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て

魚谷 雅彦

株式会社 資生堂

代表取締役 社長 兼 CEO

2021年5月20日

SHISEIDO

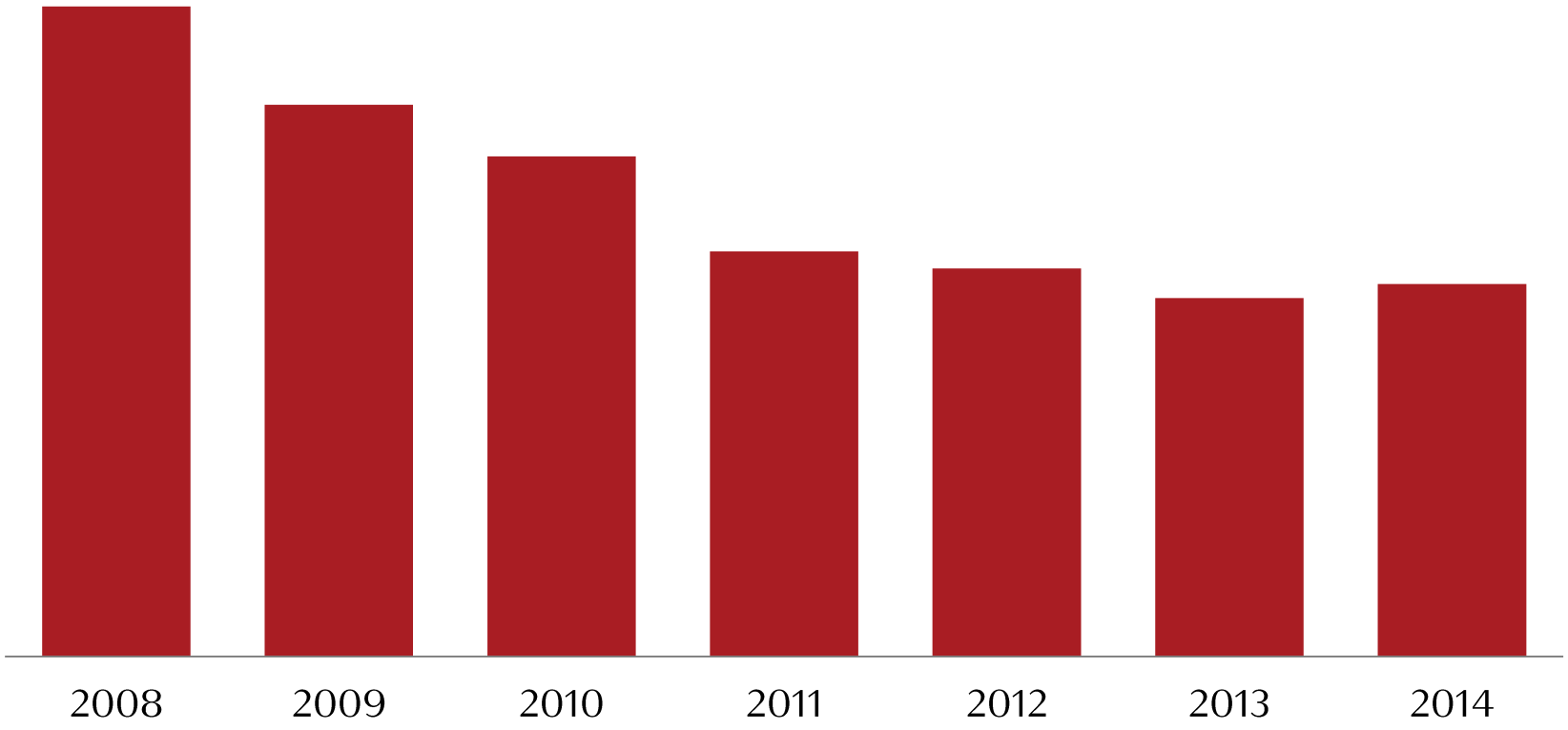
覚悟

KAKUGO

世界で勝てる日本発の
グローバルカンパニーへ

100 年先も輝き続ける原型をつくる

国内売上＆シェア減少の現実



マーケティング投資減による負の連鎖

マーケティング / R & D
投資減

出荷売上
減少

ブランド
弱体化

流通在庫
増加

店頭売上
減少

答えは現場にあり

－ のべ80,000人の社員との対話 －

でも、「会社を変えたい」と強い情熱を持つ社員で溢れていた

市場で
勝ちたい！

現場の声を活
かしてほしい！

グローバルに
活躍したい！

VISION2020の策定

Road Map

2014
売上
7000億円
営業利益
280億円

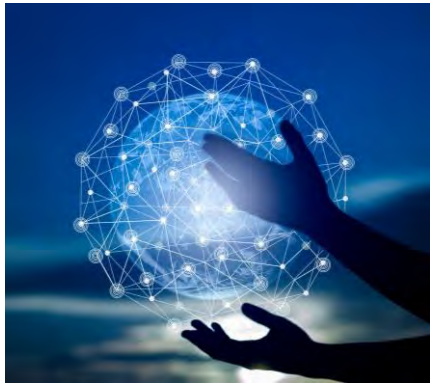
2015-17
事業基盤の
再構築

2018-20
成長加速

売上高
1兆円
営業利益
1000億円

改革領域

マーケティング



イノベーション

組織/風土

日本発ブランドのさらなるグローバル化
～ブランドマネージャー制を導入、100人中途採用～

SHISEIDO GINZA TOKYO

