

2020年実績(1-12月) および2021年見通し

横田 貴之

株式会社 資生堂
エグゼクティブオフィサー
最高財務責任者

2021年2月9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4四半期(10-12月) Executive Summary

(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ^{※2}
		構成比		構成比				
売上高	2,849	100%	2,672	100%	△177	△6.2%	△5.8%	△8.0%
営業利益	105	3.7%	61	2.3%	△45	△42.4%		
特別損益	△11	△0.4%	44	1.7%	+55	-		
四半期純利益 ^{※1}	11	0.4%	20	0.8%	+9	+82.0%		
EBITDA ^{※3}	294	10.4%	280	11.9%	△14	△4.8%		

売上高：

- 中国のダブルイレブンの躍進等によりCOVID-19影響をカバー(中国 **+30%超^{※4}**)
- Eコマース：プレステージを中心に引き続き伸長(グローバル **+55%超**、プレステージのみ **+60%超**)
- スキンビューティーブランドが成長に貢献：スキンケア比率向上 **+3.4 pts**

営業利益：

- 構造改革に係る一時費用を吸収しながら、経費等を中心に徹底したコスト効率化を進めたことで、粗利益の減少の内、66%をコスト削減でカバー
- 生産調整等により在庫を大きく削減 Q3比 △167億円

特別損益：

- 遊休資産等の売却によるキャッシュ創出 (92億円)
- デジタル変革加速のための組織再編 (米州△32億円)

EBITDA：

- 2桁のEBITDAマージンを継続 **+1.5pts 改善**

※1 親会社株主に帰属する四半期純利益

※2 米州における米国会計基準(ASC606)の適用影響および「Drunk Elephant」の買収影響等を除く

※3 調整後：税金等調整前四半期純利益(損失) + 支払利息 + 減価償却費 + のれん等の減損損失 ※4 当社お客さま購買ベース

10-11月は想定を上回り回復基調だったが 感染再拡大により、欧米を中心に12月以降モメンタム悪化

実質 前年比	第1四半期 $\Delta 16\%$	第2四半期 $\Delta 33\%$	第3四半期 $\Delta 18\%$	第4四半期 $\Delta 8\%$
	見通し (11月)			第4四半期 $\Delta 10\%$

前年比



実質前年比	見通し		実績	
	第4四半期	年間	第4四半期	年間
日本	$\Delta 24\%$	$\Delta 30\%$	$\Delta 21\%$	$\Delta 30\%$
中国	+37%	+10%	+40%	+11%
アジアパシフィック	$\Delta 4\%$	$\Delta 15\%$	$\Delta 1\%$	$\Delta 15\%$
米州	$\Delta 30\%$	$\Delta 34\%$	$\Delta 30\%$	$\Delta 34\%$
(Drunk Elephant含む)	$\Delta 22\%$	$\Delta 23\%$	$\Delta 27\%$	$\Delta 27\%$
欧州	$\Delta 19\%$	$\Delta 19\%$	$\Delta 22\%$	$\Delta 21\%$
トラベルリテール	$\Delta 22\%$	$\Delta 19\%$	$\Delta 19\%$	$\Delta 18\%$
合計	$\Delta 10\%$	$\Delta 19\%$	$\Delta 8\%$	$\Delta 19\%$

Q4 日本：市場回復が遅れる中、お客さま起点の活動を徹底

● 市場：

- ローカル：来店者数の回復が遅れ、オンライン接点拡大
- インバウンド：渡航制限継続
- 前年消費増税前の駆け込み需要の反動影響



● 当社(お客さま購買)：△10%台後半

- ローカル：△1桁半ば%

● 「化粧品デー」期間拡大などプロモーション強化

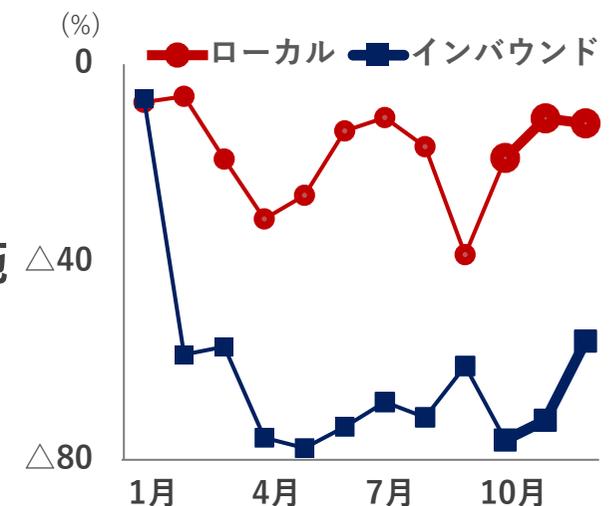
● Eコマース：+30%超、シェア拡大

- 得意先Eコマースの伸長
- 活発なライブコマース、
オンラインカウンセリングの実施

● 洗顔、メイク落としは前年を上回る成長

- インバウンド：△60%超

■ 日本事業 お客さま購買前年比



Q4 日本：お客さまのニーズ変化に迅速に対応した新商品展開やデジタルコミュニケーションの進化

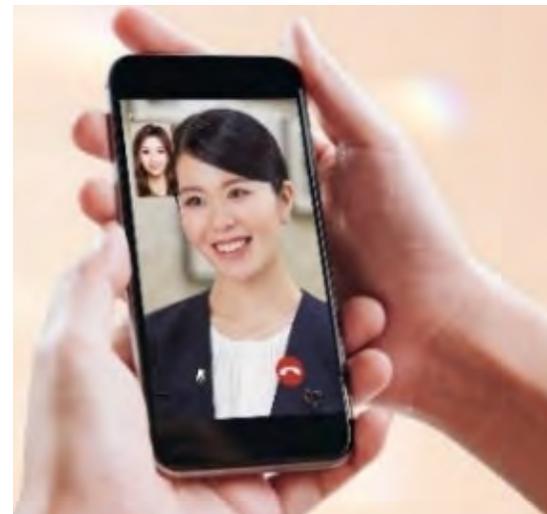
● 時勢を捉えた消費者ニーズに迅速に対応する新製品の販売

- 「マキアージュ」
“世界初”「マスクにつきにくい」
BBクリーム（11月発売）
- 「SHISEIDO」アルティミューン
ハンドクリーム、「イハダ 薬用消毒
ハンドジェル」（12月発売）



● デジタルコミュニケーションの進化

- 国内初 デパートと共同でのオンライン
カウンセリングを開催
- ナイトオンラインカウンセリングを実施
- 全国120名以上の当社ビューティー
コンサルタントがInstagramを通じて
お客さまが「今、知りたい情報」を発信



Q4 中国：ダブルイレブン売上高は前年比倍増、 オンライン・オフラインともに成長加速

● 市場：

- Eコマース：拡大継続
ダブルイレブンイベントなどで成長を加速
- プレステージ：全体の回復をけん引



ダブルイレブンでの
プロモーション

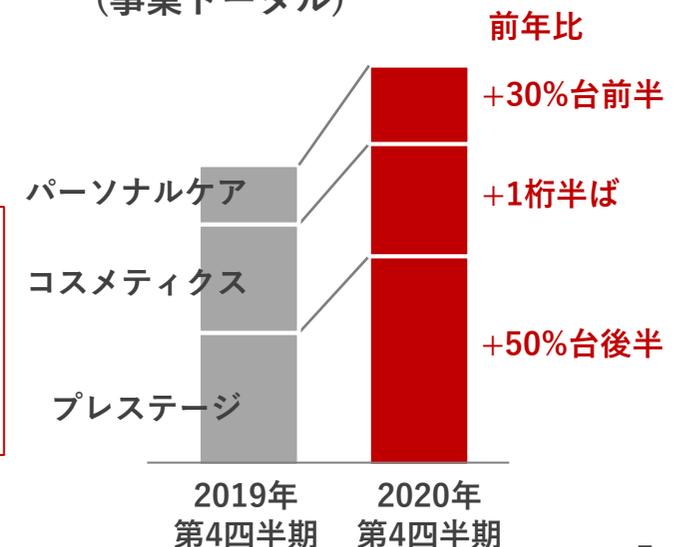
● 当社(お客さま購買)：事業トータル +30%超

- 中国本土：+35%超
 - プレステージ：+75%超
 - Eコマース：+70%超 (比率50%)
 - プレステージのみ：+150%超

ダブルイレブン：売上高前年比倍増

- ビューティー市場グループ売上ランキング3位^{※1}
- 初の日中共同ライブストリーミングを実施

■ カテゴリー別お客さま購買
(事業トータル)



※1 Tmall General Trade + Tmall Global、資生堂グループ

Q4 トラベルリテール：トラフィック回復が厳しい中、 海南島を中心に中国で成長継続

● 市場：

- 海南島：確実に成長
- 日本：回復せず
- 欧米：一部店舗は閉鎖・時短営業、
客数も低迷継続



● 当社(お客さま購買)：アジア +10%台後半 (グローバル △10%台半ば)

- 海南島が引き続き成長をけん引
限定セット品など投資強化
- Eコマース(アジア)：+80%超の成長
- スキンケアブランドに投資を集中
「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」
「エリクシール」好調



「SHISEIDO」とYiZhiBoの中国免税店
ライブストリーミングプラットフォームとの
初めてのコラボレーション

2020年総括：不確実な環境下での柔軟な対応

➤ 成長戦略領域への投資強化

- 中国プレステージ・トラベルリテールアジアの成長拡大
中国本土プレステージ：+45%超^{※1}、トラベルリテールアジア：+10%台後半^{※1}
- スキンビューティーブランドの成長によるスキンケア売上比率の向上
2020年 スキンケア売上比率 60%超 (+1.6 pts)
- デジタルマーケティング強化によるEコマースの力強い成長
2019年 Eコマース売上比率 13% ⇒ 2020年 25% (+45%超)
(プレステージのみ) 2019年 16% ⇒ 2020年 30% (+60%超)

