

2020年第1四半期実績（1月～3月）

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5月12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。

2020年 第1四半期 Executive Summary

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け減収減益
売上高 実質前年比△16%^{※1}、営業利益 前年比△83%

売上高 2,269億円 前年比△17.1% 外貨前年比△15.8% 実質前年比△16.4%^{※1}

- 日本：ローカル・インバウンドともに大きく減収(△21%^{※2})
- 中国：2月にボトムアウト、3月以降モメンタム回復(△12%)
- 米州：3月 ロックダウンにより影響拡大、Eコマースが一部カバー(△9%^{※3})
- トラベルリテール/欧州：1月 強いモメンタム継続、2月以降 入出国規制、ロックダウンの影響を受け減収 (△2%/△15%)

営業利益 65億円 営業利益率 2.9% 前年比△83.3% 前年差△324億円

- 急激な売上減を受けてコスト削減を推進するも、粗利益減少を吸収するには至らず

EBITDA 240億円 EBITDAマージン 10.6% 前年比△54.4% 前年差△286億円

- 2桁のマージンを維持

親会社株主に帰属する四半期純利益 14億円 前年比△95.8% 前年差△321億円

※1 事業撤退影響、米国における米国会計基準（ASC606）の適用影響、事業買収影響等除く実質ベース

※2 事業撤退影響（2019年の日本における皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」等）を除く

※3 米国会計基準（ASC606）の適用影響除く、事業買収等影響（「Drunk Elephant」の買収、「Tory Burch」のライセンス契約締結）含む

2020年 第1四半期 実績要約

(億円、%)	2020年		2019年		前年比	外貨前年比	実質 外貨前年比 ^{※3}
		構成比		構成比			
売上高	2,269	100	2,736	100	△17.1	△15.8	△16.4
売上原価	498	21.9	566	20.7	△12.0		
売上総利益	1,771	78.1	2,170	79.3	△18.4		
販管費	1,706	75.2	1,781	65.1	△4.2		
営業利益	65	2.9	389	14.2	△83.3		
営業外損益	△4	△0.2	6	0.2	-		
特別損益	△4	△0.2	△8	△0.2	-		
税金費用	36	1.6	37	1.4	△3.1		
四半期純利益 ^{※1}	14	0.6	335	12.2	△95.8		
EBITDA ^{※2}	240	10.6	526	19.2	△54.4		

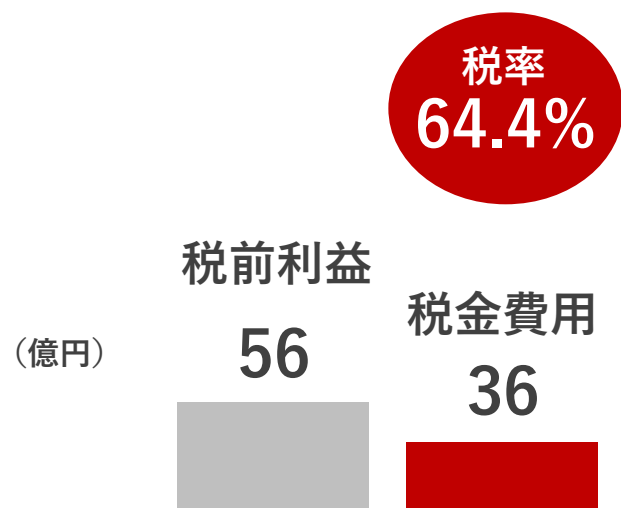
為替レート ドル=108.9円（前年比△1.2%）、ユーロ=120.1円（△4.1%）、中国元=15.6円（△4.4%）

※1 親会社株主に帰属する四半期純利益

※2 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

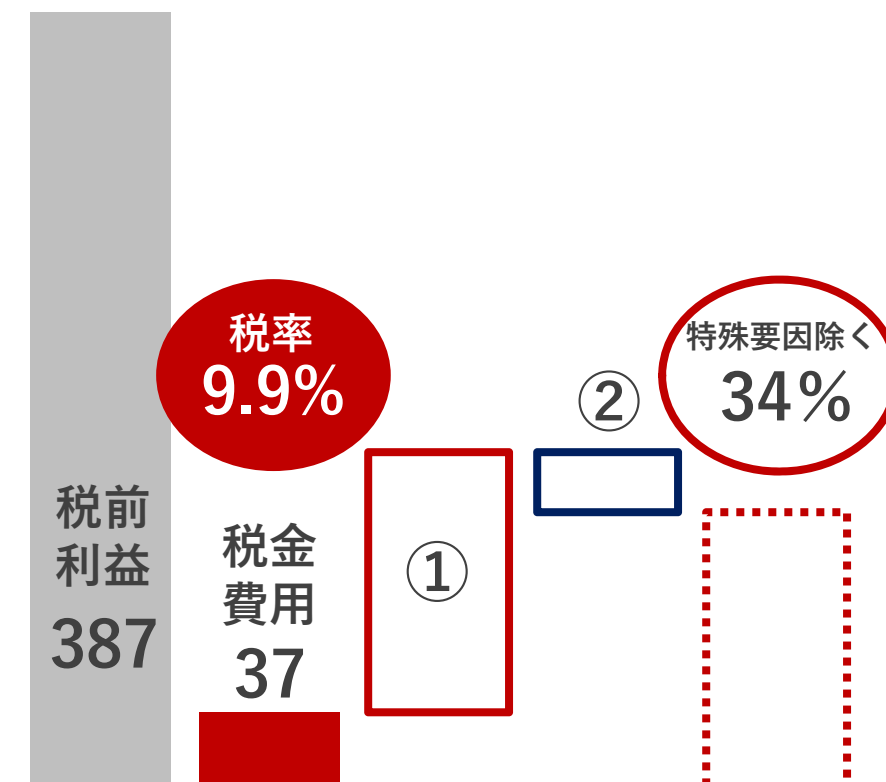
※3 事業撤退影響等（2019年の日本における皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」等）、米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国の「Drunk Elephant」の買収影響、「Tory Burch」のライセンス契約締結影響を除く

