FANCL GROUP

ファンケルレポート 2024







FANCL GROUP

このレポートに関するお問合せ先

株式会社ファンケル

〒231-8528 神奈川県横浜市中区山下町89-1
サステナビリティ推進室、社長室IR部
TEL：045-226-1518　FAX：045-226-1203
E-mail：sustainability@fancl.co.jp

UD FONT

VEGETABLE OIL INK

FSC www.fsc.org ミックス 紙｜責任ある森林管理を支えています FSC® C007665

このレポートは、植物油インキを使用して印刷しています。

目 次

ファンケルグループについて

01 事業概要・販売チャネル別売上構成
02 創業理念・経営理念・VISION2030
04 サステナビリティ ファンケルグループ重要課題（マテリアリティ）
06 主要マテリアリティにおける目標と成果指標
08 ファンケルグループの価値創造モデル

ビジネス&ストラテジー

10 長期ビジョンと新中期経営計画
12 CEOメッセージ
18 グループ財務・経理担当役員メッセージ
20 事業概況と今後の戦略
20 ファンケル化粧品
22 健康食品
24 海外事業

価値創造の源泉

26 未来に向けたブランドの強化
28 イノベーションを加速する研究・知的財産
30 高品質な製品づくりと安定供給を叶える製造・物流
31 強固なお客様基盤と“つながり”を支える取り組み
32 人材戦略
34 特別対談❶ 人的資本経営
36 特別対談❷ お取引先様との共存共栄

環境・社会・ガバナンス

38 豊かな地球環境
38 気候変動への対応・CO_2排出量の削減
40 資源循環の促進と廃棄物の削減
41 持続可能な生物資源の利用
42 誰もが輝く社会
42 多様性・人権の尊重
44 地域・社会への貢献
46 コーポレート・ガバナンス
51 リスクマネジメント
52 社外取締役メッセージ
54 取締役および監査役

データセクション

56 11年間の財務・非財務サマリー
58 経営者による財政状態・経営成績の分析
60 連結財務諸表
64 株主情報・会社情報

編集方針

対象組織 株式会社ファンケルおよびファンケルグループ
対象事業 化粧品事業および健康食品事業ほか
対象期間 2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
※ 一部に2023年3月31日以前、2024年4月1日以降の情報を含みます。

ファンケルレポートはIFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」等を参照しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

詳細情報のご案内



サステナビリティ
fancl.jp/sustainable/



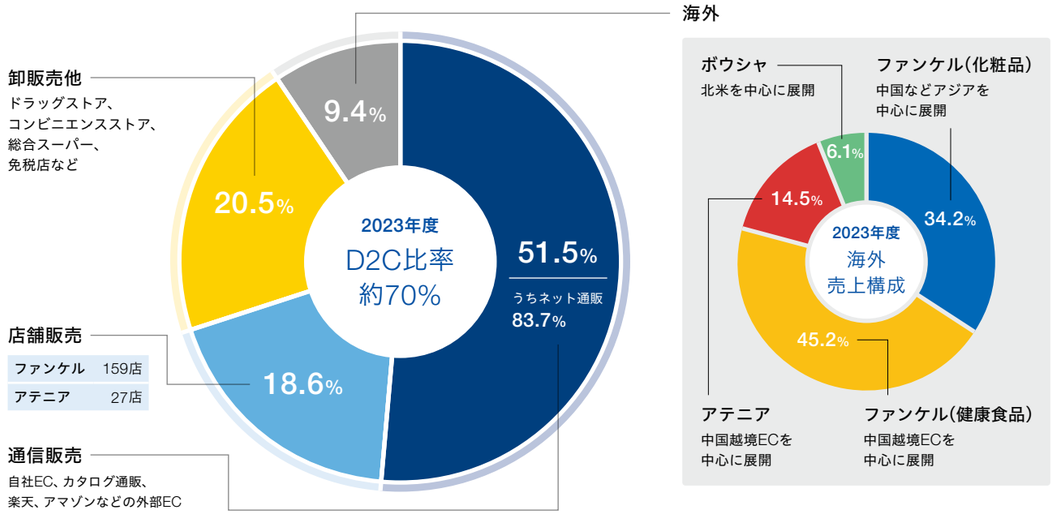
IR情報
fancl.jp/ir/

ファンケルグループについて

事業概要

	売上構成	概要
化粧品関連事業	55.2%	FANCL：キレイになるための化粧品に、キレイをさまたげるものがあってはいけない。創業以来、この想いのもと唯一無二の「無添加化粧品」を提供し続けています。 Attenir：一流品質の製品を適正価格で提供する、エイジングケア専門ブランドとして展開しています。 boscia：米国で誕生、ボタニカルサイエンスがテーマの海外専用ブランドとして展開しています。
栄養補助食品関連事業	39.4%	FANCL ヘルスサイエンス：高品質・低価格なサプリメントで市場に参入。確かなエビデンスを持ち、栄養を体内の必要な場所へ届ける「体内効率設計」にこだわった高品質なサプリメントを提供しています。
その他関連事業	5.4%	国産ケール100%の「青汁」、栄養価とおいしさを兼ね備えた「発芽米」、日常をより快適に過ごすことを支える、独自性の高い「肌着・雑貨」を展開しています。

販売チャネル別売上構成



ファンケルグループ **創業理念**

正義感を持って
世の中の「不」を解消しよう

ファンケルグループ **経営理念**

「もっと何かできるはず」

「人間大好き企業」のファンケルグループは、
世の中の「不」の解消を目指し、安心・安全・やさしさを追求します。
常にお客様の視点に立ち、「お客様に喜んでいただくこと」をすべての基準とします。

不安・不便・不満・・・「不」のつく言葉を世の中からなくしたい。
これがファンケル創業時からの変わらぬ思いです。
1980年、それは化粧品による肌トラブルが社会問題になっていた時代。
「添加物をいっさい使わず、使う人の肌を美しくする本物の化粧品を届けたい」という想いから、
ファンケルの無添加化粧品は、誕生しました。
高価なイメージが定着していた栄養補助食品を「サプリメント」という言葉と共に
世の中へ定着させ、発芽米・青汁などの高付加価値商品を送りだしてきました。
ファンケルの事業は、“世の中の不安や不便などの「不」を解消したい”という想いに根ざしています。
化粧品、サプリメント、発芽米・青汁といった現状の事業は、
日々の「不」を見極め続けるファンケルの歩みそのものです。
「お客様に喜んでいただくこと」を考え、現状を否定し、
「もっと何かできるはず」という想いで常に挑戦し続けます。

長期ビジョン

VISION2030

～世界中を、もっと美しく、ずっと健やかに
そして世界中で愛される会社に～

2030年のファンケルグループは、ベンチャーとして様々な事業領域に挑戦し、
それぞれの事業が、日本にとどまらず広く世界で、より多くのお客様の美しく健康で
豊かな生活を支え、信頼され愛される企業集団となることを目指します。

ファンケルグループ長期ビジョンの実現に向けて、
私たちは事業活動を通じた社会課題の解決に積極的に取り組み、
「豊かな地球環境」「健やかな暮らし」「誰もが輝く社会」の実現を目指し、
社会と経済の両軸で価値を創出していきます。
「世界中のお客様の美しさと健やかさを一生涯支えたい。」
その強い想いを持ち、成長の推進力にしていきます。



サステナビリティ ファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)

認識している外部環境

世界的な気候変動により、政策や規制の強化、自然災害の激甚化や農産物への影響、感染症リスクの増大が想定されます。地政学リスクの高まりは、原材料の価格高騰や供給不安を引き起こします。世界の人口増加に伴う食料不安のおそれや、日本の人口減少と高齢化も深刻になっています。このような地球環境や社会の変化により、人々の美と健康の意識やニーズも多様化していくことが見込まれます。

ファンケルグループは、これらの社会背景を踏まえ、社会とともに、持続的な発展・成長をしていくために、「ファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)」を改めて抽出し、再設定しました。

「ファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)」とは、「正義感を持って世の中の『不』を解消しよう」の理念を実践し、未来の「不」を企業(事業)活動を通じて解消し、長く愛される企業となるために、ファンケルグループが重要視する経営課題です。

ファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)見直しのステップ

ステップ 1

社会課題の抽出
(2023年3月～7月)

「SDGs」、「国連グローバル・コンパクト」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」、「パリ協定」等の国際規範や国際動向がファンケルグループに与える影響を分析し、さらに、お客様、投資家・株主様、お取引先様、地域社会および従業員との対話を通じ、ステークホルダーからの期待や要請等も確認し、様々な視点で社会課題を抽出しました。

ステップ 2

経営層によるアンケート
(2023年7月)

サステナビリティ推進部門がステークホルダーとファンケルグループそれぞれに対するインパクトを鑑みて、マテリアリティの候補を選定。取締役執行役員、執行役員および組織長を中心にアンケートを実施し、結果をもとに優先順位付けを行い、マテリアリティ・マトリクスの草案を作成しました。

ステップ 3

ステークホルダーエンゲージメントと経営層による議論
(2023年8月～2024年1月)

マテリアリティ・マトリクスの草案をもとに、ステークホルダーの期待や要請を再確認。重点テーマ、マテリアリティ、定量目標の草案を作成し、取締役執行役員および執行役員で構成されるサステナビリティ委員会に上程しました。

ステップ 4

取締役会で決議、公表
(2024年5月)

サステナビリティ委員会での議論を経て、取締役会で議論を深めた後に最終決議されました。そして、具体的な戦略・行動計画を立案し、2024年5月に「第4期中期経営計画」の中で、サステナビリティ戦略として公表しました。

マテリアリティ・マトリクス

抽出したマテリアリティを、ファンケルグループへのインパクトとステークホルダーへのインパクトの2つの観点から評価し、マテリアリティ・マトリクスとして整理しました。環境・社会のマテリアリティに加え、それを支える経営基盤のマテリアリティも設定しています。

マテリアリティは、社会の変化とともに変わるものと捉え、原則3年ごとに改定していきます。



ファンケルグループ3つの重点テーマと重要課題(マテリアリティ)

2030年の未来に向けて、ファンケルグループが目指す姿を3つの重点テーマとして設定し、ファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)を分類しました。

豊かな地球環境

気候変動への対応を最優先に、企業活動のあらゆる面で自然の恵みに感謝し、豊かな地球環境の保全に貢献していきます。

- 気候変動への対応・CO_2排出量の削減
- 資源循環の促進と廃棄物の削減
- 持続可能な生物資源の利用
- 持続可能な水資源の利用

健やかな暮らし

独自性のある製品・サービスを通じ、世界中の人々の健康寿命の延伸と、生活の質(QOL)の向上に貢献していきます。

- 年齢とともに生じる健康と美の課題への対処
- 女性特有の健康課題への対処
- 肌不調の増加への対処
- 基本栄養の適切な摂取

誰もが輝く社会

違いを認め合い、互いを尊重し合うことで、誰一人欠けることなく、一人ひとりがそれぞれの場所で輝ける社会づくりを目指します。

- 多様性・人権の尊重
- 地域・社会への貢献

主要な重要課題(マテリアリティ)には、目標と成果指標を定め、
具体的なアクションプランに取り組んでいきます。

主要マテリアリティにおける目標と成果指標

「VISION2030」の達成に向け、ファンケルグループの主要な重要課題（マテリアリティ）に目標と成果指標を設けました。この成果指標の実行状況は、四半期に一度のサステナビリティ委員会で進捗を確認し、重要事項は、半期に一度、取締役会に報告、モニタリングをしています。

豊かな地球環境

P.38-41

	マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標	2023年度実績
1	気候変動への対応・CO_2排出量の削減 役員報酬	CO_2排出量の削減	2050年度	実質ゼロ	4,134t-CO_2 （対象範囲はスコープ1＋2）
2	資源循環の促進と廃棄物の削減	プラスチック包材を使用した容器包材の4R※1対応	2030年度	100%	55.4%
		ファンケル化粧品のプラスチックを使用した容器のうち、植物由来・再生由来プラスチックの使用率	2030年度	50%	40.6%
		容器回収リサイクルのお客様参加数（2023年1月からの累計参加者数）*	2026年度	10万人	4.5万人
3	持続可能な生物資源の利用	持続可能なパーム油の調達 RSPOマスバランス比率	2026年度	80%	RSPOマスバランス 77.9% RSPOブック&クレーム 22.1% （2023年1月～12月実績）
		紙を使用した容器包材における環境配慮紙※2の採用	2025年度	100%	87.6%

※1 Reduce（容器プラスチック使用量の削減）・Reuse（容器の再利用）・Recycle（容器回収リサイクル）・Renewable（再生素材または植物素材への切り替え）
※2 認証紙・非木材紙・再生紙等

「CO_2排出量の削減」の対象範囲は国内連結。「プラスチック包材を使用した容器包材の4R対応」「持続可能なパーム油の調達 RSPOマスバランス比率」「紙を使用した容器包材における環境配慮紙の採用」は、（株）ファンケル、（株）アテニアの化粧品、健康食品が対象

健やかな暮らし

P.20-23

	マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標
1	年齢とともに生じる健康と美の課題への対処	ファンケルの化粧品・健康食品を利用する50歳以上の方の拡大*	2026年度	110% （2023年度比）
		年齢とともに生じる健康と美の課題に対してファンケルの製品を利用するプレシニア・シニアの方の拡大*	2026年度	125% （2023年度比）
2	女性特有の健康課題への対処	女性特有の健康課題に対してファンケルの製品を利用する方の拡大*	2026年度	120% （2023年度比）
3	肌不調の増加への対処	肌不調に対してファンケルの無添加スキンケアを利用する方の拡大*	2026年度	120% （2023年度比）
4	基本栄養の適切な摂取	基本栄養の適切な摂取にファンケルの製品を利用する方の拡大*	2026年度	115% （2023年度比）

誰もが輝く社会

P.42-45

	マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標	2023年度実績
1	多様性・人権の尊重	女性管理職比率	2030年度	50%	48.5%
		女性の上級職志向率*	2030年度	70%	67.8%
		女性のいきいき職場総合評価*	2030年度	12.5点を維持	12.5点
		❶ 男性育休取得率* ❷ 男性育休取得日数（30日以上）*	2030年度	❶ 100%を維持 ❷ 50%	❶ 100% ❷ 9.1%
		障がい者雇用率	2030年度	5%	4.53%
2	地域・社会への貢献	未来の健やかな暮らしにつながる活動の参加者数（2024年度からの累計参加者数）*	2026年度	19,000人	—
		障がいのある方に明るく前向きな日々を過ごしていただくための活動の参加者数（2024年度からの累計参加者数）*	2026年度	1,400人	—

経営基盤

		マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標	2023年度実績
多様な人材とともに未来をつくる	1	従業員エンゲージメントの向上 役員報酬	ストレスチェック結果* （いきいき職場総合評価）	直近3年平均	12.0点以上	12.4点
	2	イノベーションを実現する人材育成と活用	❶ グローバル人材* a）異文化理解・マネジメント b）日本語以外のコミュニケーション力 ❷ デジタル・DX人材* a）ITパスポート、ベーシックスキル教育 b）データ分析・活用教育 ❸ マーケティング人材* a）ベーシックスキル教育 b）デジタルマーケティング教育	2026年度	❶ a）1,000人 b） 250人 ❷ a） 600人 b） 100人 ❸ a）1,000人 b） 150人	❶ a） 25人 b）170人 ❷ a）441人 b） 19人 ❸ a）397人 b）101人
	3	健康経営の実現	❶ 健康診断受診率* ❷ ストレスチェック結果* （総合健康リスク120以上の部門比率）	2030年度	❶ 100%を維持 ❷ 3%以下	❶ 100% ❷ 6.3%
	4	労働安全衛生の確保	❶ 労働災害発生率（休業）* ❷ 労働災害発生率（死亡）*	2030年度	❶ 1%以下 ❷ 0%を維持	❶ 0.87% ❷ 0%
お取引先様との共存共栄	1	お取引先様との共存共栄の関係性づくり 役員報酬	お取引先様アンケート満足度*	2030年度	90%以上	95.4%

役員報酬　成果を役員報酬に連動させる制度を導入しています。詳細はP.48をご覧ください。

＊第4期中期経営計画「再興2026」において新設した目標
P.7の表はファンケル単体。女性のいきいき職場総合評価・ストレスチェック結果は国内連結。障がい者雇用率・お取引先様アンケート満足度はファンケルグループ全体

ファンケルグループの価値創造モデル

私たちは、これまで培ってきたファンケルグループならではの価値創造の源泉を最大限活用し、理念を実践することで、社会と経済の両軸で価値を創出します。

理念の浸透と実践

創業理念：正義感を持って世の中の「不」を解消しよう

経営理念：「もっと何かできるはず」

P.2

外部環境

気候変動
政策・規制強化
自然災害
感染症

地政学リスク
原材料価格高騰
供給不安

人口動態の変化
世界：人口爆発
⇒食料不安
日本：超少子高齢
⇒労働人口減少

価値観の多様性
消費者行動の変化

品質に対する不安
ブランド・製品への
信頼の失墜

ファンケルグループ重要課題（マテリアリティ）

P.4

INPUT 価値創造の源泉

信頼のブランド
P.26

高い研究開発力
P.28

徹底した品質管理
P.30

お客様との深い絆
P.31

新しい価値を創造する人材
P.32

お取引先様との共存共栄
P.36

BUSINESS & STRATEGY 第4期中期経営計画

「再興2026」
（2024-2026）
P.10

方針
国内の事業基盤を
さらに強固にするとともに、
国内で生み出したキャッシュを
海外事業に積極的に投資し、
成長ドライバーに育成する

事業領域
美領域 | 健康領域

製販一貫体制



OUTPUT 創出する価値

財務目標
2026年度

売上高
1,330億円
営業利益
190億円
ROE
13.6%
ROIC
13.6%
P.10

非財務目標

主要な重要課題（マテリアリティ）ごとに定量目標を設定
P.6

OUTCOME 社会に還元する価値

VISION2030
～世界中を、もっと美しく、ずっと健やかに
そして世界中で愛される会社に～

経済価値

財務目標
2030年度
売上高 CAGR +5%以上※
営業利益率 16%以上
※CAGR：2024～2030年度

経済価値と社会価値の両立

社会価値



価値創造を支えるコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス P.46

未来を希望に

ファンケルは、
「正義感を持って世の中の『不』を
解消しよう」という創業理念に基づき、
地球環境、社会課題など
「未来への不安」に立ち向かい、
ステークホルダーとともに
「希望」をつくります。
現在と未来に生きる人々の
笑顔のために、
持続可能な社会を目指します。

長期ビジョンと新中期経営計画

**第3期中計（2021～2023年度）「前進2023」では、コロナで生じた新たな「不」の解消を図るとともに、社会環境の変化に即応し、お客様との絆を深め国内外で持続的な成長を実現するための様々な改革を実行しました。
そして、第4期中計（2024～2026年度）は、新しいファンケルを作り上げる第二の創業期と位置付け、「再興2026」と銘打ち、日本のみならずグローバルで存在感を示す企業への成長を実現してまいります。**

長期ビジョン

VISION2030

国内外で成長する事業基盤の確立

2030年度KPI	
売上高	CAGR ＋5%以上※
営業利益率	16%以上

※CAGR：2024～2030年度

2018年度 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2020年度

第2期中期経営計画

「実行2020」
～未来をつくる～

**成長軌道で収益力向上。
海外事業成長の基盤固め**

1. 研究・製造から販売まで一貫した独自価値のある製品づくりに挑戦
2. お客様育成と製品育成を両立させた販売チャネルへの進化
3. 新しい手法にも挑戦し続け、広告PR効果を最大化
4. 海外事業の成長に向けた基盤固め
5. ベンチャー精神と正義感に基づく新しい事業への挑戦
6. 成長と収益性向上のための先行投資と多様な人材の活躍推進
7. さらなる企業価値向上と「正直品質。」に磨きをかける

2021年度 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2023年度

第3期中期経営計画

「前進2023」
～逆境を超えて未来へ～

**社会環境の変化に即応し、
国内外で持続的な成長を目指す**

1. 独自価値のある製品づくりと育成
2. ファンケルらしいOMOの推進
3. 新しい事業の育成と開発
4. 本格的なグローバル化の推進
5. キリングループとのシナジー創出
6. 人材育成と人材活用
7. サステナブルな事業推進と永続的なSDGs貢献

2024年度 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2026年度

第4期中期経営計画

「再興2026」

**国内の事業基盤を
さらに強固にするとともに、
国内で生み出したキャッシュを
海外事業に積極的に投資し、
成長ドライバーに育成する**

**重要課題（マテリアリティ）と
3つの重点テーマ**

中期経営計画「再興2026」で取り組む重要課題を再設定。ファンケルグループが創造したい未来を、すべてのステークホルダーに明確に伝えるため3つの重点テーマを定め、経済価値と社会価値の両立を実現

【重点テーマ】

1. 豊かな地球環境
2. 健やかな暮らし
3. 誰もが輝く社会

「再興2026」主な方針

事業戦略

化粧品事業（国内）

ファンケル化粧品

ブランドの多角化を見直し、「肌不調」を解消するブランドとしてポジションを確立。
「FANCL」ブランドにリソースを集中し、「強いブランド」に進化させる。

1. 基礎スキンケアユーザーの拡大
2. クレンジング・洗顔のシェア拡大
3. 基礎スキンケアユーザーへのクロスセル
4. 新領域へのチャレンジ

アテニア

一流品質の製品を適正価格で提供する、唯一無二の「エイジングケアブランド」としてのポジションをさらに強化するため、「ターゲットの年代層」と「チャネル展開」の拡大を図る。

健康食品事業（国内）

「一人ひとりの心身の健康に最適な提案で、一生涯自分の力で豊かな人生をおくる人を増やす」というビジョンのもと、「ターゲット層の選択」と「経営資源の集中」を図る。

- 強い基盤のある40～50代に加えて、新たに55～64歳のプレシニア層を開拓。
- 健康ニーズに対しては、ファンケルの強みである「個別の健康悩みを解決する製品」に加え、「日常の健康対策で習慣化しやすい製品」を主軸に、強いポートフォリオを構築し、単品ではなく面でアプローチ。

販売チャネル戦略

国内チャネル

当社の強みであるD2Cモデルの多様なリソースを最大活用し、お客様との関係性強化（CRMの変革）により、LTVの向上を目指す。

- これまで有していたお客様の購買データに加え、お一人おひとりの行動や特徴を多面的にデータで捉え、お客様とのエンゲージメント向上を図る。
- SNSやアプリ、メルマガに加え、イベントによる体験価値の最大化で、お客様とのつながりの強化を図る。
- 外部通販は、主要なモール内でのマーケティング強化とクロスセルで、新しいお客様との接点拡大および売上拡大を図る。

海外展開

「VISION2030」の達成に向け、この3年間は海外事業に積極投資し、成長基盤を確立する。

化粧品事業

アテニア
- 中国では越境ECに加え、一般貿易販売を開始。ASEANにも積極展開し、まずはベトナムから、その後、タイ、マレーシアに広げていく。

BRANCHIC（ブランシック）
- 中国を重点市場と位置付け、越境ECを強化。自社によるライブコマースの強化や、プラットフォームの自営店舗、美容エステサロンに展開し、売上拡大と事業の安定化につなげる。

健康食品事業

中国
- ブランドオーナーとして、中長期的な視点で「ブランディング」や「商品育成」に取り組む。
- 越境ECは、日中で戦略を連動させ、30～40代の女性とプレシニア層を主要ターゲットに展開。
- 一般貿易販売は、保健食品の届出を進め、将来的に高級スーパーや薬局など1,000店舗への展開を目指す。
- 高価格帯の独自性のある製品の投入や、異業種の有力企業と連携した新たなチャネル開拓を検討し、売上拡大を図る。

