



株式会社資生堂

Nomura Investment Forum 2023

2023年11月30日

イベント概要

[企業名]	株式会社資生堂
[企業 ID]	4911
[イベント言語]	英語の日本語通訳
[イベント名]	Nomura Investment Forum 2023
[日程]	2023 年 11 月 30 日
[登壇者]	代表取締役 会長 CEO 魚谷 雅彦 (以下、魚谷)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

魚谷*：本日はこのような形で皆様とお話することができまして、非常に嬉しく思っております。本日、再度成長軌道に資生堂を成長させていく、というコミットメントをお話しします。

まず資生堂そのものの紹介もありますけれども、会社、そして私自身の紹介もさせていただきたいと思えます。そしてその後に、我々が会社としてどのような課題に直面しているのか、そしてどのような戦略を持って事業、ターンアラウンドをしていくのか、そして再度成長軌道に乗せていくのか、お話をしていきたいと思えます。

Evolution of Shiseido

Founded **1872**

1 in Japan

3 in the prestige beauty industry

Distributed in **120** countries/regions

39,000 employees

100 nationalities



3

ほぼ 151 年前、1872 年に洋風調剤薬局として銀座で創業しました。国内のビューティー業界ではナンバーワンとしての立場を確立しております。今、グローバルでは、プレステージのビューティー業界では第 3 位となっております。120 カ国で展開しております、100 の、様々な国籍の 3 万 9 千の従業員が今、会社に属しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



2

True Calling



4

私自身でありますけれども、キャリアのほとんどをコカ・コーラで、20年近くキャリアを築いてまいりました。コカ・コーラジャパンの社長 CEO として仕事をしてきたわけですが、人生何が起こるかわからないわけです。ある日資生堂の社外取締役の方が2人来られて、仕事をオファーしました。単なるマーケティングの仕事ではなく、CEO でした。

当初は躊躇しました。ただ当時思ったのは、140年の資生堂の歴史の中で初めて外部の人間を採用するというので、これはある意味、日本の変化を象徴するのではないかと考えたわけです。妻の許可を得まして、社長の職をお受けいたしました。

サポート

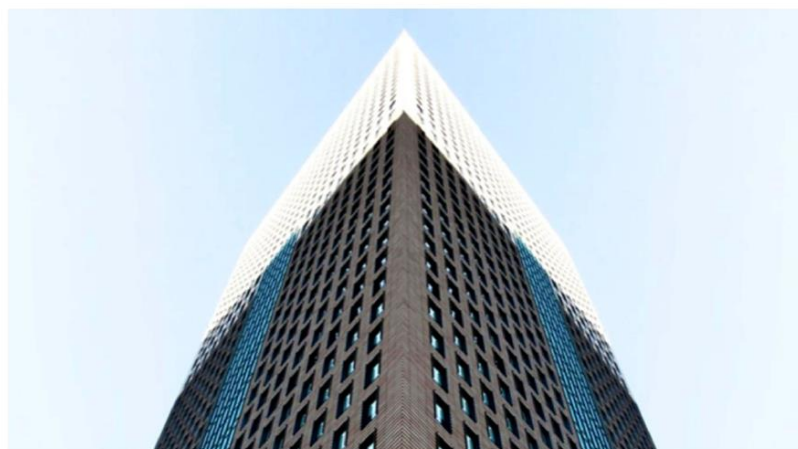
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

Driven with KAKUGO and Determination

To make Shiseido a truly global company
that continues shining for the next 100 years

