INTEGRATED REPORT 2021

OUR MISSION is
BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

※当社はオンライン統合レポート2021を発行しており、本テキスト版では、一部画像やリンク等が省略されている箇所があります。

統合レポート2021について

発行にあたって 3

編集方針 6

企業理念 8

CEOメッセージ 12

価値創造プロセス

価値創造プロセス 17

多様なプロフェッショナル人財

エグゼクティブオフィサー メッセージ 19

価値創造の戦略 22

ビューティーイノベーション

エグゼクティブオフィサー メッセージ 26

価値創造の戦略 30

価値創造の歩み 34

地域概要

マネジメントと業績 42

地域別の概況 46

中長期経営戦略

WIN 2023 and Beyond 53

戦略の進捗

事業ポートフォリオの再構築 57

サプライネットワーク戦略 60

DXの加速 65

2021年の実績 71

CFOメッセージ 74

サステナビリティ戦略

エグゼクティブオフィサー メッセージ 77

サステナビリティ マネジメント 80

主な取り組み 83

コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ 86

コーポレートガバナンスの特長 89

リスクマネジメント 99

ABOUT US

Facts & Figures 107

主要事業・ブランド一覧 111

会社情報・株式情報外部評価 115

連結財務諸表

統合レポート2021について

発行にあたって

主要コンテンツと特徴

資生堂は、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」という企業使命のもと、「美」を通じて社会課題を解決し、世界中の人々を幸せにすることを目指しています。
2021年からスタートした中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」は、この価値創造の姿を具現化していく挑戦の道筋であり、全社をあげてさまざまな変革が進んでいます。「統合レポート2021」では、資生堂の価値創造、そして「WIN 2023 and Beyond」の進捗をお示しすると同時に、価値創造の課題・リスク認識や今後の取り組みを、社内の熱意とともに有機的にお伝えしていきたいと考えました。CEOの魚谷をはじめ、各エグゼクティブオフィサーや社外取締役の生の声を、昨年に引き続き、メッセージとして掲載しています。ビューティーカンパニーらしさを表すデザインおよびデジタル表現の進化を図ると同時に、使いやすさ、読みやすさの向上に努め、検索機能・テキスト版（PDF）の発行など各種ユーザビリティ機能を付しています。
皆さまとの対話の一助となれば幸いです。

MESSAGE

CEOメッセージ

株主・投資家の皆さまに対して、CEOの魚谷がお伝えしたいことをまとめました。
150周年を機に改めて考えたこと、2030年のビジョン達成に向けたコミットメント、「WIN 2023 and Beyond」の進捗と課題、スキンビューティーカンパニーとしての基盤構築と経営改革に対する魚谷の強い想いを語っています。

VIEW DETAILS

VALUE CREATION

資生堂の価値創造

価値創造プロセスから紐解く中長期のストーリーです。150年の価値創造の歩みを掲載するほか、最も大切な価値創造ドライバーと位置付けている「多様なプロフェッショナル人財」と「ビューティーイノベーション」については、それぞれのエグゼクティブオフィサーが、今後の戦略と提供価値（アウトカム）に対する確たる意志を綴ります。

VIEW DETAILS

STRATEGY

中長期経営戦略

資生堂は、2030年のビジョン達成に向け、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」と、その第一段階となる中期戦略「WIN 2023」を推進しています。本セクションでは、「WIN 2023 and Beyond」の概要と、事業構造の再構築・サプライネットワーク・DX戦略の進捗、2021年の実績、CFOによる財務戦略の解説、サステナビリティ戦略を掲載しています。

VIEW DETAILS

GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスは、企業理念の達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤です。企業価値向上に向けて、コーポレートガバナンスの進化・強化は不可欠との考えのもと、資生堂が取り組む継続的なガバナンス改革をまとめています。また、資生堂の経営およびガバナンスの実態をお伝えすべく、指名・報酬諮問委員会委員長からの報告として、岩原社外取締役のメッセージを掲載しています。

VIEW DETAILS

メインビジュアルコンセプト

美しさとは、人のしあわせを願うこと。

資生堂は、1872年に民間洋風調剤薬局として東京・銀座に創業以来、「美」の力を信じ、お客さま一人ひとりのしあわせを願ってきました。これからも世界中の人々が美しく笑顔に溢れ、希望に満ちた日々を創出するために、お客さまとともに未来の「美」を創り続けていきます。

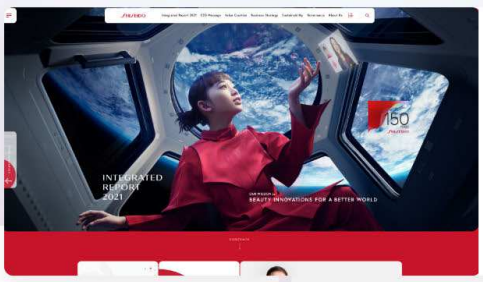
統合レポート2021について

編集方針

報告範囲・参考基準

対象期間	当財務報告期間である「2021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2022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	統合報告の国際的なフレームワークである「国際統合報告評議会（IIRC）」の「Integrated Reporting〈IR〉」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。 サステナビリティ情報については、環境省発行の「環境報告ガイドライン（2018年版）」、Global Reporting Initiativeの「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書を参考にしています。 Environment Social Governance 価値協創ガイダンス
発行年月	2022年4月

情報開示の体系



統合レポート2021（本レポート）

中長期の価値創造に向けた経営方針・戦略などを統合的に報告

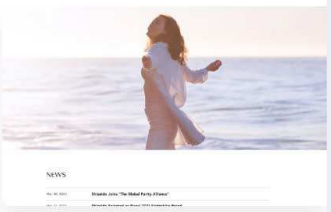
投資家情報

決算短信・決算説明資料

IRライブラリ

IRニュース

サステナビリティ



サステナビリティレポート

サステナビリティデータ

企業情報サイト

会社案内

ニュースリリース

研究／生産

資生堂では、中長期の価値創造に向けた経営方針・戦略などを統合的に報告することを「統合レポート」の機能とし、企業情報サイトの「投資家情報」にて財務情報の詳細を、「サステナビリティ」にてサステナビリティ戦略や環境、社会の重点活動テーマの詳細などを掲載しています。このほか、企業情報サイトでは会社の基本情報やブランド、研究・生産などの情報も紹介しています。

ディスクレーマー（免責事項）

決算詳細情報について

本レポートは連結財務諸表および連結財務諸表注記を省略しています。
当該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。

見通しに関する注意事項

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。

お問い合わせ先

株式会社資生堂 IR部

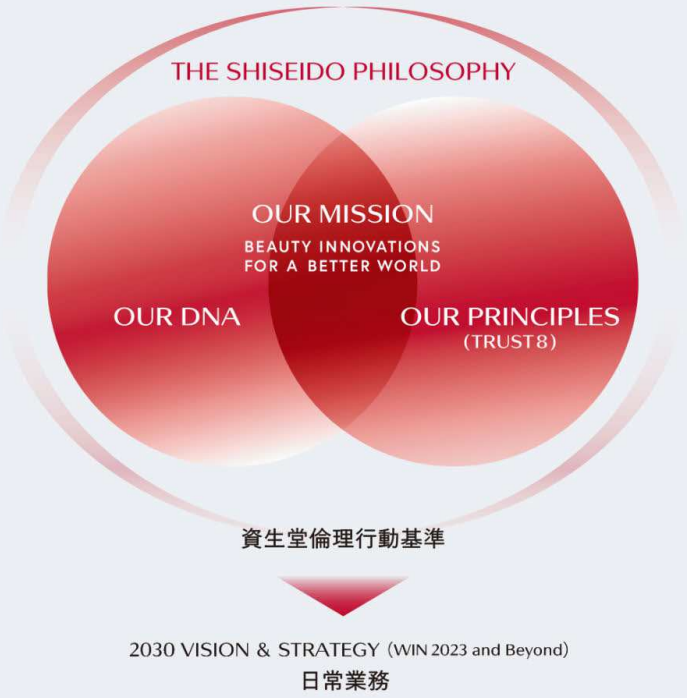
住所：〒105-8310　東京都港区東新橋一丁目6番2号
電話：03-3572-5111（代）

メールでのお問い合わせ

企業理念

THE SHISEIDO PHILOSOPHY

THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、資生堂の価値創造における根幹です。
100年先も輝き続け、世界中の多様な人たちから信頼される
企業になるため、2019年に策定しました。
資生堂が果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、
これまでの歴史の中で受け継いできた「OUR DNA」、
全社員の心構えである「OUR PRINCIPLES」とで構成されています。
また資生堂では、すべての企業活動の基盤となる
THE SHISEIDO PHILOSOPHYの理解を促進し、
定着・体現するため、社員に向けた経営陣からのメッセージ発信をはじめ、
マネジメントや社員の育成における活用、事例研究や各種研修での
共有など、多岐にわたる取り組みを行っています。



OUR MISSION

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。

OUR DNA

OUR DNAは、1872年の創業時より社員が脈々と受け継いできた遺伝子です。
資生堂は、「美」の提供を通じて、お客さまや社会に価値を提供してきましたが、
この歴史の中で紡がれた独自の伝統や文化、美意識は、資生堂の価値創造における
礎であり、強みとなっています。
日本で生まれた資生堂の真髄であるOUR DNAを世界中の社員で継承し、
さらに磨き上げていきます。

PEOPLE FIRST

資生堂の事業は「人」がすべてです。
お客さまはもとよりすべてのステークホルダーの
おかげで今日の資生堂があることを常に忘れません。

DIVERSITY

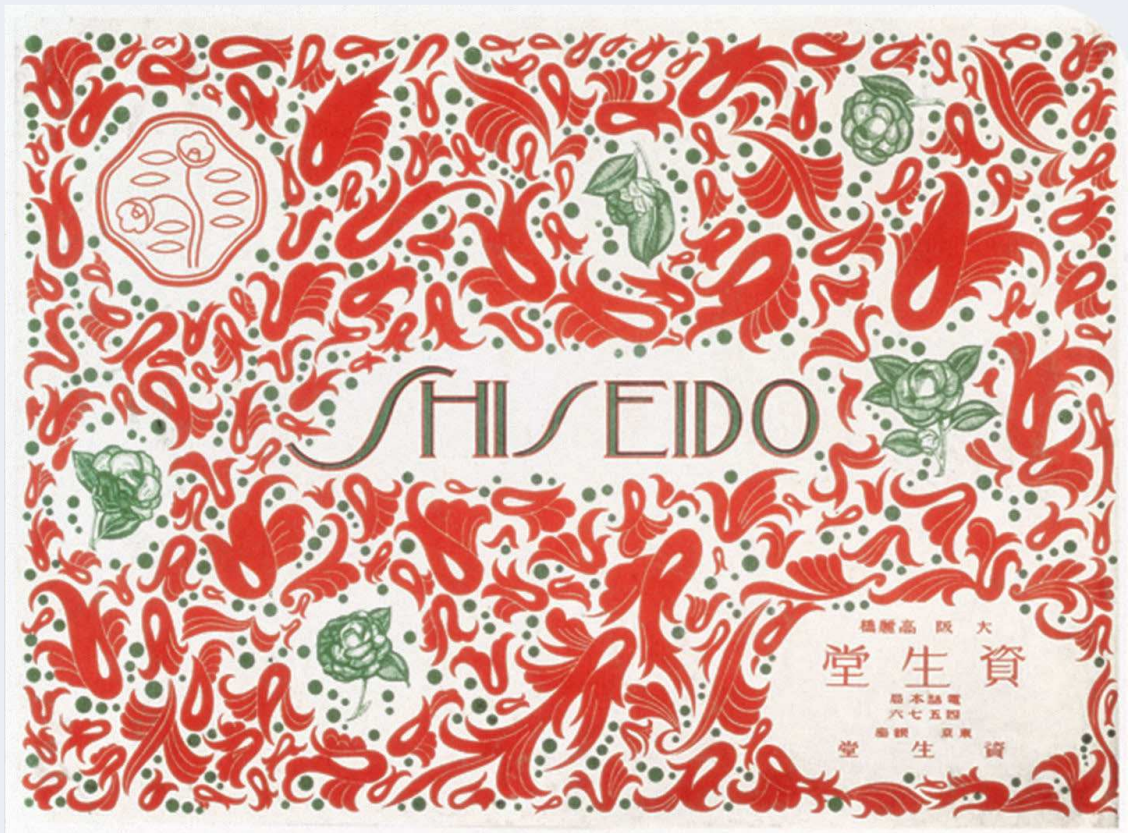
多様性をただ認めるだけではなく、異なる価値観に共感し、
かけ合わせることで、いままでにない新たな発想や
イノベーションを創出していきます。

ART & SCIENCE

ART & SCIENCEという2つの異なる優位性を融合し、
私たちは、世の中になかったユニークな価値を
創出していきます。

JAPANESE AESTHETICS

人の表層的な美しさだけにとどまらず、
生き方やありようを含めた
本質的な美しさを追求する日本独自の美意識を、
私たちは常に研ぎ澄ませていきます。



UNCOMPROMISING QUALITY

法令はもとより独自の厳しい基準を遵守し
品質に一切の妥協をしません。
最高の品質を追求した研究、開発、製造、販売を
行うことを約束します。

OMOTENASHI

すべての資生堂社員は、
相手に対し心を込めて向き合い、
あらゆる場面において
OMOTENASHIの心とともにあります。

OUR PRINCIPLES (TRUST 8)

OUR PRINCIPLESは、すべての資生堂社員が日々ともに仕事をするうえで大切にしている心構えです。
お互いへの信頼（TRUST）をベースとし別名「TRUST 8」と名付けています。
特に現在では、価値創造や事業戦略と社員一人ひとりの行動を結び付け、
ジョブ型の人事戦略や人財育成を強化すべく、OUR PRINCIPLESを基軸に行動発揮度を
評価するなど、人財評価・処遇にも取り込んでいます。

THINK BIG
広い視野から、大局を捉えて、
物事を考えよう
クリエイティビティを発揮して、
新しい価値を作り出そう

TAKE RISKS
リスクを恐れず挑戦しよう
Try & Error & Tryを
実践しよう

HANDS ON
現場にある真実を理解し、
意思決定しよう
自らが動き、汗をかき、
手を動かそう

COLLABORATE
組織の壁を取り払おう
1人ひとりの異なる強みを
活かし、協力し合おう

BE OPEN
本音を語ろう
“バッドニュース”も
安心して共有できる
チームになろう

ACT WITH INTEGRITY
いかなる時も、
誠実で謙虚な心構えで
行動しよう

BE ACCOUNTABLE
目標達成にコミットしよう
最後まで責任を持ち、
やりきろう

APPLAUD SUCCESS
仲間の成功を喜び、
皆でたたえ合うカルチャーを
作ろう

CEOメッセージ

創業150周年、
新たな未来を切り開くための「希望」の年へ。
「美」の力を通じて人々を勇気づけ、
一人ひとりが自分らしく輝き、
幸福を実感できる社会を実現していきます。

代表取締役　社長 CEO
魚谷 雅彦

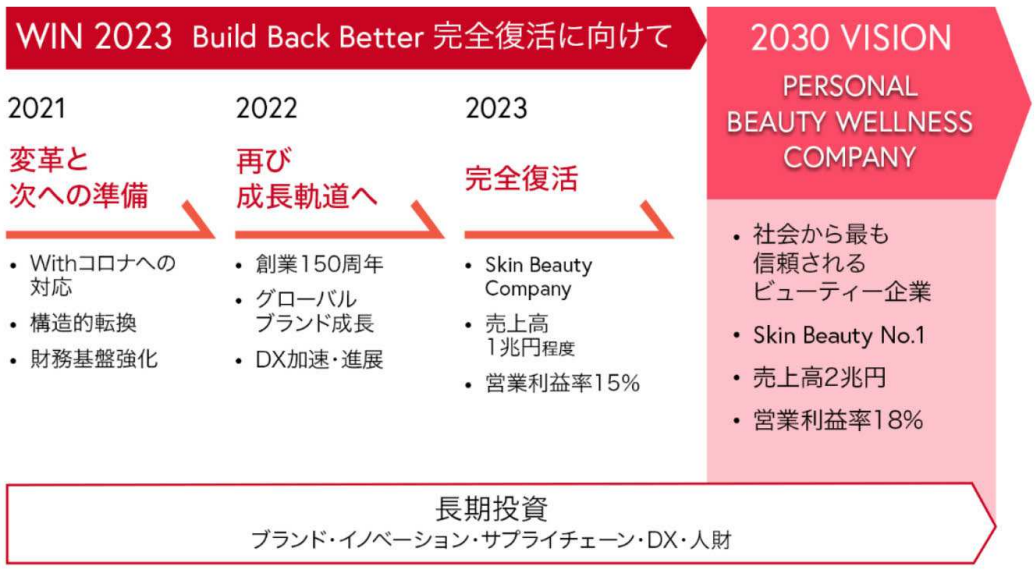
2022年、資生堂は創業150周年を迎えました。150年事業を継続することができたのは、ひとえにお客さまをはじめ、株主・投資家、ステークホルダーの皆さまのこれまでのご支援の賜物であり、心から感謝しています。「美しさとは、人のしあわせを願うこと。」という創業以来変わらない想いを大切に、2022年は、さらに新たな未来を切り開くための第一歩を踏み出します。次の100年、150年も輝き続ける資生堂を創るため、これからも社員とともに強力に推進いたします。

2030年、真のグローバルカンパニーを目指します。

資生堂は、2030年のビジョン「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」を掲げ、現在のコロナ禍の難局に対応する中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を2021年に策定しました。資生堂はスキンビューティーカンパニーとして、2030年にこの領域における世界No.1となり、さらに社会から最も信頼されるビューティー企業を目指します。売上規模としては2兆円、営業利益率はグローバル競合他社と比肩する水準である18%を目標とします。

「WIN 2023 and Beyond」の中では、新型コロナウイルス感染症拡大により急激に変化する外部環境に対応すべく、当社の強みを活かしたスキンビューティー領域への注力、事業ポートフォリオの再構築や欧米事業を中心とした収益性改善などを通じて、より収益性とキャッシュフローを重視した抜本的な経営改革を進めています。また、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人財への積極的な投資を継続し、スキンビューティーカンパニーとしての成長基盤を一層強化していきます。

中期経営戦略の初年度である2021年は、前年からの確実な業績の回復や、DXの加速に加え、最大の成果として、事業ポートフォリオの再構築を実行しました。困難な決断も先送りすることなく、短期間で事業規模2,000億円を超える構造改革を果たしました。



RELATED LINKS

WIN 2023 and Beyond

2021年の実績

事業ポートフォリオ再構築

構造改革は、地域責任者のオーナーシップが鍵となります。

「危機を機会と捉える」、「構造的転換」、「トランスフォーメーション」。言葉にすることは簡単ですが、対処すべきは事業の譲渡や撤退、人の雇用・処遇にかかわる改革であり、実態は多面的な検討と厳しい意思決定を必要とする取り組みです。
そのため、改革の実行部隊は、信念を持ってこの困難な課題に対峙し続けることが必要であり、各地域責任者のオーナーシップが鍵となります。

改めて、この構造改革の背景や意思決定プロセスをご説明します。
2020年はじめの新型コロナウイルス感染症の急拡大によって、売上が前年に対して30%減少するという、過去に経験したことのない日々が続き、会社の存続自体にも危機感を持つ状況となりました。
こうした状況下、経営者が執り得る選択肢として、「嵐が過ぎるまで耐える」もしくは「以前よりも強くなるための変革を行う」の2つがあると思います。前者で事足りればよかったのですが、コロナ影響収束の時間軸は不透明です。だからこそ、私は後者を選択しました。「Build Back Better」を掲げ、ブランド・稼ぐ力・企業文化、いずれの面でもコロナ前よりも強い会社となるため、経営課題に正面から取り組んだ改革を行いました。

2020年5月、各地域CEOにこの危機感を共有し、事業改革の立案を求めました。翌6月に各地域から、ブランド売却をはじめ、拠点統合、費用削減など、自分たちの事業構造やビジネスモデルを根底から見直した、想像以上に思い切った提案を受けました。彼らは、全社利益を守り、ひいてはグループとしてさらなる成長を確かなものとするために、あえて厳しい選択をする覚悟を持っていました。それらの方向性をもとに、私が委員長を務めるグローバルトランスフォーメーション委員会でさまざまな議論・検討を行い、取締役会の承認を経て強い推進体制を整え、実行しました。
事業改革を進める上では、各地域主導で、現地の士気と実行力を高く保ち続けることができました。以後、グローバルトランスフォーメーション委員会は、百数十回にのぼる会議を重ね、取締役会にも定期的に報告、最終承認を得ながら、財務や人財などの観点から各種シミュレーションを行い、直面する困難への対策を講じていきました。

最大のこだわりは、雇用・処遇の条件でした。

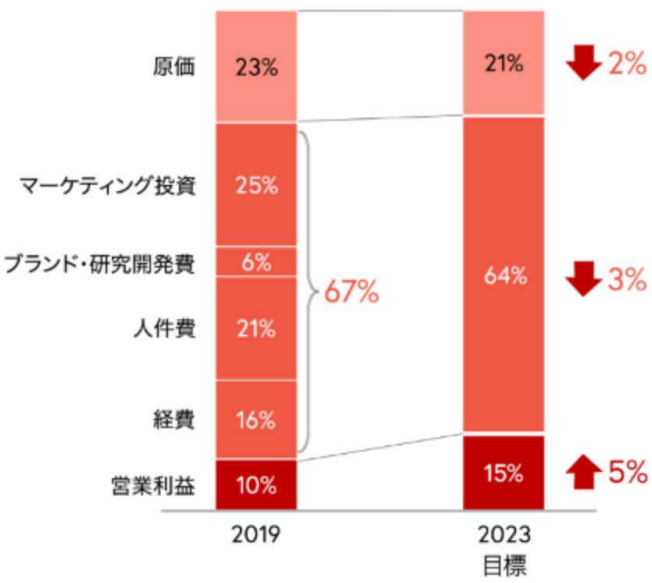
ブランド・事業の譲渡や撤退にあたり、私がなによりもこだわったのは、社員への対応です。資生堂は、「PEOPLE FIRST」を経営理念としています。これまでブランド・事業を育ててきた社員たちの雇用と処遇、やりがいのある職場は、何としても確保したいと考えました。

2021年7月に譲渡・合弁事業化したパーソナルケア事業では、社員のやりがい、キャリアを特に重視しました。非常に辛い判断でしたが、事業譲渡の主要因は、ビジネスモデルの違いです。資生堂の事業構造上、パーソナルケア事業を社内にとどめておくことが、社員にとっても最善の未来を創っていくことにはなりません。この事業・ブランドを心から愛している社員たちが、一層輝ける機会を提供したいという考えから、譲渡先のCVC Capital Partnersとは、特に処遇やキャリア開発の面で交渉を重ねました。
2021年12月に譲渡した「bareMinerals」をはじめとする3つの米国発のプレステージメイクアップブランドにおいては、関連社員全員の雇用確保を最優先事項にしました。米国では、こうした受け入れ体制を求める条件が稀なことから、交渉に時間がかかりましたが、結果、ほとんどの社員が譲渡先で勤務することになりました。
2021年末をもってグローバルライセンス契約を解消した「Dolce&Gabbana」についても、私たちが注力したのは、社員に対して再就職の支援を含めた最大限の配慮をすることでした。多少時間や費用がかかったとしても、資生堂がとるべき対応を真摯に行うこととしました。
2022年2月に公表したプロフェッショナル事業の譲渡についても、ビジネスモデルが異なり、中核事業に位置付けられないことが理由です。ここでも、譲渡先との交渉では、積極的な投資と事業育成により、社員の雇用とキャリアを広げてもらえることを重視しました。

収益性改善に向けた事業構造転換を実現し、財務基盤を強化しました。

これらの構造改革をやり遂げたことで、強靭な事業体質へと大きく前進しました。まさに、当初掲げていた「Build Back Better」を確実に進めています。
低採算事業の解消、商品アイテム数（SKU）の削減と生産性向上に加え、利益率の高いスキンビューティー領域の構成比が高まることにより、筋肉質な収益構造になります。さらに、キャッシュフローが大きく改善し、有利子負債の圧縮などにより、自己資本比率は46%となりました。このように財務基盤を強化したことにより、今後、積極的な新規事業開発やM&Aなど、さらなる成長を実現するための投資が可能となりました。

「WIN 2023」では、2023年に原価率21%、販管費64%、営業利益率15%を収益性のターゲットとしています。2019年比では、それぞれ2pts、3pts、5pts改善という意欲的な目標ですが、グローバルの競合企業と戦うためには、こうした水準の収益性と、持続的に再投資できる力が不可欠です。
構造改革に終わりはありません。2022年は、構造転換を成果につなげ、再び成長軌道に踏み出していくことが重点課題となります。高い収益性を持つスキンビューティーブランドを成長させるため、DXの加速やさらなる事業基盤の進化を図り、常に環境変化に応じた取り組みを進めていきます。



RELATED LINKS

CFOメッセージ

「美」の力で、一人ひとりが自分らしく輝いて生きることに貢献します。

「WIN 2023 and Beyond」のロードマップを進化させるべく、現在、2030年に向けた具体的な戦略を策定中です。ここでは、2030年のありたい姿として、その方向性を2つご説明します。私たちは、「美」の力による社会価値の創出が、価値創造の根幹であると考えています。経済価値と社会価値は「両立」や「融合」ではなく、「一体化」が必要です。企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

（美の力でよりよい世界を）」のもと、お客さま一人ひとりに合った高付加価値の提供をさらに極めていきたいと考えています。

資生堂はこれまで一人ひとりのお客さまに寄り添うビジネスを展開してきました。その先に私たちが実現したいのは、「美のデジタルプラットフォーム」です。お客さまの日々の肌や体調の状態を示すデータを把握・分析し、肌を美しくするために必要なスキンケアだけでなく、食事の栄養や睡眠の取り方などを総合的に提案し、店頭またはECサイトを通じてお客さま接点を拡大していきます。このプラットフォームで一番重要なことは、当社の美容部員が、店頭やデジタルのコミュニケーションを通じて、お客さまといつも繋がり、信頼されるパートナーとなることです。美と健康について気軽に相談できる、資生堂ならではの顧客体験とデジタルを組み合わせた包括的なプラットフォームを構築していきます。これが、資生堂が掲げる「PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY」という、2030年のビジョンです。

私が就任当時に掲げた、資生堂を「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」にするという考えは今も変わることはありません。
これまで、グローバルカンパニーとなるための第1段階として、6つの地域とブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型組織を整備し、経営体制の現地化を実現することができました。第2段階は、価値創造の現地化がテーマになります。
先ほどご説明した高付加価値の提供を可能にするためには、日本の技術、丁寧さ、安心・安全へのこだわりなどは堅持しつつ、世界各地で革新的な事業創造・商品開発が行われることが必要です。それぞれの地域で、文化や風土が異なる以上、価値創造は、各地域を起点とする流れも必要不可欠です。現在、当社では、各地域のマネジメントが強化されたことにより、多様性豊かで有能な人財がそろっており、新たな人財を引きつける企業になってきたと自負しています。彼らの能力を活かし、それぞれの地域だからこそ生まれるアイデア・取り組みを具現化していきたいと考えています。
例えば、5月から欧州で販売開始予定のプレステージスキンケアブランド「Ulé」は、ブランドコンセプト・名前・商品設計・パッケージなどの策定を、欧州地域本社のフランスおよびスペイン人の女性チームが担いました。欧州地域におけるサステナビリティへの感度は高く、彼女たちの信念とアイデアを活かすことで、これからの社会を反映した先進的なブランドになりました。

欧州発のプレステージスキンケアブランド「Ulé」

また、ビジョン達成に向け、2021年末に、中長期にわたる価値創出に向けた全社員参加型の未来プロジェクトとして「Project Phoenix（プロジェクト・フェニックス）」を始動しました。2030年に向けた新たな活動を、全世界の社員たち自身が議論・提案するもので、すでに実現性の高い提案が数多くあがっています。2022年中には、それぞれを戦略としてまとめていく計画です。

Phoenix
PROJECT

サステナビリティ戦略やガバナンスも、もう一段の進化を図ります。

こうした価値創造に向けては、サステナビリティ戦略の進化も重要です。
2030年に目指す「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会」とは、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であり、持続的に「美」を楽しめる地球環境が必要となります。
「美」の力によるポジティブな影響を発揮するとともに、事業活動によるネガティブな影響を低減・回避していかなければなりません。

この考え方に基づき、サステナビリティを経営戦略の中核に据え、事業戦略とサステナビリティ戦略を一体化させた活動を全社員で推進しています。環境面では、CO_2排出量、水、廃棄物、容器包装、パーム油、紙に対し、中期目標を設定し、全バリューチェーンを通じて、「地球環境の負荷軽減」、「サステナブルな製品の開発」、環境や人権に配慮した「サステナブルで責任ある調達の推進」の3つの戦略アクションを実行しています。
社会に対する影響として、当社が特に注力しているのはダイバーシティ&インクルージョン(D&I)です。ビューティービジネスを通じた包摂性豊かな社会(インクルーシブな社会)づくりとともに、私が会長を務める「30% Club Japan」や経団連などでの活動を通じ、日本社会や経済界の変革に貢献していきます。同時に、当社が先行事例として成果を出し続けることも不可欠になるため、自社の取り組みは手を緩めず、一層加速させていきます。

こうした企業経営を行う上で、今後、コーポレートガバナンスは一層重要になってきます。
コーポレートガバナンスについては学ぶことが多く、とりわけ重視していることは透明性です。社外取締役に機動的かつ柔軟に情報共有することで適切な意思決定が可能となり、社外取締役の理解・納得が進めば、信頼し、全力で背中を押してくれます。
そのため、先にご説明した事業譲渡等の構造改革なども、随時、社外取締役へ情報・課題認識の共有を行いました。株主・投資家とのミーティング後も、彼らの課題認識や議論内容をレポートにまとめ、直接、メール発信しています。こうした継続的な情報更新に加え、毎年のCEOレビューでは、1年間の注力事項、成果、積み残した課題、新たなリスクなどを報告しています。
さらなるガバナンスの進化に向けて、2022年より、レイク氏と得能氏に社外取締役として新たに就任いただきました。加えて、社外取締役には、担ってもらう時間・質・責任に対して期待している内容を事前に明示し、相互に確認するプロセスを取り入れました。信頼関係をしっかりと築き、今後の委員会のあり方、議論の内容、戦略的な議題への時間配分増加など、さらに有効に機能するための仕組み構築も進めていきます。
また、CEOのサクセッションプランは重要な経営課題だと認識しています。株主・投資家との対話の中でも質問が多く、関心の高さも認識しています。後任となる人財の探索、育成などに、私の多くの時間を配分し、社外取締役と常に議論・検討していきます。

RELATED LINKS

サステナビリティ戦略 →

D&I戦略 →

コーポレートガバナンス →

150年先も輝くための基盤をつくります。

創業150周年というこの大きな節目に、社長 CEOとして舵取りを担っていることは、非常に光栄であり、喜びを感じています。
世界を見渡しても、このような長い歴史を持つ企業は多くありません。また、化粧品は、水や食料、エネルギー、インフラなどと異なり、人の生死を左右する必需品ではありません。それにもかかわらず、これだけの長い年月、社会に価値を提供し続けています。人が人として幸せを享受するため、ビューティービジネスは不可欠な産業であり、その創出価値は、将来にわたってますます重要になるはずです。

私は、2013年12月の社長就任会見で「100年先も輝く資生堂の原型をつくる」と申し上げました。そして150周年の今、次の150年先の未来に向けた基盤をつくると、覚悟を新たにしました。今後、「あの時の改革が転換点」と言われるような経営を行っていきたいと考えます。
300周年を当社と未来の株主・投資家のみなさまとともに祝えるよう、対話を続けていきたいと思います。
今後とも、株主・投資家の皆さまの一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

2022年4月

価値創造プロセス

財務資本

- キャッシュフローマネジメントをベースとした投資原資(マーケティング、研究開発、設備、デジタル関連など)
- 充実した資金調達環境(信用格付けAランク以上)

製造資本

- 「グローバルイノベーションセンター」を中核とする8拠点のグローバル研究開発体制
- 世界13カ所の生産拠点での安定性とアジリティ(敏捷性)を兼ね備えた生産体制

知的資本

- 100年以上の知見と皮膚科学や感性研究に代表される優位性ある研究領域・基盤
- 生活者インサイトとサイエンスを重視したビューティーイノベーションの知見・実績
- お客さまとの信頼によって築いたブランド価値

For People

生涯を通じて、健やかな美を提供し、
自分らしい人生を支援

For Society

個々人が尊重され、
誰もが活躍できる社会の実現

For the Planet

人と共生し、持続的に美を楽しめる
地球環境への貢献

人的資本

- 約4.2万人、約100の国籍の多様性にあふれた社員
- THE SHISEIDO PHILOSOPHY の理解・定着
- 「美」の創出とイノベーションを生み出す組織風土

自然資本

- 各種原料の使用
  (パーム油、水、紙、プラスチックなど)
- エネルギーの投入(電力(再生可能エネルギー含む)、ガス、燃料、蒸気など)

社会・関係資本

- サステナブルなバリューチェーン
- お客さまをはじめとするステークホルダーとの多様なエンゲージメント機会・基盤
- 社会からの信頼を得ている企業ブランド

美の力を信じ、
未来にわたって社会に
価値を提供していきます。

企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD
(美の力でよりよい世界を)」の実現に向けた企業活動のすべてが、資生堂の価値創造の姿です。
その道筋には多くの課題がありますが、「美」の力を信じ、抜本的な改革を進めることで、
未来にわたって社会に価値を提供していきます。

資生堂は、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」という企業使命を掲げ、「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を実現していきたいと考えています。
資生堂はイノベーションを起こし続けることで、ステークホルダーとともにビューティービジネスを通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。

企業使命の実現に向けては、「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」を目指し、大きく変容する外部環境を踏まえ、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定しました。未来にわたって価値創造を続けられる企業となるべく、事業ポートフォリオの再構築、収益性改善、DXなどの抜本的な改革を進めることとしており、スピーディーで統合的なマネジメントが不可欠となっています。

こうした価値創造への戦略を推進していく源泉となるのが、資生堂が培ってきた資本であり、資生堂ならではの価値創造ドライバーです。150年の歴史(ヘリテージ)を通じ、強みとして確立した「OUR DNA」や仕事をする上での心構えである「OUR PRINCIPLES」のもと、進化を続けてきました。今後の価値創造においては、変革し続けることが必要であり、「多様なプロフェッショナル人財」や「ビューティーイノベーション」をはじめ、中期経営戦略「WIN 2023」の推進ともあわせて大きく進化させていきます。

D&I戦略
エグゼクティブオフィサー
メッセージ

R&D戦略
エグゼクティブオフィサー
メッセージ

財務戦略
エグゼクティブオフィサー
メッセージ

サプライネットワーク戦略
エグゼクティブオフィサー
メッセージ

サステナビリティ戦略
エグゼクティブオフィサー
メッセージ

エグゼクティブオフィサーメッセージ

D&I戦略

資生堂が培ってきたD&Iに関する知見や学び、そして「美の力」を通じて、インクルーシブな社会づくりに貢献していきます。

代表取締役
エグゼクティブオフィサー
常務
チーフマーケティングオフィサー
チーフD&Iオフィサー

鈴木 ゆかり

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に対する考え方

ダイバーシティは、価値創造の源泉です。多様な価値観が尊重され、一人ひとりが持てる能力を存分に発揮できる環境をつくることは、企業成長を実現していくために不可欠と考えています。だからこそ、資生堂は創業以来、ダイバーシティの精神を培い、価値創造と組織能力の向上に努めてきました。

特に、女性の活躍推進においては、一人ひとりの社員がそれぞれのライフスタイル・ライフステージに合わせて、オーナーシップをもってキャリアを積み上げていくことを重視してきました。国内では、2017年からスタートした女性リーダー育成塾「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」[※1] や「Speak Jam」[※2] などの取り組みを強化したことから、2022年1月時点で国内女性管理職比率は2017年から12.2ポイント上昇し37.3%、グループ全体では58.3%となりました。

2020年には内閣府による「女性が輝く先進企業」で「内閣総理大臣表彰」を受けました。グローバルでは、各国・地域の取締役会で活躍する女性役員のネットワーク「Women Corporate Directors Foundation(WCD)」において、資生堂のトップマネジメントにおける多様性が評価され、日本企業として初めてVisionary Awardsの「Leadership and Governance of a Public Company部門」を受賞するなど、外部から評価いただけるようになりました。ここで満足することなく、さらなる高みを目指します。

また、ビューティービジネスを展開する基盤となる包摂性豊かな社会(インクルーシブな社会)づくりに向け、改めてD&Iを重要な経営戦略と位置づけています。

※1　講義、ワークショップ、コーチングなどを通じて、リーダーシップ開発を図る8カ月の研修プログラム

※2　女性役員と女性社員が直接キャリア開発について対話するメンタリングプログラム。2020年スタート。

インクルーシブな社会の実現に向けて

資生堂では、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」の策定に伴い、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現に向けて、何をなすべきか、社会にいかなる貢献ができるのか、議論を重ねてきました。「よりよい世界」とは、社会の一人ひとりが幸せを実感できる、すなわちインクルーシブな社会と言い換えることができます。

一方で、現在の社会に目を向けると課題は山積しています。人種、性別、国籍、性的指向、障がい、年齢など、これらの格差や排他性がもたらす問題は、世界的にも重要テーマとなっており、近年の「Black Lives Matter」や児童労働に代表されるように生活者の関心も高まっています。

しかしながら、日本は、ダイバーシティの面で大きく後れを取っていると言わざるを得ません。ダイバーシティの象徴である「ジェンダー格差」に至っては、日本は世界で120位（ジェンダー・ギャップ指数2021[※3]）という状況です。

私たちは資生堂が培ってきた知見や学び、そして「美の力」を通じ、インクルーシブな社会づくりに貢献ができるのではないかと考えています。これからは社内はもとより、社会に向けた活動も強化していきます。

※3　世界経済フォーラムが2021年3月に公表した「The Global Gender Gap Report 2021」内での、各国・地域における男女格差を測る指数

戦略の方向性

社会への貢献を目指し、戦略の柱を以下の2つに定めました。

1つは、女性の活躍支援です。先に申し上げたとおり、日本企業のジェンダー格差解消は喫緊の課題であり、その解決は、日本社会全体の課題解決にも資すると考えています。社長 CEOの魚谷が会長を務める「30% Club Japan」での女性役員比率向上の取り組みをはじめ、この分野でのリーダーシップを発揮し、企業変革・社会変革のきっかけをつくり、女性活躍支援の加速を働きかけていきます。

また、グローバルラグジュアリーブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」は、2019年にユニセフ（国連児童基金）とグローバルパートナーシップを締結しました。3年間におよぶ本パートナーシップを通じ、ユニセフのジェンダー平等を目指す取り組みの分野において、世界最大規模となる合計870万米ドルの寄付を行い、少女たちの権利を守り、教育や雇用の機会を提供するユニセフの活動を支援しています。

その一環として、美容液「ル・セラム」を1本ご購入いただくごとに、売上の一部をユニセフの活動へ寄付するキャンペーンをグローバルで実施しています。また、同ブランドでは、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、教育を通じて少女たちの社会的地位の向上、女性のエンパワーメントを推進するため、毎年女子教育に貢献した女性を表彰するなど、独自の活動を行っています。

