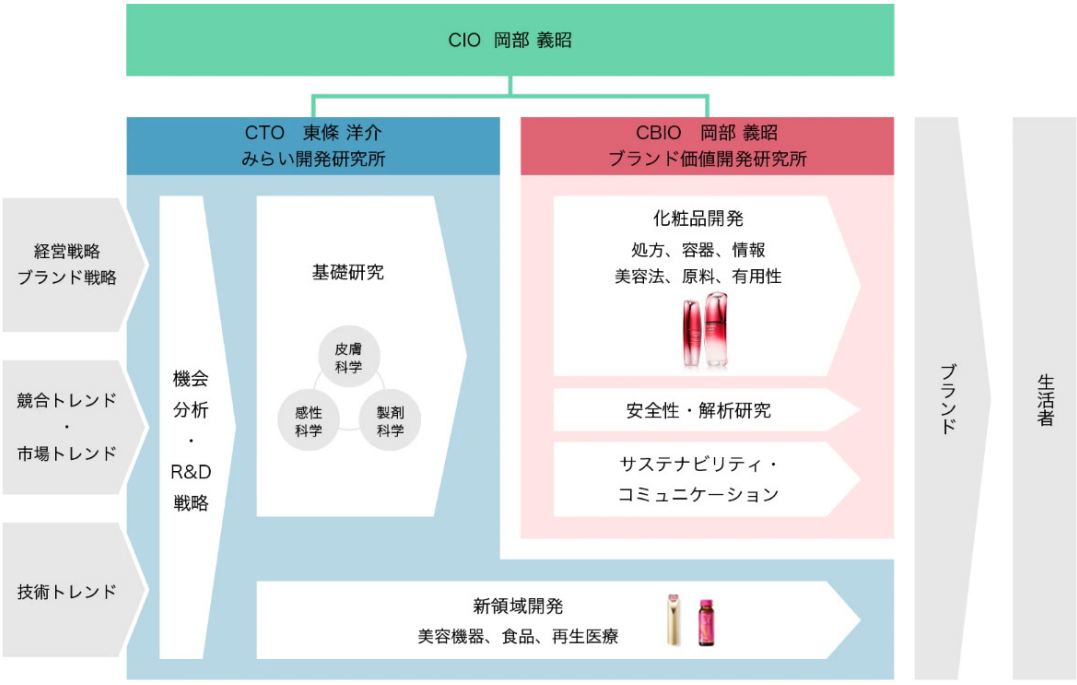
2022年までの2年間では、「DYNAMIC HARMONY」のもと、最大の強みである皮膚基礎研究の再強化をはじめ、グローバルブランド「SHISEIDO」や「アネッサ」に「サンデュアルケア技術[※1]」などの最新の研究成果を導入、インナービューティーなどの新領域への挑戦、大学や他業種との連携や、「グローバルイノベーションセンター（GIC）」と「リージョンイノベーションセンター（RIC）」の連携強化などが進みました。
引き続き手を緩めず改革を実行すべく、2023年には「Skin Beauty INNOVATION」、「Sustainability INNOVATION」、「Future Beauty INNOVATION」という3つのイノベーションの柱と、「脱資生堂カルチャー」という重要なアプローチを戦略として策定し、2030年のビジョンである「Personal Beauty Wellness Company」の実現を目指しています。

※1　紫外線をカットするとともに、太陽の光を美容効果のある光に変換する技術

研究開発体制

資生堂は、より質の高い価値の提供に向けた研究成果や知見の創出を強化するべく、2021年にR&D機能全体を整理・統合しました。ブランドと一体となってスピーディーな商品開発を担う「ブランド価値開発研究所」と、中長期のシーズを積極的に生み出すとともに新領域における価値創造・事業開発を行う「みらい開発研究所」に再編しています。2023年からは、エグゼクティブオフィサーの役割責任も再整理し、CIO岡部が全体統括とCBIOを兼務し「ブランド価値開発研究所」を、2023年にCTOに就任した東條を「みらい開発研究所」の責任者とする体制としました。

グローバルにおいては、世界各地の研究開発拠点がそれぞれで異なる現地市場のニーズを収集・把握しながら、地域特性を活かした商品・サービスの研究開発を実施していく「マルチハブ体制」を敷き、「グローバルイノベーションセンター（GIC）」と5カ所（中国（2拠点）、アメリカ、フランス、シンガポール）の研究拠点「リージョンイノベーションセンター（RIC）」を構え、それぞれの地域ビジネスへ貢献するイノベーションを生み出し、かつそれを他の地域でも活用し合えるようにしています。



グローバルのマルチハブ体制【2023年4月時点】

DYNAMIC HARMONY

資生堂では、多様な分析や社内外のヒアリングを通じてR&Dの強みや競合との差別化要因を導き出し、「DYNAMIC HARMONY」という研究開発理念を導き出しました。

資生堂R&Dが有する独自のアプローチは、一つの価値では決して定義できません。東洋と西洋、根本治癒と対症療法、漢方と施術、心と体――。一見、相反するように見える価値や両立するのが難しい価値を巧みに融合し、ダイナミックなハーモニーを生み出すことこそ、資生堂ならではの唯一無二の考え方です。この理念のもと、今後のR&Dは、「DYNAMIC HARMONY」に基づく研究アプローチを柱に据え、強みの可視化と外部との共有を図りながら、経営資源を集中して投下することでイノベーション創出を加速させていきます。また、これらの研究アプローチはこれまでの資生堂が積み上げてきた資産の一つであり、「DYNAMIC HARMONY」の歩みに終わりはありません。研究員全員のDNAとして、さらなる「DYNAMIC HARMONY」を創出し、資生堂の未来へと紡いでいきます。

DYNAMIC HARMONY				
Inside/Outside	Functionality/ Japan Quality	Science/ Creativity	Premium/ Sustainability	Individual/ Universal
体内と皮膚	徹底した機能性・安全性・安定性・使用性へのこだわり	人間の「主観性」と科学の「客観性」	付加価値（こだわり）と環境対応・共生	包括的データをもとにした個人最適化

新たに生まれつつあるアプローチ
Human / Earth：人と地球との新しい関係性

RELATED LINKS

DYNAMIC HARMONY

今後の戦略

資生堂は、「Personal Beauty Wellness Company」の実現に向けて、強みである皮膚科学、マテリアルサイエンス、感性科学を基盤に、さらにサステナビリティ、デジタルテクノロジー、インナービューティー、美容機器の領域に注力していきます。こうしたR&Dの方向性について、改めて以下の3つのイノベーションの柱と、重要なアプローチを戦略として策定しました。また、この戦略推進に向け、コアテクノロジーを設定し、2030年に向けたロードマップを描いています。

Skin Beauty INNOVATION

最も重要なイノベーションの柱であり、経営基盤の盤石化を図ることを目的としています。このイノベーションでは、まず資生堂の強みと市場規模を踏まえた競争優位のある、スキンケア、サンケア、ベースメイクを筆頭とする化粧品領域があります。さらにスキンケアの中でもトレンドとなっている新たなセグメントである欧米でニーズの高いダーマ領域や、新たな強み技術であるセカンドスキン技術の発展などで展開させていきます。さらに、化粧品以外のスキンビューティーのセグメントとして美容機器、インジェスティブルビューティー（食品等）などに、強みの応用を拡大します。社会や生活者の購買行動を先読みし、当社の最先端テクノロジーを活用することで、新美容習慣を創出していきます。

コアテクノロジー：化粧品処方技術、皮膚基盤研究、感性研究、マテリアル研究、など

Sustainability INNOVATION

サステナブルな社会の実現に向け、経済価値と社会価値を融合した、循環型の価値づくりで業界をリードすることを目的としたイノベーションの柱です。
資生堂の社名の由来である「万物資生」に基づき、原料・処方・パッケージをより一層サステナブルなものにするとともに、他社との協業による新たな循環型の価値づくりを実現していきます。2022年には積水化学工業（株）、住友化学（株）との協業により、プラスチック製化粧品容器における新たな循環モデル構築に向けた取り組みをスタートしました。また、2023年には、プラスチック製容器を収集・再生する循環型プロジェクト「BeauRing」を立ち上げ、（株）ポーラ・オルビスホールディングスとともに、実証試験を開始しました。こうした取り組みを加速すると同時に、化粧品として欧米を中心にトレンドとなっているカテゴリーである、クリーン処方技術など、関連する領域を拡大します。

コアテクノロジー：サステナビリティ（循環型システム・原料・処方・パッケージ）、クリーン、など

RELATED LINKS

2022年7月6日ニュースリリース：3社協業によるプラスチック製化粧品容器の新たな循環モデル構築に向けた取り組みを開始

2023年2月10日ニュースリリース：資生堂、プラスチック製容器の新循環モデル「BeauRing」の実証試験を開始

Future Beauty INNOVATION

データサイエンスと測定による新たなスキンビューティー体験など、生活者の期待を大きく超える、化粧品に次ぐ新領域・新カテゴリーを創出するイノベーションの柱です。中長期的な企業成長を目的としています。
例えば、新たな診断領域では、肌・身体・こころの関係性を解き明かすことで、化粧品だけではない幅広いソリューションの提供を目指しています。そのための研究基盤として、2022年には弘前大学と新講座を開設したほか、(株)DeNAライフサイエンスとデータ解析に関する連携を開始するなど、ビッグデータの取得と解析に取り組んでいます。

コアテクノロジー:肌・身体・こころの関係性の解明、など

RELATED LINKS

2022年8月5日ニュースリリース:資生堂、弘前大学 大学院 医学研究科に共同研究講座「ビューティーウェルネス学研究講座」を開設

2022年11月25日ニュースリリース:資生堂とDeNAライフサイエンスがデータ解析に関する包括連携協定を締結

リージョンイノベーションセンター(RIC)との連携、および脱資生堂カルチャー

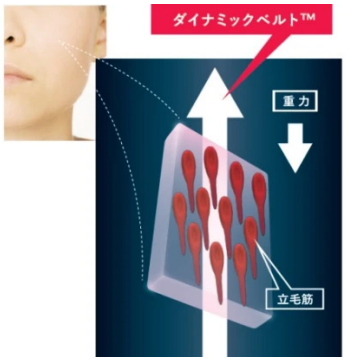
こうした戦略アプローチを実現するためには、従来の日本中心の価値開発から脱却し、ダイバーシティに富んだR&Dチームをつくり上げ、イノベーションを加速していくことが重要です。資生堂が強みとしてきた化粧品領域をこれまで以上に磨き上げるとともに、各地域の知見と強みを活かした「リージョンイノベーションセンター」発のイノベーションを創出していきます。例えば、米国ではクリーン処方、欧州ではサステナビリティやマイクロバイオーム、中国ではメディカルビューティーなどがキーワードとして挙げられます。そして、大学等研究機関・異業種・スタートアップとの共創もこれまで以上に力を注ぎ、連携先の価値創出のプロセス・知見なども学び、取り入れていきます。2022年の慶應義塾大学先端生命科学研究所との包括連携協定はその一例で、イノベーション創出だけでなく人財育成も目的とした本協定により、従来の枠にとらわれない新たなR&Dリーダー人財を輩出していく考えです。

また、研究開発費については、今後も売上高比率で3%程度を投資していきます。「DYNAMIC HARMONY」のもと、ブランドコンセプトとサイエンスを組み合わせ、重点分野へ資源を集中して投下し、製品化プロセスのスピードを向上させるほか、研究成果の幅広い活用によるROIの最大化を図っていきます。

研究開発事例

「DYNAMIC HARMONY」の理念に基づき、続々と研究プロジェクトが進展しています。
2022年に発表した主要な研究開発事例を紹介します。

顔の見た目の老化を肌内部から明らかに「Inside/Outside」
ダイナミックベルト™　～たるみ領域の最新知見～



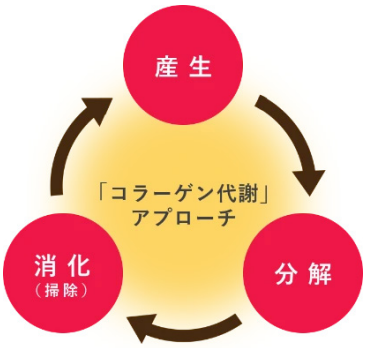
- 資生堂が研究成果を積み上げてきた「抗重力サイエンスV」（アンカー構造、真皮の空洞化現象、線維芽細胞ネットワークの発見など）の最新知見
- 本研究成果を含む、「抗重力サイエンスV」の知見は、IFSCC [※3]大会にて4大会連続で最優秀賞を受賞
- 重力による肌の変形に抵抗するシステムとして、立毛筋の流れ「ダイナミックベルト™」に着目
- 加齢による立毛筋の衰えが原因で「ダイナミックベルト™」が消失することで肌の「たるみ」が生じることを発見

※3　The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists（国際化粧品技術者会連盟）の略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関

RELATED LINKS

2022年10月20日ニュースリリース：資生堂、皮膚の抗重力システム「ダイナミックベルト™」を発見

皮膚内部で働く免疫細胞から皮膚老化へアプローチする「Inside/Outside」
マクロファージバランス　～コラーゲン代謝を生むメカニズム～



- 資生堂40年のコラーゲン研究と免疫研究の融合による発見
- M1/M2という2つのタイプのマクロファージバランスと皮膚老化の関係性を解明（2022年 日本抗加齢医学会総会で発表し、最優秀演題賞を受賞）
- コラーゲンの「産生」から「代謝」アプローチにシフトし、変性コラーゲンを消化するM2マクロファージに着目
- IL-34因子のコントロールによりマクロファージバランスを整え新たなビューティーケアを提案する

RELATED LINKS

2022年4月8日ニュースリリース：資生堂、老化によるマクロファージのバランスの崩れがコラーゲン代謝に影響することを発見

2022年10月20日ニュースリリース：資生堂、表皮由来IL-34の減少によりマクロファージバランスが崩れることを発見

サステナブルでありながら、化粧品の高級感もあきらめない「Premium/Sustainability」
LiquiForm®　～サステナブルパッケージ100%への容器イノベーション～

- 容器包装分野の2025年目標「サステナブルパッケージ100%」の主要アクションとして、充填時に中味となる液体で容器を成型する「LiquiForm®」技術を採用し、サステナブルな化粧品つけかえ容器を開発
- 充填前の空容器の運搬が不要、かつ運搬時の破損・変形の懸念がないため容器を薄く設計でき、CO_2排出量やプラスチックの量を削減
- 「LiquiForm®」技術を駆使したリサイクル可能なつけかえ容器と、向上した耐久性と美しさを持つ本体容器にて、サステナブルな化粧体験を提供
- サプライチェーン全体で、当社の標準的な従来のつけかえ容器（同容量）に対して約70%のCO_2排出量削減を実現
- 世界で初めて化粧品に採用した商品を「SHISEIDO」から2023年3月に発売

RELATED LINKS

2022年10月22日ニュースリリース：世界初、資生堂、「LiquiForm®」を採用しサステナブルな化粧品つけかえ容器を開発

2022年11月30日ニュースリリース：再生。新生SHISEIDO オイデルミン発売。

サイエンスの力で機能性成分を肌へ浸透させる「Inside/Outside」
ヒアルロン酸分子の大きさを調節する「モレキュシフトテクノロジー」

- ヒアルロン酸研究の長い歴史を活かし、高分子量ヒアルロン酸を、その機能を損なうことなく肌に浸透させる方法を開発
- ヒアルロン酸分子が大きく広がる原因である電荷を化粧品成分でコントロールすることで、ヒアルロン酸のサイズを縮小化し浸透を高めることに成功
- 再度ヒアルロン酸のサイズを大きくし、保水力を復活させ、ヒアルロン酸本来の機能を発揮させることにも成功
- ヒアルロン酸分子のサイズを調節する「モレキュシフトテクノロジー」を2022年10月「SHISEIDO」から発売の商品に搭載（欧州では2022年9月に先行発売）

RELATED LINKS

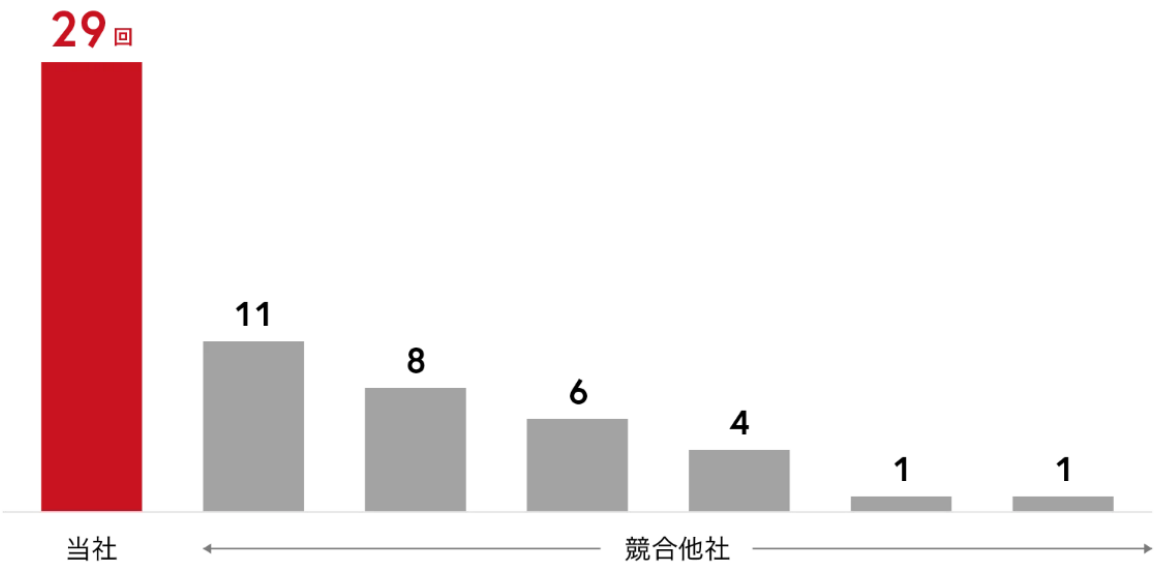
2022年6月28日ニュースリリース：美容液は分子の時代へ。ヒアルロン酸を届ける、独自のモレキュシフトテクノロジー搭載。

関連データ

	2020年	2021年	2022年
IFSCC大会での受賞[※4]	口頭発表・基礎部門 最優秀賞	口頭発表部門 最優秀賞	ポスター部門 入賞
研究開発費[※5]	270億円[※7] （売上構成比 2.9%）	256億円[※7] （売上構成比2.5%）	267億円[※8] （売上構成比2.5%）
研究員数[※6]	約1,200人	約1,200人	約1,200人

※4　The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists（国際化粧品技術者会連盟）の略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関
※5　年間実績
※6　12月末時点（研究スタッフ含む）
※7　日本基準
※8　IFRS

IFSCC大会での受賞数　国内/海外他社比較 [※9]



※9　2022年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数。数字には奇数年に開催されてきた「IFSCC Conference」における受賞回数含む

