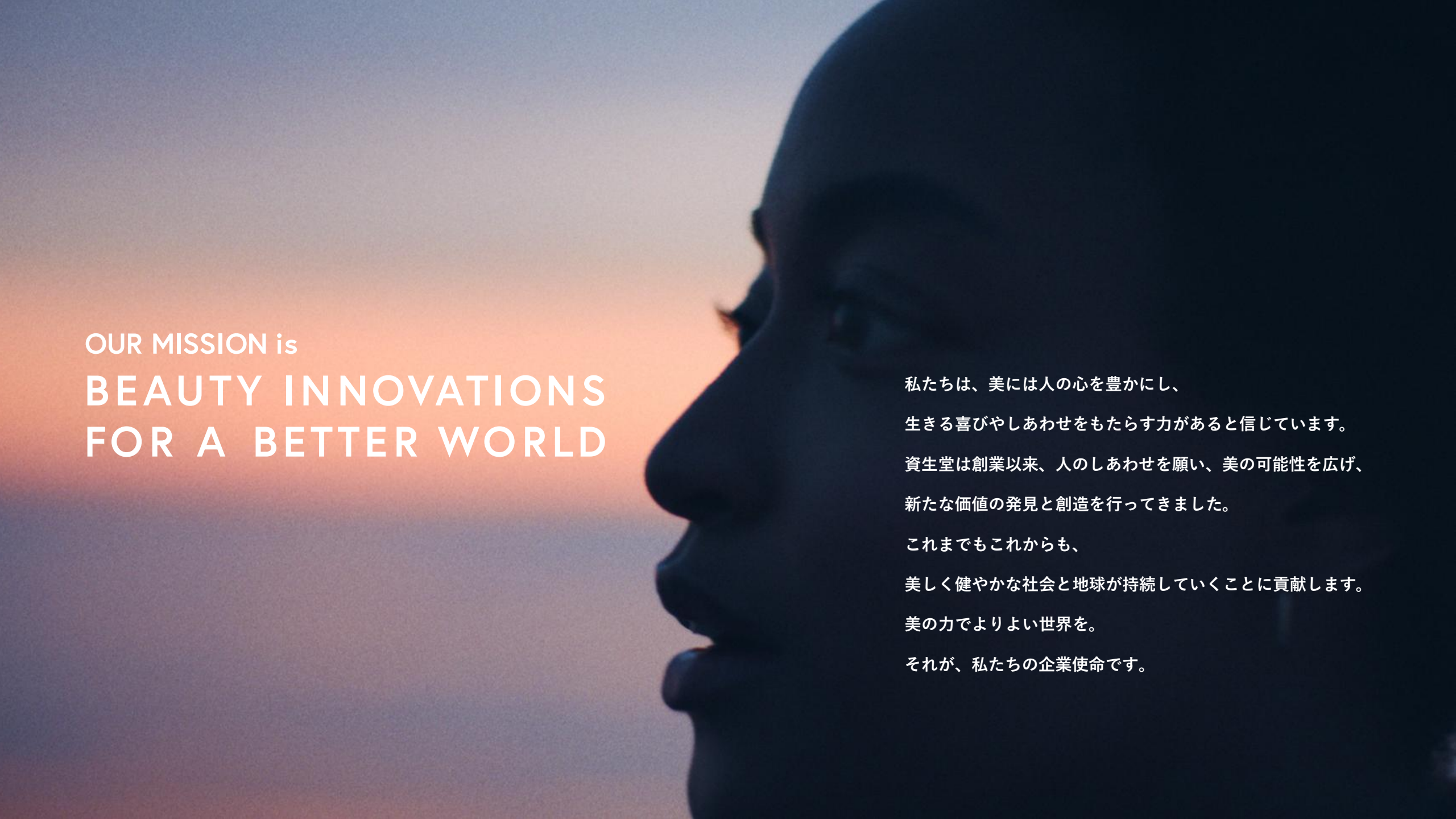
SHISEIDO

統合レポート 2024

2024年12月期

OUR MISSION is
BEAUTY INNOVATIONS
FOR A BETTER WORLD



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。

企業理念

THE SHISEIDO PHILOSOPHY

私たちは100年先も輝きつづけ、
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

目次

3 企業理念
4 目次
5 本レポートについて
6 写真で見る資生堂の2024年

メインビジュアルコンセプト
～PRESENCE～

初代社長、福原信三の言葉「商品をしてすべてを語らしめよ」。一つひとつの商品を対話するように見つめ、美しい点を見つけ、8つが合わさったときに1つの美しさとなるように表現しました。私たちの大切な化粧品が、これからも人々の生活の中に美しいたたずまいで存在し続けるようにと想いを込めて。

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。

トップメッセージ

9 CEOメッセージ

資生堂の価値創造

15 現在の資生堂
16 価値創造の歩み
17 価値創造プロセス
18 経営資源
20 価値創造ドライバー
20 ブランド
21 イノベーション
22 人

中長期戦略

24 財務戦略　CFOメッセージ
29 これまでの経営計画
30 SHIFT 2025 and Beyond
30 目指す姿と戦略策定の背景
31 アクションプラン 2025-2026
31 概要
32 1 ブランドポートフォリオ改革
35 2 地域戦略
39 3 コスト構造改革
40 ブランドトップメッセージ
45 ビューティーイノベーション戦略
CM&IOメッセージ
49 人事戦略　CPOメッセージ
52 2024年実績と地域概況

サステナビリティ

60 サステナビリティマネジメント
62 戦略アクションと中期目標
63 主な取り組み
63 社会（CDE&IOメッセージ）
65 環境

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強化と実効性
75 指名・報酬・監査委員会の取り組み
76 サクセッション
77 役員報酬
78 リスクマネジメント

SHISEIDO　データ

81 11カ年財務サマリー
83 5カ年プレ財務サマリー
84 ブランド一覧
85 株主・投資家との対話
86 外部評価
87 会社情報・株式情報

本レポートについて

発行にあたって

投資家の皆さまからのフィードバックをもとに構築

資生堂は近年、激しい外部環境変化に直面し、厳しい業績が続いています。2023年から開始した中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」では、ブランド、イノベーション、人への集中投資と、抜本的な構造改革を通じ、成長軌道への回帰を目指しています。2025年からは、変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造を確立するために、「アクションプラン 2025-2026」をスタートさせています。

こうした状況下、本レポートの制作にあたっては、資本市場の疑問・懸念に応え、改革と施策実行の実態を共有することが重要と考え、投資家の皆さまとの対話・フィードバックのもと企画を設計しています。具体的には、新経営体制となったCEOおよびCFOのメッセージ充実をはじめ、各ブランドの取り組みや、イノベーション戦略、人事戦略を責任者の声とともに紹介しています。また、ブランドや地域のポートフォリオ戦略や投資配分、財務ガバナンスの強化についても、できるだけ丁寧かつ端的な説明となるよう努めました。

閲読後には、ぜひご感想をいただけますと幸いです。

統合レポートアンケート

CEO、CFO、IR部
統合レポート制作チーム

編集方針

対象期間	当財務報告期間である「2024年1月～12月」 最新情報を提供する重要性を鑑み、組織体制や施策などについては一部2025年の情報も含みます。
対象組織	株式会社資生堂および連結子会社
参考ガイドライン	IFRS財団の「統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に、資生堂の価値創造に関連した報告に取り組んでいます。
発行年月	2025年4月

情報開示の体系

プレ財務 ⟷ 財務

報告書	統合レポート	
	サステナビリティレポート	
	コーポレートガバナンス報告書	
	有価証券報告書	
説明会	イノベーションカンファレンス	決算説明会
	個人投資家向け説明会	
	IRイベント	
企業情報サイト	イノベーション	IRライブラリ
	コーポレートガバナンス	株式・社債情報
	サステナビリティ	

ディスクレーマー（免責事項）

財務情報については、当社企業情報サイトの投資家情報に掲載されている「有価証券報告書」をご覧ください。

本レポートの記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測にはリスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは記載の予測とは異なる可能性があります。

写真で見る資生堂の2024年

1 新経営体制始動

2025年より、代表執行役 社長 CEOの藤原憲太郎、代表執行役 廣藤綾子の新経営体制をスタート。持続的な成長実現と収益性改善に向け、全社をあげて改革に取り組む。

2 厳しい業績

中国・トラベルリテール・米州事業で苦戦。日本の大幅増益と全社をあげたコストマネジメントにより、第3四半期決算公表時に下方修正したコア営業利益見通しは達成。

3 アクションプラン 2025-2026

変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造の構築に向け、2カ年で取り組むアクションプランを対外発表。社員向け説明会も実施。

4 日本事業の構造改革による収益性の改善

「持続的な成長」「稼げる基盤構築」「人財変革」を柱とする経営改革プラン「ミライシフト NIPPON 2025」を発表。構造改革を着実に推進し、2年連続の約10%成長※と、大幅増益を実現。

※ 事業譲渡影響を除く

写真で見る資生堂の2024年

5 ファンデ美容液の大ヒット

逆転発想から生まれた「彩る美容液」のコンセプトのもと、ファンデ美容液という新たな市場を確立。新価値創造マーケティングにより売上の再活性化や新規・若年層のお客さまを開拓。

6 「クレ・ド・ポー ボーテ」好調継続

ブランドを代表する美容液「ル・セラム」をリニューアル。サイエンスとラグジュアリーの融合により、グローバルで前年比3%成長、日本事業では20%台前半の高成長。

7 「NARS」ブランド生誕30周年

創設者フランソワ・ナーズによる大胆なメッセージ性、芸術性の高さと革新性という優位性に加え、当社のスキンビューティー戦略を体現した商品が成長をけん引し、グローバルで強いブランド価値を確立。

8 「エリクシール」の高成長

先進のサイエンスを集結した新商品「倍速美容液」の発売やヒーロー商品のけん引により、グローバルで前年比8%、日本事業で10%台後半の高成長。日本のスキンケア市場売上No.1※を18年連続で更新。

9 「Dr. Dennis Gross Skincare」の買収

皮膚科医から誕生した米国のプレステージスキンケアブランドを買収。当社のホワイトスペースであるダーマ・メディカルビューティー領域を補完。

※インテージ SRI・SRI+ スキンケア市場 メインシリーズ ランキング 2007年1月～2024年12月 推計販売金額

5

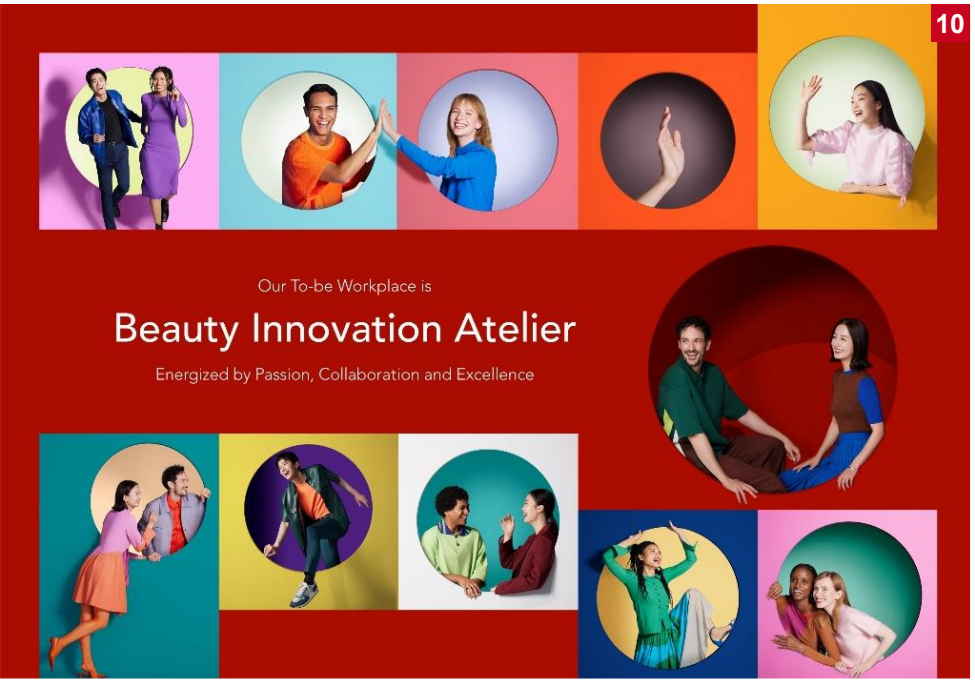
8

9

6

7

写真で見る資生堂の2024年



10 人と組織文化に対する取り組みが本格始動

理想的な価値創造の場としての職場・組織文化の姿を「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、グローバル全社員と共有。

11 IFSCC※で28回目の最優秀賞を受賞

シミ特有の細胞老化現象に着目し、なぜシミは定着してしまうのかを解明、薬剤のソリューションとともに研究成果を発表。口頭発表基礎部門で最優秀賞を受賞。

12 グローバルにおける女子教育と経済的支援

ユニセフとパートナーシップを締結している「クレ・ド・ポー ボーテ」は教育を通じて少女たちのエンパワーメントを支援。パートナーシップの効果を実際に体感するため、重点支援国の一つであるバングラデシュを訪問。

13 ISO45001取得完了

資生堂グループの安全行動指針である「資生堂ビジョン・ゼロ宣言（安全宣言）」に基づく労働災害ゼロの実現に向け、グローバル全11生産拠点にてISO45001認証の取得が完了。

※ 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）

CEOメッセージ

「アクションプラン 2025-2026」では
レジリエントな事業構造の確立に向け、構造改革を完遂します。
そして、自分たちの信じる価値を世に問い続けながら、持続的成長を遂げる体制へと進化します。
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、事業を通じて「美」の力で人々の心と社会を豊かにすべく、挑戦を続けます。

取締役　代表執行役　社長 CEO
藤原 憲太郎

CEO MESSAGE

CEOメッセージ

今だからこそ価値を見つめ直す

「美とは何か？」「あなたにとっての資生堂とは？」

2025年1月にCEOに就任し、私は全社員にこう問いかけました。

2023年1月に社長 COOに就任して以来、この2年間さまざまな市場環境変化に直面してきましたが、それ以上に、会社内部に、変化に対応しきれないという本質的課題があったと認識しています。しかし資生堂は150年以上の歴史のなかで、幾度となく外部環境変化を乗り越えてきました。厳しい状況の今だからこそ、改めて企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」のもと、私たちの本業であるビューティービジネスを通じて、社会にどう貢献できるのかという点に立ち返り、価値創造の在り方を追求し、社員と共有したいと考えました。

私が大切にしたい資生堂の提供価値は、人々の心を動かし、人生を豊かにすることです。美しいものに触れたとき、人は心がうるおい、他者や自然環境などにも優しくなれます。そして、化粧の「美」は日常に根差しており、毎日の生活を前向きにする力を持っています。私たちは、心の豊かさにまで通じる「美」の可能性を信じ、高付加価値の商品やサービスの提供を通じて、社会価値・経済価値の創出に取り組んでまいります。AIの進展などにより、模倣も容易になる中で、高い付加価値を生むためには、自分たちのコアバリューを磨き抜いた資生堂ならではの価値創造の確立が必要です。

肌、身体、心のつながりまでを含めた資生堂独自の知見・技術と、これまでに培ってきた感性や文化を融合しながら、唯一無二の価値を創出し、人の人生、そして社会に大きな価値を届けていきます。

（価値創造プロセス）

事業を通じた社会価値の創出に向けて

資生堂は2030年に向け、こうした価値提供を通じ、「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」を目指すと標榜しています。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。

資生堂は「PEOPLE FIRST」という考えのもと、企業価値を成長させるすべての源である社員（人財）の育成や、多様な人財が活躍できる環境づくりに注力してきました。人の可能性を解放し、変革を成し遂げるための鍵となるのがダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）です。不透明な経営環境において価値を生み出し続けるには、あらゆる多様性を理解し、異なる価値観やアイデアを尊重し合いながら多様な人が活躍することが重要です。同時に、DE&Iを強みとする資生堂は、自社のみならず、日本社会の多様性実現をリードする責務があると捉えており、DE&Iと企業価値の関係を研究する「資生堂DE&Iラボ」の活動をはじめ、社内における知見を社会にも広く伝えていきながら、日本社会の変革を先導していきます。

さらに、サステナブルな社会の実現においても業界をけん引していく所存です。資生堂の文化や技術を活かすことで、消費者の行動変化のきっかけを生みたいと考えています。例えば、サンケアにおけるサンデュアルケア技術は、紫外線をカットするだけでなく、太陽の光を美容効果のある光に変換する画期的な技術であり、環境共生の考え方を広げていきます。また、JFA※1とパートナーシップを結び、アジアの子どもたち向けのサンケア教育を行っています。子どもの心身の成長にとって、日光を浴びることの意義を理解してもらうことも、間接的に資生堂が貢献できることだと考えています。

（CM＆IOメッセージ）（CPOメッセージ）
（サステナビリティ）

持続的な成長に向けて、本質的な課題に目を向ける

ありたい社会の実現に向け、持続的な成長を確かなものとするためには、足元の厳しい事業環境を直視し、本質的な課題に対処する必要があります。不安定な市場環境下で構造改革を続けておりますが、2024年のコア営業利益は2期

※1 公益財団法人日本サッカー協会

CEOメッセージ

連続の減益となり、当期利益は赤字。フリーキャッシュフローもマイナスとなり、減配という判断をせざるを得ませんでした。コロナ禍以降の環境変化が業績悪化の直接的な要因ですが、環境変化に対応できない事業・組織であったことが本質的な課題です。

事業構造の面では、売上・利益ともにバランスの取れた地域構成の構築が重要です。2023年からの2年は中国とトラベルリテール事業の苦戦が全社業績の悪化を招いていますが、これは、成長性・収益性ともに、中国人需要を軸としたこの2事業の割合が大きいポートフォリオとなっていたこと、また、それ以外の地域における稼ぐ力の低さがその要因です。

収益構造の面では、固定費の大きさが問題です。売上が低下すると利益を圧迫するコスト構造は、今後も変化し続ける環境下において、喫緊に解決すべき事項です。

今後の計画立案においては、市場成長・売上拡大前提の戦略ではなく、市場や販売状況に応じて、迅速に活動計画を見直し、常に利益が確保できる体制に移行してまいります。

（CFOメッセージ）

2024年は改革の成果が顕在化

一方で、こうした本質的課題に取り組んだ日本事業の構造改革はしっかりと成果を上げています。2024年からは、私も日本地域のCEOとしてより現場に入り込み、経営改革プラン「ミライシフトNIPPON 2025」を進めてきました。2024年は選択と集中により、注力ブランド・ヒーロー商品が力強く成長、全体をけん引し約10%の成長を実現しました。また、ミックス改善による粗利改善も実現したほか、拠点等の最適化や間接費の削減、約1,500人の早期退職支援プランといった、構造改革アクションを確実に実行した結果、前年比で250億円超の大幅増益を果たし、コア営業利益率が約10%まで回復しました。

成功要因は「経営資源の集中」です。これは、やめることの決定と同義です。プロセスも組織もシンプルになり、現場の活動の優先順位が明快化し、各社員のアクションが効果的・効率的に利益の拡大へと直結する事業となりました。また、コミュニケーションにおいては、社員と健全な危機感を共有することを大切にしました。社員たち自身が、現状の仕組みや体制を変革することに勇気を持てたので、改革のエネルギーが生まれたのだと思います。

また、中国事業についても、不採算店舗の閉鎖や人財配置の適正化など、事業体制の再構築を続けてきており、2024年は厳しい環境による減収の中でも増益するなど、外的要因に左右されない収益基盤へと移行しつつあります。

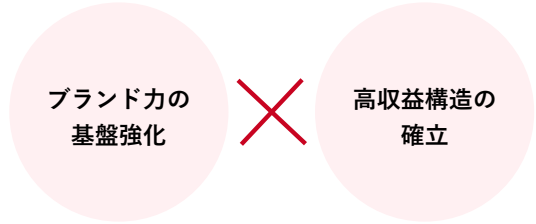
「アクションプラン 2025-2026」をやり遂げる

こうした現状認識のもと、構造改革を完遂する「アクションプラン 2025-2026」を策定しました。変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造を、何としてもこの2年間で確立します。ブランドと収益構造における以下の2つを戦略の柱とし、その推進に向けて財務やオペレーション面などの事業マネジメントの高度化を推進します。

（アクションプラン 2025-2026）

「アクションプラン 2025-2026」の狙い

変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造へ



CEOメッセージ

ブランド力の基盤強化：

生活者と資生堂の接点であるブランドへの強い支持こそ、強靭な事業基盤の鍵です。資生堂の独自性や研究開発力の価値を最大化させられるコア3、ネクスト5として定めた注力ブランドに、あらゆる知見・技術・アイデアを集中的に落とし込んでいきます。資生堂は、IFSCC※2での最多受賞歴などが示すように、世界に誇る研究知見や高い研究技術力を有しています。2021年から着手したブランドイノベーション改革では、骨太領域への選択と集中を進め、研究成果を機動的にブランド・商品に導入できる構造へと進化しており、これが最近のヒーロー商品創出に直結しています。2025年も先進技術を搭載した新商品の発売を予定しており、今後も骨太領域への資源投下を推し進めます。また、ブランドの育成では、研究開発はもとより、ブランドの背景にある文化を重視します。デジタル社会ではブランドの理解よりも商品の話題性が先行するケースが増えていますが、インパクトを与える強い商品を生むだけでなく、研究・技術の価値をブランドの哲学やストーリーにつなげることで、ブランド価値や愛用者基盤を拡大していきます。例えば、2024年に大ヒットした「ファンデ美容液」。使用効果と「彩る美容液」というコンセプトに共感いただき、愛用者になっていただく方が増え、新市場の創造に成功しました。

マーケティング投資については、2024年のベースから2025～2026年累積※3で300億円の追加投資を行います。その実行に際しては、地域ごとのボトムアップアプローチが強かったこれまでの在り方から、トップダウンによるグローバルでのブランド戦略最適化のためのイニシアチブを強化し、経営資源の集中を大胆に実践します。また、ブランドが生活者に近づき、多様化に対応するため、他地域に先駆けて中国事業にてブランドサテライトオフィスを設置しました。今後は、グローバル共通の強化ラインと、現地ニーズにあわせた商品の優先順位を機動的に設定し、多層化したマーケティングを進めていきます。

ブランドマネジメントの仕組みについても進化を図ります。注力ブランドトップで構成されるコミッティを立ち上げ、より全社視点でブランドポートフォリオの最適化を図るとともに、ブランド共通指標によるモニタリング、リスクと機会の迅速な精査、機動的な投資配分を行う仕組みを構築し、ブランド横断での戦略最適化・投資対効果の最大化を推進しています。

高収益構造の確立：

無駄のない強靭なP/L構造をつくり上げ、ブランドの成長が利益に直結する仕組みを確立します。そのためには、全

2025年発売予定の最先端研究成果・技術を搭載した新商品の事例

※2 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）
※3 (2025年対2024年の増加分)×2 + (2026年対2025年の増加分)

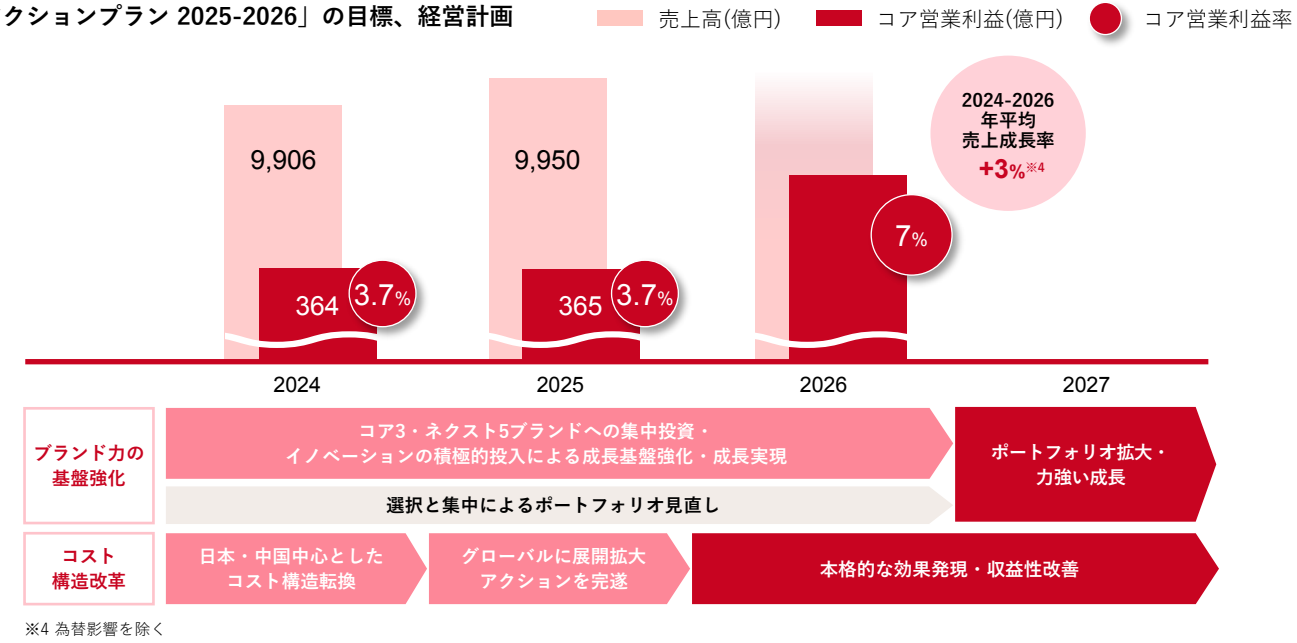
CEOメッセージ

地域の収益性改善が不可欠であり、日本・中国を主とした2024～2025年のコスト削減計画（400億円超）をグローバルに広げ、2026年には米州やグローバル本社を中心に250億円超のコスト削減効果実現を図ります。日本・中国で得たコスト削減の知見と成果は、他の地域でも大いに活用できます。抜本的な構造改革を、従来のプロセス、仕組みを見直す良い機会と捉え、コスト構造改革の完遂がアクションプラン成功の必須条件との考えのもと、全社でスピードをあげて実行していきます。

経営計画：

以上の取り組みを通じ、2026年はコア営業利益率7%を目指します。この2年で、コロナ禍以降最高水準の収益率まで引き上げ、ブランドに再投資可能な収益構造としていきます。売上高については、2年間の年平均成長率3%を見込みます。また、B/Sの観点からもアセットライト化を推進し、資本効率の改善を図ります。2026年目標はROIC5%、ROE7%と改善の途上となりますが、確実に超えるべきマイルストーンと位置付けています。

「アクションプラン 2025-2026」の目標、経営計画



※4 為替影響を除く

このアクションプランの実行にあたっては、迅速な行動力が重要になります。キーワードは「ACT and DELIVER」です。そして、2027年からは大きく成長に舵を切り、より力強い成長の実現を目指します。収益性目標についても、できるだけ早期にコア営業利益率2桁を達成し、グローバルの競合と戦える水準に引き上げていきたいと考えています。

面白いと思ったことを世に問う

私が資生堂に入社した当時の職場は非常に自由で、先輩たちが「もっとこうしたらお客さまが喜ぶのでは？」「こんなことしたら面白いのでは？」と、前向きな会話が飛び交い、斬新な施策を仕掛け続けていました。

