

2019年実績 (1月1日～12月31日)

マイケル クームス

株式会社 資生堂
執行役員 最高財務責任者

2020年 2月 6日

SHISEIDO

当資料の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

2019年 第4四半期実績のポイント

強固なグローバル事業ポートフォリオと
市場変化への迅速な対応で確実に成長を実現

- 中国、トラベルリテール、欧州が
力強い成長モメンタムを継続
日本の減速をリカバリー
- グローバルブランドが高成長を継続
- 市場環境変化に迅速かつ柔軟に対応
リスクと機会のモニタリングを強化し
確実なコストマネジメントを推進

2019年 第4四半期 Executive Summary

+4%の売上成長を実現
中国、トラベルリテール、欧州の強いモメンタムが
日本の減速をリカバー
営業利益は50%を超える伸長

売上高 2,849億円 前年比 $\Delta 1.4\%$ 外貨前年比 $+1.6\%$ 実質前年比^{※1} $+4.1\%$
➤ 実質前年比 中国 $+21\%$ 、トラベルリテール $+24\%$ 、欧州 $+19\%$
➤ インバウンド減速、消費税増税反動影響により、日本は $\Delta 10\%$
➤ 2桁成長を実現：「SHISEIDO」「イプサ」「NARS」「Dolce&Gabbana」

営業利益 105億円 前年比 $+51.4\%$ 前年差 $+36$ 億円
営業利益率 3.7% $+1.3$ ポイント
➤ ブランドミックス、戦略的なマーケティング投資、コスト管理により収益性改善

親会社株主に帰属する当期純利益 11億円 前年差 $+37$ 億円

※1 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、
2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国のスキンケアブランド「Drunk Elephant」の買収影響を除く

2019年 Executive Summary

売上高・営業利益・当期純利益ともに過去最高を更新
不透明感を増す厳しい経営環境の中、確実な成長を実現
営業利益率 10.1% (0.2ポイント改善)

売上高 11,315億円 前年比 +3.4% 外貨前年比 +5.7% 実質前年比※1 +6.8%

- プレステージ：グローバル成長をけん引、新製品が寄与 (+10%※1)
- 好調：中国、トラベルリテール、欧州、アジアパシフィック
課題：日本、米州
- 不透明なマクロ経済動向による影響

営業利益 1,138億円 前年比 +5.1% 前年差 +55億円

営業利益率 10.1% +0.2ポイント

- ブランドミックス、戦略的なマーケティング投資、欧米事業の収益性改善

親会社株主に帰属する当期純利益 736億円 前年比 +19.8% 前年差 +122億円

1株当たり純利益 184.2円 前年比 +19.8% 前年差 +30.4円

年間配当金 1株当たり60円（予定）、4期連続の増配

※1 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、
2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国のスキンケアブランド「Drunk Elephant」の買収影響を除く

2019年 実績要約

(億円、%)	2019年		2018年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質外貨 前年比※2	前回公表 見通し 差異※3
		構成比		構成比					
売上高	11,315	100	10,948	100	+367	+3.4	+5.7	+6.8	△25
売上原価	2,548	22.5	2,319	21.2	+229	+9.9			
売上総利益	8,767	77.5	8,629	78.8	+138	+1.6			
販管費	7,629	67.4	7,545	68.9	+83	+1.1			
営業利益	1,138	10.1	1,084	9.9	+55	+5.1			+8
特別損益	△14	△0.1	△52	△0.5	+38	-			
親会社株主に 帰属する 当期純利益	736	6.5	614	5.6	+122	+19.8			△49
1株当たり 純利益(円)	184.2	-	153.7	-	+30.4	+19.8			
EBITDA※1	1,693	15.0	1,503	13.7	+190	+12.7			

為替レート ドル=109.1円（前年比△1.2%）、ユーロ=122.1円（△6.4%）、中国元=15.8円（△5.6%）

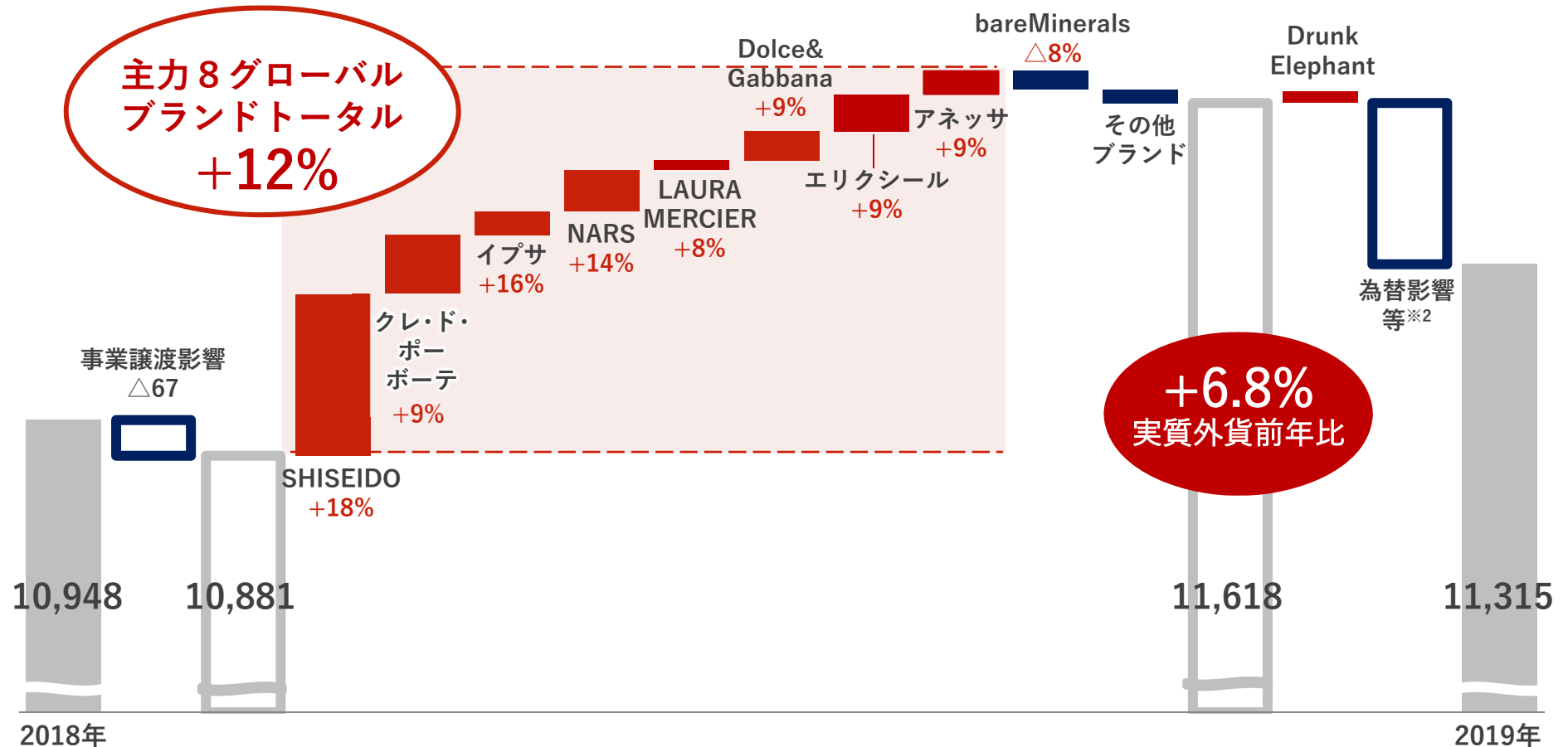
※1 調整後：税金等調整前当期純利益（損失）+ 支払利息 + 減価償却費 + のれん等の減損損失

※2 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、
2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国のスキンケアブランド「Drunk Elephant」の買収影響を除く

※3 2019年11月7日開示 通期見通しの下限値からの差異

主力グローバルブランド 8つを合わせて2桁成長を達成

ブランド別 売上高増減実績 (億円、前年比※1)



※1 各ブランドの前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出。為替換算および米州における米国会計基準ASC606の適用影響除く

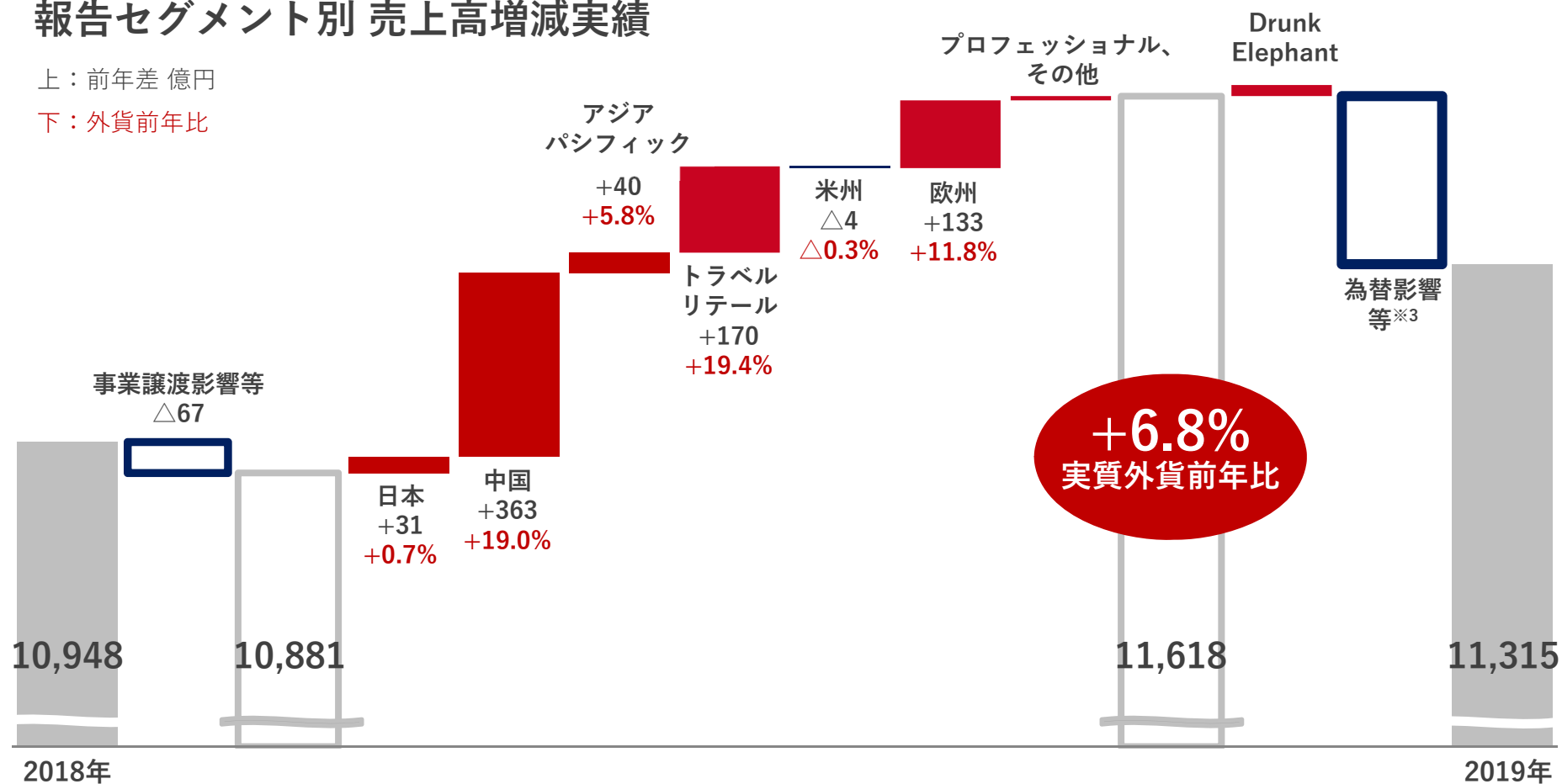
※2 「為替影響等」には、為替影響△261億円、2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、日本における2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、セグメント区分上の「その他」売上を含む

中国、トラベルリテール、アジアパシフィック、欧州は堅調 日本は成長鈍化、米州は減収

報告セグメント別 売上高増減実績

上：前年差 億円

下：外貨前年比



※1 各事業の外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出

※2 セグメント変更については、補足資料17-1を参照

※3 「為替影響等」には、為替影響△261億円、2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、日本における2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響

日本 市場変化への対応に課題

- 市場：インバウンド需要の減少や
増税後の反動減によりモメンタム鈍化

- 当社（お客さま購買※1）：

通期 前年並み

第4四半期 $\Delta 10\%$

- インバウンド：第4四半期 $\Delta 12\%$

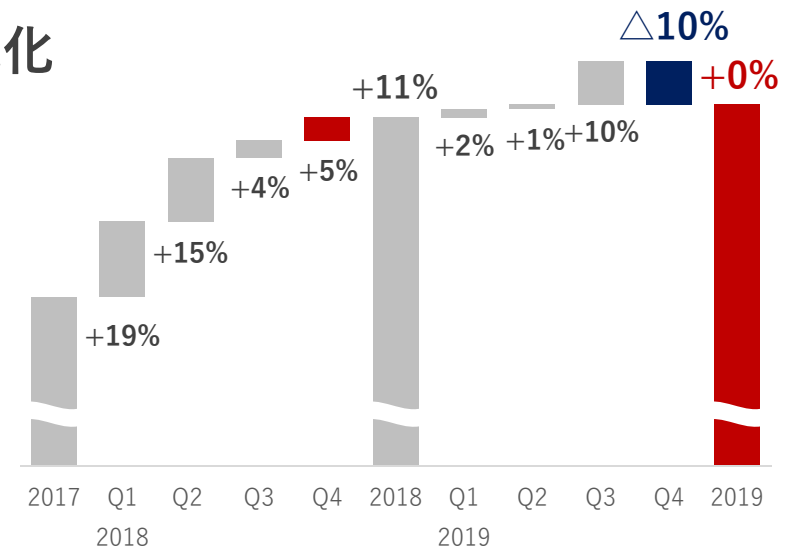
- ・ 一般インバウンド $\Delta 5\%$
- ・ バイヤー $\Delta 30\%$