➤ お客さまのニーズ変化に対応した短期間での商品開発・市場投入

➤ 構造改革を確実に進めながら、コストコントロールを徹底

粗利減カバー率^{※2} Q1: 19% ⇒ Q4: 66% 2020年: 41%^{※3}

➤ Q2をピークに積み上がった在庫を、機動的な生産調整により 2019年を下回る水準へ削減

2019年12月末比 △111億円、2020年6月末比 △248億円

2020年(1-12月) Executive Summary

(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ^{※2}	2020年 見通し (11月公表)	見通し 差
		構成比		構成比						
売上高	11,315	100%	9,209	100%	△2,107	△18.6%	△17.8%	△18.8%	9,150	+59
営業利益	1,138	10.1%	150	1.6%	△989	△86.9%			△100	+250
特別損益	△14	△0.1%	△117	△1.2%	△103	-			△150	+33
税金費用	301	2.7%	71	0.8%	△230	△76.5%			-	-
当期純利益 ^{※1}	736	6.5%	△117	△1.3%	△852	-			△300	+183
EBITDA ^{※3}	1,693	15.0%	714	7.8%	△980	△57.8%			480	+234

売上高：

- ▶ 早期回復の中国本土、トラベルリテールアジアなどを除き、COVID-19影響により厳しい経済環境
- ▶ 成長戦略領域は投資強化により前年を上回り大きく伸長
(中国本土プレステージ：**+45%超^{※4}**、トラベルリテールアジア：**+10%台後半^{※4}**、
スキンケア比率：**+1.6 pts**、Eコマース：**グローバル+45%超**、プレステージのみ**+60%超**)

営業利益：

- ▶ 売上変動に合わせたコスト効率化の徹底により黒字確保
- ▶ 事業基盤強化に向け前倒しで実施した構造改革関連費用 (△70億円)

特別損益：

- ▶ COVID-19関連(損失振替△187億円、助成金等60億円)、デジタル変革加速のための組織再編
- ▶ 遊休資産等の売却によるキャッシュ創出等

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

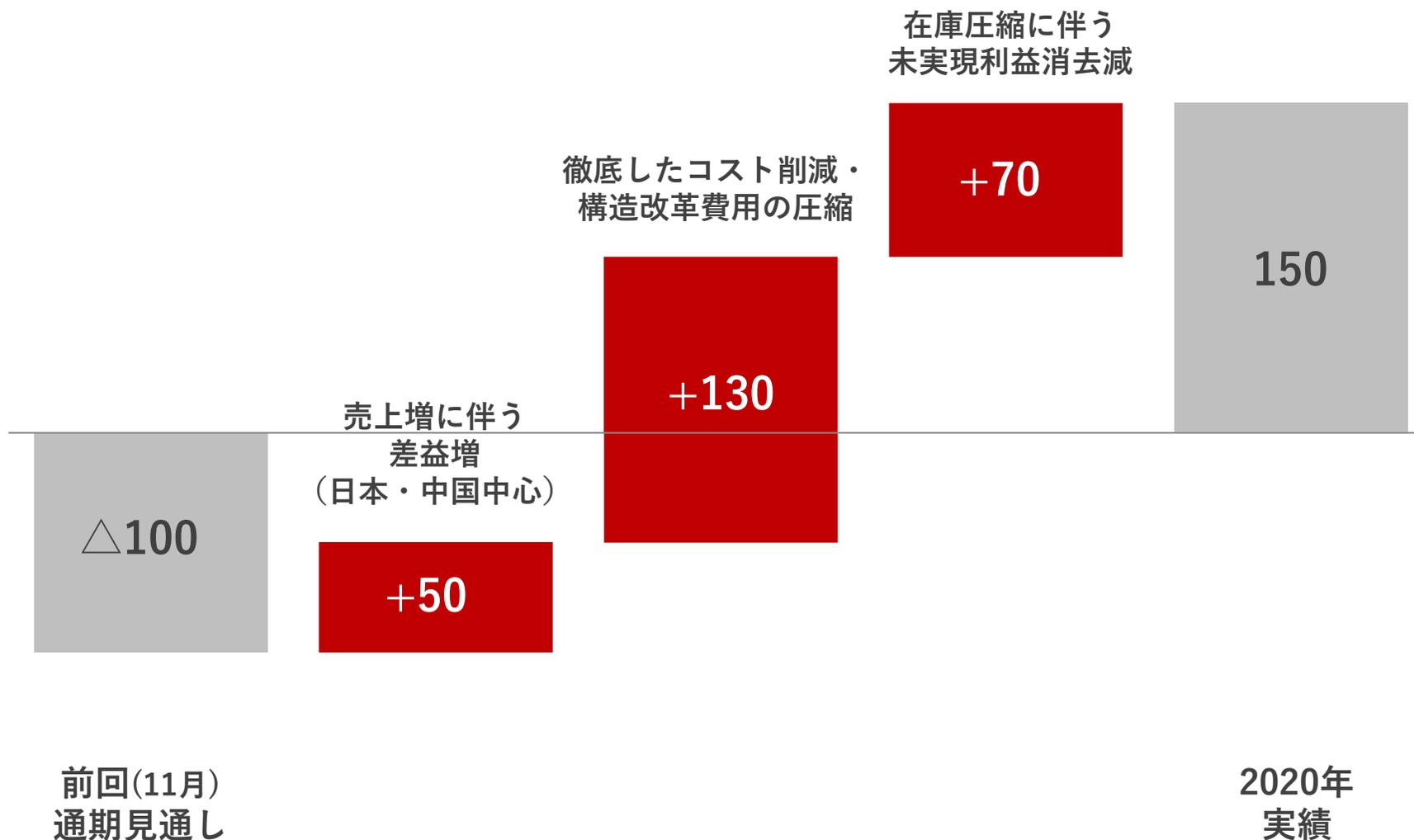
※2 「Drunk Elephant」の買収影響等を除く

※3 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

※4 当社お客さま購買ベース

通期 営業利益 (前回見通し差)

(億円)