覚悟

KAKUGO



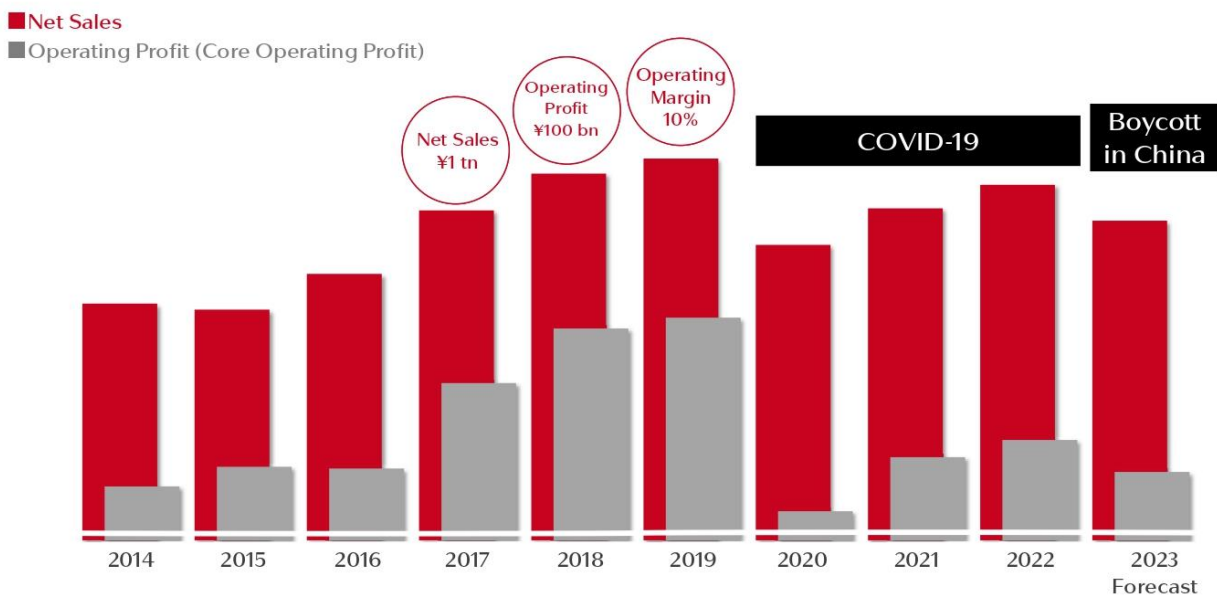
4

当時、強い覚悟がありました。資生堂を真のグローバルな企業にしていこうということです。真のグローバルな会社ということ、この定義ですけれども、単に日本国外の売上、今までも75%ありますけれども、それだけを意味しているものではない。むしろ真のグローバルカンパニーというのは、多様性の文化、世界中の優秀な人々のそれを十分に受け入れて、そしてともに仕事をしていく、ということであります。この strong determination を覚悟と訳し、非常に強い決意を持って臨んだということです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

Where We Are in Our Journey



5

2014 年に入社する前、資生堂は大きな苦境に立たされていました。悪循環があったと。投資を減らし、そしてその結果、店舗からのセルアウトも下がった。その結果、さらに売上が減り、利益を守るために投資もカットしなければいけなかった。こういった悪循環が続いていたわけです。外部から入ってきた人間として、背景もわからず、6 年間の成長戦略というものを確立いたしました。

「VISION 2020」戦略プランというものを打ち立てました。

相当な成功を収めることができました。目標値としては 1 兆円の売上、そして 10% の営業利益率、これはかつて実現したことがなかったわけですが、野心的な目標が必要だと考えたわけです。さもないと、社員は我々についてこないと考えたのです。

幸いなことに、こういった目標を、売上に関しては 3 年前倒し、営業利益に関しては 2 年、そして 10% のマージンを 2019 年に達成することができました。16% に ROE も上げることができました。相当な現金もあり、再投資もすることができたわけです。

その後何が起きたのか。予期しない事態となったわけです。2020 年、新型コロナウイルス感染症であります。相当大きな影響を受けました。航空産業ですとか旅行産業については、往々にしてコロナのマイナス影響は語られるわけですがけれども、化粧品業界も同じようなマイナスの影響を受けました。というのも、人々は外に出なくなりました。特に日本ではマスクをご着用しているので、メイクアップは必要ない、という状態になってしまったわけです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

そこで、非常に難しい決断をしなければいけなかった。構造改革をしていくという決断です。その結果、不採算の事業、非中核の事業を売却するという判断に至りました。これは 2,000 億円以上の売上規模の事業に当たるわけですが、世界中で 1 万もの人員カットも行いました。こういった取り組みをもって、少しずつ回復し始めました。そして、コロナの影響も緩和してきた。これは欧米においてですが、影響が落ち着いてきたということです。以前の半分ではありますけれども、2022 年には 500 億円のコア営業利益を生み出すことができました。

Current Challenges

- **Slower-than-expected recovery from COVID crisis in Japan**
- **Disrupted by China volatility**
 - Boycotting due to treated water release (despite no causal relationship!)
 - Travel Retail inventory adjustment from Daigou crackdown



Transform into Opportunities for Growth

6

2023 年、この基調は続きました。しかしながら、6 月から聞こえてきたことですけれども、日本政府が処理水の放出をするというニュースが入ってきたわけです。

そして、中国からの買い控え運動が、予期せぬ形で中国で始まったわけです。ただ申し上げたいのは、我々の製品はこういった海水、処理水とは一切関係がないわけです。こういったものは、一切化粧品の材料として使われていない。ただ、消費者は SNS ですとか、そういったものを介して偽の情報を信じるに至ってしまったということです。手を打つことができなかった。我々にとってこれは今年、大きな問題となりました。

また、コロナからの回復が、こと日本においては想定よりも遅かったということです。2019 年のレベルまで、マーケット全体としては戻っていません。もちろん 2 桁成長はしておりますけれど

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

も、まだコロナ前の状態には戻っていない。日本の市場は回復が、諸外国と比べて遅れていたということが、その理由として挙げられます。そこが今の状態です。

今年の見通しですが、市場の期待に応えられなかったことを、非常に申し訳なくなっております。ここ2、3週間、株価にも反映されていると思います。

そういった中で、今後はターンアラウンドしていかなければいけない。これをむしろ機会ととらえて、我々の事業を再検討する局面にあると考えております。そしてまた成長軌道に戻っていこうという、強い意志を持っております。

Structural Reforms in Japan and China

➤ Japan, China

- Grow topline with strategic investments
- Reduce fixed cost base for productivity