目次に戻る

価値創造

価値創造の歩み

資生堂の価値創造において、

「多様なプロフェッショナル人財」や「ビューティーイノベーション」は、

特に重要な経営資源です。

これらは、長い歴史の中で進化と研鑽を積み重ね、

資生堂ならではの価値創造の源泉となるとともに、

今後も成長を続けるための「価値創造ドライバー」となっています。

完全版の統合レポートはこちら

本テキスト版PDFは、利便性向上のため、ウェブ上で公開している統合レポート2022を簡易的に再編集したものです。完全版は上記より閲覧ください。

創業

価値創造の歩み

経営の歩み

1910s~30s
ビジネスモデルの礎を確立

1950s~
グローバル各地域拠点の確立

人財の歩み

1980s~
女性社員の活躍、
多様な働き方に合った労働環境整備

1993~
ジョブエントリー(社内公募)制度導入

イノベーションの歩み

1916~
研究体制の礎を確立

1948~
近代科学の領域を取り入れた化粧品開発へと発展

1960s~
物理化学、皮膚科学、毛髪研究に注力

1976~
研究実績の世界的評価獲得

1989~
「マサチューセッツ総合病院／ハーバード医科大学付属皮膚科学研究所(CBRC)」をアメリカ・ボストンに開設

2002~
中国に研究所を開設

2014
魚谷が外部出身者として初めてCEOに就任
中長期戦略「VISION 2020」を策定

VISION 2020

6つの地域と
ブランドカテゴリーをかけ合わせた
マトリクス型グローバル経営体制開始

「PEOPLE FIRST」を主要戦略として位置づけ
グローバル本社において英語公用語化
国内女性管理職比率30%達成

ビューティーウェルネス領域の強化
デジタル・AI活用の強化

MISSION
DNA
PRINCIPLES

2019
企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を策定

2021
中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定

WIN 2023
and Beyond

高収益構造への転換を目指す
スキンビューティーへ注力
成長基盤の再構築

人財投資の強化
社会へのD&I加速

DYNAMIC HARMONY制定
R&D体制改革

2022
創業150周年

2023
中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定

SHIFT 2025
and Beyond

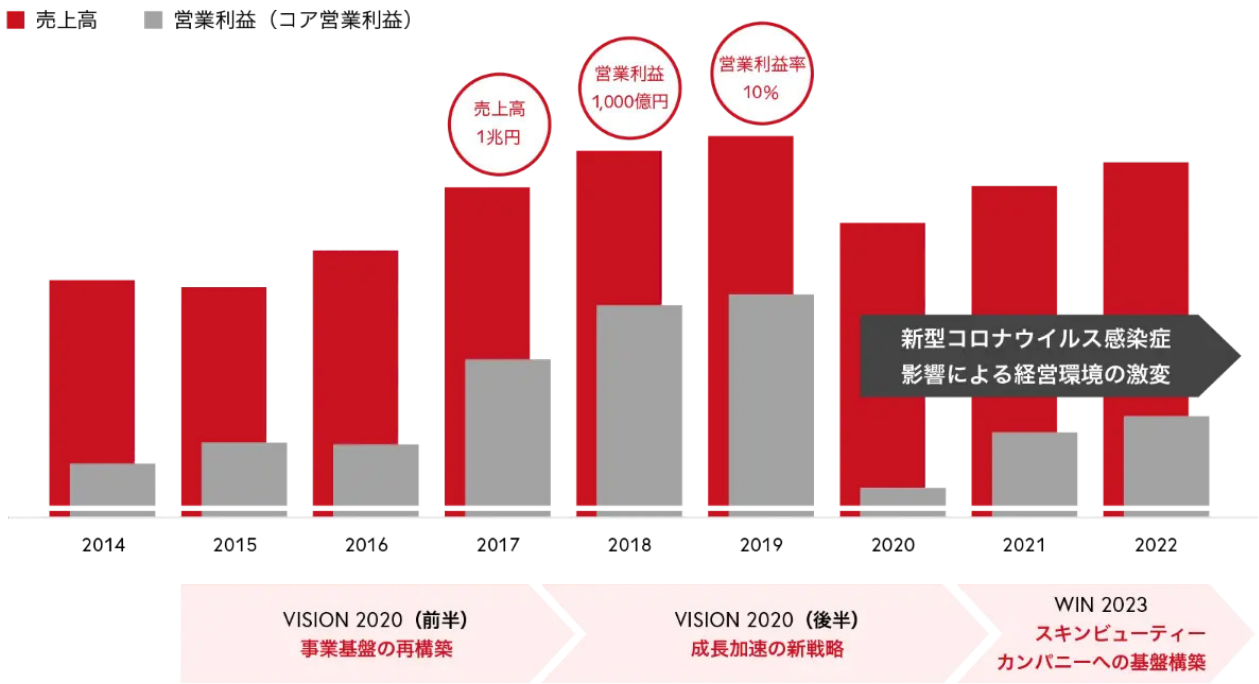
2030

PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY へ

中長期戦略

これまでの経営計画と2022年実績

VISION 2020とWIN 2023



資生堂は、100年先も輝き続ける企業となるための原型をつくるため、2015年に中長期戦略「VISION 2020」をスタートしました。「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」の実現に向け、ブランド戦略では、「プレステージファースト」戦略として資生堂が強みを持つ高価格帯のスキンケア・メイクアップ・フレグランスに経営資源を投下しました。
また、持続的な成長基盤となる研究開発(R&D)、サプライネットワーク、デジタル、ITの強化を図るとともに、「Think Global, Act Local」の考え方のもと、各地域本社に幅広く責任と権限を委譲する、地域とブランドカテゴリーをかけ合わせたマトリクス型のグローバル経営体制を構築しました。
これらの取り組みにより、「VISION 2020」の2020年目標に対しては、2017年には売上高目標(1兆円超)を3年前倒しで、2018年には営業利益目標(1,000億円)を2年前倒しで達成し、営業利益率目標(10%)は2019年に実現しました。

こうして順調な成長を続けてきた資生堂ですが、2020年には新型コロナウイルス感染症の影響により、急速に事業環境が変化し、複数の経営課題が顕在化しました。生活者の価値観や購買行動の変化を踏まえたビジネスモデルの転換が急務となり、高粗利率をベースとした高い固定費の事業損益モデルの見直し、欧米の収益性改善、インバウンド需要への依存度引き下げなどが重点課題となりました。
2021年には、こうした課題と外部環境分析を踏まえ、「Personal Beauty Wellness Company」を目指す2030年のビジョンと、その道筋の第1弾となる中期経営戦略「WIN 2023」(2021～2023年)を策定しました。

「WIN 2023」では、スキンビューティーカンパニーとしての基盤確立に向け、高収益構造への転換を図るべく、営業利益率15%実現に向けた事業構造改革を実行し、事業ポートフォリオの再構築、コスト競争力の強化、生産性・効率性の改善などの課題に取り組みました。
ブランド戦略においては、資生堂が強みを持ち、かつ市場としても発展が期待されるスキンビューティーに経営資源を集中投下し、ブランドの育成とポートフォリオの拡充、新たな事業の開発を図りました。2023年目標として、スキンケア売上高構成比を80%と設定し、2022年には70%を超える水準まで拡大することができました。
また、成長基盤の再構築に向けては、デジタル変革を重点戦略とし、ビューティーテクノロジーによる診断の拡充や、Eコマース・オムニチャネル化の加速、データ分析とデジタルマーケティングを強化するとともに、デジタル人財の獲得・育成、組織体制の強化、パートナー企業との協働などを加速しました。その結果、Eコマース売上比率は2023年目標の35%に対し、2022年には33%まで拡大しました。加えて、研究開発分野では、2021年1月に刷新した研究開発体制のもと、R&D理念「DYNAMIC HARMONY」を制定し、イノベーション創出に向けた戦略に取り組むほか、サプライネットワークでは、国内新3工場(那須・大阪茨木・福岡久留米)の稼働開始など、生産・物流体制の強化に努めました。

こうした取り組みにより、収益性、財務基盤の改善を果たした一方、新型コロナウイルス感染症の影響が続く日本および中国市場の回復の遅れなどにより、2022年の売上高・利益は引き続き厳しい状況が継続しています。

これまでの経営計画と2022年実績

	VISION 2020(前半) **事業基盤の再構築**	VISION 2020(後半) **成長加速の新戦略**	WIN 2023 **スキンビューティーカンパニーへの基盤構築**
ブランド戦略	**プレステージファースト戦略** ・グローバルプレステージ領域に選択と集中、ポートフォリオ強化 ・マーケティング・イノベーション投資強化 ・マルチチャネル展開	**プレステージファースト加速** ・ブランド・事業のさらなる選択と集中 ・新領域の開発、DXの加速 ・イノベーションの投資強化	**スキンビューティーフォーカス** ・ブランド育成・ポートフォリオ拡充 ・他社とのイノベーション協業 ・インナービューティー事業開発
マネジメント・組織	**グローバル経営体制の構築** ・地域×ブランド マトリクス型経営体制をスタート、各地域本社社長に責任・権限を委譲、機動的な意思決定の実行 ・「センター・オブ・エクセレンス[※]」の導入	**世界で勝つ人財・組織戦略** ・PEOPLE FIRST加速 ・グローバル経営体制の進化 ・ESG経営の進化	**成長基盤の再構築** ・サステナビリティを中心とした経営への進化 ・デジタル事業モデルへの転換・組織構築 ・人財・組織のさらなる多様化
構造改革	**成長基盤の再構築** ・コスト構造改革 ・デジタル事業モデルへの転換 ・人財・組織の多様化	**グローバル経営体制のさらなる進化** ・生産・供給体制強化 ・欧米の収益改善 ・SKU削減	**高収益構造への転換** ・事業構造改革 (事業規模2,000億円超) ・コスト競争力強化・生産性向上

※　スキンケアは日本、メイクアップとデジタルは米州、フレグランスは欧州といった、各カテゴリーで世界の最先端の地域において当社のグローバルな戦略立案、商品開発をリードする機能

投資と構造改革の変遷

※ First One Connected and Unified Shiseido

「VISION 2020」を開始した2015年以降の改革で、資生堂は選択と集中、および実行スピードを重視した投資と構造改革を進めてきました。

設備投資においては、「プレステージファースト」および「スキンビューティーフォーカス」といった成長戦略を踏まえ、生産・物流体制の強化に向け、「那須工場」（2019年12月稼働）、「大阪茨木工場および西日本物流センター」（2020年12月稼働）、「福岡久留米工場」（2022年5月稼働）を設立しました。いずれもスキンケア製品の生産工場で、供給力拡充、内製化の進展と生産効率向上、環境対応の強化を図りました。
同時に、研究開発においても集中的な強化を図るべく、横浜に「資生堂グローバルイノベーションセンター（呼称「S/PARK エスパーク」）」を（2019年4月）、上海の美容・健康産業特区「東方美谷」には中国イノベーションセンター（2021年10月）を設立しました。

マーケティングやR&Dへの投資は、資生堂が成長するための生命線です。「VISION 2020」および「WIN 2023」では、収益性改善や構造改革に尽力する一方、ブランドの選択と集中を進め、中長期的なブランド価値向上に向けた積極的な投資を続けてきました。店頭カウンターの刷新、お客さまとのタッチポイントの強化、サンプル提供やプロモーション活動に加え、EコマースやSNSを活用したデジタルマーケティング、グローバル基幹システムの構築など、DX投資も加速しました。DX分野では、2021年に日本地域のDXを担う戦略機能子会社、資生堂インタラクティブビューティー（株）をアクセンチュア（株）と合弁で設立したほか、グローバル基幹システム「FOCUS」についても2024年上期までの全地域導入に向け、確実に進捗しています。
R&Dについては、スキンケアブランドを中心とした商品開発と、資生堂が強みとする基礎研究に注力しました。研究開発費も積極的に増加させ、「VISION 2020」前半3カ年では2%台前半程度であった研究開発費率を、「WIN 2023」において中期的に3%程度を目途に拡大する方針を公表しました。

構造改革においては、「VISION 2020」前半3カ年で負の遺産の処理として、健全な成長を実現するための基盤整備に尽力しました。まず、積年の課題であった中国・アジアにおける流通在庫の適正化を推進しました。あわせて、欧米でのバックオフィスの統合やシステム統合などを進めるとともに、コスト構造改革も継続的に進めました。
そして、「WIN 2023」ではプレミアムスキンビューティー領域に経営資源を集中すべく、「事業ポートフォリオ再構築」、「収益性改善」、「デジタル変革」を柱とするグローバルトランスフォーメーションを推進。パーソナルケア事業譲渡をはじめ、「Dolce&Gabbana」のグローバルライセンス契約解消、プレステージメイクアップ3ブランド（「bareMinerals」「BUXOM」「Laura Mercier」）の譲渡など、事業規模2,000億円を超える構造改革を実行しました。これらにより、今後の成長に向けた収益基盤を確立することができました。

2022年の業績概況

(億円)	2021年	構成比	2022年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比[※1]
売上高	10,100	100%	10,674	100%	+574	+6%	△4%	+1%
コア営業利益	426	4.2%	513	4.8%	+88	+21%		
非経常項目	580	5.7%	△48	△0.4%	△628	-		
営業利益	1,006	10.0%	466	4.4%	△540	△54%		
税引前利益	991	9.8%	504	4.7%	△487	△49%		
法人所得税費用	497	4.9%	128	1.2%	△368	△74%		
当期利益[※2]	469	4.6%	342	3.2%	△127	△27%		
EBITDA [※3]	945	9.4%	1,024	9.6%	+79	+8%		

※1　為替影響および事業譲渡影響を除く
※2　親会社の所有者に帰属する当期利益
※3　コア営業利益＋減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)

年間を通じて新型コロナウイルス感染症の感染拡大、ゼロコロナ政策等、不透明な環境により前年比減収となった中国を、好調な欧米・トラベルリテールがカバーしました。日本では、中価格帯の市場が下期から回復基調となったものの、上期の回復遅れの影響もあり、年間では前年並みとなりました。Eコマース売上は、中国最大のEコマースイベント「ダブルイレブン」の市場が鈍化したものの、ハイプレステージブランド・商品ラインを中心に健闘し、全体でプラス成長を実現しました。ブランド別には、「クレ・ド・ポー ボーテ」が効果効能の訴求強化により、主に中国のハイプレステージ市場の堅調さを確実に捉えたほか、「NARS」「narciso rodriguez」は新商品がグローバルで力強い成長を維持し、全体をけん引しました。
この結果、売上高は前年比5.7%増の1兆674億円、為替および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比0.9%の増収となりました。

コア営業利益は、88億円増益の513億円となりました。中長期の持続的な成長に向けた100億円の戦略的追加投資を計画通りに実行し、すでに一部では効果が発現したほか、全社横断での機動的なコストマネジメントの継続推進、構造改革に伴う固定費の低減、円安による為替影響などが主な要因となります。
親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年比127億円減益の342億円となりました。2021年はパーソナルケア事業の譲渡益などにより、非経常項目に580億円の利益が計上されていた一方で、2022年はパーソナルケア生産事業譲渡に伴う減損損失を、プロフェッショナル事業の譲渡益などが一部相殺し、非経常項目が48億円の損失となったことが要因です。

目次に戻る

中長期戦略

SHIFT 2025 and Beyond

2030年に目指す姿

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」を目指し、2030年、そしてその先の未来に向けたビジョンとして「Personal Beauty Wellness Company」を掲げています。

資生堂が実現したい社会は、「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」です。これは、一人ひとりが尊重され、誰もが活躍できる多様性に富んだ社会であり、それを実現するためには持続的に「美」を楽しめる地球環境が必要です。そのため、資生堂は、生活者一人ひとりのスキンビューティーとウェルネスを融合する企業体になるとともに、サステナビリティ活動を推進することで社会から最も信頼されるビューティー企業になることを目指しています。

生活者の価値観としては、健康や自分らしい美への関心が高まり、これらと密接に関係する「肌の健康」に対する意識が一層高まると予想されます。その中で資生堂は、サイエンスに裏付けられたスキンケアやサンケアをはじめ、クリーン、ナチュラル、ダーマなどの新しいコンセプトにも注力します。同時に、スキンケアの知見・研究開発力を活かし、メイクアップやフレグランス、美容機器などの価値を広げるとともに、インナービューティーやインジェスティブル、ウェルネスといった領域も開拓し、新しい健康美の価値を届けていきます。
また、これらの価値をお客さま一人ひとりの嗜好に合わせたビューティー体験として提供していくべく、多様なデータ・コンテンツを取り込んだデジタルプラットフォームの構築、データドリブンな事業活動も加速していきます。

戦略策定の背景

中期経営戦略「WIN 2023」

成果

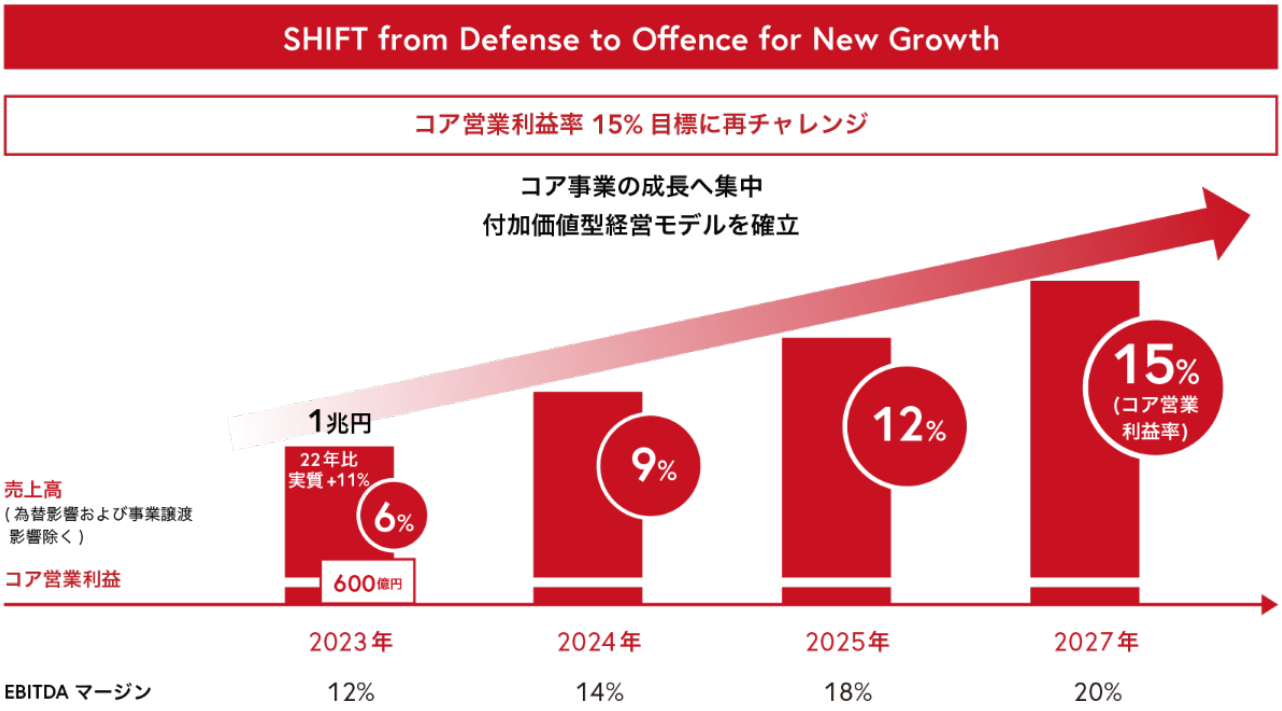
- 収益性を高める「選択と集中」
  - 不採算・非中核事業の売却や撤退による構造改革
  - 長年の懸案であった欧米収益性の改善
  - スキンビューティー売上比率の拡大
- DX の加速と FOCUS 導入
- 最先端の工場・物流体制の構築
- 強固な財務基盤の確立

積み残した課題

- 日本事業の成長性回復の大幅な遅れ
  - 長引くコロナ感染・マスク生活からの脱却
  - ブランド・市場実行力・組織・コスト構造の見直し
- 中国のコロナ影響による経済減速の見極め
- 世界におけるインフレ進行と原材料費の高騰
- ウクライナ等の地政学リスク

資生堂は、ビジョン達成に向け、2021年から中期経営戦略「WIN 2023」を推進してきました。スキンビューティー領域への「選択と集中」を進め、事業規模2,000億円を超える構造改革を実行するとともに、長年の懸案事項であった欧米事業の収益性改善を図りました。DXやイノベーション、生産・物流面の強化も進めました。
しかし、売上・利益ともに構成比が大きい日本事業がコロナ禍で苦戦。市場回復が大きく遅れるほか、再生に向けて事業構造を抜本的に見直す必要が生じました。中国事業についても、コロナ影響による経済減速の影響を大きく受けることとなりました。
また、世界的なインフレの進行や原材料費の高騰、地政学リスクなど、急速に高まるグローバルリスクへの対応も重要になります。
こうした状況を踏まえ、資生堂では2023年に新たな中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定しました。

「SHIFT 2025 and Beyond」の概要



「SHIFT 2025 and Beyond」では、これまでの成果・課題を踏まえ、「SHIFT from Defense to Offense for New Growth」をテーマに積極的な投資を実行し、売上成長を果たすことで、2027年までに「WIN 2023」で掲げた営業利益率15%の達成に改めてチャレンジします。
コア営業利益率[※1] 15%という目標は、世界で戦っていくうえで不可欠な収益性水準と考えており、2027年に当該目標に到達すべく2025年にはコア営業利益率12%の達成を目指します。
2025年までの3年間は、当社のグローバルで通用するブランド・イノベーション・サービスという無形の資産をより先鋭化し、他に類を見ないユニークな価値をさらに高めるとともに、高い品質・安全性を維持することで、高粗利益の事業構造とプレミアムな価格を実現する付加価値型経営モデルを確立していきます。

戦略上の重点領域は、ブランド、イノベーション、人財であり、これらへの積極投資による、継続的な安定成長の実現と高収益構造への転換を目指します。
最重要市場となる日本事業では、スキンビューティー領域への積極投資を図り、これまで取り組んできた愛用者基盤確立やコスト構造改革を加速し、2025年には500億円を超えるコア営業利益の達成と、健全な事業体制確立を目指します。販管費率については、2025年には60%台前半の達成をターゲットとします。
中国事業では、激化する競争を着実に勝ち抜くため、量から質を重視するマーケティング改革を通じて持続的な成長基盤構築を進めるとともに、ブランドポートフォリオの拡充や新領域開発を進めます。また、ブランドミックスの改善、DX強化、拠点・店舗の最適化などを通じて、2025年までに5ポイントのコア営業利益率改善[※2]を目指します。

※1　2022年度第1四半期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用。コア営業利益=営業損益－非経常項目
※2　2022年対比、社内取引価格(Transfer Price)の変更影響等を除く

将来の有望市場と捉えるアジアパシフィック事業では、プレステージブランドの強化などを通じて事業基盤を構築、世界最大のビューティー市場であり、次なる成長の柱として位置づける米州事業では、「NARS」、「SHISEIDO」、「Drunk Elephant」をコアブランドとして継続強化するとともに、現地イノベーションを促進し、独自の成長基盤確立を進めます。構造改革を経て収益性が改善した欧州事業では、スキンケアポートフォリオの充実を図るとともに、フレグランス事業の収益貢献を推し進めます。また、サステナビリティへの消費者の関心を捉え、「Ulé」、「Gallinée」に積極的に投資し、将来的にはグローバルブランドへの発展を目指します。トラベルリテール事業では国際的な旅行者数の回復を捉えるとともに、海南島・プレステージブランドへの投資を強化し、旅行者向けの独自価値を訴求していきます。

同時に、将来に向けた新市場として、インナービューティーやインジェスティブルといった新領域の開拓にも取り組んでいきます。

積極投資により継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換

さらなるグローバル事業成長へ

- 日本の再成長による収益基盤の再構築
- 中国で勝ち抜く（中国事業、トラベルリテールアジア）
- 米州を次なる成長の柱として成長基盤構築
- 将来に向けた新市場開拓

