



OUR MISSION is
BEAUTY INNOVATIONS
FOR A BETTER WORLD

世界で勝てる日本発の グローバルビューティー カンパニーへ

藤原 憲太郎

社長 COO

2024年3月26日

SHISEIDO

資生堂は新たな美の文化を創造する会社である

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へ

変わらないために変わり続ける

2025年末までにやり切ること 日本を元気にする！

- **日本**
事業構造改革が最優先課題
- **中国・トラベルリテール**
市場変化への対応
- **米州・欧州・アジアパシフィック**
成長加速
- **新市場の創造**

日本のコロナ禍からの回復遅れ

当初（2020年8月）
想定回復時期

2021年下期

2023年 vs 2019年
当社売上高※

△25%

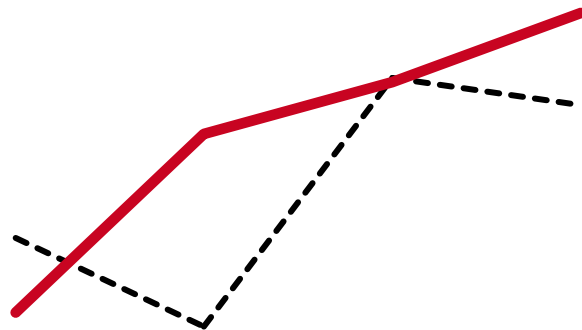
回復の機会を捉える

前年比
成長率

10%

当社お客さま購買
(ローカル)

