



# INTEGRATED REPORT 2023

2023 年 12 月期

OUR MISSION is  
BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD



OUR MISSION is  
**BEAUTY INNOVATIONS  
FOR A BETTER WORLD**



## 企業理念

# THE SHISEIDO PHILOSOPHY

私たちは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べく、

企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を定義しました。

私たちは国・地域・組織・ブランドを問わず、

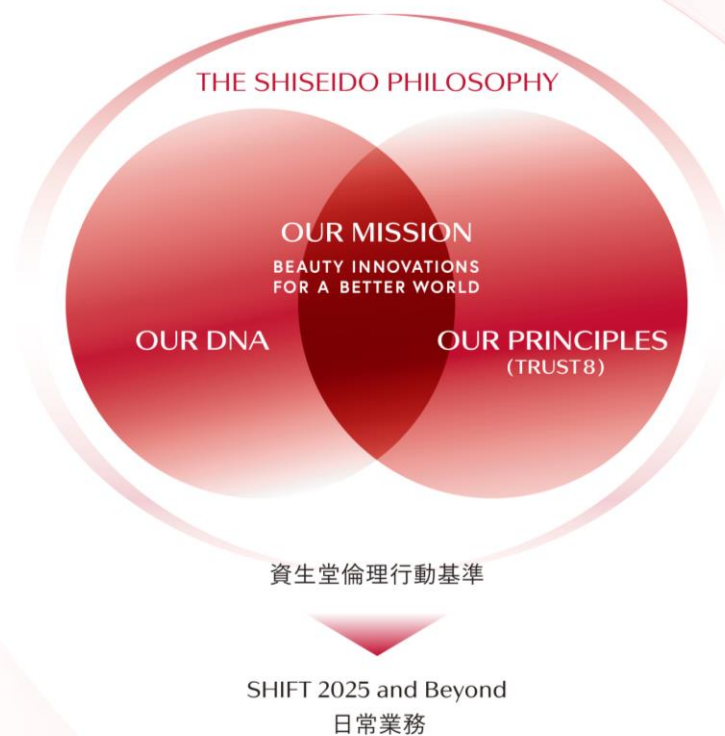
THE SHISEIDO PHILOSOPHYを常によりどころとして、

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ます。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、以下で構成されています。

1. 私たちが果たすべき企業使命を定めた **OUR MISSION**
2. 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**
3. 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 **OUR PRINCIPLES**

企業理念





## 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。





# 目次



- 3 企業理念
- 6 本レポートについて
- 7 ブランドの力

## メインビジュアルコンセプト

### ～Uplifting～

美しさは、多様性を目指して進化する。資生堂は、そんな多様性の追い風になることで、美の定義を無限に広げていく。その先に見据えるのは、お互いに認め合い、一人ひとりが美の主人公になれる世界の実現。そんな希望に満ちた未来を、カラフルに、ダイナミックに表現していきます。



## トップメッセージ

- 11 CEOメッセージ
- 15 COOメッセージ



## 資生堂について

- 20 Facts & Figures
- 22 歩み
- 23 価値創造プロセス
- 24 経営資源
- 26 価値創造ドライバー
  - 26 ブランド
  - 27 イノベーション
  - 28 人財



## 中長期戦略

- 30 これまでの経営計画
- 32 SHIFT 2025 and Beyond
  - 32 目指す姿・策定の背景
  - 33 戦略の概要
  - 34 事業ポートフォリオと事業構造
- 35 戦略のポイント
  - 35 ① グローバルコスト削減
  - 36 ② 日本事業の構造改革アクションの完遂、成長の加速
  - 38 ③ 中国・トラベルリテール事業の質の高い成長
  - 40 ④ DXの継続強化
- 41 ブランドトップメッセージ
- 43 ビューティーイノベーション戦略CM&IOメッセージ
- 47 人財戦略 CPOメッセージ
- 50 2023年実績と地域概況
- 57 財務戦略 CFOメッセージ



## サステナビリティ

- 61 サステナビリティマネジメント
- 63 戦略アクションと中期目標
- 64 DE&Iのさらなる進化に向けて
- 65 主な取り組み



## ガバナンス

- 68 社外取締役対談
- 71 取締役・執行役
- 72 スキルマトリクス
- 73 コーポレートガバナンスの特徴
- 78 リスクマネジメント

SHISEIDO

## データ

- 81 11カ年財務サマリー
- 82 5カ年ブレ財務サマリー
- 83 ブランド一覧
- 85 外部評価
- 86 会社情報・株式情報

## ナビゲーションボタン

- 目次
- 前の表示に戻る
- 検索

## リンクアイコン

- 統合レポート内
- 外部サイト

このインタラクティブPDFはAdobe Acrobatでの使用に最適化されています。







## ブランドの力 ～3年間（2021-2023年）の成長・再起～

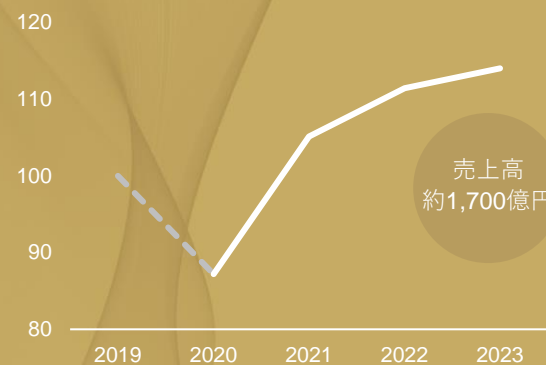
新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた2020年以降、各ブランドは強みの最大活用やブランド戦略の改革に取り組み、回復・成長、あるいは再起・再生への躍動を続けています。

### 成長事例



- ・ 主要な展開地域である日本・中国で成長を継続
- ・ 欧州での展開国拡大によるプレゼンスの向上
- ・ 最先端の科学の裏付け、強固な愛用者基盤が成長軌道を確保

2020年以降の売上推移（2019年を100とした指数）



2021年には、ハイプレステージ市場の回復基調の中、中国・トラベルリテール事業で2019年の売上規模を超過。その後も、中国のロックダウンや日本製品買い控えなどの影響に打ち勝ち、高い回復力を発揮し成長を継続。2023年には、欧州でも新たにフランスやスイスに進出するなどグローバルでビジネスを拡大し、日本や中国などのアジア市場では成長を継続。また2019年から、ブランド独自のチャリティープログラム「パワー・オブ・ラディアンス・アワード」やユニセフとのグローバルパートナーシップなど、教育を通じて少女たちの社会的地位向上や、女性のエンパワーメントの推進に取り組んでいます。





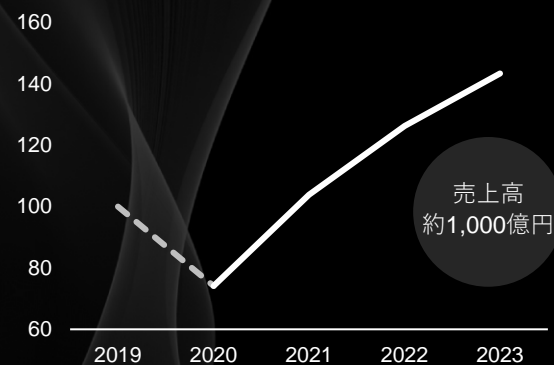
## ブランドの力 ～3年間（2021-2023年）の成長・再起～

### 成長事例

# NARS

- ・ 2021年以降、2桁成長を継続
- ・ 「ライトリフレクティングファンデーション」がメイクアップにスキんビューティーの力を導入した画期的な成功事例に
- ・ 最先端のデジタルの取り組みとイノベーションによりすべての地域で成長

2020年以降の売上推移（2019年を100とした指数）



2021年には、大胆かつ挑発的なブランドとしての確立された高い評価とコロナ禍を経た欧米市場の正常化により、2019年を超える売上規模に回復。そして、2022年には、資生堂のスキんビューティーの知見・技術をメイクアップに適用した「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。こうした力強い成長は、最先端のデジタルの取り組みとイノベーションの加速を通じてすべての地域で継続しており、2023年には資生堂で3つ目となる売上規模1,000億円超のブランドとなりました。





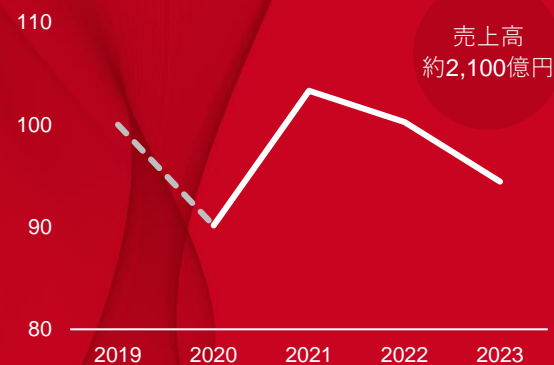
## ブランドの力 ～3年間（2021-2023年）の成長・再起～

### 再起事例



- ・ 独自技術を搭載した主力商品のリニューアルなどで回復・底上げを実現
- ・ 売上構成比の高い中国事業で市場環境悪化の影響を受けるも、ハイレステージは堅調
- ・ 日本・米州・欧州事業でのさらなる売上規模拡大に注力

2020年以降の売上推移（2019年を100とした指数）



2021年は、いち早く回復した中国市場が好調に推移し売上は急回復。2022年以降、売上構成比の大きい中国・トラベルリテール事業で、ロックダウン、日本製品買い控え、市場環境悪化などの影響を大きく受ける中、日本では2023年に前年比で20%を超える成長を実現。画期的なイノベーションやマーケティング強化を進め、日本・米州・欧州事業でのさらなる売上規模拡大に注力しています。



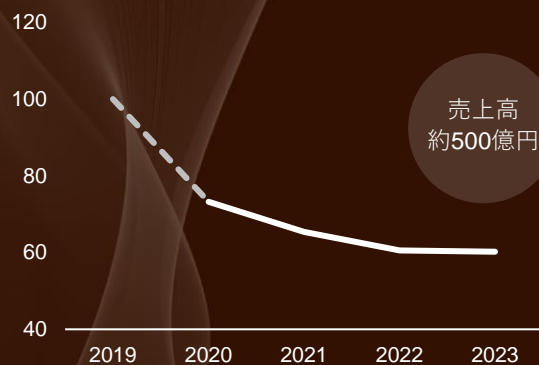
## ブランドの力 ～3年間（2021-2023年）の成長・再起～

### 再起事例

# ELIXIR

- ・ 日本市場の急落・二極化の影響が直撃
- ・ 2022年に刷新した新戦略が奏功。最新のコラーゲンサイエンスに基づいた新商品開発と、既存商品の継続育成により、ヒット商品を創出
- ・ ブランド生誕40周年となる2023年、日本事業で大きく回復

### 2020年以降の売上推移（2019年を100とした指数）



2020年以降、売上の大部分を占める日本市場は停滞が継続。特にスキンケア市場においては消費者が中価格帯から低価格帯にシフトする傾向にあり、「エリクシール」はこの影響が直撃。2022年秋に戦略を刷新し、化粧水・乳液のリニューアルを皮切りに、世界をリードする最新のコラーゲンサイエンスに基づいた新商品開発と、既存商品の継続育成により、日本事業では成長基調に転換。2023年には化粧水・乳液、クリーム、シワ改善の3つの戦略市場で売上No.1※1, 2, 3を獲得し、力強い成長を実現しました。

※1 インテージSLI 基礎化粧品（スキンケア）市場 化粧水・乳液カテゴリ（UVアイテムを除く） メインシリーズランキング 期間2023年1月～2023年12月 推計販売金額

※2 インテージSLI 基礎化粧品（スキンケア）市場 クリームカテゴリ（オールインワン、シワ改善アイテムを除く） メインシリーズランキング 期間2023年1月～2023年12月 推計販売金額

※3 インテージSLI 基礎化粧品（スキンケア）市場 シワ改善カテゴリ メインシリーズランキング 期間2023年1月～2023年12月 推計販売金額







# CEO MESSAGE

## CEOメッセージ

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、お客さま一人ひとりに合った高付加価値の商品やサービスの提供を目指し、社会価値と経済価値の創出に取り組んでいます。企業価値を成長させるすべての源は、「社員（人財）」という理念のもと人的資本への投資も加速していきます。

取締役 代表執行役 会長 CEO

魚谷 雅彦

## CEOメッセージ

### 2023年業績を重く受け止め ステークホルダーからの信頼回復に努める

資生堂の2023年業績は、急激な外部環境変化の影響を受け、期初計画を大幅に下回る厳しい結果となりました。中でも、下期の福島第一原発の処理水海洋放出に端を発した日本製品の買い控えは当社の業績にも大きな影響をもたらしました。一刻も早く再び成長軌道に乗るように全社をあげて改革に取り組んでおり、早期の業績回復を実現することにより、株主含めすべてのステークホルダーの皆さまからの信頼回復に努めます。

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」は、環境変化に応じてさらに進化させ、持続的かつ長期的な成長を目指して「ブランド」「イノベーション」「人財」の3つの重点領域への投資をより一層強化していきます。

### 企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」に込めた想い

感染症、自然災害、地政学リスクなど、世界がさまざまな課題に直面し不安な状況にある中で、私たち資生堂は本業であるビューティービジネスを通じて何ができるのか、常に考えてきました。

一説によると「コスメティクス（化粧品）」の語源はギリシャ語の「コスモス（宇宙）」で、「調和の取れているもの」という意味から派生したといわれています。人類は、太古の時代から顔や頭に装飾を施し、美しくあることに喜びを見出してきました。化粧品は、食品のような必需品ではないものの、人間の根源的欲求に根差したものであり、人生と健康、そして社会生活に影響を与え、「美」のもつ豊かな価値を提供することができます。化粧という行為は、いわば毎日の生活に根付いた「日常」そのものです。例えば災害時においても、人々が美の力を通じた心の豊かさを求め、化粧を通じて日常や穏やかさ、そして活力を取り戻していく光景を、私たちは被災地支援などを通じて何度も目にしてきました。私たちは、美容にはただ外見を美しくするだけではなく、心の豊かさにまで通じると考え、「美」の持つ可能性・永続性を確信しています。

企業使命を実現すべく、資生堂は2030年に向け「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」を目指します。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に取り組みます。特筆したいのがダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）についてです。美は個人の価値観に立脚し、差別がなく、多様性

によってより豊かになり、人々を結び付ける力があります。これは資生堂のコアバリューでもあり、だからこそ資生堂が、自社のみならず、日本社会の多様性実現に向けた変革を先導していくべきだと考えています。2024年1月時点で国内資生堂グループの女性管理職比率は40%を達成しました。2024年4月時点での取締役における女性比率は45%であり、エグゼクティブオフィサー・各地域CEOで構成されるリーダーシップチームにおける外国籍比率は30%を超えています。このようにさまざまなバックグラウンドや多様な個性を持つ人財が集まっていることは、資生堂の大きな強みであり、新たなキャリアを求める有能なグローバル人財を惹きつけることができます。

また、DE&Iを実現することが、企業の業績向上につながる事例を集積・研究し、その結果を対外発信すべく「資生堂DE&Iラボ」の活動をしています。これらの活動を通じて得られた社内における知見を社会にも広く伝えていながら、私自身も経団連のダイバーシティ推進委員長や「30% Club Japan」会長として、他の企業や日本社会に積極的に働きかけ、日本社会の変革に貢献していきます。

（→ [DE&Iのさらなる進化に向けて](#)）

さらに、サステナブルな社会に向け、環境面の取り組みについても、業界をけん引する責務があります。2023年4月



## CEOメッセージ

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（ビューリング）」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。このように、「美」を通じたサステナビリティ活動をさらに進化させながら、「世界で最も信頼されるビューティーカンパニー」を目指していきます。

### スキンケアとウェルネスを融合し 生涯のパートナーを目指す

人は一人ひとりが違うように、「美」にもさまざまなカタチがあり、さまざまな価値観によって成り立っています。この考えのもと、資生堂は2030年ビジョンとして、スキンケアとウェルネスを融合し、生涯を通じて自分らしい健康美を実現する「Personal Beauty Wellness Company」を目指すことを掲げました。

このビジョンの達成に向けて中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」においては、コロナ禍の守りから、新たな成長の攻めをテーマとし、積極的な投資を実行してきました。2023年の市場環境変化を踏まえ目標を再設定しましたが、未来の成長を確かなものにするべく、価値創造のドライバーとなる領域には長期視点で投資を継続していきます。重点的に投資を実行するのは、研究開発、品質保証、

デジタルマーケティング、イノベーション、そして、すべての原動力となる「人財」です。2016年、「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合わせたマトリクス型グローバル経営体制を構築・開始し、価値創造の現地化を図りました。日本の美の感性は大切にしつつも、米州は化粧と自己表現とのつながりが強く、欧州は香りと美に密接な関係があるように、地域によって求められる価値や体験は異なります。お客さま一人ひとりの美を追求する上では、世界のそれぞれの地域に根差したイノベーションは不可欠です。その成果として、欧州ではプレステージスキンケアブランド「Ulê」を開発・発売、また、2023年は初めて欧州の研究拠点から化粧品技術を競う世界最大の研究発表会「IFSCC」の受賞者が誕生しました。米州ではM&Aチームが、皮膚科学をベースとしたプレステージスキンケアブランド「Dr. Dennis Gross Skincare」の買収を実現しました。

そして、これらのブランドを強化し、イノベーションの加速を実現するために、人財への投資をさらに強化します。私は「PEOPLE FIRST」という考え方を自身の経営哲学として大切にしており、イノベーションを起こし、企業を成長させる主体であるPEOPLE（社員）がすべての原動力で

あると考えています。社員がよりよい社会を目指して自らの未来と事業を創出し、お客さまや社会に価値をもたらすことで、結果として企業は収益とキャッシュを生み出します。それを株主に還元することで、価値創造の好循環を生み出します。その実現に向け2023年11月、創業の地である銀座に、資生堂の未来を担うリーダー人財の育成を目指して「Shiseido Future University」をオープンしました。私自身が初代学長を務め、美への感性や心の豊かさ、最先端のグローバルビジネス知見を備えた人財開発を積極的に進めます。



### 事業基盤を抜本的に見直し、変化に合わせて 大胆な選択と集中が実行できる企業へ

未来の成長を確かなものにするためには、足元の厳しい事業環境に向き合い、抜本的に見直す必要があります。

## CEOメッセージ

日本市場の回復の遅れ、中国市場の変化、処理水問題の影響などが当期業績に影響を与えましたが、環境は常に変化しています。グローバルな地政学リスクは注視が必要であり、生成AIなどのデジタルの進化は市場のシナリオを変えます。重要なのは、その変化にあわせて自分たちの事業領域やポートフォリオを大胆に見直し、選択と集中を行うことです。

コロナ禍に実行したグローバルな事業構造改革の完遂に続いて、さらなる構造的な変革が必要となります。そのため、2024年に「グローバルトランスフォーメーションコミッティ」を立ち上げ、私が委員長を務めています。

当委員会は、各地域・領域の責任をこれまで以上に明確化し、確実な実行につなげるため、9つのタスクチームで構成されています。縮小均衡に陥いることのないように、重点領域への投資を継続しながらも、全社的なコスト削減をさらに推し進め、持続的な安定成長を目指します。事業譲渡などを経て収益性が向上した米州・欧州事業は、さらなるブランド力の強化と地域研究拠点の研究開発力向上、M&Aなどを通じ、成長を加速します。

そして、世界で競争するグローバル企業として必要な収益水準である「コア営業利益率15%」を目指して成長と投資サイクルを回していきたいと思います。

## 持続的な収益性向上と中長期的な企業価値向上に向けて

こうした取り組みを迅速かつ着実に実行するため、ガバナンス体制を変更し、指名委員会等設置会社に移行しました。資生堂はこれまで経営の監督と執行を分離するガバナンス改革を進め、モニタリングボード型を指向した取締役会運営など、透明性・公正性を確保しながら、戦略策定とその迅速な執行を行うためコーポレートガバナンス進化に向けた取り組みを行ってきました。今回の機関設計の変更はさらなるステージ進化を目的としています。取締役会は長期のビジョン・戦略の決定とそれらの執行の監督に集中し、執行側は大幅な権限委譲のもとスピードと柔軟性を持って意思決定および業務執行を担います。経営環境の不確実性が増す中で、戦略の実効性が高まり、株主・投資家の皆さまにとっても、より透明で分かりやすい経営を行えるものと考えています。

(→ コーポレートガバナンスの特徴)

私は10年前、資生堂の社長に就任した際に、2つの重要な経営方針を自らの「覚悟」として掲げました。それは、「日本の宝」ともいわれるこの資生堂という素晴らしい会社を「真のグローバルカンパニー」としてさらに成長・発展させ、世界での存在感を高めること、また、資生堂が「これから100

年先にも輝く資生堂」であるべく、長期視点でその基盤を強くすることです。

今年は、CEOとしての任期の最終年度となります。後継者である藤原社長 COOと二人三脚で取り組み、引き続き経営戦略の実現と成長の回復を目指していきます。また、日本国内だけでなく世界中の店頭・営業拠点・研究所・工場・オフィスなどの現場に足を運び、頑張っている多くの社員に直接会い、語りかけ、意見を聴き、鼓舞し、資生堂の未来をつくる人財育成に多くの時間を割いていきたいと考えています。

そして、これらの取り組みを通じ、研究開発の力、ブランドの力、人財の力という資生堂の持つ本来の「底力」を大いに発揮することにより、必ず成長を実現し、株主・投資家の皆さまのご期待に応えていきます。これからの資生堂に、皆さまのご支援をお願いいたします。



2024年2月 米州を訪問



## COOメッセージ

資生堂が持続的に成長するためには、  
勝つべき領域で勝つための選択と集中、核となる部分のさらなる強化が不可欠です。  
そのために、まずは高収益体質の確立に向けた事業構造改革を完遂します。  
そして、高い付加価値を生み、新しい美の価値の発見・創出を続ける企業へと進化していきます。

取締役 代表執行役 社長 COO

藤原 憲太郎



# COO MESSAGE



## COOメッセージ

### 厳しい業績を変革への機会とする

資生堂の社長COOに就任し、1年が経ちました。

事業環境の変化の速さと、その影響の大きさを実感すると同時に、不安定な外部環境を生き抜き、そして勝ち抜くために、企業の核となる部分を強くすることの重要性を改めて意識した1年でもありました。

2023年は、コア営業利益が期初計画から大幅減少の398億円（前年比22%減）となるなど、厳しい業績となりました。処理水放出後の日本製品への逆風は、中国および中国人旅行者の多いトラベルリテール事業を直撃し、大きな売上影響をもたらしました。以前より経営課題としてあがっていた、中国偏重の売上構成の脆弱性と、他地域の成長加速による地域ポートフォリオ見直しの必要性を再確認しました。結果として、会社全体が高い危機感を共有し、ありがたい姿への進化の方向性を認識することができた、ともいえます。私たち経営陣は、こうした状況を今後の成長に向けた変革の機会にしなければならないと、決意を強くしています。一方、米州・欧州・アジアパシフィック事業では力強い成長を果たし、また日本事業では実行中の戦略により着実な成果を生んでいる点は心強く感じています。日本事業の再生は、収益力の観点のみならず、全社の価値

創出の面でも極めて重要です。グループ全体の改革と一体化させながら、過去のしがらみに縛られない抜本的な事業構造改革が不可欠であることから、2023年9月より私が資生堂ジャパン会長として改革を自ら主導する体制としました。資生堂ジャパンの社員には、オペレーションの複雑性やリソースの分散により、組織の努力が効率的に結果につながっていない実態や、収益構造上の課題を余すところなく共有しています。このようなコミュニケーションを繰り返し、組織全体で改革に向けて邁進しています。結果、2023年は成長が加速し、注力領域でシェア拡大を実現、収益性も前年から大幅に改善、黒字転換することができました。米州・欧州事業は、長らく厳しい業績が続いていましたが、事業譲渡などを経て黒字に転換、ここからは成長を加速し利益を拡大していく段階に入りました。投資のメリハリが効き、伸ばすべきブランドが成長した結果、2023年の売上高は両事業ともに前年比で2桁成長となり、成長モメンタムが加速しています。

### 事業構造改革と持続的成長の取り組みに注力

2023年から開始した中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」は、戦略の骨子は維持しながらも、事業環境の変化を踏まえ、目標を再設定しました。資生堂の持続的成

長には、核となる領域への選択と集中が鍵となります。そして、その核への投資・効果的な事業運営を機動的に実践するには、組織構造の最適化、固定費の削減による高収益体質への転換が不可欠で、今こそ事業構造改革を断行すべきだと判断しました。

これらを通じて目指すのは「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へ」の体現です。その1つの指標であるコア営業利益率15%という目標を達成するためには、投資と成長のサイクルを回し続けられる高い収益構造の確立が喫緊の課題です。目標達成に向けたマイルストーンとして、2025年に9%を目指します。事業構造改革を完遂し、持続的成長と利益拡大を果たす事業基盤を構築します。そのために最優先で実行するのが400億円超のグローバルコスト削減です。各地域で緻密な計画を策定・実行しており、2024年上期中には主要なアクションを完遂する計画です。

そして、不透明かつ不安定な事業環境下でも安定的に利益を上げられるオペレーション体制、すなわち、数量増のみならず、ブランド・商品ミックスの改善や価格戦略も含めたグロスプロフィット最大化を追求する体制への進化を急ぎます。資生堂の中核領域は中・高価格帯であり、付加価値を上げることで成長する事業でもあります。そのためには、研究開発とブランド、そして人材への投資は欠かせま



## COOメッセージ

せん。構造的に付加価値を上げ続け、収益成長を図る事業体質となるには、効率的にグロスプロフィットを拡大し、これらの価値創造ドライバーへの投資を強化することが極めて重要です。

こうした考えのもと、他に類を見ないユニークな、資生堂ならではの価値創造を目指した「付加価値型経営モデル」の確立に取り組んでいます。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おり、各領域・ブランドのリーダーたちと価値の構成要素を議論し、持続的な成長に資するKPI、いわゆる非財務（プレ財務）指標を検証しています。私は150年以上資生堂が支持され続けてきた根拠的理由は「新価値創造力」にあると考えています。生活者理解に立脚したアイデア創出、研究開発、人材育成などを可視化することを目指し、資生堂の価値づくりをモデル化していきたいと考えています。

### 各地域が勝つべき領域で勝つ事業ポートフォリオ

今後の事業ポートフォリオについては、事業環境変化に強く、バランスの取れた地域構成を構築していくことが重要です。まず日本事業では、収益基盤を再構築すべく、事業構造改革「ミライシフト NIPPON 2025」を実行していま

す。大きなテーマとなるのは、私が強いこだわりを持つ「自己革新」です。「持続的な成長」「稼げる基盤構築」、そして「生活者起点」を実現すべく、「ブランド成長戦略」「タッチポイント戦略」の強化と「人材変革」を戦略の柱として掲げています。「人材変革」では、社員一人ひとりのキャリア志向に合わせた「ミライキャリアプラン」を設計しており、積極的な投資を通じた能力向上と、次のキャリアへの挑戦を支える早期退職支援プランを実施します。何としてもこの改革を完遂し、世界に価値を発信していく事業に転換していきます。（→戦略のポイント②）



日本事業の改革説明会

中国・トラベルリテール事業は引き続き重要市場であることには変わりません。処理水放出後の日本製品買い控えはあくまで短期的なものと捉えている一方、消費動向の変化、市場の多様化・複雑化の傾向は構造的な潮流となっています。「ザ・ギンザ」や「クレ・ド・ポー ボーテ」に代表さ

れるハイプレステージや、「NARS」「Drunk Elephant」など当社の多様なブランドポートフォリオを活用し、勝つべき領域で勝ち抜き、事業構造も高収益体質に転換していきます。