戦略のポイント

DXの継続強化

DXは引き続き、「Global No.1 Data-Driven Personal Skin Beauty & Wellness Company」というデジタルビジョン実現を目指し、取り組みを加速します。2025年のEコマース売上比率は40%、媒体費に占めるデジタル比率は90%を目指し、同時に社員のデジタル能力向上を目標として掲げます。

生活者データの拡大、CRMプログラムによるライフタイムバリューの最大化とパーソナライゼーションの推進を図るとともに、イノベーション面でも、オンライン・オフライン両方で AI を活用した肌診断や新たなビューティーテック体験を提供していきます。これらの活動の原動力となる人財についても、デジタルリテラシーの向上に加え、ブランドと地域に特化したデジタル・データ専門知識の確立・習得を図るほか、最新テクノロジーを活用したマーケティングとブランド構築をサポートしていきます。

統合基幹システムの構築・導入を通じた業務変革プロジェクト「FOCUS」については、米州、アジア、中国ではすでに導入が完了しており、2024年上期までに、すべての地域で導入を完了し、グローバルでのデータ、プロセス、システムを標準化させる予定です。また、第2フェーズでは2025年末までにすべての工場、研究開発拠点で「FOCUS」を導入し、データ標準化によるプロセス効率化を図る計画です。
なお、こうした取り組みを進めるにあたり、組織体制の刷新も図っており、2024年にグローバルOne IT組織を構築し、自社開発力を強化していく予定です。

Global No.1 Data-Driven Personal Skin Beauty & Wellness Company を目指す

	Eコマース売上比率	媒体費に占めるデジタル比率	デジタル能力向上
2025年 目標	40%	90%	SHISEIDO+ DIGITAL ACADEMY 40%
2022年 実績	33%※	84%	8,300人 20%

※ 事業譲渡影響を除く

全社員に占めるデジタルアカデミー受講者比率

社会から最も信頼されるビューティー企業へ

世界で最も信頼されるビューティーカンパニーを目指し、「美」を通じたサステナビリティ活動に注力していきます。

まず、環境への取り組みとしては、現在、CO_2排出量や水消費量の削減は順調に進展しており、Scope1・2およびScope3の2030年目標の達成に向けて一層の活動強化を図るほか、サステナブルな容器使用についても2025年の100%達成[※3]を目指します。
こうした中、象徴的な事例となるのが、日本独自の取り組みである「つめかえ・つけかえ」容器の拡充です。特に取り組みが進んでいる「エリクシール」の化粧水では、容器の軽量化や「つめかえ・つけかえ」容器への転換により、プラスチック使用量は85%、CO_2排出量は50%以上の削減につながると算出しています。「エリクシール」では「つめかえ」容器の使用比率は日本では50%を超えるなど成果は大きく、こうした慣習・文化を世界に広げていきたいと考えています。

ダイバーシティ＆インクルージョン(D&I)については、日本社会全体のジェンダー平等実現を目指すリーディングカンパニーとして、自社での取り組みをさらに進化させ、女性活躍のための支援活動に注力していきます。社内の取り組みとしては、2030年までにあらゆる階層で、機会均等の象徴である男女比率50:50を目指します。そして「資生堂D&Iラボ」では、多様な人財が持てる力を発揮することで、異なる価値観や考え方が新たなイノベーションを生むまでのプロセスを検証し、企業成長への因果関係の実証を目指します。また、これらの研究で得られた知見は自社内だけでなく社外にも公表することで、D&Iの実現による日本経済の成長促進へ貢献していきます。

※3　プラスチック製容器について

目次に戻る

中長期戦略

日本事業の挑戦と進化

取締役
エグゼクティブオフィサー
常務
日本地域CEO
直川 紀夫

**“改革の成果は着実に表れています。
成長軌道への復活、資生堂の価値創造をリードする事業として
アジリティ（変化への対応力とスピード）を重視した改革を
続けていきます。”**

Q1. グループCFOやチーフサプライネットワークオフィサーなどを歴任されてきた立場から、日本事業はどのような位置づけにあり、またどのような役割を担っていると捉えていますか。

A. これまでも、これからも、資生堂の価値創造をリードする事業です。

新型コロナウイルス感染症の影響が長引き、苦境にあるとはいえ、日本事業の本来的な役割は、これまでも、これからも大きくは変わりません。
財務面と価値創造面、この2つの側面で説明すると、財務面では、日本事業は高い収益性によって利益、キャッシュを生み出す役割があります。100年以上の事業の積み重ねにより、強固なブランド力やお得意先さまとの信頼関係を持ち、資生堂全体の利益の中でも多くの割合を占めてきました。コロナ以前の10年間を見ても、営業利益率は1桁後半～20%の間で推移してきました。日本市場が成熟市場であることを踏まえると、日本事業では高い売上成長以上に、安定的な利益を確保し続けることが重要です。

価値創造面では、資生堂が日本発の企業であり、世界のお客さまも日本の高い品質や日本発の価値を期待していることから、日本事業は価値の源泉であり続け、新たな価値を創造し世界に発信していく責任があります。投資家・アナリストの方々と対話をすると、特にこの側面における期待度が高いと感じます。
資生堂の価値創造は、厳格な社内基準に裏打ちされた高い品質、そして資生堂創業以来の思想である、東洋と西洋、アートとサイエンスなど、異なる価値を融合して新たな価値を生み出す力が根源です。これは、古くから研究開発、品質検査、デザイン・広告制作などの機能を社内で磨いてきたからこその価値であり、これらを外部の知見・技術と組み合わせることで、さらなる進化を遂げられるはずです。

Q2. 日本事業の経営において、直川さんが重視していることは何でしょうか。

A. 最も重要なのは変化への対応力とスピードです。

コンシューマービジネスにおいては、先行き不透明な状況の中でも、環境の変化に合わせたお客さまの需要変化や期待をいかに迅速に捉え、柔軟な商品開発・価値提供をしていくかが重要です。

例えば、商品企画提案から約４カ月後に発売し、大ヒット商品となった「マキアージュ」のマスクにつきにくい日中用色つき美容液。私は商品企画提案時にチーフサプライネットワークオフィサー、2020年11月の発売時は日本地域COOでした。資生堂は通常、商品企画からはじまり、原材料検証から品質検査、生産設計など発売まで約13カ月の精緻なステップを組んでモノづくりをしていました。しかしながら、マスクにつきにくい化粧品は、すぐにお客さまが求めているもの。そのため、お客さまが必要とするものを迅速にお届けすることを目指し、プロジェクトを組成し、商品開発チーム、研究所、生産・購買、クリエイティブなど各部門が並走することで開発リードタイムを短縮しました。蓄積された技術や知見、スピーディーに開発できる体制は、資生堂の強みであり、「やればできる」ということを社員が実感できたのは、大きな意義があったと思います。

コロナ禍に対応した商品開発

Q3. 日本事業の改革について、ポイントをご説明ください。

A. 愛用者基盤を拡大するため、生活者起点のマーケティングを進めています。

収益性改善、愛用者基盤拡大に向けて、日本事業では継続的な改革に取り組んでいます。
2019年以前の最大の反省は、インバウンド需要への対応に追われる中で、ローカルのお客さま、愛用者への対応が手薄になっていた点です。愛用者、すなわちリピート購入いただけるお客さまは、ブランドを支えてくださる大切な存在です。日本事業は、全体の6ー7割が継続愛用者で、そこに新規のお客さまが加わる構造です。私は新型コロナウイルス感染症の拡大影響で市場が大きく縮小した中で、まず愛用者基盤の再構築が日本事業の最大の課題であると捉え、2020年以降、適切な経営判断を行うため、ローカルとインバウンドとを分けた管理手法の確立にも、最優先で取り組みました。

その後、課題の優先順位を定め、迅速かつ機動的に手を打ち、重要なKPIとしている愛用者数と継続来店率は増加傾向にあります。2022年7月を底に、新規顧客数が離脱顧客数を上回り、愛用者基盤は増加サイクルに転じました。

また、過去から日本事業は、ブランド数とSKU数が多く、投資が分散するという課題を抱えていました。しかし、コロナ禍の数年で、事業の選択と集中を進め、スキンビューティー領域における世界No.1企業を目指し、プレステージ・プレミアムのスキンビューティー領域への積極投資と同時に、イノベーションの価値発信を強化することで愛用者の拡大を通じて、売上・シェアの拡大を目指しています。

収益性の改善については、着実に取り組み、確実に成果につなげていきます。2025年に「販管費率60%台前半」というターゲットを設けていますが、このロードマップは設計済みです。
スキンビューティー売上比率拡大によるミックスの改善に加えて、返品・偏在在庫の縮減、生産リードタイム短縮による在庫削減・保管費低減、配送効率改善など、物流費の見直しを進め、コスト削減とともに、サステナブルな社会への貢献を目指します。人件費については、人的資本最大化に向けて、日本の拠点オフィスの再編、社員の働き方・業務プロセスの改革などにより、生産性向上を進めます。

Q4. デジタル・マーケティング面での改革についても教えてください。

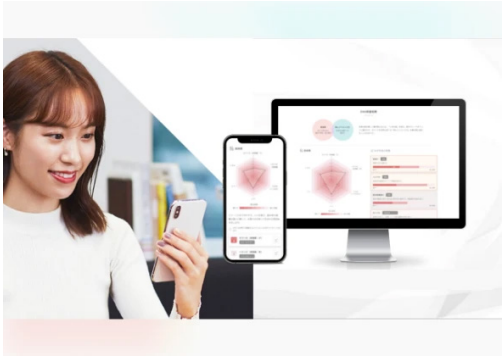
A. 一人ひとりのお客さまに合った商品・サービスを提供すべく、デジタルを強化しています。

ニューノーマルと言われる社会において、お客さまの価値観、ライフスタイルは急速に変化しており、購買行動や情報収集の在り方についても多様化が進んでいます。
日本事業では、テレビや新聞広告などのトラディショナルメディアによる一律的な情報発信（マスコミュニケーション）から、SNSなどを活用した一人ひとりのお客さまに対応したデジタルコミュニケーションへのシフト、CRM強化を進めていますが、これらはあくまでも手段の一つであり、重要なのはリアルとデジタルを同時に活用してお客さま一人ひとりと新たな関係性を構築していくことです。

2022年9月、複数の会員サービスを一つに集約した新会員サービス「Beauty Key」を導入しました。私たちがお客さま一人ひとりに最適なビューティー体験を提供していくためには、各店舗やEコマースなどの販売チャネルやブランドごとに点在していたお客さま情報を一つに集約していく必要があります。デジタルCRMは店頭とつながってこそ意味があります。One IDで小売店を横断して把握することは非常に困難な取り組みでしたが、お得意先さまにとっても、お客さまの肌診断データや嗜好などの情報整備に向けて、「Beauty Key」がきわめて有用であることをご理解いただき、実現につながりました。

現在では、各種情報を一元化し、その情報を適切に活かしたCRMの展開を進めているほか、デジタルコミュニケーションに特化したパーソナルビューティーパートナー（以下、PBP）の育成、店頭ツールのデジタル化などが進んでいます。特に当社の肌診断の技術は次々と進化を遂げており、ブランドごとの肌診断ツールを確立し、デジタル化したお客さま個人のビューティープランをリアルタイムで発行できるようになっています。2022年3月には、独自のアルゴリズムを活用したDNA検査法と、その結果をもとにした個人最適なケア方法を、PBPがオンラインで提案するサービス「Beauty DNA Program」を開発しました。
引き続き、デジタルを通じ、一人ひとりに最適な新たなビューティー体験を提供し、お客さまが求める「自分ならではの美」を実現することで、愛用者基盤の拡充に努めていきます。

新会員サービス「Beauty Key」


「Beauty DNA Program」の画面イメージ

Q5. 最後に、今後の日本事業の経営および改革に向けた抱負をお願いします。

A. 多様性を重視した経営により、資生堂の価値を象徴する事業として再生・成長していきます。

日本市場の回復が想定よりも遅れたことから、2021ー2022年の業績は苦戦しましたが、改革の成果は着実に表れています。市場の回復が確かなものとなってきている2023年は、攻めのマーケティングへ転換し、飛躍的成長につなげていきます。

今後の日本事業では、こうした成長モメンタムにさらに拍車をかけるべく、マーケティングや研究開発、DXの進化を加速させていきます。
この成功に向けた鍵はやはり人財です。また、変化に対して機動的な対応を図るためには、多様性が重要になります。過去には、社員に対して資生堂の文化を熱心に共有していましたが、今は違います。一人ひとりのお客さまに合う、多様な「美」を追求するからには、私たちも一人ひとりの価値観を活かし合う必要があります。これは社内に限ったことではなく、外部の知見・価値観を活かし合い、協働を進めることにもつながります。

そして、個を尊重し、活かし合うためには対話が不可欠で、私たち経営陣と現場、現場同士のコミュニケーションをより活発化させていきたいと考えています。お客さまの自分らしい「美」や笑顔のために、日本事業が改革を進めていることの重要性を社員は理解しています。収益性向上を伴う持続的な成長は簡単なことではありません。そのため、社員の多様な考えを引き出しながら率直に議論し、必要となるアクションプランを一つひとつ明確に設定した上で、日本事業の全社員がイチガンとなって取り組むことで成果に結び付けていきます。

資生堂は、お客さま一人ひとりが生涯にわたって自分らしく生きてほしいと願っており、そういった美しい社会を実現していくことが我々の使命です。そのために日本事業は、デジタルとリアルを融合しながら一人ひとりに最適な体験価値を創り続けることで、資生堂の価値創造を象徴する事業として再生し、成長への道を歩んでまいります。ご期待ください。

2023年4月

目次に戻る

中長期戦略

スキンビューティーカンパニーに向けた投資戦略

「SHIFT 2025 and Beyond」では、お客さま一人ひとりに合った体験を提供し、スキンビューティー領域における世界No.1を実現していくため、ブランド、イノベーション、人財にこれまで以上の重点投資を行い、価値創出力を強化していきます。

ブランド強化に向けた投資拡充

ブランド強化のため2023-25年 1,000億円超※(3カ年累計)を追加投資

※ 2022年比増加総額

ブランドについては、その価値を高めるため、ポートフォリオにおける各ブランドの戦略的位置づけを明確化していきます。
グローバルブランドでは、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「Drunk Elephant」の4ブランドを最重点育成ブランドと設定し、すべての地域で経営資源を集中的に投下します。アジアでは、「エリクシール」、「アネッサ」を主軸とした地域展開拡大を図ります。フレグランスに関しても、独自の研究・技術により付加価値を高めます。また、生活者価値観の多様化、地域ごとに異なるトレンドにも着目し、日本地域発の「BAUM」、欧州地域発の「Ulé」のように、現地主導の価値開発、地域本社での商品開発も強化します。さらに、大きな成長ポテンシャルを有するメンズ市場では、スキンケアに加えメイクアップ市場も開拓していきます。

これらのブランドの育成・成長に、2023年～2025年の3年間で累計1,000億円を超えるマーケティング費用[※1]の上乗せを行います。
また、新たな事業領域の展開などにおいては、選択的にM&A機会の探索やコーポレート・ベンチャーキャピタルの活用も検討します。

※1　2022年比増加総額

プレジデント
グローバルブランド
NARS、Drunk Elephant、Tory Burch
バーバラ カルカーニ

スキンビューティーの未来

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、お客さまの購買行動や購買内容にかつてないほど変容をもたらしました。お客さまが今強い関心を寄せているのは、ウェルネス、すなわち健康的で生き生きとした日々を送ること、そしてその中で、高い効能を実感できる製品を使い健康的な肌を保つことです。そうした中、ファンデーションとスキンケアが一体となった、クリーンで、サステナブル、かつスキンケア効果を有した商品へのニーズがますます高まりました。NARSは、こうしたトレンドを的確に捉え、お客さまが求める商品をいち早くお届けするために戦略に落とし込みました。
その成果が、2022年、NARSが発売した、「ライトリフレクティングファンデーション」です。これは、メイクアップとスキンケアのハイブリッドともいえるユニークな商品で、肌を外的なストレス要因から守り、肌の自然なバリア機能を強化します。発売初年度に記録的ヒット商品となり、米国のプレステージビューティー分野で新商品No.1となりました。「NARS」の今後の展開においても、私たちは資生堂が持つスキンケアの技術を活かし、スキンケア効果を融合させた業界最高レベルのイノベーションを起こしていきます。

「Drunk Elephant」においては、健康な肌とはハッピーな肌である、と考えており、すべての製品に、肌の健康に良いバイオコンパチブル[※2]な原料だけを使用しています。また、「Drunk Elephant」の売上の6割以上を米国市場が占める一方で、2021年、2022年には、25の新たな市場へ展開を拡大しました。ブランドの認知度を向上させ、お客さまとの信頼関係を構築するために、今後数年を顔中心のスキンケアに一層注力していきます。加えて、「Drunk Elephant」は、サステナビリティにも積極的に取り組んでおり、つめかえを普及させるプログラムを始めています。これは、リピート購買にもつながると考えています。「Drunk Elephant」が、将来世界でトップブランドになれる高いポテンシャルを持ったブランドであると確信しています。

私は、「NARS」と「Drunk Elephant」がこれまで成し遂げた成果にとても強い誇りを持ち、その未来には明るい展望を抱いています。両ブランドは、スキンビューティーの未来そのものであり、資生堂が世界No.1のスキンビューティーカンパニーとなるために不可欠な存在としてこれからも重要な役割を果たしていきます。

※2　刺激になりにくく、なじみやすい原料を慎重に厳選すると同時にpHレベルを考慮すること

2023年 4月

イノベーション、サプライネットワークの強化

ブランド価値の強化においては、資生堂の研究開発力を世界で最大限に発揮していくことが重要な要件となります。日本のグローバルイノベーションセンター(GIC)では基礎研究を拡充すると同時に、世界5カ所の地域イノベーションセンターとの連携をさらに強化していきます。こうしたR&Dのグローバルネットワークを一層強固なものにするため、「SHIFT 2025 and Beyond」では、売上高比率で3%程度の研究開発費を今後も投下していきます。

ブランドの競争優位性向上に向け、日本の高い品質にさらに磨きをかけるともに、生産性とコスト効率を高めるサプライネットワークの強化にも注力します。2019年以降に設立した那須・大阪茨木・福岡久留米の国内3工場の稼働率を高めるほか、福岡久留米工場では、IoTやロボットを活用した最新鋭の機能を導入したラインの生産性が300%向上しており、こうした取り組みを他工場にも適用していきます。

那須工場
（2019年12月稼働）

大阪茨木工場／西日本物流センター
（2020年12月稼働）

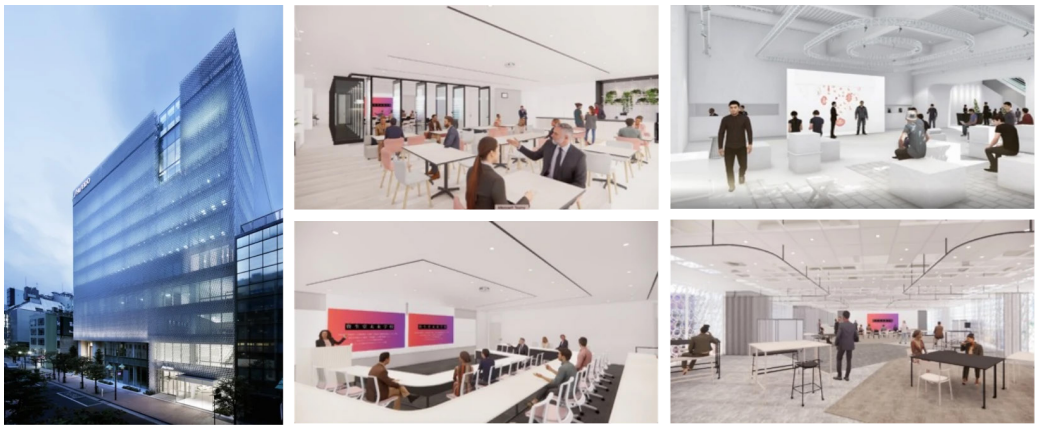
福岡久留米工場
（2022年5月稼働）

人財への投資

ブランドの強化、イノベーションを実現していくため、価値創造の源泉である人財への投資も拡充します。
資生堂では、人的資本の拡充こそが企業価値を高めるとの考えから、「PEOPLE FIRST」を経営理念としています。守りから攻めに転じる「SHIFT 2025 and Beyond」では、社員エンゲージメントを高めることで、人的資本をグローバルな競争優位とすべく、さらに進化させていきます。

創業以来大切にしてきた多様性を価値とし、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や働き方改革に注力することで、世界中の多様な個性を持つ優秀な人財が集まる企業を目指します。
育成面では、すでに世界で8,000人以上の社員が教育を受けている「SHISEIDO＋デジタルアカデミー」や、資生堂インタラクティブビューティー（株）の設立により、デジタルITの専門人財を集め、集中的に育成するなど、デジタル能力のリスキリングを一層強化します。また、「ジョブ型人事制度」のもと、一人ひとりのキャリア開発の支援や各種研修プログラム、留学制度の充実を図り、リーダーの育成に積極的に投資していきます。
こうした取り組みを加速すべく、次世代を担うリーダーの人財開発施設「Shiseido Future University」を2023年秋にオープンする予定です。