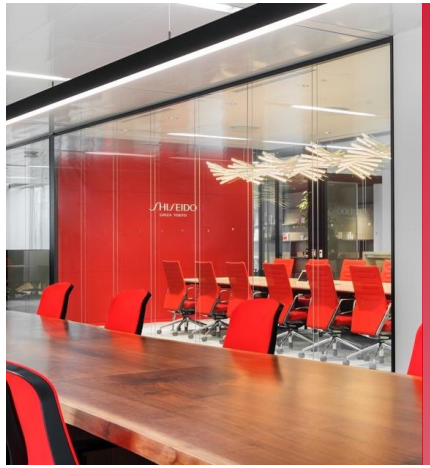
私は、資生堂が持っている、「自分たちが面白いと思うことを世に問うてみたい」という意志を大事にしたいと思います。美しく感じるものを素直に美しいと言い、面白いと思ったことを世に問い続けることで、社会を豊かにしていきたいと考えています。

私自身がCEOとしてしっかりとリーダーシップを発揮しながら、2025～2026年の2カ年で集中的な改革を行い、急ピッチで成長を可能とする基盤を確立しながら、資生堂は、もっと伸びやかに、しなやかに、確たる意志をもって挑戦を続け、美の力で人々の心と社会を豊かにしてまいります。

Value Creation

資生堂の価値創造

現在の資生堂



会社概要

創業

1872年

日本・アジア発のビューティー企業 売上順位※1

No.1

世界のビューティー企業 売上順位※1

No.8

人材

従業員数※2

3.3万人

女性管理職比率※3

59.5%

日本 41.1%
海外 72.1%

2024年実績

売上高

9,906億円
（実質前年比※4 △1%）

ROIC

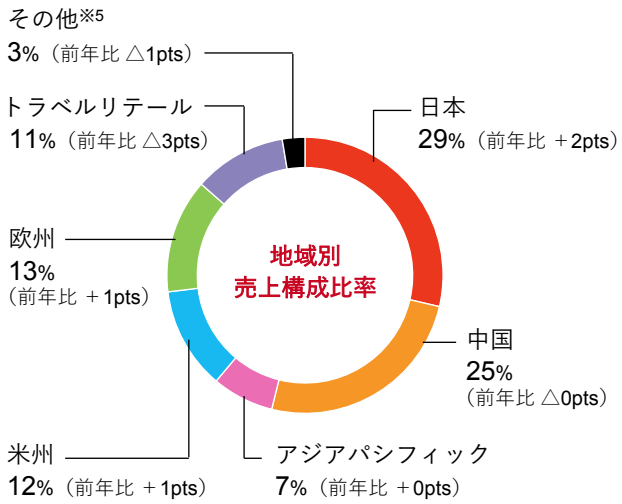
0.6%

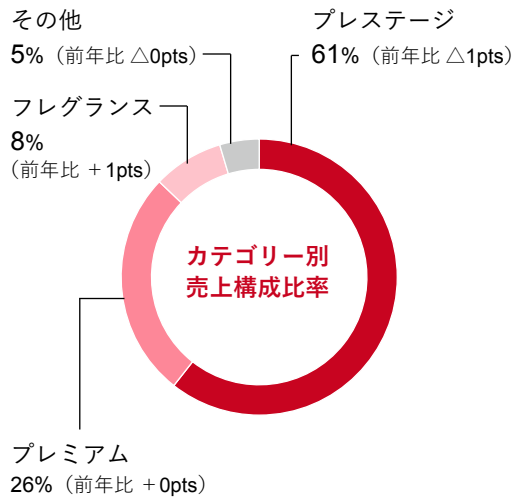
コア営業利益／率

364億円／3.7%
（前年比 △9%、△0pts）

ROE

△1.7%
（前年比 △5pts）





※1 出典：WWD Beauty Inc's The 2023 Top 100 Beauty Companies
※2 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
※3 国内は2025年1月1日時点、海外は2024年12月末時点
※4 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く
※5 本社機能部門、㈱イプサ、生産事業、飲食業およびヘルスケア事業（美容食品の販売）等を含む

価値創造の歩み

資生堂の価値創造において、「ブランド」「イノベーション」「人」を特に重要な経営資源としており、今後の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

- 1872 東京・銀座に日本初の民間洋風調剤薬局として創業
- 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液「オイデルミン」発売
- 1982 「クレ・ド・ポー ボーテ」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

- 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

2015～ 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

経営資源

サイエンス・技術
知的資本

人・組織文化
人的資本

ブランド価値
知的資本

生産拠点・体制
製造資本

バリューチェーン・エンゲージメント
社会関係資本

原材料・エネルギー
自然資本

財務資本

OUR DNA
OUR PRINCIPLES
HERITAGE

企業理念

ブランド

イノベーション

人

価値創造ドライバー
ブランド価値の向上

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向性を示しています。

	重要なテーマ	関連指標※1	課題	資源投下の方向性
ブランド価値（知的資本）	ブランド基盤	● 売上規模1,000億円を超えるブランド数　：**3**（コア3） ● コア3・ネクスト5ブランドの売上構成比：**70%超** ● 日本売上　：**No.1**「エリクシール」※2「アネッサ」※3	● ブランド育成の加速 ● 既存ブランドの価値向上 ● CRM強化、お客さま情報・タッチポイントの統合	● コア3・ネクスト5ブランドへの集中 ● 愛用者基盤の拡大 ● 地域ニーズの取り込み ● 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 ➔ ブランドトップメッセージ
	お客さまインサイト	● ブランド旗艦サイト数　：**150** ● 生活者プロファイルの保有蓄積		
サイエンス・技術（知的資本）	グローバル研究開発体制	● 研究開発拠点　：**6** ● 研究員数※4　：**約1,200人**	● 新領域への挑戦 ● GIC・RIC※7・ブランド間の連携	● スキンビューティー領域の研究開発 ● インナービューティー領域の研究開発 ● マルチハブ体制の構築と推進 ➔ ビューティーイノベーション戦略
	化粧品領域の盤石化・将来の成長基盤の創出	● IFSCC※5大会での受賞数※6　：**32回** ● 研究開発費売上比率　：**2.7%**		
	オープンイノベーション	● 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		
人・組織文化（人的資本）	多様なプロフェッショナル	● 従業員　：**3.3万人** ● 従業員の国籍　：**約100カ国・地域** ● 女性管理職比率　：**59.5%**※8（日本41.1%、海外72.1%）	● 美の感性を磨き、強い意志と情熱で未来を創造する社員で会社を埋め尽くすこと	● 組織文化の開発 ● 未来を創造する変革リーダーの採用と育成 ➔ 人事戦略
	採用・育成基盤	● デジタルアカデミー受講者数　：**約10,600人**（全社員の32%）		
	社員エンゲージメント	● 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：**68%**		

※1　2024年12月末時点または2024年実績
※2　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2024年1月～12月 推計販売金額
※3　インテージSRI+　サンケア（ミルクタイプ）市場 金額シェア　期間2024年1月～12月
※4　研究スタッフ含む
※5　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　2024年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数
※7　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
※8　国内は2025年1月1日時点、海外は2024年12月末時点

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
生産拠点・体制 （製造資本） 	最高水準の資生堂品質	● 社告を伴う消費者・流通からの製品回収（リコール）：**0件**	● 品質・安全・サステナビリティのグローバル体制構築 ● 需給予測精度向上 ● 生産性向上 ● リードタイム短縮	● オペレーションのDX化による生産性向上 ● 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 ● グローバル物流・生産体制の最適化 サプライネットワーク
	機動的で柔軟な製品供給・生産効率化	● 原価率：24.0%（実質**23.4%**※2） ● 在庫回転率※3：**6.4**		
	グローバル生産体制	● 生産拠点：**11**		
バリューチェーン・エンゲージメント （社会関係資本） 	お客さまエンゲージメント	● 美の力による自己効力感の醸成 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48,440人**	● 顧客価値を共創する循環型モデルの構築 ● サステナブルで責任ある原材料の調達	● 課題解決に関連する他企業、各種機関・団体との連携強化 主な取り組み　社会
	サプライヤーエンゲージメント	● 1次サプライヤーアセスメント比率※4：**100%** ● 戦略サプライヤーアセスメント比率：**100%**		
原材料・エネルギー （自然資本） 	エネルギー・CO_2	● CO_2排出量削減: SBTi, Scope 1・2※5：2025年中に開示予定 ● CO_2排出量削減: SBTi, Scope 3※6：2025年中に開示予定	● 環境負荷削減（CO_2、水、廃棄物） ● 使い捨てプラスチック量削減	● 環境負荷軽減のための設備強化 ● 環境配慮処方・パッケージ開発 サステナビリティ
	使用資源（水、廃棄物管理）	● 水消費量削減※7：**46%**（2023年実績※8）		
	使用資源（原材料）	● サステナブルな容器への切り替え※9：**69%**（2023年実績※8） ● サステナブルなパーム油への切り替え※10：**51%**（2023年実績※8） ● サステナブルな紙への切り替え※11：**100%**（2023年実績※8）		
財務資本 	収益構造	● コア営業利益率：**3.7%** ● プレステージ売上構成比：**61%** ● EBITDAマージン：**9.0%**	● 資本効率の向上 ● キャッシュカルチャーの浸透 ● 財務ガバナンスの強化	● 注力領域への積極投資 ● 構造改革の完遂 財務戦略
	資本効率	● ROIC※12：**0.6%** ● ROE：**△1.7%**		

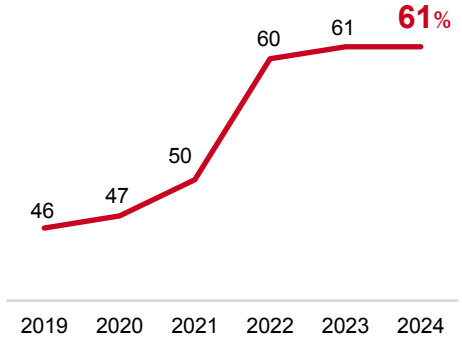
※1　2024年12月末時点または2024年実績
※2　為替影響および事業譲渡影響を除く
※3　売上高÷棚卸資産(期首・期末平均)
※4　スコープ：全リージョン・重要1次サプライヤー
※5　資生堂全事業所（対2019年）。2026年までにカーボンニュートラル達成（資生堂全事業所、オフセット含む）の目標を含む
※6　資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体、経済原単位（対2019年）
※7　資生堂全事業所、経済原単位（対2014年）
※8　2024年実績は2025年中に開示予定
※9　プラスチック製容器について
※10　RSPOの物理的なサプライチェーンモデルによる認証（アイデンティティ・プリザーブド、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
※11　製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース
※12　営業利益×(1-税率)÷(有利子負債(リース負債を含む期首・期末平均)＋親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均))

価値創造ドライバー

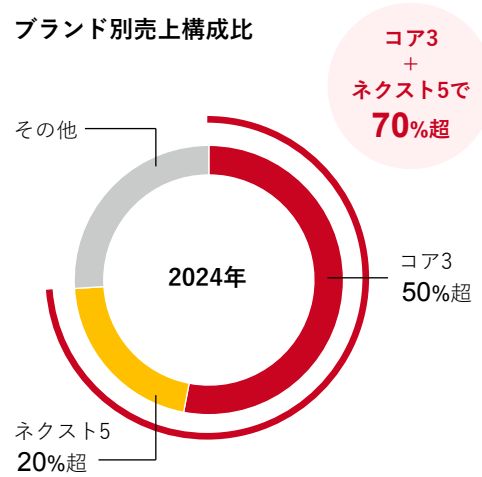
ブランド

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ビューティー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。

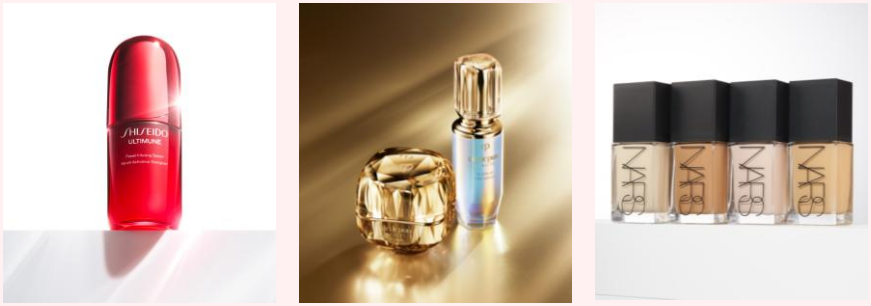
プレステージ売上構成比推移※



ブランド別売上構成比



コア3ブランド



ネクスト5ブランド

※ 2022年以降は事業譲渡影響を除く

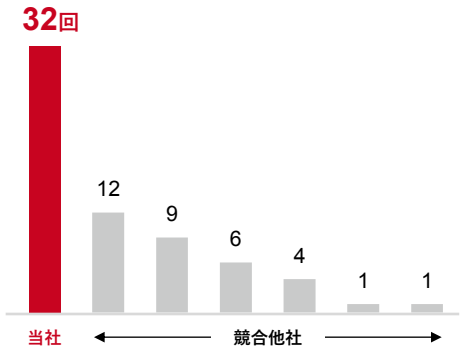
価値創造ドライバー

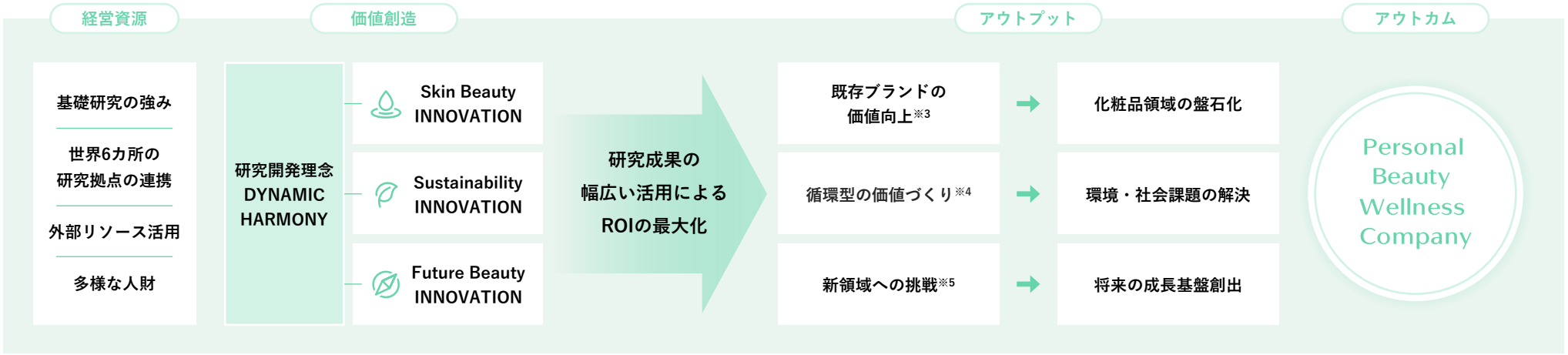
ビューティーイノベーション戦略

イノベーション

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大会での受賞数
国内／海外他社比較※2





※1 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 2024年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数
※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 サステナブルな原材料調達、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）

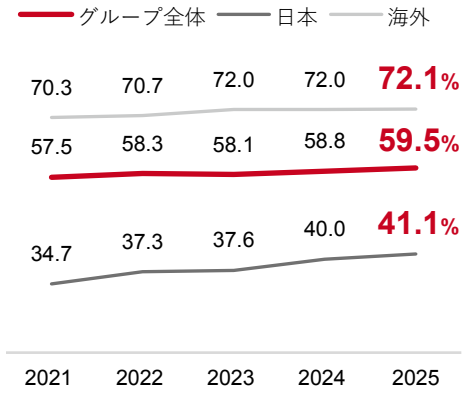
価値創造ドライバー

人事戦略

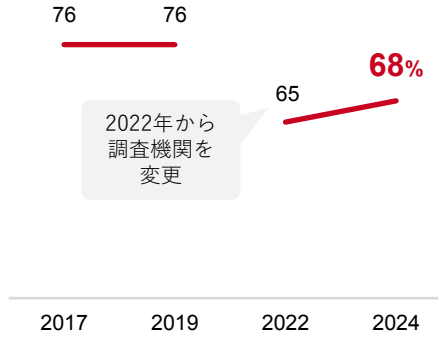
人

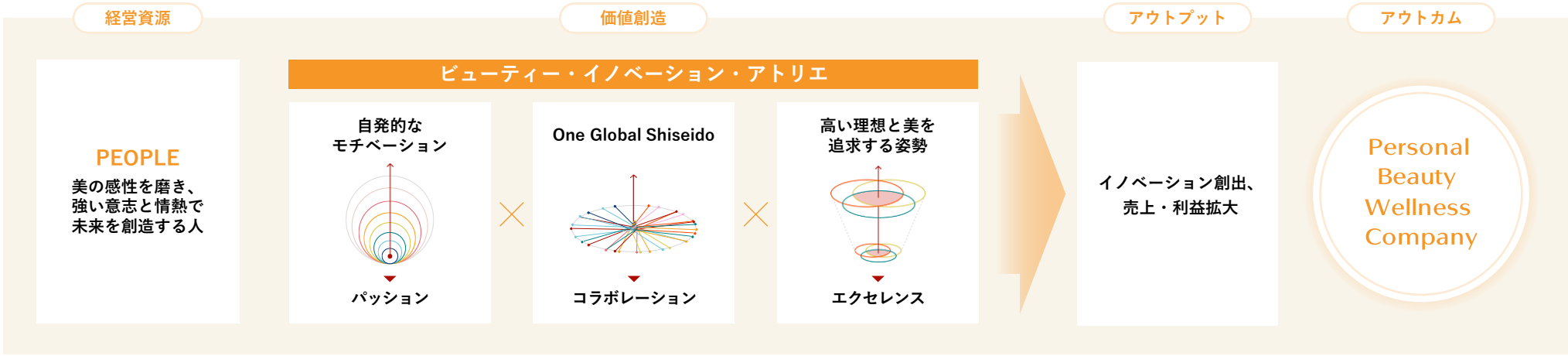
資生堂は「PEOPLE FIRST」の考えのもと、創業以来、「人」を価値創造の源泉であり、当社の最大の資産と捉えてきました。ビューティーイノベーションを最大化するために、人と組織文化に対する取り組みや投資を継続しています。企業使命の実現に向けて、150年を超える歴史の中で受け継いできた美の感性※1と人格の涵養を軸に据えながら、経営戦略を実行するための変革に対する強固な意志と情熱に溢れる人を確保・強化するとともに、多様な人の知と能力を集結させ、イノベーションを連続的に起こす組織文化の構築に力を入れています。

女性管理職比率※2



グローバルエンゲージメント調査 肯定的回答率※3





※1 見た目の美しさではなく、音の「美」、おもてなしの「美」、エクセレンスの「美」など、さまざまな「美」の可能性
※2 国内は各年1月1日時点、海外は前年12月末時点
※3 隔年調査。2022年から調査機関を変更

Business Strategy

中長期戦略

財務戦略

CFOメッセージ

2025年は勝負の年です。

「アクションプラン 2025-2026」では実行力を徹底的に追求し、持続的な成長と企業価値向上を実現するレジリエントな事業体質確立に向け、財務から資生堂を強くしていきます。

取締役　代表執行役
チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）
チーフ DE&I オフィサー

廣藤 綾子

CFO MESSAGE

取締役／CFO就任にあたって

2024年7月にCFO、2025年3月に取締役に就任した廣藤です。私は、証券会社勤務を経て2005年に資生堂に入社し、経営企画部での仕事を皮切りに、インドネシア現地法人の社長、戦略財務部長、IR部長などを歴任してきました。
今の資生堂は、業績・株価ともに厳しい局面にあります。私のミッションは「財務の力で資生堂を強くすること」です。多様なステークホルダーと対話を重ねながら、経営の変革を推進し、資生堂の未来を創ることに全力を尽くします。
特に、株主・投資家の皆さまとの対話を重視しています。客観的かつ建設的なご意見は、経営の重要な判断材料となり、また時には叱咤激励を受けることで大きな気付きや勇気を得ることもあります。今後も対話を通じた相互理解を深め、中長期的な株主価値向上に取り組んでいきます。

近年の資生堂の業績が示す本質的な課題

2024年業績は、中国・トラベルリテール・米州事業が苦戦する中、11月に修正したコア営業利益目標は達成しましたが、構造改革費用やセラーノートに対する引当金※1の計上により、最終利益は赤字。「Dr. Dennis Gross Skincare」

※1　2021年の「bareMinerals」等3ブランドとその関連資産の譲渡に際し、譲渡額の半額をセラーノート（デットファイナンスの一種）により繰延決済することとしていましたが、ここには劣後条項を含んでおり、現状を踏まえた会計監査人との協議を経て、当該セラーノートに対する引当金128億円を計上

財務戦略　CFOメッセージ

の買収に伴う支出も重なり、フリーキャッシュフローもマイナスとなりました。加えて、今後の環境を踏まえ、期末の1株当たり配当金を10円（年間配当40円）に減配する決断をしました。

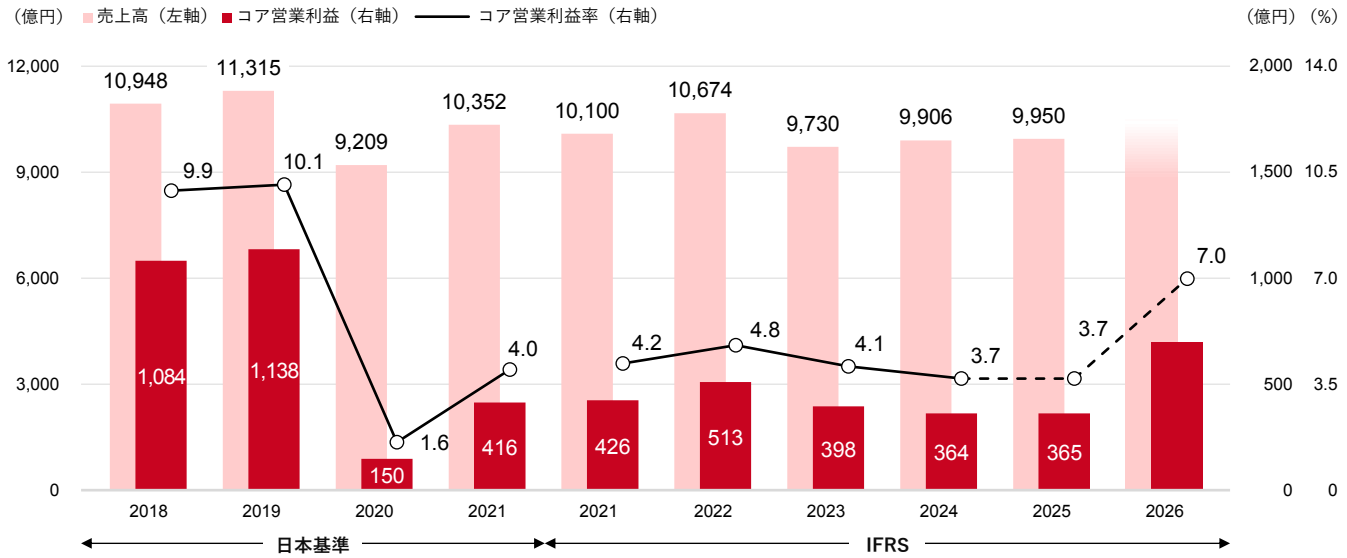
この数年、中期経営戦略目標の未達、収益性・資本効率の低下、株価の低迷が続いています。これを深刻に受け止め、掲げた施策を着実に実行し、業績回復を実績で証明し、資本市場からの信頼を早期に回復することが急務と考えています。

業績低迷の背景を振り返ると、コロナ禍（2020年～）、中国市場の鈍化（2023年～）といった外的要因が引き金となったものの、全社的な高固定費構造、米州・欧州・アジアパシフィック等の低収益な地域事業、中国とトラベルリテール事業への利益依存といった、資生堂の積年の課題が浮き彫りになりました。構造改革は進めていますが、そもそも、好調なときであっても課題を発見し、必要な改革を先手で実行できる経営体制こそが本来あるべき姿です。

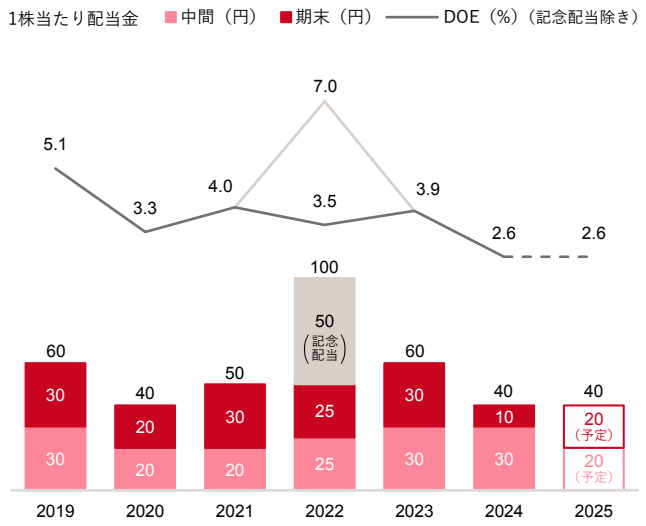
今直面している経営環境は、課題の本質に切り込み、資生堂の経営力を再構築する格好の機会です。これまでのような市場成長・売上拡大前提の戦略ではなく、財務ガバナンスの強化を通じて、構造改革を進めます。すなわち、①楽観的な売上成長前提の資産増幅からの脱却、②ブランド・地域最適化の明確化と戦略的投資の集中、③投資・リターンに対する財務規律の徹底、などです。これにより、どんな厳しい経営環境下でも、着実に利益成長を果たせるレジリエントな事業体質へと転換していきます。

また、2024年期末配当の減配は、中長期的な資本効率・

これまでの業績推移と「アクションプラン 2025-2026」の経営計画



配当金の推移



財務戦略　CFOメッセージ

株主価値向上を見据えた、財務ガバナンス重視の決断です。今資生堂が最優先で取り組むべきは、収益性改善や戦略的投資のグローバル展開、構造改革の完遂、ブランド価値の強化です。株主還元方針に定めたDOE2.5%以上を目安とした上で、キャッシュフローや財務規律を重視し、資本効率の向上を図ることが、中長期的な株主還元の拡充と、企業価値の最大化につながると判断しています。

必達を期する「アクションプラン 2025-2026」の経営目標

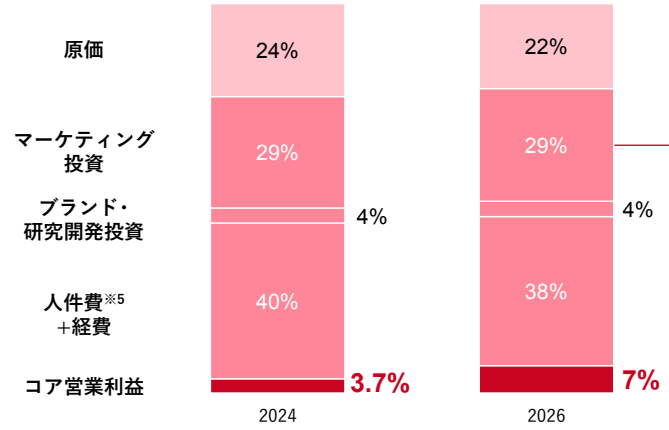
「アクションプラン 2025-2026」では、「ブランド力の基盤強化」と「高収益構造の確立」を2本の柱とし、これらを「事業マネジメントの高度化」によって支えていきます。投資戦略の鍵は、選択と集中の加速にあります。グローバルで強いブランドを育て、事業・収益の柱とすべく、2カ年累積※2で300億円のマーケティング投資を増加させ、規模と成長性を有する注力ブランド（コア3・ネクスト5）に集中投資します。その一方で、その他のブランドへの投資は縮小し、戦略的なブランドの撤退・縮小も視野に入れて検討を進めています。強靭な組織構造の構築に向け、メリハリのある人財投資を行い、イノベーションも競争力のある領域に集中させます。また、コスト構造改革については、2024～2025年で計画した日本・中国中心の400億円超のコスト削減に加え、2026年にはグローバル全体で固定費削減を強化し、250億円超のコスト削減効果を創出します。2026年に成果を確実に出すため、2025年内に施策を完遂し、スピード感をもって執行していきます。