税率の上昇について



2020年 第1四半期

利益(課税所得)の減少に伴い、
税効果※(欧米)でマイナス影響



2019年 第1四半期

① 米国子会社の資本払い戻しに伴い、
税効果でプラス影響 (約130億円)

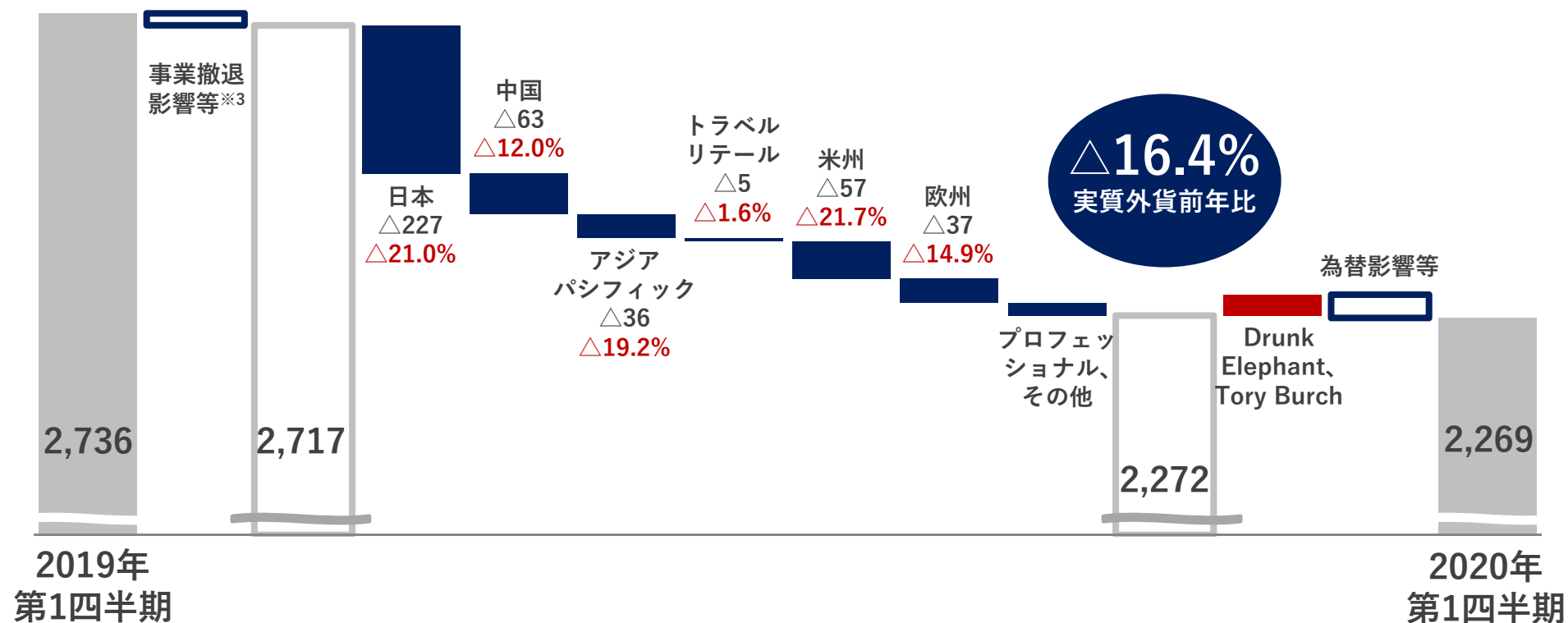
② 過年度法人税(36億円)

