



持続的な成長実現に向けて 収益基盤強化に取り組む

社長 CEO
藤原 憲太郎

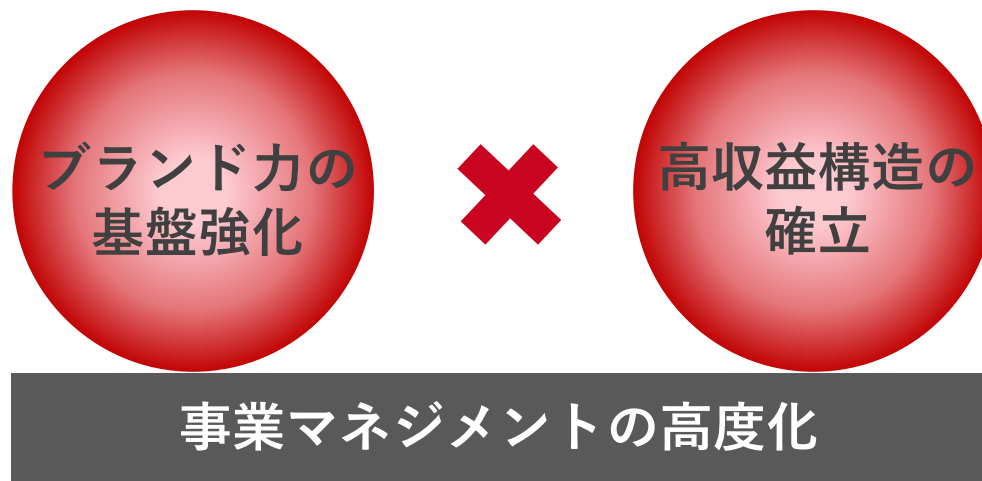
2025年3月26日
株式会社 資生堂

SHISEIDO

長期的な企業価値最大化に向けた
一刻も早い成長基盤構築を目的に減配を判断
早期の還元拡充に向けて取り組む

アクションプラン 2025-2026

変化の激しい市場でも
安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造へ



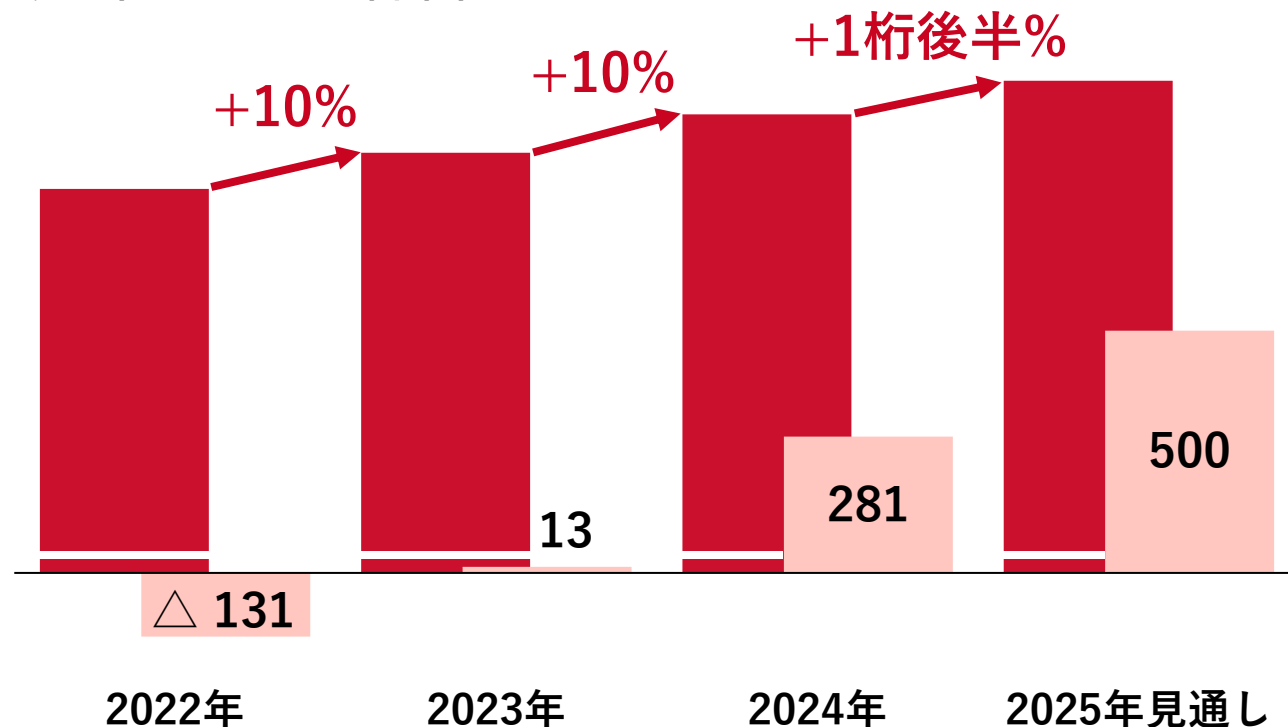
ACT and DELIVER

すべての地域事業の収益性を強化

- **日本**
事業構造改革効果が確実に実現 さらに加速
- **中国・トラベルリテール**