もう1つは、「美の力による包摂性向上」です。資生堂は、美の力によるエンパワーメントを重視してきました。「美」には多様なかたちがあり、さまざまな価値観によって成り立っていると考えます。資生堂の2030年ビジョンにおいても、生涯を通じて一人ひとりの自分らしい健康美を実現する「PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY」を目指すこととしています。社会の新たな課題となっているアンコンシャスバイアス（無意識の思い込みや偏見）の解消に対して、化粧やビューティービジネスが果たせる役割は大きいと考えます。資生堂のそれぞれのブランドが持つ影響力、発信力を活かし、インクルーシブな社会づくりを前進させていきます。

さらに、あざや傷跡など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」では、医療機関や関連団体、そして取引先の皆さまとの協働により展開拡大を図るほか、国内業界他社とともにがんに罹患された方の治療による外見ケアをサポートし、自分らしく生きていくことを応援する活動を強化します。

日本以外にもすでに活動を進めている中国、シンガポール、台湾の国・地域に加え、今後は他の国・地域での展開も拡大していきます。

資生堂 ライフクオリティー メイクアップ

がん患者さんを支援する取り組み「LAVENDER RING」のオンラインイベントの参加者

社内のD&I推進

もちろん社内のD&Iの取り組みについても手を緩めることはできません。
D&Iの推進によって、多様な人財や異なる個性を受け入れ、一人ひとりがオープンに議論・協働し、イノベーションを生み出すインクルーシブな組織文化を醸成することを目指します。人事施策として各種制度・研修などの整備はもとより、近年では、多様な働き方を可能とする仕組みの構築、ジョブを起点とした処遇・報酬制度への転換や、これを適切に運用するためのマネジメント改革を行ってきました。2018年のグローバル本社での英語公用語化や、2017年に開始したリバースメンタリングプログラム [※4] などは、導入から数年が経過し、世代やバックグラウンドの違いを尊重し合う土壌づくりにつながっていると感じます。
一方、引き続き女性の活躍支援は資生堂の最重要課題です。女性社員が能力を発揮できる労働環境の整備だけでなく、意思決定場面においてジェンダーバランスが確保されていることが重要です。日本においては、2030年までに「あらゆる階層における女性リーダー比率50%」という目標達成に向けた採用・育成、制度構築、啓発を重ね、活動を推進していきます。女性社員の自律的なキャリア構築の支援により、これまで女性登用の実績がなかった地域CEOや国内で初となる工場長といったポストで女性が活躍するなど、あらゆる領域や階層におけるジェンダーギャップの解消に向けて着実に前進しています。

※4　若手社員がエグゼクティブオフィサーや部門長のメンターとなって意見交換する取り組み

チーフD&Iオフィサーとして

均一・同質の人財・組織文化は不健全であり、ともすれば危険を伴うことがあります。もちろん、アンコンシャスバイアスの問題は根深く、その解消は容易ではありません。しかしながら、人は、本来、多様なものです。今や多様性を尊重することが当たり前だと認識すべきだと思います。誰もが持てる能力を発揮できるインクルーシブな社会が人の幸せにつながると考えています。
私はD&Iについての学術的な研究や、人事部門での経験を積んだわけではありません。
しかしながら、チーフマーケティングオフィサーと兼務し、チーフD&Iオフィサーに就任した意義は、本業であるビューティービジネスを通じたD&Iの推進と社会価値の創出にあると捉えています。
私は、商品、店頭応対やサービスなどのブランド体験によって、一人ひとりのお客さまに寄り添いながら、インクルーシブな社会の実現に貢献できると思います。資生堂のD&Iを統括する立場として、その実現に向かって邁進していきたいと思います。

2022年4月

KEY FIGURES

女性管理職比率

日本 37.3%

グループ全体 58.3%

従業員の国籍

約100の国・地域

エグゼクティブオフィサー

女性比率 35%

外国人比率 18%

人財に対する考え方

資生堂は「PEOPLE FIRST」という言葉が表すように、創業以来、「人」を価値創造の源泉と捉えてきました。当社の企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現においても、人財はきわめて重要な資源であり、「多様なプロフェッショナル人財」の活躍こそが、価値創造をけん引するものと考えています。

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、150年の歴史を通じ、異なる価値観を尊重し共感し合うダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の精神を大切にしています。D&I推進によるイノベーション創出を重視し、価値創造と組織能力の向上に向けて、各種制度の構築や人財マネジメント改革に取り組んできました。

一方、今後の不透明で変化の激しい時代においては、価値観・ライフスタイルもますます多様化することから、一人ひとりのお客さまにあった価値提供を実現すべく、組織能力をもう一段進化させていく必要があります。外部環境の変化に柔軟に対応していくためにも、個の力を高めることで組織力を引き上げ、さらには社員一人ひとり自らが変革を起こすことのできる、全員が「多様なプロフェッショナル人財」となる組織の確立が重要であると考えています。

ダイバーシティ推進の取り組み

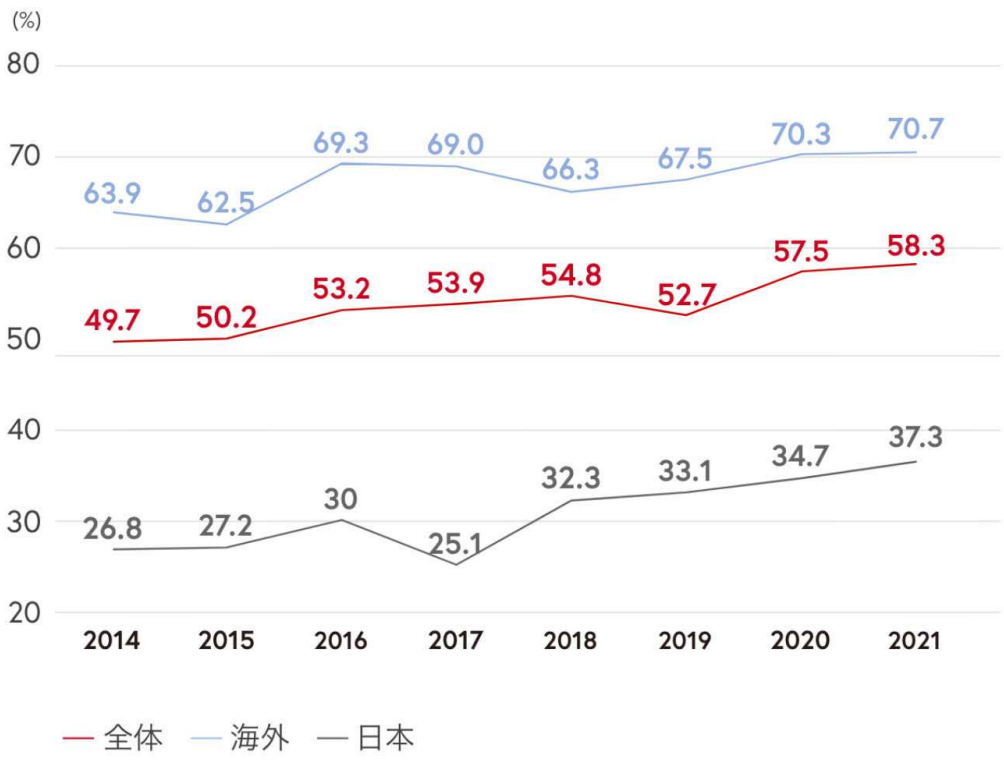
女性のお客さまが多く、社員の女性比率もグローバルで8割を超える当社では、女性が能力を発揮できる労働環境が必須であると考え、さまざまな施策展開に注力してきました。資生堂の「女性の活躍推進」の取り組みは、日本国内の先行事例であったともいえます。

1980–1990年代は、育児休業制度を法整備に先駆けて導入するなどライフイベントに応じた諸制度の整備・運用強化を進めたほか、2000年代には一律の制度充実にとどまることなく、ライフイベントとキャリア形成との両立を可能とするために、多様な働き方に合った仕組みの構築や組織改革に着手しました。女性の活躍推進に限らず、異なる文化背景や価値観を持つ社員同士がそれぞれの能力を発揮し、互いを尊重し合い、議論していく組織風土を目指し、人事制度の見直しやマネジメント改革を進めました。
2015年から始まった「VISION 2020」では、労働環境の整備とともに、タレントマネジメントの導入や人財確保のほか、人財の多様性を促進し、価値創造の基盤を強化するため、2018年10月よりグローバル本社での英語公用語化などを行いました。また、若手社員がエグゼクティブオフィサーや部門長のメンターとなって意見交換するリバースメンタリングプログラムの実施により、世代を超えた異なる意見や価値観を尊重するフラットな風土が広がりつつあります。

こうした取り組みの結果、女性管理職比率は2015年にはグローバル全体で50%を超え、2016年には日本でも30%まで高めることができました。グローバル企業の平均上級管理職女性比率は依然として25%程度、日本においては上場企業の女性役員比率が7%程度にとどまっている中、2022年はグローバル全体で58.3%[※1]、日本では37.3%[※1]、取締役・監査役の女性役員比率は46%[※2]となっています。日本を除く海外地域事業所での女性管理職比率は70%を超えています。引き続き、日本を重点地域として、あらゆる階層における女性リーダー率50%を目指して推進します。

※1　2022年1月1日時点
※2　2022年4月時点

女性管理職比率[※3]



※3　2014–2015年は4月1日時点、海外は翌年の1月1日時点。2016年は日本・海外ともに12月末時点。2017年以降は日本は翌年1月1日時点、海外は12月末時点。2021年は日本・海外ともに2022年1月1日時点。日本は部下を持つ管理職・年棒制社員の比率。

今後のダイバーシティ&インクルージョンと人財戦略

資生堂では、ジェンダーに限らず、国籍、人種、年齢、ライフスタイル、キャリア、働き方などの多様なバックグラウンドと、高い能力・専門性を持った人財を獲得・登用し、それぞれのキャリアプランを支えていく仕組みの構築を進めています。

ジェンダー・国籍・従来の組織の枠にとらわれることなく適材適所を実現するため、全社の業務執行に責任を持つ「エグゼクティブオフィサー」体制を導入したほか、人事制度においても、真の意味での適材適所を進めるため、「ジョブ型人事制度」を導入しています。2015年から取り入れていた役割等級制度を発展させ、20以上のジョブファミリー（領域）と、それぞれのジョブディスクリプション（職務定義書）を設計したもので、2020年からは国内の一部の管理職を対象に、2021年からは国内の一般社員にも対象を広げ、本格導入を進めました。さらに、国境を越えた異動やキャリアアップを効率的かつ効果的に実施していくため、国内外の資生堂グループ共通の物差しとなる「グローバルグレード制度」も2022年1月以降順次導入しています。
また、グローバルな人財マネジメントをより効果的に実践するために、2020年に全社共通の人財像であるTRUST 8コンピテンシーを策定しました。TRUST 8 [※4] コンピテンシーをグローバル共通の選抜・評価や人財育成プログラムの基礎とし、さまざまな専門性を持った社員一人ひとりがそれぞれの強みを活かせる業務で成長していきます。

こうした取り組みを推進する上で、大きな指針となるのが、「PEOPLE FIRST」です。当社の人財に対する考え方と、当社が求め、投資を優先させていく人財像を定義したもので、会社の変革と成長に貢献するため、学び成長し続ける人財を求めることを明確にし、こうした人財が活躍できる環境をつくることにコミットしています。

また、当社は資生堂グループで働く人やその家族の健康・安全を重視した経営を推進するため人事担当役員が安全衛生・健康管理責任者となり、国内外のビジネス領域をサポートし、資生堂グループで働く人の安全・健康保持および増進を積極的にけん引します。

※4　すべての資生堂社員が日々ともに仕事をする上で持つべき心構え「OUR PRINCIPLES」。お互いの信頼（TRUST）をベースとしているので別名「TRUST 8」と名付けています。

RELATED LINKS

- **社員の安全と健康**

主な進捗 ※5 2022年2月時点

現在推進している主な取り組みは以下のとおりです。

- 多様な人財を活かし新人事制度を徹底運用するためのリーダー向けマネジメント施策（各種ワークショップやマネジメントスキル向上研修、キャリアプラン研修）
- ジョブ型人事制度導入に伴い、主体的なキャリア開発と専門性を強化するため、日本国内主要会社では2020年から2年にわたりキャリアワークショップを実施（累計4,470名が受講）
- タレントマネジメントプロセスを通じた高度なスキル・経験を持つ人財の獲得や能力開発（デジタル人財や外国籍社員の積極採用）
- 若手社員がエグゼクティブオフィサーや部門長のメンターとなって意見交換するリバースメンタリングの実施（2017年～2021年に累計684名の社員が参加）
- 女性リーダー育成の研修「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」の実施（2017年～2021年で累計133名が参加）
- 女性役員と女性社員が直接キャリア開発について対話するメンタリングプログラム「Speak Jam」を実施（2020年～2021年に累計117名が受講）
- 欧州地域での女性社員をエンパワーメントするプログラム「SHEseido」（累計56名が参加）
- オフィスワークとリモートワークを各部署で最適設計した「資生堂ハイブリッドワークスタイル」の導入
- 多様な働き方を促進するためのオフィスリノベーションの推進（本社汐留オフィス「GLOBAL VISION CENTER」が第34回日経ニューオフィス賞を受賞）
- グローバルでの適材適所実現に向けた全地域共通の人事データベース構築（設計中）

リバースメンタリング

NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN

Speak Jam

「PEOPLE FIRST」

ピープル・ファーストとは

会社にとって最も大切な資産が常に「社員」であること
全ての変革と成長が「社員」一人ひとりのアクションや行動から始まっていること
「社員」一人ひとりの役割への貢献度に応じてフェアなチャンスが与えられていること

資生堂グループは、以下の様な人財（組織）に対して
積極的な投資・育成を推進していきます

・変化の激しい消費市場へ「適応力」と「俊敏性」を有している人財
・グローバル・ビューティー競争をリードできる「センス」と「スキル」を有している人財
・期待を超える成果創出に向けた「学習」と自己成長への「情熱」を有している人財
・企業価値向上に対する自らの「決意」と「責任」を有している人財

関連データ (2021年)

取締役・監査役 【※6】	**女性比率**	46%
	社外役員比率	54%
エグゼクティブオフィサー 【※6】	**女性比率**	35%
	外国籍の比率	18%
女性管理職比率 【※7】	**グループ全体**	58.3%
	日本	37.3%
	海外	70.7%
従業員の国籍 【※8】		約100カ国・地域
管理職のうち外国籍社員の比率 【※9】		約2%
管理職のうちキャリア採用（中途採用）社員の比率 【※9】		約30%
国内における外国籍の社員数と社員構成比率 【※10】		443名（1.89%）
国内におけるキャリア採用（中途採用）の実績 【※10】		136名
障がい者雇用率 【※11】		3.3%
社員一人当たりの平均教育研修時間 【※12】		26.0時間
社員一人当たりの平均教育研修費用 【※12】		200,868円

※6　2022年4月時点
※7　2022年1月1日時点
※8　2021年12月末時点
※9　(株)資生堂、2022年1月時点
※10　国内資生堂グループ、2021年12月末時点
※11　2021年6月1日時点、データは(株)資生堂のもの。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　資生堂グループ全体、2020年。フルタイム当量（Full-Time Equivalent: FTE）あたりのデータを示しています。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です。

エグゼクティブオフィサーメッセージ

R&D戦略

研究員全員のDNAとして、「DYNAMIC HARMONY」を創出し、未来に紡いでいきます。

エグゼクティブオフィサー
常務
チーフブランドイノベーションオフィサー
チーフテクノロジーオフィサー
岡部 義昭

ブランドイノベーション改革の方向性

R&D（研究開発）は資生堂のイノベーション創出の基盤であり、価値創造ドライバーです。100年以上の研究開発の歴史の中で、安全・安心を第一義としながら、肌を健やかに若々しく保ち、美しく彩るためのビューティーケアを追求してきました。2014年以降は研究開発への投資をさらに拡充してきており、2020年までの中長期戦略「VISION 2020」の早期達成にも貢献できたと考えています。
一方で、資生堂は研究開発の成果を十分にブランド成長に結び付けることができていないという課題がありました。こうした中で2021年1月にチーフブランドイノベーションオフィサー（CBIO）に就任した私の役割は、お客さまに感動や驚きを提供し、世の中にイノベーションを起こし続け、お客さま視点でブランドに貢献するR&Dを創り上げていくことです。資生堂の優れた研究成果を商品に活かし、お客さまに届けること。そして、研究所をイノベーションを起こし続けることができる体制にしていくこと。この2つが私の注力事項です。

DYNAMIC HARMONY				
Inside x Outside	Functionality x Japan Quality	Science x Creativity	Premium x Sustainability	Individual x Universal
体内と皮膚	徹底した機能性・安全性・安定性・使用性へのこだわり	人間の「主観性」と科学の「客観性」	付加価値（こだわり）と環境対応・共生	包括的データをもとにした個人最適化

ブランドイノベーション改革に向けて、私はまず、資生堂のR&Dの強みや競合との差別化要因を導き出し、それを研究員全員の共通言語とすることで、R&Dが目指すべき方向性の一本化を目指しました。歴史を徹底的に学び、研究員だけでなく、営業、ビューティーコンサルタント、そして外部の方々にもヒアリングを行いました。こうした分析・検証から導き出されたコンセプトが「DYNAMIC HARMONY」です。
資生堂R&Dが有する独自のアプローチは、1つの価値では決して定義できません。東洋と西洋、根本治癒と対症療法、漢方と施術、心と体――。一見、相反するように見える価値や両立するのが難しい価値を巧みに融合し、ダイナミックなハーモニーを生み出すことこそ、資生堂ならではの唯一無二の考え方でした。

この理念のもと、今後のR&Dは、5つの研究アプローチを柱に据え、強みの可視化と外部との共有を図りながら、経営資源を集中して投下することでイノベーション創出を加速させていきます。また、これら5つの研究アプローチはこれまでの資生堂が積み上げてきた資産の1つであり、「DYNAMIC HARMONY」の考えに終わりはありません。研究員全員のDNAとして、さらなる「DYNAMIC HARMONY」を創出し、資生堂の未来へと紡いでいきます。

WIN 2023 and BeyondにおけるR&D戦略

「WIN 2023 and Beyond」では、「スキンビューティーカンパニー」実現に向けた研究活動を加速していきます。
化粧品を中心とするスキンケア関連カテゴリーを盤石なものとしながら、サプリメント等の食品をはじめとするインナービューティーカテゴリーによって多面的に価値を創出していくことを目指しています。
R&Dでは、こうしたカテゴリーの価値創造を果たすべく、「不変の肌悩み追求」、「Game Change(既存技術に取って代わる大型イノベーション)」、「新領域への挑戦」などといった6つの研究指針と、それらを支える基盤研究という研究アプローチを設定しました。研究全体を支える基盤研究のさらなる強化が生命線になるものと捉えています。

さらに、「DYNAMIC HARMONY」を定義したことで、外部との融合も加速できると考えています。2021年11月、慶應義塾大学の冨田勝教授と、脳科学者の中野信子先生とアドバイザリー契約を締結しました。すでに推進している、オープンイノベーションプログラム「fibona」や30年以上にわたるアメリカCBRC [※1] との共同研究をはじめ、国内外の研究機関との共同研究も強化します。

※1　ハーバード医科大学付属皮膚科学研究所と米国マサチューセッツ州ボストンにあるマサチューセッツ総合病院が1989年に設立した皮膚科学研究所「CBRC（Cutaneous Biology Research Center）」

RELATED LINKS

- **2021年11月17日ニュースリリース：資生堂、独自のR&D理念「DYNAMIC HARMONY」を制定**
- **fibona**

慶應義塾大学 冨田勝 教授

脳科学者 中野信子 先生

主な進捗：3つのイノベーション事例

「DYNAMIC HARMONY」の理念に基づき、続々と研究プロジェクトが進展しています。
ここでは、未来の「美」創出に向けて、環境との共生、新規カテゴリー、新規技術といった3つの視点でイノベーション事例を紹介します。

サンデュアルケア技術　～逆転の発想で、豊かな共生を～

1つ目は、「Premium/Sustainability」の事例となる、環境との共生技術です。
自然環境の変化に伴い私たちの肌がさらされる環境も大きく変化してきています。資生堂は、紫外線、温度、湿度など、さまざまな環境要素から肌を守るだけでなく、ポジティブに調和・共生し、それらの力を美に変えていく「環境共生技術」の開発に取り組むこととしました。
こうした考えのもと開発に成功したのが、これまで肌に対するダメージから、「美に対する脅威」とされてきた紫外線をカットするとともに、太陽の光を美容効果のある光に変換する「サンデュアルケア技術」です。光合成に着想を得た本研究は、藻類由来のスピルリナプラテンシスエキスと天然鉱物由来の蛍光酸化亜鉛が効率よく紫外線を可視光（美肌光）に変換する効果を発見。輝きを増すなど、美肌を維持することに成功しました。この技術を応用することで、太陽光のもと、お客さまがより一層アクティブで自由に日々の生活を楽しむことができる未来を目指します。

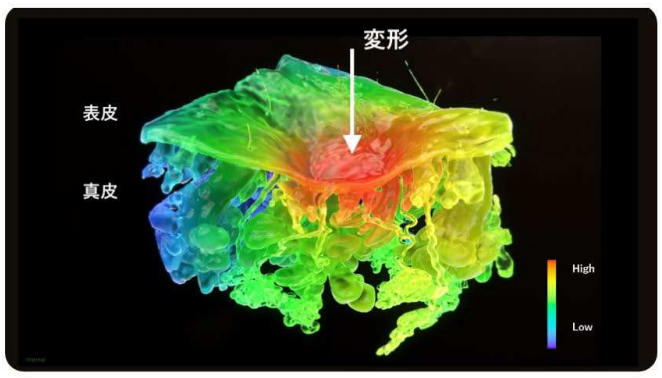
「サンデュアルケア技術」を採用した商品を、2022年2月「アネッサ」、5月「SHISEIDO」から発売します。

RELATED LINKS

- **2022年11月17日ニュースリリース：資生堂、紫外線を肌に良い作用をもたらす光へと変換する革新技術を開発　～環境と共生し、その恵みから美を生みだす新発想～**
- **2022年1月19日ニュースリリース：独自の新技術を搭載、今も未来も美しい肌へ。毎日使いたくなるスキンケアUVとしてアネッサがリニューアル　～2022年2月21日（月）発売～**
- **2022年2月2日ニュースリリース：SHISEIDOより世界初のテクノロジーを搭載した革新的な日焼け止め 2022年5月1日（日）発売　～紫外線から肌を守りながら、太陽の光をスキンケアする光へと変換する独自のテクノロジーを搭載～**

たるみ・しわ研究の進化

2つ目は、肌の内外からアプローチする「Inside/Outside」の事例として、「たるみ・しわ」研究の進化です。
資生堂は、多くの人々を悩ませる、顔の老化現象を解き明かすべく、たるみの定義や評価方法を確立するとともに、皮膚を超高精細に解析するデジタル3Dスキン™技術の開発や、肌をつなぎとめる構造「アンカー™」、加齢に伴う肌の空洞化現象、細胞のネットワークと、続々と新たな発見をしました。これらはIFSCC [※2] 受賞が示すように世界的にも優れた発見であり、「たるみ」という新たな化粧領域の創出と、本研究における資生堂の絶対的な地位の確立につながりました。そして、2021年には、たるみの本質にさらに迫るため、内部構造を含めた皮膚変形の過程を、超高精細にコンピューター上に再現する皮膚解析技術「4Dデジタルスキン™」を開発しました。資生堂はこの技術を用いて、たるみやしわの根源的な原因を解明し、対応手段の開発を加速させていきます。



電子皮膚「4Dデジタルスキン™」
皮膚の構造とその動きを、コンピューター上にデジタル的に再構築した電子皮膚™。
ここでは皮膚を変形した際に、各種構造がどの程度変形したかをカラーで表示

※2　The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists（国際化粧品技術者会連盟）の略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関

RELATED LINKS

- **2021年11月17日ニュースリリース：資生堂、動きまで再現した電子皮膚™「4Dデジタルスキン™」を開発**

「Second Skin」技術の進化

3つ目は、「Functionality/Japan Quality」の事例、Second Skinです。
私たちがこの技術で実現したい夢は「肌の可能性、美のポテンシャルを広げ、皆が幸せに生きられる世界」を創ることです。2018年にOlivo Laboratories社のSecond Skin事業買収以降、圧倒的な効果はもちろん、誰でも簡単に使えるユーザビリティや使い心地などの品質にもこだわり、挑戦を続けてきました。
目袋の補正、ほうれい線の補正、全顔への使用、全身への応用といった将来のロードマップを描く中、2021年10月には目袋の補正にフォーカスした商品を日本で先行発売し、多くのお客さまから高い効果を実感できるとの声を頂戴するなど、大変好評を得ています。今回新たに「頬のたるみ（ほうれい線・マリオネットライン）の即時形状補正効果」を実現したことに加え、「連用によるたるみ・しわ改善効果」、「薬剤浸透促進効果」など、メイクアップ効果にとどまらない価値を創出しました。今後も、肌悩みの

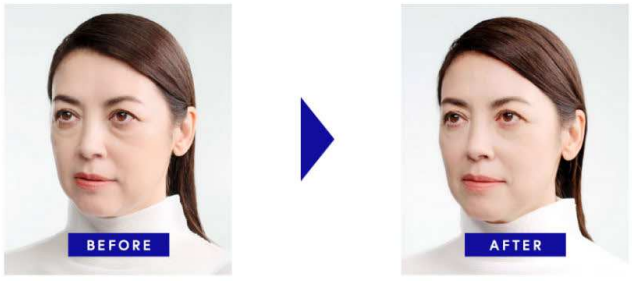
「Second Skin」技術 夢実現へのロードマップ

即時カバー機能や紫外線防御機能の付与、使用部位の拡大など、肌への効果の進化に加え、コンタクトレンズのように日常的に気軽に使える使いやすさとの両立を目指して、これまでにない新たな価値の追求を続けていきます。

RELATED LINKS

- **2021年11月17日ニュースリリース：資生堂、進化した「Second Skin」技術で化粧品の枠を超えたビューティーケアへ**

仕上がりイメージ
目袋の変化



今後の展望

「WIN 2023 and Beyond」の実現に向け、R&Dでは戦略、人財、業務プロセスにおいて、それぞれアクションを定めています。
戦略アクションとしては、資生堂R&Dの理念である「DYNAMIC HARMONY」のもと、新たな研究成果の創出、新領域の開拓、革新的商品の開発を加速させ、イノベーションを創出し続けていきます。それに加え、資生堂の優れた研究成果を商品に活かし、お客さまにお届けするために、技術PRも積極的に行っていきます。そのために、研究全体を支える基盤研究の強化、体内と肌の関係の理解を深める外部アライアンスの強化、市場・生活者動向を把握する活動の強化、さらには近年重要となってきている循環型モノづくりの実現に向けた活動を強化していきます。

人財アクションとしては、研究員の意識改革と育成を進めます。イノベーションを起こし、変革をもたらすのは人の力です。「PEOPLE FIRST」という考えのもと、多様なバックグラウンドを持つ人財の一人ひとりが、個の力を発揮できる環境を構築していきます。2021年1月のR&D体制刷新以降、「DYNAMIC HARMONY」の浸透に向けた研究員との直接対話の機会創出や定期的なアンケートの実施により、研究員のイノベーション創出に向けた意識の高まりを感じ始めています。今後も研究員の意識を継続的に把握するとともに、研究員との直接対話の機会を大切にしながら、楽しく前向きで努力が報われる組織風土を醸成していきます。

業務プロセスアクションとしては、ブランドホルダー、工場、物流、外部パートナーと連携した業務プロセスの再構築に取り組んでいます。各業務の棚卸しと、注力領域への選択と集中を進める中、処方開発でのAI活用により、延べ時間年間約7,000時間分の業務削減をKPIとして設定しています。また、業務フローや会議システムも見直し、省人化やリモートワーク下での業務効率化を実現する活動も推進しています。現在は効率化・生産性向上が主な活動となっていますが、今後はその時間をイノベーション創出に振り向け、価値を生み出していくことが重要です。すべての業務スピードを高め、R&D活動の効率性とブランドホルダーへの貢献度を向上させていきます。

今後の社会が多様性・複雑性を増すからこそ、お客さまの期待を超え、ワクワクするような付加価値をもつ商品やサービスを提供し続けていく必要があります。資生堂のR&Dには、そのためのイノベーションを生み出す力があります。
中長期視点でブランドイノベーション改革を続け、サイエンスの力やイノベーションを通じて、世の中に“WOW” を創出し続けるチームをつくりあげていきます。

2022年4月

価値創造の戦略

KEY FIGURES

研究拠点	2021年 ブランド開発・研究開発投資 売上構成比	IFSCC大会での受賞数
8	3.5%	累計 29回

ビューティーイノベーションに対する考え方

資生堂は、長い歴史の中で、高い機能性と安全性の両立を通じ、強力な研究基盤を構築してきました。そして、皮膚科学、マテリアルサイエンス、感性研究といった強みに加えて、エイジングケア[※1]や紫外線対策など、常に新しいカテゴリーや市場を創造してきました。

今後、社会や生活者のニーズがますます多様化し、テクノロジーはかつてないスピードで進化していきます。資生堂は、こうした環境下においても、変化に柔軟に対応しながら、お客さまインサイトに応えるR&D活動（研究開発）を価値創造ドライバーとして確立し、ビューティーイノベーションを起こし続けていきます。

その実現に向け、2021年には、一見相反する価値や両立が難しい価値を融合し、唯一無二の新たな価値を生み出すという独自の研究開発理念「DYNAMIC HARMONY」を制定しました。この理念のもと、5つの研究アプローチを柱に据え、社内外に資生堂R&Dの強みと独自性を可視化し、イノベーション創出を加速させていきます。

※1　年齢に応じたうるおいによるケア

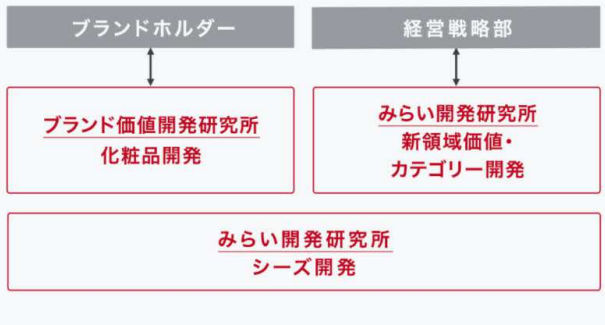
DYNAMIC HARMONY 5つのアプローチ

Inside x Outside **肌の内 x 外**	体内、心、肌、外部環境などをつなぐメカニズムを解明し、ホリスティックな考えに基づき、お客さまが本来もつ健やかな美しさを引き出します。
Functionality x Japan Quality **機能性 x 日本品質**	期待を上回る圧倒的な機能性と、安全・安心をはじめとする日本ならではの徹底した品質へのこだわりを高いレベルで両立します。
Science x Creativity **科学 x 感性**	潜在的・主観的な感性や気持ちを客観的なサイエンスで解き明かすことにより、これまでにまだ誰もが感じたことのない美や心地よさの感覚・体験を新たに創り出していきます。
Premium x Sustainability **プレミアム x サステナビリティ**	人や社会や地球環境への尊重・共生と、効果や上質なデザイン、感触などから感じる満足感を両立させる、資生堂ならではのサステナブルな価値創出に挑戦します。
Individual x Universal **個 x 普遍**	長年蓄積してきた世界中の膨大なお客さまデータを活用し、お客さま一人ひとりにパーソナライズした最適なソリューションを生み出すことで、多様な価値観をもったお客さまニーズを満たす独自価値を創出します。
+α	6つ目、7つ目のアプローチを創出し、進化を続けていきます。

研究開発体制

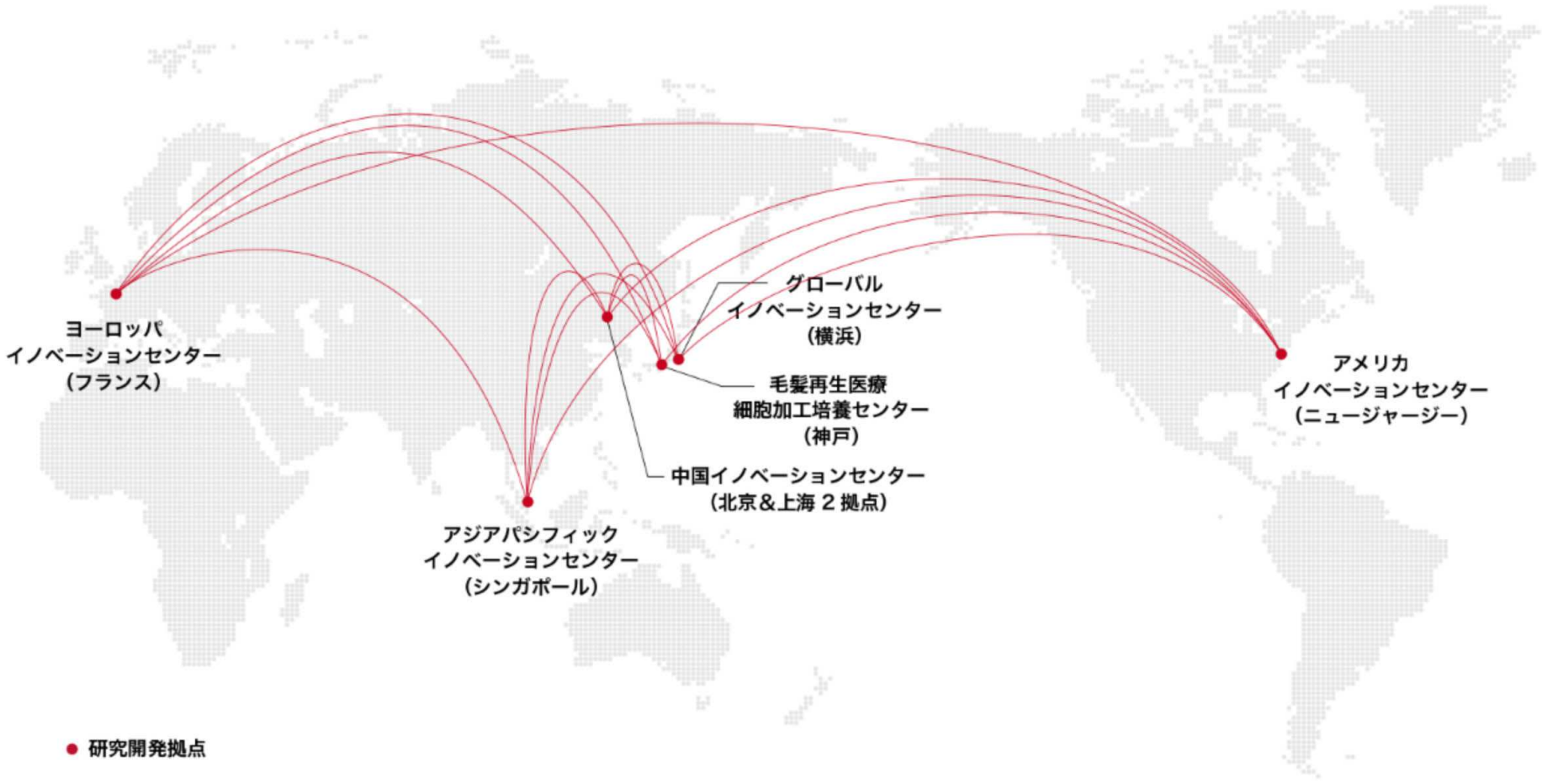
資生堂は、より質の高い価値の提供・シーズ創出を強化するべく、2021年にR&D機能全体を整理・統合し、ブランドと一体となってスピーディーな商品開発を担う「ブランド価値開発研究所」と、中長期のシーズを積極的に生み出すとともに新領域における価値創造・事業開発を行う「みらい開発研究所」に再編しています。グローバルにおいても、世界各地の研究開発拠点がそれぞれで異なる現地市場のニーズを収集・把握しながら、地域特性を活かした商品・サービスの研究開発を実施していく「マルチハブ体制」を敷き、「グローバルイノベーションセンター（GIC）」を含む世界8カ所の研究拠点が、それぞれの地域ビジネスへ貢献するイノベーションを生み出し、かつそれを他の地域でも活用し合えるようにしています。2021年10月には、上海・東方美谷の新研究開発拠点が稼働しました。

R&D機能の新組織（2021年1月～）



グローバルイノベーションセンター

グローバルのマルチハブ体制 ※2 2022年4月時点



今後のR&D戦略概要

今後も、将来の成長を支える研究開発分野に、売上高比率で3%程度の研究開発費を継続して投資していきます。「DYNAMIC HARMONY」のもと、ブランドコンセプトとサイエンスを組み合わせ、注力領域へ資源を集中して投下し、製品化プロセスのスピードを向上させます。

注力領域としては、全体戦略と連動しながら、スキンケア、サンケア、ベースメイクアップ、クリーン/ナチュラル、美容機器といったスキンケア関連カテゴリーを盤石にしていきます。同時に、生活者の関心が高まっている食生活や睡眠など、インナービューティー領域の研究開発にも注力していきます。そして、これらの研究を支える基盤としてデータサイエンスを追加し、従来の基盤研究領域との融合を図りながら一層強化していきます。また社会・環境との共生を可能にするサステナビリティ技術の開発も加速していきます。

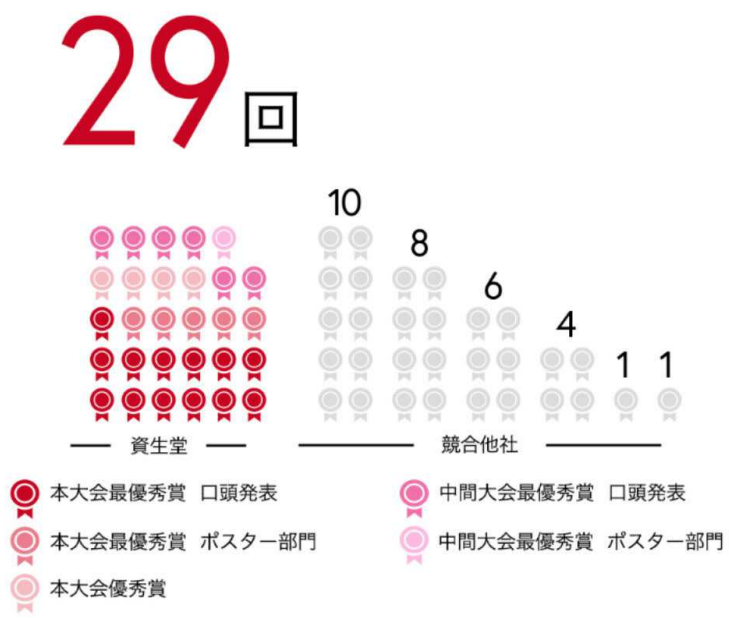
さらに、「DYNAMIC HARMONY」の理念に基づき、アカデミアやスタートアップ、異業種研究機関などとのオープンイノベーションにも積極的に取り組んでいきます。

関連データ

IFSCC[※3] 大会での受賞数累計 [※4]	29回
ブランド開発・研究開発投資 [※5]	365億円 （売上構成比　3.5%）
研究員数 [※6]	約1,200人

※3　The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists（国際化粧品技術者会連盟）の略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関
※4　2021年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数。数字には奇数年に開催される「IFSCC Conference」における受賞回数も含む
※5　2021年
※6　2021年12月末時点

IFSCC大会での受賞比較



IFSCCの実績

2021 口頭発表部門最優秀賞
みらい開発研究所　堤（つつみ） も絵（もえ） 研究員
「触感をつかさどるメルケル細胞が紐解く美しい肌」

本研究テーマは、触覚を担う細胞であるメルケル細胞に香り受容体が発現し、サンダルウッド様の香りを持つ合成香料により、香り受容体が活性化することを発見・証明したものです（モナステリウム研究所との共同研究）。さらに、メルケル細胞と接続して触覚を脳に伝える末梢神経がハリやたるみに関連する真皮の構造維持にも関与していることを発見しており、これにより、香りによって肌状態を改善できる可能性が示されました。

