

全社一丸で コロナに打ち勝ち 完全復活を目指す！！

2021年3月25日

代表取締役 社長 兼 CEO

魚谷 雅彦

SHISEIDO



WIN 2023 完全復活への道筋

2021

変革と
次への準備

- 構造転換
- 財務基盤強化

2022

再び
成長軌道へ

- 創業150周年

2023

完全復活

売上高 1兆円^{程度}
営業利益率 15%

長期投資の継続

最重点方針

高収益構造への転換

スキンビューティー領域へ注力

成長基盤の再構築

エグゼクティブオフィサー（本社役員）



チーフブランドオフィサー
鈴木 ゆかり



スキンケアビューティー領域へ注力



イノベーションを通じて世界展開を拡大

SHISEIDO
GINZA TOKYO

clé de peau
BEAUTÉ

ESTD 2012
DRUNK ELEPHANT™

多様な美を叶える
革新的イノベーション

最先端サイエンスと
ラグジュアリーとの融合

グローバル展開加速



アジアでの成長を加速

IPSA

ELIXIR

 ANESSA

究極の
カスタマイゼーション



独自価値「つや玉」



先進の紫外線研究



日本 お客様さまの多様なニーズに対応

AQUA LABEL

オールインワン市場
7年連続 No. 1



今日も未来も、
うるおう肌へ

SPECIAL GEL CREAM
MOIST
AQUA LABEL

最高濃度
コラーゲンGL
配合*

AQUA LABEL
アクアレーベル

*1 アクアレーベルオールインワン内（保湿）水溶性コラーゲン、グリセリン

PRIOR

プリオール

大人の七難
すんなり解決