すべての地域でCOVID-19影響を受け減収 中国は3月以降回復基調へ

報告セグメント別 売上高増減実績

上：前年差 億円

下：実質外貨前年比



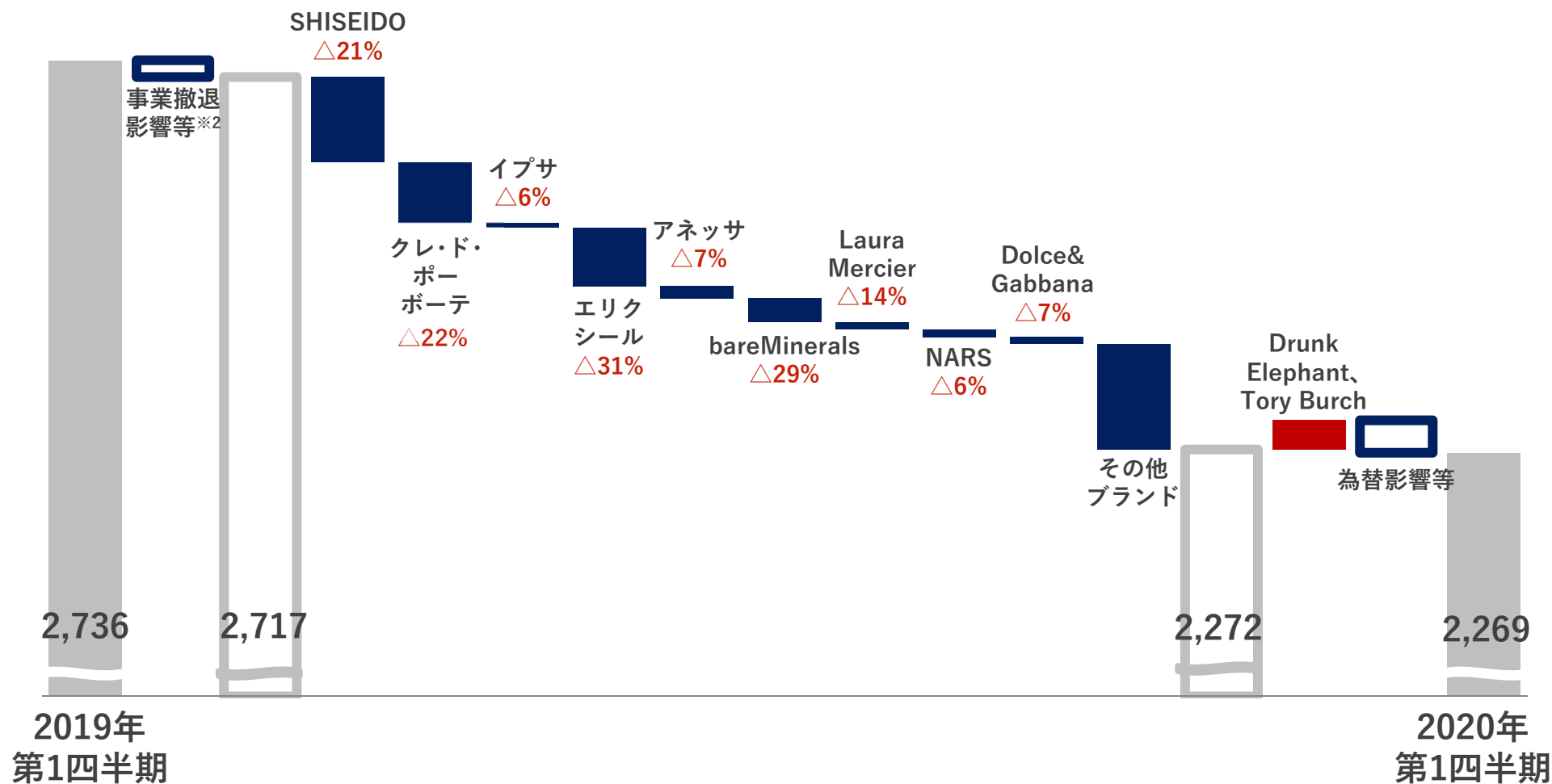
※1 各事業の外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出

※2 セグメント変更については、補足7を参照

※3 「事業撤退影響等」には、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」等の事業撤退影響、米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響を含む

インバウンド中心に中国人需要の大きいブランドで減収

ブランド別 売上高増減実績 (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 「事業撤退影響等」には、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」等の事業撤退影響、米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響を含む

事業運営状況 中国：3月には回復、 その他：店舗閉鎖の継続、一部地域で供給 一時停止

日本	- デパートなどが休業、時短営業 ドラッグストア：営業継続 - 工場：操業継続
中国	- 店舗、工場、物流：2月 再開、3月 回復 - Eコマース：最も深刻な時期にも堅調維持
アジア パシフィック	- ASEAN：多くの国がロックダウン - 多くの店舗が閉鎖、時短営業 ドラッグストア：営業継続 - ベトナム工場、台湾工場：通常操業
トラベル リテール	- フライト数激減 - 店舗閉鎖、時短営業
米州	3月中旬より店舗閉鎖、ロックダウンにより一時物流停止 - アメリカ工場：3月下旬より操業停止（5月中旬 再開予定）
欧州	3月中旬より店舗閉鎖、ロックダウンにより一時物流停止 - フランス工場：3月下旬より操業停止（4月下旬 再開）

