

# COVID-19 が経済に与える影響と 想定される経営環境シナリオ

足元の危機を機会に変えてさらに強くなるために

## 感染状況 疫学的な 解決策

ワクチン開発  
治療薬の  
開発・普及

集団免疫の  
獲得

## 経済の 回復

経済・社会活動  
の再開

GDP

失業率

消費動向

経済政策

## 生活者の 変化

ニュー  
ノーマル

価値観  
購買行動

▼

ビューティー  
市場の変化

“ニュートラル”  
シナリオ

2021年中に  
早期回復

“ワースト”  
シナリオ

2～3年かかる  
本格回復は  
2023年

# ワーストシナリオへの対応を機会としてとらえ、 抜本的な構造改革を実行

2020年

経営を守る・  
中期戦略の見直し

- コスト管理の徹底→経営影響の最小化
- 中国市場の回復に対する  
戦略的投資の継続実行
- 中長期の新ビジョン・戦略の再構築

2021～  
2022年

抜本的な  
構造改革の推進

- 2021 徐々に回復基調に入るも、成長性戻らず  
構造改革を強力推進  
回復基調の中国には積極的に継続投資
- 2022 年間を通じて緩やかに回復  
構造改革を仕上げ、強固な収益基盤を構築

2023年  
～

新ビジョンの  
実現

- 構造改革を通じて構築された収益基盤を  
もとに2023年以降に向けた成長投資開始

# 2023年以降の新ビジョンの実現に向け、 抜本的な構造改革を通じ、 グローバルでの強固な収益基盤・成長基盤を再構築

- グローバル水準を目指した生産性の向上
- キャッシュフロー重視の経営
- サステナビリティを基軸とした経営やマーケティング
- 事業・ブランドポートフォリオの組み換え
  - 事業、ブランド、地域戦略の見直し
  - 非中核事業の売却や戦略的M&A
- デジタルを駆使した事業モデルへのシフト
  - オムニチャネル、D2C、ビューティーテックの強化
- 他企業との協業、オープンイノベーションによる  
ケパビリティ獲得、コスト効率化（SCM、R&I）
- 人材、組織、働き方の多様化

世界で勝てる日本発の  
グローバルビューティカンパニーへ