2026年の収益構造は、2024年比で「原価率」「人件費・経費比率」をそれぞれ2ポイント低減し、継続的な再投資を可能にするコア営業利益率7%を目指します。売上高成長は楽観的な見通しを排除し、年平均3%程度と計画しています。同時に、財務ガバナンスを強化し、財務・資本戦略を変革することで、2026年にROIC5%、ROE7%を目指します。

2026年経営目標

	2024年	2026年
売上成長率※3	△1%（2023-2024年）	年平均 +3%（2024-2026年）
コア営業利益率	3.7%	7%
ROIC※4	0.6%	5%
ROE	△1.7%	7%

コスト構造計画（コア営業利益ベース構成比）



2025-2026年 マーケティング投資

- 2025-2026年 累積※2増加額 300億
- マーケティング投資総額に占めるコア3・ネクスト5ブランドへの配分 80%超

※2　(2025年対2024年の増加分)×2 + (2026年対2025年の増加分)
※3　2023-2024年成長率：為替影響および事業譲渡・買収影響を除く、2024-2026年 CAGR：為替影響を除く
※4　営業利益×(1-税率)÷(有利子負債(リース負債を含む期首・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　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含む

財務戦略　CFOメッセージ

このROIC目標はまだ加重平均資本コストを下回っており、満足のいく水準ではありませんが、まずはこの目標を通過点とし、次のステップとしてコア営業利益率およびROEともに2桁%の早期達成を目指します。

財務・資本戦略で掲げる4つのポイント

まずP/L面では、ブランド力強化を中核に「高い収益力と競争力を有する事業の構築」に取り組みます。また、投資ガバナンスの強化を進め、成長領域への積極投資（アクセル）と、適正な投資管理（ブレーキ）のバランスを最適化します。投資プロセスの透明性向上を目的に、投資類型ごとの評価基準を再定義・適用し、案件ごとのリスク・リターン評価を精緻化します。同時に、投資実行後のモニタリングも強化し、資源再配分・撤退の意思決定を機動的に行っていきます。そして、「B/S管理の強化、適切な財務レバレッジ」を推進します。工場・生産体制、不動産・オフィスの再検証などを通じたアセットライト化を進めるとともに、投資資金の低コスト・機動的調達を実現すべくA格付維持を図ります。また、「キャッシュ創出力の持続的な向上・株主価値の最大化」に向け、キャッシュカルチャーの全社への浸透とパフォーマンスマネジメントの刷新に取り組みます。これらの基盤となるのが、生産性・効率性の向上を目的とする「FOCUS※6」プロジェクトです。2025年下期のグローバル本格稼働を予定し、業務プロセスの改善と一体化しながら推進します。決して容易な取り組みではありませんが、安定稼働が資本効率向上に直結するため、全社をあげて推進します。

「資本コストの低減」については、ボラティリティの低い事業構造への転換を図るとともに、株主・投資家との対話を強化し、情報開示の透明性向上やサステナビリティ経営の高度化なども進めます。例えば、移転価格ポリシーによる内部取引価格の変動で地域業績の経年比較が困難であるとのご指摘を踏まえ、2025年5月の決算開示以降、各地域の収益性をより明確に把握できるよう開示方法を変更します。

これらの取り組みを通じ、財務戦略のKPIとして、キャッ

財務戦略基本方針

高い収益力と競争力を有する事業の構築	● 集中的な投資でコア領域の成長を強力にバックアップ ● 成長戦略に基づくリターン重視のメリハリのある投資
B/S管理の強化、適切な財務レバレッジ	● アセットライト（保有資産の適切な見直し）の推進 ● 機動的な資金調達を可能とするA格付の維持
キャッシュ創出力の持続的な向上・株主価値の最大化	● ROICツリーを意識したパフォーマンスマネジメント強化 ● 財務ガバナンスの強化 ● キャッシュカルチャーの浸透
資本コストの低減	● 情報開示の強化、透明性・予測可能性の向上 ● ESG経営の高度化

財務戦略KPI

		2024	2026
キャッシュ創出力の向上	EBITDA※7	896億円	1,300億円
	フリーキャッシュフロー	△353億円	500億円
健全な財務体質	Net D/EBITDA	1.3×	1.3×以下
投下資本回転率の向上	在庫回転率※8	6.4	7
	固定資産回転率	1.8	2

※6　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
※7　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
※8　売上高÷棚卸資産（期首・期末平均）

財務戦略　CFOメッセージ

シュ創出力（EBITDA・フリーキャッシュフロー）、財務健全性（Net D/EBITDA）、投下資本回転率（在庫回転率・固定資産回転率）を設定し、2026年目標の達成を目指します。

「実行力」にこだわる

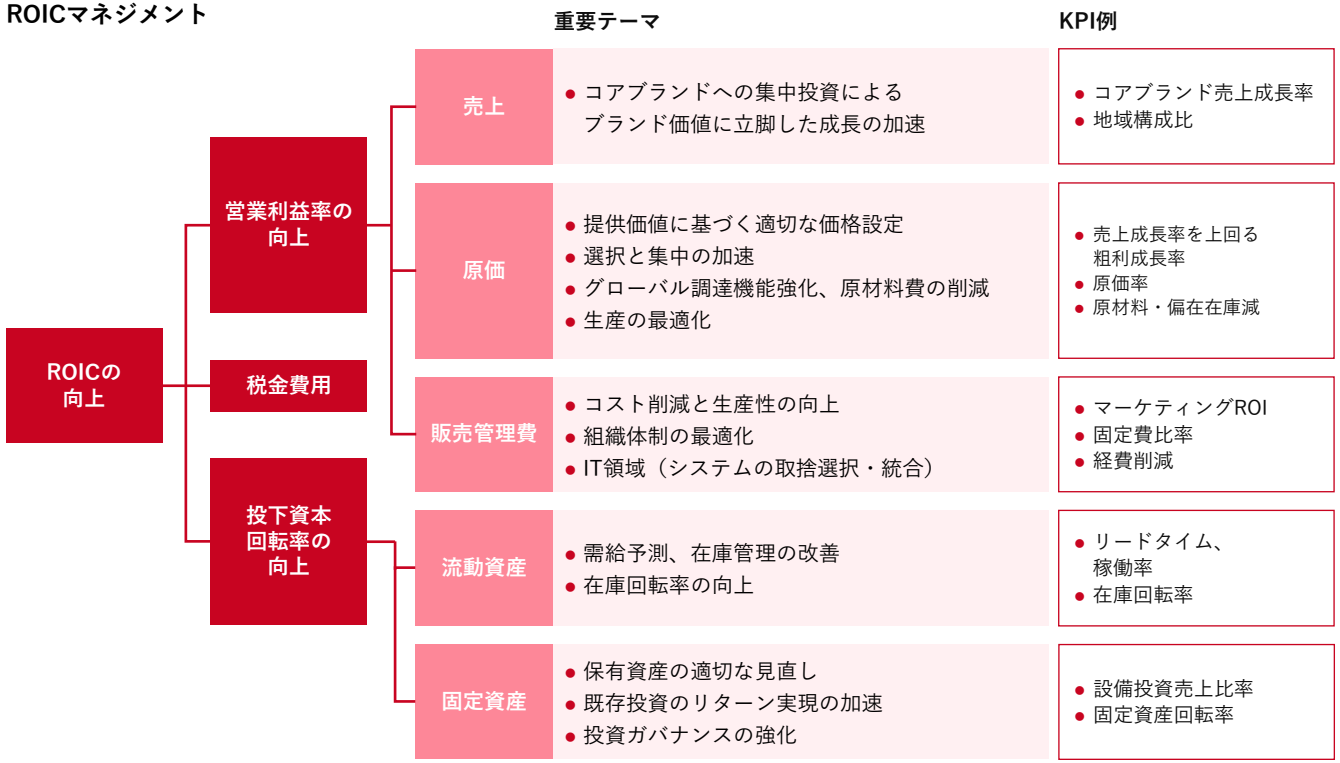
資生堂の時価総額や業績は大変深刻な状況にあります。しかし、私は当社の底力を信じています。2024年7月にCFOに着任し、さまざまな方と対話を重ねる中で、150年以上続いてきた資生堂という会社を、社会に価値を届け続ける、美しくしなやかで、そして強い会社として再び輝かせたいとの想いをより一層強くしています。

日本事業の急回復と、それを支える文化・マインドセットの変革を間近で見るにつけ、「資生堂は必ずこの危機を乗り越え、さらに強くなれる」と確信しています。資生堂が成長企業として再生するために、この2年は「実行力」を徹底的に追求します。改革を進めるのは「人」です。そのために、ROICマネジメントを全社に根付かせることが最優先課題と考えています。経営陣と社員一人ひとりをつなぎ、パフォーマンスカルチャーを浸透させるツールとなるべきものです。ROICをツリー分解し、各部署のKPIと紐づけ、継続的に進捗評価・改善を図る仕組みを構築していきます。そのために、2025年には、社員の理解促進と検証を実施し、2026年には全社導入をしていく計画です。社員の理解・納得がなければ、この仕組みは機能しません。だからこそ、対話を重ねながら確実に浸透させていきます。

また、「アクションプラン 2025-2026」の実行を促進するのは、やはり対話だと考えています。各ブランドホルダー、各地域CEO・CFOとの実践的な議論を重ね、健全な危機感とビジョンを共有しながら、この2年を駆け抜けます。

そして、この変化も社内にとどめるのではなく、株主・投資家の皆さまにも透明性の高い情報共有を行い、進捗を丁寧にお伝えしていきたいと思います。引き続き、率直な議論を重ねていければと存じます。今後とも何卒よろしくお願いいたします。

ROICマネジメント



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、地域とブランドのマトリクス型グローバル経営体制を構築し、定量目標はいずれも前倒しで達成しました。

しかし、2020年には新型コロナウイルス感染症の影響が直撃。2021年には、2030年ビジョンと中期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定し、プレミアムスキンビューティー領域への経営資源集中投下と、売上規模2,000億円を超える事業売却・撤退を含む事業ポートフォリオの再構築などを実行しました。一方、将来への投資は継続し、国内新3工場の稼働を開始するほか、研究開発施設の拡充、DX投資を進めました。この結果、スキンビューティー売上比率の拡大や米州・欧州の収益性改善などの成果は上がった一方、売上・利益構成比が大きい日本におけるコロナ禍影響からの回復遅れ、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	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	改革の実行・好調な業績						コロナ影響による経営環境激変	
定量目標	2017年目標		実績	2020年目標		実績	2023年目標として売上高1兆円程度、営業利益率15%を掲げてスタートしたが、環境変化を踏まえて2023年に「SHIFT 2025 and Beyond」策定	
売上高	9,000億円超		1兆51億円	1兆円超		9,209億円		
営業利益	500～600億円		804億円	1,000億円超		150億円		
営業利益率	ー		8.0%	10%		1.6%		
ブランド改革	プレステージファースト 売上拡大重視			スキンケア、メイクアップ、フレグランス			プレミアムスキンビューティーフォーカス 利益、キャッシュ重視	
	プレステージ売上比率		42%		46%	47%		61%
事業ポートフォリオ改革				ブランド／SKUの大幅削減			非中核事業の売却・撤退	
							米州事業・欧州事業の収益性改善	
							日本事業の高収益基盤の再構築	
成果	● 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 ● 負の遺産への対応・解決 ● グローバル経営体制の構築			● グローバルプレステージブランドの成長強化 ● ブランドマーケティング投資拡大、M&A、粗利改善・経費率低減 ● 研究開発、サプライネットワーク、デジタル・IT投資を強化			● 事業構造改革（事業規模2,000億円超）の断行 ● DXの加速とFOCUS導入推進 ● 最先端の工場・物流体制の構築 ● 強固な財務基盤の確立	
残った課題	● 安定した商品供給体制の構築 ● 米州・欧州事業の収益性の改善			● 高販管費（固定費）の事業損益構造 ● 米州・欧州事業の低い収益性 ● インバウンドへの高い依存度			● 日本事業の回復の大幅な遅れ ● 中国事業の成長基盤の確立 ● 組織・コスト構造の見直し ● インフレや地政学リスクへの対応	

SHIFT 2025 and Beyond

目指す姿と戦略策定の背景

資生堂は、2030年ビジョンとして、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「Personal Beauty Wellness Company」を掲げています。目指すのは、「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、多様性に富んだ社会、持続的に「美」を楽しめる地球環境への貢献に取り組みます。事業領域としては、今後の生活者価値観の展望を踏まえ、サイエンスに裏付けられたスキンケアを中核としながら、これらの技術をサンケア、メイクアップ、フレグランスなどに適用・拡充するとともに、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。

この2030年ビジョンの達成に向け、2023年にブランド、イノベーション、人に集中投資するとともに収益性の改善を図り、成長軌道への回帰を目指した中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を開始しました。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により、中国とトラベルリテール事業が急減速したことを受け、2024年年初に目標・取り組みを再設定。しかし、2024年に中国とトラベルリテールの大きな市場環境変化に加え、米州事業での一時的な生産減とその後の売上回復遅れもあり、業績が悪化しました。こうした状況を踏まえ、グローバルで市場環境に左右されない、レジリエントな組織・収益構造への転換が急務と捉え、2024年11月には、「アクションプラン 2025-2026」で今後2カ年での優先課題を発表しました。

SHIFT 2025 and Beyond

2023年～
重点領域であるブランド、イノベーション、人に積極投資し継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換

2024年～
成長戦略と構造改革が両輪の
トランスフォーメーション推進

2025年～
アクションプラン 2025-2026

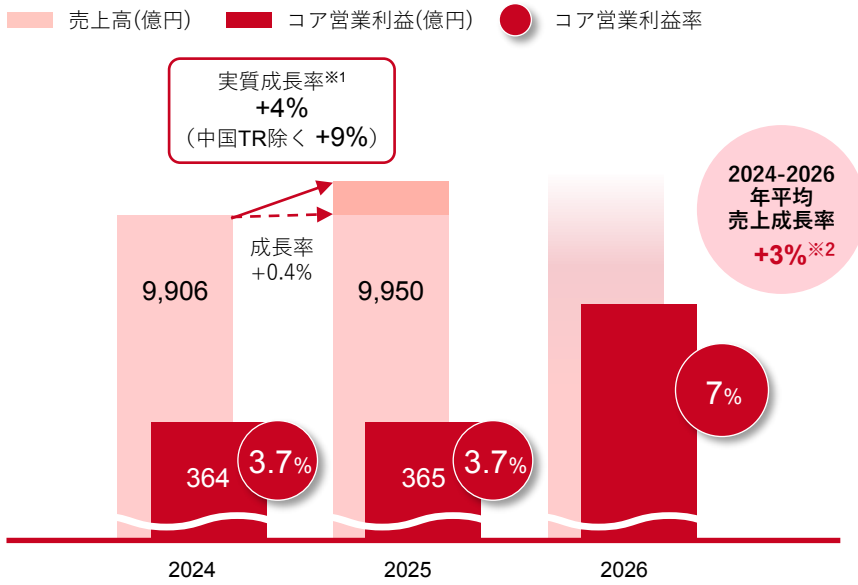
2030年ビジョン **Personal Beauty Wellness Company**

アクションプラン 2025-2026

概要

**変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現する
レジリエントな事業構造へ**

ブランド力の基盤強化	● 注力ブランドへの選択と集中（コア3・ネクスト5） ● グロスプロフィットの最大化 ● ブランド価値強化に向けたブランド・地域での連携したオペレーション体制強化	1 ブランドポートフォリオ改革（P.32）
高収益構造の確立	● グローバルで固定費の低減 ● 日本・米州・欧州・アジアパシフィックの収益性のさらなる改善 ● 中国・トラベルリテールの事業基盤再構築	2 地域戦略（P.35） 3 コスト構造改革（P.39）
事業マネジメントの高度化	● アセットライトの推進 ● グローバルオペレーション体制の進化 ● 財務ガバナンスの抜本的強化	CFOメッセージ（P.24）



※1 為替影響および事業譲渡影響を除く
※2 為替影響を除く

「アクションプラン 2025-2026」では、当該2年間を構造改革加速のフェーズと位置づけ、変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現する、レジリエントな事業構造の構築を目的としています。そのため、生活者との接点であるブランドが強く支持されるための「ブランド力の基盤強化」と、ブランド成長が利益につながる無駄のない「高収益構造の確立」、そしてそれらを支える「事業マネジメントの高度化」を重点テーマとしています。

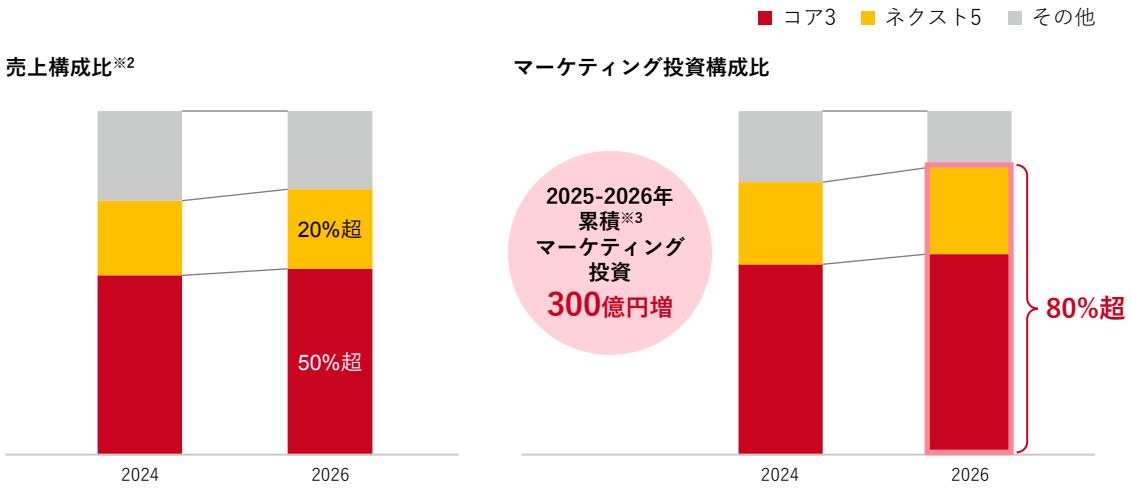
「ブランド力の基盤強化」では、コア3、ネクスト5として定めた注力ブランドへの選択と集中を強化するブランドポートフォリオ改革を推進し、技術・研究成果をブランドにつなげ、ブランド価値およびグロスプロフィットの最大化を図ります。「高収益構造の確立」では、地域戦略として最適構成へのリバランスを進めると同時に、2年間で450億円超のコスト低減効果を生み出すグローバルでの聖域なきコスト構造改革を実行。「事業マネジメントの高度化」では、財務ガバナンスの抜本的強化に加え、人財の多様性を活かしたブランド育成と、オペレーション面の進化による筋肉質な組織の実現に向け、グローバルワンチームを構築していきます。

経営目標としては、2026年まで売上高は年平均3%の成長、収益構造ではブランドに再投資可能な収益構造として、2026年に2024年比2倍水準であるコア営業利益率7%を目指します。

アクションプラン 2025-2026

1 ブランドポートフォリオ改革

コア3	SHISEIDO GINZA TOKYO	モメンタム回復	
	clé de peau BEAUTÉ	収益ドライバー スキンケア強化	
	NARS	モメンタム回復	
ネクスト5※1	サンケア	ANESSA / SHISEIDO GINZA TOKYO	アジアでさらに強化 グローバルの投資継続
	フレグランス	narciso rodriguez / ISSEY MIYAKE PARFUMS	収益を伴う持続的成長
	ELIXIR	日本で成長加速	
	DRUNK ELEPHANT™	米州のシェア回復	
撤退・縮小	ブランドごとの収益性・成長性に鑑み、戦略的な撤退・縮小も検討		



グローバルで強いブランドを育て、事業の柱としていくため、2025～2026年はこれまで以上に選択と集中を加速します。まず、売上高が1,000億円以上で市場シェアも高い「SHISEIDO」「クレ・ド・ポーボーテ」「NARS」をコア3として注力します。ブランド価値の先鋭化やヒーロー商品に集中したマーケティングの強化を図り、ブランド価値に根ざした売上成長・利益拡大を目指します。次なる成長ブランドのネクスト5では、現主力市場でのニーズを取り込み、安定利益を確保した後、その他地域への展開を進めます。カテゴリーとしてはサンケア、フレグランスを強化します。

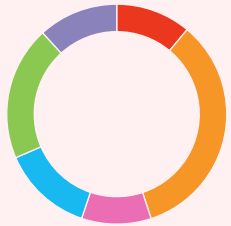
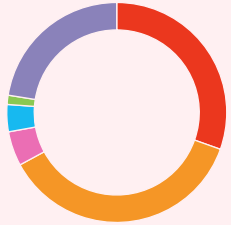
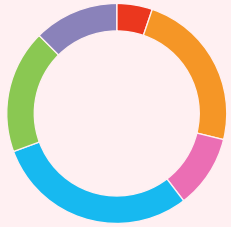
マーケティング投資は、2カ年累積で2024年ベースから300億円を追加。コア3とネクスト5には、過去も7割超の構成比で投資してきましたが、2026年にはこれを8割超まで引き上げます。同時に、戦略的なブランドの撤退・縮小も検討します。高い収益性を有する注力ブランドを育てることで、ブランドミックスの観点でも全社的な収益性を改善する計画です。

※1 ネクスト5ブランド：「アネッサ」「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE」「エリクシール」「Drunk Elephant」
※2 為替影響を除く
※3 (2025年対2024年の増加分)×2 + (2026年対2025年の増加分)

アクションプラン 2025-2026

1 ブランドポートフォリオ改革

■ 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

ブランドごとの方針（コア3）		売上高（2024年）	戦略の方針	地域別構成比（2024年）	注力地域
SHISEIDO GINZA TOKYO		約2,100億円	● プレステージ性を強化 ● ライン別の価値開発の先鋭化、多様化・高度化するエイジングケア※のニーズに対応		● 中国・トラベルリテールの回復 ● 米州・欧州・アジアパシフィックの成長加速 ● 日本のさらなる成長
clé de peau BEAUTÉ		約1,700億円	● 「肌の知性」のサイエンスのさらなる強化 ● 顧客体験の向上を通じたお客さまLTV（顧客生涯価値）の最大化		● 日本・中国・アジアパシフィックのさらなる成長 ● 米州・欧州でのブランド育成
NARS		約1,000億円	● スキンビューティー技術とヒーロー商品で成長加速 ● アーティストコラボレーションを活用したブランド価値の向上		● 米州・中国をはじめ、すべての地域で成長加速 ● トラベルリテールの回復 ● 中東・インド等グローバル展開強化

※ 年齢に応じたうるおいケア

アクションプラン 2025-2026

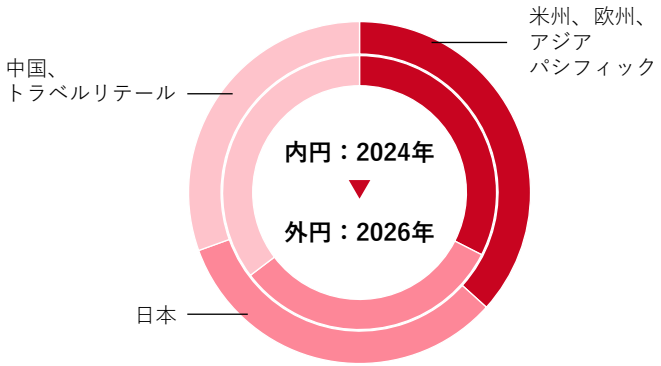
1 ブランドポートフォリオ改革

ブランドごとの方針（ネクスト5）		売上高（2024年）	戦略の方針	注力地域
サンケア ANESSA SHISEIDO GINZA TOKYO		アネッサ 500億円超	● 技術的優位性をさらに強化、価値最大化へ ● ハイブリッド商品の強化	● 「アネッサ」：日本・中国・アジアパシフィックのさらなる成長 ● 「SHISEIDO」：グローバルでの成長
フレグランス narciso rodriguez ISSEY MIYAKE PARFUMS		narciso rodriguez 300億円超 ISSEY MIYAKE 200億円超	● 「narciso rodriguez」：「For Her」等コアラインの強化、「ムスクコレクション」等ニッチ領域の拡大 ● 「ISSEY MIYAKE」：ヒーロー商品育成、オフラインオンラインでの顧客体験の向上	● 欧州以外へのグローバル展開強化
ELIXIR		500億円超	● コラーゲンサイエンスの継続強化	● 日本の成長加速 ● 海外での収益性を重視した展開強化 ● 中国の回復
DRUNK ELEPHANT™		200億円超	● ターゲット層に対する投資強化、愛用者コミュニティの拡大 ● ヒーロー商品の店頭・メディア投資強化による愛用者基盤の再活性化	● 米州の回復、欧州のさらなる成長 ● 中国・アジアパシフィックでのブランド育成・強化

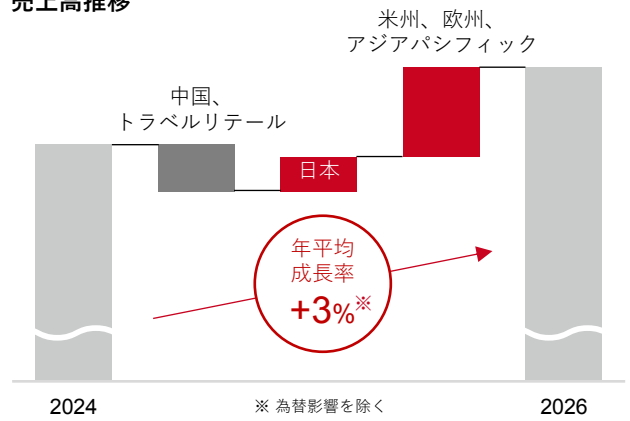
アクションプラン 2025-2026

2 地域戦略

売上高構成比



売上高推移



「アクションプラン 2025-2026」の地域戦略では、市場変化への耐性が高いポートフォリオを目指します。堅調な成長が期待できる日本・米州・欧州・アジアパシフィックは売上構成比を引き上げ、市場環境変化の大きい中国とトラベルリテールを低減させる地域リバランスを計画しています。

日本は、「ミライシフトNIPPON 2025」の構造改革を通じて、市場を上回る成長を果たしており、引き続き注力ブランドおよび日本ローカルの重点ブランドへの選択と集中を進めながら収益性を伴う成長を図ります。米州・欧州は、コア3ブランドの育成・強化、フレグランスの戦略的強化を図ります。アジアパシフィックは東南アジアの市場成長を取り込み、成長加速を図ります。中国とトラベルリテールは、市場動向を楽観視せず、慎重な事業計画を組みますが、規模・成長性ともに長期的には機会が大きい市場と捉えており、持続的な利益拡大に向け事業基盤再構築を優先します。

市場環境認識

日本	● コロナ禍からのリオープニング効果一巡に伴い成長性は鈍化も、安定的な市場伸長 ● インフレ・実質賃金の上昇による一定の追い風 ● 訪日旅行者数は回復も化粧品消費はコロナ禍前水準には戻らず
中国	● 中国人の消費意欲の低調さ・高い不透明感は継続 中国：価格競争の厳しさ継続、プレステージ市場は軟調 トラベルリテール　アジア：マイナス幅縮小も通期で前年割れを想定 日本・欧米：堅調な成長
トラベルリテール	
米州	● 成長率はやや鈍化も、グローバルビューティー市場をけん引する成長性を維持 ● 全カテゴリーが堅調に推移
欧州	
アジアパシフィック	● 成熟市場は緩やかな成長、東南アジアは力強い成長

