

资生堂制定“新三年计划”（2018年～2020年） ～加速成长为源于日本而制胜于全球的国际化化妆品集团～

资生堂于今年制定并启动了一项“新三年计划”（2018年～2020年）。

为实现2014年制定的6年中长期战略“VISION 2020”，前三年即2015年～2017年的战略定位为“重组事业基础”，致力于彻底解决日本国内及海外各企业的结构性问题，并积极施行了市场营销投资。究其结果，原计划于2020年达成的1万亿日元的销售目标已于2017年达成，营业利润也实现了既往最佳业绩。面向2030年，在维持日本及亚洲地区高度存在感的同时，更要面向全球赢取高档化妆品市场前三名的地位。为此，在从2018年开始的后三年，我们将其作为“加速成长新战略”的施行期。以高档品牌※1事业为核心，加速实现数字化，采取企业并购，加上本公司的品牌及技术，最大限度发挥其协同效应。同时，进一步加强投资，加速成长为源于日本而制胜于全球的国际化化妆品集团。

※1 高档品牌…指“SHISEIDO（资生堂）”、“Clé de Peau Beauté（肌肤之钥）”、“IPSA（茵芙莎）”、“NARS（娜斯）”、“bareMinerals”、“Laura Mercier”、“Dolce&Gabbana”等

新三年计划（2018年～2020年）的目标

作为中长期战略“VISION 2020”第二阶段的新三年计划，将全面实施能够满足各地区客户不同需求的品牌战略，在继续实施积极市场营销投资的同时，不断加快数字化建设与新事业开发，通过科技创新开创新价值。并且，我们认为只有创造这一切价值的人才，才是企业不断成长的源泉。因此，我们将继续积极推进人力资源投资。此外，通过对全球化经营体制的升级，三年实现CAGR※2超过8%，我们的目标是在最后一年即2020年，实现销售额超1.2万亿日元、营业利润超1,200亿日元、净资产收益率（ROE）超14%。

※2CAGR…复合年均增长率

新三年计划中致力发展的重点战略～Building for the Future～

（1）品牌事业的进一步“选择与集中”

我们将以高档品牌优先战略为轴心，保持成长性，扩大增长潜力，并在亚洲地区加速大众化妆品事业及个人护理品牌事业的成长。为求更大飞跃，我们还将加强市场营销投资，3年内累计投资总额将达约1,200亿日元。

①高档品牌优先战略…在世界高档化妆品市场上，寄望通过本公司的强项即护肤类商品的销售增长，在巩固收益基础的同时，进一步实现扩大市场份额的目标，这就需要寻求彩妆产品和香水的销售增长。我们将通过具划时代意义新产品的上市、与现有流通机制相协同的商品发售、店面柜台的更新升级、品牌店的强化、以及有效利用SNS等数字化媒体的信息发送，进一步增加客户体验及感受本公司品牌的机会。另外，我们还会将之前以中国客户为主要对象，在亚洲范围内开展的“跨国市场营销”，拓展至世界范围。

②大众化妆品·个人护理品牌的亚洲战略…在亚洲市场上，除高档品牌之外，现在以日本为中心展开的“ELIXIR（怡丽丝尔）”、“ANESSA（安热沙）”、“SENKA（珊珂）”、“INTEGRATE”等4大品牌在中国和亚洲其他地区也将持续加大投入力度。为了满足各地区客户的不同需求，还将同时加大研究开发的力度。通过高附加价值商品的开发及与流通机制相协同的产品运营，进一步提高品牌力度。

我们以重组供应体制为目的，通过强化生产体制、建立新工厂、加强与供应商的协同合作等，与市场营销投资不同，预计3年内将进行累计高达1,300亿日元的设备投资。

(2) 加速数字化建设・进行新事业开发

在电子商务（EC）方面，我们将在全球范围内加强与主要电子商务网站的合作，同时实现与店铺消费者数据的统筹管理，推进客户关系管理（CRM: Customer Relationship Management）。

为了改善商业运营基础，在致力于员工专业能力开发的同时，我们还将推进与各地区总公司之间的业务协作，加强IT平台的统一协调和数据的集中管理，预计3年内的累计投资将达约270亿日元。