- ローカル：増税後は予想を下回る

- 2019年の成果

- ・ 好調な新製品
「クレ・ド・ポー ボーテ」スキンケアライン
「SHISEIDO」目もと用美容液、ファンデーション
- ・ 新分野における需要の取り込み
「d プログラム」 「ウーノ」
- ・ ブランド横断でのプロモーション展開
ディズニー社とのタイアップ、
ファンデーションプロジェクト

■ お客さま購買 成長率



「クレ・ド・ポー ボーテ」
新スキンケアライン



「d プログラム」
気温の変化から肌を守る
エッセンス
「カンダンバリア」

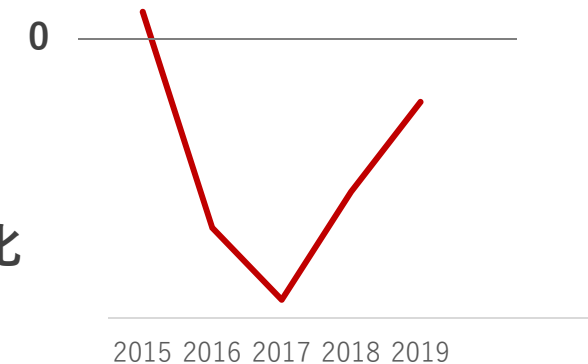
※1 「お客さま購買」は従来の「店頭販売」に相当

米州 厳しい市況の中、構造改革を継続的に推進

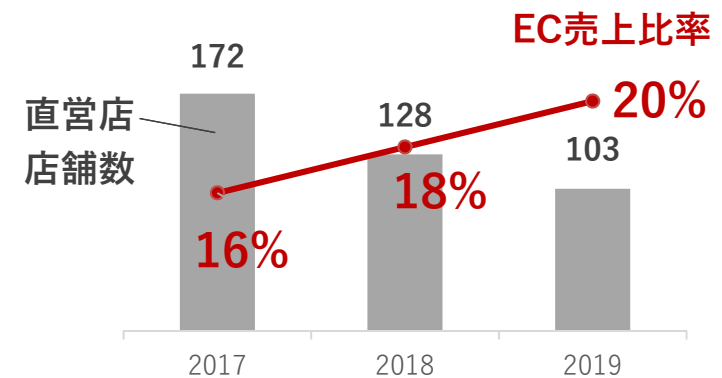
- 市場：
プラス…スキンケア、フレグランス
マイナス…メイクアップ
- 当社（出荷売上）：**通期 $\triangle 0.3\%$ ※1**
 - 「bareMinerals」の構造改革
 - ・クリーンブランドとしてのポジショニング強化
 - ・SKU削減、生産性向上
 - ・チャネルの最適化：
不採算直営店の閉鎖は計画通りに進捗
Eコマース（EC）売上比率が着実に上昇
 - コスト管理の徹底、強化
 - 「Dolce&Gabbana」「SHISEIDO」
「クレ・ド・ポー ボーテ」が好調
 - 「Drunk Elephant」堅調な売上成長
買収後の統合は計画通りに進捗

■ 「bareMinerals」構造改革

(1) お客さま購買 成長率推移



(2) チャネルの最適化



※1 2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国のスキンケアブランド「Drunk Elephant」の買収影響を除く

アジアパシフィック 着実な成長を実現

- 市場：韓国※1、台湾※1、タイ※1で市況弱含み（来店客数鈍化、為替影響）
- 当社（出荷売上）：**通期 +6% 第4四半期 +2%**
韓国除く 通期 +10% 第4四半期 +10%
 - ASEAN での強いモメンタム：通期 +20%程度 第4四半期 +20%超
「NARS」「アネッサ」「クレ・ド・ポー ボーテ」
 - フィリピン 合併会社設立、オーストラリア 販路拡大

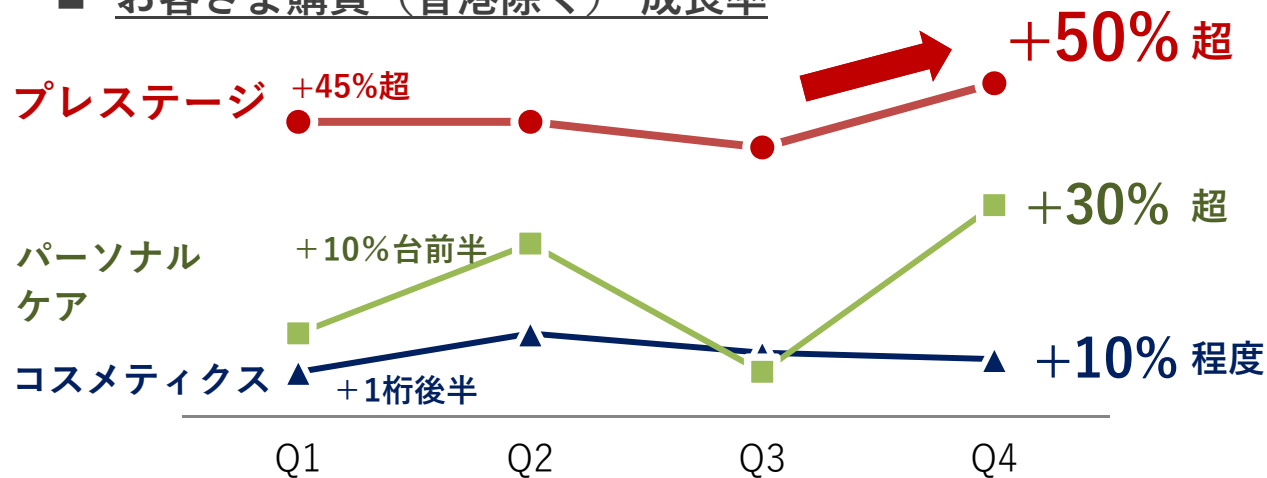


「NARS」がインドネシアに上陸、ジャカルタの高級ショッピングモール「Senayan City」に直営店オープン

中国 「独身の日（ダブルイレブン）」 成長を加速

- 市場：強い成長を維持、香港は不透明な状況が継続
- 当社（お客さま購買）：**通期 +10% 台後半 第4四半期 +20% 超**
香港除く 通期 +20% 超 第4四半期 +20% 台後半
プレステージ構成比：4ポイント上昇（44%→48%）

■ お客さま購買（香港除く） 成長率



- ダブルイレブン：力強い成長、（2016年～2019年）平均成長率 +80%（香港除く）
- オンライン・オフラインともに確実に成長
Eコマース売上 +40%、Eコマース比率：30% 台半ば
- 好調：「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「エリクシール」「アネッサ」

トラベルリテール 最も高い成長を遂げ、売上高1,000億円を達成

- 市場：通期 +20%程度、プレステージスキンケアがけん引
フレグランスは引き続き苦戦
- 当社（お客さま購買）：**力強いモメンタムが加速**
通期 +20%台半ば 第4四半期 +30%程度
アジア 通期 +35%超 第4四半期 +45%超
 - 主力ブランドが引き続き力強い成長「SHISEIDO」「NARS」
 - ブランドの展開拡大「イプサ」「エリクシール」
 - 限定品の好調な売上が寄与



欧州 厳しい市況の中で2桁成長を実現

- 市場 カテゴリー別：プラス…スキンケア、フレグランス
マイナス…メイクアップ
国別：プラス…イタリア、スペイン
マイナス…イギリス、フランス
- 当社（出荷売上）：
通期 +12% 第4四半期 +19%
 - フレグランスの新製品発売による売上成長：
「K by Dolce&Gabbana」
「ISSEY MIYAKE
Rose & Rose/Wood & Wood」
「narciso rodriguez PURE MUSC」
 - プレステージブランド：力強く伸長
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」
ロンドン ハロッズへの新規出店、
好調なスタート
 - 「bareMinerals」
スペイン、オランダへ新たに展開



営業利益率 10.1% 中国、トラベルリテール、米州、欧州で増益

2019年 営業利益 報告セグメント別

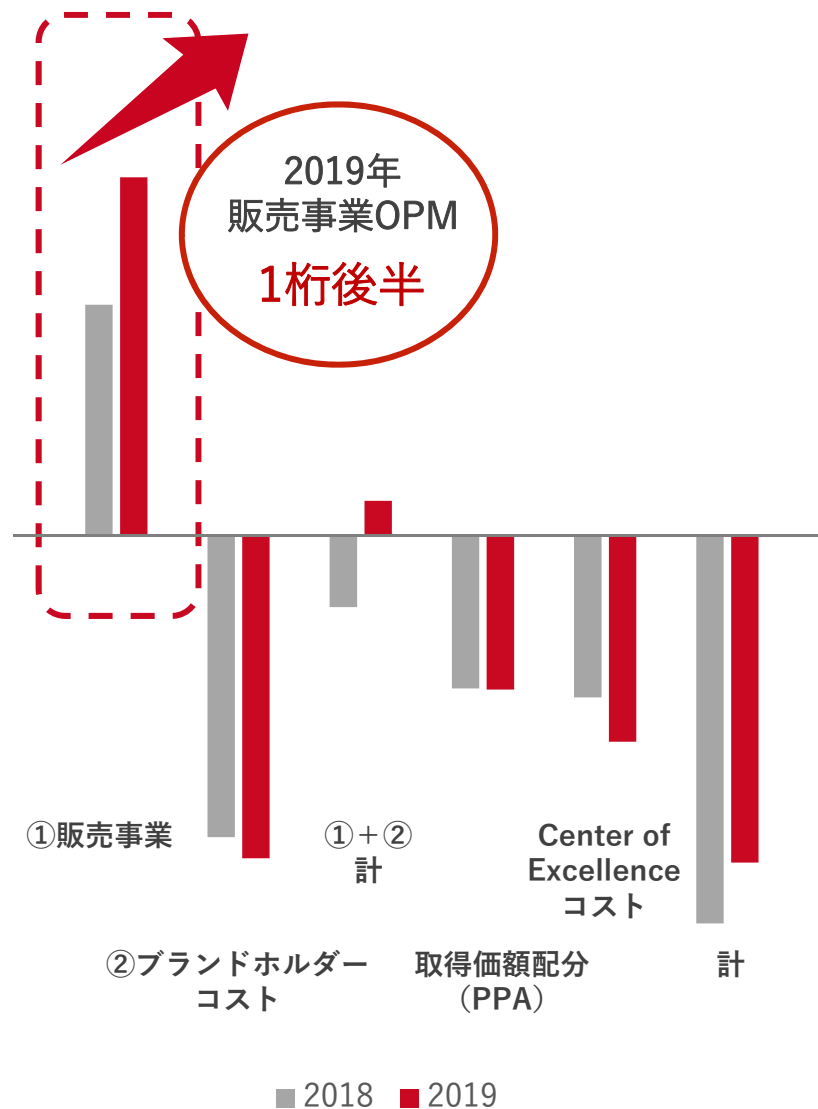
(億円、%)	2019年		2018年		前年差	前年比
		営業利益率		営業利益率		
日本	911	18.3	913	18.8	△2	△0.3
中国	292	13.5	245	12.8	+47	+19.2
アジアパシフィック	74	10.2	78	11.1	△4	△4.9
米州	△114	△6.9	△148	△8.7	+34	-
のれん等償却前利益	△57	△3.5	△95	△5.6	+38	-
欧州	△22	△1.7	△80	△6.4	+58	-
のれん等償却前利益	△4	△0.3	△62	△5.0	+58	-
トラベルリテール	221	21.5	176	20.0	+45	+25.5
プロフェッショナル	3	2.2	4	2.7	△1	△15.9
その他	△111	△7.1	△55	△3.9	△56	-
小計	1,255	9.2	1,134	8.8	+121	+10.6
調整額	△116	-	△50	-	△66	-
合計	1,138	10.1	1,084	9.9	+55	+5.1