日本：急速な生活様式の変化によるローカル売上の減少、インバウンド需要が大きく減少

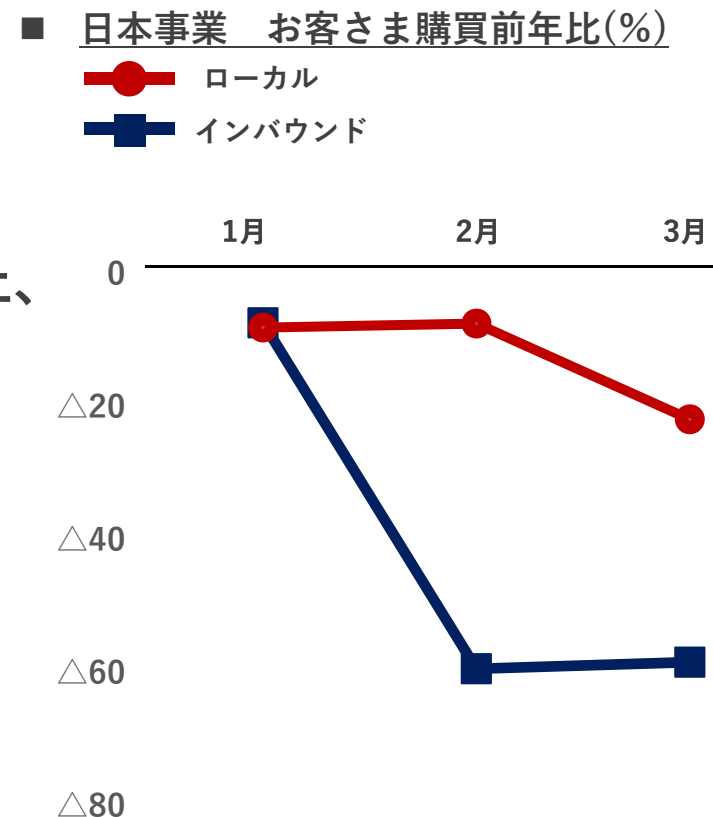
- 市場：COVID-19影響を受けて低迷 2桁のマイナス成長
 - インバウンド：春節期間中も渡航制限により訪日外国人減少
 - デパートなど主要小売チャネルの休業、時短営業

- 当社（お客さま購買）：△20%台前半

- ローカル：△10%台前半

COVID-19影響を受け店頭見本使用中止、お客さまの肌に触れる活動中止

- インバウンド：△40%台半ば
2月以降、デパート中心に急激に減速



中国：Eコマースを中心に力強く回復

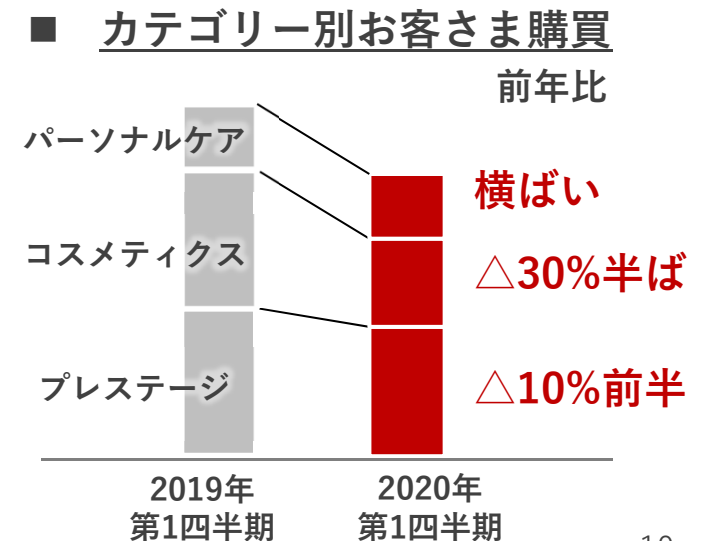
- 市場：店舗 マイナス成長
（一時 7割以上閉鎖→3月末 回復）
化粧品需要 回復基調
Eコマース 巣ごもり消費により大幅成長

- 当社（お客さま購買）：△20%

- 香港除く △14%、市場平均を上回る
 - ・ Eコマース比率：30%台後半、25%伸長
プレステージ +160%(3月)
3月8日 婦人節のプロモーションで力強く成長
 - ・ プレステージ
「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」
プラス成長
「NARS」 +45%超
4月 COVID-19前の高い成長率へ回復



オンラインビューティーコンサルタントチーム



トラベルリテール：中国人旅行者減少に伴い大きく減速

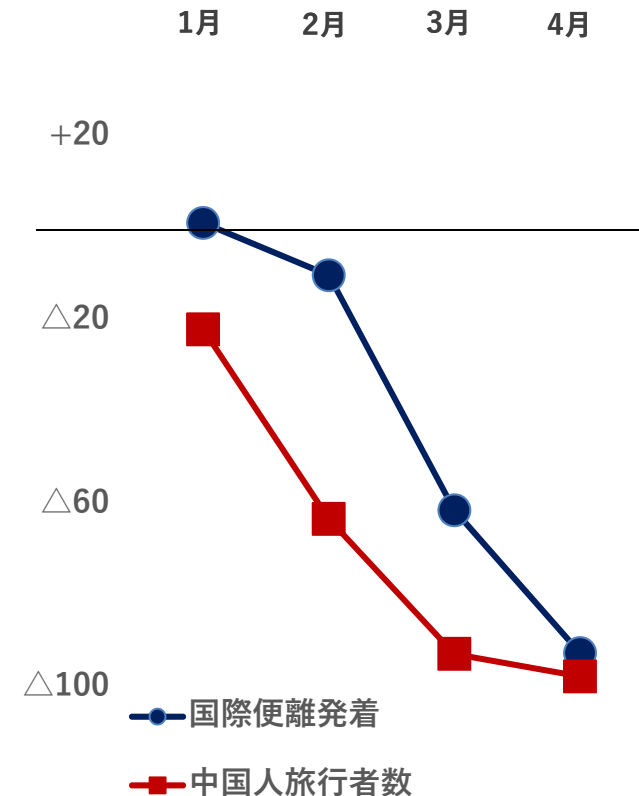
● 市場：

- 国際線の大幅な減便
- グローバルでの中国人旅行者大幅減
(3月△90%超)
- 店舗閉鎖、時短営業

● 当社（お客さま購買）：△20%台前半

- 1月：力強いモメンタムが継続
韓国、中国中心にアジアで20%超の成長
- 2月以降：
日本 インバウンド需要の急激な落ち込み
アジア 中国人旅行者減で大きくマイナス