在新事业开发方面，为了满足每一个客户的需求，我们会提供更多个性化服务。通过将优秀数字技术（IoT等）和现有商业的有机结合，不断创造出新的商品和消费者体验。

(3) 创新开创新价值

为提高企业创新能力，资生堂集团将迄今为止积累的宝贵经验、通过企业并购获得的品牌与技术、以及高专业性人才这三者有机结合。不仅是化妆品领域，我们还将进行人工皮肤、毛发・皮肤再生、尖端美容等新领域的创新研究，并构建革新商业模式。在研究开发领域，预计到2020年，研发开发费用占销售额的比例将超过3%，研究人员将增至1500人。另外，为实现世界级水平的研究开发能力的最大化，将于2018年12月在横滨・未来港21区设立全球创新中心并投入运营。

(4) 强化能够决胜世界的人才与组织机制～PEOPLE FIRST～

我们针对全球性人才培养，开展以年轻员工为对象的MBA项目，加强培养管理人才领导能力的培训课程，并从2018年10月开始启动英语通用化培训等。除此之外，再加上以全球员工为对象的专项培训设施的开设，计划3年内累计投资约140亿日元。同时，对日本国内及海外公司的办公室环境也将进行升级。另外，为了加速组织的多元化建设，将以世界统一标准来完善人才数据库，并推动其全球流动性。此外，鉴于本公司的商务特性，到2020年，在日本国内，旨在实现女性管理层的比率达到40%。

(5) 全球化经营体制的进一步升级

从2016年开始，资生堂集团启动了矩阵式的全球经营结构，涵盖六大地区※3和各品牌类型。与此同时，我们设立卓越中心（COE），对全球各大区域进行本土化战略规划及商品开发，例如以护肤品为主的日本市场，以彩妆及数字化营销为主的美洲市场，以及以香水为主的欧洲市场。并且，从2018年开始，我们还将在美国波士顿设立“技术创新中心”，展开各种活动，加速构建全新商业模式和推进数字化建设，不断将各自的研究成果灵活运用到各品牌及全球范围的市场营销活动中去。

※3 六大地区…日本、中国、亚太地区、美洲、欧洲、旅游零售

各地区总部各项举措的方向性

在日本、中国、亚太、旅游零售方面，需保持增长动力，并进一步加速，维持高收益。在欧洲、美洲方面，需致力于改善收益性，以营业利润率10%为目标。

日本	致力于护肤、基础妆容、防晒护理方面/赢取年轻层和人口稠密型世代（特指日本70年代出生的人）的支持/加强与顾客的联系。
中国	加速高档品牌的成长/加速数字化建设及EC的成长

亚洲	加速高档品牌的成长/致力于大众化妆品・个人护理领域
美洲	改善 Bare Escentuals 的收益性/利用最尖端技术创造新商业模式
欧洲	提高香水的收益性/在中东地区的正式展开
旅游零售	品牌组合的充实/加强与零售店的协作

财务战略

(1) 股东分红

关于向股东的分红事宜，以直接分红和通过中长期的股价上升“实现股票价值回报”为目标。以前，中期派息率以 40% 为标准，但从 2018 年开始，将比以往更重视现金流的情况，以资本分红比例(DOE) 2.5% 以上为目标，实行长期稳定且持续的分红。另外，关于股票回购，也将根据市场环境灵活进行。

(2) 财务 KPI

以提高中长期的企业价值为目标，将进一步巩固财务经营基础，并通过持续增长来创造现金流和提高资本效率。由此，到 2020 年，实现 ROE 超 14%、ROIC 超 12%、现金交易周期 (CCC) ※ 4 100 天以下的目标。

※4 现金交易周期=销售额/债权周转天数+库存产品周转天数-采购债务周转天数

(3) 加强投资

为保持 2020 年以后的持续增长，应确定的是在含 2017 年在内的 4 年间，需累计创造 3,500 亿日元的营业现金流。作为重点战略的 IT 和供应链等的设备投资，计划将在 3 年内累计达到约 3,000 亿日元。