※ 組織体制は2024年末時点

アクションプラン 2025-2026

2 地域戦略

Point 1 ミライシフト NIPPON 2025 の進捗

日本事業では、2024年から3つの戦略を柱とした「ミライシフトNIPPON 2025」をスタートさせ、構造改革アクションの完遂を図っています。1つ目の柱の「持続的な成長」では、徹底的な選択と集中を進め、注力ブランドへの投資強化やOMO※1強化などを推進。シェア向上と成長拡大を果たしています。2つ目の「稼げる基盤構築」では、あらゆる収益改善施策を積み上げ、2024年からの2年間でコスト低減効果250億円実現の計画に対し、想定通り進捗。社員1人当たり売上高が大幅に改善するほか、バランスシートの見直しを通じた資本効率改善も進めています。3つ目の「人財変革」では、社員一人ひとりのキャリア支援の一環として約1,500人を対象とした早期退職支援プランを実行しました。

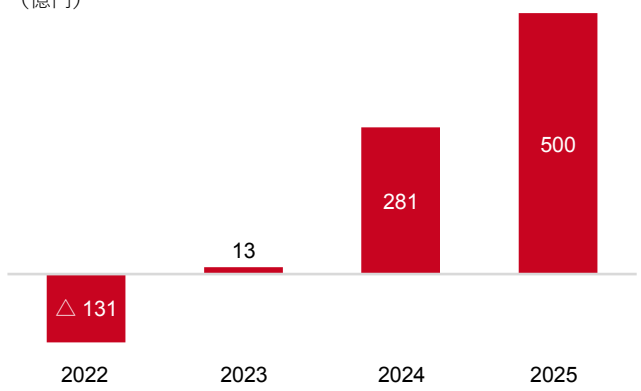
収益性・生産性の両面で成果が顕在化しており、2024年売上高は実質前年比約10%増※2、ミックス改善や値上げによる粗利率改善とコスト削減効果により、コア営業利益は267億円の増益となりました。インバウンド需要が想定ほど伸長しない中、ローカルでしっかりと成長し、収益を生む体質へと転換しています。引き続き構造改革の手を緩めず、2025年コア営業利益500億円という目標に向け進化を続けます。

これまでの取り組み・成果

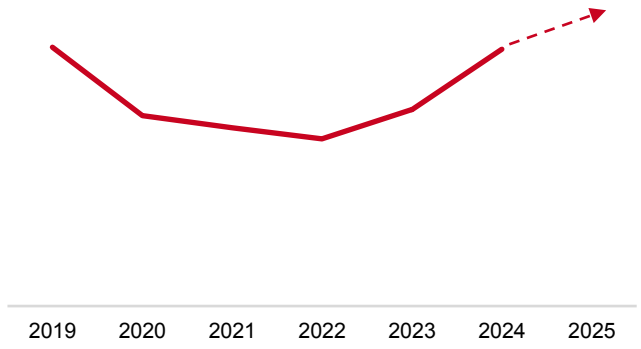
収益性
- 選択と集中によるコアブランド・ヒーロー商品の強化、SKU最適化
- ミックスの改善・戦略的な値上げによる粗利率改善
- 直営店閉鎖・オフィス解約等

生産性
- パーソナルビューティーパートナー1人当たりの応対客数・売上高増加、デジタル・専門性を活かした店頭外活動
- 営業職の権限と責任の拡大による迅速な意思決定
- 販促物等コストの発注・運用の最適化
- 自己革新アクション・利益への貢献を個人評価に反映

日本事業 コア営業利益※3



日本事業 1人当たり売上高※4



※1 Online Merges with Offline（オンラインとオフラインの融合） ※2 事業譲渡影響を除く
※3 報告セグメント別のコア営業利益の開示方法変更前ベース
※4 日本事業の売上高÷日本事業の従業員数（臨時従業員含む）

アクションプラン 2025-2026

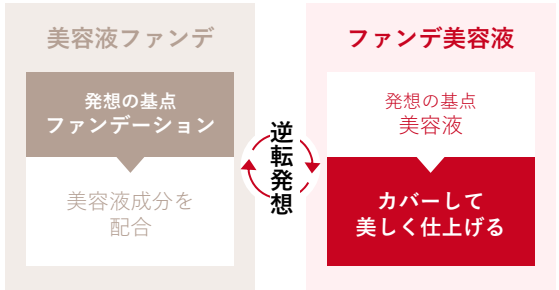
2 地域戦略

成果事例 1 新価値創造戦略による新カテゴリー「ファンデ美容液」創出

「ミライシフトNIPPON 2025」では、コアブランドの成長加速に向け、データの裏にある生活者インサイトを捉える新価値創造戦略に注力し、新カテゴリー「ファンデ美容液」を創出しました。

コロナ禍以降、日本の女性がスキンケアにかける時間・金額は増加傾向※1にありますが、ここで当社が着目したのは、今日の装いよりも、未来の肌への投資を重視する「ご自愛意識」の高まりです。

そこで、ファンデーションに美容液成分を配合する従来の「美容液ファンデ」とは発想を逆転。美容液の中にファンデ成分を閉じ込めた独自の「セラムファースト技術」搭載商品を「ファンデ美容液」と名付け、美容液がずっと肌に触れる「彩る美容液」をコンセプトにコミュニケーションを展開しました。主にノーファンデ・レスファンデ層の間で好評を博した結果、既存品にもかかわらず2商品ともに2024年売上高は前年比40%超※2で力強く伸長、「SHISEIDO」と「マキアージュ」のベースメイクシェアは大きく伸長しています。



※1 資生堂実施の「美容意識調査」より
※2 ローカルお客さま購買、「SHISEIDO エッセンス スキングロウ ファンデーション」は発売後の2023年9-12月と2024年9-12月の比較

成果事例 2 自己革新できる組織の確立に向けたエンゲージメント

「ミライシフトNIPPON 2025」では、社員一人ひとりが改革の当事者として組織変革・行動変容を自走できるよう、「自己革新」を重視しています。この重要性を浸透させるため、2024年は方針の理解、具体の理解、マインドセットというステップで、多層的に社員との対話・コミュニケーションを丁寧かつ積極的に実践、経営陣も率先して機会を設けました。四半期ごとの定量調査を行い、PDCAを高速で回したことも成果につながっており、各ステップでのKPIは着実に上昇しています。2024年に培った共通の認識のもと、2025年はトライ＆ラーニングの実行サイクルを通じて、さらに成果にこだわる組織カルチャーを醸成していきます。

2024年 社員コミュニケーション全体像

※3 2024年12月実施の社員アンケート（対象はその時点の日本事業社員）、肯定的回答（トップ2ボックス）

アクションプラン 2025-2026

2 地域戦略

Point 2

中国とトラベルリテール事業※1の再構築

2024年：中国での構造改革アクションを実行

- 固定費低減（組織構造の最適化・不採算店舗閉鎖）
- ブランドの選択と集中
- 原価低減（サンプル在庫縮減・現地生産化、偏在在庫縮減）　など

2025年～

組織能力：変化に即応する体制構築

- ブランドホルダーサテライト※2と現地マーケティングチームの協働
- 外部パートナーとの協業によるソーシャルマーケティング・Eコマース運営能力強化
- 中国とトラベルリテールの一体運営加速

中国：注力ブランド中心の成長基盤再構築

- 「SHISEIDO」：消費の二極化に対応したポートフォリオ再構築
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」：主力カテゴリー強化継続
- 「アネッサ」：最新技術・新処方のゴールドシリーズリニューアル

トラベルリテール：事業基盤再構築

- 日本・欧米：ローカル市場とのシナジーを強化、中国人旅行者以外も注力
- 旅行者中心の成長へ移行促進

※1　組織体制は2024年末時点
※2　地域ごとの消費者にフィットした商品開発・マーケティングを行うブランドチーム

コロナ禍以降の環境変化を受け、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は厳しい状況が続いています。一方、中国市場は、世界最大のスキンケア市場であり、今後ゴールデンシニア層の拡大も見込まれます。資生堂は、変化の激しい市場でも勝ち抜くため、事業・組織のすべてを見直し、事業基盤の再構築に取り組んでいます。

2024年、中国事業は構造改革アクションを実践し、組織構造の最適化や不採算店舗閉鎖をはじめ、原価・固定費を削減。厳しい環境下で売上が減少する中、営業利益の増益を確保しました。2025年以降は、現地独自マーケティングコンテンツの開発やソーシャルマーケティング機能の強化等により、市場変化に機動的に対応する組織能力向上を図るとともに、注力ブランドを中心に、ニーズの多様化を捉えたポートフォリオによる持続的な成長基盤の再構築に取り組みます。トラベルリテール事業は中国人旅行者のみに頼らない事業基盤を再構築していきます。また、中国とトラベルリテール事業の一体運営も加速させていきます。

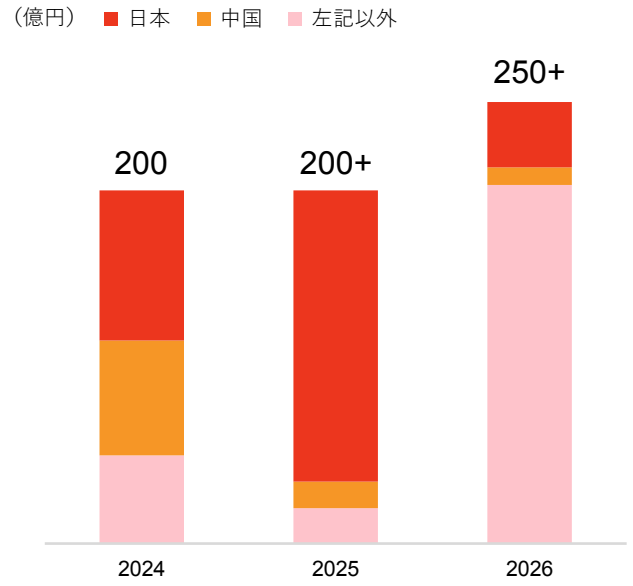
アクションプラン 2025-2026

3 コスト構造改革

環境変化に強い高収益構造の確立に向け、核となる取り組みがコスト構造改革です。収益性改善に向け、2024年2月に2024～2025年の2年間で取り組む400億円超のグローバルコスト削減計画を発表しました。内訳は、原価、マーケティング・その他経費、人件費の最適化に取り組む日本事業で250億円、組織構造やブランドポートフォリオの最適化などを進める中国とトラベルリテール事業で100億円、その他地域で50億円超です。

各部門で緻密な検証と徹底した実行を重ねた結果、2024年は計画を50億円超過する200億円のコスト低減効果を実現、2025年についても計画通り200億円超の達成が見えています。2026年は、対象範囲をグローバルに拡大し、全地域がグローバル企業と競争力のある水準の収益性を目指していきます。世界の競合企業をベンチマークとした強力なトップダウンアプローチを通じ、2025年中に米州および生産部門を含むグローバル本社を中心としたアクションの実行により、2026年に250億円超の効果創出を目指します。

これまでの取り組み・成果



		2024	2025	2026	2024-2026 累計
原価	● ブランド・SKUの選択と集中、戦略的な値上げ ● 原材料費・偏在在庫の削減、FOCUS導入による生産性向上 ● 工場生産ラインの自動化 等	70	30	70	170
マーケティング投資	● 販促物コストの低減・効率化、マーケティングROI向上 ● 間接材のグローバル調達機能強化 ● 店頭関連資材制作のグローバル一元化 ● サンプルの在庫縮減・現地生産の拡大・運用効率化	30	20	10	60
人件費	● 日本の早期退職支援プラン実施（2024年） ● 組織構造最適化、生産性向上 ● コーポレート機能の業務効率化	60	100	100	260
その他経費	● 業務委託費用の削減 ● 減価償却費の削減：システムの取捨選択・統合、新規投資の厳選 ● その他費用削減、オフィスの効率運用 等	40	50	70	160
合計		200	200+	250+	650+

ブランドトップメッセージ

SHISEIDO GINZA TOKYO

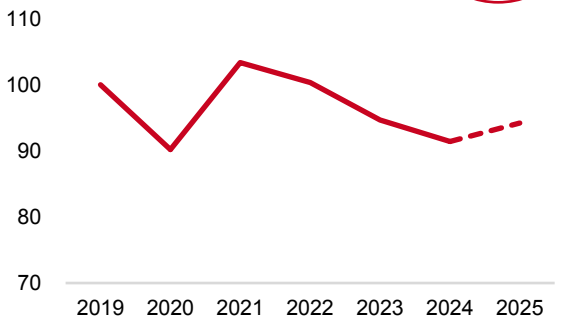
価値の源泉

- 日本発のホリスティックビューティーブランド
- 資生堂の最新の研究知見を搭載したヒーロー商品

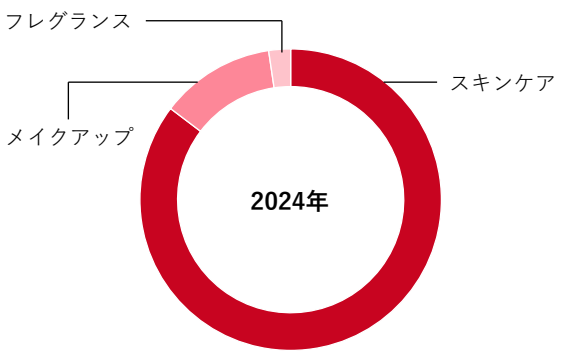
売上推移

2019年を
100とした指数

2024年
売上高
約2,100億円



カテゴリー別売上構成比



エグゼクティブオフィサー
チーフブランドオフィサー
ブランドSHISEIDO

エコー ロー

2024年は、日本と欧州で、主力スキンケア「バイタルパーフェクション」や、ファンデ美容液「エッセンス スキングロウ ファンデーション」などが功を奏し、好調を維持しました。また最高級スキンケア「フューチャーソリューション LX」を刷新し、ブランドのプレミアムイメージを強化しました。一方、中国とトラベルリテールでは、景気低迷と中国の消費者の嗜好の変化などにより、苦戦を強いられました。

2025年は、日本、米州、欧州での成長を確実なものとしつつ、中国およびトラベルリテール市場での持続的な成長基盤を築きます。3月には、大型新製品 新「アルティミューン」を投入しました。この革新的なセラムは、自然な美しさと健康を保ちながら、緩やかに年齢を重ねることを楽しむ「スローエイジング」を実現します。

社名を冠する日本発のラグジュアリーブランドとして、「SHISEIDO」は、アートとビューティー、サイエンスをブランド固有の価値基盤とし、世界でユニークな存在として、さらなるブランド価値の向上を目指します。

ブランドトップメッセージ

clé de peau BEAUTÉ

ユニセフの活動を支援：バングラデシュ
©UNICEF/UNI560655/Rasnat

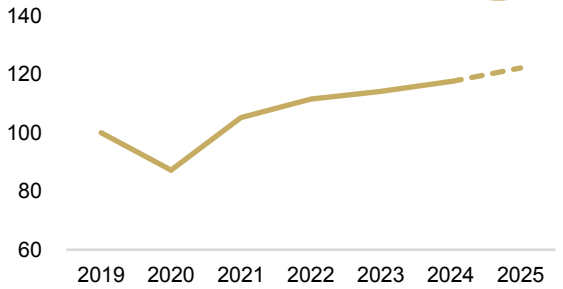
価値の源泉

- 肌サイエンスとラグジュアリーが融合した独自のブランド世界観
- ラグジュアリースキンケアブランドとして、突出したベースメイクシェアを保有

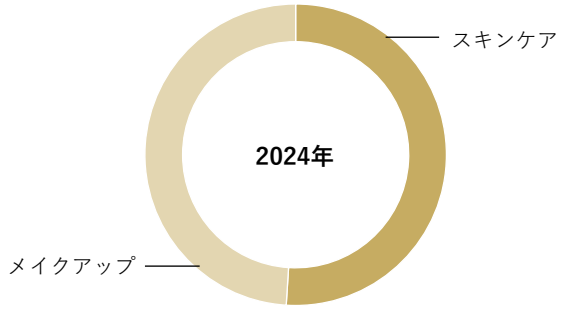
売上推移

2019年を
100とした指数

2024年
売上高
約1,700億円



カテゴリー別売上構成比



※1 マドンナリリー花エキス、グリセリン
※2 科学(Science)、技術(Technology)、工学（Engineering)、数学(Math)の教育分野を総称した名称

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

2024年は、ブランドを代表する美容液「ル・セラム」をリニューアルローンチしました。
ブランド独自の知見、「肌の知性」に着目し、新たな独自成分ラディアントリリーコンセントレート※1を配合した同商品は9月からの発売以降、グローバルで好調な売上実績をあげており、特に日本では20%台前半での成長を達成しました。「クレ・ド・ポー ボーテ」は今後もラグジュアリーとサイエンスの融合を通じ、高付加価値スキンケアの継続強化を通じた、高収益体質を堅持し、全社の収益改善に貢献してまいります。
ブランドの社会貢献活動においては、「パワー・オブ・ラディアンス・アワード」とユニセフとのグローバルパートナーシップの2つの軸を強化してまいります。
肌を美しくするのみならず、内面から生まれる自信によって、お客さまに内在する輝くポジティブな力を引き出し、さらにそのように輝くお客さまの輪が広がっていくことで社会全体を輝かせる存在でありたい、というビジョンのもと、女性の地位向上を基本に、女性に対するSTEM分野※2の教育・雇用・エンパワーメントプログラムに焦点を当て、ジェンダー格差の解消にも積極的に取り組んでまいります。

ブランドトップメッセージ

価値の源泉

NARS

- 創設者フランソワ・ナーズによる大胆なメッセージ性、芸術性の高さと革新性
- スキンケア効果を両立する商品の開発

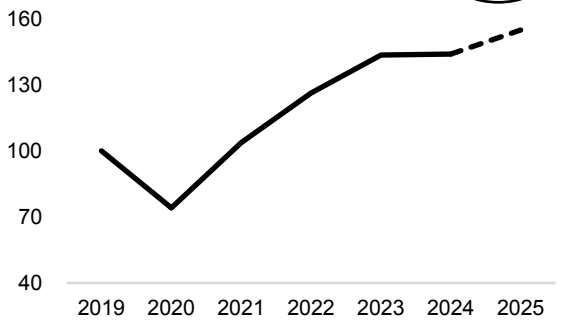
Drunk Elephant

- お肌の新しい始まりへの「成分引き算主義」
- ユニークな体験価値の創出・愛用者コミュニティ

NARS 売上推移

2019年を
100とした指数

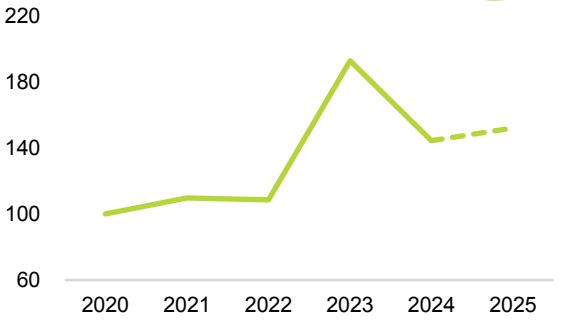
2024年
売上高
約1,000億円



Drunk Elephant 売上推移

2020年を
100とした指数

2024年
売上高
200億円超



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

2024年、「NARS」は生誕30周年を迎えました。既成概念に捉われないリフィル可能なリップスティック「エクスプリシット」を発表し、引き続き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一つとして評価されています。2025年に向けては、コア3ブランドの一つとして、肌の美しさを最大限に引き出し、「NARS」を代表する商品「ザ マルティプル」で、主力のチークカテゴリーの勢いを加速させます。

創設者フランソワ・ナーズの存在を引き続き活かし、世界に向けた大胆なメッセージや期待を超えるキャンペーン、高い芸術性を通じて、ブランドロイヤリティの強化に取り組みます。

「Drunk Elephant」は2024年も独自の「成分引き算主義」を発信するとともに、肌に優しいバイオコンパチブルな製品開発に注力しました。特に、中国市場に進出したことは、重要な成果となりました。一方で、上期の一時的な生産減からの売上回復が遅れました。2025年は、ロイヤリティの高い消費者コミュニティの拡大と、新規のお客さまの獲得に注力し、グローバルでの再成長を目指すと同時に、ブランド哲学と臨床効果を強調し、美容液分野等でのリーダーシップを維持しつつ、事業強化を図ります。

ブランドトップメッセージ

narciso rodriguez

ISSEY MIYAKE
PARFUMS

価値の源泉

narciso rodriguez

- ファッションからフレグランスデザイナーへ。独創的で魅惑的なフレグランスを展開

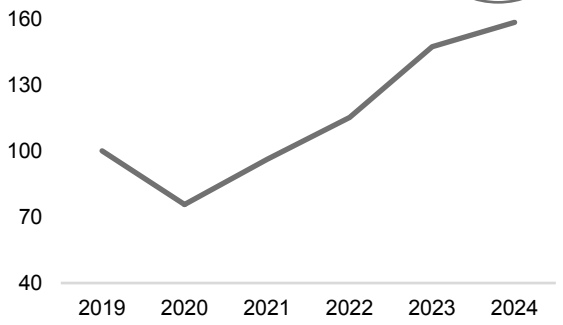
ISSEY MIYAKE

- 香りをまとうことで自然を感じ、自信を与え、世界とつながる革新的で意外性のあるフレグランス
「自然こそ最高の調香師」
イッセイ ミヤケ

narciso rodriguez 売上推移

2019年を
100とした指数

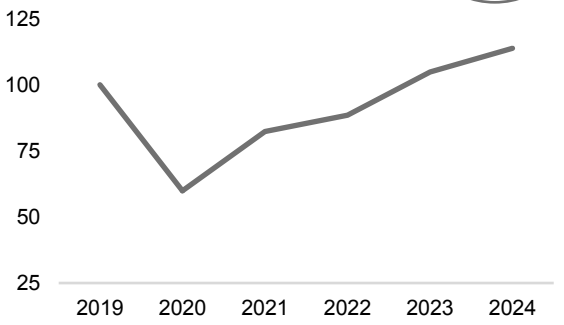
2024年
売上高
300億円超



ISSEY MIYAKE 売上推移

2019年を
100とした指数

2024年
売上高
200億円超



バイスプレジデント
グローバルフレグランスブランド
ヤエル トゥイル

フレグランスブランドの使命：

- 独自価値を持つ力強いグローバルフレグランスポートフォリオを構築、持続可能で収益性を伴う成長を実現
- お客さま起点の体験価値、デジタル、サステナビリティ、ROIを軸とするイノベーション商品を開発

2024年、「narciso rodriguez」と「ISSEY MIYAKE」は、グローバルでの新たな取り組みとブランド領域の拡大によって力強い成長を遂げました。主力商品の発売と販売施策の実行を組み合わせた「選択と集中」戦略を各地域で展開し、2023年以降成功を収めています。2024年は「ル セルドゥ イッセイ」がブランドの成長に大きく貢献し、「ロードゥ イッセイ プールオム」に並ぶ第二の主力商品となりました。

今後3～5年のフレグランス市場の伸長を追い風に、欧州のみならず、事業機会が期待される米国やアジアを含めグローバルで高い成長を見込みます。

「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」のもと、これまで以上にお客さまに価値を届けます。

ブランドトップメッセージ

ELIXIR　ANESSA

価値の源泉

エリクシール

- 最先端のコラーゲンサイエンスとエイジングケア※1
- ヒーロー商品を軸にした日本の高成長と18年連続売上No.1※2の強固なブランド力

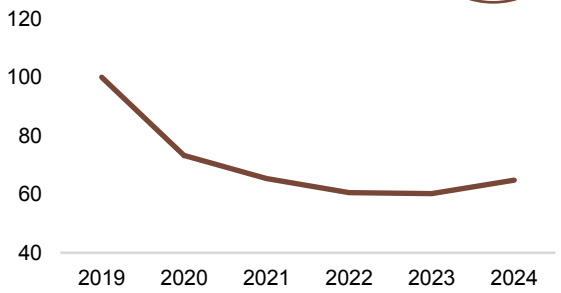
アネッサ

- 資生堂の紫外線研究100年から生まれた高い紫外線防御技術
- アジア売上No.1※3サンケアのブランド力

エリクシール 売上推移

2019年を
100とした指数

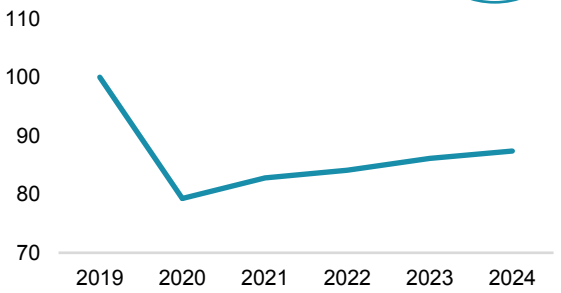
2024年
売上高
500億円超



アネッサ 売上推移

2019年を
100とした指数

2024年
売上高
500億円超



※1　年齢に応じたうるおいケア
※2　インテージ SRI・SRI+ スキンケア市場 メインシリーズランキング 2007年1月～2024年12月 推計販売金額
※3　ユーロモニター調べ；ビューティ＆パーソナルケア2025年版；2024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　※4　公益財団法人日本サッカー協会

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

冨田 千晶

2024年、「エリクシール」は、ヒーロー商品の発売により、UV乳液市場および美容液市場でともに大きな成長を遂げ、シェアを拡大しました。これにより、日本でシェアをさらに拡大し、18年連続、No.1の地位を強化することができました。さらに、東南アジアでは70%超を達成し、新たなチャネルに販路を拡大しました。2025年は、中国で回復を図りつつ、日本とアジアパシフィックでさらなる成長を実現し、中長期的には、資生堂のグローバルコアブランドになるべく、育成していきたいと考えています。
「アネッサ」は2024年は厳しい市場環境の中でも、日本、中国、アジアパシフィックで力強い成長を遂げ、アジアNo.1の地位を堅持しました。また、12の国と地域で「ANESSA Sunshine Project」を始動。JFA※4とパートナーシップを結び、紫外線から肌を守りつつ子どもたちに豊かな体験を提供する取り組みを開始、日本とベトナムでイベントを実施しました。今後もブランドの成長と社会貢献の両軸を強化し、高い成長が見込めるサンケア市場でさらなる飛躍を目指します。

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
チーフマーケティング&
イノベーションオフィサー（CM＆IO）
岡部 義昭

この4年間の改革を通じ、研究開発・ブランド成長の両面での成果が積み上がっています。
ビューティーイノベーションにおける全社の「エンジン」となるべく、
成果創出と実行力にこだわり、進化を加速していきます。

ブランドイノベーション改革の成果

資生堂のブランドイノベーション改革は、着手から4年が経過しました。この改革の発端は、私が研究開発（R&D）の責任者に就任した当時、「潤沢な研究成果を十分にブランド成長や生活者価値に結び付けられていない、研究成果が短期視点で小粒になっている」と強く感じたことにあります。

そのため、2021年からの4年間は、資生堂ならではのアプローチを導き出した、研究開発理念「DYNAMIC HARMONY」の制定をはじめ、生活者インサイトを捉えた中・長期での基礎研究の重視、研究開発機能・体制の整理などの変革に注力。研究開発とブランドとの一気通貫体制のもとイノベーションを加速し、「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「エリクシール」などで大ヒット商品、ヒーロー商品を生み出しており、着実に成果が生まれています。

主たる取り組みとしては、まず戦略面で、Skin Beauty、Sustainability、Future Beautyという3つのイノベーションの柱と、「脱単一カルチャー」というアプローチからなる「2030 R&D VISION」を策定しました。この戦略に基づき、研究領域の選択と集中を進めた結果、研究テーマが2倍程度効率化・骨太化され、ヒット商品を支えるサイエンス／テクノロジー(S/T)※1の創出が進んでいます。

※1 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

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.