ローカル市場



0%

第1四半期

第2四半期

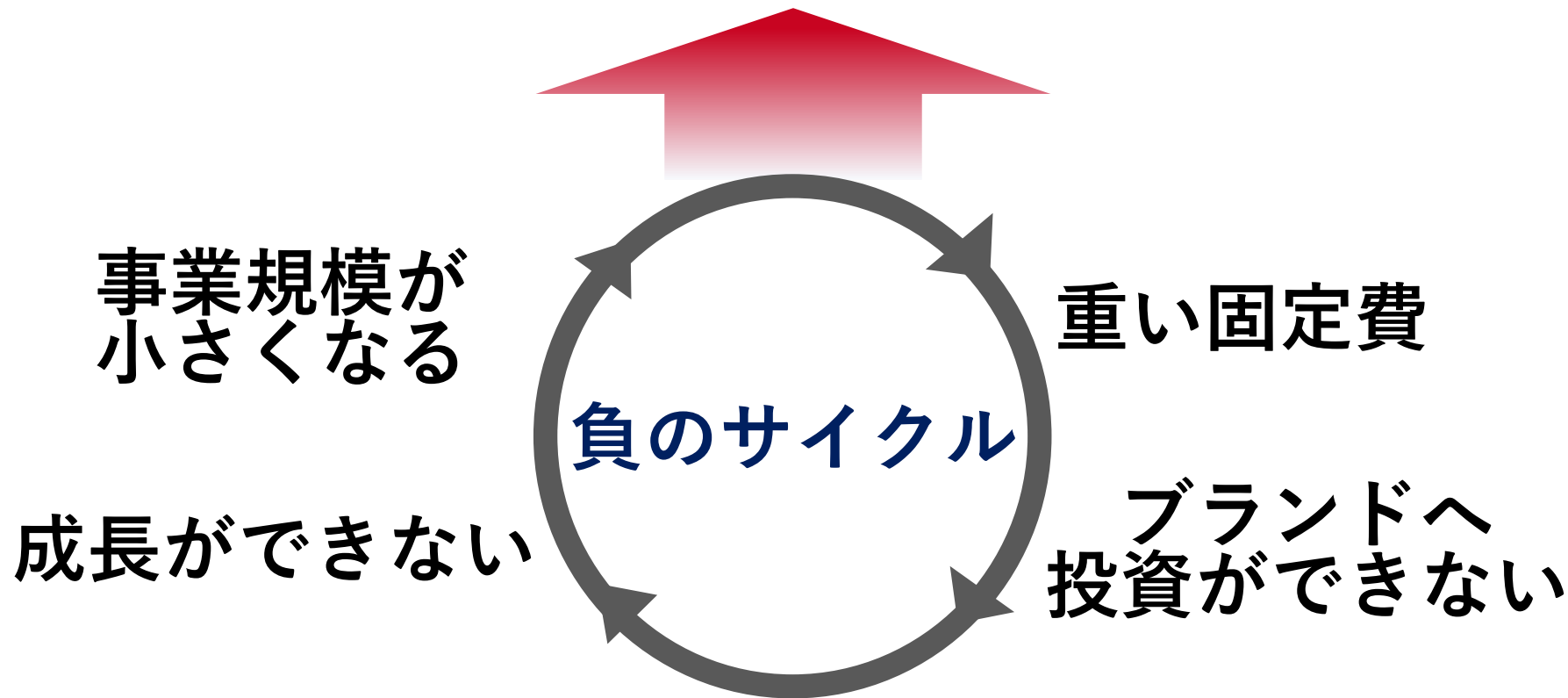
第3四半期

第4四半期

2023年



ビジネスモデルの転換の必要性



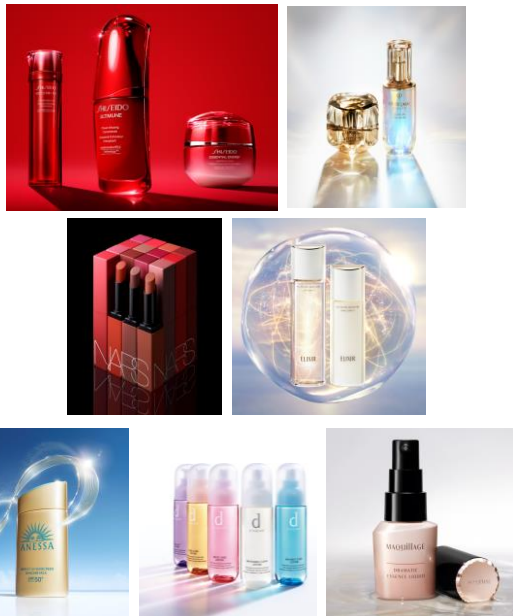
日本事業の改革

- 持続的な成長の実現
- 稼げる事業基盤へ
- 生活者を起点とした活動



日本事業：持続的な成長の実現にむけて

コアブランドに集中



人が集まる場所で 勝つ



得意先とともに 稼ぐ協働強化



日本事業：既存商品の成長事例

SHISEIDO MEN



エリクシール



クレ・ド・ポー ボーテ



日本事業：稼げる基盤構築

- **コスト削減 250億円**
 - 原価 50億円
 - マーケティング・その他経費 100億円
 - 人財配置最適化・生産性向上 100億円
- **働き方の見直しと業務の断捨離**



日本事業：パーソナルビューティーパートナーの最適配置

働く環境：より多くのお客さまと出会うために

エリア

限定エリアから、広域へ



チャネル/デジタル

限定チャネルから
全チャネルへ



新ビジネス

専門性を活かした
店頭外活動



日本事業：持続的成長に向けた人財づくり

— PEOPLE FIRST —

会社にとって最も大切な資産が常に「社員」であること
全ての変革と成長が「社員」一人ひとりの
アクションや行動から始まっていること
「社員」一人ひとりの役割への貢献度に応じて
フェアなチャンスが与えられていること

日本事業：未来への変革に向けた人財支援プラン

「ミライキャリアプラン」

積極的な投資・育成



新たな役割責任を果たすための
能力向上支援

貢献への感謝



新たなキャリア支援
(退職加算金・再就職支援)

日本事業：変革のその先へ

自らが新たな資生堂の未来を創造できる組織、
変化を恐れない組織への転換



中国市場は今後も戦略的に重要

変化を捉えながら安定成長を実現する

短期的な影響

- 処理水放出による一時的な経営影響はボトムアウト
- 日本製品に対する信頼の回復

成長ポテンシャル

- スキンケア市場規模 **世界1位** (日本の**3倍**)
- ビューティー市場規模 **世界2位** (日本の**3倍**)
- ラグジュアリー市場 **13%成長** (2023年)
- 中間所得層+富裕層 **5億人超** (2030年)
- Eコマース市場の多様化

