

一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life

Beauty



統合レポート 2025

2025年12月期

SHISEIDO

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、国・地域・組織・ブランドを問わず、これを常によりどころとして、企業活動を行っています。



The Shiseido Philosophyは、以下で構成されています。

Our Mission 私たちの使命

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

Vision 中長期に目指す姿

ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする

The Shiseido Way 私たちならではの心構えや所作

- | | |
|-------------|----------------------|
| 私たちの起点 | 万物に力をもらいひとに思いを馳せる |
| 私たちが創り出すもの | 商品をしてすべてを語らしめよ |
| 私たちのスタイル | 変わらないために変わり続ける |
| 私たちの方法論 | 葛藤をあざやかに昇華する |
| 私たちは美を問い続ける | ものごとはすべてリッチでなければならない |

目次

- 2 企業理念
- 3 目次
- 4 本レポートについて
- 5 2025年ハイライト



- 6 CEOメッセージ



- 12 価値創造の歩み
- 13 中長期ビジョン
- 14 価値創造プロセス
- 15 経営資源
- 17 価値創造ドライバー
- 18 マテリアリティ (重要課題)



- 21 2030 中期経営戦略
 - 21 これまでの経営計画
 - 23 戦略の全体像
 - 24 財務目標
 - 25 執行責任体制
- 26 財務戦略 CFOメッセージ
- 30 戦略の柱 1
ブランド力の向上を通じた成長加速
 - 30 成長領域の設定
 - 31 成長の構造
 - 32 カテゴリー・ブランド戦略 (CBOメッセージ)
 - 37 イノベーション戦略 (CIOメッセージ)



- 40 戦略の柱 2
グローバルオペレーションの進化
 - 40 組織・マネジメント体制
 - 41 デジタル/AI戦略
- 42 戦略の柱 3
サステナブルな価値創造
 - 42 人材戦略
 - 45 サステナビリティ戦略
- 50 2025年実績と地域概況



- 56 社外取締役対談
- 59 取締役・執行役
- 60 取締役スキルマトリクス
- 61 コーポレートガバナンスの強化と実効性
- 63 指名・報酬・監査委員会の取り組み
- 64 指名・選任、サクセッション
- 65 役員報酬
- 66 リスクマネジメント



- 68 10カ年財務サマリー
- 70 5カ年非財務サマリー
- 71 株主・投資家との対話
- 72 株式情報・外部評価



～一瞬も一生も美しく～

私たちの仕事は「ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」ことです。今回のビジュアルでは、肌や表情、商品といった、すぐにつかみ取れる情報をあえて描かず、心や感性、未来など、見えないものの「美の気配」をあざやかに感じさせる表現を目指しました。

Vision Movie

リンクアイコン

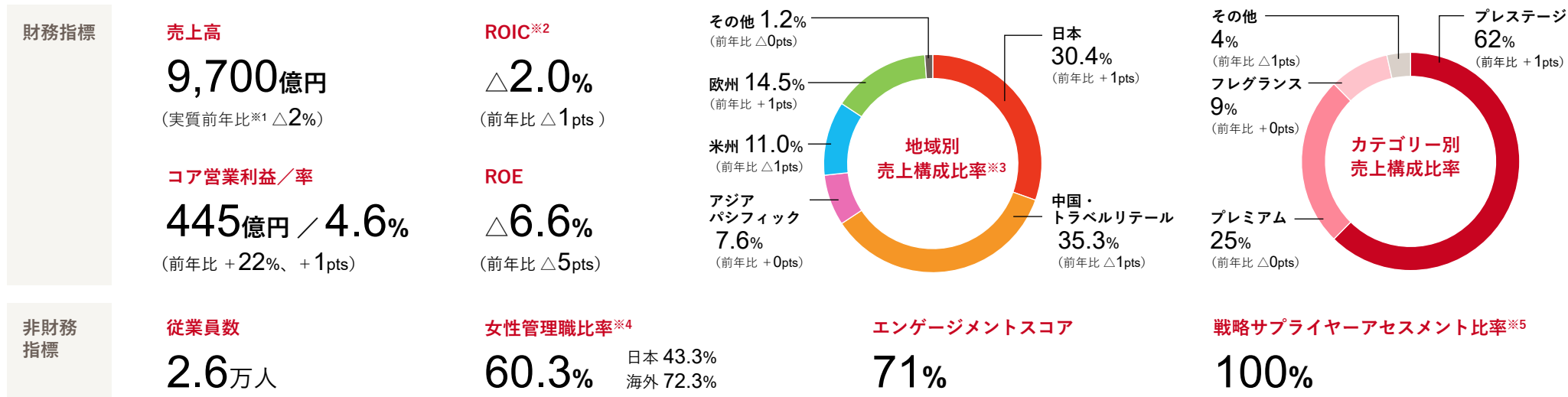
統合レポート内 外部サイト

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。

2025年ハイライト

エグゼクティブサマリー

- 2025年は、将来の成長に向けた基盤構築を完了させた重要な1年となりました。各種施策の成果が実を結び、業績と財務の健全性が大きく改善する転換点を迎え、収益性・資本効率を着実に向上しています。減収環境下において、コア営業利益は4期ぶりに期初計画を達成。運転資本の改善や設備投資の見直しにより、フリーキャッシュフローも大きく改善しました。
- 2025年11月には、当社の強みである価値創造力と価値伝達力をもとに企業価値の最大化を目指す「2030 中期経営戦略」を発表。Visionを「ひととの繋がりの中で新しい美を探索・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」と定め、一体となって新たな価値を創出し、持続的な成長を実現します。戦略を推し進めることで、2030年にはコア営業利益率10%以上の達成と資本効率の大幅な改善を目指します。



※1 為替影響、当期・前期におけるすべての事業譲渡影響および譲渡に係る移行期間中のサービス提供に関わる影響、「Dr. Dennis Gross Skincare」の買収前に係る期間の当期の売上による影響（以下「事業譲渡影響および買収影響」という。）を除いて計算
 ※2 法定実効税率を使用して算出

※3 2025年より、報告セグメントを従来の「中国事業」「トラベルリテール事業」から「中国・トラベルリテール事業」に変更し、従来「その他」に計上していた㈱イブサの国内販売機能、およびヘルスケア事業の美容食品等の販売機能に係る業績を「日本事業」に計上。「その他」は、飲食業等を含む

※4 国内は2026年1月1日時点、海外は2025年12月末時点
 ※5 購買占有率、QCDST（Quality, Cost, Delivery, Service, Technology）およびサステナビリティ観点でのパフォーマンス、資生堂グループのコアビジネスを支える重要な技術やイノベーション能力の有無、などを考慮し選定



CEOメッセージ

持続的成長に向けた経営基盤の強化を通じて、成長が利益創出へ直結し、新たな価値創造に挑戦できる企業へと着実に進化しています。

「2030 中期経営戦略」のもと、資生堂グループはここから、ブランド価値最大化による力強い成長へと再び舵を切り、企業価値の最大化を図るとともに、

「美」の力で一人ひとりの人生を豊かにするため、挑戦を続けます。

取締役 代表執行役 社長 CEO

藤原 憲太郎

A handwritten signature in black ink, likely of Kenji Fujiwara, written in a stylized, cursive script.

CEO MESSAGE

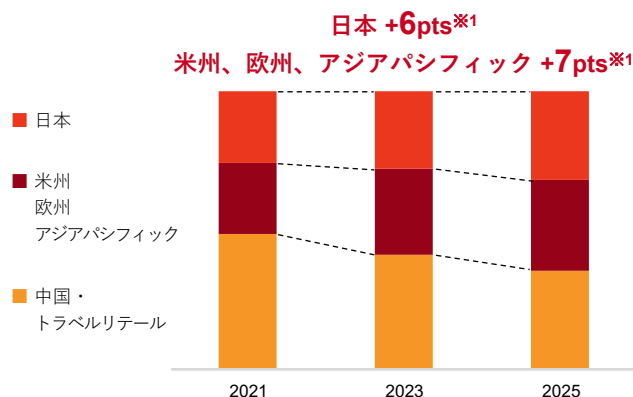
本質課題に切り込む改革により 成長回帰の基盤を構築

当社はコロナ禍以降の環境変化を、経営の在り方を進化させる機会と捉え、ブランドポートフォリオや地域構造の最適化、全社的な固定費構造の再設計、投資基準の明確化といった、構造的な課題に取り組んできました。さらに、これらの取り組みを持続的な成果につなげるためには、「稼ぐ」ことや投資リターンを重視する意識への進化、役割・責任の明確化、アカウントビリティの強化といった、組織文化やマインドセットの転換が不可欠であると考えました。こうした認識のもと、前中期経営戦略「SHIFT 2025 and

Beyond」、そして、2025年から着手した「アクションプラン2025-2026」においては、短期的な利益創出ではなく、成長が利益創出に直結する構造への転換を目指し、経営基盤の強化に取り組んできました。そして現在、その基盤が整いつつあります。地域構成は日本／中国・トラベルリテール／欧米アジアが各1/3へと均衡し、利益成長をけん引する注力ブランドの売上高構成比は2021年比9%pts増の77%に上昇。従業員一人当たり売上高は同30%向上するなど、収益体質へのシフトが進んでいます（図1、2、3参照）。地域ごとの主要課題への対応は一巡し、今後は全社最適化による一段のコスト改善と力強い成長とを同時に進める挑戦のステージに入ります。一方で、これらの成果を持続的なものとするため、当社は

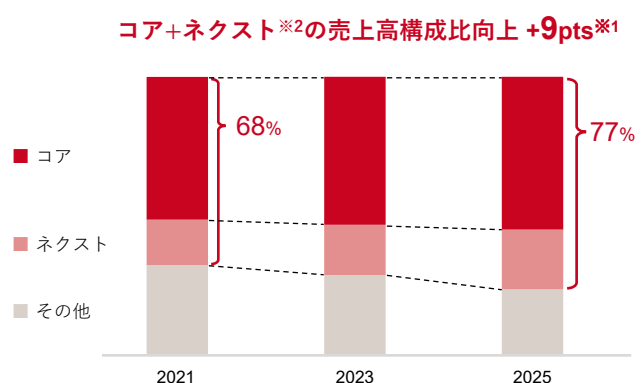
「後戻りしない改革」を最重要テーマに掲げ、組織文化に深く切り込み、社員一人ひとりが経営課題の解決に主体的に関わる体制の構築を進めてきました。改革を制度・仕組みとして定着させるために、緻密なコスト構造改革、全社最適化を目的としたレポートラインの再設計と責任の明確化、インベストメント・ダイベストメントコミッティ設置による投資撤退基準の透明性向上、資本コストを踏まえた報酬設計など、スピード感をもって実行しました。これらの取り組みを通じて、より強固な収益基盤と、組織・仕組みの実行基盤が整いつつあり、今後は成長を新たな価値創造へ再投資できる好循環を生み出しながら、持続的な成長を加速させていきます。

図1：地域別売上高構成比



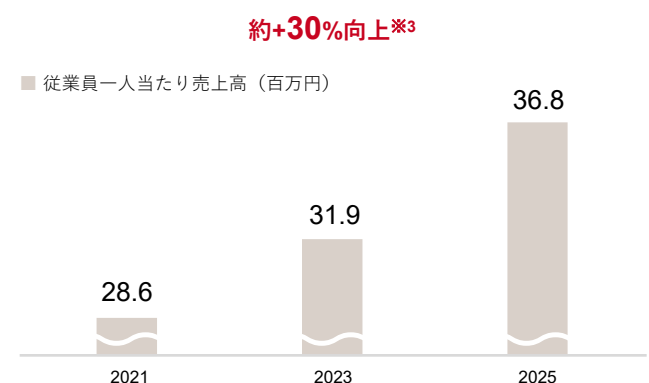
※1 2025年 vs. 2021年、為替影響および事業譲渡影響を除く

図2：注力ブランドの売上高構成比



※2 コア：「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」、ネクスト：「エリクシール」「アネッサ」「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE PARFUMS」「Zadig&Voltaire」「Dr. Dennis Gross Skincare」

図3：従業員一人当たり売上高



※3 2025年 vs. 2021年

経営における信念にこだわった 「2030 中期経営戦略」

当社は、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現に向けて、社名の由来でもある「万物資生」を起点に「美」の力で人々の心を豊かにし、それにより社会・環境で良い循環が実現されている世界を目指しています。こうした想いをもとに策定した「2030 中期経営戦略」では、2030年に実現したい姿として「ひととの繋がりの中で新しい美を探究・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」というビジョンを掲げました。社会が目まぐるしく変化し、分断や孤立感も高まる時代にあって、私たちは「美」の力が生み出すつながりと共感を通じて人々の心を豊かにし、

その積み重ねによって一人ひとりの人生や、社会を豊かにすることに挑戦していきます。

「2030 中期経営戦略」の策定にあたっては、私が経営で最も重視する次の3点に徹底的にこだわりました。

1つ目は「課題を後世に残さない」です。いまだ十分とはいえない成長力、収益性、資本効率、組織文化について、構造的な解決へ向けて道筋をつけ、先送りしない姿勢を貫きます。

2つ目は「Act and Deliver／有言実行」です。資本市場からの信頼回復の意味でも、明快なコミットメントの提示と達成を積み重ねます。成長意欲は強く保ちながらも、野心先行の目標設定にならぬよう、客観分析に基づき蓋然性の高い計画を設計しました。重要課題に早期決着をつけるため「アクションプラン 2025-2026」を先行着手し、掲げ

た取り組みをやり切ることで有言実行を示しました。

3つ目は、ビジネスモデル・組織構造の確立による、成長に向けた「再現性」です。不透明な環境下でも、外部要因に過度に左右されず、自らの強みに立脚した戦略を一貫して遂行できる体制こそが、持続的成長の再現性につながると考えました。

本戦略は、1年以上にわたり取締役会で踏み込んだ議論を重ね、その実効性と精度を徹底的に高めてまいりました。当社が長年培ってきた価値創造力と、それを志向する社員の手でブランド価値を最大化し、持続的な成長を実現することで、資生堂グループは「美」の力を通じて企業価値と社会価値をより一層高めていきます。

不変の強みを核に、競争力が最も発揮される 領域で成長を加速

「2030 中期経営戦略」は、4つのテーマから成るマテリアリティを再定義するとともに、これと連動した3つの戦略の柱にて構成しています。

「1. ブランド力の向上を通じた成長加速」では、成長領域を明確化し、各領域でカテゴリートップを目指すブランドポートフォリオを再構築しました。強みが生きる領域で着実に勝つため、強力な優位性を誇るサイエンス/テクノロジー（S/T）と整合させたカテゴリーを定義し、経営資源を集中することで競争力と成長力を高めます。骨太S/T



CEOメッセージ

をコーポレート横断で搭載するアプローチは、すでにヒーロープロダクトの創出やシェア拡大といった成果を生み、売上・利益に直結しています。2028年までにコーポレート横断で活用する技術はすでに10以上準備ができており、具体的な新製品パイプラインが整っています。研究開発の優位性を「美の検診」などのサービス・ソリューションとして展開する新事業も、スピード感をもって開発していきます。

「2. グローバルオペレーションの進化」では、導入が完了した「FOCUS」を活用し、バリューチェーン全体の進化に挑戦します。グローバル最適化とリードタイム短縮を同時に進めることで、全体最適の視点からオペレーションの競争力を高めます。あわせて、レポートライン刷新と権限・責任の明確化により、“自律×統制”のバランスを確立し、意思決定の高度化・高速化を実現します。AIについては、効率化にとどまらず、当社の競争力をさらに強化できる領域に優先的に展開し、オペレーショナルエクセレンスを追求します。

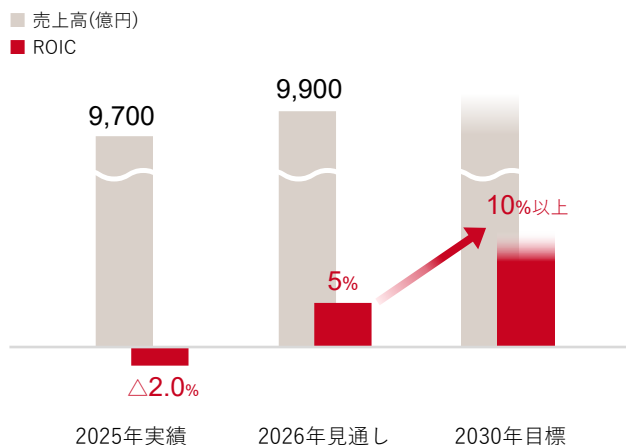
「3. サステナブルな価値創造」では、社員一人ひとりの多様性を強みに、誰もが自分らしく美しく生きられる社会の実現を目指すとともに、循環型モノづくりで環境負荷軽減を促進させ、事業と社会・地球の持続可能性を高めます。人材戦略では、社員の成長をかなえる組織への進化に向け、

※4 M&Aによるキャッシュアウト、資産売却によるキャッシュインは含まない

人材開発投資を今後5年間で2025年比3倍程度に拡大し、挑戦機会の拡大、グローバルリーダー育成、スキル開発、エンゲージメント強化を進めます。一方、組織文化の改革は、端緒についたばかりです。今般、制定した「The Shiseido Way」を共通の判断基準として定着させ、再現性のある成長を支える文化づくりを進めます。

経営目標としては、市場を上回る成長の実現と、構造的・持続的な収益力強化を図り、不透明な市場環境でも着実にコア営業利益率10%以上を確保していきます。あわせて、資本コストを上回るリターンを安定的に創出するため、ROIC 10%以上、ROE 12%以上、フリーキャッシュフロー1,000億円以上※4を目指します（図4参照）。

図4：「2030 中期経営戦略」経営目標



ブランド価値最大化による成長を確実なものとし、企業価値向上の新たなステージへ進む

構造改革により成長基盤を整え、後世に課題を残さない再現性のある戦略を描きました。ここからは、実行の質とスピードを両立しながら、戦略を着実に前進させていく段階です。明確なコミットメントと有言実行を軸に、資本市場に正面から向き合い、資本コストを意識したROIC経営を徹底し、確かな成果を積み上げていきます。

これらの変革の原動力となるのは、現場で挑戦を続ける社員一人ひとりです。私は社長就任以来、社員一人ひとりが「面白い」と思う挑戦を社会に問い、価値創造につなげられる会社を目指してきました。2026年は「アクションプラン 2025-2026」を完遂させるとともに、社員の挑戦心を最大限に引き出しながら、次なる成長への展開や仕込みを本格化し、新たな成長軌道に確実に移行していきます。

「一瞬も 一生も 美しく」というスローガンのもと、全社一丸で持続的成長にこだわり抜き、資生堂グループの改革を着実に成し遂げてまいります。

資生堂グループの価値創造

Value Creation

資生堂グループの強みを原動力に、
美の力を通じて人と社会を豊かにし、
持続的な価値創造を実現します。



SHISEIDO
ULTIMUNE

Power Infusing Serum
Sérum Activateur Énergisant

価値創造の歩み

資生堂グループは特に「ブランド」「イノベーション」「人材」の進化を重ね、150年以上にわたる価値創造の歩みを進めてきました。

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



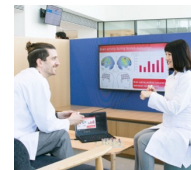
ブランド

- 1897 超ロングセラー化粧品「オイデルミン」発売
- 1982 「クレ・ド・ポー ポーテ」誕生
- 1983 「エリクシール」誕生
- 2000 「NARS」買収



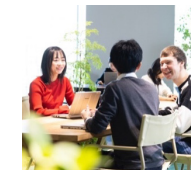
イノベーション

- 1916～ 研究体制の礎を確立
- 1948～ 近代科学の領域を取り入れた化粧品開発へと発展
- 1960s～ 物理化学、皮膚科学、毛髪研究に注力



人材

- 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



中長期戦略による変革

2015～「VISION 2020」

2021～「WIN 2023 and Beyond」

2023～「SHIFT 2025 and Beyond」

地域×ブランドマトリクス型
グローバル経営体制を開始

成長基盤の再構築

- 2024 「アクションプラン 2025-2026」

スキンケアビューティーへの注力

- 2019 「Drunk Elephant」買収
- 2021 パーソナルケア事業等を譲渡
- 2024 「Dr. Dennis Gross Skincare」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

- 2021 R&D理念「DYNAMIC HARMONY」制定



人材投資の強化

- 2018 グローバル本社において英語公用語化
- 2024 国内女性管理職比率40%達成

2026～「2030 中期経営戦略」

Our Mission is

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

Vision

ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、 一人ひとりの人生を豊かにする

企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を目指す上で、今般、2030年に実現したい姿として、Vision「ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」を定めました。

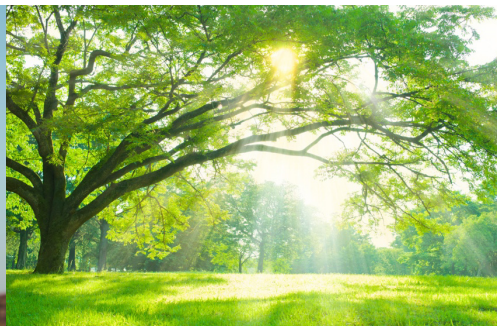
不安定かつ変化の激しい社会において、デジタルが日常のスピードを加速する中、分断や孤立感も高まっており、人々は安心と安定、繋がりと共に、本物志向と持続可能性など、本質的な価値を求めています。このような社会環境だからこそ、資生堂グループが果たす

べき役割は大きいと考えます。時代に流されることなく、生活者に寄り添い、新しい美を探求・発見し、ひとの心を豊かにする会社でありたいと考えました。それこそが、当社独自の強みであり、本質的な成長への道です。

そして、このビジョンのスローガンとして、2005年に発信した「一瞬も一生も美しく」を、あえて再び掲げます。今の時代において、この言葉がさらに深い意味を持つはず。一人ひとりのあらゆる瞬間、その一生に美があることを願い、そのために仕事をする。社員全員で目指すビジョンを実現するための合言葉としていきます。

一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life
Beauty

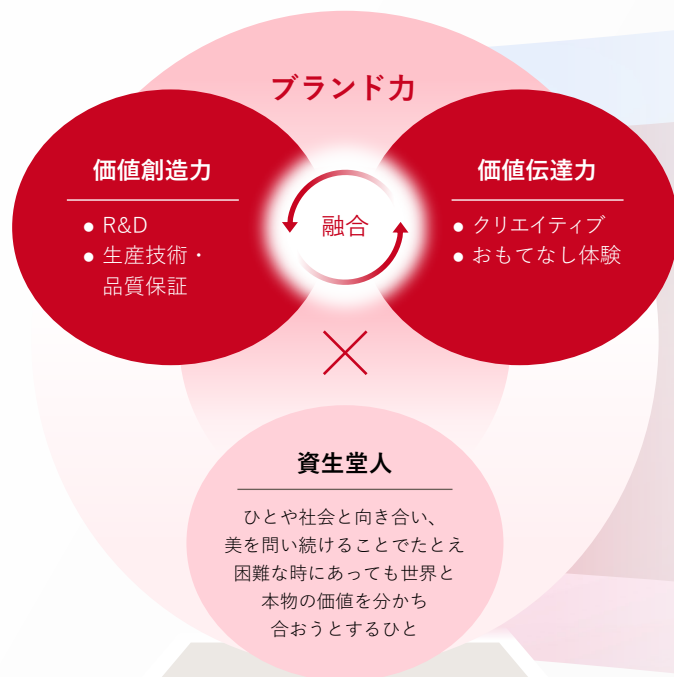


価値創造プロセス

Our Mission is

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

強み (価値創造ドライバー)



