

ダイバーシティで実現する ビューティーイノベーション

2020年12月14日
島谷 庸一

株式会社 資生堂
代表取締役 副社長
チーフイノベーションオフィサー

SHISEIDO



1. 資生堂の概要

会社概要

商号

株式会社 資生堂

創業

1872年（明治5年）

資本金

645億円

連結売上高

1兆1,315億円（2019年度）

グループ会社数

84社（本社除く/非連結子会社及持分法非適用会社含む）

グループ従業員数

約48,000名（2020年1月1日時点）

評価・受賞



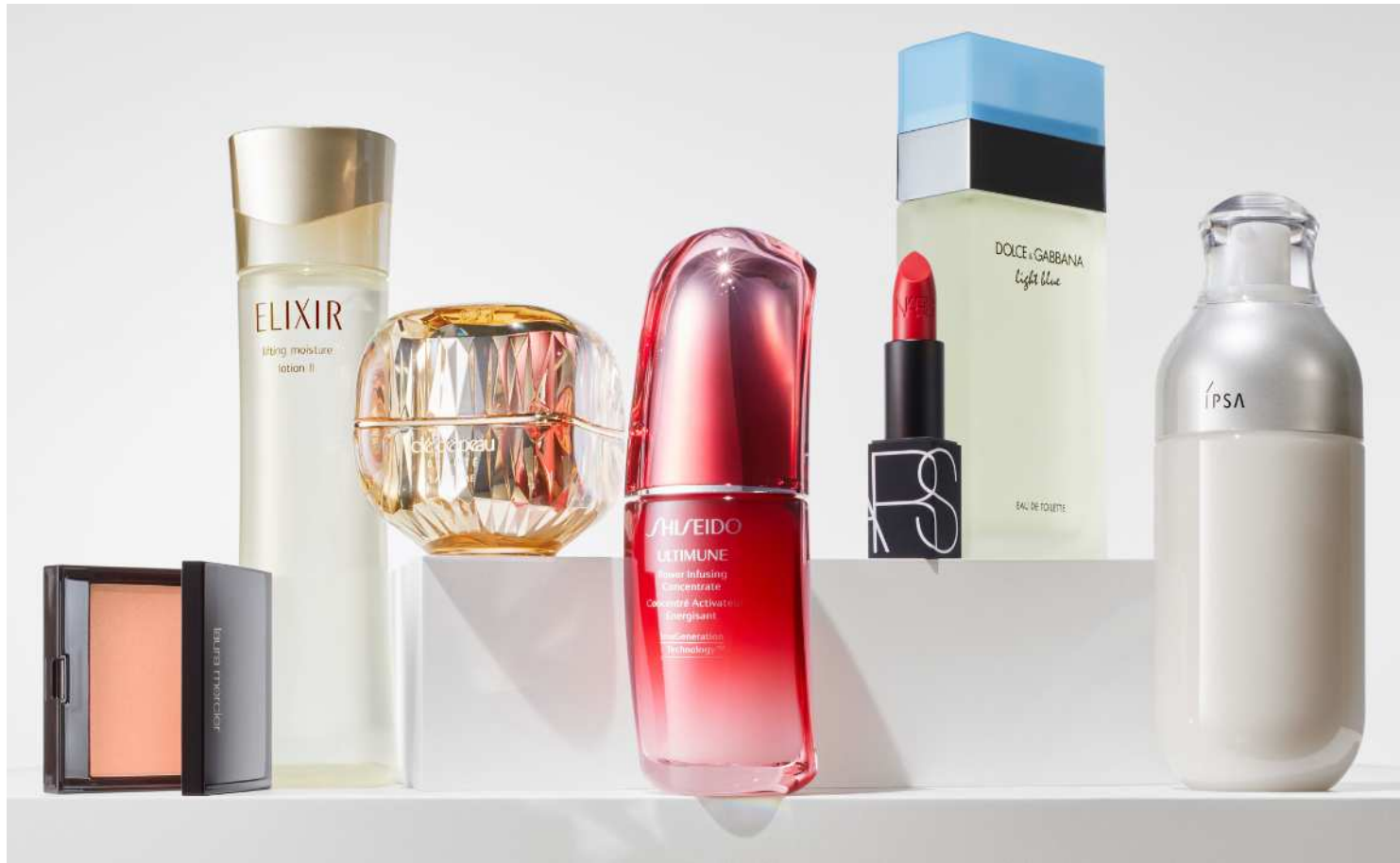
- ・ 日経BP「第1回ESGブランド調査2020」 - 【社会】イメージスコアランキング 2位
- ・ WomenCorporateDirectors Foundation*による「2020 Visionary Awards」 Leadership and Governance of a Public Company部門で日本企業初の受賞