➤ Travel Retail

- Rebuild healthy customer base; Travelers to be 70-80%

7

特に、日本と中国においてです。当然、売上高は伸ばさなければいけない。ブランド投資についても、後ほどお話をいたしますけれども、投資を続けて参ります。

それから、固定費です。日本におきましては、中国のお客さま、旅行者が日本に来て、インバウンドが非常に強かったときもありました。当時は従業員の数が十分でなかった。実際に中国から入ってくるお客様にサービスを提供することができなく、機会損失があったわけです。それでも日本で750億円の営業利益があったわけですが、今これだけ下がってしまった、ということです。そこで決断をしなければいけなかった。ですから、固定費を削減するということです。新しい現実到我々が変わっていかなければならない、ということです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



7

中国もしかりです。アリババ等との提携によって、マーケットよりも我々は早く成長することができました。利益も非常によかった。今、中国のビューティー市場と経済そのものが明らかに減速しています。そして、政治的な問題も抱えている。そういった中で、我々自身がまたこの局面に対応していかなければいけない。新しい現実に対応していかなければいけない。

トラベルリテールは、我々の「VISION 2020」を2014年に始めたときは、とても小さい規模でした。そして私は世界中のお客さまに会いに行き、機会損失があると感じました。それで、シンガポールに組織を作り、この業界、トラベルリテールのプロフェッショナルを雇いました。その結果、過去何年かで、2億ドル規模から10億ドル規模まで、事業と収益を伸ばしたのです。

2019年、当社の顧客基盤の70-75%は通常の旅行客で、その残りがDaigouと呼ばれるビジネス顧客でした。そしてコロナによって、これが非常に変わったわけです。明らかに旅行客がいなくなりました。そして、非常に大きな変化が、ビジネス顧客にも起こったわけです。いま、通常の旅行客の比率を戻すべきタイミングです。通常の旅行客が70から80%までに2年で戻るという予測を立てて、顧客基盤のモデルをシフトします。

Our Strategic Priorities to Regain Growth

- Corporate mission and vision
- Brands and portfolio
- Innovation, DX and technologies
- Geography
- People and organization

8

我々がこれから何をするのか。トレンドを戻すにはどうしたらいいのか。

まず我々のミッションとパーパス、資生堂の存在意義になります。そしてまたブランド、ポートフォリオの話もしたいです。イノベーション、そして地理的なりバランスの話もしたいと思いま

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



8

す。これから先、行わなければいけないこと、そして人財と組織を変えていきたいという話もしたいと思います。

それではまず、我々の企業としてのミッション、パーパスのビデオをご覧いただきたいと思えます。

ご覧いただき、ありがとうございました。いかがでしたでしょうか。

資生堂は、単に商品を販売しているだけではなく、私達は美の力で人々を幸せしたい。それが私達の存在意義です。

Skin Beauty and Wellness Company



9

私達の戦略的なカテゴリー、分野がこちらになります。この定義はコロナの危機の中で生まれました。もともとはほかのグローバル企業同様、我々の事業を、3つのビューティーカテゴリー、スキンケア、メイクアップ、フレグランスと分けていました。ただ、このコロナ危機に面して、我々には選択肢ができました。今後どの分野に行くか。

もちろんメジャーなカテゴリーとしてスキンケアを選択しました。我々には技術、経験、専門性があります。これは100年以上の歴史に基づいたものです。例えばスキンケアを見てください。セグメントごとに分けると、非常に興味深いセグメントがあります。例えば、スキンケアの製品でもサイエンスに基づいたもの、非常に我々強いです。またクリーン、ナチュラル、ダーマ、そしてメ

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

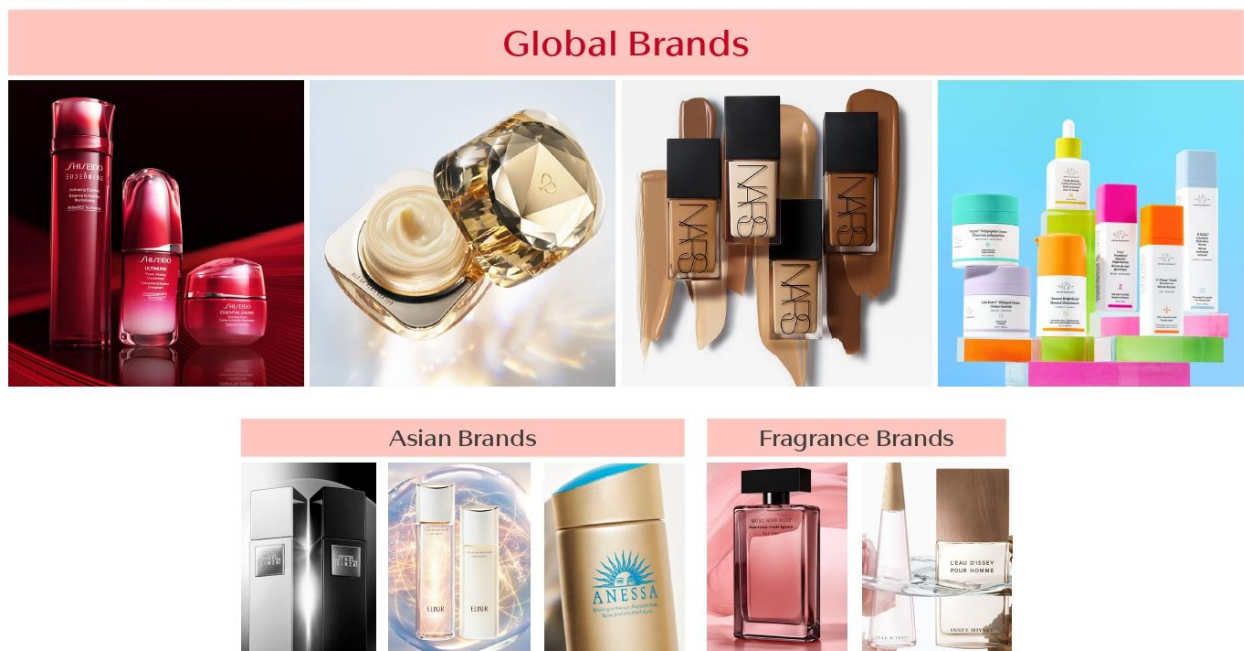
ディカル、これも成長してきています。ですから、スキンケアのスペシャリストとして、スキンケアの会社として、この分野全てに我々は存在したいと思っています。