ASEAN
- 日本製への評価が高いベトナムを皮切りに、新ブランドを立ち上げ、展開することを検討。キリングループのブラックモアズ社との協業検討も進める。

株主還元方針

株主還元は、これまで通り業績動向に応じた利益配分かつ安定的な配当を実施する。

配当	連結配当性向40%程度およびDOE（純資産配当率）5%程度を目途に配当金額を決定
自己株式の取得	設備投資などの資金需要や株価の推移などを勘案し、資本効率の向上も目的として機動的に実施
自己株式の消却	発行済株式総数の概ね10%を超える自己株式は消却

実績および2026年度計画

	2020年度 実績	2023年度 実績	2026年度 計画
売上高	1,051億円	1,108億円	**1,330億円**
営業利益	115億円	125億円	**190億円**
営業利益率	11.0%	11.3%	**14.3%**
ROE	11.7%	11.4%	**13.6%**
ROIC		9.9%	**13.6%**

※ 2021年度から「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用。
2020年度の売上高、営業利益率は、同基準を適用した場合の試算値。

新中期経営計画「再興2026」は、新しいファンケルを創り上げる第二の創業期と位置付けています



代表取締役
社長執行役員 CEO　島田 和幸

プロフィール

1955年生まれ広島県出身。同志社大学法学部を卒業後、1979年に(株)ダイエー入社。売場担当・本部スタッフを経て、創業者 中内切氏の秘書を8年間務める。その後、2003年に(株)ファンケルに入社。以来、経営企画部門を担い、事業の拡大・成長に向けた基盤の整備、戦略推進を実行。2007年に取締役 経営戦略本部長に就任、2010年に同管理本部長として全グループのスタッフ部門を統括。2013年に創業者 池森賢二の経営復帰後は、戦略の推進、実行のために現場で采配。
2017年に代表取締役社長執行役員 CEOに就任。

第3期中期経営計画の振り返り

第3期中期経営計画は、コロナ禍を経て世の中が大きく変化する中、お客様と直接つながってきた強みを活かしつつ、変革を続けてきました。

具体的には、自社開発した基幹システム「FIT3」の本格稼働による「ファンケルらしいOMO」の取り組みの推進、オンラインでの情報配信やイベントの開催といったデジタルの活用が、コロナ禍の逆境を機に加速しました。海外事業は、中国サプリメント事業やアテニアの越境ECにおいて、ロックダウンや原発処理水の影響があったものの、当社が主体的に情報発信やプロモーションを実施し、売上を伸ばすことができました。また、新ブランド「BRANCHIC(ブランシック)」を2021年に立ち上げ、着実に成長し始めました。

設備投資の面では、関西物流センターをはじめ、サプリメントの生産増強を目的とした三島工場や「マイルドクレンジング オイル」専用工場が稼働し、今後の成長につながる物流・生産の基盤が強化できました。

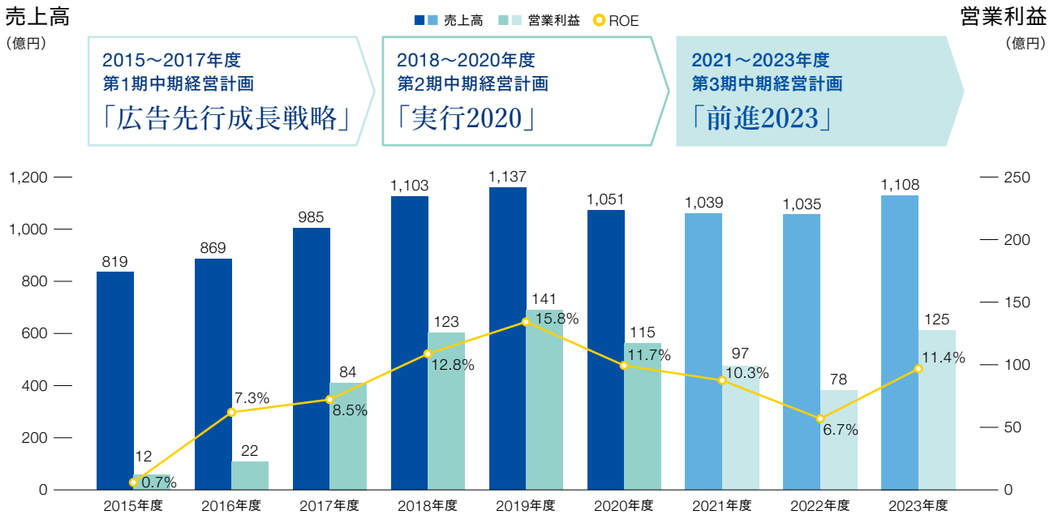
さらに、ファンケルらしいサステナビリティ活動の代表例としては、2021年7月から開始した「FANCL リサイクルプログラム」では、2024年3月末時点で全国の直営店舗全店で化粧品容器を回収できる体制を整えました。

一方、最大の課題は、従来の当社の勝ちパターンが通用しにくくなったことです。これまでは、独自価値のある製品に対して広告を投下し、マルチチャネルで獲得した新規のお客様との関係性を強化することで成長してきました。しかし、コロナ以降、EC市場に参入する競合の増加で、これまでと同じ規模の費用を投下しても、同じような成果を上げることが難しくなってきました。そこで、2023年から方向転換を図り、レスポンス広告費用を削減する一方で、既存のお客様とのつながりを強化するための販促費を強化する改革を進め、一定の成果を上げることができました。

また、お客様とのつながりを強化するために大切なのは、体験価値を高めることです。これまで、部門ごとの「点」の仕事になっていた施策・プロモーション・イベントなどを、各部門が連携して「線」にし、そして「面」に広げていこうと強く呼びかけてきました。

その他にも、昨年8月の原発処理水放出による影響や、今年3月に発生した、健康食品の安心・安全に関わる問題など、様々な逆風にも見舞われました。

業績面では課題が残りましたが、あらゆる危機に対して、スピード感をもって必死に取り組んだことで、社内の連携力がこれまで以上に醸成されたと実感しています。「あの時があったから、今がある」と数年後に言える、そんな3年間だったと思っています。



※ 2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。2015～2020年度の売上高は、同基準を適用した場合の試算値。

2030年に向けたファンケルのありたい姿

2018年に策定した長期ビジョン「VISION2030」では、ファンケルのありたい姿を「世界中を、もっと美しく、ずっと健やかに そして世界中で愛される会社に」としています。

この3年間、世の中は急激に変化し、「VISION2030」を策定した当時に考えていた2030年と、現在想像する2030年は異なります。ただし、日本をはじめ、中国や一部のASEAN諸国でも少子高齢化が進み、美容や健康に対しての悩みがより一層深まることは確実です。

そこで我々ができるのは、美と健康でお客様に貢献することです。近年、大気汚染や紫外線、ストレスなどによる肌の不調が増えています。その悩みに対しては、化粧品はもちろん、それ以外での解決も視野に入ってきます。また、病気になる前に対処するために、サプリメントをはじめ、他にもどんなことができるのか取り組んでいきます。

こうした環境変化を踏まえながら、私たちのありたい姿により近づくために、2030年を見据えてファンケルグループの重要課題(マテリアリティ)の見直しを行いました。そして、ステークホルダーの皆様のご意見も取り入れ、重点テーマを「豊かな地球環境」、「健やかな暮らし」、「誰もが輝く社会」の3つに再設定しました。主要なマテリアリティについては目標と成果指標も定めており、定期的に進捗を管理していきます。

特に、「健やかな暮らし」は、無添加化粧品やサプリメントを開発し、健康と美に関するソリューションを提供してきたファンケルならではのテーマです。「年齢とともに生じる健康と美の課題への対処」、「女性特有の健康課題への対処」や、「肌不調の増加への対処」、そして「基本栄養の適切な摂取」の提案を通じて、「健やかな暮らし」の実現に取り組んでいきます。

社会課題の解決を通じた企業価値向上プロセス

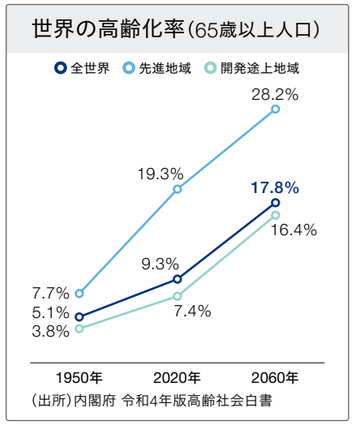
3つの重点テーマ

豊かな地球環境
気候変動への対応を最優先に、企業活動のあらゆる面で自然の恵みに感謝し、豊かな地球環境の保全に貢献していきます。

健やかな暮らし
独自性のある製品・サービスを通じ、世界中の人々の健康寿命の延伸と、生活の質(QOL)の向上に貢献していきます。

誰もが輝く社会
違いを認め合い、互いを尊重し合うことで、誰一人欠けることなく、一人ひとりがそれぞれの場所で輝ける社会づくりを目指します。

ファンケルだからこそ社会に貢献できるテーマ



健康事業
- プレシニア層・シニア層・女性特有の健康課題を解決する製品強化
- 基本栄養の適切な摂取推進

独自性のある製品で「健康」に悩む人々の「不」を解消

美事業
- 基礎スキンケアを中心としたお客様の拡大

無添加化粧品で「肌不調」に悩む人々の「不」を解消

生活の質(QOL)の向上／経済価値と社会価値の両立

2030年を担う人材育成

コロナ禍の3年間で強く感じたことは、この先の未来、思いも寄らないことが起きるのは間違いありません。その時に対処するのは、私や今の役員ではなく、未来の人たちです。そのために、我々が今できることは、人材育成しかありません。未来に起きる課題を、今の若い人たちが解決できるよう、様々な経験や、時には苦しい修羅場も経験してもらうことが必要と考えています。

人材育成の象徴的な取り組みとしては、2022年の1月と10月に、大半の役員を配置転換しました。これによって、代わった役員が新しい部署で必死に考え、部内の雰囲気や仕事のやり方を変えたことで、変革を起こしてくれたと思っています。

次世代の経営層育成については、2023年の春からサクセッションプランを開始しました。次のCEOや役員候補者とは、私も定期的に面談を行い、指名・報酬委員会で進捗を報告しています。もちろん、1年ですぐ変わるわけではありませんが、「この人を育成しなくてはいけない」「もっとこういう経験をさせないといけない」と、覚悟をもって考えられるようになりました。

2030年を見据えた、新中期経営計画「再興2026」

2023年度は、これまでの勝ちパターンから脱却する、ファンケルにとっての転換点だと言い続けてきました。そして、今回の新中期経営計画は、新しく会社を創り上げる第二の創業期と位置付け、「再興2026」としました。

今中計を策定するにあたり、大きな柱がブランドの再定義です。お客様に選ばれるブランドになるためには、ファンケルブランドを再定義し、そこに各事業がつながり、共感していただく必要があります。社内で従業員に、「ファンケルは将来どういう会社でありたいか」と聞くと、全員の答えが「お客様の美しさと健康に一生涯寄り添いたい」と一致します。この想いを言語化した、新しいスタンスメッセージが「なにげない感動をずっと。」です。今後ファンケルグループは、この新たなスタンスメッセージのもと、お客様から選ばれるブランドを目指します。

新しいスタンスメッセージ
「なにげない感動をずっと。」のもと、
未来に続く強いブランドを
確立します



国内の事業基盤をさらに強固に

国内は、美と健康の二大事業で、お客様とのつながりを強化して事業基盤を固め、着実に成長させていきます。

従来は、購入製品や単価、購入回数を基準に分析していましたが、本質的にお客様を理解する視点が足りていませんでした。今後は、これまでの購買データに加え、通販と店舗の併用率、各種情報ツールの登録状況、店舗の接客内容などをデータ化し、お客様の行動を統合的に把握・分析することで、お客様をもっと知り、理解を深め、つながりを強化します。

また、店舗は、コロナ禍の3年間で50店舗以上を合理化するという苦しい決断をしました。そして、ようやく昨年から、若年層特化型や、内外美容提案型など、一部の店舗で改装に着手し始めました。店舗の最大の強みは、ホスピタリティに溢れ、お客様を大切に思うスタッフの接客力です。接客力中心のアプローチと、立地や商業施設の特性に合わせたリニューアルで、「足を運びたくなるお店づくり」を推進し、お客様体験価値の最大化を図ります。

また、流通・卸チャネルでは、全国のドラッグストアに化粧品、健康食品でファンケルブランドの棚を持っていることも強みです。現在、各ドラッグストアでは、SNSなどを活用したお客様の定着化・ファン化を強化しています。そこに、我々が長年やってきたデジタルの強みやノウハウを活かしていけたらと考えています。

以上のように、国内ではお客様とのつながりを強化するビジネスモデルを再構築することで、利益を着実に創出し、次世代の収益の柱となる海外事業、新規事業への投資を進めていきます。

海外事業展開の加速

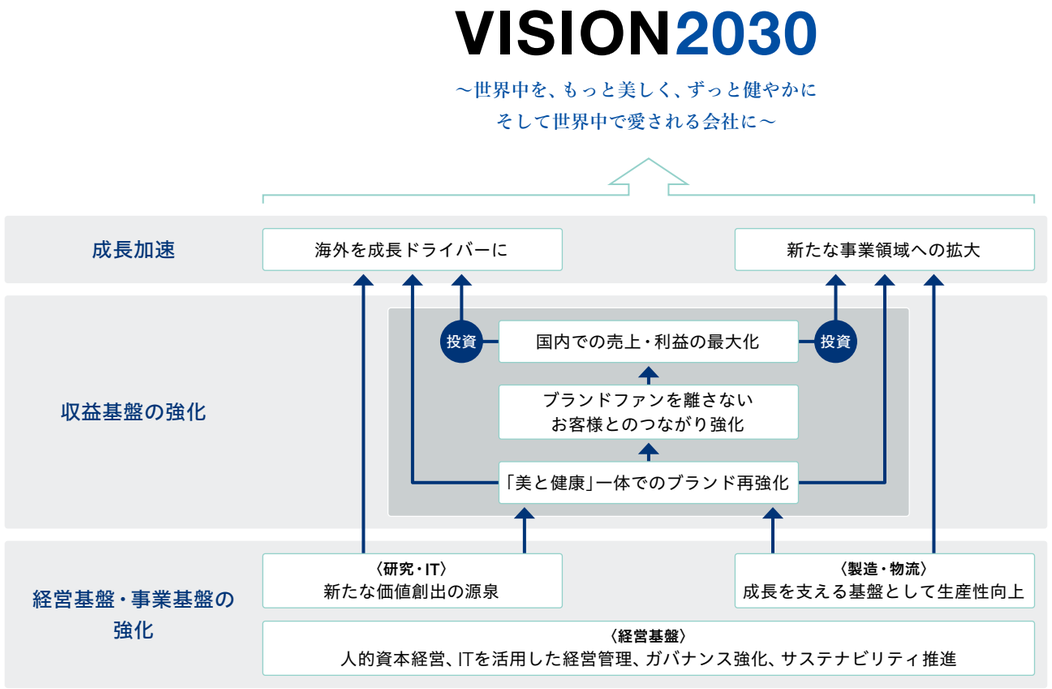
今中計では、ファンケルグループのリソースを総動員して、海外への積極的な投資を行います。

主戦場は引き続き中国とし、サプリメントとアテニアを中心に強化していきます。一方、中国への偏重を避けるために、ASEANへの進出に挑戦します。まずは2024年の秋から、アテニアでベトナムに展開します。また、新たにキリングループに加わったブラックモアズ社（豪州の健康食品会社）との連携も進めていきます。ブラックモアズ社は、中国やASEANに強く、我々にはない知見もあるため、これから本格的に議論し、今中計期間中に何らかの形にしていきます。

昨年後半から、役員を中心に中国やASEANでの海外視察を行い、海外展開を加速していく機運が非常に高まっています。

社内でも、海外事業を「自分事」として捉えるようになってきました。たとえば、IT部門では、海外のセキュリティやお客様情報管理について検討を開始し、商品企画では、ASEANへ進出するのに今の製品で良いのかなど、各部門が様々なことを考え始めています。また、生産に関しても、メイドインジャパンにこだわるのではなく、将来的には現地生産も視野に入れています。

「再興2026」の全体像



新規事業の創出

前中計では、新規事業本部を設立し、全従業員が参加できる「部門横断型 アイディアコンテスト」を実施するなど、新たな芽を生み出すプロセスを構築できました。今後は、従業員が起点となったアイディアを事業化するために、会社として支援していきます。新規事業は、すぐに売上や利益が出せるものではないですが、粘り強くやり続けるしかありません。そのために、既存事業では着実に利益を出し、美と健康の領域での新たなチャレンジを推進します。



2024年度全社方針発表会

最後に

「再興2026」は、過去3年間のコロナ禍による逆境を経て得た気づきと、従来のやり方を変えていく覚悟に基づいて策定しました。今の気づきは、おそらく数年間は間違っていないと思いますが、このやり方が未来永劫正しいわけではありません。その変化に直面したときに、変えていく勇気と覚悟が必要です。

ファンケルにとって変えてはいけない創業理念、経営理念を軸に、お客様の価値観や、環境の変化に合わせて、仕事のやり方を変えていくことが大切です。それが、「VISION2030」で掲げる「世界中を、もっと美しく、ずっと健やかに そして世界中で愛される会社に」へつながると思っています。引き続きステークホルダーの皆様には、ご支援・ご協力のほどよろしくお願いいたします。

国内の事業基盤を
さらに強固にするとともに、
海外事業へ積極的に投資し、
成長ドライバーに育成します



グループ財務・経理担当役員メッセージ

中長期的な利益成長と キャッシュアロケーションにより、 企業価値の最大化を図ります



執行役員 グループ財務・経理担当 兼 経営企画本部長
小峰 雄平

1999年ファンケル入社後、発芽玄米事業の立ち上げに営業担当として長らく従事。
その後、購買部門を経て総務部長、人事部長を歴任し、2020年流通営業本部長。
2022年1月から経営企画本部長に就任。

第3期中期経営計画「前進2023」の振り返り

第3期中期経営計画の期間は、新型コロナウイルス感染症の長期化や、中国の消費低迷、原発処理水放出による影響などにより、想定以上に厳しい3年間となりました。

当社は2020年のコロナ後1年半にわたり、広告投資を控えたことからお客様基盤が一時的に弱まりましたが、2021年度後半から広告投資を積極化し、お客様基盤の強化に成功、さらに2023年度はお客様とのつながりを深める新しいマーケティング手法にチャレンジし、売上、利益ともに大きく回復しました。

財務KPIは目標を下回りましたが、2023年度の営業利益は2019年度に次ぐ、過去2番目の水準まで回復するなど、成長軌道に復帰したと考えています。

第3期中期経営計画の財務目標と実績

	2023年度 目標	2023年度 実績
売上高	1,200億円	1,108億円
営業利益	150億円	125億円
ROE	12.5%	11.4%
ROIC	11.0%	9.9%

第4期中期経営計画「再興2026」について

第4期中期経営計画では「VISION2030」を実現するために、国内の事業基盤をさらに強固にするとともに、国内で生み出したキャッシュを海外事業に積極的に投資し、海外を成長ドライバーに育成します。国内は化粧品、サプリメントともに大型新製品発売などにより強化するほか、前期から取り組んでいる新しいマーケティング手法によりお客様のLTV(ライフタイムバリュー)を高め、着実な売上成長を目指します。海外は中国、ASEANを重点エリアに設定し、積極的に投資していきます。

営業利益は、海外への戦略的なマーケティング投資や、従業員の待遇改善により人件費が増加するものの、増収効果による売上総利益の増加などにより、過去最高益を大幅に更新する190億円を目指します。

第4期中期経営計画の財務目標

	2026年度 目標
売上高	1,330億円
営業利益	190億円
ROE	13.6%
ROIC	13.6%

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

株式市場の当社への評価と、当社に求められている財務的な水準をPBRと資本コストにより分析しました。

PBR(株価純資産倍率)を構成するPER(株価収益率)は、2022年度以降、中国の消費低迷などにより、海外事業の成長期待が下がり、低下傾向にあります。一方、ROE(自己資本利益率)は2022年度は利益率が悪化したことにより落ち込みましたが、2023年度は利益回復により11.4%まで回復しました。ROEは一般的に求められる資本コストを上回っていると認識していますが、さらなる改善が必要と考えています。

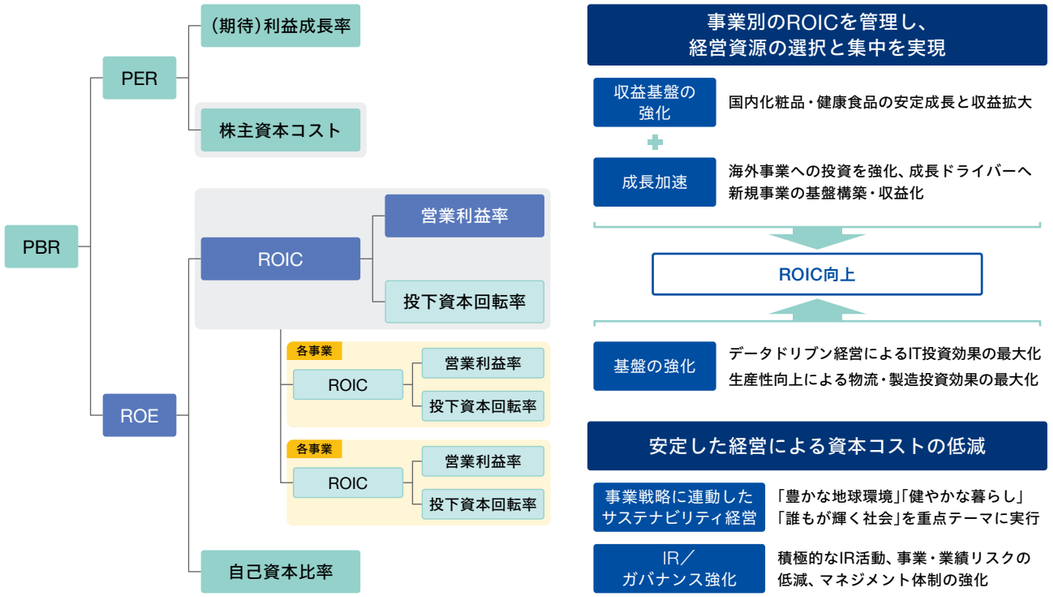
PBR＝PER×ROE

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
PBR(倍)	5.3	4.9	5.7	5.5	4.0	3.6
PER(倍)	38.4	32.2	50.0	54.3	61.1	32.6
ROE(%)	12.8	15.8	11.7	10.3	6.7	11.4

※ PER、PBRの計算要素となる株価は、期中の高値と安値の平均値で計算

私たちは、企業価値向上のために、中計の事業計画を着実に達成することで、収益性を改善するとともに、海外への成長投資などにより、中長期的に成長できる姿を示し、市場の期待値を引き上げることが求められていると考えています。

また、サステナビリティ経営の推進や、IR、ガバナンス体制を強化することで、資本コストの低減に努めていきます。



株主還元・キャッシュアロケーション

本中計期間中は、大型の設備投資は予定していないものの、海外事業の強化のためにM&Aなどにも取り組む方針であることから、現状の株主還元方針を維持させていただきます。資本コストを意識し、過剰に現預金を保有することがないよう2027年度から始まる次期中計では、必要に応じ還元方針を見直します。

株主の皆様の期待に応え、中長期的な利益成長とキャッシュアロケーションにより、企業価値の最大化を図ります。

株主還元方針

配当	連結配当性向40%程度およびDOE(純資産配当率)5%程度を目途に配当金額を決定
自己株式の取得	設備投資等の資金需要や株価の推移等を勘案し、資本効率の向上も目的として機動的に実施
自己株式の消却	発行済株式総数の概ね10%を超える自己株式は消却

※ DOE(純資産配当率)＝配当金総額÷連結純資産

キャッシュアロケーション

2024～2026年度	
＋ 営業CFによるキャッシュイン	約450億円
△ 設備投資額	約85億円
△ CB償還	100億円
△ 株主還元	約140億円
差し引き	約＋120億円