*略称 WCD：各国企業の女性取締役によるネットワーク

事業概要

4

化粧品を中心に、食品・医薬品、レストラン、教育・保育



社内のダイバーシティ



グループ従業員数

約48,000名

従業員の国籍

約70

女性比率

社員

グループ合計 約**86%**

管理職

国内 約**38%** (2021年1月見通し) グループ合計 約**53%**

取締役・監査役

約**46%**

(画像は2020年10月時点)



喜び



笑顔



身だしなみ



エネルギー

私たちのミッション

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

ビューティーイノベーションでよりよい世界を



絆

エンパワーメント



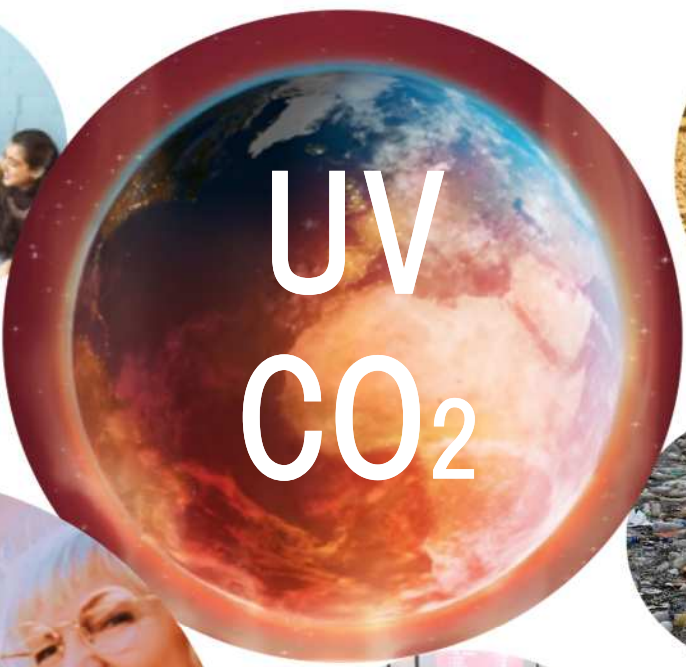
自信



幸せ



女性活躍



UV
CO₂



気候変動



高齢化



アピアランス
ケア



海洋汚染

参加企業横断で女性活躍を阻む課題に

30% Club Japan

2019年5月、日本企業の役員に占める女性比率の向上を目指す「30% Club Japan」*が活動を開始。
初代会長に代表取締役社長 兼 CEOの
魚谷 雅彦が就任。

同年末にはTOPIX100、TOPIX Mid
400等のメンバーから成るコミュニティ
「TOPIX社長会」を立ち上げ、女性の活躍
を阻む本質的な課題について議論を開始



*メンバー数：上場企業等のトップマネジメント 60名 (2020年11月12日時点)