スキンビューティーカンパニーに向けた投資戦略



完全版の統合レポートはこちら

本テキスト版PDFは、利便性向上のため、ウェブ上で公開している統合レポート2022を簡易的に再編集したものです。完全版は上記より閲覧ください。

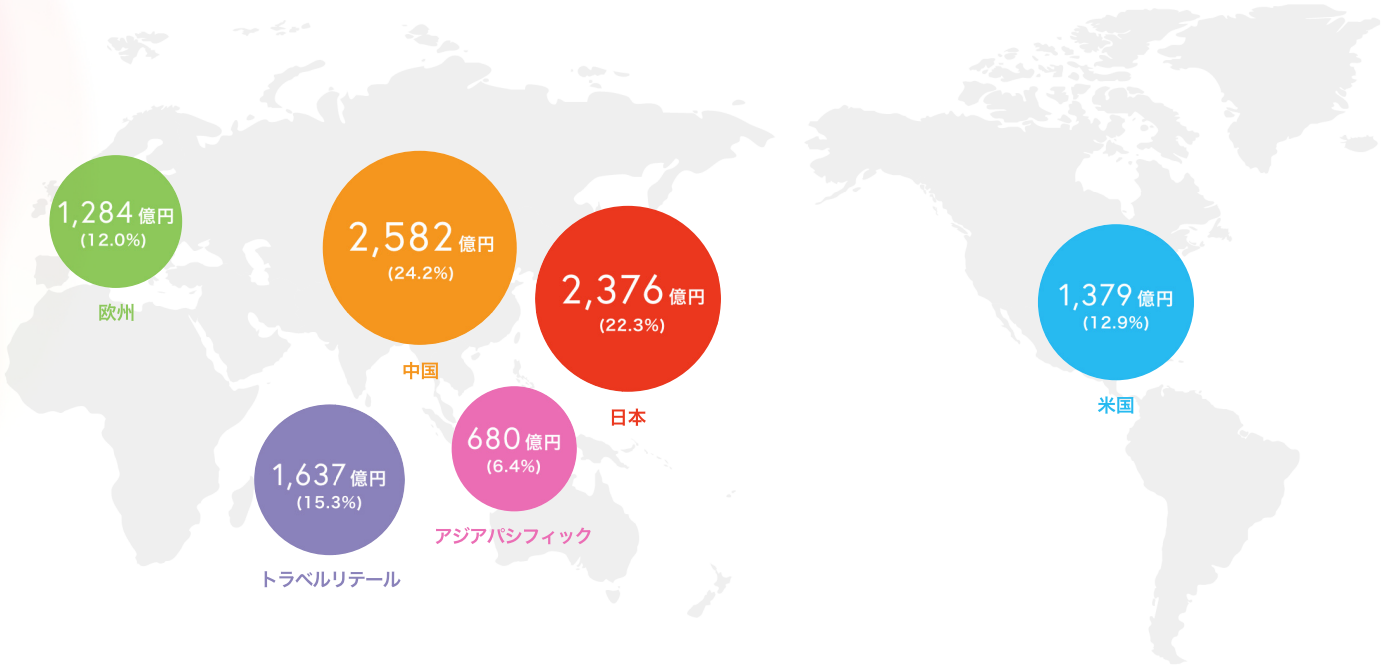
目次に戻る

中長期戦略

地域概況

2022年地域別売上実績および主要ブランド

売上高(売上構成比)



主要ブランド

日本

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / BENEFIQUE / ELIXIR / ANESSA / MAQUILLAGE

中国

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / NARS / AUPRES 欧珀莱 / ANESSA

アジアパシフィック

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / NARS / ANESSA

米国

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / NARS / DRUNK ELEPHANT™

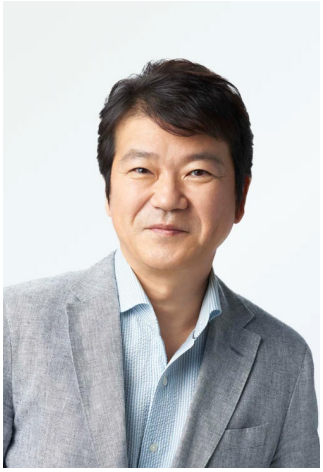
欧州

SHISEIDO GINZA TOKYO / NARS / DRUNK ELEPHANT™ / narciso rodriguez / ISSEY MIYAKE

トラベルリテール

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / NARS / IPSA / ANESSA

6つの地域本社とグローバル経営体制



資生堂ジャパン　CEO

直川 紀夫

略歴

1989年(株)資生堂入社。海外事業や経営企画の責任者などを経て、2014年からCFOとしてグループ全体のトランスフォーメーションをけん引。2019年からは、サプライネットワーク、ロジスティクス、生産などの構造改革を遂行。2020年に資生堂ジャパン COO、2021年にCEOに就任。

資生堂中国　CEO

梅津 利信

略歴

消費財領域のグローバルブランドのブランドマネジメント、日本、アジア地域におけるマーケティング支援等を経て、2011年(株)資生堂入社。経営戦略の責任者として、中長期戦略「VISION 2020」、「WIN 2023 and Beyond」の策定ほか、全社変革プロジェクト、新規事業開発をリード。2019年にチーフストラテジーオフィサー、2023年に資生堂中国 CEOに就任。

資生堂アジアパシフィック　CEO

ニコル タン

略歴

グローバルビューティー業界で20年以上多岐にわたる立場でリーダーシップを発揮。当社入社前はエスティ ローダー社でさまざまなブランドや地域に従事。2020年10月に資生堂アジアパシフィックに入社し、資生堂初の女性地域CEOに就任。

資生堂アメリカズ　CEO

ロン ジー

略歴

クラフトフーズ社でキャリアをスタートし、財務領域で経験を積んだのち、ビューティー業界へ転身。ロレアル社では財務領域の責任者を務め、その後コティ社ではCFOを経験。2016年にCFOとして資生堂アメリカズに入社、その後グローバルM&Aの責任者も担当。2020年から同社暫定CEOを兼務し、2021年にCEOに就任。

資生堂EMEA　CEO

フランク マリリー

略歴

25年以上ビューティーおよびプレステージ領域に従事。うち、ユニリーバ社で約7年間、シャネル社にて約16年間の事業推進および事業責任者としての経験を積み、プレステージブランドやフレグランス領域のビジネスを主導。2018年に資生堂EMEAに入社し、同社CEOに就任。

資生堂トラベルリテール　CEO

フィリップ レネ

略歴

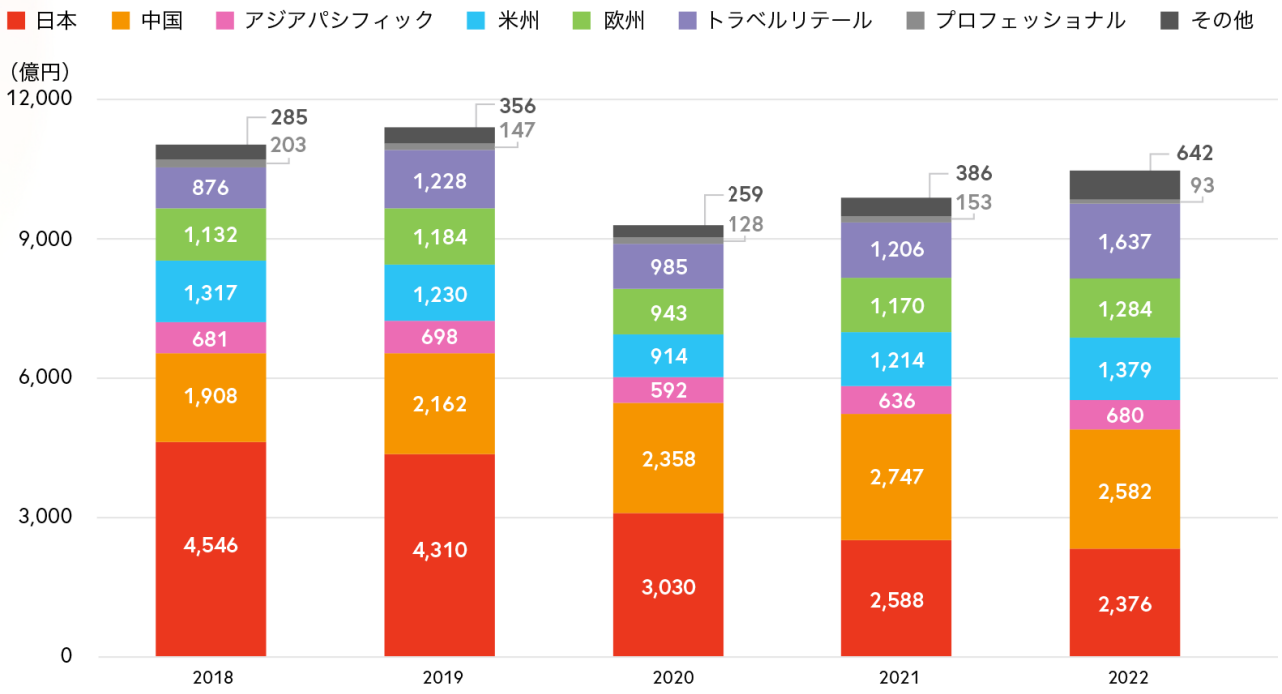
LVMH社のグローバル各拠点で15年間、フレグランス・化粧品事業の責任者として従事。資生堂のトラベルリテール事業での躍進を企図し、2009年には、マネージングディレクターとして資生堂トラベルリテールに入社。2015年から同社CEOに就任。

2016年より、6つの地域とブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型のグローバル経営体制を敷いています。地域本社がそれぞれのビジネスの責任と権限を持ち、「Think Global, Act Local」の考え方のもと、地域のお客さまのニーズに合ったマーケティングや迅速な意思決定を実行します。

地域概況

2022年の実績 [※1]

報告セグメント別売上高 [※2]



※1 2022年度第1四半期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（IFRS）を適用。2021年はIFRSベースに組み替えて表示。
コア営業利益=営業利益-非経常項目

※2 「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年 7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による(株)ファイントゥデイ（2023年1月1日付で(株)ファイントゥデイ資生堂より社名変更）およびその関係会社への売上は同日以降「その他」に計上しています。

地域概況

報告セグメント別売上高 [※3]

（億円）	2021 年	2022 年	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 [※4]
日本	2,588	2,376	△ 213	△ 8.2%	△ 8.2%	+0.3%
中国	2,747	2,582	△ 165	△ 6.0%	△ 18.3%	△ 9.8%
アジアパシフィック	636	680	+44	+7.0%	△ 3.7%	+13.0%
米州	1,214	1,379	+165	+13.6%	△ 4.7%	+8.8%
欧州	1,170	1,284	+114	+9.8%	+3.3%	+4.0%
トラベルリテール	1,206	1,637	+431	+35.7%	+15.3%	+14.2%
プロフェッショナル	153	93	△ 59	+38.9%	△ 43.1%	-
その他	386	642	+256	+66.4%	+64.5%	△ 3.4%
合計	10,100	10,674	+574	+5.7%	△ 3.9%	+0.9%

※3 「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による(株)ファイントゥデイ（2023年1月1日付で(株)ファイントゥデイ資生堂より社名変更）およびその関係会社への売上は同日以降「その他」に計上しています。

※4 為替影響および事業譲渡影響を除く

報告セグメント別コア営業利益

（億円）	2021 年		2022 年		前年差	前年比
	コア営業利益	コア営業利益率 [※5]	コア営業利益	コア営業利益率 [※5]		
日本	65	2.3%	△ 131	△ 5.4%	△ 196	-
中国	41	1.5%	△ 39	△ 1.5%	△ 80	-
アジアパシフィック	50	7.7%	47	6.6%	△ 3	△ 6.6%
米州	16	1.3%	77	5.4%	+60	+371.6%
欧州	27	2.1%	69	5.0%	+42	+155.9%
トラベルリテール	227	18.8%	377	23.0%	+149	+65.7%
プロフェッショナル	7	4.5%	8	7.7%	+0	+5.0%
その他	141	5.2%	61	2.0%	△ 80	△ 57.0%
小計	575	4.5%	468	3.5%	△ 108	△ 18.7%
調整額	△ 150	-	46	-	+195	-
合計	426	4.2%	513	4.8%	+88	+20.6%

※5 セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率

報告セグメント別営業利益・コア営業利益率(%)[※6]

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
日本	18.8	16.7	2.9	2.3	△ 5.4
中国	12.8	13.5	7.8	1.5	△ 1.5
アジアパシフィック	11.1	10.2	5.3	7.7	6.6
米州	△ 8.7	△ 4.6	△ 19.5	1.3	5.4
欧州	△ 6.4	△ 1.7	△ 12.9	2.1	5.0
トラベルリテール	20.0	25.4	14.8	18.8	23.0
プロフェッショナル	3.9	2.2	△ 0.3	4.5	7.7
その他	△ 4.4	△ 5.6	2.7	5.2	2.0

※6 セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率。2022年より当社グループ内の業績管理区分の一部見直しを実施。従来「その他」に計上していた資生堂美容室(株)の業績は「日本事業」へ計上。
また、従来「米州事業」に計上していた「NARS」および「DrunkElephant」ブランドのブランドホルダー機能に係る業績は「その他」へ計上。

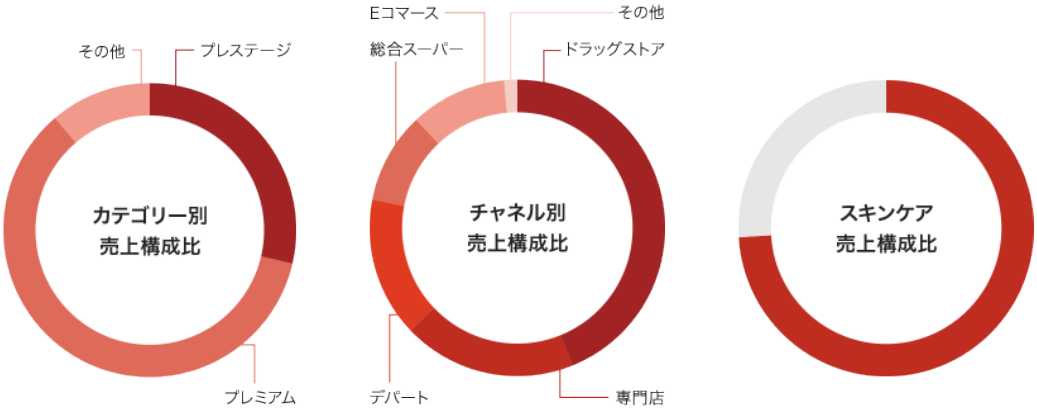
日本事業

戦略の方向性

攻めのマーケティングにシフトし、スキンビューティー領域への集中投資と間断ない商品イノベーションを通じて成長軌道へと回帰させ、市場成長を超えた伸長を目指します。
加えて、さらなるコスト構造改革を実行し、収益基盤を再構築していきます。

売上高	コア営業利益	コア営業利益率
2,376億円	△131億円	△5.4%

関連データ[※]



※：事業譲渡影響を除く

市場環境

2022年上期は消費の二極化、特に中価格帯から低価格帯への移行が見られた。第3四半期からは外出機会の増加により、デパートを中心にトラフィック回復、また下期は中価格帯も回復に転じた。第4四半期より海外からの旅行客の往来も徐々に回復。

2022年の振り返り

**「エリクシール」化粧水・乳液刷新、「Beauty Key」導入等、
さらなる成長に向けた基盤強化**

- 新型コロナウイルス感染症による影響からの回復が遅れていた中価格帯市場が下期回復基調に転じた
- 年間を通じ、創業150周年を記念したプロモーションのほか、スキンビューティーブランドへの戦略的投資を継続強化
- 9月に「エリクシール」から最新のコラーゲン技術を搭載した化粧品・乳液をリニューアル発売
- 店舗やEコマースなどの販売チャネルやブランドごとに提供していた会員サービスを一つに集約した新会員サービス「Beauty Key」を導入。これによりお客さまニーズに対応したカウンセリングサービスを可能にしたほか、デジタルコミュニケーションをさらに強化

9月にリニューアルした「エリクシール」の化粧水・乳液

新会員サービス「Beauty Key」

中国事業

戦略の方向性

生活者価値観の多様化や市場成長の安定化を踏まえ、大型プロモーションや価格訴求に偏重することなく、ブランド構築や愛用者増加を主軸とした「質」重視のマーケティングを実践。ブランド体験強化、専用商品開発・育成に注力し、自社生活者データ基盤を活用したCRMの強化も図ります。

売上高	コア営業利益	コア営業利益率
2,582億円	△39億円	△1.5%

関連データ[※]

※：事業譲渡影響を除く

市場環境

2022年上期は上海のロックダウン等で市場が大きく減速。下期も複数都市での断続的なロックダウンや、生活者の貯蓄増加傾向などの消費動向の変化により、化粧品市場は減速。中国最大のEコマースイベントである“ダブルイレブン”も市場は2021年を大きく下回る結果となった。

2022年の振り返り

価値伝達強化による持続的成長への転換

- 大型プロモーションを中心とした成長から、より消費者のニーズを踏まえたブランド・商品の価値伝達による持続的成長への転換を推進
- 中国最大のEコマースイベントである“ダブルイレブン”において市場が大きく前年を下回る中、当社は市場を上回り、年間Eコマース売上は成長を実現
- 主要プラットフォームへの展開拡大、効果・効能にフォーカスしたコミュニケーション強化が奏功
- オンラインでは、実店舗ならではのユニークな体験価値の提供、愛用者基盤の拡大の継続的な取り組みを強化

「SHISEIDO」街頭でのポップアップイベント

「クレ・ド・ポー ボーテ」TikTokでのプロモーション

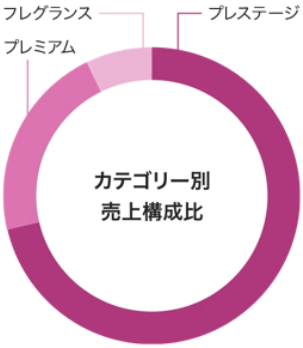
アジアパシフィック事業

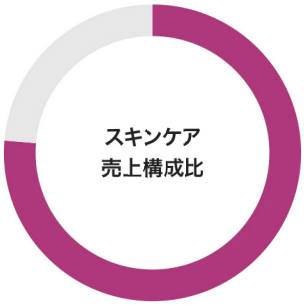
戦略の方向性

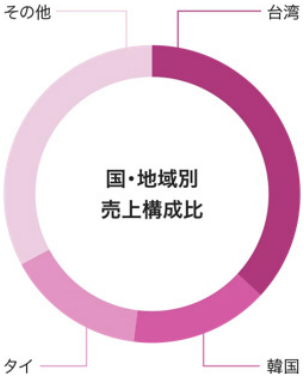
プレステージブランドのポートフォリオ強化を進めると同時に、地域の独自ニーズを捉えた事業開発に注力していきます。また、インドをはじめ、今後期待される市場成長を着実に取り込むべく、事業基盤を構築・拡充していきます。

売上高	コア営業利益	コア営業利益率
680億円	47億円	6.6%

関連データ[※]







※：事業譲渡影響を除く

市場環境

2022年は経済活動の正常化に伴い、市場は台湾を除く多くの国・地域で回復。
台湾は、第3四半期から回復基調。

2022年の振り返り

主要Eコマースプラットフォームへの展開強化によるEコマース売上の成長継続

- 韓国・東南アジアなどの国・地域ではリオープニングに伴う実店舗への客足増加により力強い成長を実現
- 主要Ｅコマースプラットフォームへの展開強化、デジタル活用によるお客さま接点の拡大等により、事業全体のＥコマース売上の成長継続
- ブランド別では「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「アネッサ」が全体の成長をけん引

「アネッサ」パーフェクトUVスキンケアミルク

米州事業

戦略の方向性

構造改革が完了した強固な事業構造のもと、次なる成長の柱として成長基盤を強化していきます。積極的なブランド強化を進めるとともに、現地発のイノベーション促進や、デジタルを最大限活用したお客さまとのエンゲージメントの進化にも注力します。

売上高	コア営業利益	コア営業利益率
1,379億円	77億円	5.4%

関連データ[※]

※：事業譲渡影響を除く

市場環境

経済活動の正常化に伴い、化粧品市場はすべてのカテゴリーで伸長。インフレ影響や、リセッションの懸念もある中、プレステージビューティー市場は堅調に推移。

2022年の振り返り

デジタルマーケティング強化によるEコマースの力強い成長

・新型コロナウイルス感染症による影響の緩和と経済活動の正常化に伴い、化粧品市場は全カテゴリーで成長を継続
・「NARS」は新商品ライトリフレクティングファンデーションの好調やデジタルマーケティング強化を通じたEコマースの力強い成長により、シェアを拡大
・プロモーションを強化した「SHISEIDO」も堅調に推移