事業概況と今後の戦略

ファンケル化粧品

人の気持ちを前向きにして、
社会を明るくできる
ブランドを目指します



執行役員　化粧品事業本部長　**堂下 亮**

プロフィール
2003年ファンケル入社後、お客様からのお問合せ窓口やファンケル銀座スクエアの店舗運営を経験。直営店舗や通信販売の販売企画などを経て、化粧品事業のマーケティング担当部長やアテニアの取締役を歴任。2022年1月からファンケル化粧品事業本部長に就任。

第3期中期経営計画「前進2023」の振り返り

前中期経営計画の成果は、お客様のニーズの変化に対応した新製品を上市できたことです。コロナ禍におけるマスク生活により「毛穴ケア」のニーズが高まっていることに着目し、2022年に「泥ジェル洗顔」、2023年に「マイルドクレンジング オイル〈ブラック&スムース〉」を発売し、毛穴ケア市場でのシェアを伸ばすことができました。また、外出自粛やスキンケア意識の変化に伴う「肌土台ケア」のニーズの拡大に対し、高機能美容液「コアエフェクター」などのスペシャルケア製品を積極的に提案した結果、クロスセルを促進することができました。

一方で、当初計画していた「ブランドの多角化」に関しては課題が残りました。国内市場を中心に展開した「ビューティブーケ」や「AND MIRAI」は広告投資が分散し、十分な成果が得られませんでした。また、ファンケル化粧品のブランドイメージ向上も思うような成果を得られませんでした。

昨今の化粧品市場は、新規参入する競合企業やWeb上の情報量の増加により、お客様の選択肢が増えています。また、気候変動や社会的ストレスの増加などに伴い、肌荒れや肌のくすみといった「肌不調」を抱える人が、世界中で増えています。こうした環境や肌悩みの変化に対してファンケルに必要なのは、「お客様から選ばれるブランド」になることです。ファンケルの無添加化粧品は肌荒れを解消し、肌本来の美しさを引き出す唯一無二の強みがあります。無添加化粧品だからこそ叶えられる肌不調の解消を軸に、「強いファンケルブランドへ進化」させることを、新中期経営計画の中核に据えました。

第4期中期経営計画「再興2026」の基本戦略

「再興2026」では「ブランドの多角化」を見直し、「ファンケルブランド」にリソースを集中します。最も注力するのは、肌不調解消の主軸である基礎スキンケアの強化です。その第1弾として、2024年4月に新基礎スキンケア「toiro」を発売しました。肌の調子を崩しやすい30歳前後をターゲットとし、肌不調の解消から保湿と美白までを複合的に実現できる、期待の製品です。また、今回22年ぶりに化粧液の容量を30mLから120mLへとアップし、「もっとたっぷりの量を使いたい」という長年のお声にも応えました。「toiro」をきっかけに基礎スキンケアのお客様を拡大し、ブランド基盤の強化を図ります。2025年度には40～50代をターゲットとした新基礎スキンケア製品も発売予定です。その他、クレンジングシェアNo.1ポジションの確立、洗顔カテゴリーではチャネルの特性に合わせた新製品の上市、スペシャルケアやメイク製品のクロスセル促進にも取り組んでいきます。

さらに、新たな領域にも積極的にチャレンジしていきます。具体的には、2024年7月から発売している30代男性向けのスキンケア製品をはじめ、2024年度中に小学生と共同開発したキッズスキンケア製品を発売します。また「ビューティブーケ」はファンケルのシニア向け主力シリーズとして再編し、強化していきます。

「再興2026」では、このように積極的に新製品を発売していく予定です。そのためには安全性と品質をしっかり担保しつつ、ものづくりの速度を上げ、ニーズにいち早く応えることのできる体制を強化します。そして、お客様のインサイトを捉え、心まで動かす独自性と優位性のある製品を提案し、新たな価値を提供していきます。



「マイルドクレンジング オイル〈ブラック&スムース〉」

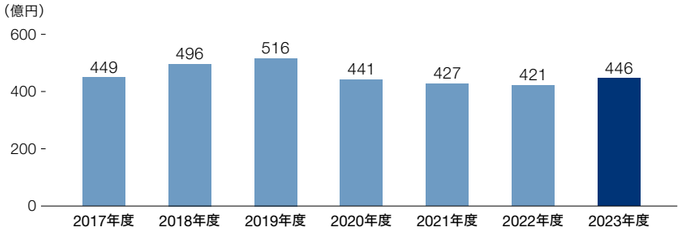


高機能美容液「コアエフェクター」


新基礎スキンケア「toiro〈医薬部外品〉」

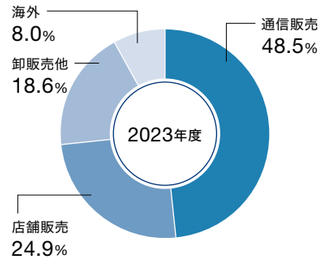
ファンケル化粧品

売上高

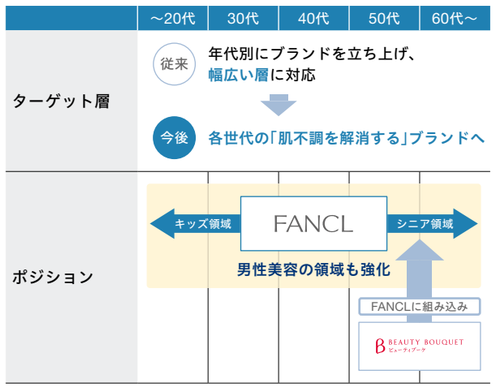


※2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。
2017～2020年度の売上高は、同基準を適用した場合の試算値。

チャネル別売上高



「FANCL」ブランドにリソースを集中



最後に

健やかな暮らし

ファンケルは、世の中の「不」を解消するという社会課題解決型の事業を展開し、成長してきました。今回の「再興2026」では、マテリアリティの一つとして「肌不調の増加への対処」を掲げています。ファンケルの無添加スキンケアを利用するお客様を拡大することで、国内外の多くの方が抱える「肌不調」という「不」を解消していきます。そして、ずっと続く健やかな肌の美しさを叶えることで、人の気持ちを前向きにして、社会を明るくできるブランドを目指していきます。

国内は4つの方針で展開

	2024年度	2025年度	2026年度
基礎スキンケアユーザーの拡大	30歳前後「toiro」発売	40～50代新基礎スキンケア製品の発売	
クレンジング・洗顔のシェア拡大	クレンジング：詰替用発売(流通) 洗顔：新製品発売(直販中心)	新製品の発売・限定品の発売	
スペシャルケア・メイクのクロスセル	スペシャルケア：主力製品のリニューアル メイク：定番品化・リニューアル	新製品の発売・リニューアル	
新領域へのチャレンジ	男性：30代向け新製品発売 キッズ：複数の新製品発売	新製品の発売・リニューアル	

健康食品

一人ひとりの心身の健康を
トータルで支える製品や
サービスを提供し、最も信頼される
「健康サポート企業」を目指します



執行役員　健康食品事業本部長　**斎藤 智子**

プロフィール

1997年ファンケル入社後、お客様からのお問合せ窓口に配属。アテニアへ移籍後、商品企画部や海外事業本部を経て、営業戦略室長や取締役を歴任し、2019年に代表取締役社長に就任。2022年10月からファンケル健康食品事業本部長に就任。

第3期中期経営計画「前進2023」の振り返り

前中期経営計画の成果は、健康食品事業を支えるスター製品の再成長です。まず「カロリミット®」は、“おいしく幸せに食べる喜びを提供する”という独自の価値をお客様へしっかりと伝えることで、厳しい競合環境のダイエットカテゴリにおいても継続して成長させることができました。「えんきん」は、CMを刷新し、直近では「手元のピント調節力」に加え、大人の目の悩みをトータルケアする訴求で間口を拡大。積極的な広告展開により商品認知や特徴理解が進み、定期登録のお客様も増加しました。「年代別サプリメント」は、“何を選んだら良いのかわからない”“自分に必要なものだけを摂りたい”という市場ニーズに合致し、ワンパックサプリメントという独自性も相まって、国内外を問わず高い人気で事業の売上基盤を支えています。

また、お客様ニーズを捉えた新たな製品育成にも取り組みました。具体的には現代女性の「鉄分不足」に着目し、外部通販を中心に鉄関連のサプリメントに注力した結果、新たなお客様層の拡大につながりました。

キリングループとのコラボレーション製品も順調に拡大を続けており、その一つである「免疫サポート」は、コロナ禍による免疫への意識の高まりが販売拡大を後押ししました。また「カロリミット®」シリーズとして様々な飲料を発売し、カロリミットブランドの認知拡大に寄与しました。

課題は、お客様とは製品でつながっているもののブランドとの結びつきが弱い点です。また、サプリメント市場は競合参入が相次ぎ厳しさを増しています。従来のように製品の機能を訴求するだけでは広告投資量の戦いになってしまうため、今後は戦い方を変えていかなければなりません。

第4期中期経営計画「再興2026」の基本戦略

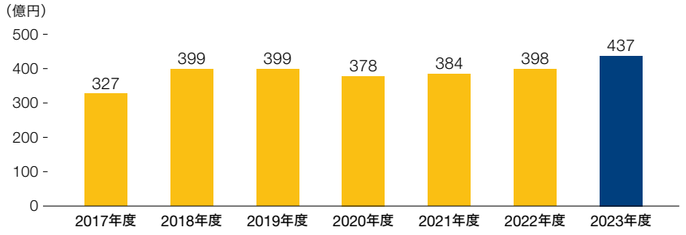
こうした背景を踏まえ「再興2026」では、一人ひとりの健康をトータルで支えるブランドとしてお客様とつながることを軸に、注力ターゲット層を絞り込み「経営資源の集中」を図ります。

まず、すでに強い基盤を持つ40～50代の女性に加えて、新たに55～64歳のプレシニア層の開拓を目指します。40～50代の女性は当社との関わりが深く、ブランド価値を訴求しやすいことと、親、子どもの3世代をつなぐ家族の要であるため、そこからお客様層を拡げるチャンスがあります。またプレシニア層は、健康状態に不安が出始める年代であり、サプリメントを含む何らかの対処に対するニーズが高まるタイミングであることから、この層への提案を強化していきます。

製品面では、「40～50代の女性」と「プレシニア層」のお客様理解を格段に進化させ、それぞれに強いポートフォリオを構築し、単品のスター製品でつながる戦い方から、ターゲットの様々なお悩みを解決する「面」での戦い方にシフトします。これまでは個別の不調を解決したいニーズに応える「マイナスをゼロ」領域に注力してきましたが、今後はこれに加え、サプリメントの本来の立ち位置であり、継続して根本から改善・予防したいニーズである「ゼロをキープ」領域を主軸とし、お客様の日々の健康習慣をサポートしていきます。代表的な製品としては、プレシニア層をターゲットとした画期的な抗老化対策サプリメントを、2025年度に発売予定です。また、女性のターゲット層が強く感じている、いつまでも美しく若々しくありたい「プラスオン」のニーズに応えるために、2024年度中に大型製品を、2025年度以降も美容分野での新製品の発売を予定しています。

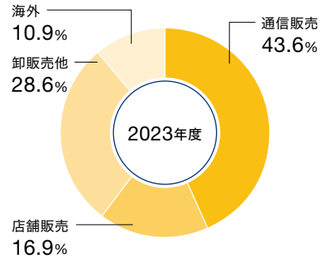
栄養補助食品関連事業

売上高



※2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。
2017～2020年度の売上高は、同基準を適用した場合の試算値。

チャネル別売上高



最後に

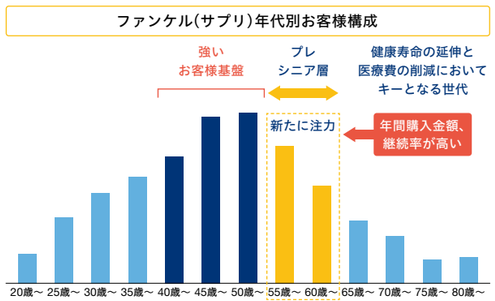
健やかな暮らし

「再興2026」ではマテリアリティとして「年齢とともに生じる健康と美の課題への対処」「女性特有の健康課題への対処」「基本栄養の適切な摂取」を掲げています。2つのターゲット層に向けた強いポートフォリオを構築し、お客様の健康を長期にわたって支えることで、課題解決へつながると考えています。また昨今、健康食品への信頼が揺らいでいますが、常にお客様視点で「品質と安全性」への研究を重ねてきたサプリメント業界のリーディングカンパニーとして、あらゆるステークホルダーに働きかけ、不安を安心に変えていくことは当社の使命だと考えています。

当事業のミッションは、一人ひとりの心身の健康に最適な提案をすることで、一人でも多くの人に一生涯自分の力で豊かな人生を送る未来をつくることです。健康に関する悩みは人それぞれで異なり、これまでのようにサプリメントの提供だけにビジネスを限定していては、お客様の悩みを解決することがますます難しくなってきます。今後は新たな領域として、運動や睡眠の分野も開拓し、トータルで健康をサポートできる製品やサービスを持続的に生み出していきたいです。そして、最も信頼される「健康サポート企業」としてのブランドを確立させます。

基本戦略

ターゲット層　強い基盤のある40～50代女性に加え、55～64歳のプレシニア層を開拓



健康ニーズのセグメンテーション　ターゲットニーズに基づいた強いポートフォリオを構築



海外事業

あらゆる国の「不」の解消に
取り組み、世界中のお客様に
美と健康をお届けし、
愛されるブランドを目指します



執行役員　海外事業本部長　**堀 宏明**

プロフィール

1999年ファンケル入社後、店舗営業本部に配属。2003年に海外事業本部の中国担当として現地パートナーとともに新規進出および販路拡大に従事。2012年に流通営業本部に異動し、本部長として戦略立案等の業務を行い、2020年に再び海外事業本部にて陣頭指揮を執る。

第3期中期経営計画「前進2023」の振り返り

第3期中期経営計画の3ヵ年は、コロナ禍におけるロックダウンや原発処理水の放出など、厳しい外的環境に直面しつつも、自分たちがすべきことを考え、戦略を実行してきました。

まず中国での健康食品事業は、「年代別サプリメント」を中心に売上を伸長させることができました。さらに、パートナーである中国国際医薬衛生有限公司（以下、国薬）との契約内容を見直すことで、今後は当社がブランドオーナーとして商品育成やブランディングに取り組むことができるようになりました。

化粧品事業は、「アテニア」の越境ECで売上を伸長することができたほか、2021年には中国でプレステージブランド「BRANCHIC（ブランシック）」の展開を開始し、成長を図ることができました。

また、中国での現地採用や、本社でも中国籍の方を積極的に採用するなど、人材面での強化も図りました。これにより、お互いに商習慣や文化を理解しながら戦略を進めていける環境を整えることができました。

新中期経営計画では、海外事業のさらなる成長を目指し、積極的に投資を行うことで事業基盤の確立を目指します。

第4期中期経営計画「再興2026」の基本戦略

「再興2026」では、化粧品事業、健康食品事業いずれも中国での展開をさらに強化するとともに、ASEAN各国への進出に挑戦します。

健康食品事業は、主力の「年代別サプリメント」に加え、「内脂サポート」、「カロリミット®」、「ウコン革命EX」や、中国向けの新製品「DOUBLE-DETO」を重点製品と位置付け、育成していきます。また、中国の多様なマーケットに合わせた事業展開を強化するため、国薬以外の代理店とも連携していきます。第一弾として2024年3月より、抗老化成分「NMN」を配合したサプリメント「NMN×CoQ10」を、WeChat内のECプラットフォームを中心に販売しています。この取り組みを皮切りに、新たなチャネルの開拓を進めていきます。

さらに、ASEAN各国への展開として、まずはベトナムで新ブランドの立ち上げを検討しています。この地域は、生活習慣病予備軍が日本と同様に多く、今後サプリメントへのニーズが高まることが期待されています。

化粧品事業の成長ドライバーは、「アテニア」です。中国においては、新たに一般貿易を開始し、お客様接点の拡大を図ります。また、ASEAN各国へも積極的に展開していく計画であり、2024年度の秋にはベトナムへの進出を目指します。2022年後半より、4名の従業員をASEAN各国へ派遣し、マーケット調査を行ってきました。調査の結果、ベトナムはスキンケア製品の年平均成長率や化粧品の消費額が高く、販売チャネルもECの普及が進んでいるため、当社の強みを存分に発揮できる地域だと期待しています。またベトナムの消費者調査によると、「アンチエイジング」と「美白」に対するニーズが高く、実際にアテニアの製品を消費者に試してもらったところ、高評価を得ることができました。まずはベトナムから進出し、その後、タイ、マレーシアへと展開国を広げていく予定です。

また、成長を続ける「BRANCHIC」へも投資を継続し、中国においてさらなる売上伸長を目指します。

海外事業での成長基盤確立に向けて

今後は、当社の強みである製販一貫体制を海外事業でも活かしていきたいです。これまでは日本で人気のある製品を海外で販売してきましたが、これからは現地のニーズに合わせた製品の開発も行っていきます。また、ハラル認証に対応したサプリメントの開発も考えており、将来に向けてイスラム圏のマーケットへの進出も検討していきます。

人材面では、海外で活躍する人材育成はもちろん、ファンケルグループの全組織が一体となって、連携していく体制づくりに努めていきます。海外の現地法人においてもさらに有効活用していくことで、中長期的には各拠点が主体的にビジネスに取り組める体制を構築していきます。

ファンケルは、日本では多くのお客様に愛されているブランドですが、海外においてもあらゆる国の「不」の解消に取り組むことで、世界中のお客様に美と健康をお届けし、愛されるブランドを目指していきます。



「NMN × CoQ10」



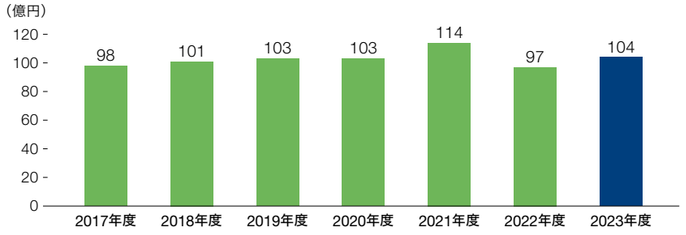
中国向けの新製品「DOUBLE-DETO」



アテニア「ドレススノー」

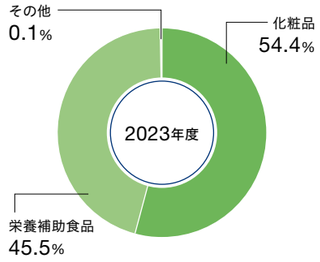
海外事業

売上高



※2021年度から「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用。
2017～2020年度の売上高は、同基準を適用した場合の試算値。

事業別売上高



ブランド	国 名	2024年度	2025年度	2026年度
FANCL ヘルスサイエンス	中国	【国　薬】「年代別サプリメント」に次ぐ重点製品の育成、一般貿易販売の強化 【新事業】新たなパートナー・チャネルの開拓		
FANCL	中国	百貨店・ショッピングセンター等での販売		
Attenir	中国 ASEAN	一般貿易販売の開始	ベトナムで展開開始／タイ、マレーシアへと拡大	
BRANCHIC	中国	20～30代の美容意識の高い層をターゲットにさらなる売上伸長を目指す		
新ブランド	ASEAN		ASEAN新ブランドを立ち上げベトナムへ進出 将来的にはハラル認証を取得し、インドネシアへ展開	

健康食品　化粧品

価値創造の源泉

未来に向けたブランドの強化

ブランド強化の背景とねらい

2016年に、創業理念に基づく企業スタンスメッセージ「正直品質。」を策定して広告を展開したことにより、ファンケルのものづくりへの想いと、企業姿勢の伝播に一定の成果が出ましたが、競合激化の中、「ファンケルがどんなブランドなのか」を伝えきれていないという課題が顕在化してきました。また、生活者の意識にも変化があり、モノ選びは、商品価値だけでなく、そのブランドのストーリーやイメージへの共感が重視されてきています。

統一されたブランドイメージの確立

「再興2026」においては、従来培ってきたブランドへの信頼をベースに、「ファンケルがどんな企業であり、何を提供できるのか」を世の中に印象的に伝え、ファンケルブランドの強化を図っていきます。

商品価値だけでなく、ファンケルブランドへの共感によりファンが増えることで、強く、選ばれるブランドになると考え、私たちの脳裏にあった「ファンケルらしさ」を明文化した「企業ブランドアイデンティティ」を設定しました。

さらに、お客様に伝えたいファンケルブランドの想いや姿勢を「スタンスメッセージ」“なにげない感動をずっと。”に表現。統一されたブランドイメージを基盤に、美と健康の両事業プロモーションの相乗効果を創出したいと考えています。また、ファンケルグループの中核ブランドである「ファンケル」のブランディングがグループ全体にも波及することを期待しています。

今後のブランド戦略の展望

ファンケルのすべての企業活動（製品、サービス、コミュニケーション等）においてファンケルが目指す姿を、全従業員が同じ想いで伝えていきます。言葉とアクションで、より本質的・印象的に「ファンケルとはどんなブランドなのか」を一貫性を持って発信し、記憶に残していただきたいと考えています。世界中の人々にファンケルブランドの一貫したイメージが魅力的に伝わり、「ファンケルだから選ぶ」という共感者が増えていくこと。それが目指すゴールであり、企業価値の向上と持続的な企業成長につながると信じています。気持ちを一つに、もっともっとお客様の日々に「なにげない感動」を提供し続け、「長く愛される強いブランド」を、「誇りに思えるブランド」を、全員参加で作っていきたいと強く思っています。



執行役員 広告宣伝本部長　石澤 美香

プロフィール
2006年ファンケル入社。通信販売営業本部に所属。ECサイト・CRM・販売企画・SNSによる情報発信、ネット広告に従事。通販営業本部副本部長を経て、2022年10月広告宣伝本部長、2023年6月から理事として啓発広告・レスポンス広告・企業ブランディングを担当し、2024年6月執行役員に就任。

ブランド相関図



ファンケルの想いを伝える

新「スタンスメッセージ」“なにげない感動をずっと。”は、ファンケルのお客様や世の中への姿勢を魅力的かつ端的に表現しています。より具体的に意図が伝わるよう宣言文「ステートメント」も策定しました。

ファンケルの根底にある「お客様をとことん想う気持ちの強さ」と、「どんな小さな不安や不満にも寄り添い、なにげない感動がある一生を届ける」こと、「ともに変化し続ける」という未来への強い意思を込めました。

［ステートメント］

世の中をわっと驚かせる感動もあれば、
一人の日常にしみじみと満ちる感動もある。
肌の調子が安定している、
昨日よりも身体が軽く思える、
そんなささやかな喜びが続く毎日を届けたい。
だからファンケルは、あなたという一人をとことん想う。
想いが形になるまでひたすら挑む。
新しい価値観をつくった無添加化粧品もサプリメントも、
そうやって生まれてきたのです。
変化の激しい時代にこそ、
どんなに小さな不安や不満にも寄り添い、
なにげない感動がある一生をあなたへ。
さぁ、今日も、はじめよう。

なにげない感動をずっと。
FANCL

イノベーションを加速する研究・知的財産

研究開発

ファンケル総合研究所VISION

お客様一人ひとりの
未来の可能性と幸せを広げる

「したい」「なりたい」未来を支える
大事な要素である「美と健康」。
私たちは、お客様の暮らしや幸せに、
もっと関わっていくことができるはず。
「美と健康」そのものから
「美と健康の先にある暮らし」まで。
研究開発を通して、お客様一人ひとりの
未来の可能性と幸せを広げていこう。



上席執行役員 総合研究所長　**若山 和正**

プロフィール
2005年ファンケル入社。化粧品事業部で商品開発および海外現地生産を担当。2013年から海外事業の基盤構築、2015年から健康食品事業に携わり、2017年より執行役員、2019年からは上席執行役員として事業・商品戦略を推進。2022年10月上席執行役員総合研究所長に就任。