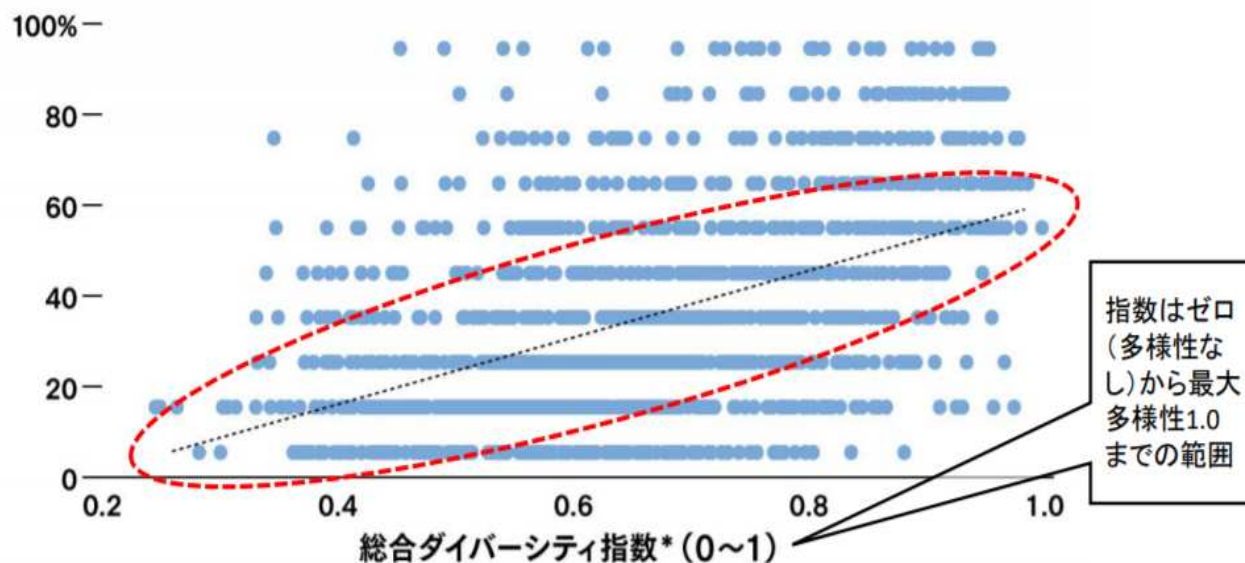
2. ダイバーシティの必要性

多様性はイノベーション創出を促進

- BCGの調査分析において、管理職のダイバーシティとイノベーションの成果※との間には、統計的に有意な関係があることが示されている（※本調査分析では、過去3年間に発売された製品が収益に占める割合を、イノベーションの成果を計る代用データとして利用）。

ダイバーシティとイノベーションによる収益

発売3年以内の製品によるイノベーションが収益に占める割合



(注記) N=1,606、 $R^2=0.257$ (優位水準 $P=0.001$)、*総合ダイバーシティ指数はBlau指標のダイバーシティの6要素 (出身国、他の業界で働いた経験、キャリアパス、性別、学歴、年齢) の平均。

調査対象国は、米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリアの8か国。

(資料) Rocio Lorenzo and Martin Reeves, "How and Where Diversity Drives Financial Performance", January 30, 2018 (ホストコンサルティンググループ)
Harvard Business Review「組織の多様性はどこで、どのように業績を高めるのか」から引用。