その次はサンケアです。これも非常に重要です。我々には先端の技術があります。我々はナンバーワンのアネッサというブランドが日本にもあります。そして、グローバルでも我々が非常に大きなプレーヤーになっています。

そして周辺事業では美容機器、セカンドスキンに加え、メイクアップもスキンビューティーに入ります。フレグランスもあります。このような周辺エリアでも、我々は拡大しています。主な我々の戦略的なエリアはスキンケア、私がスキンビューティーと呼んでいるものになります。そしてウェルネスです。

中国、何千年も前に生まれた、例えば医食同源という考え方があります。消化に良いものはもちろん、皮膚にも良い、そして睡眠の質もスキンコンディションに良い、というものです。全て関係しているわけです。従って、私達はこのインナービューティーのビジネスへと拡大しています。当社は食料や飲み物の事業経験はないので、ジュースの会社のカゴメと、漢方薬の会社のツムラと戦略提携をしました。そして他の会社とも同様にアライアンスを組んでいきます。

Brands and Portfolio



10

次は、ブランドの話をさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

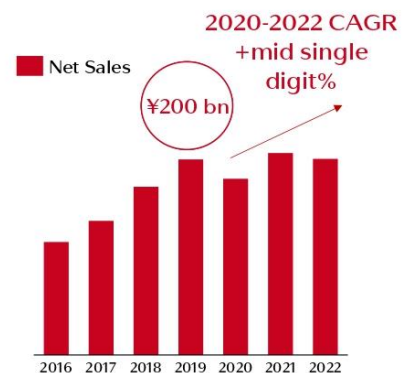
ビジネスが課題に面したときに、コスト低減を考えますよね。そしてボトムラインを守ろうとします。これは非常に重要です。今の我々にとっても重要ですが、私が強調したいのは、やはり売上、トップラインの成長です。特に我々は、80%の粗利益をここで上げていますからです。ですから、売上が1億ドル出れば、粗利益は8,000万ドル上がるわけです。これで投資とコストがカバーできます。両方に行います。

その視点から、どのようなブランドを持っているのか、ということをお話ししたいと思います。多くのブランドの中から、4つが非常に重要な戦略的なグローバルブランドとして定義しています。SHISEIDO、クレ・ド・ポー ボーテ、NARS、Drunk Elephantです。エリクシール、アネッサもアジアブランドとして、また、主にヨーロッパ向けのフレグランスがあります。



Our flagship skincare brand

No. 2 skincare brand in major European countries



11

ブランド SHISEIDO は我々のフラッグシップです。会社と同じ名前です。非常に重要です。非常にここ数年、成長しており、売上高は2,000億円を超えています。コロナの後、少し下がりましたが、再成長しています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Communicating Value of Japanese Beauty to the World



12

このブランドですけれども、非常に重要な意味を持っています。このブランドは、日本の美を世界にお届けするといった役目を持っています。

Untapped Opportunities - A Man's Appeal Manifests in His Skin



13

またこちら、ぜひ見ていただきたいと思うのですが、男性の方、たくさんこの場にいらっしゃると思うのですが、お聞きしたいのですが、スキンケアプロダクトを使っていますか。いか

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



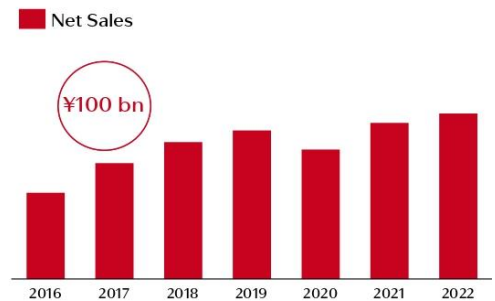
12

がでしょうか。使っていますか。素晴らしいですね。普及率、まだまだ低いのですが、資生堂の製品、ぜひ使っていただいていたら嬉しいです。

これが私の視点なのですが、大きな拡大機会、ホワイトスペースです。それで、SHISEIDO MEN のラインナップ、そしてキャンペーンを始めました。先週始まったばかりです。男性に対して、奥さんの口から、スキンケアをすればもっと美しいわよと言ってもらうわけです。男の美しさは肌に出るといことですね。このキャンペーンを始めてすぐに、多くの男性がデパートで列を作って並んでいるのを見ました。つまり、行動が変わってきたわけですね。こういったことを日本から中国、アジアへ、そしてヨーロッパ・アメリカの市場へと拡大していきたいと考えています。