RELATED LINKS

- **2021年10月28日ニュースリリース：国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）カンクン中間大会2021で「最優秀賞」を受賞**
- **IFSCC大会受賞研究の紹介**

価値創造の歩み

資生堂の価値創造において、「多様なプロフェッショナル人財」や「ビューティーイノベーション」は、特に重要な経営資源です。これらは、長い歴史の中で進化と研鑽を積み重ね、資生堂ならではの価値創造の源泉となるとともに、今後も成長を続けるための「価値創造ドライバー」となっています。

EVOLUTION OF SHISEIDO

資生堂の歩み

資生堂の歴史概略

- 1872 東京・銀座に日本初の民間洋風調剤薬局として創業
  社名の「資生堂」は中国の古典「易経」に由来
- 1897 化粧品事業へ進出
  発売から100年以上たつ超ロングセラー化粧液「オイデルミン」発売
- 1902 日本初ソーダ水とアイスクリームの製造・販売を行う「ソーダファウンテン」を導入
- 1916 「意匠部」（現　資生堂クリエイティブ（株））を開設
- 1919 日本最古の現存画廊「資生堂ギャラリー」開設
- 1921 サステナビリティの礎、「資生堂五大主義」制定
- 1927 （株）資生堂発足、チェインストア全国展開
- 1937 時代の最先端を伝える企業文化誌「花椿」創刊
- 1957 台湾で販売開始（海外展開の本格開始）
- 1965 アメリカに子会社設立（米州拠点の確立）
- 1968 イタリアに子会社設立（欧州拠点の確立）
- 1981 中国北京市で販売開始
- 2014 魚谷が役員を経ない外部出身者として初めてCEOに就任
  中長期戦略「VISION 2020」を策定
- 2016 6つの地域とブランドカテゴリーをかけ合わせたマトリクス型の
  グローバル経営体制をスタート
- 2019 企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を策定
- 2021 中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定
- **2022 創業150周年**

クリエイティブの歩み

「美の体験」によるブランドデザインへ。私たちは進化します。

エグゼクティブオフィサー
チーフクリエイティブオフィサー
資生堂クリエイティブ（株） 代表取締役社長

山本 尚美

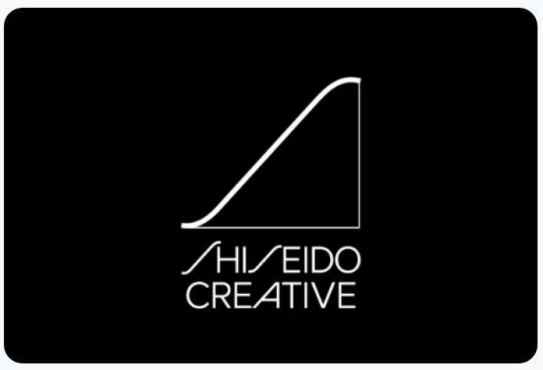
チーフクリエイティブオフィサーからのメッセージ

2022年1月、150周年の記念すべき年に、私たちは「資生堂クリエイティブ（株）」として新たな形で出発しました。

資生堂のクリエイティブの歴史は、100年以上にもさかのぼります。1916年に初代社長・福原信三が創設した意匠部がその始まりです。信三は「商品をして、すべてを語らしめよ」とデザイナーたちにも問い、またいち早くCI（コーポレート・アイデンティティ）やVI（ビジュアル・アイデンティティ）などの確立を重要視し、資生堂スタイルを作り出しました。今なお続く資生堂書体や唐草の模写などは、クリエイターの美の探求であり、資生堂スタイルは日々進化し、継承されています。

現在、生活者の価値観が急速に変化する中で、ブランドやコミュニケーションのあり方も変わってきています。商品価値の伝達はもちろん、それ以上にブランドの社会的意義が求められています。これからのクリエイターの役割は、生活者インサイトをつかみ、パーパス（存在意義）、ビジョン、体験を描き、人々の記憶に残る「ブランドデザインを可視化する」ことです。

これから私たちは、グローバルにお客さまとブランドの関係性を深める「美の体験」の価値創造へとシフトします。それは美への専門性を強みにしながらも、「美しさ」を描くだけでなく、あらゆるものから美を見出し、世界の人々の心を動かす“感動-*kando*-”の体験の創造です。 その実現のためにクリエイティブにとどまらず、全ての境界線を越え、世界中の多彩な才能を響かせ、次の資生堂の時代を切り拓いていきます。



資生堂クリエイティブカンパニーロゴ

エクスペリエンスデザイン

※ フォトグラファー
左：Lauren Coleman、上：間仲 宇、下：小野 強志

プロダクトデザイン

2022年4月

EVOLUTION OF OUR PEOPLE

人財の歩み

取り組みの変遷

人財戦略

人財は会社の最重要な資産であり、変革を推進する原動力です。この「PEOPLE FIRST」の思想は、創業以来一貫しています。資生堂の人材戦略は、人財がその力を最大限に発揮できるよう、時代や環境に合わせて進化してきました。

- 1931　販売会社協議会を開催し、世界恐慌後の深刻な不況下における人の大切さを共有
- 1934　現在のビューティーコンサルタントの前身、「ミス・シセイドウ」の活動を開始
- 1993　ジョブエントリー制度［※1］導入
- 2014　中長期戦略「VISION 2020」において「PEOPLE FIRST」を主要戦略として位置づけ
- 2020　全社共通の人財像として「TRUST 8コンピテンシー」（行動発揮）を策定
  日本の管理職・総合職にジョブ型人事制度を導入
- 2021　エグゼクティブオフィサー体制を導入
  国内外の資生堂グループ共通の「パフォーマンスマネジメント制度」を導入
  「TRUST 8コンピテンシー」を評価に導入
- 2022　国内外の資生堂グループ共通の物差しとなる「グローバルグレード制度」を導入

※1　適材適所への人財配置を通した組織活性化を目的とし、会社主導の異動ではなく、自主的な「チャレンジ意欲」に基づき、社内の空きポジションに自ら応募する「求人型」の異動制度

ダイバーシティ&インクルージョン

異なる価値観を尊重し共感し合うダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の精神は、資生堂の根幹を成しています。D&I推進による価値創造と組織能力を目指し、日本をけん引するかたちで各種制度の構築や先進的な取り組みを行ってきました。

- 1980s　女性社員の労働環境整備に向けた諸制度運用
- 2006　60歳で定年を迎えた後の再雇用制度の導入
- 2008　初めて女性が代表取締役執行役員に就任
- 2017　同性パートナーを持つ社員に対し、異性の配偶者と同じように福利厚生等の処遇を受けられるように就業規則を変更
  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
- 2019　CEOの魚谷が日本企業の女性役員比率向上を目指す「30% Club Japan」初代会長に就任
- 2022　チーフ D&I オフィサーの設置

働き方

D&Iを推進する上では、多様な働き方に合った制度・労働環境が不可欠です。ジェンダーや国籍の多様性はもちろん、さまざまなライフスタイル、価値観を持つ社員がいきいきと能力を発揮できる環境構築を目指しています。

- 1988　フレックスタイム制度導入
- 1990　育児休業制度導入
- 1991　育児時間制度導入
- 1993　社員の社会貢献活動を業務扱いとする「ソーシャル・スタディーズ・デー」[※2]　制度導入
- 1994　45歳以降自由定年制
- 2003　事業所内保育所「カンガルーム汐留」を開設
- 2005　男性社員の育児休業取得を促すために有給の短期育児休業の運用開始
- 2007　ビューティーコンサルタント活動改革の一環として、育児時間を支えるカンガルースタッフ体制を導入
- 2016　在宅勤務制度導入
- 2017　保育事業に関する合弁会社、KODOMOLOGY(株)設立
- 2019　多様な働き方を推進するためのオフィスリノベーションを開始
- 2021　業務の目的に合わせてリモートワークとオフィスワークを柔軟に組み合わせる「資生堂ハイブリッドワークスタイル」の導入

※2　社員が社会をみつめ、社会とのかかわりを通じて自らを高めていく活動(ソーシャルスタディーズ)を行うことを積極的に支援するとともに、資生堂の社会貢献活動の基盤づくりを進めることを目的に、年間3日以内で有給の休暇を与える制度。

人財育成

資生堂では強い個が強い会社をつくることを信じ、人財育成へ積極的に投資しています。人財育成は人事制度やタレントマネジメント、キャリア開発支援が中核となりますが、集中的に学ぶ教育研修、トレーニングにも力を注いでいます。

- 1959　資生堂美容学校開校
- 1986　資生堂ビューティー&ファッションアカデミー［※3］開校
- 2004　グローバルビューティーコンサルタントコンテスト 開催
- 2007　企業内大学「エコール資生堂」開始
- 2014　マーケティングアカデミー（マーケティング部門の社員を対象とした、専門性を高めるためのプログラム）開始
- 2016　グローバルリーダー育成プログラム「SHISEIDO LEADERSHIP ACADEMY」開始
  若手社員を対象とした「国内・海外MBA派遣」開始
  SHISEIDO+デジタルアカデミー開始
  全職制管理職を対象とした「マネージャートレーニング」開始
- 2017　女性リーダー育成「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」開始
  リバースメンタリングプログラム開始
- 2019　挙手制でビジネススキルを学ぶ「ビジネスファウンデーションスキル研修」開始
- 2020　女性リーダー育成プログラム拡大：「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN BASIC」開始
  セールスアカデミー開始（営業部門の社員を対象とした、専門性を高めるためのプログラム）
- 2020 | 2021　ジョブ型人事制度導入に伴い、全社員を対象とした「キャリアワークショップ」実施
- 2021　ジョブ型人事制度導入に伴い、職制管理職を対象とした「マネージャーワークショップ」開始
  女性リーダー育成プログラム拡大：「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN advanced」開始

※3　SHISEIDO ACADEMY OF BEAUTY AND FASHION：SABFA。ヘア&メイクアップアーティスト育成所。

EVOLUTION OF OUR INNOVATION

イノベーションの歩み

取り組みの変遷

研究体制

資生堂は、創業間もない頃から科学的なアプローチを取り入れ、研究活動を化粧品の研究開発の礎としてきました。その体制も時代とともに進化を果たし、2021年からは新たなR&D体制をスタートさせています。

- 1916　研究開発部門の草分けとなる「試験室」開設
- 1939　試験室が発展し「資生堂化学研究所」を開設
- 1968　横浜に「資生堂研究所」を開設
- 1989　「マサチューセッツ総合病院／ハーバード医科大学付属皮膚科学研究所（CBRC）」をアメリカ・ボストンに開設。皮膚・毛髪科学領域の共同研究を開始
- 2000　資生堂研究所が「資生堂リサーチセンター」に改称
- 2001　北京に研究所を設立。中国の化粧習慣・肌・毛髪の研究や商品開発に着手
- 2014　神戸に「資生堂細胞加工培養センター（SPEC）」開設
- 2019　「多様な知と人の融合」をコンセプトに、横浜に「グローバルイノベーションセンター（GIC）」開設

  GIC主導のオープンイノベーションプログラム「fibona[※]」取り組み開始
- 2021　「ブランド価値開発研究所」と「みらい開発研究所」による新R&D体制に移行

  中国・上海で美容・健康産業特区「東方美谷（The Oriental Beauty Valley）」に、新研究開発拠点を設置し、本格的な研究活動開始

※ 4つの活動プラン（スタートアップ企業とのコラボレーション、生活者とのコラボレーション、スピード感のあるβ版の市場投入、新たな研究風土醸成）により構成され、ビューティー領域における新価値創造や化粧品だけにとどまらないイノベーションの創出を目的として、外部との共創を行うプログラム。

基礎研究

お客さまのライフスタイルや社会の変化に伴い資生堂の研究領域は拡大しており、中でも100年以上にわたる基礎研究で「感性研究」「マテリアルサイエンス」「皮膚科学」といった領域では確たる競争優位を有しています。

- 1948　資生堂化学研究所再開に伴い、安全性テストの採用をはじめ化粧品開発を近代科学領域に発展
- 1960s　従来の物理化学研究に加え、皮膚科学、毛髪研究に注力（安全性や有用性、心理学的研究、色彩・色材、化粧品の分析技術、容器材料研究など総合的なアプローチを開始）
- 1983　加齢とともに、減少する肌のコラーゲンに着目した技術を開発
- 2000　化粧品開発と医薬品、食品、安全性、環境、感性など幅広い分野で統合的に研究を開始
- 2014　真皮幹細胞に着目しコラーゲンを産生させる技術を開発

  水・汗に触れても紫外線防御効果が落ちずに高まる技術を世界で初めて開発
- 2018　シワやたるみを瞬時に隠す人工皮膚形成技術「Second Skin」取得

  化粧品ビジネスの新領域の開拓
- 2020　AIを活用した皮膚解析の新技術「デジタル3Dスキン™」を開発

製品開発関連

資生堂では、自社の基礎研究にて強み領域を確立するとともに、外部の先端技術を融合させることで、お客さまへの提供価値を高めています。近年では、人工知能（AI）、デジタル（アプリなど）、美容機器や再生医療、サステナビリティなどとの融合を図ることでビューティーウェルネス領域の開拓・強化を加速しています。

- 1926　つめかえ可能な粉白粉を発売
- 1956　戦禍などによる、やけど跡をカバーするファンデーション「資生堂スポッツカバー」を発売
- 2017　スマートフォンでの肌測定と肌の状態に基づく美容アドバイスにより、生活者の美肌づくりをサポートする、アプリケーションソフト「肌パシャ」を公開
- 2019　紫外線防御剤のサンゴへの影響評価について共同研究を開始
- 2020　独自に手荒れに配慮した手指消毒液（指定医薬部外品）を新たに生産

  日本の素材メーカー（株）カネカが独自に開発した「カネカ生分解性ポリマー Green Planet™」を容器素材に100%使用した製品を発売
- 2021　非接触で肌内部の状態の測定を行う店頭機器「Beauty Alive Circulation Check(ビューティー・アライブ・サーキュレーションチェック)」を開発、グローバルにてサービス提供を開始

  紫外線を、肌に良い作用をもたらす可視光（美肌光）へと変換し、環境と共生しながら美へ導く革新的技術を開発

  特許技術「Second Skin」を取得後3年の研究開発を経て「ビオパフォーマンス　セカンドスキン」を商品化

研究実績

資生堂は、世界最大の化粧品研究発表会「国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）」において、受賞回数は合計29回（うち最優秀賞は25回）となっており、他社の追随を許さない受賞実績は技術力の高さの証といえます。
これまでの受賞技術は積極的に製品開発に応用しています。資生堂は、今後も研究開発力を強みとして、革新的な価値を提供し続けていきます。

- 1976　第9回IFSCCボストン大会にて最優秀賞を初受賞
- 2017　有効成分純粋レチノールによるしわを改善する効能効果の承認を日本で初めて取得
- 2020　第13 回中国化粧品学術研討会にて、優秀論文として「1等賞」、「2等賞」、「3等賞」をトリプル受賞
- 2021　IFSCCカンクン中間大会2021 にて最優秀賞受賞（資生堂の受賞は通算29回）

R&D理念の制定

2021年には、基礎研究や製品開発で発揮される独自のR&Dの理念として、DYNAMIC HARMONYを制定しました。

マネジメントと業績

6つの地域本社とグローバル経営体制

2016年より、6つの地域とブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型のグローバル経営体制を敷いています。地域本社がそれぞれのビジネスの責任と権限を持ち、「Think Global, Act Local」の考え方のもと、地域のお客さまのニーズに合ったマーケティングや迅速な意思決定を実行します。

愛用者基盤、ブランド価値の再構築により、日本の市場回復をリードします。

直川 紀夫　資生堂ジャパン　CEO

NORIO TADAKAWA

略歴

1989年（株）資生堂入社。海外事業や経営企画の責任者などを経て、2014年からCFOとしてグループ全体のトランスフォーメーションをけん引。2019年からは、サプライネットワーク、ロジスティクス、生産などの構造改革を遂行。2020年に資生堂ジャパンCOO、2021年にCEOに就任。

多様化する消費者ニーズに対応し、ブランドポートフォリオの強化、デジタルの進化、中国発の価値開発を通じて成長を確かなものにします。

藤原 憲太郎　資生堂中国　CEO

KENTARO FUJIWARA

略歴

1991年（株）資生堂入社。主に欧州やアジアでの海外事業にて経験を積み、2011年に韓国資生堂取締役社長に就任。グローバル本社の経営戦略部長などを歴任し、2017年から資生堂中国のCEOを担当。

たゆまぬイノベーションとお客さまとのエンゲージメントを通じ、お客さまに最高のブランド体験を提供します。

ニコル タン　資生堂アジアパシフィック　CEO

NICOLE TAN

略歴

グローバルビューティー業界で20年以上多岐にわたる立場でリーダーシップを発揮。当社入社前はエスティ ローダー社でさまざまなブランドや地域に従事。2020年10月に入社し、資生堂初の女性地域CEOに就任。

一人ひとりが起業家精神を持ちながら、さらなるイノベーション創出と持続可能で収益性の高い成長を実現します。

ロン ジー　資生堂アメリカズ　CEO

RON GEE

略歴

クラフトフーズ社でキャリアをスタートし、財務領域で経験を積んだのち、ビューティー業界へ転身。ロレアル社では財務領域の責任者を務め、その後コティ社ではCFOを経験。2016年にCFOとして資生堂アメリカズに入社、その後グローバルM&Aの責任者も担当。2020年から同社暫定CEOを兼務し、2021年にCEOに就任。

強固なブランドポートフォリオ、コスト構造改革により、スキンビューティーの成長、デジタルとサステナビリティシフトをさらに加速します。

フランク マリリー　資生堂EMEA　CEO

FRANCK MARILLY

略歴

25年以上ビューティーおよびプレステージ領域に従事。うち、ユニリーバ社で約7年間、シャネル社にて約16年間の事業推進および事業責任者としての経験を積み、プレステージブランドやフレグランス領域のビジネスを主導。2018年に資生堂EMEAに入社し、同社CEOに就任。

戦略的パートナーシップ、クロスボーダーマーケティング、DXをドライバーとして、スキンビューティーブランドの成長を拡大します。

フィリップ レネ　資生堂トラベルリテール　CEO

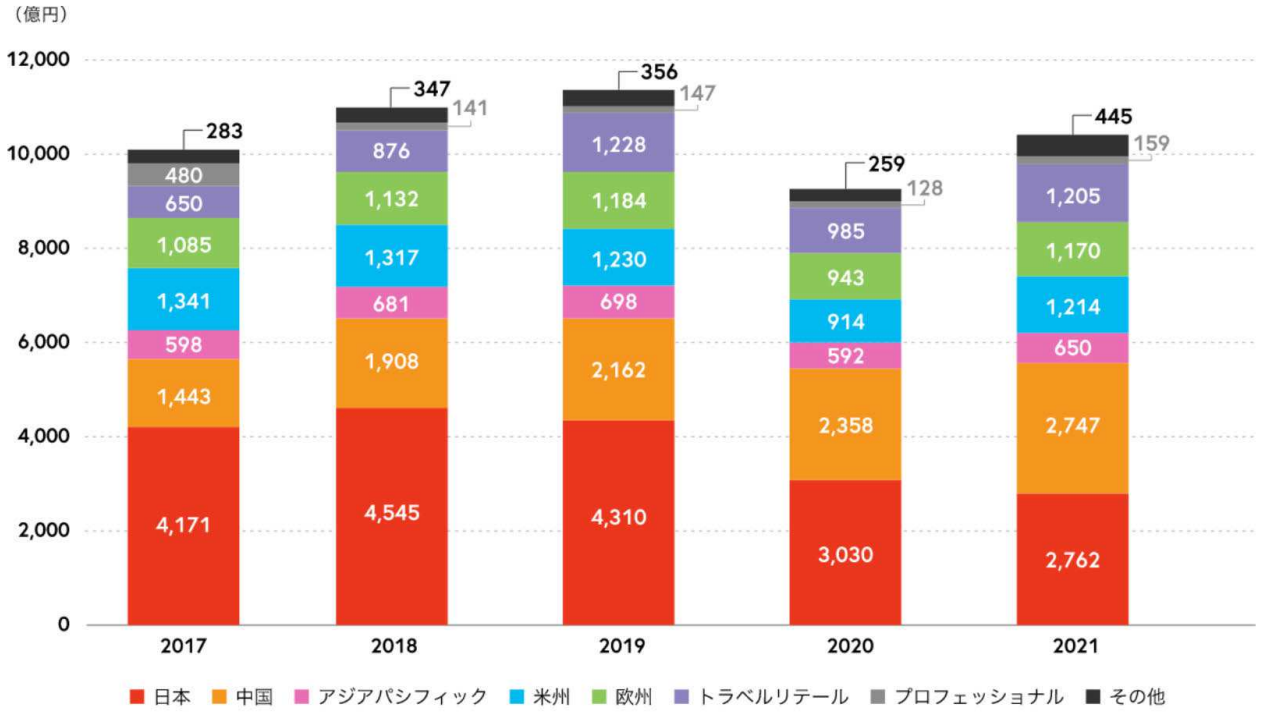
PHILIPPE LESNE

略歴

LVMH社のグローバル各拠点で15年間、フレグランス・化粧品事業の責任者として従事。資生堂のトラベルリテール事業での躍進を企図し、2009年には、マネージングディレクターとして資生堂トラベルリテールに入社。2015年から同社CEOに就任。

2021年の実績

報告セグメント別売上高【※1】



※1　「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による㈱ファイントゥデイ資生堂およびその関係会社への売上は7月1日以降「その他」に計上。

報告セグメント別売上高

（億円）	2020年	2021年[※2]	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比[※3]
日本	3,030	2,762	△269	△8.9%	△8.9%	△1.4%
中国	2,358	2,747	+389	+16.5%	+7.0%	+19.1%
アジア パシフィック	592	650	+58	+9.9%	+3.8%	+5.8%
米州	914	1,214	+300	+32.8%	+28.4%	+29.9%
欧州	943	1,170	+228	+24.1%	+16.4%	+16.5%
トラベル リテール	985	1,205	+220	+22.3%	+18.4%	+18.4%
プロフェッショナル	128	159	+31	+24.4%	+19.6%	+19.6%
その他	259	445	+186	+71.7%	+70.8%	+2.1%
合計	9,209	10,352	+1,143	+12.4%	+7.8%	+11.9%

※2　「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による㈱ファイントゥデイ資生堂およびその関係会社への売上は7月1日以降「その他」に計上。

※3　パーソナルケア事業およびプレステージメイクアップ 3 ブランドの譲渡影響等などを除く

報告セグメント別営業利益

（億円）	2020年[※4]		2021年		前年差	前年比
	営業利益	営業利益率[※5]	営業利益	営業利益率[※5]		
日本	97	2.9%	96	3.2%	△1	△0.9%
中国	184	7.8%	12	0.4%	△172	△93.6%
アジア パシフィック	32	5.3%	37	5.6%	+5	+15.1%
米州	△227	△19.5%	△132	△8.9%	+95	–
欧州	△132	△12.9%	25	1.9%	+157	–
トラベル リテール	146	14.8%	220	18.2%	+73	+49.9%
プロフェッショナル	△0	△0.3%	8	4.6%	+8	–
その他	47	2.7%	310	13.3%	+263	+556.0%
小計	147	1.3%	574	4.5%	+427	+290.6%
調整額	3	–	△158	–	△161	–
合計	150	1.6%	416	4.0%	+266	+177.9%

※4　2020年のセグメント情報については、2021年に変更後の区分方法にて作成したものを記載

※5　セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率

報告セグメント別営業利益率（%）【※6】

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
日本	18.0	18.8	16.7	2.9	3.2
中国	6.1	12.8	13.5	7.8	0.4
アジア パシフィック	10.3	11.1	10.2	5.3	5.6
米州	△13.9	△8.7	△4.6	△19.5	△8.9
欧州	△2.3	△6.4	△1.7	△12.9	1.9
トラベル リテール	27.6	20.0	25.4	14.8	18.2
プロフェッショナル	6.1	3.9	2.2	△0.3	4.6
その他	△6.5	△4.4	△5.6	2.7	13.3

※6　報告セグメント別営業利益率は、セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率。
2021年より当社グループ内の業績管理区分の一部見直しを実施。
従来「米州事業」に計上していたデジタル戦略に係るグローバルサービス機能の業績を「その他」に計上。また、「その他」に計上していたサプライネットワーク機能の業績を「日本事業」へ計上。

地域概要

地域別の概況

各地域の特性（2021年）

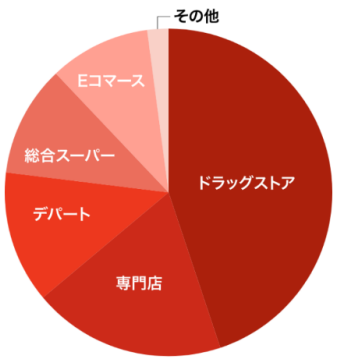
日本

売上高	営業利益	営業利益率
2,762 億円	96 億円	3.2 %

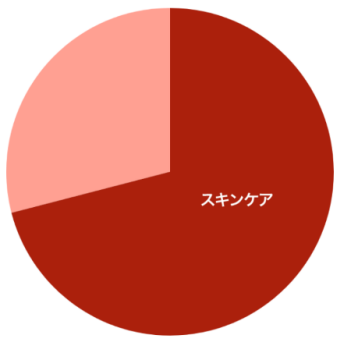
● プレステージ ● コスメティクス ● パーソナルケア ● その他

関連データ

チャネル別売上高構成比



スキンケア売上構成比



中国

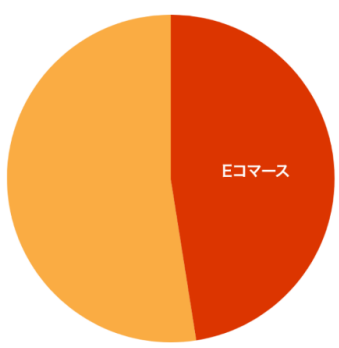
売上高	営業利益	営業利益率
2,747 億円	12 億円	0.4 %

カテゴリ別売上構成比

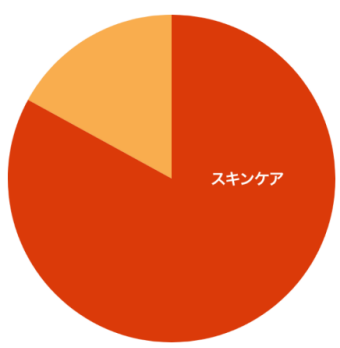
● プレステージ ● コスメティクス ● フレグランス ● パーソナルケア

関連データ

Eコマース売上構成比



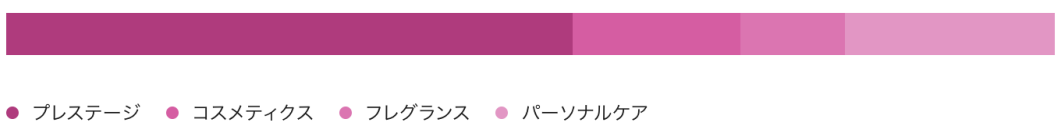
スキンケア売上構成比



アジアパシフィック

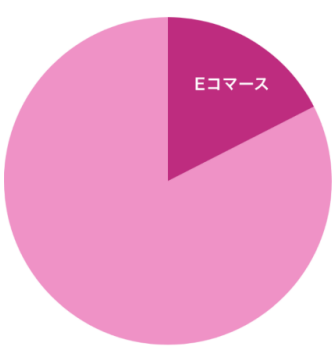
売上高	営業利益	営業利益率
650 億円	37 億円	5.6 %

カテゴリ別売上構成比

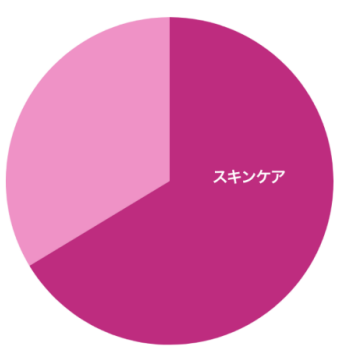


関連データ

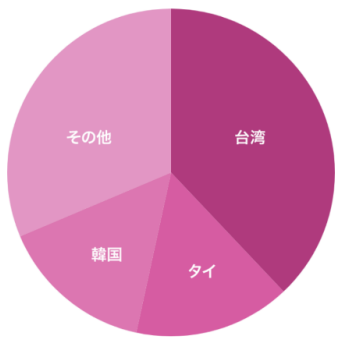
Eコマース売上構成比



スキンケア売上構成比



国・地域別売上構成比



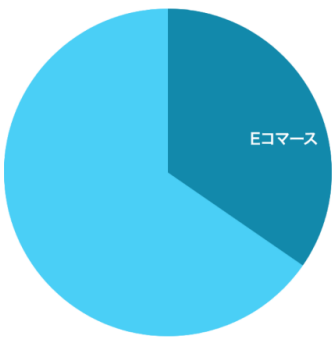
米州

売上高	営業利益	営業利益率
1,214 億円	△132 億円	△8.9 %

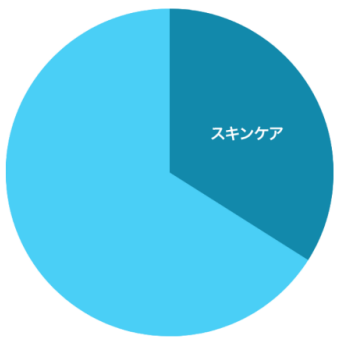
カテゴリ別売上構成比

関連データ

Eコマース売上構成比



スキンケア売上構成比



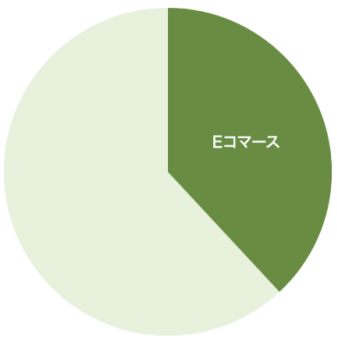
欧州

売上高	営業利益	営業利益率
1,170 億円	25 億円	1.9 %

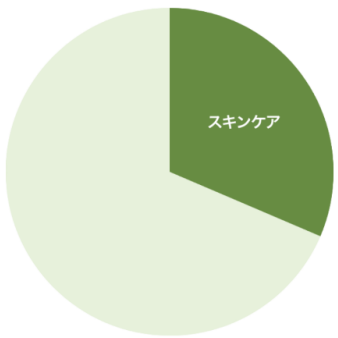
カテゴリ別売上構成比

関連データ

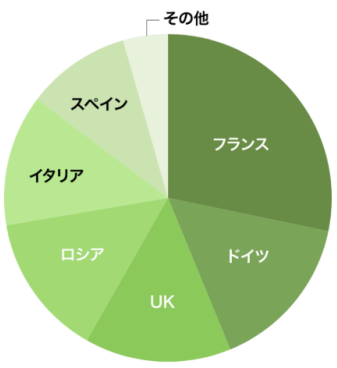
Eコマース売上構成比



スキンケア売上構成比



国別売上構成比



トラベルリテール

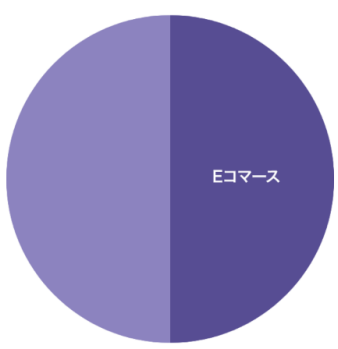
売上高	営業利益	営業利益率
1,205 億円	220 億円	18.2 %

カテゴリ別売上構成比

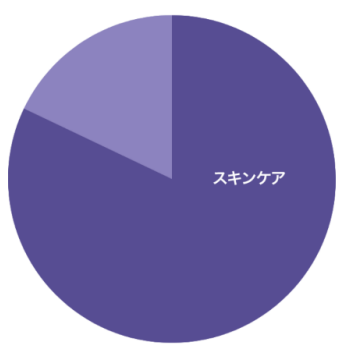
● プレステージ ● コスメティクス ● フレグランス

関連データ

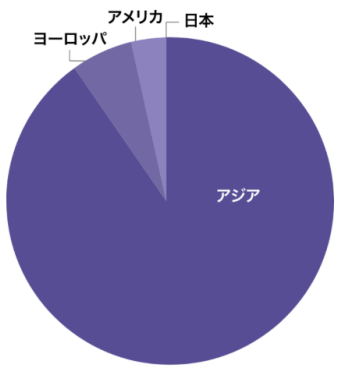
Eコマース売上構成比



スキンケア売上構成比



国・地域別売上構成比



2021年の振り返り

地域一覧

日本事業

市場回復が遅れる中、プレステージ中心に回復基調

- 新型コロナウイルス感染症の影響が続く中で変化したお客さまニーズを捉え、スキンビューティー領域への戦略的投資を強化し、ベースメイクやサンケアなどのカテゴリーにおいてシェアを拡大。
- ライブコマースやウェブカウンセリングを強化するなど、得意先と協働して店頭とオンラインの融合に取り組み、多くのお客さまとの接点を創出。Eコマース売上高は2桁成長。
- 前年に引き続き、お客さまのニーズに対応したマスクにつかない商品の迅速な開発・導入に取り組んだほか、「Second Skin」技術を搭載した画期的な新製品の発売など、お客さまへの提供価値の最大化を追求。
- 全国の医療従事者の方々に敬意と感謝の意を伝えることを目的とした「資生堂 Hand in Hand Project」を展開し、感染拡大防止と寄付や商品の提供により医療現場の方々をサポート。
- 緊急事態宣言による小売店の時短営業や外出自粛などに伴い来店客数が減少したことに加え、訪日外国人旅行者の減少によりインバウンド需要は前年に引き続き低調。
- 売上高：2,762億円　前年比△8.9%、（事業譲渡影響等を除く実質ベース）前年比△1.4%。
- 営業利益：96億円　前年比△0.9%、営業利益率 3.2%
  上期の海外向け輸出事業の売上増に伴う差益増に加え、市場の変化に合わせコスト効率化を進めたものの、売上減による差益減により減益

非接触で肌内部も即座に測定できる「Beauty Alive Circulation Check（ビューティー・アライブ・サーキュレーションチェック）」

ビューティーコンサルタントによるライブストリーミング

中国事業

ダブルイレブンで市場を大きく上回る伸長

- 主要都市を中心とした新型コロナウイルス変異株の拡大に伴い、店舗の一部閉鎖や来店客数減少などの影響を受けたものの、戦略的に投資を強化しているEコマースが売上をけん引。
- 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市場を大きく上回る売上成長を達成したことなどにより、Eコマース売上構成比は40%台後半へ。
- プレステージブランドへの戦略的投資を継続することで、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「NARS」など、高価格帯領域においてシェアを拡大。
- 売上高：2,747億円　前年比+16.5%、（現地通貨ベース）前年比+7.0%、（事業譲渡影響等を除く実質ベース）前年比+19.1%
- 営業利益：12億円　前年比△93.6%、営業利益率 0.4%
  注力ブランドへのマーケティング投資を強化したほか、一部、原価悪化に加え、パーソナルケア事業譲渡影響などにより減益

ダブルイレブンでのプロモーション

「THE GINZA」を北京・上海でローンチ

アジアパシフィック事業

Eコマースが成長をけん引

- 一部の国・地域で新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウンの影響が続く中、各地域の主要Eコマースプラットフォームへの展開強化に加え、「SHISEIDO」や「NARS」などのプレステージブランドが飛躍的に成長したこと等により、アジア全体のEコマースでシェアを拡大。
- 「Drunk Elephant」の展開拡大に加え、各国・地域で母の日キャンペーンを行うなど積極的なプロモーションを実施。
- 売上高：650億円　前年比+9.9%、（現地通貨ベース）前年比+3.8%、（事業譲渡影響等を除く実質ベース）前年比+5.8%
- 営業利益：37億円　前年比+15.1%、営業利益率 5.6%
  売上増に伴う差益増などにより増益

母の日キャンペーン

ラズモールでのイッセイ ミヤケのグランドローンチ

米州事業

化粧品市場が回復、力強く成長

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響が続いたが、ワクチン接種の普及に伴い、回復が遅れていたメイクアップを含む化粧品市場のモメンタムが改善。
- 米国発のスキンケアブランド「Drunk Elephant」は店舗数を拡大したほか、メイクアップブランド「NARS」はバーチャル新店舗をオープンさせるなどデジタルマーケティングを強化しシェアを拡大。
- プロモーションを強化した「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ボーテ」に加え、フレグランスブランドも好調に推移。
- 売上高：1,214億円　前年比+32.8%、（現地通貨ベース）前年比+28.4%、（事業譲渡影響等を除く実質ベース）前年比+29.9%。2019年を上回る水準に回復。
- 営業利益：△132億円　前年差+95億円、営業利益率 △8.9%
  売上増に伴う差益増に加え、販売事業での固定費削減による収益性改善により増益

「NARS」バーチャルストア

「Drunk Elephant」チャネル拡大

欧州事業

力強く回復、全カテゴリーでシェアを拡大

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響が続いたが、ワクチン接種の普及に伴い、スキンケアやフレグランスを中心に市場は回復基調。
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」や「Drunk Elephant」の展開拡大に加え、オンラインカウンセリングやデジタルプロモーションの強化によりEコマース売上も伸長するなど、需要回復をとらえ、全カテゴリーでシェアを拡大。
- 売上高：1,170億円　前年比+24.1%、（現地通貨ベース）前年比+16.4%、（事業譲渡影響等を除く実質ベース）前年比+16.5%
- 営業利益：25億円　前年差+157億円、営業利益率 1.9%
  売上増に伴う差益増に加え、販売事業での収益性改善が寄与したほか、デジタルメディア投資強化に伴う費用効率化や固定費削減などにより増益となり、黒字転換

「クレ・ド・ポー ボーテ」ドイツ・ベルリンのデパート新カウンター

フレグランスブランド「narciso rodriguez」

トラベルリテール事業

旅行者減の影響を受ける中、中国海南島を中心にアジアで成長

- 引き続き国際線の大幅減便に伴うグローバルでの旅行者減少などの影響を受ける中、中国海南島では、Eコマース売上を中心に大きく成長。
- 「Drunk Elephant」の展開強化に加え、主要ブランドの海南島での店頭カウンター数の拡大等により、アジアを中心に力強い成長を実現。
- 売上高：1,205億円　前年比+22.3%、（現地通貨ベース）前年比+18.4%
- 営業利益：220億円　前年比+49.9%、営業利益率 18.2%
  売上増に伴う差益増などにより増益

デジタルプロモーション

海南島「SHISEIDO」ポップアップストア

WIN 2023 and Beyond

資生堂は2021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」を目指し、2030年に向けたビジョンと中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定しました。2021年～2023年の3カ年は、その第1段階として中期戦略「WIN 2023」を推進しています。
本セクションでは、「WIN 2023 and Beyond」の概要と、戦略の進捗、2021年の実績、CFOによる財務戦略の解説を掲載しています。