PRIOR シミ・しわカバーして、
塗りました感なし！
プリオール

BBクリーム生まれのパウダリー

BBジェルクリーム BBパウダリー

NEW
デザイン

大人の七難
シミ 小じわ 肌曇り 毛穴 赤み 乾燥 たるみ すんなり解決

*GRACY

3分メイクで
簡単上質キレイ



スツ・パツ・ルン♪

NEW
GRACY
BB
クリーム

毛穴・小じわ・肌曇り
上質カバーで、明るい顔色に。

*GRACY

わたしは3分、ハッピーのコツ。グレイシイ

日本地域 最高執行責任者

直川 紀夫

ただかわ のりお



直近3カ年の日本事業の歩み

2018

2019

2020

インバウンド需要の
急拡大で
店頭対応に追われる



コロナ禍で
カウンセリングの
力が発揮できず



日本事業の再成長

日本の
長期ご愛用者との
信頼関係の向上



お得意先さまとの
協働取り組み強化



新しい価値を持つ
画期的な商品・サービスの
開発・提供



生活者の意識・習慣の
変化を捉えた
店頭とデジタル双方の強化



パーソナルケア事業の譲渡・合併事業化

目的

資生堂の枠組みから分離・独立させ
新しい組織を合併事業化し さらに発展させる

化粧品事業

ビューティーコンサルタントによる
カウンセリング



パーソナルケア事業

マスマーケティング



有力なブランド群

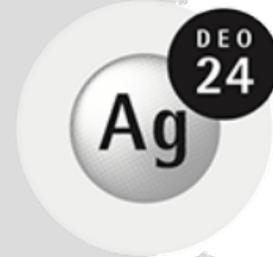
TSUBAKI

専科



SENKA

uno



SUPER MILD



MA CHÉRIE



悦润至美

AQUAIR

水之密语



可悠然

再成長にむけた議論