■ 国際便発着数・
中国人旅行者数前年比(%)



米州：厳しい環境下「Drunk Elephant」、Eコマースが成長

- 市場：

3月 多くの店舗が閉鎖

スキンケア 底堅い、メイクアップ・フレグランス 大幅マイナス

- 当社（出荷売上）：△9%^{※1}
買収影響等除く △22%^{※2}

➤ Eコマース比率 30%超、25%超伸長
小売店のEコマースチャネルに注力

➤ 「Drunk Elephant」
お客さま購買：+14%
Eコマース比率：50%超、
30%台半ばの伸長
オフラインの減速を乗り越えトータルで成長

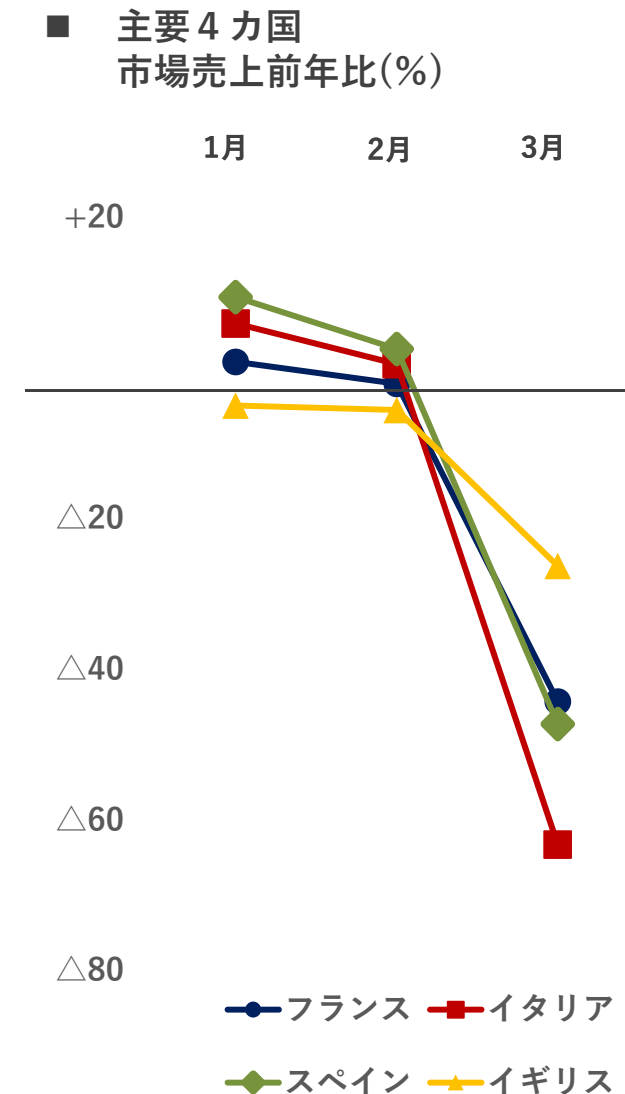


※1 米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響除く

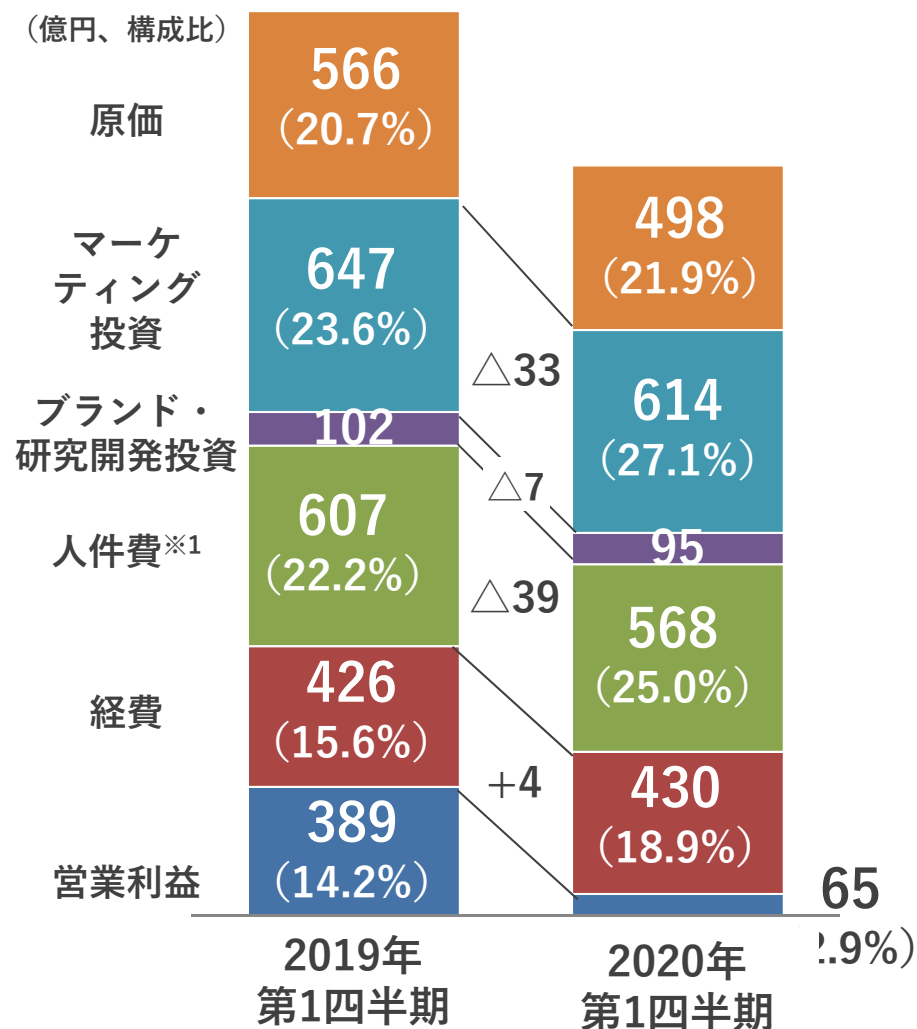
※2 米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、および「Drunk Elephant」の買収影響、「Tory Burch」のライセンス契約締結影響を除く