米州事業では、「NARS」「Drunk Elephant」に加え、ホワイトスペースだったダーマ領域を補完するブランドとして「Dr. Dennis Gross Skincare」を買収し、ブランドポートフォリオを一段と強化しました。欧州事業についても、フレグランスブランドが収益化したことで、スキンケアブランドへの投資強化という好循環を確立できました。アジアパシフィック事業は、各国・地域の市場規模は大きくないものの成長余力は大きく、その中で確たるシェアとデジタル基盤を築いてきました。これら3地域は、積極的な経営資源投下により、さらに成長を加速させていきます。

### 2030年に向けて変革を続け、世界で飛躍する

こうした改革を通じ、新しい美の価値の発見・創出に挑戦し続ける企業へと進化を図り、「Personal Beauty Wellness Company」の実現を目指します。一方、この姿を実現し世界で飛躍し続けるためには、「SHIFT 2025 and Beyond」以降も変革を続ける必要があります。コア営業利益率15%という目標は2028～2029年に達成できると

## COOメッセージ

見込んでいますが、早期達成に向け、全社の知恵と実行力を総動員していきます。

まず、既存事業の成長加速として2026年以降の売上高CAGR+5%超を目指します。次に、競争力のある企業体質をさらに強化するため、恒常的にコストの最適化を継続します。さらに、M&Aや他社との協業などによる事業展開を進め、新領域での収益拡大を目指します。また、資生堂が世界に誇る技術と知見のもと、新領域・カテゴリーを自ら創造することに挑戦し続けます。具体的には、IFSCC※受賞技術を活用した「たるみ」市場の創出や、肌の可能性・美のポテンシャルを広げる「第二の皮ふ」セカンドスキン、ファンデ美容液などの取り組みを進めています。加えて、本格始動したインナービューティー事業では、美の独自知見をもとに新しい健康美習慣で新市場を創造します。



※ 国際化粧品技術者会連盟（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）

## サステナブルな社会の実現に向けた、 資生堂ならではの取り組み

2030年に、資生堂が目指す提供価値は「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」です。その実現に向け、各地域・事業でも事業戦略とサステナビリティ戦略とを一体化させた活動を推進しています。社会からの期待や要請が高い環境領域では、地球環境の負荷軽減、サステナブルな製品の開発、サステナブルで責任ある調達が重要になりますが、特に私が重視しているのはバリューチェーン全体での取り組みです。気候変動ではScope 3が今後の注力課題になりますし、他企業との連携の必要性や、業界をけん引していく責務も感じています。また、私たちはビューティーカンパニーとして、インクルーシブな（包摂性豊かな）社会づくりへの貢献を大切にしており、ジェンダー平等や人権、そして美の力によるエンパワーメントに注力しています。2024年1月に起きた能登半島地震では、被災された方々に少しでも元気になっていただくため、ビューティー支援活動を実施し、ハンドケアやタッチケアに加え、スキンケア商品などの提供を行いました。また、私自身も中国を担当していた際に、コロナ

禍におけるロックダウン中に外出できずストレスを感じる社員やその家族に向けて、親子で自宅で楽しめるヘアアレンジ動画などがビューティークリエーション部門から配信され、非常に助けられた経験があります。「美の力」による、資生堂ならではのサステナビリティ活動で社会に貢献できる企業でありたいと考えます。（→ [サステナビリティ](#)）

## 私のコミットメント

私のCOOとしての主たる役割は、「SHIFT 2025 and Beyond」の事業構造改革を完遂し、資生堂を成長軌道に回帰させることです。

また今後に向けては、現状からの改善だけではなく、大胆に将来をデザインし、社会の視点を経営に取り入れ抜本的な変革を果たしていくことが不可欠です。そのため、ビジョンや戦略の方向について、株主・投資家の皆さまとの対話を充実させるほか、スピードと実行力を有する経営チーム体制の整備を進めていく構えです。

改革、成長、そして価値創造の面でも、皆さまからの期待に応え、超えていく企業となっていく所存です。今後とも一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

# About Shiseido

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<sup>※1</sup>

No.8

日本・アジア発のビューティー企業売上順位<sup>※1</sup>

No.1



### グローバル展開<sup>※2</sup>

展開する国と地域

約120

生産拠点

11

研究開発拠点

6



### 人財

従業員数<sup>※3</sup>

3.6万人

従業員の国籍<sup>※4</sup>

約100カ国・地域

女性管理職比率<sup>※5</sup>

58.8% 日本 40.0% 海外 72.0%



### イノベーション

IFSCC<sup>※6</sup>大会での受賞数<sup>※7</sup>

31回

研究開発費

276億円 売上構成比 2.8%

研究員数<sup>※8</sup>

約1,200人



※1 出典：WWD Beauty Inc's The 2023 Top 100 Beauty Companies ※2 2024年4月時点 ※3 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数を含む。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

※4 2024年1月時点 ※5 国内は2024年1月1日時点、海外は2023年12月末時点 ※6 国際化粧品技術者会連盟（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 2023年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数。数字には2021年まで奇数年に開催されてきた「IFSCC Conference」における受賞回数含む ※8 2023年12月末時点（研究スタッフ含む）

## Facts & Figures

### 2023年実績

売上高 **9,730億円**

コア営業利益 **398億円**

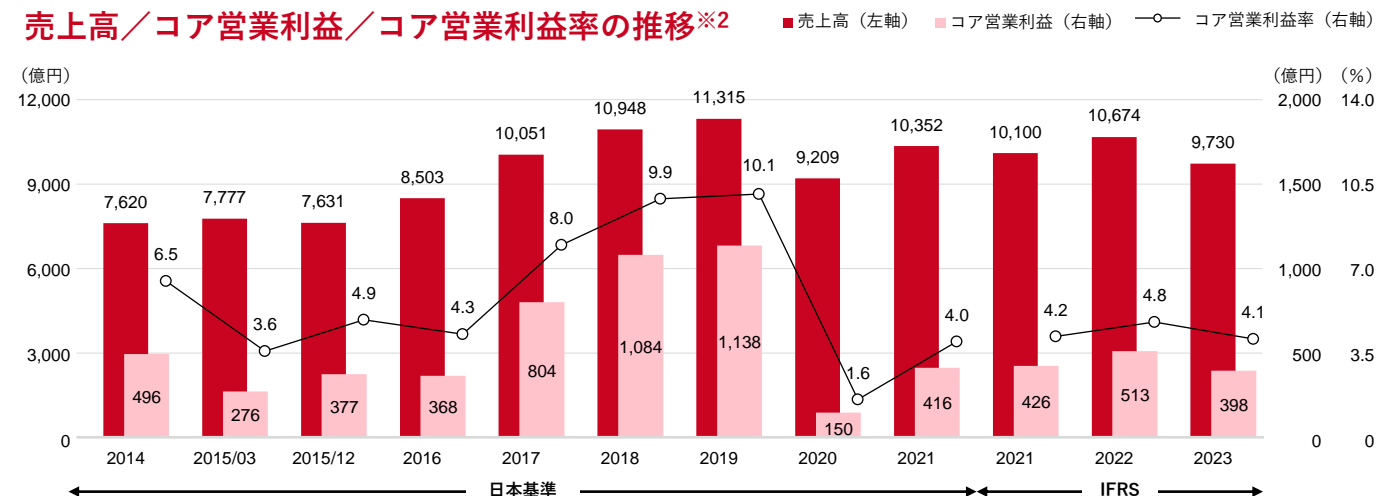
コア営業利益率 **4.1%**

EBITDAマージン※1 **9.4%**

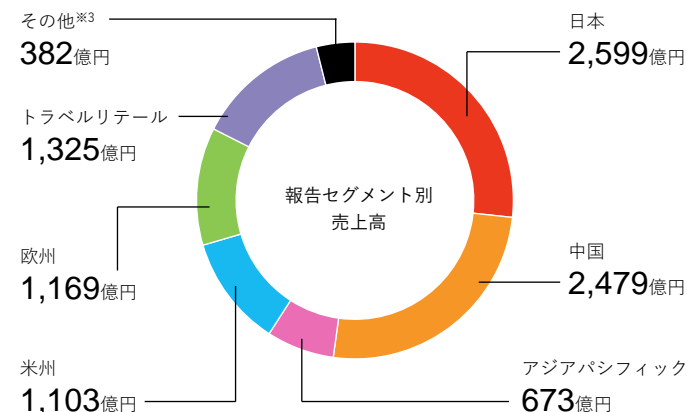
ROIC **4.0%**

ROE **3.6%**

### 売上高／コア営業利益／コア営業利益率の推移※2



### 地域別売上



### 注力領域

プレステージ売上構成比※4

**61%**

Eコマース売上構成比※4

**33%**

※1 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）＋償却費

※2 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（日本基準：営業利益、IFRS：コア営業利益）

※3 本社機能部門、㈱イブサ、生産事業および飲食業などを含む ※4 為替影響および事業譲渡影響を除く

## 歩み

### 創業

1872

東京・銀座に日本初の  
民間洋風調剤薬局として創業

資生堂の価値創造において、「ブランド」「イノベーション」「人財」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。

### 経営

- 1897 化粧品業界へ進出
- 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



### ブランド

- 1897 超ロングセラー化粧品  
「オイデルミン」発売



- 1982 「クレ・ド・ポー ポーテ」誕生
- 1983 「エリクシール」誕生
- 2000 「NARS」買収

### イノベーション

- 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



### 人財

- 1934 現在の美容部員の前身、  
「ミス・シセイドウ」の活動を開始
- 1980s～ 女性社員の活躍、多様な働き方に  
合った労働環境整備



### 2014～ 中長期戦略 「VISION 2020」

- 地域×ブランド マトリクス型グローバル  
経営体制を開始
- 2019 企業理念「THE SHISEIDO  
PHILOSOPHY」を策定

- グローバルプレステージ領域に集中
- 2019 「Drunk Elephant」買収

- 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

- 2017 国内女性管理職比率30%達成
- 2018 グローバル本社において  
英語公用語化

### 2021～ 中長期経営戦略 「WIN 2023 and Beyond」

成長基盤の再構築

スキンビューティーへ注力

DYNAMIC HARMONY制定



人財投資の強化

### 2023～ 中期経営戦略 「SHIFT 2025 and Beyond」

2030 Personal Beauty Wellness Companyへ



## 価値創造プロセス

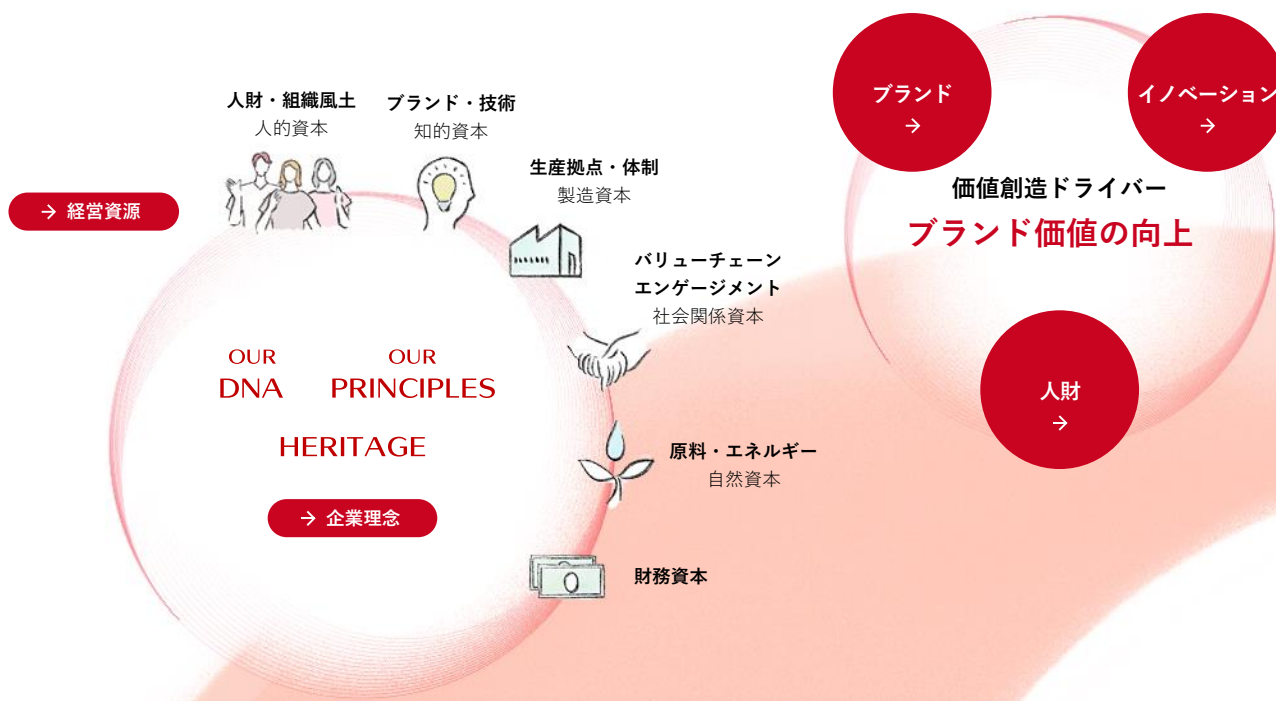
OUR MISSION is  
**BEAUTY INNOVATIONS  
FOR A BETTER WORLD**



2030 VISION

**Personal Beauty Wellness Company**

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  
スキンビューティー No.1



## SHIFT 2025 and Beyond

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の継続強化

→ 中長期戦略

# 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、特徴的なものを下表にまとめました。  
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方向性を示しています。

	重要なテーマ	関連指標 <sup>※1</sup>	課題	資源投下の方方向性
<div>人財・組織風土 (人的資本)</div> 	多様なプロフェッショナル	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員：3.6万人</li><li>従業員の国籍：約100カ国・地域</li><li>女性管理職比率：58.8%<sup>※2</sup>（日本40.0%、海外72.0%）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>人と組織の開発</li><li>グローバルリーダーや専門性の高い人財の採用・育成・活躍促進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバルで活躍できる人財の育成</li><li>グローバル共通の人財採用・育成基盤の整備</li></ul> <div>→ 人財戦略</div>
	人財採用・育成基盤	<ul style="list-style-type: none"><li>LinkedIn Learningグローバル受講者数：約14,000人</li><li>デジタルアカデミー受講者数：約9,600人（全社員の27%）</li></ul>		
	社員エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"><li>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%<sup>※3</sup></li></ul>		
<div>ブランド・技術 (知的資本)</div> 	グローバル研究開発体制	<ul style="list-style-type: none"><li>研究開発拠点：6</li><li>研究員数<sup>※4</sup>：約1,200人</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>既存ブランドの価値向上</li><li>新領域への挑戦</li><li>GIC・RIC<sup>※9</sup>・ブランド間の連携</li><li>CRM強化、お客さま情報・タッチポイントの統合</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>スキンビューティー領域の研究開発</li><li>インナービューティー領域の研究開発</li><li>マルチハブ体制の構築と推進</li></ul> <div>→ ビューティーイノベーション戦略</div> <div>→ ブランドトップメッセージ</div>
	化粧品領域の盤石化・将来の成長基盤の創出	<ul style="list-style-type: none"><li>IFSCC<sup>※5</sup>大会での受賞数<sup>※6</sup>：31回</li><li>研究開発費売上比率：2.8%</li></ul>		
	ブランドマーケティング・お客さまインサイト	<ul style="list-style-type: none"><li>日本売上：No.1 「エリクシール」<sup>※7</sup>「アネッサ」<sup>※8</sup></li><li>生活者プロファイルの保有蓄積</li></ul>		
<div>生産拠点・体制 (製造資本)</div> 	最高水準の資生堂品質	<ul style="list-style-type: none"><li>社告を伴う消費者・流通からの製品回収（リコール）：0件</li><li>監査実績：76件（医薬品・医薬部外品・化粧品の製造所監査 64件、その他 12件）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>品質・安全・サステナビリティのグローバル体制構築</li><li>需給予測精度向上</li><li>生産性向上</li><li>リードタイム短縮</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>オペレーションのDX化による生産性向上</li><li>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</li><li>グローバル物流・生産体制の最適化</li></ul> <div>→ サプライネットワーク</div>
	機動的で柔軟な製品供給・生産効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>原価率：26.7%（実質23.1%<sup>※10</sup>）</li><li>在庫回転日数（DSI）：197日（実質235日<sup>※11</sup>）</li></ul>		
	グローバル生産体制	<ul style="list-style-type: none"><li>生産拠点：11</li></ul>		

※1 2023年12月末時点または2023年実績  
※2 国内は2024年1月1日時点、海外は2023年12月末時点  
※3 2022年実績。隔年調査  
※4 2023年12月末時点（研究スタッフ含む）  
※5 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  
※6 2023年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数。数字には2021年まで奇数年に開催されてきた「IFSCC Conference」における受賞回数含む

※7 インターエスII 基礎化粧品（スキンケア）市場 メインシリーズランキング 期間2023年1月～12月 推計販売金額  
※8 インターエスSRI+ サンケア（ミルクタイプ）市場 金額シェア 期間2023年1月～12月  
※9 GIC: グローバルイノベーションセンター RIC: リージョンイノベーションセンター  
※10 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響等除く、実質ベース  
※11 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響除く（試算値）

経営資源

	重要なテーマ	関連指標※1	課題	資源投下の方向性
<div>バリューチェーン・ エンゲージメント (社会関係資本)</div> 	お客さまエンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"><li>ブランド旗艦サイト数：<b>141</b></li><li>美の力による自己効力感の醸成 LAVENDER RING MAKEUP &amp; PHOTOS WITH SMILES（がんサバイバー支援） ：5カ国・地域 30回 延べ<b>653</b>組</li><li>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<b>43,562</b>人</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客価値を共創する循環型モデルの構築</li><li>持続可能で責任ある原材料の調達</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>課題解決に関連する他企業、各種機関・団体との連携強化</li></ul> <div>→ DXの継続強化</div> <div>→ DE&amp;Iのさらなる進化に向けて</div>
	オープンイノベーション	<ul style="list-style-type: none"><li>多様な人財の活躍と企業成長との関係を研究する「資生堂 DE&amp;I ラボ」</li><li>研究開発領域において多数のアカデミアとの共同プロジェクトを推進</li></ul>		
	サプライヤー エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"><li>1次サプライヤーアセスメント比率 ：<b>99%</b></li><li>戦略サプライヤーアセスメント比率 ：<b>100%</b></li></ul>		
<div>原料・エネルギー (自然資本)</div> 	エネルギー・CO <sub>2</sub>	<ul style="list-style-type: none"><li>CO<sub>2</sub>排出量削減: SBTi, Scope 1・2※2 ：2025年中に開示予定※4</li><li>CO<sub>2</sub>排出量削減: SBTi, Scope 3※3 ：2025年中に開示予定※4</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>環境負荷削減（CO<sub>2</sub>、水、廃棄物）</li><li>使い捨てプラスチック量削減</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>環境負荷軽減のための設備強化</li><li>環境配慮処方・パッケージ開発</li></ul> <div>→ サステナビリティ</div>
	使用資源（水、廃棄物管理）	<ul style="list-style-type: none"><li>水消費量削減※5 ：<b>46%</b></li></ul>		
	使用資源（原材料）	<ul style="list-style-type: none"><li>サステナブルな容器への切り替え※6 ：<b>69%</b></li><li>サステナブルなパーム油への切り替え※7 ：<b>51%</b></li><li>サステナブルな紙への切り替え※8 ：<b>100%</b></li></ul>		
<div>財務資本</div> 	収益構造	<ul style="list-style-type: none"><li>コア営業利益率 ：<b>4.1%</b></li><li>プレステージ売上構成比 ：<b>61%</b>※9</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>収益性改善</li><li>マーケティングROI向上</li><li>在庫回転率向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>M&amp;A・新領域への投資</li><li>さらなる運転資本改善</li></ul> <div>→ 財務戦略</div>
	財務基盤・ キャッシュポジション	<ul style="list-style-type: none"><li>EBITDAマージン ：<b>9.4%</b></li><li>ネットデット・エクイティ・レシオ ：<b>0.06倍</b></li></ul>		
	資本効率	<ul style="list-style-type: none"><li>ROIC ：<b>4.0%</b></li><li>ROE ：<b>3.6%</b></li></ul>		

※1 2023年12月末時点または2023年実績  
※2 資生堂全事業所（対2019年）  
※3 資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体、経済原単位（対2019年）  
※4 事業譲渡に伴う目標修正をSBTiに申請中  
※5 資生堂全事業所、売上高原単位（対2014年）

※6 プラスチック製容器について  
※7 RSPOの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・ブリザード、セグリゲーションまたはマスバランスに基づくもの）、パーム油換算重量ベース  
※8 製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース  
※9 為替影響および事業譲渡影響を除く

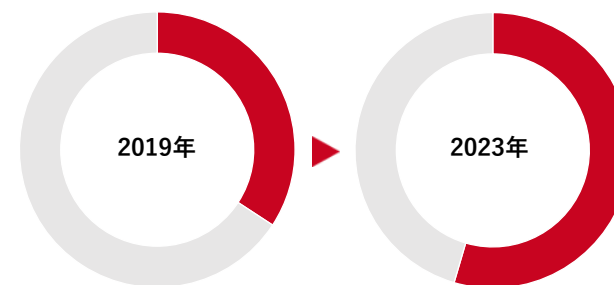


## 価値創造ドライバー

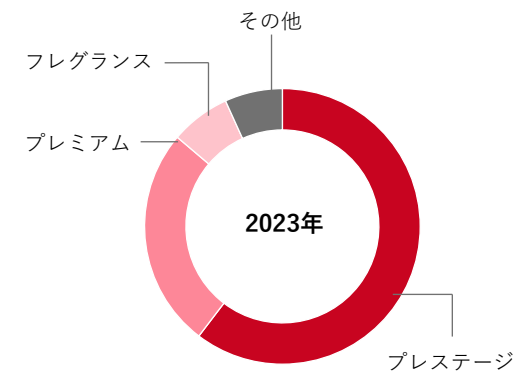
### ブランド

企業使命および2030年ビジョンの実現に向けた価値創造ドライバーの中でも、生活者や社会に直接的なインパクトをもたらす「ブランド」の価値向上は、当社の生命線でもあります。ブランドポートフォリオにおいては、資生堂の強みがあり成長市場でもあるスキンケア領域にフォーカスし、明確化した戦略的位置づけのもと、経営資源を集中投下しています。徹底した生活者インサイトの理解に立脚した、感性に響くアイデアの創出やブランド構築に取り組み、資生堂ならではの高付加価値ブランドの継続的な創出を目指します。

### グローバルブランド売上構成比



### カテゴリー別売上構成比率



### グローバルブランド



### アジア ブランド



### フレグランス ブランド



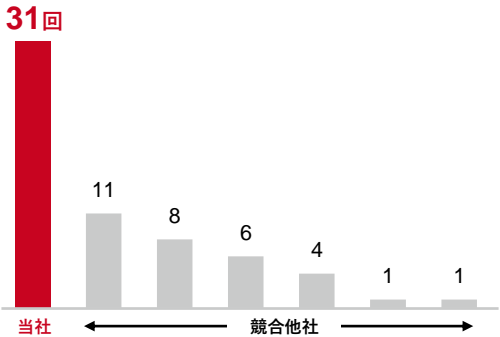
# 価値創造ドライバー

→ ビューティーイノベーション戦略

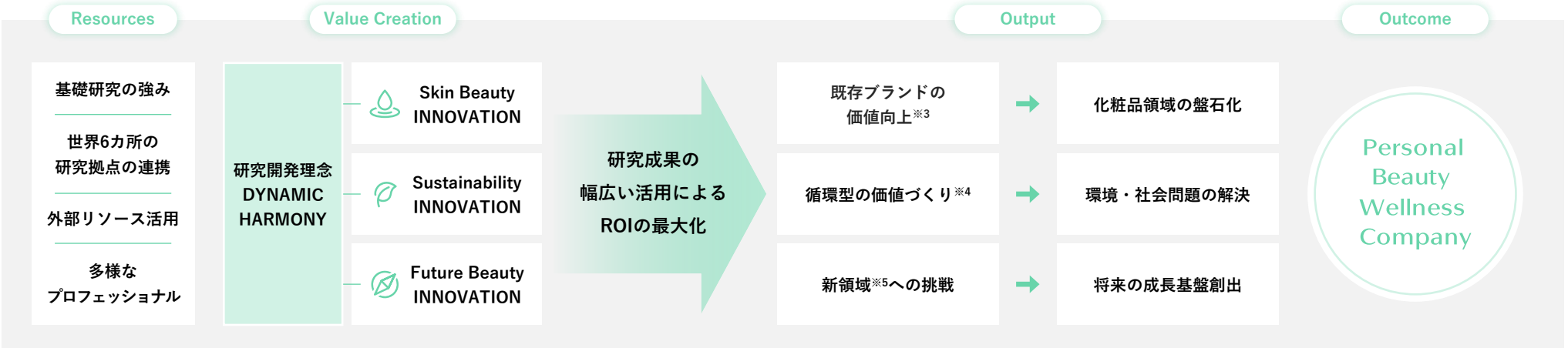
## イノベーション

2030年ビジョンの実現には、イノベーションによるブランド価値の向上、循環型の価値づくり、そして新領域への挑戦が不可欠です。資生堂は長い歴史を通じ、IFSCC※1受賞実績が示すように、皮膚科学、マテリアルサイエンス、感性研究などの優位性を確立するとともに、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を創造してきました。2021年からは、こうした業界屈指の研究開発力をブランド成長に結び付けるべく、ブランドイノベーション改革を推進。研究開発理念「DYNAMIC HARMONY」の制定、研究開発機能・体制の整理に加え、3つのイノベーションの柱と「脱単一カルチャー」というアプローチを定めた革新に取り組んでいます。

IFSCC※1大会での受賞数 国内・海外他社比較※2



IFSCCバルセロナ大会



※1 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  
 ※2 2023年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数。数字には2021年まで奇数年に開催されてきた「IFSCC Conference」における受賞回数含む

※3 競争優位領域：スキンケア、サンケア、ベースメイク、強みの応用・拡大：メディカルビューティー、敏感肌対応など  
 ※4 サステナブルな原料調達、成分／処方、製品開発など  
 ※5 美容機器、インジェスティブルビューティー（食品等）

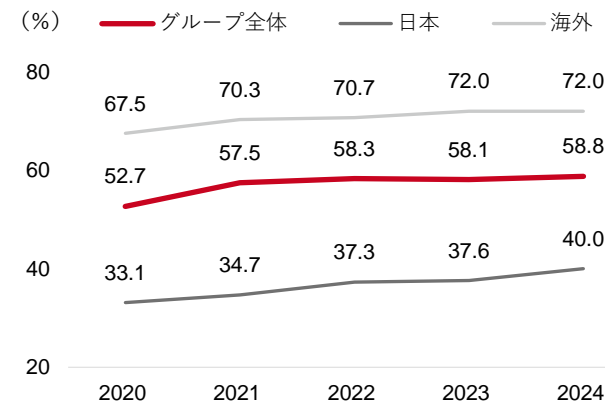
## 価値創造ドライバー

→ 人財戦略

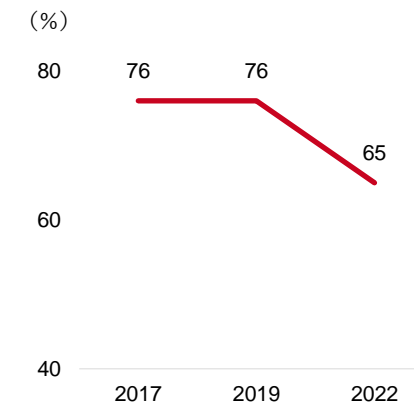
### 人財

資生堂は「PEOPLE FIRST」の考えのもと、価値創造の源泉であり、原動力である「人」を最も重要な資本と位置づけてきました。私たちは、ヘリテージや多様性を尊重する風土といった強みを活かし、多様なプロフェッショナルがさらに活躍できるように、資生堂における価値創造の現場である職場・文化として目指すべき姿を「Beauty Innovation Atelier（ビューティー・イノベーション・アトリエ）」とグローバルに定義し、人・文化・組織の面から資生堂を変革していきます。