※1 営業利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

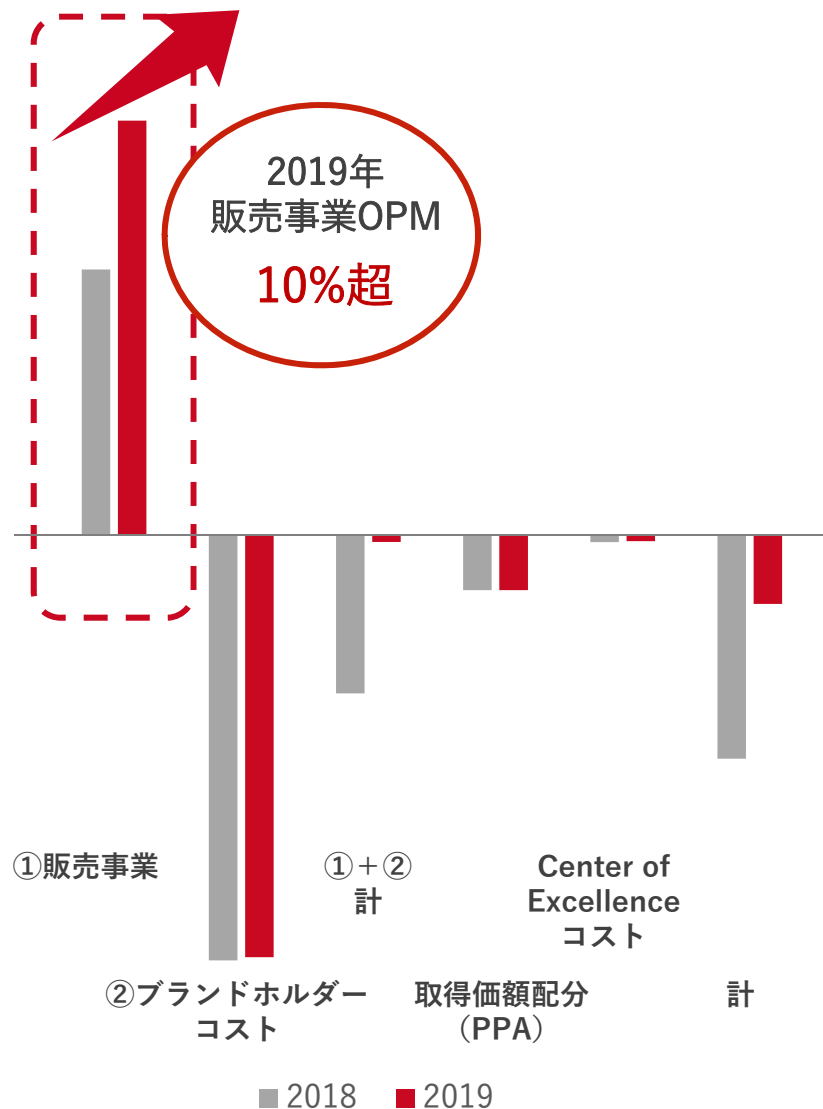
※2 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

米州・欧州 確実に収益を改善

■ 米州 収益構造※1



■ 欧州 収益構造



※1 「Drunk Elephant」除く

中長期的な需要拡大に対応した生産・出荷能力の強化

- 機会損失 前年より半減

- 最適な製品アロケーション
- 生産効率の改善
- 生産能力拡大（那須工場）
- 安定的な原材料調達

- SKU削減

- 4,300 SKUを削減、計画通りに進捗
- お客様のニーズに応じた生産の最適化

- 在庫

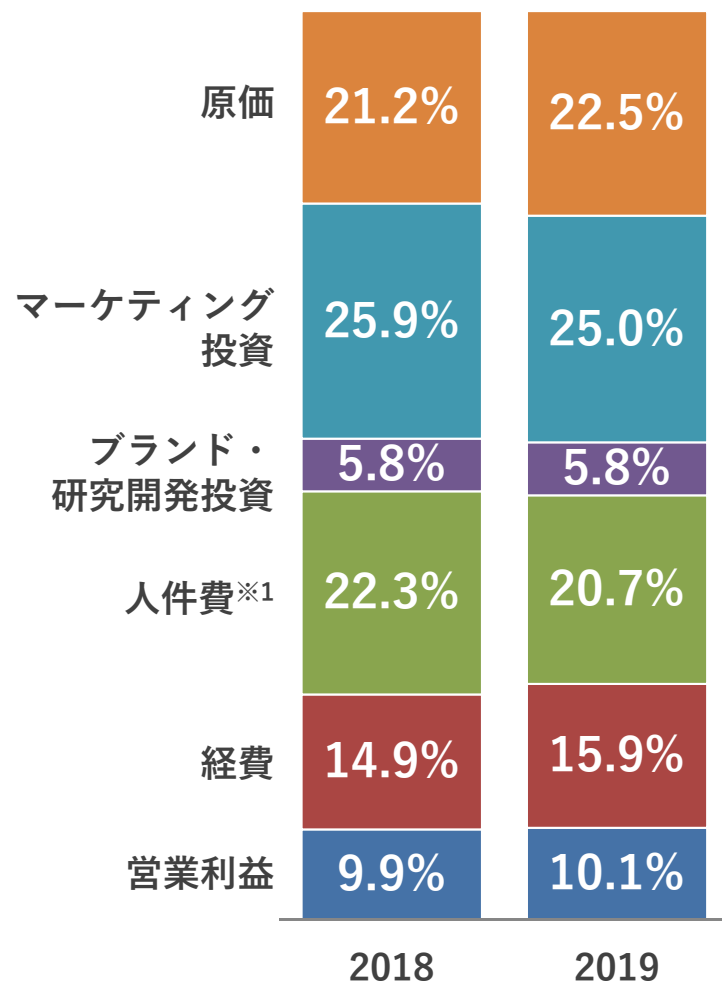
- 2020年のグローバルでの新製品発売を控えた在庫増
- 課題：需要予測精度
- 在庫最適化に向けたマネジメント強化

- 持続的な生産性向上を追求、原価率低減へ



戦略投資の継続とマーケティングROIの改善

■ 2019年 コスト構造実績



● 原価 +1.3 ポイント (実質 +0.9ポイント※2)

- 在庫増加
- 那須工場の稼働
- 米中貿易摩擦影響
- 外部委託比率の増加

● マーケティング投資 △0.9ポイント

(実質 △0.7ポイント※2)

現地通貨ベースでの金額は着実に増加

- 主力ブランドへの安定的かつ戦略的な投資の継続
- デジタルへの移行
- 市場変化に応じたコストの最適化 (香港※3、韓国※3)

● 人件費 △1.6ポイント (実質 △1.1ポイント※2)

- bareMinerals直営店閉鎖

● 経費 +1.0ポイント

- 物流費の増加
- 「Drunk Elephant」買収に係る一時費用およびのれん等償却費

※1 BC人件費等含む

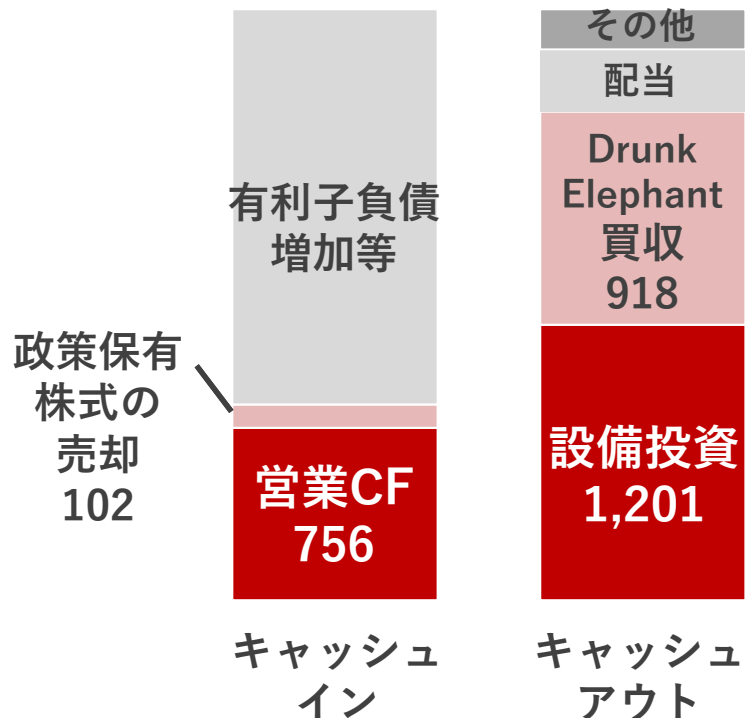
※2 2019年の米州における米国会計基準 (ASC606) の適用影響を除く

※3 国・地域

サステナブルな成長に向けた積極投資

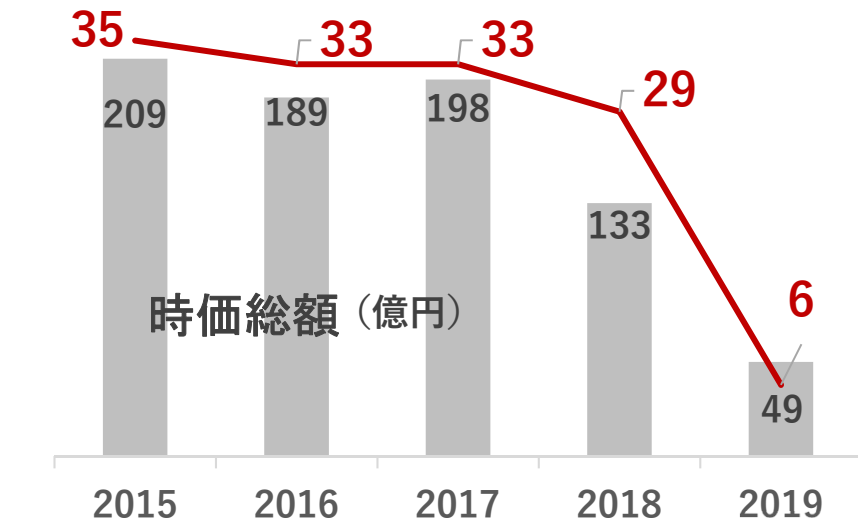
- 生産能力増強のための設備投資や事業買収など、長期的成長に向けた投資
- 政策保有株式の売却を着実に推進
- 「Drunk Elephant」の買収資金はブリッジローンで調達、2020年中に長期借入金に借換え予定
- 2019年末のD/Eレシオ：0.5、EBITDAに対する有利子負債の比率：1.0