パーソナルケア事業を取り巻く環境

グローバル企業との競争激化 × 限られた経営資源

当社内での
優先順位を高められない

商品開発・広告宣伝などに
十分な投資ができない

パーソナルケア領域に集中できるよう独立させることを選択

将来の成長に向け 思いを共に実現できるパートナーに託す

 SHISEIDO



 CVC CAPITAL PARTNERS

新会社の取り組み

ブランドは今後も継続



商品イノベーションの加速



デジタルを含むマーケティングや販売の強化



資生堂の工場での生産継続による高い品質保持



当事業に携わる社員に関して

- 雇用を守り、これまでの報酬・処遇は継続
- 新会社でさらなる活躍と成長機会を得る

パーソナルケア事業の専門的なスキルを高め
有能な人材が育つ環境や活気ある風土の新会社へ
社員が積極的に参画して築いていく

日本地域
プレステージ事業本部長

堀井 清美

ほりい きよみ



化粧品専門店事業の強化

人生100年時代のビューティーパートナー



ベネフィークの刷新

パワーをくれる肌。
NEW ベネフィーク

SELECTED POWER BOTANICALS



BENEFIQUE

浄化。めぐる。芯からクリアな美しさへ。 選りすぐりの大地からの恵み パワーボタニカル成分配合。

Small text at the bottom: 株式会社資生堂化粧品研究所 東京都港区新橋 2-1-1 資生堂ビル 5F TEL: 03-5561-3111



化粧品専門店でのデジタルの活用

店頭



+

専門店Eコマース

Omise+

supported by shiseido

絆を深め、店頭価値を最大化