Highly acclaimed luxury brand
Backed by cutting-edge science



14

非常に重要なラグジュアリーブランド、クレ・ド・ポー ボーテがあります。非常に先端のサイエンスにバックアップされています。肌が輝きます。成長しています。10年前は4億ドルだった売上が、今は10億ドルを超えています。そして成長しています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Clé de Peau Beauté at the Forefront of Innovation



15

お伝えのとおり、100年以上資生堂が培ってきた非常に深いサイエンスにバックアップされています。

NARS

Continues to inspire creativity, self-expression and limitless artistry

Celebrates diversity

Globally recognized as a bold and provocative brand



16

NARS、こちらは我々が2000年にアメリカ、ニューヨークで買収したアーティスティックなブランドです。グローバルで非常に大胆で、そして挑発的なブランドとされています。魅力的です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



14

コロナの最初は低迷しましたが、今また成長しています。今も中国で2桁成長を見せています。このブランドに関しても相当な潜在成長率があると考えております。



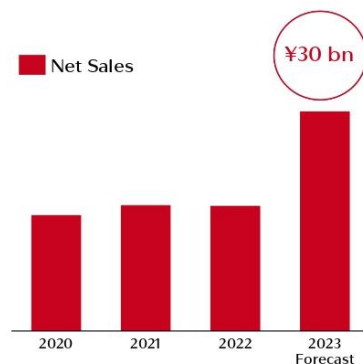
DRUNK ELEPHANT™

Acquired in 2019

Pioneer of “Clean” category

Strong digital marketing expertise

Global rollout in progress



17

Drunk Elephant は 2019 年に買収いたしました。コロナの直前、2019 年 11 月です。このブランドは、いわゆるクリーンカテゴリーという、世界中で今まさに台頭しつつあるカテゴリーのパイオニア的な存在です。デジタルマーケティングに非常に強い、売上の 60% が D to C という形になっています。

コロナ禍で減速しましたが、資生堂がここに関与して、マーケティングの能力を高めました。そして、我々もブランドビルディングのために投資を始めました。そしてセフォラからウルタまで、ディストリビューションも拡大しました。今年は、80%の伸びを享受しております。そして米国内のセフォラではスキンケアブランドナンバー2 になりました。ウルタに関してはナンバーワンになりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



Significant Investment in Building Brands

3-year incremental accumulation vs. 2022
Additional ¥100 bn in 2023-25

- Scale core brands for profitability
- Build a process for monitoring brand ROI
- Rationalize non-core brands and SKUs



18

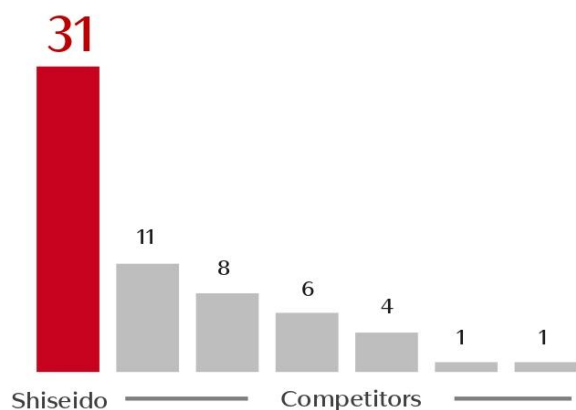
構造改革やコスト削減の話をする前に、まずは強いブランドの基盤として投資を通じていかにトップラインを拡大していくのか、という話をしていきたいと思います。

今年から 2025 年までの 3 年間で累積で 1,000 億円を投資します。先ほど申し上げたようなコアブランドに対してです。これはコアブランドでありますので、規模があります。そしてこの規模がさらに拡大をしている。その結果はまず原価、粗利が今 80%ですけども、それよりもさらに拡大することができます。また、同時にブランドの合理化も行っております。不採算、あまりパフォーマンスが芳しくないブランドの整理も行っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

IFSCC Awards: Testament to Superior Technology



* IFSCC: The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists

19

それでは次に、資生堂のイノベーションのケイパビリティについて、お話しをしていきたいと思えます。IFSCC という、化粧品業界の研究開発分野の研究者のオリンピックのような存在があります。資生堂は過去、31 の賞を受賞しました。

今年2つ受賞しました。当社に次ぐ競合は11しかありません。これはまさに資生堂が、技術の観点、基礎研究の観点から業界をリードしている証左だと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Cutting-Edge Innovations



20

こういったものを活用して、最先端のイノベーションを導入してまいりました。

全ての詳細は申し上げませんが、1つ目のリキフォームというものについて、ご説明をしていきたいと思えます。素晴らしいイノベーションです。サステナビリティにも配慮をしているブランドや商品、そういった消費者の意向を反映したものです。サプライヤーと共同して、このようなパッケージを開発いたしました。

