資生堂 2030 中期経営戦略の発表にあたって

取締役会議長よりメッセージ

畑中好彦

資生堂は今、新たな成長のステージへと歩みを進めています。今回発表した中期経営戦略は、資生堂の未来を描くための指針であり、取締役会としても全面的に支持しています。昨年公表したアクションプラン 2025-2026 を起点に、時間をかけて「次の資生堂の成長の姿」を問い続け、議論を重ねてきました。その結果が、この戦略に凝縮されています。資生堂が持つ独自の強みをどう活かし、競争優位を築くか。過去との違いを明確にし、成長への強い意志が全体に貫かれている点を評価しています。

成長に向けての取締役会の視点

成長戦略では、まずは既存のキーブランドをどう成長させるのか、そのためにどのような投資をするのかなど、投資とリターンの関係を強く意識し、拡大の具体的な方向性を確認してきました。その全てを公にすることはできませんが、商品・エリア・カテゴリーなど、それぞれのブランドの特徴に応じた拡張戦略が、今後の成長の鍵となります。

また、計画の確実な実行に向け、グローバルマトリクス組織において責任の所在が曖昧になっている部分がないかを問うてきました。成果の獲得を取締役会として繰り返し求めており、計画通り進んだ事項、課題を残した事項も、常にその要因確認を求めています。誰が実行責任を担い、どのような権限を持つのかを明確にすることで、グローバルマネジメントの進化が期待されます。

さらに、複雑化し変化の激しい市場環境下でも、資生堂の強みを軸に、自らの価値で勝負する姿勢を貫くことが重要です。強いブランドをさらに強化しながら、市場にいち早く呼応する新たな挑戦にも果敢に取り組む―― 一見相反するように見える両者の両立こそが、資生堂の本質とも言えます。

こうした戦略の実行にあたっては、従業員一人ひとりが資生堂の未来に確かな希望を抱き、自らの役割に誇りと意欲を持って前向きに取り組めることが不可欠です。そのため取締役会は、戦略の意義や方向性が従業員に共感を持って受け止められるよう、意識的な取り組みをマネジメントチームに求めています。

実行と監督—未来を創る責任

今後、取締役会は戦略の実行を監督してまいります。KPI の進捗を確実に追うとともに、一方で外部環境の変化に素早く対応し、時には計画の変更を求める柔軟さも欠かせません。アーリーシグナルの検知力を高め、変化の兆しに迅速に反応できる体制の強化が求められます。マネジメントチーム、取締役会とも、情報に対する感度をさらに研ぎ澄ませていくことが重要です。

新たな取締役体制のもと、監督機能はさらなる進化を目指します。これまで取締役会は、執行側と常に真剣勝負で厳しい議論を重ねてきました。これらを通じて対話の質が深まり、健全な緊張関係と信頼関係が築かれています。企業価値の向上という共通認識のもと、今後も一体となって資生堂の未来を創ってまいります。

業績は厳しい状況が続き取締役会としても大変重く受け止めております。直面する課題に対処するとともに、未来に向けた投資を継続し、成長への適正な配分と再投資も行う持続的なサイクルを作ることが重要です。取締役会は、CEO をはじめマネジメントチームを信頼し、本戦略の達成に向けて力強く支援してまいります。

以上