出典：経済産業省「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ (令和2年9月)」

多様な人材はイノベーションの源泉



多様な人の力 POWER OF PEOPLE

企業にとって人材が最も重要な経営資源。
多様な個性、力を持った人が集まり、
そのさまざまな「価値観」・「知」が交わることで、イノベーションが生まれる。



テクノロジーのダイバーシティ

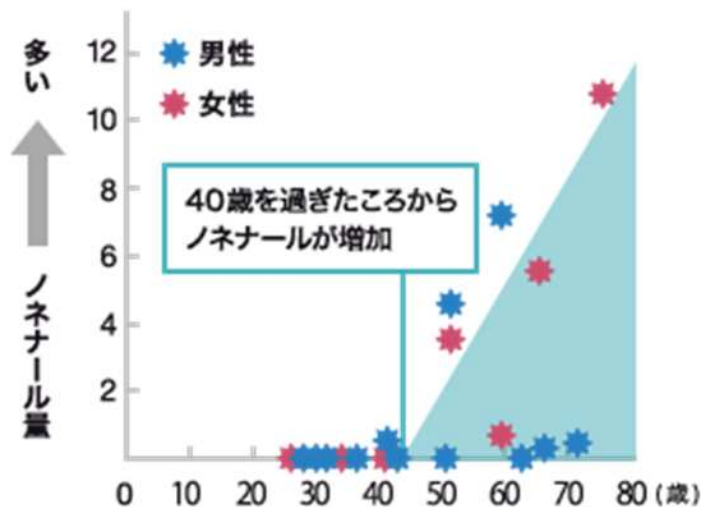


ダイバーシティから生まれたイノベーション

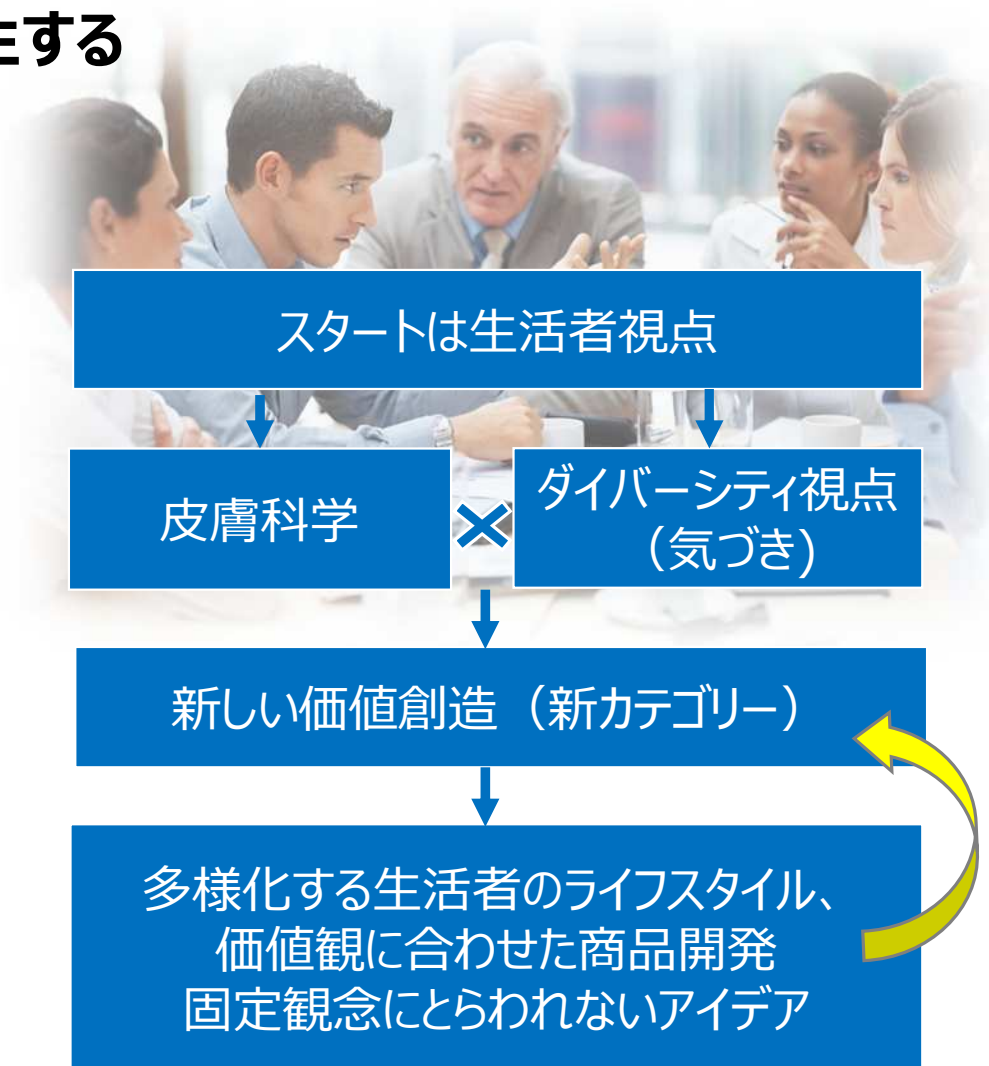
1999年、当社研究員が加齢にともなって発生する
ニオイの原因物質「ノネナール」を発見

「加齢臭」と命名

加齢にともなう体臭中のノネナール量の増加



※出典／ The Journal of Investigative Dermatology, vol.116, 4, 520-524, (2001)