事業基盤の再構築
- **欧州・アジアパシフィック**
収益性を伴う成長の実現
- **米州**
構造改革の実行・成長性の回復

日本：グローバル全体を力強くけん引

(億円) ■ 売上高 ■ コア営業利益



日本：ブランド戦略

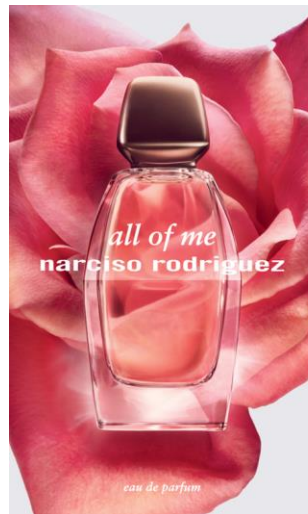
コアブランド・
ヒーロー商品の強化



新価値・新市場の創造



日本：新市場の創造 – メンズ・フレグランス



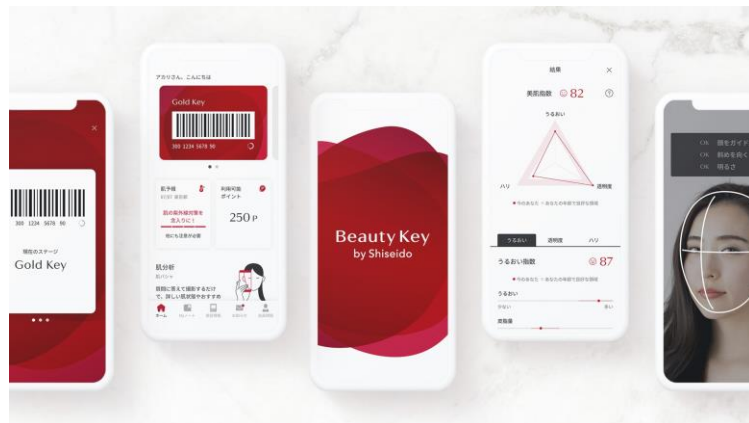
日本：人財変革・生産性の向上

- パーソナルビューティーパートナーの活動機会の最大化
- 営業の権限・責任の拡大
- 自己革新の組織風土を継続
- 2024年11月に副社長が就任
日本・海外の経験を活かし
組織力を引き出す