総合研究所では、「ファンケルの未来を創る発信基地になる。」ことを目指し、様々な研究・開発に関する取り組みを進めています。このたび私たちは、研究部門が未来に向けて目指す姿として、新たに研究VISIONを設定しました。

ファンケルは、美と健康に関する活動を通して、お客様の「不」を解消し、未来に向けた夢や目標を叶えるためのサポートをする会社だと考えています。今後も「もっと何かできるはず」の視点で、研究開発を通じて、お客様一人ひとりの未来の可能性と幸せを広げていくことを目指します。

未来の「不」を解消する研究戦略の推進

社会環境の変化により、今後も私たちを取り巻く状況は大きく変わっていくことが予想されます。未来に生じる新たな社会課題やそこから生まれるお客様の「不」(ニーズ)に迅速かつ適切に対応するためには、従来の取り組みを深化させるだけでなく、今までのやり方にこだわらない、バックキャスティングで新たな技術の創出を考え、実現していく取り組みが重要です。

2024年度からの研究戦略においては、未来に向けた“社会課題やお客様ニーズへの対応”と“ファンケルの成長”の2つの視点で、新たな研究領域を設定し、その実現に向けた研究開発を推進していきます。

化粧品領域においては、多様化する肌の敏感度(肌不調)に対応する、肌の安定化技術の開発。健康食品領域では、シニア市場をターゲットとする独自の老化アプローチ法の構築と製品提案を行います。さらに、美と健康に関わる研究とテクノロジーを融合した新たな研究分野にも積極的に取り組み、社会と、そしてお客様一人ひとりの未来の可能性と幸せに貢献する商品・サービスへの実装へつなげていきます。

総合研究所　研究戦略(全体)



知的財産

知的財産方針

経営上、極めて重要な資産である「知的財産」を効果的に管理・活用することで、企業価値の最大化を目指しています。創出された発明や研究成果を知的財産(特許・ノウハウ)として保護し、特に事業貢献が大きいと見込まれる発明については積極的に特許出願を行っています。

また、商標に関しては、今後のブランド・商品・広告展開や海外展開の計画に応じて、事業部門や関連会社との適切な協議を通じて権利化を進め、費用対効果を慎重に考慮しています。さらに、今後も複数の知的財産権(特許権、意匠権、商標権など)を組み合わせて商品やサービスを包括的に保護する知的財産戦略を強化していきます。この取り組みを通じて、お客様に提供する商品やサービスの価値を相乗的に向上させ、ファンケルグループの持続的な成長に寄与します。

知財ミックスを通じた企業価値の最大化

機能強化に伴う製品リニューアルや、特許の存続期間満了に備えたライフサイクルマネジメントに取り組んでいます。

商標では、製品名、製品コンセプト、キャッチフレーズやコラボ製品など、ブランド展開拡大を見据えて的確に商標を取得しています。

複数の知的財産権を組み合わせることで独自性のある製品やサービスの展開とブランド力の向上を実現し、企業価値の最大化を目指しています。

カロリミット®　特許のライフサイクルマネジメントと知財ミックス事例



1999年	「桑葉×ギムネマの2成分の組み合わせによる、抗肥満、食後血糖上昇の抑制」について特許出願(発明①)
2000年	**初代「カロリミット®」発売**
2001年	商標「カロリミット®」(サプリメント等)取得
2002年	特許取得(発明①)
2005年	**1回目リニューアル発売**
2006年	商標「カロリミット®」(飲料等)取得
2012年	**2回目リニューアル発売**
2016年	**3回目リニューアル発売(機能性表示食品へ)**
2018年	「桑の葉エキス、キトサン、茶花エキスの3成分の組み合わせによる、食後の血糖や脂質の上昇抑制」について特許出願＆早期審査請求(発明②)
2019年	発明①の特許権満了、発明②の特許取得
2020年	**4回目リニューアル発売(誕生から20周年「桑の葉エキス」、「キトサン」、「茶花エキス」の3つの機能成分を独自配合)**
2022年	商標「カロリミット®」(食品、お酒、ペットフード等)取得 商標「食生活をHAPPYに」(サプリメント、飲料、食品、お酒等)取得

新たな「不」を解消するソリューション研究を推進

化粧品、栄養補助食品、発芽米および青汁の既存事業の成長・強化のため、基盤技術研究ならびに製品開発研究活動を通じて、「安心・安全」を軸とした安全性・機能性研究を推進し、科学的根拠に基づいた製品開発を行っています。

また、キリンホールディングス株式会社R&D部門をはじめ、国内外の研究機関との共同研究や産官学連携事業への参画などの幅広い活動は常に進化を続け、社会課題や新たな事業創出につながる研究所を目指して活動を進めています。

2023年度の実績

製品開発数	
ファンケル化粧品	42品
サプリメント	8品
アテニア化粧品	30品
発芽米・青汁・その他食品製品	5品

特許出願数	国内:36件、外国:9件
学会発表数	32件
論文発表数	9件
共同研究先	24件
研究開発費	3,385百万円

研究員・有資格者数	
研究員	189人
博士号	21人
薬剤師	8人
管理栄養士・栄養士	10人

高品質な製品づくりと安定供給を叶える製造・物流

製造

品質へのこだわり

国内6ヵ所の生産拠点では、「安心・安全・やさしさ」を世界のお客様に提供することを目指しています。GMP・FSSC22000の基準に則したマネジメントシステム、業界トップレベルの衛生環境と徹底した衛生管理、ファンケル独自の基準で厳選された原料のみを使用することなど、こだわりのものづくりで「高品質」を追求し続けています。

生産拠点に関わる基準(株式会社ファンケル美健)

拠点および主な生産品 ＼ 基準		GMP※1基準	FSSC 22000※2	設備 クリーンルーム
千葉工場	化粧品、サプリメント	●	—	●
滋賀工場	化粧品	●	—	●
群馬工場	化粧品	●	—	●
三島工場	サプリメント	●	●	●
横浜工場	サプリメント	●	—	—
長野工場	発芽米	—	●	●

※1 GMP　米国FDA(食品医薬品局)が設けた、化粧品、医薬品、食品などの製造管理および品質管理を遵守するための製造規範
※2 FSSC22000　国際的な食品安全規格



三島工場

生産能力の増強

主力製品「マイルドクレンジング オイル」は、従来、3拠点で生産していましたが、2020年3月に千葉工場の敷地内に新設した専用棟に機能を集約し、自動化・高速化による省人化と効率化を実現。従来の1.3倍以上となる年間1,200万本の生産を可能としました。

中国で人気の「年代別サプリメント」は2023年6月に三島工場に充填・包装ラインを増設し、従来の1.4倍以上の設備能力を備え、急激な需要増に対応可能な増産体制を構築しています。

BCP※対策

様々な危機に対応するオールハザードBCP※を目指し、国内6ヵ所の生産拠点をまたぐ横断プロジェクトを展開しています。主力製品に加え、災害時に被災者の支えとなる製品を複数拠点で生産できる体制や、災害でダメージを受けた拠点の早期復旧計画を立案し、不測の事態への備えに取り組んでいます。

※ BCP(Business Continuity Plan)とは、危機や災害の際に事業を継続するため、あらかじめ立てておく計画のこと

物流

2拠点化による在庫配分

ファンケルグループの物流センターは、関東物流センター(千葉県柏市)と関西物流センター(大阪府門真市)の2拠点を構え、全国のお客様へ最短の輸送距離で新鮮つくりたての製品をお届けしています。各物流センターで保管している製品の在庫数量ならびに製造年月日、賞味期限を適切に保持しながら、在庫配置を最適化することで、お客様により早く、正確なお届けを実現しています。

環境負荷低減の取り組み

物流2024年問題と、CO_2排出量削減をはじめとする環境負荷低減に向き合い、配送委託先企業と積極的に情報交換を行いながら課題解決に取り組んでいます。2拠点の物流センター間で製品を移動する際には、荷台の上部空間を有効利用することで積載効率の向上を図り、2拠点化を開始した2021年から2023年までに、利用するトラック台数を25%削減しました。お客様への配達においては、再配達の抑制、「置き配※1」、「ポストイン配送」、「コンビニ受取」や、「おまとめ配送※2」などの配送サービスを取り揃え、ご利用の促進を図っています。2024年1月～2月には、化粧品・健康食品の通販のパイオニアとしての責務のもと、「置き配」のさらなる推進によるドライバーへの負担軽減が必要であると考え、「置き配」利用者へのポイント還元サービスを実施しました。今後も梱包資材の見直しや積載効率の改善を行い、輸送費の削減と同時に、環境負荷の低減を目指していきます。

※1 置き配：在宅・不在にかかわらずご指定いただいた場所に非対面(受領印不要)で荷物をお届けするサービス
※2 おまとめ配送：定期便にご登録の製品以外をご購入いただく際に、定期便のお届け日と近い日程で一緒に受け取れることをご案内することで、配送回数を削減できる仕組み

強固なお客様基盤と“つながり”を支える取り組み

独自に開発したIT基幹システム「FIT」※

通信販売から始まったファンケルは、CRMを取り入れたお客様育成によって、長期にわたりご愛顧いただいているお客様が多く、強固なお客様基盤を持っていることが最大の強みです。

その基盤をより強固にするために、お客様との“つながり”や施策を支える独自の基幹システム「FIT」を活用し、お客様一人ひとりに合ったコミュニケーションを実現しています。

また、「FIT」は、直営通販、外部通販、直営店舗で、共通のプラットフォームを活用しており、自社運営のコールセンターや直営店舗では、過去の購入履歴やカウンセリング履歴を活かした接客でお客様に寄り添った丁寧なサポートを提供し、お客様の体験価値の最大化・満足度向上に努めています。



※「FIT」：FANCL Information Technologyの略

お客様に適したコミュニケーションの強化

お客様との“つながり”を強化するため、お客様の属性別プログラムの展開と各種情報ツールの活用を強化しています。

2023年度には、仕事や育児に頑張るママパパを応援する「ママパパsmileプログラム」、65歳からの「いきいき世代」の生活に寄り添う「シニアいきいき応援プログラム」の展開を開始。送料当社負担や誕生日の特典など、お客様に適したサービスと情報の充実化を図っています。

また、メールマガジンやSNS、各月送付の情報誌、アプリ、Webコンテンツといった各種ツールの登録と利用を促進し、お客様に合った、鮮度の高い、最適な情報を届けられるコミュニケーションを推進しています。



「ママパパsmileプログラム」のサイト

創刊約40年の情報誌を刷新

2024年1月、お客様にお届けする情報誌を刷新し、30～50代向けの「FANCL Fleu:me(ファンケル フルーミー)」、60代以上向けの「FANCL Fleu:me+(ファンケル フルーミー プラス)」を創刊しました。

今まで発行していた化粧品情報誌「エスポワール」、健康食品情報誌「元気生活」を一体化させ、体の内外から美と健康を支える情報を開発するとともに、「30～50代」「60代以上」と年代を意識し、それぞれの年代に必要な情報を発信すべく、冊子を分けて発行しています。ページ数も大幅に増やし、製品やキャンペーン情報だけでなく、日々の生活に役立つ情報を盛り込んでいます。これからもお客様の人生に寄り添った情報を開発していきます。



(左)30～50代向けの「FANCL Fleu:me(ファンケル フルーミー)」
(右)60代以上向けの「FANCL Fleu:me+(ファンケル フルーミー プラス)」

マルチチャネル×“つながり”の新お客様育成モデル

ファンケルは、化粧品・健康食品という幅広い製品の取り扱いと、通信販売・直営店舗販売・卸販売という多様な販売チャネルの展開により、お客様との多面的なコミュニケーションが可能です。

この特徴を活かした新たなお客様育成モデルを構築するために、2023年度に“ファンケルとのお付き合い”の深さを基準としてお客様をグループ分けし、各種情報ツールの掛け合わせでつながりを強化し、マルチチャネルの強みをさらに発揮していきます。

これまで以上にお客様に寄り添った情報やサービスを提供し、体験価値の最大化を図り、お客様との強い“つながり”を築いていきます。

人材戦略

人材戦略の概要

ファンケルグループは、中期経営計画「再興2026」におけるサステナビリティ戦略の中で、経営基盤のマテリアリティとして「多様な人材とともに未来をつくる」を設定し、「人材育成」「人材活躍」「組織風土の醸成」という3つの視点で取り組んでいます。

VUCA※の時代、変化に即応できる強い企業体質を創り上げるため、人材育成方針に「複数の得意分野の習得」や「ジョブローテーション制度」を取り入れ、従業員が新しい価値を生み出せる体制にしています。

事業を通じ、価値創造を実行するのは従業員です。イキイキと働ける環境のもとで「ダイバーシティ&インクルージョン」を加速させ、それぞれの個性や能力発揮を促す人材戦略を実行していきます。また、ファンケルらしいベンチャー精神をもって「不」の解消にチャレンジし続ける風土づくりを推進していきます。

これらの取り組みにより、従業員エンゲージメントを向上させ、人的生産性を上げることで1人当たりの利益を増やし、それを従業員に還元することで、さらにエンゲージメントが高まるという好循環を作り出し、企業価値の向上へつなげていきます。



取締役 常務執行役員
グループ管理・人材戦略担当 兼 管理本部長　炭田 康史

プロフィール

2005年ファンケル入社。化粧品の基礎研究から製品開発を含む関連業務に携わる。2008年執行役員総合研究所長兼化粧品研究所長に就任し、2013年より取締役執行役員総合研究所長、2020年6月取締役常務執行役員総合研究所長、2022年10月取締役常務執行役員管理本部長兼健康支援室長を経て、2023年10月取締役常務執行役員グループ管理・人材戦略担当兼管理本部長兼健康支援室長に就任。

経営戦略と人材戦略の連動のさらなる加速

経営戦略の実行性を高めるために人材戦略との連動をさらに加速すべく、「VISION2030」の実現に必要な人材ポートフォリオを設定し、計画的な人員配置や教育研修を実施していきます。具体的には、当社のビジネスモデルにおいて強みを持つ「デジタル・DX」「マーケティング」に加え、今後の企業成長の鍵となる「グローバル」や「経営」スキルを持つ人材を育成します。

「グローバル」については、異文化理解・語学習得プログラムの実施に加え、計画的に海外赴任者や日本国内における海外業務従事者を増やしていくことで、全社的にスキルの底上げを図ります。

「経営」については、サクセッションプランにおける次世代経営層の候補者育成を進めています。実務経験に加え、チームごとに経営に対する提言を行う経営スクールの実施や、役員に必要な知識（マルチステークホルダー視点、IR、財務経理、サステナビリティ、人事労務、法務など）の修得、異文化理解・語学習得のためのプログラムも行っています。

働きやすい環境づくり

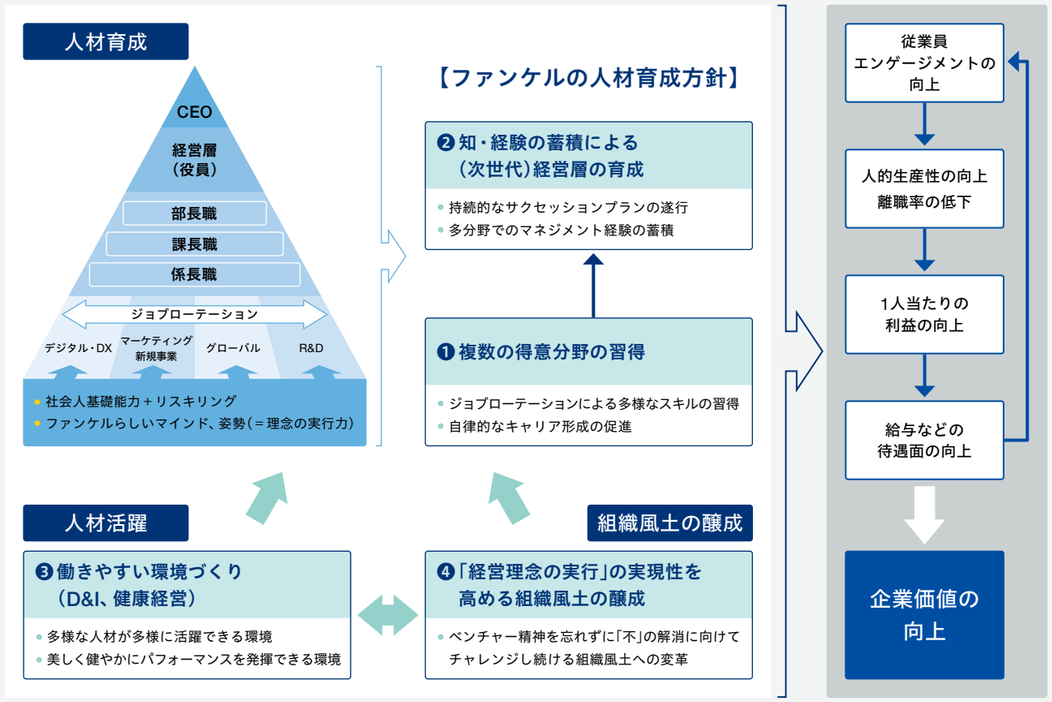
(1)ダイバーシティ&インクルージョンの促進

ファンケルグループは、「みんな違ってあたりまえ」というダイバーシティ推進スローガンのもと、組織の多様性を高め、年齢や性別、障がいの有無、性的指向・性自認、国籍、人種、宗教、価値観や考え方、働き方等、お互いに尊重し認め合い、一人ひとりが持つ個性・能力を最大限に発揮し、夢を持って長くイキイキと活躍できる企業になることを目指し、そのための環境や仕組みづくりを行ってきました。

無意識の偏見に気づくための「アンコンシャスバイアス研修」や、女性が自分らしく働くための「女性リーダーシッププログラム」、介護・病気・障がいと仕事の両立を目的とした「アソシエイト正社員」制度、年齢上限なしに働ける「アクティブシニア社員」制度の導入など、様々な施策を進めています。

詳細はP.42-43（誰もが輝く社会）をご覧ください。

人材戦略図



定点調査によるチェック

従業員エンゲージメント調査、組織風土調査、役職者・職位者評価により、人材戦略の実行度を定期的にチェック。

取締役会における監督

人材戦略における戦略立案からその進捗確認について、サステナビリティ委員会で審議し、取締役会に年に1回以上報告することで、定期的に監督を行っています。

(2)健康経営の積極的な推進

「不」の解消に挑み続けるファンケルグループでは、「従業員の健康」が価値創造の基盤であるという認識のもと、積極的に健康経営の推進に取り組んでいます。従業員の健康を支援する専門組織「健康支援室」は正規雇用の保健師6名が所属し、産業医とともに職場や医療とも連携できる体制を整え、生活習慣病・メンタルヘルス等に関する相談に応じています。健康診断やストレスチェック結果のデータを一元化した、健康管理の専用システムを活用して、従業員と双方向のやり取りをすることで、心身の疾病の発症を未然に防ぐことにつながっています。また、毎年のストレスチェック後に、結果のフィードバックを兼ねて各部門へ「職場改善セミナー」を実施することで、職場環境の維持・改善に努めています。

こうした取り組みが評価され、8年連続で「健康経営優良法人（大規模法人部門（ホワイト500））」の認定を受けています。



「健康支援室」の保健師6名

※ VUCAとは、「Volatility（不安定性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（不透明性）」の頭文字をつなげた言葉で予測不能な時代を表す言葉

特別対談❶　人的資本経営



挑戦し続ける人材こそが、原動力になる

ファンケルでは、経営戦略と人材戦略を連動させ、計画的な人材配置・育成を行うとともに、「ファンケルらしいキャリアパス」の構築により従業員のキャリア形成と会社の成長との両立を目指しています。人的資本経営の現在と今後について、社外、社内の取締役が意見交換を行いました。

多様なキャリアとスキルを持つ人材の重要性

炭田　当社は人材育成の一環として、複数の得意分野の習得を推進し、ジョブローテーション制度による人材の配置換えを定期的に実施しています。その結果、個人の能力の向上はもちろん、各部門の連携も円滑かつ効率的になり、会社全体が活性化してきました。

坪井　とても共感できる取り組みです。VUCA※の時代に活躍できるのは、様々な経験を持ち、変化に柔軟に適応できる人材です。
キリンも「専門性×多様性」が人材戦略のキーワードです。専門性を磨いて自分のアンカーにし、様々な経験により内なる多様性を持つことが重要だと考えています。

炭田　当社では複数の得意分野を持った多様なメンバーが様々な部門にいることで、各所で新しい価値が生み出されると考えています。今後も継続的にジョブローテーションを実施し、若手従業員が早い段階で様々なキャリアを経験しながらステップアップをすることができる環境を整備していきます。

坪井　人材の流動性が高まれば、多様な人材が集まり、組織が活性化します。企業が成長し続けるにはイノベーションが不可欠です。ファンケルの部門横断型のアイディアコンテストも、他部門との連携、多様な強みや価値観の結集で新規事業を生み出す、良い取り組みですね。
キリングループでは「KABEGOE（カベゴエ）」をグローバル社員も含めた共通のキーワードにしようとしています。自分自身のマインドの壁、チームや組織、事業の壁を越えて共創し、新たな価値を生み出し続けることをカルチャーに根付かせたいからです。現状に満足していては、新しい発想は生まれません。目の前の壁に挑戦してこそ、組織と個人が成長し、新しい価値が生まれ、企業も成長できると思っています。

経営戦略を後押しする人材の育成

炭田　新中期経営計画の強力なグローバル化推進に伴い、人材戦略では、グローバル人材の育成に注力する計画です。社内では、海外展開への意識が高まりつつあり、公募制の海外赴任に手を挙げる若手が増えていることはとても良い傾向です。

坪井　人材戦略を取り巻く環境は激変しており、経営戦略と人材戦略をより深く紐づける必要があると考えています。グローバル人材は必須ですし、AIやロボティクスの進化で、求められる能力も変わりますね。自身で考える力や、既存の枠にとらわれず未来を構想する力、変化対応力や決断力などがますます重要になると思います。
キリンでも自律的キャリア形成を重視し、成長意欲のある人材には様々な機会を提供していこうと考えています。

炭田　新中期経営計画では、「VISION2030」の実現に必要な人材ポートフォリオを設定し、目指すビジネスモデルにおいて重要な「デジタル・DX」「マーケティング」に加え、今後の成長の鍵となる「グローバル」や「経営」スキルを持つ人材をしっかりと育成していきます。

企業理念の浸透が強み

炭田　人材戦略を推進する上で、企業理念はますます重要度が増してくると思います。ファンケルの原点には、創業者の「大切な家族の悩みを解消したい」という誰もが共感できるストーリーがあります。そこから世の中の「不」の解消を理念として掲げ、発展してきた企業だからこそ、



様々な経験やスキルを持つ人材が集まっても、目指すビジョンがぶれることなく、多様性と団結力が共存した強い組織になれると思っています。

坪井　ファンケルの創業ストーリーには人の心を動かし、共感できる強い力がありますね。さらに、従業員の企業理念の浸透度には目を見張るものがあります。人材が多様であるからこそ、目指すべき北極星が必要です。明確な北極星は、人的資本経営を後押しする大きな強みになるはずです。

失敗を恐れずに挑戦できる風土の醸成

坪井　新中計に示されている通り、ファンケルは大きな変革期にあります。創業以来大事にしてきた「変えないこと」をぶらさぬ一方で、大胆なビジネスモデルやポートフォリオの変革も必要です。
それは、経営環境が激変する中で、ファンケルが先々もお客様や社会に愛され、従業員が成長し、さらに活躍するためです。
「変革」には「KABEGOE」の勇気が要ります。今こそ、「もっと何かできるはず」とより強い意識を持ちたいですね。失敗することもあるでしょうが、失敗は避けるものではなく、新たな学びを得て、次につながる「伸びしろ」にできるはずです。経営側もしっかりそれを伝えていくことが必要だと思います。



