

企業名：資生堂

---

レポート名：アニュアルレポート 2021

---

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

理解できた。資生堂は「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を企業使命として掲げ、「美」の力を通じて「人々が幸福を実現できる」サステイナブルな社会の実現を目指している。その実現のために、資生堂は中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定した。「WIN 2023 and Beyond」の中では次のように述べられていた。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ケア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る。そして2030年にスキンケア領域における世界 No.1 となることや、売上高2兆円、営業利益率18%の達成することで、2030年までに世界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目指す。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

はっきりと明示されていなかったのですが、わかりにくかったが、おおむね理解できた。

第一に、ビューティーイノベーションを起こす力である。売上高比率で3%程度を研究開発費として割り当てており、新たな研究成果を商品に活かそうとしている。また競合との差別化のために、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も力を入れている。

第二に、「ダイバーシティの推進」の取り組みである。資生堂は1980-1990年代、育児休業制度を法整備に先駆けて導入するなど、日本において先駆けて女性の活躍推進に取り組んできた。これにより、資生堂の女性管理職比率は2021年時点で58.3%と極めて高い数値を推移している。ま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できる環境を目指し、人事制度の見直しやマネジメント改革を進めた。資生堂の取り組みが、他の日本企業の手本となり、「ダイバーシティの推進」が進んだ。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

あまり理解できなかった。上記に挙げた、第二の競争優位性（「ダイバーシティの推進」の取り組み）に持続性はあると考えられる。一方で、第一の競争優位性（ビューティーイノベーションを起こす力）が将来も、資生堂の競争優位性として維持できるかは不明である。なぜなら、第一の、ビューティーイノベーションを起こす力は、インナービューティーの関心の高まりに伴い、近い将来、他社もインナービューティーカテゴリーにも力を

入れる可能性が高く、必ずしも競合との差別化を維持できるとは言えないからだ。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。

資生堂は、「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」と考えている。この考えのもと、ダイバーシティの推進に取り組んでいる。具体的には「女性活躍の推進」や「ジョブ型人事制度」の導入などである。これらの政策により、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%程度にとどまっている中、資生堂の女性管理職比率は 2021 年時点で 58.3%と極めて高い数値となっている。

こうした制度のある資生堂では、私自身がもつ専門性や強みを活かせる業務につける上、「性」にかかわらず自身の成果によって評価されることができると考えた。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

2030 年までに世界 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目標として掲げられていたが、達成したかどうかを実際に確かめることが困難な目標となっているように感じた。また、「2 億人」という数字はどのように算出されたのか、具体的にどの地域の人々をターゲットとしているのかが読み取れなかった。