中国地域 CEO

藤原 憲太郎

ふじわら けんたろう



中国・上海よりウェブ出席

5年間で2倍以上に成長

年平均成長率
+18.5%



2015



2020

スキンビューティーブランド新導入・強化

THE
GINZA

銀座発の
最高級ブランド



BAUM

「樹木との共生」



EFFECTIM

日本発 革新的
エイジングケア



デジタル変革の加速

消費者とのつながりを強化

Eコマース売上比率上昇



ダブルイレブン2020
ビューティー市場
グループ売上ランキング

第3位

※ Tmall General Trade + Tmall Global、資生堂グループ



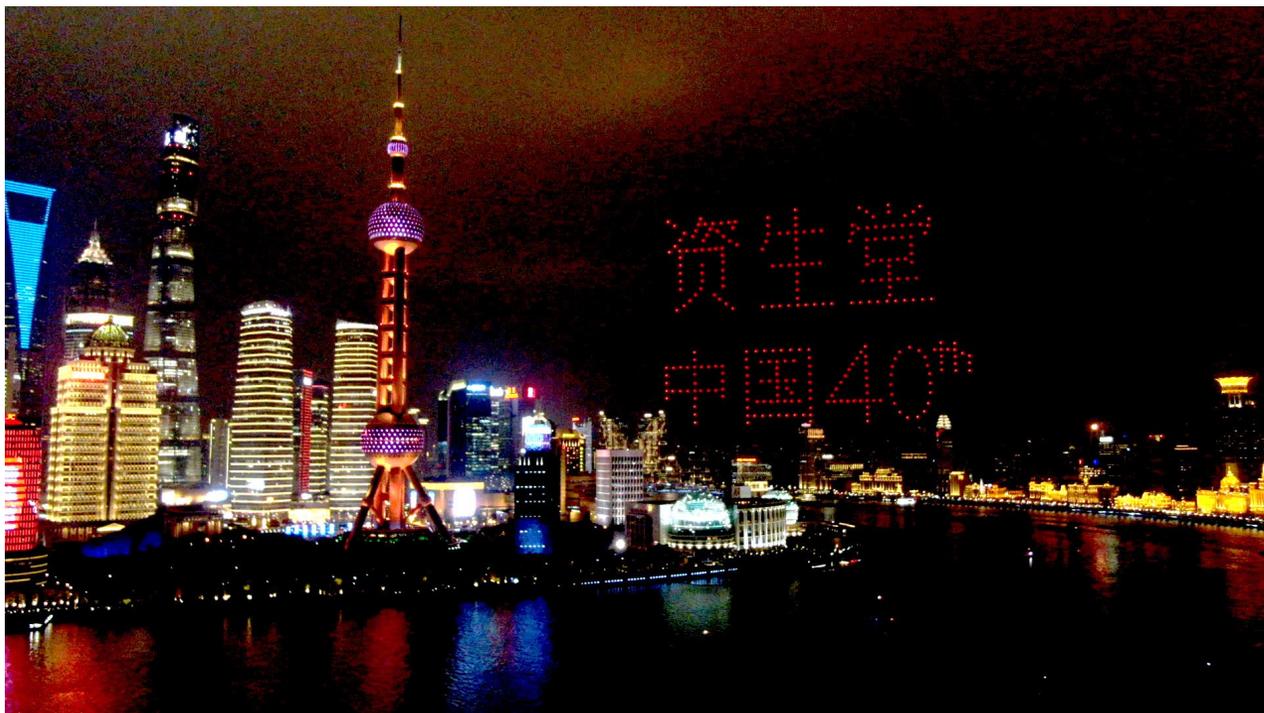
トラベルリテール事業との協働

中国人旅行者の売上を拡大



中国展開40周年

社会価値を創造し
中国消費者・社会から信頼される企業へ



最高財務責任者

横田 貴之

よこた たかゆき



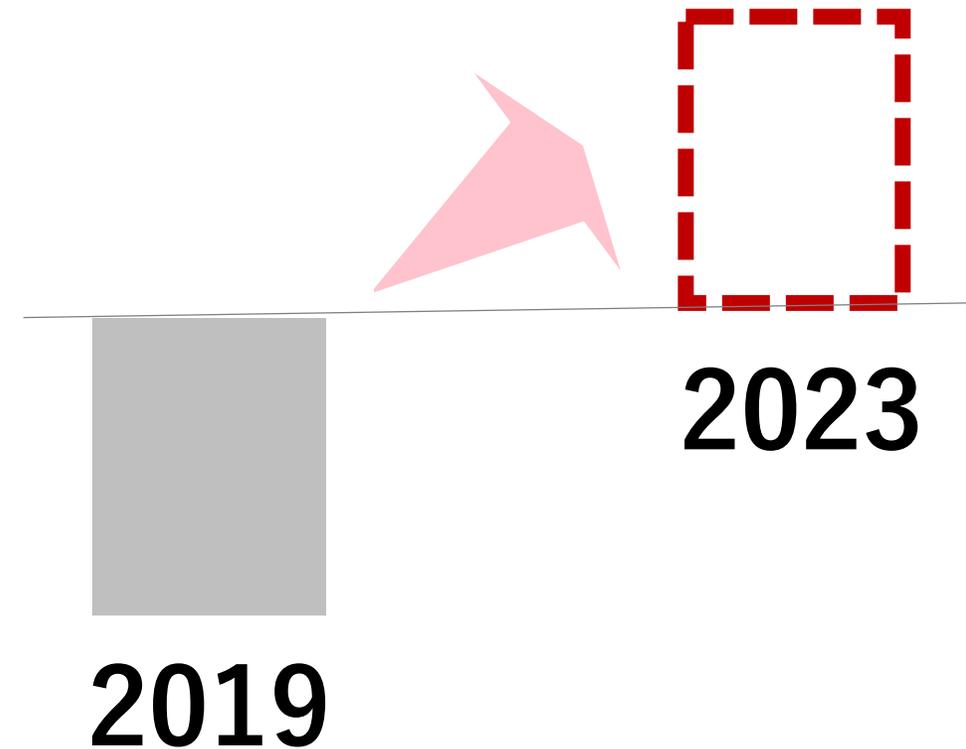
欧米事業の収益改革

メイクアップ・
フレグランス収益性改革

固定費改善・
組織構造改革

営業利益率

+10ポイント改善



欧米事業の収益改革

デジタル・Eコマース

スキンビューティーブランド集中強化



チーフストラテジー
オフィサー

梅津 利信

うめつ としのぶ



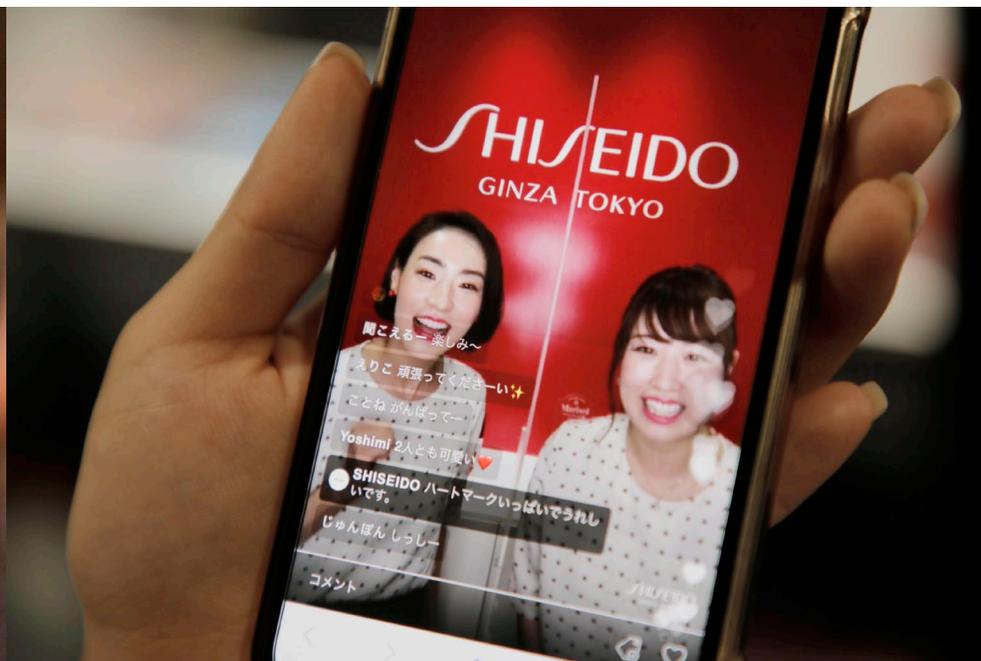
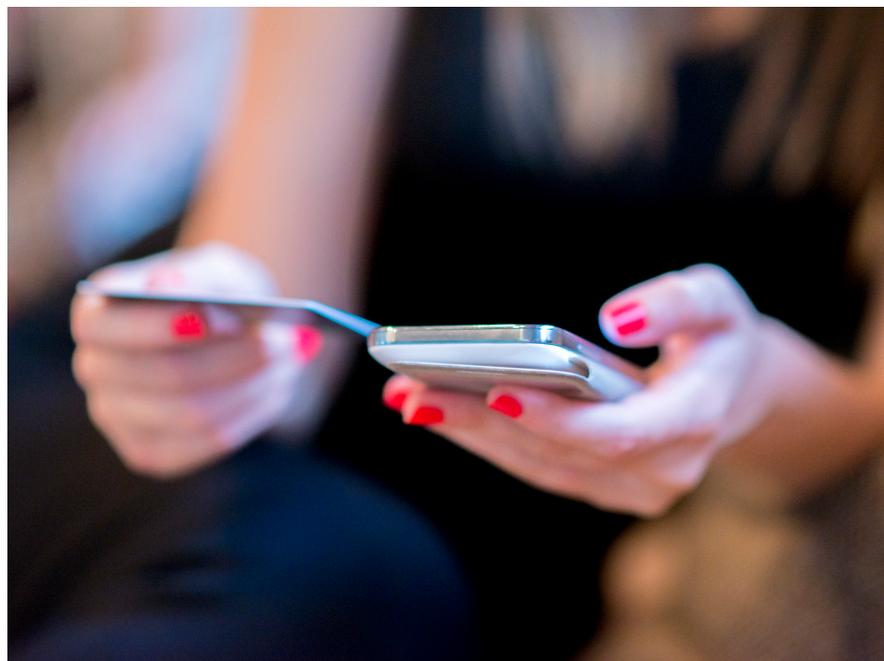
デジタル化で実現したいこと