「NARS」新商品ライトリフレクティングファンデーション

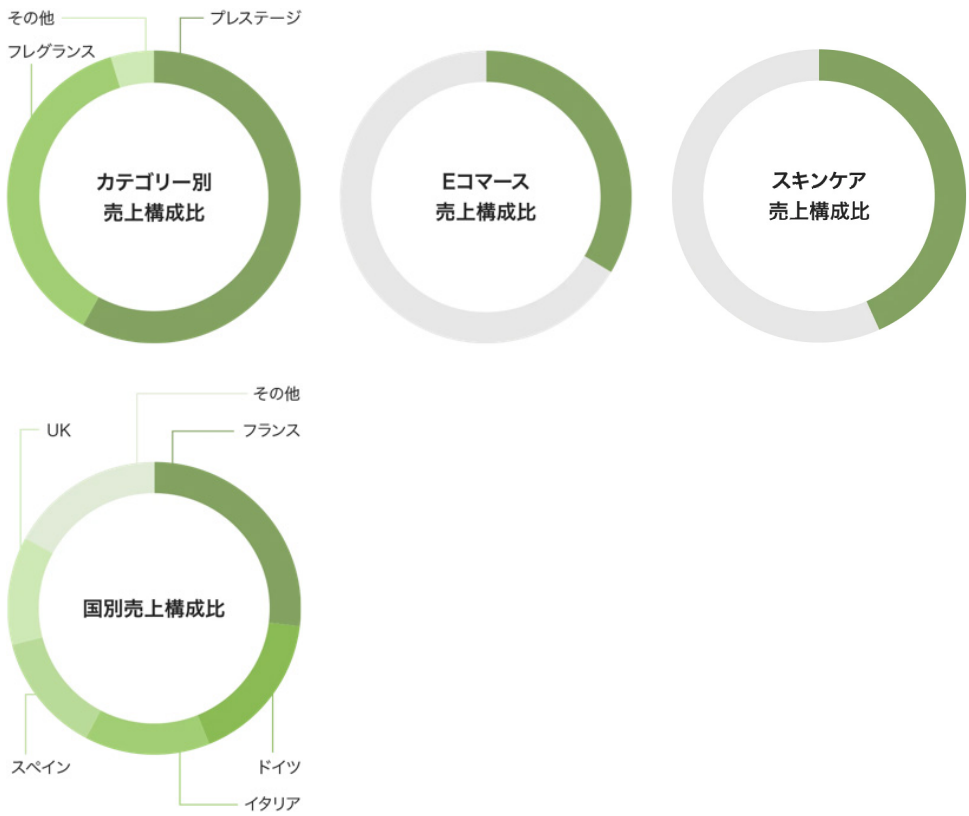
欧州事業

戦略の方向性

構造改革によって改善された収益基盤を活かし、プレステージブランドの育成・強化を図るとともに、フレグランスの収益拡大を推進。サステナビリティなど市場の関心を捉える新スキンケア領域の開拓にも取り組みます。

売上高	コア営業利益	コア営業利益率
1,284億円	69億円	5.0%

関連データ[※]



※：事業譲渡影響を除く

市場環境

経済活動の正常化に伴い、化粧品市場はすべてのカテゴリーで伸長。インフレ影響や、景気後退の懸念もある中、化粧品市場においての消費意欲の減退は見られず、堅調に推移。特に新型コロナウイルス感染症による影響で2021年は厳しかったメイクアップカテゴリーを中心に大きく伸長。

2022年の振り返り

プレステージブランドの力強い成長

・需要の回復を捉えたプロモーションにより、「NARS」や「narciso rodriguez」等が力強い成長を実現、シェアを拡大

・「Drunk Elephant」は展開拡大を着実に進め、売上成長に貢献

「narciso rodriguez」フレグランス新商品の
MUSC NOIR ROSE

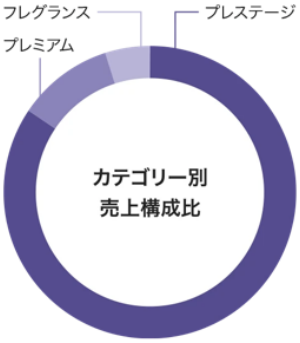
トラベルリテール事業

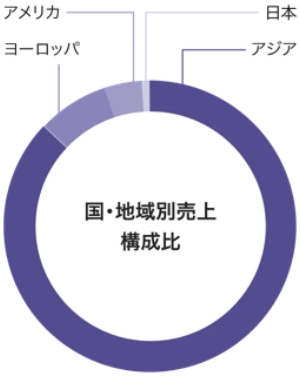
戦略の方向性

国際的な旅行者数の回復や海南島の市場規模拡大といった環境変化を踏まえ、海南島の事業やプレステージブランドの投資を拡大するとともに、トラベルリテール限定品など、ブランド・商品の差別化を図ります。

売上高	コア営業利益	コア営業利益率
1,637億円	377億円	23.0%

関連データ[※]





※：事業譲渡影響を除く

市場環境

中国上海のロックダウンによる物流影響や、8月海南島でのロックダウンの影響などを受け、第2四半期以降、市場は減速。一方、欧米では経済活動の正常化に伴い旅行者数は継続的に増加。日本への旅行客は水際対策の規制緩和により回復基調。

2022年の振り返り

国際的な旅行客の往来再開に伴い、オンライン・オフラインともに成長

- 新型コロナウイルス感染症による影響の緩和に伴い旅行客の往来が再開。欧米を中心に急速に回復
- 中国海南島においては、ロックダウンの影響を受けたものの、10月に海口市にオープンした世界最大の免税ショッピングモールへの新規出店やEコマースの伸長により力強く成長

中国海南島にオープンした「Haikou International Duty Free Shopping Complex」での当社店舗

目次に戻る

中長期戦略

CFOメッセージ

取締役
エグゼクティブオフィサー
チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）
横田 貴之

マーケティング投資を加速し、より強固なブランド価値を構築、安定的な力強い売上成長とコスト効率化により コア営業利益率15%の実現に再チャレンジします。

Q1. 財務面での前中期経営戦略「WIN 2023」の総括をお聞かせください。

A. 「WIN 2023」策定時（2020年8月）には、コロナ禍からの回復を日本は2021年下期、中国は2020年下期と想定していましたが、この見通しは大幅にずれました。日本、中国という売上構成比の大きい地域の市場回復の遅れにより、売上と利益は当初計画に対して大きく下回ることとなりました。特に日本事業の成長回帰、収益性の改善は、最大の積み残し課題となりました。

一方、計画していた構造改革は、すべて予定通り実行することができました。事業規模2,000億円を超える構造改革などを通じた当社が強みを持つ領域への「選択と集中」により、スキンケア売上比率は70%を超える水準となったことに加え、米州・欧州事業の収益性は改善しました。また、厳しい事業環境下でも中長期成長に向けて投資を実行し、DXの加速、3工場（那須・大阪茨木・福岡久留米）の新設・順調な稼働により、生産性を向上し、将来の成長を支える基盤を整備しました。さらに、構造改革を通じて得たキャッシュは有利子負債の削減に充て、筋肉質な財務基盤を確立、今後の再成長への準備を整えました。

Q2. 2023年2月に公表した中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」の財務目標について説明をお願いします。

A. 「守り」から「攻め」に転じる「SHIFT 2025 and Beyond」の財務戦略としては、戦略的な成長投資を通じた売上拡大と効率性改善を図り、収益力およびキャッシュ創出力を高め、投資原資を生み出し続けられる高収益構造に転換することが大方針となります。

売上高計画は、事業譲渡影響を除いた2022年実績の0.9兆円を起点として、2025年までの3カ年はCAGR＋8%、その後の2年はCAGR＋6%の成長を目指します。2025年までは、日本・中国を中心とした再成長に加え、ブランド強化を通じて各地域で市場成長を上回る伸長を実現し、シェアを獲得します。
この力強い売上成長に加え、各地域で進めるコスト低減施策により、「WIN 2023」で掲げた営業利益率15%という目標に再び取り組みます。計画としては、コア営業利益率[※1]目標が2025年に12%、2027年15%、EBITDAマージンは同様に18%、20%を目指します。

※1　2022年第1四半期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用。コア営業利益=営業損益－非経常項目

	2022	2023 計画	2025 目標	2027 目標
売上高	0.9 兆円※ (1.1 兆円)	1 兆円	22 年※比 CAGR+8%	25 年比 CAGR+6%
コア営業利益率	4.8%	6%	12%	15%
EBITDA マージン	9.6%	12%	18%	20%

※ 為替影響および事業譲渡影響除く（2025年 CAGRの起点となる売上）

資本効率については、これまでの構造改革を通じて確立した強固な財務基盤を活かして、成長をドライブしていきます。
資本効率指標として最重要視しているROICは、収益性の改善により2025年に12%、ROEは14%を目指します。
フリーキャッシュフローは、構造改革や生産拠点をはじめとする大型投資の一巡により、2025年には1,000億円[※2]を見込みます。財務安全性の面では2025年にNet D/E、Net D/EBITDAをそれぞれ0.2倍以下、0.5倍以下を目安に考えています。成長投資に必要な資金を低コストでタイムリーに調達可能なA格付を維持する方針は変わりません。今後も資本効率を注視しながら、適切なレバレッジとなるようコントロールしていきます。

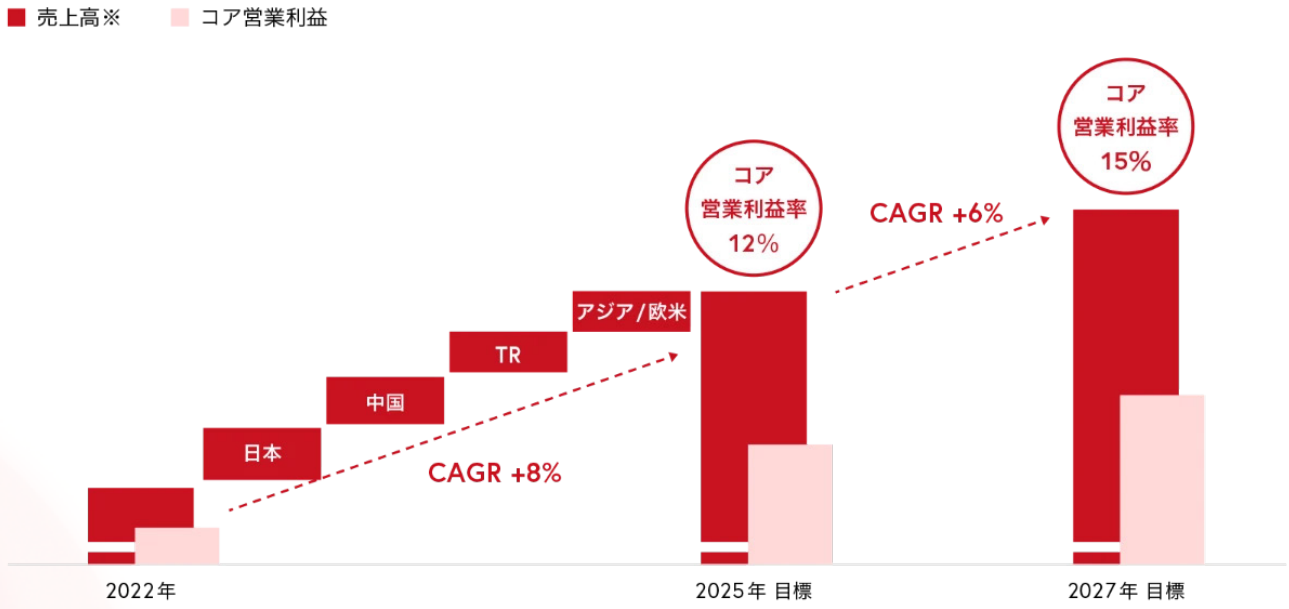
※2　M&Aに伴うキャッシュアウトを除く

		2022	2025
資本効率の向上	ROIC	5.2%	12%
	ROE	6.0%	14%
キャッシュ創出力の向上	フリーキャッシュフロー	54 億円	1,000 億円※1
	DSI	150 日 (実質 210 日※2)	180 日
健全な財務体質	Net D/E	0.05×	0.2× 以下
	Net D/EBITDA	0.31×	0.5× 以下

※1 M&Aに伴うキャッシュアウトを除く
※2 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響除く（試算値）

Q3. 目標達成へのポイントを教えてください。

A. 売上成長と高収益構造への転換という２つの側面でご説明します。
目標とする利益率達成に向けた最大のドライバーは、売上の拡大になります。
2025年までの売上高CAGR+8%の実現に向けては、日本・中国・トラベルリテール事業が成長をけん引する計画としています。日本および中国事業において、いずれも市場回復の機会を逃さず、スキンビューティー領域への積極投資によるシェアの拡大を図ること、そしてこの2地域にトラベルリテールも含めたクロスボーダーの展開を強化していくことが重要になります。アジアパシフィック・米州・欧州事業においても市場を上回る成長を実現し、事業規模を拡大していく計画です。

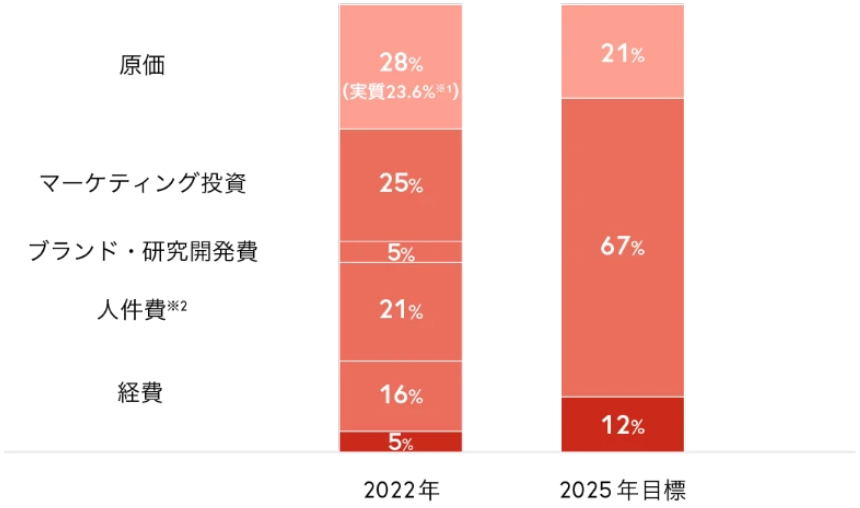


※ 事業譲渡影響、為替影響を除く　2025 年 CAGR の起点となる売上は 2022 年事業譲渡影響を除いた売上高

高収益構造への転換については、原価率が2022年の実質ベース[※3] 23.6%に対して2.6ポイント改善の21%、販管費率は2022年と同水準の67%という2025年計画の達成が主題となります。
原価改善は、「FOCUS」[※4]導入などによる在庫管理精度の向上を通じて、返品や在庫償却の縮減が期待されるほか、さらなるブランド・商品ミックスの改善、新工場の稼働率向上、外注比率の低減、サプライネットワーク拠点の再編などがドライバーとなります。
販管費は、ブランド価値向上に向けて3カ年累計で1,000億円超の追加投資を行う一方、人件費率および経費率の着実な低減が不可欠となります。「FOCUS」稼働による生産性・効率性の向上と、各地域で進めるコスト構造改革を通じて固定費の削減・適正化を図ります。

※3　事業譲渡に伴う製品供給および為替影響を除く
※4　全世界共通のITプラットフォーム

コア営業利益ベース構成比



※1 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響を除く
※2 パーソナルビューティーパートナー / ビューティーコンサルタントの人件費等を含む

Q4. 企業価値最大化に向けた資本戦略・キャッシュアロケーションの考え方をご説明ください。

A. 積極的な成長投資により収益性改善をドライブし、それを企業価値向上へつなげる好循環を実現したいと考えています。
資本政策の考え方としては、過度なレバレッジによりROEを高めるのではなく、本質的な収益力とキャッシュ創出力の向上を重視する方針に変更はありません。資本効率における最重要指標にROICを設定し、事業ポートフォリオの見直しや成長に寄与しない遊休資産の売却など、B/Sマネジメントを含めた資本効率向上へのさまざまなアクションを継続していきます。

「SHIFT 2025 and Beyond」では、ブランド、イノベーション、人財への成長投資による収益性改善で、3年間累計4,000億円の営業キャッシュフローを見込みます。

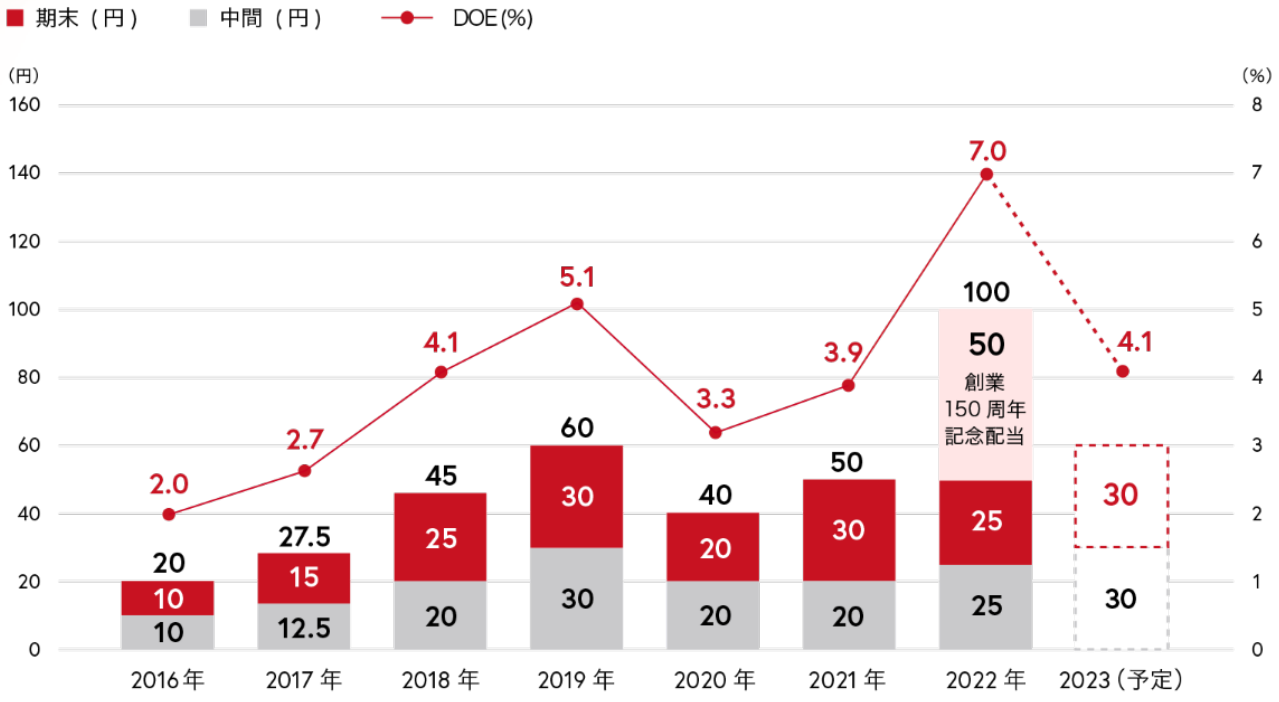
こうして創出したキャッシュを、まずは、「FOCUS」や各地域のIT設備、工場・物流センターなどのDX、先進的な環境対応設備の導入などの設備投資に投下します。あわせて、新規領域の開拓や、新技術の導入などに向けて、M&Aや事業投資に振り向けます。
なお、M&Aについては、自社開発では補えない分野や成長スピードが必要な領域を対象としており、十分な収益リターンが見込めることを前提としています。

株主還元については、安定的な現金配当を基本に、収益向上に伴って強化していきます。同時に、財務レバレッジについても適切にコントロールしていきます。

※2022 年比増加総額、マーケティング投資は PBP/BC 人件費等を含むかつ費用計上

なお、株主の皆さまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指すという、従来の方針を堅持します。
配当金の決定にあたっては、連結業績、フリーキャッシュフローの状況を重視し、自己資本配当率(DOE)2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を行う方針としています。中期的には事業自体の稼ぐ力を土台にしたコアEPSの成長にあわせた配当の拡充を実施していきたいと考えています。

1株当たり配当金/DOE(自己資本配当率)推移



Q5. 最後に、CFOとして今後注力することをお聞かせください。

A. CFOとしての私の使命は、財務上のガバナンスとコンプライアンスを確保しながら、自らがカタリストとなり、「SHIFT 2025 and Beyond」を確実に推進し、利益率改善とキャッシュ創出の最大化に向けた変革を進めることです。

これまで説明してきた収益性改善、企業価値向上の実現をリードするのが、「FOCUS」です。「FOCUS」は私がプロジェクトオーナーを務める全社横断プロジェクトで、単なるシステム変革ではなく、DXを活用したビジネス変革がミッションです。2024年上期にすべての地域でグローバル統一のERPシステムを導入・稼働することに加え、2025年末までにすべての工場・研究開発領域でも「FOCUS」の導入が完了予定で、2030年に向けて標準化、自動化、高度化というステップのロードマップを描いています。稼働開始後は、需給管理精度向上による在庫適正化、偏在在庫の縮減、グローバル標準プロセスの整備による業務効率化、データ可視化によるマーケティングROI向上など、多岐にわたる効果を試算しています。「FOCUS」を通じて得られるグローバルデータの活用により、リアルタイムなビジネス分析、より高度で迅速な意思決定が可能となります。社員一人ひとりの働き方を変え、生産性向上や価値創造業務への移行へと結びつけることで、「Global No.1 Data-Driven Personal Skin Beauty & Wellness Company」を実現していきます。

中長期的な企業価値向上のためには、株主・投資家の皆さんとの建設的な対話の継続が非常に重要であると考えています。市場動向、戦略の進捗、取り組みの成果と課題、サステナビリティ活動など、丁寧な情報発信を行うことに加え、株主・投資家の方々からの意見を吸いあげ、経営陣で議論し、その観点を経営やIR活動に活かしていくことにも力を注ぎます。また、外部との対話を活発にしていくため、さらなる開示の進化の検討を続けていきます。