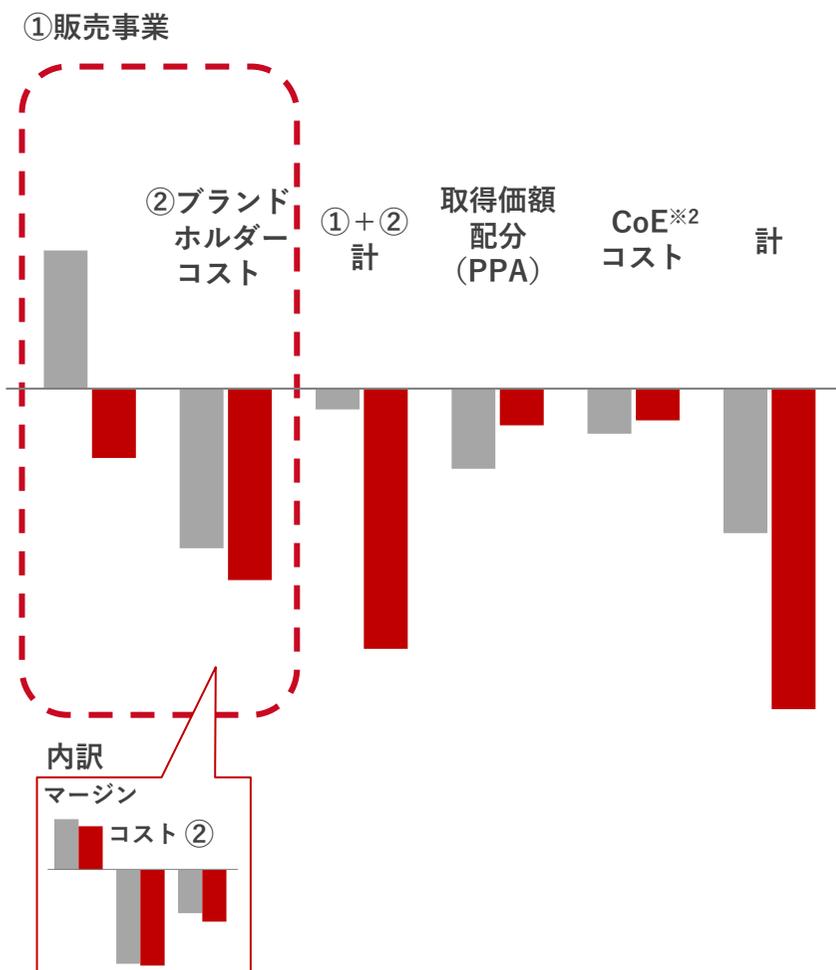


米州・欧州：COVID-19影響で損失拡大

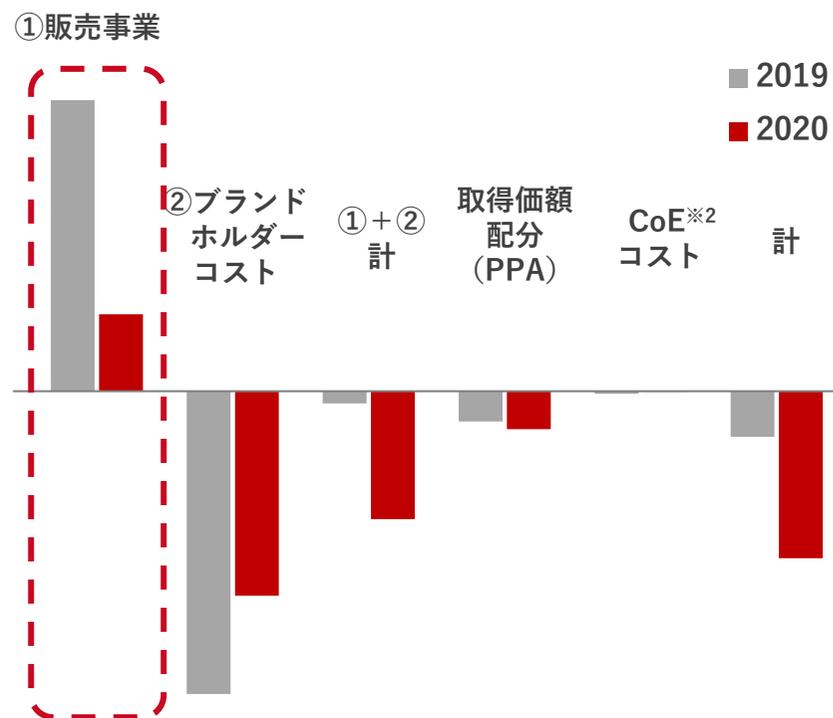
● 課題

- 米州：グローバルなメイクアップ市場の低迷と高いコスト構造
- 欧州：フレグランス事業における高いマーケティング比率

米州の収益構造※1



欧州の収益構造



※1 「Drunk Elephant」除く ※2 Centers of Excellence

2021年の市場前提

急速な感染拡大に伴う緊急事態宣言やロックダウンにより
経済の不透明感継続。下期以降、緩やかに回復する前提

日本	<ul style="list-style-type: none">・ 1月8日以降の緊急事態宣言の影響は織り込んでいない・ ローカル：下期以降、緩やかに回復するものの、2019年の水準には回復しない・ インバウンド：中国を中心とする旅行者の往来は回復しない 2019年比で△60～70%の水準を想定
中国	<ul style="list-style-type: none">・ 2020年後半に回復、2021年再成長へ・ プレステージ、スキンケア、Eコマースを中心に伸長
アジア パシフィック	<ul style="list-style-type: none">・ スキンケアを中心に緩やかに回復、2019年の水準には回復しない
米州	<ul style="list-style-type: none">・ 回復に遅れ、2019年の水準には回復しない
欧州	<ul style="list-style-type: none">・ 回復に遅れ、2019年の水準には回復しない
トラベル リテール	<ul style="list-style-type: none">・ 大幅な国際便の減便継続、中国を中心とする旅行客の往来は回復しない・ 海南島を中心にアジアにおける免税売上の成長継続、 下期以降、トラベルリテール全体は緩やかに回復

2021年 報告セグメント別 売上高見通し

(億円)	2020年	2021年	前年差	前年比	外貨 前年比	2019年 (参考)
合計	9,209	11,000	+1,791	+19%	+19%	11,315
日本	3,030	3,460	+430	+14%	+14%	4,310
中国	2,358	3,135	+777	+33%	+30%	2,162
アジア パシフィック	592	665	+73	+12%	+14%	698
米州	914	1,165	+251	+27%	+29%	1,230
欧州	943	1,060	+117	+12%	+8%	1,184
トラベル リテール	985	1,065	+80	+8%	+10%	1,228
プロフェッ ショナル	128	145	+17	+14%	+14%	147
その他	259	305	+46	+18%	+18%	356

2021年通期想定レート ドル=105円(前年比△1.6%)、ユーロ=127円(+4.3%)、中国元=16円(+3.4%)

2021年 通期見通し

パーソナルケア事業譲渡に関する連結業績への影響等は現在、精査中です。
よって、下記には同事業の譲渡影響は織り込んでいません

(億円)	2020年	2021年	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	9,209	11,000	100%	+1,791	+19%	+19%
営業利益	150	350	3.2%	+200	+134%	
経常利益	96	310	2.8%	+214	+222%	
特別損益	△117	△10	△0.1%	+107	-	
当期純利益 ^{※1}	△117	115	1.0%	+232	-	
EBITDA	714	1,100	10.0%	+386	+54%	
配当 (円/株)	40	50 中間20円 期末30円	-	+10	+25%	

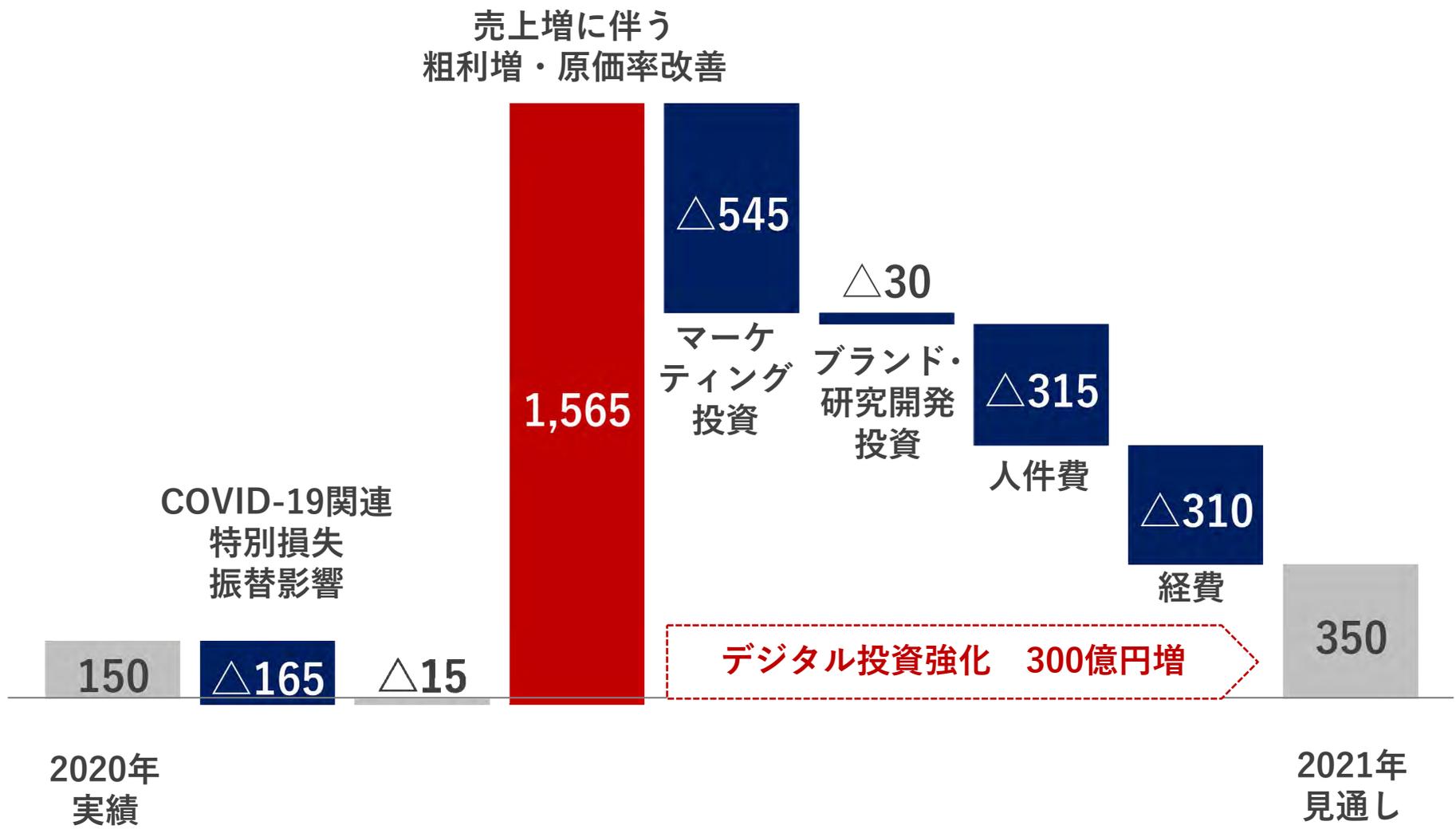
2021年通期想定レート ドル=105円(前年比△1.6%)、ユーロ=127円(+4.3%)、中国元=16円(+3.4%)

※1 親会社株式に帰属する当期純利益

2021年 営業利益見通し

成長重点領域への投資継続により緩やかな利益回復へ

(億円)