お客さま1人ひとりの
体験価値の向上



デジタルを中心とした マーケティングモデルへの転換

お客さま1人ひとりに向けたアプローチ



Eコマースの加速

グローバル全社
売上構成比：35% (2023年)



SHISEIDO GINZA TOKYO | 天猫全球狂欢季 2020

绚烂如枫 一期一会

双11狂欢 开启豪赠礼遇

A collection of Shiseido Vial Perfection skincare products: a cream jar, a serum bottle, and a lotion bottle, displayed against a light background with a red maple leaf graphic.

<p>「红胖子」精华</p> <p>买60ml 赠60ml</p> <p>立即抢购 ></p>	<p>全新悦薇面霜</p> <p>买50ml 赠48ml</p> <p>立即抢购 ></p>
<p>抗皱「小针管」</p> <p>买15ml 赠15ml</p> <p>立即抢购 ></p>	<p>「小钢炮」眼霜</p> <p>赠12对 悦薇眼膜</p> <p>立即抢购 ></p>
<p>「蓝胖子」乳液</p> <p>买50ml 赠50ml</p> <p>立即抢购 ></p>	<p>樱花调色精华</p> <p>买30ml 赠30ml</p> <p>立即抢购 ></p>

組織能力の向上

アクセンチュア社との提携

SHISEIDO

×

accenture

チーフブランド
イノベーションオフィサー

岡部 義昭

おかべ よしあき



研究開発体制の刷新

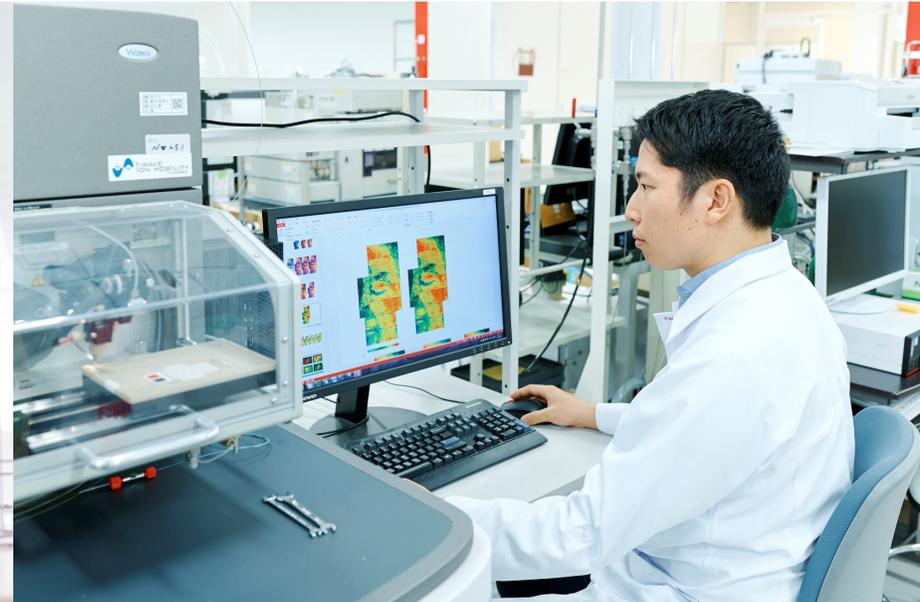
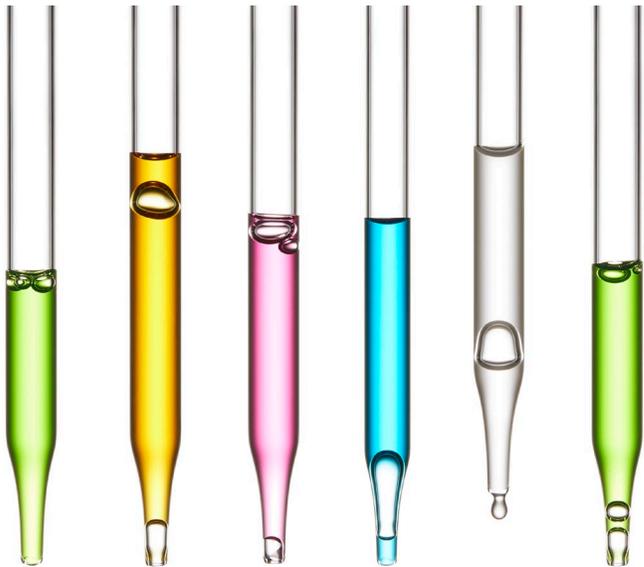
「ブランド研究所」 × 「みらい研究所」