ビューティーイノベーション戦略　CM&IOメッセージ

また、資生堂のフィロソフィーである化粧文化の創造を目指し「小さな池の大きな魚」を増やすことで、多様化するニーズに対応する素地が整いました。

体制面では、「脱単一カルチャー」の指針に則り、マサチューセッツ総合病院皮膚科学研究所（CBRC）や弘前大学などのアカデミア・研究機関、アクセンチュア株式会社、日本電信電話株式会社、株式会社東レリサーチセンターなどの異業種、バイオベンチャーなどとの外部連携を強化しており、研究成果などに結実しています。また、世界5カ所のリージョンイノベーションセンター（RIC）の役割明確化・権限移譲を進めるほか、日本の研究開発拠点「グローバルイノベーションセンター（GIC）」の一部を2025年1月に刷新、生活者や外部機関・団体との共創、グローバルでイノベーションを支える研究員の進化による革新的な価値創出をさらに加速させていきます。

KPIと進捗管理の進化

こうした戦略の進捗を可視化するため、2023年には「2030 R&D VISION」に基づくKPIを体系的に整備しました。これらのうち、特にアウトプット指標は、投資対効果を測定する上での重要指標です。研究成果とビジネスへの影響、環境・社会課題への対応、将来のイノベーションの種である知的財産の観点を組み込んでおり、外部にも進捗を共有すべく開示することとしました（右図）。

当該KPIの設定により、戦略への整合性を重視しながらPDCAを回す仕組みが確立できています。2024年は、いずれの項目も着実に前進しました。特に、骨太なS/Tの研究成果として、年2件以上の案件創出にコミットしたことは、研究開発事例の創出や知的財産の見える化の充実にもつながっており、大きな進歩だと捉えています（48ページご参照）。

今後の戦略の方向性と注力事項

この4年間の進捗を踏まえ、改革フェーズは完了したと捉えています。今後は、計画を確実かつ機動的に推進していく成果創出フェーズであり、戦略としては次の4つを重点課題と定めています。

①コアビジネスの強化

骨太なS/Tでの成果をブランド価値・事業成長に直結させ、価値を創出し続けることが要諦です。そのため基礎研究の成果であるS/Tを2つに分類し可視化しました。１つ目は、ブランドごとにコアとするべきS/Tです。具体的には、「SHISEIDO」では免疫や血管、「クレ・ド・ポー ボーテ」では肌知性などが該当します。ブランドごとに差別化された強みとなる研究知見を特定することで、ブランドごとの価値最大化を図ります。もう１つが、コーポレート横断で活用していくS/Tです。具体的には、基礎研究の蓄積が豊富な、たるみ、シワ、シミなどに加え、サンケアやフレグランスなどが該当します。複数のブランドに幅広く活

アウトプット指標の進捗

	項目	目標	2024年	KPIの概要
骨太なS/Tの研究成果	コーポレート横断S/Tの創出数	2件／年	4件	最重要戦略であるS/Tの創出状況を測定
ビジネス成果	重点カテゴリーにおける新製品シェアNo.1数	（ブランドごとに都度設定）	100%	重点カテゴリーにおける特定ブランドの市場における新商品のシェア
サステナビリティ	サステナブルな容器への切り替え	100%（2025年）	2025年中に開示予定	プラスチック製容器について
知的財産	戦略領域の特許出願比率	50%以上	94%	戦略領域へのフォーカスとイノベーションの多様性を測定
	海外特許出願比率	70%以上	72%	高い海外売上を支えるための知財指標

ビューティーイノベーション戦略　CM&IOメッセージ

用することで、事業価値全体を底上げします。
コアビジネス強化に向けたDXでは、化粧品開発デジタルプラットフォーム「VOYAGER（ヴォイジャー）」を2024年2月から本格稼働させています。ここには、独自のアルゴリズムを用いた処方開発AI機能を搭載しており、AIとの共創による革新的な価値創出と共に、開発期間の短縮による生産性向上の双方を同時実現して行きます。

②新領域の事業化

将来の柱となる事業創出に向け、今後は、サイエンスとビジネス実装とをつなぐ、その道筋を確立します。インジェスティブルビューティー（食品等）、美容機器、再生医療といった領域は研究を続けるものの、最優先に取り組むのが「Beauty Wellness Diagnosis（ビューティーウェルネス検診）」です。「肌・身体・心」のつながりに関する独自のサイエンスを強みに、2024年からは東京大学と包括連携を行い、脳機能の可視化による肌・身体・心の予防価値の研究を進めます。生活者と共創しながら研究成果を早期に価値に転換するために、2025年1月に、Shiseido Beauty Parkをオープンし、その1つのコンテンツである、Shiseido Beauty Diagnosis Lab.にて、美のカルテと象徴的なカスタマイズ体験の提供を開始しました。今後はサービスを受けられたお客さまからの声によってさらに進化していきます。

③グローバル規制への先行対応

今後数年内に、サンケア、フレグランス、マイクロプラスチック関連をはじめ、さまざまな欧州・米国での薬事・環境規制が予定されています。これらの規制について、規制対応部門と研究部門が連携したグローバル体制を構築し、先んじて対応をとっていきます。リスクの顕在化を早期に察知し、使用性、安定性、コストなどの課題を抽出し、先行した対策を進めることでビジネスリスクを最小化するとともに、事業活動の生産性向上・スピードアップを図ります。

④サステナビリティ

サステナビリティでは、Premium／Sustainability（付加価値（こだわり）と環境対応・共生）という「DYNAMIC

主な研究開発事例

下記研究成果を「HAKU」「クレ・ド・ポー ボーテ」「SHISEIDO」の商品開発に応用しました。

シミ特有の細胞老化現象の解明＜IFSCC※1イグアス大会2024で最優秀賞を受賞＞

世界でも未開拓であったシミの発生～定着のダイナミクスに着目し、メラニンの過剰蓄積によるミトコンドリア代謝の低下と細胞老化というシミ特有のプロセスを解明。同時に、シミの悪化・定着環境を改善する実効薬剤を開発しました。

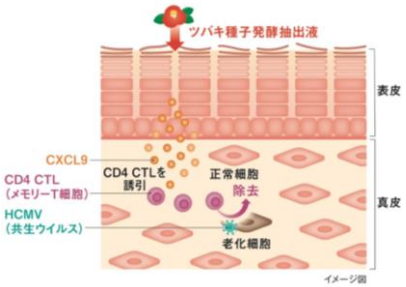
IFSCC最優秀賞を受賞した
井上大悟研究員（右）

匂い結合タンパク質と肌の健康・美しさの新メカニズムを解明

五感を刺激する物質と肌との関係を研究しており、鼻に存在するOBP2A※2がヒトの肌でも発現し、匂いなどの低分子から肌を守ることを発見。OBP2Aの発現を高める成分「フランス産ホワイトリリー花エキス」も見出しています。

ツバキ種子発酵抽出液に皮ふの老化細胞除去の可能性を発見

CBRCとの共同研究により、皮ふの免疫細胞の一種であるCD4 CTLが老化細胞を除去する新メカニズムを解明するとともに、CD4 CTLへの誘引に影響があるツバキ種子発酵抽出液を見出しました。



※1 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）
※2 ヒトの鼻の内側に存在する匂い結合タンパク質

ビューティーイノベーション戦略　CM&IOメッセージ

HARMONY」のアプローチのもと、外部との連携を強化し活動を加速します。クリーン処方ライブラリー※2を進化させるほか、ちとせグループとの協働による藻類由来の新循環型原料の開発などを加速させていきます。

今後の抱負

イノベーションを生み出し続けるべく、今後の成果創出フェーズでは「実行力」にこだわります。そのため、組織風土に関しては、創造力、専門性、多様性という3つを重視した制度・施策を整備し、組織としてのガバナンスを再構築することで、実行力を高めていきます。ご説明したKPIによる投資対効果の可視化やAIの活用加速、守りから攻めに転じた規制対応についても、こうした実行力向上をドライブする取り組みと言えます。

「2030 R&D VISION」において、私たちは、生活者の期待を上回る高付加価値を提供するため、ビューティーイノベーションにおける「エンジン」となることを標榜しています。今後も生活者インサイトと基礎研究を重視し、創出される骨太なS/Tをアートとつなげる、資生堂独自の価値を可視化し、日本を代表するグローバルカンパニーとなること――。その実現に向け、私たちは、全社の強力なエンジンとなるべく進化を続けます。

※2　クリーン処方に、どのような原料がどの程度含まれているかなどを取り出しやすく整理し可視化したもの

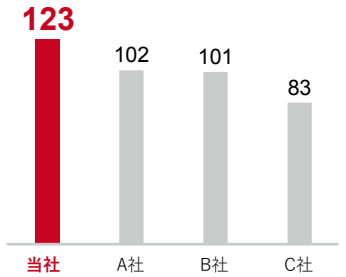
資生堂の知財戦略の特徴

資生堂では、世界屈指の研究技術を独占・優位に活用し、ブランド価値向上につなげる知財戦略を、重要な経営テーマと位置付けています。知財戦略には、資生堂の付加価値技術を独占する側面と、有用な技術を資生堂に取り込む側面があり、これら両面で、知財部門と研究部門が研究早期から密に連携して質の高い特許を創出する知財活動を行っています。

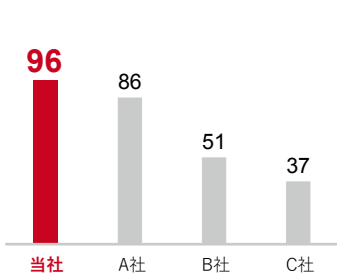
2021年から始まったブランドイノベーション改革を通じ、研究部門では注力領域を特定しており、これにあわせて知財戦略も注力領域への集中を図っています。結果、特許出願総件数は増加させていないものの、質と効果は格段に向上しています。こうした変化は、「知財競争力」と「知財ROI」という2つの指標※1で見ることができます。「知財競争力」※2は、技術的価値と市場カバー力にて算出するもので、グローバル競合他社と比較して高い成長率を示しています（図1）。「知財ROI」※3では、資生堂の知財は高い費用対効果を生んでいることが分かります（図2）。

こうした特許分析は、領域の価値評価や戦略構築にも活用しています。例えば、競争の激しいサンケア領域で資生堂は、「サンデュアルケア技術」などの特許出願の強化を通じ、強固な特許網を構築しています。結果、技術的価値は高水準かつ拡大基調にあります（図3）。サンケア領域では、基幹技術が生活者価値につながりやすく、強固な技術・知財基盤により、今後の安定的な事業成長を期待でき、スキンケアやメイクアップ領域でも、同様の取り組みを遂行中です。

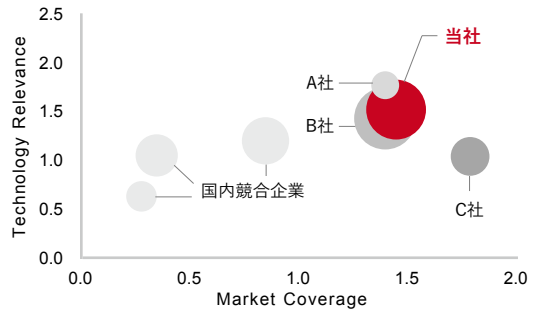
【図1】「知財競争力」成長率の他社比較
（2015年比2023年実績）



【図2】「知財ROI」の他社比較
（2023年実績）



【図3】サンケア領域の知財ポジショニング分析※4



※1　LexisNexis社のPatentSight®を活用
※2　知財競争力＝技術的価値（TR値）×市場カバー力（MC値）
※3　知財ROI＝（知財競争力×特許総数）÷研究開発費
※4　TR（Technology Relevance）値：後願特許から受けた引用をもとに算出された特許価値指標
MC（Market Coverage）値：各国のリーガルステータスを考慮して経済規模を算出

人事戦略
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

「PEOPLE FIRST」の考え方のもと、人への投資を継続し、
美の感性を磨き、強い意志と情熱で未来を創造する社員で会社を埋め尽くします。

資生堂の人事戦略

資生堂は、人が価値創造の源泉であるという「PEOPLE FIRST」の思想のもと、人への積極的な投資を続けてきました。働きやすい風土やジェンダー・キャリア等のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）面では、日本企業でトップクラスの外部評価をいただいています。また、英語公用語化に加え、人事制度面においても、ここ10年で評価制度、グレード・報酬制度、育成制度をグローバルで共通化し、グローバル企業としての基盤も整えてきました。

そして、さらなる飛躍に向けて、私たちの企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を実現するために、美の感性を磨き、強い意志と情熱で未来を創造する社員で会社を埋め尽くすことが重要と考えています。ここで言う「美」とは、見た目の美しさという単純な話ではなく、自然や音楽から感じられる音の「美」、人のしあわせを願って行動するおもてなしの「美」、使命感や情熱を持ってものごとに取り組むエクセレンスの「美」など、さまざまな「美」の可能性のことを指しています。150年を超える歴史の中で受け継いできた資生堂の資産として美の感性を軸に据えながら、経営戦略を実行するための人事戦略を進めています。そこで、当社では理想的な価値創造の場と組織文化の姿を全社員と共有するため、「パッション、コラボレーション、エクセレンスのエネルギーで満たされたBeauty Innovation Atelier（ビューティー・イノベーション・アトリエ）」と英語で定義し、グローバル全社員と共有しました。

社員一人ひとりの仕事上の専門知識や経験だけでなく、大切にする価値観や想い、感性、そして情熱なども含めたありのままの個人として持ちあわせる可能性と良さをすべて

資生堂パッションドライバー
© 2024 Shiseido Company, Limited. All Rights Reserved.

人事戦略　CPOメッセージ

発揮できるようにすることが、人事部門の重要な役割の1つだと考えています。社員が内発的動機に基づくパッションを発揮していくことで、持続可能な状態でエネルギーレベルが上がり、変革や飛躍を実現できると強く信じています。そのため、社員のエネルギーにつながる8つの要素を「パッションドライバー」として定義し、これらを重要な指標に位置づけた上で、各種の取り組みを推進しています。

2024年の重点施策と手応え

2024年は、こうした人と組織に関する基本的な考え方を整理した上で、各種施策に取り組みました。現状を脱却し変革を起こすため、特に注力したのは「多様な人の知と能力の融合で美の変革を起こす組織文化の開発」と「美の感性と、変革をリードするマインド・能力を兼ね備えたリーダーの採用と育成」です。

組織文化の開発については、木が美しく育つためには森が豊かであるべきという思想を前提にしています。具体的には、グローバル本社において、経営陣との直接対話を行うHQ ALL HANDSミーティングの開催を皮切りに、広報・マーケティング部門等とともに社員向けのブランド・新商品イベント「ブランドデー」の開催など、社員同士のつながりを生むような取り組みを開始しました。また、多様な知と能力の融合によって価値が生まれるとの考えのもと、プライド月間にあわせた「Diversity Week for LGBTQ+」や国際障がい者デーにあわせた「Diversity Week for People with Disabilities」といった、社員の関心や理解を深めるイベントを実施しました。

リーダーの採用と育成については、リーダーシップモデルを新しく「Futurists, Leading Change（未来を創造する変革リーダー）」と定義し、グローバル本社でワークショップを開催しました。今後はさらにグローバルでの展開や、定義したリーダーの役割、能力や行動特性をもとに、育成や評価などで活用していきます。さらに、社員が自律的に学ぶ文化を強化するために、2023年に創設した、未来を創る人の自己成長の場「Shiseido Future University」において、リーダーを対象とした各種プログラムの展開や、社員が学びを体感できる「資生堂ラーニングフェスティバル」を実施しました。最先端でグローバル水準のビジネススクールの学びと、美の感性や心の豊かさを創業以来追求してきた資生堂のヘリテージへの学びを掛け合わせた独自カリキュラムで社員の成長を支援しています。さらに、働き方の変革による生産性向上や社員体験の充実に向けて、IT部門とともに、AIやデジタルツールを活用した「SHISEIDO Work Smart」の取り組みを開始。生成AIをベースにした「Shiseido AI コンシェルジュ」を導入したほか、社員への人事サポートを飛躍的に変えるサービスプラットフォーム「PASS（People Assistance Solutions Salon）」を構築しました。これらの取り組みにより、コロナ禍以降停滞していた社員同士の交流機会が増え、社内に活気が感じられるようになりました。「Beauty Innovation Atelier」への歩みが着実に進んでいるという、確かな手応えを得ています。

Futurists, Leading Change（未来を創造する変革リーダー）

HQ ALL HANDSミーティング

資生堂ラーニングフェスティバル

人事戦略　CPOメッセージ

社員エンゲージメント調査とKPI

2024年5月に実施したグローバルエンゲージメント調査は、当社の社員の価値観を理解する上で有効な情報になりました。グローバル全体でのエンゲージメント肯定的回答率は68%と、前回（2022年）から3ポイント改善しました。全体のスコアとしては、まだまだ改善が必要な水準ではありますが、中でも社員の「貢献意欲」が上昇し、グローバルベンチマークとの比較でも高水準であると分かったことは、当社の変革期において心強いことと捉えています。また、スコアが改善した組織の要因分析を行ったところ、「組織内ベクトル」と「個人の強み」が高い傾向にあることが分かり、現在の人事戦略の方向性と一致していると考えます。今後は、さまざまな社内施策に関する社員の受け止めを測るKPIとして、「パッションドライバー」に関連する指標を設定し、課題の認識と改善に活用していきます。

今後の取り組みとCPOコミットメント

今後は、「アクションプラン 2025-2026」の実現と中長期の事業成長を見据え、人事戦略を推進します。「アクションプラン 2025-2026」の中では、持続的なブランド育成をかなえるグローバルワンチームの構築を掲げており、全社員が結束し戦略実行力を高めていきます。優秀なグローバル社員については、戦略実行上必要であれば、居住地に関係なく、重要なポジションや役割への登用を積極的に増やしていきます。そのために、グローバルでのタレントの可視化を再徹底し、タレントレビュー※1やサクセッションプランニング※2の実施を通じて、豊富な学習機会や、現場での実践につなげていきます。また、厳しい事業環境の中でも社員がパッションを高く保てるように、会社のビジョンや方向性についての透明性のある情報共有および社員との丁寧な対話を継続していきます。

これまで述べてきた2024年から始めた取り組みを、2025年はさらにグローバルレベルで確実に進化・発展させていきます。「Beauty Innovation Atelier」を通じて、多様な社員一人ひとりのパッションがぶつかり合い、ビューティーイノベーションを創出する組織文化へのシフトに根気強く取り組んでいきます。

※1　社員の能力を評価・分析し、登用するポジションや教育方針を検討する一連の流れ
※2　重要なポジションに対する後継者の指名・育成計画

これまでの主な取り組み（2024年実績）

【人材・組織開発】

- 新リーダーシップモデルの導入ワークショップ開催（約1,000名参加）
- 「資生堂ラーニングフェスティバル」の開催（約700名参加）
- 「Shiseido Future University」
  -来場者数（延べ5,855名）
  -選抜リーダーシッププログラム参加者数（165名）
- 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（113組・226名受講）
- 自律的学習プラットフォームLinkedIn Learningの継続展開（グローバル合計 約14,000名受講）
- デジタルアカデミー受講者数（グローバル合計 約10,300名）
- 経営陣との対話型イベントHQ ALL HANDSミーティングの開催（約1,350名参加）
- 「ブランドデー」の開催（4回）
- グローバルエンゲージメント調査の実施（肯定的回答率 68%）

【DE&I】

- 「Diversity Week for LGBTQ+」「Diversity Week for People with Disabilities」イベント（延べ約1,800名参加）
- 女性リーダー育成の研修「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」を実施（8年累計 334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」を実施（5年累計 213名受講）

2024年実績と地域概況

全体概況

（億円）	2023年	構成比	2024年	構成比	前年比
売上高	9,730	100%	9,906	100%	+2% 外貨前年比：△3% 実質前年比※2：△1%
コア営業利益	398	4.1%	364	3.7%	△9%
非経常項目	△117	△1.2%	△288	△2.9%	—
営業利益	281	2.9%	76	0.8%	△73%
当期利益※1	217	2.2%	△108	△1.1%	—
EBITDA※1	918	9.4%	896	9.0%	△2%
フリーキャッシュフロー	535	5.5%	△353	△3.6%	—

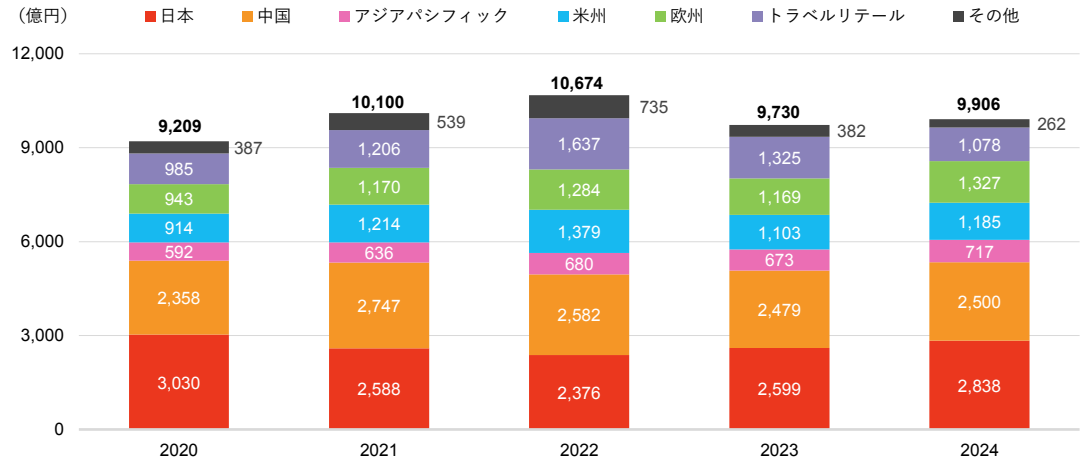
売上高は、グローバル全体で実質1%の減収※2となりました。日本はコアブランドが成長をけん引、欧州も注力領域の選択と集中が奏功し、力強い成長となりました。一方、米州事業では一時的な生産減の影響により減収、厳しい市場環境が続いた中国事業およびトラベルリテール事業も減収となりました。

コア営業利益は、前年に対し35億円減益の364億円となりました。日本事業は構造改革が成果を発揮し大幅増益となった一方、トラベルリテール事業および米州事業の減収影響等により減益となりました。

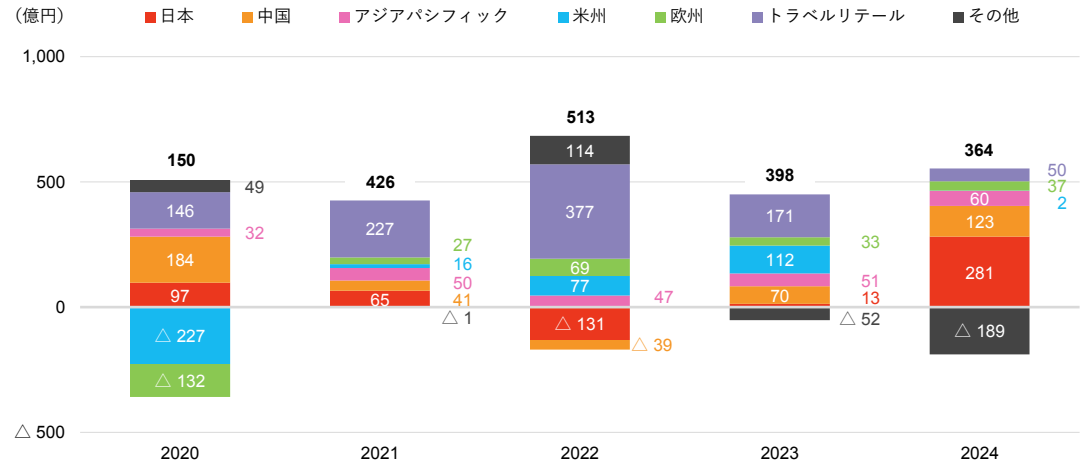
当期利益は非経常項目として計上した構造改革費用やセラーノートに関連する金融費用※3等の影響により108億円の赤字となりました。

※1　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
※2　為替影響および事業譲渡・買収影響を除く
※3　2021年の「bareMinerals」等3ブランドとその関連資産の譲渡に際し、譲渡額の半額をセラーノート（デットファイナンスの一種）により繰延決済することとしていましたが、ここには劣後条項を含んでおり、現状を踏まえた会計監査人との協議を経て、当該セラーノートに対する引当金128億円を計上
※4　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
※5　調整額は「その他」に含む
※6　報告セグメント別のコア営業利益の開示変更前ベース

報告セグメント別売上高※4



報告セグメント別コア営業利益※4 ※5 ※6



2024年実績と地域概況

日本

資生堂ジャパン　CEO
藤原 憲太郎

市場環境の認識

国内化粧品市場は、物価上昇が家計の重石になる状況が続く中、堅調に推移。訪日外国人旅行者数はコロナ禍前を上回り過去最高を更新するも、旅行者の消費行動の変化を背景にインバウンド消費は想定よりも緩やかな成長。

戦略の方向性

コアブランド・ヒーロー商品のさらなる強化を行う。戦略的な値上げ、新価値・新市場の創造、各チャネルでの生活者が集まる接点への注力等により成長を図る。また、現場の権限移譲・責任の拡大により、シンプルでフラットな組織体制へ変革。

売上高

2,838億円

コア営業利益

281億円

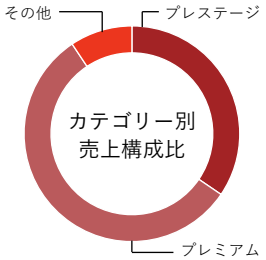
コア営業利益率

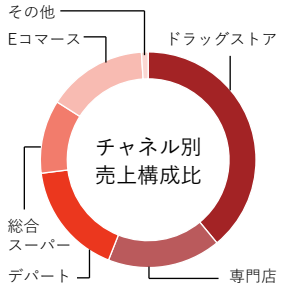
9.9%

主要ブランド

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / ELIXIR / ANESSA / MAQUillAGE

関連データ





先進技術を活かした新商品ローンチ、
新価値創造マーケティングが成長をけん引、コアブランド中心にシェアを拡大
構造改革も成果を発揮し、通期で大幅増益を実現

- 生活者起点で新価値を創造、ファンデ美容液という新市場の創出
- 「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、新発売の倍速美容液が大ヒットを記録。ブランド全体としてもシェアを拡大
- 訪日外国人旅行者数が過去最高更新、インバウンド市場は緩やかな成長
- 売上増による差益増、選択と集中によるミックス改善、構造改革効果などにより大幅増益

「マキアージュ」

「エリクシール」

2024年実績と地域概況

中国

資生堂中国　CEO
梅津 利信

市場環境の認識

景況感の悪化に伴う貯蓄性向の高まりや消費低下を背景に停滞継続。消費者の価格センシティビティの高まりにより、中国最大のEコマースイベントである「ダブルイレブン」等のイベント型消費が加速。当面の厳しい市場環境継続を見込む。

戦略の方向性

市場環境変化の中で成長と収益性のバランスを取りながら、より消費者のニーズを踏まえたブランド・商品の価値伝達による持続的成長への転換を推進。変化に即応する組織能力強化、現地独自マーケティングの実施、外部パートナーとの協業を通じたデジタル戦略の推進に取り組む。

※ 組織体制およびマネジメント体制は2024年末時点

売上高

2,500億円

コア営業利益

123億円

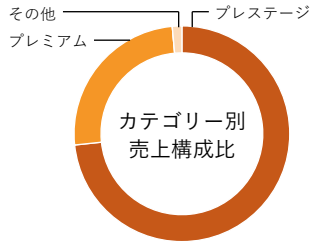
コア営業利益率

4.8%

主要ブランド

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / NARS / AUPRES 欧珀莱 / ANESSA