パーソナルケア合併事業化によりさらなる成長と発展へ

SHISEIDO

- 強力なブランド群と高いポテンシャル
- 商品開発・広告宣伝・人材組織などへの投資が不十分



CVC CAPITAL PARTNERS

- 豊富な資金力
- FMCG・リテール業界への豊富な投資経験

成長投資強化

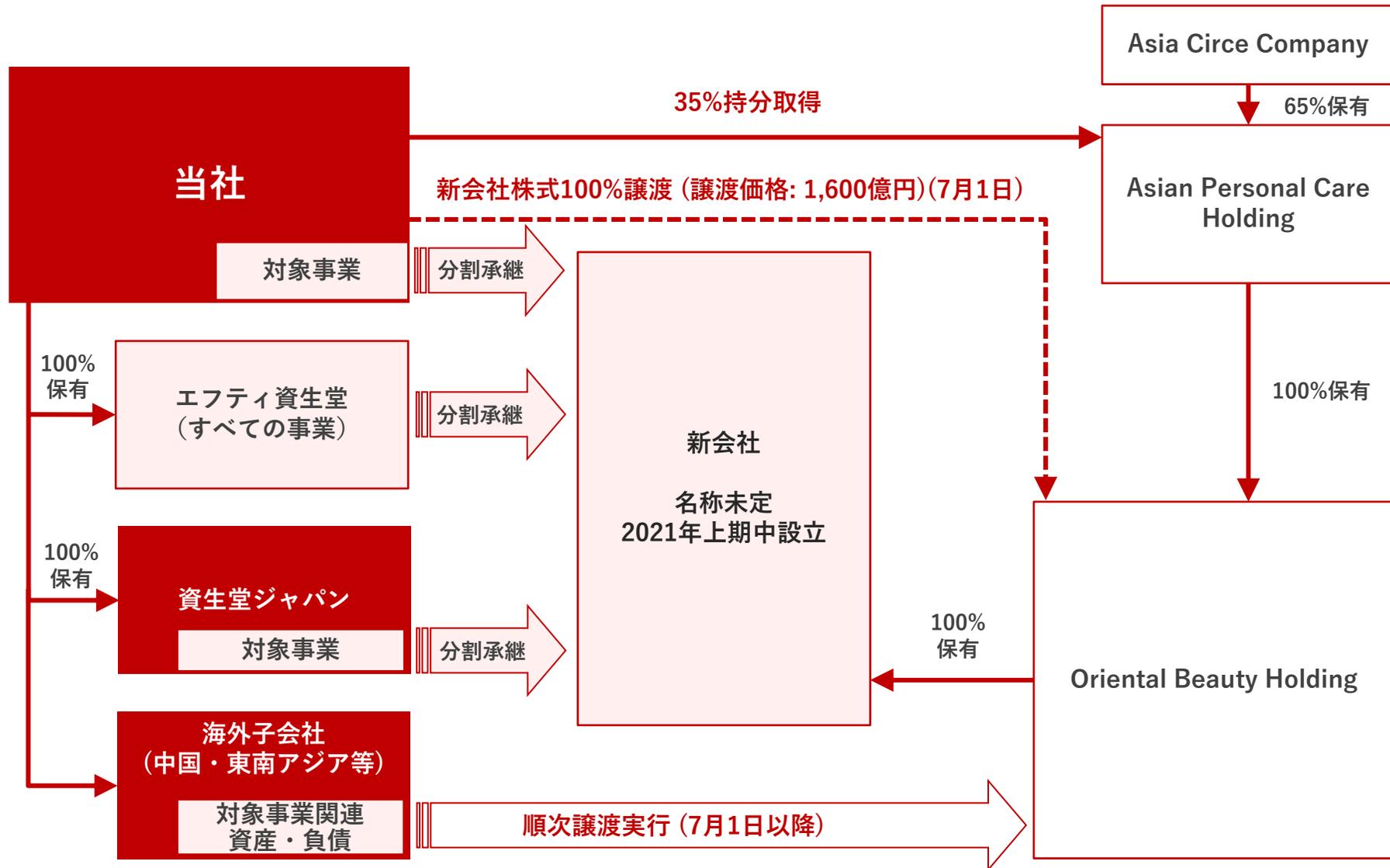
- 35%出資を通じて共同運営体制を維持、新会社の自律的な成長を積極的に支援
- イノベーションの加速・デジタルマーケティング、販売、人材への投資



資生堂

- プレステージ・プレミアム化粧品事業にリソースを集中的に投入
- 原価率低減、マーケティングROI向上、成長投資のためのキャッシュ確保

パーソナルケア事業譲渡に伴う会社分割等に関するスキーム



※記載のスケジュールは予定

SHISEIDO



WIN 2023 and Beyond

中長期経営戦略

魚谷 雅彦

株式会社 資生堂

代表取締役 社長 兼 CEO

2021年2月9日

SHISEIDO



今後の外部環境

- COVID-19:
2021年下期～2022年上期に収束
- アフターコロナ: 個人消費の拡大
- サステナビリティ実現は
企業のパーパスそのもの
- テクノロジー社会の進展と
ボーダレス化
- 価値観の多様化
- 健康・未病への意識の高まり、
支出増加
- 国際協調・アジア圏経済成長

グローバルビューティー市場の変化

- 肌の健康への意識高まる
 - 機能重視のスキンケア・サンケア
 - クリーン・ナチュラル・サステナブル
 - 皮膚科学アプローチ
 - 美容機器・美容医療
 - インナービューティー（食生活・睡眠）
- メイクアップの二極化
 - ブランド志向と価格志向
 - 機能性イノベーション
 - アフターコロナの大きな回復
- フレグランス市場の多様化
- DX・ビューティーテックの進化
 - データドリブンマーケティング
 - パーソナライゼーション
- サステナビリティへの積極貢献

プレステージ・
プレミアム

+5~6%
成長へ回復

スキンケアは
平均以上

Eコマース
(得意先EC・
EC専門サイト・自社サイト)

+10~%

WIN 2023 目標 2030に向けて

WIN 2023 Shiseido United Transformation

2030 VISION

PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY

2021

変革と 次への準備

- Withコロナへの対応
- 構造的転換
- 財務基盤強化
- Afterコロナへの準備

2022

再び 成長軌道へ

- 創業150周年
- グローバルブランド成長
- DX加速・進展
- インバウンド回復へ

2023

完全復活

- Skin Beauty Company
- 売上高1兆円程度
- 営業利益率15%
- 高い生産性

- 社会から最も信頼されるビューティー企業
- Skin Beauty No.1
- 売上高2兆円
- 営業利益率18%

長期投資

ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材

WIN 2023 主要戦略

高収益構造 への転換

1. 事業構造改革による収益性改善
2. コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上
3. 中国を中心としたアジア圏での成長強化

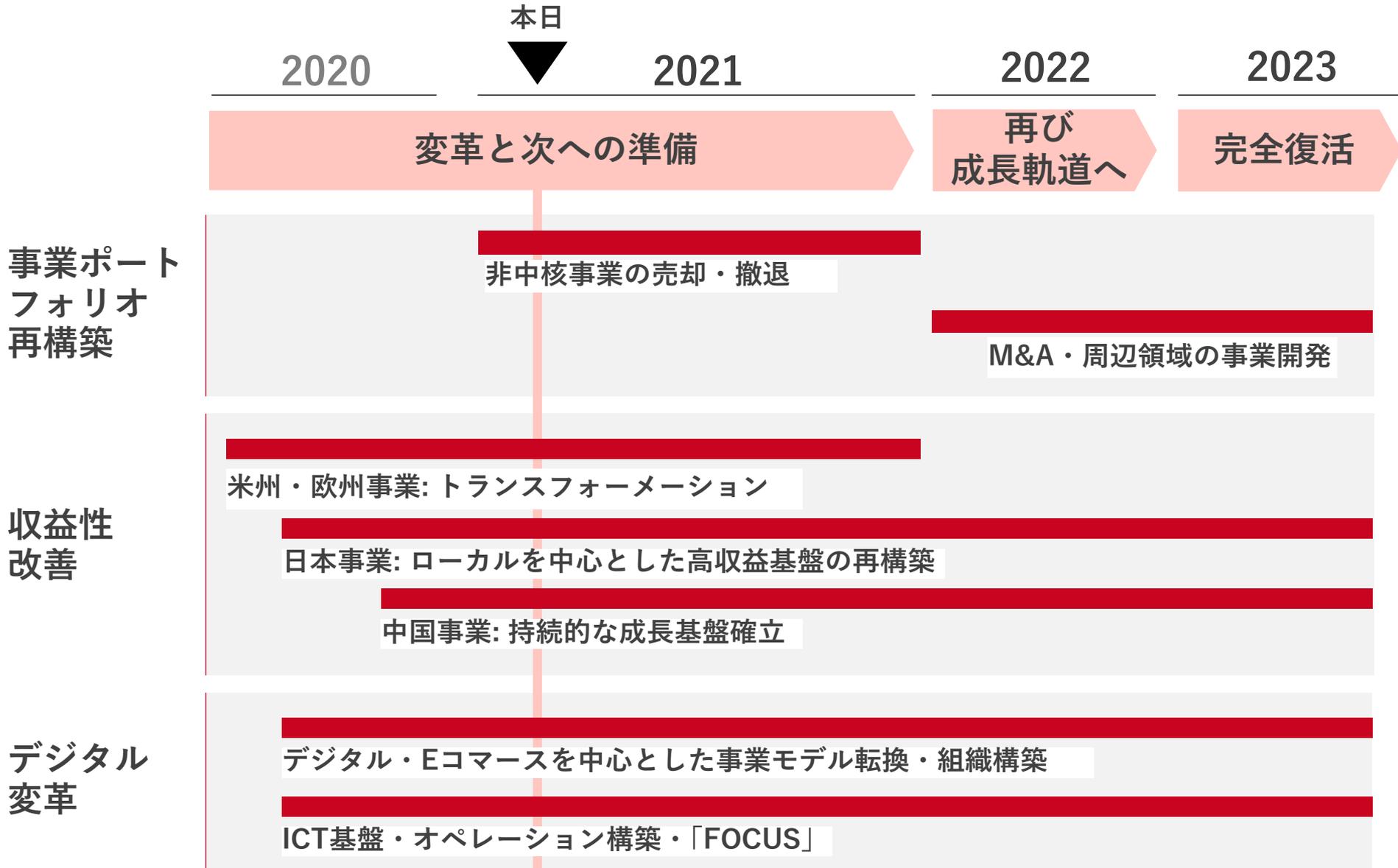
スキン ビューティー へ注力

4. スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充
5. 他社との協業によるイノベーション強化
6. インナービューティー事業の開発

成長基盤 の再構築

7. サステナビリティを中心とした経営への進化
8. ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化
9. デジタル事業モデルへの転換・組織構築
10. 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