■ キャッシュマネジメント（億円）



■ 政策保有株式（単体、上場株式）

保有銘柄数

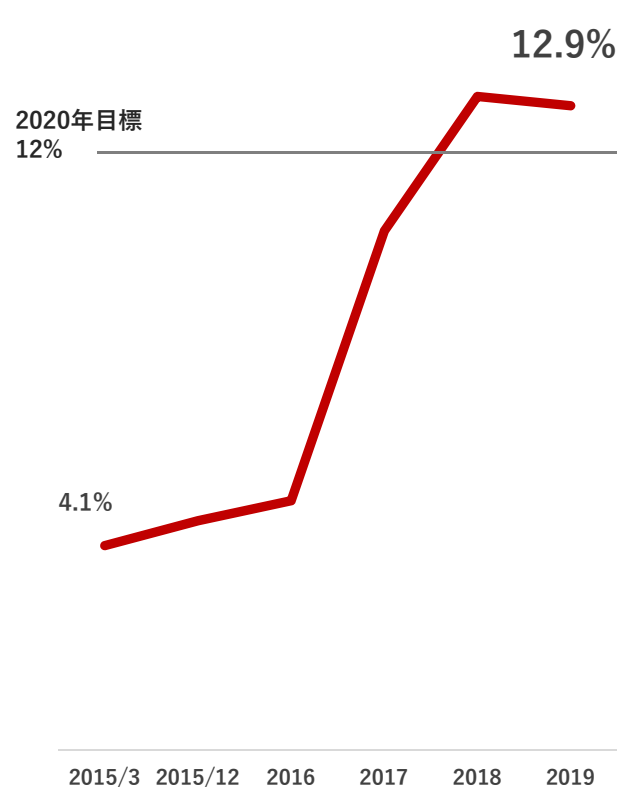


ROIC: 事業買収に伴う有利子負債増加の影響で悪化

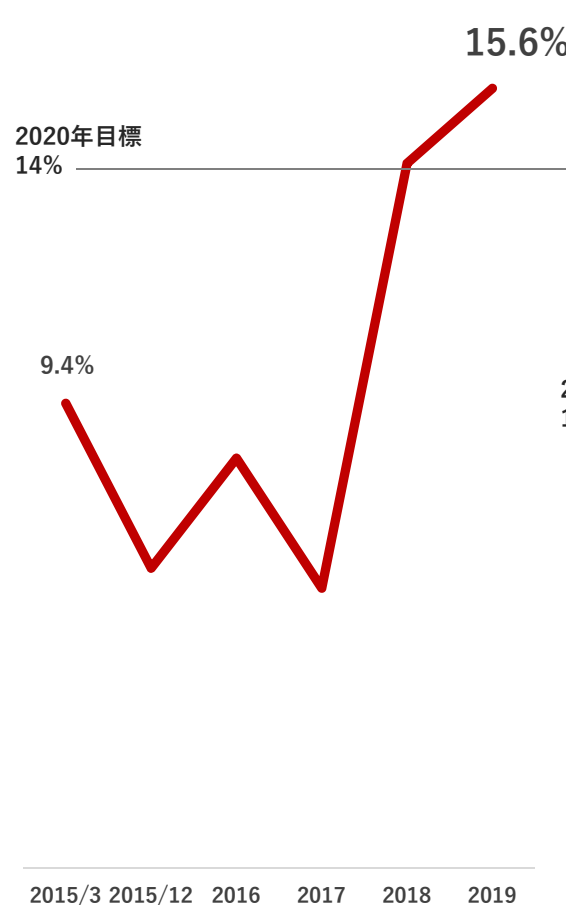
ROE: 改善、健全な水準を維持

CCC: 在庫増加に伴い23日増加

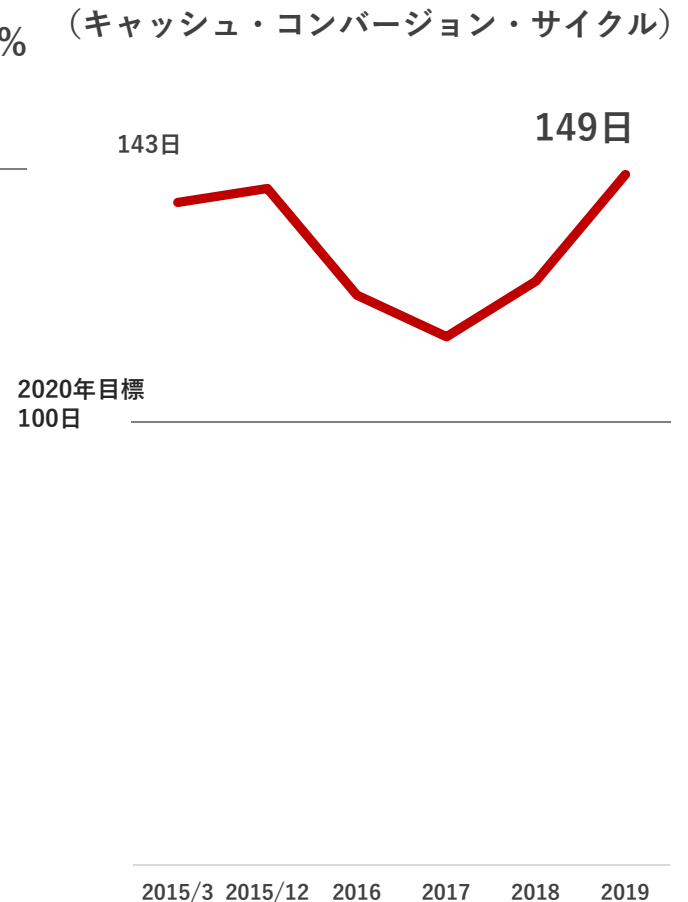
ROIC



ROE



CCC



2019年:「ビジネストランスフォーメーション部」を新設 2020年:ITシステムを強化、グローバル標準化へ



価値創造力の飛躍的向上へ システムトランスフォーメーションを推進



2019年の成果と課題

成果

- 成長ドライバー：中国、トラベルリテール、欧州
 - プレステージおよびスキンケアに注力
 - デジタル、クロスボーダーマーケティングのさらなる強化
 - 新製品の成功
 - ブランドポートフォリオの強化：「Drunk Elephant」「Tory Burch」
- 米州、欧州における収益性の改善
- 成長投資の継続と市場環境に合わせたコストマネジメントの推進

課題

- 日本ローカル需要獲得に向けた取り組み
- 米州、欧州におけるさらなる収益性の改善
- 在庫管理の高度化、需要予測精度の改善
- ITシステムの活用

不透明な経営環境に立ち向かい 長期視点で成長基盤を強化！

2020年2月6日

魚谷 雅彦

株式会社 資生堂
代表取締役 社長 兼 C E O

SHISEIDO

2020年計画策定にあたって

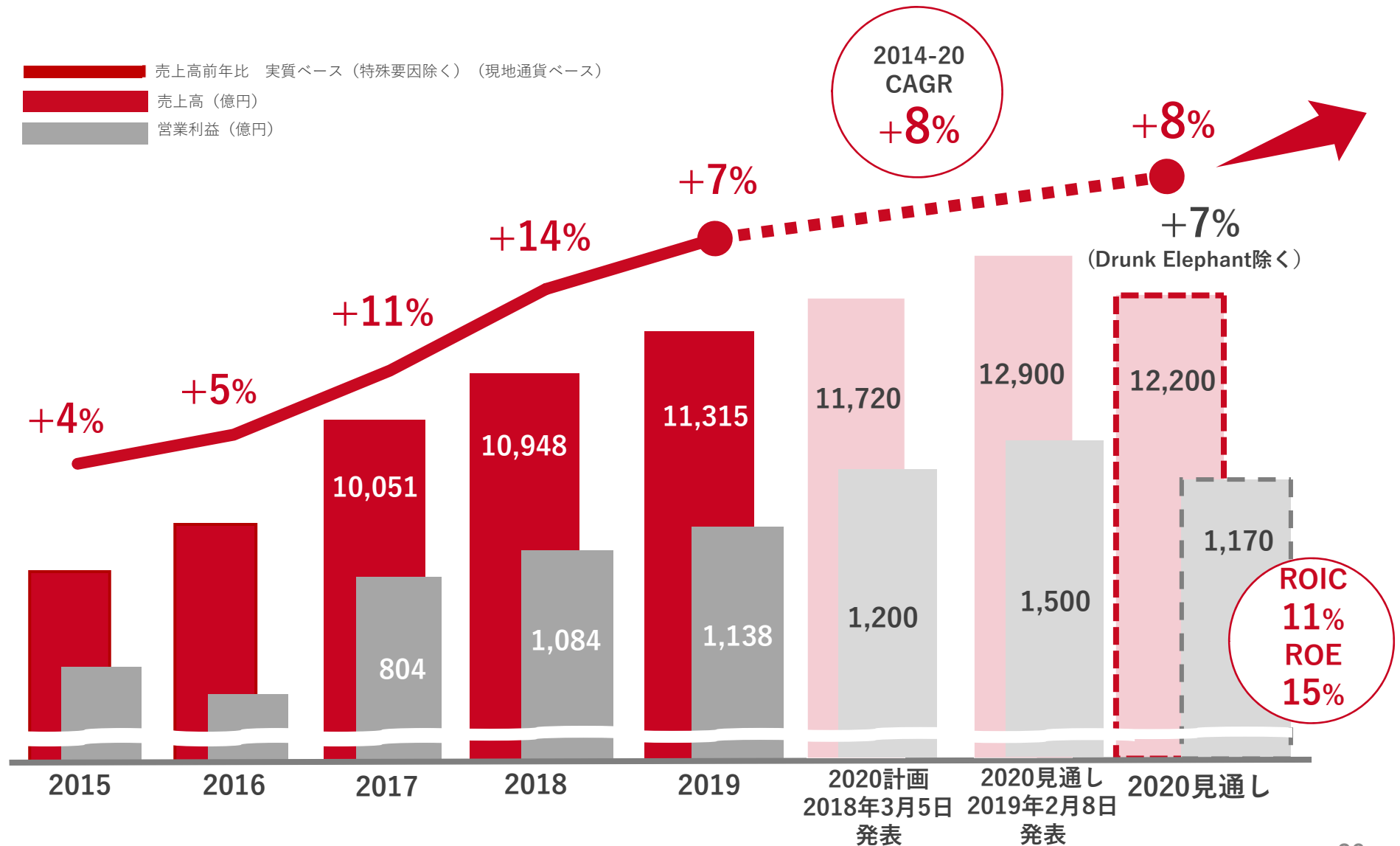
-
- グローバルブランドの成長継続
 - 中国・トラベルリテール事業の拡大
 - 欧米収益の改善
 - 日本事業の見直し
着実な回復
 - 供給基盤のさらなる確立
 - 「Drunk Elephant」の統合・拡大
 - サステナビリティ戦略実行
- 香港市場・韓国市場の影響※
 - 米中関税影響
 - 為替動向
- 新型コロナウイルスへの緊急対応

2020年 通期見通し（新型肺炎影響除く）

(億円、%)	2020年		2019年	前年比	外貨 前年比
		構成比			
売上高	12,200	100	11,315	+7.8	+8 実質+7
営業利益	1,170	9.6	1,138	+2.8	
経常利益	1,170	9.6	1,087	+7.6	
親会社株主に 帰属する 当期純利益	775	6.4	736	+5.4	
E B I T D A	1,957	16.0	1,693	+15.6	

予想ROE 14.8%
 為替レート 2020年通期 ドル=109.1円（±0%）、ユーロ=122.1円（±0%）、中国元=15.8円（±0%）
 配当 中間30円、期末30円（予定）

VISION 2020

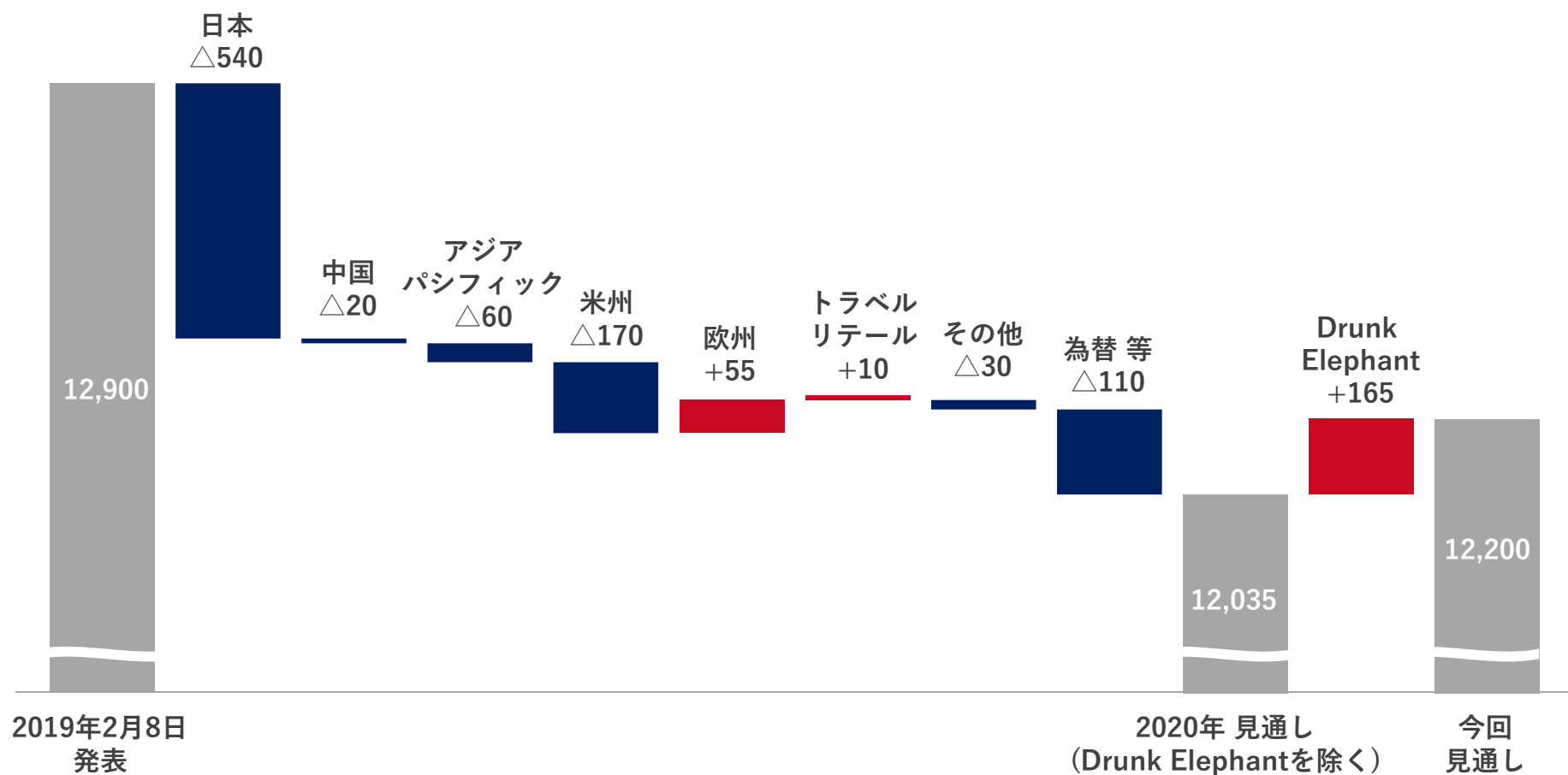


※2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く

2020年 売上高見通し (2019年2月発表比較)