失敗を乗り越えて学びにするような挑戦をした従業員が賞賛されるカルチャーを育みたいですね。一緒に頑張りましょう。

炭田　挑戦した人を評価すること、これはまさにファンケルグループが進化、変化していくための原動力になると私も思います。変わっていくことには、大きなエネルギーが要りますが、その先に明るい未来があることを私たちが率先して伝えていきたいですね。私の次の挑戦は、経営戦略の推進力となる最適な人材ポートフォリオの策定と、構築する人員の拡充です。現在、あらゆる部門と連携し、ポートフォリオを策定しています。これによって、経営戦略と人材戦略をさらに連動できれば、飛躍のチャンスは一層広がります。ステークホルダーの皆様には是非これからのファンケルに期待してほしいと思います。

※ VUCAとは、「Volatility（不安定性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（不透明性）」の頭文字をつなげた言葉で予測不能な時代を表す言葉

特別対談❷

お取引先様との共存共栄に向けて私たちができること



ファンケルグループは、お取引先様との共存共栄の関係を築き、
お客様への「安心・安全・高品質」な製品やサービスの安定的な提供と、
人権や環境、労働にも配慮した「持続可能な調達」を目指しています。



持続可能な調達において最も大切な「お取引先様との対話」

新村　当社は、「ファンケルグループ持続可能な調達基本方針」と「お取引先様（サプライヤー様）ガイドライン」を定め、お取引先様に同意をいただいた上で取引をしています。2022年10月には、ガイドライン遵守状況のアンケートやヒアリングにより、多くのお取引先様の遵守状況を確認できました。ファンケルグループは2023年6月に、Sedex※1に加入。今後もより責任ある「持続可能な調達」の推進に取り組んでいきます。

※1 Sedex（Supplier Ethical Data Exchange）：サプライチェーンの責任あるビジネス慣行の促進を目的に、労働基準、安全衛生、環境、企業倫理に関する情報の共有と確認を行うための情報共有プラットフォーム

川上　お取引先様に誠実に当社の方針や思いを伝え、ご理解・ご協力をいただけるからこそ、「持続可能な調達」が実現できると感じています。実際に、パーム油・紙は、多くのお取引先様のご協力のもと、認証された原材料への切り替えが進んでいます。当社は、大変多くの原材料を取り扱っているため、一朝一夕にとはなりませんが、今後は、トレーサビリティの確保にも取り組んでいきたいです。

新村　情勢不安や気候変動に伴い、原材料の安定調達が難しいこともあると思いますが、川上さんはどのように向き合っていますか。

川上　供給不安による原材料の切り替えや商流変更が生じたり、リスク対策の結果、従来の取引規模が縮小したり、急に増加したりすることもあります。そのような時には誠意をもって相談・交渉を行います。協力的で長く支えてくださるお取引先様が多く、心から感謝しています。
「持続可能な調達」のために、私が最も重視するのは、「お取引先様との対話」です。様々な課題について対話を繰り返し、ともに考え、解決することが社会の「不」を解消し、お互いの成長・発展にもつながっていると思います。

サプライチェーンにおける人権・環境への配慮

新村　サプライチェーン上の人権を尊重する責任を果たすために「ファンケルグループ持続可能な調達基本方針」と「お取引先様（サプライヤー様）ガイドライン」において、サプライチェーンにおける人権配慮を定めています。国連が提唱する「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権リスク対応の仕組みを整え、ファンケルグループが社会に与える人権に対する負の影響を特定し、その防止および軽減を図ります。

川上　Sedexを活用しながら、人権デューデリジェンスを推進していきたいと考えています。サプライチェーン全体で連携して人権課題に向き合う意義をお取引先様にしっかり伝えていきます。

新村　環境配慮では、気候変動への取り組みとして、原料調達から製造、物流、販売、廃棄に至るサプライチェーンにおけるCO_2排出量（スコープ3）の削減がとても重要になっています。当社のCO_2排出量の90%以上を占めており、削減することは喫緊の課題だと捉えています。

川上　当社は、「購入した製品・サービス」（カテゴリ1）、「輸送・配送」（カテゴリ4）のCO_2排出量が特に多いため、お取引先様1社1社に理解と協力を求め、削減に取り組んでいきます。

新村　社会課題の解決には、お取引先様との密なコミュニケーションが不可欠ですね。



お取引先様のヒアリング

「お取引先様との共存共栄」の関係性づくり

川上　2023年9月に「お取引先様 感謝の会」を開催し、創業当初から支えてくださっているお取引先様に感謝の意と今後の期待をお伝えしました。お取引先様の様々なエピソードから、多くの方のご尽力により今のファンケルグループがあるのだと再認識し、頭が下がる思いでいっぱいになりました。



「お取引先様 感謝の会」

新村　同感です。お取引先様にファンケル製品のご愛用者が多くいらっしゃることもわかり、大変うれしく思いました。

川上　一方で、「お取引先様アンケート」※2によるご意見は、襟を正す良い機会です。何らかの「不」を与えてしまったにもかかわらず、関係改善のチャンスをいただき、声を上げてくださることは本当にありがたいことです。お取引先様とのコミュニケーションの一つひとつが、ファンケルグループの従業員の成長の糧になっています。

新村　毎年、アンケートの90%以上が良好な回答※3です。お取引先様とともに社会の「不」を解消しながら、私たちは、お取引先様の「不」にも敏感でありたいですね。
これからもお取引先様との対話を大切にしながら、「共存共栄」の強固な関係を築き、持続可能な調達の実現を目指していきたいと思います。

※2 お取引先様アンケート：2004年から実施しているお取引先様との共存共栄と、公正で適正なお取引関係の維持を基本理念として、下請法などの法令、コンプライアンスの遵守状況などをモニタリングし、改善是正につなげることを目的としたアンケート
※3 上記アンケートにおいて、ネガティブな回答がなかった企業の割合



豊かな地球環境

気候変動への対応を最優先に、企業活動のあらゆる面で自然の恵みに感謝し、豊かな地球環境の保全に貢献していきます。

気候変動への対応・CO_2排出量の削減

気候変動への対応・CO_2排出量の削減を環境の最優先課題とし、脱炭素社会への貢献を目指します。

気候変動への取り組み

ファンケルグループは、2050年を見据えた長期的な視点で予測される機会とリスクを考慮し、緩和と適応の両面から気候変動への対応に取り組みます。これらの方針を具体的なアクションにつなげるため、2020年10月にTCFD提言への賛同を表明しました。

ガバナンス体制　サステナビリティ委員会

サステナビリティを経営の中核におき、中長期的な企業価値を向上させるために、取締役執行役員、執行役員によって構成された「サステナビリティ委員会」を設置しています。

詳細はP.47サステナビリティガバナンスをご覧ください。

戦略

ファンケルグループの第4期中期経営計画「再興2026」におけるサステナビリティ戦略において、重要課題（マテリアリティ）を再設定し、定量目標を定めてファンケルグループ全体で推進していきます。

詳細はP.4-5サステナビリティファンケルグループ重要課題（マテリアリティ）をご覧ください。

気候変動におけるリスクと機会

〈前提条件〉

対象期間	～2030年度
対象範囲	国内の販売3チャネル（通信販売、直営店舗販売、卸販売）における、主に化粧品事業・栄養補助食品事業
算定条件	IEA（国際エネルギー機関）World Energy OutlookやIPCC※第6次評価報告書（1.5℃シナリオ）などに基づき分析
	項目別に対象期間内の想定される売上高、利益影響額を算定
	公共事業等のインフラ強化やテクノロジーの進化等は考慮しない

※IPCCとは、Intergovernmental Panel on Climate Changeの略語で、世界気象機関（WMO）および国連環境計画（UNEP）により1988年に設立された政府間組織のことです。

	世の中の変化	ファンケルグループのリスクと機会	財務的影響額
移行リスク	気候変動対応の政策、規制強化	炭素税導入によるコスト増加	炭素税コスト増加額 約2.7億円（2030年度のコストを想定）
	資源循環対応の政策、規制強化	資源循環に対する政策や規制強化による、化粧品容器の植物由来プラスチック、再生由来プラスチック使用によるコスト増加	化粧品容器の原価増加額 約1億円（2030年度のコストを想定）
	感染症の発生による外出制限、インバウンド需要減少	渡航規制によるインバウンドの売上高減少や、外出自粛が発生することによる、直営店舗販売・卸販売の売上高減少（COVID-19を参考に算定）	売上高減少額 約33億円
物理的リスク	気象災害の激甚化、海面上昇	浸水による工場建物被害が発生し、生産能力が低下することに起因したコスト増加	建物修繕、解体撤去、設備費用 約3.5億円
	農産物由来の原材料の生産量減少や品質低下	農産物由来の原料調達コストの高騰、代替品への切り替え等の追加コスト	青汁、発芽米、パーム由来原料等の原価増加額 約1.5億～2.6億円
機会	気候変動や感染症の発生による消費者ニーズの変化	消費者の健康や衛生への関心の高まりに伴う、免疫系商品、衛生商品などの売上高増加（COVID-19を参考に算定）	売上高増加額 約32億円
		消費者の肌不調の増加や、基本栄養の関心の高まりに伴う、無添加スキンケア、基本栄養関連商品の売上高増加	売上高増加額 約16億円（2030年度の売上を想定）
		感染症が発生した場合、外出自粛や店舗休業等の影響による、通信販売の売上高増加（COVID-19を参考に算定）	売上高増加額 約23億円
	ESG評価による企業価値の向上	気候変動対応に取り組むことによる、ESG評価額の向上（株価1%上昇と想定）	株価評価額 約26億円

リスク管理

1.5℃目標への対応力を強化することが重要という考えのもと、IPCC第6次評価報告書（1.5℃シナリオ）などに基づき、想定されるリスクと機会の定性分析および財務的影響額の算定を進め、ファンケルグループとして管理すべき内容を「サステナビリティ委員会」に上程しています。特に重要な事項は取締役会へ適宜報告を行い、速やかな対応を行っています。

指標および目標

ファンケルグループは気候変動に関する世界的な潮流や国の方針に呼応した目標を掲げ、削減に取り組んでいます。

定量目標

マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標	2023年度実績
気候変動への対応・CO_2排出量の削減	CO_2排出量の削減	2050年度	実質ゼロ	4,134t-CO_2（対象範囲はスコープ1＋2）

「CO_2排出量の削減」の対象範囲は国内連結。

CO_2排出量（スコープ1＋2）の削減

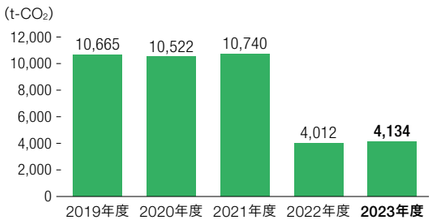
ファンケルグループは、工場や物流など国内4拠点で太陽光発電設備を稼働しており、2023年度は、543tのCO_2排出量を削減しました。さらに、2022年4月から国内12拠点で再生可能エネルギー由来電力を導入し、2023年度のCO_2排出量（スコープ1＋2）は4,134t-CO_2となりました。また、エネルギー使用量の多い4工場では、燃料にカーボンニュートラルなガス※1を採用しています。

今後は、パリ協定の水準に整合したCO_2排出量削減目標を設定しSBT認定※2取得を目指すと同時に、引き続き、2050年度CO_2排出量ゼロに向けた取り組みを続けていきます。

※1 カーボンニュートラルなガスとは、原料の採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、世界各国での環境保全プロジェクトによって創出されたCO_2クレジットで相殺（カーボン・オフセット）し、使用によるCO_2排出量を実質ゼロにすることができるガス燃料のことです。

※2 SBT（Science Based Targets）認定とは、組織や企業が、パリ協定と整合性のある温室効果ガスの排出量削減目標を立てていることを示す国際認定です。

ファンケルグループCO_2排出量（スコープ1＋2）推移

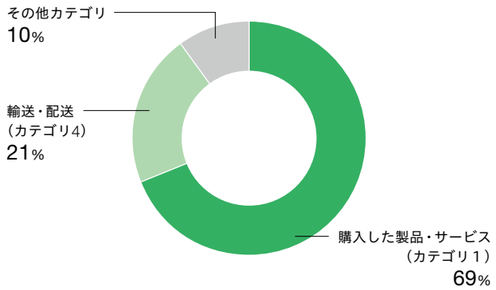


CO_2排出量（スコープ3）の削減

自社拠点からのCO_2排出量（スコープ1＋2）以外に、原材料調達から製造、物流、販売、廃棄に至る、事業活動の影響範囲全体（サプライチェーン）におけるCO_2排出量（スコープ3）の削減の取り組みも進めています。

2023年度には、社内横断のプロジェクトを立ち上げ、CO_2排出量（スコープ3）の実績について、算定精度向上に取り組みました。今後、ファンケルグループにとって影響の大きい、「購入した製品・サービス」（カテゴリ1）と「輸送・配送」（カテゴリ4）のCO_2排出量削減の取り組みを優先的に進める考えのもと、具体的な削減計画を策定し、お取引先様との対話を重ねながら削減に取り組んでいきます。

ファンケルグループCO_2排出量（スコープ3）の構成比（2023年度実績）



気候変動の取り組みについてはこちら
www.fancl.jp/sustainable/environment/tcfd/

2023年度ESGデータ集はこちら
www.fancl.jp/sustainable/data/esgdata/

資源循環の促進と廃棄物の削減

限りある資源を無駄なく有効活用するため、資源のリサイクル率の向上に努めます。
4R※という観点で、製品やサービスのプラスチック使用量の削減に取り組みます。

定量目標

マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標	2023年度実績
資源循環の促進と廃棄物の削減	プラスチック包材を使用した容器包材の4R※対応	2030年度	100%	55.4%
	ファンケル化粧品のプラスチックを使用した容器のうち、植物由来・再生由来プラスチックの使用率	2030年度	50%	40.6%
	容器回収リサイクルのお客様参加数（2023年1月からの累計参加者数）*	2026年度	10万人	4.5万人

※ Reduce（容器プラスチック使用量の削減）・Reuse（容器の再利用）・Recycle（容器回収リサイクル）・Renewable（再生素材または植物素材への切り替え）
「プラスチック包材を使用した容器包材の4R対応」は、（株）ファンケル、（株）アテニアの化粧品、健康食品が対象
＊第4期中期経営計画「再興2026」において新設した目標

容器包装のプラスチック削減基本方針

ファンケルグループは、脱炭素・循環型社会の実現を目指し、お客様とともに容器包装のプラスチック削減に取り組んでいます。従前より、ReduceやReuseを積極的に推進し、削減の効果を出してきました。

また、製品の特長である「無添加」の品質を守るため、密封容器等にプラスチック素材を採用する際には、Renewableの視点を取り入れることで環境負荷の低減に努めています。「ファンケル化粧品のプラスチックを使用した容器のうち、植物由来・再生由来プラスチックの使用率」は進捗が順調なため、2030年度に向けて、より高い目標を設定しました。

Recycleは、ファンケル化粧品の容器回収リサイクルを展開しています。

容器回収リサイクル

「FANCL リサイクルプログラム」は使用済みの化粧品容器を全国の直営店舗で回収し、特例子会社のファンケルスマイル※1で容器の分別・洗浄・乾燥・粉砕を行った後、協力先のリサイクル会社で植木鉢などにリサイクルする取り組みです。リサイクルした植木鉢は、花と緑のイベント「ガーデンネックレス横浜」での活用や市内の小学校での環境教育など、地域の皆様にご活用いただいています。

2021年7月に6店舗でスタートし、直営店舗がある各自治体へ導入の相談を重ね、2023年11月からすべての直営店舗（159店舗※2）で回収を行っています。

お客様への情報発信を強化することにより、お客様参加数は着実に伸長しています。分析の結果、容器回収リサイクルにご参加いただくことで「お客様LTV※3」の向上にもつながることも明らかになりました。

2024年4月には、トートバッグやアクセサリーなどの新たなアップサイクル品を開発し、数量限定で販売を開始。今後は、回収した化粧品容器を再び化粧品容器に生まれ変わらせる「水平リサイクル」を目指すなど、取り組みを一層進化させていきます。



化粧品容器から生まれたトートバッグとアクセサリー

※1 株式会社ファンケルスマイルは1999年に設立した障がいのある方の自立支援を目的に設立した特例子会社
※2 2024年3月末時点
※3 お客様LTVは、ご購入金額を指標としています

持続可能な生物資源の利用

企業活動における生物多様性への影響を認識し、その保全に努め、持続可能な生物資源の利用を推進します。

定量目標

マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標	2023年度実績
持続可能な生物資源の利用	持続可能なパーム油の調達 RSPOマスバランス比率	2026年度	80%	RSPOマスバランス 77.9% RSPOブック&クレーム 22.1%（2023年1月～12月実績）
	紙を使用した容器包材における環境配慮紙※の採用	2025年度	100%	87.6%

※ 認証紙・非木材紙・再生紙等
「持続可能なパーム油の調達 RSPOマスバランス比率」「紙を使用した容器包材における環境配慮紙の採用」は、（株）ファンケル、（株）アテニアの化粧品、健康食品が対象

生物多様性の関心の高まりと重要性

最新の「グローバルリスク報告書」※1では、今後10年間に起こるグローバルリスクの上位に気候変動リスクと並び生物多様性の喪失に関する項目が挙げられ、経済活動にとっても大きなリスク要因となることが示唆されました。また、国連生物多様性条約においては「ネイチャーポジティブ」※2が制定され、生物多様性に対する重要性の認識が急速に広がっています。

ファンケルグループの事業においても、製品の多くの原材料が、生物資源に支えられている重要性を強く認識し、パーム油や紙などの持続可能な原材料への切り替えに積極的な取り組みを続けています。特に生物多様性への影響が大きい原材料については定量目標を定めて、取り組みを進めています。

※1 出所：世界経済フォーラム「グローバルリスク報告書2024年版」今後10年間に起こるグローバルリスク「第3位　生物多様性の喪失と生態系の崩壊」「第4位　天然資源不足」
※2「ネイチャーポジティブ」とは「国連生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）」（2022年12月）において採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の2030年ミッションで、生物多様性の喪失を止め、反転させる取り組みの世界目標です。

持続可能なパーム油の調達

パーム油は熱帯地域で栽培されるアブラヤシの果実や種子から得られる植物油です。主要な生産地であるマレーシアやインドネシアでは農場開発に伴う熱帯林の大規模な伐採、それに伴う生物多様性の損失や農場労働者の人権に関する課題が問題視されています。

ファンケルの主力製品である「マイルドクレンジングオイル」等にもパーム油を使用していることから、持続可能なパーム油の調達を重要課題とし、物理的な認証油であるRSPOマスバランス※の比率を高めていく方針を掲げました。2023年度にはパーム油由来原料の77.9%をRSPOマスバランスに切り替え、残りの22.1%をRSPOブック&クレームで対応することで、持続可能なパーム油100%を達成しています。

※ RSPOの物理的なサプライチェーン方式により認証された原料

4-1364-21-100-00

環境配慮紙の採用

森林資源が世界中で失われ、環境に大きな影響をもたらすことが危惧される中、ファンケルグループでは容器包材に環境配慮紙を採用し森林保全への貢献を目指しています。

2023年度はガゼット袋（マチ付きのプラスチックの外袋）を採用している一部の製品（ウコン革命EX、快眠サポート、カロリミット®茶）を環境に配慮した森林認証紙の化粧箱に切り替え、ファンケルの化粧品、健康食品の該当製品において環境配慮紙採用率は100%を達成しました。

アテニアの製品については、2025年度までに採用率100%を目指し、着実に進めていきます。



プラスチックのガゼット袋を環境配慮紙の化粧箱に変更



誰もが輝く社会

ファンケルグループは、様々な価値観や考えを持つ多様な人々が、違いを認め合い、互いを尊重し合うことで、誰一人欠けることなく、一人ひとりがそれぞれの場所で輝ける社会づくりを目指します。

多様性・人権の尊重

私たちのあらゆる企業活動の土台となるのが人権の尊重です。すべての人の人権を尊重する責任を果たすために、人権尊重の取り組みをグループ全体で推進していきます。
また、ダイバーシティ推進スローガン「みんな違ってあたりまえ」のもと、年齢や性別、障がいの有無、人種や国籍、性的指向や性自認などにかかわらず、誰もがイキイキと活躍できる社会づくりに貢献していきます。

定量目標

マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標	2023年度実績
多様性・人権の尊重	女性管理職比率	2030年度	50%	48.5%
	女性の上級職志向率*	2030年度	70%	67.8%
	女性のいきいき職場総合評価*	2030年度	12.5点を維持	12.5点
	❶ 男性育休取得率* ❷ 男性育休取得日数(30日以上)*	2030年度	❶ 100%を維持 ❷ 50%	❶ 100% ❷ 9.1%
	障がい者雇用率	2030年度	5%	4.53%

＊ 第4期中期経営計画「再興2026」において新設した目標
上記の表はファンケル単体。女性のいきいき職場総合評価は国内連結。障がい者雇用率はファンケルグループ全体

女性の活躍推進

お客様に美と健康を提供するため、創業以来、女性従業員が中心となり活躍する風土が根付いています。女性従業員比率は57.2%、女性管理職比率は48.5%(2023年度)です。女性だけでなく、すべての人にとって働きやすい職場づくりを促進すると同時に、さらなる女性活躍推進のため、「女性リーダーシッププログラム」や「女性特有の健康セミナー」の実施、無意識の思い込みに気づく機会として「アンコンシャスバイアス研修」を実施しています。また、近年は、男性従業員の育児休業の取得推進に積極的に取り組んでいます。

男性育休の取得推進

男性従業員の育休取得により、ワークライフバランスの実現や生産性向上、チームワーク強化につながっています。育休を取得した従業員からは、「業務の効率化を考え残業しなくなった」「お互いに協力し合うために、コミュニケーションが今まで以上に活発になった」などの声があがっています。2023年度男性育休取得率は100%※となっており、今後も取得を推進していきます。


育休中の男性従業員

※配偶者出産支援休暇取得者含む

女性の健康セミナー

女性特有の健康課題について理解を深め、働きやすい環境をつくるため、ホルモンバランスについてなど、女性の健康に関するセミナーを定期的に実施。
2022年度までに役員はじめ課長以上の役職者は100%受講しています。

障がいのある方の活躍推進

障がいのある方の就労機会の拡大と活躍支援に積極的に取り組んでいます。グループ全体で111名の障がいがある従業員が活躍しており、障がい者雇用率は4.53%(2023年度)に達しています。一人ひとりの能力や可能性を最大限に伸ばすことができるよう、個々の長所に目を向けた様々な支援を行っており、特例子会社ファンケルスマイルの通年採用と、ファンケル本社における新卒採用(アソシエイト正社員)を実施しています。

ファンケルスマイル

1999年に特例子会社「ファンケルスマイル」を設立。障がいのある方を守るだけでなく、一人の社会人として「自立」できるように支援することを目指しています。ファンケルグループの複数の拠点において、化粧品・サプリメント包装作業やダイレクトメールの封入・発送作業、容器回収リサイクルの洗浄作業、クッキー製造に加え、特別支援学校向けの身だしなみセミナーの講師など、様々な業務を行っています。

アソシエイト正社員

長期療養が必要な病気や介護との両立や障がいのある方が本人の希望する時間や日数でフレキシブルに勤務できる、2019年に新設した雇用区分です。様々な事情を抱えながらも仕事との両立ができる環境づくりに取り組み、正社員として安心して長く活躍することを目指しています。

※アソシエイト(associate)とは仕事における仲間や同僚を意味し、多様な価値観を持った人材が同じ職場でイキイキと働くことを目指して名付けました。


容器洗浄の様子


包装作業の様子


アソシエイト正社員として活躍している従業員

LGBTQ＋※1理解促進

誰もが働きやすい職場づくり

多様な人材がイキイキと働くことができる職場環境構築の一環として、従業員の事実婚・同性婚について、原則として法律婚によるものと同等に扱う「パートナーシップ規程」を定めています。

また、LGBTQ＋アライ※2を設立し、社内啓発や他社のアライとの交流など、様々な活動を行っています。2023年度からは「東京レインボープライド」に出展し、活動を広げています。