戦略の柱

Output

Outcome

2030 中期経営戦略

1
ブランド力の向上を
通じた成長加速

持続的成長による収益性改善

- コア営業利益率 10%以上
- ROIC 10%以上、ROE 12%以上
- フリーキャッシュフロー 1,000億円以上

2
グローバル
オペレーションの進化

強みを活かしたブランドの成長

- コア・ネクストブランドの成長
- 最新サイエンスおよびテクノロジーをブランド・商品へ搭載

3
サステナブルな
価値創造

美の価値創造人材・組織の進化

- DE&Iを基盤とした多様な人材の活躍
- エンゲージメント向上

循環型モノづくりによる環境負荷軽減

- CO₂排出量の削減
- 環境配慮原料への切り替え

2030年に目指す姿

Vision

ひととの繋がりの中で
新しい美を探求・創造・共有し、
一人ひとりの人生を豊かにする

社会・環境へのインパクト

- 人々の生涯を通じたQOLが向上している社会
- 万物資生[※]の考えに基づく地球環境との共生

事業・組織へのインパクト




- 持続的な利益成長・資本効率向上
- 多様な美の価値を創造し続ける企業文化

[※] 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

経営資源

価値創造戦略の推進にあたり、資生堂グループ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	<ul style="list-style-type: none"> 世界のビューティー企業売上順位^{※2} : No.8 売上規模1,000億円を超えるブランド数 : 3 (コアブランド) 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」^{※3}「アネッサ」^{※4} 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> コア・ネクストブランドへの集中 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 <p>☑ カテゴリー・ブランド戦略</p>
	お客さまインサイト	<ul style="list-style-type: none"> Eコマース売上構成比 : 35% 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	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発拠点 : 5 研究員数^{※5} : 約1,100人 	<ul style="list-style-type: none"> 新領域への挑戦 GIC・RIC^{※8}・ブランド間の連携 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケアなどの既存カテゴリー ダーマなどの新カテゴリー 美の検診やシニアなどの新領域 生活者共創などの新ビジネス開発 <p>☑ イノベーション戦略</p>
	化粧品領域の盤石化・将来の成長基盤の創出	<ul style="list-style-type: none"> IFSCC^{※6}大会での受賞数^{※7} : 33回 研究開発費売上比率 : 2.8% 		
	オープンイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 従業員 : 2.6万人 従業員の国籍 : 約100カ国・地域 女性管理職比率 : 60.3%^{※9} (日本43.3%、海外72.3%) 	<ul style="list-style-type: none"> 「社員の成長をかなえる組織」の確立 人的資本の強化 	<ul style="list-style-type: none"> The Shiseido Wayの浸透 部門横断的な挑戦機会の拡充 グローバル連携強化 <p>☑ 人材戦略</p>
	採用・育成基盤	<ul style="list-style-type: none"> LinkedIn Learning受講者数 : 約14,000人 		
	社員エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> 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 : 71% 		

※1 2025年12月末時点または2025年実績

※2 WWD Beauty Inc's The 2024 Top 100 Beauty Companies

※3 インターJRSRI・SRI+スキンケア市場メインシリーズランキング2007年1月～2025年12月推計販売金額

※4 インターJRSRI+ サンケア (ミルクタイプ) 市場 金額シェア 期間2025年1月～12月

※5 研究スタッフ含む





※6 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

※7 2025年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数

※8 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

※9 国内は2026年1月1日時点、海外は2025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) 	最高水準の品質	<ul style="list-style-type: none"> 社告を伴う消費者・流通からの製品回収（リコール） : 0件	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> オペレーションのDX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 ④ 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	<ul style="list-style-type: none"> 原価率 在庫回転率※2 : 23.4% : 6.3		
	グローバル生産体制	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 美の力による自己効力感の醸成 資生堂 ライフクオリティメイクアップ : 5カ国・地域 延べ80,174人	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決に関連する他企業、各種機関・団体との連携強化 ④ サステナビリティ戦略 社会
	サプライヤーエンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> 対象1次サプライヤーアセスメント比率※3 戦略サプライヤーアセスメント比率※4 : 97% : 100%		
原材料・エネルギー (自然資本) 	エネルギー・CO ₂ 排出量	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減: SBTi, Scope 1・2※5 CO₂排出量削減: SBTi, Scope 3※6 : 61.7% : 47% (絶対量換算)	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷削減 (CO₂、水、廃棄物) 使い捨てプラスチック量削減 	<ul style="list-style-type: none"> 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 ④ サステナビリティ戦略 環境
	使用資源（水、廃棄物管理）	<ul style="list-style-type: none"> 水消費量削減※7 : 58%		
	使用資源（原材料）	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな容器への切り替え※8 サステナブルなパーム油由来の原料の調達※9 サステナブルな紙の調達※10 : 98% : 87% : 100%		
財務資本 	収益構造	<ul style="list-style-type: none"> コア営業利益率 プレステージ売上構成比 EBITDAマージン : 4.6% : 62% : 9.8%	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 注力領域への積極投資 構造改革の完遂 ④ 財務戦略 CFOメッセージ
	資本効率	<ul style="list-style-type: none"> ROIC ROE : △2.0% : △6.6%		

※1 2025年12月末時点または2025年実績

※2 売上高÷棚卸資産(期首・期末平均)

※3 スcope: 全リージョン、調達金額・リスクデータに基づき、対象を特定

※4 購買占有率、QC DST (Quality, Cost, Delivery, Service, Technology) およびサステナビリティ観点でのパフォーマンス、資生堂グループのコアビジネスを支える重要な技術やイノベーション能力の有無、などを考慮し選定

※5 資生堂グループ全事業所(対2019年)。2026年までにカーボンニュートラル達成(資生堂グループ全事業所、オフセット含む)の目標を含む

※6 資生堂グループ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 資生堂グループ全事業所、経済原単位(対2014年)

※8 プラスチック製容器について

※9 RSPOの物理的なサプライチェーンモデルによる認証(アイデンティティ・ブリザーブド、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

※10 製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース

価値創造ドライバー

ブランド力向上

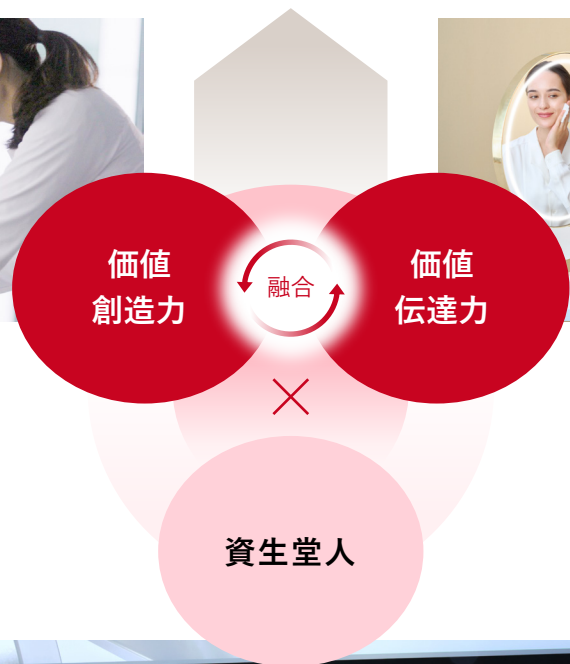


● R&D

人を一生という時間軸で捉え、肌・身体・心の全体を対象に研究

● 生産技術・品質保証

安心・安全な品質への信頼を担保



● クリエイティブ

感性に訴える新しい文化・価値を提言

● おもてなし体験

感動を生み、生活者と深くつながる顧客体験



ひとや社会と向き合い、美を問い続けることでたとえ困難な時にあっても世界と本物の価値を分かち合おうとするひと

企業使命および中長期ビジョン実現の原動力となる価値創造ドライバーには、「価値創造力」、「価値伝達力」、「資生堂人」の3つを設定しました。これは、ビジョン実現に向けては、当社の持つ独自性、不変の強みを磨き込むことで、ブランド力向上が加速するとの考えに基づいています。

「価値創造力」とは、人を一生という時間軸で捉え、肌・身体・心の全体を対象に研究する“R&D”や、安心・安全な品質への信頼を担保する“生産技術・品質保証”を指します。「価値伝達力」には、感性に訴える新しい文化・価値を提言する“クリエイティブ”や、感動を生み、生活者と深くつながる“おもてなし体験”が含まれます。「価値創造力」と「価値伝達力」を融合し、これらをけん引するのが、ひとや社会と向き合い、世界と本物の価値を分かち合おうとする「資生堂人」です。

創業以来、「価値創造力」と「価値伝達力」の融合を差別化の源泉として新市場を築いてきました。こうした他社にはない独自の強みを磨き続けることで、ブランド力向上、そして企業価値最大化を図ります。

マテリアリティ（重要課題）

マテリアリティ

社会・業界の変化やリスク・機会を踏まえ、2019年に特定したマテリアリティを見直しました。社員・お客さま・取引先・株主・社会・地球といった多様なステークホルダーとの対話を通じ、「すべてのステークホルダーにとっての重要性」と「資生堂グループのビジネスにとっての重要性」の2軸で19の重要課題を特定し、「2030 中期経営戦略」に沿って

4つのカテゴリーに整理しました。

これらのマテリアリティは、資生堂グループの持続的成長と企業価値向上に直結する重点領域です。当社は、事業を通じて社会課題の解決と収益性の両立を図り、さらなる「美」を通じた価値創造を実現していきます。

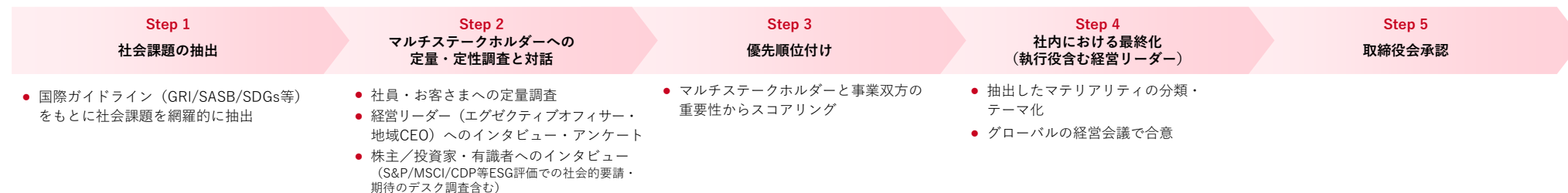
マテリアリティ（重要課題）

多様な「美の力」を通じた生涯にわたるQOL向上	<ul style="list-style-type: none"> ① 生活者のQOL ② DE&I ③ 人権尊重 ④ 最先端のイノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ⑤ 安心・安全な製品 ⑥ 責任あるマーケティング・広告 ⑦ DX
レジリエントな経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ⑧ ガバナンスの強化と説明責任 ⑨ 公正な取引 ⑩ 情報セキュリティ・サイバーセキュリティ・プライバシー 	<ul style="list-style-type: none"> ⑪ ステークホルダーエンゲージメント
美の価値創造人材・組織	<ul style="list-style-type: none"> ⑫ 価値創出人材・組織 ⑬ 社員の健康と労働安全衛生 	
地球環境との共生（循環型モノづくり）	<ul style="list-style-type: none"> ⑭ 気候変動 ⑮ 生物多様性 ⑯ 水資源の効率的な使用 ⑰ 循環型製品・モノづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ⑱ 化学物質の安全性と適切な管理 ⑲ 責任ある調達

マテリアリティマップ



マテリアリティの特定プロセス



中長期戦略

Business Strategy

自らの強みに立脚した経営戦略を軸に、
2030年目標の達成と、
その後の持続的な成長を目指します。



clé de peau
BEAUTÉ
LE SÉRUM
THE SERUM

clé de peau
BEAUTÉ
LOTION ESSENTIELLE
HYDRO-CLARIFIANTE
HYDRO-CLARIFYING
ESSENCE LOTION

clé de peau
BEAUTÉ
LOTION ESSENTIELLE
HYDRO-ADOUÇISSANTE
HYDRO-SOFTENING
ESSENCE LOTION

clé de peau
BEAUTÉ
ÉMULSION
JOUR PROTECTRICE
PROTECTIVE DAY
EMULSION

clé de peau
BEAUTÉ
ÉMULSION
NUIT INTENSIVE
INTENSIVE NIGHT
EMULSION

clé de peau
BEAUTÉ
CRÈME JOUR PROTECTRICE RENFORCÉE
ADVANCED PROTECTIVE DAY CREAM

clé de peau
BEAUTÉ
CRÈME NUIT INTENSIVE RENFORCÉE
ADVANCED INTENSIVE NIGHT CREAM

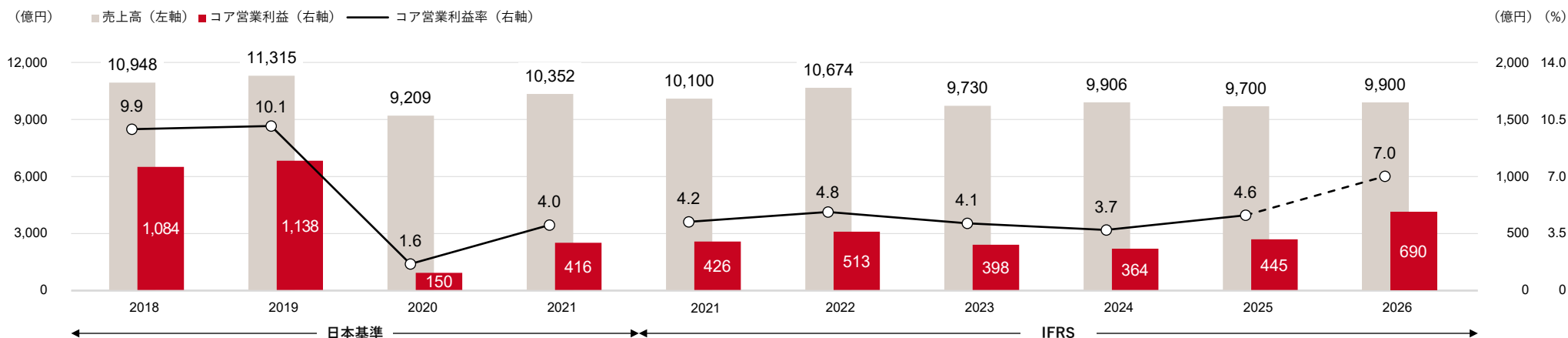
2030 中期経営戦略

これまでの経営計画

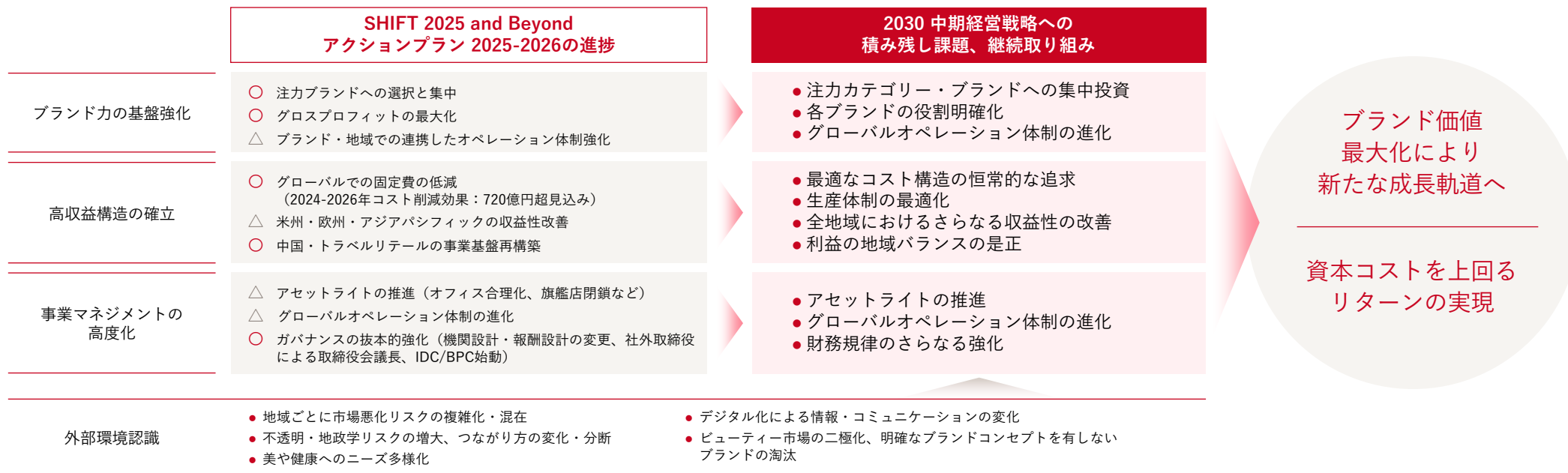
2015年からスタートした「VISION 2020」では、プレステージブランドへの経営資源投下とグローバル経営体制を構築し、定量目標は前倒して達成しました。しかし、その後のコロナ禍影響は深刻で、2021年から開始した「WIN 2023 and Beyond」ではプレミアムスキンケア領域への資源集中と、売上規模2,000億円超の売却・撤退を実行しましたが、規模の大きい日本事業における固定費の重いコスト構造や環境変化耐性の低さなどの課題が浮き彫りと

なりました。そこで、レジリエントな事業構造を確立すべく、2023年から開始した「SHIFT 2025 and Beyond」では、日本・中国を中心とした構造改革、コスト削減施策を断行。しかし2024年に生じた中国とトラベルリテールの大きな市場環境変化と、米州事業での一時的な生産減とその後の売上回復遅れによる業績悪化を踏まえ、「アクションプラン 2025-2026」においては優先課題を特定し、安定的に収益を生む基盤の構築に取り組んできました。

	VISION 2020 (前半) 事業基盤の再構築	VISION 2020 (後半) 成長加速の新事業戦略	WIN 2023 スキンケアカンパニーへの基盤構築
成果	<ul style="list-style-type: none"> 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 グローバル経営体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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



2030 中期経営戦略
これまでの経営計画



2026年から始動する「2030 中期経営戦略」では、「SHIFT 2025 and Beyond」および「アクションプラン 2025-2026」の改革の進捗を踏まえて経営課題を整理することで、戦略の方向性を示しています。

まず、ブランドの面では注力ブランドへの選択と集中やグロスプロフィットの拡大は成果を挙げていますが、ブランド・地域間の連携は不十分であり、今後はブランドのポテンシャルを最大化するための全体最適によるブランド戦略、オペレーションの進化が不可欠です。収益構造については、グローバルでのコスト削減施策、需要が停滞する中国・トラベルリテールの事業基盤の再構築は進みました。しかし、各地域の収益性はいまだ十分に

はなく、引き続き最適なコスト構造を追求していかなければなりません。事業マネジメントでは、財務規律も含めたガバナンスの高度化に向けた進化が図られたものの、より機動的で客観的な投資・撤退判断、資本効率を重視したアセットライトの推進、迅速な意思決定が重要になります。

こうした経営課題と、一層複雑で変化の激しい外部環境に対応するため、本戦略では、ブランド価値最大化により成長軌道への回帰を目指します。そして、資本効率を資本コストを上回る水準に引き上げ、着実な利益成長を果たせる企業となるべく、3つの柱からなる重点戦略を設計しました（次ページ以降をご参照ください）。

2030 中期経営戦略
戦略の全体像



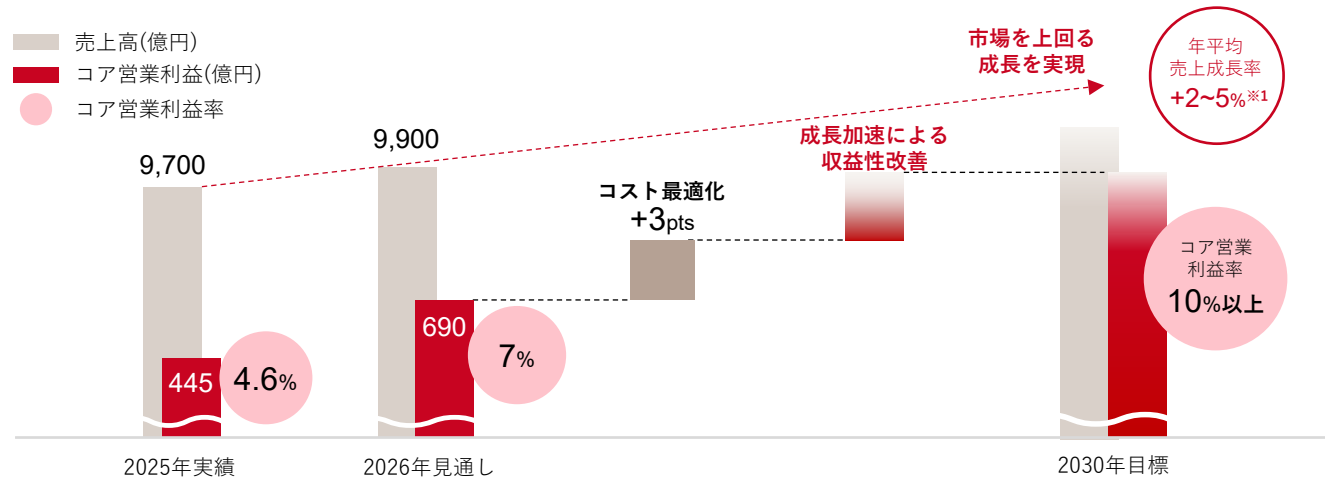
まず、2030年に目指すビジョンとして「ひととの繋がりの中で新しい美を探索・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」を定め、このビジョン実現に向け、マテリアリティを見直し、3つの戦略の柱を設計しました。

目指すのは、「価値創造力」、「価値伝達力」、「資生堂人」という価値創造ドライバー、すなわち自らの強みに立脚した企業価値・社会価値向上を加速することです。そのため、ブランド価値を最大化するための、さまざまな取り組みを進め、新たな価値創造へ再投資できる好循環を生み出します。

戦略の柱としては、成長領域を明確化してカテゴリー・ブランド戦略を進める「1. ブランド力の向上を通じた成長加速」、オペレーショナルエクセレンスを追求しデジタル/AI活用の高度化を図る「2. グローバルオペレーションの進化」、人材戦略と環境・社会面の取り組みを強化する「3. サステナブルな価値創造」としています。そして、これらの進捗を逐次モニタリングし、機動的で迅速な戦略遂行を図ります。