KEY FIGURES

2023年 スキンケア売上構成比	2023年 営業利益率	2023年 フリーキャッシュフロー
80%	15%	1,000億円

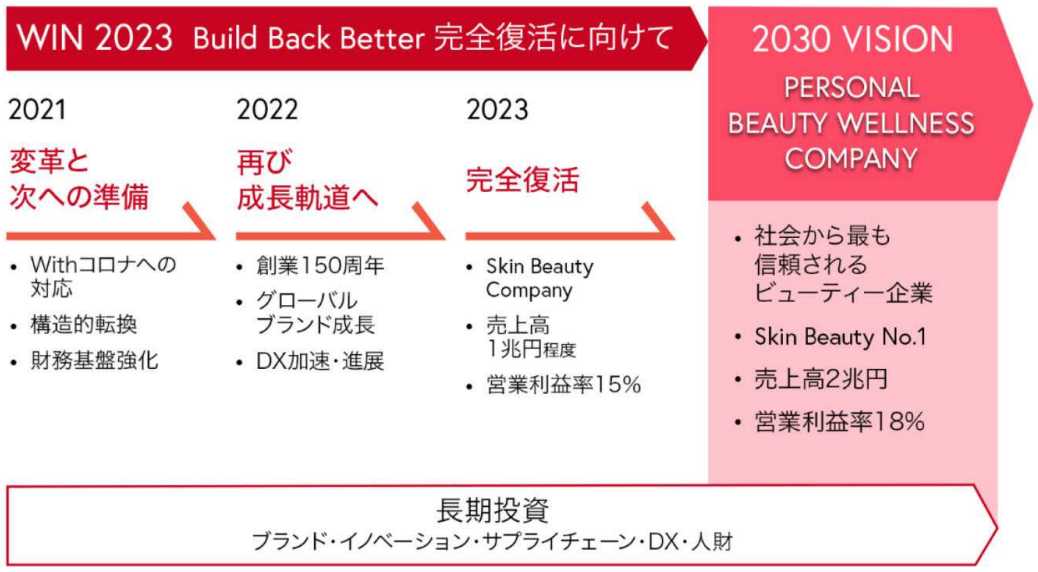
戦略策定の背景

新型コロナウイルス感染症の影響により、急速に事業環境が変化し、複数の経営課題が顕在化しました。生活者の価値観や購買行動の変化を踏まえたビジネスモデルの転換が不可欠であり、全社的に固定費が大きく、生産性・効率性も競合他社と比較すると低水準にとどまっているという収益構造も改革が必要でした。これまでのインバウンド需要への高い依存度や欧米の収益性改善に向けた構造改革も急務でした。加えて、DXによる成長基盤拡充、サプライチェーンや生産能力の効率化などもさらなる成長に向けての課題でした。

一方、市場環境については2030年までの予測・分析を行いました。生活者の健康や未病への関心が高まり、これらと密接に関係する「肌の健康」に対する意識がこれまで以上に高まるものと想定しており、グローバルのプレステージ・プレミアムビューティー市場は年平均5～6%程度の成長軌道へと回帰すると分析しています。特に、スキンケアやサンケアの機能性をはじめ、クリーン、ナチュラル、サステナブルといった新しいコンセプトや皮膚科学などのサイエンスによる裏付けがより重視され、美容機器、美容医療、インナービューティー市場なども拡大すると予測しています。また、デジタル技術の進展に伴い、Eコマースの拡大はもとより、データ分析に基づくマーケティングや、生活者一人ひとりの嗜好に合わせたアプローチが重要になると考えています。

中長期経営戦略WIN 2023 and Beyondの概要

こうした分析を踏まえ、2021年からは、2030年のビジョン達成に向けた第1段階の中期戦略「WIN 2023」をスタートしました。
資生堂は、2030年にスキンビューティー領域における世界No.1の企業を目指します。そして、2021年～2023年の3年間は、「Skin Beauty Company（スキンビューティーカンパニー）」としての基盤を構築するため、抜本的な経営改革を実行し、これまでの売上拡大による成長重視から、収益性とキャッシュフロー重視の経営へと転換します。



2021年を「変革と次への準備」の期間とし、With / Afterコロナへの対応・準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造転換、財務基盤の強化に集中しました。また、創業150周年を迎える2022年を「再び成長軌道へ」の年と位置づけ、グローバルブランドのさらなる成長およびDXの取り組みを加速させます。そして、最終年度となる2023年は「完全復活」の年と定め、「スキンビューティーカンパニー」として、売上高1兆円程度、営業利益率15%の達成を目指します。さらにブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人財への積極的な投資を中長期的に継続し、強化していきます。

主要な戦略は、以下のとおりです。

高収益構造への転換

1. 事業構造改革による収益性改善
2. コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上
3. 中国を中心としたアジア圏での成長強化

スキンビューティーへ注力

4. スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充
5. 他社との協業によるイノベーション強化
6. インナービューティー事業の開発

成長基盤の再構築

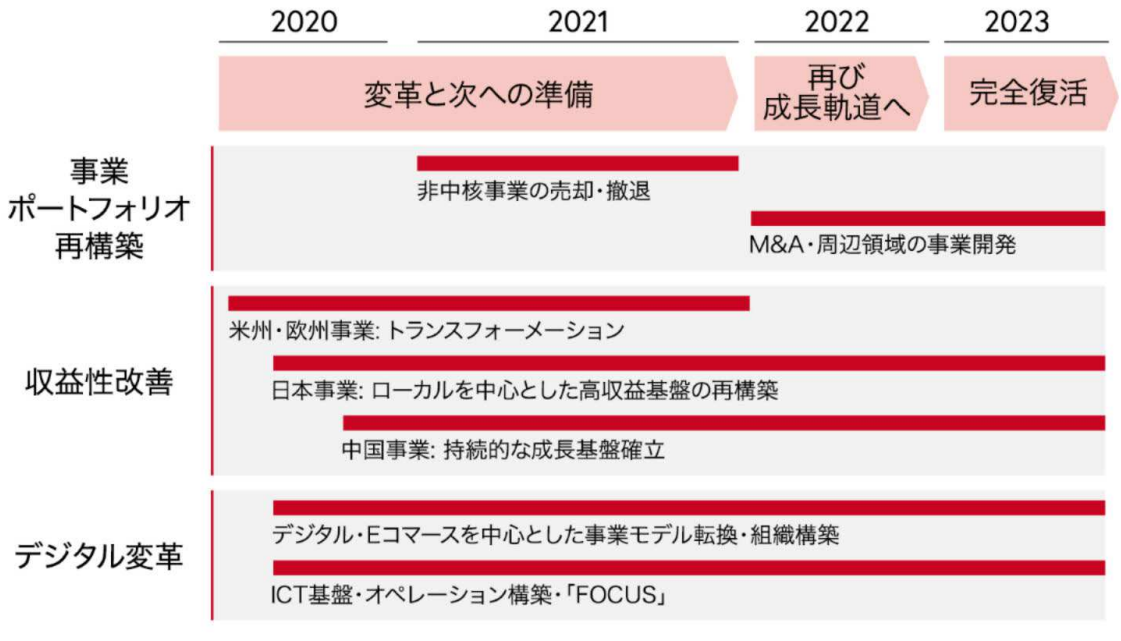
7. サステナビリティを中心とした経営への進化
8. ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化
9. デジタル事業モデルへの転換・組織構築
10. 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

戦略のポイントと進捗

「WIN 2023」では、資生堂が強みを持ち、かつ市場としても発展が期待されるスキンビューティーに経営資源を集中投下し、ブランドの育成とポートフォリオの拡充、新たな事業の開発を進めます。そして、2030年までにこの領域における世界No.1の企業になることを目指します。事業分野としては、スキンケアを中核に、サンケアやメンズ、メイクアップをはじめ、美容機器、さらにはサプリメントなどのインナービューティーなど、多面的な価値創出を目指します。外部が持つ知見・技術との融合も強化し、M&Aやオープンイノベーションも加速していきます。具体的な目標としては、グループ全体の売上高に占めるプレミアムスキンビューティー事業の構成比を、2019年の60%から、2023年には80%にまで高めることを目標に掲げています。現在、戦略投資や事業ポートフォリオ再構築が確実に進んでおり、2022年には75%を超える見込みです。

高収益構造への転換に向けては、スキンビューティーカンパニーとしての基盤を構築し、収益性とキャッシュフロー重視の戦略へと転換すべく、営業利益率15%実現に向けた事業構造改革を進めています。事業ポートフォリオの再構築を図るとともに、コスト競争力の強化、生産性・効率性の改善、中国を中心としたアジア圏での成長強化、さらにはDXといった課題に対し、全社でスピードを持った抜本的な改革を進めています。2021年は、事業譲渡やライセンス契約解消など、事業規模2,000億円を超える構造改革を実行し、事業ポートフォリオの再構築を進めました。これにより、利益率の高いスキンビューティーブランドの割合が高まるとともに、在庫の削減、SKU数の削減に加え、工場稼働率の向上など、今後の成長に向けた収益基盤を確立することができました。

グローバルトランスフォーメーションのロードマップ



成長基盤の再構築に向けては、デジタル変革が重点戦略の1つとなります。データやビューティーテクノロジーによる診断のさらなる活用や、Eコマース・オムニチャネル化の加速、データ分析とデジタルマーケティングを強化するとともに、デジタル人財の獲得・育成、組織体制の強化とパートナー企業との協働を加速しています。

2021年は、各地域のDXが着実に前進し、プレステージブランドを中心に新たなプラットフォームへの導入拡大や、プロモーション強化により、Eコマース比率は2023年目標の35%に迫る34%（+20%超成長 [※1]）を実現しました。デジタルマーケティングの強化については、200件超のライブストリーミングを行うなど生活者とのエンゲージメントを強化しており、2022年には独自のオンライン肌診断プログラムを展開する予定です。組織・人財面では、日本のDXを担うアクセンチュア社との合弁会社、資生堂インタラクティブビューティー株式会社が2021年7月から始動するとともに、2021年12月には、中国テクノロジー大手Tencent（テンセント）グループとの戦略的パートナーシップを締結しました。また、デジタル人財育成機関、Shiseido+デジタルアカデミーの総受講者数は10,000名を超えました。

成長を支える研究開発とサプライチェーンの改革も進めています。研究開発分野では、2021年1月に刷新した研究開発体制のもと、R&D理念「DYNAMIC HARMONY」を制定し、イノベーション創出に向けた戦略に取り組んでいます。「WIN 2023」では売上高比率で3%程度の研究開発費を投下し、投資を拡大していきます。サプライネットワークでは、生産・物流体制を強化する大阪茨木工場および西日本物流センターが本格稼

働しており、供給力拡充、内製化の進展と生産効率向上、さらには環境対応の強化を図ります。これらにより、2023年には原価率を2019年比で2ポイント改善させる計画です。

※1　事業譲渡影響を除く

2030年に向けたビジョン

資生堂の企業使命は「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」です。美の力を通じて、「人々が幸福を実感できる」サステナブルな社会を実現していきたいと考えています。
プレミアムスキンビューティー事業を中核として成長を遂げ、世界2億人の人生に寄り添い、幸福を実感できる機会を提供していくことを2030年のゴールとします。この実現に向けては、東洋思想をベースに化粧品を中心としたビューティーウェルネス事業を展開し、2030年にスキンビューティー領域における世界No.1となること、そして、売上高2兆円、営業利益率18%の達成を目標としていきます。

こうした中、2030年、そしてその先の未来に向けて、資生堂では「PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY」というコンセプトを掲げました。これは、スキンビューティーとインナービューティーを融合し、お客さまの生涯を通じて、一人ひとりの自分らしい「健康美」を実現していきたいという想いに基づいています。さまざまなテクノロジーを駆使し、一人ひとりの肌や体内の状態把握とコンサルティングに基づく的確なソリューション提供、多様な購入方法、そして継続的なエンゲージメントといったサイクルを実現する、「健やかな美」のプラットフォームを構築し、生涯を通じたパートナーとなることを目指します。

RELATED LINKS

サステナビリティ戦略 →

戦略の進捗

事業ポートフォリオの再構築

事業ポートフォリオの考え方

資生堂グループは、2021年に策定した中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」のもと、スキンビューティー領域をコア事業とする事業構造へと転換しながら、抜本的な経営改革を実行し、2030年までにこの領域における世界のNo.1企業になることを目指しています。

その中で、2021年から2023年の3年間は、「Skin Beauty Company（スキンビューティーカンパニー）」としての基盤を構築すべく、「事業ポートフォリオ再構築」、「収益性改善」、「デジタル変革」を柱とするグローバルトランスフォーメーションに取り組んでいます。
事業ポートフォリオについては、資生堂が強みを持つとともに高い市場成長が期待できるプレミアムスキンビューティー領域をコア事業として、それらに経営資源を集中させ、グローバルで独自の価値を有するブランドの育成や美容機器やインナービューティーカテゴリーをはじめとした新たな事業開発を進めていく方針です。

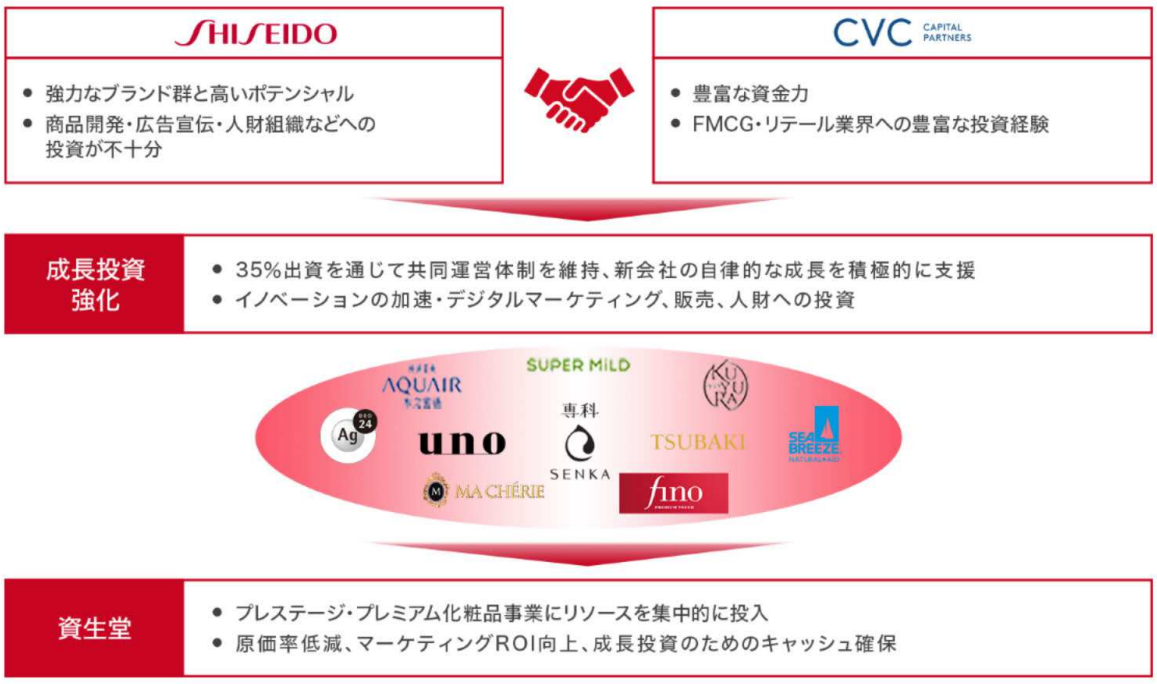
この経営方針に基づき、2021年は、「変革と次への準備」の年と位置付け、事業・ブランドの譲渡などの困難な判断も先送りをすることなく実行しました。2月にパーソナルケア事業の譲渡・合弁事業化、4月に「Dolce&Gabbana」グローバルライセンス契約の解消、8月にプレステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」の譲渡を発表しました。いずれも、これらのアクションが、対象事業・ブランドのポテンシャルを最大化することにより今後のさらなる成長を実現し、ひいてはお客さまや取引先の皆さまへの貢献につながるものと判断しました。

構造改革に関しては、グローバルトランスフォーメーション委員会で100回以上の議論を行ったほか、これらの事業譲渡等の意思決定に至るまでには、取締役会で複数回にわたり、さまざまな観点からの意見が出され、いくつもの可能性を十分に検討するなど活発な議論がなされました。また、構造改革は各地域本社がそれぞれの責任、オーナーシップのもと主導的に実行力をもって推進すると同時に、グローバルトランスフォーメーション委員会が議論・承認・サポートを行うことで、スピード感をもって改革を実現してきました。

なお、これら3案件にかかわる、2021年業績への直接的な財務影響（特別損益）は以下のとおりです。

（億円）	2021年
パーソナルケア事業譲渡・合弁事業化	853
「Dolce&Gabbana」 グローバルライセンス契約解消	△365 ※うち、商標権減損△156
プレステージメイクアップブランド 「bareMinerals」「BUXOM」 「Laura Mercier」の譲渡	△82 ※うち、のれん減損△74

パーソナルケア事業譲渡・合弁事業化



ヘアケアブランド「TSUBAKI」やスキンケアブランド「SENKA」などを展開するパーソナルケア事業は、付加価値の高いブランド・商品を、日本をはじめ中国、アジア各国・地域に展開し、長い間多くのお客さまからのご支持をいただいてきました。一方で、パーソナルケア事業はプレミアムスキンビューティー領域とは競争環境やビジネスモデル、研究領域なども異なります。従って、さらなる成長・発展のため、戦略的オプションを幅広く検討した結果、パーソナルケア事業を独立させ、マスビジネスに特化した柔軟な戦略や迅速な意思決定・価値創造力の高い人財の育成等、成長投資の強化を可能にする事業環境を整えることこそが、対象事業・ブランドおよび社員のさらなる成長・発展、ひいてはお客さまやお取引さまへの貢献につながるものと判断しました。

具体的には、同事業を、投資先企業の中長期的な企業価値向上に豊富な実績を有するCVC Capital Partnersに譲渡するとともに、当社は同事業の運営会社への35%の出資を通じて合弁事業化しました。今後も資生堂は、同社と協力して同事業を運営していきます。本件の進捗概要は以下のとおりです。

2021年2月	当該事業譲渡に関する基本契約を締結
5月	国内事業の承継先となる株式会社ファイントゥデイ資生堂を設立 （代表取締役 社長 兼 CEO 小森哲郎）
7月	日本・中国の事業譲渡完了
9月	香港・アジアパシフィック（ベトナムを除く）の100%子会社の資産譲渡完了
2022年以降順次	アジアパシフィックの合弁会社およびベトナム子会社における当該事業の資産譲渡（予定）

詳細は下記東証開示および本件に関するCEOメッセージを参照ください。

- **2021年2月3日　パーソナルケア事業譲渡に伴う会社分割（簡易吸収分割）等に関するお知らせ**
- **2021年2月3日　さらなる成長と発展を目指して（CEOメッセージ）**
- **2021年7月1日　（開示事項の経過）パーソナルケア事業の譲渡完了（日本国内等）と合弁事業の稼働開始に関するお知らせ**

「Dolce&Gabbana」グローバルライセンス契約解消

資生堂は、欧州地域本社においてフレグランス事業を担うBeauté Prestige International S.A.S.を通じ、2016年10月1日にDolce&Gabbana社とグローバルライセンス契約を締結し、フレグランス、メイクアップ、スキンケア商品の開発、生産および販売・マーケティングを行ってきました。

「WIN 2023 and Beyond」における事業ポートフォリオの再構築を検討する中、資生堂とDolce&Gabbana社は協議を重ね、2021年4月、グローバルライセンス契約を解消することについて合意しました。
本契約の解消に伴い、すべての市場での本ライセンス契約に関する事業展開が2021年12月31日を効力発生日として終了しました。また、本ライセンス契約解消以降、2022年末までグローバルでの生産・販売を継続する契約を締結しています。

詳細は下記東証開示を参照ください。

- **2021年4月28日　DOLCE&GABBANA S.R.L.とのライセンス契約解消のお知らせ（一部は労使協議後確定）**

プレステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」の譲渡

「WIN 2023 and Beyond」を推進し、ブランドの優先順位付け、ポートフォリオの最適化および競争優位性の強化を図る中、2010年に買収した「bareMinerals」と「BUXOM」、2016年に買収した「Laura Mercier」のメイクアップ3ブランドについては、従業員の雇用を優先事項としながら、外部パートナーへの事業譲渡を選択しました。

複数の候補企業について検討を進めた結果、1984年に設立され、消費財メーカーへのグローバルでの投資実績のある大手プライベートエクイティファンドAdventグループに譲渡することとしました。同社は、これら3ブランドへのマーケティング投資を強化でき、かつ事業拡大にかかる豊富な実績で、グローバルな成長を実現できると判断したためです。具体的には2021年12月、当該3ブランドに関連する資産（Shiseido Americas Corporationの100%子会社で、「bareMinerals」の日本での運営会社であるベアエッセンシャル株式会社の全株式を含む）を、Adventグループが本件のために設立したAI Beauty Holdings Ltd.に譲渡しました。

詳細は下記東証開示を参照ください。

- **2021年8月26日　プレステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」の譲渡に関するお知らせ**

サプライネットワーク戦略

サプライネットワーク戦略

私の役割は、資生堂のサプライネットワークを革新することです。
「メイド・イン・ジャパン」品質を世界中のお客さまに届けるとともに、
サステナブルで高効率かつ安定した供給を実現します。

エグゼクティブオフィサー
チーフサプライネットワークオフィサー
アントニオ スピリオトポロス

KEY FIGURES

2023年 19年対比 原価率	2023年 在庫回転日数(DSI)	大阪茨木工場 CO_2排出量を
2 pts改善	200 日以下	約 30 %削減

Q1. 資生堂の生産体制は、どのような特徴と課題がありますか。

A. 資生堂は、2022年5月に稼働を開始する久留米工場を含め、国内6工場と海外7工場、世界全体で13カ所の生産拠点から全世界のお客さまへ商品を供給しています。
このいずれの工場でも、「モノづくり精神」に裏付けられた最高水準の資生堂品質は、お客さまからも高く評価され、当社の強みとなっています。最高水準の品質を実現するため、海外工場においても、当社の「モノづくり精神」と技術を受け継ぐとともに、国内工場と同じルール、システム、品質テストを導入しています。

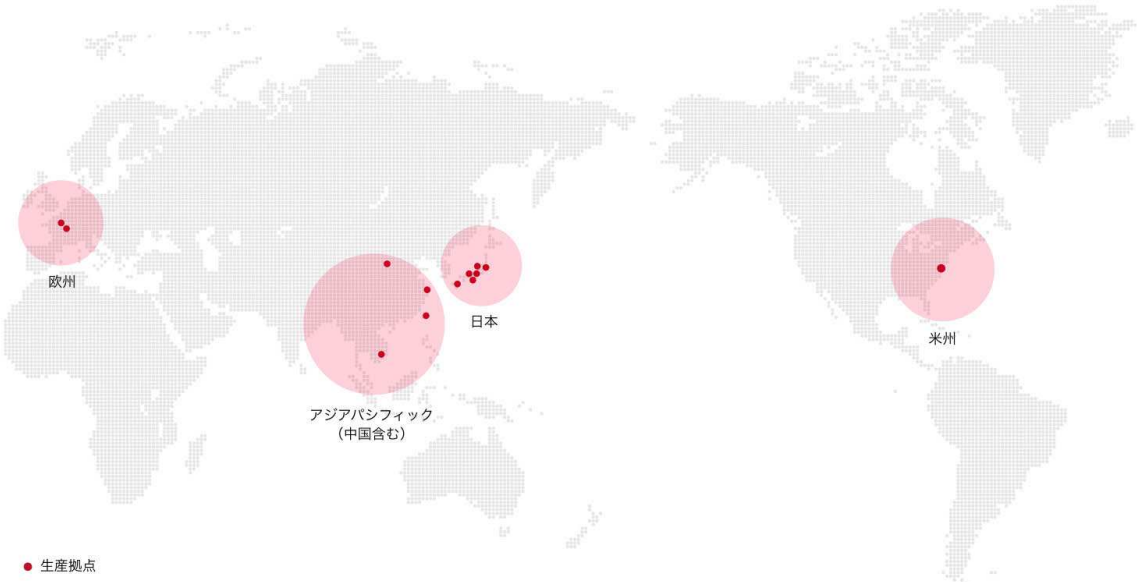
加えて、グローバルな生産体制を整備することで、地域ごとのニーズに対応した柔軟な生産が可能となっています。各地域の生産拠点では、その地域で展開するブランドの商品を主に生産し、柔軟かつ機動的な生産・供給を実現するとともに、原材料調達の現地化によるリードタイムの短縮のほか、費用効率の最大化、非常時のBCP対応を実現しています。

一方、2017年頃から商品需要に対して、供給能力がひっ迫し、大きな機会損失を発生させてしまったことに加え、適正水準を超える在庫を不必要に抱えてしまっていたことが課題でした。2020年から2021年にかけて、新型コロナウイルス感染症の影響で生産数量は減少しましたが、今後の回復に向けて、成長機会を逃すことなく、お客さまに資生堂商品を安定的かつタイムリーにお届けするために供給能力の強化に取り組んできました。

今後の継続的な課題としては、先行きが不透明な環境下においても、常にお客さまのニーズに迅速に応えた商品供給を行うことです。その実現に向け、グローバルで統一したシステム「FOCUS [※1] 」の導入によるリアルタイムオペレーションへの進化、オペレーションレベルのさらなる向上を図っていきます。

※1　First One Connected and Unified Shiseido

生産拠点MAP



RELATED LINKS

生産拠点

「FOCUS」で資生堂を最先端のデータドリブンビューティー企業へ

Q2. 「WIN 2023 and Beyond」におけるサプライネットワーク戦略のポイントを教えてください。

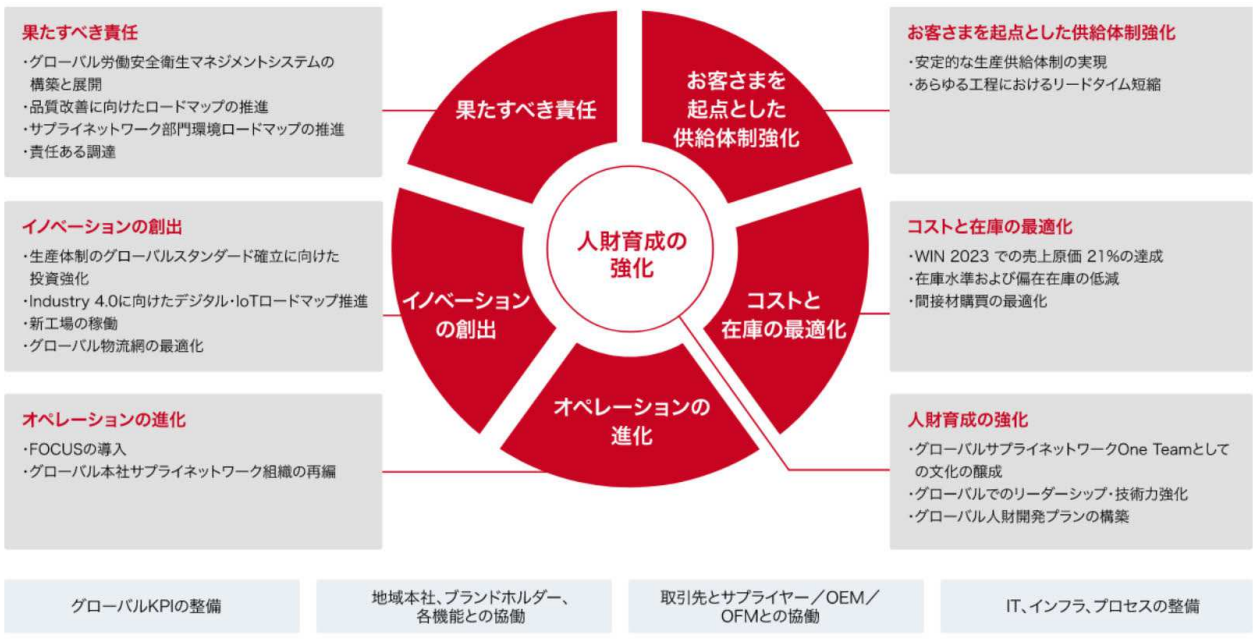
A. 中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」の達成に向けて、戦略の核となる6つの重点戦略(下図)と、各項目での優先アクションをグローバル共通で定め、これを着実に毎年実現するよう活動しています。

まず「成長基盤の再構築」に向け、品質・安全・サステナビリティを重視した体制の構築に注力していきます。また「スキンビューティー領域への注力」に伴うさまざまな構造改革と連動した供給体制の強化、そして「高収益構造への転換」に大きく寄与するサプライネットワーク領域でのコスト効率化を図っていきます。

次に、創業150周年を迎えた2022年を新たなスタート時点と位置づけ、妥協しない品質・安全性を担保するためにあらゆるプロセスを再点検・新鋭化するとともに、地球環境と共生し続けるサステナブルなサプライネットワークの構築を目指しています。また、ブランドポートフォリオの再構築に合わせてさまざまなM&A、調達・生産・供給をグローバルレベルで最適化しながら、機動性が高く、効率的かつ確実に安定供給ができる体制を構築していきます。

最後に、サプライネットワーク領域での費用低減により、全社目標である2023年営業利益率15%の達成に貢献します。具体的には、工場でのAI、IoTなどの最先端技術の活用による需要予測の精度向上に加え、原材料サプライヤー様との協働による調達価格の最適化、偏在在庫の極少化、FOCUS導入による供給計画の見える化、システム・プロセスの標準化・合理化による間接部門の効率化をグローバルのサプライヤーネットワーク全メンバーがOne Teamとなることで実現していきます。

「WIN 2023」グローバルサプライネットワーク戦略



Q3. 大阪茨木工場をはじめ新設の国内工場についてご説明ください。

A. 2019年以降立ち上げた国内3工場には、それぞれの役割と期待があります。那須工場は、36年ぶりの国内新工場となりましたが、供給課題の解決のために迅速な竣工・始動に努めました。大阪茨木工場は、最新の物流センターを併設するとともに、敷地内にコンシューマーセンターを設置することで、よりお客さまに近い生産拠点として稼働を開始しました。福岡久留米工場は、将来さらなる成長に備え、メイド・イン・ジャパンのプレミアムスキンケアを確実に供給する役割に加え、最先端デジタル技術を導入した工場として稼働します。3工場いずれも、最高水準の品質をお届けする体制とともに、地域と環境との共生を目指した製造設備を導入しており、お客さまに直接モノづくりの現場を見ていただけるよう、工場見学を充実させています。

2020年から2021年にかけて稼働を開始した大阪茨木工場と西日本物流センターについて、詳細をご説明します。このサプライネットワーク拠点は、「100年先の未来を見据えて資生堂の高品質なモノづくりを発信する拠点をつくる」というビジョンのもと、生産・物流・配送の各機能を統合しました。また、人に優しい働きやすい生産現場を目指し、従業員の6割以上を占める女性目線で職場を整え、業務内容に応じて効率的に働く場所を選ぶABW（Activity Based Working）の考え方に基づいたオフィス環境を導入しています。さらに、材料等の自動搬送や各種帳票類のデジタル化を進め、生産性向上と作業負荷軽減を図っています。併設する西日本物流センターは生産拠点に隣接しているというメリットを活かし、効率性の向上と商品供給リードタイムの短縮、輸送コストの削減を可能とします。また、国内最大規模の自動倉庫を介し、大阪茨木工場で生産された商品の入庫を自動化・受注準備をするほか、独自の次世代型マルチシャトルを活用した世界初のGP3（Goods to Person for Pick and Pack）と呼ばれる出荷システムを採用しました。商品のピッキングから梱包、荷札のラベリングまでを同時に行うこの出荷システムの導入に加え、受注管理プロセスの自動化が、徹底した省人化と最高品質の提供につながっています。

大阪茨木工場

働きやすい生産現場

省人化を実現する出荷システムGP3

Q4. サプライネットワーク領域におけるサステナビリティの取り組みについて教えてください。

A. サプライネットワークにおけるあらゆる活動がサステナビリティに関連しており、サプライネットワーク戦略の中で重要な柱の1つです。

私たちは、地球環境への負荷をゼロにすることを目指しています。その実現に向け、世界各地域のサプライネットワークチームがさまざまなコミュニティやイニシアティブと協力し、サステナビリティに関する具体的なロードマップを構築しました。水力や太陽光発電由来の再生可能エネルギーの使用、水の消費量削減、原材料廃棄削減、埋め立て廃棄物のゼロ化、サステナブルな原材料の調達や容器包装などの取り組みが世界中の工場・物流拠点で進んでいます。
大阪茨木工場においては、CASBEE（建築環境総合性能評価システム）のA評価を取得したほか、外壁材や設備の工夫によりCO_2排出量を通常の設計に比べ約30%削減しています。製造時に使用する冷却水については、循環水の再利用により年間 65,000トンの水消費量の削減効果を生み出しています。

また、こうした環境負荷軽減の取り組みに加え、人権の尊重についても、調達からお客さまに商品をお届けするまでのサプライネットワーク全体で取り組んでいくことが不可欠です。資生堂では、資生堂グループサプライヤー行動基準にて、法令等の遵守、腐敗防止、人権の尊重、安全かつ健康的な労働環境、環境保全などを重視することを明示するとともに、サプライヤー評価を進め、エシカルなサプライネットワークの実現を図っています。

そして、働く人がやりがいを感じる環境も重要な項目です。私たちの商品でお客さまに幸せになっていただくためには、商品をつくる社員も笑顔でなければなりません。社員が快適に働くことができる環境を整えることで、より品質や効率性を追及することができるようになりました。またLGBTQ をはじめダイバーシティに配慮した労働環境も整備が進んでいます。すでに導入している那須工場をはじめとした新工場に加え、既存工場でも随時、人材に関する投資を続け、働きやすい職場の実現を行っていきます。

RELATED LINKS

- **2022年2月　資生堂、グループ調達方針を改定 ～お取引先の皆さまと共に、サステナブルで責任ある調達を強化～**

再生可能エネルギーの利用（掛川工場のソーラーパネル）

水消費量の削減(那須工場の自動洗浄装置)

サステナブルな原材料調達　アブラヤシ（パーム油）

Q5. チーフサプライネットワークオフィサーとして、今後の抱負を聞かせてください。

A. 私は、2021年1月にチーフサプライネットワークオフィサーに就任しました。
他のグローバルビューティーカンパニーでも約30年間、調達からお客さまに商品をお届けするまでの業務に従事した経験がありますが、資生堂がこれまでの歴史で築き上げてきたDNAと企業文化には感銘を受けています。

私の役割は、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」および中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」の実現に向け、資生堂の文化と、現代的で革新的で責任あるサプライネットワーク戦略を結び付け、当社のサプライネットワーク改革をリードすることです。地球環境と共生しつつ、お客さまの期待に応え、高効率で機動性、信頼性の高い、かつ包括的なサプライネットワークへの改革に挑戦し続けていきます。
企業の価値を生み出すのは、人財です。ダイバーシティ&インクルージョンを加速させ、メンバーの成長をうながし、快適に働けるようにサポートし、積極的なコミュニケーションとイノベーションを創出することで、素晴らしいチームをつくり上げていきたいと思います。

2022年4月

DXの加速

DX戦略

2023年までのロードマップを確実に実行し、「Global No.1 Data-Driven Skin Beauty Company」を実現していきます。

エグゼクティブオフィサー
チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー
資生堂インタラクティブビューティー（株）
代表取締役社長

高野篤典

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し、お客さまと長期にわたるエンゲージメントを深めていきます。

資生堂ジャパン（株）
エグゼクティブオフィサー　チーフデジタルオフィサー
資生堂インタラクティブビューティー（株）
DX本部長

スギモトトシロウ

KEY FIGURES

2023年 グローバルEC売上構成比	2023年 グローバルデジタル媒体費比率	「FOCUS」の全地域導入・本格稼働
35%	90%以上	2023年

Q1. はじめにお二人の役割を含め、簡単な自己紹介をお願いします。

A. **高野** 私は大きく2つの役割を担っており、1つはグローバル本社のチーフインフォメーションテクノロジーオフィサー（CITO）としてグループ全体のIT戦略の策定・実行、情報セキュリティの統括、もう1つは、日本地域のDXを担う戦略機能子会社、資生堂インタラクティブビューティー（株）（以下、SIB）の共同代表取締役社長です。グローバル本社のチーフデジタルオフィサー（CDO）のアンジェリカはグループ全体のDX戦略を担っており、それをIT基盤の面でサポートしています。これまでは、外資系企業を中心としたIT領域の責任者を担当してきており、2019年に資生堂に入社しました。

A. **スギモト** 私はサンフランシスコ出身の日系二世ですが、キャリアのスタートは公務員です。以来、20年にわたって金融やビューティー企業でデジタル領域を経験してきました。2020年に資生堂に入社し、資生堂ジャパンのチーフデジタルオフィサー（CDO）に就任しました。SIBでは、DX本部長を担っています。

Q2. DXを実現する上で、資生堂が抱える課題はどのようなところにありますか。

A. **高野**　まず、基盤面の課題が挙げられます。資生堂に限らず、日本企業に総じて言えることかもしれませんが、社内にレガシーシステムといわれる昔ながらのシステムが多数存在し、長らくこれらを部分最適で更新・運用してきました。各機能、バリューチェーン間の連動も十分ではなく、各リージョンのIT基盤整備もそれぞれで進めていました。早期からIT投資を積極的に進め、目まぐるしく変化する環境に迅速に適合してきた海外競合企業と比べると、当社は、環境の変化に対する機動性・柔軟性を欠き、データの連携・統合も困難な状況にありました。先行きが不透明な環境の中で、正しく事業環境を見極め、戦略を確実に実行するためには、このIT事業基盤を再構築することが喫緊の課題でした。そのため、あらゆる事業活動の迅速化・生産性向上を目指し、2019年11月から業務プロセスの標準化と統合基幹システムの構築・導入を通じた、業務変革プロジェクト「FOCUS [※1]」を立ち上げています。

また、体制上の課題もありました。資生堂では従来、外部パートナーへの発注を中心にシステム構築を行ってきましたが、外注依存度が高い中で機動性・柔軟性を上げるには限界があり、社内のデジタルIT専門人財も育ちにくくなります。専門人財の育成強化・獲得は、最重要課題だと考えています。

※1　First One Connected and Unified Shiseido

A. **スギモト**　事業環境の変化という側面においては、コロナ禍の生活者の行動変化に対し、いかに適応していくかが重点課題となります。

新型コロナウイルス感染症拡大前は、人々は外出をすることで購買し、目にする看板や店員との会話など、さまざまなタッチポイントから情報を自然に得ていました。しかし、コロナ禍で外出機会が減少したことにより、取得する情報量も、また五感に対する刺激を受ける機会も減少しています。この状況は、人類が150万年前から行ってきた狩猟・採集スタイル、つまり自分から外に出て、物や情報を得るという本能的な行動にまで影響を及ぼしていると考えています。その結果、生活者はデジタルツールやプラットフォームを活用し、自分に合った情報を自ら取得しています。自宅など個の空間でのパーソナライズされた体験を求めるとともに、自分の創造性や存在意義を大切にしており、“mindfulness（今この瞬間を大切にする気持ち）”や“well-being（心身の 健康・幸福）”などがキーワードになってきています。

化粧品でいえば、店頭に行き、ビューティーコンサルタント（BC）と話し、肌に触れられ、商品を試し、購入するという一連の行動が叶わなくなっています。私たちは、お客さまに「健やかな美」を享受していただくため、生活者の思考・価値観・行動変化に合わせた変革を遂げなくてはなりません。お客さまにかかわるデータを駆使し、一人ひとりに最適な、そして共創を感じる、新たなビューティー体験を提供していきたいと考えています。