clé de peau BEAUTÉ

IPSA

THE GINZA

ELIXIR

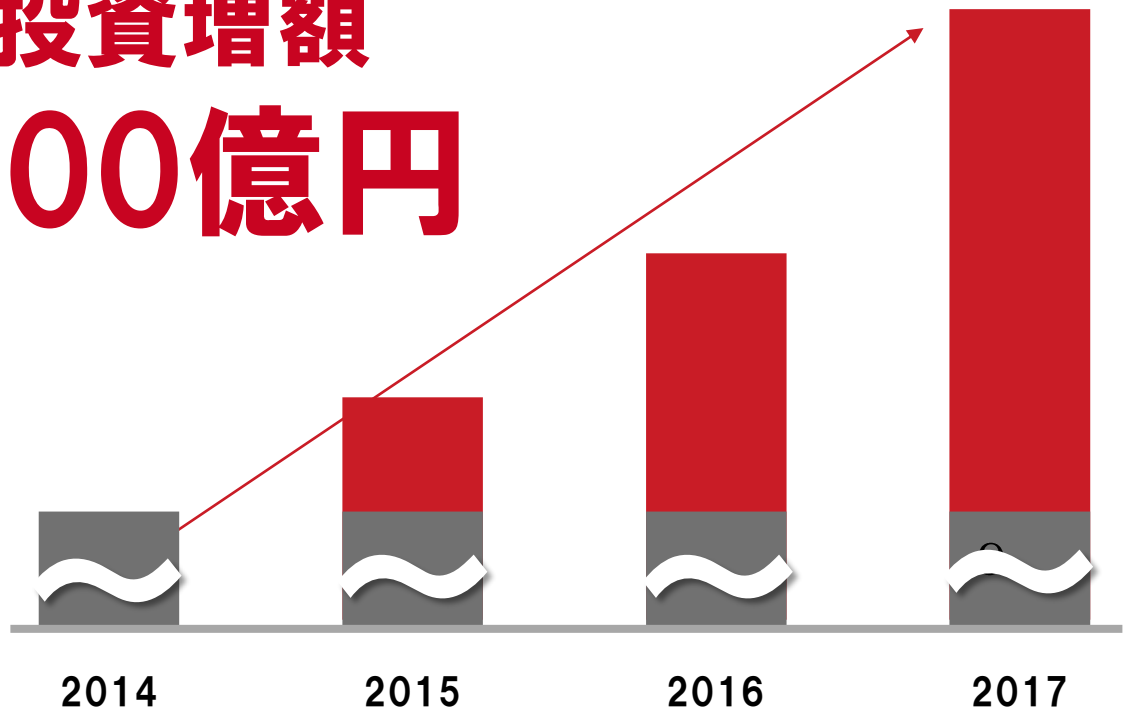
ANESSA

d program

マーケティング投資の強化

累計投資増額

約1,000億円



生産供給体制の再構築 ～自社６工場体制～

累計投資増額

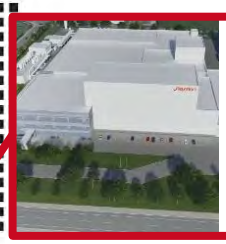
約1,700億円

大阪茨木工場
（2021年5月）
プレステージ
スキンケア

福岡久留米工場
（2022年上期予定）
コスメティクス
スキンケア

大阪工場
メイクアップ
（ファンデーション中心）

掛川工場
メイクアップ



那須工場
（2019末～）
コスメティクス
スキンケア

久喜工場
サンケア・
パーソナルケア

※各工場下記載は生産中心商品

グローバルマトリックス組織体制の構築

THINK GLOBAL, ACT LOCAL

※2014年時点の組織体制、ブランドを記載しています

資生堂が直面していた課題

ダイバーシティ＆インクルージョンの促進

- 本社、販売会社体制の廃止
- 留学制度の復活
- 英語公用語化
- グローバル HRデータベース導入
- ジョブ型人事制度の全社導入

ジェンダー

	2014		2021
女性管理職	27%	▶	35%

国籍

	2014		2021
外国籍社員（本社）	125	▶	467