一旦購入すれば、外装、容器はそのまま保有して、内部のパッケージだけを、詰め替える部分だけを購入するという事です。そういった中で、プラスチックの削減、全体のサイクルの中では二酸化炭素の排出を大幅に削減することができるということです。今年日本でテスト販売を行いました、非常に成功裏に行うことができましたので、中国、アメリカでこの技術を、他のブランドにも展開していきたいと考えております。

サポート

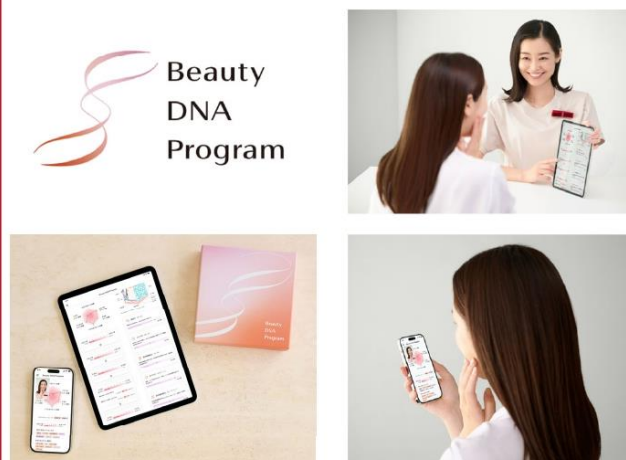
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

Skin Diagnosis Utilizing DX

Skin Diagnosis Technology



Beauty DNA Program



21

それ以外のイノベーションですけれども、デジタル技術を活用したものです。特にこちらをご紹介しますと思います。

消費者に唾液のサンプルを提供してもらい、DNA分析を行います。そしてその分析に基づいて、どのスキンケアが最も適しているのか、そしてどのような食生活がいいのか、そしてその結果、肌の状態がより良くなる方法はどうか。より包括的なアプローチを、科学を用いて導入することができる、というプログラムです。これも日本で開始したばかりです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

R&D Capability with 1,200 Researchers around the World



22

より強固な研究開発の能力を構築しております。売上の3%をR&Dに毎年投資しております。これだけの投資をすることによって、研究開発のネットワークを構築しております。グローバルイノベーションセンターが横浜にありますが、それ以外にも地域のR&Dの拠点があります。さらに、ケイパビリティも高まっている。1,200名の研究者が仕事をしております。

こういったものを活用することによって、より高い基礎研究をすることができる。そして、よりローカライズされた商品開発をすることができる。ローカルマーケットで、より消費者のニーズに合ったものを開発することができるということです。

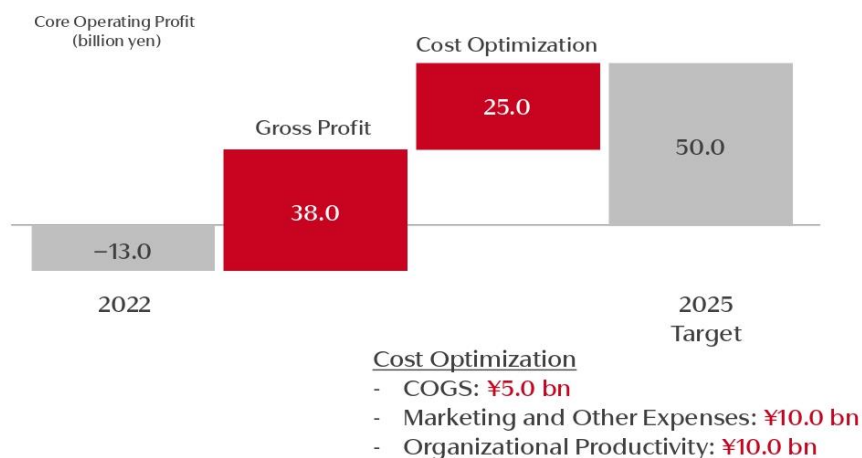
これが、次のステージのイノベーション開発ということになります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

Japan: Structural Reforms

Major cost optimization plans to reach core operating profit ¥50 bn



23

それでは、売上のほうをご説明して参りましたので、これからは我々が真剣にオペレーションのコストを下げようとしている取り組みについて、ご紹介をしたいと思います。

まず日本では構造改革をし、コスト削減に努めます。粗利、そしてマーケティング、売上等の活動は拡大しつつ、250億円のコスト削減を、2年で行っていきます。COGSが50億、SKUの合理化をしまいきます。日本で機能していないSKUの3分の1を削減します。非効率的なマーケティングのコストも削減してまいきます。また、組織の生産性については、人員の調整や減少もここに入ってまいきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

China: Business Transformation to Align with New Reality

Growth strategy

- Market growth: from rapid to stable and moderate
- High-prestige (*Clé de Peau Beauté, The GINZA*)
- Decrease dependence on KOL promotion
- Tier 3-5 cities
- Communicate quality and efficacy

Cost optimization

- Rationalize brands and SKUs
- Reorganize for productivity

24

次は中国です。中国の成長が今後継続するのか否か、という議論がありますが、今年これだけ大きな課題に直面し、その将来に我々は極めて慎重になっております。より保守的な市場見通しを持っております。

