

本格的回復に向け、 新体制で挑む

魚谷 雅彦

会長 CEO

藤原 憲太郎

社長 COO

2023年3月24日



SHISEIDO

WIN 2023 振り返り

達成したこと

- 強みを活かす「選択と集中」
- 構造改革による収益性改善
- DXの加速とFOCUS導入推進
- 最先端の工場・物流体制の構築
- 強固な財務基盤の確立

課題

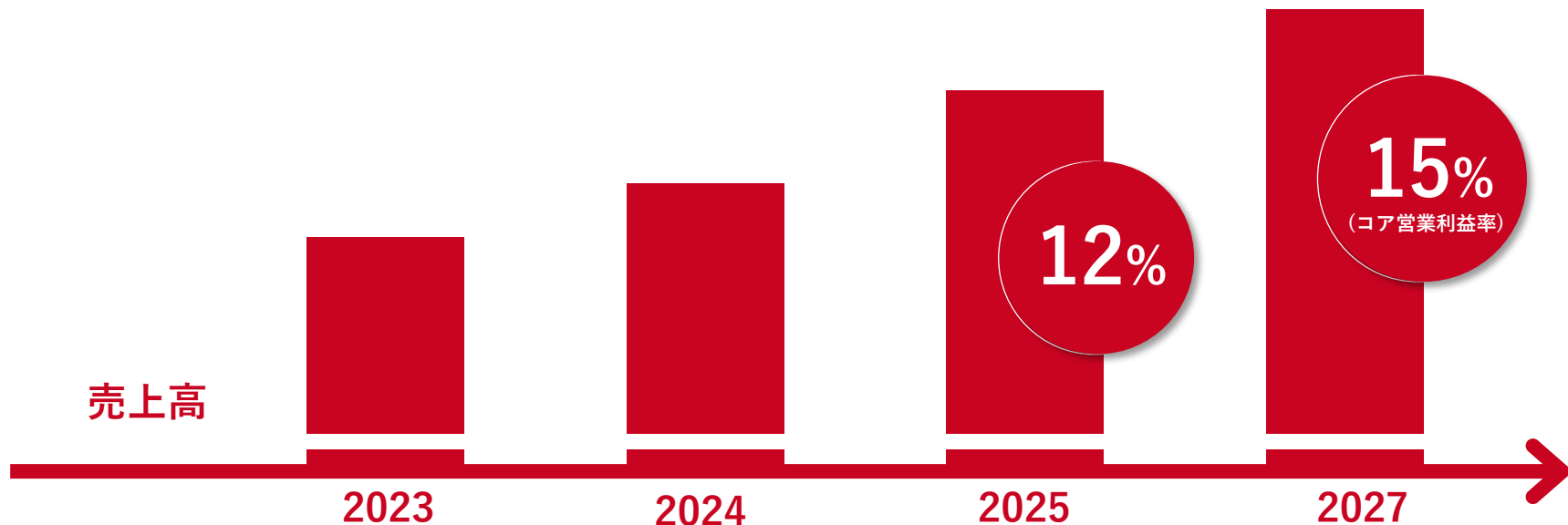
日本事業の成長性回復の大幅な遅れ



再成長による収益基盤構築
健全な企業体質の実現を目指す

「守り」から「攻め」へ コア営業利益率15%目標に再チャレンジ

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」



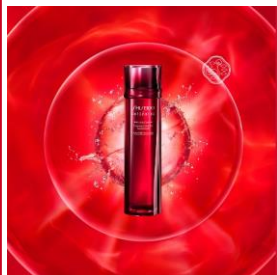
さらなるグローバル事業成長へ

積極投資により継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換

- 日本の再成長による収益基盤の再構築
- 中国で勝ち抜く（中国事業、トラベルリテールアジア）
- 米州を次なる成長の柱として成長基盤構築
- 将来に向けた新市場開拓