資生堂ジャパン
副社長
中田幸治

日本：デジタルによる活動機会の最大化



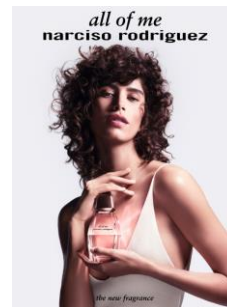
中国・トラベルリテール：事業基盤再構築

- 厳しい市場環境の継続を想定した事業計画
持続的成長への転換を進める
- ブランド力の強化によるシェア向上
現地ニーズに素早く対応する
組織能力進化
- 一体事業運営のさらなる加速



欧州・アジアパシフィック：成長加速

- 「SHISEIDO」の強固なポジション
- 選択と集中・地域に合わせたブランド戦略
 - 欧州：フレグランス
 - アジアパシフィック：「アネッサ」
- 成長領域の強化
 - 欧州：中東・Eコマース
 - アジアパシフィック：インド

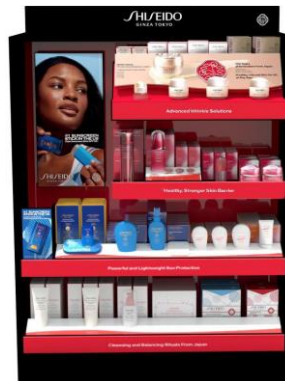


米州：次の成長への取り組み

NARS



SHISEIDO
GINZA TOKYO



ESTD 2012
DRUNK ELEPHANT™



clé de peau
BEAUTÉ



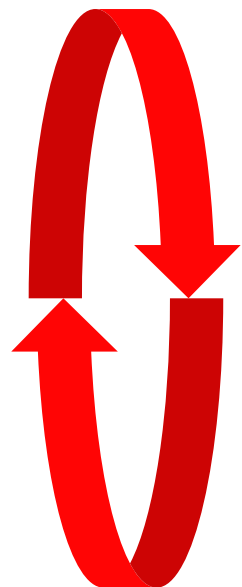
Dr Dennis Gross
SKINCARE



フレグランス



コスト構造改革アクションの完遂



- 固定費の削減
- マーケティング費用の確保
- ブランド投資を
注力ブランド(コア3・ネクスト5)に集中
- 成長による収益拡大

ブランド力の基盤強化 コア3・ネクスト5に注力

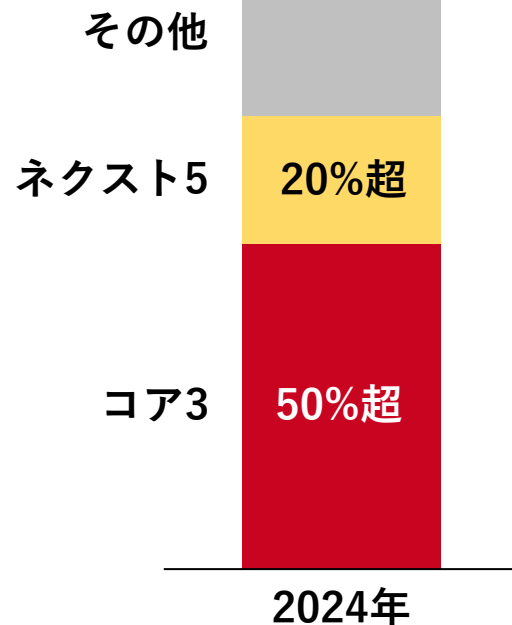
コア3ブランド



ネクスト5ブランド



売上高構成比



最先端技術の価値を早期に最大化して届ける



持続的な成長を実現できる基盤・能力

研究開発・イノベーションの強み

IFSCC大会での受賞数
国内／海外他社比較

32

うち、最優秀賞 28回

12

9

6

4

1

1

資生堂

競合他社