Q3. 資生堂はDXによりバリューチェーンをどのように変革しようと考えていますか。SIB設立の意図も含めてご説明ください。

A. **高野**　私たちが申し上げた課題を踏まえ、資生堂はDXビジョンを策定しました。「Global No.1 Data–Driven Skin Beauty Company」です。

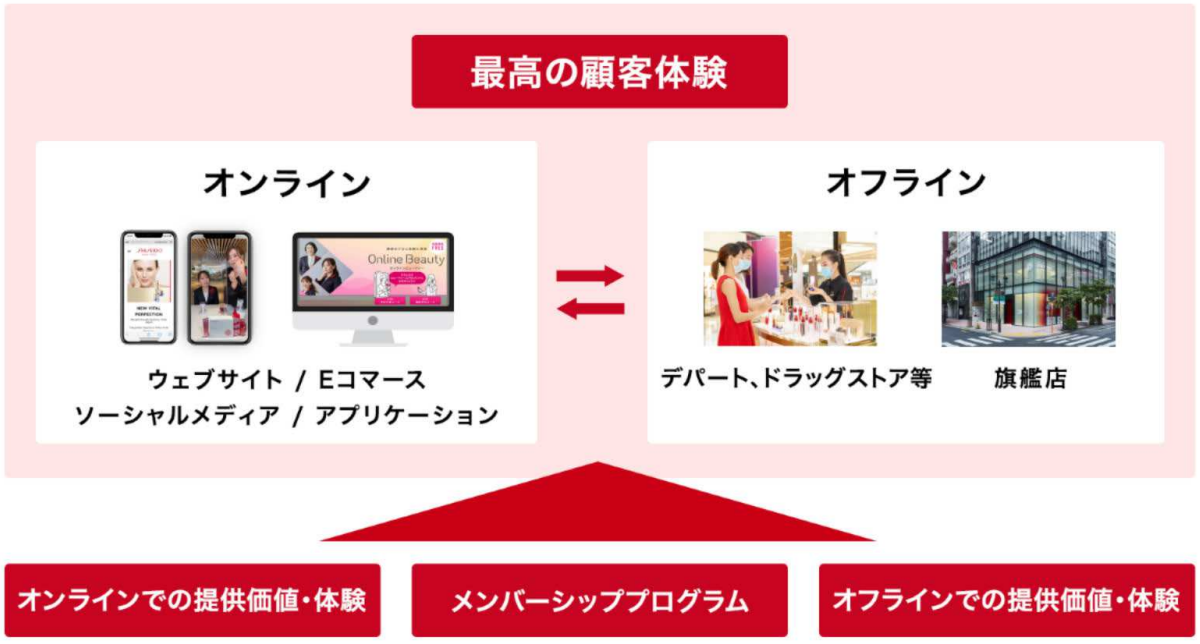
お客さまの購買行動の変化を踏まえると、これまで以上にお客さまを深く理解し、一人ひとりにとって最適な価値を提供しなければなりません。顧客情報、購買動向、肌状態などの多岐にわたるデータを駆使し、これらに基づいた美容体験を提案していくことが必要であり、そのために、お客さまを基点に、研究開発から、調達・生産・物流、そしてマーケティング・営業までが一気通貫したデータでつながるバリューチェーンへと変革していきます。最適なタイミング・チャネル・方法で商品・サービスを届けるべく、需給動向や生産・物流などの情報もリアルタイムで連動させていきます。

こうした変革をスピーディーかつ集中的に実行するため、アクセンチュア社との合弁にてSIBを設立しました。お客さまにかかわるさまざまな情報を基点としてData–Driven Skin Beauty Companyとなっていくためには、マーケティング・営業を担う地域本社のDXが鍵となります。中でも、先行き不透明な環境の中で機動性・

柔軟性に後れをとる日本地域のDXを最重要課題と位置付けたわけです。
SIBは、グローバル本社のITチームと、資生堂ジャパンのITおよびDXチームからメンバーを集めて、そこにアクセンチュア社の持つ高い専門性、知識と豊富な経験を組み合わせ、DXを加速していきます。SIBの成功が資生堂のDXの命運を握っているとも言えるでしょう。

Q4. SIBおよび資生堂ジャパンのDXについて、戦略や進捗について教えてください。

A. **高野** SIBの基本戦略として、ソーシャルメディア、ウェブサイト、Eコマース、お得意先さまの店頭、資生堂旗艦店といった、オンライン／オフラインを問わず、お客さまが訪れる場所、いわゆるコンシューマージャーニー（お客さまが購入に至るプロセス）を資生堂ならではの「おもてなし」につなげることで、テーラーメイドかつ時間・場所を問わない「最高の顧客体験」を提供していくことを目指しています。多様なブランドを持ち、さまざまなチャネルに展開する資生堂においてこれは容易ではありませんが、次の3つの観点で施策を進める計画です。
1つ目は「顧客データ」。さまざまな顧客データを、タッチポイントを横断して分析・活用していきます。2つ目は「トレーサビリティ」で、原料調達から廃棄までの環境面も含め、どのような物流・チャネルで商品・サービスがお客さまに届くかを可視化します。最後は「パーソナライゼーション」として、お客さまが本当に求める、一人ひとりに合った商品・サービスを提供し、真のテーラーメイド体験を実現していきます。



A. **スギモト** こうした考え方は以前から議論していたので、具体的な取り組みはSIBの設立前、2020年から始まっています。ここで私たちが大切にしているのは、バリューチェーンの視点ではなく、お客さま視点、コンシューマージャーニーをもとに施策展開をするということです。
まず、お客さまとのあらゆるタッチポイントでビューティー体験を提供できるよう、さまざまなプラットフォームを連動させると同時に、そのプラットフォームを最大限に活用した取り組みを進めています。2021年は、各ブランドサイトや総合美容サービスサイト「ワタシプラス（watashi+）」にて、年間を通じてBCによるライブストリーミングを実施し、高い評価を獲得しています。ウェブカウンセリングはデパートで活動するBCが実施しており、利用者数が増加し、平均80%以上の高い満足度を維持しています。スマートフォンやタブレット端末のカメラで肌を撮影するだけで肌分析ができる「肌パシャ」テクノロジーの活用や、メイクアップをAR表示するデジタル機能も大いに役立っています。資生堂最大の資産であるBCはこれらのデジタル技術を駆使した専門性の高いトレーニングを受けることで、「オムニBC」としてオフライン・オンライン関係なくお客さまとの接点を拡大しています。SIB所属のオムニBCは資生堂ジャパンの各BCにオムニ化を広げています。BCたちはライブコマースや1対1のウェブカウンセリング、セミナー形式や各種SNSのアカウント運営など、デジタルを通じて共感を生み出す場を広げており、お客さまをこちらからお迎えに行く力を手に入れています。BC自らインフルエンサーとなる効果は大きく、SNSでのリーチ数、インプレッション数に加えて、エンゲージメント（お客さまの反応）も大きく増加しています。

Eコマースについても、各ブランドの特性を活かしながらプラットフォームの統合を図るほか、専門店Eコマースプラットフォーム「Omise+」は、主要お得意先さまのオンラインサービスを実現しました。結果、2021年も国内化粧品のEコマース市場における資生堂のシェア[※2] はNo.1を維持しています。そして、こうした活動によって、お客さまに関する、多岐にわたるデータを直接得ることができます。このデータをもとに予測モデリングを行い、お客さま、お得意先さま、資生堂とで生涯にわたり顧客価値を共創する循環型モデルを構築していきます。

※2　インテージ社SRI調べ

オムニBC

ライブストリーミング

Omise+

A. **高野** データについては、すでにそれぞれのデータの持つ価値や活用目的などを分析・整理し、各ブランドホルダーとデータの見方、考え方を共通化するほか、ブランドごとのマーケティングROI（費用対効果）を可視化するなど、データドリブンな意思決定を業務プロセスに組み込んでいます。さまざまな部門・立場のメンバーが、同じデータを見ながら、現状課題や次の施策展開の議論ができるようになり、マーケティングROIの向上に寄与し始めています。

そして、SIBの取り組みにおいて、もっとも重要なのは人財育成です。時間がかかる人財育成を高速化し、一気に高水準のケイパビリティにもっていくため、デジタルITの専門人財を集めて、集中的に育成していくことがSIB設立の大きな目的の1つです。アクセンチュア社のノウハウを取り入れやすいのはもちろん、タレントマネジメントをベースにキャリアパスを描きやすい環境であり、メンバーには多様なチャンスを提供していきたいと思っています。現在、15段階からなるスキルアセスメントを導入したほか、ダイバーシティの観点も重視した外部採用も積極的に行っており、2022年1月からはSIB固有の人事制度を導入しています。

Q5. 中長期的な今後の展望についてお聞かせください。

A. **スギモト** 資生堂は2030年のビジョンとして「PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY」を掲げています。新型コロナウイルス感染症の影響継続により厳しい状況は続きますが、やはり、ビューティーから得られるポジティブな感情を感じていただき、お客さまと長期にわたるエンゲージメントを深めていくことを最も重要視しています。そのためには、多様化するお客さまの価値観・生活様式にあわせて、商品やサービス、コミュニケーションをソリューションとしたデータドリブンを推進することが重要です。成分や効能だけでなく、使う場所や使い勝手も大切な要件になりますし、新たなプラットフォームの開発も必要だと考えています。資生堂単独ではできないことも多いので、お客さまやお得意先さまとの共創はもとより、異業種との連携も進め、日本全体のDX加速にも貢献できればと思います。

A. **高野** 短期的には、SIBでは「WIN 2023」のゴールである2023年に向けたロードマップを描いています。
人財面では、220名でスタートした陣容を2023年には350名程度に拡大し、ケイパビリティについても上級専門職（スキルレベル15段階中8段階以上）の比率を現在の11%から30%以上に引き上げていく計画です。そして将来的にはSIBのデジタルIT人財の活躍の場を海外にも広げ、グローバル対応もできる人財育成を展開していきたいと思います。
システム面では、新しいマーケティングモデルを加速するためのデータ基盤の整備と高度化に加え、2023年までに「FOCUS」の全地域導入・本格稼働がターゲットです。
投資効率の改善も重要です。イノベーティブな取り組みには積極的な投資を行う一方、ケイパビリティ向上を通じて内製化を進め、また生産性向上や運用保守の最適化などを図ることで、2023年末までにFOCUSやDX以外の既存のIT投資費用を2020年度比で10%程度を削減し、効率化していく計画です。

こうした取り組みを迅速かつ的確に実行できれば、「Global No.1 Data–Driven Skin Beauty Company」に向けた新たな道筋が見えてくるはずです。SIBのフレームワークを使ってグローバルでのDX加速につなげていくとともに、よりスピードをあげるために、SIBだけでなく新たな形態でのDXも検討していくべきだと考えています。
実際、海外競合企業と比較すると、IT基盤やEC比率では後れを取っていますが、そこに単に追いつくのではなく、データに基づいた一人ひとりの「健やかな美」を提供することで、DXが競争優位となる企業へと成長していく考えです。

また、スギモトが日本のDXについて言及しましたが、これは多くの日本企業が考えていることだと感じます。
さまざまな日本企業のCITO、CDOと対話をする中で、「日本を元気に、そして、日本のDXを底上げしたい」という声をよく聞きます。インフラの再構築も含め、経済界が協働していくことは不可欠となるでしょう。そのためにも、資生堂のDXは好事例となっていく責務があると思いますし、SIBを日本のDXを代表する企業にしていきたいと思っています。

2022年4月

資生堂のDXの道筋

関連データ（2021年）

資生堂グローバルでのDX目標

DX関連データ（資生堂グループ全体、2021年） ※3 事業譲渡ブランド除く

ブランド旗艦サイト数	77
デジタルアカデミー参加社員数	約10,000人以上
デジタル関連上級プログラム卒業者	250人以上

FOCUS

First One Connected and Unified Shiseido
「FOCUS」で資生堂を最先端のデータドリブンビューティー企業へ

ビジネストランスフォーメーション部
部長
フランソワ・キート

私は、2019年9月、新しく設立されたビジネストランスフォーメーション部の部長として資生堂に入社しました。入社後、これまでの経験・知見を活用しながら、わずか2カ月で、ビジネス変革プログラム「FOCUS」を始動しました。「FOCUS」とは、First One Connected and Unified Shiseidoを意味しており、私とCFOの横田さんがプログラムオーナーとして率いています。

新しく設立したビジネストランスフォーメーションチームは、適切なマイルストーンを設定しながらグローバルITプラットフォームの標準化に向けた設計と実装を推進しています。この新しいグローバルITプラットフォーム「FOCUS」は、標準化されたデータとプロセス最適化を提供する最高水準のシステムであると自信を持っています。現在の事業環境において、こうした機能を備えていることが必ずしも競争優位性とはなりませんが、すぐに対応しなければ、オペレーション上、高度かつリアルタイムのビジネス分析を実現できず、戦略達成の妨げとなる可能性があると考えています。

事業環境が著しく変化する中、グローバルでデータを活用する重要性はますます高まってきています。当社は2015年から多くの改革に取り組んできましたが、このグローバルデータ活用に係る取り組みはグローバル競合に後れを取っていたことは否めません。「FOCUS」により、このギャップを埋め、一気に世界トップレベルのオペレーションに押し上げていきます。具体的には、各地域と資生堂のビジネス機能を1つのシステムでつなぎ、会計、サプライネットワーク、生産、購買、マーケティング、人事などのあらゆるデータの一元化を図ります。より詳細かつ適切なデータに、世界中どこからでもリアルタイムにアクセスできるようにすることで、市場環境やお客さまの変化にいち早く対応することが可能になります。その結果として、「Think Global, Act Local」の考えのもと、より迅速な意思決定を実現していきます。また、このグローバル標準のシステムが、単純なシステム導入にとどまらず、それを活用する社員の働き方を変え、生産性の向上や価値創造への取り組み強化に結び付けることが重要だと考えています。

現在、各地域特性を考慮し、多くのデータや業務プロセス、システム、オペレーションを1つのエコシステムとして統合するという共通の目的のもと、本社と各地域のメンバーがグローバルに連携しながら、グローバル基幹システムの展開を進めています。2021年は、アメリカ、アジアパシフィック、欧州の3つの地域への展開を完了し、さらに他の地域への展開も継続中です。2023年には、中国、そして日本への展開も予定しています。

こうした「FOCUS」に係る設備投資額として、2020年から2023年の累計で500億円投資する予定です。「FOCUS」の導入により、業務プロセスの効率化や経営判断の迅速化を進め、今後の持続的な成長と中期目標である営業利益率15%の達成、そして資生堂のビジネス基盤をより強固なものへと進化させていきます。

2022年4月

中長期経営戦略

2021年の実績

環境認識と「WIN 2023」初年度の位置づけ

「WIN 2023」策定時（2020年8月）は、2021年下期～2022年上期には新型コロナウイルス感染症の影響が収束に向かい、経済活動が本格的な回復に向かうと想定していました。しかし、変異株による影響から、グローバルで経済活動が停滞し、企業収益や雇用情勢の悪化などによる消費マインドの低下など、厳しい状況が続きました。特に日本市場は小売店の時短営業や外出自粛などによる来店客数減少に加え、インバウンド需要も低迷しました。一方、欧米などではワクチン接種の普及が進み、回復基調が見られました。

こうした中、「WIN 2023」初年度である2021年を「変革と次への準備」の期間と位置付け、With/Afterコロナへの対応・準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革および財務基盤の強化に取り組みました。
中でも、事業ポートフォリオの再構築に向けては、パーソナルケア事業やプレステージメイクアップ3ブランド（「bareMinerals」「BUXOM」「Laura Mercier」）の譲渡、「Dolce&Gabbana」グローバルライセンス契約解消などを実行しました。

2021年の業績概況

（億円）	2020年		2021年		前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 [※1]
	実績	構成比	実績	構成比				
売上高	9,209	100%	10,352	100%	+1,143	+12%	+8%	+12%
営業利益	150	1.6%	416	4.0%	+266	+178%		
特別損益	△117	△1.2%	284	2.8%	+401	–		
税金費用	71	0.8%	283	2.8%	+213	+300%		
当期純利益 [※2]	△117	△1.3%	424	4.1%	+541	–		
EBITDA [※3]	714	7.8%	1,726	16.7%	+1,012	+142%		

※1　事業譲渡影響を除く
※2　親会社株主に帰属する当期純利益
※3　調整後：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

重点領域であるスキンビューティーブランドは、積極的な戦略投資を進めた結果、2桁成長を実現しました。
Eコマースでは、プレステージを中心に確実に伸長し、Eコマース売上は20%以上の増収 [※4] となりました。
地域別では、日本を除く各地域で売上高が回復し、特に米州・欧州では力強い回復を見せ、市場環境が厳しい日本をカバーしました。
この結果、売上高は前年比12.4%増の1兆352億円、現地通貨ベースでは前年比7.8%増、事業譲渡影響を除

く実質ベースでは前年比11.9%増となりました。

営業利益は、スキンビューティーへの集中と事業譲渡によりプロダクトミックスが改善したほか、市場環境の変化に合わせた迅速なコストマネジメントや構造改革による固定費削減が奏功し、前年比177.9%増の416億円となりました。中でも、米州・欧州においては、プロダクトミックス効果や販売事業の組織最適化や固定費削減などにより、当該2地域で合わせて250億円以上の利益改善が図られ、全社の収益性回復に大きく貢献しました。
また、生産設備やDXなどへの成長投資を継続する一方、事業譲渡や在庫削減を通じたキャッシュ創出により、フリーキャッシュフローは+1,866億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、「Dolce&Gabbana」に係る商標権の減損損失およびプレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に伴うのれんの減損損失を計上した一方、営業増益およびパーソナルケア事業譲渡による利益計上などにより、前年比541億円増益の424億円となりました。

※4　事業譲渡影響を除く実質ベース

スキンビューティーブランドの概況

新型コロナウイルス感染症の影響などによる厳しい環境下ではあるものの、スキンビューティーブランドは力強い成長軌道を継続しています。グローバルブランド「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」は2019年水準に回復したほか、「Drunk Elephant」は展開地域を拡大、「アネッサ」は日本市場のトップシェアを維持しています。

2021年主要ブランド 売上高前年比 ※5 実質外貨前年比

お客さまニーズの多様化に対応した、従来とは異なるカテゴリーのブランドも伸長しており、「樹木との共生」をテーマにした「BAUM」や2021年10月より中国でも展開した「THE GINZA」が順調です。また、ヤーマン社との協働でスキンケアと美容機器を融合したエイジング【※6】ケアブランド「エフェクティム」も好評を博しています。

※6　年齢に応じた、美容機器による対策と化粧品によるうるおいケア

2022年の重点方針

2022年も新型コロナウイルス感染症の感染拡大をはじめとする不透明な市場環境となりますが、こうした外部環境の変化に対応しながら、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」に基づき、引き続きプレミアムスキンビューティー事業やデジタルを中心としたビジネスモデルへの転換など、成長領域への投資を強化していきます。同時に、欧米事業のさらなる収益性改革を含め収益基盤の再構築を進めていきます。
2022年の重点方針は以下のとおりです。

- **スキンビューティーブランド育成、M&A機会探索**
- **欧米収益性改革の続行**
- **日本・中国事業　下期の本格回復を目指す**
- **中国・トラベルリテール　成長基盤を維持**
- **全社DX加速**
- **構造改革継続、収益力・生産性の拡大**
- **長期取り組み強化（ESG、サプライネットワーク、R&D、FOCUS、人財）**

なお、コロナ影響からの市場回復の見通しとしては、日本は2022年下期に回復、中国は期初ロックダウン影響があるものの、成長を継続する想定としています。米州はスキンケアですでに2021年にコロナ前の水準に回復している一方、メイクアップは2023年に回復する見込みです。また、欧州は2022年にコロナ前の水準に回復、アジアパシフィックとトラベルリテールは2022年中に回復することを見込んでいます（2022年2月の決算発表時点）。

2022年の見通し

2022年12月期の通期連結業績・配当予想については、2021年12月期通期決算発表時（2022年2月9日）に公表しました。詳細は **こちら** よりご参照ください。

当社は、グループ内の会計基準統一によるグローバル経営のさらなる推進、ならびに資本市場における国際的な財務情報の比較可能性の向上などを目的とし、2022年12月期第１四半期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（IFRS）を任意適用する予定です。なお、同基準による2022年12月期の連結業績予想につきましては、2022年第１四半期の決算発表の際に公表予定です 。

(2022年5月追加)
2022年12月期 第1四半期決算発表時（2022年5月12日）にIFRS基準での2022年12月期の通期連結業績予想を公表しました。詳細は **こちら** よりご参照ください。

CFOメッセージ

財務戦略

不透明な経営環境の中でも、将来の成長基盤への投資は緩めず、キャッシュを最大化し、資本効率向上を実現していきます。

取締役
エグゼクティブオフィサー
チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）
横田 貴之

KEY FIGURES

2023年 ROIC	2023年 ROE	2023年 EBITDAマージン
14%	18%	20%

Q1. 2021年の財務面での総括をお願いします。

A. 2021年は、前年に引き続き、新型コロナウイルス感染拡大に伴う厳しい経営環境でしたが、スキンビューティーブランドの成長拡大、DXの加速、および各地域主導の構造改革の実行など「WIN 2023」の主要戦略を確実に実行しました。また、市場環境に合わせた迅速なコストマネジメント・固定費削減も進み、強固な収益基盤を構築できたと評価しています。
また、CFOに就任して1年間、構造改革に取り組むと同時に、厳しい経営環境の中でも、新工場やDX・IT投資といった将来に向けた成長基盤への投資は緩めることなく実施してきました。こうした投資原資を生み出し、資本効率を高めるために、在庫削減や市場の変化に合わせたコストマネジメントなどさまざまな戦略アクションを推進した結果、キャッシュを創出できる、強固な財務基盤を持つ会社へと進化できていると考えています。

（億円）	2019年	2020年	2021年
売上高	11,315	9,209	10,352
営業利益	1,138	150	416
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	736	△117	424
EBITDA	1,693	714	1,726
ROE（自己資本利益率）	15.6%	△2.4%	8.2%
ROIC（投下資本利益率）	12.9%	1.3%	3.3%
在庫回転日数（DSI）	237日	269日	218日
フリーキャッシュフロー	△1,273	△60	1,866

Q2. 「WIN 2023」で掲げたKPIの進捗（営業利益率、在庫削減、生産性向上）、具体的な施策（できたこと、今後の重点課題）、2022年の位置づけを教えてください。

A. 2023年の営業利益率15%という目標に対して、計画したアクションは予定通り進捗しています。原価率については、スキンビューティーブランドの成長拡大に伴うプロダクトミックスの改善、各地域での需要予測精度向上による偏在在庫の削減等により改善しました。販売管理費については、デジタルおよびクロスボーダーマ

ーケティングなどへの戦略的投資によるマーケティングROIの改善、構造改革に伴う固定費の適正化、市場変化に合わせたコストの最適化等により効率化が進んでいます。特に、米州・欧州で、全社の営業増益266億円のうち90%を超える貢献を両事業で実現するなど、構造転換の効果が着実に現れています。
在庫の効率性については、本社サプライネットワーク部門だけでなく、各地域でも在庫削減に係るKPIを設定・コミットし、AIを活用した需要予測精度向上や調達・生産・物流のリードタイム削減等により改善を進めました。その結果、在庫回転日数（DSI）は、2020年の269日から2021年は218日と大幅に縮減できており、「WIN 2023」目標の200日に対しても順調に進捗しています。これにより、運転資本の効率性も高まり、キャッシュ創出に確実に結びついています。
今後の重点課題は、2021年に実施した構造改革および成長投資の効果をしっかりと実現させることです。構造改革により、SKUおよび在庫削減、固定費の最適化、スキンビューティー領域へのフォーカスによるミックスの改善等が期待され、生産性も向上していくと考えています。こうした効果をさらに加速させるための必要なアクションを実務に落とし込み、目に見える形で効果を発現、さらなる増益、マージン改善を目指します。

		2019	2020	2021	2023目標
資本効率の向上	ROIC	13%	1%	3%	14%
	ROE	16%	△ 2%	8%	18%
キャッシュ創出力の向上	EBITDAマージン	15%	8%	17%	20%+
	DSI	237日	269日	218日	200日以下
健全な財務体質	Net D/E	0.3x	0.4x	0.03x	0.2x
	Net D/EBITDA	0.8x	2.4x	0.1x	0.5x

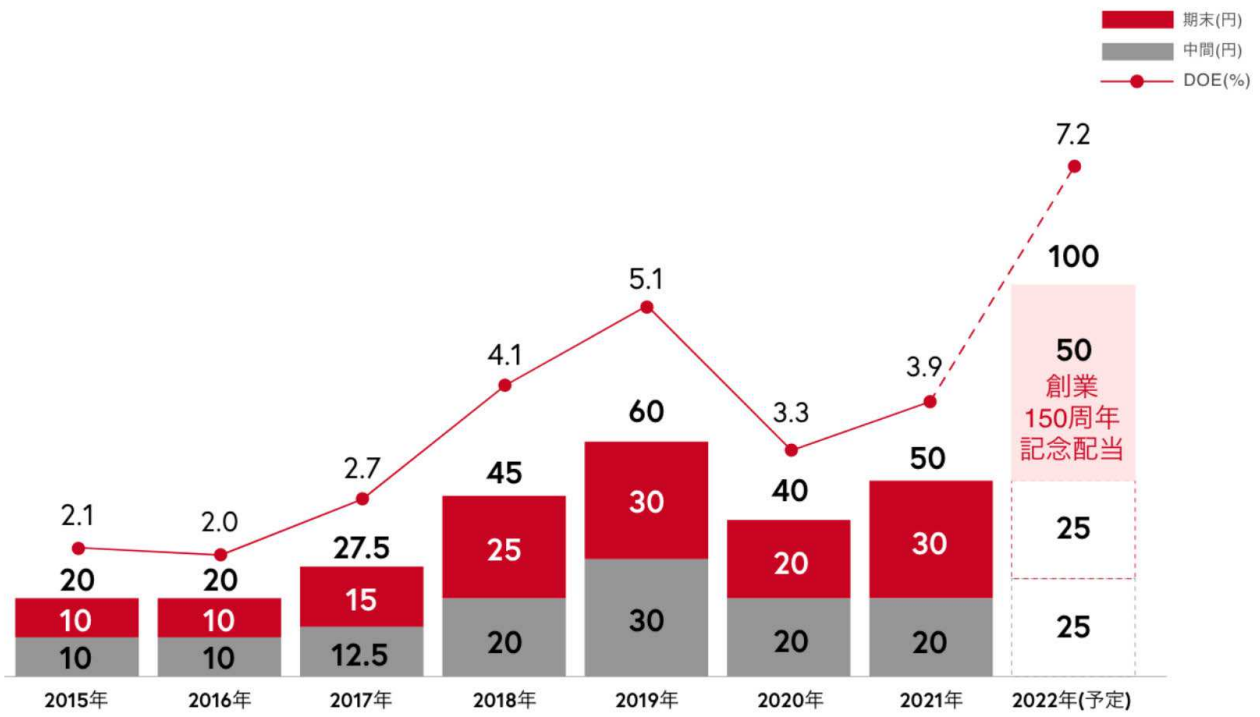
Q3. 資本戦略・キャッシュアロケーションの考え方についてご説明ください。

A. 「WIN 2023」の財務目標であるROIC14%、ROE18%に向けては計画通りに進捗しています。
当社では過度なレバレッジによりROEを高めるのではなく、実質的な収益力とキャッシュ創出力を引き上げることを重要視しており、ROICを資本効率における最重要指標と定め、事業ポートフォリオの見直しや成長に寄与しない遊休資産の売却など、B/Sマネジメントを含めた資本効率向上へのさまざまなアクションを実行しています。
また、フリーキャッシュフローも重視しており、2021年は在庫回転日数の改善をはじめとした運転資本の改善に取り組み、事業譲渡関連の収入を除いても300億円以上のフリーキャッシュフローを生み出しました。キャッシュ創出能力は確実に向上しています。
創出したキャッシュについては、DX・IT分野、大阪茨木工場や福岡久留米工場など新設工場への投資など、中長期的な成長に向けた投資および有利子負債の削減に充足し、将来の成長投資を継続すると同時に強固な財務基盤を構築しました。
今後も引き続き「WIN 2023」の財務目標達成に向け、筋肉質な財務体質と、安定的なキャッシュ創出力を実現するための基盤構築に取り組み、資本効率のさらなる向上を図ります。

Q4. 株主還元の方針をご説明ください。

A. 株主の皆さまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。
配当金の決定にあたっては、連結業績、フリーキャッシュフローの状況を重視し、自己資本配当率（DOE）2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を行う方針としています。
2021年については、この方針に基づき、前期に対して1株当たり10円増配の年間で50円（中間20円、期末30円）の配当を実施しました。
2022年は創業から150周年の大きな節目の年となります。そこで、2022年の配当については1株当たり年間50円の普通配当に加え、株主の皆さまへの感謝の想いと、当社の未来の発展への決意を込めて、1株当たり50円の創業150周年記念配当［※1］を予定しています。

※1　150周年記念配当については、2023年3月の定時株主会において議案として、株主のみなさまへお諮りします。



Q5. CFOとして「WIN 2023」に対するコミットメントを聞かせてください。

A. CFOとしての私の使命は、財務上のガバナンスとコンプライアンスを確保しながら、自らがカタリストとなり、「WIN 2023」を確実に推進し、利益率改善とキャッシュ創出の最大化に向けた変革を進めていくことです。新型コロナウイルス感染症の動向等、先行きの見通しが不透明な状況ですが、「WIN 2023」の目標は必ず達成し、安定的な財務基盤を構築し成長を確かなものとします。それと同時に、私自身がプロジェクトオーナーを務める全社横断プロジェクト「FOCUS」を2023年末までにすべての地域で導入を完了させ、データの標準化、自動化、効率化により高度な業務プロセスを実現していきます。
また、持続的な企業価値向上のためには、事業・ブランドの魅力や成長ポテンシャルが資本市場から理解されることが重要であると考えています。そのためには、お客さまや資本市場をはじめ、ステークホルダーの皆さまとの対話が欠かせません。また、こうした対話を実現するための積極的なIR活動は、資本コストの低減にもつながると考えています。だからこそ、CFOとして自ら先頭に立ち、ステークホルダーの皆さまに「WIN 2023」を実現する戦略や方針についてご理解いただけるよう、皆さまとの信頼を構築するための対話をこれまで以上に実施してまいります。同時に、これらに対する皆さまからのフィードバックは私たちにとって貴重な学びとなります。こうした学びを今後の成長の糧としながら、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

2022年4月

RELATED LINKS

「FOCUS」で資生堂を最先端のデータドリブンビューティー企業へ

連結財務諸表（PDF）

エグゼクティブオフィサーメッセージ

サステナビリティ戦略

サステナビリティを経営戦略の中心に据え、ビューティーの事業を通じた社会価値創出に取り組んでいきます。

エグゼクティブオフィサー
チーフストラテジーオフィサー
梅津 利信

Q1. 今後、企業経営に対してこれまで以上にサステナビリティが重視される中、資生堂の経営戦略ではサステナビリティをどのように捉えていますか。

A. 私たちを取り巻く市場環境は、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響や、気候変動による異常気象の発生などにより、先行きが不透明で将来の予測が困難になっています。さらに、テクノロジーの進化により、瞬時にさまざまな情報へのアクセスが可能となり、私たちのライフスタイルの変化に影響を与えています。その結果、人々のものの見方や価値観の多様化が進み、従来の画一的な豊かさや幸福の概念は、もはや一律のものではなくなってきています。

資生堂は2022年に創業150周年を迎えましたが、いつの時代も人々の笑顔や充足感、心の豊かさの実現のために、「美」を通じ、社会に貢献してきました。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年に向けて「美の力を通じて “人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」を目指します。2022年より、資生堂グループ全体の広義な意味でのサステナビリティ戦略の策定・推進を担う機能を、チーフストラテジーオフィサーである私の指揮下に置くことで、これまで以上にサステナビリティを経営戦略の中心に据え、本業を通じた社会価値創出・社会課題の解決を促進させていきます。これは、資生堂がすべてのステークホルダーから、社会の一員として欠かせない存在であると認知され、事業を継続していくうえで必須の取り組みであると考えているからです。

Q2. 資生堂が解決したい社会課題にはどのようなものがありますか。

A. 資生堂は、創業以来、事業を通じて培ってきた「美」に関するイノベーションや価値創造により、人々の心の充足感・幸福感を高め、サステナブルな社会 の実現を目指しています。その実現に向けて、2019年に、ステークホルダーへのヒアリングおよび議論を経て、本業を通じて取り組むべき社会・環境課題を中心に18個のマテリアリティ（重要課題）を定めました。そしてそのマテリアリティに基づき、社会・環境領域において、それぞれ3つの中期目標・戦略アクションを推進しています。

社会領域においては、格差問題など社会の仕組みの課題だけでなく、従来の画一的な価値観による偏見や差別などの社会課題もあげられます。私たちは、ビューティーカンパニーとしての特性を活かし、主に日本やアジアにおいて重要課題となっている「ジェンダー平等」、資生堂が培ってきた研究や技術を通じて自分らしく輝くことに貢献する「美の力によるエンパワーメント」、そして、すべての活動の根底となる「人権尊重の推進」の3つを戦略アクションとして取り組んでいます。

環境領域においては、事業を通じた「地球環境の負荷軽減」として、CO_2の排出量、水資源、廃棄物に関する中期目標を設定し、削減に取り組んでいます。それに加え、直接価値をお届けすることができる製品においては、お客さまの求める機能価値・情緒価値の提供と環境配慮をともに実現させた「サステナブルな製品の開発」、そして、環境や人権に配慮した「サステナブルで責任ある調達の推進」の3つの戦略アクションを実行しています。

Q3. 2021年の総括をお願いします。

A. 2021年は、ブランド・地域事業・コーポレート機能が連携しながら、事業活動を通じてサステナビリティアクションを加速しました。サステナビリティ関連課題について専門的に審議し決議するSustainability Committeeに加えて、主要組織の実務推進責任者とともに実行における対応を議論・決定する会議を追加実施し、全社での推進体制をより強化しました。
社会領域においては、特にジェンダー平等・女性活躍に課題がある日本において、社長 CEOの魚谷が会長を務める「30% Club Japan」や地方自治体との協働等を通じ、日本企業の女性役員比率向上や女性活躍推進に向けた普及啓発・情報発信、職場環境づくりといった社会変革に取り組みました。社内向けには、女性リーダー育成のための研修だけでなく、女性役員と女性社員が直接キャリア開発について対話するメンタリングプログラム「Speak Jam」を開催し、キャリアや将来の悩み、社会における多様性の重要性について語り合い、社員の成長の後押しとなるプログラムを推進しました。また、人権尊重の責任を果たすため、人権デューデリジェンスを実施し「サプライヤー人権」「ハラスメント」といったグループ全体における課題を捉え、主要部門と連携した課題解決に取り組みました。
2022年からは、社内外のダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進するチーフD&Iオフィサーを新たに設置し、異なる境遇や環境に置かれた人々が、お互いを尊重し、多様な美しさを共感できるダイバーシティを推進していきます。
(D&I戦略について、詳細はチーフD&Iオフィサーメッセージをご覧ください。)

D&I戦略

多様なプロフェッショナル人財

環境領域では、「資生堂」という社名の由来[※1]でもある、地球への敬意に基づき、資源循環や地球環境の保全といった持続可能な価値創造を前提とし、全バリューチェーンを通じた環境負荷軽減やサステナブルな製品開発等の取り組みを推進しました。特に気候変動への対応として求められるCO_2排出量削減は、使用エネルギーにおけるCO_2排出量の抑制だけでなく、原材料の調達、水などの資源利用、商品設計に至るまで広範囲に及びます。 当社は2019年にTCFD[※2] へ賛同しています。2021年にはTCFDの枠組みに沿って気候変動が事業活動に与える長期的な影響を定量的に分析し、脱炭素社会への移行および自然環境の変化によって引き起こされるリスク・機会について、分析結果と主な対応アクションを開示しました。CO_2排出量削減については、科学的根拠に基づいた目標設定を行い、「SBTイニシアティブ(SBTi)[※3]」より認定を取得し、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す「RE100[※4]に加盟しました。工場の敷地内などに太陽光パネルを設置するだけでなく、オフィスや事業所でも再生可能エネルギーの利用を進めています。

近年では、生活者の購買行動にも変化がみられており、生活者は成分や処方の安全面だけでなく、より一層社会や環境に配慮された商品を意識して購入していると実感しています。変化する社会環境やお客さまニーズに迅速かつ幅広く対応するため、2021年に、独自の研究開発(R&D)理念「DYNAMIC HARMONY」を新たに制定しました。その研究アプローチの1つである「Premium/Sustainability」では、人や社会や地球環境への尊重・共生と、効果や上質なデザイン、感触などから得られる満足感を両立させる、資生堂ならではのサステナブルな価値創出に挑戦します。具体的には、環境負荷軽減につながる原材料調達や処方・成分開発など、技術開発や社外との協業を積極的に行っています。また、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の考えに賛同し、容器の再使用を促すために、お客さまへの啓発とともに「つめかえ・つけかえ」商品の販売を中国および台湾の国・地域で開始しました。容器のイノベーションとして、リサイクルに適した単一素材容器、CO_2排出量の少ない植物由来の容器などを開発・販売するとともに、空き容器を回収し新たな資源として有効利用するリサイクルプログラムを日本だけでなく、中国やアジアで実施しました。
モノづくりに重要な調達に関しても、2022年2月には資生堂グループ調達方針を改定し、これまでに掲げていた調達理念や基本方針に加え、新たに「責任ある調達における方針」を設け、今まで以上に明確なリスク排除のプロセスや、サステナビリティ重視の方針を打ち出しています。

※1 資生堂の社名は、中国の古典、四書五経の1つ『易経』から来ています。「至哉坤元　万物資生(いたれるかなこんげん　ばんぶつとりてしょうず):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。」
※2 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
※3 Science Based Targets initiative。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
※4 100% Renewable Electricity。世界で影響力のある企業が、事業で使用する電力の再生可能エネルギー100%化にコミットする国際的なイニシアティブ

Q4. 今後の展望を聞かせてください。

A. 世界はかつてないほど急速かつ急激に変化しており、企業に対するサステナビリティへの取り組みの要請もますます強まっています。資生堂は創業以来、美を通じて、人々の心を豊かにする新たな価値提供を中心とし、社会の発展に貢献してきました。資生堂が次の100年先まで発展し続けるためには、これまで培ってきた企業文化や組織風土を根底に置きつつ、これまで以上に長期的視点で、事業を通じた社会価値の創出に取り組まなくてはなりません。150年目を迎えた2022年、私たちがこの社会で担うべき役割と果たすべき責任を明確にし、「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」に向けて、着実な歩みが必要であると考えています。

これまで大切にしてきた多様性を受容し尊重する精神と、D&Iに関する知見や学びを活かし、社内外で美の力によるエンパワーメントを推進し、一人ひとりが持つ自分らしさや能力を発揮できる包摂性の高い社会づくりに貢献していきます。特に、喫緊の課題である日本企業のジェンダー格差解消は、資生堂がリーダーシップを発揮し、社会変革に取り組みます。

環境領域においても、例えば気候変動は、自然災害や生物多様性、水資源などへの直接的な影響だけでなく、財務影響、人的資本のあり方、持続可能な調達などさまざまな観点で企業経営のあり方にも影響があると捉え、多角的に取り組んでいきます。また、お客さまのニーズに応えるサステナブルな製品開発・イノベーションは、美の力をお届けする重要なアクションと捉えています。

当社が2030年のビジョンとして掲げている“Personal Beauty Wellness Company”を実現するにあたり、今後、サステナビリティが企業経営に与える影響はさらに大きくなっていくと考えており、これを新たな成長機会と捉え、社内外の多様なステークホルダーとともに透明性高く、事業成長を通じて、社会価値創出に取り組んでいきます。