関連データ



厳しい市場環境の継続により減収となるも、
構造改革・コストマネジメントにより増益

- 成長と収益性のバランスを重視し、消費者の変化に即応しながらブランド価値の向上に注力
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」は年間増収、中国での売上規模拡大を継続
- 「ダブルイレブン」では2023年の処理水放出後の日本製品買い控えの影響からの反動もあり、主要プラットフォームで大幅伸長。「クレ・ド・ポー ボーテ」はランキング上昇
- 「SHISEIDO」はベーシックスキンケアを中心に苦戦継続
- 実質売上高は減収も、マーケティング投資を維持しつつ、不採算店舗の閉鎖、人員削減等の構造改革を進め、増益

「クレ・ド・ポー ボーテ」のプロモーション

「NARS」のプロモーション

2024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

市場環境の認識

台湾・韓国などの国・地域で市場鈍化も、東南アジアを中心に伸長。

戦略の方向性

アジア売上No.1※サンケア、アネッサのブランド力・技術的優位による成長拡大。また、新たな成長領域としてフレグランスの強化へ挑戦。市場を超える成長を目指す。「NARS」はインドでの展開拡大を図り、プレステージメイクアップブランドトップ5を目指す。

※ ユーロモニター調べ；ビューティ＆パーソナルケア2025年版；2024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

売上高

717億円

コア営業利益

60億円

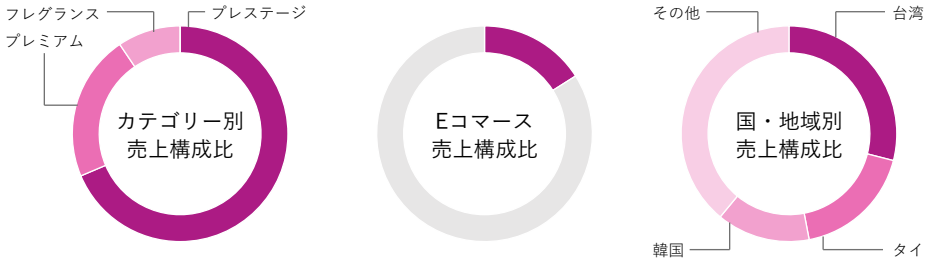
コア営業利益率

8.0%

主要ブランド

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / NARS / ANESSA

関連データ



台湾・韓国などの国・地域は鈍化の一方、
タイを中心とする東南アジアで伸長

- 「アネッサ」「クレ・ド・ポー ボーテ」、フレグランスが力強い成長、全体の成長をけん引
- 「NARS」は、インドでのオンライン販路拡大
- 売上増に伴う差益増などにより、増益

「アネッサ」

「クレ・ド・ポー ボーテ」

2024年実績と地域概況

米州

資生堂アメリカズ　CEO
ロン ジー

市場環境の認識

プレステージ市場全体は緩やかな成長。スキンケアは低調、フレグランスは好調。価値観の多様化に伴う新興ブランドの台頭による市場変化の加速。

戦略の方向性

北米市場における多様な当社ブランドポートフォリオをもとに、変化にあわせたリソース配分により成長実現。チャネル変化への対応もスピーディーに進め、成長機会を追求する。「Drunk Elephant」は消費者とのブランドエンゲージメントの再構築を図り、高機能を重視する米国のトレンドを「Dr. Dennis Gross Skincare」への投資拡大で捉える。

※ 組織体制およびマネジメント体制は2024年末時点

売上高

1,185億円

コア営業利益

2億円

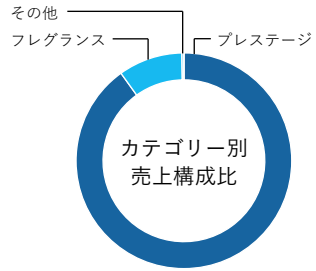
コア営業利益率

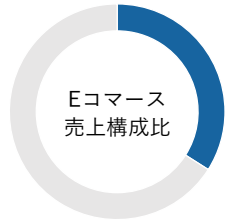
0.2%

主要ブランド

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / NARS / DRUNK ELEPHANT™ / Dr Dennis Gross SKINCARE

関連データ





上期の生産減が大きく影響。「Drunk Elephant」はお客さま購買の回復の遅れにより大幅減収

- 上期に生じた一時的な生産減による出荷減とお客さま購買回復の遅れにより「Drunk Elephant」を中心に大幅減収
- 生産は回復、「NARS」はリカバリーを図り年間増収
- フレグランスは市場環境の追い風を受け好調
- 売上減に伴う差益減などにより、減益

「NARS」

「Dr. Dennis Gross Skincare」

2024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

市場環境の認識

フレグランスカテゴリーを中心にすべてのカテゴリーで伸長を継続。

戦略の方向性

選択と集中により注力ブランドの強化を図る。フレグランスは毎年1つの柱となる商品に投資を集中、2025年は「Zadig&Voltaire」の新商品に注力。

売上高

1,327億円

コア営業利益

37億円

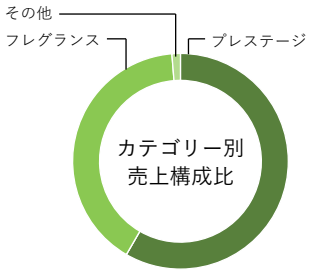
コア営業利益率

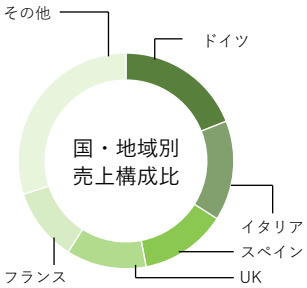
2.6%

主要ブランド

SHISEIDO GINZA TOKYO / NARS / DRUNK ELEPHANT™ / narciso rodriguez / ISSEY MIYAKE PARFUMS

関連データ





選択と集中の戦略により、
注力するフレグランスの新商品を中心に力強い成長

- ブランド・市場・チャネルへの選択と集中が成果を発揮
- 注力した「narciso rodriguez」で力強い成長を実現した2023年に続き、2024年は新商品「ル セルドゥ イッセイ」が好調に推移し「ISSEY MIYAKE」が成長をけん引
- 売上増による差益増などにより、増益

「ISSEY MIYAKE」

「SHISEIDO」

2024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

市場環境の認識

中国海南島などの免税市場では、規制強化に伴う流通在庫調整の影響は着実に縮小した一方、中国人旅行者を中心とした消費の減速を背景に厳しい市場環境が継続。

戦略の方向性

厳しい環境を前提として、ブランド強化を最優先とする成長戦略の実行。旅行者中心の成長への移行を目指す。中国事業との一体運営を加速させる。

※ 組織体制およびマネジメント体制は2024年末時点

売上高

1,078億円

コア営業利益

50億円

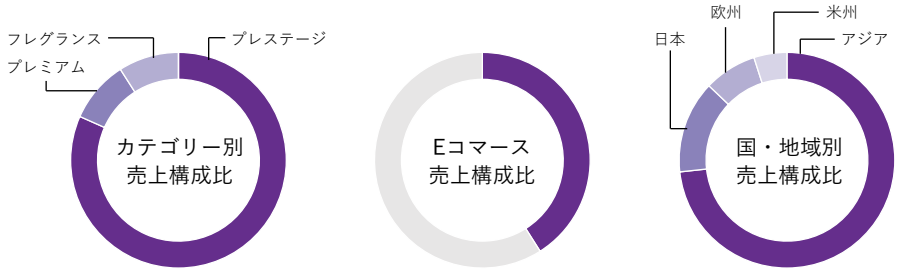
コア営業利益率

4.6%

主要ブランド

SHISEIDO GINZA TOKYO / clé de peau BEAUTÉ / NARS / ANESSA

関連データ



中国人旅行者による消費の減少が継続、厳しい市場環境

- 訪日外国人旅行者数の増加により、日本では堅調な回復を実現
- 中国海南島・韓国では、中国人旅行者を中心とした消費の大幅な減少の影響を受け、マイナス成長
- 売上減に伴う差益減などにより、減益

「SHISEIDO」のプロモーション

「クレ・ド・ポー ボーテ」のプロモーション

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

戦略アクション

社会

01. ジェンダー平等
02. 美の力による エンパワーメント
03. 人権尊重の推進

環境

01. 地球環境の負荷軽減
02. サステナブルな製品の開発
03. サステナブルで責任ある調達の推進

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、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。企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」のもと、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」を目指しています。サステナブルな社会の実現のため、サステナビリティを経営戦略に組み込み、事業を通じた社会価値創造と社会・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ています。

「社会」の領域では、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。ジェンダーにかかわらず、公正な機会が得られ、一人ひとりが自分らしく生きられる社会の実現を目指した「ジェンダー平等」、美しさに関する無意識の思い込みや偏見を払しょくし、個々の美しさに共鳴し合える社会を目指した「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」の領域では、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、サーキュラーエコノミーの実現を目指し、イノベーションやビジネスモデルの構築に取り組んでいます。バリューチェーン全体を通してさまざまなステークホルダーとともに取り組みを推進する「地球環境の負荷軽減」「サステナブルな製品の開発」、環境課題だけでなく人権課題にも対応した「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的実行のため、専門的に審議する「Sustainability Committee」を設置し、2024年も定期的に開催しました。資生堂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、気候変動と自然環境に関するリスクおよび機会や、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を行っています。また、サステナビリティ戦略における中長期目標の進捗状況についてモニタリングしています。出席者は代表執行役を含む経営戦略・財務・研究開発・サプライネットワーク・人事・DE&I・コーポレートガバナンス・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」を設置し、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で推進しています。

サステナビリティ推進体制図

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環境・社会課題を選定するため、社内外のステークホルダーへのヒアリング、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と、資生堂のビジネスにおける重要性との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年に定めました。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進めています。

マテリアリティの策定プロセス

STEP 01　すべてのステークホルダーからの期待や要請などさまざまな視点で社会課題を抽出

- 国内外で活躍する環境・社会領域の有識者
- お客さまの声を収集（世界5カ国で実施した企業調査）
- 外部調査結果・主要国際機関の報告書（GRI・SASB・SDGsなど）、投資家の声
- エグゼクティブオフィサー※および社員からの声

STEP 02　リストアップした課題を事業と関連性の高いものに絞り込み、さらに分析

- エグゼクティブオフィサーや社内の幅広い部門とのディスカッションにより、事業と関連性の高い課題項目に絞り込む
- すべてのステークホルダーにとっての重要性と、資生堂のビジネスにとっての重要性の2軸でスコアリングし、重要項目を選定
- エグゼクティブオフィサーとその重要項目に関する課題と戦略アクションについて確認

STEP 03　特定した重要課題は経営会議にて承認

※ 2021年までは執行役員

マテリアリティ一覧

環境
- 気候変動対策
- 環境負荷を軽減する処方開発
- サステナブルなパッケージ開発
- 森林の保全
- 責任ある調達
- 廃棄物削減
- 水資源の効率的な使用

社会
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
- お客さまの生活の質（QOL）向上
- 人財育成
- 従業員の労働安全衛生と健康
- 人権尊重

ガバナンス・文化
- ガバナンスの強化と説明責任
- 公正な取引
- 安心・安全な製品
- 責任あるマーケティング・宣伝広告
- 情報セキュリティ・プライバシー
- アート&ヘリテージ

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。これらの重要な取り組みに向け、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。戦略アクションに基づく目標に対する2024年の一部実績については、2025年に発行する「サステナビリティレポート」で開示を予定しています。

	マテリアリティ	戦略アクション	目標		達成年	2024年実績	補足説明、主な活動事例
環境	• 気候変動対策 • 環境負荷を軽減する処方開発 • サステナブルなパッケージ開発 • 森林の保全 • 責任ある調達 • 廃棄物削減 • 水資源の効率的な使用	01. 地球環境の負荷軽減	CO_2排出量削減〈SBTi, Scope 1・2〉	46.2%	2030	2025年中に開示予定	資生堂全事業所（対2019年）。2026年までにカーボンニュートラル達成（資生堂全事業所、オフセット含む）の目標を含む
			CO_2排出量削減〈SBTi, Scope 3〉	55%	2030		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）
			水消費量削減	40%	2026	2025年中に開示予定	資生堂全事業所、経済原単位（対2014年）
		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%	2025	2025年中に開示予定	プラスチック製容器について
		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%	2026	2025年中に開示予定	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・プリザーブド、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
			サステナブルな紙への切り替え	100%	2023	2025年中に開示予定	製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース
社会	• ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン • お客さまの生活の質（QOL）向上 • 人財育成 • 従業員の労働安全衛生と健康 • 人権尊重	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 54.5% エグゼクティブオフィサー 47.0%	2025年4月1日時点
						日本国内の管理職 41.1%	2025年1月1日時点
			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	2030	達成率 84%	「クレ・ド・ポー ボーテ」による女子教育支援、「資生堂DE&Iラボ」などを通じたダイレクトリーチ
		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	2030	達成率 26%	資生堂ライフクオリティー メイクアップ活動、「SEE, SAY, DO.」「ANESSA Sunshine Project」などを通じたダイレクトリーチ
		03. 人権尊重の推進	詳細な活動は、主な取り組みページに記載しています				
ガバナンス・文化	• ガバナンスの強化と説明責任 • 公正な取引 • 安心・安全な製品 • 責任あるマーケティング・宣伝広告 • 情報セキュリティ・プライバシー • アート&ヘリテージ	• 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。※ • アート&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。					

※ 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

主な取り組み 社会

サステナビリティ 社会

CDE&IOメッセージ

取締役　代表執行役
チーフファイナンシャルオフィサー
（最高財務責任者）
チーフ DE&I オフィサー
廣藤 綾子

資生堂は世界各地で事業を展開しており、多様なお客さまをより深く理解するために、社内における多様性を積極的に活用しています。私たちの強みは、異なるバックグラウンドを持つ社員が集い、イノベーティブな商品やサービスを生み出す組織文化にあります。こうした多様性は、インクルーシブな商品やサービスの開発や、広告・マーケティング施策の創出に大きく貢献し、当社の持続的な成長を支える原動力となっています。そのため、当社はDE&Iを重要な経営戦略の一つと位置づけています。私たちはジェンダー、年齢、国籍、性的指向、性自認、障がいの有無など、あらゆる多様性を尊重し、これを基盤として企業価値のさらなる向上を目指しています。中でも「ジェンダー平等」は、社会的課題への戦略的アクションとして、特に注力している領域です。

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リーダー比率50%を目指しており、国内資生堂グループ女性管理職比率は41.1%※に達しました。また、社内研究機関「資生堂DE&Iラボ」では、多様な人材の活躍と企業成長の関係を可視化し、インクルーシブな組織づくりとイノベーションに役立てています。東京大学の山口慎太郎教授との共同研究によって、組織のリーダーのジェンダーバランスの偏りがアンコンシャスバイアスを強める可能性を示しました。今後はバイアスをなくす方法や企業のパフォーマンスに与える影響を研究するとともに、これらの知見を社内での活用につなげていきます。

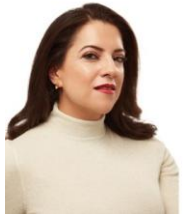
意思決定を担うリーダー層で女性が当たり前のように活躍し、男性が当たり前のように育児休業を取得できる環境を整えることは、企業の競争力を高める上で極めて重要です。これからも、誰もが自分らしく生きられる社会の実現を目指し、企業価値のさらなる向上につなげてまいります。

※ 2025年1月1日時点

01. ジェンダー平等

資生堂では、ブランドと地域本社が連携して、ジェンダーギャップ解消、女性のエンパワーメントを目的に社会的に厳しい状況にある少女たちへの教育支援・自立支援を行っています。「クレ・ド・ポーボーテ」とユニセフ※1は、STEM教育※2や雇用、エンパワーメントプログラムを通じ、ジェンダーギャップ解消に取り組んでいます。両者はパートナーシップを通じて2025年までにバングラデシュ、キルギス、インドネシア、中国、カザフスタン、ラオス、ナミビア、ニジェール、ペルー、ウズベキスタン、ベトナムなどの国々で、570万人の少女たちを支援することを目指しています。「クレ・ド・ポー ボーテ」とユニセフの代表が、2024年3月に主な支援地域の一つであるバングラデシュを訪れました。バングラデシュでは、ジェンダーに配慮したスキルベースのカリキュラムと教科書を導入した学校を視察し、さらに、教育省レベルでの議論を通じて、学校に通えない少女たちを支援するSkills4Girlsプログラムを通じた技能訓練の提供を強化する取り組みを確認しました。

また、グローバル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」を設立し、少女たちの社会的地位向上とエンパワーメントを推進するために女子教育に貢献した女性を毎年表彰しています。第6回となる2024年は、米国でのSTEM教育におけるジェンダーギャップ解消を目指すレシュマ・サウジャニさんを選出しました。サウジャニさんは、テクノロジー分野におけるジェンダーギャップの是正に取り組む国際的なNPO法人「Girls Who Code」の設立を通じ、コンピューター・サイエンスにおける女性の地位向上に尽力してきました。ユニセフとのパートナーシップの寄付金※3および「パワー・オブ・ラディアンス・アワード」の寄付金※4はブランドを代表する美容液である「ル・セラム」のグローバル売上から拠出されます。今後も資生堂は、社会にポジティブな影響をもたらす女性、そして外見だけでなく内面的な美しさや強さを目指す女性たちを応援していきます。



「パワー・オブ・ラディアンス・アワード」
2024年受賞者、レシュマ・サウジャニさん

※1 国連児童基金。ユニセフは特定の企業やブランド、商品、またはサービスを推奨するものではありません
※2 科学（Science）、技術（Technology）、工学（Engineering）、数学（Math）の教育分野を総称した名称
※3 「ル・セラム」が1本購入されるごとに、3米ドルをユニセフの活動へ寄付するCRM（Cause Related Marketing）キャンペーン
※4 「パワー・オブ・ラディアンス・アワード」受賞者が選定する女性の教育推進のために活動する慈善団体へ寄付されます

主な取り組み 社会

02. 美の力によるエンパワーメント

当社は、「美の力による自己効力感の醸成」と「無意識の思い込みや偏見への取り組み」を通じて、2030年までにグローバルで100万人を支援することを目指しています。

「SHISEIDO」は、無意識の偏見が自分らしい美しさを制限することを防ぐために、「SEE, SAY, DO.」プロジェクトとしてワークショップの教材を企業・学校に無償配布しています。「アネッサ」は2024年にアジア12の国と地域で「ANESSA Sunshine Project」を始動し、太陽のもとでの活動を通じた子どもたちの心と身体の健全な成長を支援しています。また、JFA※1とパートナーシップを結び、親子向けの紫外線対策の啓発や外で身体を動かす楽しさを体感できるイベントを日本とベトナムで実施しました。各ブランドのマーケティングに関わる社員は、インクルーシブ・マーケティングを学んでおり、それぞれの事業活動に活かしています。

また、LGBTQ＋コミュニティに寄り添う企業として、日本の5都市および米国、ドイツで社員ボランティアがパレードに参加しました。日本では資生堂ジャパンの専任スタッフが地域のニーズに応じた社会活動をリードしています。こうした取り組みにより、当社はLGBTQ+に関する「PRIDE指標」において最高評価のゴールドを受賞するとともに、当社初のレインボー認定を受けました。

「ANESSA Sunshine Project」

深い肌悩みにお応えする「資生堂 ライフクオリティー メイクアップ」においては、ブランド「パーフェクトカバー」を用いた個別コンサルテーションとがん治療の副作用に関する外見ケアの普及に注力しました。がんサバイバーの社会復帰を支援するイベントとして「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を各国・地域で展開しており、2024年はフィリピンとマレーシアにおいて実施し、多くのがんサバイバーの笑顔を彩りました。

東京レインボープライドでのパレード

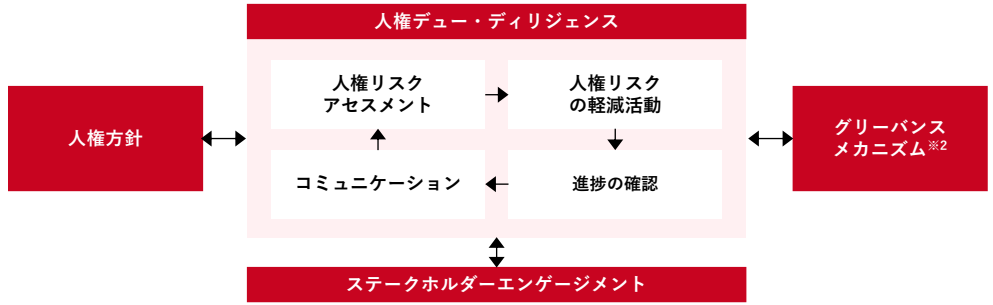
※1 公益財団法人日本サッカー協会
※2 企業とそのステークホルダーに関わる苦情や紛争に取り組む一連の仕組み

03. 人権尊重の推進

資生堂の事業活動は、常に人権の尊重を基盤とし、社員、取引先、人権団体といった多様なステークホルダーとのエンゲージメントに努めています。2020年には人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しました。リスクアセスメントでは、すべてのステークホルダーに関連する人権リスクを評価・特定し、特定したリスクに対する負の影響を停止・防止・軽減するための改善活動を推進します。その進捗を定期的に報告・開示することで、さらなる人権リスクの軽減に向けた活動を継続しています。

人権に関する取り組みは、「Sustainability Committee」のもとに設置された人権プロジェクト体制を通じて進められています。このプロジェクトでは、チーフDE&Iオフィサーを中心にエグゼクティブオフィサーが参画し、隔年で人権リスクアセスメントを実施しています。特定された重要課題については、責任を持つ部門が是正措置と改善状況をまとめ、定期的に「Sustainability Committee」に報告しています。重要な実績や懸念事項は、取締役会にも提案・報告しています。

顕在化している人権リスクに加え、潜在的な人権に対する負の影響を定期的に特定し、重大な被害を防ぐためのリスク軽減策を講じています。2024年には、人権リスクアセスメントで特定したテーマに基づき是正措置を実施し、人権NGOと協力して国内関連会社2社での労働環境調査も行いました。調査の結果、大きな人権侵害のリスクは確認されませんでしたが、指摘された事案については適切な是正措置を講じています。今後も潜在的なリスクの特定に資する調査と、労働環境の継続的な改善に取り組んでいきます。



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、地球環境の保全と持続的な事業成長の両立を目指し、全社をあげてさまざまな活動に取り組んでいます。環境課題解決の前提となる「資生堂環境方針」を掲げ、事業に伴う環境負荷を軽減するため、「気候変動」「水資源」「廃棄物」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ステークホルダーとともに推進しています。

CO_2排出量の削減については、2050年までにネットゼロを目指し、特にScope 1およびScope 2のCO_2排出量について、2030年までに46.2%削減（対2019年）を達成することを目標として設定しました。また、Scope 1・2に加えてバリューチェーンからの間接排出であるScope 3についても、1.5℃経路に整合した長期目標を設定しています。これらの目標についてSBTi※1の認証を取得し、CO_2排出量の削減達成に向けて取り組んでいます。

資生堂は、グローバルの全生産拠点・オフィス・研究拠点等で、再生可能電力の使用を推進しています。2023年にはグローバル全11生産拠点・自社物流センターにおける再生可能電力への切り替えを100%完了しました。グローバルのオフィス・研究所でも順次切り替えを進め、中国地域においては、地域本社や事業所でも、2024年に100%切り替えを完了しました。工場では、再生可能電力の使用とあわせて、建物の断熱設計や、省エネルギーにつながる効率的な設備の選定や、環境マネジメントシステムISO 14001に基づく環境対策などを通じてエネルギー効率の向上に努めています。また、環境負荷の軽減に対応した原材料の選定を進めており、サプライヤーと協働し、バリューチェーンからの間接的なCO_2排出量削減に取り組んでいます。

なお、水消費量の削減については、2026年までに40%の削減※2目標を2023年に達成しました。2024年以降も引き続き、排水再利用システムを展開するなど、水消費量の削減に取り組んでいます。

また、国際的な非営利団体であるCDPより「気候変動」「水セキュリティ」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、最高評価の「Aリスト企業」にダブル選定となりました。

※1 パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを推進している国際的なイニシアティブ
※2 資生堂全事業所、経済原単位（対2014年）

02. サステナブルな製品の開発

資生堂は、ライフサイクル思考に基づき、限りある資源の有効利用や環境配慮、気候変動への対応、生態系に配慮した処方・成分の開発に加え、サステナブルな容器包装やリサイクルモデルの開発に注力しています。

独自の容器包装開発ポリシー「資生堂5Rs※3」を前提としたイノベーションを通じて、2025年までに掲げた中期目標達成に向け、リサイクル可能・リユース可能な設計や、「つめかえ・つけかえ」容器によるリユースの促進、単一素材容器の展開を行っています。ほかにも、リサイクル素材・バイオマス由来素材の利用をはじめ、プラスチック以外の素材への切り替えを通じたバージン・石油由来プラスチック量の削減、リサイクル適性の向上などの取り組みを行っています。

当社はさまざまなブランド・商品において、サステナブルな容器へ切り替えを進めています。2024年には、「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」の商品パッケージデザインやサステナブルな容器への対応が評価され、世界包装機構主催の「ワールドスター2024」コンテストにおいて、「ワールドスター賞」を受賞しました。

さらに、将来を見据え、2030年までに製品あたりのプラスチック製容器の30%をリサイクルプラスチック（ポストコンシューマーリサイクル：PCR）またはバイオマス由来プラスチックから製造することを目標に掲げています。2024年には主要ブランドの一部製品のパッケージをPCR由来プラスチックに切り替えました。サステナブルな容器への切り替えに加え、生活者や外部パートナーと協働し、使用済みの容器を資源として循環させる資生堂の循環型モデルを構築しています。

また、近年、化学物質や製品の中味・処方に対するお客さまの関心が世界的に高まる中、安全性、環境への配慮や倫理的な視点を考慮した自社基準を設定し、成分の選定を行っています。これらの製品開発・成分選定に関する考え方を「製品開発ポリシー/処方・成分について」に開示しています。

ワールドスター賞を受賞した「SHISEIDO」（左）、「クレ・ド・ポー ボーテ」（右）の商品

※3 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）

主な取り組み 環境

03. サステナブルで責任のある調達の推進

資生堂は、環境保全や生物多様性に配慮し、人権課題に対応した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。自社だけでなく、サプライチェーン全体における課題解決を行うため、サプライヤーとの協働を通じて原材料のトレーサビリティの推進にも努めています。

当社は、環境・社会課題が懸念されるパーム油と紙について中期目標を設定しています。森林破壊や生物多様性の喪失、地域住民の権利侵害が問題となっている紙の調達については、100%サステナブルな紙※1への切り替えを遵守しています。また、開発に伴う熱帯雨林での環境破壊や人権の課題があるパーム油の調達については、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、当社の全生産拠点がRSPO※2サプライチェーン認証を取得しています。さらに、トレーサビリティを強化するため2025年より企業間連携組織「Action for Sustainable Derivatives（ASD）※3」に加盟しています。

サプライヤーとの協働においては、行動基準・方針・ガイドラインを提示し、責任ある調達に関する対話を行い、協業理解を深めるとともに、サステナビリティ評価の高いサプライヤーとのビジネス機会を増やしています。また、「資生堂グループ 調達方針」に基づき「サプライヤーアセスメントプログラム」を実施しています。新規サプライヤーには、セルフアセスメント（自己評価）を実施し、「資生堂グループ サプライヤー行動基準」の遵守に合意を得て取引を開始しています。既存のサプライヤーに対しても、「資生堂グループ サプライヤー行動基準」に基づき継続的にサプライヤーアセスメントを実施し、ハイリスクサプライヤーには第三者監査の実施やその是正に取り組んでいます。これらを通じ資生堂は、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ています。