2030 中期経営戦略

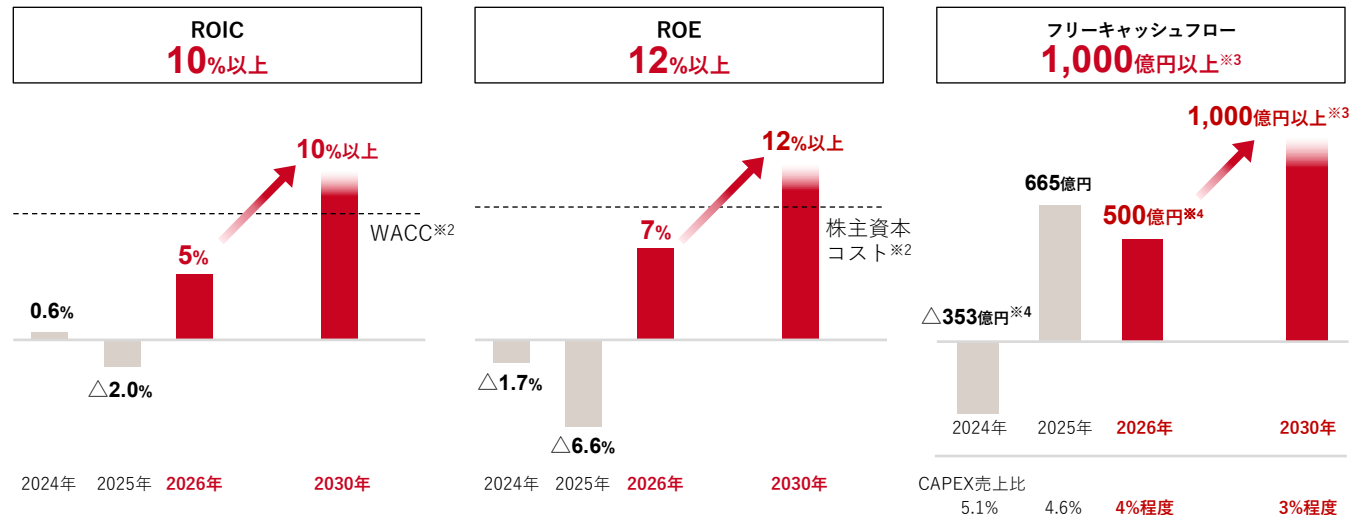
財務目標



この中期経営戦略を通じて、市場を上回る成長と持続的な収益力の改善を図り、不透明な市場環境下でも自助努力で着実に2桁の収益性、すなわちコア営業利益率10%以上の確保を目指します。

その目標に向け、2026年は「アクションプラン 2025-2026」で掲げたコア営業利益率目標の7%を目指し、そこからコスト最適化により利益率を3ポイント上乘せします。売上高については、市場を上回る成長を実現しながら外部環境の変化に対する経営のフレキシビリティを持つため、幅を持たせた目標としています。

そして、財務目標としては、ROIC10%以上、ROE12%以上、フリーキャッシュフロー1,000億円以上を掲げ、安定的に資本コストを超えるリターンを創出できる経営を目指します。キャッシュアロケーションについては、リターンを重視した投資によるキャッシュ創出力強化、適切な財務レバレッジの追求、長期安定的な株主還元の順に明確な優先順位をもって配分し、「2030 中期経営戦略」の後半には、自己株式取得や戦略的なM&Aも検討対象としており、企業価値のさらなる向上を実現します。



※1 2025-2030年平均、為替影響を除く
※2 WACC、株主資本コストは当社想定に基づく

※3 M&Aによるキャッシュアウト、資産売却によるキャッシュインは含まない
※4 「Dr. Dennis Gross Skincare」買収に伴う支出(2024年は△489億円、2026年は△約170億円)を含む

2030 中期経営戦略

執行責任体制 (2026年1月1日時点)

	役職	役位 ^{※1}	担当分野			主要な会議体 ^{※2}					
			コーポレート・バリューチェーン	ブランド・イノベーション	地域	Global Strategy Committee	Medium-Term Strategy Steering Committee	Investment and Divestment Committee	Brand Portfolio Committee	Sustainability Committee	Innovation Committee
藤原 憲太郎	社長 CEO	CO	経営全般			●	●			●	
廣藤 綾子	チーフファイナンシャルオフィサー	CO	財務・経理・IR			○	○	●		○	
橋本 美月	チーフブランドオフィサー	CO		ブランド全般		○	○	○	●	○	●
東條 洋介	チーフイノベーションオフィサー グローバルテクノロジーオフィサー	CO		イノベーション全般、 基礎研究		○	○	○		○	●
マリア チクラナ	チーフリーガルオフィサー グローバルジェネラルカウンセル	CO	ガバナンス、法務、 リスクマネジメント			○		○			
中田 幸治	日本地域CEO	CO			日本事業 経営全般	○	○				
アントニオ スピリオトポロス	チーフサプライネットワークオフィサー	CO	サプライチェーン、 生産技術、工場			○	○	○		○	○
直川 紀夫	チーフクオリティオフィサー	CO	広報、品質			○	○			○	○
樋田 真	チーフインフォメーションテクノロジー オフィサー	CO	IT/デジタル			○	○				
梅津 利信	中国・トラベルリテール地域CEO	CO			中国・トラベル リテール事業 経営全般	○	○				
荒木 秀文	グローバルブランド& プロダクトイノベーションオフィサー	DO		イノベーション (価値開発)						○	○
加藤 裕子	コーポレートセクレタリー 副チーフリーガルオフィサー	DO	ガバナンス、法務、 リスクマネジメント							○	
川西 尚美	グローバルブランドプレジデント	DO		クレ・ド・ポー ポージェ					○		○
エコー ロー	グローバルブランドプレジデント	DO		SHISEIDO					○		○
富田 千晶	グローバルブランドプレジデント	DO		グローバルプレミアム ブランド					○		○
アルベルト ノーエ	米州地域CEO 欧州地域CEO				米州事業・欧州事業 経営全般	○	○				
ニコル タン	アジアパシフィック地域 CEO				アジアパシフィック 事業経営全般	○	○				

※1 CO：チーフオフィサー。自身の担当領域のリードに加えてグループ全体の経営を統括。 DO：ディビジョンオフィサー。事業・機能領域をリード

※2 ●：会議のオーナー、○：会議出席者。案件特性に応じて、会議オーナー判断で上記に限らず適切な出席者を選定し審議を実施



CFO MESSAGE

財務戦略 CFOメッセージ

私の2026年のテーマは「勝負×覚悟」です。

「2030 中期経営戦略」の推進を通じ、投資配分最適化による成長の最大化、財務規律のさらなる強化、そしてリターンを貪欲に追求する組織文化の定着を進めます。行動と結果にこだわり、資生堂グループを財務から強くしていきます。

取締役 代表執行役 CFO

廣藤 綾子

「アクションプラン 2025-2026」の 進捗と2025年の業績

この数年の当社は、収益率・資本効率ともに低迷し、ROICが資本コストを下回る厳しい状態が続いていました。コロナ禍以降の業績不振は、全社的な高固定費構造ならびにアセット規模の拡大、米州・欧州・アジアパシフィックの低収益性、特定の市場に過度に偏った地域構成の不健全

さといった、当社積年の課題が顕在化したものです。こうした状況を根本から変えるため、2024年11月に、収益体質の抜本的転換を目的とした構造改革「アクションプラン 2025-2026」を開始しました。私たち経営陣は、変化の激しい市場でも安定して利益を創出できる事業体質へ転換するという強い覚悟のもと、スピードを重視して改革を進めています。2025年には米州の大規模構造改革、グローバル本社における希望退職プログラムやグループ会社

CFOメッセージ

の再編など、予定した施策はすべて実行。コスト削減額としても、2025年は当初計画を上回る270億円を実現し、2026年も250億円超の効果発現を見込んでいます。加えて、変化に迅速に対応できる経営体制を目指し、財務規律の強化にも注力しました。

そして今、こうした収益構造・資本規律、両面でのさまざまな取り組みが成果を結び、確実に利益を出せる財務基盤が整いつつあります。2025年は、米州事業の収益性の低

下を受けたのれんの減損損失計上により、最終損益は大幅な赤字となりましたが、コア営業利益は当初見通しを大きく上回って達成、フリーキャッシュフローについても前年から大幅に改善しました。米州事業については、新マネジメント体制のもとで、真摯に課題と向き合い、ターンアラウンドを着実に進めています。

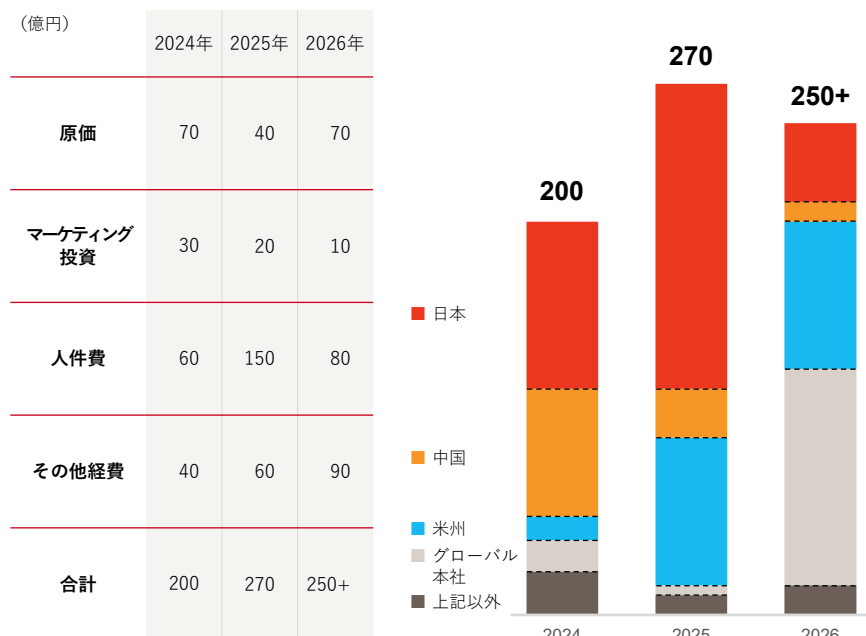
今後の最大の焦点は、改革の成果をコスト構造の改善にとどめず、構造的な資本効率の向上へつなげることです。

2025年から強力に進めてきた財務ガバナンスの再構築を企業文化として根付かせることが、今後の持続的成長と企業価値向上の鍵になると考えています。

「2030 中期経営戦略」の財務戦略と目標

これまでの構造改革を経て、当社は成長軌道へと舵を切る段階に入りました。その指針となるのが「2030 中期経営戦略」です。私たちが目指すのは、一時的な利益改善では

グローバルコスト削減・構造改革進捗



2030年までの投資戦略とコスト最適化

売上構成比の変化	投資戦略	コスト最適化
原価	<ul style="list-style-type: none"> 製造ラインの自動化 サステナビリティ推進 	<ul style="list-style-type: none"> 生産・物流体制の最適化 ブランド・SKU最適化 商品・容器・原料の開発・調達プロセス改善 販売および需給計画プロセス改善
マーケティング投資	<ul style="list-style-type: none"> コアブランド：安定的成長・リターン最大化 次なるグローバル強化ブランド（サンケア・フレグランス）：戦略投資対象、展開地域拡大も含む事業機会最大化 地域特化型ブランド：高い成長率、ホームマーケットでのシェア拡大・収益性改善 新領域：拡大のための先行投資 AIによる顧客体験・ロイヤリティ向上 	<ul style="list-style-type: none"> サンプル製造効率化 間接購買最適化 ポートフォリオマネジメント強化 グローバル横断でのアセット共通化
研究・ブランド開発費	<ul style="list-style-type: none"> 売上比率 3%程度の投資を継続 処方開発AI機能活用による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 骨太な技術のブランド横断活用、ブランド価値の先鋭化による効率化
人件費	<ul style="list-style-type: none"> グローバルリーダー育成 成長機会拡充に向けた戦略的アサインメント 当社らしい価値創造に向けたケイパビリティ強化 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート機能の業務効率化 人員コントロールの徹底
その他経費	<ul style="list-style-type: none"> デジタル・AI投資 	<ul style="list-style-type: none"> 間接購買最適化、外部委託費削減 在庫の統合管理による運送費の削減

CFOメッセージ

なく、資本コストを安定的に上回るROICを創出できる企業への転換です。その実現に向けて、2030年の財務ターゲットは、コア営業利益率10%以上、ROIC10%以上、ROE12%以上、そしてフリーキャッシュフローは1,000億円以上を必達水準として設定しました。まずは、2026年にアクションプランで掲げたコア営業利益率7%を達成することを目標としています。外部環境の不確実性が高まる中ではありますが、これは単なる短期目標ではなく、2030年に向けた成長の基盤となる重要なステップと位置付けています。

収益構造については、「アクションプラン 2025-2026」完遂後でも販管費率が70%超であり、環境変化への耐性は十分とはいえません。マーケティング投資、R&D・ブランド開発投資水準は維持しつつ、原価、人件費、その他経費の比率を下げ、より筋肉質な収益構造へ転換します。ブランドポートフォリオの最適化、バリューチェーンの効率化、組織・レポートラインの再編を進め、リターンを重視した投資判断のもとでブランド価値向上と成長を実現します。地域面では、全地域で2桁のコア営業利益率を目指し、日本、中国・トラベルリテールに偏った利益構成を是正することで、より健全でレジリエントな収益体制を構築します。

資本配分と資本効率化

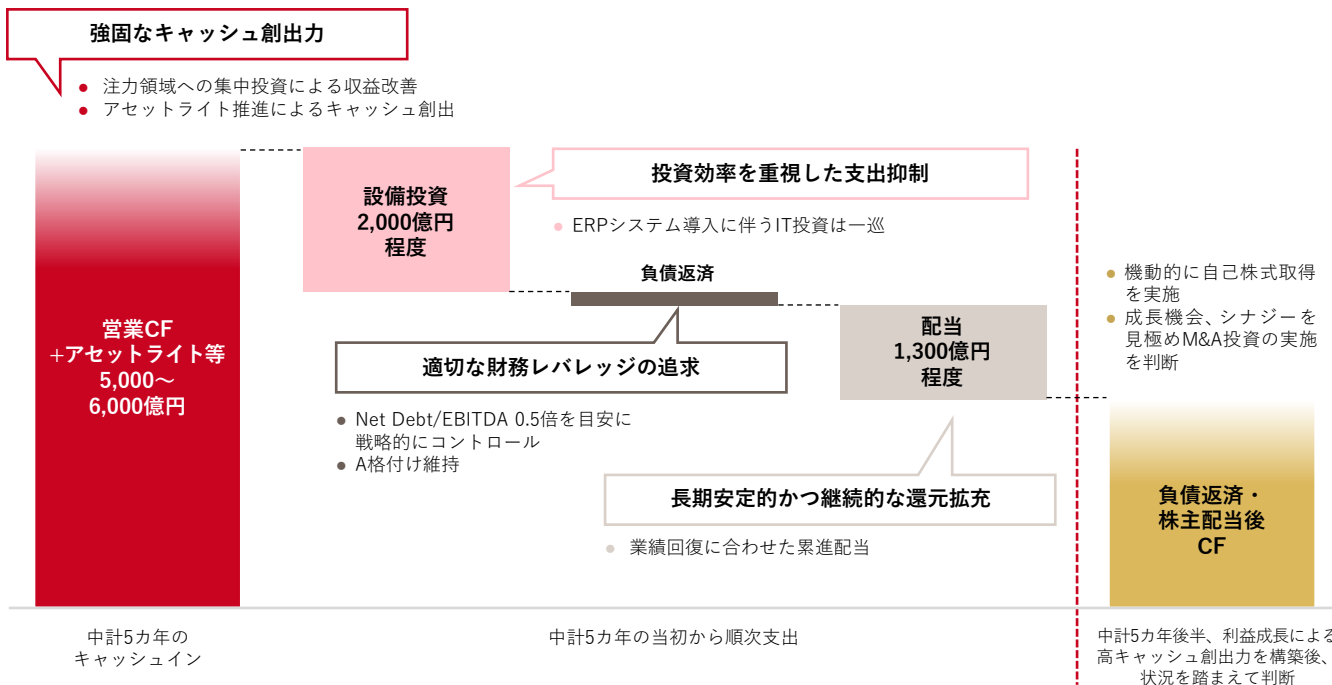
今後5年間で創出される営業キャッシュフローは、収益性と在庫回転率の改善を主なドライバーとし、アセットライ

ト施策によるキャッシュインを加えた合計で、5,000億～6,000億円規模を見込みます。そして、これを設備投資、有利子負債返済、配当という明確な優先順位に基づき配分します。

設備投資は、「FOCUS」導入完了に伴うIT投資の一巡と、償却内投資を基本として効率性を重視した支出の精査により、2026年の設備投資売上比率は4%程度、2030年には3%程度まで低下させる計画です。有利子負債については、

A格付け維持を原則とし、Net Debt/EBITDA比率0.5倍を目安に適切な財務レバレッジを追求していきます。配当は、中長期で成長が可能な事業基盤へと改善できたこと、キャッシュ創出力が高まり将来の財務見通しの確度が高まったことから、2026年の増配を予定しています。今後も安定的かつ継続的な還元拡充を目指し、5年累計で1,300億円の配分を想定しています。また、「2030 中期経営戦

キャッシュアロケーション (2026年～2030年累計)



CFOメッセージ

略」後半にかけては、配当後にも十分なキャッシュ余力が残る見通しであり、機動的な自己株式の取得や財務規律を前提とした戦略的M&Aも選択肢として検討します。

財務規律とROIC経営

私のミッションは「資生堂グループを財務から強くすること」です。

その一環として、インベストメント・ダイベストメントコ

ミッティを設置しています。ここでは、ブランド、パートナーシップ、IT・設備投資といった投資案件について、カテゴリごとに実行プロセスと投資判断と撤退基準を定義しました。資本コストを意識した資源配分を徹底し、規律ある迅速な意思決定を実現していきます。

また、パフォーマンスカルチャーを根付かせるため、ROIC経営の浸透に取り組んでいます。その一環として、報酬制度へのROICの反映を進めています。2025年は

グローバルリーダーシップ全体の長期インセンティブ型報酬にROICを評価指標として導入しました。2026年は全役員の年次賞与の個別評価にROIC改善と紐づくオペレーションKPIを組み込み、日々の意思決定レベルで資本効率を意識した行動変容を促しています。こうした取り組みを通じ、ROIC経営の実効性を一段と高めていきます。

これらの変革は、一朝一夕に成し遂げられるものではありませんが、私はその推進とその成果にコミットします。

2024年にCFOに就任して以来、一連の構造改革や資本市場との対話を通じて、変革とは数値を掲げるのではなく行動によって実現されるものであり、改革は経営陣の意思とリーダーシップが一致してこそ前進すること、そして信頼はその積み重ねの中で築かれていくものだということを強く実感してきました。戦略と目標を具体的な行動に落とし込み、全員が同じ方向へ能動的に動き続けること、そして結果に責任を持ち、成果を出し続けること。その積み重ねこそが企業価値向上につながると考えています。

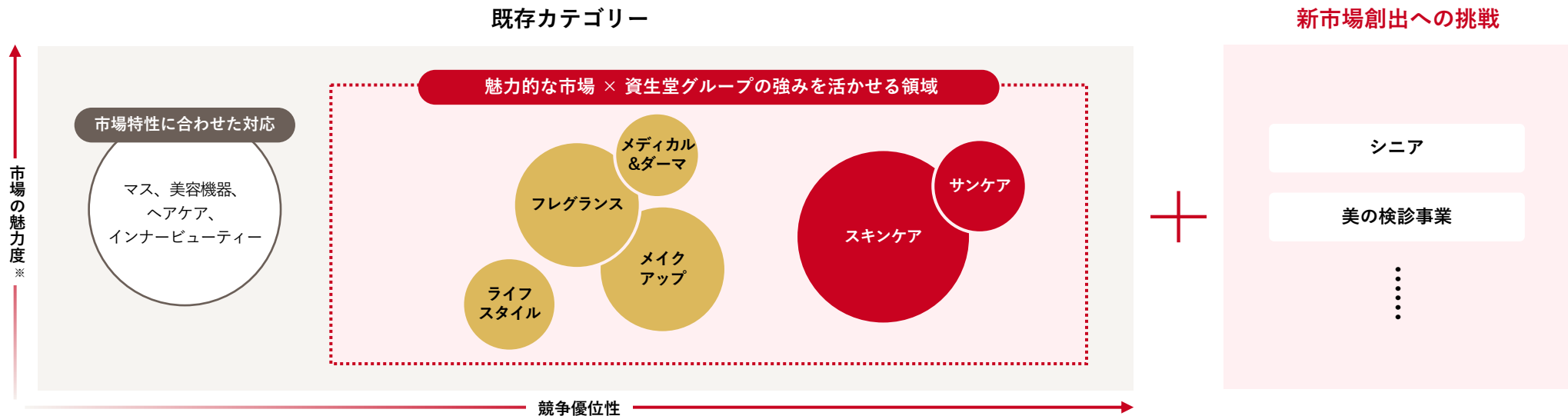
私の2026年のテーマは「勝負×覚悟」です。株主・投資家との対話をさらに充実させ、いただいた期待・要望を経営に真摯に反映させながら、資生堂グループをより強く、持続的に成長できる企業へと進化させていきます。今後とも温かいご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

インベストメント・ダイベストメントコミッティ（IDC）の役割

フェーズ	対象	重要案件におけるプロセス	IDCの主な判断基準
インベストメント	ブランド関連： すべてのブランドのM&A、 パートナーシップ、新規立上、 地域展開拡大等	関連部門 BPC※承認 IDC承認 CEO 取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略との整合性・シナジー 競争優位性・独自性 事業計画の妥当性 (売上成長率、収益性、ROI、 キャッシュ創出力等) リスクシナリオ分析等
	コーポレート関連： 一定金額を上回る施設・設備・ ITの投資等	関連部門 IDC承認 CEO 取締役会	
ダイベストメント	ブランド関連： すべてのブランドの撤退、 地域撤退	年1回のスクリーニング、部門提案等 IDCレビュー 関連部門へ是正要請 & 定期フォロー	<ul style="list-style-type: none"> 定量基準によるスクリーニング (売上成長率、収益性、ROI、 キャッシュ創出力、 投資時における計画との乖離度等) 経営戦略との整合性・シナジー リスクシナリオ分析等
	コーポレート関連： 一定金額を上回る施設・設備・ ITの売却・処分	継続・収益性改善 or 撤退・縮小判断 CEO 取締役会	

※ ブランドポートフォリオコミッティ。チーフブランドオフィサーを議長とし、市場・ポートフォリオ、資生堂グループへの適応性、長期的なシナジーをもとに判断

ブランド力の向上を通じた成長加速
成長領域の設定



基本方針

- 強みを活かせるプレステージフォーカス
- カテゴリーチャンピオンを目指すブランドの戦略的育成
- ブランドポートフォリオの多様性・柔軟性の担保
- 徹底した規律のあるブランド管理

「2030 中期経営戦略」では、イノベーションをはじめとする資生堂グループの競争優位と市場環境の2軸によるカテゴリ分析を踏まえ、中核となる「スキンケア」、「サンケア」を軸に、「メイクアップ」、「フレグランス」、「メディカル&ダーマ」、「ライフスタイル」分野に経営資源を集中します。この基本方針のもと、明確なカテゴリ別戦略を掲げます。最大規模のスキンケアは最新技術を全社で戦略的に投入し、サンケアでは独自の技術的優位性を活かした高い成長と展開地域の拡大を図ります。メイクアップは、ファン