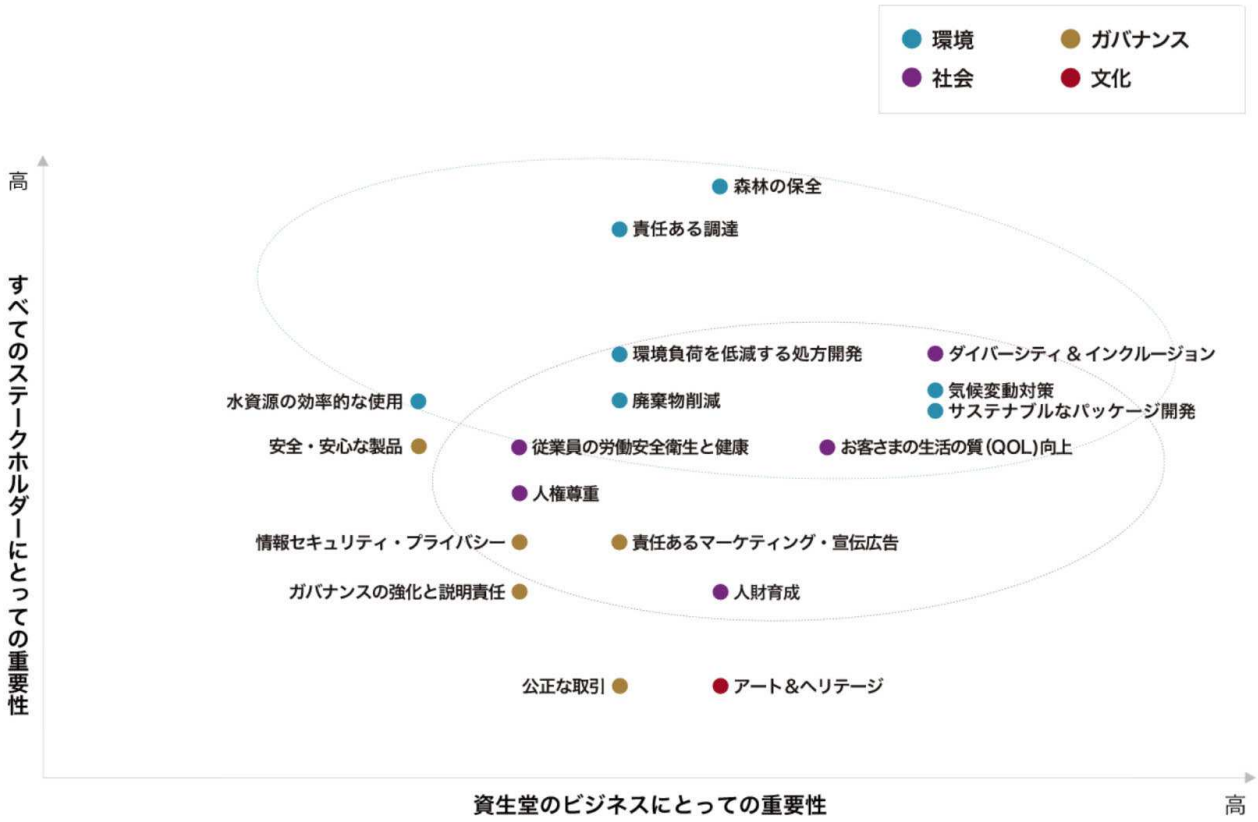
2022年4月

サステナビリティマネジメント

マテリアリティ

（2019年策定）

資生堂は、創業以来培ってきた「美」に関するイノベーションによる価値創造で、事業を通じて人々の幸福感・充足感を高め、サステナブルな社会の実現を目指しています。事業を通じて取り組むべき社会・環境課題を選定するため、ステークホルダーへのヒアリング、サーベイ、ディスカッションをもとに課題をリストアップし、お客さま、取引先、社員、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）を選定しました。



サステナビリティ推進体制

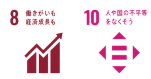
資生堂では、ブランド・地域事業を含む、全社横断でサステナビリティの推進に取り組んでいます。
2020年にサステナビリティ関連業務における迅速な意思決定と全社的実行を確実に遂行するため、サステナビリティ関連課題について専門的に審議し決議するSustainability Committeeを設置しました。グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、TCFD開示や人権対応アクションなど具体的活動計画に関する意思決定や、中長期目標の進捗状況についてモニタリングを行っています。社長 CEOを含む、経営戦略、R&D、サプライネットワーク、広報およびブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論しています。

2021年は、従来のSustainability Committee開催に加えて、サステナビリティ課題を経営へ取り込むべく、関係するエグゼクティブオフィサーや主要組織の実務推進責任者とともに実行における対応を議論・決定する会議を追加実施し、全社での推進を強化しました。また、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」や取締役会にも諮り、審議しています。

2022年1月には、サステナビリティ活動を強化・拡充し、経営戦略・事業戦略と一体的に運用・推進していくため、組織改正を行いました。具体的には、経営革新本部内に全社のサステナビリティに関する戦略・推進機能を担う「サステナビリティ戦略推進部」を設置し、社内外に向けて当社のダイバーシティ&インクルージョン(D&I)アクションを加速するために「D&I戦略推進部」を新設しました。
さらに当社は、サステナビリティ活動を推進するため、社内の取締役およびエグゼクティブオフィサーの長期インセンティブ型報酬の評価指標を見直し、社会価値に関する指標の評価ウエイトを10%から20%に高めています。さらに本年からは、当社のサステナビリティ戦略の中で重要な取り組みとなるCO_2削減を環境指標として新たに設定し、環境への取り組みを促進していきます。

戦略アクションと対応するSDGs

資生堂では、マテリアリティに基づき環境・社会それぞれの領域で、3つの戦略アクションを定めています。
これらの取り組みに向け、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。

マテリアリティ	戦略アクション	対応するSDGs
・気候変動対策 ・環境負荷を低減する処方開発 ・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	地球環境の負荷低減	
	サステナブルな製品の開発	
	サステナブルで責任ある調達の推進	
・ダイバーシティ&インクルージョン ・お客さまの生活の質向上 ・人財育成 ・従業員の労働安全衛生と健康 ・人権尊重	ジェンダー平等	
	美の力によるエンパワーメント	
	人権尊重の推進	
・アート&ヘリテージ ・安全・安心な製品 ・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 ・公正な取引 ・ガバナンスの強化と説明責任	・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。 ・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(お客さま、取引先、社員、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。	

環境関連の中期目標

項目	目標（2020年設定）	達成時期	2021年実績
CO_2排出量	カーボンニュートラル【※1】	2026年	△18%（2019年比）
水	水消費量 △40%【※2】	2026年	△22%（2014年比）
廃棄物	埋め立てゼロ【※3】	2022年	2020年に世界全12工場で埋め立て廃棄物ゼロを前倒しで達成・継続
容器包装	サステナブルな容器 100%【※4】	2025年	61%
パーム油	サステナブルなパーム油 100%【※5】	2026年	27%切り替え完了（パーム油換算重量ベース）【※6】
紙	サステナブルな紙 100%【※7】	2023年	72%切り替え完了（紙重量ベース）

※1　資生堂全事業所、Scope1+2
※2　資生堂全事業所、売上高原単位（対2014年）
※3　自社工場のみ
※4　プラスチック製容器について
※5　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
※6　残りはRSPOブックアンドクレーム方式で対応
※7　製品における、認証紙または再生紙など

TCFD提言に基づく気候変動リスクと機会のシナリオ分析

資生堂は、気候変動問題が事業成長や社会の持続性に与える影響の重大性を踏まえ、2019年4月にTCFDへの賛同を表明し、TCFDフレームワークに沿った情報開示に着手しました。2020年はリスクと機会の定性分析の結果を開示、2021年は定量的に分析する手法を開発し、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会、および気候変動に伴う自然環境の変化によって引き起こされる物理的リスク・機会について、1.5/2℃シナリオと4℃シナリオそれぞれにおいて、分析結果と主な対応アクションを開示しました。

シナリオ分析の内容

1.5/2℃および4℃の気温上昇を想定し、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が示したRCP（代表濃度経路）とSSP（共通社会経済経路）シナリオに沿ってリスクと機会について分析を行いました。リスクについては、1.5/2℃シナリオでは、脱炭素への移行に伴う政策、規制、技術、市場、消費者意識の変化による要因を分析し、積極的な気候変動対策がとられない4℃シナリオにおいては、気温上昇に伴う洪水の発生や気象条件など急性／慢性的な変化による物理的影響について分析を実施しました。その中で、特に影響の大きな炭素税、市場や消費者動向、洪水、水不足などに伴うリスク要因について、2030年時点での財務影響を定量化しました。
一方、機会に関しては、1.5/2℃シナリオでは、消費者の環境意識の高まりに伴い、サステナビリティに対応したブランドや製品への支持が高まることが予想され、4℃シナリオでは、気温上昇に対応した製品の販売機会が拡大することが予想されます。

今後は、事業と連携して対応アクションを策定し、経営・事業計画に反映させることでバリューチェーンを通じたリスクの緩和に努めるとともに、機会創出につながる取り組みについて、順次開示していきます。

シナリオ分析の前提情報やガバナンス、リスクマネジメント、指標と目標など、気候関連リスクと機会の評価の詳細については、「**気候関連財務情報開示レポート**」、「**サステナビリティレポート2021**」、をご参照ください。

サステナビリティに関する外部評価やグローバルイニシアチブへの賛同状況は下記をご覧ください。

RELATED LINKS

会社情報・株式情報・外部評価

主な取り組み

環境

サステナビリティに対応した新たなサプライチェーン拠点を設立

資生堂は、プレステージスキンケア商品の生産と物流を担う拠点として、大阪茨木工場を2020年12月に、西日本物流センターを2021年3月に稼働しました。当拠点はサステナビリティに対応した生産供給体制を備えています。具体的には、工場と物流センターが隣接することで、商品の輸送時にかかるCO_2排出量の削減が期待され、その効果は年間60t以上を見込んでいます。また、工場では省エネ設計を採用し建物内の断熱性能を上げることにより、通常の設計に比べCO_2排出量を約30%削減しました。製造時に使用する水については、循環水を再利用することにより、年間65,000tの消費量の削減効果を生み出しています。

大阪茨木工場と西日本物流センター

環境対応パッケージ開発促進

CO_2排出量や海洋プラスチックゴミ問題などは、グローバルで喫緊に解決すべき環境課題であり、当社はサステナブルな容器の開発などで対応を強化しています。当社は、サーキュラーエコノミーの考えに賛同し、2025年までに100%サステナブルな容器【※1】とすることを目標として定めました。容器包装に関するポリシー5Rs(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))に基づき、商品のライフサイクル全体を通じた取り組みを推進します。

2021年においても、環境に配慮したさまざまな容器包装の取り組みを実施しました。例えば、プラスチック使用量の削減だけでなく、本体容器の繰り返し使用が促進できる「つめかえ・つけかえ」容器のグローバル展開、容器を再利用するプラットフォームLoop【※2】での商品の発売、リサイクルに適した単一素材容器、石油由来に比べCO_2排出量の少ないサトウキビ由来ポリエチレンを使った容器、そして(株)カネカとの共同による優れた生分解性が期待される素材「カネカ生分解性ポリマー Green Planet™【※3】」の化粧品容器への応用を実現しています。また、商品だけでなく、日用品/化粧品4社協働にて販促物に使用するプラスチックを紙製に変更する取り組みも実施しています。

加えて、小売店や競合他社と協働し、お客さまから使用後の空き容器を回収・リサイクルし、資源として再活用しています。

このように、当社の独自の技術や社外とのコラボレーションを通じたイノベーションにより、商品の使いやすさや美しさだけでなく環境課題の解決に貢献していきます。

※1　プラスチック製容器について

※2　米国に本社を持つテラサイクル社が開発した容器を回収・洗浄し再利用する循環型ショッピングプラットフォーム。米国、フランスなどではすでにスタートし、2021年に日本において販売を開始。

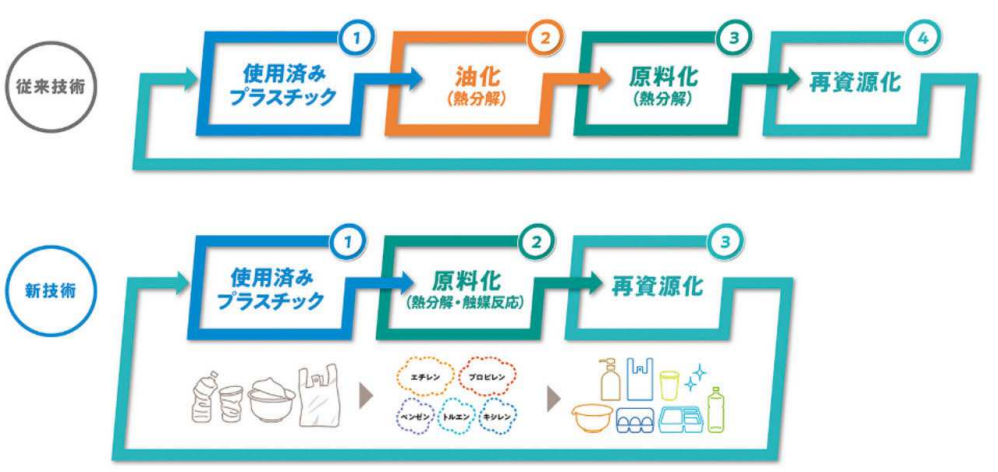
※3　(株)カネカが独自に開発した100%植物由来のポリマーであり、海中や土中など幅広い環境下で優れた生分解性が期待される素材

© Fujiko-Pro,Shogakukan,TV-Asahi,Shin-ei,and ADK
「ドラえもん」が見守る、「エリクシール」グローバルサステナビリティキャンペーン（つめかえ用紹介活動）

カネカ生分解性ポリマー「Green Planet™」を使用した
「SHISEIDO アクアジェル リップパレット」

また、2022年からは、サステナブルな社会の実現に向けて、（株）アールプラスジャパンに資本参加し、使用済みプラスチックの再資源化に取り組みます。（株）アールプラスジャパンは、米国のバイオ化学ベンチャー企業であるアネロテック社（Anellotech Inc.）【※4】とともに、環境負荷の少ない効率的な使用済みプラスチックの再資源化技術開発を進めます。世界で共通となっているプラスチック課題解決に貢献すべく、回収プラスチックの選別処理、モノマー製造、ポリマー製造、包装容器製造、商社、飲料・食品メーカーなど業界を超えた連携により、2027年の実用化を目指していきます。

※4　2008年創業。米国ニューヨーク州パールリバーに本社・研究開発機能を持つバイオ化学ベンチャー企業。非食用の植物由来原料から石油精製品と同一性能を持つベンゼン・トルエン・キシレンなどを生成する技術開発を保有



日本においては、公益財団法人世界自然保護基金ジャパン【※5】が掲げる「プラスチック・サーキュラー・チャレンジ2025」に参加し、容器包装や使い捨てプラスチックの課題と気候変動問題に取り組み、サステナブルな社会の実現を目指します。

※5　100カ国以上で活動している環境保全団体で、1961年に設立。人と自然が調和して生きられる未来を目指して、サステナブルな社会の実現を推し進めている。特に、失われつつある生物多様性の豊かさの回復や、地球温暖化防止のための脱炭素社会の実現に向けた活動を行っている。

エコビューティースコア・コンソーシアムへの参加

資生堂は、サステナブルな商品選択と情報の透明性を求めるグローバルの消費者の要望に応えるため、2021年にエコビューティースコア・コンソーシアムに参画しました。このコンソーシアムには、グローバルの化粧品・パーソナルケア企業36社【※6】と専門家団体が参加し、科学的根拠に基づく共通の手法に基づき、化粧品における製品のライフサイクル全体における環境影響評価（ライフサイクルアセスメントに基づく）とスコアリングシステム、非専門家でも個別の製品の環境影響を評価できる共通のツールを、協働して構築・開発しています。

※6　2022年3月末時点

メイクを通じた社会貢献活動、「メセナアワード 2021」で優秀賞を受賞

当社のがん患者さんを支援する活動「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」が、公益社団法人 企業メセナ協議会が主催する「メセナアワード 2021」において、優秀賞を受賞しました。2017年より開始した本プロジェクトは、化粧のちからで、がん患者さんが、「がんになっても自分らしく生きていく」という意思を表現することを支援する活動です。今後も、社会課題に対して真摯に向き合い、経営資源および当社が本業を通じて培った知見や経験を活かしながら、企業や団体、病院、学校などとの連携を一層強化することで、同様のお悩みを持った方々への支援を展開していきます。

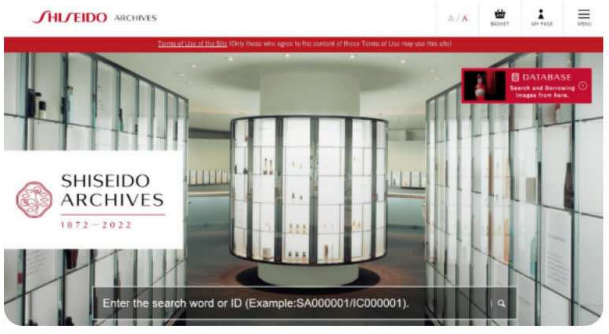
メセナアワード 2021 受賞

社員ボランティアがオンラインでカウンセリングする様子

創業150年の歴史を未来へとつなげるヘリテージ教育の強化

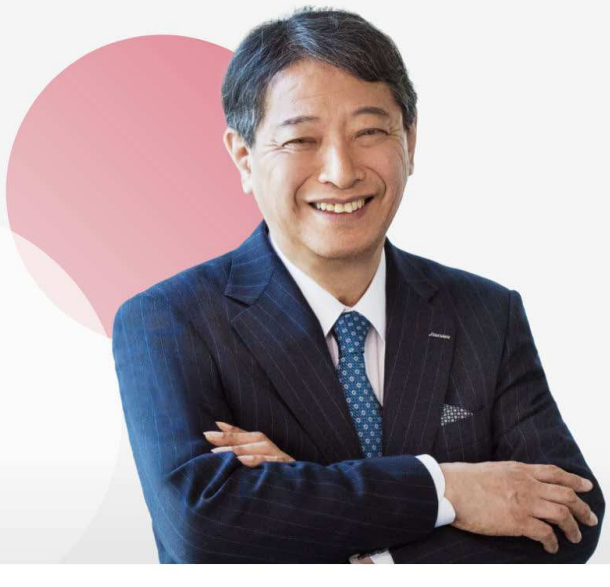
創業から150年にわたって積み重ねてきた、資生堂のヘリテージは私たちの強みです。この強みと知見を未来のイノベーションの糧とするため、社員に向けたヘリテージ教育を強化しています。
日本国内の営業担当・ビューティーコンサルタントに向けて、「BEYOND OUR HISTORY」と題した講演を実施し、創業から近代の歴史とその背景にある先人の想いをエピソードとともに伝え、リアルとオンラインを組み合わせて2,000名以上の社員が参加しました。あわせて講演内容を映像コンテンツとして制作し、より多くの社員が資生堂の創業からの想いを学べるよう配信しました。グローバルな取り組みとしては、資生堂企業資料館が収集保存してきた資料および情報を全世界の社員が閲覧できるデータベース、「SHISEIDO ARCHIVES」をイントラネット上に整備しました。現在は約13万件のアーカイブが公開され、今後さらに閲覧可能なデータを増やすとともに機能を強化し、社員のアーカイブ活用を加速させていきます。価値開発に携わるブランドホルダーやR&D部門に向けては、資生堂のDNAの1つである「アート&サイエンス」を体感するための特別プログラムを構築し、最先端のアートや資生堂の美意識がこめられたヘリテージと向き合うことを通じて、ユニークで新しい価値を生み出すための感性を刺激しています。
こうした活動により、一人ひとりの社員が資生堂のヘリテージに触れ、他社にはない独自の価値を創造していくことを目指しています。

社員に向けたヘリテージ教育のための映像コンテンツ



当社の歴史に関する資料および情報を全世界の社員が閲覧できるデータベース「SHISEIDO ARCHIVES」

コーポレートガバナンス



社外取締役メッセージ

企業は経営者によって大きく変わります。
サクセッションプランに全力で取り組むとともに、
社外取締役としての役割を発揮し、
経営者と議論を重ね、サポートしていきます。

社外取締役　指名・報酬諮問委員会 委員長

岩原 紳作

MESSAGE

指名・報酬諮問委員会 委員長からのメッセージ

資生堂が変化に対応し、企業価値を最大化し、社会に貢献していく。そのために、最大限努力することが社外取締役の使命です。

社外取締役は、これまでの経験を活かし、また客観的かつ独立性を有した立場から経営を監督するとともに、業務執行にかかる専門的な知見・アドバイスを提供することで、企業価値向上と株主利益を追求する使命を担っています。同時に、従業員、消費者、地域などの、社会の利益増大も両立する必要があり、ステークホルダー間のバランスをとっていくことも社外取締役の責務です。そのため、サステナビリティやESGの取り組みを後押ししていくことも重要な役割となります。

一方、社外取締役は事業への理解が初めから十分にあるわけではありません。資生堂では、エグゼクティブオフィサーや事業責任者から、社外取締役に対して定期的に充実した事業報告や課題共有が行われるほか、CEOの魚谷氏からも、直面している経営課題や、議論したい内容をタイムリーかつ率直に伝えていただいており、事業実態・経営課題の理解に役立っています。察知した環境変化や課題認識などを詳細に共有いただけることで、取締役会での質の高い議論が実現できています。
また、現場を知り、従業員の声を聞くことも、社外取締役として欠かしてはならない重要な役割です。2021年には、社外取締役・監査役が、新設の大阪茨木工場・西日本物流センターを訪問しましたが、引き続きこうした活動を続けていきたいと思います。加えて、改訂コーポレートガバナンス・コードで言及されている「社外取締役と資本市場の対話」なども、今後、取り組むべき項目だと考えています。

指名・報酬諮問委員会ではCEOのサクセッションプランが最大のテーマです。

企業は経営者によって大きく変わります。役員の選解任・評価というガバナンスにおける重要な要素を担うのが、社外取締役と代表取締役CEOで構成された指名・報酬諮問委員会です。
資生堂では従来、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会を設置していましたが、評価（報酬）と指名は表裏一体の関係であり、構成メンバーも同一であることから、2021年1月より両委員会を統合しました。私は、2021年9月より、前委員長の退任に伴い、委員長の任にあたっています。企業経営経験のない身としては非常に重責を感じていますが、ファシリテーション役として、質の高い議論が行われ、互いに納得感を持って意見が集約できる場となるよう努めているところです。
また、委員長として重視していることは、社外取締役と同様に独立役員として会社を監督している社外監査役との議論です。資生堂の取締役会では、社外監査役も積極的に発言するよう議長が差配しており、役員の指名・報酬に関しても、取締役会や社外役員ミーティングなどで社外監査役とも活発な議論を行えるようにしています。

指名・報酬諮問委員会の最大のテーマはCEOのサクセッションプランです。資生堂では、何年も前から具体的にCEOサクセッションの議論を重ねており、時間をかけて慎重に評価・検討を行っています。

現CEOの魚谷氏は、実績・経験・ケイパビリティ、いずれの面でも素晴らしい経営者で、その後任となる適当な候補者を選定・育成していくのは容易ではありません。だからこそ、指名・報酬諮問委員会の果たすべき役割は大きいと考えています。CEOに求められる要件を一つひとつ精査し、引き続き、サクセッションプランの進行に注力していく所存です。
また、役員報酬の面では、社会環境の変化や経営課題に応じて、基準や設計内容を検証し続けることも重要です。例えば、現在の業績連動報酬（長期インセンティブ型報酬）では、経済価値と社会価値の両面から評価できる設計としており、ESGに関する社内外の複数の指標や、株主との利益共有の観点から連結ROEなどを評価指標に加えています。
2022年からは、サステナブルな成長を実現するために社会価値を意識した事業活動がより重要になると考え、社会価値に関する指標の評価ウェイトをこれまでの10%から20%まで高めたうえで、サステナビリティ戦略の中で重要な取り組みとなるCO_2削減を環境指標として新たに設定しています。

生活者の変化を踏まえた、ビジネスモデルの再構築と経営改革が不可欠です。

「WIN 2023 and Beyond」の策定においては、取締役会で何度も議論を重ねました。
新型コロナウイルス感染症の拡大により経営環境が激変する中、収益力が低下し、経営改革が不可欠でした。
生活者の価値観や購買行動の変化に対応したビジネスモデルを再構築しなければなりません。
重点課題は、人的生産性の向上です。
資生堂が今後、グローバルで成長していくためには、収益性を向上し、競争力を高めなければなりません。従業員1人当たりの営業利益などを見ても、競合企業とは乖離があります。販管費比率や投下資本の効率性などもさらなる改善が必要です。そのため、DXやコスト削減施策に加え、「選択と集中」、すなわち、「スキンビューティーカンパニー」としての基盤を盤石にするための事業ポートフォリオの見直しや成長領域への積極的な投資などの断行が不可欠です。
そして、これらの改革の鍵を握るのが、従業員の意識改革とモチベーションです。痛みを伴う改革も含まれるため、従業員と危機感を共有し、改革の当事者となってもらわなければなりません。
しかし、意識改革、風土改革は最も難しいテーマでもあります。言うは易し、行うは難しです。

資生堂の改革は続きます。継続的な議論を行い、経営者を支え、サポートしていきます。

こうした中、2021年度は事業構造の再構築を大胆に実行しました。非常に難しい改革でしたが、複数の事業譲渡や構造改革を同時並行かつきわめて短期間で実行することができました。魚谷氏はじめ経営陣は、従業員とも丁寧なコミュニケーションをとっており、戦略共有のためのさまざまな施策を展開しています。従業員の理解度・納得度が向上し、意識改革は進みつつあると感じています。
さらに、2021年末からは、2030年に向けたボトムアッププロジェクト「Project Phoenix」もスタートしました。従業員一人ひとりが前例にとらわれずアイデアを出し、資生堂の未来を創る主役となっていくことが狙いです。意識改革の本流となる取り組みであり、全面的にサポートしていきたいと考えています。

資生堂の改革は続きます。
資生堂は、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」という企業使命のもと、2030年に「PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY」として、生涯を通じて一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業となることを目指します。世界中の人々が幸福を実感できる社会を実現すべく、如何なる価値を提供し得るか、そしてそのためには何を為すべきか。これからも取締役会での議論は続きます。そして、その改革を進める経営者を全力で支え、後押ししていきます。

2022年4月

社外取締役・監査役が大阪茨木工場と西日本物流センターを視察訪問

国内で新型コロナウイルス感染症の流行が一時沈静化した2021年10月、社外取締役と社内外監査役が、大阪茨木工場と西日本物流センターを視察訪問しました。
スキンケア商品の中味（バルク）製造、製品の仕上げラインや自動搬送システム、世界初の革新的出荷システムGP3（Goods to Person for Pick and Pack）、品質管理・安全確保の取り組みなどを視察しました。「PEOPLE FIRST」の考えをもとに設計された職場環境の実態、最新機能の他工場展開やESG面でのロードマップなどについて、活発な質疑応答・ディスカッションが行われました。社外役員からは、「従業員と地域に対する思いやりのある素晴らしい工場だ。施設の優れた機能性などの理解が深まりとても有意義だった」とのコメントがありました。

工場長からの説明

スキンケア商品の製造見学

新任社外取締役からのコメント

※　2022年3月25日就任

社外取締役

チャールズ D. レイク II

150年という歴史の中で紡がれた独自の伝統や文化を価値創造の源泉として、お客さまや社会に価値を提供してきた資生堂の一員となれましたことを大変嬉しく思います。
近年、グローバル市場の競争環境は、地政学リスクをはじめ、不安定性、不確実性、複雑性、曖昧性が更に高まり、ステークホルダーの要請も日々進化しております。
これまでの日米における様々な立場での活動や経験を通して学んできたことを生かし、グローバルな視点を含む経営に対する助言、適切な執行の監督、ガバナンスのさらなる強化に向けて独立社外取締役としての職責を全うし、新たな価値の創造による企業価値の向上に貢献できるよう力を尽くして参ります。

社外取締役

得能 摩利子

創業150周年を迎える年に社外取締役として加わる事になり、大変光栄に思っております。
私は長年にわたり、海外ラグジュアリーブランドビジネスに携わってきました。仕事をした企業もフランス、イタリア、アメリカの複数にわたります。
それらで得たブランディングや経営に対する知見や経験を活かして、資生堂の更なる世界の市場での活躍をサポート出来ればと考えております。
加えて10年近くになる、異なる分野の複数の日本企業の社外取締役としての経験を活かして、資生堂の中長期的発展と企業価値の向上、そしてそれを支える肝である、ガバナンスの強化に少しでも貢献が出来る様、努力してまいります。

コーポレートガバナンスの特長

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」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、「お客さま」「取引先」「社員」「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。

KEY FIGURES

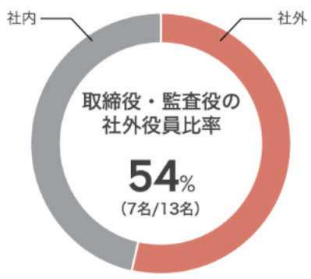
取締役・監査役の社外役員比率
54%

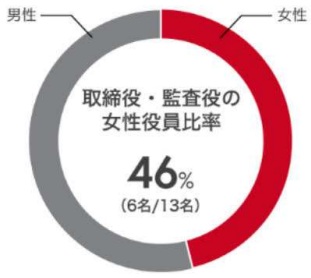
取締役・監査役の女性役員比率
46%

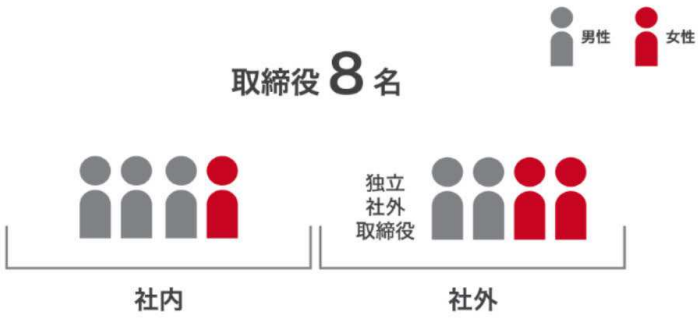
長期インセンティブ型報酬の評価指標に占める社会価値（ESG関連）指標割合
20%

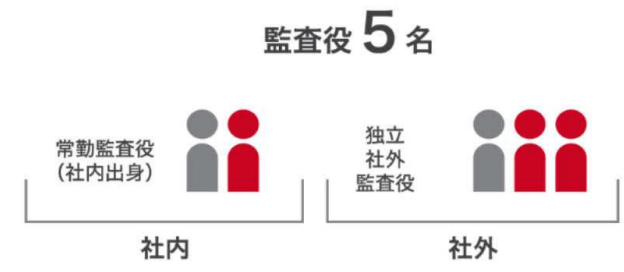
数字で見る資生堂のガバナンス

2022年3月末時点









取締役・監査役（2022年3月末時点）

魚谷 雅彦

代表取締役 社長 CEO

1977年　ライオン歯磨（株）（現 ライオン（株））入社
1988年　シティバンクN.A.　マネージャー
1991年　クラフト・ジャパン（株）（現 モンデリーズ・ジャパン（株））
　　代表取締役副社長
1994年　日本コカ・コーラ（株）取締役上級副社長・マーケティング本部長
2001年　同社代表取締役社長（Global Officer）
2006年　同社代表取締役会長
2007年　（株）ブランドヴィジョン 代表取締役社長
2011年　アスクル（株）社外取締役
2012年　シティバンク銀行（株）（当時）取締役（非常勤）
2013年　当社マーケティング統括顧問
2014年　当社執行役員社長（現任）、当社代表取締役（現任）
2020年　日本地域 CEO、資生堂ジャパン（株）代表取締役 会長 兼 CEO
2021年　当社エグゼクティブオフィサー（現任）

鈴木 ゆかり

代表取締役 常務

1985年　当社入社
2014年　（株）イプサ 代表取締役 社長
2015年　当社日本事業本部 プレステージブランド事業本部 マーケティング部長
2016年　資生堂ジャパン（株）プレステージブランド事業本部 マーケティング部長
　　専門店事業本部 マーケティング部 マーケティングディレクター
2017年　当社グローバルプレステージブランド事業本部
　　クレ・ド・ポー ボーテブランドユニット ブランドディレクター
2018年　当社執行役員、当社グローバルプレステージブランド事業本部　チーフブランドオフィサー
　　クレ・ド・ポー ボーテブランド
2020年　当社常務（現任）、当社チーフブランドオフィサー クレ・ド・ポー ボーテ、イプサ、
　　ザ・ギンザ、バウム、当社取締役
2021年　当社代表取締役（現任）、当社エグゼクティブオフィサー（現任）
2022年　当社チーフマーケティングオフィサー（現任）、当社チーフD&Iオフィサー（現任）

直川 紀夫

取締役 常務

1989年　当社入社
2010年　当社国際事業部 国際事業企画部長
2012年　当社経営企画部長
2014年　当社執行役員 最高財務責任者
　　当社財務、IR、情報企画、内部統制担当
2015年　当社執行役員 財務本部長 最高財務責任者 CFO
2016年　当社経営管理担当
2017年　当社ビジネスデベロップメント担当
2018年　当社執行役員常務（現任）、当社サプライネットワーク本部長
2019年　当社チーフサプライネットワークオフィサー、
　　当社デマンド・サプライ計画、ロジスティクス、生産、工場、
　　サプライ・購買統括（以上 現任）、SN 改革、グローバルイニシアティブ、
　　那須工場設立準備担当
2020年　当社SN戦略、SN基盤開発、グローバルブランドS&OP推進担当、
　　当社取締役（現任）、日本地域COO（最高執行責任者）、
　　資生堂ジャパン（株）代表取締役社長 兼 COO（最高執行責任者）
2021年　当社エグゼクティブオフィサー（現任）、日本地域CEO（現任）、
　　資生堂ジャパン（株）代表取締役　社長 CEO（現任）

横田 貴之

取締役

1996年　住友商事（株）入社
2003年　ダウ・ケミカル日本（株）カントリーコントローラー
2006年　GE東芝シリコーン（株）（現　モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン
　　合同会社）　ジャパン ファイナンス マネージャー
2007年　ユニリーバ・ジャパン（株）サプライチェーン ファイナンス ダイレクター 北東アジア
2010年　ユニリーバ・アジア・プライベート・リミテッド　ファイナンス ダイレクター
　　マーケティング オペレーションズ アンド カスタマー デベロップメント
　　アジア　アフリカ　中欧　東欧
2011年　同社 ファイナンス ダイレクター　グローバル マーケティング オペレーションズ
2012年　ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス（株）代表取締役　ヴァイスプレジデント
　　ファイナンス ジャパン／コリア
2016年　ユニリーバPLC　ヴァイスプレジデント　ファイナンス グローバル ヘアケア カテゴリー
2019年　当社入社　HQファイナンス部長
2020年　当社財務経理部長、資生堂ジャパン（株）取締役　CFO
2021年　当社エグゼクティブオフィサー（現任）、当社執行役員 チーフファイナンシャルオフィサー
　　（最高財務責任者）（現任）、日本地域CFO、資生堂ジャパン（株）エグゼクティブオフィサー
　　CFO、当社取締役（現任）

岩原 紳作

社外取締役〈独立役員〉※

1978年　東京大学法学部 助教授
1981年　米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員研究員
1982年　米国 カリフォルニア大学バークレー校ロー・スクール 客員研究員
1991年　米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授
　　東京大学大学院法学政治学研究科 教授
2003年　郵政行政審議会 委員
2005年　企業会計審議会 委員
2009年　公益財団法人財務会計基準機構 理事
2010年　法制審議会 委員、法制審議会会社法制部会 部会長
2013年　早稲田大学法学学術院 教授（現任）、東京大学 名誉教授（現任）
2015年　金融審議会 会長
2017年　森・濱田松本法律事務所 顧問（現任）
2018年　当社社外取締役（現任）
2019年　法制審議会 会長
2021年　当社指名・報酬諮問委員会委員長（現任）

チャールズ　D.　レイクII

社外取締役〈独立役員〉※

1992年　米国通商代表部（USTR）日本部長
1993年　同代表部日本部長　兼　次席通商代表付特別顧問
1995年　デューイ・バレンタイン法律事務所　米国弁護士
1999年　アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス 日本支社
　　（現 アフラック生命保険（株））執行役員・法律顧問
2001年　同社常務執行役員・法律顧問、同社常務執行役員・統括法律顧問、同社副社長
2003年　同社日本における代表者・社長
2005年　同社日本における代表者・副会長
2008年　同社日本における代表者・会長
2014年　アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド　取締役社長（現任）
2016年　東京エレクトロン（株）社外取締役（現任）、日本郵政（株）社外取締役（現任）
2018年　アフラック生命保険（株）代表取締役会長（現任）
2022年　当社社外取締役（現任）

大石 佳能子

社外取締役〈独立役員〉※

1983年　日本生命保険相互会社入社
1987年　マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社
1988年　マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社
2000年　（株）メディヴァ 代表取締役（現任）
　　（株）西南メディヴァ（現（株）シーズ・ワン）代表取締役（現任）
2001年　アスクル（株）社外監査役
2002年　同社社外取締役
2010年　アステラス製薬（株）社外取締役
2015年　江崎グリコ（株）社外取締役（現任）、参天製薬（株）
　　社外取締役（現任）、スルガ銀行（株）社外取締役
2016年　当社社外取締役（現任）
2018年　当社役員報酬諮問委員会委員長

得能 摩利子

社外取締役〈独立役員〉※

1978年　（株）東京銀行（現（株）三菱UFJ銀行）入行
1994年　ルイ・ヴィトンジャパン（株）入社
2002年　同社シニアディレクター　セールスアドミニストレーション
2004年　ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク　ヴァイスプレジデント
2010年　クリスチャン・ディオール（株）代表取締役社長
2013年　（株）ハピネット　社外取締役（現任）、
　　フェラガモ・ジャパン（株）代表取締役社長 兼 CEO
2016年　三菱マテリアル（株）社外取締役（現任）
2017年　ヤマトホールディングス（株）社外取締役（現任）
2022年　当社社外取締役（現任）

吉田 猛

常勤監査役

1985年　（株）オークラ経営経理学院入社
1992年　当社入社
2009年　当社事業企画部長 兼 事業管理室長
2011年　資生堂アメリカズCorp. 上級副社長
2014年　当社監査部長
2016年　資生堂ジャパン（株）ジャパン運営部長
2017年　（株）エフティ資生堂 パーソナルケア事業計画部長
2018年　当社秘書・渉外部付、当社常勤監査役（現任）

後藤 靖子

社外監査役〈独立役員〉※

1980年　運輸省入省
1997年　同省九州運輸局 企画部長
1998年　同省運輸政策局観光部 企画調査室長
2001年　海上保安庁国際危機管理官
2003年　国土交通省総合政策局 交通消費者行政課長
2004年　日本政府観光局 ニューヨーク観光宣伝事務所長
2005年　山形県副知事
2008年　国土交通省 北陸信越運輸局長
2010年　同省大臣官房審議官（海事局担当）
2011年　独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構 理事（共有船舶担当）
2013年　国土交通省国土交通政策研究所 所長
2014年　九州旅客鉄道（株）入社 顧問
2015年　同社鉄道事業本部副本部長 兼 旅行事業本部長、
　　同社常務取締役鉄道事業本部 副本部長 兼 旅行事業本部長
2017年　同社常務取締役（財務部担当 CFO）
2018年　同社取締役監査等委員
2019年　当社社外監査役（現任）（株）デンソー社外監査役（現任）