欧州：3月のロックダウンにより急激に悪化

- 市場：3月 多くの店舗が閉鎖
イタリア、スペイン、フランス、イギリス
深刻な影響
- 当社（出荷売上）：△15%
 - 1月好調 2桁成長
「Dolce&Gabbana」新製品効果
「K by Dolce&Gabbana」「The Only One 3」
 - 3月 店舗 大幅減収
イギリス、スペイン、イタリアで
特に大きな影響
 - Eコマース 1桁後半の成長



急激な売上減を受けてコスト削減を推進するも、粗利益減少を吸収するには至らず



- 原価 +1.2pts (実質+0.8pts)^{※2}
 - スキンケア比率の高いインバウンド売上の減少によりプロダクトミックス悪化
 - 偏在在庫償却引当の増加
- マーケティング投資 △33億円、+3.5pts
 - プロモーションやイベントの延期・中止
 - リベート、サンプル費用減少
- 人件費 △39億円、+2.8pts
 - 採用の一部凍結等
- 経費 +4億円、+3.3pts
 - その他経費 (△23億) 出張、イベント、研修等の削減
 - 償却費増加 (+27億) Drunk Elephantのれん等償却、ITソフトウェア関連償却

※1 BC人件費等含む ※2 米州における米国会計基準 (ASC606) の適用影響を除く

なお、2020年12月期より、従来「ブランド開発費」に計上する等、費用計上区分の一部見直しを実施
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

マーケティング投資」に計上する等、費用計上区分の一部見直しを実施

今年度の利益確保に向けて

徹底したコスト削減、固定費の在り方を含めた見直し

- 原価：需要予測精度向上による偏在在庫の極小化、リードタイム短縮、外注加工費の効率化
- マーケティング投資：
将来の成長に欠かせない投資は継続強化、選択と集中のさらなる徹底
広告・イベントプロモーション：中止・延期・デジタルへのシフト
新製品発売・カウンターリノベーションの延期
- 人件費：不要不急の採用一部凍結、働き方見直し→生産性向上
- その他経費：業務委託費の削減、大規模会議・イベント・出張等の経費大幅削減、投資の見直しによる償却費の圧縮
戦略的プロジェクトの停止（センター・オブ・エクセレンス、新規事業開発費用）
- バランスシート・キャッシュフロー
適切な在庫管理・運転資本の圧縮に向けた取り組み

市場環境変化に対応した経営管理の進化

日別・週別・月別の事業モニタリング・チェック機能および迅速な実行力の強化
ゼロベースの予算管理、状況変化に応じた投資再配分の柔軟な対応

キャッシュフロー、流動性マネジメント

- 手元流動性の強化：
当座貸越枠拡大やコミットメントラインの設定により、
新たに2,000億円の資金調達枠を確保
- 設備投資案件の延期・中止：
期初から 400億円減額
生産設備投資、ソフトウェア、カウンターリノベーション等
- 運転資本マネジメント強化：
適切な在庫管理、リードタイム短縮

年間見通し

- 外部環境

不透明なCOVID-19の収束時期

ロックダウン・外出自粛等による制約

経済活動の再開タイミング不確定（各国政策動向等）

景気後退リスク

- 当社の見通し

期初事業計画（配当見通し等も含む）を
一旦取り下げ、外部環境や市場動向を見極め、
上期決算確定後、年間見通しを改めて開示

COVID-19影響への今後の対策

ワーストシナリオの想定と抜本的な対応

魚谷 雅彦

株式会社 資生堂

代表取締役 社長 兼 CEO

2020年5月12日

SHISEIDO

“BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD”の実践 美を通じた社会、地域への貢献

- 消毒液の生産と医療機関への提供

- 日本、米州、欧州：総生産数 40万本超/月



- 医療機関・小売店等への物資寄付

- マスク（中国、インドネシア）
- スキンケアセット、化粧品（中国、シンガポール、台湾※）
- フェイスシールド（タイ）



- 「いま、お伝えしたい美容のこと」（日本）

ご自宅で快適に楽しく、美しくあることを通じて、
お客さま・生活者にエールを贈るプロジェクト

- 限定タブロイド情報紙：1,000万枚発行
新聞折り込み、店頭配布
- SNS等での美容相談受付

いま、
お伝えしたい
美容のこと。

日々の中で少しでも安らぎを感じていただけますように。
貴生堂は、美容や健康の情報を通じて
皆さまの毎日に寄り添っていきたくと願っております。

スキンケアやメイクをする前には
必ず、石鹸やハンドソープなどで手を洗い清潔に保つとともに
洗浄力の強いボンジ・ブラス・チップなどの清潔な用具を
使用することをすすめています。