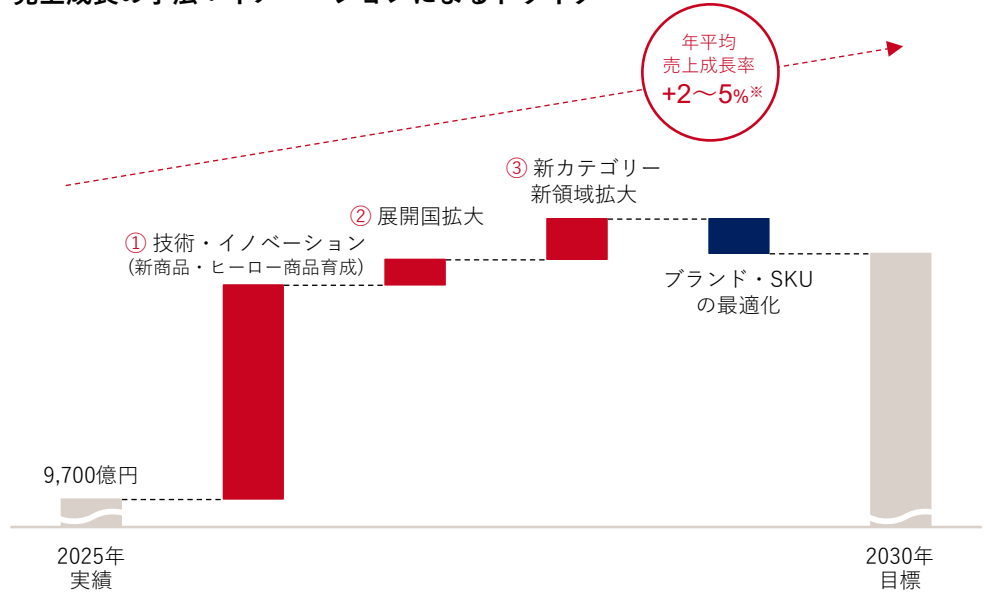
デ美容液に代表されるような新市場の創造に挑戦し、フレグランスはブランドポートフォリオの充実とグローバル展開を加速していきます。そして、メディカル&ダーマは技術先進性を価値化し、ライフスタイルはコンセプトを先鋭化していきます。さらに、新価値創造への挑戦として、シニアや美の検診事業も展開していきます。その他のカテゴリについては、市場特性に合わせた効率性重視の対応を基本とします。

※ カテゴリの当社主要地域における2024-2030年CAGRの中央値を基準に評価。円の大きさは市場規模イメージ

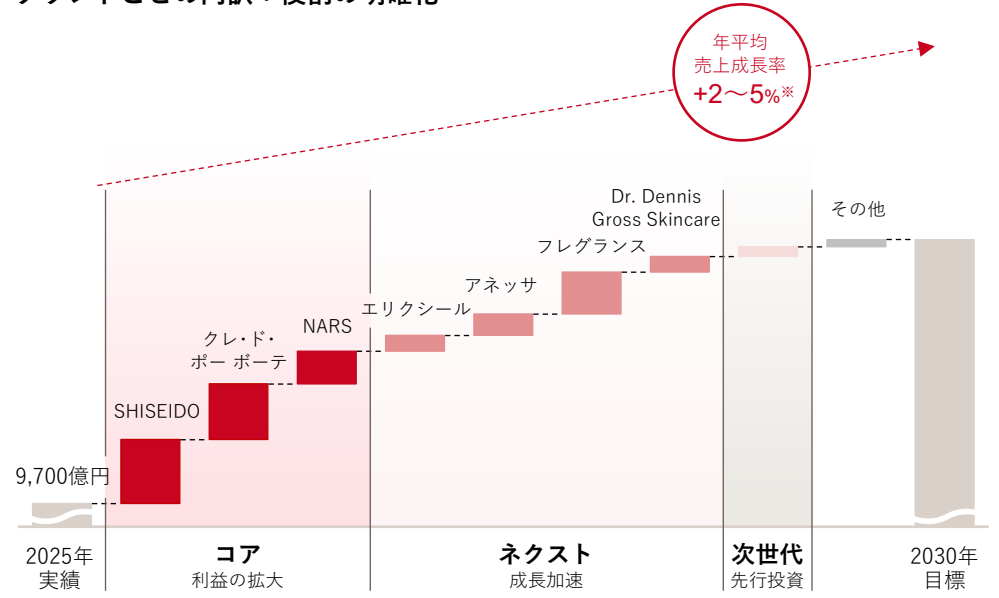
戦略の柱 1

ブランド力の向上を通じた成長加速
成長の構造

売上成長の手法：イノベーションによるドライブ



ブランドごとの内訳：役割の明確化



戦略の根幹は、市場成長に頼らず、自社の技術力・研究開発力を基盤に自らの手で成長を作り出すことを主眼とします。2030年までの年平均売上成長率※を+2~5%と掲げていますが、この7割は、イノベーションによる新商品・ヒーロー商品の育成から実現し、ここに展開地域の拡大、新カテゴリーや新領域への挑戦で成長を上乘せします。また、ブランド・SKUの最適化も継続することで成長による収益の最大化を追求します。

この成長をブランドごとに見ると、コアブランドである「SHISEIDO」「クレ・ド・ポーポーテ」「NARS」はスケールを活かした高い収益性と安定成長で利益の拡大を担います。次なる成長ブランドであるネクストブランドは、その加速を重視し、特にフレグランスと

「アネッサ」は展開地域拡大も含めて高い成長を見込みます。以上により、全注力ブランドで市場を上回る成長を実現する計画です。

展開国拡大の主な例

フレグランス	サンケア	スキンケア
米州・アジアパシフィックでの成長機会を捉えて欧州以外でもプレゼンス拡大	先進技術と処方技術の強みを活かして欧米市場に展開	世界中の富裕層に比類なきブランド体験をグローバルに提供

※ 2025-2030年平均、為替影響を除く

CBOメッセージ

執行役
チーフブランドオフィサー (CBO)
橋本 美月



2026年よりチーフブランドオフィサーとして、ブランドを軸にした経営をさらに推進し、ブランドを価値創造の中心に据える役割を担っています。私自身、ブランドとは単なる事業単位ではなく、当社の戦略やイノベーション、そして中長期的な成長を支える根幹であると考えています。150年以上にわたり受け継がれてきた当社の志と、世界に挑戦し続ける意志を大切にしながら、明確なグローバルブランドポートフォリオを軸に、ブランドの持つ力と影響力を着実に高めていくことが、私の使命です。

「2030 中期経営戦略」において、カテゴリー・ブランド戦略は成長の要となります。生活者の価値観が多様化し、美が生涯にわたるウェルビーイングと深く結び付く中で、カテゴリーごとの成長機会を的確に捉え、各ブランドが果たすべき役割や提供価値、投資の優先度を明確にしていくことが重要です。規律あるカテゴリーの成長と、生活者理解に基づい



One Shiseido Summit (社内向け経営方針説明会) でのグローバルブランドプレジデントによるプレゼンテーション

たブランドポートフォリオ戦略を連動させることで、持続的な売上成長と、強く差別化されたブランド価値の蓄積を目指します。

今後のブランドマネジメントでは、戦略的な優先順位を明確にし、勝ち筋のある領域への資源集中と、バリューチェーン全体でのブランド価値最大化に取り組みます。

また、R&Dや各地域との連携を一層深め、グローバルな方向性と現場の知見を丁寧に結び付けていきます。全体最適を妨げる構造的な課題にも正面から向き合いながら、マーケティング投資の効果向上を通じて、短期的な成果と中長期のブランド育成を両立する経営基盤を磨き上げていきます。ブランドを経営の中心に据え、「One Team, One Voice, One Future」の意識のもと、社員一人ひとりとともに、持続的な価値創造と将来成長の確かな基盤を築いていきたいと考えています。

戦略の柱 1

ブランド力の向上を通じた成長加速
カテゴリー・ブランド戦略

ポートフォリオの構築

グローバル強化 □ 地域特化型

	スキンケア	サンケア	メイクアップ	フレグランス	メディカル & ダーマ	ライフスタイル
期待する成長性	★★	★★★	★★	★★★	★★★	★★★
コア	SHISEIDO GINZA TOKYO			→		
	clé de peau BEAUTÉ		NARS			
ネクスト	ELIXIR 日本/中国/アジアパシフィック		ANESSA		narciso rodriguez ISSEY MIYAKE PARFUMS ZADIG & VOLTAIRE MaxMara	
					Dr Dennis Gross 米州	
次世代					d program 日本	
					BAUM 日本	
ターンアラウンド	DRUNK ELEPHANT™ 欧米					
					ÍPSA 日本/中国	

成長の軸となるのは上記「カテゴリー×ブランド」のポートフォリオ戦略です。「アクションプラン 2025-2026」で設計した、売上が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」をコアブランド、次なる1,000億円ブランドを目指すネクストブランドという位置付けは継続しつつ、ブランドポートフォリオを整理。カテゴリーごとにチャンピオンを目指すブランドを配し、資源を集中投下することで、ブランド育成・ブランド価値最大化を図ります。

具体的には、「SHISEIDO」はサイエンスの強みを活かしてメディカル&ダーマに拡張し、「アネッサ」やフレグランスは展開地域を拡大。高い成長性を期待するメディカル&ダーマやライフスタイルでは、「dプログラム」と「BAUM」を戦略的投資対象とし、育成していきます。同時に、ユニークな価値を持つ「Drunk Elephant」と「イプサ」は、ターンアラウンドに向け、成長性と収益モデルの強化に向けたリブランディングやチャネル戦略の見直しを進めています。

ブランドごとの戦略



2025年 売上高	
約 2,200 億円	
前年比	売上構成比
△0%	23%

- 新アルティミューンをはじめとするヒーロー商品による売上成長
- 日本を代表するプレステージブランドとして、中長期で収益を伴う成長

2025年は新アルティミューンをはじめ、地域ニーズに応じた注力商品が好調に推移し、日本では2桁成長となりました。今後は、ヒーロー商品への集中投資を通じたリブランディングと、グローバルアンバサダー起用による消費者接点拡大で、収益性を伴う成長とプレステージ市場でのリーダーシップ奪還を目指します。



2025年 売上高	
約 1,800 億円	
前年比	売上構成比
+4%	20%

- 基幹ラインであるキアラディアンスケアの刷新による愛用者基盤拡大
- グローバルブランドアンバサダーを通じたブランド認知および価値強化

2025年は、基幹ラインのリニューアルによってスキンケア領域、および愛用者基盤を拡大しました。さらに、ニコール・キッドマンをグローバルブランドアンバサダーに起用し、「輝き」というブランド価値の発信を強化し、グローバルでの認知度とお客さまとのエンゲージメントを一層高め、ブランド成長の基盤をさらに強化します。



2025年 売上高	
約 1,100 億円	
前年比	売上構成比
+3%	12%

- ヒーロー商品への注力、ファンデーションカテゴリーにおけるグローバルなリーダーシップを強化
- 豊かなストーリーテリングと訴求力ある施策でブランド価値を強化

2025年、自己表現と創造性をさらに喚起し、世界トップクラスのプレステージメイクアップブランドの地位を維持しました。創造性の再活性化に加え、ヒーロー商品の最大化と、The Multipleの再導入を通じて、世界的なブランド愛を強化しました。ファンデーションにおける大型新商品の貢献により、力強い成長を目指します。

ブランドごとの戦略

ELIXIR



2025年 売上高	
約 600 億円	
前年比	売上構成比
+9%	7%

- 先進的なコラーゲンサイエンスに基づく、差別化されたスキンケア価値の創出
- 主力スキンケア領域におけるヒーロー商品の育成による、安定的な収益基盤の強化
- 日本市場で確立したブランド価値を起点とした、アジア市場での成長加速

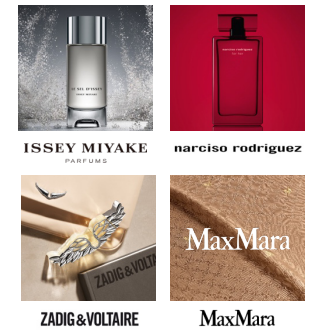
ANESSA



2025年 売上高	
約 500 億円	
前年比	売上構成比
△9%	5%

- 100年の紫外線研究に基づく、高付加価値サンケアによる競争優位の確立
- アジア売上No.1※1ブランド力を活かした、グローバル市場での持続的成長
- 子どもの成長支援を通じた、ブランド価値とESG評価の向上

フレグランス



2025年 売上高※2	
約 800 億円	
前年比	売上構成比
+6%	8%

- 欧州中心型から、グローバルでのプレゼンス強化による事業機会の最大化
- アイコン商品の新ラインによる価値最大化と、戦略的新商品の投入によるターゲット層の拡大
- 2026年下期に「Max Mara」を加えたポートフォリオ拡充により、成長を加速



2025年 売上高		前年比	売上構成比
約 150 億円		△39%	2%

- ブランドクリエイティブおよびメッセージの進化による独自性の強化
- 哲学とヒーロー商品を軸に、ブランドへの「憧れ」を醸成
- 主要リテーラーでのプレゼンスを再構築



※1 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；アジアとは当社が定義するアジア太平洋地域を指す
 ※2 「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE PARFUMS」「Zadig&Voltaire」3ブランドの合計

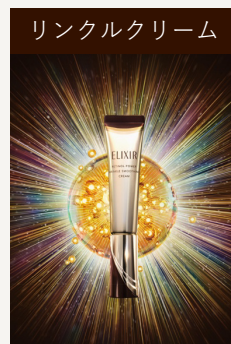
Pick Up

「エリクシール」のカテゴリー戦略とアジア展開

ネクストブランドとして成長をけん引する「エリクシール」は、日本市場で19年連続No.1*のシェアを誇る高い競争力を有するブランドです。2022年秋にブランド戦略を刷新し、コラーゲンサイエンスに基づく価値訴求の明確化と商品ポートフォリオの再構築を実行した結果、2024年と2025年は2年連続で1桁後半の高い成長を実現しました。中核であるコラーゲンサイエンスを再強化し、価格以上の価値を提供する商品・体験を拡充するとともに、主力スキンケア領域でヒーロー商品の創出・育成を継続。美容液カ

テゴリーでは「倍速美容液」が成長をけん引し、シェア拡大に貢献しています。2025年も化粧水・乳液、リンクルクリームでヒーロー商品を投入し、高成長を実現しています。今後は盤石な国内基盤を活かし、売上構成比2割以下の海外事業の成長を加速。アジアではドラッグストアなどのセルフ販売への転換やEコマース強化により東南アジアで2桁成長を継続し、中国でも収益性重視の戦略転換で売上回復と利益改善を実現。日本で培ったブランド資産とヒーロー戦略を軸に、アジア全体での持続的成長を目指します。

商品カテゴリーごとのヒーロー商品



* 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～2025年12月推計販売金額



グローバル
 プレミアムブランドユニット
 エリクシール
 グローバルブランドユニット
 部長
王悦

「エリクシール」の競争優位の源泉は、40年以上にわたり進化してきたコラーゲンサイエンスと、長年お客さまの肌に真摯に向き合い、継続的に商品価値へと昇華してきた研究開発力にあります。2025年9月発売の「レチノパワー リンクルクリーム」は、「確かな効果を実感したい」というお客さまの想いに応えるべく、純粋レチノールの安定化技術に加え、肌内コラーゲンの生成に着目した独自成分コラジェネシス®を組み合わせることで、「エリクシール」にしかなしえない、高い実感価値を実現しました。発売直後から想定を上回る売上を記録し、リンクルケアカテゴリーにおける競争優位の確立へとつながっています。今後も技術投資と高付加価値領域への集中を進め、前向きなエイジング体験を提供するブランドとして、持続的な成長をけん引していきます。

ブランド力の向上を通じた成長加速 イノベーション戦略

CIOメッセージ

執行役
チーフイノベーションオフィサー (CIO)
グローバルテクノロジーオフィサー

東條 洋介



当社は2021年からの5年間でブランドイノベーション改革を推進してきました。その中で研究開発においてはその理念となる「DYNAMIC HARMONY」を策定し、「2030 R&D VISION」の柱として研究開発 (R&D) 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、ヒット商品、ヒーロー商品を生み出してきました。その実現において要となるのが骨太なサイエンス/テクノロジー (S/T) ※1の戦略です。徹底的な生活者価値の検証と強みである研究開発力を集中投下することにより創出される骨太S/Tは、ローンチ後に複数年度安定して売上に貢献することも確認されており、生活者への価値提供と投資対効果の両面で理想的なアプローチに近づいていると考えます。

こうした成果を踏まえ、研究開発とブランドの強みを軸とした「2030 中期経営戦略」が発表されました。この戦略を実現するためにR&Dは、「①ブランドコア」および「②コーポレート横断」に向けて骨太なS/Tを創出するとともに、「③新カテゴリー・新領域への拡

アウトプット指標

	項目	目標	2024年	2025年
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	6件
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%	100%
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)	76%	98%
知的財産	● 戦略領域の特許出願比率 ● 海外特許出願比率	50%以上 70%以上	94% 72%	89% 61%※2

張」という3つの軸で圧倒的なイノベーションを創出し、全社の成長をけん引していきます。
(詳細は次ページ以降をご参照ください)

この戦略を進めるにあたっては、2024年までに整備してきた基礎研究・カテゴリー開発、そしてブランド価値開発という3機能が一体となって連携する体制で今後実現していきます。これら骨太S/Tを創出する当社R&D独自の強みは基礎研究にあります。肌の内側や身体の状態など本来見えないものやそれら全体のつながりを可視化するアプローチ、複数の事象(点)を線でつなぎ合わせて時間軸で捉えることで、真の解決策を解明するアプローチ、良いものは取り入れ悪いものは排除するという共生志向の東洋のアプローチ。これらのユニークな基礎研究のアプローチが一瞬も一生も、ひとをひと全体で捉えてきたヒューマンサイエンスであり、ホンモノの価値を生活者の皆さまに届ける要です。ブランド価値向上と事業成長を加速させていく研究開発にどうぞご期待ください。

※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

※2 当初想定に対して、当社の戦略が骨太なS/Tをさらに強化する方向へと進化する中、知的財産ポートフォリオの効率性と品質を向上させるため、海外での特許出願に対してより厳格な基準を適用。今後必要に応じて目標を見直し、再評価を実施予定。

ブランド力の向上を通じた成長加速
イノベーション戦略

イノベーションの最大化 (3つのアプローチ)

1 ブランドコア

ブランド価値を先鋭化し愛用者獲得・育成を強化

注力ブランドそれぞれで独自性ある価値を具現化するS/Tを研究・開発します。2025年は大型新商品として「SHISEIDO」から免疫発想に基づく新「アルティミュン」を投入、発酵ツバキ種子エキスがイノベーションを可能としました。

	SHISEIDO GINZA TOKYO 免疫発想の 新エイジングケア		clé de peau BEAUTÉ 肌知性
	NARS Skinification		ELIXIR コラーゲン サイエンス

それぞれ2028年まで大型のイノベーションを予定

2 コーポレート横断

最新サイエンスおよびテクノロジーをブランド横断で搭載し、
全社で市場創造と育成を図り、失速しない成長モデルへ

IFSCC*受賞などの圧倒的な研究成果を活かし、強力なS/Tを多くのブランド・商品に展開することで、カテゴリーとしての競争優位としていきます。2025年は「SHISEIDO」からレチノールトリプルロックテクノロジーの技術を搭載したシワ改善クリームを導入しました。2023年の「エリクシール」に続いての搭載となり、ブランドを超えた技術活用が着実に実現されています。

スキンケア	しみ	スポットライフサイクルサイエンス	IFSCC Award 2024
	しわ	レチノールトリプルロックテクノロジー	
	たるみ	抗重力サイエンスV	IFSCC Award 4件 IFSCC Award 2025
サンケア	ミネラルi-シールドテクノロジー →UV機能拡張	IFSCC Award 2023	
メイクアップ	セラムファーストテクノロジー →スキンケア×メイクアップの融合		
さらなる強化領域	2026年以降ローンチ予定		

2028年までに10以上の最新技術をブランドへ搭載し、間断なく発売予定

* 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 新カテゴリー・新領域への拡張

新カテゴリーへの拡張を目指す上で中期経営戦略でも特定されているメディカル&ダーマ領域では、日本国内では医師の皆さまとの連携を再強化した敏感肌サイエンスの確立、米国ではDr. Dennis Grossご本人とのサイエンス議論を通じたテクノロジーでのシナジー創出、先行している中国では美容医療機関と共創した新ブランドのローンチなど、地域ごとに最適な戦略をとります。新領域拡張に向けては、R&Dに眠る豊富な資産・知見を活用します。2025年1月のShiseido Beauty Parkオープン後、美の検診については好評を博しており、このような生活者との接点を通じた外部との共創などにより事業を拡大し、新しい化粧文化の創出につなげていきます。

新カテゴリーへの拡張

メディカル&ダーマ

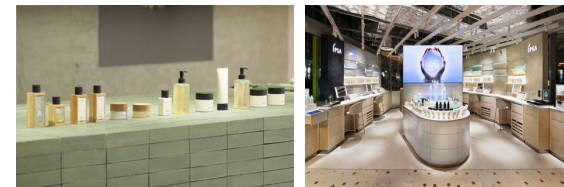
美容医療市場との共創により新たな価値を創造



- 皮膚科医連携による「敏感肌サイエンス」強化
- 「SHISEIDO」バイオパフォーマンス マイクロクリック コンセントレート
- 「Dr. Dennis Gross Skincare」SpectraLite™ FaceWare Pro
- 「RQ PYOLOGY」美容医療研究機関とコラボした新ブランドを中国でローンチ

ライフスタイル

既存スキンケア領域を超えた開発に挑戦



BAUM

IPSA

- 「BAUM」、「イプサ」
身体と心をも満たすブランド体系へ刷新するとともに化粧品品の枠を超えた体験を強化

新領域への拡張

ライフステージパートナーシップ



40年に及ぶ感性研究および学術機関との共同研究を経て、五感の定量化に成功。特に65+の肌質を捉えた市場創造を推進

美の検診



店頭での肌測定を通じた数百万の肌データをもとに、肌・身体・心をつなぎパーソナライズソリューションを提供

新ビジネス開発の追求

生活者共創



R&D発で生活者と共創し商品化するほか、得意先とともに若年層の最新ニーズやトレンドを捉えた商品開発を推進

外部協業



ちとせグループとの共同開発で、藻類で脱・化石資源原料を創成

グローバルオペレーションの進化
組織・マネジメント体制

バリューチェーン：オペレーショナルエクセレンスの追求

地域・機能を横断したクロスファンクショナルチーム体制

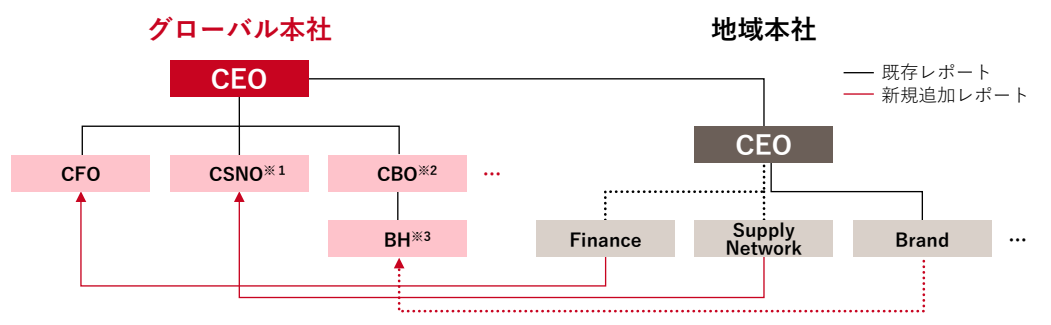
	研究開発	マーケティング・商品開発	調達・生産	グローバルでのマーケティングコミュニケーション	各地域・国のセールス
グローバル最適化	<ul style="list-style-type: none"> サンプル製造費用削減 媒体制作・購入等の集中購買 ポートフォリオ整理による効率改善 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド・SKU数最適化 		<ul style="list-style-type: none"> グローバル横断でのメディア活用の共通化 顧客データを活用したCRM戦略 	<ul style="list-style-type: none"> 在庫の統合管理、運送費の最適化
リードタイム短縮	<ul style="list-style-type: none"> 商品・容器開発プロセスの最適化による製造リードタイムの短縮 		<ul style="list-style-type: none"> 生産・物流体制の最適化 供給計画立案サイクルの短縮 		<ul style="list-style-type: none"> 販売・需給計画プロセスの効率化・最適化