※各年の1月時点の数値を記載

ダイバーシティをリードする企業へ

取締役・監査役の女性役員比率 46%

エグゼクティブオフィサー女性比率 32%

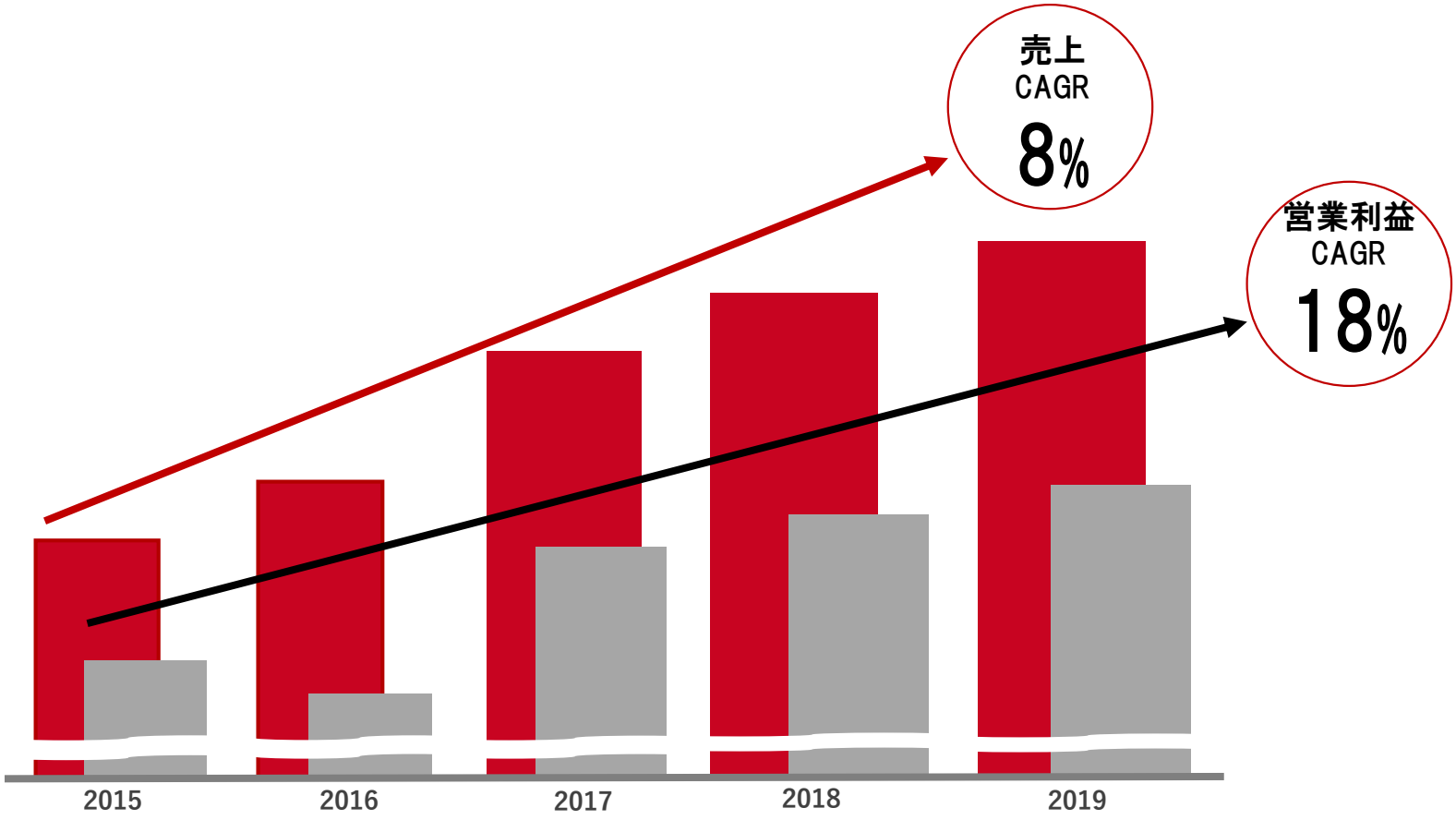
国内女性管理職比率（2021年1月） 35%

50%の実現へ

企業・社会の変革を推進

女性が輝く先進企業2020

VISION2020の達成
～3年前倒しで1兆円企業に～



「PEOPLE FIRST」経営理念

企業使命

美の力で、よりよい世界を

株主
- 投資家

社員
- 多様性
- 家族

社会
- お客さま
- 得意先
- 取引先

コーポレートガバナンス

エグゼクティブオフィサー体制

PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANYへ

一人ひとりのパーソナライズされた美容体験を生涯にわたって提供

Providing a personalized beauty experience for each person for a lifetime

肌と体内データを蓄積・パーソナライズ

Accumulate and personalize skin and body data

私たちのミッション

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

美の力で、よりよい世界を

SHISEIDO