井上大悟研究員
シミ特有の細胞老化現象の解明

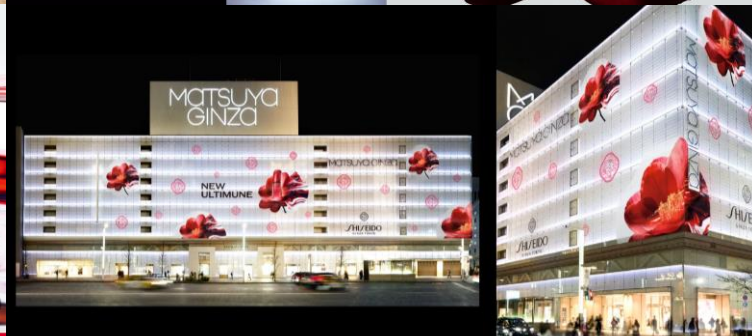
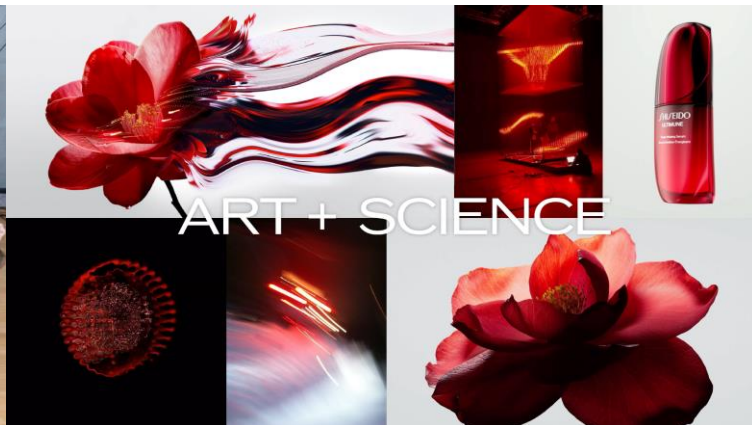
持続的な成長を実現できる基盤・能力

世界最高水準のモノづくり



持続的な成長を実現できる基盤・能力

価値を最大化し、世界に届ける基盤



サステナビリティを加速

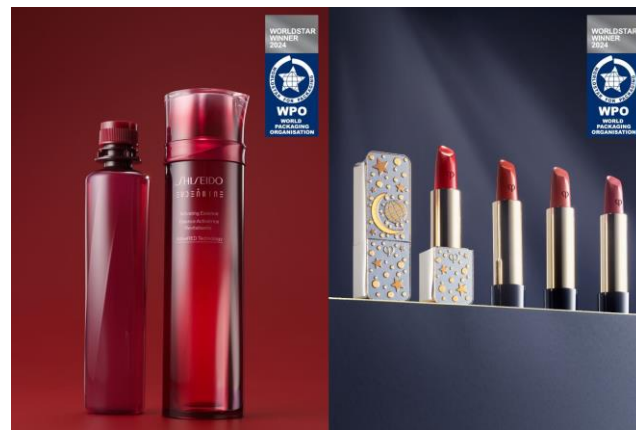
CO₂ 排出量削減(2019年比)

△46.2%※
2030年

つめかえ・つけかえ容器



※ 資生堂全事業所



ブランド・商品を通じた社会価値創出活動

子どもたちの心と身体の
健全な成長を支援



「パーフェクトカバー」
化粧のちからで支援



ミライの成長実現を目指して

研究員と生活者が共創

5つのラボが繋がる「Shiseido Beauty Park」オープン

① 美の検診



⑤ 研究員の進化



② ビューティー薬膳



③ アート&サイエンス



④ 新カテゴリー



ミライの成長実現を目指して

「fibona」 研究開発の付加価値を生活者と共創



スキン
アクセサリー



かはだしょう
香肌晶
肌と一体化する
香りベール

成長と価値創造をドライブするのは「社員」

Shiseido Future Universityで 大規模なラーニングイベントを開催



中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化

指名委員会等 設置会社へ移行

取締役会

- 業務執行と監督の機能の
明確な分離
- スピード感を持った
意思決定および業務執行
- 社外取締役として
当社初となる取締役会
議長に就任



畑中好彦氏

変わらないために、変わりつづける



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