日本事業：成長を実現する3つの柱

間断ない イノベーション価値発信



愛用者基盤の拡大



販売現場・得意先との 協働強化



日本事業：収益性を向上する3つの取り組み

- 費用の見直し、削減余地を徹底検証
- 投資の効果・効率を最大化
- デジタルを活用したオペレーションの進化

日本事業：戦略の確実な実行に向けて現場と一体で臨む



中国事業：中長期安定成長へ

- 「ゼロコロナ政策」は終わり、政府は消費の回復・拡大へ注力
- 中間所得層を中心とした化粧品市場の拡大、高い関心
- 消費者価値観の変化・多様化、効果効能を重視

中国の変化を捉え、シェアを拡大

中長期的なブランド構築に向けたマーケティング改革



DX強化
オンラインプラットフォーム
多様化への対応

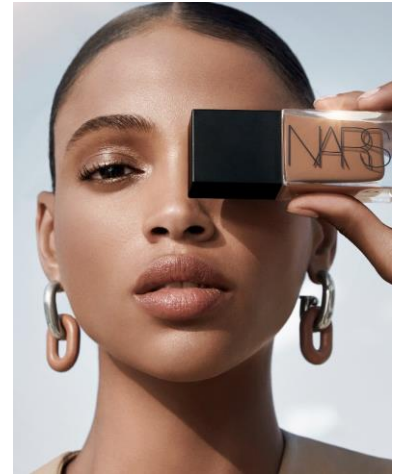


将来成長に向けた
新価値・新領域開発



インドへの本格進出

「NARS」
インドで販売開始
(23年下期)

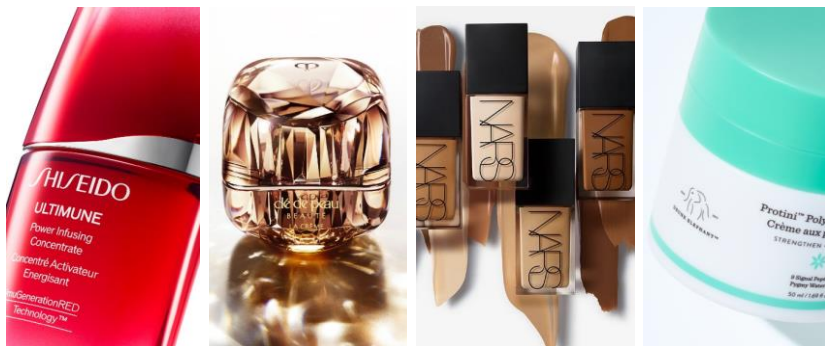


中長期の成長を目指し3つの重点領域へ積極投資



スキンケアビューティーを中心にブランドを継続強化

グローバルブランド



アジアブランド



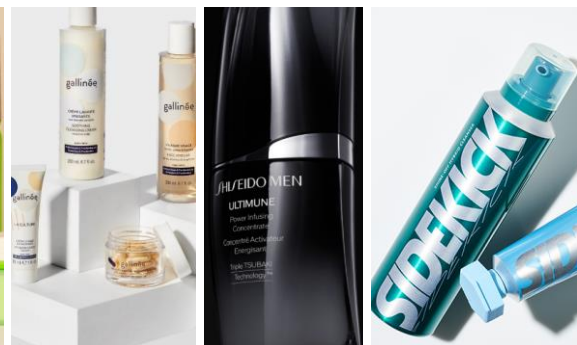
フレグランスブランド



戦略的新ブランド



メンズブランド





BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD
美の力でよりよい世界をつくる





笑顔 EGAO

社会から最も信頼されるビューティー企業へ



※ CO₂ 排出量削減△46.2% 自社サイト (Scope1+2)、△55% 自社サイトを除くバリューチェーン全体 (Scope3)

D&Iの実現により社会に貢献



イノベーション・研究開発のさらなる強化



世界に展開する研究開発体制

フランス



中国



アメリカ



シンガポール



グローバルイノベーションセンター



最高水準の日本のモノづくりを世界へ



那須工場
(2019年12月稼働)

