

## 资生堂制定中长期经营战略“WIN 2023 and Beyond”

### ~战胜危机，2023年全面复苏~

资生堂制定了2021~2023的未来3年基本战略“WIN 2023”以及面向2030年的新愿景。资生堂将通过该战略实现新一轮发展，继续向“源于日本，制胜全球”的国际化妆品公司目标迈进。

#### “WIN 2023”（2021~2023年）的目标与目的

资生堂将把美肤领域作为核心业务，推动深层次经营改革，到2030年前成为该领域全球No. 1的企业。在外部环境急剧变化的背景下，2021~2023的3年，将把战略重心从提升销售额实现发展转向重视收益与现金流，为成为“Skin Beauty Company”打下坚实基础。为此，将执行以下措施。

首先，将2021年定位为“推动改革及下一阶段发展的准备期”，做好疫情防控及针对后疫情时代的准备，同时集中力量以重构业务组合为核心，推动结构改革、强化财务基础。随后，将迎接创业150周年的2022年定位为“再次步入发展轨道”的一年，伴随全球赴日旅游复苏，促进全球化品牌实现新一轮发展，并加速推动数字化转型（Digital transformation）。最后，在3年计划的最后一年2023年实现“全面复苏”，作为“Skin Beauty Company”实现销售额约1万亿日元、营业利润率15%的目标。此外，到2030为止，还将加强对品牌升级、业务创新、供应链升级、数字化转型、人才组织建设的积极投资。

#### “WIN 2023”的具体措施~Shiseido United Transformation~

##### 1. 主要战略

###### （1）转型高收益业务结构

- ①通过业务结构改革提升收益
- ②增强成本竞争力、提升制造工厂生产效率
- ③以中国为中心，加速亚洲地区业务发展

###### （2）大力发展美肤业务

- ①培育美肤品牌、增加美肤品牌数量
- ②与合作伙伴共同加强创新
- ③开发 Inner beauty 业务

###### （3）重构发展基础

- ①以可持续发展为核心推动经营升级
- ②改革营销、强化组织以提升品牌价值

- ③业务模式及组织架构向数字化转型
- ④进一步推动人才、组织形态多样化及能力开发

## 2. 财务战略

### (1) 财务 KPI

到 2023 年为止的 3 年期间，主要任务是通过构造改革，以建立强大的财务抗风险能力，重建财务基盘，为创造出稳定的现金收入做好支撑。其中，通过强化核心美肤业务、推动构造改革重建财务基盘等措施，提升营业利润·EBITDA，提高各业务的收益性。到 2023 年，除销售额约 1 万亿日元、营业利润率 15%外，还要实现 EBITDA 超 20%，可自由使用现金约 1000 亿日元的目标。关于资本回报率，在综合考量 NPV（净现值）、Hurdle rate（最低预期资本回报率）等基础上，2023 年实现投入资本回报率（ROIC）14%、ROE 达到 18%。

### (2) 现金流改革·战略性投资

为实现现金流入①通过强化护肤、结构改革“提升业务本身收益”；②通过提升库存周转效率、缩短采购到生产的准备期等措施“改善现金流”；③调整品牌组合，通过以上 3 项措施 3 年累计创造 5000 亿日元现金。这些现金将用于企业价值最大化，包括推动结构改革重构基础、培养人才、核心美肤业务营销、数字化、IT、工厂等发展性投资；减轻负债；增加股东回报。

### (3) 股东回报

通过直接利润回报与中长期股价上涨，为股东带来“股票综合回报”。重视自由现金流，净资产股息率（DOE）对标 2.5%以上，长期、稳定、持续增派股息。“WIN 2023”期间，即使经营环境充满不确定性，仍然坚持 DOE 要达到 2.5%以上，稳定增派股息。中长期将结合 EPS 增长情况执行分红。

## 2030 愿景（VISION）

到 2030 年，资生堂要成为一家“PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY”，为每一位顾客的完整人生提供个性化的健康美。同时，为实现可持续发展社会，资生堂将通过主营业务——美业联结全球 2 亿顾客，提供感受美丽幸福的契机，成为美肤领域世界 No.1 的企业，达成销售额 2 万亿日元、营业利润率 18%的目标。进而完成资生堂的企业使命“BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD”（美力创新让世界更好）。