■ 増減内訳

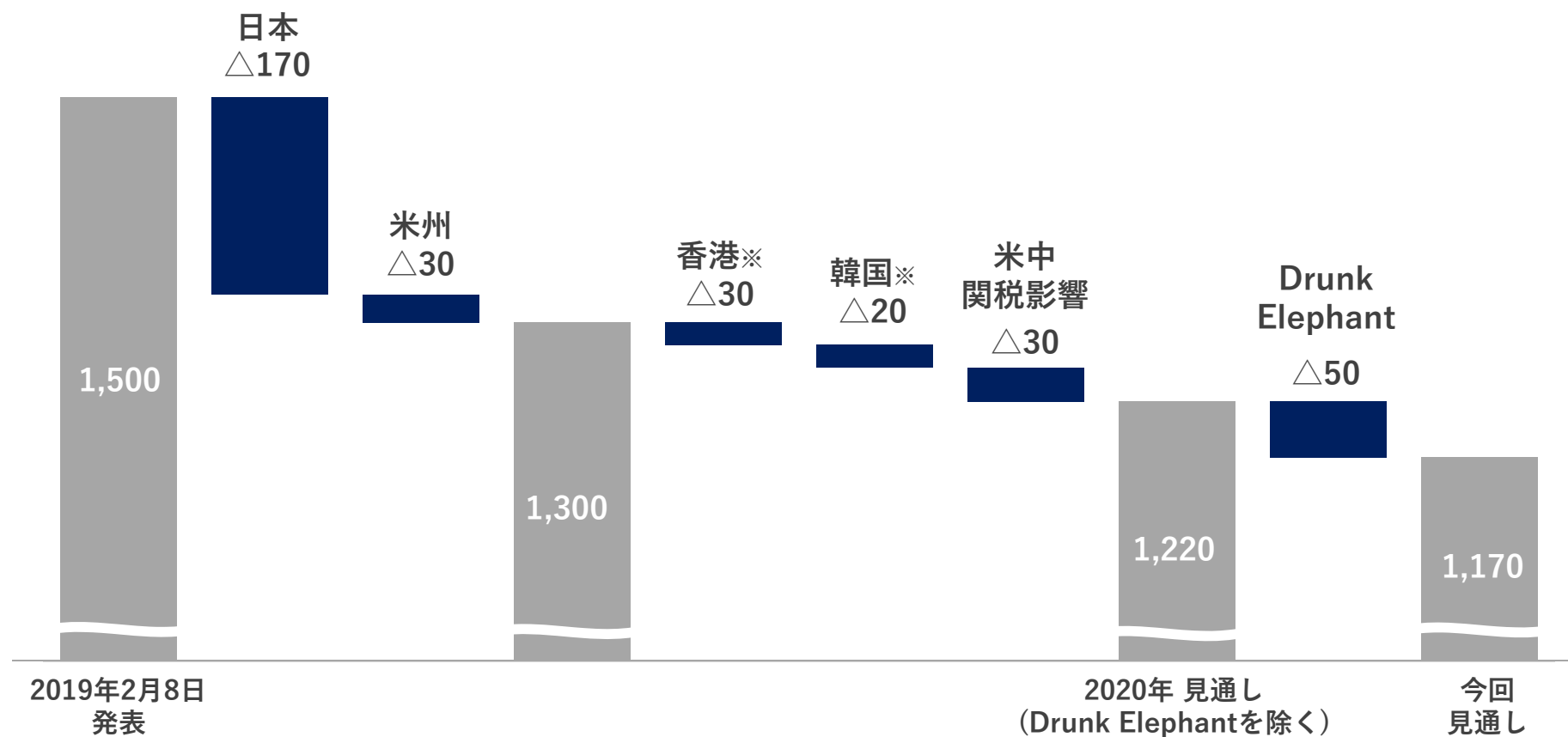
(億円)



2020年 営業利益見通し (2019年2月発表比較)

■ 増減内訳

(億円)

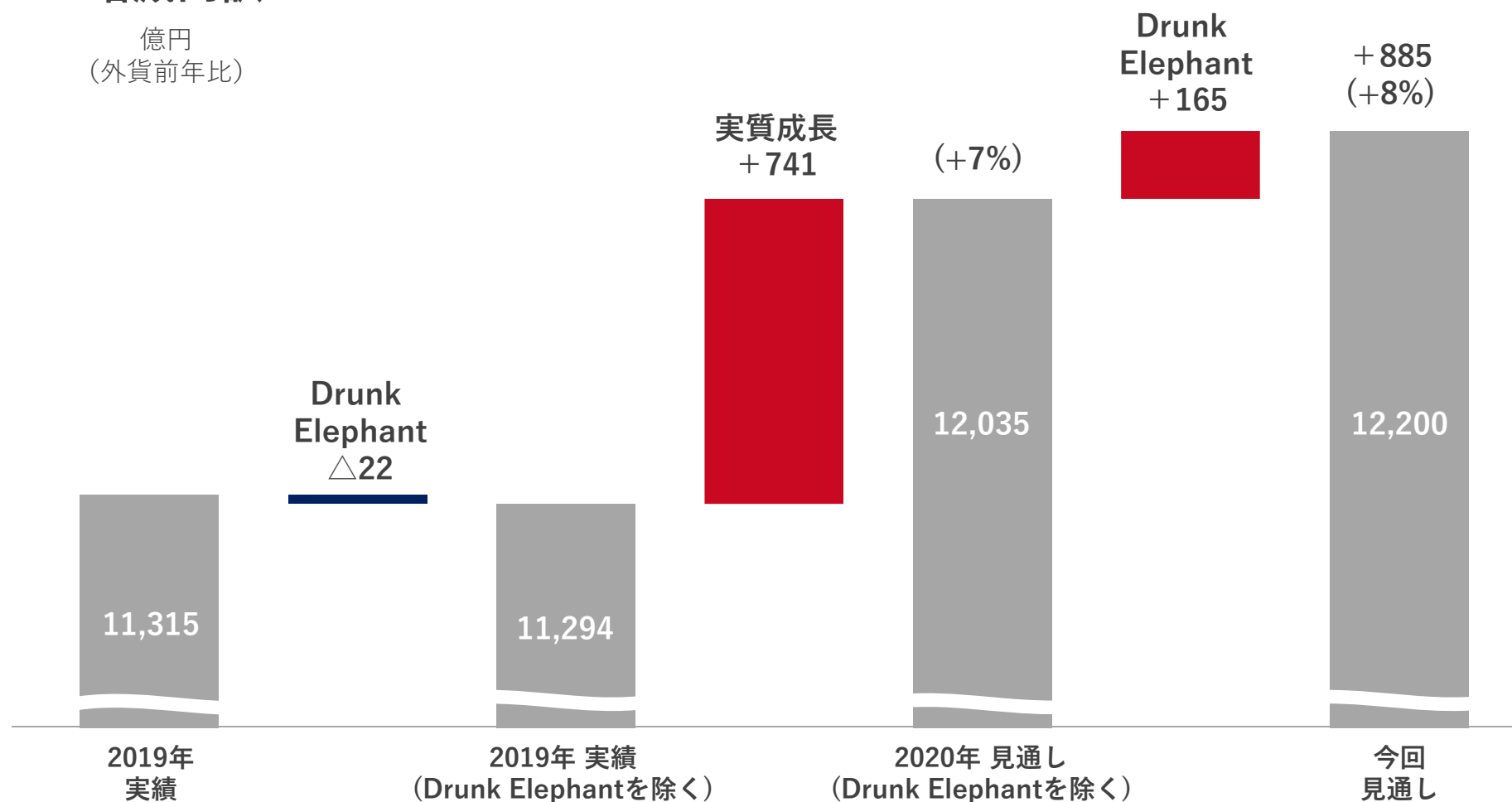


※国・地域

2020年 売上高見通し（前年差）

■ 増減内訳

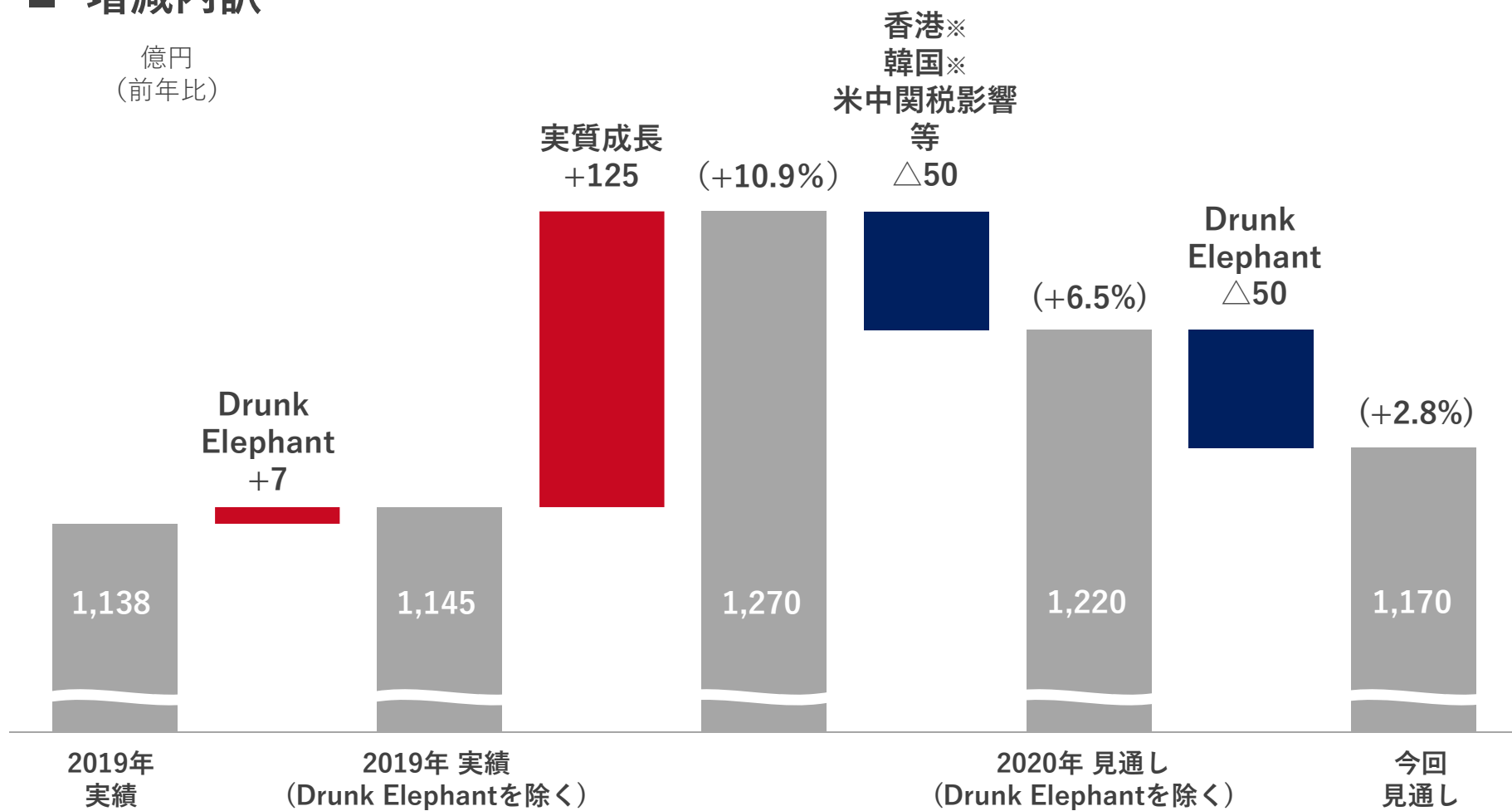
億円
(外貨前年比)



2020年 営業利益見通し（前年差）

■ 増減内訳

億円
(前年比)



※国・地域

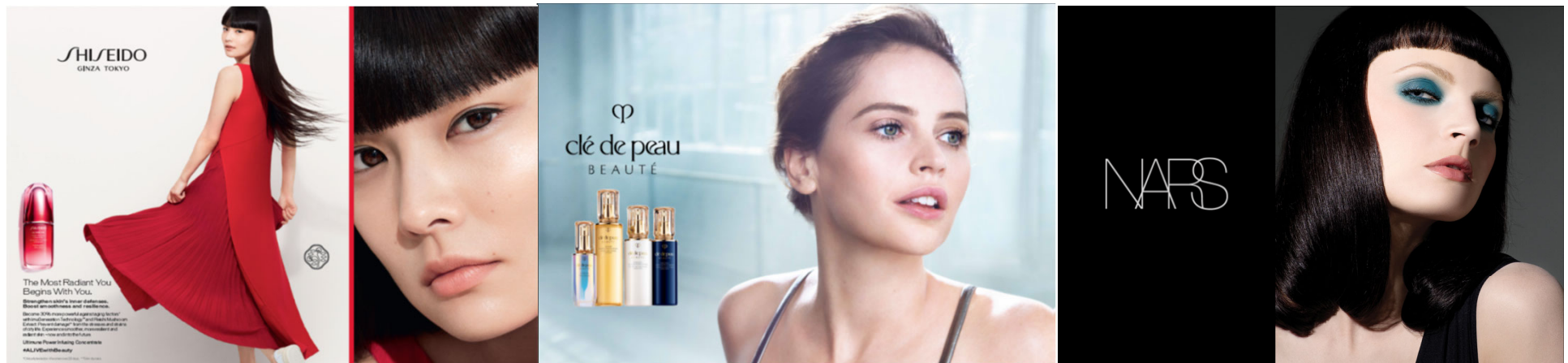
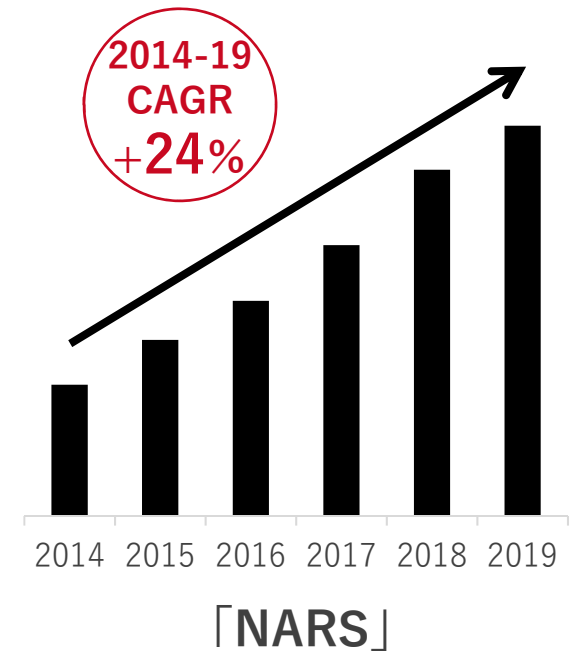
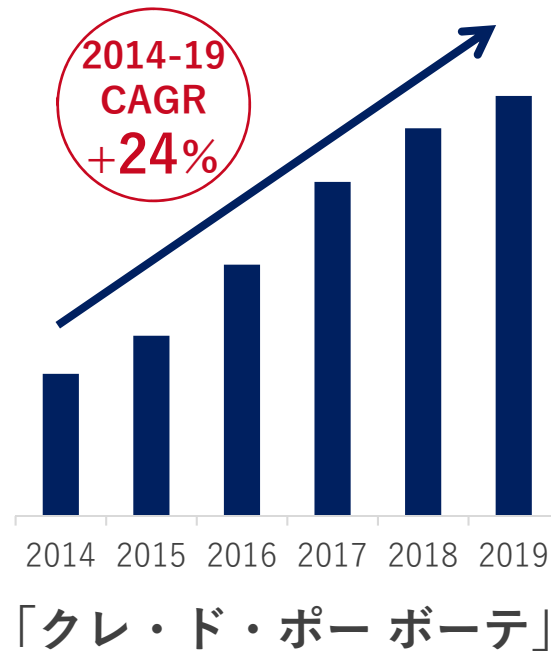
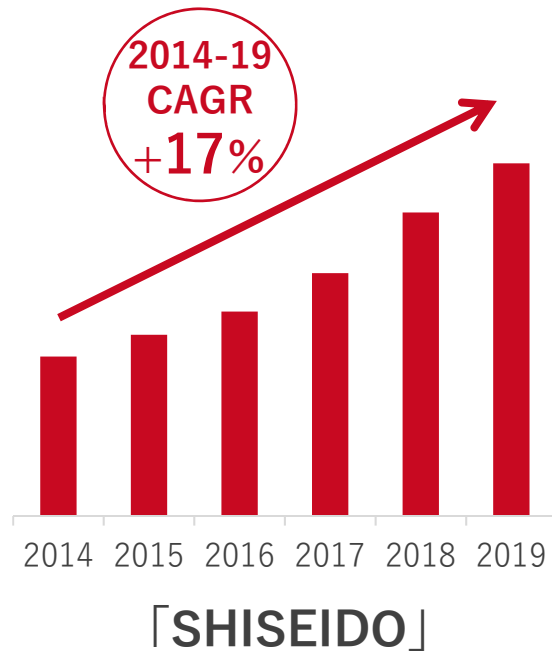
2020年 リージョン別 売上見通し