SHISEIDO

爱心接力プロジェクト

- 寄付1,000万元、医療・感染予防へ
 - 中国 武漢・上海福祉基金へ寄付
- アジア圏での売上の1%を活用
 - 寄付、商品提供、人と社会を元気づけるイベント
 - 中国主要7都市 ビューティーキャラバン予定
1万人以上の中国人女性や子どもたちへ
美の力で元気を届ける
- 中国婦人発展基金を通じて、
資生堂製品を医療従事者とその家族へ提供
- プロフェッショナル事業のヘアスタイリストによる
医療従事者への無料ヘアカット等



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



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
ケーパビリティ獲得、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ーカンパニーへ



SHISEIDO

補足1 売上高 報告セグメント別

(億円、%)	2020 年		2019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	857	37.8	1,087	39.8	△230	△21.2	△21.2	△21.0
中 国	445	19.6	525	19.2	△80	△15.2	△12.0	△12.0
アジアパシフィック	151	6.6	189	6.9	△39	△20.3	△19.2	△19.2
米 州	233	10.3	277	10.1	△44	△15.9	△14.6	△21.7
欧 州	204	9.0	250	9.1	△46	△18.3	△14.9	△14.9
トラベルリテール	278	12.2	287	10.5	△9	△3.1	△1.6	△1.6
プロフェッショナル	29	1.3	35	1.3	△7	△18.7	△17.2	△17.2
そ の 他	72	3.2	85	3.1	△13	△15.5	△15.5	△15.5
合 計	2,269	100	2,736	100	△467	△17.1	△15.8	△16.4

※1 セグメント変更については、補足7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2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」等の事業撤退影響等、米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響、米国の「Drunk Elephant」の買収影響および「Tory Burch」とのライセンス契約締結影響を除く外貨ベースの前年比

補足2 日本サブセグメント

(億円、%)		2020年		2019年		前年差	前年比
			構成比		構成比		
	プレステージ	181	21.1	281	25.9	△100	△35.6
	プレミアム※1	457	53.3	593	54.5	△136	△23.0
	ライフスタイル※1	164	19.2	153	14.1	+11	+6.9
	その他	55	6.4	59	5.5	△5	△8.0
売上高		857	100	1,087	100	△230	△21.2

事業撤退の影響を除く実質前年比△21.0%

※1 2020年12月期より日本事業内のマネジメント体制を変更。従来の「コスメティクス」は「プレミアム」へ、「パーソナルケア」は「ライフスタイル」へと呼称を変更
また、従来「その他」に計上していたヘルスケア事業や「エテュセ」等は「ライフスタイル」に計上。従来「その他」に計上していた次世代事業は「プレステージ」に計上
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 構成比は、日本事業内の比率を表示

※3 セグメント変更については、補足7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3 営業利益 報告セグメント別

		2020年			2019年			前年差	前年比
			営業 利益率	のれん 償却前 営業 利益率		営業 利益率	のれん 償却前 営業 利益率		
(億円、%)									
日	本	81	8.7	8.8	226	19.9	19.9	△146	△64.4
中	国	53	11.8	12.3	130	24.7	24.8	△77	△59.3
アジアパシフィック		11	6.8	7.5	24	12.1	12.1	△13	△55.0
米	州	△89	△29.4	△23.4	△45	△12.1	△8.8	△44	-
欧	州	△65	△27.9	△25.5	△18	△6.7	△5.1	△46	-
トラベルリテール		50	17.9	18.5	75	26.1	26.1	△25	△33.7
プロフェッショナル		1	2.0	2.0	1	1.5	1.5	+0	+6.3
そ	の	42	9.4	9.6	14	3.1	3.3	+29	+209.2
小	計	84	3.0	4.0	406	12.4	13.0	△322	△79.4
調	整	△19	-	-	△16	-	-	△2	-
合	計	65	2.9	4.2	389	14.2	14.9	△324	△83.3

※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7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4 販売管理費

	2020年			前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比	率差			
(億円、%)						
販 売 管 理 費	1,706	75.2	+10.1	△75	△4.2	△2.7
マーケティング 投 資※1	861	38.0	+3.7	△79	△8.4	△6.7
ブランド開発・ 研 究 開 発 投 資	95	4.2	+0.5	△7	△6.8	△5.4
人 件 費	321	14.1	+2.6	+6	+2.1	+3.5
経 費	430	18.9	+3.3	+4	+1.0	+2.1

※1 BC人件費等を含む

※2 2020年12月期より、従来「ブランド開発費」に計上していた媒体製作費を「マーケティング投資」に計上する等、費用計上区分の一部見直しを実施
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5 営業外損益・特別損益

営業外損益			
(億円)		2020年	2019年
	受 取 利 息	2	3
	支 払 利 息	△7	△2
利 息 収 支		△5	0
補 助 金 収 入		24	10
為 替 差 損 益		△20	△5
そ の 他		△4	0
合 計		△4	6