2023年4月

RELATED LINKS

連結財務諸表 PDF

目次に戻る

サステナビリティ

マテリアリティと サステナビリティマネジメント

サステナビリティ戦略の推進にあたって

価値創造の根幹に社会価値を据え、
社内外の多様なステークホルダーとともに、
事業を通じた社会価値の創出に取り組みます。

代表取締役　社長 COO
藤原　憲太郎

資生堂は、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を企業使命とし、2030年に向けて「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」を目指しています。昨年、創業150周年という節目を迎え、これからもお客さまに必要とされる企業として、社会価値を価値創造の根幹に据えて事業を推進することが重要だと考えています。
私たちは、サステナビリティを「環境」「社会」「経済」そして「企業」の持続可能性と捉えており、2022年には、資生堂全体のサステナビリティ戦略の策定・推進を担う機能を全社経営戦略機能に組み込みました。主要実行部門にサステナビリティ機能を新たに組織として配置し、事業を通じた社会価値創出・社会課題の解決に取り組んでいます。
社会領域では、日本を代表する女性活躍先進企業として特に国内における女性管理職比率のさらなる向上を促し、美の力による社会課題の解決と、グローバルにおける多様な人財の活躍に関する知見を活かし、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）をより一層強化していきます。
環境領域では、CO_2排出量削減をはじめとする環境負荷軽減やサステナブルな製品のイノベーションを加速しています。特にパッケージに関しては、「つめかえ・つけかえ」容器の展開拡大や啓発によって、お客さまとともにCO_2排出量やプラスチックの削減に貢献しながら、専門性を有する他業種企業と協働した新たな循環モデルの構築を推進していきます。

企業経営にとってサステナビリティはさらに重要度を増しています。これを新たな成長機会と捉え、社内外の多様なステークホルダーとともに透明性を高く保ち、事業を通じた社会価値の創出に取り組んでいきます。

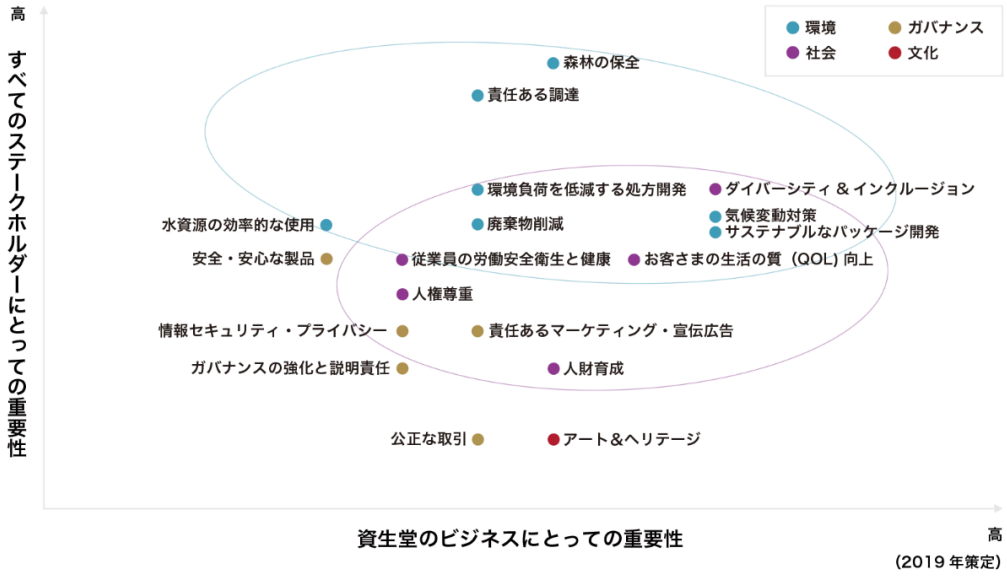
資生堂のサステナビリティ戦略アクション

私たちは、「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」のために、社会・環境領域でそれぞれ３つの戦略アクションを掲げています。
社会領域では、D&Iを中心に社会課題の解決に取り組んでいます。ビューティーカンパニーとしての特性を活かした「ジェンダー平等」、自分らしく輝くことに貢献する「美の力によるエンパワーメント」、そして、すべての活動の根底となる「人権尊重の推進」の3つの戦略アクションを実行しています。
環境領域では、社名の由来でもある「万物資生」[※1]の考えに基づき、環境負荷を軽減し、使い捨てではなくサーキュラーエコノミーを実現できる技術やビジネスモデルの構築を目指して取り組んでいます。全バリューチェーンを通じて、「地球環境の負荷軽減」、「サステナブルな製品の開発」、環境や人権に配慮した「サステナブルで責任ある調達の推進」の3つの戦略アクションを実行しています。

※1　中国の古典「易経」の一節、「至哉坤元　万物資生（大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか、すべてのものはここから生まれる）」の一部

マテリアリティ

資生堂は、創業以来培ってきた「美」に関する価値創造で、人々の幸福感・充足感を高め、サステナブルな社会の実現を目指しています。事業を通じて取り組むべき社会・環境課題を選定するため、ステークホルダーへのヒアリング、サーベイ、ディスカッションをもとに課題をリストアップし、社員、お客さま、取引先、株主、社会・地球といったすべてのステークホルダーにおける重要性と、資生堂のビジネスにおける重要性との2軸で課題を分類し、優先順位をつけ、18項目のマテリアリティ（重要課題）を定めました。



マテリアリティ策定プロセス

以下のプロセスを実施しマテリアリティを特定しました。

STEP 01

すべてのステークホルダーからの期待や要請などをさまざまな視点で社会課題を抽出

- 国内外で活躍する環境・社会領域の有識者
- お客さまの声を収集（世界5カ国で実施した企業調査）
- 外部調査結果・主要国際機関の報告書（GRI・SASB・SDGsなど）・投資家の声
- エグゼクティブオフィサー[※2]および社員からの声

STEP 02

リストアップした課題を事業と関連性の高いものに絞り込み、さらに分析

- エグゼクティブオフィサー[※2]や社内の幅広い部門とのディスカッションにより、事業と関連性の高い課題項目に絞り込む
- すべてのステークホルダー（社員、お客さま、取引先、株主、社会・地球）にとっての重要性と、資生堂のビジネスにとっての重要性の2軸でスコアリングし、重要項目を選定
- エグゼクティブオフィサー[※2]とその重要項目に関する課題と戦略アクションについて確認

STEP 03

特定した重要課題は経営会議にて承認

※2　2021年までは執行役員

戦略アクションと対応するSDGs

資生堂では、マテリアリティに基づき環境・社会それぞれの領域で、それぞれ3つの戦略アクションを定めています。これらの取り組みに向け、各部門で経営資源を重点的に配分するとともに、全社横断で進めています。

マテリアリティ	戦略アクション	対応する SDGs
・気候変動対策 ・環境負荷を低減する処方開発 ・サステナブルなパッケージ開発 ・森林の保全 ・責任ある調達 ・廃棄物削減 ・水資源の効率的な使用	1. 地球環境の負荷軽減	6 安全な水とトイレを世界中に　11 住み続けられるまちづくりを　12 つくる責任 つかう責任　13 気候変動に具体的な対策を　14 海の豊かさを守ろう
	2. サステナブルな製品の開発	3 すべての人に健康と福祉を　9 産業と技術革新の基盤をつくろう　12 つくる責任 つかう責任　14 海の豊かさを守ろう
	3. サステナブルで責任ある調達の推進	8 働きがいも経済成長も　12 つくる責任 つかう責任　15 陸の豊かさも守ろう
・ダイバーシティ＆インクルージョン ・お客さまの生活の質（QOL）向上 ・人財育成 ・従業員の労働安全衛生と健康 ・人権尊重	4. ジェンダー平等	5 ジェンダー平等を実現しよう　10 人や国の不平等をなくそう
	5. 美の力によるエンパワーメント	3 すべての人に健康と福祉を　5 ジェンダー平等を実現しよう　10 人や国の不平等をなくそう
	6. 人権尊重の推進	8 働きがいも経済成長も　10 人や国の不平等をなくそう
・ガバナンスの強化と説明責任 ・公正な取引 ・安心・安全な製品 ・責任あるマーケティング・宣伝広告 ・情報セキュリティ・プライバシー ・アート＆ヘリテージ	・コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、すべてのステークホルダー（社員、お客さま、取引先、株主、社会・地球）との対話を通じて、中期的な企業価値および株主価値の最大化に努めることとしており、あわせて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化を目指しています。※ ・アート＆ヘリテージについては、社会価値を創る企業文化の継承と日本の美意識を発信する観点から活動を進めています。	

※ガバナンスに関するマテリアリティについて戦略アクションは開示しておりません。

サステナビリティ推進体制

資生堂では、ブランド・地域事業を通じて全社横断でサステナビリティの推進に取り組んでいます。2022年はサステナビリティ関連業務における迅速な意思決定と全社的実行を確実にするため、専門的に審議するSustainability Committeeを定期的に開催しました。グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、TCFD開示や人権対応アクションなど具体的な活動計画に関する意思決定、中長期目標の進捗状況についてモニタリングを行っています。出席者は代表取締役を含む経営戦略・R&D・サプライネットワーク・広報・ブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論をしています。その他、特に業務執行における重要案件に関する決裁が必要な場合はGlobal Strategy Committeeや取締役会にも諮り、審議しています。また、毎年グローバルのステークホルダーに向けたサステナビリティレポートを発行し、当社の本業を通じたサステナビリティアクションの中長期目標とその進捗を開示しています。さらに当社は、サステナビリティ活動を推進するため、社外取締役以外の取締役およびエグゼクティブオフィサーの長期インセンティブ型報酬にCO_2排出量削減や女性活躍などESGに関する社内外の複数の目標値を設定しています。

目次に戻る

サステナビリティ

目標と進捗

サステナビリティ関連の中長期目標

戦略 アクション	環境	目標		達成年	2022年 実績
①地球環境の負荷軽減	CO_2 排出量	カーボンニュートラル※6		2026	45%(2019年比)
		CO_2排出量削減 <SBTi, Scope 1・Scope 2>	46.2%※1	2030	2024年中に開示予定
		CO_2排出量削減<SBTi, Scope 3>	55%※2	2030	
	水	水消費量削減	40%※3	2026	37%(2014年比)
②サステナブルな製品の開発	パッケージ	サステナブルな容器	100%※4	2025	64%
③サステナブルで 責任ある調達の推進	パーム油	サステナブルなパーム油	100%※5	2026	36%切替え完了 (パーム油換算重量ベース)
	紙	サステナブルな紙	100%※6	2023	97%切替え完了 (紙重量ベース)

※1　資生堂全事業所(対2019年)
※2　資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体(対2019年)
※3　資生堂全事業所、売上高原単位(対2014年)
※4　プラスチック製容器について
※5　物理的なサプライチェーンモデルによる認証:アイデンティティ・プリザーブド、セグリゲーションまたはマスバランスに基づく
※6　製品における、認証紙または再生紙など

戦略 アクション	社会	目標		達成年	実績
4. ジェンダー平等	社内・国内	・あらゆる階層における女性比率	50%	2030	取締役・監査役 40.0% [※7] エグゼクティブ オフィサー 35.3% [※7] 日本国内の管理職 37.6% [※8]
	社会	・国内における女性活躍 ・グローバルでの女子教育支援と経済的自立支援	100万人 (ダイレクトリーチ)	2030	企業情報サイト サステナビリティページ で関連指標を掲載
5. 美の力による エンパワーメント	社会	・資生堂 ライフクオリティー ビューティー活動による自己効力感の向上 ・多様な美の尊重による自己肯定感醸成	100万人 (ダイレクトリーチ)	2030	

※7　2023年4月1日時点
※8　2023年1月1日時点

主な取り組み

1. 地球環境の負荷軽減

地球環境や生物多様性を保全するためだけでなく、持続的な社会や経済の発展、持続的な事業成長のために、企業は環境課題の解決に対するコミットメントとアクションが必要です。資生堂は対応すべき環境課題領域として、GHG（温室効果ガス）の大部分を占めるCO_2（二酸化炭素）[※9]の排出量、水資源、廃棄物について中長期的な目標を掲げ、バリューチェーン全体を通してさまざまなステークホルダーとともに推進していきます。
気候変動対応として、2022年には2030年に向けた全バリューチェーンを通じた科学的なCO_2排出削減目標（Science Based Targets）[※10]の認定を取得し、事業における電力の再生可能エネルギー 100%切り替えを目指す「RE100」に加盟しました。今後ともCO_2排出量の削減とイノベーションを伴う機会創出に努めていきます。

※9　通常、温室効果ガスはCO_2、CH_4、N_2O、HFCs、PFCs、SF_6、NF_3を指しますが、本レポートでは特に断りのない限り、これらの温室効果ガスをCO_2と表記しています
※10　Scope 1・Scope 2、およびScope 3

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

TCFD提言に基づくシナリオ分析

資生堂は、気候変動問題による事業成長や社会の持続性に与える影響の重大性を踏まえ、TCFDフレームワークに沿った情報開示を行っています。脱炭素社会への移行、および気候変動に伴う自然環境の変化によって引き起こされる長期的なリスク・機会について、1.5/2℃シナリオと4℃シナリオそれぞれの短期・中期・長期の定性的・定量的な分析結果と主な対応アクションを開示しています。

シナリオ分析の内容

1.5/2℃および4℃の気温上昇を想定し、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が示したRCP（代表濃度経路）とSSP（共通社会経済経路）シナリオに沿ってリスクと機会について分析を実施しました。移行リスクについては、脱炭素社会への移行に伴う政策、規制、技術、市場、消費者意識の変化による要因を、物理的リスクについては、気温上昇に伴う洪水の発生や気象条件など急性・慢性的な変化による物理的影響について、1.5/2℃および4℃各シナリオにて分析しました。なお、2030年時点における炭素税によるコスト増のリスクは、炭素税が導入される国や地域の数により約1～8億円規模の財務影響が発生する可能性を予測しています。

一方、機会に関しては、1.5/2℃シナリオにおいて、消費者の環境意識の高まりに伴い、サステナビリティに対応したブランドや製品への支持が高まると予想されます。4℃シナリオにおいては、気温上昇に対応した製品の販売機会が拡大すると予想されます。イノベーションによる新たなソリューションの開発により、サステナブルな製品を提供していくことで、リスクの緩和と新たな機会の創出を目指しています。

シナリオ分析の前提情報やガバナンス、リスクマネジメント、指標と目標など、気候関連リスクと機会の評価の詳細については、「**気候関連財務情報開示レポート**」、「**サステナビリティレポート**」をご参照ください。

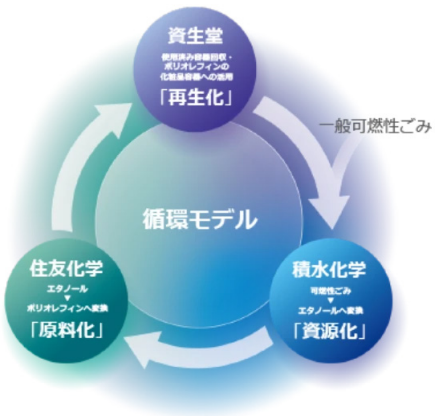
サステナビリティに関する外部評価やグローバルイニシアティブへの賛同状況は下記をご覧ください。

会社情報・株式情報・外部評価 →

2. サステナブルな製品の開発

資生堂は、気候変動や海洋プラスチックゴミ問題は、グローバルで喫緊に解決すべき環境課題と認識し、サステナブルな容器包装の開発など対応を強化しています。
容器包装開発ポリシー 5Rs（Respect（リスペクト）・Reduce（リデュース）・Reuse（リユース）・Recycle（リサイクル）・Replace（リプレース））を前提としたイノベーションを通して、2025年までに100%サステナブルな容器を実現するという目標を掲げています。容器の軽量化や「つめかえ・つけかえ」容器の拡大などによるプラスチック使用量の削減、リサイクルが容易になる容器設計、再生素材（PCR）を使用するなど環境負荷軽減を推進しています。

2022年には、積水化学工業（株）と住友化学（株）と協業し、プラスチック製化粧品容器を回収し、分別することなく資源化、原料化を経て、再び化粧品容器として再生する一連の循環モデル構築に向けた取り組みを開始しました。今後は、3社が企業の垣根を超えて連携するとともに、関連する業界や企業にも参加を働きかけ、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。



3社協業による循環モデル

3. サステナブルで責任ある調達の推進

資生堂は、有限な自然資源を活用し事業活動を展開しています。そのため、環境保全や生物多様性の観点、さらにサーキュラーエコノミーに対応した資源の使用量削減や再利用など、サプライチェーンにおけるサステナブルな原材料調達に責任をもって取り組むことが重要だと考えています。また、人権侵害などの課題に対しても、自社だけではなくサプライヤーとの協働が不可欠です。
原材料に関しては、環境・社会課題が懸念されるパーム油と紙について中長期的な目標を開示し、サステナブルな原材料への切り替えを進めています。サプライヤーとの協働に関しては、行動基準、方針、ガイドラインを提示しています。また、2022年に改定した「資生堂グループ 調達方針」に基づき、サステナビリティ評価の高い取引先とのビジネス機会を増やしていきます。

4. ジェンダー平等

資生堂は、企業の意思決定機関における健全なジェンダーバランスを目指す「30% Club Japan」へ参画しています。これは、日本企業の役員[※11]に占める女性比率の向上を目指す英国発祥のグローバルイニシアティブです。日本では2030年をめどにTOPIX 100企業で女性役員の比率30%[※12]を達成することを目標として2019年5月に発足し、2022年5月に第2期がスタートしました。当社代表取締役 会長 CEO 魚谷雅彦が第1期に続き、第2期の会長を務め、「TOPIX 100」、「TOPIX Mid 400」に含まれる企業35社[※13]の会長・社長からなるコミュニティ「TOPIX社長会」で活動しています。第2期からは「30% Club Japan」の特徴でもある企業を起点とするステークホルダーで社会へ働きかける「統合的アプローチ」が本格稼働し、投資家31社から構成されるインベスター・グループ、9大学からなる大学グループと「TOPIX社長会」との連携によるアクションが具体化しています。
資生堂は、女性活躍推進による同性質からの脱却と、そこから生まれるイノベーションの創出に向け、日本企業の変革をリードしていきます。

※11　取締役および監査役
※12　TOPIX 100の取締役会における女性役員比率(監査役会設置企業は監査役を含む)
※13　2023年3月時点

「TOPIX社長会」

30% Club
GROWTH THROUGH DIVERSITY

5. 美の力によるエンパワーメント

資生堂は、誰もが持つ「自分らしくありたい」という願いを美の力で支援しています。私たちは、長年、美の力で“well-being（心身と社会的な満足）”の実現を目指し、社会貢献活動や研究活動を続けてきました。美の力が、心身の満足だけでなく、社会的な満足にも寄与することを発信し、加齢、疾病、障がいなどを問わず、さまざまな人々が、自分らしい一歩を踏み出すための「資生堂 ライフクオリティービューティー」活動を推進していきます。

2017年から、「がんになっても笑顔で過ごせる社会を目指す」をテーマに、がんサバイバーを支援する「LAVENDER RING」に参画しています。2022年、資生堂が日本国内で主導してきた「MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を4つの国と地域（中国、シンガポール、台湾、タイ）でグローバル展開し、合計107名のがんサバイバーと、120名の社員ボランティアが参加しました。参加したがんサバイバーの方々の笑顔に触れ、協働した患者団体や医療機関からは継続開催を期待する声が次々と寄せられました。

シンガポールでのメイクアップの様子

中国での撮影風景

6. 人権尊重の推進

資生堂のすべての事業活動は人権尊重の上に成り立っています。資生堂は、すべての人々の基本的人権について規定した国連の「国際人権章典」や、労働における基本的権利を規定した国際労働機関（ILO）の中核的労働基準などの人権にかかわる国際規範を支持、尊重しています。今日では強制労働や児童労働はもちろん、社会構造の変化や多様な価値観に起因するハラスメントなども人権課題であり、適切な対応を怠れば深刻な企業リスクにつながると認識しています。資生堂では、働く一人ひとりがとるべき行動を「資生堂倫理行動基準」に定め、常に高い倫理観を持ち、さまざまなステークホルダー、国・地域、多様な文化からなるグローバルサプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを推進しています。

目次に戻る

ガバナンス

社外取締役メッセージ

本パートでは、各社外取締役の考えをより的確にお伝えすることを重視します。
株主・投資家からよくいただくご質問のポイントを絞り、それぞれの就任期間に応じた質問に対して、社外取締役が端的に回答します。
新任の社外取締役からは、今後の抱負をお伝えします。

2020年以前から就任している社外取締役（大石氏／岩原氏）に対して:

Q. 中期経営戦略「WIN 2023」の評価や、2022年の新社長選定に関するポイントについてご自身の考えをお聞かせください。

A. 魚谷CEOのもと、構造改革を進め成長を続けてきた当社ですが、新型コロナ禍では非常に苦しみました。その中で、2021～2023年までの間に取り組むべきことをまとめた「WIN 2023」の内容と実現は、資生堂の将来を見据えた非常に重要なステップとなります。新型コロナ禍が続く中、思うように消費者へ商品をお届けできないもどかしさはありましたが、この期間も手を抜くことなく、構造改革を進めることができました。研究開発力を活かしたスキンケア・ブランドへの経営資源の集中、デジタルとリアルを融合した新しい消費者接点の構築、筋肉質な体質への転換など、戦略的アクションを実行できたと思っています。今後は、世界における唯一無二のビューティーカンパニーとして、資生堂ならではの付加価値が提供できるよう、さらに邁進してほしいと考えます。
戦略を実行するためにも、重要なのはトップで、サクセッションは会社の根幹にかかわる課題でした。何年も前からプランを考え、社外取締役全員がクライテリア（選任基準）の構築から、新社長の面談にまで関わり、十分な討議を尽くし、資生堂の次のステージを実現できる人物として藤原氏を選びました。このプロセスと結果は高く評価すべきものと考えます。