(億円、%)		2020年	2019年※1	前年比	
					実質※2
売 上 高		12,200	11,315	+ 8	+ 7
	日 本	4,380	4,309	+ 2	+ 2
	中 国	2,515	2,162	+ 16	+ 16
	アジアパシフィック	735	698	+ 5	+ 5
	米 州	1,405	1,230	+ 14	+ 3
	欧 州	1,260	1,184	+ 6	+ 6
	トラベルリテール	1,400	1,228	+ 14	+ 14
	プロフェッショナル	150	147	+ 2	+ 2
	そ の 他	355	357	△1	△1

為替レート 2020年通期 ドル=109.1円 (±0%)、ユーロ=122.1円 (±0%)、中国元=15.8円 (±0%)

※1 セグメント変更後 ※2 「Drunk Elephant」を除く

2020年 プレステージブランドが成長をけん引



成長をドライブする新製品

- SHISEIDO

- シンクロスキン 新ファンデーション
- ホワイトルーセント「イルミネーティング マイクロS セラム」
(美白美容液)
- バイタルパーフェクション「UL ファーミング」シリーズ
(新モイスチャライザー)

- クレ・ド・ポー ボーテ

- 「ラ・クレーム」(クリーム)
- 「ヴォワールコレクチュールn」(化粧下地)

- LAURA MERCIER

- 「ピュア キャンバス プライマー コレクション」(化粧下地)



成長をドライブする新製品

- リバイタル ブランド刷新
- アネッサ 熱で効果が高まる日焼け止め
「パーフェクトUV スキンケアミルク a」
- エリクシール
 - 「エリクシール アドバンスド スキンフィニッシャー」 (日中用美容液)
 - 「エリクシール ルフレ おしろいミルク 桜デザイン 限定パッケージ」
- dプログラム
肌負担が気になる人のための「薬用美容洗浄シリーズ」
- プリオール 「美つやBBジェルクリーム n」

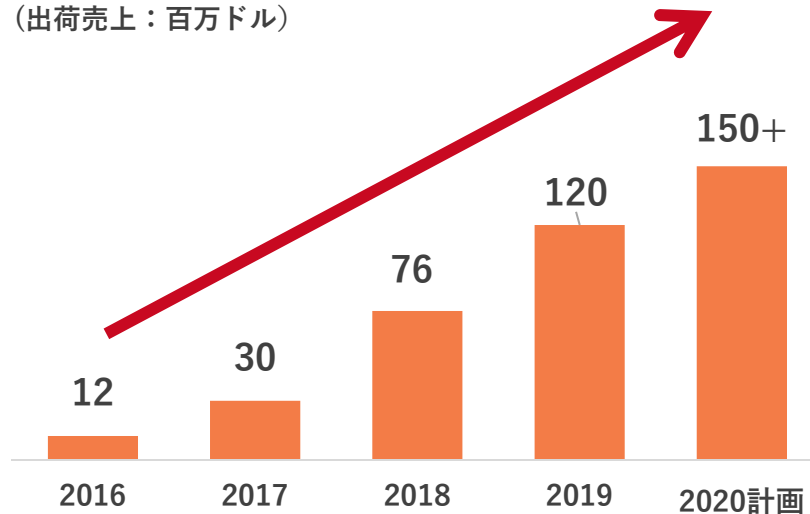


Drunk Elephantの統合・拡大

- 米州 マーケティング強化
- 欧州 展開拡大
- アジア 日本・中国の導入準備
- Eコマース 継続拡大
- ブランドの世界観を尊重しながら
順調に統合を推進

■ 売上推移

(出荷売上：百万ドル)



米国投資家の期待

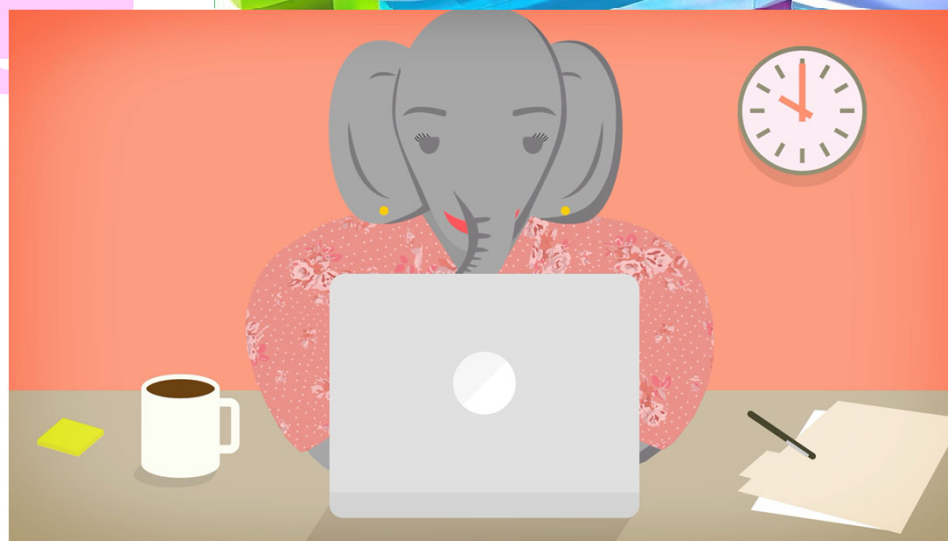
若者の心に響く「クリーン」
ブランド。成長著しく、
目の付け所が素晴らしい

成長途上にあるブランドで、
極めて成長ポテンシャルが高く、
期待が持てる

資生堂のネットワークで
グローバルに展開でき、飛躍的に
成長できるのではないかと

少し割高ですが、資生堂にはない
ユニークで未来を感じさせる

資生堂グループの収益への
貢献も期待しています



進化し続けるイノベーション 新価値創造を加速

- サステナブルな環境対応パッケージ

- 生分解性容器を活用した商品順次発売
- リユース容器を使用した
ショッピングプラットフォーム「LOOP」



カネカ生分解性ポリマー
PHBH®を活用した商品
(イメージ)

- 強みの研究領域

- 最先端の皮膚科学研究によるホリスティック
ビューティー強化 ※IFSCC最優秀賞受賞
- 熱でUVブロック膜が強くなる技術

- 新研究領域

- Technology Acceleration Hub
拠点拡大によるデジタル領域強化
- 化粧品とのシナジーによる新たな美容イノベーション



さらなるサステナビリティ経営の実現へ

サステナブル環境（主な環境負荷軽減項目）

● CO2排出量	カーボンニュートラル	2026年
● パーム油	サステナブルなパーム油 100% (RSPO MB方式以上)	2026年
● 紙	サステナブルな紙 100% (認証紙・再生紙など)※1	2023年
● 水	水消費量 △40% (対2014年)※2	2026年
● 廃棄物	埋め立てゼロ※3	2022年

ダイバーシティ

社内

- 女性管理職比率※4 2020年 40%達成
- 女性取締役・監査役比率※5 46%

社外

- 30%クラブ 経団連とパートナーシップに関する覚書に署名（2019年12月）
「TOPIX社長会」19年12月発足（上場企業19社トップが参画）



※1 商品における ※2 資生堂グループ全事業所、売上高原単位 ※3 自社工場のみ ※4 部下を持つ管理職・年俸制社員
※5 2020年3月下旬開催予定の第120回定時株主総会にて決定予定

グローバルダイバーシティ経営



日本

課題

- インバウンド需要への依存
- 日本の生活者の価値観・購買行動の変化への対応不足
- プロセス・組織風土の硬直化
- 品切れ・供給問題

市場変化への対応遅れ

構造的改革の方向

- 日本事業の位置づけの明確化
 - 安定収益成長(量より質)への転換
 - Japanese Beautyのグローバル発信拠点としてイノベーション開発を推進
 - ローカル事業、インバウンド事業、輸出事業の個別管理
- 生活者・お客さま志向の徹底
 - 「お客さま購買」(CP)指標での管理・評価
 - 日本の生活者の価値観・購買行動を反映したブランドポートフォリオ見直しと新ブランド開発
- 経営体制・組織の再構築
 - 本社と一体化した運営体制
 - 現場主義・ボトムアップ文化への転換
 - 人材ダイバーシティ

新型コロナウイルスについて

店頭 현황

時期	中国	トラベルリテール (日本)	日本
1/1-23	+47%※	+25%	△3%
1/24-30	△55%※	+13%	△16%
1/31-2/3	-	△6% (～2/1)	△17%
その他	2月10日以降、営業を再開する店数増加		

※売上：SHISEIDO、クレ・ド・ポー ボーテ、NARS、エリクシールの4ブランドのみで算出、対前年比

緊急の対応

- お客さま・社員の健康と安全確保
- 「爱心接力 Relay of loveプロジェクト」の立ち上げ
- 向こう3カ月のマーケティング活動の中止・延期
- Eコマース、越境ECの強化
- 下期マーケティング活動の追加・強化
- 年間を通じてグループ全社の経費コントロール・削減

特定の前提条件を基に売上影響を推定
さらに慎重に見極め、今後経営計画に反映

「爱心接力 Relay of loveプロジェクト」

隣国の友人企業として、社名が中国の古典書に由来し、
1981年より北京で事業を開始した資生堂は
感謝の気持ちを還元する

- 医療や感染予防策に役立つ寄付 1,000万元
- 2月から6カ月間 アジア圏での売上の1%を
「爱心接力 Relay of loveプロジェクト」として活用
 - 寄付
 - 商品提供
 - 元気づけるイベント



爱心接力
SHISEIDO

中国、および様々な場所で新型コロナウイルスの影響を受けている皆さんへ
～資生堂「爱心接力 Relay of love プロジェクト」のお知らせ～

はじめに、この度の新型コロナウイルスでお亡くなりになった方、罹患し苦しんでいらっしゃる方に心よりお見舞いを申し上げます。また、不安の中で日常生活を送られている世界中の皆さんとも、その不安を分かち合いたく思います。

私たち資生堂グループは、現在困難の中にある皆さんの役に立ち、人々が一日も早く元の暮らしを取り戻すことを願って、「爱心接力 Relay of love プロジェクト」という活動を始めます。まず、必要な医療や感染予防対策などにサポートが行き渡るよう、1000 万人民币元（約 1 億 5000 万円）の寄付をお届けしました。また、売上の一部を、継続的にこの活動に充て、支援を続けていくことを約束します。

日本で生まれた資生堂にとって中国は大切な隣国であり、資生堂の社名は、中国の易経の「至哉坤元 万物資生」に由来します。1981 年に中国で事業を開始し、40 年近くにわたり中国の皆さんと共に、美しい生活文化を育んできました。また資生堂グループには約 1 万人の中国人社員が所属しています。中国の皆さんは、大切なお客さまであり、私たちの大切な仲間、友人です。隣人として、困難な時にこそ、礼を尽くし、ともにありたいと思います。

先の見えない今こそ、思いやりの心をつなぐことで、私たちはよりよい未来に進めると信じています。皆さんと共に、私たちが生きるこの世界の危機を乗り越える一助となることを願っています。

株式会社 資生堂 グループ CEO
魚谷雅彦

「爱心接力 Relay of love プロジェクト」の概要

- 上海市慈善基金会に 1000 万人民币元（約 1 億 5000 万円）を寄付
 - 資生堂グループのアジア地域の売上の 1 %をこの活動用の社内基金として確保*し、以下の活動に使用
 - 日常生活への復帰をサポートする慈善活動への寄付
 - 日々の生活に必要な資生堂グループの商品を救援物資として随時提供
 - 化粧品の力で活力を取り戻していただくための様々なサポート
- * 対象期間は 2020 年 2 月から 6 ヶ月、もしくは終息宣言があるまで
* 推定約 1.3 億人民币元相当（約 20 億円相当）