中国事業：多様なブランドポートフォリオ

富裕層に向けた ハイクレステージ



アメリカ発ブランド



現地ブランド



中国事業：成長戦略

強いブランド力



8千万人の
消費者データ



現地主導の
イノベーション

中国人消費者の深い理解 × 対応スピード



サステナブルな事業成長

中国とトラベルリテール事業の協業

統合的アプローチ進化・シナジー創出



中国地域CEO
梅津 利信



トラベルリテール地域CEO
フィリップ レネ

米州・欧州・アジアパシフィック事業の成長加速

NARS

NARS

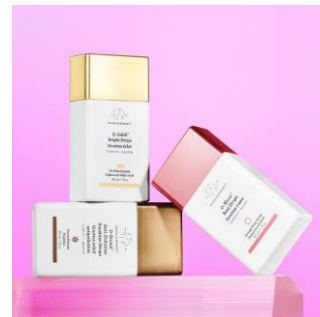
すべての地域で成長
インドで販売開始



Drunk Elephant



+77%成長



フレグランス

narciso rodriguez ISSEY MIYAKE



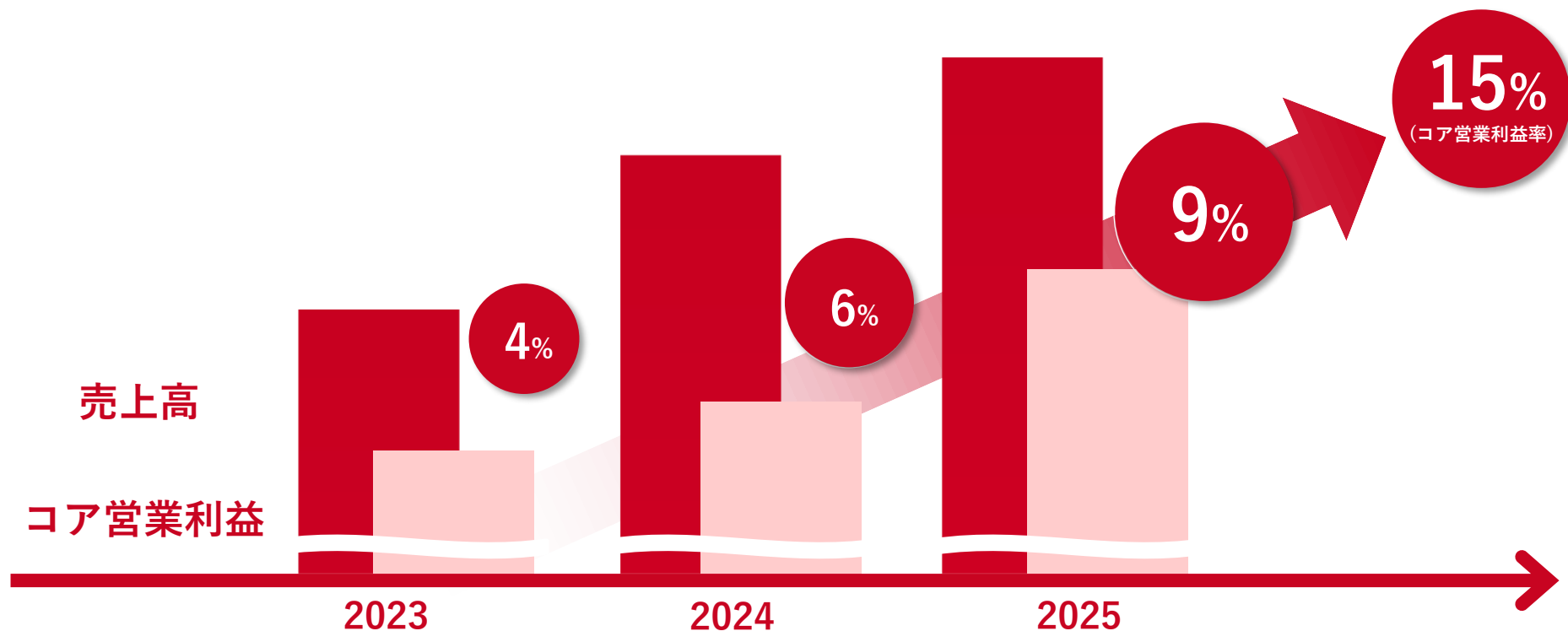
+21%
成長

M&A

Dr Dennis Gross
SKINCARE



中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」



成長を確実にするために

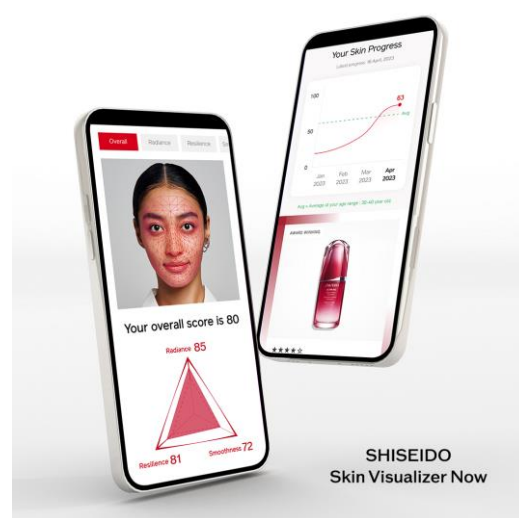
2026年 カーボンニュートラル※1
水消費量△40%※2

国内女性管理職比率 **40%**達成※3



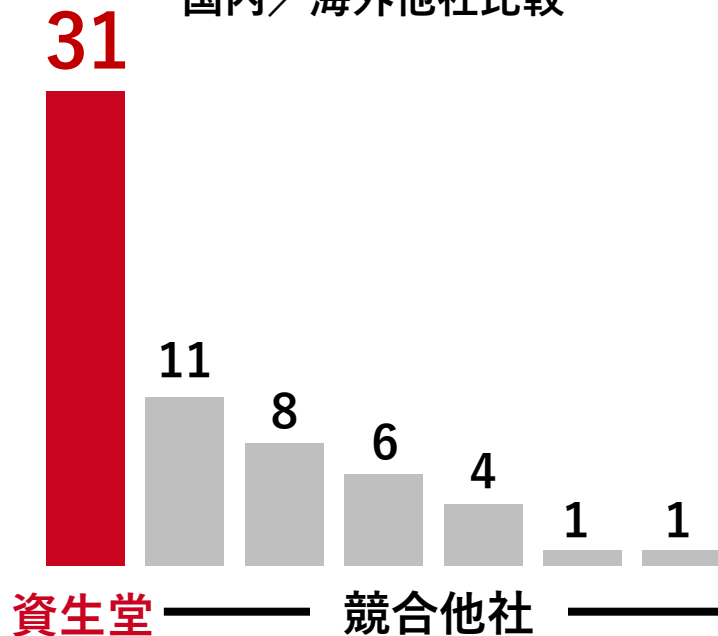
成長を確実にするために

デジタルを活用し、より一人ひとりに合ったビューティー体験を提供



成長を確実にするために

IFSCC大会での受賞数
国内／海外他社比較



各地域イノベーションセンター

フランス



中国



アメリカ



シンガポール



グローバルイノベーションセンター



スキンケアの境界を拡張する新カテゴリー創造



たるみ



セカンドスキン



ファンデ美容液

彩る美容液、という奇跡

SERUM
FIRST
TECHNOLOGY

美容液がずっと肌に触れる

#ファンデ美容液

A white bowl containing a golden liquid is shown next to a bottle of Shiseido Revalescence Skin Glow Foundation and a bottle of Shiseido Makeup Essence Lotion. The background is a soft, light pink.

PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY

スキンケアを核として強化、美の領域拡大へ



スキンケア

サイエンス
クリーン
ナチュラル
ダーマ/
マイクロバイオー
メディカル



フレグランス



美容機器



セカンドスキン



サンケア



スキンケアの
ボーダレス化



メイクアップ



新たな
ライフスタイル価値
提案



The background of the image is a view of Earth from space, showing the curvature of the planet and the glowing lights of cities at night. The Shiseido logo is positioned at the top center.

SHISEIDO

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へ