グローバルトランスフォーメーション



プレミアムスキンビューティー事業

2019
売上構成 **60%**  **80%**
2023



サイエンスの力で多様な美を実現

免疫など生命科学に
基づくスキンケア提案

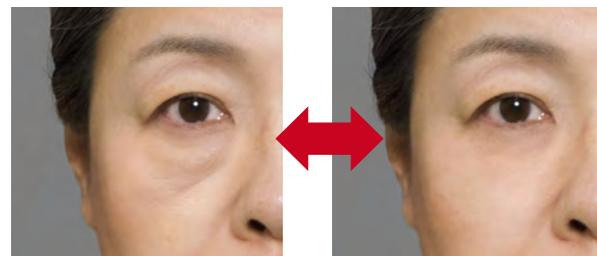


男性美容ニーズへの
提案



セカンドスキン
革新的技術の応用

擬似皮ふを用いた
目もとのたるみ改善



※当技術活用後のシミュレーションイメージ

イノベーションによるサステナビリティへの貢献

日本発のサステナブル
プレステージラインへ



Farm to Face
産地の見える化



日本から世界へ
レフィル文化の発信



リンパ管の老化
メカニズムに着目した
最高峰ラインの進化



ゴールドを閉じ込めた
エイジングケアマスク



独自の光テクノロジーと
ダイバーシティニーズ
への対応



グローバルで成長加速

IPSA

究極のカスタマイゼーション
による美の追求



DRUNK ELEPHANT™

欧州、アジアへの市場導入を加速



fall #drunkinlove

日本・中国を中心としたアジアでの成長加速

ELIXIR

ANESSA

独自価値「つや玉」を軸とする
日本発スキンケアブランド

世界初の技術投入
コラボで需要喚起



新たな成長領域への対応

BAUM

「樹木との共生」を掲げる
スキンケアブランド
9月 中国で発売開始



EFFECTIM

スキンケアと美容機器が融合された
エイジングケアブランド
3月 日本・4月 中国発売開始



グローバルでのDX加速

デジタルビジョン

No. 1 Data Driven Skin Beauty Company

- 店頭とオンラインが融合した体験・デジタルマーケティングの加速
- 診断を活用したコンシューマー体験
- データ活用・CRM強化
- 組織能力・DX基盤構築



Angelica Munson
HQ Chief Digital Officer (CDO)

EC売上比率

2023 **35%**

〔得意先EC、EC専門サイト、
自社EC売上を含む〕



日本事業: 高収益事業基盤への再構築

- ローカル・インバウンド別の事業管理
- スキンケアを中心とする化粧品事業・ブランドへの集中と強化
(パーソナルケア事業計画は改めて新会社にて発表)
- 日本ブランド専門研究開発部門発足
- 主要得意先との協働とEコマース拡大
- 専門店ECプラットフォーム
- セールスアカデミー/ビューティー
インスティテュート創設、BC改革推進
- DX組織能力革新
- ジョブ型人事制度



Omise+
supported by shiseido



※BC=ビューティーコンサルタント

日本事業: 化粧品ブランド価値の抜本的強化

- 市場成長性×資生堂の強みによるブランドの選択と集中

- 長期愛用者拡大に向けたヒーロープロダクト育成マーケティング

- コロナ禍に適応した迅速な商品開発

- ブランド価値と連動したR&D (新基剤・成分へのチャレンジ)

最重点ブランド



戦略的育成ブランド



新ブランド導入・開発

本格展開	新規導入	開発強化
BAUM	 DRUNK ELEPHANT® セカンドスキン	EFFECTIM メンズ

コロナ禍に適応した商品開発



店頭×オンラインの融合した体験による事業モデル転換

- 顧客データ活用による長期愛用者拡大・ライフタイムバリュー向上
- Eコマースの強化(得意先Eコマース含む)
- データ分析チーム発足とすべての事業運営への活用

顧客ID管理によるCRM



DXによる日本の事業モデル革新

accenture 社との戦略パートナーシップによる推進

- 戦略パートナーシップ締結(合併会社設立も検討)
- マーケティングモデル転換、DX基盤構築を完遂
- デジタル人材の獲得・育成を加速し組織能力を強化

SHISEIDO × **accenture**

グローバルプロジェクト(「FOCUS」・ICT変革)も戦略パートナーシップで推進

中国事業: 強固な成長基盤確立

- 日本発グローバルブランドの導入・育成
- 現地マーケティング展開
- デジタル変革をさらに推進
Eコマース売上比率 50%+
- アリババ戦略的パートナーシップをさらに前進
- 組織人材の拡充、第2の本社へ
- 爱心接力 Relay of Loveプロジェクト
企業信頼度向上 53→95%



アジアクロスボーダーマーケティングの進化

- ブランド価値への投資
- CRM
- 越境EC



TMALL天猫

中国



- 中国・海南島での主要リテラーとの協働強化・出店加速
- 中国国内と連動したマーケティングの強化

トラベル
リテール

- 日本からの情報発信
- KOLの活用
- 限定商品・プロモーション

訪日

- TR日本 取り組み強化

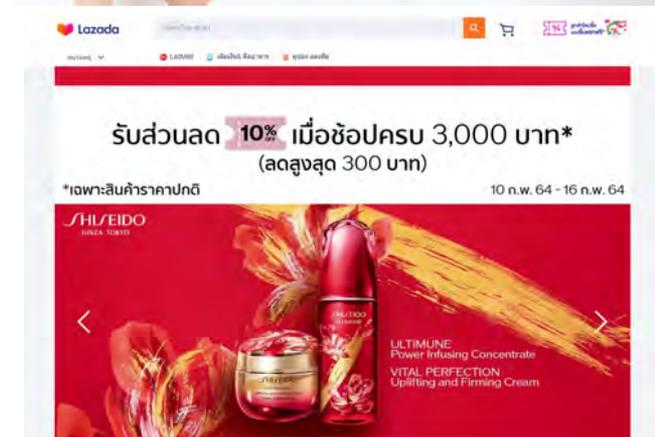
アジアパシフィック・トラベルリテール事業

アジアパシフィック：経済成長への布石

- スキンビューティーブランドの集中強化
 - 「エリクシール」導入、「Drunk Elephant」拡大
- パーソナルケア事業の流通支援
- Lazada などEC事業パートナーとの取り組み強化
- デジタルマーケティングなどの組織構築

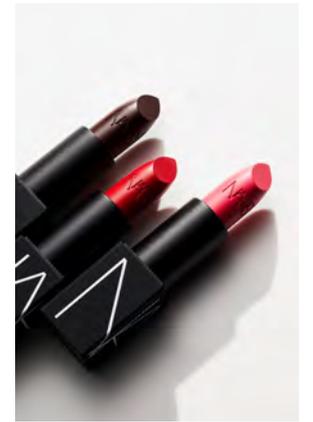
トラベルリテール事業：収益拡大

- TRアジアへ一層の集中、TR日本との連携推進
- プレステージ・プレミアムブランド展開
 - 「ザ・ギンザ」「Drunk Elephant」
- 海南島 出店加速



欧米事業の収益性向上

- 日本発スキンケアビューティーブランドの集中強化
- 「Drunk Elephant」導入拡大
11 (国/地域) → 23年 35超へ
- メイクアップ・フレグランス事業の収益性改革
- デジタル・Eコマース中心のマーケティングをさらに強化
- 組織構造改革・固定費の改善



イノベーションをさらに推進

- 化粧品R&Dの投資・リソース再拡大
– 研究開発費：売上の3%程度
- 未来研究とブランド価値開発への組織再編
- 独自のアプローチ“Dynamic Harmony”
「機能×日本品質」+「ホリスティック×皮膚科学」+
「サイエンス×アート」+「プレミアム×サステナビリティ」
- 事業部門との連携強化・KPI共有
- 中国イノベーションセンターの強化
- インナービューティー等の“WELLNESS”の新領域研究を開拓
- 外部企業・ベンチャー企業との協業



fibona

サプライチェーン変革 2%の原価改善

- サプライチェーン拠点の再編
- 新工場の稼働
(那須・大阪茨木・福岡久留米)
- 供給体制強化・内製化と生産効率改善
- 「FOCUS」による需要供給精度の向上
- 購買～物流までのプロセス改善
- グローバル組織体制構築

大阪茨木工場



福岡久留米工場



那須工場



イノベーションを起こし、変革をもたらす人材の育成

“PEOPLE FIRST”