【プロジェクトロゴ】



2020年の取り組み

基本方針

- 資生堂らしいESCG活動をグローバルに推進し信頼を高める
- 長期の投資を継続し成長軌道（売上高+8%）を堅持する
- 営業利益率（長期目標15%）の持続的向上を目指し構造改革を実行
- 地政学的リスク、新型肺炎リスクは一時的悪化要因として積極的に対応する

2020年の取り組み

- グローバルブランドのさらなる成長
- 中国・トラベルリテールなどの成長モメンタム維持
- 日本事業の基盤再構築
- 欧米事業の利益性改善
- 「Drunk Elephant」の迅速な統合と地域拡大
- イノベーション加速
- 供給体制を一層充実
- グローバル経営体制・人材ケーパビリティの強化

Be a Global Winner with Our Heritage

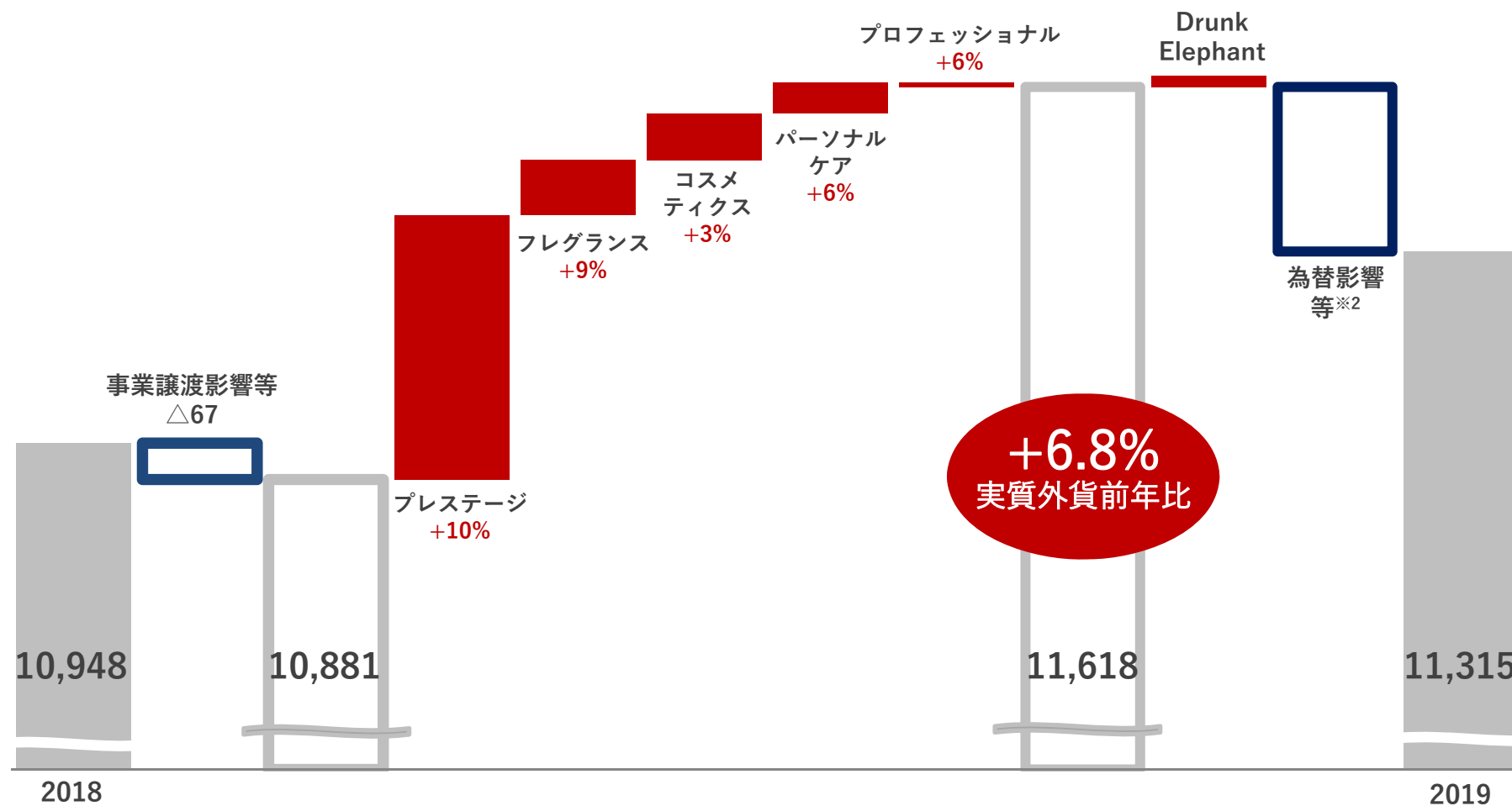
世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーへ



SHISEIDO

補足1 すべての事業で増収 プレステージ、ジャパンプランドがけん引

2019年 事業別 売上高増減実績 (億円)



※1 各事業の前年差および外貨前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出。事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比

※2 「為替影響等」には、為替影響△261のほか、日本における2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国のスキンケアブランド「Drunk Elephant」の買収影響を除く

補足2 中国、トラベルリテール、欧州が力強く成長

2019年 売上高 報告セグメント別実績

(億円、%)	2019年		2018年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質外貨 前年比 ^{※2}
		構成比		構成比				
日本	4,516	39.9	4,545	41.5	△29	△0.6	△0.6	+0.7
中国	2,162	19.1	1,908	17.4	+254	+13.3	+19.0	+19.0
アジアパシフィック	698	6.2	681	6.2	+17	+2.5	+5.8	+5.8
米州	1,243	11.0	1,317	12.0	△74	△5.6	△3.9	△0.3
欧州	1,184	10.5	1,132	10.3	+53	+4.6	+11.8	+11.8
トラベルリテール	1,022	9.0	876	8.0	+146	+16.6	+19.4	+19.4
プロフェッショナル	147	1.3	141	1.3	+5	+3.8	+6.0	+6.0
その他	343	3.0	347	3.3	△5	△1.3	△1.3	△1.3
合計	11,315	100	10,948	100	+367	+3.4	+5.7	+6.8

※1 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 実質外貨前年比は、日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、2019年、米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国のスキンケアブランド「Drunk Elephant」の買収影響を除く外貨ベースの前年比

補足3 日本：売上高実質前年比 +0.7%

(億円、%)		2019年		2018年		前年差	前年比
			構成比		構成比		
	プレステージ/ 専 門 店	1,539	34.1	1,545	34.0	△6	△0.4
	コスメティクス	2,054	45.5	2,060	45.3	△5	△0.3
	パーソナルケア	554	12.3	549	12.1	+4	+0.8
	そ の 他	369	8.1	391	8.6	△22	△5.7
売上高合計		4,516	100	4,545	100	△29	△0.6

事業撤退※4の影響を除く実質前年比は、**+0.7%**

(億円、%)		2019年	2018年	前年差	前年比
営 業 利 益	利 益 率	911	913	△2	△0.3
		18.3	18.8	△0.5ポイント	
のれん等償却前利益	利 益 率	913	915	△2	△0.2
		18.4	18.8	△0.4ポイント	

※1 「その他」は、ヘルスケア事業などを含む

※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

※3 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※4 アメニティグッズ事業および皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」

補足4 中国：売上外貨前年比 +19%、営業利益率 0.7ポイント改善

(億円、%)		2019年		2018年		前年差	前年比	外貨 前年比
			構成比		構成比			
	プ レ ス テ ー ジ	1,029	47.6	836	43.8	+193	+23.1	+28.6
	コ ス メ テ ィ ク ス	729	33.7	704	36.9	+25	+3.6	+9.5
	パ ー ソ ナ ル ケ ア	379	17.5	349	18.3	+30	+8.5	+14.2
	そ の 他	26	1.2	20	1.0	+6	+31.4	+35.7
売 上 高 合 計		2,162	100	1,908	100	+254	+13.3	+19.0

(億円、%)		2019年	2018年	前年差	前年比
営 業 利 益	利 益 率	292	245	+47	+19.2
		13.5	12.8	+0.7ポイント	
のれん等償却前利益		296	249	+47	+19.0
利 益 率		13.6	13.0	+0.6ポイント	

※1 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

補足5 アジアパシフィック：売上外貨前年比 +5.8%

(億円、%)		2019年		2018年		前年差	前年比	外貨 前年比
			構成比		構成比			
	プレステージ	378	54.2	366	53.8	+12	+3.2	+6.1
	コスメティクス	148	21.2	144	21.2	+4	+2.8	+6.2
	パーソナルケア	120	17.1	120	17.5	△0	△0.0	+3.3
	その他	53	7.5	51	7.5	+2	+3.1	+8.8
売上高合計		698	100	681	100	+17	+2.5	+5.8

(億円、%)		2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	利益	74	78	△4	△4.9
	利益率	10.2	11.1	△0.9ポイント	
のれん等償却前利益	利益	76	79	△3	△3.9
	利益率	10.4	11.2	△0.8ポイント	

※1 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

補足6 米州：構造改革の着実な進展により収益性を改善

(億円、%)	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	1,243	1,317	△74	△5.6	△3.9

2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響を除く実質外貨前年比は **△0.3%**

(億円、%)	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	△114	△148	+34	-
利益率	△6.9	△8.7	+1.8ポイント	
のれん等償却前利益	△57	△95	+38	-
利益率	△3.5	△5.6	+2.1ポイント	

※1 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

補足7 欧州：フレグランスを中心に高い売上成長を実現 収益性を大幅に改善

(億円、%)	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	1,184	1,132	+53	+4.6	+11.8

(億円、%)	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	△22	△80	+58	-
利益率	△1.7	△6.4	+4.7ポイント	
のれん等償却前利益	△4	△62	+58	-
利益率	△0.3	△5.0	+4.7ポイント	

※1 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

補足8 トラベルリテール：売上高1,000億円達成、営業利益率も改善

(億円、%)	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	1,022	876	+146	+16.6	+19.4

(億円、%)	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	221	176	+45	+25.5
利益率	21.5	20.0	+1.5ポイント	
のれん等償却前利益	222	176	+46	+26.1
利益率	21.6	20.0	+1.6ポイント	

※1 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

補足9 プロフェッショナル：安定的な売上成長

(億円、%)	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	147	141	+5	+3.8	+6.0

(億円、%)	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	3	4	△1	△15.9
利益率	2.2	2.7	△0.5ポイント	
のれん等償却前利益	3	4	△1	△15.9
利益率	2.2	2.7	△0.5ポイント	

※1 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

補足10 販売管理費実績

(億円、%)	2019年			前年比	増減	為替影響を 除く増減
		売上比	率差			
販 売 管 理 費	7,629	67.4	△1.5	+11	+83	+248
マーケティング 投 資	3,893	34.4	△2.2	△30	△119	△21
ブランド開発・ 研 究 開 発 投 資	660	5.8	+0.0	+39	+25	+37
人 件 費	1,282	11.3	△0.3	+8	+10	+36
経 費	1,794	15.9	+1.0	+103	+167	+195

※1 率差および増減のプラス、マイナスの符号は、それぞれの売上比および金額の増減を表示

※2 マーケティング投資はBC人件費を含む

補足11 営業外損益・特別損益 実績

営業外損益				特別損益			
(億円)		2019年	2018年	(億円)		2019年	2018年
	受 取 利 息	12	12	固 定 資 産 売 却 益		7	29
	支 払 利 息	△23	△8	投資有価証券売却損益		34	27
利 息 収 支		△10	5	固 定 資 産 処 分 損		△17	△17
為 替 差 損 益		△54	△29	構 造 改 革 費 用		△15	△37
そ の 他		13	36	事 業 撤 退 損		-	△44
計		△51	11	事 業 構 造 改 善 費 用		△16	-
				関 係 会 社 整 理 損 等		△7	△9
				計		△14	△52

補足12 親会社株主に帰属する純利益・包括利益

(億円、%)		2019年	2018年
	税引前当期純利益	1,074	1,043
	税金費用 (税率)	301 (28.0)	394 (37.8)
	非支配株主に帰属 する当期純利益	37	35
親会社株主に 帰属する 当期純利益		736	614

	2019年	2018年
当期包括利益	727	438

補足13 貸借対照表

(億円)		2019年末	増減 (対2018年末)	(億円)		2019年末	増減 (対2018年末)
流動資産		5,326	+496	負債		7,009	+1,598
現金	預金	1,103	△155	仕入債務・未払金		969	△54
売上債権		1,729	+64	未払法人税等		120	△82
たな卸資産		1,811	+313	賞与引当金		251	△57
固定資産		6,862	+1,595	有利子負債		2,481	+1,723
有形固定資産		3,148	+796	長期未払金		492	△55
無形固定資産		2,492	+838	純資産		5,179	+494
投資その他		1,222	△38	株主資本		5,041	+527
資産計		12,188	+2,092	その他包括利益 累計額		△77	△48
				被支配株主持分		202	+12
				負債・純資産計		12,188	+2,092

※ 主要な勘定科目のみ

使用為替レート

2019/12末：ドル＝108.5円（△2.1%）、ユーロ＝121.8円（△4.0%）、中国元＝15.6円（△3.4%）
 2018/12末：ドル＝110.9円、ユーロ＝126.9円、中国元＝16.1円）