ビューティーの市場は拡大していきませんが、全体の景気としてはスローダウンしていきますので、おそらく3%から4%ぐらいの安定成長、以前のような10%、15%成長は今後ないだろうと思っております。これが新しい現実であります。

ただ、個々のビューティー業界のセグメントを見ますと、ラグジュアリー、ハイプレステージのセグメントは堅調に伸びています。全体の化粧品市場の40%を占めるほどになっています。また、二極化ということで低価格帯の部分も伸びています。ですから、中価格帯がシュリンクしているということです。

我々はパーソナルケアがありましたけれども、譲渡しましたので、低価格帯の事業はありません。クレ・ド・ポー ボーテやザギンザなどのブランドで、ラグジュアリー、ハイプレステージにさらに集中します。

コロナ禍で、中国のビューティー業界はKOLのライブストリーミングに非常に大きく依存しておりました。我々もこういった活動をしていたわけですが、今新しい現実直面して、大幅に依存度を下げようとしております。より適正な形でのプロモーションをしていきたいと考えており

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ます。大きなプロモーションですとか価格ではなく、ブランド構築にこれをあてていきたいということです。特に我々の品質や効能、こういったものをきちんとコミュニケーションをとっていくということです。中国のお客さまに今の問題によって誤解されている部分もあるかと思いますが、ここは積極的にコミュニケーションをとって、我々の品質の高さを訴求していきたいと考えます。

中国事業が拡大しているということで、人員を増加し、投資を増やし、新しいオフィスをオープンしてました。それでも良い利益を確保することができていました。新しい現実直面して、ここで調整をかけなければいけないということです。一旦立ち戻って、組織のサイズは何が一番良いモデルなのか、見ていかなければいけない。まずはブランドとSKUの合理化。収益性の低い非中核の部分は合理化をしていくということです。それから生産性に関しても、今一度見直さなければいけないということです。つまり組織そのもの、人員削減をしていくということの意味しています。

Now is the Time to Implement

Transformation in Japan and China



Expected Global Cost Savings

¥40 bn+ (2025 vs 2022)

25

2023年も終わりに近づきました。無駄にする時間はありません。今実行しなければなりません。昨日取締役会があったのですが、私がお話しした今日のこと、全て支持されました。ですから実行しなければなりません。今です。

各分野、各地域、各エグゼクティブオフィサーの責任分野の中で全てのコストを見直し、いかに効率、生産性を上げることができののかを、毎週モニターします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



「VISION 2020」を出したとき、同じようなアプローチをしました。そのときに 690 億円の削減をすることができました。効率を上げられる分野がたくさんあります。ですから自信を持って、これはできると言わせていただきます。

Americas

- **Successfully improved profitability**
- **Grow core global brands through enriched marketing and local brands development**
- **Aggressively seek for M&A opportunities**



27

それでは、各地域を見てみたいと思います。

お伝えのとおり、米州はコロナ危機に直面し、非常に大きな構造改革を実行しなければなりませんでした。うまくいっていなかったブランド、BareMinerals は、非常に収益力が下がっていました。アメリカでは人員削減をし、この地域は全然収益が出ていなかったのですが、今は収益を出しています。

コアブランドの成長には、お伝えのとおり、マーケティングもやっています。非常に有能なマーケティング人材を競合から雇っています。コアブランド成長に向けて、より良い仕事ができる自信があります。

また同時に、米州の中ではアメリカが本当に素晴らしい買収の候補を見つけることができます。私は個人的にこのプロジェクトのリーダーです。そして、複数のプロジェクトが今走っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

EMEA

- **Successfully improved profitability**
- **Grow core global brands through enriched marketing and local brands development**
- **Enforce profitability in Fragrance**
- **Maximize opportunities in the Middle East**



28

ヨーロッパでは、非常に大きなフレグランス事業がありましたが、収益が出ていませんでした。ですから、非常にタフな判断をしなければなりません。ドルチェ&ガッバーナをやめなければならなかった。ただ、今、フレグランスは他のブランドで非常に収益を上げています。

そして SHISEIDO は、先ほど言ったのですけれども、主要なヨーロッパ市場の中でナンバーツーです。ですから、非常に大きな可能性がまだ眠っています。フレグランスがまだ残っていますけれども、小さくなりましたけれども非常に収益が上がっています。これが他のブランドの成長エンジンになるでしょう。

そして中東ですけれども、2018年、資生堂はドバイに資生堂ミドルイーストという100%子会社を立ち上げました。この会社が各国で長年あったレガシーの契約をクリーンアップして、そしてサウジアラビアでJVを作りました。もっとブランドを中東市場に入れていきます。成長をより押し上げるために、マーケティング投資をしていきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

Asia Pacific

- Accelerate growth in emerging prestige beauty market
- Drive localized marketing for diverse consumers
- NARS off to a good start in India



NARS counter in India

29

アジアパシフィックは、ご存知のように非常に多様性がある市場、台頭市場です。そしてベトナム、成長しています。タイも、より成長しています。インドネシアもです。これらの国の中で、プレステージブランドでフットプリントを拡大しています。

