



各位

2011年4月13日

会社名 株式会社資生堂  
 代表者名 代表取締役社長 末川久幸  
 (コード番号 4911 東証第1部)  
 問合せ先 広報部長 斉藤幸博  
 (TEL. 03-3572-5111)

「新3カ年計画」(2011年度～2013年度)について

資生堂は、2008年、10年後に目指す姿を「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」と定め、10年間で3つのフェーズに分けた経営計画を策定しました。

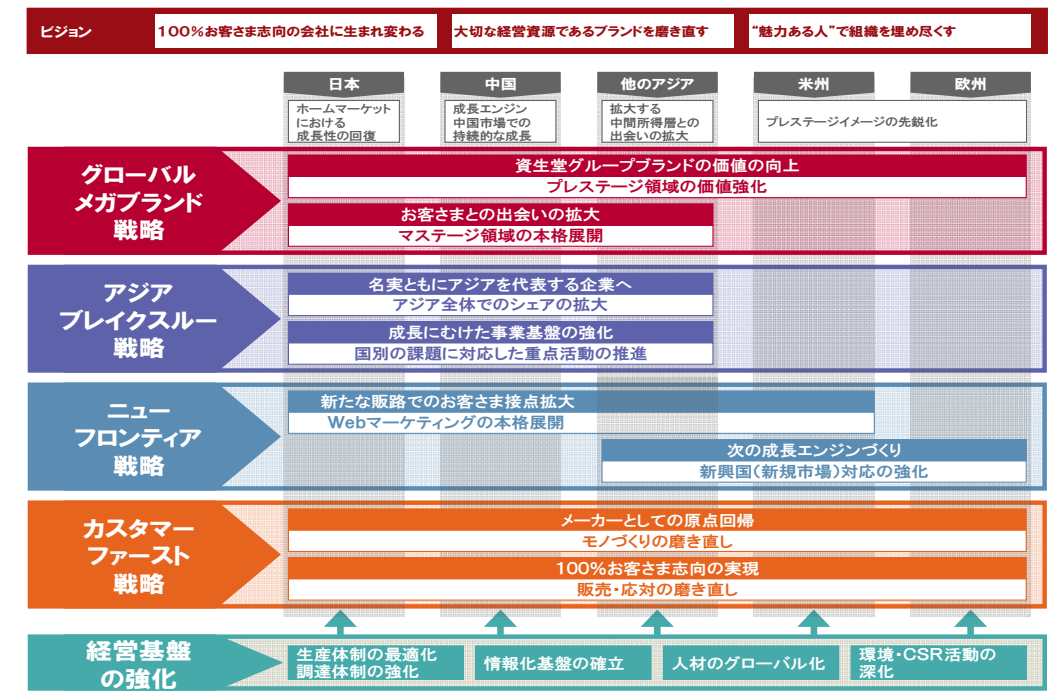
第1フェーズとなる前3カ年(2008年～2010年度)は、「全ての活動の質を高める」ことをテーマに、「世界中のお客さまに愛されるブランドづくり」、「世界に通用する質の高い経営基盤の確立」に取り組むとともに、「成長性の拡大」と「収益性の向上」を目指しました。

国内事業においては、チャンネル別に「峻別と集中」を図り、一定の成果をあげたものの、事業全体を底上げするまでには至っていません。一方、海外事業については、中国事業の成長やヘアエッセシャルの買収などが実現し、海外売上比率は40%を超えるまでに成長しました(※1)。国内事業のたて直しとグローバル事業のさらなる強化を軸に、今年度よりスタートする新3カ年計画を展開してまいります。

(※1)2010年度の最終的な実績は、決算発表時に確定します。

新3カ年計画(2011年度～2013年度)について

新3カ年(2011年度～2013年度)は、「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」に向けた第2フェーズとして、「成長軌道に乗る」をテーマにしています。2005年に掲げた「100%お客さま志向の会社に生まれ変わる」、「大切な経営資源であるブランドを磨き直す」、「“魅力ある人”で組織を埋め尽くす」という3つのビジョンを継承し、苦戦が続く国内化粧品事業の活性化と、ここまで順調に進んだグローバル化の加速を最優先に、4つの成長戦略と、成長戦略を支える経営基盤の強化に取り組んでまいります。



## 1. 4つの成長戦略

### (1) グローバルメガブランド戦略

日本発のグローバルブランド「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、欧州発の「BPI」、「デクレオール」、「カリタ」、米州発の「ベアエッセンシャル」、「NARS」など、グローバル展開するブランドは、それぞれが独自のブランド価値を磨き、存在感を高めてきました。

エリアごとのブランド価値の最大化に引き続き取り組むとともに、新3カ年では、エリアを越えて市場を捉え、峻別と集中の観点からマーケティングパワーを最大化することにより、競合と伍して戦える500～1000億円規模のブランドを複数有する「グローバルマルチブランドカンパニー」を目指します。

「プレステージ」「マステージ(※2)」それぞれの領域から3ブランドを選定し、「グローバルメガブランド」として重点的に育成することで、アジアではプレステージ・マステージ双方の領域で成長性を拡大し、欧米においてはプレステージ領域でのプレゼンスを高めます。

#### ① プレステージ領域の価値強化～資生堂グループブランドの価値の向上

現在80以上の国と地域で展開するグローバルブランド「SHISEIDO」を世界の競合に匹敵するブランドへ育て上げるとともに、アジア・北米の富裕層を魅了するブランドとして「クレ・ド・ポー ボーテ」のブランド認知・鮮度を高める計画です。また、昨年買収が完了した「ベアエッセンシャル」は、米国でのさらなる成長性の拡大と欧州および日本・中国を中心とするアジアへの事業展開を推進します。