### 女性管理職比率※1



### グローバルエンゲージメント調査 肯定的回答率※2



※1 国内は各年1月1日時点、海外は前年12月末時点

※2 隔年調査。2022年から調査の設問を変更。今後は2022年データを起点にスコアの推移はモニタリングしていく予定

※3 最適な組織の在り方を模索しながら、ITツールやAIを徹底的に活用し、生産性の高い組織の構築を目指す



# Business Strategy

中長期戰略



## これまでの経営計画

### VISION 2020とWIN 2023

資生堂は2015年、「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、中長期戦略「VISION 2020」を開始しました。プレステージブランドへの経営資源投下と成長基盤の強化、各地域本社に幅広く責任と権限を委譲するマトリクス型グローバル経営体制の構築を進めた結果、「VISION 2020」の定量目標は、いずれも前倒しで達成しました。

しかし、2020年の新型コロナウイルス感染症の影響により、さまざまな経営課題が顕在化したことから、2021年には「Personal Beauty Wellness Company」を目指す2030年ビジョンと、中期経営戦略「WIN 2023」を策定しました。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や生産性・効率性改善などの課題に取り組みました。スキンビューティー売上比率の拡大や米州・欧州事業の収益性改善などの成果は上がった一方、日本事業における成長性回復の大幅な遅れ、地政学リスクやインフレ進行への対応などは積み残し課題となりました。こうした状況を踏まえ、2023年からは中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定・推進しています。

	VISION 2020（前半）	VISION 2020（後半）	WIN 2023
	事業基盤の再構築	成長加速の新事業戦略	スキンビューティーカンパニーへの基盤構築
	改革の実行・好調な業績		コロナ影響による経営環境激変
	2020年目標の前倒し達成	2017年売上高 1兆円 2018年営業利益 1,000億円 2019年営業利益率 10%	2023年 SHIFT 2025 and Beyond 策定
定量目標	2017年目標 / 実績	2020年目標 / 実績	2023年目標
売上高	9,000億円超 / 1兆51億円	1兆円超 / 9,209億円	1兆円程度
営業利益	500～600億円 / 804億円	1,000億円超 / 150億円	—
営業利益率	— / 8.0%	10% / 1.6%	15%
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルプレステージブランドの成長、ポートフォリオ強化</li> <li>負の遺産への対応・解決</li> <li>グローバル経営体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルプレステージブランドの成長強化</li> <li>ブランドマーケティング投資拡大、M&amp;A、粗利改善・経費率低減</li> <li>研究開発、サプライネットワーク、デジタル・IT投資を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業構造改革（事業規模2,000億円超）の断行</li> <li>DXの加速とFOCUS導入推進</li> <li>最先端の工場・物流体制の構築</li> <li>強固な財務基盤の確立</li> </ul>
残った課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した商品供給体制の構築</li> <li>米州・欧州事業の収益性の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高販管費（固定費）の事業損益構造</li> <li>米州・欧州事業の低い収益性</li> <li>インバウンドへの高い依存度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本事業の回復の大幅な遅れ</li> <li>中国事業の成長基盤の確立</li> <li>組織・コスト構造の見直し</li> <li>インフレや地政学リスクへの対応</li> </ul>
経営体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域×ブランドのマトリクス型経営体制をスタート</li> <li>センター・オブ・エクセレンス導入※</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「PEOPLE FIRST」加速</li> <li>グローバル経営体制の進化</li> <li>ESG経営の進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティを中心とした経営への進化</li> <li>デジタル事業モデルへの転換・組織構築</li> <li>人財・組織のさらなる多様化</li> </ul>

※ 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

# これまでの経営計画

## 構造改革

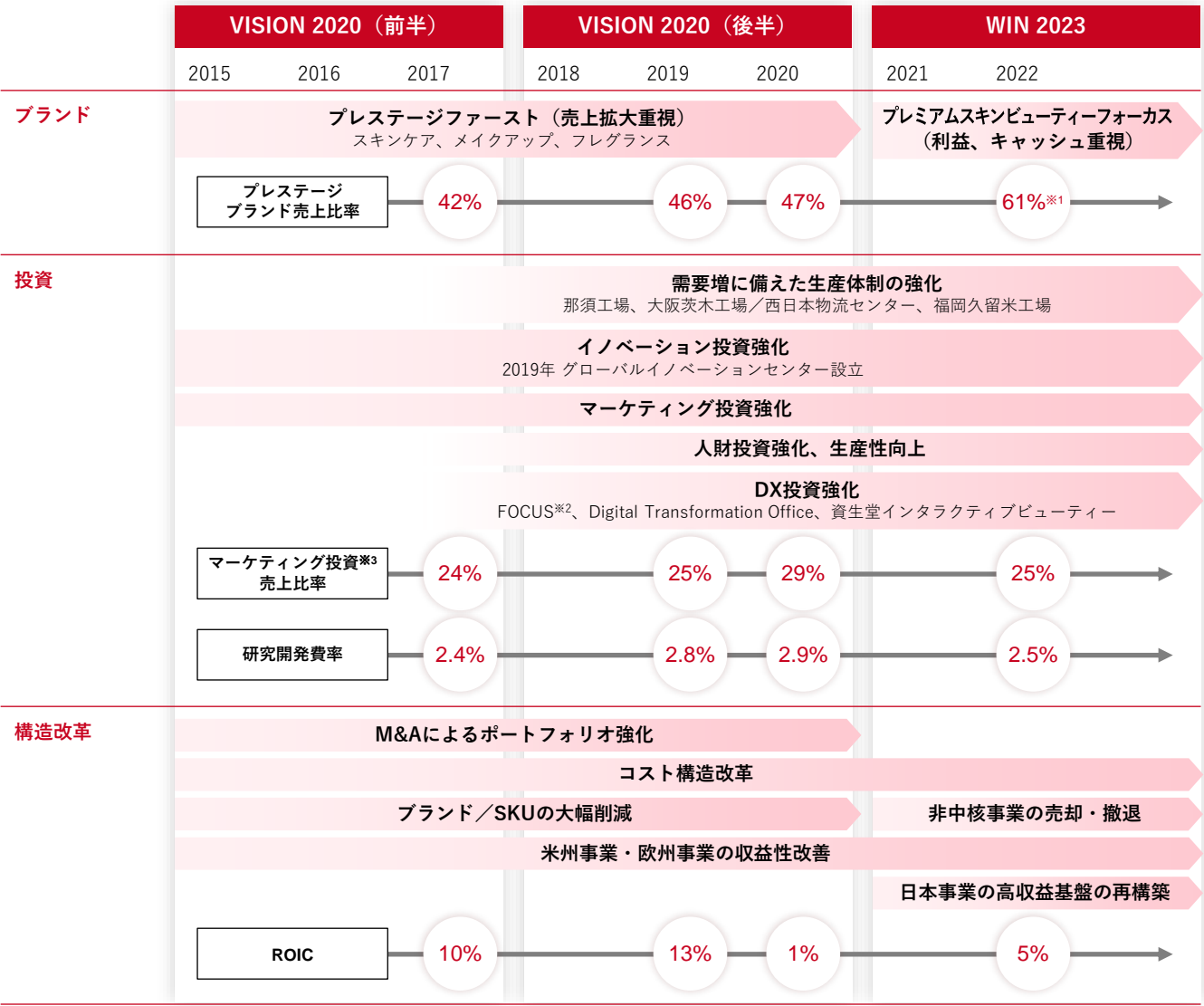
「VISION 2020」以降、資生堂は選択と集中および実行スピードを重視した投資や構造改革を進めてきました。

ブランドでは、「VISION 2020」のプレステージファースト戦略に続き、「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投下しました。

投資については、成長戦略に合わせた生産・物流体制の強化に向け、国内新3工場（那須、大阪茨木、福岡久留米）の稼働を開始、研究開発施設を強化したことに加え、研究開発費の増加など、イノベーション投資も拡大しました。

その他、中長期的なブランド価値向上に向けた積極的なマーケティング投資や「FOCUS※2」の構築をはじめ、DX投資も加速しました。

構造改革においては、「VISION 2020」前半3カ年で負の遺産への対応・解決として、中国・アジアの流通在庫の適正化、欧米のバックオフィス統合やコスト構造改革に尽力しました。「WIN 2023」では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しました。売上規模2,000億円を超える事業の売却・撤退を含む構造改革を実行、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。



※1 為替影響および事業譲渡影響を除く ※2 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  
 ※3 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除く



# SHIFT 2025 and Beyond

## 目指す姿・策定の背景

### 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年に「Personal Beauty Wellness Company」として、スキンビューティーとウェルネスを融合し、一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業となることを掲げています。「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、持続的に「美」を楽しめる地球環境の実現を目指します。

今後の生活者の価値観を展望すると、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。こうした中、資生堂はサイエンスに裏付けられたスキンケアを中核に、クリーン、ナチュラル、ダーマ、メディカルなどの新しい領域にも注力します。加えて、スキンケアの技術を、サンケア、メイクアップ、フレグランスなどに適用し、スキンケアの境界を拡張する新カテゴリーを創造するとともに、インナービューティーなどの領域も開拓し、新しい健康美の価値を届けていきます。

### 戦略策定の背景

2030年のビジョン達成に向け、2021年から中期経営戦略「WIN 2023」を推進しましたが、売上高・利益ともに構成比が大きい日本事業がコロナ禍の影響を大きく受け、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。また、世界的なインフレや地政学リスクなどへの対応も一層重要になりました。そこで、持続的成長と収益性改善に

向けた中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を2023年に開始し、改革を推進してきました。しかし、2023年下期に入り、処理水放出後の日本製品買い控えの影響などを受け、中国事業やトラベルリテール事業が急減速しました。こうした急激な市場変化に対応すべく、目標・取り組みの再設定を行いました。



## SHIFT 2025 and Beyond

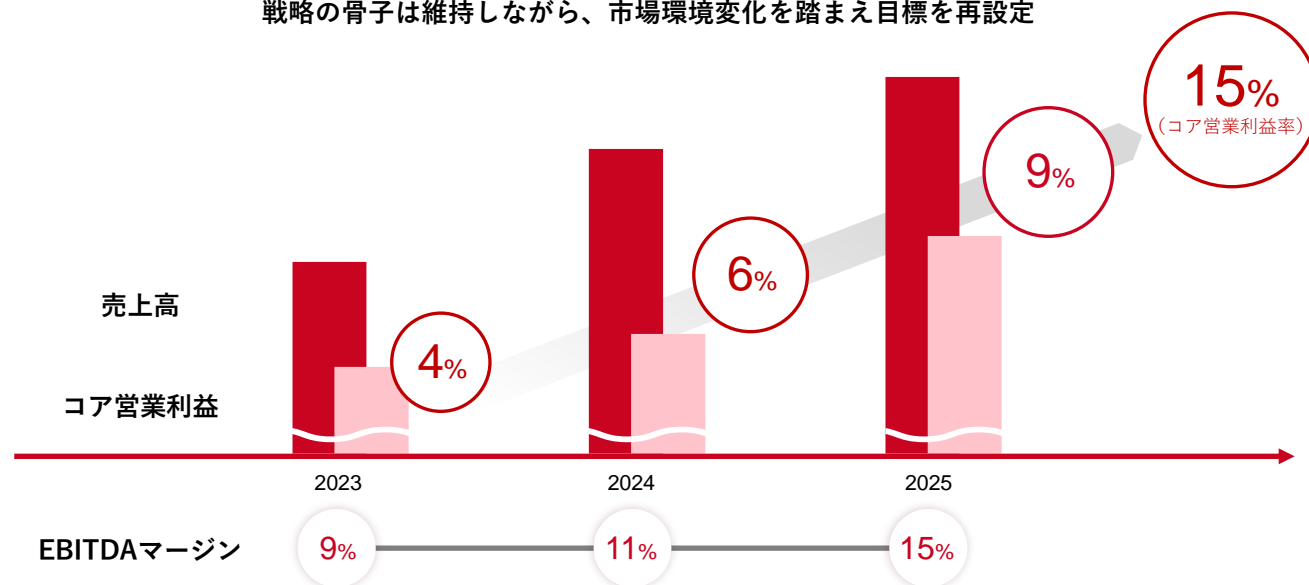
### 戦略の概要

戦略の骨子は維持しながら、市場環境変化を踏まえ目標を再設定した「SHIFT 2025 and Beyond」では、持続的な利益成長とレジリエント（強固）な事業構造の構築を目指し、成長戦略と構造改革を両輪としたビジネストランスフォーメーションを完遂することを主題とします。400億円超の全社的なコスト削減を果たすとともに、日本・中国事業の構造改革を進め、米州・欧州・アジアパシフィック事業の成長加速による適正な地域ポートフォリオへの転換に取り組みます。また、構造改革を進める中であっても、重点領域である「ブランド」「イノベーション」「人財」に経営資源を重点投下します。売上数量の拡大、原価低減だけではなくグロスプロフィットの最大化を図り、持続的な事業成長と、新しい美の創造を実現する付加価値型経営モデルを確立していきます。

数値目標としては、2025年にコア営業利益率9%の達成を目指します。中期的には、持続的な再投資を可能とする収益性水準として、コア営業利益率15%を掲げます。現状2028～2029年での達成を目指していますが、早期達成に向け、2026年以降も既存事業の成長加速、コスト構造改革、M&Aを含む新規領域の拡大に注力していきます。

### 中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

戦略の骨子は維持しながら、市場環境変化を踏まえ目標を再設定



2024～2025年に  
成長戦略と構造改革を両輪とした  
ビジネストランスフォーメーションを完遂

- グローバルコスト削減
- 日本事業の構造改革アクションの完遂、成長の加速
- 中国・トラベルリテール事業の質の高い成長
- 米州・欧州・アジアパシフィック事業の成長加速
- コアブランドの成長モメンタムのさらなる加速
- グロスプロフィットの拡大 + DXの継続強化

→ 戦略のポイント①

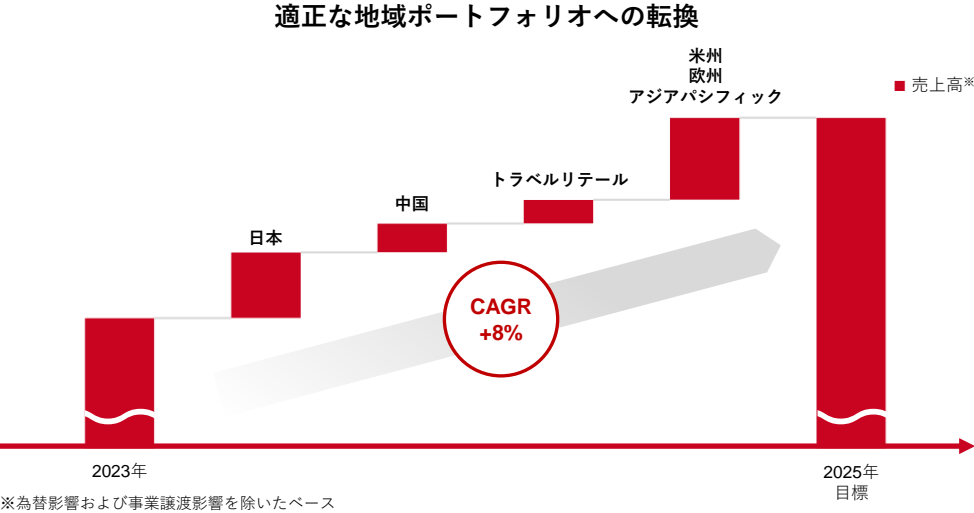
→ 戦略のポイント②

→ 戦略のポイント③

→ 戦略のポイント④

SHIFT 2025 and Beyond

事業ポートフォリオと事業構造



グロスプロフィット（粗利益）の拡大

売上成長	魅力的なイノベーション商品と効果的なコミュニケーション、ブランド価値強化
戦略的な価格設定	定期的な価格改定検討、価格プロモーションの抑制、非正規販売の正規化・管理強化
ブランド・商品ミックスの最適化	グローバルブランド・ヒーロー商品における高成長の実現、商品数の定期的レビュー・改廃
チャネルミックスの最適化	チャネルごとに異なる強みを活かした体験の提供、日本Eコマース 売上比率の引き上げ
原価改善	調達、返品縮減、在庫管理、工場の生産性向上・稼働率最適化

今回の「SHIFT 2025 and Beyond」では、以下の成長戦略のもと、レジリエント（強固）な事業ポートフォリオの構築を目指します。

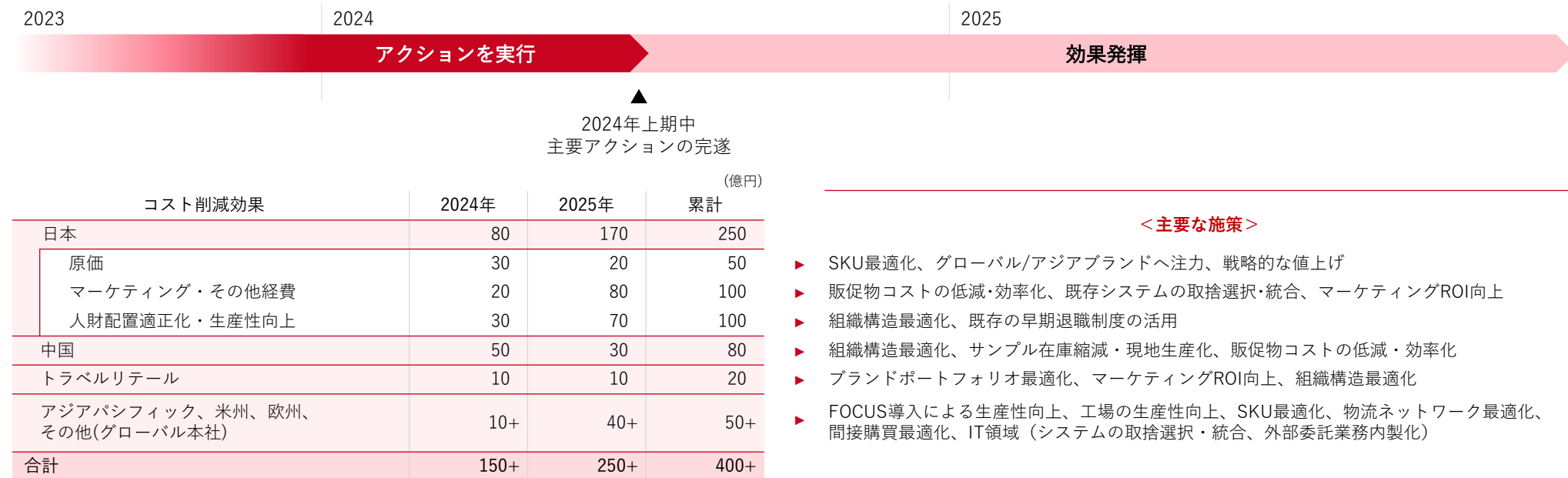
- **日本：**  
ブランド・商品の選択と集中、生活者の購買行動・ニーズの多様化を捉えた新カテゴリーの創造、接点ごとの強みを活かしたブランド体験の提供
- **中国：**  
富裕層に向けたハイプレステージの強化、中国人消費者向けの価値開発、地方都市の中間所得層に向けたブランド展開強化
- **アジアパシフィック：**  
プレステージブランドポートフォリオ強化、インドでの展開強化・拡大
- **米州：**  
「NARS」「SHISEIDO」「Drunk Elephant」の成長加速  
「Dr. Dennis Gross Skincare」の成長拡大
- **欧州：**  
「SHISEIDO」「NARS」「Drunk Elephant」「narciso rodriguez」の売上規模拡大、中東での成長加速
- **トラベルリテール：**  
旅行者中心の成長へ移行、限定品等、ブランド・商品の差別化

売上成長による利益貢献効果を最大化すべく、グロスプロフィットの拡大を追求します。売上数量の拡大だけでなく、価格戦略の高度化、ブランド・商品・チャネルミックスの最適化、そして返品縮減・在庫管理強化を図ります。



## 戦略のポイント

### ① グローバルコスト削減



環境変化に強い事業構造を構築し、持続的成長に向けた投資原資を捻出すべく、グローバル全体を対象に2024年～2025年の2年間で400億円超のコスト削減施策を実施します。市場環境変化を踏まえたコスト構造の適正化を実現すべく、IT・物流・購買・オフィス・経費など、グローバルで聖域なきコスト削減を進め、各分野・地域・エグゼクティブオフィサーの責任分野の中ですべてのコストを見直

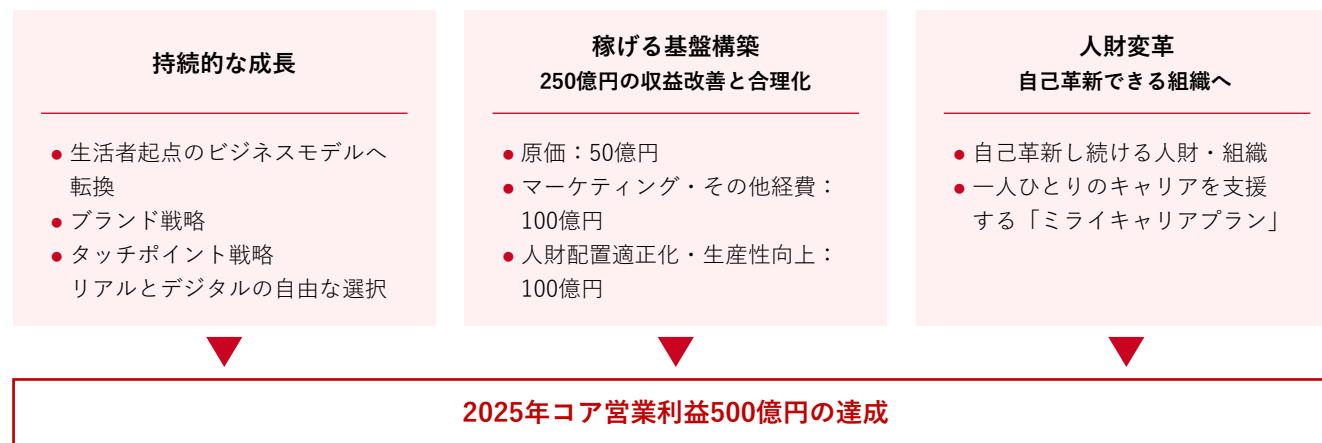
し、効率性・生産性の最大化を徹底します。2024年上期には主要アクションを完遂し、2025年にはコスト構造改革の効果を通年で発揮していく見込みです。

日本事業については、原価、マーケティング・その他経費、人財配置最適化・生産性向上の3つの観点から、250億円の収益改善施策を実行します。中国・トラベルリテール事業では、市場環境変化にあわせて、ブランドポートフォリ

オや組織構造の最適化、販促物コストの低減・効率化などを行い、合わせて100億円の削減を図ります。また、米州・欧州・アジアパシフィック事業やグローバル本社においても、「FOCUS」導入による効率化、工場の生産性向上、間接購買費の低減などを通じ、50億円超のコスト削減を進めます。

## 戦略のポイント

# ② 日本事業の構造改革アクションの完遂、成長の加速



## 事業構造改革の必要性

かつて、日本事業は資生堂全体に占める売上高・利益の構成比が高く、収益性やブランドイノベーションの面でもけん引してきました。しかし、日本ではコロナ禍の影響が長期化し、化粧品市場の回復も想定より大きく遅れ、2020年以降日本事業の売上高は減少傾向となりました。2022年には、コア営業利益が赤字という極めて厳しい業績となりました。資生堂の成長には日本事業の再生が不可欠ですが、既存の商習慣やしがらみなどに捉われ、また、激変する市場変化に対し新たな対応を積み上げた結果、ブランドの数・デジタルコストの増加、複雑な組織体制などが非効

率を生み、固定費が増加しました。そこで2023年、抜本的なビジネスモデルの変革に着手しました。テーマは「自己革新」です。

## 改革の目標と3つの柱

資生堂ジャパンCEOを兼務する社長COOの藤原が主導し、「持続的な成長」「稼げる基盤構築」「人財変革」を柱とする改革を実行しています。収益構造の抜本的な改革を進め、2025年に日本事業のコア営業利益500億円達成を目指します。

「持続的な成長」では、成長性・収益性が高いブランド・

商品・お客さま接点（タッチポイント）へ活動を集中し、生活者起点のビジネスモデルに転換します。具体的には、「ブランド戦略」と「タッチポイント戦略」を強化します。「ブランド戦略」は当社の強みである技術・研究開発力を駆使し、圧倒的に愛されるブランド・商品の導入を加速し、生活者のインサイトを捉えた新たなカテゴリーを創造します。また「タッチポイント戦略」では、日本で培ったおもてなしを強みとするリアルなサービスと、中国・米州事業等で当社が展開してきたデジタルの最新の知見を、お客さまの体験価値として融合します。これらにより、お客さまがリアルとデジタルの両方を自由に選択しながらブランドを体験できるようにします。特にデジタルの取り組みでは、得意先Eコマースや専門店Eコマースプラットフォーム「Omise+」の強化、自社Eコマースサイト「Watashi+」の刷新に取り組み、日本事業のEコマース売上比率30%を目指します。

「稼げる基盤構築」のため、原価、マーケティング投資・その他経費のすべてにおいて全体最適による効率化を進め、2025年までの2年間で250億円を削減することを目指します。具体的には、SKU削減、ブランドミックス改善、戦略的な値上げなどにより原価を50億円、販促物費用の低

## 戦略のポイント ② 日本事業の構造改革アクションの完遂、成長の加速

減・効率化、既存システムの取捨選択・統合などにより、マーケティング・その他経費で100億円を削減します。さらに、人財配置適正化、生産性向上により100億円を削減します。

これらの改革をリードするため「人財変革」を進め、自己革新し続ける人財・組織を早期に確立します。市場が変化する中で、社員が自ら考え変化を起こせる能力を持ち、資生堂の未来を創造できる組織を目指しています。この考えのもと、日本事業では社員一人ひとりのキャリアを支援する「ミライキャリアプラン」を展開しました。資生堂の未来の変革のためにともに取り組んでいく社員には、自己革新に必要な能力獲得とリスクリングへの積極投資を実施し、今回の変革を転機に次のキャリアへの挑戦を目指す社員には、早期退職支援プランを提供し、いずれのケースにおいても最適・最善を目指したキャリア支援を行います。

2023年は市場の回復を捉え、市場成長を超える売上拡大、愛用者数の増加を達成しました。高収益事業として再成長を遂げるべく、さらなる改革の加速に取り組みます。

### 改革の進展と手応え（マーケティング、営業担当より）



プレステージブランド事業本部  
グローバルブランド  
マーケティング部  
**松村 美穂**



EC事業部  
ダイレクトコマース部  
**川口 諒**

#### 愛用者基盤強化に向けて大切にしていること

**松村** マーケティング部門では、生活者の潜在的な期待を追求し、これに徹底的に応えたいと考えています。私が担当する「SHISEIDO」では、新規のお客さま数の伸長が長年の課題でしたが、本質志向の潮流を着実に捉えることや、技術・知見を活かした商品の提供、店頭での質の高い診断・カウンセリングなどに、一層注力しています。

**川口** 営業部門でも、すべての活動がお客さま起点となることを大切にしています。Eコマースの市場にはまだ出会っていない新規のお客さまが多く、資生堂ファンとなっただけのため、もしくは、お客さまの心に残り、選んでいただくためのタッチポイントの創出が重要です。各種データ分析やナレッジを活かし、お客さま一人ひとりにあったブランド価値訴求をきめ細かく設定し、コミュニケーションを展開しています。

