

## 資生堂、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定

～危機に打ち勝ち、2023年に完全復活～

資生堂は、今年からスタートする2021年～2023年までの3年間で取り組む基本戦略をまとめた「WIN 2023」と、さらにその先の2030年に向けたVISIONを策定しました。本戦略の実行により、引き続き「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」を目指し、さらなる成長と発展のために進化していきます。

### 「WIN 2023」(2021年～2023年)の目標と目指す姿

当社は、スキンケア領域をコア事業とする抜本的な経営改革を実行し、2030年までにこの領域における世界No.1の企業になることを目指します。外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間は、これまでの売上拡大による成長重視から、収益性とキャッシュフロー重視の戦略へと転換し、「スキンケアカンパニー」としての基盤を盤石にするために、下記の取り組みを実施します。

まず、2021年を「変革と次への準備」の期間とし、With / After コロナへの対応・準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革、財務基盤の強化に集中します。また、創立150周年を迎える2022年は「再び成長軌道へ」の年と位置づけ、インバウンドの回復とともに、グローバルブランドのさらなる成長および、DXの取り組みを加速させます。そして、最終年度となる2023年は「完全復活」の年と定め、「スキンケアカンパニー」として、売上高1兆円程度、営業利益率15%の達成を目指します。さらに、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材組織への積極的な投資については、2030年まで強化していきます。

### 「WIN 2023」の具体的な取り組み ～Shiseido United Transformation～

#### 1. 主要戦略

##### (1) 高収益構造への転換

- ① 事業構造改革による収益性改善
- ② コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上
- ③ 中国を中心としたアジア圏での成長強化

##### (2) スキンビューティーへ注力

- ① スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充
- ② 他社との協業によるイノベーション強化
- ③ インナービューティー事業の開発

##### (3) 成長基盤の再構築

- ① サステナビリティを中心とした経営への進化
- ② ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化
- ③ デジタル事業モデルへの転換・組織構築
- ④ 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

## 2. 財務戦略

### (1) 財務 KPI

2023 年までの 3 年間は、構造改革により筋肉質な財務状況を確立し、安定的なキャッシュを生み出すための基盤再構築のフェーズと位置付けています。その中で、中核事業であるスキンケア領域の強化、基盤再構築のための構造改革などを通じて、営業利益・EBITDA を改善し、事業そのものの収益性を引き上げます。2023 年の目標として、売上高 1 兆円程度、営業利益率 15%のほか、EBITDA マージン 20%超、フリーキャッシュ・フローで 1,000 億円程度を目指します。資本効率については、NPV<sup>※1</sup>・ハードルレート<sup>※2</sup>などを総合的に勘案しながら、2023 年には投下資本利益率(ROIC)で 14%、ROE で 18%を実現します。

※1 NPV:正味現在価値

※2 ハードルレート:投資を行う上で必要最低限とされる利回り

### (2) キャッシュフロー改革・戦略的投資アロケーション

キャッシュインフローとして、①スキンケア強化、構造改革などを通じた「事業自体の収益性改善」、②在庫の効率化、調達から生産のリードタイム短縮などの「キャッシュフロー改革」、③ポートフォリオの見直しに取り組むことにより、3 年間累計で 5,000 億円を超えるキャッシュを創出します。これらキャッシュについては、企業価値の最大化に向けて、基盤再構築への構造改革、人材育成やコア事業であるスキンケア領域へのマーケティング、デジタル・IT・工場などの成長投資、負債の縮減に充てるとともに、株主還元を強化します。

### (3) 株主還元

株主への利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。フリーキャッシュ・フローの状況を重視し、自己資本配当率(DOE)2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。「WIN 2023」においては、不透明な経営環境の中でも DOE2.5%以上の安定的な増配を目指します。その後中長期的には EPS の成長に合わせた配当を実施していきます。

## 2030 年に向けた VISION

当社は、2030 年に「PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY」として、生涯を通じて一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業となることを目指します。同時に、サステナブルな社会の実現を目指し、本業であるビューティービジネスを通じて世界 2 億人の人生に寄り添い、幸福を実感できる機会を提供し、スキンケア領域における世界 No.1 となり、売上高 2 兆円、営業利益率 18%の達成を目標とします。これらのことを実行することで、当社の企業使命である「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)」を実現していきます。