3. 資生堂の女性活躍支援

資生堂の女性活躍支援の歩み

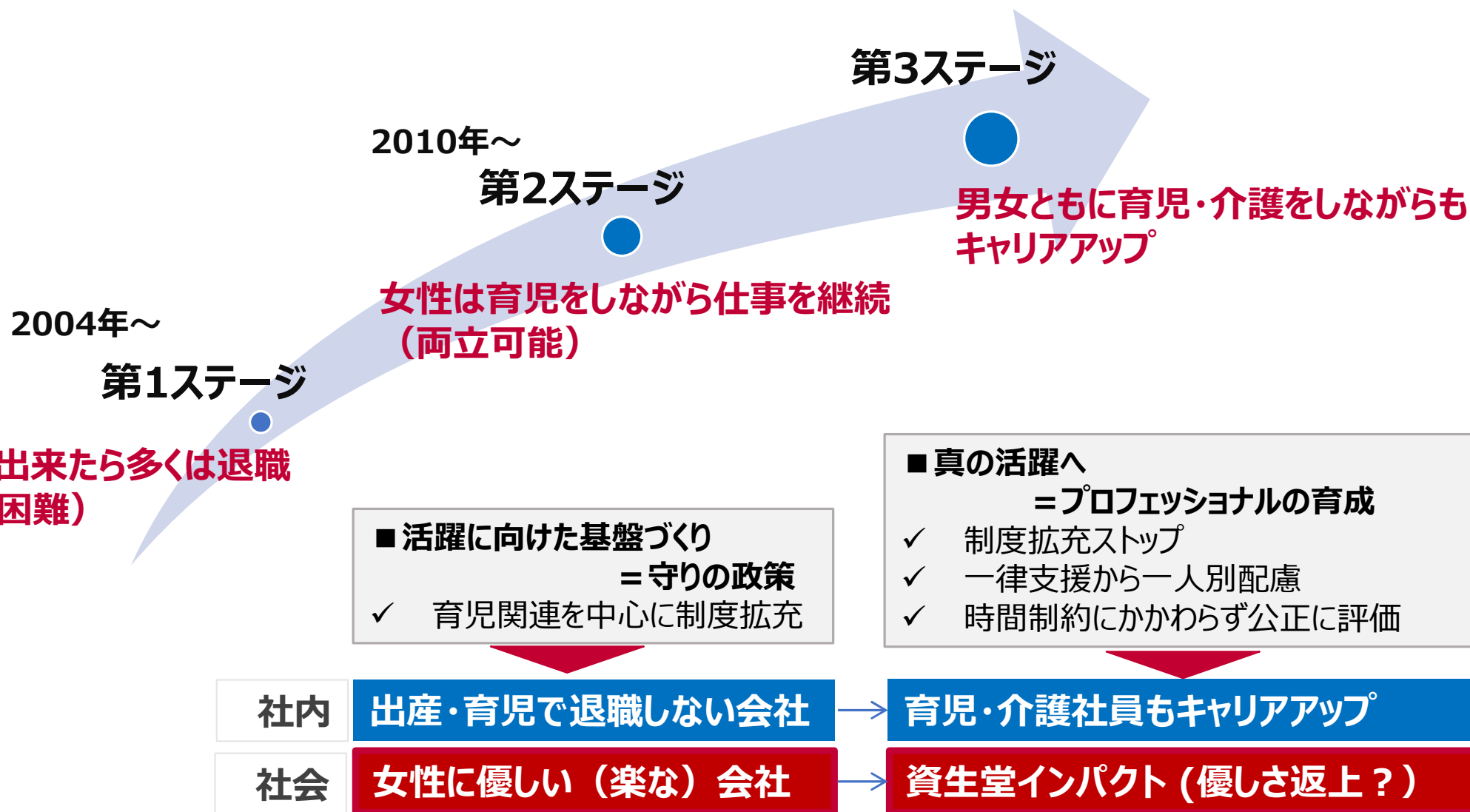
導入	支援策	内容
1990	育児休業制度	子どもが満3歳になるまで、通算5年まで取得可
1991	育児時間制度	子どもが小学校に入学する*まで、1日2時間まで勤務短縮可 (*2008改訂:小学3年生までに延長)
2003	カンガルーム汐留 開設	汐留に事業所内保育施設を設立
2007	カンガールスタッフ体制 導入	育児時間取得美容職の代替要員体制
2008	育児・介護期社員の異動ガイドライン	育児時間・介護時間取得中は転居を伴う異動の対象外とする
	育児を目的とした配偶者同行制度	小学校3年生以下の子を持つ社員の配偶者に国内転勤が発生した場合、配偶者の転勤地への同行を希望できる
	配偶者の海外転勤に伴う休業制度	社員の配偶者に海外転勤が発生した場合、配偶者の勤務地への同行を前提に、3年以内の休業を認める