#### 改革の進捗と日本事業の再生に向けて

**松村** 2023年には、リニューアルされた美容液「アルティ

ミューン」やファンデ美容液など、複数のヒーロー商品が生まれました。これら新商品をきっかけに、既存商品も含めた「SHISEIDO」の機能を伝達し、新規のお客さま数伸長と市場シェア向上を実現しました。今後は既存商品育成にも注力し、さらなるブランド価値強化とROI向上を図ります。これからも資生堂独自のホリスティックな観点を重視し、美を通じて心身ともにしなやかになれるような、新しい価値を提供し続けていきます。

**川口** 私たちは現在、ECプラットフォームのお得意先さまと協働で共通目標の設定や推進体制の強化に取り組んでいます。ブランドとの連携や注力する商品の最適化を進め、2023年は「エリクシール」をはじめ大きく売上を伸長させることができました。今後さらに新規のお客さま数を増やすべく、効率的なタッチポイントの拡大にも注力しています。私たちのブランド・商品と、お得意先さまの強みをかけ合わせることでイノベーションを生み出し、日本事業を再び輝かせていきたいと思っています。



## 戦略のポイント

### ③ 中国・トラベルリテール事業の質の高い成長

#### 成長領域への投資強化

- 選択と集中 ～成長領域を特定・創造～
  - 非優先ブランド・商品の明確化
  - 収益を考慮したチャネルへ投資強化
  - SKUの取捨選択
- 平常時の投資強化、大型イベントの売上構成比低減
- 「ハイクレジット」「高機能・効果」へ投資強化
- 地方都市への展開強化
- 戦略的な値上げ
- 非正規販売の正規化・管理強化

#### オペレーション改革

- サンプル在庫縮減と現地生産化の促進
- 外部委託業務の内製化
- 店頭の人的生産性の向上
- 組織構造の最適化
- 人件費・人員数の厳格管理
- 中国・トラベルリテール事業の統合的アプローチ進化・シナジー創出

1億人の消費者データ



強いブランド力



現地主導のイノベーション

#### 構造改革の背景

資生堂は、1981年に北京に進出しました。中国は、アジア人生活者の肌研究などの知見がある資生堂に優位性のある市場であり、資生堂のグローバル成長の象徴でした。しかし、コロナ禍のロックダウンの影響を受けたほか、大型プロモーションイベントの規模拡大やEコマースプラットフォームの影響力向上・多様化を背景に、価格競争も含めた厳しい競争環境が続きました。また、2023年の処理水放出後の日本製品買い控えや、消費者の購買行動変化に伴う市場減速は、中国事業および中国人旅行者が多いトラベ

ルリテール事業に大きく影響しました。

こうした状況を踏まえ、急激に変化する事業環境に対応し得る組織・収益構造に転換すべく、質の高い成長実現に向けて事業構造改革を行うこととしました。この改革の前提には、圧倒的な規模を持つ中国市場が今後も全社戦略上重点であり続けること、消費者ニーズは効果効能を重視した本質主義化と消費の二極化が進むと考えられること、市場成長が緩やかになるものの地方都市の中間所得者層拡大が見込まれることなどを背景としています。

#### 改革の骨子

中国事業の改革では、変化の中でも高収益を生み出せる事業構造への転換を図るべく、成長領域への投資強化を行います。成長領域を特定し、ブランド・商品・チャネル・SKUの選択と集中を推し進めることで、成長と効率化を実現するほか、大型プロモーションイベントの売上構成比をこれまで以上に引き下げ、愛用者基盤の強化に尽力します。成長領域である富裕層に向けたハイクレジットを重点領域と定め、「SHISEIDO」フューチャーソリューションや「クレ・ド・ポー ポーテ」「ザ・ギンザ」の成長を加速します。加えて、好調な「NARS」への投資や「Drunk Elephant」の本格的な売上規模拡大への取り組みを進めます。また、中国全土の成長機会を着実に捉えるべく、中国人消費者向けの価値開発・マーケティングアセットの開発推進に加え、地方都市の中間所得層に向けたブランド展開を強化します。中国で勝ち抜くため、これらの成長戦略に加え、「オペレーション改革」も実行します。価格プロモーションの抑制、非正規販売の正規化を進め、ブランド価値の管理強化を図るとともに、オフライン拠点・店舗の最適化などを通じたコスト削減、組織構造の最適化に伴う人財配置適正事業構造転換を進めます。

## 戦略のポイント ③ 中国・トラベルリテール事業の質の高い成長

また、免税購買が中国の生活者にとって購買チャネルの1つとして定着する中、中国・トラベルリテール事業の統合的なアプローチをさらに進化させます。トラベルリテール事業のレポートラインを中国地域CEOへと変更し、地域

を横断した統合的マーケティングオペレーションと投資の最適化を図るとともに、主要リテラーへ一体となった投資強化を進めます。

これらの構造改革を断行することで、早急な収益構造転換

を果たすとともに、重要戦略と位置づけ、着実に蓄積してきた消費者データを活かしたマーケティング、ブランド力の強化、現地主導のイノベーションへの投資を継続し、巨大市場での持続的な成長を実現していきます。

### DX加速による新しいブランド体験を提供

資生堂中国  
チーフデジタルオフィサー  
ティナ チェン



中国事業にとって、2023年は大きな転換期となりました。コロナ禍にDXが加速し、中国の消費者は1日の多くをスマートフォンなどの端末を見る時間に費やすようになりました。彼らはSNSを中心に、オンライン・オフライン問わず複数のタッチポイントから情報を入手しています。消費者意識はより洗練され、情緒的価値を重視し、本物志向で革新的なブランド体験を求めているように なっています。

私たちのDX戦略の4つの柱を紹介します。

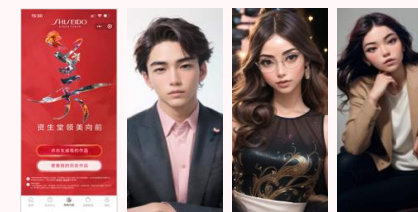
● **データ蓄積から価値創造へ**：2023年末までに7,700万人の中国の消費者データを蓄積しており、2025年までに1億人を超える目標に着実に近づいています。このデータは私たちのブランドの

強みであり、お客さま動向に対する深い洞察を可能にし、戦略立案やメンバーシッププログラムの最適化、お客さま体験価値の向上に役立てています。データを継続的に活用することで、主要な戦略ターゲットにさらに焦点を絞り、一人ひとりに最適なマーケティングアプローチでお客さまのエンゲージメントを高めていきます。

● **Eコマースからソーシャルコマースへ**：お客さまインサイトとソーシャルコンテンツ、ライブコマースを組み合わせたいわゆるソーシャルコマースは、近年急激な成長を見せています。2023年、中国版TikTokの当社売上高は2倍以上に拡大し、ソーシャルコマースが著しく成長しました。ソーシャルコンテンツを広め、ブランド価値を高めるために、社員やブランド愛用者をインフルエンサーとする取り組みも始めました。

● **より一人ひとりに合ったお客さま体験へ**：洗練されたお客さまの多い巨大な中国市場では、より一人ひとりのお客さまに合ったビューティー体験を提供できるブランドが求められています。「クレ・ド・ポー ボーテ」ではより長期的な愛用者拡大のために、お客さま一人ひとりに合わせたコミュニケーションやコンテンツを提供する取り組みを行っています。これにより、エンゲージメントの向上とリピート購入の増加を実現しています。

● **より体験価値の強化へ**：「SHISEIDO」はテンセント社と提携し、業界初となるAI生成コンテンツを活用したお客さまとのエンゲージメント強化に取り組み、わずか1カ月半で20万枚近い画像が生成され、WeChatを通じたお客さまとのより直接的なつながりを持つことに成功しました。また、Z世代とのエンゲージメントを高めるために、「NARS」では没入体験を通じてブランドイメージを体感できるメタバースコミュニティも立ち上げました。



「SHISEIDO」AI生成コンテンツアプリ・生成画像

2024年は、いまだかつて経験したことのない、新たな可能性と挑戦に満ちた年となるでしょう。DXの力を存分に活用することで、私たちは国内外問わず、中国のお客さまに革命的なビューティー・健康・ウェルネス体験を届けることに全力を注ぎます。

## 戦略のポイント

### ④ DXの継続強化

#### CES2024

デジタル技術の活用についても、着実に取り組みを進めています。2024年1月に開催された世界最大級のデジタル技術の見本市「CES2024」に初出展し、2つの先進ビューティーテクノロジー体験を提供しました。まず、適切なスキンケア美容法の実践をサポートするアプリ「Beauty AR Navigation」。美容法の伝授が対面でできないような場所であっても、スマートフォンやタブレット端末などを用いて適切な美容法の習得と実践とをインタラクティブにサポートできるデジタルアプリケーションです。次に、鼻骨格から「未来の肌悩み」を予測するツール（[鼻骨格チェック](#)）。顔の画像を分析することで、将来的に表れやすいしわやたるみなどの肌悩みと肌内部の状態とを予測できます。こちらは、これまで100年以上にわたり蓄積してきた研究知見を融合して構築した、独自の美のアルゴリズムに基づいています。開催期間4日間で延べ700名を超える来場者を迎え、出展を通して、多様なバックグラウンドを持つ来場者から多くのフィードバックを得たほか、オープンイノベーションにつながる新たなコミュニケーションが創出されました。今後は、得られたフィードバックを、体内、ころ、時間という3つの見えないものを可視化し

ていく研究展開に活かすとともに、資生堂の強みであるサイエンスとテクノロジーを掛け合わせたデジタル技術について、その開発と社会実装のサイクルを強化し、当社の2030年のビジョン「Personal Beauty Wellness Company」への取り組みを加速させる予定です。



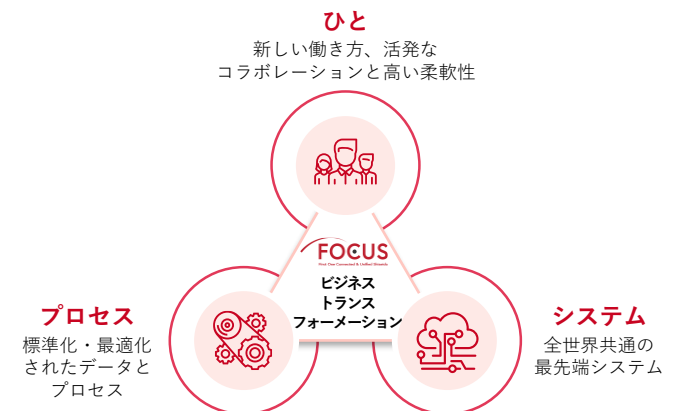
#### FOCUS グローバル導入の進展と成果

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※」は、各地域での稼働が進んでいます。

※ First One Connected and Unified Shiseido

グループ全体では、すでに60%以上の売上高、配送、請求フローが「FOCUS」のシステム上で処理されています。すでに稼働を開始した地域のうち、アジアパシフィックと中国事業においては、2023年に需要予測精度の14%向上、在庫日数の8日削減、などの成果が出ています。引き続き日本と欧州でFOCUS導入プロジェクトに取り組み、2024年には全地域におけるプランニング、販売、物流、財務領域への実装が完了する予定です。

これにより、さらなる業務効率化、人的生産性向上、リアルタイムデータを活用した需要予測精度の向上や在庫の適正化などを図ることが可能となります。引き続き稼働後のモニタリング・改善と価値創出の検証を行っていくほか、2024年より製造・購買領域での本格導入も進めます。





## ブランドトップメッセージ



執行役 エグゼクティブオフィサー  
副社長  
チーフマーケティング&  
イノベーションオフィサー (CM&IO)  
チーフブランドオフィサー (CBO)  
ブランドSHISEIDO  
**岡部 義昭**

SHISEIDO  
GINZA TOKYO



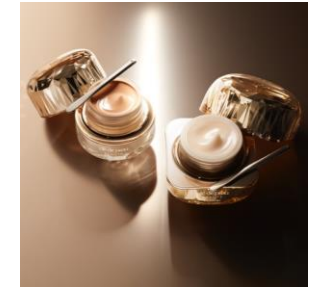
当社を代表するブランドとして「SHISEIDO」は、世界88か国に展開されています。2023年、他地域に先駆けて日本でリブランディングを開始し、売上高20%超の成長を達成しました。ブランドの起源であるオイデルミンを「化粧水を越えた化粧液」として進化させたことを皮切りに、ブランドの象徴アイテムアルティミューンの刷新、美容液ファンデーション エッセンスグロウファンデーションの発売、「SHISEIDO MEN」の新プロモーションによる男性化粧品市場の成長の加速化など、間断ないイノベーションとプロモーションを展開し、日本のプレステージ市場の成長をけん引しました。

2024年より、さらなる成長を目指して、リブランディングを世界へと広げていきます。「SHISEIDO」は、肌・身体・心のホリスティックな調和によって美は生まれると考えています。日本を代表するプレステージブランドとして、真のイノベーションを提供し、お客さまの心に響く美の価値を世界に発信していきます。日本からすべての人に。



エグゼクティブオフィサー  
チーフブランドオフィサー  
クレ・ド・ポー ボーテ  
**橋本 美月**

clé de peau  
BEAUTÉ



「クレ・ド・ポー ボーテ」は、1982年の創立以来、最新の研究成果と妥協なき精神で、至高の品質を求める顧客に応えることをブランドの使命としてきました。2023年は、トラベルリテール事業の低迷が影響したものの、母国市場の日本では20%台後半、中国では10%程度の成長、2019年以降、イタリア、UK、ドイツなど9カ国に展開を進めてきた欧州市場でも、高い成長率を達成しました。ラグジュアリー化粧品市場は、コロナ禍においても高い成長力を維持し、今後もグローバルで成長が期待できる市場です。「クレ・ド・ポー ボーテ」ならではのサイエンスとラグジュアリーの融合による、魅力的な商品・サービスを通じた事業成長に加え、2019年以来継続している女性のエンパワーメントを目的とするブランド独自の女子教育支援の取り組みも含め、日本発のグローバルラグジュアリーブランドとして、世界中のお客さまに愛される価値を創造し続けていきます。

## ブランドトップメッセージ



NARS



プレジデント グローバルブランド  
NARS、Drunk Elephant

バーバラ・カルカーニ

世界の消費者の品質、革新性、多様性を重視する潮流を背景に、「NARS」と「Drunk Elephant」は2023年も力強い成長を遂げました。

「NARS」は2023年に10%台半ばの成長を果たし、世界トップクラスのプレステージメイクアップブランドの地位を保っています。創設30周年を迎える2024年は、ブランドを代表するリップスティックの勢いを加速させながら、素肌の美しさを最大限に引き出すことに全力を注ぎます。また、創設者フランソワ・ナーズの存在を活かし、ブランドロイヤリティを強化しつつ主要市場の事業機会を拡大し、持続的な成長と価値創造を遂げていきます。

「Drunk Elephant」は、革新的な「成分引き算主義」を継続し、肌に優しいバイオコンパチブル※1な製品開発を進めます。2023年には、エンゲージメントの高い愛用者コミュニティの構築などロイヤリティ向上に向けた投資を優先し、グローバルで70%超の高い成長となりました。今後数年間は、米国での勢いを維持しながら、各地域のニーズに合わせたイノベーションと情報発信を駆使して事業拡大を図ります。

私はこの2ブランドのこれまでの成果に誇りをもち、将来に期待しています。スキんビューティーNo.1の実現に向け、両ブランドは重要な役割を果たしていきます。

※1 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



エグゼクティブオフィサー  
チーフブランドオフィサー  
グローバルプレミアムブランド  
チーフDE&Iオフィサー補佐  
富田 千晶

アジアで躍進するグローバルプレミアムブランド「エリクシール」と「アネッサ」は、エイジングケア※2、サンケア、それぞれの領域のエキスパートとして、市場をリードしています。

「エリクシール」は、最新のコラーゲンサイエンスに基づいた、日本のスキンケア市場売上No.1※3のエイジングケアブランドです。2022年に刷新した戦略が奏功し、日本では2023年に市場の二極化が続く中でも10%台後半の力強い成長を実現しました。今後は、日本だけでなくアジアでの成長を強化し、「アジアを代表する、日本発のエイジングケアブランド」を目指します。

「アネッサ」は、最強※4の紫外線防御技術をコアにしたアジア売上No.1※5のサンケアブランドです。太陽のもと、人も地球も輝き続ける世界を目指して、子どもへの紫外線教育活動や、日光に当たることができない紫外線過敏の難病「色素性乾皮症（XP）」の患者さまへの日焼け止め商品の寄付など、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。今後は、市場成長と社会貢献の両軸を強化し、「世界をリードするサンケアブランド」を目指します。



※2 年齢に応じたうるおいケア

※3 インテージSLI 基礎化粧品（スキンケア）市場 メインシリーズランキング 期間2023年1月～2023年12月 推計販売金額

※4 「最強」とは、SPF50+、PA++++、およびアネッサ内ウォータープルーフ効果を意味する

※5 ユーロモニターインターナショナル調べ；ビューティ＆パーソナルケア2024年版；2023年総小売販売額；アジアとは同社が定義するアジア太平洋地域を指す


## ビューティーイノベーション戦略 CM&IOメッセージ

執行役  
エグゼクティブオフィサー  
副社長  
チーフマーケティング&  
イノベーションオフィサー  
(CM&IO)  
チーフブランドオフィサー  
ブランド SHISEIDO

岡部 義昭

常に生活者の変化や社会の潮流を捉え、生活者の期待を上回る高付加価値を創出する資生堂のエンジンとなるべく、基礎研究シーズの価値を最大化して商品につなげ、サステナブルに生活者に価値を提供し続けていきます。

### ブランドイノベーション改革

2021年からスタートしているブランドイノベーション改革は、宝の山である基礎研究シーズをブランド成長や生活者の価値に結び付けていくことを最大のテーマとしています。まずは、研究開発（R&D）の強みや競合との差別化要因の分析から、一見相反するように見える価値を巧みに融合する、資生堂ならではのアプローチを導き出し、「 DYNAMIC HARMONY」という研究開発理念を定義しました。

今では、まさに研究員のDNAとして全員が同じ言葉で語れるまで浸透しています。しかし、当初制定した5つのアプローチは先人たちが培ってきたものです。今、研究員たちは、6つ目、7つ目の「DYNAMIC HARMONY」を生み出し、未来に紡ぐべく切磋琢磨しています。「DYNAMIC HARMONY」に終わりはありません。体制面では、研究開発機能全体の整理・統合を進めるとともに、研究開発とブランドとの一気通貫体制を構築してきました。また、研究開発の優位性を名実ともに確立していくためには、社外との対話・



Inside/Outside

体内と皮膚

Functionality/  
Japan Quality

徹底した機能性・  
安全性・安定性・  
使用性へのこだわり

Science/  
Creativity

人間の「主観性」と  
科学の「客観性」

Premium/  
Sustainability

付加価値  
(こだわり)と  
環境対応・共生

Individual/  
Universal

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



### 2030 R&D VISION

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の実現に向け業界をリード
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
4. グローバルで優秀な人財が集まる研究開発体制を創る（脱単一カルチャー）

We are the **engine** of BEAUTY INNOVATIONS.

共創が不可欠との考えから、基礎研究成果・知見の可視化、研究開発成果の積極的な対外発信などにも取り組んできました。

そして2022年には、ブランドイノベーション改革を加速するべく「2030 R&D VISION」を掲げました。私たちは常に生活者の変化や社会の潮流を捉え、生活者の期待を上回る高付加価値を提供していくことが必要であり、研究開発はそのエンジンとなっていきます。

### 研究開発戦略の概要と進捗

「2030 R&D VISION」のもと、戦略構造としては、以下3つのイノベーションの柱と「脱単一カルチャー」というアプローチを策定しています。現在、これまでの改革を背景に続々と成果が生まれ、商品開発にもつながり、生活者に価値提供できるようになってきています。

### Skin Beauty INNOVATION

資生堂の強みと市場規模を踏まえ、スキンケア、サンケア、ベースメイクなどの領域に注力し、経営基盤の盤石化を図

ります。2023年は、これまで蓄積してきたテクノロジーを次々と市場にアウトプットし、各商品が種々のコスメ大賞を受賞するなど、生活者や市場から高い評価を得ています。具体的には、たるみやしわに関するテクノロジーを導入した「エリクシール」のクリームがそれぞれシェアNo.1※1を盤石化する大ヒットとなりました。また、「SHISEIDO」は、睡眠に着目したホリスティック研究から、肌免疫を切り口として進化した美容液アルティミューンを発売し、大幅な売上成長を実現したほか、6カ月という短期開発の好事例ともなりました。

### Sustainability INNOVATION

循環型の価値づくりで、環境・社会課題の解決を行うことを目的に、原材料・処方・容器包装を一層サステナブルなものにしていきます。2023年から実証実験を開始している、ケミカルリサイクリングを特長としたプラスチック製容器の収集・再生プロジェクト「BeauRing」も着実に進展しています。また、2022年に発表した「LiquiForm®」※2技術を世界で初めて化粧品に採用した「SHISEIDO」新生オイデルミンは、2023年3月の発売以降好調に推移したことに加え、多くのビューティーアワードを受賞しました。

※1 インテージSLI 基礎化粧品（スキンケア）市場 メインシリーズブランキング 期間2023年1月～2023年12月 推計販売金額

※2 充填時に中味となる液体で容器を成型する新技術。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<sub>2</sub>排出量やプラスチックの量を削減

## ビューティーイノベーション戦略 CM&IOメッセージ

### Future Beauty INNOVATION

「Personal Beauty Wellness Company」の実現に向け、中長期的な成長のために、データサイエンスと測定による新たなスキنبューティー体験や、化粧品にとどまらないインナービューティーなどの新領域・新カテゴリーの創出を目指しています。IFSCC※3で発表した「肌・身体・心の関係性に基づいた資生堂独自の美のアルゴリズム」の知見を応用・実装し、2024年2月にインナービューティーの新ブランド「SHISEIDO BEAUTY WELLNESS」を発売しました。第1弾として、コラーゲンサイクルに着目しリニューアルした「ザ・コラーゲン」を含む3商品ブランドで計14製品を開発しています。中でもカゴメ（株）と共同開発した「ROOTINA」、（株）ツムラとの共同開発による「TUNE BEAUTE」は、他社協働の取り組みの成果となった商品です。

### 脱単一カルチャー

日本のグローバルイノベーションセンター（GIC）での基礎研究から開発研究へと積み上げる研究だけでなく、多様

なイノベーションを創出する研究開発体制をつくり上げていきます。グローバル体制面では、GICとリージョンイノベーションセンター（RIC）の連携強化として、世界5カ所のRICの役割明確化、権限移譲を進めています。2023年にはIFSCCにおいて資生堂初となる3つの賞※4を受賞しましたが、うち1つの最優秀賞は欧州のRICからの研究発表でした。これは香りを介した感情のコミュニケーションに関する研究内容であり、香り領域を強みとする欧州のRICだからこそその成果です。また、外部連携（オープンイノベーション）として、チャレンジ領域での投資を強化しました。先述した、カゴメ（株）や（株）ツムラとの共同開発のほか、藻類から化粧品原料や容器を作り、循環型のモノづくりを実現するために、バイオベンチャーであるちとせグループへの投資と協業も進めています。多様なイノベーション創出に向けた人材開発にも注力しており、専門職制度の強化などの社内施策の拡充に加え、30年超の連携を続けているマサチューセッツ総合病院皮膚科学研究所（CBRC）※5への研究員派遣の継続強化、さらには未来型イノベーションをリードする次世代の人財育成のために富

田イノベーターファーム※6などへの研究者派遣も行っており、国内外の研修制度の整備を進めています。

### 今後の注力事項

2024年以降は、特に「実行」にこだわります。研究領域・技術面では、引き続き戦略的に重要と位置づける骨太なサイエンス／テクノロジーの創出に力を注ぐとともに、地域およびブランド横断での技術活用を進めることで、資生堂の競争力を高めます。テクノロジー創出のロードマップは精緻に設計済みで、今後はこの計画を着実に遂行していきます。また、脱単一カルチャーの加速として、中国に続き米国のRIC機能の強化を図るとともに、地域の特性を活かした基礎・応用研究の比率を高めていく計画です。加えて、「多様な知と人の融合」の実現を目指し、都市型オープンラボとして2019年に設立したGICの拠点「S/PARK」は、設立5年目を迎える2024年を飛躍の年と位置づけます。生活者との共創、トライアルを含めた総合的なビューティーウェルネス体験の発信地となるべく、コンテンツを刷新していきます。

※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

※4 口頭発表の2部門で最優秀賞を受賞するほか、若手研究者奨励賞も受賞

※5 CBRC（Cutaneous Biology Research Center）。1989年に資生堂のサポートにより、ハーバード医科大学とマサチューセッツ総合病院が設立した皮膚科学領域の先進的な研究開発をする総合研究所。資生堂からも研究員を派遣し、世界的な研究者とともに共同研究を行っている

※6 2022年6月に慶應義塾大学先端生命科学研究所と包括連携協定を結び、当社研究員を山形県鶴岡市の研究所に派遣するなど産官学民の連携を推進している研究室

KPIと進捗管理

こうした戦略を進める上で、各進捗を可視化するため、体系的なKPIを整備しました。ここでは、開示可能なKPIとしてアウトプット側の指標を紹介します。これらは、意図したアウトプットが生み出せているかをモニタリングするもので、投

アウトプット指標と位置づけ

骨太なサイエンス／テクノロジー※：	最重要戦略として定義したサイエンス／テクノロジーの創出状況を測定
毎年複数件を継続的に創出	
重点カテゴリーにおけるブランドと連携した新製品シェアの目標達成	創出した研究成果がビジネスとしてインパクトをもたらしたかどうかを測る指標。カテゴリーは各年で設定
サステナビリティ関連の全社目標達成	→ サステナビリティ（戦略アクションと中期目標）
戦略領域の特許出願比率：50%以上	戦略領域にフォーカスしながら、イノベーションの多様性も維持する指標
海外特許出願比率：70%以上	高い海外売上を支えるための特許指標

※ 競合優位性が高く、かつ複数のブランドに横断して幅広く活用可能な技術

資対効果を測定する上での重要指標となっています。

CM&IOの責任として、研究だけではなく市場インパクトまで評価可能なKPIを設定する必要があると考え、テクノロジーと市場シェアの両面を設計しました。例えば、研究としては優れているものの、ビジネスインパクトが出てい

なければ、技術の価値化が不十分であることが分かります。

加えて、環境・社会課題への対応、さらには将来のイノベーションの種として、プレ財務指標ともいわれる知的財産のKPIを採用し、サステナビリティと研究開発、ビジネスでの成功を生み出していきます。

主な研究開発事例

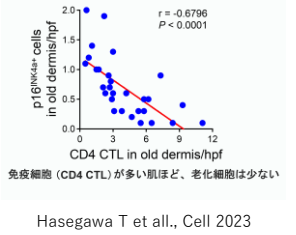
資生堂独自の美のアルゴリズム開発

当社が100年以上蓄積してきた研究知見と、理化学研究所などとの共同研究成果を融合し、複数の肌状態と体内指標をつなげ、肌を改善・予測・予防に導く独自の美のアルゴリズム群を開発しました。また、これらアルゴリズムをもとにした技術として、顔画像から将来の肌悩みを予測できるツールを開発し、2024年からインナービューティー事業に実装しています。



免疫による老化予防の研究

資生堂の30年以上におよぶ肌免疫研究から、免疫細胞が老化細胞を選択的に除去することで「肌の老化を予防」していることを発見し、研究成果が著名な学術誌に掲載されました。新たなソリューション開発につながります。