2024年4月「東京レインボープライド」出展時の様子

※1 L=レズビアン、G=ゲイ、B=バイセクシュアル、T=トランスジェンダー、Q=クイア、クエスチョニングの頭文字
※2 LGBTQ＋アライ:当事者たちに共感し、寄り添いたいと思う人。ファンケルでは、2024年5月現在371名。

従業員への研修を毎年実施

従業員一人ひとりがLGBTQ＋の基礎知識について学び、働きやすい職場環境の構築に参画できるよう、2019年度より、毎年研修を開催しています。2023年度は、ファンケル、アテニアの全国の直営店舗の店長、全6工場を対象に実施しました。今後も、従業員啓発を継続的に行い、LGBTQ＋に対する正しい理解促進に取り組んでいます。

PRIDE指標で2年連続「ゴールド」受賞

「PRIDE指標」は、「企業等の枠組みを超えてLGBTQ＋が働きやすい職場づくりを日本で実現する」ことを目的とした任意団体「work with Pride」により策定された評価指標。5つの指標※で企業の取り組みを評価するもので、ファンケルは、2年連続で最高評価の「ゴールド」を受賞しています。

※ Policy(行動宣言)、Representation(当事者コミュニティ)、Inspiration(啓発活動)、Development(人事制度・プログラム)、Engagement/Empowerment(社会貢献/渉外活動)

地域・社会への貢献

ファンケルグループは、企業活動を通じて地域・社会と共生し、誰もが輝き、健やかに暮らせる社会づくりに貢献していきます。美と健康領域の強みを活かした社会活動を積極的に推進するとともに、当社の社会活動の原点である障がいのある方との関わりを大切にし、あらゆるステークホルダーが健やかに、明るく前向きな日々を過ごせるよう取り組んでいきます。

定量目標

マテリアリティ	目標項目	目標年	成果指標
地域・社会への貢献	未来の健やかな暮らしにつながる活動の参加者数（2024年度からの累計参加者数）*	2026年度	19,000人
	障がいのある方に明るく前向きな日々を過ごしていただくための活動の参加者数（2024年度からの累計参加者数）*	2026年度	1,400人

＊ 第4期中期経営計画「再興2026」において新設した目標

未来の健やかな暮らしにつながる活動

ファンケル 神奈川SDGs講座

神奈川県内を中心とした地域の子どもたちとともにSDGsについて考える「ファンケル 神奈川SDGs講座」を2021年スタート。講座では、ファンケルの従業員と、この活動に賛同した企業・団体が講師となり、ファンケルグループのサステナビリティの3つの重点テーマ（豊かな地球環境、健やかな暮らし、誰もが輝く社会）を題材に、実際の取り組み例や一人ひとりにできることを一緒に考えています。

「単発講座」では、小・中・高の児童・生徒を対象に環境講座、栄養講座、キャリア教育などを実施。1つの学校と年間にわたり協働する「長期講座」は、これまでに、高校生と協働でSDGsの視点で製品開発などに取り組みました。2023年度には、桐蔭学園小学校の児童とともに、“子どものスキンケア”について考える講座を開始しました。その他にも、夏休み親子向け講座や教員向け講座、オンライン講座など活動を拡大しています。

ファンケル 神奈川SDGs講座 ～未来を希望に～


単発講座（栄養講座）


長期講座（スキンケア講座）

〈受賞歴〉

- 文部科学省 令和4年度「青少年の体験活動推進企業表彰」大企業部門「審査委員会奨励賞」
- 経済産業省 第12回「キャリア教育アワード」※大企業の部奨励賞
- 第2回「ソトコトSDGsアワード2022」「ゴールド賞」

※「キャリア教育アワード」の詳細は、Webサイトをご覧ください。
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/career-education/award.html

ファンケル 神奈川SDGs講座について詳しくはこちら

2023年度実績

	実施回数	参加者数
単発講座（小・中・高）	41回	8,096人
長期講座（小学校）	4回	97人
夏休み講座	1回	81人
特別講座	12回	377人
合計	**58回**	**8,651人**

子ども食堂での食育講座

子どもや子どもを取り巻く地域の方の、将来にわたる健やかな身体づくりをサポートしたいという想いから、ファンケルは、神奈川県庁や沖縄県庁、NPO団体などと協働し、2023年5月から子ども食堂での食育活動をスタートしました。

健康食品や、発芽米・青汁事業を通じてこれまで培ってきた知見を活かし、食や栄養に関する知識とバランスの良い食を選択する「食育」を行うことで、将来に向けた健やかな身体づくりを目指しています。


食育講座の様子

2023年度実績

	実施回数	参加者数
食育講座	8回	179人
神奈川県 健康支援プログラム	3回	62人
ME-BYOスタイルアンバサダー	1回	8人

神奈川県 健康支援プログラム

神奈川県は、企業や団体が保有するノウハウや人材を活かして、県民の「未病改善」（「食」「運動」「社会参加」）の取り組みを支援する、健康支援プログラムを実施しています。

ファンケルは、マテリアリティとして掲げる「年齢とともに生じる健康と美の課題への対処」を目的として、シニア、プレシニア向けに2本の健康プログラムを提供し、県内の市町村でのセミナーを開催しています。

ME-BYOスタイルアンバサダー

神奈川県は、「未病改善」を多くの女性に実践してもらうために、市町村や企業と連携したイベントを実施しています。ファンケルは、2023年度から法人アンバサダーとして活動し、テーマに適した有資格者の従業員が講師となり、「女性特有の健康課題への対処」を目的として、ゆらぎ世代に向けたホルモンバランスとの向き合い方を一緒に考えるセミナーなどを実施しています。

障がいのある方に明るく前向きな日々を過ごしていただくための活動

ファンケルは、「すべての方にいつまでも美しく健やかに過ごしていただきたい」という想いのもと、1988年からメイクセミナーをスタート。現在は、視覚に障がいのある方、特別支援学校に通う高校生向けにセミナーを実施しています。

視覚障がい者向けメイクセミナー

視覚に障がいのある方へ、外出して人に会うことや、おしゃれを楽しんでいただきたいという想いから、2013年にセミナーをスタートしました。スキンケアやポイントメイク、日焼け止めやサプリメントのセミナーを実施しています。セミナーの中で、ファンケル独自の「タッチマークシール※」のご紹介もしています。

※ タッチマークシールとは、指で触れて製品を識別していただけるファンケル独自の凹凸シール


視覚障がい者向けメイクセミナーの様子



タッチマークシール

特別支援学校向け身だしなみセミナー

特別支援学校に通う生徒の方が、卒業前に自信をもって社会人の一歩を踏み出せるように、自身で「基本の身だしなみ」を整えられるようにする実践型のセミナーです。

洗顔、スキンケア、日焼け止め、整髪は、事前に製品またはサンプルをお送りして、実習をしていただきます。

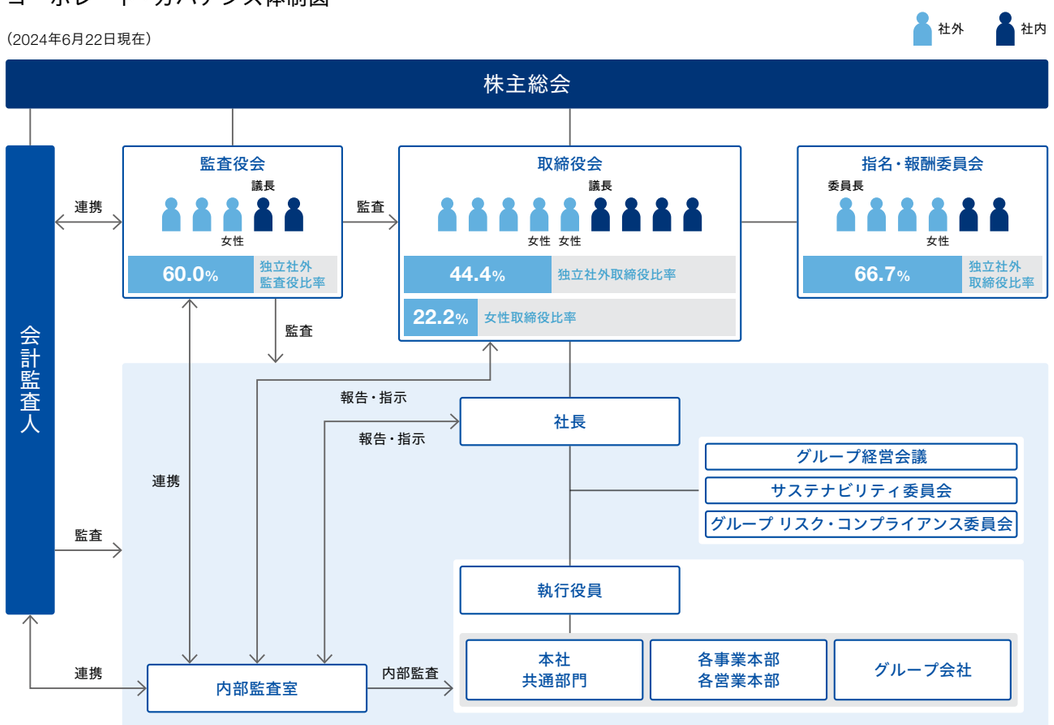

身だしなみセミナーの様子

	実施回数	参加者数
視覚障がい者向けメイクセミナー	15回	111人
特別支援学校向け身だしなみセミナー	18回	287人
合計	**33回**	**398人**

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図

（2024年6月22日現在）

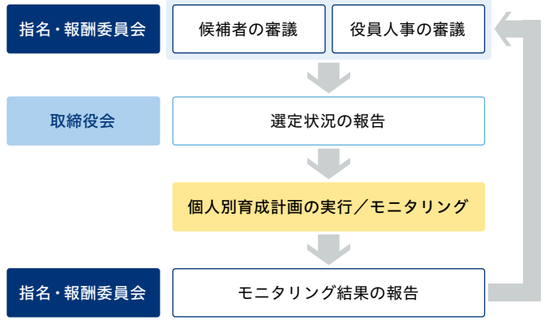


サクセッションプラン

対象者	次期CEO候補者および次期役員候補者
人材要件	経営層に求める人材要件として、4分類、計20項目の必要な要件を明確化

分類	主な人材要件
創業理念・経営理念の理解・体現	• ファンケルの強み・弱みを理解している • ファンケルに深い愛情を持っている
リーダーシップ	• 複数の困難を克服した経験を有している • 課題発見力と、社内外に発信力がある
人間性・能力	• 謙虚さを持ち、自責で考えられる • 人を大事にする • 批判精神がある
経験・知識	• マルチステークホルダーの視点で考えられる • 複数の幅広い部門を経験している

育成・選定プロセス　年1回評価を行い、その結果を踏まえて「指名・報酬委員会」で審議した上で、候補者を決定



• 運用状況

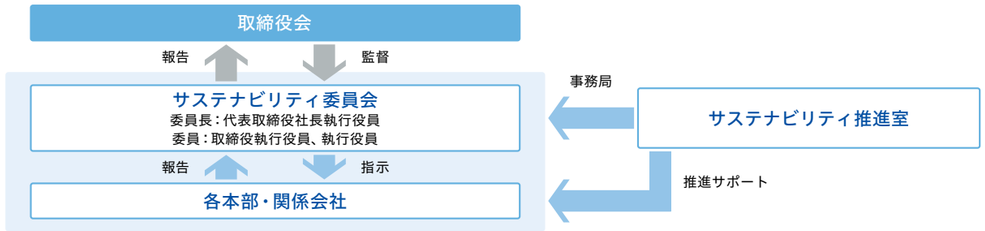
サクセッションプランに則って、計画的なジョブローテーションを実施し、幅広い分野での経験を養っているほか、資本市場、法務、グローバルなどスキル・マトリックスで掲げるスキルを補完する研修などを実施しています。また、代表取締役社長との面談や、全従業員による360度評価を評価指標として活用し、指名・報酬委員会にてモニタリングを行っています。

サステナビリティガバナンス

• サステナビリティマネジメント体制

サステナビリティを経営の中核に置き、重要課題（マテリアリティ）に設けた目標を必達して中長期的な企業価値を向上するために、2021年10月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。代表取締役社長執行役員を委員長として、取締役執行役員、執行役員によって構成され、取締役会が監督およびモニタリング機能を十分に果たすために、取締役会で決議する方針、戦略に関する事前審議のほか、目標に対する進捗管理や評価、個別施策の審議などを行っています。

2023年度は、新中期経営計画の策定に伴うファンケルグループ重要課題（マテリアリティ）の再設定とサステナビリティ戦略を中心に、CO_2排出量の削減（スコープ3の算出精度向上）、プラスチック使用量の削減に向けた容器回収リサイクルの拡大、持続可能な調達などの進捗管理・評価を行い、取締役会に報告しました。



■ サステナビリティ委員会の具体的な審議内容

「ファンケルグループ重要課題（マテリアリティ）の再設定」について（実施：2023年4月～2024年4月／全5回）

2023年度は、年間を通じて、新中期経営計画に伴うファンケルグループ重要課題（マテリアリティ）の再設定に関する議論を重ねました。

2023年4月に現在のマテリアリティの課題を報告。7月は、サステナビリティ推進室より、社会課題やステークホルダーのニーズを踏まえて抽出したマテリアリティの草案を上程し、経営層にアンケートを実施。10月には、アンケートの結果とステークホルダーエンゲージメントをもとに作成したマテリアリティ・マトリクスの草案を上程しました。

これらの過程において、役員からは、「マテリアリティの粒度が大きすぎる。コミットメントするなら、より具体的にすべき」「事業と密接に関係するマテリアリティは、意思を込めて、より高い象限にプロットしたほうが良い」といった意見が寄せられました。

議論の結果を受け、マテリアリティ・マトリクスのブラッシュアップと、目標項目と成果指標案の作成を進め、2024年1月の最終議論、4月の方向承認を経て、2024年4月の取締役会で決議されました。

新たなファンケルグループ重要課題（マテリアリティ）に基づき、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、経済・社会の両面の価値向上を目指していきます。

支配株主等との取引等を行う際における少数株主保護

当社は関連当事者間取引や利益相反取引を行う場合には、当社の取締役会付議基準に基づき、事前に取締役会において取引条件等重要な事項等について審議し、意思決定を行っています。

キリンホールディングス株式会社は、現在ファンケルの議決権を32.64%（39,540千株）保有し、当社は同社の持分法適用関連会社となっています。同社との取引においては、少数株主保護の観点から、取引条件が他の第三者との取引と比較して不当な条件となっていないことを取締役会にて審議・決裁しています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

●報酬等の決定プロセス

役員候補者の指名および役員報酬の決定に独立社外取締役が主体的に関与し、手続きの公正性、透明性および客観性を確保するため、取締役会の諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しています。委員長および委員の過半数を独立社外取締役とし、当社の取締役、執行役員等の指名に関する事項のほか、報酬制度の設計、個人別の報酬の額の審議等を行い、取締役会に意見を答申しています。

代表取締役社長執行役員は、株主総会の決議および取締役会の決議による委任の範囲内で、指名・報酬委員会の審議結果を尊重して、取締役等の個人別の報酬等を決定します。

●報酬制度の内容

取締役の報酬は、毎月一定額を支給する月次報酬と、長期インセンティブとしての株式報酬および中期インセンティブとしての業績連動型株式報酬で構成され、さらに月次報酬は、役割および責任の重さに基づき決定される基本報酬と、前期の年度計画(営業利益)の達成率や個人の業績評価等に基づき毎年決定される変動報酬に区分されます。ただし、社外取締役については、基本報酬のみを支給します。

業績連動型株式報酬制度は、役位や業績目標の達成度等に応じて当社株式等を、対象取締役に交付および給付する株式報酬制度で、中期経営計画の達成度に応じて行う「業績連動付与」部分と、対象取締役の役位に応じて行う「固定付与」で構成されています。

「業績連動付与」は、当社グループの中期経営計画の実現に向けた中期インセンティブとして位置付けており、財務指標の達成率に加え、様々なステークホルダーとの関係を強化し持続的に社会に貢献することを目的に、「CO_2排出量」「従業員エンゲージメント」「お取引先様評価」の非財務指標も取り入れ、多角的な視点から報酬決定を行います。

また、「固定付与」は在任期間を通じた企業価値向上に向けた長期インセンティブとして位置付けています。

取締役の報酬の構成

代表取締役社長執行役員

	月次報酬		中期インセンティブ	長期インセンティブ
支給形式	金銭		株式	
報酬構成割合(注1)	基本報酬 34%	変動報酬 30%	業績連動付与(注2) 15%	固定付与 21%

変動報酬 45%

固定報酬 55%

(注) 1. 報酬構成割合は一定の会社業績および当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績および当社株式の株価に応じて変動します。
2. 中期インセンティブの業績連動付与部分は、中期経営計画の最終事業年度終了後に支給される予定です。

中期インセンティブ　業績連動報酬の指標

評価項目	評価指標	目標値	評価ウエイト
財務指標	売上高	1,330億円	30%
	営業利益	190億円	50%
	ROE	13.6%	10%
非財務指標(ESG指標)	CO_2排出量	CO_2排出量目標値達成率100%以上	10%
	従業員エンゲージメント	ストレスチェック結果12.0点以上	
	お取引先様評価	満足度90%以上	

※ 財務指標：中期経営計画最終年度(2026年度)の実績で評価
※ 非財務指標：CO_2排出量は中期経営計画最終年度(2026年度)の実績、その他は中期経営計画3年間の平均値で評価

2023年度の役員報酬額

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			員数(名)
		月次報酬	業績連動型株式報酬		
			業績連動付与	固定付与	
			業績連動報酬 / 非金銭報酬	非金銭報酬	
取締役(うち社外取締役)	247 (46)	200 (46)	5 (−)	42 (−)	9 (4)
監査役(うち社外監査役)	57 (21)	57 (21)	− (−)	− (−)	5 (3)
合計(うち社外役員)	305 (67)	257 (67)	5 (−)	42 (−)	14 (7)

(注) 支給人員には、無報酬の取締役(社外取締役)は含まれていません。

取締役会の実効性の向上

当社は取締役会の現状を把握し、より実効的な取締役会を運営していくために、2015年度より、毎年、取締役・監査役による取締役会の自己評価を実施してきました。2023年度は、取締役会の実効性を確認するとともに、多面的な課題抽出を行うため、初めて第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施しました。第三者機関の評価・提案を今後の取り組みに反映していきます。

評価の実施方法

アンケート	**対象：全取締役および全監査役** 2023年度は多面的に課題を抽出するため、「経営戦略と事業戦略」の質問項目を充実させるとともに、新たに「企業倫理とリスク管理」「経営陣の評価・育成」を設定。 〈質問項目〉 「取締役会の構成と運営」「経営戦略と事業戦略」「企業倫理とリスク管理」 「経営陣の評価・育成」「投資家・株主等との対話」
インタビュー	**対象：CEOおよび社外取締役** 第三者機関による個別インタビューを実施。
取締役会における審議	アンケートおよびインタビュー結果、第三者機関による評価・提案内容の審議と意見交換の機会を設け、今後の対策を検討。

2023年度実効性評価の結果と今後の対策

〈第三者機関の全体的な評価〉

第三者機関より、当社の取締役会は、取締役会における議題選定が適切に行われるとともに、社外役員に対する十分な事前説明が実施されていることなどを背景として、重要な経営課題に関する審議が建設的に行われていることや、株主・投資家との積極的な対話で得られた意見を経営活動に反映させるように取り組んでいることなどから、取締役会の実効性については概ね確保されていると評価されています。

〈第三者機関からの主な提案および今後の対応方針〉

提案❶　経営陣と社外役員のコミュニケーションのための機会設定とコミュニケーションで得られた社外役員の知見活用
対応方針　社外役員とのコミュニケーション後に、議論された内容や提案に対するフォローアップを実施

提案❷　取締役会での審議におけるリスク管理の強化
対応方針　取締役会の決議事項において、リスク評価を組み込むためのガイドライン策定

提案❸　資本コストを意識した経営の推進に向けた取り組みの開示の充実
対応方針　資本コストを意識した意思決定プロセスの確立による経営の推進、推進状況の開示

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役のスキル・マトリックス

ファンケルでは、経営戦略に照らして当社取締役会が備えるべきスキルおよび各役員のスキルについて指名・報酬委員会において特定し、指名・報酬委員会における審議を経て役員候補者を選出しています。

スキルの定義

スキル項目	スキルの定義	スキル項目の選定理由
経営理念の理解	ファンケルグループ創業理念・経営理念を理解している。	当社は創業以来、創業理念・経営理念を実践し、「社会課題解決型企業」として成長を果たしてきました。世の中の「不」に目を向け、常識にとらわれない感性と独創性で、「不」の解消に挑戦するのが、ファンケルの企業活動の原点です。そのため、創業理念・経営理念の理解は、当社経営にあたり重要な要件として選定しています。
企業経営 （代表取締役の経験）	代表取締役の経験・スキルを有する。	当社は、製販一貫体制のビジネスモデルであり、複数の事業展開とマルチチャネル展開で成長してきました。幅広い組織マネジメントや事業経営・組織運営における総合的判断が求められるため、企業経営の経験を必要なスキルとして選定しています。
ESG・サステナビリティ	環境・社会・ガバナンスなど企業の持続可能性を支える非財務要素について知識・経験・スキルを有する。	当社の創業理念において、ESG経営の視点は不可欠です。持続可能な社会の実現と当社の持続的な成長を目指し、重点取り組みテーマである「豊かな地球環境」「健やかな暮らし」「誰もが輝く社会」それぞれの課題と目標を達成するため、ESGに関する経験・見識・専門性等を必要なスキルとして選定しています。（E、S、Gのいずれか、もしくは複数の要素を備えている場合○を付けています）
製造・技術・研究開発	研究開発・技術、安心安全の追求についての知識・経験・スキルを有する。	当社は、研究開発から製造、販売をすべて自社で行う研究開発型メーカーとして、お客様のニーズや声を反映した製品づくりを行い、正直品質を実現してきました。新たな「不」を解消するソリューション研究から、お客様の「不」に寄り添った製品開発、徹底した安心・安全を実現する製造といった分野での確かな知識・経験を必要なスキルとして選定しています。
財務・ファイナンス	財務・ファイナンスの知識・経験・スキルを有する。	正確な財務情報はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた株主還元の強化を実現する財務戦略の策定などが重要になるため、財務・ファイナンス分野における確かな知識・経験を必要なスキルとして選定しています。
品質安全・コンプライアンス・リスク管理	品質安全・コンプライアンス・リスク管理の知識・経験・スキルを有する。	当社には、創業理念・経営理念に基づき、信頼と満足を得られる製品・サービスを持続的に提供する責務があり、企業存続に関わる重要テーマであることから、この知識・経験を必要なスキルとして選定しています。
ブランド戦略・マーケティング・営業	ブランド戦略・マーケティング・営業の知識・経験・スキルを有する。	当社は、化粧品関連事業、栄養補助食品関連事業を中心に世の中の「不」の解消に取り組んでいます。時代のニーズに合わせ、通信販売、直営店舗販売、卸販売、海外など、マルチチャネルで展開をしてきました。加えて、製品やサービス等における、付加価値の提供がお客様の満足と持続的な企業価値向上を生み出すことから、その知識・経験を必要なスキルとして選定しています。
IR （株主・投資家との対話）	株主・投資家に対してのIR活動の知識・経験・スキルを有する。	当社は、株主・投資家の皆様から信頼される企業であるために、公正で透明性のある企業活動と情報開示に努めています。IRにおいては、株主・投資家の皆様との対話を重視し、皆様から寄せられたご意見を経営やIR活動に活かすことで、企業価値の向上につなげており、IRにおける知識・経験を必要なスキルとして選定しています。
ICT・デジタル・DX	ICT・デジタル・DXの知識・経験・スキルを有する。	当社は、ファンケルらしいOMOの推進や、CRM戦略においてお客様と強い「絆」をつくり続けることに取り組んでいます。その基盤として、ITシステムが重要不可欠であり、DXの推進やICTの活用等における知識・経験を必要なスキルとして選定しています。
グローバル経験・海外事業管理	海外赴任または海外事業支援・管理の知識・経験・スキルを有する。	当社は、日本にとどまらず広く世界中のお客様の美しく健康で豊かな生活を実現することを目指しています。当社のグローバル展開の推進のために、この知識・経験を必要なスキルとして選定しています。