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員
大石　佳能子
（2016年当社社外取締役就任）

A. 資生堂においては、取締役会で2021年に策定した中期経営戦略「WIN 2023」の実現に努めてまいりました。特に構造改革については、パーソナルケア事業やメイクアップ3ブランドの譲渡など、スピーディーに大きく進展させることができました。また、IT化の進展、新型コロナの感染拡大、消費者意識の変化などの環境変化に対応すべく、Eコマース取引の推進、新たな商品の開発などに努めてきたと評価しています。
しかし、世界中のコロナ影響により、2022年までは「WIN 2023」の目標であった営業利益率15%を大きく下回る結果となりました。新中長期戦略においては、収益性・人的生産性の向上に向けた改革をさらに推し進め、もう一度営業利益率15%の実現を目指すことを決定しました。同時に、サステナビリティ関連の目標達成にも努めることとしています。
また、指名・報酬諮問委員会および取締役会における数年にわたる魚谷CEOの後継者選定の慎重な検討の結果、昨年、藤原憲太郎氏を社長COOに選任しました。藤原氏には、2年間は魚谷CEOとともに経営にあたっていただき、経営トップとしての経験を積んでいただきたいと思います。2年後の万全なサクセッションに向け、社外取締役として監督とサポートを継続したいと思います。

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長
岩原　紳作
（2018年当社社外取締役就任）

RELATED LINKS November 2022

「新経営体制」と「代表取締役の異動」に関するお知らせ PDF

新経営体制の発表に寄せて

2022年に就任した社外取締役（レイク氏／得能氏）に対して:

Q. この1年の取締役会および指名・報酬諮問委員会で注力した点や、それを踏まえた今後の抱負についてお聞かせください。

A. 創業150周年の節目に、取締役会では新たな中長期戦略策定に向けて深い議論を重ねました。コーポレートガバナンス・コードが「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行う」と指摘するように、中長期的な戦略立案は取締役会の最も重要な役割・責務であり、超VUCA（不安定性、不確実性、複雑性、曖昧性）時代においては、リスクを戦略の中心に据え、統合的リスク管理の観点も踏まえて戦略立案に向き合うことが重要です。そして、意図的戦略（意識的、分析的なプロセスを経て策定される戦略）と創発的戦略（環境の変化を敏感に察知、分析し、学習を繰り返すプロセスを経て作り出される戦略）を融合し、さまざまなステークホルダーの期待に機動的に応えていくことが欠かせません。資生堂の先進的なコーポレートガバナンス体制のもと、こうした視点で「自由闊達で建設的な議論」に参画でき光栄に存じます。

特に、戦略立案とサクセッションプランニングとを一体に捉え、新中長期戦略の実行にあたり魚谷代表取締役会長CEOと藤原代表取締役社長COOが並走する新たな経営体制が実現したことで、戦略とサクセッションの実行性・実効性がより一層高まったと確信しています。引き続き、業務執行の効果的な監督をはじめ、社外取締役としての職責を果たしてまいる所存です。

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員
チャールズ D. レイク II
（2022年当社社外取締役就任）

A. 2022年の指名・報酬諮問委員会においては、藤原新社長の指名に関する議論を尽くしたことはもとより、役員報酬体系についても議論を重ねました。当社の役員報酬制度は、細部にわたってよく検討されたものである一方、特に業績連動報酬について、たとえ短期的には成果に表れずとも真に長期的企業価値向上に資する行為に報いていけるものになっているか、課題感を持っています。これを数値目標で測定することが難しいのはよく理解していますが、継続的に議論を行い、真の企業価値向上につながる役員報酬制度を検討していきたいと思います。
2023年は、新たな中長期戦略を策定・公表しました。特に、「日本市場」と「ブランド力強化」は、当社がさらに発展する上で要となるものと評価しています。当社は、150年の歴史を持つ、日本が誇るべき会社です。そして、この長期にわたる存続は、常にイノベーションを起こし続けてきたことを証明しています。イノベーションが当社のDNAであることを忘れず、立ち止まらずに新中長期戦略を完遂してもらいたいと思います。当社なら、正当な危機意識と自分たちならできるという「自信と情熱」を持つことで、次のステージに向けて成長し続けられるはずです。

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員
得能　摩利子
（2022年当社社外取締役就任）

新任社外取締役コメント[※1]

社外取締役の就任にあたって

社会に大きな価値を提供し続ける資生堂の取締役会メンバーの一員に加わることを光栄に思います。資生堂が果たすべき使命達成のため、未来に向けた価値創造プロセスが示され、長い歴史の中で、常に世界をリードしてきた当社がさらにその変革のスピードをあげています。マネジメントチームの柔軟な発想と健全なリスクテイクを強力にサポートすることが取締役会に求められる役割の一つと考えております。
多様なステークホルダーからの期待を理解し、取締役会メンバー、マネジメントチームとの建設的な議論を行い、資生堂が価値を創造し続けることに貢献してまいります。

社外取締役
畑中　好彦

※1　2023年3月24日就任

2023年4月

目次に戻る

ガバナンス

コーポレートガバナンスの特長

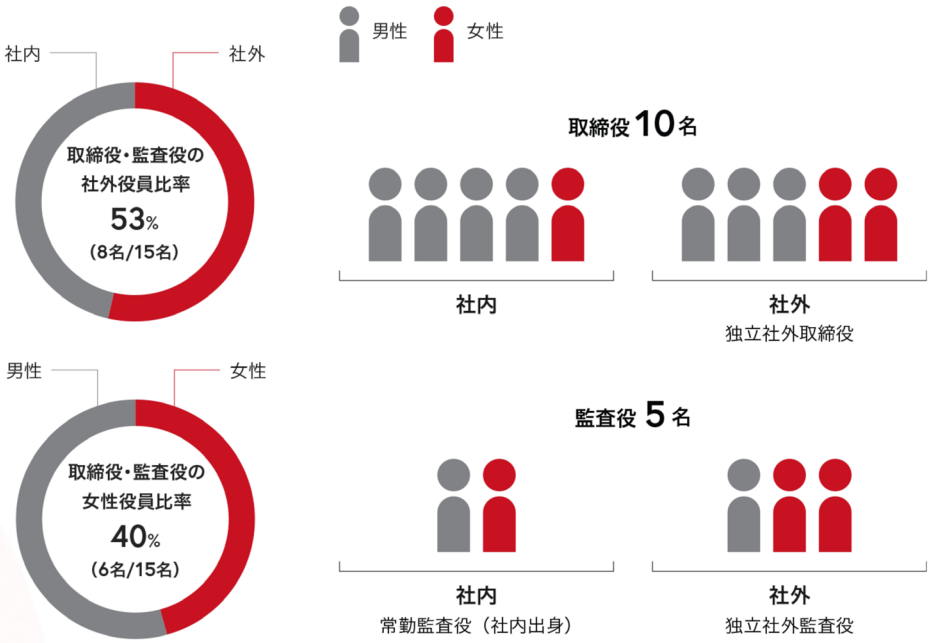
当社を含む資生堂グループは、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY の中で、OUR MISSION として「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を定め、コーポレートガバナンスを「OUR MISSIONの達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤」と位置づけています。
コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、「社員」「お客さま」「取引先」「株主」「社会・地球」というすべてのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。あわせて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化を目指します。

こうした中、統合レポート2022では、オンラインの特性を活かし、特長的なコンテンツに絞って掲載しています。
コーポレートガバナンスに関する全体および詳細情報については、下記リンクよりご参照ください。

コーポレートガバナンスの詳細（企業情報サイト）

- コーポレートガバナンス体制
- コーポレートガバナンスの基本的な考え方
- コーポレートガバナンス・コードの各原則と資生堂の対応
- 役員報酬
- 監査体制
- コンプライアンス・リスクマネジメント
- 内部統制システムの基本方針

数字で見る資生堂のガバナンス【※1】



	構成メンバー(人)			開催回数(回)	出席率
	社内	社外	計	(2022年1月～12月)	
取締役会	5	5	10	13	100%
指名・報酬諮問委員会	1	5	6	10	95.8%
CEOレビュー会議	0	6	6	1	100%
監査役会	2	3	5	12	100%

※1　2023年3月末時点

取締役・監査役（スキルマトリクス）【2023年3月末時点】

RELATED LINKS

取締役・監査役の経歴

代表取締役　会長 CEO
魚谷 雅彦

代表取締役　社長 COO
藤原 憲太郎

取締役 常務
鈴木 ゆかり

取締役 常務
直川 紀夫

取締役
横田 貴之

社外取締役〈独立役員〉
大石 佳能子

社外取締役〈独立役員〉
岩原 紳作

社外取締役〈独立役員〉
チャールズ D. レイク II

社外取締役〈独立役員〉
得能 摩利子

社外取締役〈独立役員〉
畑中 好彦

常勤監査役
吉田 猛

常勤監査役
安野 裕美

社外監査役〈独立役員〉
小津 博司

社外監査役〈独立役員〉
後藤 靖子

社外監査役〈独立役員〉
野々宮 律子

完全版の統合レポートはこちら

本テキスト版PDFは、利便性向上のため、ウェブ上で公開している統合レポート2022を簡易的に再編集したものです。完全版は上記より閲覧ください。

スキルマトリクス

● ：バックグラウンド経験の中で特に発揮の期待度が高いもの　○ ：バックグラウンド経験を有するもの

	取締役・監査役に求める知識・知見														
	魚谷 雅彦 代表取締役 会長 CEO	藤原 憲太郎 代表取締役 社長 COO	鈴木 ゆかり 取締役 常務	直川 紀夫 取締役 常務	横田 貴之 取締役	大石 佳能子 社外取締役	岩原 紳作 社外取締役	チャールズ D. レイクII 社外取締役	得能 摩利子 社外取締役	畑中 好彦 社外取締役	吉田 猛 常勤監査役	安野 裕美 常勤監査役	小津 博司 社外監査役	後藤 靖子 社外監査役	野々宮 律子 社外監査役
在任年数 (2023年3月末時点)	8年9ヶ月	-	3年	3年	2年	7年	5年	1年	1年	-	5年	-	6年	4年	3年
企業経営	●	●		○	○	●		●	●	●				○	○
営業・マーケティング	●	●	●	○		●			●		○	●			
研究・商品開発			●									○			
サプライネットワーク		○		●	○										
財務	○	○		●	●	○	○	○		○	●	○	○	●	●
DX		○	○		○			○							
人財・組織、D&I推進	●		●	○		○		○	○				○		
コーポレートガバナンス	○			○	○		●	●	○	○	○	○	●		○
グローバル理解	●	●	○		●	○	○	●	○	●	○	○		○	●

主な経験とその詳細

企業経営
経営環境の変化を見定め、適切な戦略構築を行い、責任ある経営執行を支える

営業・マーケティング
事業環境や消費者の志向を的確に捉え、これに先んじた戦略を構築し、業界内での優位性を確保していく

研究・商品開発
イノベーティブな研究開発と盤石な品質をたえず追求することにより、業界内での優位性を確保していく

サプライネットワーク
効率的で質の高いサプライチェーンマネジメントを構築する

財務
収益基盤の再構築に向けた適切な財務活動を行い、財務健全性を確保する

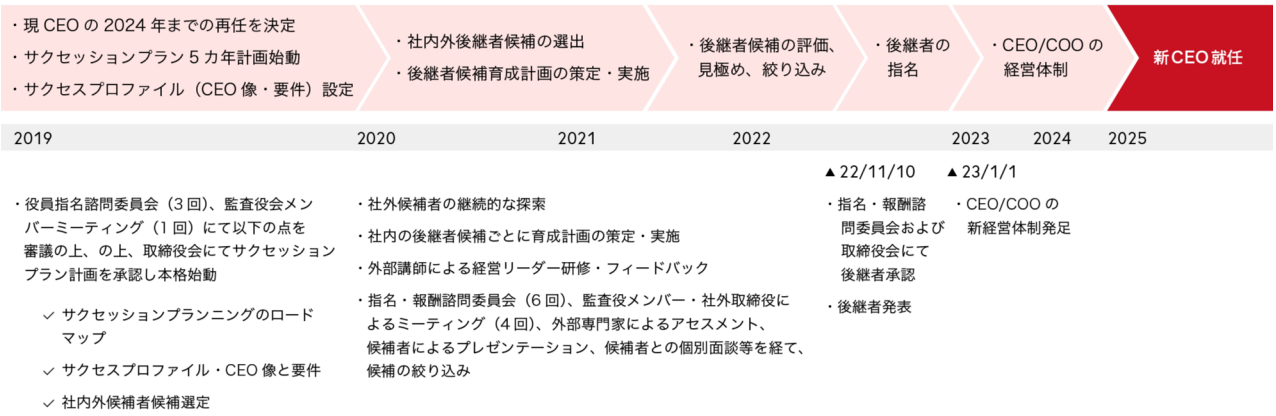
DX
DXを強力に推進し、これを強みとする企業体質を構築する

人財・組織、D&I推進
持続的な成長のため、多様な人財の活躍およびこれを支える組織開発を促進する

コーポレートガバナンス
すべての事業活動の基盤として、強固なコーポレートガバナンス体制を構築する

グローバル理解
多様な価値観や文化の理解のもと、グローバルカンパニーとしての戦略構築を支える

CEOサクセッションプランについて



当社は、2019年に、現CEOの任期を5年間延長することを決定したことにあわせ、次のCEOへのサクセッションを万全なものとすべく、サクセッションプランの枠組みを策定、取締役会にて承認のうえ、始動させました。この枠組みでは、全体を5カ年計画とし、3年間をかけて後継者を決定の上、その後2年間、後継者がCOOとしてCEOと協働する期間を設けることとしていました。現任者と協力して経営にあたる期間を十分に持つことで、スムーズな継承と共に経営体制の強化を目指すこととしたものです。

CEOと指名・報酬諮問委員会は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点で、CEOに求められる資質、要件、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論の上、後継者候補およびその候補者が十分な能力を発揮するための育成計画を検討し実行してきました。指名・報酬諮問委員会のメンバーは、現CEOからの情報提供、外部専門家によるアセスメント、個別の対談機会の設定等により、社内外の全ての候補者の中からベストな選択ができるよう、時間をかけて検討と議論を行ってきました。また、社外監査役とも定期的に意見交換を行ってきました。これらを踏まえ、最終的に取締役会にてCEO後継者の承認に至っています。

2023年1月の新体制発足まで、サクセッションプランの枠組みに従って、社外役員を中心とした、客観的で透明性の高いプロセスによりCEO後継者の選定を進めてきました。引き続き、CEOとCOOの協力体制の下で、CEOのスムーズな交代が実現するよう、社外役員によるモニタリングを行います。

取締役会実効性について

真に実効性の高い取締役会の実現には、当社の経営に関する基本方針や、経営上の重要事項について、社外役員に対する適切な情報提供を行った上で、十分な議論を行うことが必要であると考えています。経営上の重要事項については、取締役会で複数回にわたり慎重に議論し、取締役会以外の場での議論や情報共有も活用するなどして、十分な情報と議論を踏まえた方針決定・意思決定がなされるようにしています。また、さまざまな経験・知見に基づく多様な観点から意見が出され、多面的な検証、議論が行われることが不可欠であると考えています。これを可能とするため、当社では、取締役および監査役の多様性確保を重視しています。

2022年に取締役会および取締役会メンバーによるミーティングで議論された主な議題

- 新社長選任
- 中長期経営戦略
- サステナビリティ経営戦略
- 今後の日本事業の戦略
- 今後の中国事業の戦略
- パーソナルケア製品の生産事業譲渡
- プロフェッショナル事業譲渡
- 当社のコーポレートガバナンス
- 資生堂グループの重要リスク
- 情報セキュリティの取り組み
- IR活動報告（投資家フィードバック共有等）

取締役会以外での社外取締役・監査役への情報提供、意見交換の機会

2022年は、当社理解促進のための社外役員向けの継続的な情報共有、意見交換の機会拡充に努めた結果、2021年よりも情報提供や議論の回数が増加しました。

（単位：回）

	2021年	2022年
ディスカッションミーティング	2	4
監査法人から社外取締役と監査役への監査結果報告会	2	2
社外取締役と監査法人との意見交換会	1	1
社外取締役と監査役の意見交換会	0	2
現場訪問施設数	2 [※2]	4 [※3]
計	7	13

これらの他、新任社外取締役は主要領域担当役員との面談を行っています。

※2　大阪茨木工場、西日本物流センター
※3　福岡久留米工場、掛川工場、資生堂企業資料館、グローバルイノベーションセンター

目次に戻る

ガバナンス

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制と運用の仕組み

当社では、「あらゆるステークホルダーとの信頼関係を築き、経営戦略の実現を一層確実なものとすること」を主眼に置いてリスクマネジメントを推進しています。そのため、リスクを戦略実現に影響を与える「不確実性」と捉え、脅威だけでなく、機会も含めた概念として定義し、必要な体制を構築するとともに、積極的かつ迅速に対応策を講じています。

全社的に重要なリスク（重要リスク）の特定・評価の手法としては、下図で示すような総合的・多面的な手法（ホリスティックアプローチ）を用いています。具体的には、当社エグゼクティブオフィサー、各地域CEOおよび社外取締役のリスク認識を把握するインタビュー、また、各地域で実施した地域ごとのリスク評価、当社関連機能部門との情報交換などをもとに、リスクマネジメント部門による分析や外部有識者の知見を加えて、中期経営戦略である「SHIFT 2025 and Beyond」の達成に影響を及ぼす可能性のある重要リスクを特定しています。

こうして包括的に特定したリスクについては、リスクマネジメント部門によって、下表のように「ビジネスへの影響度」、「顕在化の可能性」、「脆弱性」を評価軸として分析するとともに、当社CEOを委員長とし、当社エグゼクティブオフィサーや各地域CEOなどをメンバーとする「Global Risk Management & Compliance Committee」や「Global Strategy Committee」にて、定期的に当社グループのリスクの評価と対応策などの審議を行います。また、リスクごとにリスクオーナーを設定し、対策の責任を明確化し、推進状況を定期的に上記Committeeおよび取締役会にてモニタリングする仕組みを構築・運用しています。

リスクの評価軸

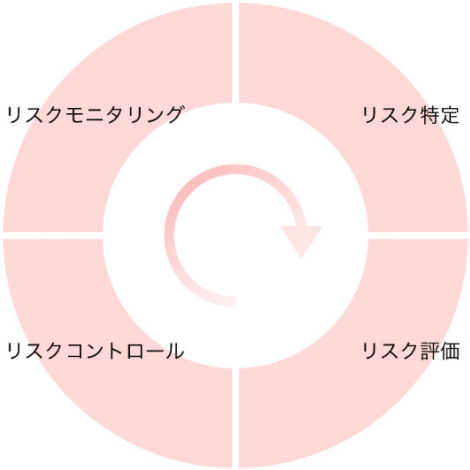
ビジネスへの影響度	・リスクが顕在化した場合の当社業績（売上など）に与える定量的な影響 ・当社の企業・ブランドイメージ・カルチャーに与える定性的な影響
顕在化の可能性	・リスクが顕在化する可能性の程度や時期
脆弱性	・リスクの対応策の十分性 ・外的要因による、リスクの発生制御の可否

リスク特定
エグゼクティブオフィサー、地域CEOや社外取締役等を対象にインタビューを実施し、外部有識者からの知見も得てリスクを洗い出し・分類

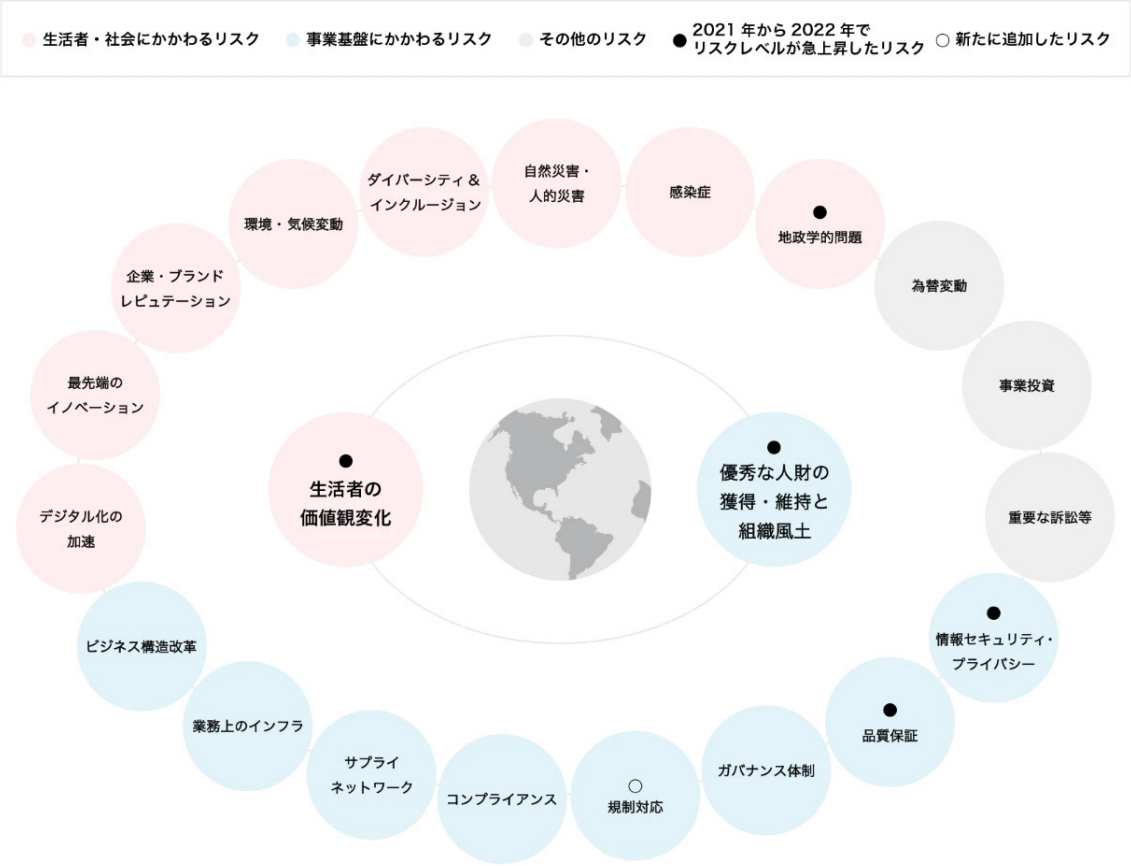
リスク評価
「ビジネスへの影響度」、「顕在化の可能性」、「脆弱性」の評価軸で分析しリスクレベルを算出