循環型化粧品原料の開発・活用と価値化

「BeauRing」や「LiquiForm®」に加え、琉球大学との共同研究や（株）イノカとの連携協定を通じた環境への影響評価を行うほか、ちとせグループが率いる、藻類基点のサステナブルな新産業を構築するプロジェクト「MATSURI」へ参画し、新規循環型原料の開発に取り組んでいます。



原料開発に取り組む  
ブランド価値開発研究所  
小口希と伊東祐仁



人財戦略

## CPOメッセージ

エグゼクティブオフィサー  
チーフピープルオフィサー  
(CPO)

和田 真司

過去から積み上げてきた強みを活かしながら、さらにエネルギーに溢れた企業になっていくために、  
職場環境・文化「Beauty Innovation Atelier（ビューティー・イノベーション・アトリエ）」の創造を目指します。

### 人やカルチャー面から見た強みと課題

私は、2023年10月の入社、CPO就任以降、社員との対話や各種調査結果の分析などを通じ、資生堂の人やカルチャー面における強みと課題を考察してきました。

最初に感じたことは、働きやすい風土があり、資生堂のブランドイメージを大切に誇りを持っている人たちが多く、各種指標が示すようにジェンダーやキャリアの面でのダイバーシティが進んでいるということです。また、創業以来の想いを150年以上にわたって受け継ぎながらも、社員が価値創造の源泉であるという「PEOPLE FIRST」の思想に基づき社員への積極的な投資を続け、人事施策を確実に進化させ続けることでグローバル企業としての基盤を確実に整えてきている点には感銘を受けました。一方、一人ひとりの「将来に向けてどんどん変革していこう」という強いエネルギーがもっとあってよいのではないかと考えます。そして、一流のグローバル企業として飛躍していこうという強固な意志とエネルギーに溢れた組織・文化にしていくための人財戦略を、構築していく必要があると感じています。

### 目指すべき姿「Beauty Innovation Atelier」

私は、社員が仕事を通じてエネルギーレベルがあがるような仕組みをつくり、組織と人を一流の会社にしていきたいと考えています。例えば、目指す組織像として世界最高峰のオーケストラを考えてみます。世界最高峰のオーケストラでは、全員が世界レベルの超一流で、並々ならぬ情熱を持ち、幼少のころから専門の楽器演奏能力を磨くことに一生を捧げてきています。そして無駄なポジションは1つもなく、すべてのポジションがそのようなスーパースターで占められています。また、ジェンダーや国籍などの属性にかかわらず、演奏能力のみで評価されます。素晴らしい演奏をするためには、他の楽器のパートもよく聴き、理解し、全員が同じ方向に向かって音を奏でます。1つのオーケストラとして（チームとして）、世界トップクオリティーの素晴らしい交響曲を演奏することができるのは、このような背景があるのです。



2024年 国内資生堂グループ合同入社式での  
社員によるバンド演奏

人財戦略 CPOメッセージ

こうした考えのもと、資生堂における価値創造の現場である職場とその文化として目指すべき姿を、グローバルに「Beauty Innovation Atelier」と定義しました。一人ひとりが高いパッションを持ち、サイロ（分断）なく協働して素晴らしいハーモニーを奏でながら、一流のクオリティーのアウトプットを目指すことで、ビューティーイノベーションを連続的に起こす職場を目指していく、というものです。

ここでのパッションとは「持続可能なエンゲージメント」を意味します。単なるスキル研修を展開するのではなく、一人ひとりの社員のもっと深いところ、例えばモチベーションのエネルギーの源や、エンゲージメントを高める施策が会社の業績と正の相関があると複数の研究が示すように、厳しい外部環境の中でさらなる成長に取り組む資生堂にとって、社員のエンゲージメントを高めることが優先課

題の1つと考えます。そして、内発的動機に基づく仕事への活力、熱意があつてこそ、真の意味でのエンゲージメント（パッション）を高く保ち、さらに引き上げることが可能となります。そのため、社員のエネルギーレベルを引き上げる施策に徹底的に注力し、8つの「パッション・ドライバー」を定義しました。そして、あらゆる人事施策が一つひとつのパッション・ドライバーの向上に寄与するように各施策を見直し、展開していこうと考えています。

人財戦略のフレームワーク

人財戦略のアプローチとしては、以下の3つを柱に実行していきます。1つ目は、個の強化と組織開発を通じたカルチャー醸成を行う「Build Talent（既存の社員の育成）」です。個の強化としては、これまでの施策を継続しながら、イノベーション創出とリーダーシップ能力向上に重点的に注力

し、「パッション・ドライバー」に紐づけた各人事施策のもと、エネルギーレベルを引き上げていきます。同時に組織開発の観点からもアプローチし、関係性の質を向上させる施策を展開していきます。そして、組織の枠を超えた交流により、人と人との「化学反応」を意図的に起こしていきたいと思います。またジェンダーや年齢、国籍などの属性に関係なく、一人ひとりの違いを認め尊重し合い、新しい価値創造に向けて議論する風土醸成を推進しています。2つ目は、変革をさらに加速するために必要な世界のトップタレントの獲得を目指す「Acquire Talent（人財の採用）」です。決して妥協しない高い採用基準の実現と、トップタレントのみを採用するために現行のプロセスを見直します。また、そのような人財を惹きつける、魅力ある職場への弛まぬ努力と、資生堂の良さを最大限に伝える採用ブランディングの徹底強化に注力していきます。「育成」だけでは時間がかかるため、「育成」と「採用」の2つのアプローチのバランスを取っていくが必要だと考えています。そして、3つ目のアプローチが「Transform Organization and Enable “Work Smart”（組織変革とワーク・スマート）」です。最適な組織の在り方を模索しながら、ITツールやAIを徹底的に活用し、生産性の高い組織の構築を目指していきます。

パッションドライバー

Feedback & Relationship	Recognition & Rewards	Product & Business Success	Trust & Empowerment
Personal Growth	Sense of Belonging	Overall Happiness	Work Environment

## 人財戦略 CPOメッセージ

### 人財戦略のロードマップ

こうした人財戦略の遂行は中期的なものになりますが、2024年は現状を脱却し変革を起こすための取り組みとして、強いリーダーシップを持った社員の育成・採用を重点的に進めます。また、「Beauty Innovation Atelier」のもと、パッション・ドライバーと連動した各種施策を進めつつ、スピード感を持った組織最適化も進めていきます。そして、中長期的に新たな価値創造につなげていくためにも、さらなるパッション向上に向けた施策に全力投球していきます。

### CPOとしての抱負

私は、スタートアップや大手グローバル企業の米国本社において、ダイバーシティ溢れるグローバルチームをゼロから結成し、制度や文化を最適なものに変革することで急成長するビジネスを支えてきました。逆に厳しい局面では構造改革も主導してきました。これらの経験から、資生堂が世界で勝ち抜くためには、グローバルの成長や自分が成したいことの実現に対し、もっと貪欲になり、より迅速に実行していける企業にならなければならないと感じています。世界に冠たるブランド企業、ビューティー企業と戦い、超えていく気概が必要です。多くの強みを有する資生堂であ

れば、目指す姿が明確かつ具体的になり、その実現に向けてエネルギーレベルがあがって、価値創造が飛躍的に増大し、リーダーシップのもとそれらが正しく方向付けられれば、世界の一流グローバルプレーヤーになって、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」により近づくことができます。この変革が私のCPOとしての目標です。

そして、同時に目指すことは、グローバルにおける資生堂の人財ブランドの確立です。社名を聞くだけで一流の社員・組織として想起され、羨望されるような企業になる。そのような理想像に向けて私は、資生堂を人・文化・組織の面から変革していくことに大きく貢献していきたいと思っています。どうぞご期待ください。

#### これまでの主な取り組み

##### 【人事制度・組織開発】

- 適所適財に向けた「ジョブ型人事制度」の国内本格導入（管理職は2015年10月～、一般社員（総合職）は2021年1月～）
- 資生堂グループ共通の「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
- 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%、隔年実施）

##### 【育成】

- 上司以外の管理職と対話するキャリアメンタリングプログラム実践（2023年 184名受講）
- グローバルリーダーシップトレーニングの継続実施（2023年 153名参加）

- 自律的学習プラットフォームLinkedIn Learningのグローバル展開（2023年 約14,000名受講）
- 次世代を担う経営リーダーを育成する「Shiseido Future University」始動（2023年11月～）



##### 【DE&I】

- 若手社員がリーダー層のメンターとなるリバースメンタリングを日本で実施（5年累計 148名参加）
- 女性リーダー育成の研修「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」を日本で実施（7年累計 266名参加）
- 女性役員と女性社員のメンタリングプログラム「Speak Jam」を日本で実施（4年累計 165名受講）



# 2023年実績と地域概況

## 全体概況※1

(億円)	2022年	構成比	2023年	構成比	前年比
売上高	10,674	100.0%	9,730	100.0%	△8.8% 外貨前年比：△12.2% 実質前年比：+1.8%
コア営業利益	513	4.8%	398	4.1%	△22.4%
非経常項目	△48	△0.4%	△117	△1.2%	-
営業利益	466	4.4%	281	2.9%	△39.6%
当期利益	342	3.2%	217	2.2%	△36.4%
EBITDA	1,024	9.6%	918	9.4%	△10.3%

売上高は、グローバル全体で実質2%の増収※2となりました。日本ローカルは好調継続の中・高価格帯がけん引し、インバウンドも旅行者増により着実に回復。米州・欧州・アジアパシフィック事業では「NARS」「Drunk Elephant」「narciso rodriguez」がけん引し、2桁成長※2を実現しました。一方、処理水放出後の日本製品買い控えの影響等により、中国およびトラベルリテール事業は通期減収となりました。

コア営業利益は、前年に対し115億円減益の398億円となりました。上期に大幅増益となった一方、下期は最も高い利益率を有するトラベルリテール事業の大幅減収等が影響し、減益となりました。

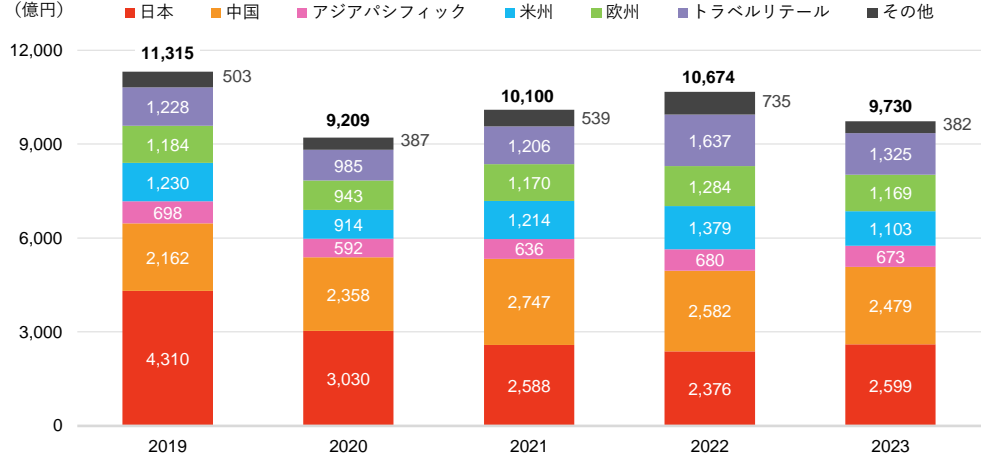
※1 2022年度第1四半期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（IFRS）を適用。当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益。EBITDA＝コア営業利益＋減価償却費（使用権資産の減価償却費を除く）＋償却費。実質前年比は為替影響および事業譲渡影響を除く

※2 為替影響および事業譲渡影響を除く

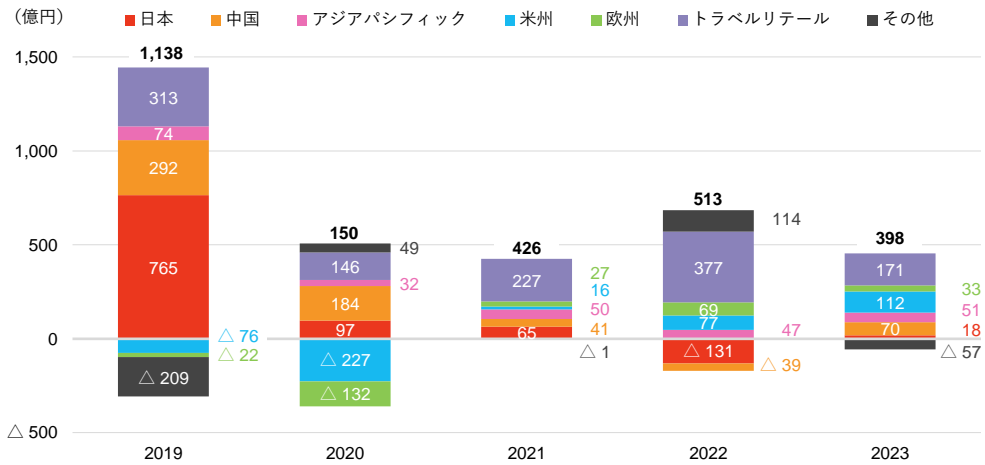
※3 2021年はIFRSベースに組み替えて表示。「プロフェッショナル事業」は「その他」に含む

※4 調整額は「その他」に含む

## 報告セグメント別売上高※3



## 報告セグメント別コア営業利益※3※4



## 2023年実績と地域概況

### 日本



資生堂ジャパン CEO

藤原 憲太郎

### 市場環境

国内化粧品市場は、物価の高騰に伴う節約志向が高まる一方で、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類へ移行したことを受けた経済の回復や外出機会の増加に加え、訪日外国人旅行者数の回復に伴うインバウンド消費の増加により、堅調に回復。

### 戦略の方向性

成長性・収益性が高いブランド・商品・接点への選択と集中を加速する。当社の強みである最先端のスキンケア技術を活用した新市場の創造、インナービューティーなどの新たなポートフォリオの拡張により、成熟市場の中でも持続的な成長へ。加えて、コスト構造改革を確実に実行し、稼げる基盤を構築する。

売上高

2,599億円

コア営業利益

18億円

コア営業利益率

0.7%

主要ブランド



関連データ※



革新的な新商品展開により、注力領域である中・高価格帯が力強く伸長  
ローカルは全体でも通期でシェアを拡大  
成長加速と費用効率化の両輪で通期黒字化を実現

- 外出増加や市場回復に合わせ、革新的な新商品展開やマーケティング活動を実施
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」や「SHISEIDO」は、愛用者数の着実な増加とともに力強い成長を実現
- 「エリクシール」は、リンクルクリームのリニューアルや、先進の皮膚科学研究に基づいた独自技術を搭載した肌の複数のゆるみ原因にアプローチするクリームが発売が成長をけん引し、好調に推移
- インバウンド市場は緩やかに回復
- 売上増による差益増や費用効率化などにより、黒字転換

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く



「SHISEIDO」



「エリクシール」

## 2023年実績と地域概況

### 中国



資生堂中国 CEO

梅津 利信

### 市場環境

2022年の上海を中心としたロックダウンの反動影響もあり、上期は堅調に成長するも、下期は景況感の悪化により厳しい市場環境となった。中国最大のEコマースイベントである「ダブルイレブン」は大きく前年割れ。価格帯別ではハイプレステージが高伸長。

### 戦略の方向性

富裕層に向けたハイプレステージの強化、中国人消費者に向けた価値開発・マーケティングアセットの開発推進、地方都市への展開など、勝てる成長領域への投資強化およびオペレーション改革により、収益性を伴う質の高い成長を目指す。

売上高

2,479億円

コア営業利益

70億円

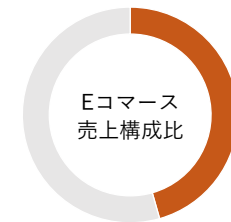
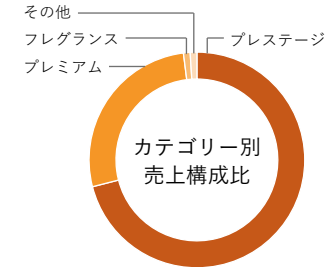
コア営業利益率

2.8%

主要ブランド



関連データ※



### 処理水放出後の日本製品買い控えの影響を受けるも コストマネジメントなどによりコア営業利益は黒字に転換

- 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捉えたブランド・商品の価値伝達による持続的成長への転換を推進
- 上期は「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」が全体をけん引
- 下期は処理水放出後の日本製品買い控えや景況感悪化の影響を受け前年比減収。「ダブルイレブン」では全体として市場以上のマイナス成長も「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」は力強く成長し、ランキングが上昇。TikTokはブランド展開拡大もあり、3倍超の成長
- 上期の売上増による差益増と、下期における機動的なコストマネジメントなどにより、黒字転換

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く



「クレ・ド・ポー ボーテ」



「SHISEIDO」



## 2023年実績と地域概況

### アジアパシフィック



資生堂アジアパシフィック CEO

ニコル タン

#### 市場環境

韓国や東南アジアを中心に大きく伸長。

#### 戦略の方向性

市場を上回る成長の継続を目指し、プレステージブランドポートフォリオを強化、売上拡大を図る。ブランドミックスや価格の戦略的改善などの取り組みを強化するほか、インドをはじめ今後高成長が期待される市場を着実に取り込む。

売上高

673億円

コア営業利益

51億円

コア営業利益率

7.1%

主要ブランド

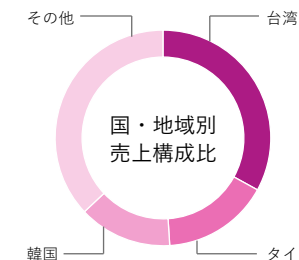
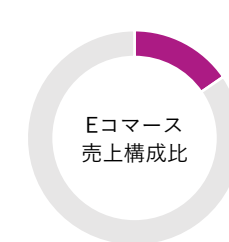
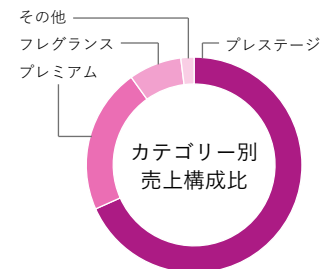
SHISEIDO  
GINZA TOKYO

clé de peau  
BEAUTÉ

NARS

ANESSA

関連データ※



### オフライン・Eコマースともに市場を上回る成長が継続 主要な国・地域でシェアを拡大

- 韓国や東南アジアでは力強い成長が継続
- 台湾・韓国・タイなどの主要な国・地域で、市場を上回る成長
- 「NARS」「SHISEIDO」などが好調を継続し、全体の成長をけん引
- インドの事業基盤構築、「NARS」販売開始
- 売上増に伴う差益増などにより、増益



「NARS」インドでの販売開始



「アネッサ」

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

## 2023年実績と地域概況

### 米州



資生堂アメリカズ CEO

ロンジー

### 市場環境

インフレ影響や景気後退の懸念もある中、すべてのカテゴリで堅調に推移。

### 戦略の方向性

「NARS」「SHISEIDO」「Drunk Elephant」の成長加速、収益性向上。米州の生活者インサイトを捉えた商品とブランドの価値開発を行う。2024年に買収したスキンケアブランド「Dr. Dennis Gross Skincare」で、成長著しいダーマ市場の機会を捉える。

売上高

1,103億円

コア営業利益

112億円

コア営業利益率

9.7%

主要ブランド

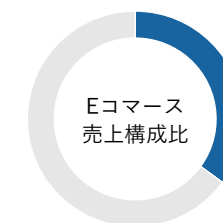
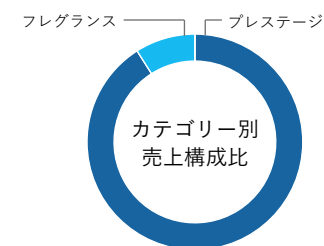
SHISEIDO  
GINZA TOKYO

clé de peau  
BEAUTÉ

NARS

DRUNK ELEPHANT™

関連データ※

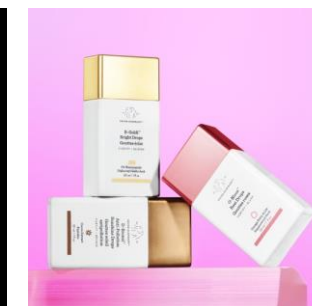


### 「NARS」「Drunk Elephant」を中心に力強い成長で シェア増を実現、着実に利益を出せる体質へ

- 戦略的マーケティング活動を通じて市場の継続的な拡大を確実に捉え、好調を維持
- SNS活用等の戦略的マーケティング活動により「Drunk Elephant」が大きく伸長
- 「SHISEIDO」「NARS」も着実に成長
- 売上増に伴う差益増などにより、増益



「NARS」



「Drunk Elephant」

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

## 2023年実績と地域概況

### 欧州



資生堂EMEA 会長  
フランク マリリー



資生堂EMEA CEO  
アルベルト ノーエ

### 市場環境

インフレ影響や景気後退の懸念もある中、すべてのカテゴリーで堅調に推移。

### 戦略の方向性

プレステージスキンケアブランドの育成・さらなる強化を図るとともに、フレグランスブランドの収益拡大を推進する。  
「SHISEIDO」「NARS」「Drunk Elephant」「narciso rodriguez」の売上規模拡大、中東での成長を加速する。

売上高

1,169億円

コア営業利益

33億円

コア営業利益率

2.7%

主要ブランド

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

NARS

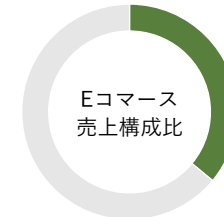
DRUNK ELEPHANT™

narciso rodriguez

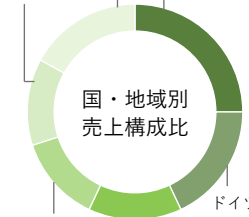
ISSEY MIYAKE

関連データ※

その他  
フレグランス プレステージ



その他  
UK フランス  
ドイツ  
イタリア  
スペイン



新商品展開・マーケティング活動強化により

「narciso rodriguez」「NARS」などの成長が継続

- 新商品all of meがけん引し「narciso rodriguez」が力強く成長
- デジタルマーケティングの強化や積極的な新商品展開により「NARS」が全体をけん引
- 店舗展開の拡大や積極的なマーケティング活動を進めた「Drunk Elephant」が着実に伸長
- 「SHISEIDO」はシェア拡大、欧州スキンケア市場で確固たるプレゼンスを確立
- 売上増による差益増の一方、事業譲渡影響などにより減益



「narciso rodriguez」



「SHISEIDO」

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

## 2023年実績と地域概況

### トラベルリテール



資生堂トラベルリテール CEO

フィリップ レネ

### 市場環境

韓国・中国海南島における規制強化や旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰の流れを受けた流通在庫調整などにより、厳しい市場環境となった。

### 戦略の方向性

旅行者中心の成長へ移行し、より持続的な質の高い成長の実現を目指す。限定品など展開商品の差別化により、旅行者向けの独自価値を構築する。中国事業との地域横断の統合的マーケティングオペレーションを強化し、全体最適での投資を実行する。

売上高

1,325億円

コア営業利益

171億円

コア営業利益率

12.9%

主要ブランド

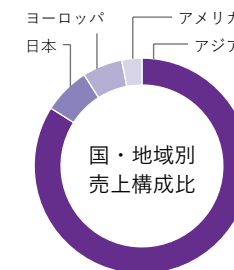
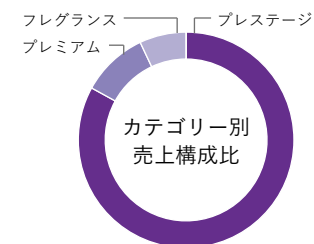
SHISEIDO  
GINZA TOKYO

clé de peau  
BEAUTÉ

NARS

ANESSA

関連データ※



### 韓国・中国海南島での在庫調整は予定通りに進捗、最悪期を脱した

- 新型コロナウイルス感染症による影響の緩和に伴う旅行者数の増加により、日本では力強い回復を実現
- 韓国・中国海南島では、規制強化や旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰の流れを受けた流通在庫調整の影響を大きく受け、マイナス成長
- 売上減に伴う差益減などにより、減益



「クレ・ド・ポー ボーテ」



「NARS」

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く



財務戦略

## CFOメッセージ



執行役  
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

2025年の目標達成に向けた構造改革の完遂により筋肉質な経営体制を確立、  
成長と再投資の好循環を促進し、企業価値向上を目指します。

### Q1. 2023年の財務面の振り返りを お聞かせください。

2023年は「SHIFT 2025 and Beyond」の初年度として、持続的成長と高収益構造への転換に取り組みました。しかし、第3四半期に入り、処理水放出後の日本製品買い控えの影響を大きく受け、中国・トラベルリテール事業の売上が減速。結果として、2023年のコア営業利益は前期比115億円減益の398億円となりました。一方、日本事業は、市場全体を低価格帯の成長がけん引する中、当社は注力領域である中・高価格帯で愛用者基盤の盤石化とともに力強く成長、全体でもシェアを拡大し、黒字化を果たしました。中国事業では、日本製品に対する強い逆風の中でも、投資の選別を行い注力領域では伸長することができ、利益も大幅に改善しました。アジアパシフィック事業は2桁の力強い成長を実現、インドで展開を開始した「NARS」も好調に推移。米州・欧州事業もともに2桁成長と、地域ポートフォリオの適正化に向け前進。トラベルリテール事業も、規制強化の影響により大きな減収ではある中、流通在庫適正化の取り組みが計画通り進捗しました。

グローバル全体では、環境変化にあわせた緻密なコストマネジメン

トを実行し、成長領域への投資は継続しながらも、これまで以上に徹底した費用精査を進めました。事業譲渡影響や減損損失影響等を除く実質原価率も、生産性向上等により前年比で約1ポイント改善の23.1%となりました。

### Q2. 2024年および2025年の計画を お聞かせください。

2023年からスタートした「SHIFT 2025 and Beyond」は、事業環境変化を踏まえ、目標を再設定しました。

持続的な利益成長と環境変化に強い事業構造の構築を目指し、成長戦略と構造改革を両輪としたビジネストランスフォーメーションを完遂します。成長戦略において、中国・トラベルリテール事業は市場が高成長から安定成長にシフトする中、強いブランド価値に根差した質の高い成長を目指す一方、米州・欧州・アジアパシフィック事業の成長を加速させ、地域ポートフォリオの適正化を図ります。構造改革では、グローバルで400億円超のコスト削減施策を断行するとともに、原価低減だけでなく、ブランド・商品・チャネルミックスの最適化などによりグロスプロフィットの拡大を追求します。

財務戦略 CFOメッセージ

「FOCUS※1」導入による生産性・効率性の向上、在庫管理精度の向上を通じた返品や在庫償却の縮減も大きく寄与する見込みです。これらの施策を通じ、売上高は2023年から2025年までCAGR8%増、2025年のコア営業利益は9%、EBITDAマージンは15%を目標とします。

2024年計画の詳細としては、売上高は実質前年比8%増となる1兆円を見込みます。日本・米州・欧州・アジアパシフィック事業は成長モメンタムを維持し市場を上回る2桁成長、中国・トラベルリテール事業も市場環境はボトムアウトしており着実に回復・成長させていきます。コア営業利益は152億円（+38%）増益の550億円、コア営業利益率は5.5%の想定です。先述した収益性改善の取り組みを実行しながら、持続的な安定成長に向けたブランドへの投資や、「FOCUS」などの戦略投資は確実に実行していきます。構造改革費用を中心に非経常項目として△300億円の計上を予定していることから、親会社の所有者に帰属する当期利益は220億円と前年並みとなりますが、2025年以降の収益性改善に向け、遅滞なく構造改革を進めていきます。配当金については、安定的な株主還元を重視し、2023年同様に1株当たり60円を維持としています。