スキル・マトリックス

注：「経営理念の理解」を除き、各役員が有するスキルのうち、主なものに最大4つまで「○」を付けています。
その中でも、特に深い見識を有するスキルに「◎」を付けています。

氏名	当社における地位	指名・報酬委員会 ★委員長	経営理念の理解	企業経営（代表取締役の経験）	ESG・サステナビリティ	製造・技術・研究開発	財務・ファイナンス	品質安全・コンプライアンス・リスク管理	ブランド戦略・マーケティング・営業	IR（株主・投資家との対話）	ICT・デジタル・DX	グローバル経験・海外事業管理
島田 和幸	代表取締役社長執行役員CEO	☆	●	◎					○	○	○	
山口 友近	代表取締役専務執行役員	☆	●	○					◎		○	○
炭田 康史	取締役常務執行役員		●		○	◎		○				
藤田 伸朗	取締役常務執行役員		●	○			○		○			◎
中久保 満昭	取締役 社外 独立	★	●					◎		○		○
橋本 圭一郎	取締役 社外 独立	☆	●	◎			○				○	○
松本 章	取締役 社外 独立	☆	●	○			◎					○
坪井 純子	取締役 社外		●	○	○				◎	○		
髙岡 美佳	取締役 社外 独立	☆	●		○				◎			
髙橋 誠一郎	常勤監査役		●		○			◎				
丸尾 尚也	常勤監査役		●	○			○	◎				
関 常芳	監査役 社外 独立		●	○			◎	○		○		
南川 秀樹	監査役 社外 独立		●	○	◎			○				○
中川 深雪	監査役 社外 独立		●					◎				

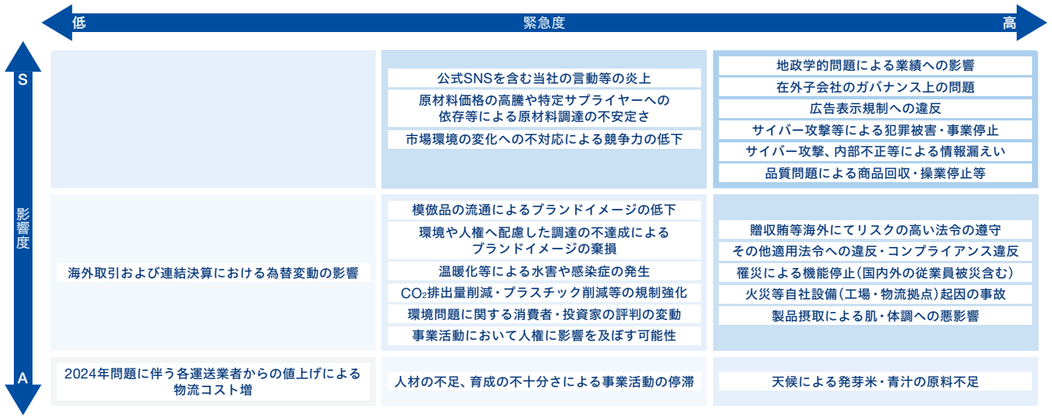
リスクマネジメント

リスクマネジメントプロセス

① 各委員会・関係部門：重要リスク項目の抽出、影響度および緊急度を分析し各リスクの重要度を評価、取締役会へ報告
② 取締役会：重要リスク項目および重要度の決定
③ 各委員会・関係部門：決定した重要リスクへの対応状況をモニタリング・適宜取締役会へ報告
④ 取締役会：リスク対応状況の実効性を検証・レビュー

事業等のリスク

影響度：損失・操業停止期間・信頼の失墜の3項目を総合的に判断　**緊急度：**発生頻度を含んだ緊急の対策の必要性の高低を分類



〈リスク項目と主な対応策〉

リスク項目	主な対応策
地政学的問題による業績への影響	● 有事の際も選択されるブランド価値の確立 ● 中国以外のASEAN地域の展開強化による各地域の売上バランスの最適化
在外子会社のガバナンス上の問題	● 規程・決裁基準等の整備および業績・財務情報の適時のレポートラインの整備による在外子会社のガバナンス体制強化
贈収賄等海外にてリスクの高い法令の遵守	● ファンケルグループ・コンプライアンス基準の翻訳・周知 ● 社外専門家との適時の連携体制の整備 ● 教育体制の一層の拡充
広告表示規制への違反	● 「品質管理部会」による定期的な検討・確認および取締役会へ適時の報告
その他適用法令への違反・コンプライアンス違反	● 従業員への定期的なコンプライアンス教育の実施 ● 在外子会社も含めた内部通報の受付による問題の早期発見・解決
サイバー攻撃等による犯罪被害・事業停止 **サイバー攻撃、内部不正等による情報漏えい**	● 「情報セキュリティ部会」による、ITセキュリティ対策の強化 ● 関係法令、指針等および社内規程の遵守、情報管理体制の強化と従業員教育の徹底
罹災による機能停止（国内外の従業員被災含む） **天候による発芽米・青汁の原料不足** **火災等自社設備（工場・物流拠点）起因の事故**	● オールハザード型の事業継続計画の策定 ● 安否確認システムの運用、非常食等の備蓄、有事を想定した定期訓練 ● 原料の備蓄・仕入先の分散、複数箇所での生産・物流体制
製品摂取による肌・体調への悪影響 **品質問題による商品回収・操業停止等**	● 一般的な基準より厳しい独自の品質基準の設定 ● ISO、GMPの仕組みを取り入れた厳格な品質・製造管理体制 ● お客様のお声の第三者専門スタッフによる評価、関係部門間の情報共有
公式SNSを含む当社の言動等の炎上	● SNS運用に関する危機管理対応マニュアルの策定と社内への周知、従業員への定期的な教育
模倣品の流通によるブランドイメージの低下	● 税関と連携した輸入差し止め、海外ECサイトの疑義品調査等模倣品流通への対応
原材料価格の高騰や特定サプライヤーへの依存等による原材料調達の不安定さ	● 値上げ金額の抑制の交渉、前倒し購入等による原材料価格上昇の影響低減 ● 複数サプライヤー、複数製造拠点、物流2拠点の切り替え ● 天然原料の年間契約
環境や人権へ配慮した調達の不達成によるブランドイメージの棄損	● アンケート等によるサプライヤーの労働環境等の確認 ● 認証パーム油の積極的調達等環境側面に配慮した調達の実現
市場環境の変化への不対応による競争力の低下	● お客様ニーズや市場調査等を基にした製品開発 ● 新規事業の創出を目的とした専任役員や専門部門の設置 ● 国内外でのマルチチャネル展開による多角的な対応
温暖化等による水害や感染症の発生	● 社内外の環境変化を踏まえたファンケルグループの重要課題の再設定
CO_2排出量削減・プラスチック削減等の規制強化	● 環境課題に関する定量目標の設定
環境問題に関する消費者・投資家の評判の変動	● 「サステナビリティ委員会」における進捗管理、評価、個別施策の審議および取締役会による監督、モニタリング
人材の不足、育成の不十分さによる事業活動の停滞	● 多様な従業員がパフォーマンスを発揮できる働きやすい環境づくり ● 従業員教育を専門的に行う部署の設置等による体系的な人材育成 ● 世の中の変化に合わせた各種人事制度や処遇の見直しによる優秀な人材の確保、働きがいの向上
事業活動において人権に影響を及ぼす可能性	● 「国連グローバル・コンパクト」への署名 ● ファンケルグループ人権方針の策定 ● 従業員向けの人権啓発研修
海外取引および連結決算における為替変動の影響	● 取引に使用している主要通貨の為替変動の監視による適切な為替予約
2024年問題に伴う各運送業者からの値上げによる物流コスト増	● 各種配送サービスを取り揃えることによる再配達の抑制 ● 梱包資材や配送サービスの見直しによる輸送費の削減

社外取締役メッセージ



私は、大学教授として経営学を専攻しており、百貨店、専門店、スーパー、コンビニエンスストアなどのリアル店舗やECのマーチャンダイジングを専門分野としています。ファンケルは、直営店や通販チャネルにおいて非常に強いお客様基盤を持っており、自社ECサイトでは魅力的な読み物コンテンツを展開するなどコミュニケーションツールとしても機能しています。一方で現在は、自社以外のECやドラッグストアやコンビニエンスストアなど消費者の選択肢が増えており、販売チャネルに関する戦略への提言なども私が役に立てることだと考えています。

販売チャネル戦略の立案において、最も重要となることは、性別や年齢などの属性情報だけでは捉えきれないような、お客様の嗜好性やライフスタイルを丁寧に読み解くことです。どのようなタイミングでどのようなことに興味を持ち、感動するのかといった、お客様のインサイトを適切に予見し、各販売チャネルにおいてメリハリをつけた施策を展開することが必要と考えています。

取締役会の実効性

ファンケルの取締役会は、多様な経験とスキルを持つ社内外取締役・監査役によって構成されています。特筆すべき点は、社外取締役や監査役からの意見を積極的に経営に反映する強い意志が社長をはじめとして会社側に存在し、中長期あるいは単年度の事業計画やマテリアリティの策定などにおいても、活発な議論が展開されていることです。ファンケルは、2024年5月に新たな中期経営計画「再興2026」を発表しましたが、この策定プロセスにおいても、執行部門より複数回にわたり進捗状況が丁寧に説明され、それに対する私たち社外役員の意見がしっかりと反映されたものとなっています。

ファンケルの強みと現状の課題

ファンケルの強みは、一般的には商品力とブランド力にあると思われていますが、実はしっかりとした研究開発や品質・安全保障の体制があり、それが商品力やファンケルブランドを下支えしています。自分たちが、「不」の解消という世の中に本当に役立つことをしていると実感できることや、原料選定から販売後まで厳しい品質管理体制を構築しており、安心してお客様におすすめできることは、社員一人ひとりが誇りをもって仕事をすることにつながり、やがて大きな利益を生みます。インテグリティ（誠実さ）が浸透した組織というのは粘り強いものです。

一方で、課題は海外事業をいかに伸長させるかです。多くの日本企業に言えることですが、海外市場に進出する際の市場分析とりわけ競合分析が、国内で新たなエリアに展開する際と比べると若干粗くなる傾向があります。海外事業の成功の確度を上げるためには、より詳細な分析が不可欠であり、同時に、現地法人や代理店のマネジメントに長けた豊富な知見を持つ人材の採用・育成が急務です。

もちろん、こうした人材戦略を推進していくことは、一筋縄ではいきません。私は大学で学生の就職状況を見ていますが、今は売り手市場になっており今後もその状況は続く見通しです。学生あるいは中途での採用を希望する人々を惹きつける将来性や魅力のない企業は、人材採用に苦しむでしょう。ファンケルとしても、美と健康のマーケットにおける国内外での成長ポテンシャルの高さやサステナビリティに関する取り組みなど、自社の持つ将来性と魅力を、これまで以上に外にアピールしていく必要があると感じています。

ステークホルダーの代表者として、企業価値向上に貢献

私たち社外取締役は、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの代表者として、企業価値の向上に貢献する責任を担っています。東京証券取引所が2023年3月に発表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に言及されるように、株主資本コストに対する市場の目はますます厳しくなってきています。現在ファンケルは、資本コストを上回る収益性を達成していますが、さらに向上させるために、キャッシュアロケーションや事業ポートフォリオマネジメントを強化していくべきと考えています。また、社外のベンチャー企業が参加するオープンイノベーション形式のコンペなどを積極的に企画し、独創的なアイディアや新規事業の種を、自らの手で発掘していってほしいと思います。

今後も、企業価値の向上のため、私の経験・知見を存分に活かし、心して取り組んでいきます。

プロフィール

立教大学経営学部の教授として、流通が果たす社会的・経済的役割に関する研究を行う。大学院では、ビジネススクールで教鞭をとり、既存企業が新たな事業を生み出すためのプランニングについて指導している。資本コストを意識した経営と事業のプランニングを得意とする。



取締役および監査役（2024年6月22日現在）

取締役



代表取締役 社長執行役員 CEO
島田 和幸



代表取締役 専務執行役員
山口 友近



取締役 常務執行役員
炭田 康史



取締役 常務執行役員
藤田 伸朗

監査役



常勤監査役
髙橋 誠一郎



常勤監査役
丸尾 尚也

社外取締役



社外取締役（独立役員）
中久保 満昭

1995年 4月 弁護士登録（第二東京弁護士会所属）（現任）
2001年 1月 あさひ法律事務所 パートナー（現任）
2008年 4月 第二東京弁護士会常議員
2017年 6月 （株）日本香堂ホールディングス 社外監査役（現任）
2019年 6月 当社社外取締役（現任）
2021年 3月 日機装（株）社外取締役（現任）



社外取締役（独立役員）
橋本 圭一郎

1974年 4月 （株）三菱銀行［現 （株）三菱UFJ銀行］入行
2001年 6月 （株）東京三菱銀行［現 （株）三菱UFJ銀行］国際業務部長
2003年 6月 三菱自動車工業（株）代表取締役執行副社長CFO
2005年 6月 セガサミーホールディングス（株）専務取締役
2010年 6月 首都高速道路（株）代表取締役会長 兼 社長
2014年 5月 塩屋土地（株）代表取締役副社長 COO
2015年 6月 （株）東日本銀行 監査役
2016年 4月 （株）コンコルディア・フィナンシャルグループ 社外監査役（現任）
2019年 4月 （公社）経済同友会 副代表幹事・専務理事
2020年 6月 当社社外取締役（現任）
2021年 6月 前田道路（株）社外取締役（現任）
2021年10月 インフロニア・ホールディングス（株）社外取締役（現任）



社外取締役（独立役員）
松本 章

1994年 4月 （株）住友銀行［現 （株）三井住友銀行］入行
1999年10月 KPMGセンチュリー監査法人［現 有限責任あずさ監査法人］入所
2003年 4月 （株）MIT Corporate Advisory Services 代表取締役社長（現任）
2003年 5月 公認会計士登録
2020年 6月 （株）デサント社外監査役（現任）
2020年 6月 当社社外取締役（現任）

社外取締役



社外取締役
坪井 純子

1985年 4月 麒麟麦酒（株）［現 キリンホールディングス（株）］入社
2005年 3月 キリンビバレッジ（株） 広報部長
2010年 3月 （株）横浜赤レンガ 代表取締役社長
2012年 3月 キリンホールディングス（株） CSR推進部長 兼 コーポレートコミュニケーション部長
2013年 1月 キリン（株） CSV本部 ブランド戦略部長
2014年 3月 キリン（株） 執行役員 CSV本部 ブランド戦略部長
2016年 4月 キリン（株） 執行役員 ブランド戦略部長
2019年 3月 キリンホールディングス（株） 常務執行役員 兼 ブランド戦略部長
2020年 6月 当社社外取締役（現任）
2022年 3月 キリンホールディングス（株）常務執行役員
2023年 3月 キリンホールディングス（株） 取締役常務執行役員
2024年 3月 キリンホールディングス（株） 取締役副社長（現任）



社外取締役（独立役員）
髙岡 美佳

2001年 4月 大阪市立大学（現 大阪公立大学） 経済研究所助教授
2002年 4月 立教大学経済学部助教授
2006年 4月 同大学経営学部助教授
2007年 4月 同大学経営学部准教授
2009年 4月 同大学経営学部教授（現任）
2014年 6月 （株）モスフードサービス社外取締役（現任）
2015年 6月 共同印刷（株） 社外取締役（現任）
2018年 6月 SGホールディングス（株）社外取締役（現任）
2019年 5月 ユニー・ファミリーマートホールディングス（株）［現 （株）ファミリーマート］社外取締役
2023年 6月 当社社外取締役（現任）

社外監査役



社外監査役（独立役員）
関 常芳

1991年 3月 公認会計士登録
1995年 8月 監査法人トーマツ［現 有限責任監査法人トーマツ］入所
2003年 6月 監査法人トーマツ［現 有限責任監査法人トーマツ］パートナー
2014年 7月 関常芳公認会計士事務所所長（現任）
2014年 8月 （株）K&Sコンサルティング 代表取締役社長（現任）
2016年 6月 当社社外監査役（現任）
2021年 3月 監査法人天悠 パートナー（現任）
2023年 9月 （株）オウケイウェイヴ社外取締役（現任）



社外監査役（独立役員）
南川 秀樹

1974年 4月 環境庁入庁
2011年 1月 環境事務次官
2013年 7月 環境省顧問
2014年 6月 （一財）日本環境衛生センター理事長（現任）
2017年 6月 当社社外監査役（現任）



社外監査役（独立役員）
中川 深雪

1990年 4月 東京地方検察庁検事
2008年 4月 法務省大臣官房司法法制部参事官
2011年 1月 内閣官房副長官補室内閣参事官
2013年 4月 東京高等検察庁検事
2019年 4月 中央大学法科大学院教授（現任）
2019年 4月 弁護士登録
2019年 5月 香水法律事務所所長（現任）
2019年 6月 日東工業（株）社外取締役（現任）
2021年 6月 日産化学（株）社外取締役（現任）
2021年 6月 当社社外監査役（現任）
2022年 6月 （株）SBI新生銀行社外監査役（現任）
2022年 8月 アスクル（株）社外監査役（現任）

執行役員

上席執行役員

若山 和正
総合研究所長

明石 由奈
店舗営業本部長

保坂 嘉久
（株）アテニア 代表取締役社長

永坂 順二
（株）ファンケル美健 代表取締役社長

植松 宣行
IT・DX戦略担当 兼 グループIT本部長

松ヶ谷 明子
カスタマーサービス本部長

村岡 健吾
通販営業本部長

執行役員

松本 浩一
社長室長 兼 秘書部長

堀 宏明
海外事業本部長 兼 海外オフィス統括室長 兼 FANCL ASIA（PTE）LTD Managing Director

斎藤 智子
健康食品事業本部長

齋藤 潤
流通営業本部長

堂下 亮
化粧品事業本部長 兼 （株）ネオエフ代表取締役社長

小峰 雄平
グループ財務・経理担当 兼 経営企画本部長 兼 経営企画部長

山本 真帆
サステナビリティ推進担当 兼 サステナビリティ推進室長

寺本 祐之
総合研究所 機能性食品研究所長

石澤 美香
広告宣伝本部長

11年間の財務・非財務サマリー

	構造改革期		第1期中期経営計画「広告先行成長戦略」			第2期中期経営計画「実行2020」				第3期中期経営計画「前進2023」			
	●赤字部門の解消 ●卸販売チャネルの強化など		●戦略的な広告投資 ●広告効果を最大化するための卸販売・店舗チャネルの拡大			●成長軌道で収益力向上 ●海外事業成長の基盤固め				●社会環境の変化に即応し、国内外で持続的な成長を目指す			
（単位：百万円）	2013年度（2014年3月期）	2014年度（2015年3月期）	2015年度（2016年3月期）	2016年度（2017年3月期）	2017年度（2018年3月期）	2018年度（2019年3月期）	2019年度（2020年3月期）	2020年度（2021年3月期）	2020年度※1（2021年3月期）	2021年度（2022年3月期）	2022年度（2023年3月期）	2023年度（2024年3月期）	（単位：百万円）
財務データ													**財務データ**
会計年度													**会計年度**
売上高	81,118	77,632	90,850	96,305	109,019	122,496	126,810	114,909	105,146	103,992	103,595	110,881	売上高
化粧品	47,525	47,471	55,016	56,926	66,048	71,599	75,891	65,140	59,221	58,809	57,448	61,206	化粧品
栄養補助食品	25,386	23,285	28,612	32,085	35,933	43,919	44,006	41,191	37,854	38,471	39,871	43,723	栄養補助食品
その他事業	8,207	6,876	7,221	7,294	7,037	6,977	6,911	8,578	8,071	6,710	6,276	5,952	その他事業
チャネル別売上高													チャネル別売上高
通信販売	39,696	36,545	40,078	43,037	46,206	46,806	49,896	56,813	54,071	52,902	54,318	57,132	通信販売
店舗販売	23,286	23,310	28,016	28,637	34,780	43,605	42,687	26,650	20,404	20,179	18,043	20,599	店舗販売
卸販売他	10,216	11,356	14,573	16,388	17,813	21,676	23,549	20,970	20,361	19,444	21,480	22,687	卸販売他
海外	7,919	6,419	8,182	8,242	10,219	10,408	10,675	10,475	10,309	11,465	9,753	10,461	海外
売上総利益	55,393	54,295	63,878	67,810	77,431	87,378	90,543	81,110	69,948	69,116	69,213	74,189	売上総利益
売上総利益率（%）	68.3	69.9	70.3	70.4	71.0	71.3	71.4	70.6	66.5	66.5	66.8	66.9	売上総利益率（%）
販売費及び一般管理費	51,450	50,294	62,673	65,565	68,983	74,990	76,417	69,534	58,371	59,345	61,370	61,618	販売費及び一般管理費
販管費率（%）	63.4	64.8	69.0	68.1	63.3	61.2	60.3	60.5	55.5	57.1	59.2	55.6	販管費率（%）
営業利益	3,943	4,001	1,204	2,244	8,448	12,387	14,125	11,576	11,576	9,771	7,843	12,570	営業利益
化粧品	4,661	5,557	6,275	5,253	9,150	11,101	11,768	7,954	7,954	7,581	5,905	8,466	化粧品
栄養補助食品	1,125	△4	△1,779	△865	864	3,519	4,095	5,042	5,042	3,902	3,429	5,908	栄養補助食品
その他事業	△4	152	△1,774	△599	149	△299	90	224	224	△25	92	△285	その他事業
営業利益率（%）	4.9	5.2	1.3	2.3	7.7	10.1	11.1	10.1	11.0	9.4	7.6	11.3	営業利益率（%）
化粧品（%）	9.8	11.7	11.4	9.2	13.9	15.5	15.5	12.2	13.4	12.9	10.3	13.8	化粧品（%）
栄養補助食品（%）	4.4	△0.0	△6.2	△2.7	2.4	8.0	9.3	12.2	13.3	10.1	8.6	13.5	栄養補助食品（%）
その他事業（%）	△0.1	2.2	△24.6	△8.2	2.1	△4.3	1.3	2.6	2.8	△0.4	1.5	△4.8	その他事業（%）
経常利益	4,262	4,283	1,421	2,385	8,650	12,348	14,313	11,784	11,784	10,401	8,557	12,940	経常利益
当期純利益	1,343	2,301	522	5,146	6,191	8,649	9,985	8,016	8,016	7,421	4,970	8,833	当期純利益
当期純利益率（%）	1.7	3.0	0.6	5.3	5.7	7.1	7.9	7.0	7.6	7.1	4.8	8.0	当期純利益率（%）
ROE（%）	1.8	3.2	0.7	7.3	8.5	12.8	15.8	11.7	11.7	10.3	6.7	11.4	ROE（%）
広告宣伝費	8,265	7,907	15,035	14,816	15,164	15,919	15,402	11,850	11,848	12,577	14,868	13,219	広告宣伝費
販売促進費	9,426	9,451	11,888	12,833	12,839	13,430	14,542	15,668	8,649	7,645	6,887	7,424	販売促進費
研究開発費	2,428	2,353	2,852	3,277	3,112	3,464	3,440	3,145	3,145	3,492	3,408	3,385	研究開発費
設備投資（キャッシュフローベース）	2,439	7,612	3,726	4,074	2,476	3,683	11,233	8,207	8,207	5,089	2,026	2,436	設備投資（キャッシュフローベース）
減価償却費	2,972	2,973	3,207	3,185	2,826	3,057	3,307	3,665	3,665	4,563	4,377	4,032	減価償却費
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,595	5,946	3,170	2,192	10,531	8,731	14,380	10,011	10,011	13,097	12,952	11,323	営業活動によるキャッシュ・フロー
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,402	△5,972	△3,389	5,976	△2,392	△3,160	△11,309	△8,135	△8,135	△4,673	△1,867	△2,201	投資活動によるキャッシュ・フロー
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,956	△1,820	△4,647	△2,552	△3,126	△23,559	6,292	△4,170	△4,170	△4,155	△4,247	△4,249	財務活動によるキャッシュ・フロー
現金及び現金同等物の増減額	4,149	△1,717	△4,920	5,568	5,031	△18,006	9,355	△2,503	△2,503	4,620	6,931	5,040	現金及び現金同等物の増減額
会計年度末													**会計年度末**
総資産	85,800	85,311	83,767	85,677	92,380	80,307	94,478	97,533	97,533	100,121	103,944	110,728	総資産
純資産	72,154	73,214	69,639	72,402	75,597	60,916	67,138	71,215	71,215	74,073	75,662	80,533	純資産
自己資本比率（%）	83.5	85.1	82.3	83.6	81.0	74.8	70.4	72.3	72.3	73.3	72.2	72.2	自己資本比率（%）
株主還元													**株主還元**
1株当たり配当額（円）※2	17.0	17.0	17.0	29.0※3	29.0※3	30.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	34.0	1株当たり配当額（円）※2
配当性向（%）	161.7	94.2	409.1	70.8	59.4	43.6	40.9	51.2	51.2	55.3	82.9	46.6	配当性向（%）
DOE（純資産配当率）（%）	3.0	3.0	3.0	5.2	5.0	5.5	6.5	6.0	6.0	5.7	5.5	5.3	DOE（純資産配当率）（%）
ファンケル国内店舗数	167	164	176	201	197	204	212	211	211	198	172	159	ファンケル国内店舗数
非財務データ													**非財務データ**
CO_2排出量（スコープ1＋2）（t-CO_2）	12,701	12,004	11,988	11,685	11,656	11,751	10,665	10,522	10,522	10,740	4,012	4,134	CO_2排出量（スコープ1＋2）（t-CO_2）
自家発電量（太陽光パネル）（MWh）	438	421	416	406	432	475	501	499	499	1,161	1,411	1,411	自家発電量（太陽光パネル）（MWh）
再生可能エネルギー由来電力量（MWh）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,772	17,860	17,925	再生可能エネルギー由来電力量（MWh）
従業員数（人）	1,106	1,128	1,223	1,278	1,288	1,381	1,432	1,277	1,277	1,270	1,281	1,276	従業員数（人）
女性管理職比率（%）※4	40.6	41.4	42.0	43.4	45.5	46.2	43.6	46.5	46.5	47.1	47.1	48.5	女性管理職比率（%）※4
障がい者雇用率（%）	—	2.55	2.64	2.39	2.45	2.31	3.07	3.76	3.76	4.29	4.46	4.53	障がい者雇用率（%）