特別損益		
(億円)	2020年	2019年
固 定 資 産 売 却 ・ 処 分 損 益	△4	△3
関係会社整理損等	0	△5
合 計	△4	△8

補足6 貸借対照表

(億円)		2020/3末	増減 (対2019/12末)
流 動 資 産		5,042	△285
現 預 金		993	△110
売 上 債 権		1,523	△206
た な 卸 資 産		1,912	+101
固 定 資 産		6,743	△119
有 形 固 定 資 産		3,112	△35
無 形 固 定 資 産		2,481	△11
投 資 そ の 他		1,150	△72
資 産 計		11,785	△403

(億円)		2020/3末	増減 (対2019/12末)
負 債		6,745	△264
仕 入 債 務 ・ 未 払 金		1,427	△434
有 利 子 負 債		2,931	+450
賞 与 引 当 金		186	△66
未 払 法 人 税 等		96	△24
純 資 産		5,040	△139
株 主 資 本		4,936	△105
そ の 他 包 括 利 益 累 計 額		△111	△34
非 支 配 株 主 持 分		201	△0
負 債 ・ 純 資 産 計		11,785	△403

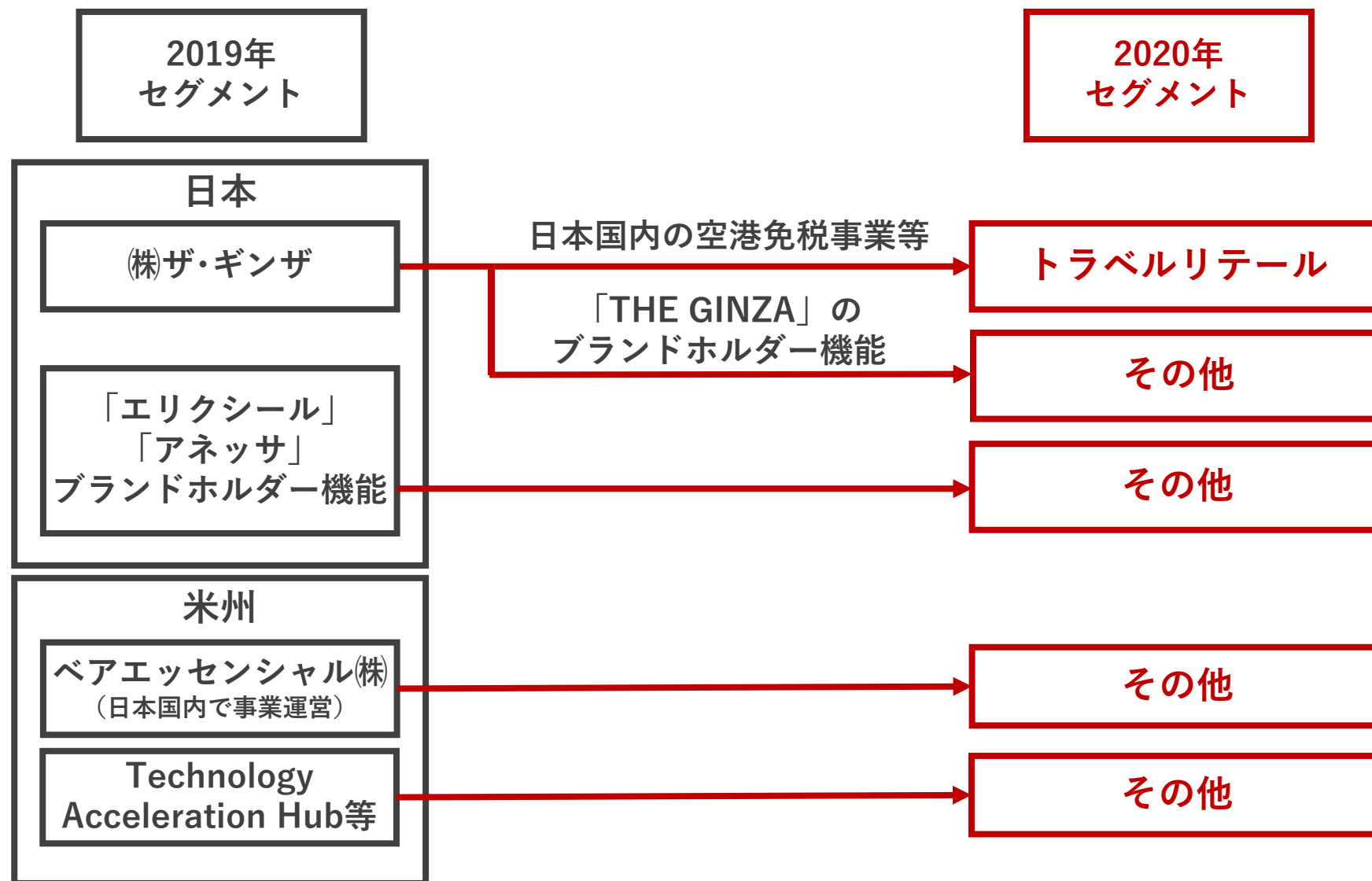
為替レート

2020/3末：ドル＝108.6円（+0.1%）、ユーロ＝118.9円（△2.3%）、中国元＝15.3円（△1.9%）

2019/12末：ドル＝108.5円、ユーロ＝121.8円、中国元＝15.6円

※主要な勘定科目のみ

補足7 新旧報告セグメントの主な変更



※ 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」のブランドホルダー機能に係る業績を「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)の業績とTechnology Acceleration Hubの業績等は「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