※1 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

Q3. 「SHIFT 2025 and Beyond」の財務目標をご説明ください。

財務目標として掲げるのは、「資本効率の向上」「キャッシュ創出力の向上」「健全な財務体質」の3つです。

資本効率については、2023年、2024年ともに当社が資本効率を測る指標として最重要視しているROICが加重平均資本コストを下回る状態となっており、早期の改善に向けて高い危機感を持って取り組んでいます。最大のドライバーとなるのは収益性の改善であり、前述のコスト構造改革と成長戦略の両輪で着実に引き上げを図ります。これらを通じ、ROICは2025年に9%を、またROEは11%を達成します。フリーキャッシュフローについては、利益の改善に

財務目標

		2023年実績	2024年見通し	2025年目標
資本効率の向上	ROIC	4.0%	5%	9%
	ROE	3.6%	4%	11%
キャッシュ創出力の向上	フリーキャッシュフロー	535億円	700億円	1,000億円※2
	DSI（在庫回転日数）	197日 (実質235日※3)	230日	200日
健全な財務体質	ネットデット・エクイティ・レシオ	0.06倍	0.1倍	0.2倍以下
	ネットデット・EBITDA・レシオ	0.39倍	0.6倍	0.5倍以下

※2 M&Aに伴うキャッシュアウトを除く ※3 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響除く（試算値）

加え、大型投資の一巡、運転資本効率の改善、遊休資産売却などを通じて1,000億円を確保します。資金効率を測る指標として重視しているDSI（在庫回転日数）については、今後の市場環境の回復に備え、200日を設定しています。

財務安全性の面では、成長投資に必要な資金を低コストでタイムリーに調達できるよう、A格付を維持する方針は変わりません。KPIとしては2025年にネットデット・エクイティ・レシオ、ネットデット・EBITDA・レシオをそれぞれ0.2倍以下、0.5倍以下を目安に考えていますが、今後も市場環境や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。

Q4. 企業価値向上に向けた資本政策の考え方を教えてください。

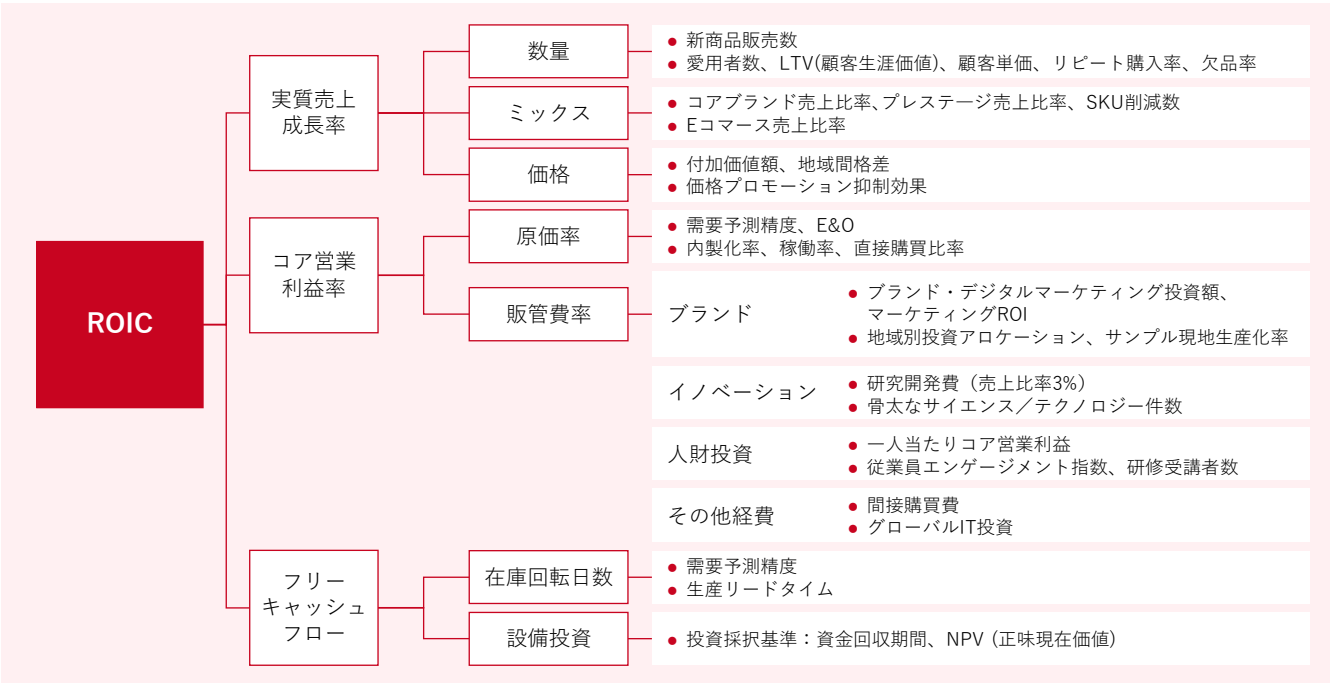
積極的な成長投資により力強い売上成長を実現、結果として収益性、資本効率を向上させ、さらなる成長への原資を創出するという成長・再投資サイクルが、企業価値向上に向けた基本的な考え方です。資本政策において、過度なレバレッジによりROEを高めるのではなく、本質的な収益力とキャッシュ創出力の向上を重視する方針に変更はありません。

ROICについては、中長期視点の投資効率を重視するという意味で、各地域・部門の戦略・業務内容に即した評価指標に落とし込み、それぞれ向上に向けて取り組んでいます。こうした評価指標を「SHIFT 2025 and Beyond」の戦略のもと、ROIC向上のための戦略ツリーとして表したものが右図です。売上成長における数量・ミックス・価格で分類した各項目は、成長戦略の進捗を測るモニタリング項目となっており、原価率、販管費率のその他経費の項目は、構造改革・コスト削減施策の実行力が表れます。一方、ブランド、イノベーション、人財の3つは売上成長に寄与する価値創造のキードライバーです。これらへの投資は価値創造の源泉として適切な管理を行いつつ、優先して実行していきます。

フリーキャッシュフローの向上については、前述の通りに

取り組みます。ここでも今後「FOCUS」稼働の成果が現れると期待できます。なお、設備投資についての投資採択基準は、投資の回収期間に加えて、NPV（正味現在価値）もあわせて検討することでROI向上に取り組んでいます。また、企業価値向上に向けては、ESG活動の強化、ステークホルダーとの対話にも注力しています。当社のESGに関する取り組みは、DJSI、MSCIやCDPなどの外部機関から

も高評価を得ており、引き続き社会からの期待・要望を的確に把握しながら、成長戦略と一体化したESG活動を推進していきます。なお、ESG項目については、役員報酬における長期インセンティブ型報酬に社会価値指標として取り入れており、株主の皆さまとの持続的な利益意識の共有を目指しています。





# Sustainability

サステナビリティ





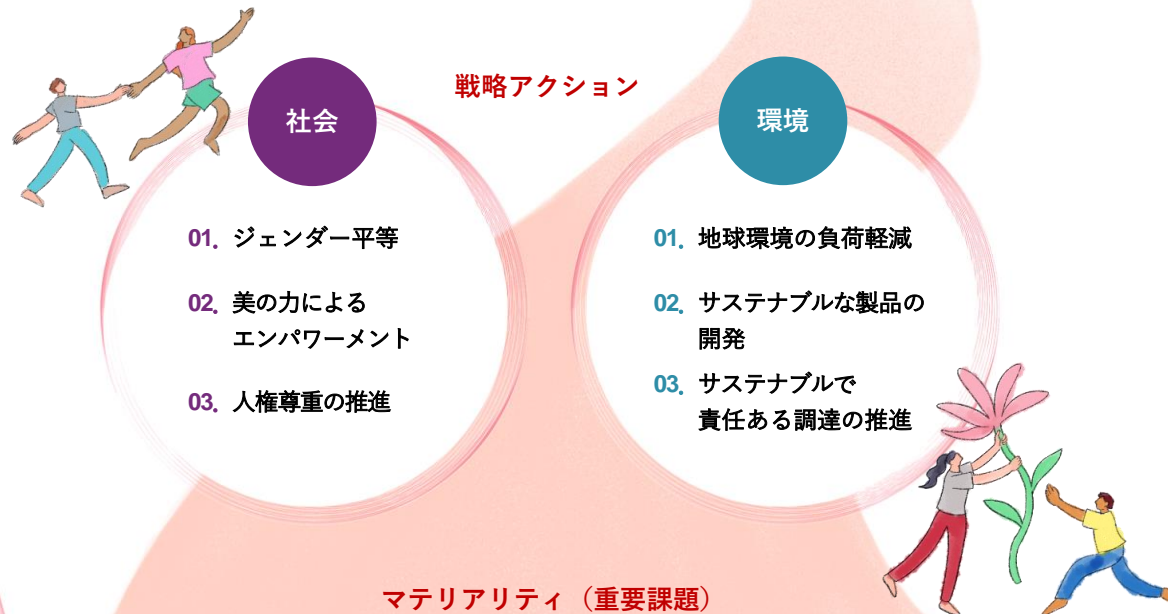
# サステナビリティマネジメント

OUR MISSION is  
**BEAUTY INNOVATIONS  
FOR A BETTER WORLD**

## 2030 VISION

**Personal Beauty Wellness Company**

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



### マテリアリティ（重要課題）

資生堂が事業を通じて取り組むべき社会・環境などの課題

### サステナビリティ戦略の考え方

資生堂は、1872年の創業時から、人、社会、自然を敬い、社会価値の創造を行ってきました。企業理念である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」実現のため、人財を当社の価値創造の源泉と考えています。人財への投資こそが企業価値を高めると強く信じ、「PEOPLE FIRST」の考えに基づき、ジェンダーや年齢、国籍などに関係なく一人ひとりの違いを認め尊重し合い、新しい価値創造に向けて議論する風土醸成、人事制度や施策を進化させ続けています。そして、ビューティーカンパニーならではのアプローチで社会課題を解決し、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、本業を通じた社会価値創出と社会・環境課題の解決に向け、社会・環境領域でそれぞれ3つの戦略アクションを掲げ、取り組みを促進しています。

社会領域では、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を中心に社会課題の解決に取り組んでいます。日本を代表する女性活躍先進企業として進めている「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」※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イノベーション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。

※ 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

# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティガバナンス

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。迅速な意思決定と確実な全社の実行のため、専門的に審議する「Sustainability Committee」を設定し、2023年も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アクションや方針、TCFD/TNFD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。出席者は代表執行役を含む経営戦略・研究開発・サプライネットワーク・広報、および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」や取締役会に提案もしくは報告しています。また、戦略アクションに係る確実な業務執行・推進を行うため、「Sustainability Committee」の下部に、主要関連部門の責任者から構成される「Sustainability TASKFORCE」を設定し、長期的な目標達成に向けての推進方法やサステナビリティに関連した課題解決について議論し、地域本社や海外を含むその他の関連部門も巻き込んだ活動を行っています。

サステナビリティ推進体制図



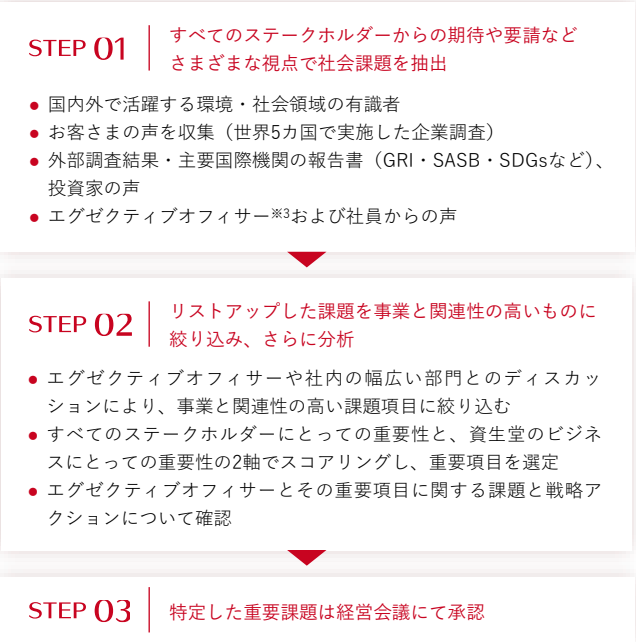
※1 事業計画や重要な案件について多面的に審議 ※2 構造改革・成長戦略にかかわる進捗・レビュー ※3 2021年までは執行役員

## マテリアリティ

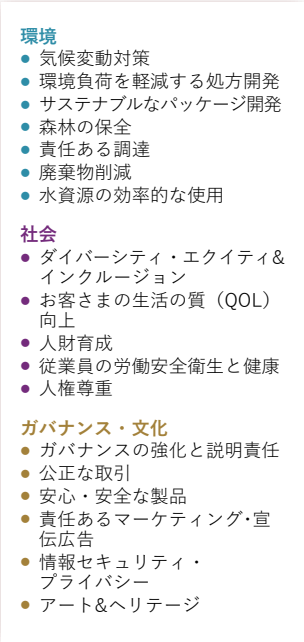
マテリアリティ

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、社内外の調査、議論をもとに課題を抽出し、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和、資生堂のビジネスにおける重要性和との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2019年に決めました。なお、昨今の社会・業界を取り巻く環境変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを検討しています。

### マテリアリティの策定プロセス



### マテリアリティー一覧



# 戦略アクションと中期目標

資生堂では、策定した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。これらの重点とする取り組みに向け、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。戦略アクションに対する取り組みの詳細については、「[「ESGサステナビリティレポート」](#)」もご参照ください。

	マテリアリティ	戦略アクション	目標		達成年	2023年実績	対応するSDGs		
環境	<ul style="list-style-type: none"><li>気候変動対策</li><li>環境負荷を軽減する処方開発</li><li>サステナブルなパッケージ開発</li><li>森林の保全</li><li>責任ある調達</li><li>廃棄物削減</li><li>水資源の効率的な使用</li></ul>	01. 地球環境の 負荷軽減	カーボンニュートラル※1		2026	60%	<div>6 資源を効果的に 消費すること</div> <div>11 住み続けられる まちづくりを</div> <div>12 つく・使う 循環型社会</div> <div>13 気候変動に 適応する</div> <div>14 海の豊かさ を増やす</div>		
			CO <sub>2</sub> 排出量削減〈SBTi, Scope 1・2〉		46.2%※2	2030		2025年中に開示予定※9	
			CO <sub>2</sub> 排出量削減〈SBTi, Scope 3〉		55%※3	2030			
			水消費量削減		40%※4	2026		46%（2023年に達成）	
		02. サステナブルな 製品の開発	サステナブルな容器への切り替え		100%※5	2025	69%	<div>3 すべての人に 健康と福祉を</div> <div>9 産業と技術革新の 力から成長</div> <div>12 つく・使う 循環型社会</div> <div>14 海の豊かさ を増やす</div>	
			03. サステナブルで 責任ある調達の推進	サステナブルなパーム油への切り替え		100%※6	2026		51%
		サステナブルな紙への切り替え		100%※7	2023	100%（2023年に達成）			
社会	<ul style="list-style-type: none"><li>ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン</li><li>お客さまの生活の質（QOL）向上</li><li>人財育成</li><li>従業員の労働安全衛生と健康</li><li>人権尊重</li></ul>	01. ジェンダー平等	あらゆる階層における女性リーダー比率（国内）		50%	2030	取締役 エグゼクティブオフィサー 日本国内の管理職	45.5%※10 40.0%※10 40.0%※11	<div>5 ジェンダー平等を 実現しよう</div> <div>10 人や国の不平等 をなくそう</div>
			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※8	2030	達成率	62%	
		02. 美の力による エンパワーメント	美の力による自己効力感の醸成 「自分らしい美しさ」を制限する無意識の思い込みや偏見への取り組み		100万人※8	2030	達成率	13%	<div>3 すべての人に 健康と福祉を</div> <div>5 ジェンダー平等を 実現しよう</div> <div>10 人や国の不平等 をなくそう</div>
			03. 人権尊重の推進						
ガバナンス・文化	<ul style="list-style-type: none"><li>ガバナンスの強化と説明責任</li><li>公正な取引</li><li>安心・安全な製品</li><li>責任あるマーケティング・宣伝広告</li><li>情報セキュリティ・プライバシー</li><li>アート&amp;ヘリテージ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>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。※12</li><li>アート&amp;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。</li></ul>							

※1 資生堂全事業所（対2019年、オフセット含む）

※2 資生堂全事業所（対2019年）

※3 資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体、経済原単位（対2019年）

※4 資生堂全事業所、売上高原単位（対2014年）

※5 プラスチック製容器について

※6 RSPOの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・ブリザード、セグリゲーションまたはマスマンズに基づくもの）、パーム油換算重量ベース

※7 製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース

※8 ダイレクトリーチ

※9 事業譲渡に伴う目標修正をSBTiに申請中

※10 2024年4月1日時点

※11 2024年1月1日時点

※12 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

## DE&Iのさらなる進化に向けて

### CDE&IOメッセージ



**IRとDE&Iの両面を統括する  
という役割を最大限に活かし、  
グローバルカンパニーとしての  
進化を目指します。**

エグゼクティブオフィサー  
チーフインベスター  
エンゲージメントオフィサー (CIEO)  
チーフDE&I オフィサー (CDE&IO)

廣藤 綾子

私は2022年からIR部長を務めており、2024年1月からCIEOとCDE&IOに就任しました。

資生堂は、インクルーシブな（包摂性豊かな）社会の実現に向け、DE&Iを重要な経営戦略と位置づけ、「ジェンダー平等」と「美の力によるエンパワーメント」の2つを社会領域での戦略アクションの中に定めています。私がキャリア入社した約20年前は、女性管理職がわずかであったことを考えると、性別にかかわらず社員がのびのびと活躍できる今の環境は、これまでの経営の意志と活動の積み重ねによるものだと思います。特に2014年に社長に就任した魚谷は、女性活躍支援を強力に推し進め、社外でも「30% Club Japan」の活動をけん引してきました。その意向を受けた、DE&Iを管掌する初代役員を務めた鈴木ゆかりも、ブランド活動と多様性をつなげるべく、職場における多様な人財の活躍と企業成長との関係を検証する社内研究機関「資生堂DE&I

ラボ」を立ち上げるなど、社内外の取り組みを加速させました。こうしたバトンを受け継いだ私は、IRとDE&Iの両面を統括するという役割を最大限に活かして一層の進化を実現したいと考えています。

私は、投資家の皆さまとの対話において、戦略や実績の共有だけでなく、投資家の見解、期待・要望を経営につなげることを重視しています。資生堂のDE&Iは、日本国内のあらゆる階層における女性比率50%という目標を掲げている点など、女性活躍の面で投資家に評価されていると感じますが、真のグローバルカンパニーとしての水準で見れば満足していません。激しく変化する事業環境の中、ジェンダーに限らず、さまざまな国籍・経験・年齢などの多様な個性を持つ人財とともに、多様な考えで課題解決の道筋を描き、各地域の多様性を進化させ、グローバルに変化を起こしていかなければなりません。世界の企業をよく知り、多様性も持って経済・社会の変化に対応しているグローバル投資家の考え方を積極的に吸収し、資生堂の経営戦略・企業風土に活かしていく所存です。

また「資生堂DE&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、東京大学の山口慎太郎教授との共同研究で検証し、企業成長との因果関係を実証しようと取り組んでいます。その検証・実証により得られた知見を「30% Club Japan」など、社会との対話にもつなげ、DE&Iの実現による日本経済の成長促進に貢献していきたいと思っています。

### DE&Iの取り組み・進捗

- 日本企業の役員に占める女性比率の向上を目指す「30% Club Japan」にて、企業34社の会長・社長からなるコミュニティ「TOPIX社長会」を運営



- 「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マイクアップ」に注力
- よりインクルーシブな社会への変革につなげるために適切・効果的な広告・マーケティングを理解するためのDE&Iトレーニングを日本地域のマーケティング領域の社員向けに実施
- 社内研究機関として「資生堂DE&Iラボ」を設置

**SHISEIDO DE&I Lab**

[資生堂DE&Iラボサイト](#)



# 主な取り組み

社会

サステナビリティ 社会

## 01. ジェンダー平等

2023年、「クレ・ド・ポー ボーテ」とユニセフは、STEM（科学、技術、工学、数学）教育や雇用、エンパワーメントプログラムを通じ、ジェンダー格差に取り組むためのパートナーシップを3年間延長すると発表しました。2019年から2022年までの3年間のパートナーシップを通じて、350万人以上の少女や若い女性たちを支援してきました。今回のパートナーシップの継続で、さらに今後3年間で570万人以上の少女たちのエンパワーメントを目指します。

また、少女たちの社会的地位向上、女性のエンパワーメントを推進するため、「[パワー・オブ・ラディアンス・アワード](#)」において、毎年少女たちの教育に貢献した女性を表彰しています。

日本企業の役員に占める女性比率<sup>※1</sup>の向上を目指す「30% Club Japan」では、当社が会長を務める「TOPIX社長会」にて「執行役員・組織長への女性登用」をテーマに活発な議論を展開しました。2023年末時点で参加企業の女性役員比率は、国内上場企業の平均を大きく上回る23%まで上昇しています。当社は、2030年までに日本国内のあらゆる

階層における女性比率を機会均等の象徴である50%にすることを目指しており、国内資生堂グループ全体の女性管理職比率は、40%<sup>※2</sup>に達しました。



TOPIX社長会

## 02. 美の力によるエンパワーメント

資生堂は、誰もが持つ「自分らしくいたい」という願いを美の力で支援しています。がんサバイバー<sup>※3</sup>のためのプロジェクト「[LAVENDER RING](#)」の一環として、「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を実施しています。日本では2023年に全国4カ所のがんセンターでイベントを開催し、これまでに計5つの国・地域で医療機関・患者団体・企業と連携した30回のイベントに653組のがんサバイバーが参加しました。

「SHISEIDO」は、「[SEE, SAY, DO.](#)」プロジェクトの一環として、「自分らしい美しさ」を制限する無意識の思い込みや偏見とどう向き合うかを主体的に考え、話し合うプログラムを開発し、2023年は日本全国の中学生16,000人超が受講しました。

日本では資生堂ジャパンが地方自治体と連携協定を結び、「化粧のちから」を通じて県民のより一層の心身の健康的な生活の実現を推進しています。2023年は栃木県と「がん対策に係る連携協定」を締結し、がん外見ケアセミナー<sup>※4</sup>を開催。また、大阪府ではセクシュアルマイノリティが多く参加するイベント「レインボーフェスタ！2023」に出展し、

理想の自分を見つけるための美容体験を提供しました。



「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTO WITH SMILES」で作成したがんサバイバーたちのポスター

## 03. 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。企業の人権への取り組みに対する関心が世界的に高まる中、当社は2020年に人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しました。資生堂が社会に与える人権に対する負の影響を特定し、その防止および軽減のための改善アクションを行っています。2023年は潜在的な人権課題に関するリスクマップの定期的なレビューとして、人権リスクアセスメントを実施しました。また、人権NGOとともに、自社工場2拠点における外国人労働者へのヒアリングを含む労働環境調査も行いました。調査からは大きな人権侵害に発展するリスクは確認できませんでしたが、引き続き潜在的なリスクの特定に資する調査と継続的な労働環境の改善に取り組みます。

### 資生堂の人権デュー・ディリジェンス

#### 人権リスクアセスメント

- ステークホルダーにかかわる人権リスクの評価
- 新たな事業関係の検討時に人権尊重の状況を確認

#### 人権リスクの軽減活動

- 人権に対する負の影響の停止、防止、軽減に向けた改善活動

#### コミュニケーション

- ステークホルダーへ進捗の報告・開示
- 評価プロセスの見直しと改善

#### 進捗の確認

- 改善活動の進捗状況のチェックとさらなる人権リスク軽減に向けた改善の推進

※1 TOPIX100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） ※2 2024年1月1日時点

※3 がんと診断された方、治療中、経過観察中、寛解されたなど、がんに関連したことがあるすべての方を、「LAVENDER RING」では「がんサバイバー」と表記

※4 がん治療の副作用に関する外見ケア

# 主な取り組み

環境

サステナビリティ 環境

## 01. 地球環境の負荷軽減

資生堂は「環境方針」を掲げ、事業に伴う環境負荷を軽減するため、「CO<sub>2</sub>排出量の削減」「水消費量の削減」「廃棄物の削減」を重点領域とし、バリューチェーン全体を通してさまざまなテークホルダーとともに取り組みを推進しています。

気候変動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、2019年にTCFD<sup>※1</sup>に賛同し、気候変動に伴う社会や自然環境の中長期的な変化が事業にもたらすリスクと機会について、1.5/2°Cシナリオと4°Cシナリオそれぞれの短期・中期・長期の定性的・定量的な分析を行い、その結果と対応アクションを開示しています。2023年には、生物多様性の損失や水資源の動態を考慮した定量的な長期リスク特定も含め、TCFDおよびTNFD<sup>※1</sup>のフレームワークに沿って「[気候／自然関連財務情報開示レポート](#)」として開示しました。2030年に向けて全バリューチェーンを通じたCO<sub>2</sub>排出量削減目標（SBTi）を設定し、再生可能エネルギーの導入やサステナブルな原材料の調達などにより削減に積極的に取り組んでおり、2050年までにネットゼロを目指しています。

また、国際的な非営利団体であるCDPより「気候変動」「フォレスト」分野の透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップが認められ、当社として初のダブルAリスト企業選定となりました。



※1 TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース  
※2 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）  
※3 プラスチック製容器について  
※4 AMCOR（アムコア）社が中心となって開発した新規容器技術であり、この技術を実用化した（株）吉野工業所と資生堂が共同で化粧品容器を開発

## 02. サステナブルな製品の開発

資生堂は「[DYNAMIC HARMONY](#)」のもと、製品開発において、製品の効果・上質なデザインと、社会・環境への尊重を両立することで、価値創出を目指しています。グリーンケミストリーに則り、製品ライフサイクル全体での環境負荷軽減、資源の有効活用を促進し、サステナブルな容器包装や処方・成分の開発、リサイクルモデルの構築に取り組んでいます。

容器包装開発ポリシー「資生堂5Rs<sup>※2</sup>」を前提とし、2025年までに100%サステナブルな容器<sup>※3</sup>を実現します。2023年に「SHISEIDO」から、ボトル製造と中味液充填をワンステップで実現する技術「LiquiForm<sup>®</sup>」<sup>※4</sup>を世界で初めて化粧品に採用しました。これにより、容器単体のプラスチック使用量は約70%削減<sup>※5</sup>、サプライチェーン全体では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<sub>2</sub>排出量を削減<sup>※5</sup>します。日本を皮切りに中国などグローバルにも展開しています。

また、使用済み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、実証試験を開始しています。



「LiquiForm<sup>®</sup>」を活用した化粧品のつけかえ容器（左）とその容器をセットする本体容器（右）



BeauRing Box



「BeauRing」ロゴマーク

※5 容器に仮キャップを装着したつけかえ容器を一部製品で販売しており、そのような従来型のつけかえ容器とリキフォームによる新規つけかえ容器を同じ容量で比較した結果  
※6 製品における、認証紙または再生紙など  
※7 持続可能なパーム油のための円卓会議

## 03. サステナブルで責任のある調達の推進

有限な自然資源を活用し事業活動を展開している資生堂は、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持って取り組んでいます。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チェーンにおける課題解決が必要なため、サプライヤーとの協働のもと、原材料のトレーサビリティの確保にも努めています。

原材料においては、環境・社会課題が懸念されるパーム油と紙について中期的な目標を開示しており、100%サステナブルな紙<sup>※6</sup>に切り替えるという目標を2023年に達成しました。また、パーム油由来原料を物理的な認証パーム油に切り替える取り組みを進めており、当社の全工場がRSPO<sup>※7</sup>サプライチェーン認証を取得しています。