「女性が働きやすい会社」

女性活躍のステージ

16



当時、どんな問題が起きていたのか？

制度

働く時間・曜日・場所は、得意先事情や周囲の社員の事情を含めた体制など、「職場環境」と「育児期社員の事情」の双方を勘案し、会社が決定可能

乖離

運用

例．育児期の社員は…

- ✓ 早番
- ✓ 土日休み
- ✓ 自宅から近い店への派遣

子育ては“聖域”

上司

- ✓ 育児との両立の経験がない
- ✓ 日常的なコミュニケーション不足

育児時間社員

- ✓ 感謝の気持ちがだんだん希薄に
- ✓ 権利の主張、義務は二の次に

周囲の社員

- ✓ 遅番、残業、土日祝シフトが集中
- ✓ 日に日に負担が増大
- ✓ 不公平感が増大

資生堂インパクトからの学び

✓ ジャストフィットの配慮

人によって、育児の時期によって、
会社や上司に求めるサポートは一律ではない



✓ 本人のキャリア意識の醸成

育児もキャリア



4. これからのダイバーシティの実現に向けて

COVID-19がもたらしたもの

生活者の価値・意識・行動は不可逆的に変化

社会全体

- 支出の抑制「Value for Money(本源価値)」重視へ
- 在宅時間の長期化、活動のオンライン化 Eコマースへの加速
- 健康・衛生面への意識の向上
- 企業への信頼・サステナビリティへの関心の高まり



WITHコロナでのワークスタイル

テレワーク拡大、家族と過ごす時間も増加

在宅勤務のメリット

- ✓ 通勤時間を有効活用できるようになった
- ✓ 家族と過ごす時間が増えた
- ✓ 家事や育児、介護との両立がしやすい
- ✓ 家庭内で家事、育児の役割分担を工夫するようになった



在宅勤務のデメリット(課題)