収益性、資本効率の向上に向けては、バリューチェーン全体でオペレーショナルエクセレンスを追求することが極めて重要になります。グローバル組織においてそのような全体最適化を実現するには、グローバルレベルの意思疎通、意思決定における透明性、そしてスピーディな実行速度をもって課題解決を実行できる組織体制が必要です。今後は、各機能と地域本社が一つのチームとして価値創造に注力しながら、同時にグローバル本社と地域間のレポートラインを通じた連携を強化することで、機動的で柔軟性の高い組織へと進化を図ります。地域・機能を横断したクロスファンクショナルで課題解決する機会を増やし、バリューチェーン全体で「グローバル最適化」、「リードタイム短縮」の2つの側面から全体最適化を図ります。

ブランド部門とリージョンブランドチーム間においても、各地域本社のマーケティング責任者・ブランド責任者とグローバル全体のブランドトップ間の報告体制を設計します。これにより、ブランドと地域間の効果的な情報連携の促進やブランド戦略の整合性および実行力の向上を図り、加えて人材採用・配置面でも協業することにより、市場の変化に迅速

に対応できるようにします。2026年1月から新体制に移行し、グローバル組織運営の在り方を進化させていきます。

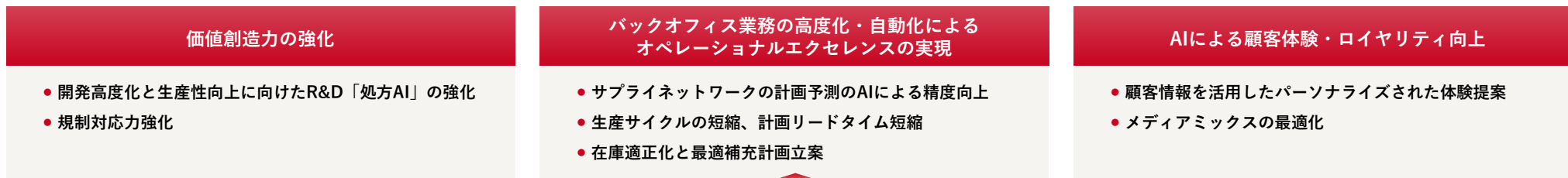
ブランド×地域マトリクス組織の進化



※1 チーフサブプライネットワークオフィサー ※2 チーフブランドオフィサー ※3 ブランドホルダー

AIへの投資強化によるオペレーショナルエクセレンス追求

～CXの革新とバックオフィス業務の高度化・自動化を推進～



IT投資の厳選・最適化

～「FOCUS」で導入したシステムを安定稼働させ、グローバルで標準化されたデータを活用し、市場の変化に迅速に対応できる経営管理を実現～

- バックオフィス業務のデジタル化
- 経営管理の高度化
- 投資の最適化とコスト削減

グローバルオペレーションの進化に向け、デジタル/AIの強化および投資対効果の最大化を図ります。

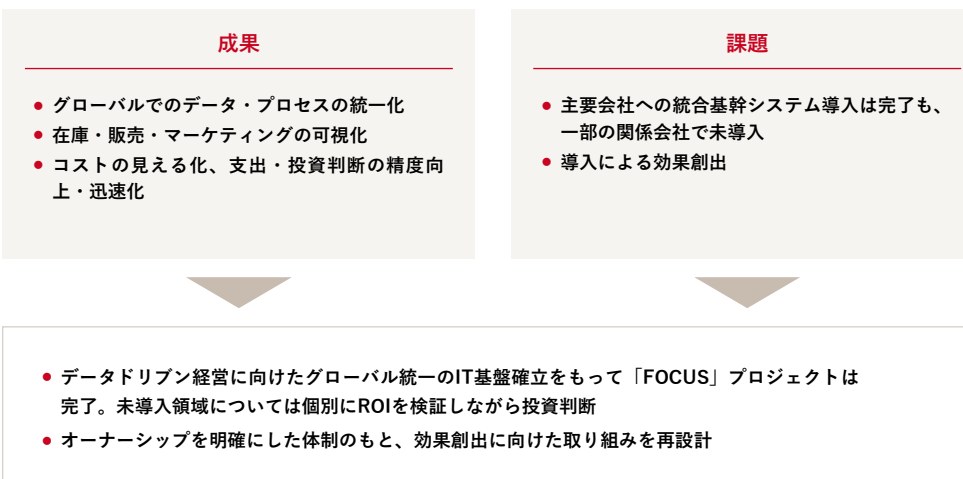
研究開発領域においてはこれまで進めてきた処方AIなどを強化し、開発の高度化と効率化を実現していきます。

業務変革プロジェクト「FOCUS」による統合基幹システムの構築・導入は、概ね完了しています。この安定稼働を確実にすることにより、グローバル全体で統一されたIT体制のもと経営管理の高度化に取り組みます。需要予測精度の向上、偏在在庫低減、外部委託費の削減やレガシーシステムの廃止等を通じて、利益改善に貢献していきます。

また、肌診断など一部地域で導入している施策を強化し、カスタマーエクスペリエンス（CX）のさらなる向上を目指します。

今後はこれらの施策を通して価値創造力の強化、バックオフィス業務の高度化、顧客体験・ロイヤリティ向上に注力します。

「FOCUS」プロジェクトの総括



サステナブルな価値創造
人材戦略

Vision

ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、
一人ひとりの人生を豊かにする

サステナブルな価値創造

社員の成長をかなえる組織

組織全体が
The Shiseido Way
を体現

社員が挑戦を
通じて成長

グローバルが
一体となって協働

エンゲージメント 人・組織の変化をモニタリング

- 価値観の再定義と人・組織への実体化
- 価値創造力・伝達力の継承強化

- 新たな挑戦機会の創出と仕組み化
- リーダーシップ・ポータブルスキルの強化

- グローバルでの組織の役割の明確化
- 多様な人材が強みを発揮するインクルーシブな文化の形成

人的資本を強化する取り組み

「人」を価値創造の源泉と捉え、組織の現状を真摯に受け止め、
「社員の成長をかなえる組織」を確立すべく人材戦略を推進します。

当社は、「人」を価値創造の源泉かつ最大の資産と捉え、人材・組織への積極的な投資を継続しています。これまで、リーダーシップモデルの定義・展開、目指す組織・組織文化の明文化、社員同士がつながる場の提供等を通じて、組織をけん引するリーダーの計画的・体系的な育成や組織文化の醸成を中心に人的資本の高度化を進めてきました。2018年の英語公用化や2024年の女性管理職比率40%の達成などを通じて、グローバルカンパニーとしての基盤を強化しています。健康経営の推進や、社員が自律的に健康行動をとれるよう支援する安心・安全な職場環境づくりに向けて取り組んできました。これらの取り組みが評価され、2025年も「健康経営優良法人2025（ホワイト500）」の認定および「女性の健康経営®アワード」推進賞を受賞しました。

現在、事業が大きな転換期を迎え、継続的な構造改革が行われる中、組織の現状を真摯に受け止めて、創業以来150年以上にわたり大切にしてきた資生堂グループの価値観をよりどころとし、社員一人ひとりが成長し、組織が一体となって前進することが今こそ重要だと考えています。

ミッション・ビジョンの実現に向けて策定した「2030 中期経営戦略」では、戦略の柱である「サステナブルな価値創造」のもと、新たな人材戦略を定めました。すべての社員が体現すべき価値観を「The Shiseido Way」として制定し、「組織全体がThe Shiseido Wayを体現」「社員が挑戦を通じて成長」「グローバルが一体となって協働」の3つの方針のもと、人的資本を強化する取り組みを推進します。価値創造力と価値伝達力の向上と、社員が資生堂人としての成長をかなえることで、持続的な事業成長に大きく貢献していきます。

サステナブルな価値創造 人材戦略

組織全体がThe Shiseido Wayを体現

「2030 中期経営戦略」の策定・推進にあたり、当社が創業以来大切にしてきた価値観を組織の意思決定や社員の行動の基準とすることが持続的な企業価値創造の原動力となると考え、「The Shiseido Way」として価値観を再定義し、社員一人ひとりが日々の活動で実践できるようにするための各種施策を推進します。

価値観の再定義にあたっては、社長 CEOをはじめ各地域CEOを含むグローバルリーダーシップチームで議論を重ね、当社ならではの伝統と独自性にこだわり、本物の価値を追求していくための内容としました。2026年1月には、全世界のリーダーが集まる経営方針説明会「One Shiseido Summit」で意図や策定背景の共有とワークショップを実施し、各組織で「The Shiseido Way」を展開するための基盤を整えました。今後も、「The Shiseido Way」の体現に向けた計画的なプロセスを進めるとともに、社員の理解・共感スコアを測定し、価値観の浸透度を継続的に高めていくことで、中期経営戦略の実行力を一層確かなものにしていきます。また、当社の強みである価値創造力と価値伝達力を次世代に継承するため、専門性の評価・育成を強化し、多様なキャリアパスと成長ステップを提示するとともに、専門人材の計画的・体系的な育成を推進します。



The Shiseido Wayを定義して、人・組織への実体化を開始

これまでの主な取り組み実績

- 2026年1月にThe Shiseido Way発表
□ 企業理念
- One Shiseido Summit：グローバルリーダーでThe Shiseido Wayについて議論（約200名参加）

今後の主な取り組み予定

- The Shiseido Way：自分事として捉えてもらうためのワークショップ等の開催
- 多様なキャリアパス・成長ステップの検討

社員が挑戦を通じて成長

社員が新たな挑戦を通じて成長すること、またリーダーが現場で社員の挑戦を支えることが企業価値の向上につながるとの考えから、ジョブ型人事制度と社内公募制度を運用し、社員がストレッチ目標を設定することで自律的なキャリア形成を支援してきました。

「2030 中期経営戦略」を踏まえ、グローバルモビリティの強化や所属組織の枠を超えた部門横断プロジェクトに参画する機会の拡大を推進し、グローバルなタレント育成・キャリア形成のための投資を強化します。今後は、最適な人材配置と挑戦機会へのアクセス向上に向け、スキル可視化にも取り組みます。またグローバル横断でのリーダーシップ育成のためのShiseido Future University（2023年設立）やLinkedIn Learning（2022年導入）等を通じて、社員のスキル強化を進めます。

社員の挑戦を支えるリーダーに向けては、2024年に作成したリーダーシップモデルをもとに、事業成長と人・組織の成長のリードを両立するためのマインドセット・スキルを高める研修機会を提供することで、すべてのリーダーが社員の成長を強力にサポートする組織を作ります。



リーダーシップモデルのグローバル展開等、組織全体でリーダーの育成を推進中

これまでの主な取り組み実績（2025年）

- ジョブ型人事制度・社内公募制度
- Shiseido Future Universityで実施のプログラム（延べ7,781名参加）
- 選抜型リーダーシップ開発プログラム（376名参加）
- LinkedIn Learning（グローバル合計 約14,000名受講）

今後の主な取り組み予定

- 部門横断プロジェクトへのアサイン機会拡大
- グローバルモビリティの機会拡大
- 社員のスキルの可視化

グローバルが一体となって協働

構造改革を完遂し、持続的な成長軌道への転換に向け、グローバル全体でのさらなる連携強化と相乗効果の創出を進めます。グローバル本社・地域間の連携を一層強化してグローバル組織としてのアジリティを高めるとともに、多様な社員がそれぞれの強みを発揮して活躍できるインクルーシブな文化の形成を進めていきます。

コーポレート部門の連携強化に向け、グローバル本社と地域間の役割・レポートラインを明確化し、ガバナンス体制を整備します。これにより、グローバルで一体化した効率的なオペレーションを確立し、創出価値の最大化を目指します。人事部門では、人事プロセスや人事データを整理・統合し、データに基づく迅速な意思決定と施策実行を可能とする基盤を整備しています。

さらに、インクルーシブな文化の形成に向けては、多様な社員がつながりを促進する取り組みを展開し、社員の活躍・協働を後押しします。特に女性社員の活躍推進については、2030年までに女性管理職比率50%の達成を目標とし、女性リーダー育成施策や女性役員とのメンタリングなどを通じて、さらなる成長を支援していきます。



全世界のリーダーが一堂に会し、戦略理解と一体感を深めるサミットを実施（One Shiseido Summitの様子）

これまでの主な取り組み実績（2025年）

- Brand Day：ブランドを通じて社員同士のつながりを強化（合計約800名参加）
- Diversity Week：ジェンダー、LGBTQ+、障がいをテーマに開催（3回開催、合計約2,500人参加）

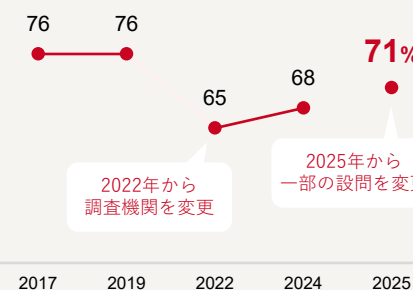
今後の主な取り組み予定

- 各領域の担当オフィサーによる定期的な決算説明
- 「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」による女性リーダー育成の継続

エンゲージメント：2025年の結果と今後の取り組み

社員一人ひとりが心身ともに満たされながら働くことが、創造性の発揮や生産性の向上、また優秀な人材の確保・定着に直結すると考え、エンゲージメント調査を社員の価値観や組織の現状を理解する上での有効な情報として継続的に活用し、マネジメントとの対話機会増加など改善に向けた人事施策を展開しています。2025年度の調査は資生堂グループおよび関係会社で直接雇用されている社員全員を対象とし、回答率は91%、エンゲージメントスコアを測定する3つの設問の肯定的回答はグローバル全体で71%となりました。「会社への満足感（74%）」や「会社への貢献意欲（74%）」が相対的に高い一方で、「働きがい／やりがい（65%）」が低い傾向にあります。

これを踏まえ、人材戦略の3つの方針のもと、挑戦機会の拡大、キャリア形成支援、コミュニケーションの強化など、働きがいの向上につながる施策に注力します。また、エンゲージメントスコアを人・組織の変化を捉える総合的な指標として活用して、継続的な改善に向けたアクションを実行していきます。



エンゲージメントスコア：
総合肯定的回答率の推移

私は、この会社で働くことができ
幸せだと思う
(会社への満足感)

74%

私は、この会社をよくするために、
最大限の貢献をしたと思う
(会社への貢献意欲)

74%

私は、今の仕事に働きがい/
やりがいを感じている
(働きがい／やりがい)

65%

エンゲージメントスコアを測る
3設問の肯定的回答率（2025）

サステナブルな価値創造
サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略の考え方

資生堂グループは、事業を通じた社会価値の創造と社会・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と2030年までの中期目標を設定し、サステナビリティ経営のさらなる高度化を図ります。

「社会領域」では、事業・ブランドを通じた社会課題の解決に取り組むことで、持続可能な成長とブランド価値の向上につなげています。3つの戦略アクションのうち、「ジェンダー平等」と「美の力によるエンパワーメント」では、2030年までにそれぞれ100万人の人々を支援することを目指し、グローバルで取り組みを推進しています。加えて、社員にとどまらず、生活者をはじめとする多様なステークホルダーと協働し、誰もが自分らしくいられるインクルーシブな社会づくりの基盤として、「人権尊重の推進」にも注力しています。

「環境領域」では、社名の由来でもある「万物資生※」の考えに基づき、環境負荷の軽減とサーキュラーエコノミーの実現を目指した「循環型モノづくり」を軸に、新たな価値創出に取り組んでいます。バリューチェーン全体を通じて、さまざまなステークホルダーと協働しながら、「地球環境の負荷軽減」「サステナブルな製品の開発」および「サステナブルで責任ある調達の推進」という3つの戦略アクションを実行しています。



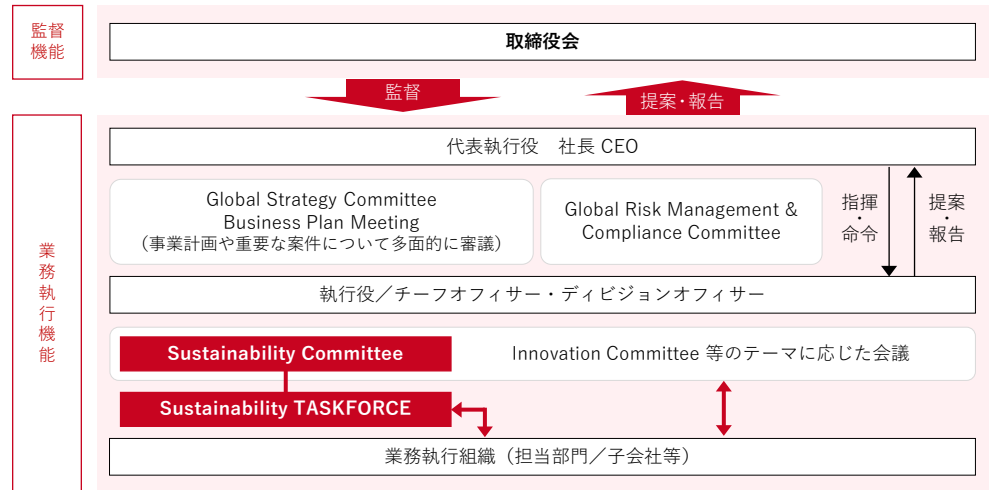
※ 中国の古典「易経」の一節、「至哉坤元 万物資生（大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか、すべてのものはここから生まれる）」の一部

サステナビリティガバナンス

当社は、迅速な意思決定と確実な全社の実行のため、専門的に審議する「Sustainability Committee」を設置し、2025年も定期的開催しました。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や中長期目標の進捗のモニタリングを行っています。出席者の代表執行役や、各領域のオフィサーは、専門領域の視点からの議論を行い、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・報告しています。

主要関連部門の責任者から構成される「Sustainability TASKFORCE」では、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、海外を含む関連部門と横断的に推進しています。

サステナビリティ推進体制図 (2026年1月1日時点)



戦略アクションと中期目標

資生堂グループでは、「すべてのステークホルダーにとっての重要性」と「資生堂グループのビジネスにとっての重要性」の2軸でマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

これらのマテリアリティに基づき社会・環境のそれぞれの領域に3つの戦略アクションと中期目標を掲げ、全社で取り組みを推進しています。

「2030 中期経営戦略」に基づき、環境領域（次ページ）では対応する領域を広げるとともに、2030年に向けた目標へと更新しました。

戦略アクションに対する取り組みの詳細については、「[サステナビリティレポート](#)」もご参照ください。

また、役員報酬において、女性管理職比率やCO₂排出量削減目標など、社会価値指標も組み入れた長期インセンティブ型報酬を導入しています。

関連マテリアリティ	戦略アクション	指標	2030年 目標 ← 従来目標 (達成年)	2025年 実績	補足説明
社会 ① 生活者のQOL ② DE&I ③ 人権尊重 ⑫ 価値創出人材・組織 ⑬ 社員の健康と労働安全衛生	01. ジェンダー平等	女性活躍推進	あらゆる階層における女性リーダー比率（国内）	50%	取締役 50.0% オフィサー 46.7% 2026年4月1日時点
					日本国内の管理職 43.3% 2026年1月1日時点
	ジェンダー平等	<ul style="list-style-type: none"> 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	達成率 95%	「クレ・ド・ポー ポーテ」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	美の力によるエンパワーメント	<ul style="list-style-type: none"> 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への取り組み 	100万人	達成率 40%
	03. 人権尊重の推進	人権尊重	詳細な活動は、下記に記載しています サステナビリティ戦略 社会		

サステナブルな価値創造
サステナビリティ戦略

環境	関連マテリアリティ	戦略アクション	指標	2030年	2025年	補足説明		
				目標	実績			
③ 人権尊重 ⑭ 気候変動 ⑮ 生物多様性 ⑯ 水資源の効率的な使用 ⑰ 循環型製品・モノづくり ⑱ 化学物質の安全性と適切な管理 ⑲ 責任ある調達	01. 地球環境の 負荷軽減	CO ₂	CO ₂ 排出量削減 (SBTi認定, Scope 1・2)	46.2%	61.7%	資生堂グループ全事業所 (対2019年)、2026年にカーボンニュートラル達成 (オフセット含む) の目標含む		
			CO ₂ 排出量削減 (SBTi認定, Scope 3)	55%	47% (絶対量換算)	資生堂グループ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	水消費量削減	50%	40% (2026年)	58%	経済原単位 (対2014年) 新目標: 生産拠点 従来目標: 資生堂グループ全事業所	
			廃棄物	リサイクルまたはエネルギー回収する廃棄物	100%	—	—※2	生産拠点の産業廃棄物、リサイクルとエネルギー回収両方が可能な場合はリサイクルを優先
		直接埋め立てされる廃棄物量		—	0% (2022年)	0%	法令により埋め立て指定となる廃棄物を除く	
		02. サステナブルな 製品の開発	成分	循環型成分の使用	90%	—	—※2	人間社会のシステムや自然のシステムの中で再生され、循環する化粧品原料
				疑義成分の製品処方への配合禁止	100%	—	—※2	対象: PFAS (2026年6月現在)
			パッケージ	化粧品容器へのリサイクル素材またはバイオベース素材の使用	15%	—	—※2	化粧品の一次包装における平均割合
				化粧品PET容器へのリサイクル素材の使用	30%	—	—※2	
				化粧品容器へのバージンプラスチック使用量削減	20%	—	—※2	2019年度比、製品あたり
	サステナブルな容器への切り替え			—	100% (2025年)	98%	プラスチック製容器について、設計ベース	
	03. サステナブルで 責任ある 調達の推進		パーム油由来原料	サステナブルなパーム油由来の原料の調達	100%	100% (2026年)	87%	RSPOの物理的なサプライチェーンモデルによる認証※1、パーム油換算重量ベース
				パーム油ミルまでの追跡	85%	—	73%	
		紙	サステナブルな紙の調達	100%	100% (2025年)	100%	製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース	
			パルプの州・県レベルでの植林地までの追跡	100%	—	80%	製品に使用されている部材について	
		大豆由来原料	RTRS認証原料の調達または自然林開発を伴わない調達	100%	—	—※2		
		マイカ	児童労働に関与していないサプライヤーからの調達	100%	—	—※2	インド・マダガスカルの場合はRMI加盟確認または個別調査を実施	
	紛争鉱物類	紛争・戦争行為の資金源とならない調達	100%	—	—※2			
	サプライヤー・マネジメント	直接・間接サプライヤーにおけるクリティカルリスク	0	—	—※2	2次以降 (上流) サプライヤーを含む		