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おり、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ます。また、持続可能なサプライチェーンの構築とサプライチェーン全体におけるリスクを可能な限り排除することを目指し、「[サプライヤーアセスメントプログラム](#)」の実施を進めています。



# Governance

ガバナンス





## 社外取締役対談



社外取締役  
指名委員会 委員  
報酬委員会 委員

大石 佳能子

社外取締役  
指名委員会 委員  
報酬委員会 委員長

畑中 好彦

### 2023年の総括

**大石** 2023年は、コロナ禍の収束から成長フェーズに移行する「SHIFT 2025 and Beyond」の初年度でした。事業変革と成長ドライバーへの積極投資を進め、米州・欧州・アジアパシフィック事業が伸長するなど着実に成果をあげました。しかし、中国経済の変化と処理水問題の影響により、中国事業は想定以上の打撃を受け、厳しい業績となりました。ただし、これは一過性の問題ではなく、長年課題視してきた収益構造やポートフォリオの問題が、環境

変化によって明確に浮き彫りとなったのだと捉えています。

**畑中** 私は、当社社外取締役の1年目であり、これまでの変革の推移を理解しながら経営にあたってきましたが、まさに中長期での成長に向けた構造改革を進めていた中で、中国市場の変化が与えた経営へのインパクトは多大でした。一方、大石さんがおっしゃるように、改革が結果として現れてきている点は評価しています。例をあげると、中国への依存度を下げるための米州・欧州事業の着実な成長、日本事業の構造改革アクションの開始、データ主導でのマー

ケティングを実践するためのDXの取り組みなどです。

**大石** 取締役会でも、短期的な業績回復の議題とともに、根本的なブランド力の強化や、日本・中国事業のビジネスモデル転換などの議論を尽くしましたね。中国事業の位置づけや成長戦略については、特に深度のある意見交換がなされたのではないのでしょうか。

懸案事項は総じて対処してきましたが、今、あえて結果論として申し上げると、リスクとして認識していた日本市場の回復の遅れや中国市場の変化などに対し、2023年以前



## 社外取締役対談

にもっとスピード感を持って改革すべきだったという反省もあります。経営環境は一夜にして変わります。何があっても耐えられる筋肉質な収益構造、機動的に意思決定できる瞬発力が不可欠です。

**畑中** スピード感に関連していえば、グローバルで競争していくためには、これまで以上に実行速度や柔軟性を高めていく必要があります。過去、中国市場やインバウンドの拡大を取り込んで成長してきたことは大きな成果でしたが、中国市場は成熟化し、洗練されてきています。多様化する市場に対する事業変革はもちろん、私たち一人ひとりも、



消費者ニーズの変化への感度をあげるべきだと考えています。加えて私は、構造改革の先の成長が重要との考えのもと、2023年の取締役会では、グローバルブランドの価値向上、新市場の開拓、研究開発の知見を駆使したブランドイノベーションなどを、特に注視してきました。「Dr. Dennis Gross Skincare」の買収なども結実しましたが、今後はさらに果敢に攻めるべきだと思います。

### 2030年に向けて

**大石** 当社は、2030年ビジョンとして「Personal Beauty Wellness Company」を掲げています。この実現に向けては、収益構造改革、ブランド・商品の大胆な選択と集中と地域ポートフォリオの見直しを進めていくことが必須です。換言すれば、資生堂はビジネスモデルの転換に取り組んでいるのです。

根幹は、お客さまの期待に応える価値提供です。そこでは強みである研究開発力を発揮し、イノベーションを活かしていくわけですが、技術起点や提供者側の論理に陥る危険性もあります。私たちは、生活者を真に理解しなければなりません。化粧品などの商品を通じた直接の接点だけに留まらず、生活者の行動、価値観、人生にスコープを広げることが重要で、そこに対応できる企業に変革していく必要

があります。

**畑中** 今一度、提供価値を心して見直す必要がありますね。資生堂のブランドは強固に確立された重要な資産ですが、依存しすぎることなく進化を続けることが事業構造の変革につながります。当社の持つ研究開発力による技術革新、深い生活者理解に基づく市場創造・イノベーションにより、独自の高付加価値を持ったブランドを構築することで、資生堂ならではの価値創造を実現できるのではないのでしょうか。メンズやインナービューティーなど多様化する分野への展開も進めていきますが、既存の構造から脱却し、提供価値を基軸にした取り組みの加速を支援していきたいと思っています。

**大石** 組織風土の面でも、既存の枠組みから変革していきたいですね。魚谷さんもかなりメスを入れ、私が社外取締役に就任した8年前と比較すると大分改善してきましたが、困難な状況に直面すると、部門間でのサイロ（分断）や率直な意見への躊躇などが垣間見えることがあります。時間を要する課題ではありますが、変革のスピードや実効力にかかわる問題でもあり、改善に力を注いでいきたいと思っています。

**畑中** そうですね。社内の風土としては、もっと前向きな機運をつくらないといけないとも思います。世界にビューティーイノベーションを起こそうという、ユニークで夢の

## 社外取締役対談

ある取り組みを進めているわけですから、もっと社員が明るく前向きであってしかるべきだと思います。短期的には厳しい業績とタフな構造改革に関心が向くのは仕方ない一面もありますが、社員一人ひとりが企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を再度確認し、その先の明るい未来を信じていく必要があります。

### ガバナンス体制

**大石** これまでの対談の中でも何度か話題にあがった「スピード感」を高めるため、今般、ガバナンス体制を指名委員会等設置会社に移行することとしました。経営の監督と執行の役割を一層明確にすることで、執行側はスピードを持って戦略執行と変化対応に集中し、取締役会では中長期の課題抽出や経営戦略策定に注力することを狙いとしています。

**畑中** 当社は高度なガバナンス体系を構築していると認識していますが、この体制変更により、執行の柔軟かつ健全なリスクテイクと、取締役会の監督機能強化を進めていきます。執行側は、権限委譲が進むことで説明責任、実行責任、結果責任が大きくなります。取締役会では、各種経営指標のモニタリングとともに、レジリエントな経営体質に進化しているかどうかを測ることで、リスク許容度をあげ

ていく考えです。

**大石** ガバナンス面では、サクセッションも重要な論点です。経営体制の移行は、ビジネスモデルと企業文化の変革と並行するものであり、その担い手となる執行側や人的資本の充実とセットで議論を進めています。

**畑中** サステナビリティについても取締役会で重要視していますね。当社は、ESGにかかわる戦略や各種KPIの策定・見直しを議論し、役員報酬の指標にESG項目を組み込んでいますが、これらは企業価値とESGの結び付きを説明する取り組みとしても重要です。非常に難易度の高いテーマですが、ステークホルダーへの説明に向けて、取締役会でも議論を重ねています。

**大石** 私たち社外取締役としても、株主・投資家の皆さまとの直接対話を重視したいと思います。特に有意義なのは、資本市場の求めるものを深く知り、経営に取り入れることです。これまでも魚谷さん、藤原さんやIR部門から、投資家面談内容を逐次共有してもらっていますが、今後は多様な形式・場で資本市場との直接の意見交換を実施していきたいと思います。

**畑中** その意味では、この「社外取締役対談」も非常に重要です。私たちの意志や取り組みをご紹介しますことで、株主・投資家の方々との建設的な議論につなげていければ

と思います。端的に言えば、取締役会では、新たな成長に向けた経営資源の投下先について、多面的に議論しています。この議論の内容・プロセスなどを執行側と共有し、社内外ともコミュニケーションをとっていききたいと思います。

**大石** おっしゃる通りですね。私も、畑中さんが何度かお話しされているように、前向きに明るく変革を進める会社になっていきたいと思いますので、そのためにも経営と執行の強い信頼関係のもと、ともに企業文化・仕組みを構築したいですね。畑中さん、本日はありがとうございました。

**畑中** はい、未来に向けて大胆な変革を遂げていきましょう。こちらこそありがとうございました。



## 取締役・執行役 (2024年3月末時点)

### 取締役



取締役 代表執行役 会長 CEO  
魚谷 雅彦



取締役 代表執行役 社長 COO  
藤原 憲太郎



取締役  
安野 裕美



取締役  
吉田 猛



社外取締役  
大石 佳能子



社外取締役  
岩原 紳作



社外取締役  
得能 摩利子



社外取締役  
畑中 好彦



社外取締役  
小津 博司



社外取締役  
後藤 靖子



社外取締役  
野々宮 律子

### 執行役



代表執行役  
魚谷 雅彦



代表執行役  
藤原 憲太郎



執行役  
岡部 義昭



執行役  
直川 紀夫



執行役  
梅津 利信



執行役  
横田 貴之

スキルマトリクス (2024年3月末時点)

	 <div>魚谷 雅彦 取締役 代表執行役 会長 CEO</div>	 <div>藤原 憲太郎 取締役 代表執行役 社長 COO</div>	 <div>安野 裕美 取締役</div>	 <div>吉田 猛 取締役</div>	 <div>大石 佳能子 社外取締役</div>	 <div>岩原 紳作 社外取締役</div>	 <div>得能 摩利子 社外取締役</div>	 <div>畑中 好彦 社外取締役</div>	 <div>小津 博司 社外取締役</div>	 <div>後藤 靖子 社外取締役</div>	 <div>野々宮 律子 社外取締役</div>
在任年数・体制											
在任年数 (2024年3月末時点)	9年9カ月	1年	— (1年) ※1	— (6年) ※1	8年	6年	2年	1年	— (7年) ※2	— (5年) ※2	— (4年) ※2
指名委員会					○	○ 委員長	○	○			
報酬委員会					○	○	○	○ 委員長			
監査委員会			○ 常勤	○ 常勤					○ 委員長	○	○
取締役を求める主な知識・知見											
 上場企業 トップ経験	●							●			
 企業経営経験	●	●	●	●	●		●	●		●	●
 B to C、 隣接業界経験	●	●	●	●	●		●	●			
 ブランド マーケティング	●	●					●				
 法務・リスク マネジメント			●	●		●			●		
 財務・会計・ 金融				●		●			●	●	●

※1 監査役在任年数 ※2 社外監査役在任年数

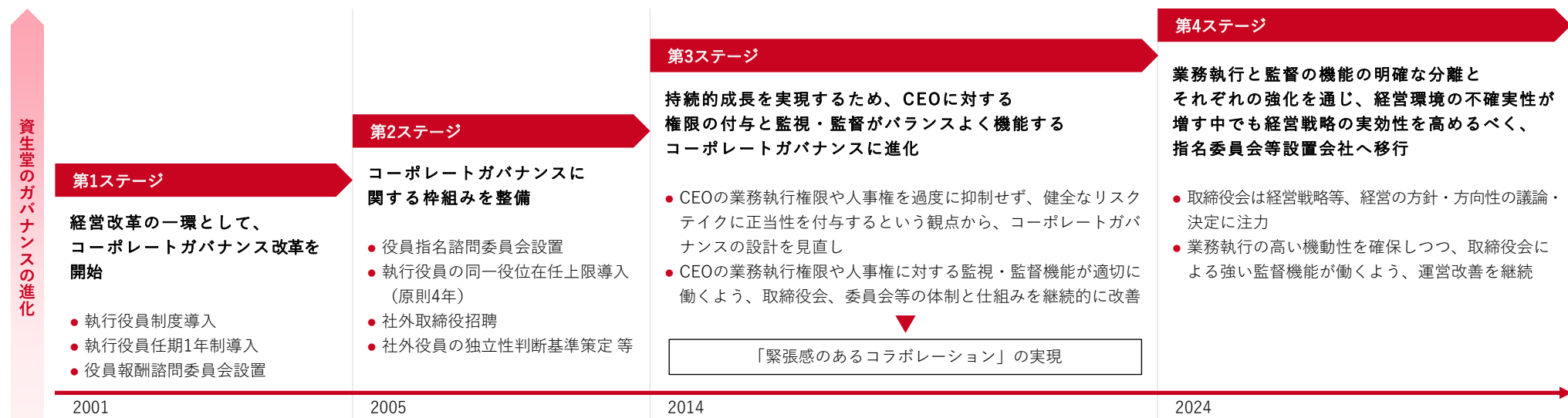
主な知識・知見の詳細						
 上場企業トップ経験	 企業経営経験	 B to C、隣接業界経験	 ブランドマーケティング	 法務・リスクマネジメント	 財務・会計・金融	
ステークホルダーとの関係性を考慮し、持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現する経営を行う	経営環境の変化を見極め、適切な戦略構築を行い、責任ある経営執行を支える	業界環境を熟知し、適切なポジショニングを行うことで、顧客価値および自社の競争優位性を高める	ブランド価値を構築・強化することで、事業の収益性および企業価値を高める	適切な全社リスク管理およびコンプライアンス確保により、公正・健全な事業活動の基盤を支える	健全で強固な財務基盤を構築・確保し、事業成長を実現するための経営戦略の適切な執行を監督する	





## コーポレートガバナンスの特徴

### ガバナンスの継続的な強化に向けた取り組み



### CCGOメッセージ

エグゼクティブオフィサー  
チーフコーポレートガバナンス  
オフィサー（CCGO）

加藤 裕子

コーポレートガバナンスはすべての企業活動の基盤であり、持続的な成長と企業価値向上の礎となるものです。

資生堂は、過去からコーポレートガバナンスに真剣に向き合ってきました。「形」ではなく実態を見つめ、あるべき姿を常に問いながら、実効性の向上を目指してきました。

2024年、私たちはこの歩みをさらに一歩進めるため、指名委員会等設置会社へ移行しました。取締役会による監督と柔軟でスピード感ある執行の双方を強化するため、「形」を変えることを選択したものです。

ガバナンスの在り方には一律の解はなく、企業によって最適なガ

バナンスの姿はさまざまです。同様に、1つの企業でも、その成長ステージや目指す姿により、最適なガバナンスの姿は変化していくものだと考えています。

社会が急速に変化し、企業も変化への柔軟な対応が否応なしに求められる中、ガバナンスの在り方も戦略的に変化させる必要があります。「形」が変わること自体に意義があるのではなく、この形を活かして実態を進化・深化させることに真の意義があります。100年先も輝く企業であることを目指し、多様なステークホルダーの期待に応えるべく、私たちはこれからも常に自らに問い続け、変わり続けていきます。

## コーポレートガバナンスの特徴

### 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るべく、サクセッションプランを始動させました。この枠組みは、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と並走することとし、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、スムーズな継承とともに経営体制の強化を目指すものです。

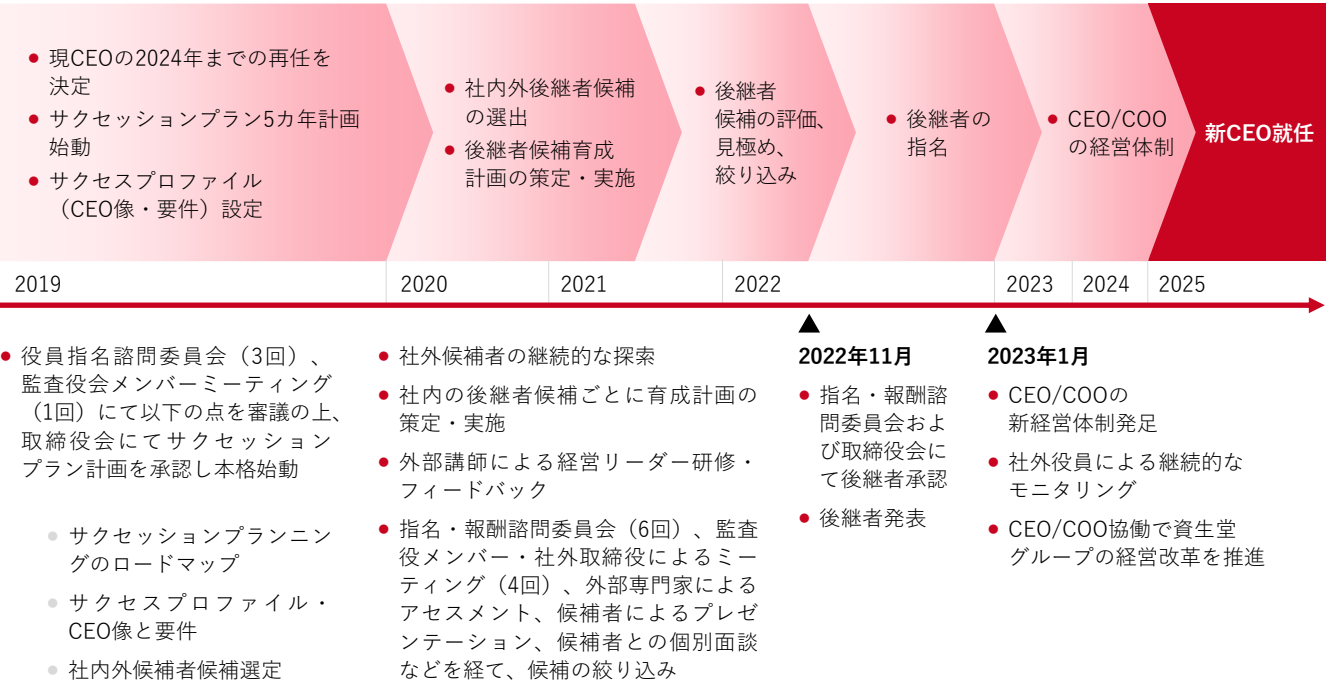
この実施にあたり、これまで、CEOと指名・報酬諮問委員会は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点で、CEOに求められる資質、要件、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論の上、後継者候補およびその候補者が十分な能力を発揮するための育成計画を検討し実行してきました。また、指名・報酬諮問委員会のメンバーは、現CEOからの情報提供、外部専門家によるアセスメント、個別の対談機会の設定等により、社内外のすべての候補者の中から最適な選択ができるよう、時間をかけて検討と議論を

行い、社外監査役とも定期的に意見交換を行ってきました。これらの過程を経て、取締役会にてCEO後継者を承認し、2023年1月から、CEOとCOOの新体制を発足させました。新体制発足後はCEOとCOOが協働して当社グループの経営をけん引し、経営体制の強化にあたっています。引き続き、社外役員による客観的なモニタリングを行い、CEOのスムーズな交代のためサクセッションプランを遂行していきます。

### 取締役およびエグゼクティブオフィサーのサクセッション

当社は、CEOだけでなく、経営に対する監督機能の鍵となる社外取締役のサクセッションプランも重要であると考えています。このことから、就任期間や後継者候補の要件の明確化、多様性の一層の強化を含むサクセッションプランについて、指名委員会の検討の対象としています。

また、当社では、取締役や執行役、エグゼクティブオフィサーに必要なとされる資質を備えた人財を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。新任取締役候補者に対し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しているほか、社外取締役を新たに迎える際には、当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略等について研修を行っています。さらに、次世代の経営幹部の育成のため、執行役やエグゼクティブオフィサー候補となる幹部従業員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。





## コーポレートガバナンスの特徴

### 取締役会の活動・実効性について

真に実効性の高い取締役会の実現のためには、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。特に、取締役会メンバーの半数以上を社外役員が占める当社において、戦略事項について十分な時間をかけ深く議論することができるようにするため、取締役会以外の場で2日間をかけて集中して議論するミーティングの実施や、取締役会においても案件の性質に応じて書面決議も活用しながら、深く議論をする必要のある議題により時間を割り当てるなど、メリハリのある時間配分と議題設定により、効果的・効率的に議論を行っています。さらに、当社の事業に対する深い理解を得る一助として、社外役員の事業所訪問などの機会を設け、現場理解の促進を図っています。新任社外役員の就任時には経営戦

略、ブランド戦略、リスクマネジメント、研究開発などさまざまなテーマで、各領域担当のエグゼクティブオフィサーからレクチャーを実施しています。

また、取締役会の高い実効性を確保するためには、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、取締役会メンバーの多様性確保を重視しています。



	2023年構成メンバー（人）			開催回数（回）	出席率
	社内	社外	計		
取締役会	5	5	10	14	98.5%
指名・報酬諮問委員会	1	5	6	5	100%
CEOレビュー会議	0	8	8	1	100%
監査役会	2	3	5	13	100%

※ 取締役会は、上記の開催回数のほか、会社法および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなすみなし決議が1回ありました  
また、指名・報酬諮問委員会は、上記の実開催のほか、書面開催とした回数が3回ありました

### 2023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

- 構造改革の方向性・具体策
- 日本・中国事業の戦略
- コーポレートガバナンス
- 指名委員会等設置会社への移行
- 資生堂グループの重要リスク
- デジタルトランスフォーメーション
- IR活動報告（投資家フィードバック共有など）

### 取締役会以外での社外役員への情報提供、意見交換の機会

2023年も、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ています。

	(回)	
	2022年	2023年
ディスカッションミーティング	4	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	2	2
現場訪問等	4	3※

※ グローバルイノベーションセンター、資生堂ジャパン（株）浜松町オフィスへ訪問したほか、店頭販売を担う現場社員と社外取締役との座談会を行いました。また、これらの他、新任社外取締役は主要領域担当エグゼクティブオフィサーとの面談を行っています

コーポレートガバナンスの特徴

役員報酬

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。役員報酬制度は、社外取締役を委員長とする報酬委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し決定します。

報酬体系のポイント

- 執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬は、固定報酬としての基本報酬と、業績連動報酬としての年次賞与と長期インセンティブ型報酬（非金銭報酬）で構成
- 業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査委員会の委員である取締役は、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給
- 報酬割合は、職責に応じて設定されたグレードによって設定し、グレードが高くなるほど業績連動比率が高くなる設計
- 報酬額の水準は、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定
- 単年度での業績達成と、中長期的な業績達成を等しく重要と考え、年次賞与と長期インセンティブにそれぞれの目的に合致した業績指標を設定
- 長期インセンティブ型報酬は、長期的な企業価値の創造と維持に対する効果的なインセンティブの設定と、株主の皆さまとの持続的な利益意識の共有を目的として設定

執行役の報酬構成（2024年の割合）

基本報酬 33.3～48%	年次賞与 26～33.3%	長期インセンティブ型報酬 26～33.3%
各執行役の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じてグレードごとに報酬水準設定	単年度の目標達成に対する業績評価 <ul style="list-style-type: none"><li>● 評価項目：連結売上高、連結コア営業利益、各担当事業業績、個人戦略目標</li><li>● 支給率の閾値としての評価指標：親会社の所有者に帰属する当期利益</li></ul>	長期的な企業価値の創造への動機付けと株主の皆さまとの利益意識の共有 <ul style="list-style-type: none"><li>● 経済価値指標：連結コア営業利益率、連結売上年平均成長率（CAGR）</li><li>● 社会価値指標：環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する社内外の複数の指標</li><li>● 支給率の閾値としての評価指標：連結ROE</li></ul>

※ 2024年の評価はMSCIのESG評価を使用

長期インセンティブ型報酬

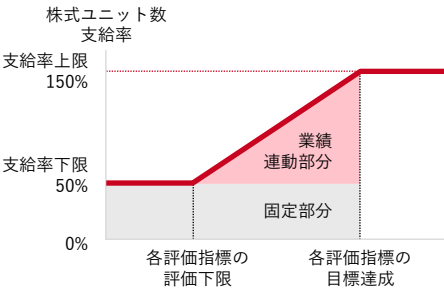
2019年度より業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入し、毎年支給することにより中長期的な企業価値の創造を動機付けています。

長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標および評価ウェイト（2024年の割合）

評価ウェイト		
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度における連結コア営業利益率	
	連結売上高年平均成長率（CAGR）	
社会価値指標	環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減目標達成状況
	社会	当社の国内外女性管理職・リーダー比率、当社が定めるESG評価機関の女性活躍に関する指数銘柄への採用状況
	ESG全般	当社が定めるESG評価機関※での評価スコア
経済価値指標	連結ROE	

パフォーマンス・シェア・ユニットでは、年度ごとに基準となる株式ユニットを付与し、あらかじめ支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて変動幅50%～150%の範囲で支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させた上で、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。一方で、株主との持続的な利益意識の共有、企業価値の毀損の牽制および長期にわたる高い企業価値の維持、ならびに有能な人財の獲得・維持といった目的を実現するために、業績連動部分だけでなく、固定的に支給される部分を設けています。

長期インセンティブ型報酬の株式ユニット数支給率モデル

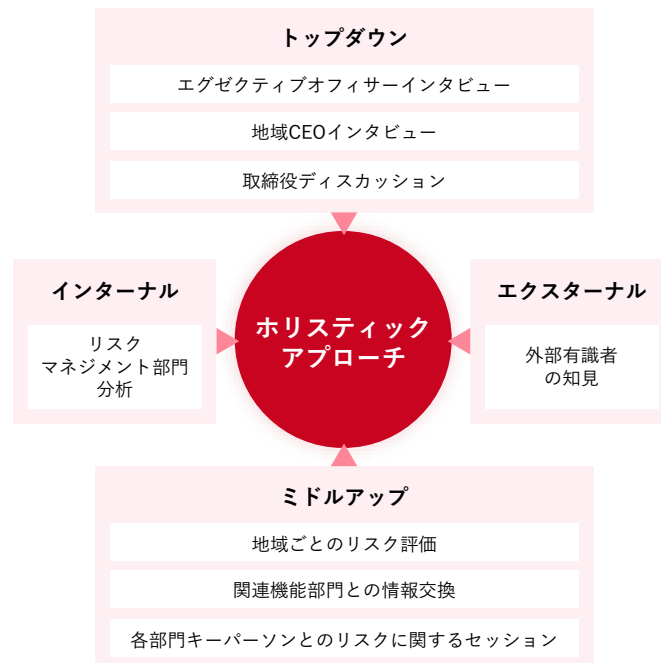


# リスクマネジメント

## 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」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、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へのインタビューおよび取締役とのディスカッションを通じてリスク認識を把握し、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、右表のように「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、定期的にリスク評価と対応策などの審議を行っています。

毎年特定・評価された重要リスクは、当社グループの経営戦略を策定する上で考慮される要素となります。加えて、重要リスクによる影響を軽減するため、リスクごとに設定されたリスクオーナーを中心に対応策を推進し、その進捗状況をモニタリングするとともに、定期的に上述のCommitteeメンバーや取締役とともに議論する仕組みを構築・運用しています。

## リスクの評価軸

ビジネスへの影響度	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 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</li></ul>
顕在化の可能性	<ul style="list-style-type: none"><li>● リスクが顕在化する可能性の程度や時期</li></ul>
脆弱性	<ul style="list-style-type: none"><li>● リスクの対応策の十分性</li><li>● 外的要因によるリスクの発生制御の可否</li></ul>

## リスク特定

エグゼクティブオフィサー、地域CEOへのインタビューや取締役とのディスカッション等を実施し、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

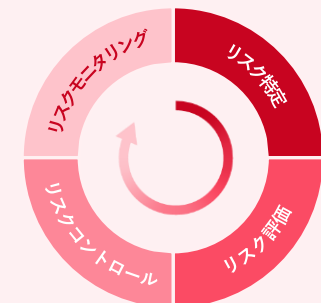
「ビジネスへの影響度」「顕在化の可能性」「脆弱性」の評価軸で分析しリスクレベルを算出