多様なバックグラウンドの人材が個の力を発揮し、企業価値を向上

人材開発・獲得

- 人材のグローバル化
 - エグゼクティブ
オフィサー体制
 - グローバルモビリティ
- 次世代リーダーの育成
- デジタル人材の
採用・育成

グローバル統一 人事制度の整備

- 人材評価・報酬制度の
グローバル統一
- ジョブ型人事制度

組織変革と 生産性向上

- 業務プロセス改革・
組織再設計
- パフォーマンス
マネジメントの強化
- Shiseido
Work Style 2.0

多様性のあるリーダー・組織の強化

エグゼクティブオフィサー体制へ





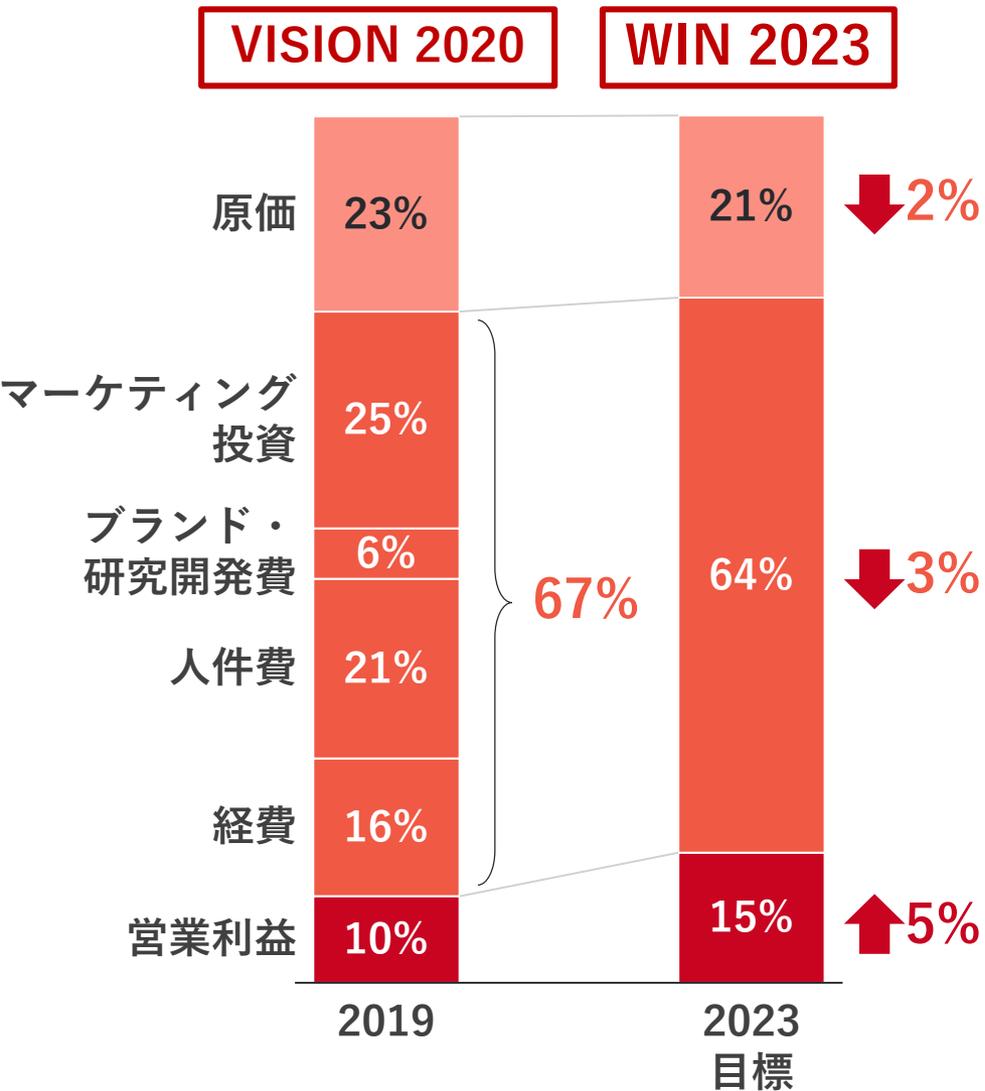
WIN 2023 財務戰略

収益性とキャッシュフロー重視に転換 2023年の財務目標実現に向けて構造改革を推進

	2019		2023 目標 ^{※1}
売上高	1.1兆円	➤	1兆円程度
営業利益率	10%	➤	15%
EBITDAマージン	15%	➤	20%+
フリー キャッシュ フロー	△1,270億円	➤	1,000億円程度 ^{※2}

※1 パーソナルケア事業譲渡影響等織り込み後 ※2 M&Aに伴うキャッシュアウトを除く

構造的転換を図り、2023年に営業利益率15%を達成する



利益率改善の主要なドライバー

原価の低減

- 継続的な生産性改善
- スキンケア売上比率拡大によるミックス改善
- サプライチェーンネットワークの見直し

デジタル・マーケティングの強化

- デジタル関連投資の拡大
- マーケティングROIの向上

イノベーションの加速とブランド価値向上

- イノベーション関連投資の拡大
- スキンケア・新領域にフォーカス

経費の低減

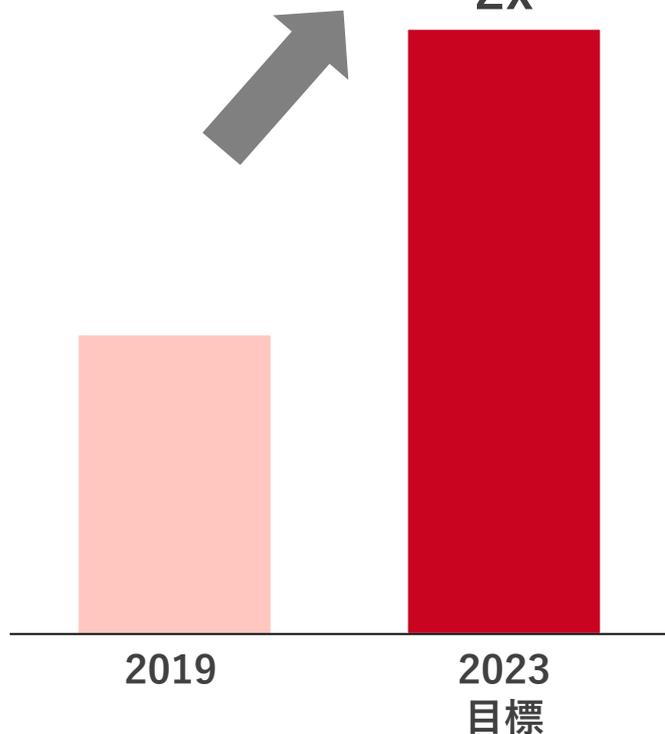
- 生産性の向上
- 固定費の低減および変動費化
- 構造改革や事業売却を通じた効率性向上

生産性とキャッシュの効率性を改善

(期末ベース)

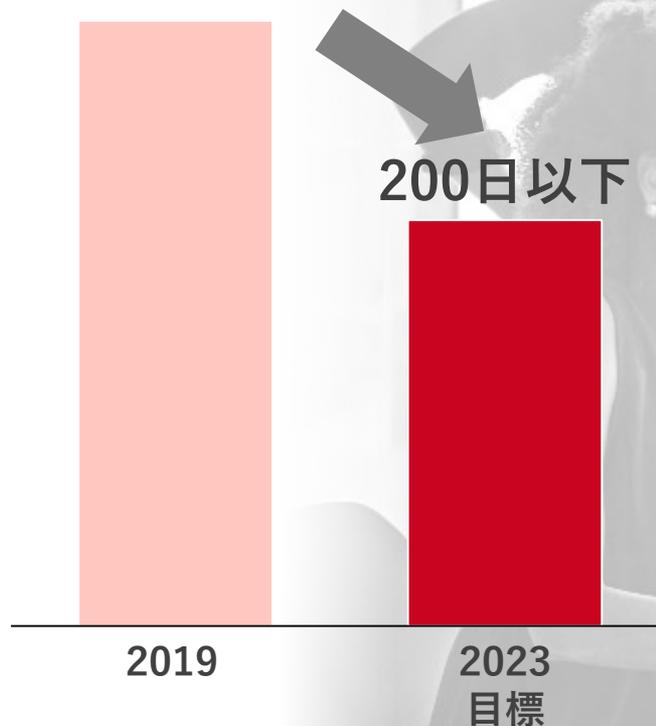
生産性・効率性

2x



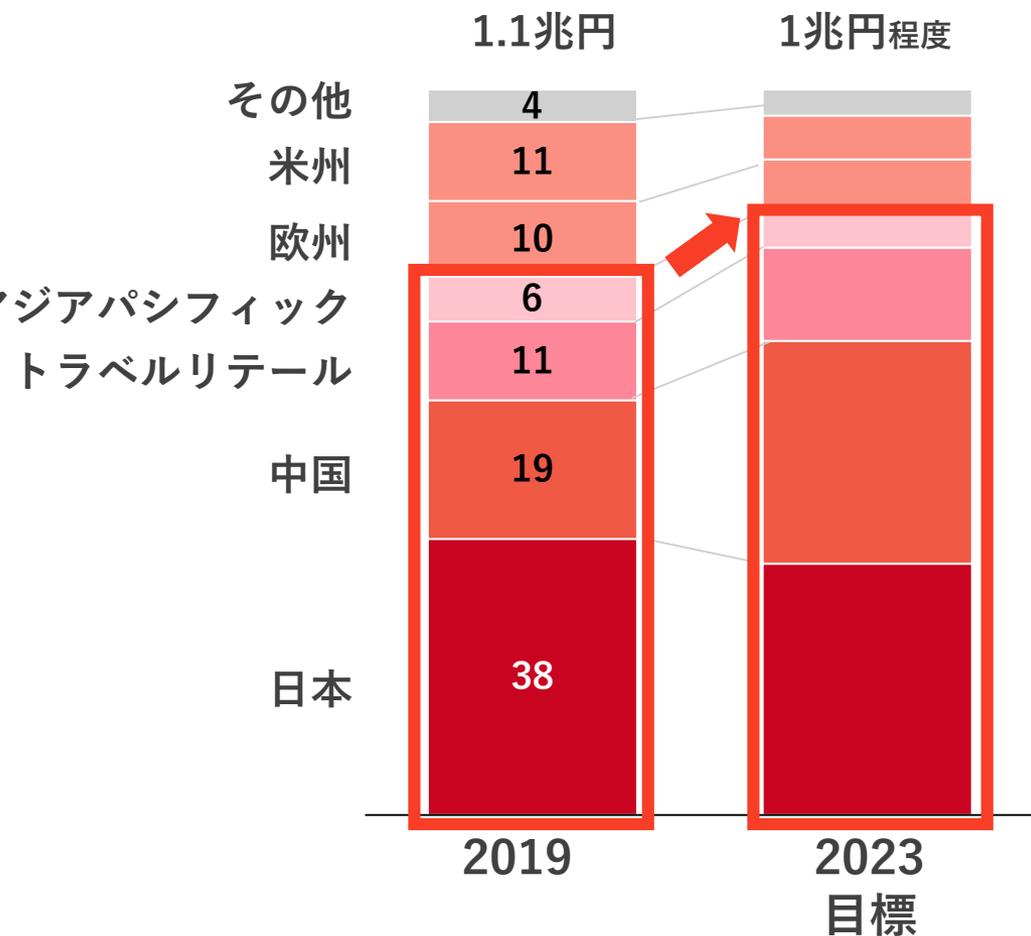
在庫回転日数

200日以下



中国を中心にアジアが成長をけん引、 全リージョンで収益性向上

売上高構成比(%)