リスクコントロール
リスクマネジメントの計画と実行（回避・軽減・移転・保有）

リスクモニタリング
振り返りと対応策の策定・進捗状況をモニタリング



重要リスクの抽出結果



2022年のリスク特定・評価の結果、抽出された重要リスクは、「生活者・社会にかかわるリスク」、「事業基盤にかかわるリスク」、そして「その他のリスク」の3つのリスクカテゴリーに分類し対応しています。

また、特筆すべき点として、各リスクの結びつきがますます強固となり、それに伴い各リスクの対応策の相互関係は強まりつつあることが挙げられます。加えて、当社では「生活者の価値観変化」、「地政学的問題」、「優秀な人財の獲得・維持と組織風土」、「品質保証」、「情報セキュリティ・プライバシー」の5つのリスクについて、2021年と比較しリスクレベルが急上昇しているリスクとして評価し、対応を強化しています。さらに、独自の価値を有するブランドの育成や、美容機器・インナービューティーカテゴリーなどの新たな事業開発に伴い、重要度が増している「規制対応」を新たな重要リスクとして追加しています。

RELATED LINKS

すべての重要リスクの分析結果と対応策の概要はこちら PDF

完全版の統合レポートはこちら

本テキスト版PDFは、利便性向上のため、ウェブ上で公開している統合レポート2022を簡易的に再編集したものです。完全版は上記より閲覧ください。

目次に戻る

資生堂について

Facts & Figures

会社概要

創業
1872 年

世界のビューティー企業売上順位 [※1]
No.5

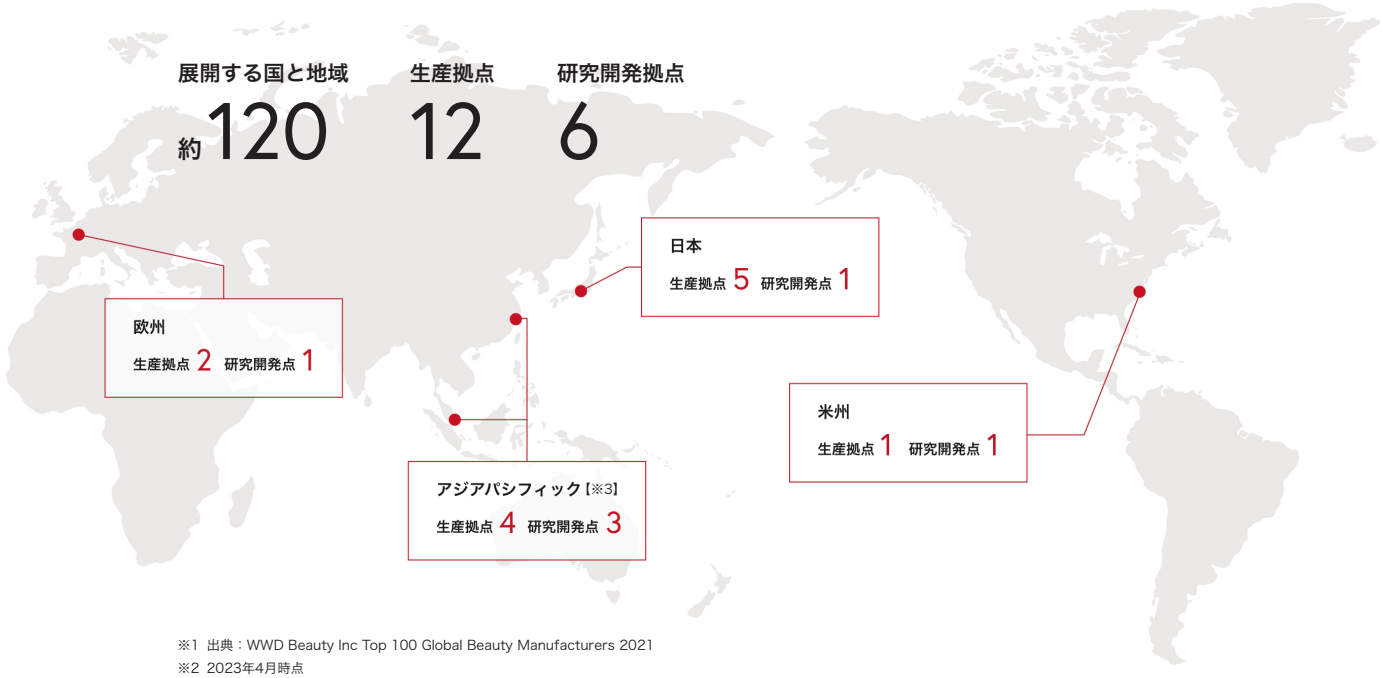
日本・アジア発の
ビューティー企業売上順位 [※1]
No.1

グローバル展開 [※2]

展開する国と地域
約 120

生産拠点
12

研究開発拠点
6



※1 出典：WWD Beauty Inc Top 100 Global Beauty Manufacturers 2021
※2 2023年4月時点
※3 中国事業、アジアパシフィック事業、トラベルリテール事業

Facts & Figures

従業員

従業員数【※4】
3.9 万人

従業員の国籍【※5】
約100 カ国・地域

女性管理職比率【※6】
58.1 %
日本 37.6 %　海外 72.0%

2022年実績

売上高
10,674 億円
前年比 +5.7 %　外貨前年比 △3.9 %
実質前年比【※7】+0.9%

コア営業利益
513 億円
前年比 +20.6%

コア営業利益率
4.8 %
前年比 +0.6 pts

ROIC
5.2 %

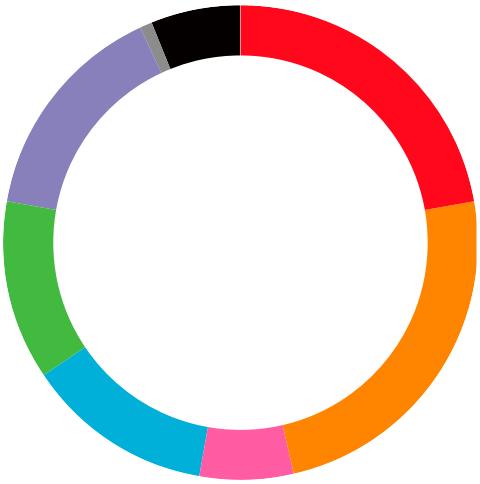
ROE
6.0 %

※4 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数を含む。なお、臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除く　2022年12月末時点
※5 2023年1月時点
※6 国内は2023年1月1日時点、海外は2022年12月末時点
※7 為替影響および事業譲渡影響を除く

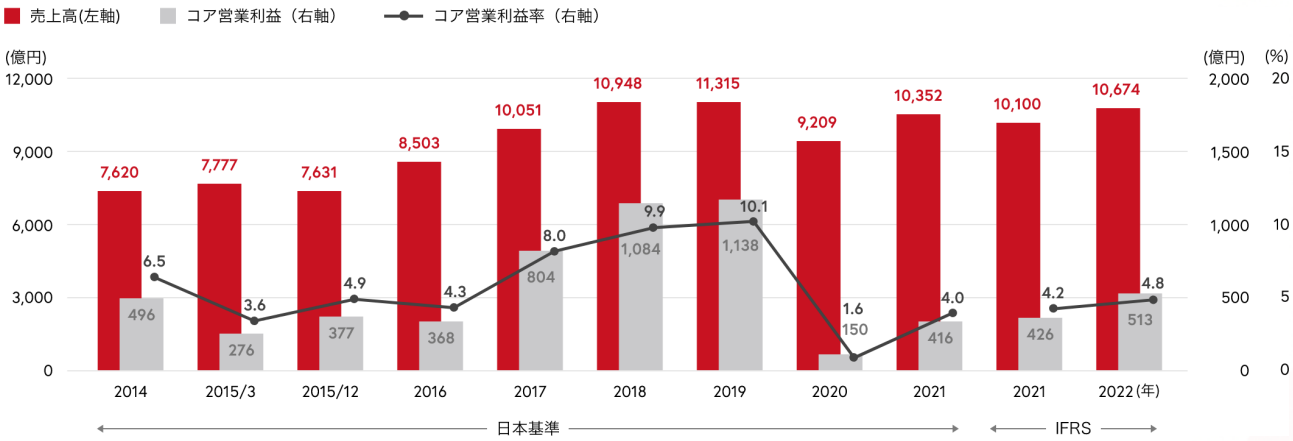
Facts & Figures

報告セグメント別売上高／売上構成比(前年比は実質外貨ベース[※8])

	売上構成比	売上高	前年比
●日本	22.3%	2,376億円	+0.3%
●中国	24.2%	2,582億円	△9.8%
●アジアパシフィック	6.4%	680億円	+13.0%
●米州	12.9%	1,379億円	+8.8%
●欧州	12.0%	1,284億円	+4.0%
●トラベルリテール	15.3%	1,637億円	+14.2%
●プロフェッショナル	0.9%	93億円	–
●その他[※9]	6.0%	642億円	△3.4%



売上高/コア営業利益/コア営業利益率の推移[※10]



※8　為替影響および事業譲渡影響を除く
※9　本社機能部門、(株)イプサ、生産事業および飲食業などを含む
※10　2015年12月期より、当社および3月決算であった連結子会社は、決算日を3月31日から12月31日に変更。この変更に伴い、当社とすべての連結子会社の決算日が統一され、2015年12月期においては、当社および3月決算であった連結子会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算である連結子会社は1月1日から12月31日までの12カ月間が連結対象期間。2022年第1四半期より、IFRSを任意適用

Facts & Figures

注力する成長領域

スキンケア売上構成比【※11】
75%
スキンビューティーカンパニーに向けた投資戦略 →

プレステージ売上構成比【※11】
60%
主要事業・ブランド一覧 →

Eコマース売上構成比【※11】
33%

研究開発

IFSCC【※12】**大会での受賞数**【※13】
29回

研究開発費
267億円
売上構成比 2.5%

研究員数【※14】
約1,200人

※11 為替影響および事業譲渡影響を除く
※12 The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists（国際化粧品技術者会連盟）の略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関
※13 2022年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数。数字には奇数年に開催される「IFSCC Conference」における受賞回数も含む
※14 2022年12月末時点（研究スタッフ含む）

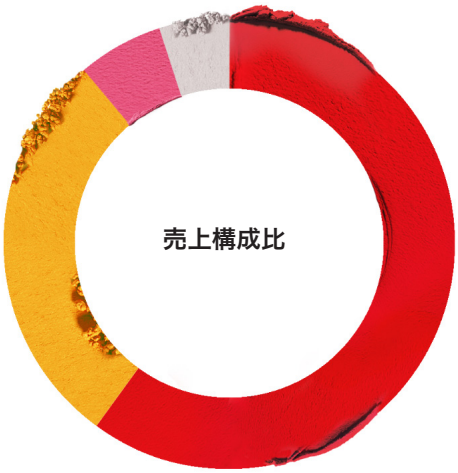
目次に戻る

資生堂について

主要事業・ブランド一覧

売上構成比／売上高前年比 [※1]

	2022年 売上構成比	2022年 売上高前年比
プレステージ	60%	+3%
プレミアム	29%	△5%
フレグランス	6%	+12%
その他 [※2]	5%	+3%



※1　為替影響および事業譲渡影響を除く
※2　資生堂パーラーなど

完全版の統合レポートはこちら

本テキスト版PDFは、利便性向上のため、ウェブ上で公開している統合レポート2022を簡易的に再編集したものです。完全版は上記より閲覧ください。

主要事業

プレステージ

デパートや化粧品専門店などでカウンセリングを通じて販売している、高価格帯化粧品

展開する国と地域： ●日本 ●中国 ●アジアパシフィック ●米州 ●欧州 ●トラベルリテール

SHISEIDO GINZA TOKYO

clé de peau BEAUTÉ

NARS

IPSA

DRUNK ELEPHANT™

THE GINZA

BAUM

BENEFIQUE

EFFECTIM

ulé

プレミアム

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化粧品市場、ブランド、チャネルの特性に応じてカウンセリングも提供

展開する国と地域： ●日本 ●中国 ●アジアパシフィック ●米州 ●欧州 ●トラベルリテール

ELIXIR

ANESSA

d program

HAKU

MAQUILLAGE

AQUALABEL

PRIOR
プリオール

REVITAL

AUPRES
欧珀莱

SIDEKICK

PREMIUM

フレグランス

高価格帯デザイナーズフレグランス

展開する国と地域： ●日本 ●中国 ●アジアパシフィック ●米州 ●欧州 ●トラベルリテール

ISSEY MIYAKE

narciso rodriguez

SERGE LUTENS

TORY BURCH BEAUTY

FRAGRANCE

インナービューティー

自分らしい健康美を実現するため、体の内面を整え健やかで美しい肌をサポートするブランド

展開する国と地域：
●日本 ●中国 ●アジアパシフィック

The Collagen

INRYU

INNER BEAUTY

クオリティーオブライフ

クオリティーオブライフ（生活の質）をサポートするブランド

展開する国と地域：
●日本 ●中国 ●アジアパシフィック

PERFECT COVER SHISEIDO

QUALITY OF LIFE

目次に戻る

資生堂について

会社情報・株式情報・外部評価

会社情報

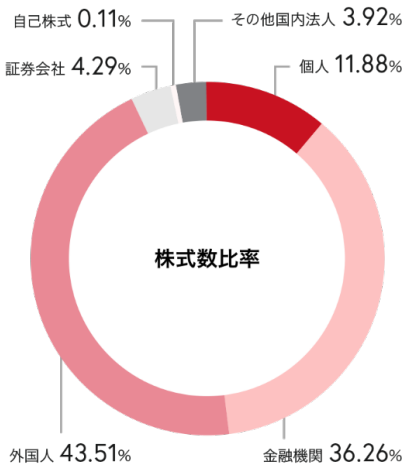
本社	株式会社　資生堂 〒104-0061 東京都中央区銀座七丁目5番5号 電話:03-3572-5111
創業	1872年9月
設立	1927年6月
資本金	64,506百万円
従業員数	33,414名[5,833名][※1]
定時株主総会	3月下旬
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

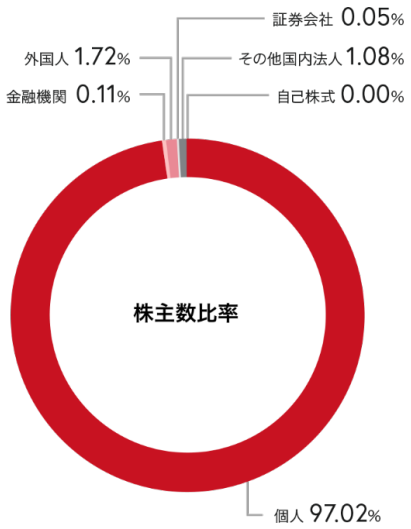
※1　2022年12月末時点。従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[ ]内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載しています。なお、臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。

株式情報[※2]

発行済株式総数	400,000,000株（自己株式452,452株）
株主数	67,756名
上場証券取引所	普通株：東京証券取引所（証券コード：4911） 米国預託証券：米国店頭市場
単元株式数	100株

※2　2022年12月31日現在



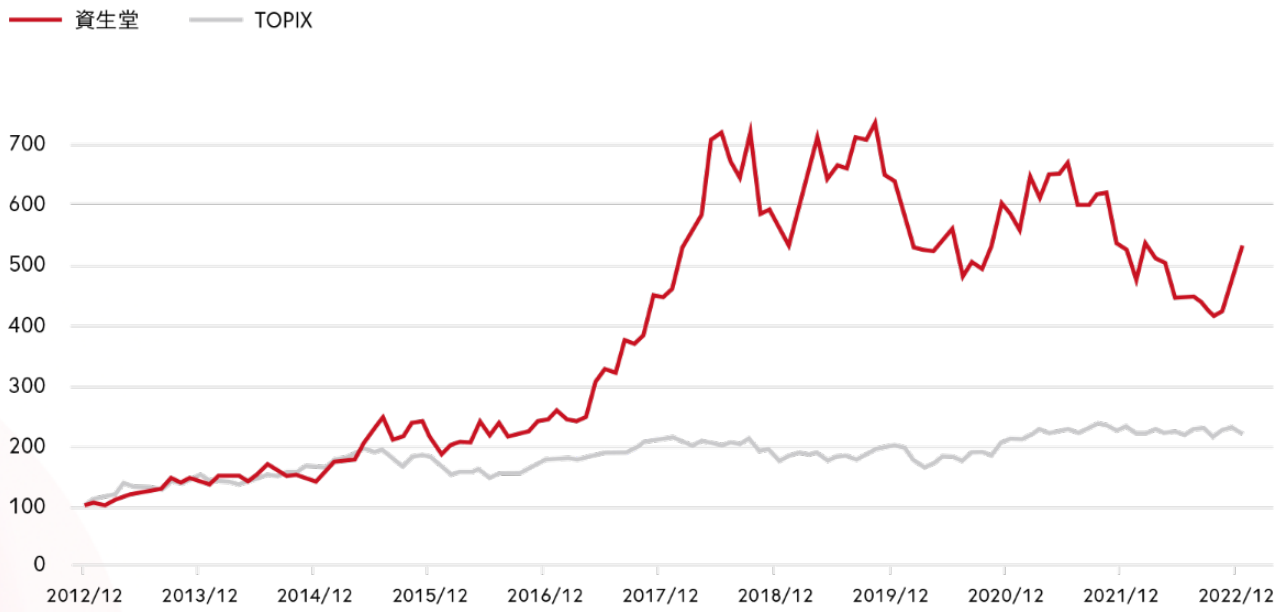


大株主一覧（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率[※3]（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	79,995	20.02
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	26,988	6.75
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	7,617	1.90
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	7,000	1.75
THE BANK OF NEW YORK 134104	6,633	1.66
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,616	1.65
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,592	1.65
BNYM TREATY DTT 15	6,106	1.52
日本生命保険相互会社	5,615	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,228	1.30

※3　自己株式を控除した発行済株式の総数で算出

株価推移(10年間)[※4]



※4　2012年12月末の終値を100としたときの株価推移

株主総利回り(TSR[※5])

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
資生堂	2.3%	△13.9%	△4.9%	23.6%	4.3%	446.4%	18.5%
TOPIX	△2.5%	18.1%	5.7%	17.2%	3.2%	174.2%	10.6%

※5　Total Shareholder Return:配当を再投資した場合の投資収益率。年率換算は累積リターンを幾何平均により算出。東京証券取引所提供データより当社作成。

格付け情報[※6]

格付会社	長期債格付け
ムーディーズ	A3(見通し:安定的)

※6　2023年4月時点

IR活動による対話実績

2022年の主なIR活動

活動	回数	内容
決算説明会	4	四半期ごとに説明会を開催
IR取材	約500	国内／海外アナリスト・機関投資家とのIR取材、証券会社主催カンファレンス等
IRイベント	10	国内／海外の株主・投資家向けのエグゼクティブオフィサー等登壇のIRイベント（国内／海外投資家向けラージミーティング、新技術・新商品説明会、個人投資家説明会、株主向け説明会等）

外部評価[※7]

主なESG指数への組み入れ

海外

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good

国内

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX カーボンエフィシェント指数

2021 Sompo Sustainability Index

THE INCLUSION OF Shiseido Company, Limited IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Shiseido Company, Limited BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

※7　2023年4月時点

主なESG指数への組み入れ状況

		2018	2019	2020	2021	2022
Dow Jones Sustainability Index	World	–	–	–	●	●
	Asia/Pacific	–	–	–	●	●
FTSE4Good Index Series		●	●	●	●	●
MSCI ESG Leaders Indexes		●	●	●	●	–
FTSE Blossom Japan Index		●	●	●	●	●
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index		–	–	–	●	●
MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数		●	●	●	●	–
MSCI日本株女性活躍指数		●	●	●	●	●
S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数		●	●	●	●	●
SOMPOサステナビリティ・インデックス		●	●	●	●	●

サステナビリティに関する評価、外部機関との活動

その他の評価・受賞

ARC AWARDS INTERNATIONAL XXXV 2021 WINNER

3 Stars Quality Service HDI-Japan 2022

3 Stars Customer Service HDI-Japan 2022

RELATED LINKS

外部からの評価・受賞等