小津 博司

社外監査役〈独立役員〉※

1974年　東京地方検察庁 検事
2001年　佐賀地方検察庁 検事正
2002年　最高検察庁 検事
2004年　法務省 大臣官房長
2006年　法務省 刑事局長
2007年　法務省 法務事務次官
2009年　札幌高等検察庁 検事長
2010年　最高検察庁 次長検事
2011年　東京高等検察庁 検事長
2012年　最高検察庁 検事総長
2014年　弁護士登録
2015年　三井物産（株）社外監査役（現任）、トヨタ自動車（株）社外監査役（現任）
2016年　一般財団法人清水育英会 代表理事（現任）、
　　一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシス 代表理事（現任）
2017年　当社社外監査役（現任）、
　　一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事（現任）

宇野 晶子

常勤監査役

1983年　当社入社
2008年　当社ビューティーソリューション開発センター次長
2009年　当社お客さま・社会リレーション部次長
2010年　資生堂ビジネスソリューション（株）お客さまセンター次長
2011年　当社お客さまセンター次長
2016年　資生堂ジャパン（株）お客さまセンター長
2019年　当社秘書・渉外部付部長、当社常勤監査役（現任）

野々宮 律子

社外監査役〈独立役員〉※

1987年　ピート・マーウィック・メイン会計事務所（現 KPMG LLP）入所
1997年　KPMGコーポレイトファイナンス（株）パートナー
2000年　UBSウォーバーグ証券会社（現 UBS 証券（株））入社
2005年　同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー
2008年　GEキャピタルアジアパシフィック
　　シニアバイスプレジデント ビジネスディベロップメントリーダー
2013年　GCAサヴィアン（株）（現 GCA（株））マネージングディレクター（現任）
2017年　同社取締役（現任）
2020年　当社社外監査役（現任）、長瀬産業（株）社外取締役（現任）
2022年　フーリハン・ローキー（株）代表取締役締役 CEO（現任）

※　東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

取締役・監査役のバックグラウンドの多様性

2022年3月末時点

取締役・監査役は、業務執行の監督と重要な意思決定が求められることから、多様な視点や経験、多様かつ高度なスキルが必要であると考えます。候補者を選定する際には、ジェンダー平等の実現や、年齢・国籍等の属性や人格に加え、経営に関連する各分野の識見や経験などにも配慮して豊かな多様性を確保することを重視しています。また、社外取締役および社外監査役については、当社の従来の枠組みにとらわれることのない視点を経営に活かすことをねらいに一定の在任上限期間を設けており、在任期間の長い社外役員と新任の社外役員との引き継ぎの期間を設けながら社外役員の適切な交代を進めています。また、課題に応じて担当領域のエグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明を行うことで、取締役会で充実した議論が行われるようにしています。

	在任年数[※1]	企業経営[※2]	営業・マーケティング[※3]	研究・商品開発[※4]	サプライネットワーク[※5]	財務[※6]	DX[※7]	人財・組織開発、D&I推進[※8]	コーポレートガバナンス[※9]	グローバル理解[※10]
魚谷 雅彦 代表取締役 社長 CEO	7年9ヶ月	●	●			○		●	○	●
鈴木 ゆかり 代表取締役 常務	2年		●	●			○	○		○
直川 紀夫 取締役 常務	2年	○	○		●	●		○	○	
横田 貴之 取締役	1年	○			○	●	○		○	●
岩原 紳作 社外取締役	4年					○			●	○
チャールズ D.レイク II 社外取締役	–	●				○	○	○	●	●
大石 佳能子 社外取締役	6年	●	●			○		○		○
得能 摩利子 社外取締役	–	●	●					○	○	○
吉田 猛 常勤監査役	4年		○			●			○	○
宇野 晶子 常勤監査役	3年		●	○	○			○		
後藤 靖子 社外監査役	3年	○				●				○
野々宮 律子 社外監査役	2年	○				●			○	●
小津 博司 社外監査役	5年					○		○	●	

●：バックグラウンド経験の中で特に強みのあるもの
○：バックグラウンド経験の中で期待するもの

※1　2022年3月末時点
※2　経営環境の変化を見定め、適切な戦略構築を行い、責任ある経営執行を支える
※3　事業環境や消費者の志向を的確に捉え、これに先んじた戦略を構築し、業界内での優位性を確保していく
※4　イノベーティブな研究開発と盤石な品質をたえず追求することにより、業界内での優位性を確保していく
※5　効率的で質の高いサプライチェーンマネジメントを構築する
※6　収益基盤の再構築に向けた適切な財務活動を行い、財務健全性を確保する
※7　DXを強力に推進し、これを強みとする企業体質を構築する
※8　持続的な成長のため、多様な人財の活躍およびこれを支える組織開発を促進する
※9　すべての事業活動の基盤として、強固なコーポレートガバナンス体制を構築する
※10 多様な価値観や文化の理解のもと、グローバルカンパニーとしての戦略構築を支える

コーポレートガバナンス体制

当社は、業務執行に対し、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社の体制を選択しています。その中で、コーポレートガバナンスの基本方針に掲げた経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図るために、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社の優れた機能を取り入れ、取締役会の監督機能の強化を進めています。

当社は6つの地域とブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型の組織体制のもと、グローバル本社がグループ全体を統括しながら必要なサポート機能を担っており、従来当社が保有していた権限の多くを、日本、中国、アジア、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に委譲することで、責任と権限の現地化を進めています。

取締役会では、この経営体制下での取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について、議論を重ねました。その結果、資生堂グループ全体への監督機能を十分に発揮するためには「モニタリングボード型」で進めることが適切であるとの結論に至り、監査役会設置会社の体制の利点を活かしながら「モニタリングボード型のコーポレートガバナンス」を実施していくこととしました。

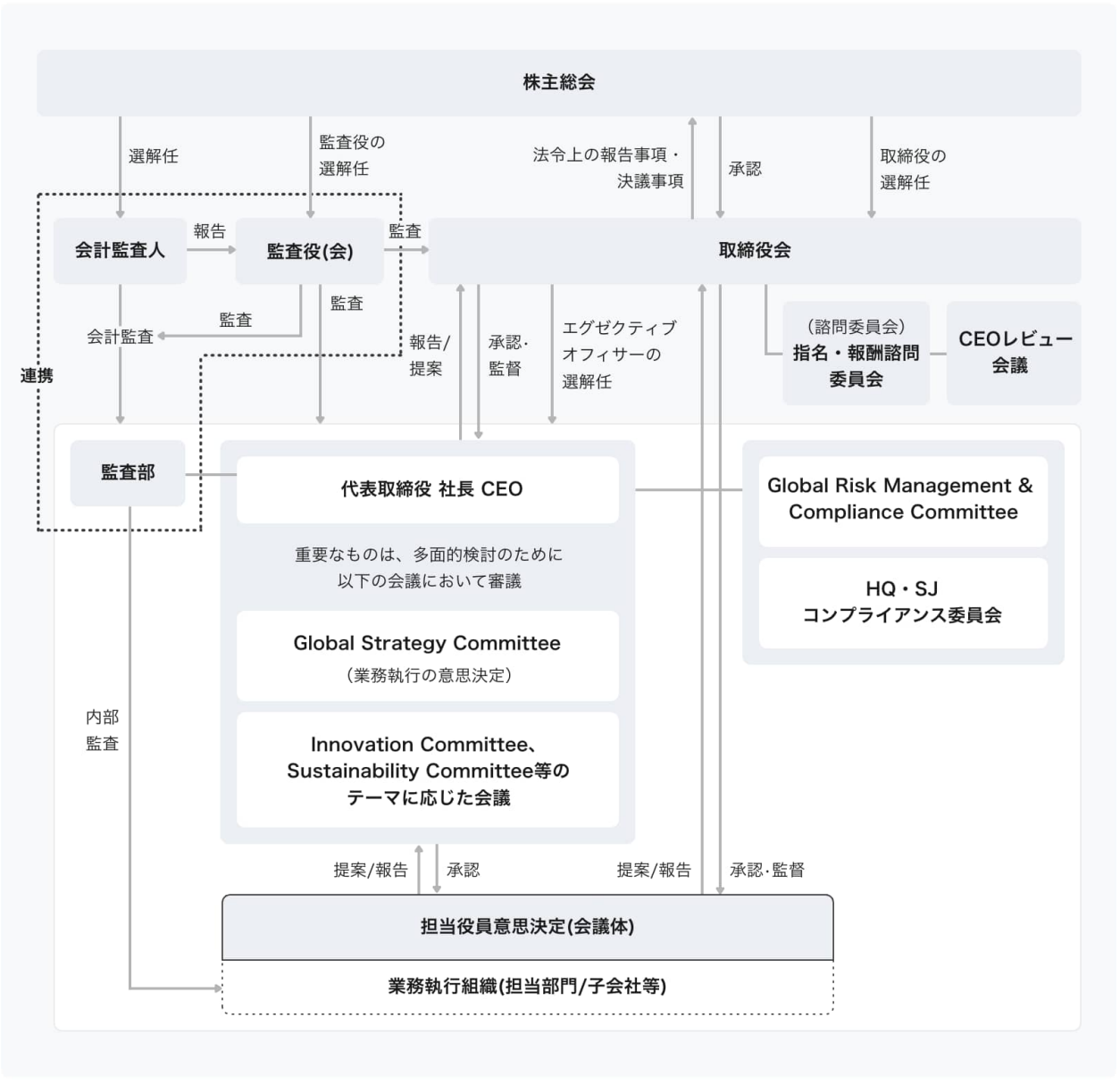
それを踏まえ、取締役会における社外取締役の構成比率に対する考え方を定めています。

当社では、定款の定めにより取締役の員数の上限を12名としており、適切に経営の監督を行うために、事業ポートフォリオや事業規模などを勘案のうえ、最適な人数の取締役を選任しています。

このうち社外取締役については、一定の発言力の確保の観点から、3名以上選任することとしています。また、現に選任されている取締役の半数以上を社外取締役とすることを目処としています。

なお、社外取締役の選任においては独立性を重視しており、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」を満たし、かつ精神的にも高い独立性を有する人財を候補者に選定することを原則としています。

2022年1月1日以降の当社のコーポレートガバナンスの体制、業務執行およびコーポレートガバナンスに関する活動内容は、以下のとおりです。



取締役

取締役会は社外取締役4名を含む取締役8名で構成され、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は概ね1カ月に1回程度開催し、重要事項はすべて付議されています。なお、当連結会計年度は取締役会を13回開催(※)し、取締役の平均出席率、社外取締役の平均出席率および社外取締役を除く取締役の出席率は、いずれも100%でした。
(※上記の取締役会の開催回数のほか、取締役会決議があったものとみなすみなし決議が2回ありました。)

監査役会

常勤監査役2名および社外監査役3名の5名で構成され、監査役は取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。2021年は監査役会を13回開催し、監査役の出席率は100%でした。

指名・報酬諮問委員会

役員候補者の選任・昇降格、役員報酬制度、役員業績評価に基づく報酬の支給内容などを取締役会に答申します。2021年は10回開催し、2020年の取締役および執行役員の賞与、2021年の取締役および執行役員への報酬支払の方針ならびに個人別報酬についての検討、取締役および監査役候補者の選定ならびにエグゼクティブオフィサーの選任等について検討、答申を行いました。

CEOレビュー会議

指名・報酬諮問委員会の審議機関として設置しており、主に社長 CEOの指名および報酬に関する評価のための機関です。メンバーは、社長 CEOおよび同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役および社外監査役で構成しています。社長 CEOの個人考課を含む業績評価全体を行っています。2021年は、1回開催しました。

Global Strategy Committee

2022年1月新設。社長 CEOによる意思決定に先立ち、グループポリシー、組織改革、新規事業・ブランド立ち上げ等のほか、グループにとって特に重要な案件について多面的な審議を行います。
業務執行の意思決定機関である「Executive Committee」は、2021年中は毎月1回以上開催、経営計画や中長期の経営戦略等について多面的な審議を行う「Global Leadership Committee」は2021年を通じて11回開催しました。

Global Risk Management & Compliance Committee

グローバルおよび各地域特有の社会変化や資生堂グループの現状を的確に捉え、これに基づき経営リスク要因を特定し、重要リスクの優先順位付けとその対策、世界各地域の倫理・コンプライアンスの現状と対策を検討します。新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ海外地域から日本への渡航が難しかったため、2021年は対面での本コミッティの開催に代え、事務局が各メンバー(エグゼクティブオフィサー、地域CEO)と個別に意見交換を実施し、資生堂グループにおける重要リスクの特定・対策の実行を含む全社的リスクマネジメントを推進しました。

HQ・SJコンプライアンス委員会

当社(HQ)および資生堂ジャパン(株)(SJ)を含む、日本国内に所在する資生堂グループ各社における倫理、コンプライアンス、インシデントの現状把握と対策を検討します。2021年は、2回開催しました。

Innovation Committee

イノベーション創出推進のために重要な案件・課題について専門的に審議する機関として設置しました。社長 CEOをはじめ、経営戦略・R&D・サプライネットワーク・ブランドホルダーなどの各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、迅速に経営判断を行い、推進できる体制をとっています。特に重要な事項は、取締役会で報告または決議しています。2021年には、7回開催しました。

Sustainability Committee

サステナビリティ関連業務における迅速な意思決定と全社的実行を確実に遂行するため、サステナビリティ関連課題について専門的に審議する機関として2020年に設置しました。グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、TCFD開示や人権対応アクションなど具体的活動計画に関する意思決定や、中長期目標の進捗状況についてモニタリングを行っています。社長　CEOを含む、経営戦略、R&D、サプライネットワーク、広報およびブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論しています。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」や取締役会にも諮り、審議しています。

エグゼクティブオフィサー体制

2022年1月1日より執行役員制度を廃止し、エグゼクティブオフィサー体制へ完全移行しました。
エグゼクティブオフィサーは、資生堂グループの全社経営の視点から必要となる重要な職責や役割に対して、CxO(シーエックスオー)として領域ごとに責任を持つポジションです。それぞれが持つ専門性や経験を活かし、多様な価値観や発想により中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」において、さらなる収益性の向上を目指し、2021年1月に全社の業務執行に責任を持つエグゼクティブオフィサー体制を導入しました。
ダイバーシティ経営を加速させるため、ジェンダー・国籍・年齢などの枠にとらわれることなく、これまで以上に適材適所を実現し、多様な人財を社内外問わずグローバルで登用していきます。

取締役等の選解任、社長 CEO・取締役・監査役・エグゼクティブオフィサーのサクセッション

取締役・監査役候補者の指名およびエグゼクティブオフィサーの選任にあたっては、候補者の妥当性について社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会の答申を得た上で、取締役会の決議をもって決定することとしています。
また、社長 CEOの選任にあたっては、指名・報酬諮問委員会でより慎重な検討を行うとともに、CEOの後継者育成についても重点課題として認識しています。
具体的な社長 CEO後任者の選定に向けて、指名・報酬諮問委員会は、社長 CEOより具体的な後任候補者についてさまざまな角度からの十分な情報提供を受け、意見を交換するとともに、指名・報酬諮問委員会メンバー自身が候補者との面談、意見交換を行い、当社の経営課題も踏まえて独立した立場から判断します。この指名・報酬諮問委員会の機能は、取締役会の機能の重要な部分を担うものであるため、取締役会はその判断を尊重します。

取締役会実効性評価

当社は、取締役会等の課題や改善点を洗い出すとともに、より実効性の高い取締役会への進化を目指すことを目的に、取締役会の実効性評価を実施しています。
評価にあたっては、毎年、取締役および監査役全員を対象に、取締役会、指名・報酬諮問委員会および監査役会の評価・分析を行うアンケート調査およびインタビュー調査を行い、取締役会事務局にて集計・分析・課題の抽出を行っています。
抽出された課題や意見については、取締役会に報告し、取締役会メンバー全員で課題への対応について議論を行っています。
また、第三者機関にこの実効性評価に関して定期的にチェックおよび評価をしていただいており、透明性・客観性を確保しています。

2021年に取締役会および取締役会メンバーによるミーティングで議論された主な議題

- 中長期経営戦略（WIN 2023 and Beyond）
- サステナビリティ経営戦略
- パーソナルケア事業譲渡合弁事業化
- 「Dolce&Gabbana」グローバルライセンス契約解消
- アクセンチュア（株）との戦略的パートナーシップおよび合弁会社設立
- 「bareMinerals」「BUXOM」「Laura Mercier」ブランドの譲渡
- 資生堂グループの重要リスク
- コーポレートガバナンスコード改訂および当社のコーポレートガバナンス
- プライム市場選択について
- IFRS（国際会計基準）の導入について
- 健康経営安全衛生について

役員報酬
―短期と長期インセンティブをともに実現する、バランスの取れた役員報酬制度

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。
役員報酬制度は、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

当社の役員報酬の構成

報酬体系のポイント

- 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で構成
- 報酬割合は、役割等級ごとに設定し、経営全般に責任を負う役位であるほど、業績連動比率が高くなる設計
- 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決定
- 単年度での業績達成と、中長期的な業績達成を等しく重要と考え、年次賞与と長期インセンティブにそれぞれの目的に合致した業績指標を設定
- 特に長期インセンティブでは、企業価値向上・維持を狙いとして経済価値と社会価値の両面から業績評価できる指標を設定

長期インセンティブ型報酬

長期インセンティブ型報酬の導入の目的

当社は長期的な企業価値の創造に向けた動機付けと株主の皆さまとの利益意識の共有を目的として、業績連動型の株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入しています。

長期インセンティブ型報酬制度の業績評価指標および評価ウエイト

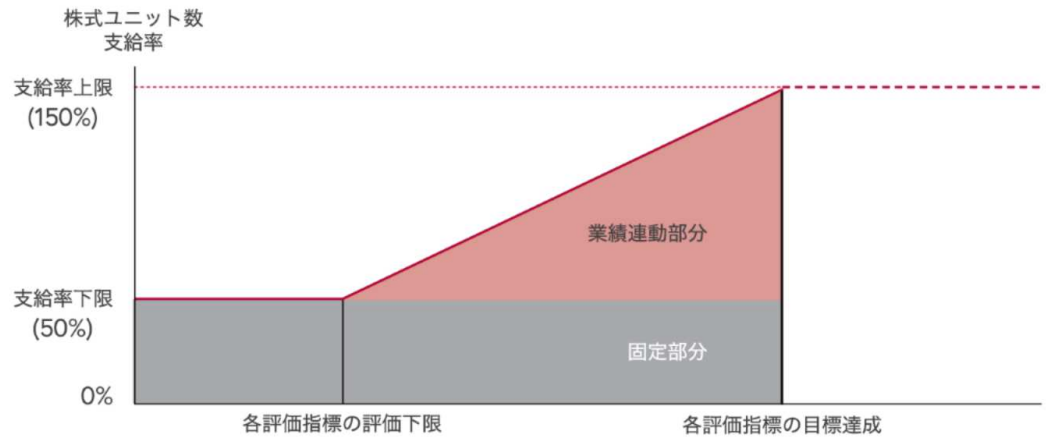
		評価ウエイト	
		2022 年	（参考 2021 年）
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率	50 %	60 %
	連結売上高年平均成長率（CAGR）	30 %	30 %
社会価値指標	当社の国内外女性管理職・リーダー比率、当社が定める ESG 評価機関の女性活躍に関する指数銘柄への採用状況	20 % ウエイトアップ	10 %
	CO_2排出量削減目標達成状況 新規指標		
	当社が定める ESG 評価機関での評価スコア		

＋

閾値 連結 ROE　予め定めた一定水準を下回った場合、指名・報酬諮問委員会において、業績連動部分の支給率引き下げを検討

- 当社は長期目標として連結売上高2兆円、営業利益率18%を掲げており、その実現に向けては継続的かつ一定の売上と利益の成長が必要とされます。営業利益率の目標達成を最重視しながら、売上高成長率も、経済価値に関する評価指標としています。
- 環境・社会・企業統治などの要素を含む社会価値向上の観点からも継続的に改善・進化していくため、社内外の複数の指標で目標値を設定しています。中でも、当社は女性活躍に関する取り組みに最も注力していますが、2022年は当社のサステナビリティ戦略の中で重要な取り組みとなるCO_2削減を環境指標として新たに設定し、環境への取り組みを促進していきます。
  これに伴い、社会価値に関する指標の評価ウエイトを10%から20%に高めています。
- 株主にとって重要な指標である連結ROEを支給率の閾値の判定として評価指標に加えています。
  予め定められた水準を下回ると、業績連動部分の支給率の引き下げを検討する仕組みとしています。

長期インセンティブ型報酬の株式ユニット数支給率モデル



- 年度ごとに基準となる株式ユニット【※11】を対象者に付与し、評価期間中の業績評価指標の達成度に応じてユニット数を増減させ、評価期間終了後に確定したユニット数に応じた株式交付のための金銭報酬債権および金銭を対象者に支給する報酬です。業績結果を報酬に反映させることに適した株式報酬です。
- 当社の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）は、業績連動部分と固定支給部分の2つから構成されています。

※11　評価対象期間終了後に株式となる単位のこと

業績連動部分

① 3年の業績評価期間における連結売上高年平均成長率（CAGR）

② 評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率

③ 環境・社会・企業統治（ESG）の達成度合いに応じて、基準株式ユニット数を増減させて株式を支給

固定支給部分

株主との利益意識の共有の観点および優秀な人財の獲得・維持を目的に業績に連動しない

RELATED LINKS

コーポレートガバナンス
（企業情報サイト）

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

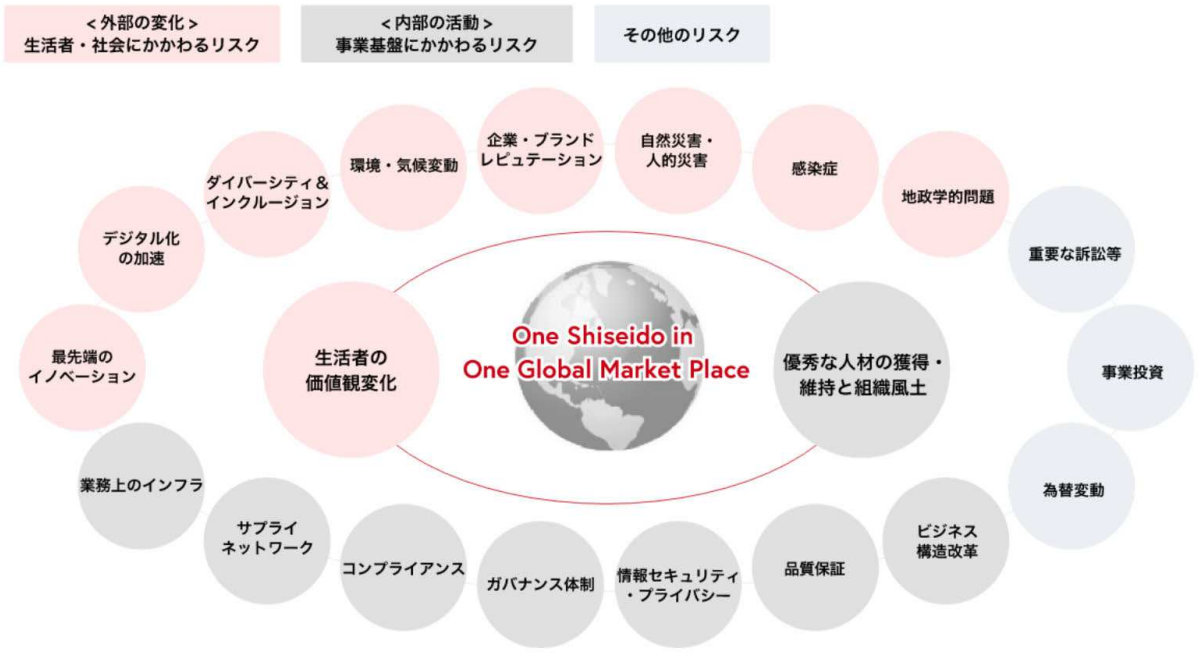
リスクマネジメント体制と運用の仕組み

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、中長期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。

リスク特定・評価の手法としては、下図で示すような総合的・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CEOをはじめとしたエグゼクティブオフィサー、各地域CEOのリスク認識を把握するインタビュー、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等をもとに、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推進しています。

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、「リスクが顕在化した場合の経営成績等に与える影響」、「リスクが顕在化する可能性の程度や時期」、「当該リスクへの対応の十分性」を評価軸として分析するとともに、当社CEOを委員長とし、各地域CEOや当社エグゼクティブオフィサー等をメンバーとする「Global Risk Management & Compliance Committee」や「Global Strategy Committee」にて、定期的に当社グループのリスクの評価と対応策等の審議を行います。また、リスクごとにリスクオーナーを設定し、対策の責任を明確化し、推進状況を定期的に上記Committeeおよび取締役会にてモニタリングする仕組みを構築・運用しています。

重要リスクの抽出結果



2021年のリスク特定・評価の結果、抽出されたリスクは、その性質に基づき、外部の変化に起因する「生活者・社会にかかわるリスク」、内部の活動に起因する「事業基盤にかかわるリスク」、そして「その他のリスク」の３つのリスクカテゴリーに分類し対応しています。
また、特筆すべき点として、各リスクの結びつきが強固になっており、それに伴い各リスクにおける対応策の相互依存関係が一層高まっていること、また、「生活者の価値観変化」および「優秀な人財の獲得・維持と組織風土」が他のリスクに与える影響が大きいことが挙げられます。

以下は領域ごとに、「WIN 2023主要戦略」との関連性と想定されるリスク（脅威・機会）、対応策の概要です。

WIN 2023主要戦略

高収益構造への転換

1. 事業構造改革による収益性改善
2. コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上
3. 中国を中心としたアジア圏での成長強化

スキンビューティーへ注力

4. スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充
5. 他社との協業によるイノベーション強化
6. インナービューティー事業の開発

成長基盤の再構築

7. サステナビリティを中心とした経営への進化
8. ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化
9. デジタル事業モデルへの転換・組織構築
10. 人財・組織のさらなる多様化と能力開発

生活者・社会にかかわるリスク

生活者の価値観変化

戦略実現に向けた主要な取り組み

- プレミアムスキンビューティー領域への注力。
- 自社開発・オープンイノベーション・戦略的 M&A を組み合わせた事業ポートフォリオの強化。
- インナービューティー事業の開発。
- クロスボーダーマーケティングの強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 生活者の「美」に関する価値観や化粧品・インナービューティーに対するニーズ、価格の受容性、購買タッチポイントを含む購買行動の多様化への対応が遅延する、あるいは不十分で競合に機会を奪われる可能性。（脅威）
- 生活者の価値観変化に対応したマーケティング戦略により、計画以上の売上・利益につながる可能性。（機会）

対応策

- ライブコマース、オンラインカウンセリングをブランド×地域横断で展開強化。
- 生活者の価値観の多様化に対応するブランドポートフォリオ強化。（「Drunk Elephant」「BAUM」「THE GINZA」「EFFECTIM」の展開加速、新ブランド開発、M&A 等）
- 生活者情報を適宜適切に入手するための市場情報に関する専門部署の設置。
- 中国人生活者に向けた価値開発機能強化。（研究開発、マーケティング等）
- 「中国事業創新投資室（CBI）」を通じた中国市場動向をとらえた既存事業のイノベーションと新規事業開発の推進。
- グローバル本社を中心とした人財の多様性加速。
- 他社とのオープンイノベーションによる価値・事業開発。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 4, 5, 6, 7, 8, 9

デジタル化の加速

戦略実現に向けた主要な取り組み

- チャネル構造の変化を踏まえた、継続愛用者育成のための顧客エンゲージメントおよび E コマースの強化。
- 社内外のプライバシー規制に準拠した形で顧客データを獲得・分析し、デジタル CRM を通じて、よりパーソナライズされたマーケティングを展開。顧客エンゲージメントの獲得・維持を強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- デジタルを活用した事業モデル・価値提供の変革スピードが競合他社に対し劣後し、新規ユーザーの獲得の機会損失および既存ユーザーのブランド離反が発生し、市場シェアが低下する可能性。（脅威）
- E コマースと店頭販売を融合させることによる当社独自の価値提供の可能性。（機会）

対応策

- グローバル本社・各地域本社におけるチーフデジタルオフィサー登用。
- DX による事業モデルの革新に向けた、「資生堂インタラクティブビューティー株式会社」の設立。
- デジタルマーケティング専門人財の獲得・維持・育成強化。
- デジタルマインドセットをコアコンピテンシーの 1 つと捉えて促進するために、全社的なデジタルアカデミーを開催。
- E コマースと店頭販売を融合させたオムニチャネル推進。
- 顧客とのパーソナライズされたエンゲージメント強化に向けたビューティーテック開発・導入の促進、独自の肌診断コンテンツの強化。
- オンラインや店頭で生活者に提供するサービス・技術を通じたファーストパーティーデータの取得推進。
- 中国 E コマースプラットフォーム企業との業務提携や IT ベンチャー企業との提携によるデジタルマーケティングの強化。
- 日本におけるオムニ専属 BC の本格始動。（YouTube、Instagram、チーム伴走型美容プログラム「ONLINE BEAUTY STUDIO」等）

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 8, 9, 10

最先端のイノベーション

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 独自の R&D 理念「DYNAMIC HARMONY」の策定と実行による研究の選択と集中。
- プレミアムスキンビューティー領域における研究開発の強化。
- 研究開発投資：売上高比率 3%程度に設定し推進。
- 各地域本社における研究開発と規制対応の強化。
- イノベーションの源泉となる、優れた研究開発の成果等を生活者・得意先に発信するコミュニケーションの強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 開発技術が類似技術や代替技術の出現により陳腐化する、あるいは各国の薬事規制により開発技術が使用できなくなり、生活者に新たな価値を提供できなくなる可能性。（脅威）
- 短期視点での新技術の投入や、中長期的視点での基盤研究やサステナビリティを加速する代替原料や処方開発の停滞、または M&A や外部との共同事業の進捗が遅延するなどの理由により、意図したシナジー効果を実現できなかった結果、生活者のニーズと合致した価値を提供できず、競争劣後となる可能性。（脅威）
- サービス・プロセス・組織などの領域における画期的なイノベーションによる価値創造が生活者に新たな価値を提供し、当社の競争優位を決定づける可能性。(機会）

対応策

- 化粧品 R&D への投資・リソース再拡大。
- 研究開発組織の改編（ブランド価値開発研究所・みらい開発研究所）。
- 環境開発機能（パッケージ・処方・原料開発）を統括し、技術開発および戦略実行のハブとして、商品開発部門と連携してスピーディーな製品化に結びつける目的で、研究所内に「サステナブル開発推進室」を新設。
- グローバル本社内にグローバル視点で薬事等の規制動向のモニタリングや戦略を策定する「グローバル規制部」を新設。
- 他社との協業によるイノベーション強化の実現を目的とした、中国イノベーションセンターの新研究開発拠点の設立。
- 最先端の設備を持つ那須工場、大阪茨木工場、福岡久留米工場の建設と順次稼働を予定。
- 資生堂グローバルイノベーションセンター（GIC）（横浜）や BEAUTY INNOVATION HUB（中国・上海）を通じたイノベーションの促進。
- 生活者のトレンドの変化に焦点を当て、外部機関との共同研究や、米国ベンチャー企業の知見の活用を強化。
- GIC 主導のオープンイノベーションプログラム「fibona」におけるスタートアップ企業とのコラボレーションなど、外部との共創。
- 研究開発投資対効果を測る指標（売上高研究開発費比率、研究員数、研究拠点数、特許出願数、論文数等）を設定し、モニタリング。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

企業・ブランドレピュテーション

戦略実現に向けた主要な取り組み

- ブランド価値向上のため、デジタルマーケティングを含めた積極的なマーケティング活動を実施。
- コーポレートブランドや各ブランドのイメージ形成を狙いに、アンバサダーやインフルエンサーを起用し、積極的なマーケティング活動を展開。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当社の発信内容や、当社が起用したアンバサダーやインフルエンサーによる言動に対する社会的批判がその真偽に関わらず拡散し、当社イメージを低下させる可能性。（脅威）
- 模倣品などが流通し、本来の当社の提供する価値が生活者に届かずブランドイメージを低下させる可能性。（脅威）

対応策

- ソーシャルメディアポリシーを定め社内に周知徹底。
- ブランドホルダーのマーケティングやコミュニケーション担当社員を対象としたブランドイメージ維持・向上のための教育。
- 倫理的、社会通念上の視点から批判される可能性がある表現や言動の予防のため、宣伝・広告等の発信情報や起用アンバサダーやインフルエンサーの事前チェックシステムを導入。
- ウェブサイトおよびソーシャルメディアのモニタリングによりネガティブ情報の早期発見および対応を実施。
- 模倣品対策については行政との連携による摘発などの対策を実施。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 4, 8, 9

環境・気候変動

戦略実現に向けた主要な取り組み

- よりよい世界の実現に向けた取り組みとして、本業であるビューティー事業そのものを通じて、社会課題の解決や人々が幸福感を感じられる社会の実現に向けアクションを実行。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当領域への取り組みが十分でないと社会や生活者からの信頼を失うことや、購買動機の低下に影響を与える可能性。（脅威）
- 環境課題、特に気候変動に伴うリスク対応が不十分だと、事業や財務に負の影響を与えるだけでなく、企業価値の低下につながる可能性。(脅威)
- サステナブルな商品の開発等の取り組みが、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献し、ビューティーにおける新たな社会価値を創出することで、当社企業価値を飛躍的に向上させる可能性。（機会）

対応策

- Sustainability Committee を定期的に開催し、中長期戦略の立案と KPI の設定、サステナビリティ関連課題の審議と決議、グローバル本社および地域本社の関連部門を巻き込んでの実行状況のモニタリングを実施。
- 各ブランドにおけるサステナビリティ対応や SDGs の実現のための活動。（「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」など）
- 2024 年末までに、全ての工場と物流センターにおいて ISO14001 の認証取得に向け推進。
- 企業としての方針や取り組みと KPI をまとめたサステナビリティレポートの発行。
- 環境対応パッケージの採用。（カネカ生分解性ポリマーGreen Planet™を使用した商品の開発・販売、「Loop」の日本展開に参画）
- 認証パーム油および認証紙への切り替えの推進。
- 主な環境負荷軽減項目(CO_2・パーム油・紙・水・廃棄物)の中期的目標設定・開示と、達成に向けての推進。
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同と、その提言に基づき、気候変動リスクが事業に与える影響を定性的・定量的に分析したシナリオと具体的アクションを策定、情報を開示。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 4, 7, 10

ダイバーシティ＆インクルージョン

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 「女性のエンパワーメント」、「美の力によるダイバーシティ＆インクルージョン」の２つを戦略の柱とし、グローバル本社、地域本社、ブランドが国際機関や NGO などステークホルダーとも連携しつつアクションを展開。
- 特に日本において、世界に大きく後れをとっている「女性活躍」について、自社内のみならず、他企業への情報支援によって日本企業、また日本社会全体の変革をけん引。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当社の強みである、ダイバーシティ＆インクルージョンの領域において、取り組みが十分でないと社会や生活者からの信頼を失う可能性。（脅威）
- ダイバーシティ＆インクルージョン促進のための取り組みが、社会価値を創造し、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献する可能性。（機会）
- ダイバーシティ＆インクルージョンが根付いた組織風土によって、多様性に富んだ優秀な人財を獲得・維持でき、結果イノベーションが促進され、当社の企業価値を飛躍的に向上させる可能性。（機会）

対応策

- 中長期戦略の立案と KPI の設定、グローバル本社および地域本社の関連部門を巻き込んでの推進状況のモニタリングを実施。
- 各ブランドにおけるサステナビリティや SDGs の実現のための活動。（「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」など）
- 企業としての方針や取り組みと KPI をまとめたサステナビリティレポートの発行。
- 日本企業の役員に占める女性比率向上を目指す「30％ Club Japan」に参画、当社社長 CEO がチェアとして TOPIX 社長会の活動をリード。
- がんサバイバーの方々の QOL（クオリティー・オブ・ライフ＝生活の質）向上を支援するプログラム「SLQM（Shiseido Life Quality Makeup）」「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を通じた「化粧の力」の活用機会の拡大。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 7, 10

自然災害・人的災害

戦略実現に向けた主要な取り組み

- グローバルでの成長基盤の再構築のための人財や経営インフラの強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 昨今の世界各地における地震・水害・竜巻等の自然災害、テロ・暴動等による社員の安全に危害を及ぼす人的被害や物的被害、サプライチェーンへの影響が事業や供給を停滞させる可能性。（脅威）

対応策

- グローバル本社および各地域の重要拠点において BCP（事業継続計画）を策定し、かつ同計画の実効性をあげるため、国内外の拠点において定期的に訓練を実施。
- 新工場の設立等により、危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークを強化。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 2, 10

感染症

戦略実現に向けた主要な取り組み

- グローバルでの成長基盤の再構築のための人財や経営インフラの強化。
- デジタル事業モデルへの転換と組織構築の加速。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 新型コロナウイルス感染拡大の長期化や同様のパンデミックの発生により消費が停滞し、売上・利益等が低下する可能性。加えて、従業員が通常通り勤務できないことにより、生産性が低下する可能性。（脅威）
- 感染症拡大による生活者の価値観・ニーズの変化に迅速かつ柔軟に対応することで、市場での競争優位を確保できる可能性。（機会）

対応策

- 新型コロナウイルスの感染拡大を受け、社員の安心・安全を第一に考え、グローバル本社ならびに各地域において対策本部を設置。感染症 BCP を改定し対応体制を強化。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 2, 9, 10

地政学的問題

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 成長をけん引する中国人生活者および中国本土・アジア・トラベルリテール事業への重点投資。
- 日本事業の高収益事業基盤への再構築。
- 欧米事業の収益性向上。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- アジア諸国における対日感情が悪化した場合に、当社商品がボイコットされる可能性。（脅威）
- 米中対立や、アジア地域での政治的な不安に起因する事業環境が悪化する可能性。（脅威）
- 世界的な物価インフレによる原材料の価格高騰を企業努力で吸収することができなくなり、商品やサービスの価格に転嫁せざるを得なくなった結果、当社の商品に対する生活者の購買意欲が減退し、事業計画の達成が困難となる可能性。（脅威）
- 当社進出国の政治状況の不安定化、各国間の外交関係の緊迫化、紛争の発生により、事業環境が悪化した結果、当社グループの商品の生産、供給および販売体制に悪影響を及ぼす可能性。（脅威）

対応策

- 中国・日本・アジアパシフィックにおけるプレミアムスキンビューティー事業の成長加速。
- 新規事業、新ブランドによる中国におけるさらなる成長加速。
- 各地域の売上バランスの適正化と、日本・欧米における利益の伸長及び、さらなる支持獲得。
- 危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークの強化。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 3

事業基盤にかかわるリスク

優秀な人財の獲得・維持と組織風土

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 「PEOPLE FIRST」の考えのもと、イノベーションを起こし、変革をもたらす人財を育成・獲得。
- 「OUR PRINCIPLES(TRUST 8)」として、「THINK BIG」「TAKE RISKS」「HANDS ON」「COLLABORATE」「BE OPEN」「ACT WITH INTEGRITY」「BE ACCOUNTABLE」「APPLAUD SUCCESS」の 8 つを全社員の心構えとして設定。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 優秀な人財の獲得・維持が計画どおり進捗せず経営計画を実現する人財が不足する可能性。特に、IT・デジタル領域で優秀な人財を獲得・維持できず、デジタル事業モデルへの転換・組織構築に時間を要する可能性。（脅威）
- 優秀な人財の獲得・維持により、グローバル市場での競争優位を確保できる可能性。（機会）
- 業務特性に合わせた働き方改革の推進により、組織の生産性がさらに高まる可能性。（機会）