CERTIFIED SUSTAINABLE PALM OIL™ RSPO
4-0103-10-100-00

※1 製品における、認証紙または再生紙など
※2 持続可能なパーム油のための円卓会議
※3 持続可能なパーム派生品に向けたアクション

自然・生物多様性への取り組み

資生堂の事業活動は、地球の恵みと豊かな生物多様性に支えられています。そのため、生物多様性の保全だけでなく、持続可能な事業の観点からも、事業活動と自然との関わりを正しく理解し、自然への悪影響を最小化することが重要です。特に、生物多様性に対する影響が大きい原材料の調達については、成分の特徴や地域性を考慮した分析が必要です。

当社では、TNFD※1が推奨するLEAPアプローチ※2に沿って、バリューチェーン全体を通じた自然への影響と依存について包括的な分析を行っており、原材料調達においてサプライチェーン上流での生態系への影響が大きいことが示されました。特にパーム油と紙の調達に関しては影響が重大なため、NDPE※3を支持するとともに、中期目標を設定し、認証制度を活用した持続可能な原材料への切り替えを進めています。この詳細な分析については、「資生堂 気候／自然関連財務情報開示レポート」 にて開示をしています。

また、自社サイトの土地占有による生態系への影響を把握し最小化するため、土地の管理責任の観点から、敷地面積の大きい工場について、生物多様性の重要性と十全性、生態系サービス供給の重要性の観点から評価を行いました。生産活動に使用するすべての水を地下水に頼る那須工場では、地下水利用の持続可能性を操業にとって重要な要因として特定し、周辺流域を含めた表層水・地下水フローの分析を地域のステークホルダーや専門家を交えて進めています。今後も、サプライヤーやさまざまなステークホルダーと協働しながら自然や生物多様性と調和した持続可能な事業活動を推進していきます。

水資源、実地調査：東京大学 沖教授、
吉田教授、木口上席研究員と、資生堂メンバー

※1 自然関連財務情報開示タスクフォース
※2 Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）アプローチ：自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ
※3 No Deforestation, No Peat, No Exploitation：森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ

Governance

ガバナンス

社外取締役対談

社外取締役2名による対談テーマは、機関設計の変更、経営上の課題、「アクションプラン 2025-2026」と今後の成長です。

社外取締役
取締役会議長
指名委員会 委員
報酬委員会 委員長
畑中 好彦

社外取締役
監査委員会 委員長
後藤 靖子

2024年の総括、機関設計変更による変化

畑中　2024年は厳しい業績となり、株価も低迷しています。ステークホルダーの期待と実態とのギャップが顕在化した状態として、重く受け止めています。取締役、執行メンバーともにステークホルダーの意見に耳を傾け、経営の高度化につなげるべきだと、改めて深く心に銘じているところです。

2024年に指名委員会等設置会社に移行し、取締役会の審議事項は経営の方向性に大きな影響を与える重要事項に集中し、効果的な議論ができるようになったと感じています。足元の業績が低調な中、業績改善のための短期的な課題解決は重要ですが、執行側には、そこだけに囚われすぎず、中長期で本質的に目指す未来の姿を描き、経営執行のスピードと柔軟性を意識することを促しています。

後藤　おっしゃる通り、2024年からは取締役会での戦略議論が活発化し、執行メンバーとは取締役会以外でも対話する機会が増えましたが、業績が厳しい中、足元の進捗に時間を割くことになりました。短期業績の確保は非常に重要です。一方、それだけでは未来はありません。外部環境変化が大きい中でどう生き残り成長していくかということについて苦しみながら議論してきました。今後も継続して長期的な視点での議論をより集中して行う必要があると思います。

社外取締役対談

畑中　市場の状況や社会情勢が変化する中で、「アクションプラン 2025-2026」についても、現行の中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」との整理や最終形の合意に時間を要してしまいました。また、短期的集中アクションに加えて当社の価値を活かした進化・発展への道筋を明示すべきだと考えており、2025年中に開示する予定です。監査の面で、機関設計変更によって変わったことはありますか。

後藤　従来、監査役も経営の一端を担っていると考え、経営のために必要だと思うことは発言し行動してきましたので、その意味では大きくは変わらないと捉えています。一方、機関設計変更を機に、より企業価値向上に資するように、監査委員会の重点テーマを精査し、行動し、執行側へ発信するとともに、現場との対話をより一層重視しています。

具体的な課題と「アクションプラン 2025-2026」

畑中　まずは中国とトラベルリテール事業について、コロナ禍以降の経済状況に伴う需要変動や処理水放出後の日本製品買い控えの影響といった外部環境変化に気を取られ、本質的に重要な消費者の購買行動の変化に対しての打ち手が遅れたことを反省しなければなりません。現在、中長期的に中国は重要市場であるとの認識のもと、消費者動向を迅速に把握すべく、組織構造とリソース配分の見直しを行っています。

後藤　中国事業については、ブランドエクイティが落ちているのではないかという感度が、外部環境に影響され鈍くなった面があったと考えます。将来展望を楽観視することなく、中国の現地・現場の声に敏感になり、市場を把握することが重要です。トラベルリテール事業については、コロナ禍においては一種のいびつさを伴った成長があったという認識に立ち、旅行者中心の事業として早期に安定化を図るべきです。

畑中　「FOCUS※」については、課題を解決しながら順次導入を進めていますが、スケジュールに遅延が生じています。単なるシステム改修ではなく事業モデル改革という目的のため、従来のオペレーションを捨て去るくらいの意識の転換が必要です。グローバルオペレーションの高度化だけでなく、事業改革・事業価値創造に資するプロジェクトとして早期にグローバル展開をして価値最大化を達成すべく、最優先課題として扱うことを求めています。

後藤　「FOCUS」については、プロジェクトオーナーの権限・責任をより明確にする必要があったと感じます。従来の監査役会でもモニタリングをしてきましたが、会社全体としてより早期に検証を行う必要があったと考えており、今後も監査委員会での重要な課題として確認していきます。一方、積年の課題であった日本事業の再生は、構造改革の成果が現れています。この成功の要因は、やはり社員との目標の共有と丁寧な対話だったと考えています。

畑中　日本事業では、統一した方針のもと断固たる選択と集中を進めました。何よりも、藤原さんをはじめ関わる社員全員が、覚悟を決めたことが素晴らしい成果を生み出した主因であると思います。取締役会でも、強みを伸ばすことと、市場変化に対応できない仕組みは大胆に捨て去ることを要請し、それらの実行を支持してきました。特に有効だったのは、そのスピード感です。構造改革は、長引くと社員・組織が疲弊してしまうため、短期間に集中して実行

※ 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

社外取締役対談

することが重要です。この成果は、「アクションプラン2025-2026」にも必ず活きてくると思います。

後藤　監査委員会でも、日本事業の改革の現場を注視していました。約1,500人の早期退職支援プランの実施においても、退職する方の次の人生にも心を注ぎ、残る社員の不安に対しても一つひとつ真摯に向き合っていました。皆が前向きに進める改革だったと思います。

「アクションプラン 2025-2026」については、経営陣とともに、不退転の決意で進めます。この構造改革の成否と、ブランド・商品のお客さまからの評価、すなわち成長軌道への回帰は、ステークホルダーからの最大の期待と捉えています。

畑中　当社が目指す「Personal Beauty Wellness Company」として、美の力を通じて価値を提供することは不変であり、「アクションプラン 2025-2026」はそれを達成するための基盤再整備です。今がその転換点として資本市場から認められるよう努めてまいります。そのため、今般、ROICをはじめ経営の透明性と巧みさを示すKPIを設定したことは有用でしたし、当社の企業価値向上へのコミットメントともなりました。取締役会では、このKPIをブレイクダウンした各部門・個人の目標設定とその実行力を的確にモニタリングしていきます。

今後の取締役会運営の抱負

後藤　構造改革の進捗に加え、どのようにして成長を遂げるのかを中心に議論していく必要があります。そのためには強いブランドとは何なのかを追求し続けなければいけません。そのための仕組みや体制、人材の獲得・育成の在り方を検証していきます。マネジメント体制で言えば、地域・ブランドの関係とオペレーションの見直しも検討すべきでしょう。全社最適の視点で、そして企業価値向上に資するマネジメント構造を検証していきたいと思います。

畑中　取締役会の役割は、社員、お客さま、取引先、株主、社会・地球といった、当社が向き合うステークホルダーのそれぞれの期待を十分に理解し、経営に活かしていくことで当社の企業価値を向上させていくことに他なりません。そして、その期待とは、未来にわたって世界に必要とされる企業であり続けること、すなわち資生堂の感性が世界の美の創造、豊かな社会へ貢献し続けることだと考えています。

後藤　そうですね。資生堂は時代を切り開き挑戦的な価値創出を続けてきた会社なのだと思います。社員全体がこのような意識を持ち続け、これからも時代をリードすると、社員が胸を張って言える前向きな組織にしていけるよう取締役会としても支援していきます。

2025年からは社外取締役である畑中さんが取締役会議長を務めています。畑中さんのお考えは大変クリアで、議論のポイントも明確になっていますので執行側との連携にも力を入れ、企業価値向上に取り組んでまいります。

畑中　私は、経営において執行のスピードが鍵だという信念があります。資生堂の未来への想いを共有しながら、柔軟かつ機動的な執行を支援するとともに、取締役会でも変化に対応し得る迅速な運営を心がけます。ぜひとも、今後の資生堂にご期待いただければと存じます。

取締役・執行役 (2025年3月末時点)

取締役

取締役 代表執行役 社長 CEO
藤原 憲太郎

取締役 代表執行役
廣藤 綾子

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
後藤 靖子

社外取締役
野々宮 律子

社外取締役
中嶋 康博

執行役

代表執行役
藤原 憲太郎

代表執行役
廣藤 綾子

執行役
岡部 義昭

執行役
直川 紀夫

執行役
梅津 利信

スキルマトリクス（2025年3月末時点）

	藤原 憲太郎 取締役 代表執行役 社長 CEO	**廣藤 綾子** 取締役 代表執行役 CFO、CDE＆IO	**安野 裕美** 取締役	**吉田 猛** 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 取締役会議長	**後藤 靖子** 社外取締役	**野々宮 律子** 社外取締役	**中嶋 康博** 社外取締役
在任年数・体制											
在任年数	2年	ー	1年	1年	9年	7年	3年	2年	1年	1年	ー
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	○	○
取締役に求める主な知識・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		●		●		●		●	●	●	●

主な知識・知見の詳細

上場企業トップ経験
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

企業経営経験
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

B to C、隣接業界経験
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

ブランドマーケティング
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

法務・リスクマネジメント
適切な全社的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

財務・会計・金融
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

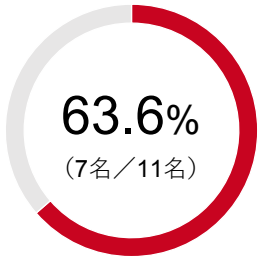
コーポレートガバナンスの強化と実効性

基本的な考え方

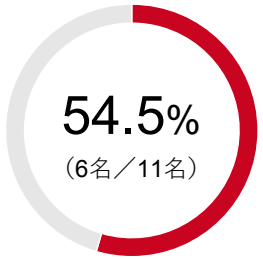
当社を含む資生堂グループは、企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」の中で、OUR MISSIONとして「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を定め、コーポレートガバナンスを「OUR MISSIONの達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤」と位置づけています。

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、社員、お客さま、取引先、株主、社会・地球というすべてのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。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ます。

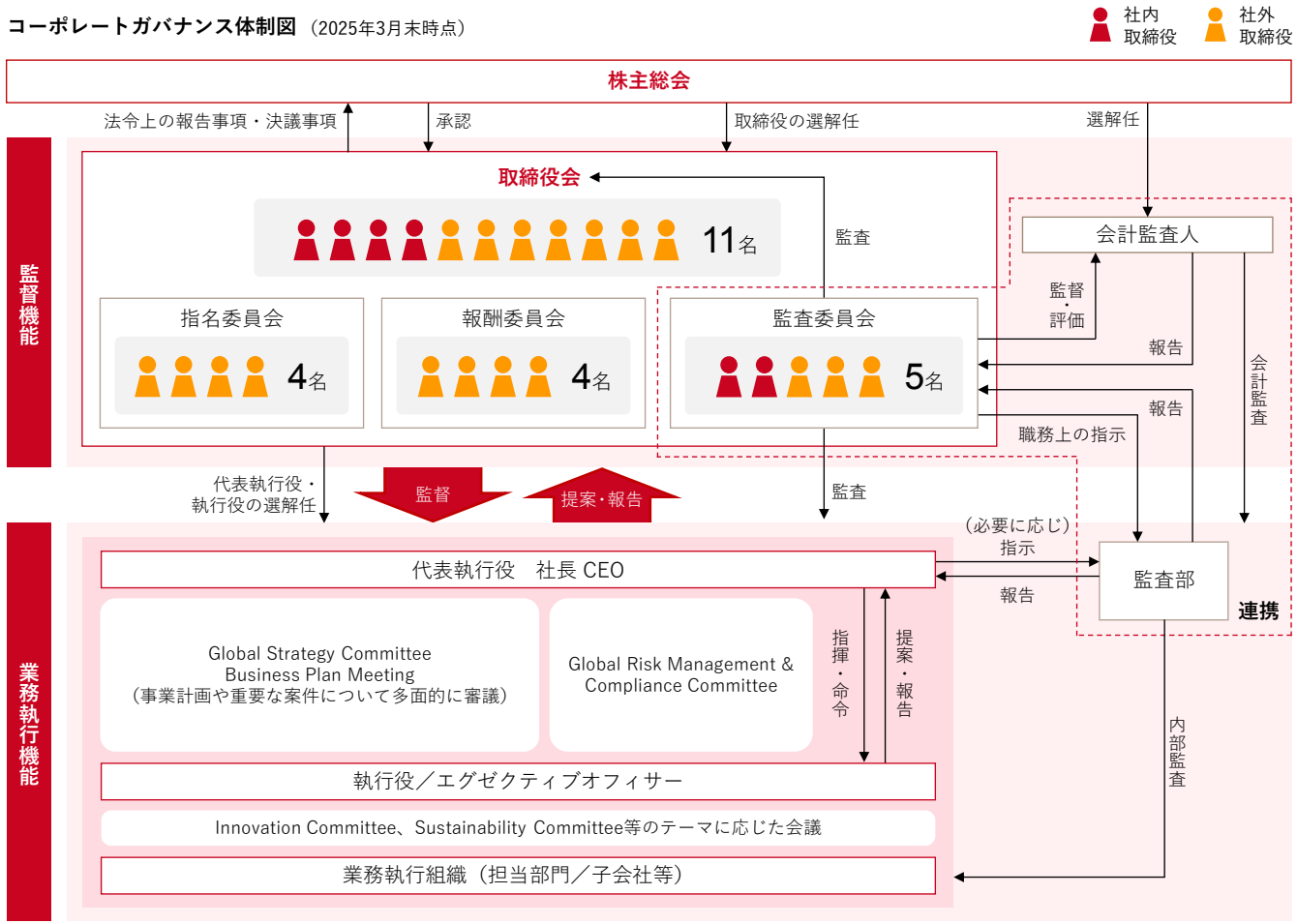
社外取締役比率



女性取締役比率



コーポレートガバナンス体制図（2025年3月末時点）



コーポレートガバナンス

- コーポレートガバナンス体制
- コーポレートガバナンスの基本的な考え方
- コーポレートガバナンス・コードの各原則と資生堂の対応
- 役員報酬
- 監査体制
- コンプライアンス・リスクマネジメント
- 内部統制システムの基本方針

コーポレートガバナンスの強化と実効性

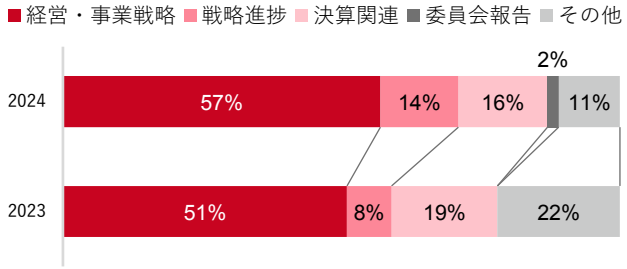
機関設計の変更

当社は、これまでモニタリングボード型を指向した取締役会運営等、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の進化に向けた取り組みを行ってきました。これを一段進めることで、さらなる企業価値向上を目指すため、2024年3月26日開催の定時株主総会の決議により、指名委員会等設置会社に移行しました。取締役会は、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中することで、より深く、効果的に議論を行うことができるようになりました。また、取締役会から執行に対して大幅な権限委譲を行ったことにより、業務執行に関する意思決定と事業戦略遂行の迅速性と柔軟性を向上させてまいりました。さらに、業務執行と監督の分離をより一層推し進め、取締役会の客観性と透明性をさらに高めるべく、2025年1月より、取締役会議長を社外取締役としました。当社のコーポレートガバナンスは、変化が激しく不確実な環境の中でも、経営戦略の実効性を高めるため、継続して進化・発展していきます。

取締役会の取り組みと実効性

取締役会はより高い監督機能を発揮するため、社外取締役を中心として構成し、執行側から業務執行に関する適切な報告および十分な情報提供を行った上で、本質的かつメリハリのある議論がなされるようにしています。経営戦略等、経営上の重要な事項については、取締役会以外の場でも集中して議論する場を設けるなど、より深い議論ができるようにしています。

主な議題ごとの時間構成※



※ 取締役会以外での集中議論の時間を含む

2024年取締役会の主な議題

- 「アクションプラン 2025-2026」含む中長期経営戦略
- 構造改革、M&A
- 「FOCUS※」導入、運用状況
- 資生堂グループの重要リスク
- IR活動報告、資本市場の反応
- 指名・報酬・監査各委員会からの報告

取締役会実効性評価

2023年の評価を踏まえた今後のさらなる注力ポイント

- グローバルでの生き残りをかけた成長戦略
- 指名委員会等設置会社移行後の取締役会構成
- CEOおよび社外取締役のサクセッション
- 執行側から社外取締役への情報提供
- 社外取締役とステークホルダーの対話のさらなる充実の必要性

2024年の重点取り組み

- グローバルでの中長期的な成長戦略をより深く議論するため、取締役会以外での集中議論の場を増加
- 社外取締役に求める期待役割・資質について、健全なリスクテイクを後押しするという視点を加えさらに議論し、将来を見据えた人材確保等の審議・計画の策定
- CEOサクセッションや経営幹部候補の育成体制の運用と確認
- 監督機能を発揮する上で重要な事項について、執行側から社外取締役へ定期報告に限らずよりタイムリーな情報提供を実施
- 統合レポートにおける社外取締役の対談および社外取締役による投資家とのミーティングへの登壇

ガバナンス強化の取り組み

2001～ 第1ステージ	2005～ 第2ステージ	2014～ 第3ステージ	2024～ 第4ステージ
ガバナンス改革を開始 ● 執行役員制度導入 ● 執行役員任期1年制導入 ● 役員報酬諮問委員会設置	**ガバナンスの枠組みを整備** ● 役員指名諮問委員会設置 ● 執行役員の在任上限期間導入 ● 独立社外取締役の招聘	**CEOに対する権限の付与と監視・監督との均衡** ● 業務執行の健全なリスクテイクを後押しするCEOへの権限付与 ● 効果的に監督機能を発揮する取締役会・委員会等の体制の改善	**指名委員会等設置会社への移行** ● 取締役会は基本方針・戦略の議論と執行の監督に集中 ● 執行への大幅な権限委譲による業務執行の機動性の向上

※ 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

指名・報酬・監査委員会の取り組み

社内取締役 社外取締役

指名委員会の役割

委員長 社外取締役 **岩原 紳作**

構成 **4名**

開催件数 **8回**

指名委員会は、社外取締役のみで構成されており、執行からの高い独立性を伴いながら、当社の企業使命の実現、経営計画の達成に資する実効性の高い議論を行っています。
主な役割として、執行部門における最高責任者であるCEOのサクセッションプランの計画的な実施状況のモニタリングと取締役会への提言、当社の経営戦略や経営環境などの要素を十分に考慮した取締役サクセッションプランの実行のほか、代表執行役・執行役の選解任などの取締役会への提言、取締役や執行役以外のエグゼクティブオフィサーの選解任の監督などを行っています。

2024年指名委員会の主な活動

- 取締役サクセッションプランの実行と株主総会に提出する取締役候補者の選任
- CEOサクセッションの最終フェーズとして、新CEO選任を審議、取締役会へ提言
- 代表執行役および執行役の選任を審議、取締役会へ提言
- エグゼクティブオフィサー体制の審議

報酬委員会の役割

委員長 社外取締役 **畑中 好彦**

構成 **4名**

開催件数 **10回**

報酬委員会は、社外取締役のみで構成されており、執行からの高い独立性を伴いながら、当社の企業使命の実現、経営計画の達成に資する実効性の高い議論を行っています。
主な役割として、経営計画の達成と将来に向けた持続的な成長実現の動機付けとすることを目的とし、CEOをはじめとした役員の報酬設計、取締役および執行役の報酬決定、取締役や執行役以外のエグゼクティブオフィサーの報酬決定の監督などを行っています。

2024年報酬委員会の主な活動

- CEO交代に伴う、新CEO報酬の決定
- 経営計画の達成を目的とした業績連動報酬の評価指標変更の審議
- 取締役および執行役の報酬等の決定
- エグゼクティブオフィサー報酬決定の監督

監査委員会の役割

委員長 社外取締役 **後藤 靖子**

構成 **5名**

開催件数 **13回**

監査委員会は、過半数を社外取締役で構成し、取締役会が果たすべき監督機能の一翼を担い、資生堂グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する監査を行うことを監査の基本方針としています。重点監査項目を定め、その監査状況を取締役会に報告しています。また、内部監査部門から内部監査の進捗・結果の報告を受け、必要に応じ指示を行っています。監査委員会としての実効性の維持・向上を目的に、監査委員会実効性評価を実施しました。

2024年監査委員会の主な活動

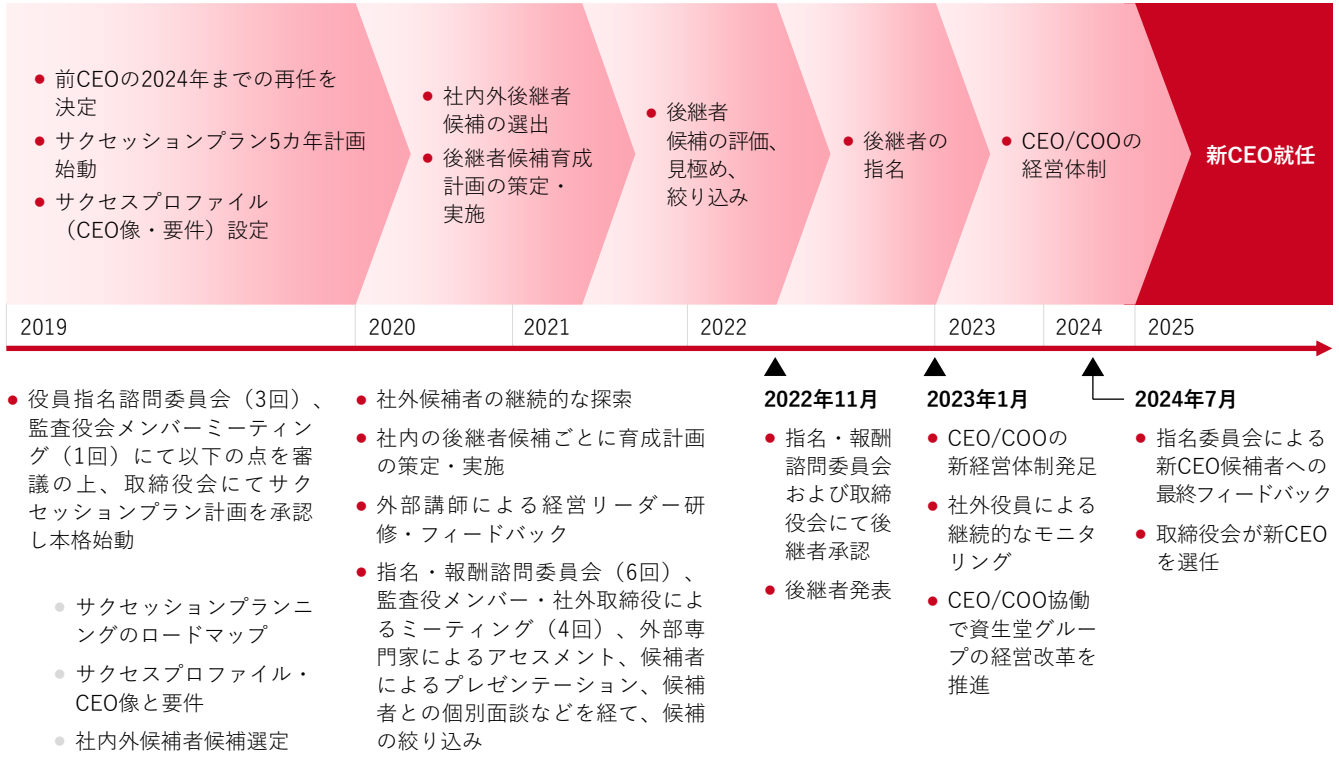
- 取締役会およびその他重要会議の監視・監査
- 取締役・執行役等の職務執行の監視・監査
- 重点監査項目の評価と取締役会報告
- 内部統制・リスク情報等の監視・検証
- 会計監査人・監査部との連携
- 会計監査人の職務執行の適正性の確認

サクセッション

CEOサクセッションプランについて

当社は、前CEOの魚谷から次のCEOへのサクセッションを万全なものとすべく、2019年にサクセッションプランを始動させました。全体を5カ年計画とし、3年間をかけて後継者を決定し、2023年1月に藤原をCOOに選任しました。その後2年間のCEOとCOOの並走期間を経て、2025年1月より藤原が新CEOに就任しました。

当社の持続的な成長と企業価値向上を実現するにあたり、執行部門のトップとして中心的な役割を担うCEOのサクセッションプランは、経営における最重要事項であるとの認識に基づき、指名委員会とCEO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、実行しています。指名委員会は、執行部門からの情報提供、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っています。このような考えに基づき、CEOを担い得る候補者の選定、および人材育成、評価・候補者の絞り込みに必要となるアサインメント付与等を行う十分な時間を確保するべく、今後も次期およびそれ以降のCEOサクセッションに向けた取り組みを継続します。



取締役、執行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とされる資質を備えた人材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。

役員報酬

報酬制度の概要

執行役およびエグゼクティブオフィサー（以下役員）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」で構成され、報酬額の水準については、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しています。役員の個人別の報酬等は、報酬委員会で審議し決定します。

基本報酬については、各役員の担当領域の規模・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の設計としています。また、同一グレード内でも、個別の役員の前年度の実績（業績数値および個人考課）に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとなっており、基本報酬においても役員の成果に報いることができるようにしています。

業績連動報酬は、単年度の目標達成に対するインセンティブを目的とした「年次賞与」と、株主との利益意識の共有と中長期的な企業価値向上のための目標達成への動機付けを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」で構成されており、役員に対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機付ける設計となっています。

報酬体系の変更

当社の長期インセンティブ型報酬は、長期的な企業価値の創造に対する効果的なインセンティブとすること、株主との持続的な利益意識の共有を目的として導入しています。

この目的および現在の当社の経営戦略を踏まえ、2024年11月に発表した「アクションプラン 2025-2026」の達成に向けたインセンティブとするべく、2025年の長期インセンティブ型報酬の評価指標には、株主に対するリターンと資本効率の向上につながるアクションを促すことを目的とした、株主価値向上指標であるグローバルなピア企業群との相対TSR（株主総利回り）と、資本効率指標であるROIC（投下資本利益率）を設定しました。