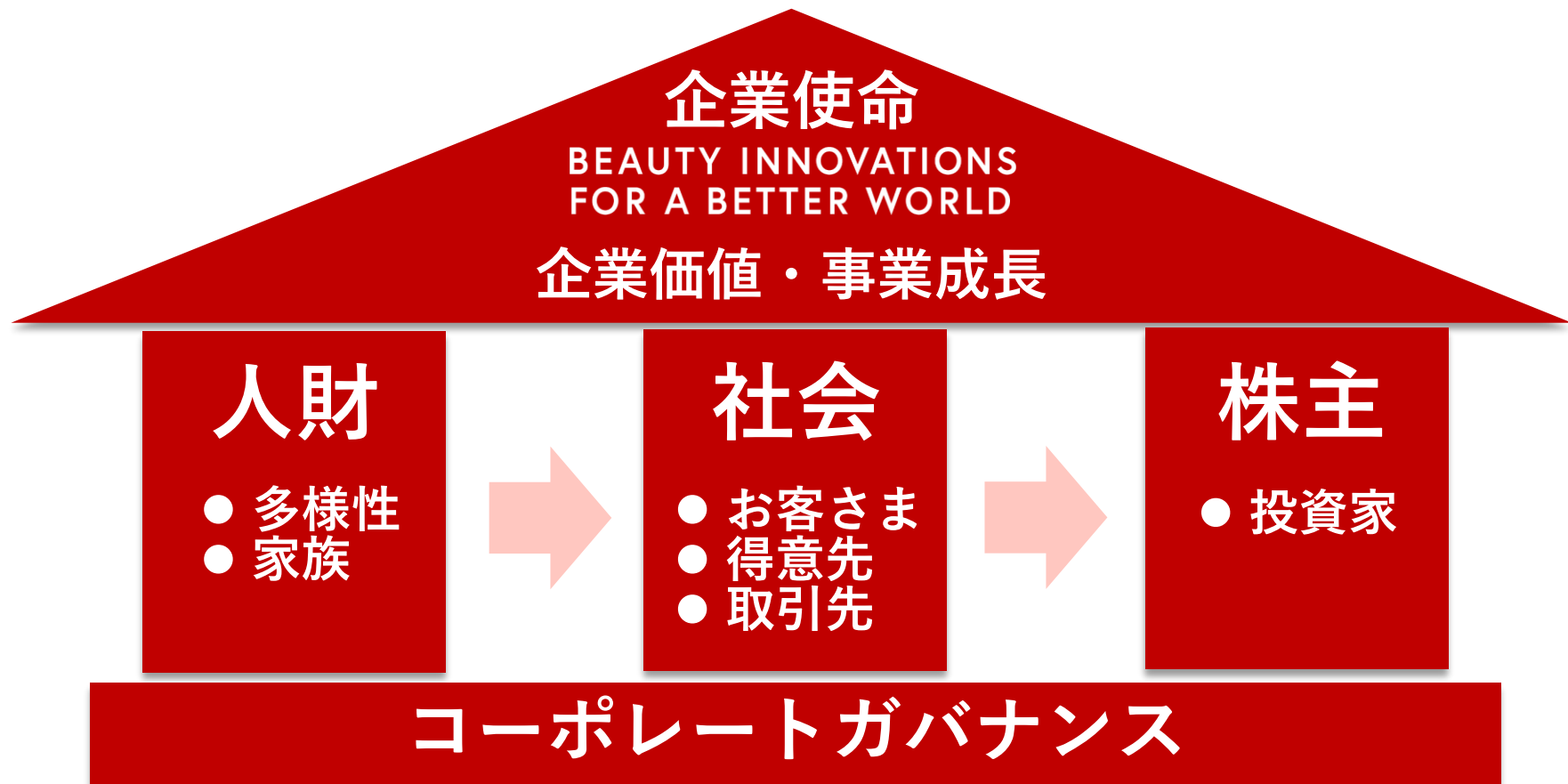


大阪茨木工場/西日本物流センター
(2020年12月稼働)



福岡久留米工場
(2022年5月稼働)

「ピープル(社員)ファースト」の経営哲学



多様な人財によるグローバル経営体制



次の150年の発展に向けて 社員が自己成長と豊かな人生を実現するために



Shiseido Future University 設立 ～2023年秋 オープン～



SHISEIDO