補足14 設備投資・減価償却費等

(億円)		2019年	2018年	2020年 見込み
設備投資等 ※ 1		1,322	1,262	1,456
有形固定資産		1,015	1,012	1,127
無形固定資産他		307	250	329
減価償却費		557	420	679
有形固定資産		322	202	
無形固定資産他		235	218	
研究開発費		317	291	355

※1 資本的支出、有形固定資産、無形固定資産（のれん、商標権等を除く）および長期前払費用への投資

補足15 2019年第4四半期 売上高 報告セグメント別

(億円、%)	2019年		2018年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質外貨 前年比 ^{※2}
		構成比		構成比				
日本	1,009	35.4	1,144	39.6	△135	△11.8	△11.8	△10.1
中国	577	20.3	503	17.4	+75	+14.8	+21.1	+21.1
アジアパシフィック	162	5.7	162	5.6	△1	△0.4	+1.9	+1.9
米州	308	10.8	372	12.9	△63	△17.0	△13.8	△0.9
欧州	422	14.8	381	13.2	+41	+10.9	+18.6	+18.6
トラベルリテール	242	8.5	204	7.0	+38	+18.8	+24.5	+24.5
プロフェッショナル	37	1.3	36	1.2	+1	+2.0	+4.3	+4.3
その他	91	3.2	89	3.1	+2	+2.5	+2.5	+2.5
合計	2,849	100.0	2,891	100.0	△41	△1.4	+1.6	+4.1

※1 セグメント変更については、補足17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、2019年の米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国のスキンケアブランド「Drunk Elephant」の買収影響を除く

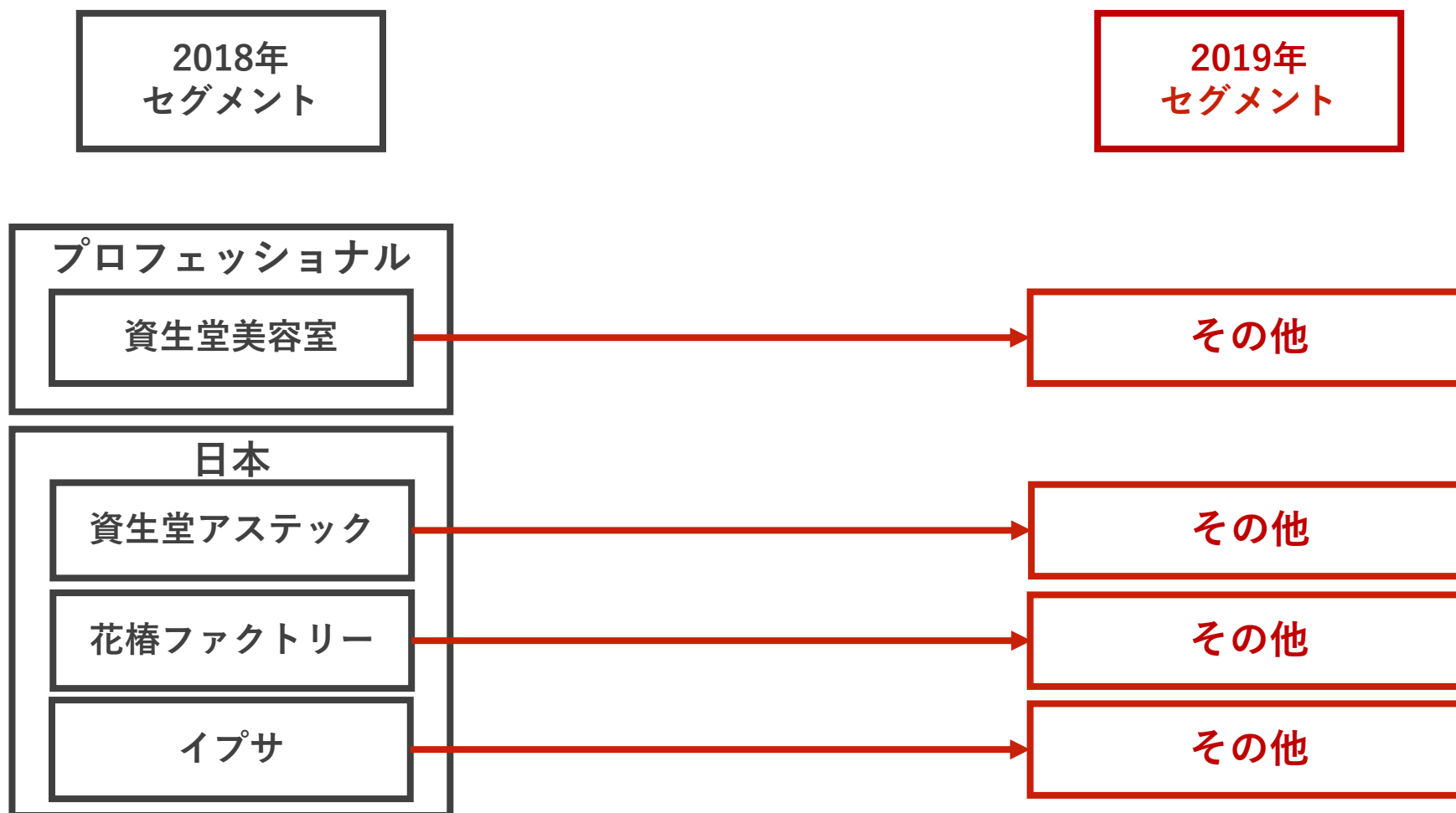
補足16 2019年第4四半期 営業利益 報告セグメント別

(億円、%)		2019年		2018年		前年差	前年比
			営業利益率		営業利益率		
日	本	151	13.2	197	16.0	△46	△23.5
中	国	53	9.1	11	2.1	+42	+400
アジアパシフィック		20	11.4	7	4.0	+13	+189
米	州	△1	△0.2	△52	△11.0	+51	-
	のれん等償却前利益	16	3.9	△38	△8.1	+55	-
欧	州	12	2.8	△32	△7.9	+45	-
	のれん等償却前利益	18	3.9	△28	△6.8	+46	-
トラベルリテール		44	17.9	26	12.8	+17	+66.7
プロフェッショナル		△1	△2.5	0	0.0	△1	-
その他の		△84	△21.4	△68	△18.3	△16	-
小	計	193	5.6	89	2.6	+105	+119
調	整	△88	-	△19	-	△69	-
合	計	105	3.7	69	2.4	+36	+51.4

※1 営業利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

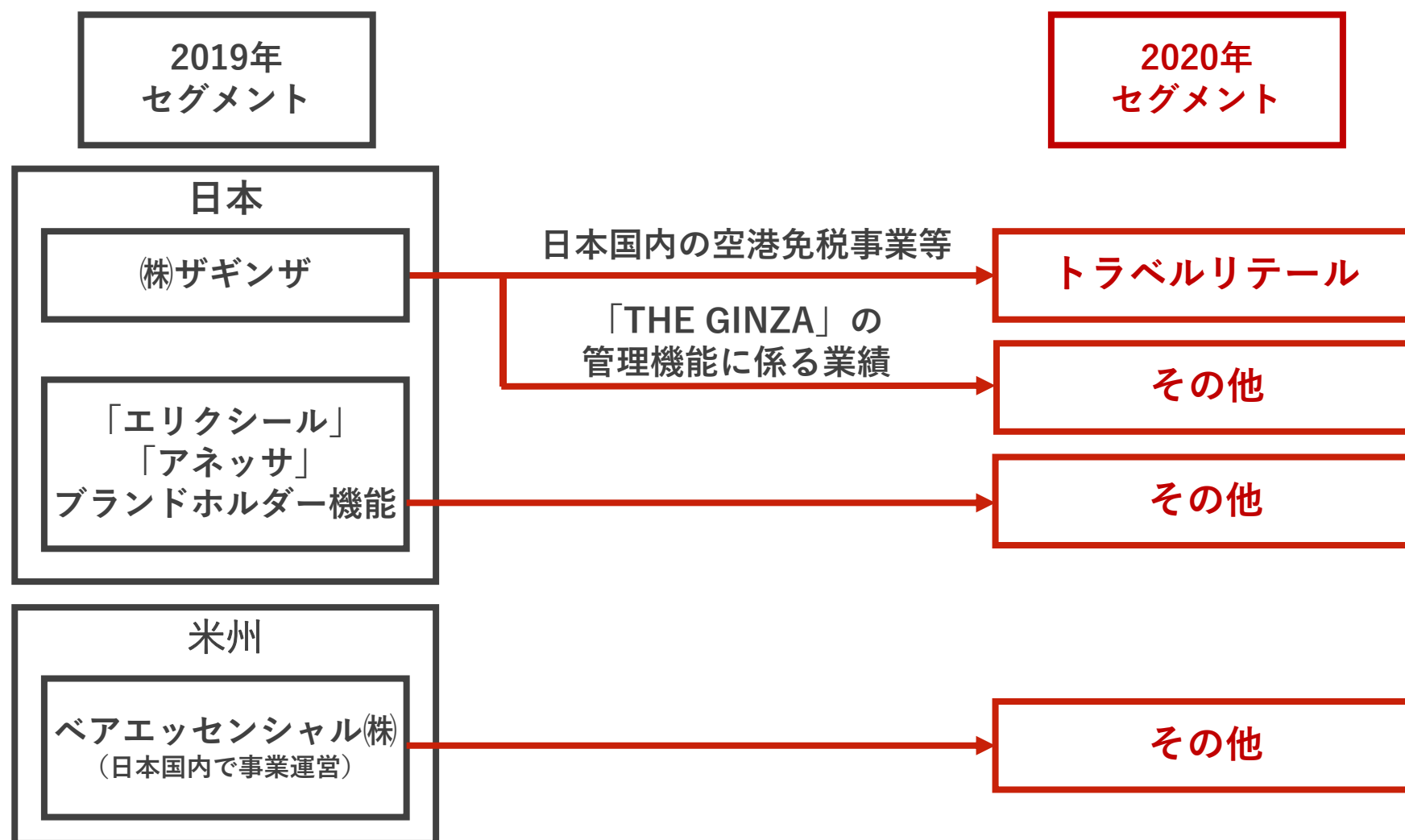
※2 セグメント変更については、補足資料17-1を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

補足17-1 新旧報告セグメントの主な変更(2019年)



※ 2019年第1四半期より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントの区分方法を見直した。従来「プロフェッショナル事業」に計上していた資生堂美容室(株)は「その他」へ計上。また、従来「日本事業」に計上していた資生堂アステック(株)と花椿ファクトリー(株)は「その他」へ計上。2018年第3四半期より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、従来「日本事業」に計上していた(株)イプサの業績は「その他」へ計上。

補足17-2 新旧報告セグメントの主な変更(2020年)



※ 2020年12月期より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しを実施。(1) 従来「日本事業」に計上していた(株)ザギンザにおける日本国内の空港免税事業等の業績は「トラベルリテール事業」へ計上し、同子会社のブランド「THE GINZA」の管理機能に係る業績を「その他」に計上。(2) 従来「米州事業」に計上していた日本国内で事業運営するベアエッセンシャル(株)の業績は「その他」へ計上。(3) 資生堂ジャパン(株)から(株)資生堂へのエリクシールおよびアネッサブランドのブランドホルダー機能(グローバルマーケティング戦略立案、商品開発、コミュニケーション・クリエイティブ開発、ブランド経営管理の機能等)の移管に伴い、従来「日本事業」に計上していた両ブランドのブランドホルダー機能に係る業績を「その他」へ計上

補足18 財務指標ほか 過去推移

			2014/3	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
					期間補正前	期間補正後				
財務指標	営業利益率	%	6.5	3.6	4.9	5.1	4.3	8.0	9.9	10.1
	EBITDAマージン	%	12.0	11.7	10.6	—	10.6	15.5	13.7	15.0
	EPS	円	65.7	84.4	58.2	73.8	80.4	57.0	153.7	184.2
	BPS	円	849.4	970	981.4	—	984.1	1,060	1,123	1,243
	1株当たり配当金	円	20	20	20	—	20	27.5	45	60
	ROE	%	8.4	9.4	6.0	7.6	8.2	5.6	14.1	15.6
	ROIC	%	5.9	4.1	4.6	—	5.0	10.4	13.1	12.9
	EBITDA有利子負債比率	倍	1.9	1.4	1.2	—	1.2	0.7	0.5	1.0
	D/Eレシオ	倍	0.46	0.28	0.22	—	0.31	0.19	0.17	0.5
	CCC	日	139	143	146	—	123	114	126	149
株価指標	PER	倍	27.7	25.3	43.5	34.2	36.8	95.6	44.8	42.3
	PBR	倍	2.1	2.2	2.6	—	3.0	5.1	6.1	6.3
	時価総額	10億円	723.8	850.7	1,009.3	—	1,181.3	2,175.4	2,756.8	3,112.8
	期末株価	円	1,816	2,133	2,529	—	2,959	5,446	6,892	7,782
	騰落率	%	+36.9	+17.5	+18.6	—	+17.0	+84.0	+26.6	+12.9
	(参考) TOPIX (期末)	円	1,202.89	1,543.11	1,547.30	—	1,518.61	1,817.56	1,494.09	1,721.36
	騰落率	%	+16.3	+28.3	+0.3	—	△1.9	+19.7	△17.8	+15.2
政策保有株式			2014/3	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
					期間補正前	期間補正後				
銘柄数		社	103	97	90	—	84	80	75	53
貸借対照表上計上額		10億円	18.0	21.5	21.5	—	19.4	20.3	14.3	5.9