また、長期的な企業価値創造に向けたコミットメントを高めるべく、2025年度CEO報酬の報酬構成比率において長期インセンティブ型報酬の比率を高め、基本報酬１：年次賞与１：長期インセンティブ型報酬３としました。

執行役の報酬構成（2025年の割合）※1

役職	基本報酬	業績連動報酬		合計
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
社長 CEO	20%	20%	60%	100%
社長 CEO以外	42%	29%	29%	

執行役の年次賞与の評価指標および評価ウエイト（2025年の割合）

評価項目	評価指標	社長 CEO、事業担当以外の執行役		事業担当執行役（地域本社CEO、その他）	
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%
	コア営業利益	40%		10%	
	親会社の所有者に帰属する当期利益	予め定めた一定水準を下回る金額になった場合、報酬委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。			
担当部門業績	事業業績評価	ー		50%	
個人考課	個人別に設定した戦略目標の達成度	30%（長期ビジョン・戦略実現のための戦略的に優先すべき変革・取り組み、それを実現するための組織ケイパビリティの構築・強化、自身の成長目標）			

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エイト（2025年の割合）

評価項目	評価指標		評価ウエイト	
経済価値指標	相対TSR（株主総利回り）		50%	100%
	評価対象期間の最終事業年度におけるROIC（投下資本利益率）		30%	
社会価値指標	環境	CO_2排出量削減目標達成状況	20%	
	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※2での評価スコア		

※1 業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。また、執行役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません
※2 2025年の評価はMSCIのESG評価を使用

リスクマネジメント

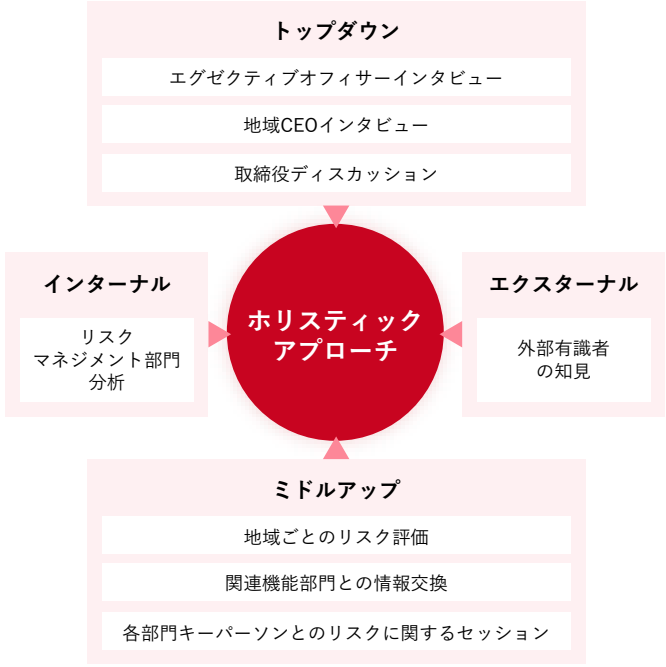
リスクマネジメント体制と運用の仕組み

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こと」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および取締役へのインタビューや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、当社の中期経営戦略である「SHIFT 2025 and Beyond」の「アクションプラン 2025-2026」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、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、定期的に当社グループ全体に関わるリスクや個別事案に関わるリスクとその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	● 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 ● 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
顕在化の可能性	● リスクが顕在化する可能性の程度や時期
脆弱性	● リスクの対応策の十分性 ● 外的要因による、リスクの発生制御の可否

リスク特定

エグゼクティブオフィサー、地域CEOおよび取締役へのインタビューや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・進捗状況をモニタリング

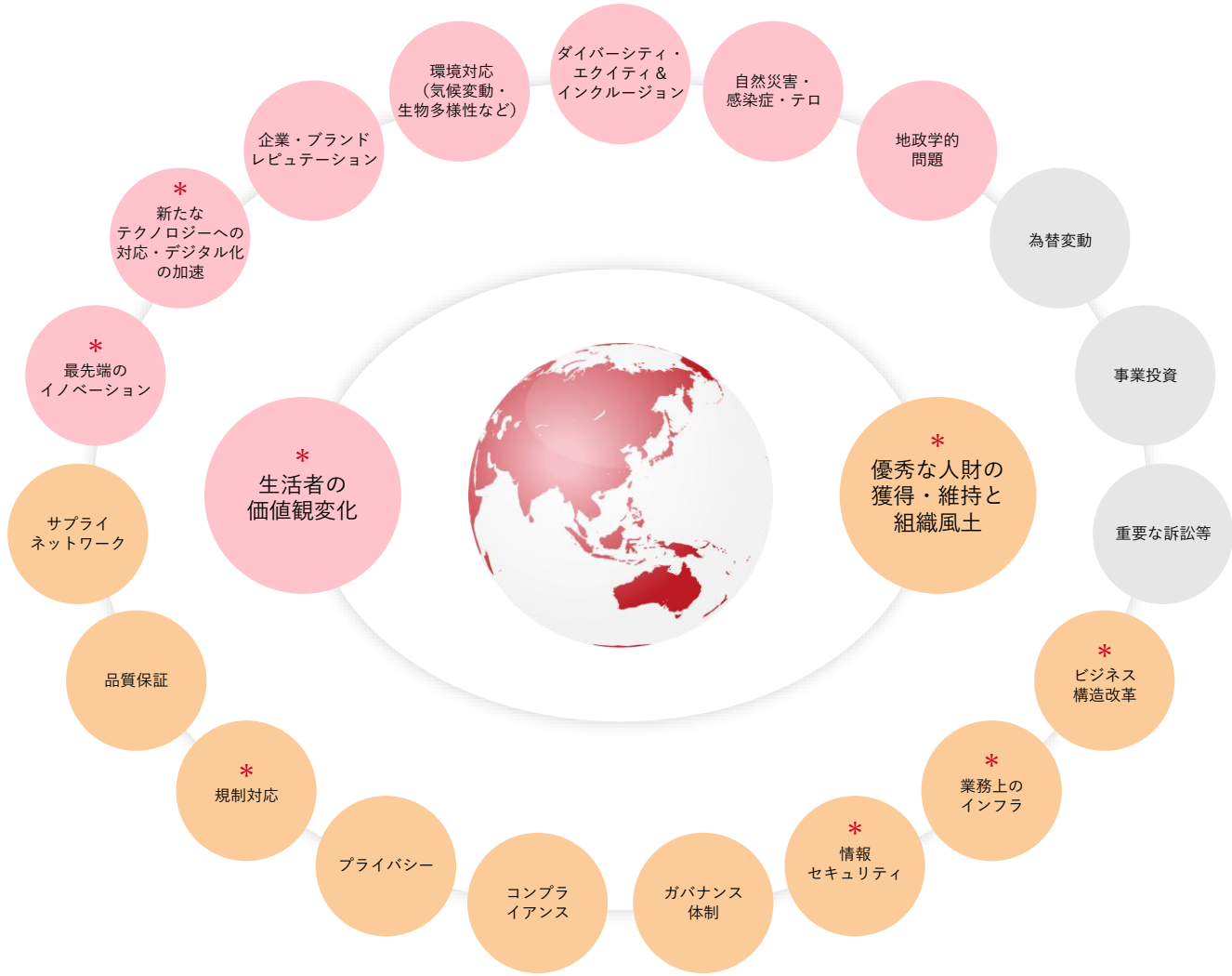
リスクマネジメント

重要リスクの抽出結果

2024年に抽出された重要リスクは、「生活者・社会関連」「事業基盤関連」、そして「その他」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」「最先端のイノベーション」「新たなテクノロジーへの対応・デジタル化の加速」「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」「規制対応」「情報セキュリティ」のリスクを、2023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



Data

データ

DRUNK ELEPHANT™
B-Goldi™
Bright Drops
Gouttes éclat
FORTIFY + GLISTEN
5% Niacinamide
Diglucosyl Gallic Acid
30 ml / 1 fl oz
DRUNK ELEPHANT™
Lala Retro™ Whipped Cream
Crème fouettée
RESCUE + RECOVER
Triple-Ceramide Blend
5 African Oils
50 ml / 1.69 fl oz
DRUNK ELEPHANT™
C-Luma™
Hydrabright
Serum
Sérum
hydrabright
HYDRATE + ILLUMINATE
9.0% Sodium Ascorbyl
Phosphate
1.0% Ascorbyl Glucoside
30 ml / 1 fl oz

11カ年財務サマリー（株式会社資生堂および連結子会社　2015年3月期～2024年12月期）

	日本基準								国際会計基準（IFRS）			
								百万円（1株当たり情報を除く）				百万円（1株当たり情報を除く）
	2015/3	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
経営成績												
売上高	777,687	763,058	850,306	1,005,062	1,094,825	1,131,547	920,888	1,035,165	1,009,966	1,067,355	973,038	990,586
売上原価	196,433	196,009	207,553	231,327	231,928	254,844	238,401	262,959	271,808	327,071	259,674	237,394
売上原価率（%）	25.3	25.7	24.4	23.0	21.2	22.5	25.9	25.4	26.9	30.6	26.7	24.0
販売費及び一般管理費	553,640	529,388	605,972	693,298	754,545	762,871	667,523	730,619	767,007	717,841	696,625	751,444
売上販売費及び一般管理費比率（%）	71.2	69.4	71.3	69.0	68.9	67.4	72.5	70.6	75.9	67.3	71.6	75.9
営業利益	27,613	37,660	36,780	80,437	108,350	113,831	14,963	41,586				
売上高営業利益率（%）	3.6	4.9	4.3	8.0	9.9	10.1	1.6	4.0				
コア営業利益									42,553	51,340	39,842	36,359
売上高コア営業利益率（%）									4.2	4.8	4.1	3.7
EBITDA	90,703	80,635	90,078	154,741	150,318	169,348	71,393	172,556	94,516	102,371	91,819	89,564
EBITDAマージン（%）	11.7	10.6	10.6	15.4	13.7	15.0	7.8	16.7	9.4	9.6	9.4	9.0
親会社株主に帰属する当期純利益	33,668	23,210	32,101	22,749	61,403	73,562	△11,660	42,439				
親会社の所有者に帰属する当期利益									46,909	34,202	21,749	△10,813
財政状態（会計年度末）												
総資産	823,636	808,547	934,590	949,425	1,009,618	1,218,795	1,204,229	1,179,360	1,300,979	1,307,661	1,255,497	1,331,848
短期借入債務	75,615	18,996	16,557	10,662	15,202	144,949	75,565	25,394	41,013	49,747	71,916	128,223
長期債務	31,281	67,617	104,022	70,801	60,574	103,159	248,733	165,588	264,824	250,026	211,570	237,364
有利子負債	106,897	86,613	120,580	81,463	75,776	248,108	324,299	190,983	305,837	299,774	283,486	365,587
自己資本	386,860	391,664	392,963	423,447	448,580	496,437	484,289	545,022				
親会社の所有者に帰属する持分									540,695	604,259	618,748	632,474
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,134	60,529	59,129	95,392	92,577	75,562	64,045	122,887	134,249	46,735	89,026	48,403
投資活動によるキャッシュ・フロー	11,538	△23,137	△70,640	△1,061	△103,112	△202,823	△70,084	63,739	66,733	△41,308	△35,536	△83,738
財務活動によるキャッシュ・フロー	△58,419	△30,151	22,378	△53,117	△29,722	113,678	46,880	△176,222	△190,575	△52,418	△75,642	23,357
フリー・キャッシュ・フロー	43,673	37,392	△11,510	94,331	△10,535	△127,261	△6,039	186,627	200,983	5,427	53,489	△35,334
現金及び現金同等物の期末残高	100,807	104,926	113,122	156,834	111,767	97,466	136,347	156,503	156,503	119,036	104,685	98,479

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. 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
5. 「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、米国子会社の繰延税金資産およ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

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. 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
4. 2024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

11カ年財務サマリー（株式会社資生堂および連結子会社　2015年3月期～2024年12月期）

	日本基準							百万円（1株当たり情報を除く）
	2015/3	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
1株当たり情報（円）								
当期純利益	84.4	58.2	80.4	56.9	153.7	184.2	△29.2	106.2
純資産	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	27.5	45.0	60.0	40.0	50.0
期中平均株式数（千株）	398,704	399,026	399,227	399,466	399,409	399,411	399,458	399,480
その他								
設備投資	30,602	33,884	56,488	49,160	126,217	132,212	97,879	89,540
減価償却費	33,353	31,761	34,480	39,614	41,994	55,732	61,865	63,562
研究開発費	14,226	11,299	18,264	24,230	29,130	31,697	26,992	25,607
ROIC（投下資本利益率）（%）	4.1	4.6	5.0	10.4	13.1	12.9	1.3	3.3
ROE（自己資本利益率）（%）	9.4	6.0	8.2	5.6	14.1	15.6	△2.4	8.2
自己資本比率（%）	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）	△0.2	△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）	△0.04	△0.10	△0.02	△0.22	△0.11	0.28	0.36	0.03
在庫回転日数（日）	182.97	197.97	194.85	193.78	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）	143	146	123	114	126	149	199	169
連結配当性向（%）	23.7	34.4	24.9	48.3	29.3	32.6	—	47.1
配当利回り（%）	0.9	0.8	0.7	0.5	0.7	0.8	0.6	0.8
DOE（自己資本配当率）（%）	2.2	2.1	2.0	2.7	4.1	5.1	3.3	3.9
期末従業員数（名）	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	23.6	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	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. 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
4. 設備投資は、資本的支出、有形固定資産、無形固定資産（のれん、商標権等を除く）および長期前払費用への投資
5. 減価償却費はのれんの減価償却費を除く
6. ROIC（投下資本利益率）＝営業利益×（1－税率※1）÷（有利子負債＋自己資本）※2
※1税率＝法人税等合計額÷税金等調整前当期純利益　※2（有利子負債＋自己資本）は期首と期末の平均値を使用
7. ネットデット・EBITDA・レシオ＝（有利子負債※1－現預金※2）÷EBITDA
※1有利子負債は期末値を使用 ※2現預金は現金および預金と流動資産の有価証券の期末の合計値を使用
8. 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※
※自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分
9. 在庫回転日数＝平均棚卸資産金額 ÷（売上原価÷365）
10. 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）
11. 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）
12. 期末従業員数は臨時従業員を含まない
13. 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
14. 「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、米国子会社の繰延税金資産およ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

	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	2024/12
基本的1株当たり当期利益	117.4	85.6	54.4	△27.1
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,353.5	1,512.4	1,548.2	1,583.5
配当金	50.0	100.0	60.0	40.0
期中平均株式数（千株）	399,480	399,538	399,615	399,570
設備投資	78,393	59,837	55,446	48,896
減価償却費	55,962	51,031	51,977	53,204
研究開発費	25,814	26,678	27,557	27,185
ROIC（投下資本利益率）（%）	2.9	5.2	4.0	0.6
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（%）	9.3	6.0	3.6	△1.7
親会社所有者帰属持分比率（%）	41.6	46.2	49.3	47.5
ネットデット・EBITDA・レシオ（倍）	△0.1	0.3	0.4	1.3
ネットデット・エクイティ・レシオ（倍）	△0.02	0.05	0.06	0.18
在庫回転日数（日）	199.51	147.91	197.20	238.43
CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）（日）	155	131	161	202
連結配当性向（%）	42.6	116.8	110.2	—
配当利回り（%）	0.8	1.5	1.4	1.4
DOE（親会社所有者帰属持分配当比率）（%）	4.0	7.0	3.9	2.6
期末従業員数（名）	35,318	33,414	30,540	27,908
従業員一人当たり売上高	28.6	31.9	31.9	35.5
従業員一人当たりコア営業利益	1.2	1.5	1.3	1.3

注1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示
2. 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
3. 設備投資は、資本的支出、有形固定資産および無形資産（商標権等を除く）への投資
4. 減価償却費は使用権資産の減価償却費を除く
5. ROIC＝旧定義：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））、2024年新定義：営業利益×（1－税率※）÷（有利子負債（リース負債を含む期首・期末平均）＋親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末平均））
※2024年12月期は法定実効税率31.0%を使用
6. 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
7. 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
8. 在庫回転日数＝平均棚卸資産金額 ÷（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（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）
11. 期末従業員数は臨時従業員を含まない
12. 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

	2020	2021	2022	2023	2024
CO_2排出量〈Scope 1・Scope 2・Scope 3〉※1（単位：t）	2,612,458	1,585,481	1,556,439	1,008,126	2025年中に開示予定
CO_2排出量〈Scope 1〉※2（単位：t）	25,968	28,744	23,912	21,105	2025年中に開示予定
CO_2排出量〈Scope 2〉※2（単位：t）	46,490	36,737	22,527	13,617	2025年中に開示予定
CO_2排出量〈Scope 3〉※3（単位：t）	2,540,000	1,520,000	1,510,000	973,000	2025年中に開示予定
水消費量※4（単位：百万㎥）	1.2	1.2	1.1	0.8	2025年中に開示予定
廃棄物排出量※5（単位：t）	12,825	13,096	12,560	10,895	2025年中に開示予定

社会

	～2024
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）	843,922
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）	264,199

※1 エネルギー起源CO_2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100%）
※3 資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体
※4 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 2020～2021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

		2021	2022	2023	2024	2025
女性管理職比率※6	グループ全体	57.5%	58.3%	58.1%	58.8%	59.5%
	日本	34.7%	37.3%	37.6%	40.0%	41.1%
	海外	70.3%	70.7%	72.0%	72.0%	72.1%
取締役※7	女性比率	46.2%	46.2%	40.0%	45.5%	54.5%
	社外比率	53.8%	53.8%	53.3%	63.6%	63.6%
エグゼクティブオフィサー※8	女性比率	31.6%	35.3%	35.3%	40.0%	47.0%
	外国籍の比率	15.8%	17.6%	17.6%	15.0%	17.6%
従業員の国籍（国・地域）※9		約100	約100	約100	約100	約100
管理職のうち外国籍社員※10		2%	2%	2%	2%	3%
管理職のうちキャリア採用（中途採用）社員※10		29%	30%	31%	33%	36%
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%）	390名（2%）
国内におけるキャリア採用（中途採用）の実績※11		271名	376名	318名	259名	―
障がい者雇用率※12		2.44%	2.65%	2.82%	2.99%	―
社員一人当たりの平均教育研修費用※13		23,682円	29,892円	36,199円	34,134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）当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

ブランド一覧

ブランド

プレステージ

SHISEIDO GINZA TOKYO

clé de peau BEAUTÉ

NARS

DRUNK ELEPHANT™

IPSA

THE GINZA

BAUM

BENEFIQUE

EFFECTIM

Dr Dennis Gross SKINCARE

プレミアム

ELIXIR

ANESSA

d program

HAKU

フレグランス

ISSEY MIYAKE PARFUMS

narciso rodriguez

インナービューティー

The Collagen

INRYU

クオリティーオブライフ

PERFECT COVER SHISEIDO

MAQUILLAGE

AUPRES 欧珀莱

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

株主・投資家との対話

対話の状況

2024年は、社外取締役との対話や主要事業・ブランド戦略に関する投資家の皆さまからの要望を受け、国内外カンファレンスやテーマ別事業戦略説明会を拡充し、社長 COO（現・社長 CEO）、CFO、各戦略を所管するエグゼクティブオフィサー、社外取締役らが参加し説明しました。対話を通じて寄せられたご意見やご要望、および市場動向からのインプリケーションは、取締役会および経営陣に対して適時適切に報告しています。取締役会には3回、その他の経営会議には10回以上にわたりフィードバックしています。

主なIR活動	2022	2023	2024
投資家・アナリストとの個別ミーティング件数	約500件	約550件	約600件
海外IR（バーチャル形式含む）	2回	4回	4回
国内外の証券会社主催カンファレンス	4回	6回	10回
IRイベント	14回	15回	13回
スモール・ミーティング	4回	6回	4回
ラージ・ミーティング	2回	4回	2回
各種説明会／施設見学会	6回	5回	6回
個人投資家向け説明会	2回	―	1回
大株主機関投資家・議決権行使助言会社向けSR対話件数	12件	12件	12件
株主総会出席株主数	1,268名	1,322名	419名※

株主・投資家からの声の反映

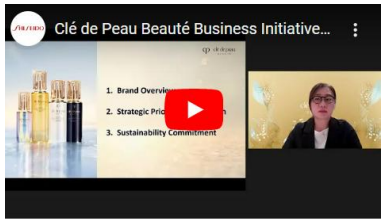
	2022	2023	2024
主な質問・要望・機会	● 研究開発拠点・技術の実態 ● 対面によるエンゲージメント ● 個人投資家からの対話機会への要望	● 決算説明会資料等の情報開示の充実 ● 海外投資家への情報提供・環境の整備 ● 事業戦略説明会の開催	● 社外取締役との対話機会 ● 主要事業・地域の戦略や主力ブランドに関する説明 ● 個人投資家からの注目の高まり
主要な新規・注力取組み	● 研究開発拠点での見学会、技術者との対話実施 ● 決算説明会や海外IRのリアル開催を再開 ● 各種カンファレンス参加・説明会 ● CEO登壇による個人投資家向け説明会開催	● 決算説明会スクリプト・質疑応答の公開 ● DX戦略説明会の英語開催 ● テーマ別事業戦略説明会（DX、DE&I 等）	● 社外取締役と投資家との対話イベント ● テーマ別事業戦略説明会（欧州、クレ・ド・ポーボーテ 等） ● オンライン個人投資家説明会

役職別対応状況

COO	個別面談、決算説明会、ラージ・スモールミーティング
CFO	個別面談、決算説明会、ラージ・スモールミーティング、個人投資家説明会
IR	個別面談
社外取締役	対話イベント
地域CEO	個別面談、決算説明会・事業説明会

※ 公平性等を勘案し、ご来場の株主さまへお配りしていたお土産を取りやめ

2024年6月
欧州事業戦略説明会
登壇者：資生堂EMEA CEO アルベルト



2024年7月
クレ・ド・ポー ボーテ事業戦略説明会
登壇者：チーフブランドオフィサー 橋本

2024年7月
社外取締役と投資家の対話イベント
登壇者：社外取締役 畑中

2024年11月
「アクションプラン 2025-2026」説明会
登壇者：社長 COO 藤原、CFO 廣藤

外部評価（2025年4月時点）

外部からの評価・受賞等

サステナビリティに関する評価

S&Pグローバル社が実施するESG・サステナビリティ評価で業界内トップスコアを獲得。

MSCI ESGレーティングにて2年連続で「AA」格付。ESGリーダーズ指数にも選定。

「気候変動」「水セキュリティ」分野において、CDPより最高評価のAリスト企業に選定。

主なESG指数への組み入れ推移

		2020	2021	2022	2023	2024
Dow Jones Best-in-Class Indices※1	World	—	●	●	●	●
	Asia/Pacific	—	●	●	●	●
FTSE4Good Index Series		●	●	●	●	●
MSCI ESG Leaders Indexes		●	●	—	—	●
FTSE Blossom Japan Index		●	●	●	●	●
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index		—	●	●	●	●
MSCI日本株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・エフィシェント指数		●	●	●	●	●
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）※2		—	—	—	●	●
SOMPOサステナビリティ・インデックス		●	●	●	●	●

※1 2025年2月より名称変更
※2 2023年3月より算出開始
※3 インドネシア、タイ、ベトナムにて

外部評価、外部機関との連携

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

RE100 CLIMATE GROUP | CDP

CERTIFIED SUSTAINABLE PALM OIL RSPO
4-0103-10-100-00

NADESHIKO BRAND 2025

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

top EMPLOYER 中国杰出雇主 CHINA 2024 CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

work with Pride Gold 2024

work with Pride Rainbow 2024

※3
HR Asia BEST COMPANIES TO WORK FOR IN ASIA 2024

SPORTS YELL COMPANY 2025

ARC AWARDS INTERNATIONAL XXXVIII 2024 WINNER

Internet IR 優秀賞 2024 Daiwa Investor Relations

会社情報・株式情報

会社情報

商号	**株式会社　資生堂**
本社	〒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	27,908名［5,084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（2024年12月末時点）

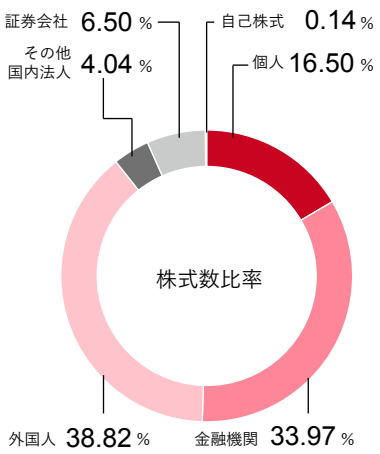
発行済株式総数	400,000,000株（うち自己株式576,863株）
株主数	131,423名
上場証券取引所	普通株：東京証券取引所（証券コード：4911） 米国預託証券：米国店頭市場
単元株式数	100株

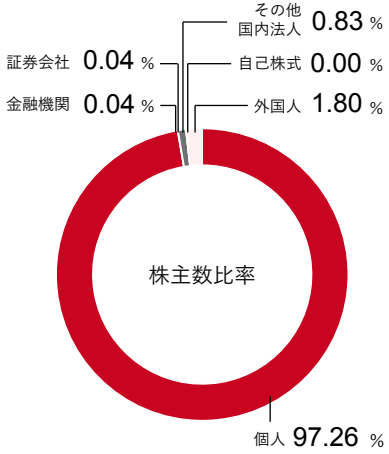
格付け情報（2025年4月時点）

格付会社	長期債格付け
ムーディーズ	A3（見通し：ネガティブ）

※1 2024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（2024年12月末時点）

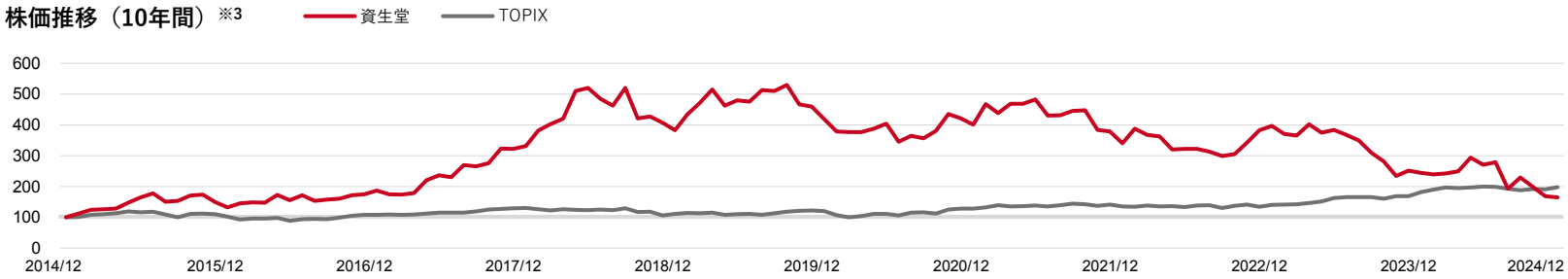




大株主一覧（上位10名）（2024年12月末時点）

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）	76,196	19.07
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	27,073	6.77
JPモルガン証券株式会社	9,783	2.44
GOVERNMENT OF NORWAY	9,442	2.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,498	2.12
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,569	1.89
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
SMBC日興証券株式会社	6,740	1.68
THE BANK OF NEW YORK 134104	6,338	1.58
日本生命保険相互会社	5,615	1.40

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	△30.4%	△51.2%	△21.3%	△59.0%	△16.3%	90.8%	6.7%
TOPIX	20.5%	50.7%	14.6%	82.5%	12.8%	148.8%	9.5%

※2 自己株式を控除した発行済株式の総数で算出
※3 2014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