営業利益率改善幅
(2019年対比)



※1 米州「Drunk Elephant」のれん償却除き ※2 社内取引価格(Transfer Price)の変更影響を除く

※3 2019年実績の売上構成比はセグメント変更後の区分方法により作成したものを記載。2023年はパーソナルケア事業譲渡影響等織り込み後

キャッシュ創出力の強化、中長期的な企業価値向上へ 戦略的なキャッシュアロケーション

キャッシュインフロー：5,000億円+ (2021~23年の合計額)

• 事業自体の収益性改善

スキューンビューティー強化、
構造改革等を通じた
営業利益・EBITDA改善

• キャッシュフロー改革

在庫の効率化、
購買～物流のリードタイム縮小、
遊休資産の売却

• ポートフォリオ見直し

今後の成長再投資のための
キャッシュ確保

① 構造改革 500億円程度

② 成長投資

- 人材育成
- 将来に向けた基盤構築 2,300億円
(デジタル・IT・工場)
- スキューンビューティー領域への
マーケティング投資 1,000億円※
- M&A、新領域への投資

③ 負債の縮減 500～800億円

※マーケティング投資はBC人件費含む、かつ費用計上

株主総利回りの
向上



企業価値最大化

構造改革により筋肉質な財務状況を確立、 キャッシュを確保

		2014	2019	2023 目標
資本効率の向上	ROIC	6%	13%	14%
	ROE	8%	16%	18%
A格付の維持	Net D/E	0.1x	0.3x	0.2_x
	Net D/ EBITDA	0.5x	0.8x	0.5_x
～2023：安定的な 増配、以後成長に 合わせた配当	配当	20円	60円	
	DOE	2.6%	5.1%	—

NPV・ハードルレート等総合的に勘案した投資判断による
フリーキャッシュフロー最大化、運転資本改善により目標達成へ



2030年に向けた VISION

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

～2030年に実現するゴール～

資生堂グループが実現したい社会

美の力を通じて、
「人々が幸福を実感できる」
サステナブルな社会

2030年ゴール

世界2億人の人生に寄り添い、
幸福を実感できる機会を提供する

実現に向けた事業の考え方

東洋思想をベースとする美の在り方を通じて、
自分らしい“健康美”を実現する
化粧品を中心としたBeauty Wellness事業

2030年に向けたサステナビリティアクション

For People

生涯を通じて、
健やかな美を提供し、
自分らしい人生を支援

- 商品愛用継続率の向上
- 美の力で高齢者・がんサバイバーをエンパワー：50万人

For Society

個々人が尊重され、
誰もが活躍できる
社会の実現
(日本のD&Iリーディング
カンパニーとして)

- 国際機関等と協働した女性支援：100万人
- 30% Club- 大手企業の女性役員比率を高める

【自社組織】

- 全階層のジェンダー平等(50%)
- 多様なバックグラウンド人材

For the Planet

人と共生し、
持続的に美を楽しめる
地球環境への貢献

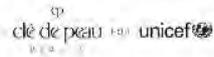
- すべてのパッケージをサステナブルに
- カーボンニュートラルの実現
- 持続可能な調達・環境配慮対応(処方・原材料)

「人々が
幸福を実感で
きる」社会の
実現



UNLOCK THE POWER of GIRLS

THE KEY TO A BETTER WORLD



© UNICEF/UN0318710/Frank Dejongh



ユニセフは特定の企業やブランド、製品、サービスを推奨するものではありません。

UNLOCK THE POWER of GIRLS

THE KEY TO A BETTER WORLD

c!e de peau believes that the key to a better world lies in unlocking the potential and creating intelligence of girls and educating a future crop to ensure their success. c!e de peau beauty is proud to partner with UNICEF to ensure that every girl globally has access to education and skills. You can also help spread education. A portion of The Serum purchase will be donated to UNICEF to support the education and empowerment of girls across the world. Unlock the power of girls and contribute to a better world.

#KeyToABetterWorld

For every purchase of The Serum, a donation will be made to UNICEF.

A Kiss To The Sea

SBAS SUSTAINABLE BEAUTY ACTIONS

SHISEIDO GINZA TOKYO



女性が輝く先進企業 2020



SHISEIDO

資生堂 Hand in Hand Project

自分の手を守ることで、医療現場の手助けにつながる。

対象商品の利益^{※1}を、医療現場のサポートのために寄付します。^{※2}

PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY

生涯を通じて、一人ひとりの自分らしい健康美を実現



スキン
ビューティ

SHISEIDO

健やかな美

インナー
ビューティ

“健やかな美のプラットフォーム”を構築し 生涯を通じたパートナーへ

肌や体内の
コンディションを
把握



より美くなる
新しい発見



ソリューション
提供と体験



一人ひとりが
選択できる
多様な購入方法



中長期の関係で
安心・信頼できる
パートナーへ



肌と体内データを蓄積・パーソナライズ

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

~危機に打ち勝ち、2023年に完全復活~



SHISEIDO

補足1 2020年実績要約

(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 ^{※3} 前年比
		構成比		構成比				
売上高	11,315	100%	9,209	100%	△2,107	△18.6%	△17.8%	△18.8%
売上原価	2,548	22.5%	2,384	25.9%	△164	△6.5%		
売上総利益	8,767	77.5%	6,825	74.1%	△1,942	△22.2%		
販管費	7,629	67.4%	6,675	72.5%	△953	△12.5%		
営業利益	1,138	10.1%	150	1.6%	△989	△86.9%		
営業外損益	△51	△0.5%	△53	△0.6%	△2	-		
特別損益	△14	△0.1%	△117	△1.2%	△103	-		
税金費用	301	2.7%	71	0.8%	△230	△76.5%		
当期純利益 ^{※1}	736	6.5%	△117	△1.3%	△852	-		
EBITDA ^{※2}	1,693	15.0%	714	7.8%	△980	△57.8%		

為替レート ドル=106.8円（前年比△2.1%）、ユーロ=121.8円（△0.3%）、中国元=15.5円（△1.9%）

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※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 「Drunk Elephant」の買収影響等を除く

補足2 第4四半期 実績要約

(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 ^{※3} 前年比
		構成比		構成比				
売上高	2,849	100%	2,672	100%	△177	△6.2%	△5.8%	△8.0%
売上原価	766	26.9%	721	27.0%	△45	△5.9%		
売上総利益	2,083	73.1%	1,951	73.0%	△132	△6.3%		
販管費	1,978	69.4%	1,891	70.7%	△87	△4.4%		
営業利益	105	3.7%	61	2.3%	△45	△42.4%		
営業外損益	△25	△0.9%	△20	△0.8%	+5	-		
特別損益	△11	△0.4%	44	1.7%	+55	-		
税金費用	48	1.7%	52	2.0%	+4	+8.4%		
四半期純利益 ^{※1}	11	0.4%	20	0.8%	+9	+82.0%		
EBITDA ^{※2}	294	10.4%	280	11.9%	△14	△4.8%		

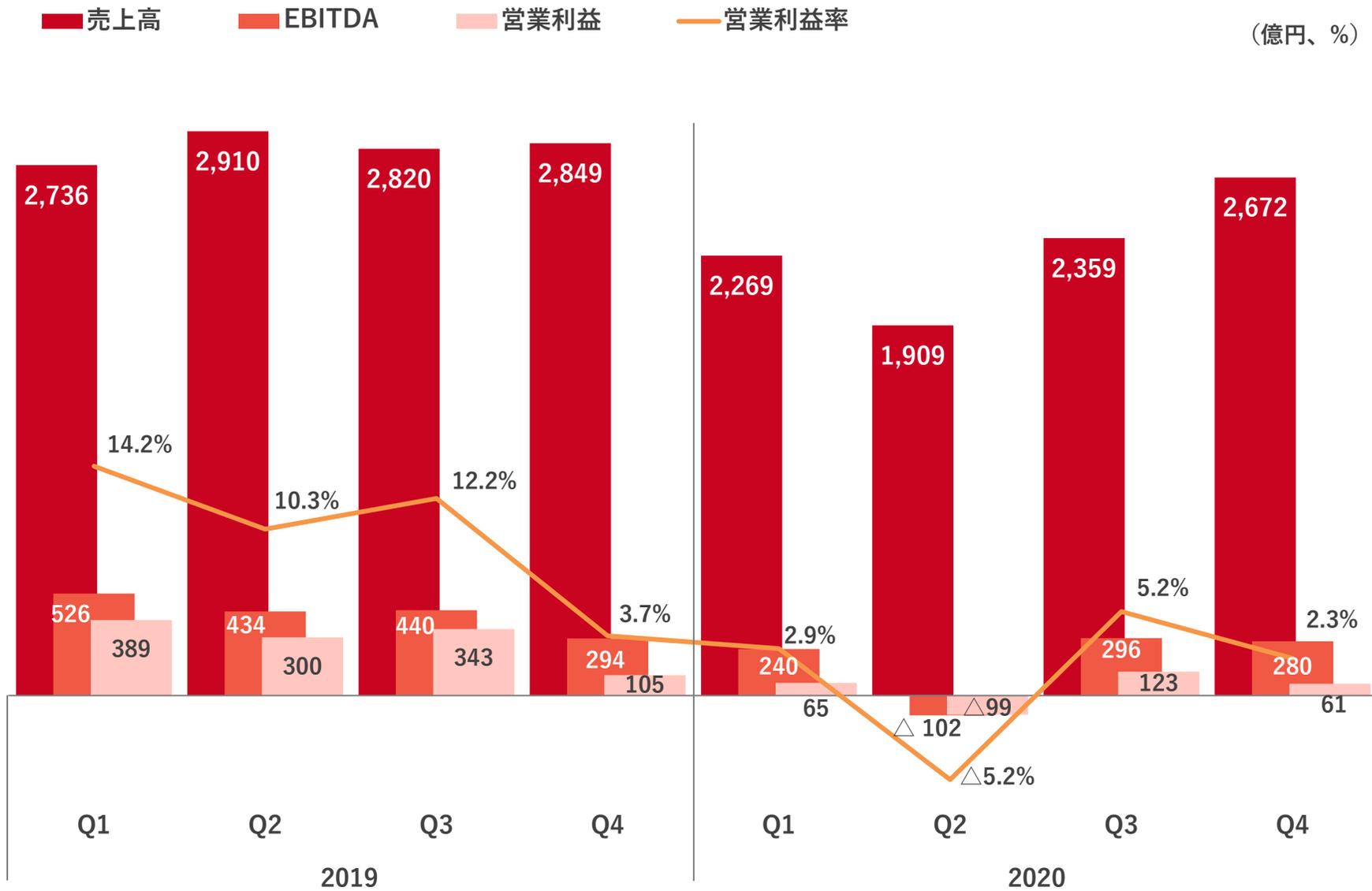
為替レート ドル=104.5円（前年比△4.0%）、ユーロ=124.6円（+3.5%）、中国元=15.8円（+2.1%）