#### ② マステージ領域の本格展開～お客さまとの出会いの拡大

アジアで今後大幅に増加することが見込まれる中間所得者層とのさらなる顧客接点の拡大を目指します。中国を中心にアジア市場で成長性を拡大しているスキンケア・メーキャップの総合ブランド「Za(ジーエー)」、スキンケアの「専科」に、カテゴリーの拡大を目指すブランドを加えた3つのブランドをグローバルメガブランドとして積極投資してまいります。また、これまでの取り組みで確実にプレゼンスを高めてきた「マジョリカ・マジョルカ」、「アクアレーベル」も継続育成し、未導入国への拡大も含めてマステージビジネスの展開スピードを加速させます。

(※2)「マス」と「プレステージ」の造語。「通常のマス商品よりは値は張るが、プレステージ商品に比べるとかなり値ごろ感がある」位置づけ。

### (2) アジアブレイクスルー戦略

近い将来世界最大市場となるアジアを最重点エリアと位置づけ、アジア全体でのシェア拡大を目指します。最大の成長市場である中国の伸長とシェア拡大に継続的に取り組むとともに、東アジア各国やASEAN諸国における取り組みも強化します。また、アジアブレイクスルー戦略の要となる連結売上の6割を占める国内事業は、市場を上回る成長を確保することを最優先課題に、マーケティング・営業戦略をたて直します。

以下のとおり国別課題に対応した事業基盤の強化を実施し、グローバル競争力を上回るアジア市場全体での圧倒的存在感を確立し、名実ともにアジアを代表する企業を目指します。

#### ① 国内

ホームマーケットの国内市場では、これまでの「制度品ビジネスモデル」を今日的に再生させるべく、マーケティングや事業運営スタイルを抜本的に見直します。更に新製品数を大幅に削減することで、商品のロングセラー化に向けた活動に注力し、圧倒的に強いブランド、商品を育成します。加えて、お客さまに最も近い販売会社にコストや販売企画機能の一部を本社から移管し、今まで以上に地域やチャネルにあわせたマーケティングを強化します。

#### ② 中国

成長エンジンである中国市場には、市場参入30周年を契機に、3カ年の間に、最優先で経営資源を投入し、グローバルメガブランドや、「オプレ」、「ウララ」を中心とする中国専用ブランドの育成に加え、現地開発体制の整備、Webを活用した愛用者サービスなど新たな仕組みづくりを進めることで、事業基盤をより強化します。

### ③その他アジア

アジア各国ではプレゼンス強化を目的に、プレステージビジネスの強化とマスターブランドの本格展開を推進します。なかでも圧倒的なシェアで優位性を堅持している台湾、市場規模が大きく当社の成長が見込める韓国、ASEAN の拠点となるタイを重点市場として強化し、売上拡大を目指します。

### (3)ニューフロンティア戦略

当社を取り巻く流通やお客さまの変化のスピードはすさまじく、成長市場を見定め切り拓いていくため、お客さまとの接点を創り出す新たなマーケティングの開発・導入を進めます。また、新興国を中心とした成長著しいエリアへの展開強化を通じ成長スピードを加速させます。

#### ①Web マーケティングの本格展開～新たな販路でのお客さま接点拡大

お客さまの購買行動が変化し、IT環境が著しく進化しているなか、長い間本格展開が進まなかった Web を中心としたマーケティングに国内外で取り組み、新たなお客さまとの出会いを創出します。グローバル市場ではアメリカ、中国において e-コマースビジネスを順次スタートし、国内においては店舗・Web それぞれの特性を活かした新たなビジネスモデルを確立し、導入予定です。

#### ②新興国対応の強化～次の成長エンジンづくり

新 3 カ年でも、これまでと同様に進出国の拡大に取り組んでまいりますが、当社の事業規模がまだ小さく、成長余地の大きい新興国での取り組みを一層強化し、中国に続く次の成長エンジンづくりを進めていきます。とりわけロシアは、新規店の開拓を積極的に進めてきた基盤を活かし、スキンケアを中心とした店頭活動を充実させ、プレステージ市場におけるトップ 5 入りを目指します。

### (4)カスタマーファースト戦略

「カスタマーファースト」に 2 つの意味を持たせており、「全ての活動の中で何よりも先にお客さまのことを考える」活動を実践し、「全世界のお客さまから NO.1 の支持率をいただく」ことを目指します。4 つの成長戦略の中では、全ての企業活動に関わり、新 3 カ年計画全体の根幹を成す戦略です。メーカーとしての原点回帰である「モノづくり」と「販売・対応活動」を磨き直し、研究開発、生産、マーケティング、宣伝、営業、対応に至るまですべてのバリューチェーンで抜本的な改革に取り組めます。

## 2. 経営基盤の強化

4 つの成長戦略を支えるため、グローバル最適を基軸として様々な面からの経営基盤の強化を行います。

生産・調達体制については、アジア地域における生産・物流の更なる効率化を含めたサプライチェーンの最適化・強化に取り組めます。また全世界での情報化基盤の確立、国内外でのグローバル人材の早期育成に加え、CSR 活動においても、これまで進めてきた国内での「ライフオリティビューティーセミナー(※3)」の活動をさらにグローバル化させます。同時に、従来の社会貢献視点の活動のみならず、経営貢献という視点を取り入れた CSR 活動にも注力してまいります。環境については、2009 年から取り組んできた「資生堂アースケアプロジェクト(※4)」を踏襲し、ライフサイクルを含む商品の環境対応や全世界で CO2 を削減する活動を一層強化してまいります。

(※3) 高齢者や障がい者のある方、肌に深いお悩みをお持ちの方を対象にした美容セミナー。

本業である化粧品を通じた CSR 活動

(※4) 資生堂グループ全社員参加型環境活動

以上