〈従来基準〉　〈収益認識基準〉

※1 2022年3月期より、「収益認識に関する会計基準」等を適用。参考として、同基準に組み替えた2021年3月期実績を記載しています。
※2 2018年12月1日を効力発生日とした1：2の株式分割を行っているため、分割後の1株当たり配当額を記載しています。
※3 2017年3月期および2018年3月期においては特別配当12円を含んでいます。
※4 従業員数はグループ連結、女性管理職比率はファンケル単体を記載しています。

経営者による財政状態・経営成績の分析

売上の状況

当期の売上高は、原発処理水の海洋放出により中国において日本製品の買い控え等の影響があったものの、主力の化粧品関連事業、栄養補助食品関連事業の国内が好調に推移し、全体では110,881百万円(前期比7.0%増)となりました。

化粧品関連事業

化粧品関連事業の売上高は、61,206百万円(前期比6.5%増)となりました。

ファンケル化粧品は、2023年4月に発売した「マイルドクレンジング オイル〈ブラック&スムース〉」に加え、メイクやスペシャルケア製品などが好調に推移したことにより、44,648百万円(前期比6.0%増)となりました。

アテニア化粧品は、2023年11月にリニューアルした「スキンクリア クレンズ オイル」が好調だったことに加え、外部通販の伸長により、15,193百万円(前期比13.0%増)となりました。

boscia(ボウシャ)は、リアル店舗向けの卸販売が振るわず、637百万円(前期比18.6%減)となりました。

栄養補助食品関連事業

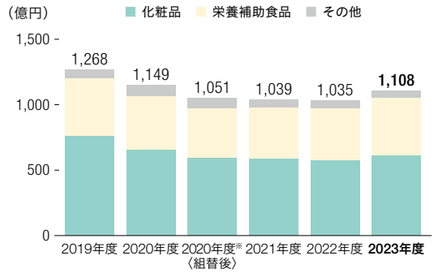
栄養補助食品関連事業の売上高は、43,723百万円(前期比9.7%増)となりました。

製品面では、広告を強化した「大人のカロリミット®」や、インバウンド需要の回復により「年代別サプリメント」が好調に推移し、増収となりました。

その他関連事業

その他関連事業の売上高は、5,952百万円(前期比5.2%減)となりました。

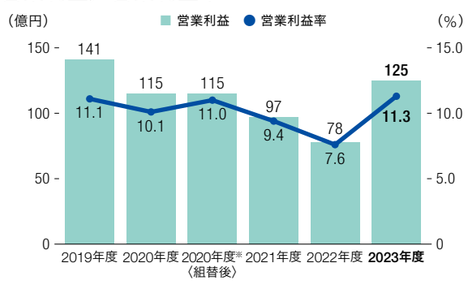
売上高



利益

営業利益は、増収により売上総利益が増加したことに加え、広告宣伝費等において効果的な経費の使用に努めたことなどにより、12,570百万円(前期比60.3%増)となりました。経常利益は12,940百万円(前期比51.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は8,833百万円(前期比77.7%増)となりました。

営業利益／営業利益率

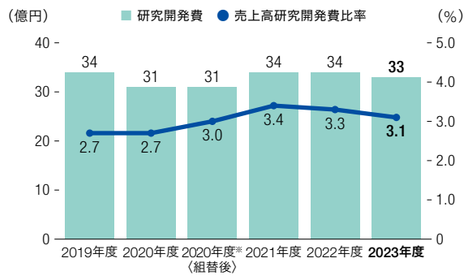


研究開発費

当期における研究開発関連費用の総額は3,385百万円となりました。

当社は総合研究所において、化粧品、栄養補助食品、発芽米および青汁に係る基盤技術研究ならびに製品開発研究活動を通じて、「安心・安全」を軸とした安全性・機能性研究を推進し、科学的根拠に基づいた製品開発を行っています。また、相談窓口に直接寄せられるお客様の「声」を集積し分析した「ヤッホーシステム」を製品開発に活かすとともに、国内外の多くの研究機関との共同研究や産官学連携事業への参画など、幅広い研究開発活動を行っています。研究所には、農学、薬学、理学など博士号取得者を含む総勢185名が在籍しています。新規事業研究にも積極的に取り組み、ヘルステックやフードテック事業への取り組みも進めています。

研究開発費／売上高研究開発費比率



※「収益認識に関する会計基準」等に組み替えた実績

また、2019年8月にキリンホールディングス(株)と資本業務提携契約を締結したことに伴い、キリンR&D部門と共同研究プロジェクトを開始しました。本共同研究プロジェクトから創出された技術を応用した製品が2021年から毎年発売されるなどシナジー効果が出ています。今後、さらなる研究成果を目指して、化粧品素材開発、老化研究および腸内環境研究など多くの研究領域で共同プロジェクトを進めていきます。

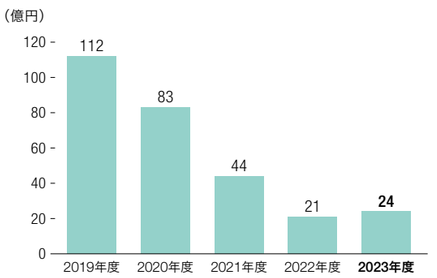
設備投資額

当期における設備投資の主なものは、生産設備、基幹システムの再構築および、店舗のリニューアルなどであります。

セグメント別の金額では、化粧品関連事業1,299百万円、栄養補助食品関連事業963百万円、その他関連事業120百万円および、その他60百万円となり、総額で2,443百万円(無形固定資産を含む)の設備投資を実施しました。

なお、重要な設備の除却・売却等はありません。

設備投資額



財政状態およびキャッシュ・フロー

資産は、前期末に比べて6,784百万円増加し、110,728百万円となりました。この要因は、流動資産の増加8,683百万円および固定資産の減少1,899百万円であります。流動資産の増加の主な要因は、現金及び預金の増加5,040百万円および売掛金の増加2,577百万円であります。固定資産の減少の主な要因は、減価償却などによる有形固定資産の減少1,675百万円であります。

負債は、前期末に比べて1,913百万円増加し、30,195百万円となりました。この要因は、流動負債の増加12,176百万円および固定負債の減少10,263百万円であります。流動負債の増加の主な要因は、1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債を固定負債から流動負債へ振り替えたことによる増加10,000百万円および未払法人税等の増加1,055百万円であります。固定負債の減少の主な要因は、転換社債型新株予約権付社債を流動負債へ振り替えたことなどによる減少10,050百万円であります。

純資産は、前期末に比べて4,870百万円増加し、80,533百万円となりました。この主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益計上による利益剰余金の増加8,833百万円および配当金の支払いによる利益剰余金の減少4,119百万円であります。

この結果、自己資本比率は前期末同様の72.2%となりました。

当期末における現金及び現金同等物(以下、「資金」)は42,080百万円となり、前期末より5,040百万円増加しました。

当期の各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りであります。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は11,323百万円(前期は12,952百万円の収入)となりました。この内訳の主なものは、税金等調整前当期純利益12,814百万円および減価償却費4,032百万円などによる増加と、法人税等の支払額3,188百万円などによる減少であります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は2,201百万円(前期は1,867百万円の支出)となりました。この内訳の主なものは、有形固定資産の取得による支出1,620百万円および無形固定資産の取得による支出816百万円などによる減少であります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は4,249百万円(前期は4,247百万円の支出)となりました。この内訳の主なものは、配当金の支払額4,113百万円などによる減少であります。

当期の営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリーキャッシュ・フローは、9,121百万円のプラスとなりました。

当社の資金需要の主なものは、製品製造のための原材料の購入のほか、製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用によるものであります。営業費用の主なものは広告宣伝費等のマーケティング費用であり、品質向上のための研究開発費の大部分は費用として計上しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	37,039	42,080
受取手形	6	14
売掛金	11,673	14,251
商品及び製品	5,999	6,989
原材料及び貯蔵品	5,532	5,859
その他	1,801	1,545
貸倒引当金	△91	△94
流動資産合計	61,962	70,645
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	34,216	34,327
減価償却累計額及び減損損失累計額	△19,695	△20,355
建物及び構築物(純額)	14,520	13,972
機械装置及び運搬具	16,928	17,285
減価償却累計額及び減損損失累計額	△11,815	△12,966
機械装置及び運搬具(純額)	5,113	4,319
工具、器具及び備品	9,889	9,344
減価償却累計額及び減損損失累計額	△8,677	△8,177
工具、器具及び備品(純額)	1,211	1,167
土地	13,914	13,897
リース資産	317	241
減価償却累計額及び減損損失累計額	△173	△147
リース資産(純額)	144	94
その他	124	138
減価償却累計額及び減損損失累計額	△34	△76
その他(純額)	89	61
建設仮勘定	219	25
有形固定資産合計	35,213	33,537
無形固定資産		
その他	2,485	2,430
無形固定資産合計	2,485	2,430
投資その他の資産		
投資有価証券	125	125
長期貸付金	100	50
繰延税金資産	2,642	2,786
その他	1,466	1,180
貸倒引当金	△51	△26
投資その他の資産合計	4,283	4,115
固定資産合計	41,982	40,083
資産合計	103,944	110,728

(単位：百万円)	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	3,378	3,881
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	—	10,000
リース債務	116	117
未払金	4,127	4,412
未払法人税等	1,918	2,973
契約負債	3,002	2,956
賞与引当金	1,223	1,381
その他	2,326	2,547
流動負債合計	16,092	28,269
固定負債		
転換社債型新株予約権付社債	10,050	—
リース債務	135	51
役員株式給付引当金	259	356
退職給付に係る負債	1,223	1,066
資産除去債務	448	415
その他	72	34
固定負債合計	12,189	1,926
負債合計	28,282	30,195
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,795	10,795
資本剰余金	12,189	12,170
利益剰余金	71,623	76,337
自己株式	△19,479	△19,379
株主資本合計	75,128	79,923
その他の包括利益累計額		
為替換算調整勘定	242	206
退職給付に係る調整累計額	△312	△134
その他の包括利益累計額合計	△70	72
新株予約権	603	536
純資産合計	75,662	80,533
負債純資産合計	103,944	110,728

連結損益計算書

(単位：百万円)	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上高	103,595	110,881
売上原価	34,382	36,692
売上総利益	69,213	74,189
販売費及び一般管理費		
販売促進費	6,887	7,424
荷造運搬費	5,478	5,694
広告宣伝費	14,868	13,219
販売手数料	3,111	3,439
業務委託費	5,413	6,167
通信費	1,711	1,773
役員報酬	415	411
給料及び手当	11,016	11,007
賞与引当金繰入額	1,027	1,179
役員株式給付引当金繰入額	156	110
退職給付費用	525	584
法定福利費	1,750	1,745
福利厚生費	276	290
減価償却費	2,612	2,320
研究開発費	1,225	1,212
賃借料	1,172	1,070
貸倒引当金繰入額	28	24
その他	3,692	3,940
販売費及び一般管理費合計	61,370	61,618
営業利益	7,843	12,570
営業外収益		
受取利息	51	52
受取配当金	0	0
為替差益	509	110
受取賃貸料	119	125
受取補償金	17	30
受取事務手数料	28	31
雑収入	112	80
営業外収益合計	839	432
営業外費用		
支払利息	0	—
固定資産賃貸費用	8	8
譲渡制限付株式関連費用	24	30
貸倒引当金繰入額	50	—
雑損失	43	22
営業外費用合計	126	62
経常利益	8,557	12,940
特別利益		
固定資産売却益	0	5
新株予約権戻入益	7	—
特別利益合計	7	5
特別損失		
固定資産売却損	—	0
固定資産除却損	70	78
減損損失	204	22
店舗閉鎖損失	74	22
その他	—	8
特別損失合計	350	131
税金等調整前当期純利益	8,214	12,814
法人税、住民税及び事業税	3,186	4,202
法人税等調整額	57	△222
法人税等合計	3,244	3,980
当期純利益	4,970	8,833
親会社株主に帰属する当期純利益	4,970	8,833

連結包括利益計算書

(単位：百万円)	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	4,970	8,833
その他の包括利益		
為替換算調整勘定	141	△35
退職給付に係る調整額	△83	177
その他の包括利益合計	58	142
包括利益	5,029	8,976
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,029	8,976
非支配株主に係る包括利益	—	—

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度　（自2022年4月1日　至2023年3月31日）				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,795	12,003	70,766	△20,003	73,561
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	△4,114	—	△4,114
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	4,970	—	4,970
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0
自己株式の処分	—	186	—	525	712
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	186	856	524	1,567
当期末残高	10,795	12,189	71,623	△19,479	75,128

	その他の包括利益累計額			新株予約権	純資産合計
	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	100	△228	△128	640	74,073
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	—	—	△4,114
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	4,970
自己株式の取得	—	—	—	—	△0
自己株式の処分	—	—	—	—	712
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	141	△83	58	△36	21
当期変動額合計	141	△83	58	△36	1,589
当期末残高	242	△312	△70	603	75,662

（単位：百万円）

	当連結会計年度　（自2023年4月1日　至2024年3月31日）				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,795	12,189	71,623	△19,479	75,128
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	△4,119	—	△4,119
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	8,833	—	8,833
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0
自己株式の処分	—	△19	—	99	80
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	△19	4,714	99	4,794
当期末残高	10,795	12,170	76,337	△19,379	79,923

	その他の包括利益累計額			新株予約権	純資産合計
	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	242	△312	△70	603	75,662
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	—	—	△4,119
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	8,833
自己株式の取得	—	—	—	—	△0
自己株式の処分	—	—	—	—	80
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△35	177	142	△66	75
当期変動額合計	△35	177	142	△66	4,870
当期末残高	206	△134	72	536	80,533

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）	前連結会計年度（自 2022年4月1日　至 2023年3月31日）	当連結会計年度（自 2023年4月1日　至 2024年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	8,214	12,814
減価償却費	4,377	4,032
減損損失	204	22
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△10	△22
賞与引当金の増減額（△は減少）	△11	158
役員株式給付引当金の増減額（△は減少）	156	110
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	222	99
受取利息及び受取配当金	△51	△53
支払利息及び社債利息	0	—
為替差損益（△は益）	△25	△155
固定資産売却損益（△は益）	△0	△5
固定資産除却損	70	78
店舗閉鎖損失	74	22
売上債権の増減額（△は増加）	303	△2,577
棚卸資産の増減額（△は増加）	△354	△1,295
その他の流動資産の増減額（△は増加）	1,360	807
その他の固定資産の増減額（△は増加）	△415	△204
仕入債務の増減額（△は減少）	△91	498
契約負債の増減額（△は減少）	540	△45
その他の流動負債の増減額（△は減少）	457	483
その他の固定負債の増減額（△は減少）	18	△37
その他	438	△222
小計	15,478	14,509
利息及び配当金の受取額	1	3
利息の支払額	△0	—
法人税等の支払額	△2,527	△3,188
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,952	11,323
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△1,143	△1,620
有形固定資産の売却による収入	0	23
無形固定資産の取得による支出	△882	△816
その他の支出	△131	△62
その他の収入	288	274
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,867	△2,201
財務活動によるキャッシュ・フロー		
自己株式の処分による収入	0	0
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△4,109	△4,113
その他	△137	△135
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,247	△4,249
現金及び現金同等物に係る換算差額	93	168
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	6,931	5,040
現金及び現金同等物の期首残高	30,108	37,039
現金及び現金同等物の期末残高	37,039	42,080

株主情報・会社情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名	株式会社ファンケル (FANCL CORPORATION)
所在地	神奈川県横浜市中区山下町89-1
電話番号	045-226-1200(代表)
代表者	代表取締役 社長執行役員 CEO 島田 和幸
設立年月日	1981年8月18日

資本金	10,795百万円
従業員数	877人 ※従業員数にはエリア社員(843人)および臨時従業員の年間平均雇用人員(433人)は含んでいません
研究所	総合研究所(神奈川県横浜市戸塚区)
主な取引銀行	三菱UFJ銀行 三井住友銀行 みずほ銀行

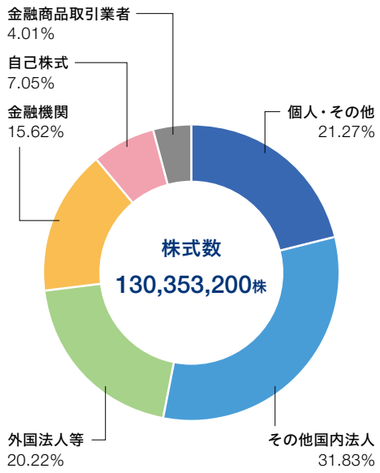
株主の状況 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数 …… 467,676,000株
株主数 …… 92,171名
発行済株式の総数 …… 130,353,200株

株主名	持株数(千株)	持株比率
キリンホールディングス株式会社	39,540	32.64%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,571	11.20%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,513	3.72%
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	2,700	2.23%
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,962	1.62%
MSIP CLIENT SECURITIES	1,815	1.50%
CLEARSTREAM BANKING S.A.	1,669	1.38%
JPモルガン証券株式会社	1,614	1.33%
野村證券株式会社	1,346	1.11%
ファンケル従業員持株会	1,328	1.10%

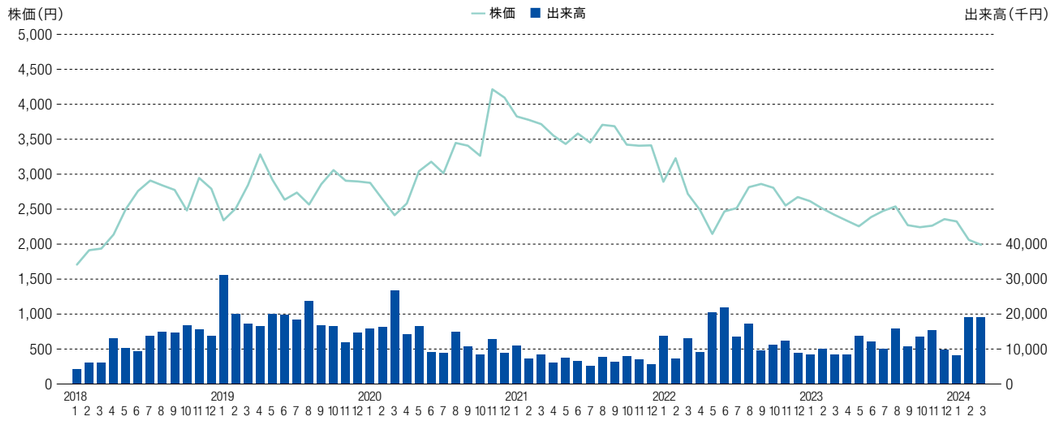
(注)1. 当社は、自己株式(9,194千株)を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は、自己株式(9,194千株)を控除して計算しています。なお、当社は役員報酬BIP信託を導入していますが、当該信託が保有する当社株式は自己株式に含めていません。

株式分布状況 (2024年3月31日現在)



株価の推移

株価と出来高の推移



TSR(株主総利回り) ※ 2019年3月末を100として指数化

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ファンケル	127.9%	196.8%	147.1%	133.4%	76.0%
配当込みTOPIX	90.5%	128.6%	131.2%	138.8%	196.2%

2019年3月末に投資した場合の投資収益率(株価と配当を加味)を示しています。

外部評価・表彰一覧

ファンケルは、国内外の主要なESGインデックスの構成銘柄に指定されるとともに、様々な外部機関より高い評価を受けています。

ESGインデックスへの採用状況

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数

FTSE4Good

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE Blossom Japan

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

※ MSCI指数への当社の組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促ではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称・ロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

IRに対する外部評価

- Gomez IRサイト総合ランキング 銅賞
- 日興アイ・アール 全上場企業ホームページ充実度ランキング 総合部門 優良サイト

企業ホームページ 優良サイト 2023 日興アイ・アール 総合部門

IRサイト 総合ランキング 銅賞 2023年

その他の外部評価

- 経済産業省「健康経営優良法人2024～ホワイト500～」
- 女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし」企業認定
- 厚生労働省認定「くるみん」
- がんアライ部「がんアライアワード2023」ゴールド受賞
- PRIDE指標2023「ゴールド」認定
- 文部科学省 令和4年度「青少年の体験活動推進企業表彰」大企業部門「審査委員会奨励賞」
- 経済産業省 第12回「キャリア教育アワード」※ 大企業の部奨励賞

※「キャリア教育アワード」について詳しくはこちら
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/career-education/award.html

2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

女性が活躍しています

GOLD

work with Pride Gold 2023

CAREER EDUCATION AWARD

主なグループ会社 (2024年6月22日現在)

会社名	主要な事業の内容
株式会社アテニア	化粧品・栄養補助食品等の企画・販売
株式会社ネオエフ	化粧品の販売
FANCL ASIA (PTE) LTD	化粧品・栄養補助食品の販売
株式会社ファンケル美健	化粧品・栄養補助食品・発芽米の製造
ニコスタービューテック株式会社	化粧品・医薬部外品の販売・受託
株式会社ファンケルラボ	化粧品・医薬部外品の販売・受託
FANCL INTERNATIONAL, INC.	化粧品・栄養補助食品の販売
boscia, LLC	化粧品の販売