- ✓ 仕事と生活の境界が曖昧になる
- ✓ 上司・同僚と気軽なコミュニケーションがとりにくい
- ✓ 運動不足になる



多様性と包摂性



多様な人材が活躍できる環境・体制

**お互いの違いを認め合い、
それぞれが力を発揮できる環境・風土**



**一部の人（マイノリティ）にとって、
活躍の機会が制限されている可能性も？**

例えば、
育児・介護中の社員
日本語が読めない外国籍社員 など



PEOPLE FIRST

英語
公用語化

グローバルHR
データベース
導入

リーダーシップ
開発
女性リーダー
育成塾

ダイバーシティ&
インクルージョン
の促進

オフィス
リノベーション

Shiseido
Smart
Work Style

「ジョブ型」の
人事制度

ジェンダー

	2014	2020	2021 (1月見通し)
女性管理職 (日本)	27%	33%	38%

国籍

	2014	2020
外国籍社員 (本社)	125名	467名

社会とともに - 女性研究者を支援

資生堂女性研究者 サイエンスグラント

将来リーダーを目指す女性研究者を支援
するため2007年に創設。

受賞者には100万円の助成金を贈呈。

研究を推進する目的であれば、お子さまの
託児費用など女性のライフイベントのサポ
ートなどにも幅広く使用出来ることが特長。

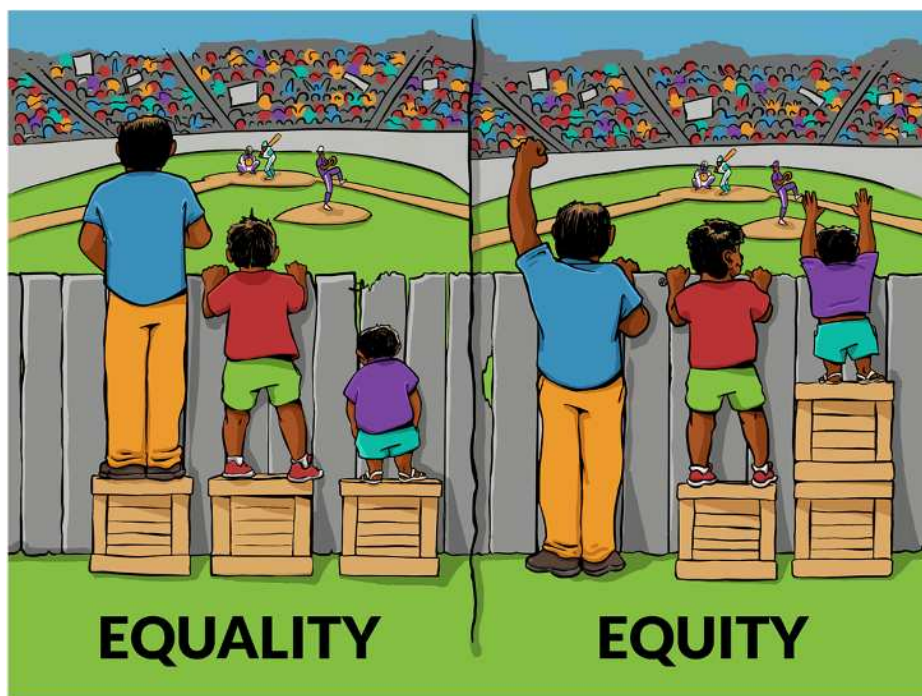
昨年までの受賞者119名のうち、約4割の
方が受賞後に自らの研究室を設け、研究
活動に邁進されている。



マネジメントとして大事だと思うこと

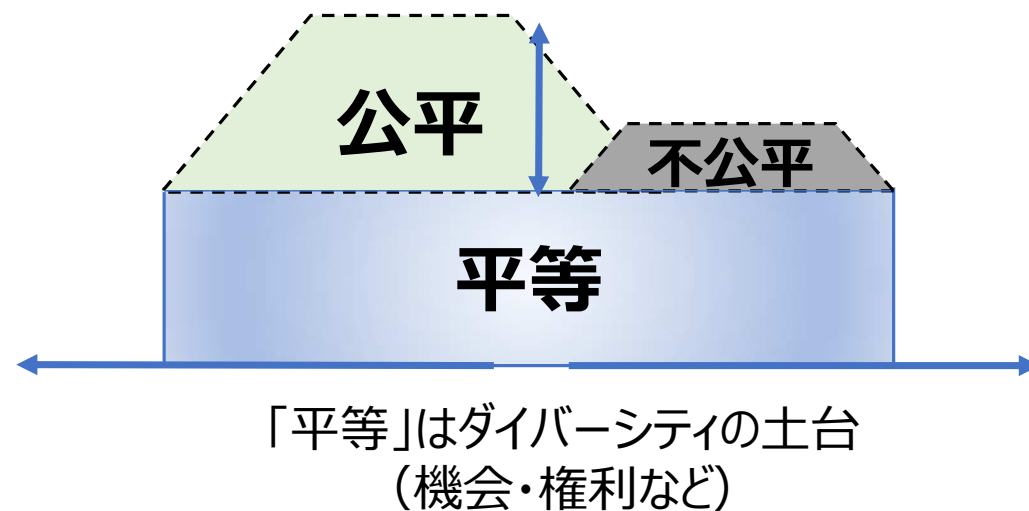
✓「平等」と「公平」のバランス

✓ 個を活かすマネジメント



出典: Interaction Institute for Social Change | Artist: Angus Maguire

一人ひとり、状況や条件は異なるもの。
公平にしすぎると、
誰かにとって「不公平」が生じることも



ダイバーシティの捉え方



一人ひとりに最適な環境を整え、
それぞれ自分らしく輝ける人生が送れるようにすること



SHISEIDO