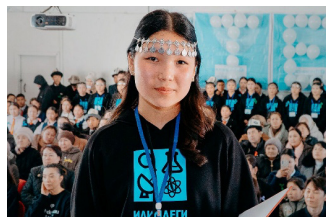
※1 アイデンティティ・プリザード、セグリゲーションまたはマスマランスのいずれかに基づくもの
 ※2 主な2030年目標の進捗は、2027年発行のサステナビリティレポートより開示予定

01. ジェンダー平等

当社はジェンダー平等をDE&Iにおける最優先事項に位置付け、社会課題の解決を通じた事業機会の創出とブランド価値の向上に取り組んでいます。「クレ・ド・ポー ポーテ」は2019年よりユニセフ^{※1}とパートナーシップを締結し、STEAM教育^{※2}、職業訓練やエンパワーメントプログラムを通じて、2025年までに世界11カ国で1,290万人の少女たちを支援しました。教育やスキルを身につけてキャリアを追求できるよう支援することで、世界中の少女たちの可能性を広げ、より明るい未来の実現を目指しています。

グローバルチャリティープログラム「[パワ・オブ・ラディアンス・アワード](#)」では、STEAM教育に貢献した女性を毎年表彰しており、2025年は音楽家、数学者、STEAM教育者、メディアアーティストの中島さち子さんを選出しました。活動はブランドを代表する「ル・セラム」のグローバル売上から拠出されます。社内研究機関「[資生堂DE&Iラボ](#)」を通じた研究成果の発信により、日本社会のジェンダー平等推進をけん引しています。

2025年国際女性デーに合わせシンポジウムを初開催し、約1,200名が参加。多様な人材が活躍できる市場環境の整備に貢献しています。



© UNICEF Kyrgyzstan/Elchibek uulu
「クレ・ド・ポー ポーテ」チームが訪問した学校でのSTEAMコンテスト受賞者

※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)、芸術 (Art)、数学 (Math) の教育分野を総称した名称

02. 美の力によるエンパワーメント

当社は、美を通じて多様な人々が抱える課題に向き合い、新たなお客さまとの接点と市場機会を創出し、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。深い肌悩みを持つ方へ向けた「[資生堂ライフクオリティーメイクアップ](#)」では、設立30周年を迎えた「パーフェクトカバー」を全面リニューアルし、多様なスキントーンに対応した色調を配置。フランス白斑協会など支援団体と協力した活動を開始しました。また、トランスジェンダー女性・ノンバイナリーの方々向け「[自分らしさを彩るメイクアップガイド](#)」を公開し、専門家によるメイク講座を開催することで、インクルーシブな価値提供を行っています。アクセシビリティ向上の取り組みでは、手話・口話・チャットを用いた「[聴覚障がい者向けオンライン美容相談サービス](#)」や、視覚障がいの方へのセミナーを提供しています。日焼け止めブランド「アネッサ」は、太陽のもとでの活動を通じてアジア12の国と地域で「[ANESSA Sunshine Project](#)」を展開し、次世代の愛用者基盤を構築しています。

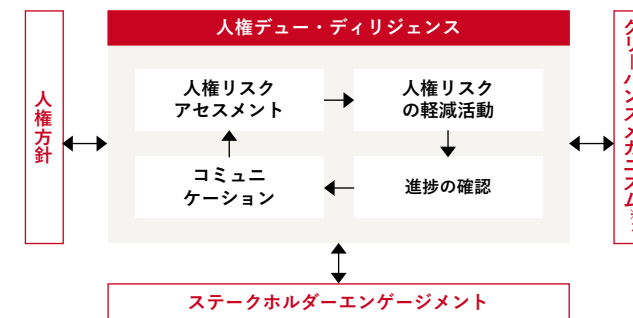


グローバルの多様なスキントーンに対応した「パーフェクトカバー」

03. 人権尊重の推進


当社は2020年より人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、運用しています。サステナビリティ推進のための専門的な審議を行う「Sustainability Committee」のもとに設置された人権プロジェクト体制を通じ、隔年でアセスメントを行うことで、潜在的な人権に対する負の影響に係るリスク低減に取り組んでいます。特定された課題については責任を担う部門が是正措置と改善状況をまとめ、「Sustainability Committee」および取締役会に報告しています。2025年には資生堂グループ全体の子会社を対象に人権アンケートを行い、グループ全体の人権リスクを更新しました。結果を踏まえ、方針の整備といった改善に着手しています。今後もバリューチェーン全体での潜在リスクの把握と継続的な改善を進めていきます。

[人権リスクアセスメントの詳細はこちらをご参照ください](#)




※3 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

01. 地球環境の負荷軽減

資生堂グループは、マテリアリティ評価に基づき、CO₂排出量、水使用量および廃棄物の削減を重点課題として特定しています。公開している「 資生堂環境方針」のもと、ステークホルダーとの協働により、バリューチェーン全体で取り組みを推進しています。気候変動への対応として、2026年までのカーボンニュートラル^{※1}達成を目標に掲げるとともに、2030年に向けたScope 1, 2, 3のCO₂排出量削減目標を設定し、SBTi^{※2}認証のもと、2050年までにネットゼロを目指しています。


電力の再生可能エネルギー100%への切り替えは、全11生産拠点、自社物流センター、および資生堂ジャパンの全自社ビルで完了しています。水消費量は、2026年までを期限とする40%削減^{※3}目標を2023年に達成し、2030年までに50%削減^{※4}を目標として取り組んでいます。これらの取り組みが評価され、国際的な非営利団体CDPより、「気候変動」および「水セキュリティ」の両分野で、2年連続で最高評価のAリスト企業に選定されました。

なお、気候変動と生物多様性を含む環境課題について、リスクと機会を分析し、財務インパクトを可視化した詳細は、「 資生堂 気候／自然関連財務情報開示レポート」で開示しています。



- ※1 Scope 1およびScope 2の排出量が対象。クレジットなどを活用したオフセットを含む
- ※2 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
- ※3 資生堂グループ全事業所、経済原単位（対2014年）
- ※4 資生堂グループ全生産拠点、経済原単位（対2014年）

02. サステナブルな製品の開発



当社は、製品ライフサイクル思考に基づき、限りある資源の有効利用、環境負荷低減、気候変動への対応および生態系への影響最小化を目指し、処方・成分、容器包装を含む「循環型モノづくり」を推進しています。処方・成分については、2030年までに循環型成分90%とする目標を掲げています。また、処方から社会的に懸念のある成分を段階的に削減し、化学物質の安全性と透明性向上に向け、「 製品開発ポリシー／処方・成分について」を開示しています。容器については、容器包装開発ポリシー「資生堂5Rs^{※5}」のもと、2025年までに100%サステナブルな容器への切り替え^{※6}を目指し、リユース促進、リサイクル可能な設計、素材見直し、軽量化などを進めてきました。2030年に向けて、ガラスを含む容器素材におけるPCR^{※7}およびバイオマス由来素材の使用比率を15%、PET容器のPCR素材使用比率を30%とする新目標を設定しました。加えて、容器の循環型プロジェクト「BeauRing^{※8}」にも取り組んでいます。環境に配慮した革新的な容器開発も進めており、2025日本パッケージングコンテストにおいて、「イプサ」ME nで最高賞、「SHISEIDO」等でも高い評価を獲得しました。



最高賞の経済産業大臣賞を受賞した「イプサ」ME n

- ※5 容器包装開発ポリシー「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）」
- ※6 プラスチック製容器について。設計ベース
- ※7 使用済み製品を回収し、再生処理を施した後、新たな製品の原材料として利用されるリサイクル素材。PCR：Post-Consumer Recycledの略。
- ※8 使用済みプラスチック製化粧品容器を回収し、再生することを目指した循環型プロジェクト

03. サステナブルで責任のある調達の推進

当社は、環境保全、生物多様性および人権に配慮したサステナブルで責任のある調達と、サプライチェーン全体での課題解決に向けたサプライヤーマネジメントを強化しています。特に原材料調達において生態系への影響が大きいパーム油および紙については、2020年より中長期目標を設定し、サステナブルな原材料への切り替えとトレーサビリティの明確化を進めています。パーム油由来原料については、2026年までに100%サステナブルな調達の達成を目標とし、全生産拠点でRSPO^{※9}サプライチェーン認証を取得し、認証パーム油への移行を推進しています。また、ASD^{※10}への加盟を通じてトレーサビリティ強化を図り、2025年にミルまで73%、農園まで59.5%を確認しました。紙については、2023年に100%サステナブルな紙への切り替えを達成・遵守しています。サプライヤーに対しては、「 資生堂グループサプライヤー行動基準」に基づき、直接材・POSМ・間接材の1次サプライヤーに加え、2次以降の上流サプライヤーまで「 サプライヤーアセスメントプログラム」を拡大し、ハイリスク先には第三者監査や正対応を実施しました。生物多様性については、TNFD^{※11}の枠組みなどを活用し、事業活動による自然への依存と影響の分析や、自社サイトおよび周辺地域の生態系影響評価を実施しています。



私たちの進捗状況はwww.rspo.orgからご確認ください

- ※9 持続可能なパーム油のための円卓会議
- ※10 持続可能なパーム派生品に向けたアクション（Action for Sustainable Derivatives）
- ※11 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

2025年実績と地域概況

全体概況

(億円)	2024年	構成比	2025年	構成比	前年比
売上高	9,906	100%	9,700	100%	△2% 外貨前年比：△2% 実質前年比 ^{※2} ：△2%
コア営業利益	364	3.7%	445	4.6%	+22%
非経常項目	△288	△2.9%	△733	△7.6%	—
営業利益	76	0.8%	△288	△3.0%	—
当期利益 ^{※1}	△108	△1.1%	△407	△4.2%	—
EBITDA ^{※1}	896	9.0%	952	9.8%	+6%
フリーキャッシュフロー	△353	△3.6%	665	6.9%	—

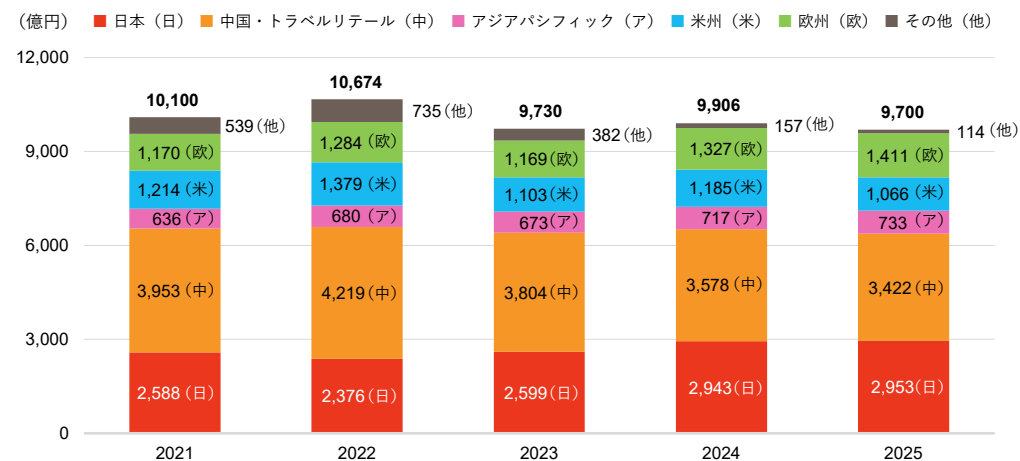
売上高は、グローバル全体で実質2%の減収^{※2}となりました。日本はコアブランドが成長をけん引、欧州は戦略的な重点領域への集中が奏功、アジアパシフィックも増収となりました。一方、上期を中心とした消費低下の影響を受けた中国・トラベルリテール事業や、「Drunk Elephant」の苦戦が継続する米州事業は減収となりました。

コア営業利益は、前年に対し82億円増益の445億円となりました。中国・トラベルリテール事業や米州事業の減益を、注力ブランドの成長に伴うプロダクトミックス改善、および構造改革効果や全社を挙げたコストマネジメントで相殺しました。

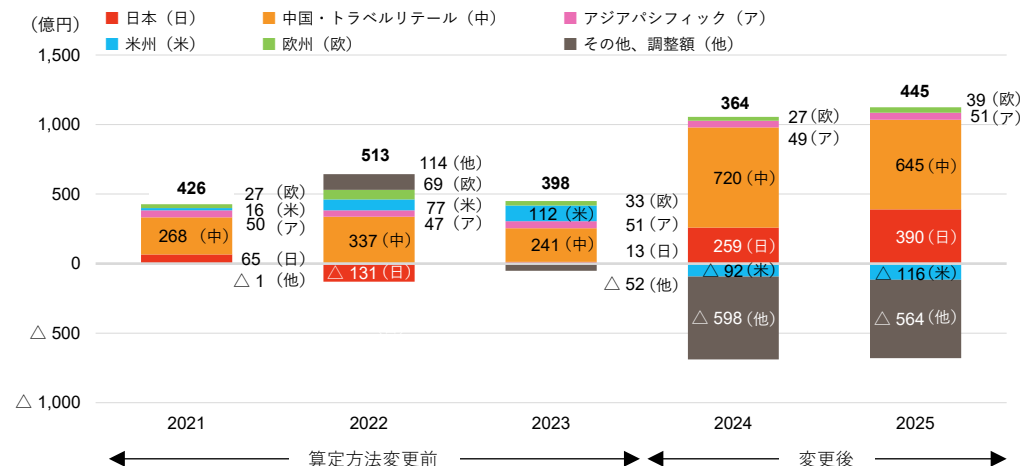
当期利益は407億円の赤字となりました。米州事業の収益性低下を受けて実施した減損テストの結果、のれんの減損損失468億円を計上したことが影響しました。

※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年はIFRSベースに組み替えて表示。「プロフェッショナル事業」、飲食業等は「その他」に含む。2025年より、報告セグメントを従来の「中国事業」「トラベルリテール事業」から「中国・トラベルリテール事業」に変更し、従来「その他」に計上していた㈱イブサの国内販売機能、およびヘルスケア事業の美容食品等の販売機能に係る業績を「日本事業」に計上。2024年の実績は、変更後の区分方法により作成したものを記載
 ※4 2025年より、報告セグメントの利益または損失の算定方法を変更

報告セグメント別売上高^{※3}



報告セグメント別コア営業利益^{※3 ※4}



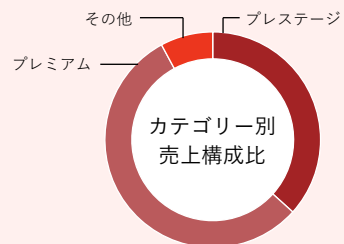
2025年実績と地域概況

日本

売上高 **2,953億円**

コア営業利益率 **13.1%**

コア営業利益 **390億円**



主要ブランド



主要ブランド構成比：約60%

2025年の 取り組みと 実績

- ローカルでコアブランド※1が力強く成長し、全体でも3年連続でのシェア拡大
- 「SHISEIDO」の新アルティミューンや、「エリクシール」のリンクルクリームなど、最新技術を搭載した新商品が貢献
- OMO※2強化の推進などにより、Eコマースでの堅調な成長を実現
- 訪日外国人旅行者数が過去最高更新も、中国人旅行者数は減少しておりインバウンド市場の成長は鈍化。その中でも、「エリクシール」と「イハダ」が旅行者に向けたデジタル広告強化によって好調
- 売上増やプロダクトミックス改善に伴う差益増、および早期退職支援プランなどの構造改革効果により131億円の増益



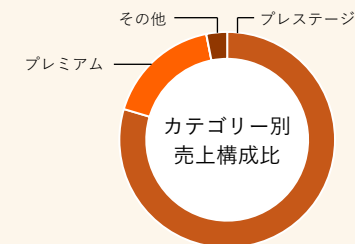
「エリクシール」

中国・トラベルリテール

売上高 **3,422億円**

コア営業利益率 **18.7%**

コア営業利益 **645億円**



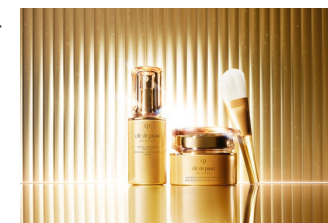
主要ブランド



主要ブランド構成比：約80%

2025年の 取り組みと 実績

- 上期は景況観の悪化に伴う消費低下が影響も、下期はプラス成長と着実な回復基調
- 中国では、「クレ・ド・ポー ポーテ」や「NARS」がけん引し、年間を通してプラス成長が継続、シェア拡大
- 中国最大のEコマースイベントである「ダブルイレブン」では、注力ブランドの貢献により全プラットフォームで大きく伸長
- トラベルリテールは厳しい環境が継続も、旅行者中心のビジネスへの移行は順調
- 売上減に伴う差益減の一方、構造改革による固定費低減とコストマネジメントで減益幅を縮小



「クレ・ド・ポー ポーテ」

※1 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ポーテ」「NARS」「エリクシール」「アネッサ」「dプログラム」「マキアージュ」

※2 Online Merges with Offline (オンラインとオフラインの融合)

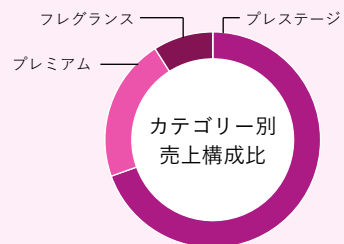
2025年実績と地域概況

アジアパシフィック

売上高 **733億円**

コア営業利益率 **6.8%**

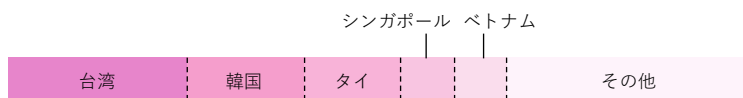
コア営業利益 **51億円**



主要ブランド

主要ブランド構成比：約75%

国別構成比



2025年の 取り組みと 実績

- 台湾等の国・地域での市場縮小の影響を受けたものの、タイを中心とする東南アジアや韓国が全体の成長をけん引
- 「クレ・ド・ポー ポーテ」や「SHISEIDO」を中心とした注カブランドでの新商品が貢献、愛用者拡大に寄与
- 「エリクシール」は、Eコマースを含めたセルフチャネルの強化が奏功し、2桁の力強い成長
- 売上増に伴う差益増により、増益



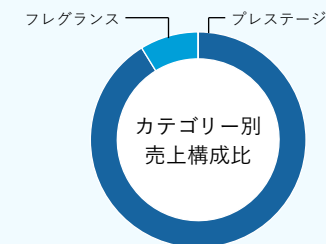
「NARS」

米州

売上高 **1,066億円**

コア営業利益率 **△10.4%**

コア営業利益 **△116億円**



主要ブランド

主要ブランド構成比：約90%

2025年の 取り組みと 実績

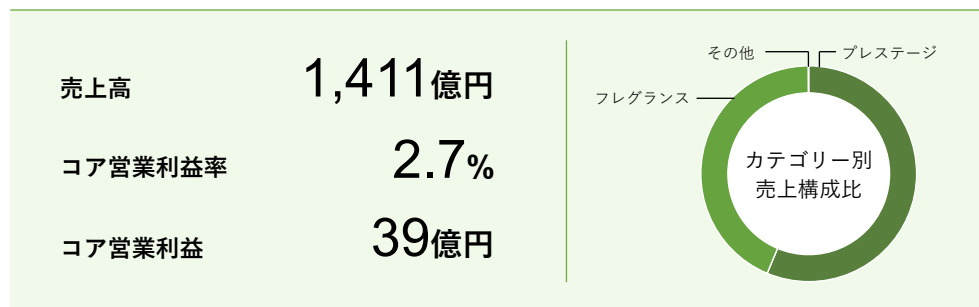
- 「Drunk Elephant」の苦戦が継続したことに加え、「NARS」は一部出荷の期ずれ等の影響により減収
- 「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ポーテ」は新商品の貢献などにより増収
- 2026年からのターンアラウンドに向けた「Drunk Elephant」の在庫水準適正化完了
- 黒字化に向けたコスト構造改革アクション完遂
- 売上減に伴う差益減、原価率悪化および関税影響による減益を、固定費低減などの構造改革効果により一部相殺



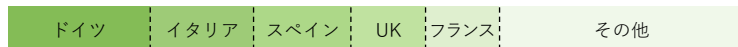
「SHISEIDO」

2025年実績と地域概況

欧州



国別構成比



2025年の取り組みと実績

- 大型新商品を発売した「Zadig&Voltaire」や、「narciso rodriguez」等フレグランスの力強い成長
- 「NARS」の新商品The Multipleなども好調をけん引
- 「Drunk Elephant」は苦戦継続
- マーケティング投資の強化などにより一部相殺されたものの、売上増に伴う差益増により増益



「Zadig&Voltaire」

各地域の事業構造改革の進捗

全地域で収益性改善 利益バランスの適正化へ

日本

- シェアNo.1の地位を盤石化
- 日本発の新価値創造をグローバルへ
- 不採算ブランドの財務規律の強化
- 生活者が集まる接点への注力、人的生産性の改善

中国・トラベルリテール

- 「SHISEIDO」の成長に向けた取り組み継続、注力ブランドのシェア向上
- 新領域への挑戦（美容医療等）
- Eコマース運営一部内製化・データ活用によるマーケティング効率の向上
- 一体管理化による成長・コストシナジー最大化

アジアパシフィック

- 注力ブランド×主要国への注力アプローチ
- 成長余地の高い中間所得者層の獲得
- マルチマーケットにおけるリソースの共通化による効率改善

米州

- 「Drunk Elephant」の立て直し
- フレグランス事業機会の最大化
- 多様な顧客層への戦略的アプローチ

欧州

- フレグランス事業のさらなる収益性改善
- チャネル展開拡大による既存ブランドの成長最大化
- DX・AI活用等によるマーケティングリターン、人的生産性改善

ガバナンス

Governance

ステークホルダーの信頼に応えるべく、
ガバナンスの透明性と実効性を一段と高め、
持続的な企業価値の向上を実現します。



当社取締役会は、「2030 中期経営戦略」を成長への意志を示すものとして支持しています。執行・監督、両者で柔軟性と機動性を持ち、この戦略を完遂することで企業価値向上を実現してまいります。

社外取締役
取締役会議長
指名委員会 委員長
報酬委員会 委員
畑中 好彦



社外取締役
指名委員会 委員
報酬委員会 委員
得能 摩利子

資生堂グループの経営課題と「アクションプラン 2025-2026」の進捗

畑中 まず、この数年を振り返ると、当社の収益性、資本効率は低迷しており、取締役会でも極めて深刻に受け止めています。これは、中国・トラベルリテール事業や日本事業のインバウンドという中国人市場の急成長の陰に隠れていた、本質的なマネジメント上の課題——つまりブランド・地域・本社間の権限と責任の曖昧さが表面化した結果であり、それが地域構成のバランスの悪さ、ブランド・SKUへの投資分散、グローバルオペレーションの非効率性