中国を第2のグローバル拠点として強化



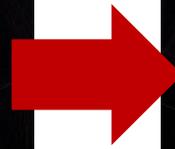
独自のアプローチ “ダイナミックハーモニー”

相反する価値を融合した価値開発



生活者がワクワクするイノベーション

疑似皮ふ セカンドスキン



サステナビリティ技術の開発

自然や環境に配慮



新領域研究への参画

他社企業との協業

体の内側から美を実現する研究



チーフピープルオフィサー

中村 実

なかむら みのる



「ピープル ファースト」



組織を変革し、生産性を向上



多様な人材の育成と獲得

グローバル化

デジタル人材

リーダーシップ強化

評価・報酬制度の見直し

人事制度の整備

ジョブ型
「究極の適材適所」

資生堂流
働き方改革



最高法務責任者

マリア チクラナ



米国・NYよりウェブ出席

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**



地球環境への取り組み

- すべてのパッケージをサステナブルに (2025)
- CO2排出 カーボンニュートラルの実現 (2026)
- 持続可能な調達・環境配慮対応(処方・原材料)



米国のイーストウィンザー工場

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

美の力で人々が幸福を実感できるサステナブルな世界を



For People
人



For Society
社会



For the Planet
地球環境

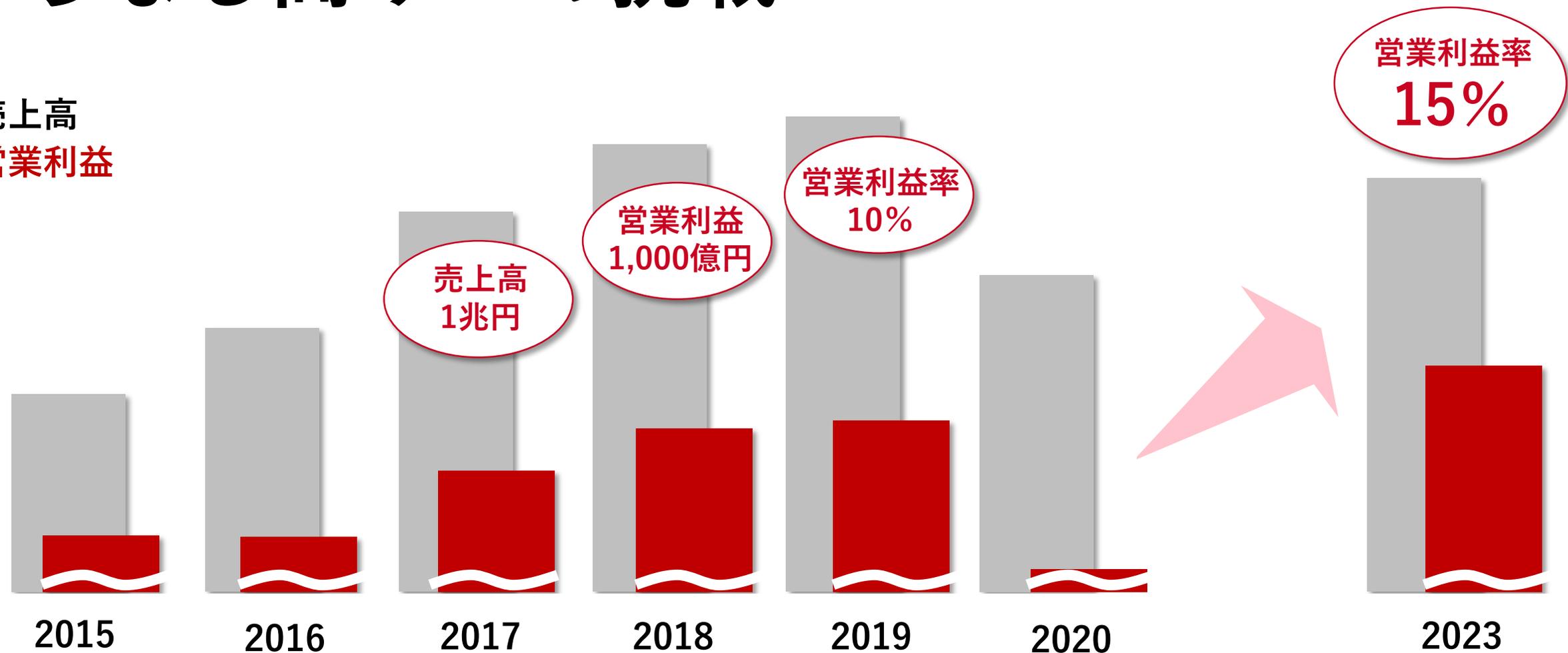
就任にあたっての覚悟

グローバルに成長する企業へ

100年先も輝く資生堂の原型を作る

さらなる高みへの挑戦

■ 売上高
■ 営業利益



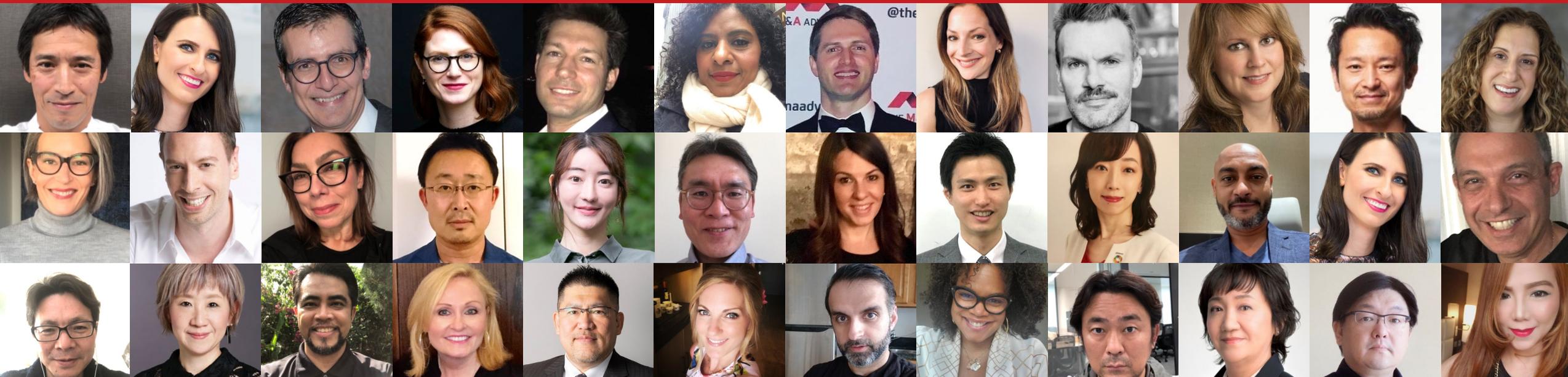
時価
総額

0.7兆円

3.1兆円



人の力 One Shiseido



「ピープル(社員)ファースト」 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



SHISEIDO

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へ