多くの調査をし、非常に注意深く、インド市場で NARS を販売開始しました。過去数か月、非常に成功しています。これからまだ時間はかかると思いますが、今後数年。これから市場とともに成長することに非常に自信を持っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

People Drive Value Creation: PEOPLE FIRST



30

それでは、人財と組織の話をしたしたいと思います。PEOPLE FIRST が私の原点です。人によって価値が作られます。イノベーションができます。お客様にイノベーションを楽しんでいただくことになります。そして我々の売上と利益も上がるわけです。それを株主、投資家に分けていくわけです。だからこそ人が始まりなのであり、PEOPLE FIRST と呼んでいます。

Become the Front Runner for DE&I

Female		Non-Japanese	
Board* ¹	40%	Global Leadership Team* ¹	35%
Executive Officers* ¹	40%		
Leaders globally* ²	58%		
Leaders in Japan* ³	38%		
		Mid-Career Hires	
		In Managerial Positions in Japan* ³	30%



*¹ As of April 1, 2023
*² As of January 1, 2023 for Japan; as of December 31, 2022 for overseas
*³ As of January 1, 2023

31

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



27

ピープルとは、人の多様性を受け入れるということでもあります。今、ジェンダーダイバーシティを見てみますと、40%の取締役会メンバーが女性です。エグゼクティブオフィサーも40%が女性、日本でもリーダー、グローバルで58%のリーダーが女性、日本では38%です。この比率を38%から50%に上げていきます。ジェンダーだけでなく、国籍もです。グローバル企業になるために、本当に重要です。グローバルリーダーシップチームでは、35%が外国籍で、異なるバックグラウンドを持っています。キャリア採用は30%です。

Global Leadership Team



32

これがグローバルリーダーシップチームのメンバーです。非常に多様性のある人たちです。他のグローバル企業で働いた経験があったり、最初から資生堂に何年もいたり、ことなるバックグラウンドをもっています。いいミックスです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

30% Club Japan



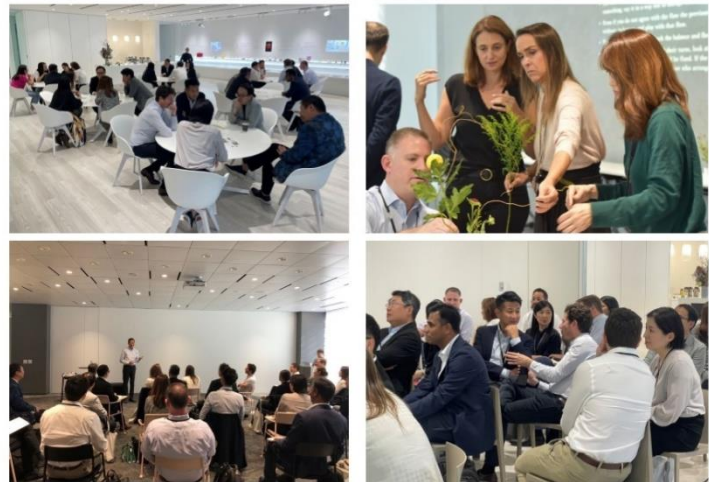
TOPIX President's Committee Member List: 34 Companies



33

また同時に、我々はダイバーシティとインクルージョンで、日本企業と日本社会のショーケースになりたいと思っています。なので、私は「30%クラブ」の議長になっています。34のメジャーな日本の企業、野村さんも入っているのですが、オクダ様、CEOが常に、このセッションに出席してくださっています。

Shiseido Future University: Develop Global Leaders



34

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



29

これからも継続的にグローバルのリーダーたちを育てるために、そして人的資本を育成するために、Shiseido Future University を設立しました。これは銀座の本社にあります。我々の創業の地です。オフィスから Shiseido Future University の施設へと変換させました。実は今日がオープニングでした。

単にビジネススクールのようなものではありません。どのようにビジネスをするのか、どのように分析をするかを教えるだけでなく、リーダーの人たちに体験させたい、例えば日本の文化やヨーロッパのクラシックミュージックも教えたいと思っています。同時に、非常に真剣なディスカッション、そしてディベートを持ちます。

また、この小さなディスプレイですけれども、こちら見えますでしょうか。全てのフロアでこのような 150 年前からのヘリテージ商品を見せます。そこで創業者のスピリット学び、将来の戦略的ビジョンを練っていただくということになります。

We are All in Together



35

最後に、過去 4 年間、サクセッションプランに携わってまいりました。取締役会、そして私の選定プロセスの中で、1 年前にその決定をアナウンスいたしました。この私の隣の藤原さんが、私の後継者となります。彼は今、社長 COO、そして私が会長 CEO になりました。あと 1 年間、私の任期を務めます。その後に藤原さんに後継者として、引き継いでいただきたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



30

本日お話しした再度成長軌道に乗せる取り組み、様々な課題に直面して、コスト削減をし、成功裏に利益を持ち、ブランドを構築していく。これはともに藤原さんとやっているということです。全社を挙げて取り組んでいるところです。ご清聴ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
3. *は企業の同時通訳の書き起こしを示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com