といった経営課題につながっていたと捉えています。

得能 取締役会でもブランド・地域の管理については再三議論してきました。私は、「市場に対する向き合い方」を重視し、各地域においてブランド価値を守り、育てる意識が希薄化していた可能性があるとの課題認識を示してきました。背景には、地域を超えた資生堂グループのブランドとしての長期視点の曖昧さ、売上優先の資源投下、買収ブランドの育成計画の不備、といった問題もあったと認識しています。このため、取締役会としても、地域マネジメントに任せすぎることなく、本社機能やブランド面から、グローバルに的確な横串を通した、真のマトリクス組織を構

築する必要性を指摘し、議論してきました。

畑中 はい。こうした経営課題の解決に向け、まずは収益体質を大きく転換するべく「アクションプラン 2025-2026」が策定されました。当プランにおいて、取締役会は執行側にスピードと柔軟性を求め、特に、想定と異なった場合の「プランB」の常備や、状況説明だけでなく、実施した対策・アクションの報告までを強く要請してきました。執行・監督間の情報共有の速度と頻度を上げることで、執行のアクションが迅速化され、取締役会での実効性の高い議論につながったと感じています。

得能 私は、対処すべき問題に漏れはないかの確認、それ

社外取締役対談

らへの対応の優先順位、遅延のリスク、原因の掘り下げを重視してモニタリングしてきました。概ね順調に進展していますが、収益構造はまだ十分といえるレベルではありません。注力ブランドへの戦略投資を通じた成長加速には、特に固定費削減はもう一段踏み込む必要があると感じており、継続的に注視していく考えです。

「2030 中期経営戦略」の策定にあたって

畑中 「2030 中期経営戦略」は発表の1年以上前から議論を開始しました。取締役会では、生活者の多様化を見据え、当社が提供・提案したい価値と、そのために備えるべき力、事業構造を明らかにすることを最重視しました。この議論に基づき、中長期的に目指す姿としてVisionが策定されたほか、当社独自の不変の強みが再定義されました。また、創出価値をいかに収益・キャッシュ最大化につなげるかを重要な論点とし、成長を実現するための施策をバリューチェーン全体に埋め込むことを求め続けました。

得能 議論は長期にわたったものの、今振り返ると、非常にエキサイティングでしたね。当初は課題・テーマが散乱していましたが、目標や大切にすべき強み・資産を整理していく、有効なプロセスだったと捉えています。

ブランドマネジメントを長く経験してきた私ですが、実は戦略の1つ目の柱「ブランド力の向上を通じた成長加速」については最小限のアドバイスにとどめました。むしろ特

に提言したのは、事業基盤、地域に即した運営体制（地域×人材）の設計など、ブランド価値を具現化する実行設計「How」の部分です。

畑中 取締役会とは別に、社外取締役だけで集まる会議も頻度高く設けましたね。ここで執行側への要請や各自の見解を整理し、統合して伝えることで、次回議論の効率化と質の向上を図りました。

得能 事前に社外視点で論点を練り上げることで、効率的に深い議論ができたと思います。例えば、社外取締役からは「特定事業撤退のシミュレーション」といった極論も投げかけました。それらに対して、執行側は真摯に分析・検証を行っており、より考え抜かれた戦略を構築できたのではないかと思います。

畑中 こうして策定した中期経営戦略は、取締役会としても当社の企業価値を向上するものとして、全員一致で支持しています。まさに当社の未来を創り上げるための指針であり、藤原CEOの意志、成長への確たる覚悟が表された戦略といえるでしょう。

資本市場からの期待・要望を踏まえた「2030 中期経営戦略」の注力ポイント

畑中 2025年度決算公表後、株価に一定の回復は見られるものの、資本市場からの真の信頼回復は依然として最優先の課題であると認識しています。過去、目標数値への未達

を繰り返してきた結果として、大変重く受け止めています。常に資本コストを上回るROICを出すこと、これが至上命題です。2026年のROIC目標は5%といまだ低水準ですが、本戦略で掲げる「2030年に10%以上」という投資家へのコミットメントは必達目標です。藤原CEOをはじめマネジメントチームも社内へ資本効率の概念を浸透させる努力を続けています。環境変化が激しいことは間違いなく、執行と監督の両方で柔軟性と機動性をもって、資本市場からの信頼を回復していきます。

得能 本戦略では、財務戦略がクリアになり、以前は限定的だった資本効率や資本コストも中核の論点として議論されています。重要な意思決定において資本効率を重視することで、成長投資の優先順位とリターンの見通しが明確に



社外取締役対談

なり、財務的裏付けをもって中長期のブランド力向上に注力できる体制になっていると思います。

ここから求められるのはROIC向上をはじめ、その実行力にほかなりません。

畑中 ROICについては、利益を支える収益構造や投下資本などのモニタリングを強化したいと考えています。在庫管理ひとつ取っても、売上・需要予測の精度向上、生産計画の柔軟性強化、SKUの整理など、改善の余地は多々あり、これらはROIC向上に直結します。全社員が投下資本を意識し、無駄・非効率を排除していくことを期待し、注視していきます。

得能 私が重視するのは、やはりブランド価値についてのモニタリングです。例えば、ロングテール（少量多品目）



のSKUの整理についてもより厳格な管理を求めていきたいと考えています。保有し続けることによって、資本やオペレーションの非効率やブランド価値の棄損を生むリスクを忘れてはいけません。これからも中長期的な収益構造と、ブランド価値の両視点で議論を重ねていきます。また収益構造については、注力ブランドの価値向上に不必要なものを明確にし、よりレジリエントな事業基盤を構築していく必要があります。

ガバナンス体制の強化と今後の抱負

畑中 ガバナンス体制としても、2024年から指名委員会等設置社に移行しており、取締役会は執行に大きく権限を委譲し、執行責任、説明責任、結果責任を求め、迅速で柔軟な執行を促しています。これに伴い、指名委員会ではキーポジションのサクセッションプランに関する議論、報酬委員会では本戦略に即したインセンティブプランの構築に関する議論を深めています。また、経営体制強化に向け、執行と監督のコミュニケーションルートを増やし、活発かつ適時性を持った対話を重ねています。

得能 おっしゃるとおりですね。執行側の提案に対し社外取締役が一方的に質問・提言を行い、執行側が回答するといった形式ではなく、取締役会外での対話を充実させることで、議題の背景にある執行メンバーの考え方や課題認識などを深く知ることができ、議論の質が高まるはずですよ。

当社が企業価値を持続的に向上していくには、資本市場および化粧品市場に「伝統」と「革新」両面のイメージをバランスよく持ってもらうことが大切だと考えています。そのため、「強みを磨きながら、新しいことにチャレンジして面白い企業風土」を後押ししていきます。

畑中 同感です。開示は控えているものの、数年先までのマーケティングカレンダーなど綿密に成長プランが積み上げられています。横浜のグローバルイノベーションセンターで研究成果を教えてもらった際、そのポテンシャルに驚きました。こうした力を解き放てば、社会に対して、非常にユニークで魅力的な価値を届けられると楽しみにしています。

価値創造ドライバーである「資生堂人」は人材戦略の根幹であり、人材を重視する姿勢の表れでもあります。外部環境変化の兆しに反応できる体制のもと、未来にわたって主役である社員全員が当事者意識を持って価値増大に努めることこそが、成長の原動力になります。そのためにも、社員の皆さんには自信を持って本戦略を推進してもらいたいですし、株主・投資家の皆さまにはぜひ進捗にご期待いただければと存じます。

得能 はい。当社の力はこの程度ではないはずですよ。まずは2026年の実行力を見ていただき、信頼を得ていきたいですね。畑中さん、本日はありがとうございました。

畑中 ありがとうございました。

取締役・執行役 (2026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 59歳
在籍年数：3年



取締役 代表執行役
廣藤 綾子 46歳
在籍年数：1年



取締役
安野 裕美 55歳
在籍年数：2年



取締役
岡本 仁志 58歳
在籍年数：-



社外取締役
得能 摩利子 71歳
在籍年数：4年



社外取締役
畑中 好彦 68歳
在籍年数：3年



社外取締役
後藤 靖子 68歳
在籍年数：2年



社外取締役
野々宮 律子 64歳
在籍年数：2年



社外取締役
中嶋 康博 64歳
在籍年数：1年



社外取締役
アンドリュー ハウス 61歳
在籍年数：-



社外取締役
金子 圭子 58歳
在籍年数：-



社外取締役
中田 卓也 67歳
在籍年数：-



執行役

代表執行役
社長 CEO
藤原 憲太郎 59歳



代表執行役
チーフファイナンシャルオフィサー
廣藤 綾子 46歳



執行役
チーフブランドオフィサー
橋本 美月 52歳



執行役
チーフイノベーションオフィサー
グローバルテクノロジーオフィサー
東條 洋介 48歳



取締役スキルマトリクス (2026年3月末時点)

Ⓞ 定時株主総会 招集ご通知

企業使命、経営戦略の実現・達成において、取締役会、各委員会による執行部門の監督、助言は極めて重要な要素と考え、取締役会全体、および各取締役に求める知識・知見を定めています。

取締役	主な経験・知見	スキル						委員会		
		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	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会
藤原 憲太郎	当社入社以来、欧州・韓国など主に海外事業を担当し、その後中国事業の責任者、社長 COO、日本地域 CEO を歴任。日本事業の収益基盤の再構築を主導するなど、グループ全体の事業経営を主導する役割を担ってきました。2025年から社長 CEO に就任し、当社グループの経営全般をリードしています。	●	●	●	●					
廣藤 綾子	当社入社以来、インドネシア現地法人の社長のほか、戦略財務部長やIR部長などの経験を通じ、グローバルなマネジメント能力と財務・会計・IRにおける高い専門性を培ってきました。その後チーフインベスターエンゲージメントオフィサー、チーフDE&Iオフィサーを歴任し、2024年7月からチーフファイナンスオフィサーに就任し、財務領域全般をリードしています。		●	●			●			
安野 裕美	当社入社以来、日本事業での営業、IR、事業企画等の経験のほか、グローバル広報担当のエグゼクティブオフィサーを歴任するなど、当社事業に関する深い理解とコーポレートガバナンスやコンプライアンスに関する経験・知見を有しています。2023年からは常勤監査役、2024年から取締役に就任しています。		●	●		●				○ 常勤
岡本 仁志	当社入社以来、ブランドマーケティング部門、海外事業部門、経営戦略部門、リスク管理部門の要職を経験し、国内外における当社グループの事業全体の高い知見と経営的視座を有しています。		●	●	●	●				○ 常勤
得能 摩利子	グローバルプレステージブランドを有する企業の経営者としての豊富な経験を通じて、グローバル視点での企業経営・マーケティング等の見識のほか、プレステージブランドビジネスに対して深い知見を有しています。		●	●	●			○	○	
畑中 好彦	グローバル展開する上場企業の経営トップとしての経験と実績のほか、海外子会社や経営企画・財務の責任者としての経験から、企業経営に関する多角的で幅広い知見を有しています。	●	●	●			●	○	○	
後藤 靖子	運輸省（現 国土交通省）においてさまざまな要職を歴任し、大手鉄道会社における事業部門や財務部門の責任者の経験を持ち、財務・会計に関する経験・知見を有しています。		●				●			○
野々宮 律子	米国および日本において大手会計事務所等で業務経験を重ねたほか、外資系多国籍企業でM&Aおよび事業開発に携わるなど、高い財務・会計知識を有するとともに、M&Aの専門家としての経験や国際ビジネスで培った経験と知見を有しています。		●				●	○	○	
中嶋 康博	公認会計士としての会計監査やアドバイザリー業務の豊富な経験と実績のほか、グローバル企業の経営に関する知見と的確な課題認識を有しています。		●			●	●			○
アンドリュー ハウス	グローバルに展開するコングロマリット企業において、ゲーム機を中心としたエンターテインメント事業のグローバルトップを務めた経験と実績のほか、ブランドマーケティング、北米を中心とした海外市場について高い知見を有しています。		●	●	●		●	○	○	
金子 圭子	弁護士としてのM&Aをはじめとするグローバルな企業法務領域での豊富な経験と実績のほか、所属する法律事務所の経営参画により培われた経営に関する高い知見、および企業のグローバルな事業展開における適切な課題認識および知見を有しています。		●			●				○
中田 卓也	グローバルに事業展開する製造業の上場企業トップとしての経験と実績のほか、海外事業を率いた経験や、コーポレートガバナンス体制の構築および運用を主導した経験から、企業経営に関する多角的で幅広い知見を有しています。	●	●	●	●				○	○

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

🌐 コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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」と位置付けています。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。

当社は、2024年3月より、指名委員会等設置会社に移行しました。これにより、取締役会は経営の基本方針・経営戦略の決定と執行の監督に集中する一方、執行に対して大幅な権限委譲を行い、業務執行の柔軟性と迅速性を高めています。また、2025年1月より、独立社外取締役である畑中好彦氏が取締役会議長を務め、より透明で客観的な議論・監督を行う体制としています。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。

社外取締役比率

66.6%

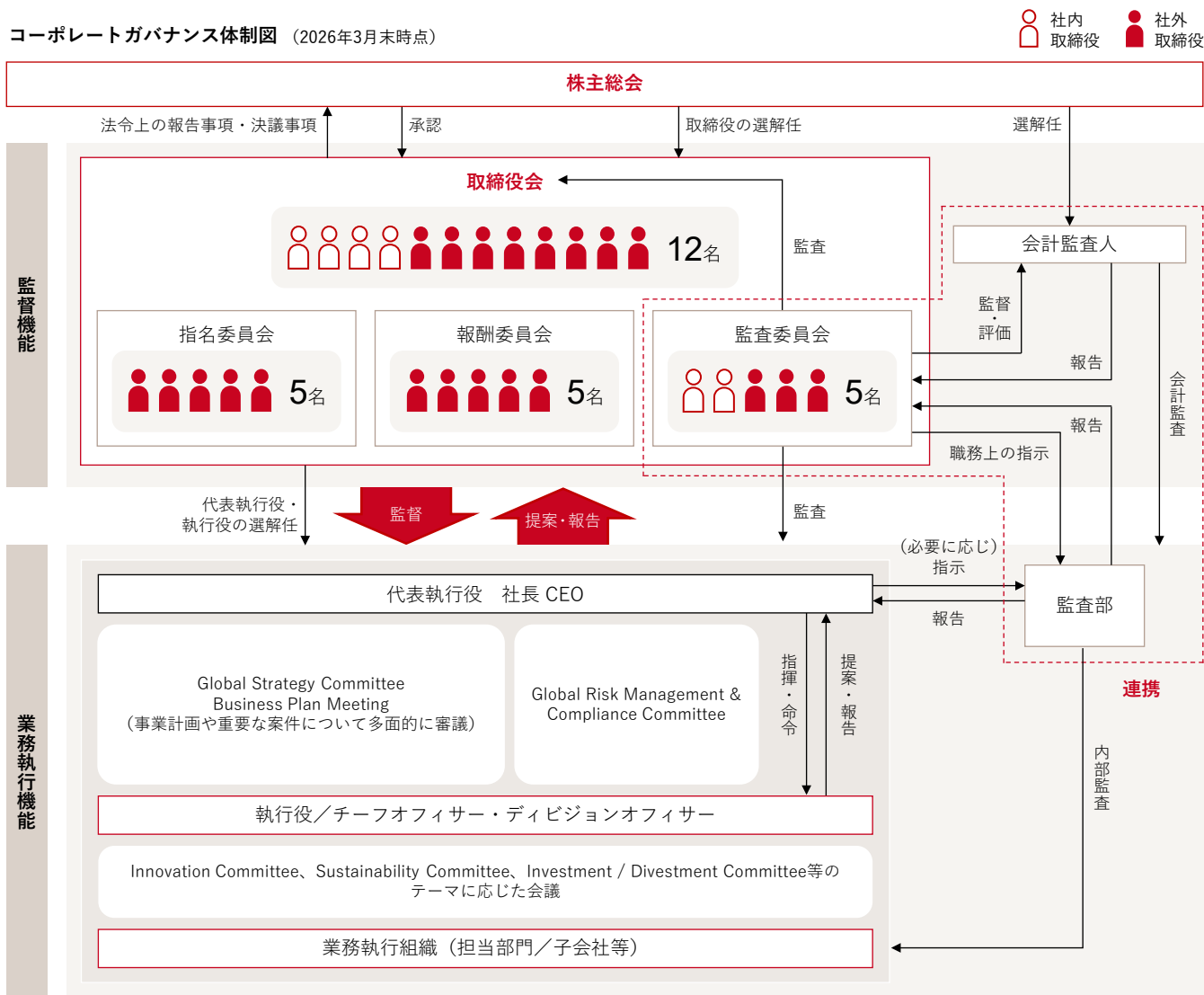
(8名/12名)

女性取締役比率

50.0%

(6名/12名)

コーポレートガバナンス体制図 (2026年3月末時点)



コーポレートガバナンスの強化と実効性

取締役会の取り組みと実効性

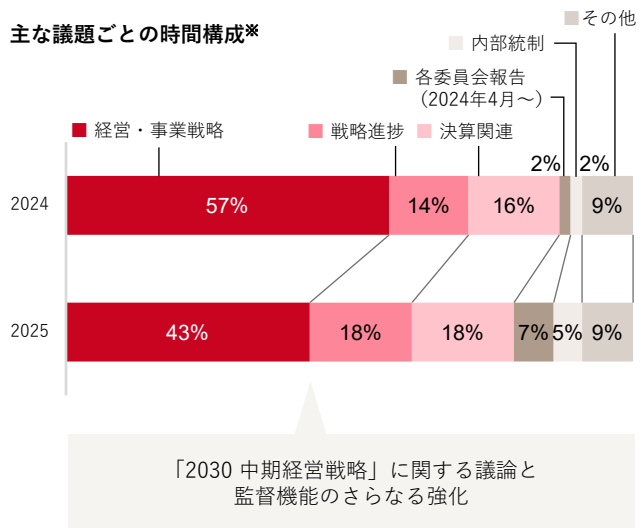
当社の取締役会は、監督機能の実効性を高める観点から、社外取締役を中心に構成しています。執行側から業務執行に関する適切な報告と十分な情報提供を受け、本質的でメリハリのある議論がなされるようにしています。重要な経営課題については、取締役会に加えて、集中的に議論する場を設け、意思決定の質の向上に努めています。

2025年の取締役会では、新たな戦略の策定に加え、戦略実行段階における監督機能の強化を重点テーマとし、議論の質と広がり深化させました。「アクションプラン 2025-2026」を策定した2024年と比較し相対的に低下したものの、取締役会における議論時間のうち半分弱を経営・事業戦略関連に充て、「2030 中期経営戦略」をはじめとする当社の成長戦略について、集中的かつ多角的な議論を行いました。

同時に、「アクションプラン 2025-2026」の進捗や、その成果を測る決算関連の確認にも十分な時間を割くことで、戦略実行段階の監督を強化しました。さらに、内部統制や各委員会からの報告

を充実させることで、執行側への権限委譲が進む中でも監督機能をより高度化しました。今後も取締役会の役割を強化することで、持続的な成長を支える経営基盤を構築します。

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

ガバナンス強化の取り組み

2001～ 第1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

2005～ 第2ステージ

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

2014～ 第3ステージ

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

2024～ 第4ステージ

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
- 社外取締役の議長就任 (2025年1月～)

2025年取締役会の主な議題

- 「2030 中期経営戦略」等の経営戦略
- 「アクションプラン 2025-2026」等の戦略進捗および構造改革のモニタリング
- リスク管理および内部統制 (重要リスク、リスク管理体制、サイバーセキュリティ、品質管理等)
- 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

2025年取り組みと評価ポイント

- 社外取締役のみの会議や執行との柔軟な対話の場の設置を通じた、執行・監督間の迅速・高頻度な情報共有
- 取締役会資料の論点明確化による、重要議題への議論集約
- 継続的な議論の深化による、戦略の質的向上

さらなる実効性向上に向けた2026年の重点取り組み

- 戦略的重要度に応じた議題設定と、各領域責任者からの報告の充実
- 「2030 中期経営戦略」の進捗や、ROICを指標とした資本効率・投資リターンのモニタリング強化による、監督機能の高度化
- 事業実態への理解の深化に基づく監督の強化
- 多様なステークホルダーとの対話機会の拡充
- 次期CEOおよび執行役候補となる社内人材の選定・育成と、必要に応じた外部人材の採用推進
- 経営環境、期待役割、スキルマトリクスおよび属性バランスを踏まえた、最適な当社取締役人材の確保

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

(2026年3月末時点)

委員長 社外取締役 畑中 好彦

構成 5名 

開催件数 13回
(2025年)



指名委員会は社外取締役のみで構成され、執行からの高い独立性を伴いながら、役員を選任に関して、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。

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案、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案、取締役や執行役以外のオフィサーの選解任の監督などを担っています。

2025年指名委員会の主な活動

- CEOサクセッションプランを審議、取締役会へ提案
- 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
- 代表執行役および執行役の選任を審議、取締役会へ提案
- オフィサー体制の審議

報酬委員会の役割

(2026年3月末時点)

委員長 社外取締役 中田 卓也

構成 5名 

開催件数 13回
(2025年)



報酬委員会は社外取締役のみで構成され、執行からの高い独立性を伴いながら、役員報酬に関して、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。

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をはじめとするオフィサーの報酬設計、取締役および執行役の報酬決定、取締役や執行役以外のオフィサーの報酬決定の監督などを担っています。

2025年報酬委員会の主な活動

- 中期経営戦略の達成を目的とした業績連動報酬の評価指標の審議
- CEOを含む執行役の2024年度評価の決定
- 取締役および執行役の2025年度報酬等の決定
- 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

(2026年3月末時点)

委員長 社外取締役 後藤 靖子

構成 5名 

開催件数 19回
(2025年)



過半数の社外取締役で構成される監査委員会は、取締役会が果たすべき監督機能の一翼を担い、さまざまなステークホルダーからの信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を果たすことにより、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基本方針としています。毎年年初に重点監査項目を定め、その監査結果を取締役会に報告することに加え、内部監査部門から内部監査の結果報告を受け、必要に応じて指示を行っています。さらに、毎年監査委員会実効性評価を実施し監査の実効性の維持・向上を図っています。

2025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
- 組織監査の充実を踏まえた三様監査の推進
- 会計監査人の職務執行の適正性の確認

指名・選任、サクセッション

取締役の選任について

当社は、社外取締役はコーポレートガバナンスの要の一つであり、会社から独立した立場からの業務執行への助言、監督機能を果たすことを通じて企業価値および株主価値の最大化に寄与することが、その重要な役割であると考えています。このため、社外取締役には、取締役会の一員として多様な視点・多様な経験に根ざした高い能力を発揮することを期待しています。当社事業における重要リスクや現場レベルでの課題など、事業の実態に即した視点に基づく取締役会による経営に対する助言、監督の実効性強化の観点において、それらグローバルな当社事業に高い知見を有する非業務執行社内取締役を選任しています。