対応策

- 社員とのコミュニケーションや対話を通じた、透明性の高いリーダーシップとガバナンスが根付いた組織風土の継続的な醸成。
- 「リモートワーク」と「オフィスワーク」を組み合わせた、最大の成果を出すための新しい働き方（資生堂ハイブリッドワークスタイル）や、副業許可など、柔軟性・多様性を認める職場の整備と社員の健康管理の推進。
- 人事関連の情報インフラの整備、グローバル人事データベース「MIRAI」導入、パフォーマンスマネジメントの統一化。
- ジョブ型雇用など、貢献度に対応した職務等級制度・処遇報酬制度の導入による人事評価の透明性確保と社員のモチベーション向上。
- 資生堂インタラクティブビューティー株式会社を設立し、デジタル事業モデルへの転換・構築、IT・デジタルの能力強化を加速。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 8, 9, 10

ビジネス構造改革

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 収益性の改善のため、原価・販売費および一般管理費等の改革を推進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 各地域・部門におけるビジネスの構造改革が狙いどおりに進まず、収益性およびキャッシュ・フローの改善が停滞することにより経営計画の達成に影響を及ぼす可能性。（脅威）
- 日本における新型コロナウイルスの収束および市場回復のタイミングが想定以上に遅れ、生活者の化粧品に対する購買意識が変化した結果、経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）
- 中国の経済成長の鈍化に伴い、化粧品市場の成長が想定以下となり、経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）
- 欧米の収益性改善、日本のローカル事業を中心とした基盤再構築、中国における強固な成長基盤の確立とグローバル市場での競争優位の可能性。（機会）

対応策

- 全体戦略の構築と実行管理、迅速な意思決定および各地域構造と部門の改革案の策定と実行サポートを目的とする CEO 直轄のグローバルトランスフォーメーション委員会の設置・推進。
- パーソナルケア事業の譲渡完了。
- Dolce&Gabbana S.r.l とのライセンス契約終了。
- プレステージメイクアップ 3 ブランド（「bareMinerals」「BUXOM」「Laura Mercier」）の譲渡完了。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 1, 2, 3

業務上のインフラ

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 商品の調達・生産・販売に係る情報システムや、業務管理システム、主要業務プロセスのグローバルでの高度化・効率化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 各国の当社事業所の IT システムの再構築・移行の導入が計画より遅延する、もしくは導入後にトラブルにより意図したとおりに動作しないことで、グローバルでの経営基盤の向上を阻害し経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）
- グローバルでの IT システムの最新化により更に事業基盤が強固なものとなり競争力が向上する可能性。（機会）

対応策

- 社内に専門組織「ビジネストランスフォーメーション部」を設置、グローバルでの IT システムおよび業務プロセスの標準化と最新化を図る「FOCUS」プロジェクトを着実に推進。
- 堅固なシステム導入方法に基づき推進することで、ビジネス・システム・人財の準備体制を確保。
- 高可用性グローバルクラウド IT インフラを導入し、レジリエンスを確保。
- 必要な場合には、コンティンジェンシープランを発動し、業務への影響を回避。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 2, 9, 10

サプライネットワーク

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 中長期的に安定した生産体制を確立するため、国内での新工場や、新サプライチェーン拠点を建設し、順次稼働を開始予定。
- グローバルサプライチェーンマネジメントの強化。
- 生産と供給における継続的なプロセス改善と最新技術への投資。
- 安心・安全とサステナビリティへの注力。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 特定のサプライヤーに依存している一部商品の原材料について、原材料の需要逼迫、価格高騰、サプライヤーの事業撤退、自然災害などにより供給が遅延し安定的な生産ができなくなる可能性。（脅威）
- 国内 6 工場体制により、日本の高品質のモノづくりの強みを活かし、生活者への提供価値を高める可能性。（機会）

対応策

- 化粧品の製造に不可欠な原料などについて、サプライヤーのマルチソース化や緊急時に備えた在庫の確保、サプライヤーとの戦略的な連携による供給体制の強化。
- 「資生堂グループサプライヤー行動基準」の遵守状況のモニタリング強化。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 2, 10

コンプライアンス

戦略実現に向けた主要な取り組み

- デジタル、ビューティーテック、ウェルネス、新たな M&A 等の新たなビジネスモデルによる成長基盤の再構築のためのグローバルでの法令遵守体制強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当社の遵守する世界各国の法規制（製品安全、原材料やラベル、労働安全衛生、知的財産、反独占や競争、データプライバシー、環境、雇用と労働、税金、製品訴求、コーポレートガバナンス、適時開示などに関する法規制）について、予期せぬ変化があった場合における、事業コストに重大な影響を与える可能性。また、万が一遵守できなかった場合における、会社が民事上の賠償金や刑事上の罰金を科され、会社のレピュテーションに影響が及ぶ可能性。（脅威）

対応策

- 「資生堂グループ倫理行動基準」で世界中の社員の行動を規定。
- グループチーフリーガルオフィサー（CLO）を設置し、グループ全体の法令遵守体制を明確化。CLO 管轄下のリスクマネジメント部門が倫理行動基準および当社事業に関係する法規制のグローバルでの遵守を確保。
- 全社員に倫理行動基準の遵守を求め、働き方の枠組みと倫理的な企業風土を醸成。また、お客さまデータの取扱いに加え、腐敗防止、反独占、ハラスメント、差別、プライバシーなどのコンプライアンス分野についても研修・啓発を実施。
- 社員の匿名通報窓口を電話やウェブ上で提供し、倫理行動基準違反の通報受付・対応を実施。
- 各部署に薬事、安全性、品質、雇用、訴求の有用性、製品ラベルなどの基準の遵守状況を監視する専任チームメンバーを有し、法令遵守を徹底。お客さまと社員の安全を守る迅速かつ効果的な行動を確実にすべく、発生地域や市場でインシデント対応チームを立ち上げ対応。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 10

品質保証

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 安心・安全な商品の提供は、全戦略の基盤となる当社の重要な価値であり、競争優位の源泉であるとの認識のもと、商品の設計から生産、販売まで高レベルで品質保証・管理を徹底。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 全社的に品質保証・管理に対する当社の高い基準の適用が不十分となり、商品のライフサイクル全般にわたり、安全かつ安心な商品を生活者へ提供し続けることができない可能性。（脅威）
- 日本の高い品質水準と同等の商品を日本国外でも生産し、世界中で高品質な商品を生活者へ提供することで、特に日本国外でのブランドイメージが高まり、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。（機会）

対応策

- 「品質保証の基本指針」、「グローバル品質ポリシー・ガイダンス」を定めて独自の厳しい品質基準やさまざまな安全性保証の基準を設定し、新製品の設計、開発、原材料の管理、生産、出荷それぞれの段階で、これら基準に適合していることを確認。専門の品質保証部門を設置。
- 品質保証におけるガバナンス・リスクアセスメント・業務手順の強化を目的とする社長直結のグローバルクオリティトランスフォーメーションプロジェクトを設置し、品質体制を強化。
- お客さま相談窓口に寄せられたお客さまからのお申し出に関する情報を集約し、全世界で共有・活用できるシステム（Global Quality System）の導入。
- お客さま相談窓口や、万が一品質リスクが発生した場合の社内対応体制を整備し、定期的にシミュレーション訓練を実施。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 4, 5, 6, 10

ガバナンス体制

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 6 つの地域本社とブランドカテゴリーからなるマトリクス型の組織体制を敷き、グローバル本社はグループ全体を統括し、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に権限の多くを委譲し、責任と権限の現地化を促進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 地域本社がグループ全体の方針に沿わない決定を強引に推進したり、反対に権限が適切に委譲されず責任が果たせないなどの事態となれば、適法かつ健全な組織運営が円滑に進捗しなくなり、組織のレピュテーションや、持続可能性を損なう可能性。（脅威）
- 地域本社がそれぞれのビジネスの責任と権限を持ち、「Think Global, Act Local」の考え方のもと、地域の生活者のニーズに合ったマーケティングや迅速な意思決定を実行した結果、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。（機会）

対応策

- 全社の業務執行に責任を持つ「エグゼクティブオフィサー」体制の導入。
- 本社機能およびブランドごとのグローバル本社と地域本社間の責任と権限に関する規定を策定し周知。
- すべての重大なリスクについて、既存のコントロールとリスクオーナーを詳述した継続的なリスク管理の枠組みを確立。リスクマネジメント部門が短期・長期リスクや新興リスクを考慮し、取締役会を含む経営陣に定期的に報告するグローバルな内部統制体制を構築。
- 相互依存する多くのリスクに対応するには全社的な解決アプローチが必要とされるため、ステークホルダーの信頼を高めることに重点を置いた全社的なリスク軽減およびコミュニケーション分野の協働を推進。
- 定期的な報告や継続的なグローバルリーダー会議を通じ、すべての重要事項において、各現地法人の体制がグローバル本社の指示・承認と合致しているコーポレートガバナンスを確保。
- ガバナンス体制の一環として、事業運営、資産、事業価値、レピュテーションおよびコンプライアンスなど、当社事業にかかわるきわめて重大な意思決定を、経営陣が定期的にレビューし取締役会に報告。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 7, 8, 9, 10

情報セキュリティ・プライバシー

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 生活者ニーズや競争環境の激化に対応するため、情報データの活用や E コマースの強化など、デジタルマーケティングのグローバルでの強化。
- お客さまへの斬新な体験価値やサービスの提供および共創に向け、機微情報を含むよりパーソナルなデータの取得および利活用の実施。
- 場所や時間問わず生産性高く業務を行う新しい働き方「資生堂ハイブリッドワークスタイル」への移行。
- イノベーションを生み出すために、外部機関やスタートアップ等の外部パートナーとのより一層の連携や共創推進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- サイバー攻撃によるシステム停止やお客さま情報の漏洩により、損害賠償責任や当社への信頼低下が発生する可能性。（脅威）
- 新しい働き方やより一層の外部パートナーとの連携、共創において、重要な情報データへのアクセスポイントが増えていく中、その管理、運用が不十分な場合の情報データ漏洩リスクが高まってしまう可能性。（脅威）
- 各国・地域のデータプライバシー関連法令への対応が遅れ、または不適切な対応をしてしまうことにより、法令違反が生じ、罰金支払や当社への信頼低下が発生する可能性。（脅威）
- データプライバシーに関する社会の感度を把握せず、データプライバシーに関するお客さま等の懸念や期待に適切に対応できないことにより、当社への信頼低下やビジネス機会を逸失する可能性。（脅威）
- 上記脅威に対して適切に対応することで、お客さま等が安心して個人データを当社に預けることができることを通じて、ビジネス目標の達成に貢献する可能性。（機会）

対応策

ISO や NIST のフレームワークを参考に、以下の対策を実施。

- 情報セキュリティに関する専門部署を中心とするグローバルでの連携体制とガバナンス・統制を強化。
- データプライバシーに関する責任者を配置し、グローバルの連携体制を再整備および強化。
- データプライバシーの保護に関する情報開示・通知を推進。関連する当局とのコミュニケーションを推進。
- 内外の環境変化を踏まえた情報セキュリティ/データプライバシー関連規程の改定を継続的に実施。
- 保有する個人データを特定し、安全管理を推進。社員に対しては、情報セキュリティ啓発を継続的に実施。
- 日々高度化・多様化する外部からのサイバー攻撃に対する中長期的視点での対応態勢強化（防御・検知・対応・復旧）。（フィルタリングや PC 端末、クラウド利用に関するセキュリティ強化等）
- 増大化する重要な情報データと多様化するデータアクセスポイントをより一層しっかりと管理運用するために、外部の専門家も含めグローバルでのセキュリティオペレーションセンターの構築と監視の強化。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 5, 6, 8, 9, 10

その他のリスク

為替変動

戦略実現に向けた主要な取り組み

- グローバルビューティーカンパニーとして海外売上の比率の上昇。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 輸出入取引等を行うことに伴う外貨建て決済について為替レートが大きく変動する可能性。（脅威・機会）
- 海外関係会社の現地通貨建ての報告数値は、連結財務諸表作成時に円換算することから、収益が費用を上回る状況では、円高が進むと経営成績にマイナス影響を与える可能性。（脅威）
- 当社の海外関係会社への投資は、円高が進行すると為替換算調整勘定を通じて純資産を減少させる可能性。（脅威）

対応策

- 適切な為替予約等を付すことなどにより為替変動に対するリスクヘッジ策を推進。
- 主要通貨の変動を監視し、迅速な対応を行う体制を整備。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 3

事業投資

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 収益性の改善、スキンビューティーブランドの強化のため、経営戦略に合致した成長投資を推進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 投資判断時に想定していなかった水準で市場環境や経営環境が悪化し、将来事業計画の未達によって、M&A により計上したのれんや無形資産の減損損失が生じ、当社の業績に影響を及ぼす可能性。（脅威）

対応策

- 定期的な業績モニタリングおよびモニタリング結果の取締役会への報告。
- 関係するブランド・地域本社・グローバル本社機能部門と連携し、今後の方向性や業績改善のための対策を検討。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 1, 4, 6

重要な訴訟等

戦略実現に向けた主要な取り組み

- デジタル・ビューティーテクノロジー、ビジネス構造改革・M&A、ビューティー・ウェルネス等の新たなビジネスモデルにより成長基盤の再構築・成長に焦点を当て、リスク軽減を重視しつつ、法令遵守・ガバナンス体制を継続的に強化。
- 重大な訴訟のリスク管理・軽減を強化。従業員への研修や、内部通報制度を設置するなど、内部統制・予防措置を強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 海外約 120 カ国へ進出し、各国において異なる法制度のもと一定レベルの訴訟・賠償請求・当局調査が提起される可能性。（脅威）
- 当連結会計年度において、当社に重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されていないが、将来、当社に重大な影響を及ぼす重要な訴訟等が発生し、当社に不利な判断がなされた場合に財政状態および経営成績等に悪影響を及ぼす可能性。（脅威）

対応策

- 効果的な戦略や防御を確実にするべくグローバル本社と各地域本社に CLO 直轄の法務チームを設置。また、重大事案の法的戦略・防御について支援を受けるため、外部の専門家や法律事務所ともネットワークを確立。
- 当社の事業に影響を及ぼす法的環境や国別法規制の変化に関する研修(腐敗防止、独占禁止、差別禁止など)を社員向けに実施。
- ビジネス上の契約に補償等の救済措置を含む取引条件を明記することで紛争リスクを軽減。
- すべての知的財産をグローバル全体で保護し、侵害申立てから防御。
- すべての重要な商取引について、デューデリジェンスを実施。

「WIN 2023」主要戦略との関連性

- 10

ABOUT SHISEIDO

Facts & Figures

会社概要

創業

1872 年

世界のビューティー企業売上順位 [※1]

No.5

日本・アジア発の
ビューティー企業売上順位 [※1]

No.1

※1 出典：WWD Beauty Inc Top 100 Global Beauty Manufacturers 2021

CORPORATE INFORMATION

グローバル展開

※ 2022年5月時点

展開する国と地域

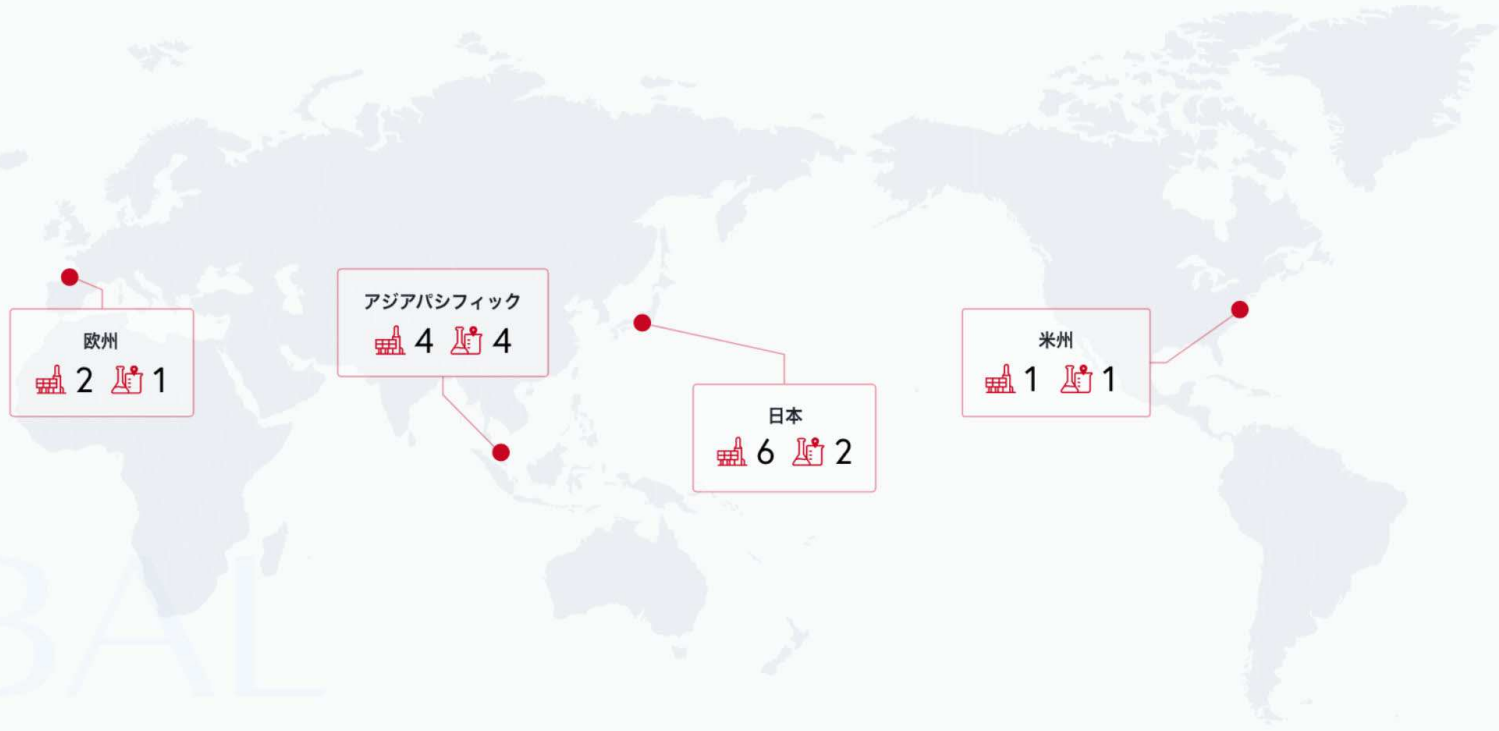
約 120

生産拠点

13

研究開発拠点

8



従業員

従業員数[※2]

4.2 万人

従業員の国籍[※3]

約 100 カ国・地域

女性管理職比率[※4]

58.3 %

日本 37.3 % 海外 70.7 %

※2 2021年12月末時点。従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数を含む。なお、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 2022年1月時点

※4 2022年1月1日時点。日本は部下を持つ管理職・年棒制社員の比率。

2021年実績

売上高

10,352 億円

前年比＋12％　外貨前年比＋8％　実質前年比[※5]　＋12％

営業利益

416 億円

前年比＋178％

営業利益率

4.0％

前年比＋2.4 pts

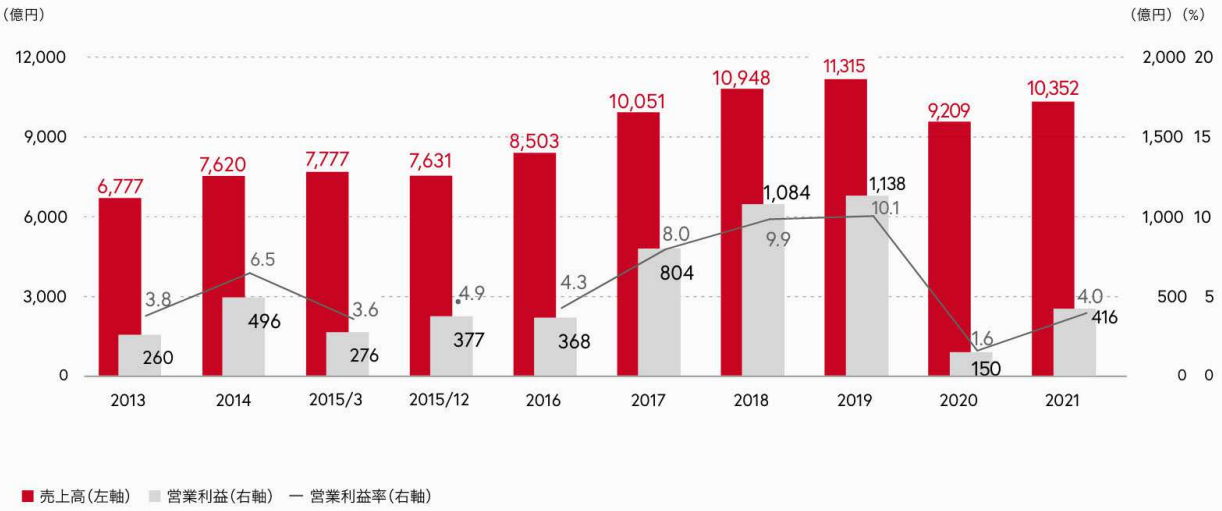
ROIC

3.3％

ROE

8.2％

売上高/営業利益/営業利益率の推移[※6]



事業セグメント別売上高／売上構成比（前年比は実質外貨ベース[※5]）

日本

26.7％

売上高 2,762 億円

前年比 △1.4％

中国

26.6％

売上高 2,747 億円

前年比 ＋19.1％

アジアパシフィック

6.3％

売上高 650 億円

前年比 ＋5.8％

米州

11.7％

売上高 1,214 億円

前年比 ＋29.9％

欧州

11.3％

売上高 1,170 億円

前年比 ＋16.5％

トラベルリテール

11.6％

売上高 1,205 億円

前年比 ＋18.4％

プロフェッショナル

1.5％

売上高 159 億円

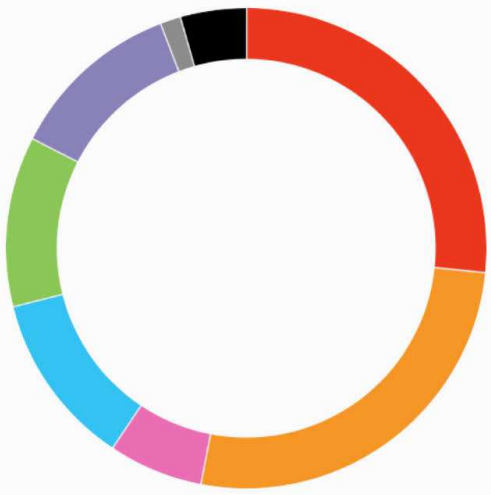
前年比 ＋19.6％

その他[※7]

4.3％

売上高 445 億円

前年比 ＋2.1％



※5　事業譲渡影響を除く

※6　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、当社と全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。

※7　本社機能部門、イプサ、資生堂美容室、生産事業および飲食業などを含む

PERFORMANCE

注力する成長領域

スキンケア売上構成比

64 %

スキンケア売上高前年比 [※8] ＋10 %

WIN 2023 and Beyond →

プレステージ売上構成比

50 %

前年比 ＋3.9 pts

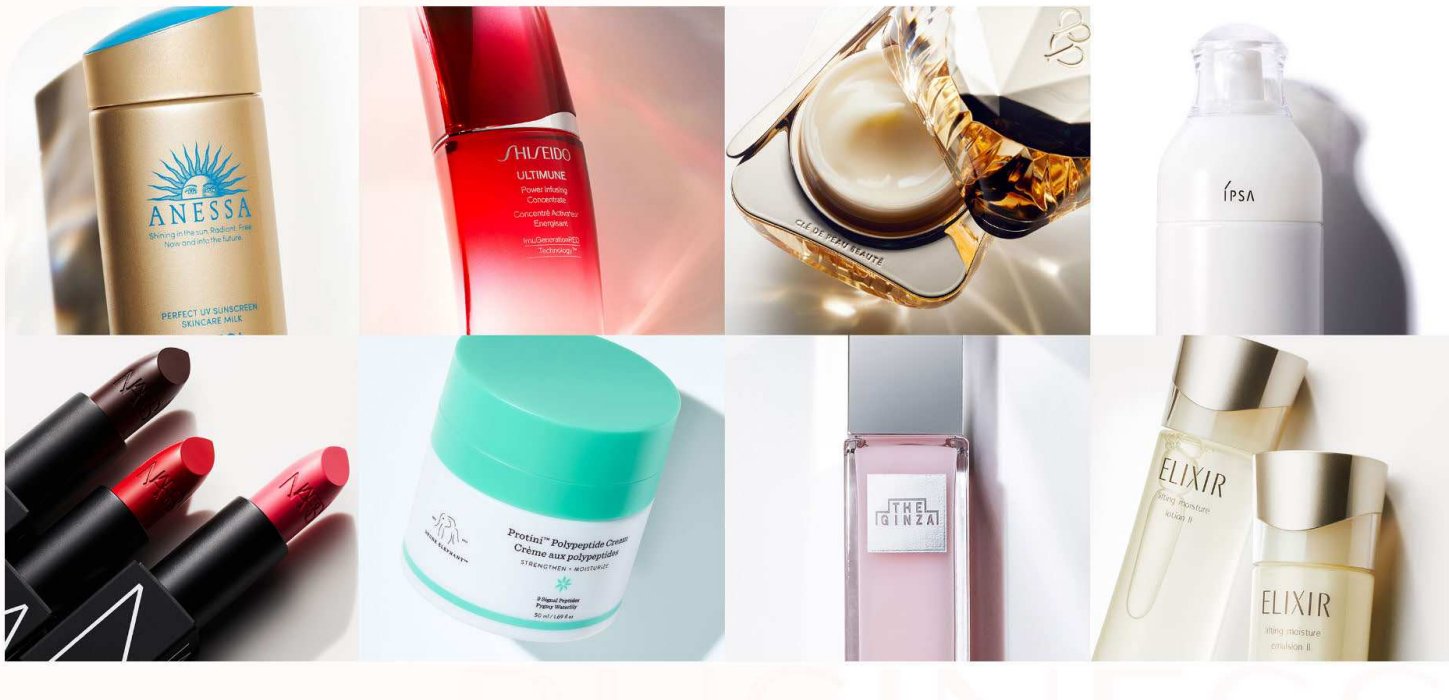
主要事業・ブランド一覧 →

Eコマース売上構成比

34 %

Eコマース売上高前年比 [※8] ＋20 %超

地域別の概況 →



※8　事業譲渡影響を除く

研究開発

IFSCC[※9] 大会での受賞数[※10]

29 回

ブランド開発・研究開発投資

365 億円

売上高構成比 3.5 %

研究員数[※11]

約1,200 人

※9　The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists（国際化粧品技術者会連盟）の略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関

※10　2021年12月時点、最優秀賞および優秀賞の合計回数。数字には奇数年に開催される「IFSCC Conference」における受賞回数も含む

※11　2021年12月末時点

主要事業・ブランド一覧

売上構成比 / 売上高前年比

	2021年 売上構成比	2021年 売上高前年比
プレステージ	50 %	+ 18 %
フレグランス	10 %	+ 23 %
コスメティクス	25 %	△ 1 %
パーソナルケア	9 %	△ 21 %
プロフェッショナル	2 %	+ 24 %
その他 ※ 資生堂パーラーなど	4 %	

売上構成比

主要事業

ブランド詳細については **オンライン統合レポート2021** をご覧ください

展開する国と地域 ● 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

PRESTIGE

プレステージ

デパートや化粧品専門店などでカウンセリングを通じて販売している、高価格帯化粧品

SHISEIDO GINZA TOKYO

clé de peau BEAUTÉ

IPSA

DRUNK ELEPHANT™

THE GINZA

BAUM

NARS

BENEFIQUE

EFFECTIM

FRAGRANCE

フレグランス

高価格帯デザイナーズフレグランス

ISSEY MIYAKE

narciso rodriguez

SERGE LUTENS

TORY BURCH

コスメティクス

ドラッグストアや量販店を中心に、お客さまに自由に選んでいただく中価格帯化粧品市場、ブランド、チャネルの特性に応じてカウンセリングも提供

ELIXIR
エリクシール

ANESSA

d program

HAKU

MAQUILLAGE

AQUALABEL

PRIOR

REVITAL

INTEGRATE

AUPRES 欧珀莱

URARA

パーソナルケア

ドラッグストアや量販店を中心に展開する低価格帯のスキンケア商品、シャンプーなどのヘアケア、ボディケア商品など

※当社はスキンビューティー領域をコア事業とする事業ポートフォリオの再構築を進めています。その一環として、パーソナルケア事業のさらなる成長と発展のため、同事業を、投資先企業の事業成長および企業価値向上に豊富な実績を有するCVC Capital Partnersに譲渡し、当社は、同事業を運営する会社の35%出資株主として参画することを決定しました。出資を通じて今後の成長を積極的に支援していきます。詳細は当社企業情報サイトに掲載しているニュースリリースをご参照ください。

2021年2月3日 パーソナルケア事業譲渡に伴う会社分割（簡易吸収分割）等に関するお知らせ　～CVC 社との合弁事業化によりさらなる成長と発展を目指して～

プロフェッショナル

ヘアサロン向けのヘアケアやスタイリング商品、
ヘアカラー剤、パーマ剤など

※中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」のもと、スキンビューティー領域をコア事業とする事業ポートフォリオの再構築の一環として同事業を、ヘアサロンおよびコンシューマー向けヘア領域に強みを持つビューティーケア事業をグローバルに展開し、欧米でのヘア領域の事業で豊富な実績を有するHenkel AG & Co. KGaAに譲渡することを決定しました。詳細は当社企業情報サイトに掲載しているニュースリリースをご参照ください。

2022年2月9日　プロフェッショナル事業譲渡に伴う会社分割（簡易吸収分割）等に関するお知らせ　～独ヘンケル社と協力し同事業のさらなる成長を目指す～

インナービューティー

自分らしい健康美を実現するため、体の内面を整え健やかで美しい肌をサポートするブランド

クオリティーオブライフ

クオリティーオブライフ（生活の質）をサポートするブランド

会社情報・株式情報・外部評価

会社情報

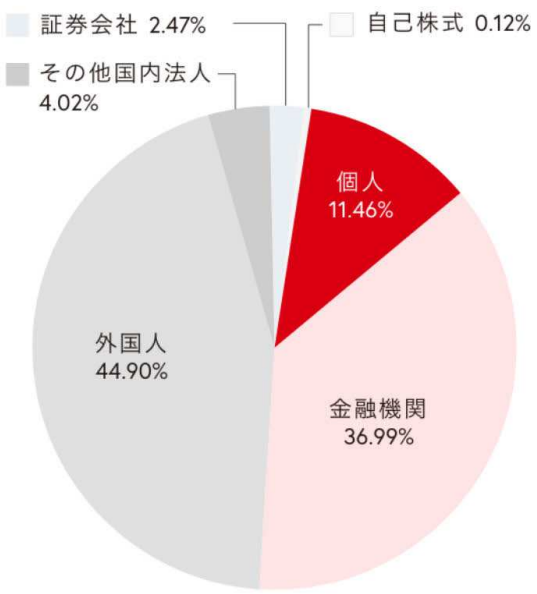
本社	株式会社　資生堂 〒104–0061 東京都中央区銀座七丁目5番5号 電話：03–3572–5111
創業	1872年9月
設立	1927年6月
資本金	64,506百万円
従業員数	35,318名［6,613名］[※1]
定時株主総会	3月下旬
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

※1　2021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しています。なお、臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。

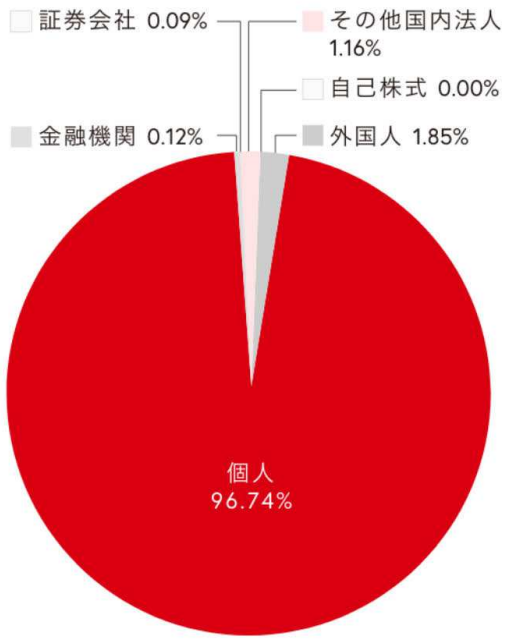
株式情報（2021年12月31日現在）

発行済株式総数	400,000,000株(自己株式506,767株)
株主数	57,874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

株式数比率



株主数比率



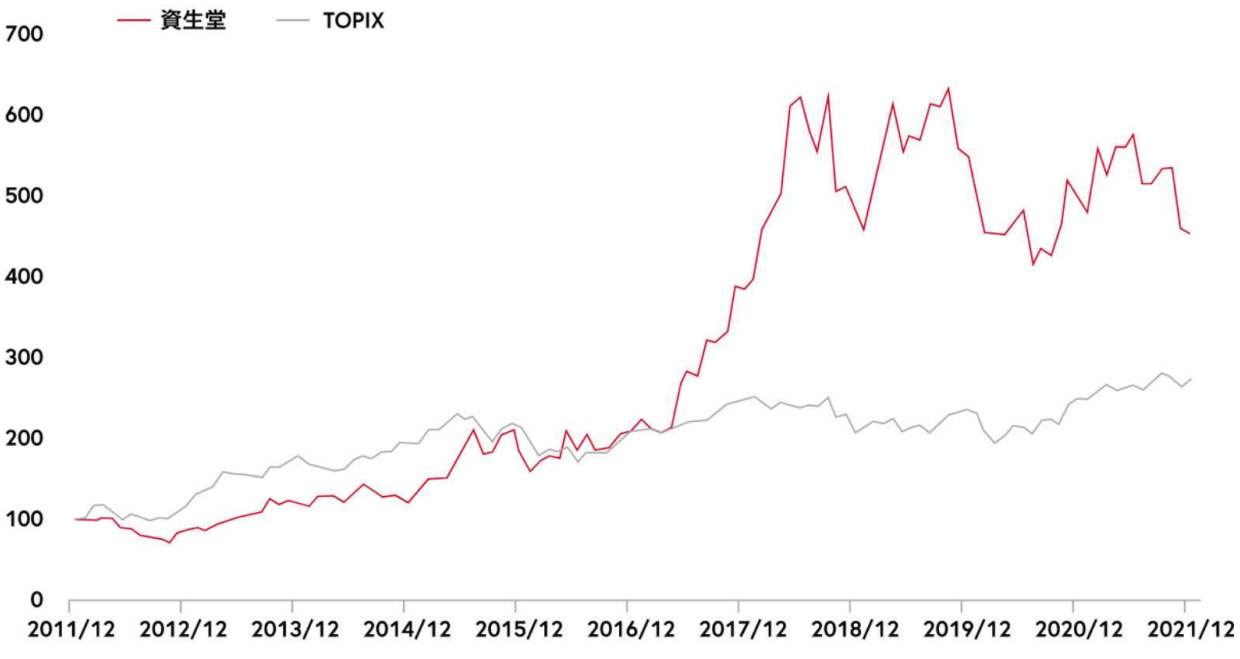
大株主一覧(上位10名)

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)	77,672	19.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,531	5.89
THE BANK OF NEW YORK 134104	7,905	1.97
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
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,928	1.73
BNYM TREATY DTT 15	6,777	1.69
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,715	1.68
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,576	1.64
日本生命保険相互会社	5,615	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,134	1.28

※2　自己株式を控除した発行済株式の総数で算出

株価推移(10年間)

※3　2011年12月末の終値を100としたときの株価推移



株主総利回り（TSR）

※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。

	過去1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
資生堂	△9.0%	△4.6%	△1.6%	117.2%	16.8%	365.3%	16.6%
TOPIX	12.7%	43.0%	12.7%	46.9%	8.0%	239.8%	13.0%

格付け情報

※5 2022年4月時点

格付会社	長期債格付け
ムーディーズ	A2（見通し：ネガティブ）

IR活動によるエンゲージメントの推進

2021年の主なIR活動

活動	回数	内容
決算説明会	4	四半期ごとに説明会を開催（第1・3四半期はCFOによる電話会議での説明会、第2・4四半期はCEO・CFOによるオンライン形式での説明会）
IR取材	約450	国内／海外アナリスト・機関投資家とのIR取材、証券会社主催カンファレンス等
IRイベント	10	国内／海外の株主・投資家向けのエグゼクティブオフィサー等登壇のIRイベント（国内／海外投資家向けラージミーティング、新技術・新商品説明会、個人投資家説明会、株主向け説明会等）

説明会の動画・音声を企業情報サイトに掲載しています。

- **決算短信・決算説明資料**
- **IRイベント**
- **個人投資家説明会・動画配信**
- **株主さまミーティング**

外部評価

※6 2022年3月時点

SRIインデックス組み入れ状況

資生堂は、世界各国のSRI（Socially Responsible Investment）評価機関より高い評価を得ており、国内外において倫理・環境・雇用・安全などに配慮した社会的信頼度の高い企業を集めたSRIインデックスの構成銘柄に選定されています。

グローバル

FTSE4Good Index Series

MSCI ESG Leaders Indexes

国内

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

SOMPOサステナビリティ・インデックス

The inclusion of Shiseido Company, Limited in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Shiseido Company, Limited by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI.
MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

サステナビリティに関する評価・受賞、外部機関との活動

「RE100」に加盟

「SBT（Science Based Targets）」認定を取得

「DJSI World」、「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に選定

CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」において、最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選出

令和3年度「なでしこ銘柄」に選定

「WomenCorporateDirectors Foundation（WCD）」による2020 Visionary Awardsにおいて、Leadership and Governance of a Public Company部門を受賞

「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣総理大臣表彰」を受賞

その他の評価・受賞

経済産業省が認定する「DX認定事業者」に選定

2021年7月、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定事業者」としての認定を取得しました。また、「デジタルトランスフォーメーション銘柄2021」において、「コロナ対応部門（カスタマーケア部門）」に選定されました。

- **資生堂、経済産業省が認定する「DX認定事業者」に選定**
- **資生堂、「デジタルトランスフォーメーション銘柄2021」「コロナ対応部門（カスタマーケア部門）」に選定**

資生堂ジャパン（株）のお客さま窓口の電話・チャット対応が「HDI格付けベンチマーク」で最高評価三つ星を初のダブル受賞

資生堂ジャパン（株）のお客さま窓口は、サポートサービスにおける世界最大のメンバーシップ団体「HDI」の日本支部（HDI–Japan）が主催する2021年度の「HDI格付けベンチマーク」において、「対応記録毎/モニタリング評価（電話）」と「問合せ窓口格付け（チャット）」で最高評価の三つ星を獲得しました。

「2021 International ARC Awards」のChairman's Letter/Presentation部門において、Gold（金賞）を受賞

「統合レポート2020」が、世界最大規模のアニュアルレポートコンペティション「2021 International ARC Awards」のChairman's Letter/Presentation部門において、Gold（金賞）を受賞しました。また同時に、Cover/Home Page部門、Design/Graphics部門、Script/Writing部門においても、Silver（銀賞）を受賞しました。

- **資生堂、世界最大規模のアニュアルレポートコンペティションで部門金賞を受賞**

IRサイトランキングで銀賞を受賞

「Gomez IRサイトランキング」（主催：（株）ブロードバンドセキュリティ）において、銀賞を受賞

RELATED LINKS

外部からの評価・受賞等