## 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・進捗状況のモニタリング



## リスクマネジメント

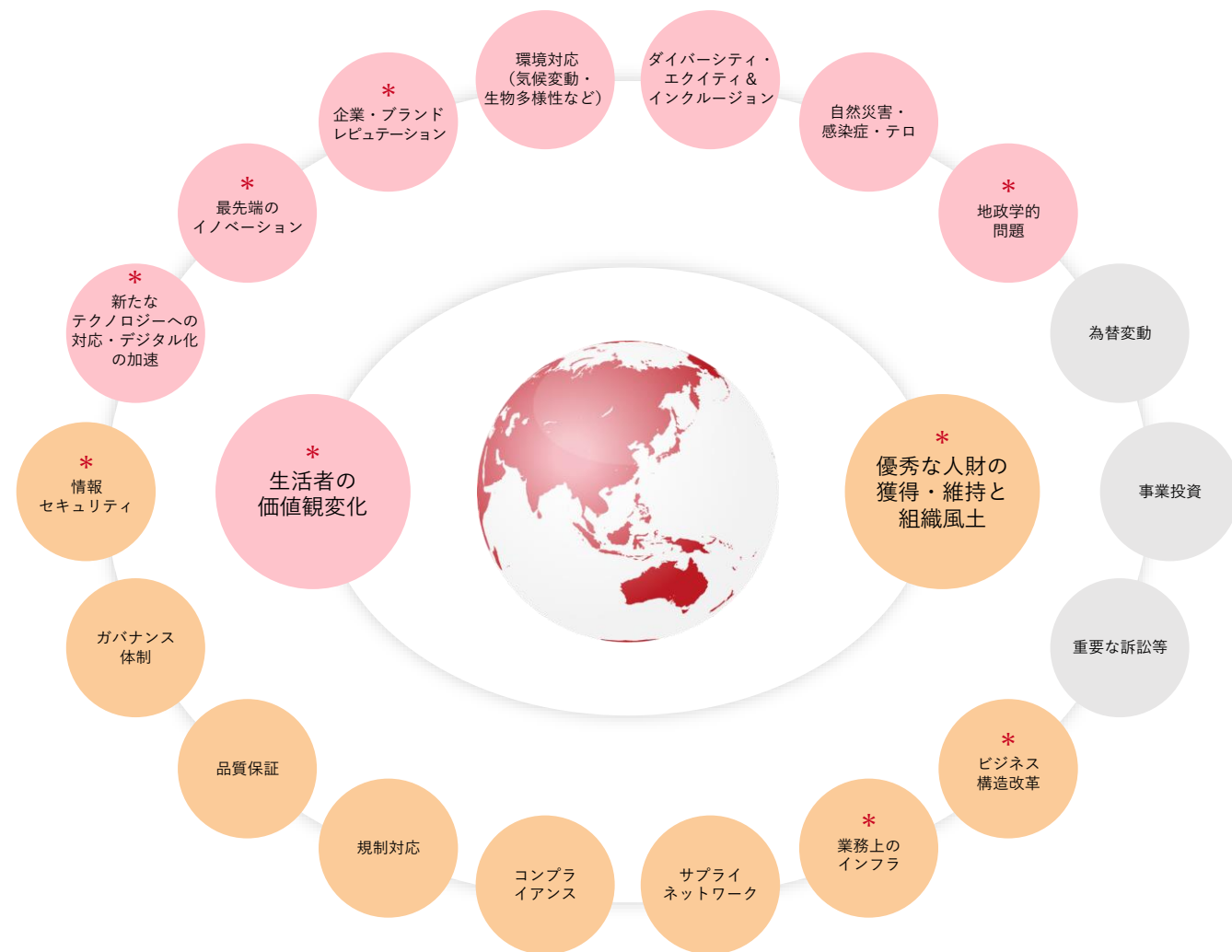
### 重要リスクの抽出結果

2023年に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。

特筆すべき点として、各リスクの結び付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あげられます。加えて、当社では「生活者の価値観変化」「新たなテクノロジーへの対応・デジタル化の加速」「最先端のイノベーション」「企業・ブランドレピュテーション」「地政学的問題」「優秀な人財の獲得・維持と組織風土」「ビジネス構造改革」「業務上のインフラ」「情報セキュリティ」のリスクを、2022年と比較しリスクレベルが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。

それぞれの重要リスクの分析結果と対応策は、有価証券報告書をご覧ください。

[有価証券報告書](#)



● 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 ● その他のリスク  
\* 特に優先して対応すべきリスク



# Data

データ

# 11カ年財務サマリー

(株式会社資生堂および連結子会社 2014年3月期～2023年12月期)

	日本基準									百万円 (1株当たり情報を除く)
	2014/3	2015/3	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	
<b>経営成績</b>										
売上高	762,047	777,687	763,058	850,306	1,005,062	1,094,825	1,131,547	920,888	1,035,165	
売上原価	189,559	196,433	196,009	207,553	231,327	231,928	254,844	238,401	262,959	
販売費及び一般管理費	522,843	553,640	529,388	605,972	693,298	754,545	762,871	667,523	730,619	
営業利益	49,644	27,613	37,660	36,780	80,437	108,350	113,831	14,963	41,586	
EBITDA	91,285	90,703	80,635	90,078	154,741	150,318	169,348	71,393	172,556	
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	26,149	33,668	23,210	32,101	22,749	61,403	73,562	△11,660	42,439	
<b>財政状態（会計年度末）</b>										
総資産	801,346	823,636	808,547	934,590	949,425	1,009,618	1,218,795	1,204,229	1,179,360	
短期借入債務	64,054	75,615	18,996	16,557	10,662	15,202	144,949	75,565	25,394	
長期債務	91,864	31,281	67,617	104,022	70,801	60,574	103,159	248,733	165,588	
有利子負債	155,918	106,897	86,613	120,580	81,463	75,776	248,108	324,299	190,983	
自己資本	338,561	386,860	391,664	392,963	423,447	448,580	496,437	484,289	545,022	
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,320	32,134	60,529	59,129	95,392	92,577	75,562	64,045	122,887	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,799	11,538	△23,137	△70,640	△1,061	△103,112	△202,823	△70,084	63,739	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△47,462	△58,419	△30,151	22,378	△53,117	△29,722	113,678	46,880	△176,222	
フリー・キャッシュ・フロー	67,521	43,673	37,392	△11,510	94,331	△10,535	△127,261	△6,039	186,627	
現金及び現金同等物の期末残高	110,163	100,807	104,926	113,122	156,834	111,767	97,466	136,347	156,503	
<b>1株当たり情報（円）</b>										
当期純利益（損失）	65.7	84.4	58.2	80.4	56.9	153.7	184.2	△29.2	106.2	
純資産	849.4	970.0	981.4	984.1	1,059.8	1,123.2	1,242.9	1,212.3	1,364.3	
配当金	20.0	20.0	20.0	20.0	27.5	45.0	60.0	40.0	50.0	
期中平均株式数（千株）	398,300	398,704	399,026	399,227	399,466	399,409	399,411	399,458	399,480	
<b>その他</b>										
売上高営業利益率（％）	6.5	3.6	4.9	4.3	8.0	9.9	10.1	1.6	4.0	
ROIC（投下資本利益率）（％）	5.9	4.1	4.6	5.0	10.4	13.1	12.9	1.3	3.3	
ROE（自己資本利益率）（％）	8.4	9.4	6.0	8.2	5.6	14.1	15.6	△2.4	8.2	
自己資本比率（％）	42.2	47.0	48.4	42.0	44.6	44.4	40.7	40.2	46.2	
ネットデット・EBITDA・レシオ（倍）	0.3	△0.2	△0.5	△0.1	△0.6	△0.3	0.8	2.4	0.1	
ネットデット・エクイティ・レシオ（倍）	0.08	△0.04	△0.10	△0.02	△0.22	△0.11	0.28	0.36	0.03	
在庫回転日数（日）	168.28	182.97	197.97	194.85	193.85	220.12	236.96	268.80	217.78	
CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）（日）	139	143	146	123	114	126	149	199	169	
連結配当性向（％）	30.5	23.7	34.4	24.9	48.3	29.3	32.6	—	47.1	
配当利回り（％）	1.1	0.9	0.8	0.7	0.5	0.7	0.8	0.6	0.8	
DOE（自己資本配当率）（％）	2.6	2.2	2.1	2.0	2.7	4.1	5.1	3.3	3.9	
期末従業員数（名）	33,054	33,000	33,783	36,549	37,438	38,640	40,000	39,035	35,318	
従業員一人当たり売上高	23.1	23.6	22.6	23.2	26.8	28.3	28.3	23.6	29.3	
従業員一人当たり営業利益	1.5	0.8	1.1	1.0	2.1	2.8	2.8	0.4	1.2	

注1. 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

2. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示

3. EBITDA（利払い・税引き・償却前利益）＝税金等調整前当期純利益（損失）＋支払利息＋減価償却費＋のれん等の減損損失 ※2020年12月期、2021年12月期のEBITDAには、特別損失に計上した「新型コロナウイルス感染症による損失」に含まれる減価償却費および減損損失を含めている

4. 1株当たり当期純利益（損失）は、期中平均株式数に基づき、1株当たり純資産は期末株式数に基づき計算。なお、1株当たり当期純利益（損失）は、潜在株式調整前数値に基づいて計算

5. ROIC（投下資本利益率）＝営業利益×（1－税率<sup>※1</sup>）÷（有利子負債＋自己資本）<sup>※2</sup>

<sup>※1</sup>税率＝法人税等合計額÷税金等調整前当期純利益<sup>※2</sup>（有利子負債＋自己資本）は期首と期末の平均値を使用

6. ネットデット・EBITDA・レシオ＝（有利子負債<sup>※1</sup>－現預金<sup>※2</sup>）÷EBITDA

<sup>※1</sup>有利子負債は期末値を使用 <sup>※2</sup>現預金は現金及び預金と流動資産の無価証券の期末の合計値を使用

7. ネットデット・エクイティ・レシオ＝（有利子負債－現預金）÷自己資本<sup>※</sup>

<sup>※</sup>自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分

8. 在庫回転日数＝平均期卸資産金額÷（売上原価÷365）

9. CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）＝売上債権回転日数＋棚卸資産回転日数－仕入債務回転日数（各指標の期中平均を使用）

10. DOE（自己資本配当率）＝年間配当総額÷自己資本（期首・期末の平均値を使用）

11. 期末従業員数は臨時従業員を含まない

12. 2016年12月期から2020年12月期まで「Dolce&Gabbana」、2020年12月期より「Tory Burch」に係る未払金を計上。2021年12月31日における、ネットデッド・エクイティ・レシオは0.04倍、有利子負債残高は195,722百万円

13. 「繰延税金資産の貸借対照表上の分類」（財務会計基準審議会（FASB）ASU2015-17（2015年11月20日））を2017年12月期から適用し、米子会社の繰延税金資産及び繰延税金負債はすべて投資その他の資産または固定負債として表示。この表示方法を反映させるため、2016年12月期の連結財務諸表の組み替えを行っている

14. 2023年の当社連結売上高に占めるレストランおよび食品事業の割合は1％未満である

	国際会計基準 (IFRS)			百万円 (1株当たり情報を除く)
	2021/12	2022/12	2023/12	
売上高	1,009,966	1,067,355	973,038	
売上原価	271,808	327,071	259,674	
販売費および一般管理費	767,007	717,841	696,625	
コア営業利益	42,553	51,340	39,842	
EBITDA	94,516	102,371	91,819	
親会社の所有者に帰属する当期利益	46,909	34,202	21,749	
総資産	1,300,979	1,307,661	1,255,497	
短期借入債務	41,013	49,747	71,916	
長期債務	264,824	250,026	211,570	
有利子負債	305,837	299,774	283,486	
親会社の所有者に帰属する持分	540,695	604,259	618,748	
営業活動によるキャッシュ・フロー	134,249	46,735	89,026	
投資活動によるキャッシュ・フロー	66,733	△41,308	△35,536	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△190,575	△52,418	△75,642	
フリー・キャッシュ・フロー	200,983	5,427	53,489	
現金および現金同等物の期末残高	156,503	119,036	104,685	
基本的1株当たり当期利益	117.4	85.6	54.4	
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,353.5	1,512.4	1,548.2	
配当金	50.0	100.0	60.0	
期中平均株式数（千株）	399,480	399,538	399,615	
売上高コア営業利益率（％）	4.2	4.8	4.1	
ROIC（投下資本利益率）（％）	2.9	5.2	4.0	
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（％）	9.3	6.0	3.6	
親会社所有者帰属持分比率（％）	41.6	46.2	49.3	
ネットデット・EBITDA・レシオ（倍）	△0.1	0.3	0.4	
ネットデット・エクイティ・レシオ（倍）	△0.02	0.05	0.06	
在庫回転日数（日）	199.51	147.91	197.20	
CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）（日）	155	131	161	
連結配当性向（％）	42.6	116.8	110.2	
配当利回り（％）	0.8	1.5	1.4	
DOE（親会社所有者帰属持分配当比率）（％）	4.0	7.0	3.9	
期末従業員数（名）	35,318	33,414	30,540	
従業員一人当たり売上高	28.6	31.9	31.9	
従業員一人当たりコア営業利益	1.2	1.5	1.3	

注1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示

2. EBITDA＝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)および償却費

3. 基本的1株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期損益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算。希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して計算

4. ROIC＝コア営業利益×（1－税率）÷（有利子負債（リース負債を除く期首・期末平均）＋親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末平均））

5. ネットデット・EBITDA・レシオ＝（有利子負債（リース負債を除く）－現金及び現金同等物－3カ月超の預金）÷EBITDA

6. ネットデット・エクイティ・レシオ＝（有利子負債（リース負債を除く）－現金及び現金同等物－3カ月超の預金）÷親会社の所有者に帰属する持分

7. 在庫回転日数＝平均棚卸資産金額÷（売上原価÷365）

8. CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）＝売上債権回転日数＋棚卸資産回転日数－仕入債務回転日数（各指標の期中平均を使用）

9. DOE（親会社所有者帰属持分配当比率）＝年間配当総額÷親会社所有者帰属持分（期首・期末の平均値を使用）

10. 期末従業員数は臨時従業員を含まない

11. 2023年12月期より製造原価に含める対象範囲を変更。当該会計方針の変更は遡及適用され、2022年度12月期については、遡及適用後の連結財務諸表となっている。この結果、遡及適用を行う前と比べて、2022年度12月期の売上原価は3,880百万円増加し、販売費及び一般管理費が3,880百万円減少。2022年度12月期の在庫回転日数とCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）については上記の変更を反映後、再計算

# 5カ年プレ財務サマリー

サステナビリティデータ

## 環境

	2019	2020	2021	2022	2023
CO <sub>2</sub> 排出量〈Scope 1・Scope 2・Scope 3〉※1 (単位：t)	2,848,750	2,612,458	1,585,481	1,556,439	1,008,126
CO <sub>2</sub> 排出量〈Scope 1〉※2 (単位：t)	27,036	25,968	28,744	23,912	21,105
CO <sub>2</sub> 排出量〈Scope 2〉※2 (単位：t)	51,714	46,490	36,737	22,527	13,617
CO <sub>2</sub> 排出量〈Scope 3〉※3 (単位：t)	2,770,000	2,540,000	1,520,000	1,510,000	973,000
水消費量※4 (単位：百万m <sup>3</sup> )	1.2	1.2	1.2	1.1	0.8
廃棄物排出量※5 (単位：t)	14,297	12,825	13,096	12,560	10,895

## 社会

	～2023
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 (単位：人)	627,447
美の力による自己効力感の醸成 「自分らしい美しさ」を制限する無意識の思い込みや偏見への取り組み (単位：人)	136,880

※1 エネルギー起源CO<sub>2</sub>を対象とし、GHGプロトコルの手法 (Scope 2はマーケット基準) を採用  
※2 資生堂全事業所 (カバレッジ：2019年のScope 1は95%、Scope 2は98%。2020年以降は100%)  
※3 資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体  
※4 2019～2020年 生産拠点、2021年 生産拠点・国内研究拠点、2022～2023年 生産拠点・研究拠点 (いずれもカバレッジ100%)  
※5 2019～2021年 生産拠点・国内研究拠点、2022～2023年 生産拠点・研究拠点 (いずれもカバレッジ100%)

## 社会

		2020	2021	2022	2023	2024
女性管理職比率※6	グループ全体	52.7%	57.5%	58.3%	58.1%	58.8%
	日本	33.1%	34.7%	37.3%	37.6%	40.0%
	海外	67.5%	70.3%	70.7%	72.0%	72.0%
取締役※7	女性比率	46.2%	46.2%	46.2%	40.0%	45.5%
	社外比率	53.8%	53.8%	53.8%	53.3%	63.6%
エグゼクティブオフィサー※8	女性比率	25.0%	31.6%	35.3%	35.3%	40.0%
	外国籍の比率	0.0%	15.8%	17.6%	17.6%	15.0%
従業員の国籍 (国・地域) ※9		約100	約100	約100	約100	—
管理職のうち外国籍社員※10		2%	2%	2%	2%	—
管理職のうちキャリア採用 (中途採用) 社員※10		29%	30%	31%	33%	—
国内における外国籍の社員数と社員構成比率※10		467名 (2%)	486名 (2%)	443名 (2%)	386名 (2%)	—
国内におけるキャリア採用 (中途採用) の実績※11		248名	271名	376名	318名	—
障がい者雇用率※12		2.22%	2.44%	2.65%	2.82%	—
社員一人あたりの平均教育研修費用※13		43,936円	23,682円	29,892円	36,199円	—

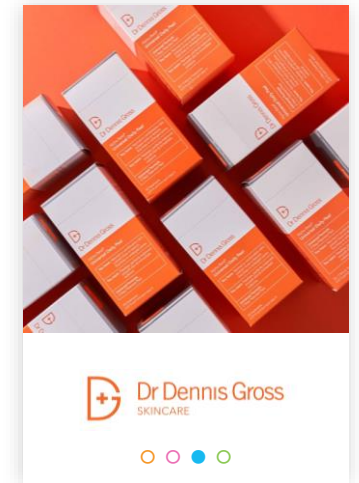
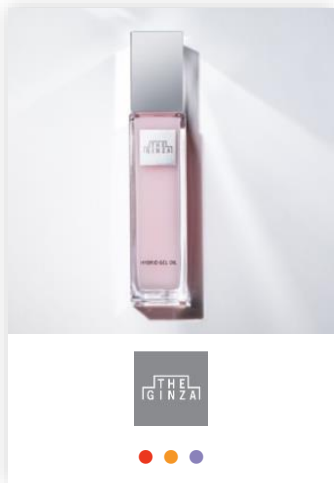
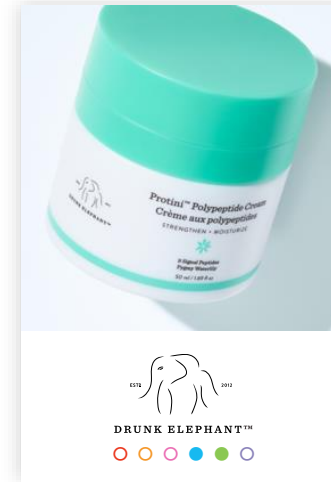
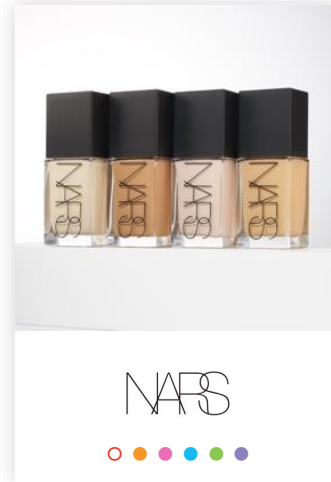
※6 国内は各年1月1日時点、海外は前年12月末時点  
※7 各年4月1日時点、2023年までは取締役・監査役  
※8 各年4月1日時点  
※9 前年12月末時点  
※10 国内資生堂グループ、各年1月1日時点  
※11 各年年間実績、データは国内資生堂グループ採用実績

※12 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  
※13 フルタイム当量 (Full-Time Equivalent: FTE) あたりのデータを示す  
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の

## ブランド一覧

ブランド

### プレステージ



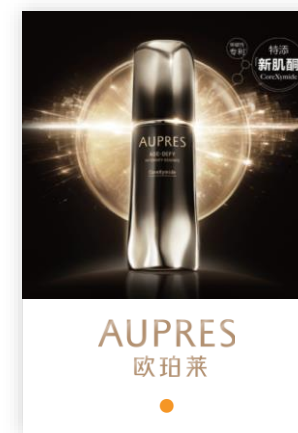
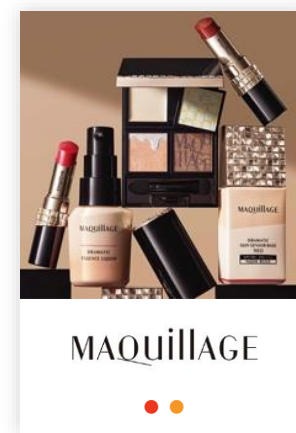
展開する地域： 日本 中国 アジアパシフィック 米州 欧州 トラベルリテール

売上規模：● 主要展開地域

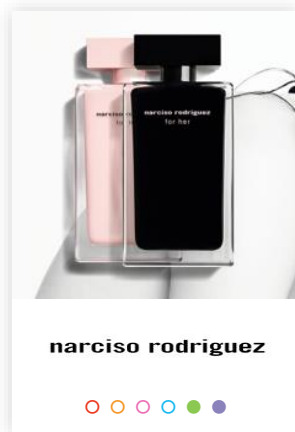
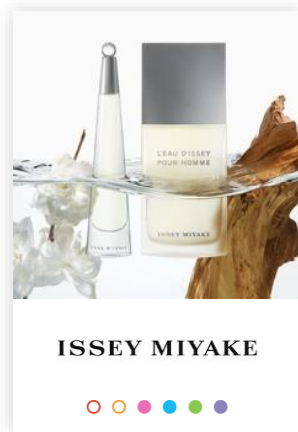


## ブランド一覧

### プレミアム



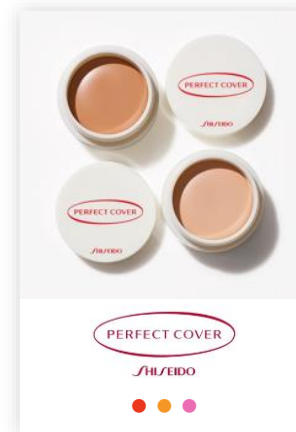
### フレグランス



### インナービューティー



### クオリティーオブライフ



外部評価 (2024年4月時点)

外部からの評価・受賞等

主なESG指数への組み入れ

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



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数



MORNINGSTAR GenDi J  
Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index  
TOP CONSTITUENT 2024

	2019	2020	2021	2022	2023
Dow Jones Sustainability Index	World	—	—	●	●
Dow Jones Sustainability Index	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・エフィシエント指数		●	●	●	●
Morningstar日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) ※1		—	—	—	●
SOMPOサステナビリティ・インデックス		●	●	●	●

※1 2023年3月より算出開始  
※2 新型コロナウイルスの感染防止のため、規模を縮小して開催

サステナビリティに関する評価、外部機関との活動



Top 1%  
S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) Score 2023



MSCI  
ESG RATINGS  
AA



CDP  
DISCLOSURE INSIGHT ACTION  
A LIST 2023  
CLIMATE FORESTS



SCIENCE  
BASED  
TARGETS  
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



RE100  
CLIMATE GROUP



CDP



NADE  
BRAND  
SHIKO 2024



2024  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500



Forbes  
WOMEN  
AWARD  
2023

その他の評価・受賞



ARC  
AWARDS  
INTERNATIONAL  
XXXVII  
2023 WINNER



2021-2023  
IR向上企業  
Premium



2021-2023  
IR継続企業  
Premium



3 Stars Quality Service  
HDI-Japan 2023



3 Stars Customer Service  
HDI-Japan 2023



DX注目企業2023  
Digital Transformation

主なIR活動

	2021	2022	2023
国内外の機関投資家・証券アナリストとの面談回数 (経営陣等による海外ロードショーでの面談含む)	約450	約500	約550
IRイベント (国内／海外の株主・投資家向け)	10	14	15
大株主機関投資家・議決権行使助言会社向けSR対話	13	12	12
株主総会出席株主数	126※2	1,268	1,322

会社情報・株式情報

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（代）  
**創業** 1872年9月  
**設立** 1927年6月  
**資本金** 64,506百万円  
**従業員数** 30,540名 [5,319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

株式情報（2023年12月末時点）

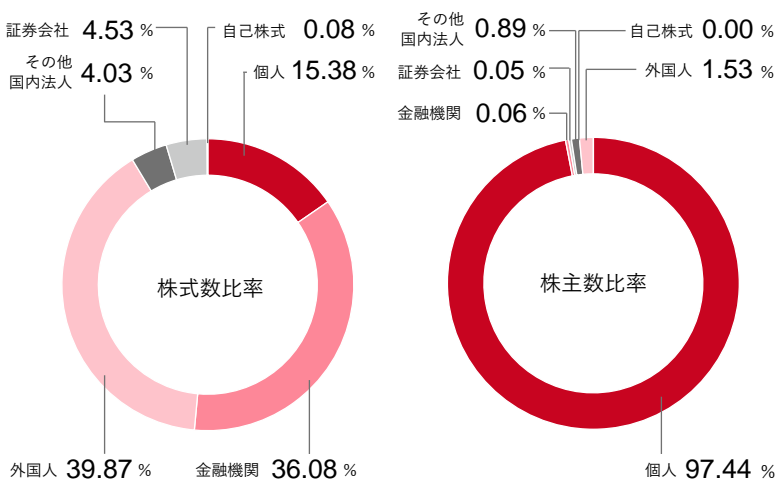
**発行済株式総数** 400,000,000株（うち自己株式344,199株）  
**株主数** 117,378名  
**上場証券取引所** 普通株：東京証券取引所（証券コード：4911）  
米国預託証券：米国店頭市場  
**単元株式数** 100株

格付け情報（2024年4月時点）

格付会社	長期債格付け
ムーディーズ	A3（見通し：安定的）

※1 2023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。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

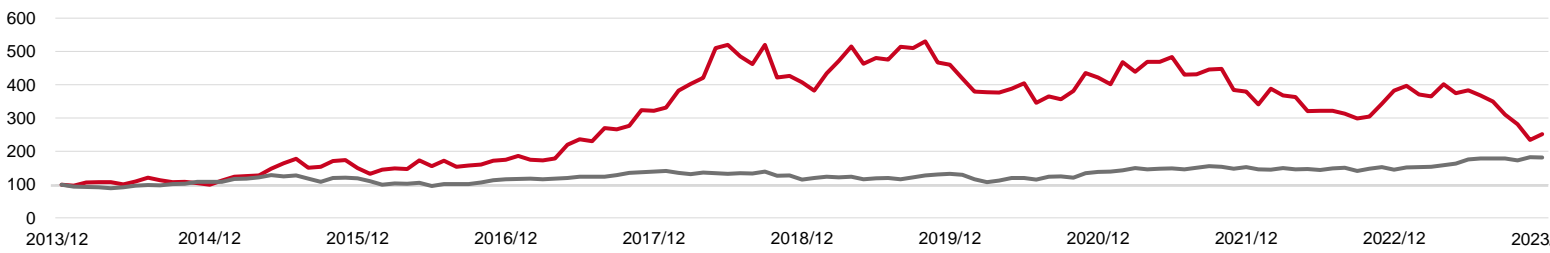
株主構成（2023年12月末時点）



大株主一覧（上位10名）（2023年12月末時点）

株主名	持株数 (千株)	持株比率※2 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	80,807	20.21
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	27,007	6.75
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	7,374	1.84
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	6,458	1.61
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITORY BANK FOR DEPOSITORY RECEIPT HOLDERS	6,270	1.56
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	5,785	1.44
日本生命保険相互会社	5,615	1.40
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,583	1.39
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	5,581	1.39

株価推移（10年間）※3



株主総利回り（TSR※4）

	1 年	3 年	5 年	10 年
		累積 年率	累積 年率	累積 年率
資生堂	△31.4%	△36.2% △13.9%	△33.1% △7.7%	175.5% 10.7%
TOPIX	28.3%	41.1% 12.1%	78.9% 12.3%	127.8% 8.6%

※2 自己株式を控除した発行済株式の総数で算出

※3 2013年12月末の終値を100としたときの株価推移

※4 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



## 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）

URL：<https://corp.shiseido.com/jp/>

 メールでのお問い合わせ