新任取締役の選任理由

上記の考えに基づき、2026年3月の定時株主総会において、新任社外取締役として、グローバルに製造、販売を事業展開する上場企業トップとしての知見・経験を有する中田氏、ゲーム機を中心としたエンターテインメント事業部門のグローバルトップとしての知見・経験を有するハウス氏、弁護士としてM&Aを中心としたグローバルな企業法務領域での知見・経験を有する金子氏の計3名を選任しました。また、新任非業務執行社内取締役には、ブランドマーケティング、海外事業、リスクマネジメントなど当社グループの事業全体の高い知見と経験を有する岡本氏を選任しました。

CEOサクセッションプランについて

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認識しています。指名委員会は上記認識に基づき、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、後継者候補の選定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、取締役会に提案、報告しています。

2025年1月に藤原がCEOに就任しましたが、藤原の後任となる次期CEOへのサクセッションプランについては、2025年から指名委員会が中心となって検討を開始しており、次期CEOに求められるスキルや経験等をまとめたサクセスプロファイルの策定、社内外

次期CEOのサクセスプロファイル
(望ましい資質、経験など)、
サクセッションプランのスケジュールの策定

社内外候補者の選定、アセスメントの実施、
育成方針の決定

取締役会への提案、報告

候補者の選定、候補者に対する外部専門家によるアセスメントの実施、育成方針等について質の高い検討と議論を行い、取締役会に提案、報告を行っています。また、指名委員会ではこれら通常のCEOサクセッションプランと並行して、現CEOに不測の事態が発生する場合を想定した非常時のCEOサクセッションプランの検討を行い、取締役会に報告しています。引き続き、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計画的に質の高い検討と議論を行います。

取締役、執行役および オフィサーのサクセッション

当社は、経営に対する実効性の高い監督機能の鍵となる取締役のサクセッションプランも、CEOと同じく重要であると考えています。指名委員会においては、持続的な事業の成長と企業価値の向上に資する取締役を継続的に選任することを目的として、候補者要件の明確化、多様性の一層の強化、具体的な候補者選定などの取締役サクセッションプランについて、質の高い検討と議論を行っています。

また、当社では、取締役や執行役、オフィサーに必要な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。新任取締役に對し、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、報酬委員会が審議し決定します。

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。

執行役・オフィサーの報酬構成（2026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%	

※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、執行役の兼務、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

業績連動報酬の評価指標

当社は、2025年11月に新たな中期経営戦略である「2030 中期経営戦略」を策定し、資本コストを上回るROIC（投下資本利益率）の創出を重要な目標の一つとしています。そのため、年次賞与において、ROIC改善に結び付く具体的な目標の設定を2026年から必須化しています。

2026年の業績連動報酬における個人考課以外の目標指標は、以下を採用しています。これらの指標は、いずれも「2030 中期経営戦略」の達成に向けた動機付けとして引き続き重要かつ効果的な指標であり、2026年もこれら評価指標を継続しています。

個人考課以外の目標

年次賞与	
全社業績目標：連結売上高とコア営業利益	担当部門業績目標：事業業績評価
長期インセンティブ型報酬	
経済価値指標として、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。社会価値指標として環境・社会等に関する社内外の複数の指標	

執行役・オフィサーの年次賞与の評価指標および評価ウエイト（2026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・オフィサー		事業担当執行役・オフィサー（地域本社CEO、その他）	
		30%	70%	10%	20%
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%
	コア営業利益	40%		10%	
担当部門業績	事業業績評価	—		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）			

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（2026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）	30%
	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）	50%
社会価値指標	環境	100%
	CO ₂ 排出量削減目標達成状況	
	社会	
ESG全般	20%	
ESG全般	当社が定めるESG評価機関※2での評価スコア	

※2 2026年の評価はMSCIのESG評価を使用

2025年における役員報酬等の総額はこちらをご参照ください

リスクマネジメント体制と運用の仕組み

当社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を主眼に置いてリスクマネジメントを推進しています。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む概念として定義し、積極的かつ迅速に対応する仕組みを構築しています。

重要リスクの特定・評価にあたり、総合的・多面的な手法（ホリスティックアプローチ）を採用しています。当社オフィサー、各地域CEO、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、地域ごとのリスク評価、関連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、当社の「2030 中期経営戦略」の達成に影響を与え得る重要リスクを特定しています。

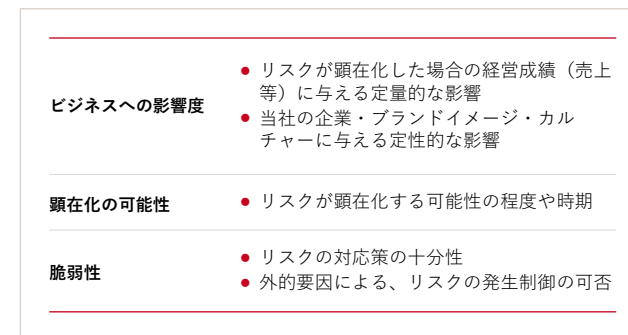
特定したリスクは、リスクマネジメント部門が「ビジネスへの影響度」「顕在化の可能性」「脆弱性」の3軸で評価するとともに、CEOを委員長とし、オフィサーや地域CEOなどをメンバーとする「Global Risk Management & Compliance Committee」や「Global Strategy Committee」で、全社レベルのリスクや個別事案に関わるリスクとその対応策を定期的に審議しています。

毎年特定・評価した重要リスクは、グループ経営戦略を策定する上で考慮する要素となります。加えて、重要リスクによる影響を軽減するため、リスクごとにリスクオーナーを配置し、対応策の策定から進捗モニタリング、定期的な上記コミッティーメンバーや取締役との議論まで一貫した仕組みとして運用しています。

ホリスティックアプローチ



リスクの評価軸



重要リスクの抽出結果

2025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。



● 生活者・社会関連リスク ○ 事業基盤関連リスク ● その他のリスク * 昨年と比較しリスクレベルが上昇しており、特に対応を強化しているリスク

データ

Data

10カ年財務サマリー (株式会社資生堂および連結子会社 2016年12月期～2025年12月期)

	日本基準					
	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
	百万円 (1株当たり情報を除く)					
経営成績						
売上高	850,306	1,005,062	1,094,825	1,131,547	920,888	1,035,165
売上原価	207,553	231,327	231,928	254,844	238,401	262,959
売上原価率 (%)	24.4	23.0	21.2	22.5	25.9	25.4
販売費及び一般管理費	605,972	693,298	754,545	762,871	667,523	730,619
売上販売費及び一般管理費比率 (%)	71.3	69.0	68.9	67.4	72.5	70.6
営業利益	36,780	80,437	108,350	113,831	14,963	41,586
売上高営業利益率 (%)	4.3	8.0	9.9	10.1	1.6	4.0
EBITDA	90,078	154,741	150,318	169,348	71,393	172,556
EBITDAマージン (%)	10.6	15.4	13.7	15.0	7.8	16.7
親会社株主に帰属する当期純利益	32,101	22,749	61,403	73,562	△11,660	42,439
財政状態 (会計年度末)						
総資産	934,590	949,425	1,009,618	1,218,795	1,204,229	1,179,360
短期借入債務	16,557	10,662	15,202	144,949	75,565	25,394
長期債務	104,022	70,801	60,574	103,159	248,733	165,588
有利子負債	120,580	81,463	75,776	248,108	324,299	190,983
自己資本	392,963	423,447	448,580	496,437	484,289	545,022
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,129	95,392	92,577	75,562	64,045	122,887
投資活動によるキャッシュ・フロー	△70,640	△1,061	△103,112	△202,823	△70,084	63,739
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,378	△53,117	△29,722	113,678	46,880	△176,222
フリー・キャッシュ・フロー	△11,510	94,331	△10,535	△127,261	△6,039	186,627
現金及び現金同等物の期末残高	113,122	156,834	111,767	97,466	136,347	156,503

注1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示

2. 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

3. 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

4. 「繰延税金資産の貸借対照表上の分類」(財務会計基準審議会 (FASB) ASU2015-17 (2015年11月20日)) を2017年12月期から適用し、米子会社の繰延税金資産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)				
	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
	百万円 (1株当たり情報を除く)				
売上高	1,009,966	1,067,355	973,038	990,586	969,992
売上原価	271,808	327,071	259,674	237,394	226,989
売上原価率 (%)	26.9	30.6	26.7	24.0	23.4
販売費及び一般管理費	767,007	717,841	696,625	751,444	725,558
売上販売費及び一般管理費比率 (%)	75.9	67.3	71.6	75.9	74.8
コア営業利益	42,553	51,340	39,842	36,359	44,520
売上高コア営業利益率 (%)	4.2	4.8	4.1	3.7	4.6
EBITDA	94,516	102,371	91,819	89,564	95,218
EBITDAマージン (%)	9.4	9.6	9.4	9.0	9.8
親会社の所有者に帰属する当期利益	46,909	34,202	21,749	△10,813	△40,680
総資産	1,300,979	1,307,661	1,255,497	1,331,848	1,267,256
短期借入債務	41,013	49,747	71,916	128,223	50,205
長期債務	264,824	250,026	211,570	237,364	274,959
有利子負債	305,837	299,774	283,486	365,587	325,165
親会社の所有者に帰属する持分	540,695	604,259	618,748	632,474	600,756
営業活動によるキャッシュ・フロー	134,249	46,735	89,026	48,403	109,890
投資活動によるキャッシュ・フロー	66,733	△41,308	△35,536	△83,738	△43,424
財務活動によるキャッシュ・フロー	△190,575	△52,418	△75,642	23,357	△77,248
フリー・キャッシュ・フロー	200,983	5,427	53,489	△35,334	66,466
現金及び現金同等物の期末残高残高	156,503	119,036	104,685	98,479	91,839

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

4. 2025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

10カ年財務サマリー（株式会社資生堂および連結子会社 2016年12月期～2025年12月期）

	日本基準 (1株当たり情報を除く)						百万円
	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	80.4	56.9	153.7	184.2	△29.2	106.2	
純資産	984.1	1,059.8	1,123.2	1,242.9	1,212.3	1,364.3	
配当金	20.0	27.5	45.0	60.0	40.0	50.0	
期中平均株式数（千株）	399,227	399,466	399,409	399,411	399,458	399,480	
その他							
設備投資	56,488	49,160	126,217	132,212	97,879	89,540	
減価償却費	34,480	39,614	41,994	55,732	61,865	63,562	
研究開発費	18,264	24,230	29,130	31,697	26,992	25,607	
ROIC（投下資本利益率）（%）	5.0	10.4	13.1	12.9	1.3	3.3	
ROE（自己資本利益率）（%）	8.2	5.6	14.1	15.6	△2.4	8.2	
自己資本比率（%）	42.0	44.6	44.4	40.7	40.2	46.2	
ネットデット・EBITDA・レシオ（倍）	△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）	△0.02	△0.22	△0.11	0.28	0.36	0.03	
在庫回転率	8.18	7.83	6.84	5.25	5.25	6.60	
連結配当性向（%）	24.9	48.3	29.3	32.6	—	47.1	
配当利回り（%）	0.7	0.5	0.7	0.8	0.6	0.8	
DOE（自己資本配当率）（%）	2.0	2.7	4.1	5.1	3.3	3.9	
期末従業員数（名）	36,549	37,438	38,640	40,000	39,035	35,318	
従業員一人当たり売上高	23.2	26.8	28.3	28.3	23.6	29.3	
従業員一人当たり営業利益	1.0	2.1	2.8	2.8	0.4	1.2	

- 注1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示
 2. 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
 3. 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
 4. 減価償却費はのれんの減価償却費を除く
 5. 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
 6. 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
 7. ネットデット・エクイティ・レシオ＝（有利子負債－現預金）÷自己資本^{*}
^{*}自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分
 8. 在庫回転率＝売上高（直近1年間）÷棚卸資産（前年同期末・当期末平均）

9. DOE（自己資本配当率）＝年間配当総額÷親会社所有者帰属持分（期首・期末の平均値を使用）
 10. 期末従業員数は臨時従業員を含まない
 11. 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、ネットデット・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
 12. 「繰延税金資産の貸借対照表上の分類」（財務会計基準審議会（FASB）ASU2015-17（2015年11月20日））を2017年12月期から適用し、米子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
	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12	
基本的1株当たり当期利益	117.4	85.6	54.4	△27.1	△101.8	
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	1,503.6	
配当金	50.0	100.0	60.0	40.0	40.0	
期中平均株式数（千株）	399,480	399,538	399,615	399,570	399,486	
設備投資	78,393	59,837	55,446	48,896	42,974	
減価償却費	55,962	51,031	51,977	53,204	50,697	
研究開発費	25,814	26,678	27,557	27,185	27,061	
ROIC（投下資本利益率）（%）	2.9	5.2	4.0	0.6	△2.0	
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（%）	9.3	6.0	3.6	△1.7	△6.6	
親会社所有者帰属持分比率（%）	41.6	46.2	49.3	47.5	47.4	
ネットデット・EBITDA・レシオ（倍）	△0.1	0.3	0.4	1.3	1.0	
ネットデット・エクイティ・レシオ（倍）	△0.02	0.05	0.06	0.18	0.16	
在庫回転率	7.5	8.1	6.9	6.4	6.3	
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	1.8	
DOE（親会社所有者帰属持分配当率）（%）	4.0	7.0	3.9	2.6	2.6	
期末従業員数（名）	35,318	33,414	30,540	27,908	26,330	
従業員一人当たり売上高	28.6	31.9	31.9	35.5	36.8	
従業員一人当たりコア営業利益	1.2	1.5	1.3	1.3	1.7	

- 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＝2023年12月期以前旧定義：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12月期以降新定義：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月期および2025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. 在庫回転率＝売上高（直近1年間）÷棚卸資産（前年同期末・当期末平均）
 9. DOE（親会社所有者帰属持分配当率）＝年間配当総額÷親会社所有者帰属持分（期首・期末の平均値を使用）
 10. 期末従業員数は臨時従業員を含まない
 11. 2023年12月期より製造原価に含める対象範囲を変更。当該会計方針の変更は遡及適用され、2022年度12月期については、遡及適用後の連結財務諸表となっている。この結果、遡及適用を行う前と比べて、2022年度12月期の売上原価は3,880百万円増加し、販売費及び一般管理費が3,880百万円減少

5カ年非財務サマリー

サステナビリティデータ

環境

	2021	2022	2023	2024	2025
CO ₂ 排出量 (Scope 1・Scope 2・Scope 3) ※1 (単位: t)	1,585,481	1,556,439	1,008,126	953,036	909,178
CO ₂ 排出量 (Scope 1) ※2 (単位: t)	28,744	23,912	21,105	17,825	17,608
CO ₂ 排出量 (Scope 2) ※2 (単位: t)	36,737	22,527	13,617	10,212	6,571
CO ₂ 排出量 (Scope 3) ※3 (単位: t)	1,520,000	1,510,000	973,000	925,000	885,000
水消費量 ※4 (単位: 百万m ³)	1.2	1.1	0.8	0.6	0.5
廃棄物排出量 ※4 (単位: t)	13,096	12,560	10,895	8,694	7,872

社会

	～2025
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	約95万人
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	約40万人

※1 エネルギー起源CO₂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 資生堂グループ全事業所 (カバレッジ100%)
 ※3 資生堂グループ全事業所を除くバリューチェーン全体
 ※4 2021年 生産拠点・国内研究拠点、2022～2025年 生産拠点・研究拠点 (いずれもカバレッジ100%)

社会

		2022	2023	2024	2025	2026
女性管理職比率 ※5	グループ全体	58.3%	58.1%	58.8%	59.5%	60.3%
	日本	37.3%	37.6%	40.0%	41.1%	43.3%
	海外	70.7%	72.0%	72.0%	72.1%	72.3%
取締役 ※6	女性比率	46.2%	40.0%	45.5%	54.5%	50.0%
	社外比率	53.8%	53.3%	63.6%	63.6%	66.6%
オフィサー ※7	女性比率	35.3%	35.3%	40.0%	47.0%	46.7%
	外国籍の比率	17.6%	17.6%	15.0%	17.6%	20.0%
従業員の国籍 (国・地域) ※8		約100	約100	約100	約100	約100
管理職のうち外国籍社員 ※9		2%	2%	2%	3%	2%
管理職のうちキャリア採用 (中途採用) 社員 ※9		30%	31%	33%	36%	36%
国内における外国籍の社員数と社員構成比率 ※9		486名 (2%)	443名 (2%)	386名 (2%)	390名 (2%)	385名 (2%)
国内におけるキャリア採用 (中途採用) の実績 ※10		376名	318名	259名	136名	—
障がい者雇用率 ※11		2.65%	2.82%	2.99%	3.06%	—
社員一人当たりの平均教育研修費用 ※12		29,892円	36,199円	34,134円	38,360円	—

※5 国内は各年1月1日時点、海外は前年12月末時点
 ※6 各年4月1日時点、2023年までは取締役・監査役
 ※7 各年4月1日時点、2025年まではエグゼクティブオフィサー
 ※8 前年12月末時点
 ※9 国内資生堂グループ、各年1月1日時点
 ※10 各年年間実績、データは国内資生堂グループ採用実績

※11 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
 ※12 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

株主・投資家との対話

対話の状況

2025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 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するとともに、開示・IR活動の改善に努めています。取締役会には7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。



役職別対応状況

CEO	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、個人投資家向け説明会
IR	個別面談、個人投資家向け説明会
社外取締役	個別面談、対話イベント、スモールミーティング
地域CEO	個別面談、事業説明会

株主・投資家からの声の反映

	2024	2025
主な質問・要望・機会	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役との対話機会、取締役会の実効性 セグメントごとの収益性の明確化、リスク開示 主要地域・ブランドの戦略に関する説明 個人投資家からの注目のさらなる高まり
主要な新規・注力取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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 ポーテ等） オンライン個人投資家説明会 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役と投資家との対話イベント、スモールミーティング セグメント開示方法の変更、開示拡充 テーマ別事業戦略説明会（エリクシール/サンケア事業） オンライン個人投資家説明会、ビューティーセミナー付き企業説明会

主なIR活動	2024	2025
投資家・アナリストとの個別ミーティング件数	約600件	約500件
海外IR（バーチャル形式含む）	4回	3回
国内外の証券会社主催カンファレンス	10回	7回
IRイベント	13回	14回
スモールミーティング	4回	5回
ラージミーティング	2回	3回
各種説明会/施設見学会	6回	4回
個人投資家向け説明会	1回	2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	17件
株主総会出席株主数	419名	400名



2025年4月
 ④ エリクシール/サンケア事業戦略説明会
 登壇者：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（当時） 富田



2025年11月
 ④ 2030 中期経営戦略説明会
 登壇者：社長 CEO 藤原、CFO 廣藤



2025年7月
 ④ 社外取締役と投資家との対話イベント
 登壇者：社外取締役 畑中、後藤



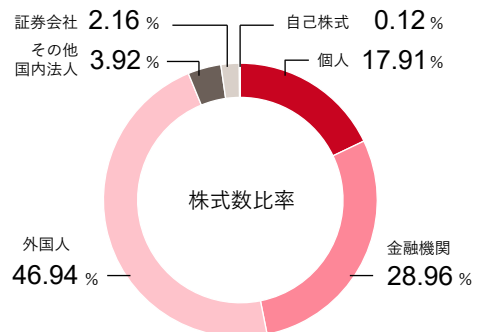
2025年12月
 ④ 楽天証券株式会社 個人投資家向け企業説明会
 登壇者：CFO 廣藤

株式情報・外部評価

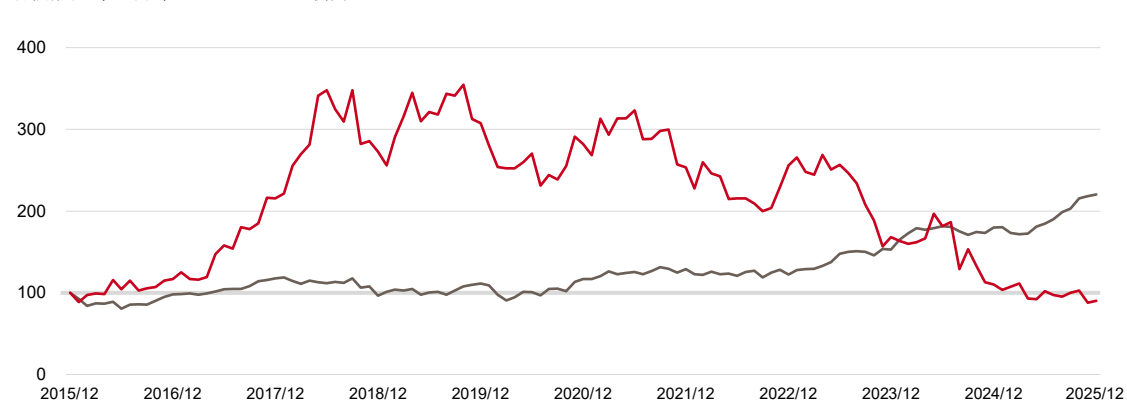
外部からの評価・受賞等

株式情報 (2025年12月末時点)

発行済株式総数 400,000,000株 (うち自己株式463,674株)
 株主数 148,791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



株価推移 (10年間) ※1



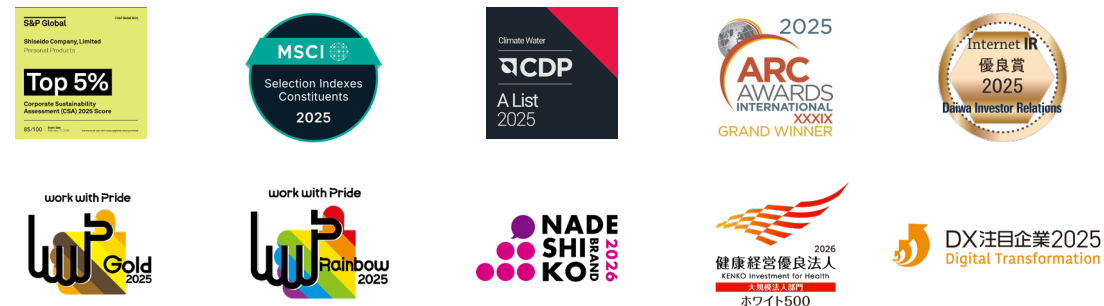
株主総利回り (TSR※2)

	1年		3年		5年		10年	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
佛資生堂	△14.4%	△59.3%	△25.9%	△62.2%	△17.7%	9.1%	0.9%	
TOPIX	25.5%	93.8%	24.7%	113.2%	16.3%	178.6%	10.8%	

※1 2015年12月末の終値を100としたときの株価推移

※2 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

外部評価 (2026年4月時点)



主なESG指数への組み入れ推移

	2021	2022	2023	2024	2025
Dow Jones Best-in-Class Indices※3	World	●	●	●	●
	Asia/Pacific	●	●	●	●
FTSE4Good Index Series	●	●	●	●	●
MSCI Selection Indexes※3	●	—	—	●	●
FTSE JPX Blossom Japan Index※3	●	●	●	●	●
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index※3	●	●	●	●	●
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・エフィシエント指数	●	●	●	●	●
Morningstar日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) ※4	—	—	●	●	●
SOMPOサステナビリティ・インデックス	●	●	●	●	●

※3 2025年より名称変更

※4 2023年3月より算出開始




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