※1 親会社株主に帰属する四半期純利益

※2 調整後：税金等調整前四半期純利益（損失）+支払利息+減価償却費+のれん等の減損損失

※3 米州における米国会計基準（AS606）の適用影響および「Drunk Elephant」の買収影響等を除く

補足3 主要指標トレンド



補足4 2020年売上高・営業利益 報告セグメント別

上：売上高 下：営業利益 (億円)	2019年			2020年			前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
	売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率		売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率					
日 本	4,310 765	38.1% 16.7%	- 16.8%	3,030 105	32.9% 3.2%	- 3.3%	△1,280 △660	△29.7% △86.3%	△29.7% -	△29.6% -
中 国	2,162 292	19.1% 13.5%	- 13.6%	2,358 184	25.6% 7.8%	- 8.1%	+196 △108	+9.0% △37.1%	+11.0% -	+11.0% -
アジアパシ フィック	698 74	6.2% 10.2%	- 10.4%	592 32	6.4% 5.3%	- 6.0%	△107 △42	△15.3% △56.3%	△14.7% -	△14.7% -
米 州	1,230 △76	10.9% △4.6%	- △1.2%	914 △223	9.9% △18.8%	- △14.5%	△316 △147	△25.7% -	△23.8% -	△33.7% -
欧 州	1,184 △22	10.5% △1.7%	- △0.3%	943 △132	10.3% △12.9%	- △10.7%	△241 △110	△20.4% -	△20.2% -	△20.5% -
トラベル リテール	1,228 313	10.8% 25.4%	- 25.5%	985 146	10.7% 14.8%	- 15.5%	△243 △167	△19.8% △53.2%	△18.2% -	△18.2% -
プロフェッ ショナル	147 3	1.3% 2.2%	- 2.2%	128 △0	1.4% △0.3%	- △0.3%	△19 △4	△13.1% -	△12.2% -	△12.2% -
そ の 他	356 △99	3.1% △5.6%	- △5.5%	259 35	2.8% 2.0%	- 2.3%	△96 +133	△27.1% -	△27.1% -	△27.1% -
小 計	11,315 1,252	100% 9.2%	- 9.8%	9,209 147	100% 1.3%	- 2.2%	△2,107 △1,105	△18.6% △88.3%	△17.8% -	△18.8% -
調 整 額	- △113	- -	- -	- 3	- -	- -	- +116	- -	- -	- -
合 計	11,315 1,138	100% 10.1%	- 10.8%	9,209 150	100% 1.6%	- 2.7%	△2,107 △989	△18.6% △86.9%	△17.8% -	△18.8% -

※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12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5 第4四半期 売上高・営業利益 報告セグメント別

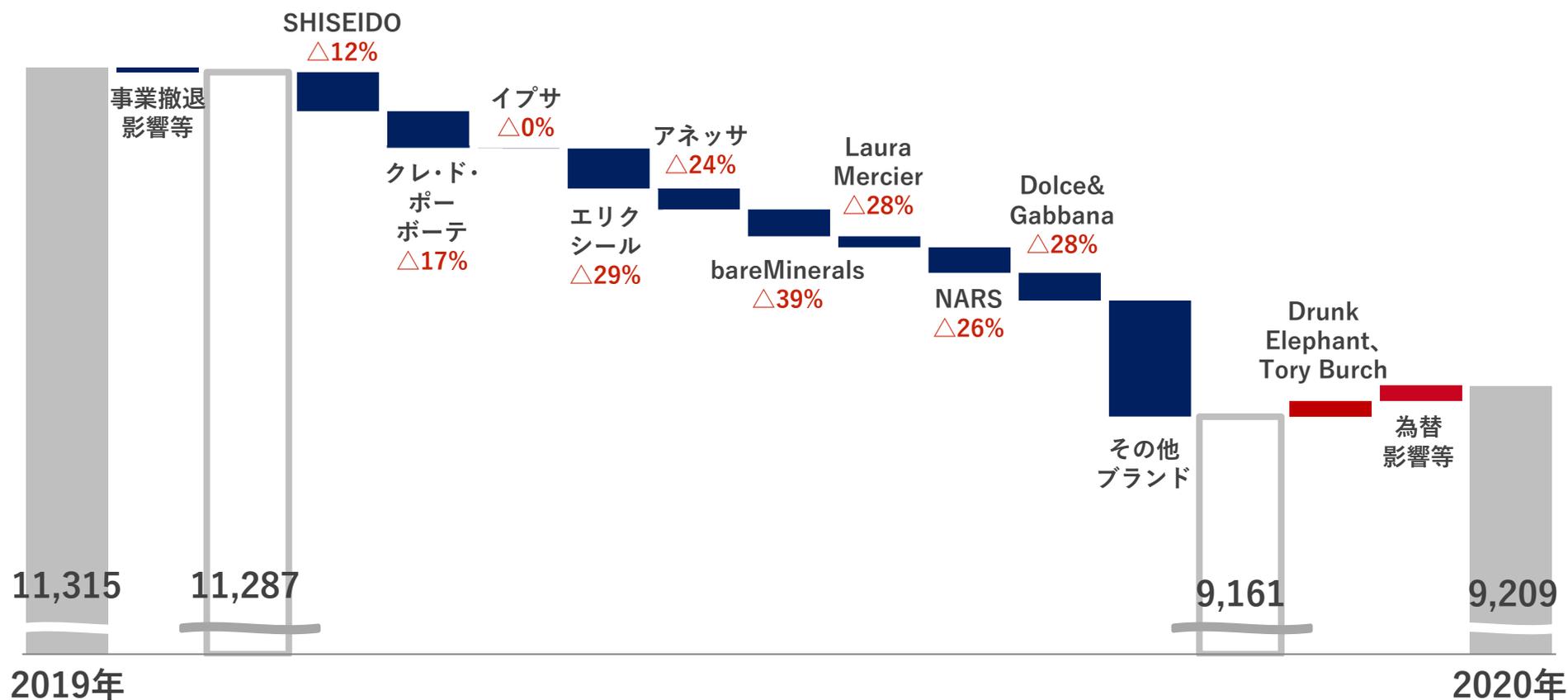
上：売上高 下：営業利益 (億円)	2019年			2020年			前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
	売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率		売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率					
日 本	960 101	33.7% 9.8%	- 9.9%	762 69	28.5% 8.4%	- 8.5%	△197 △32	△20.6% △32.0%	△20.6% -	△20.5% -
中 国	577 53	20.3% 9.1%	- 9.4%	808 70	30.2% 8.6%	- 8.9%	+231 +17	+39.9% +32.3%	+39.8% -	+39.8% -
アジアパシ フィック	162 20	5.7% 11.4%	- 12.0%	159 11	6.0% 6.9%	- 7.5%	△3 △8	△1.7% △43.3%	△1.3% -	△1.3% -
米 州	305 9	10.7% 2.2%	- 6.3%	256 △25	9.6% △6.9%	- △3.8%	△49 △34	△16.2% -	△12.7% -	△30.0% -
欧 州	422 12	14.8% 2.8%	- 3.9%	340 △47	12.7% △13.3%	- △11.7%	△82 △60	△19.4% -	△21.0% -	△21.8% -
トラベル リテール	292 65	10.2% 22.1%	- 22.4%	229 26	8.6% 11.5%	- 12.2%	△62 △38	△21.4% △59.2%	△18.5% -	△18.5% -
プロフェッ ショナル	37 △1	1.3% △2.5%	- △2.5%	37 △3	1.4% △7.8%	- △7.8%	+0 △2	+0.4% -	+0.4% -	+0.4% -
そ の 他	94 △68	3.3% △15.1%	- △14.8%	81 △92	3.0% △23.9%	- △23.6%	△14 △24	△14.6% -	△14.6% -	△14.6% -
小 計	2,849 190	100% 5.6%	- 6.4%	2,672 9	100% 0.3%	- 1.0%	△177 △182	△6.2% △95.3%	△5.8% -	△8.0% -
調 整 額	- △85	- -	- -	- 52	- -	- -	- +137	- -	- -	- -
合 計	2,849 105	100% 3.7%	- 4.7%	2,672 61	100% 2.3%	- 3.2%	△177 △45	△6.2% △42.4%	△5.8% -	△8.0% -

※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12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6 2020年 ブランド別 売上高増減実績

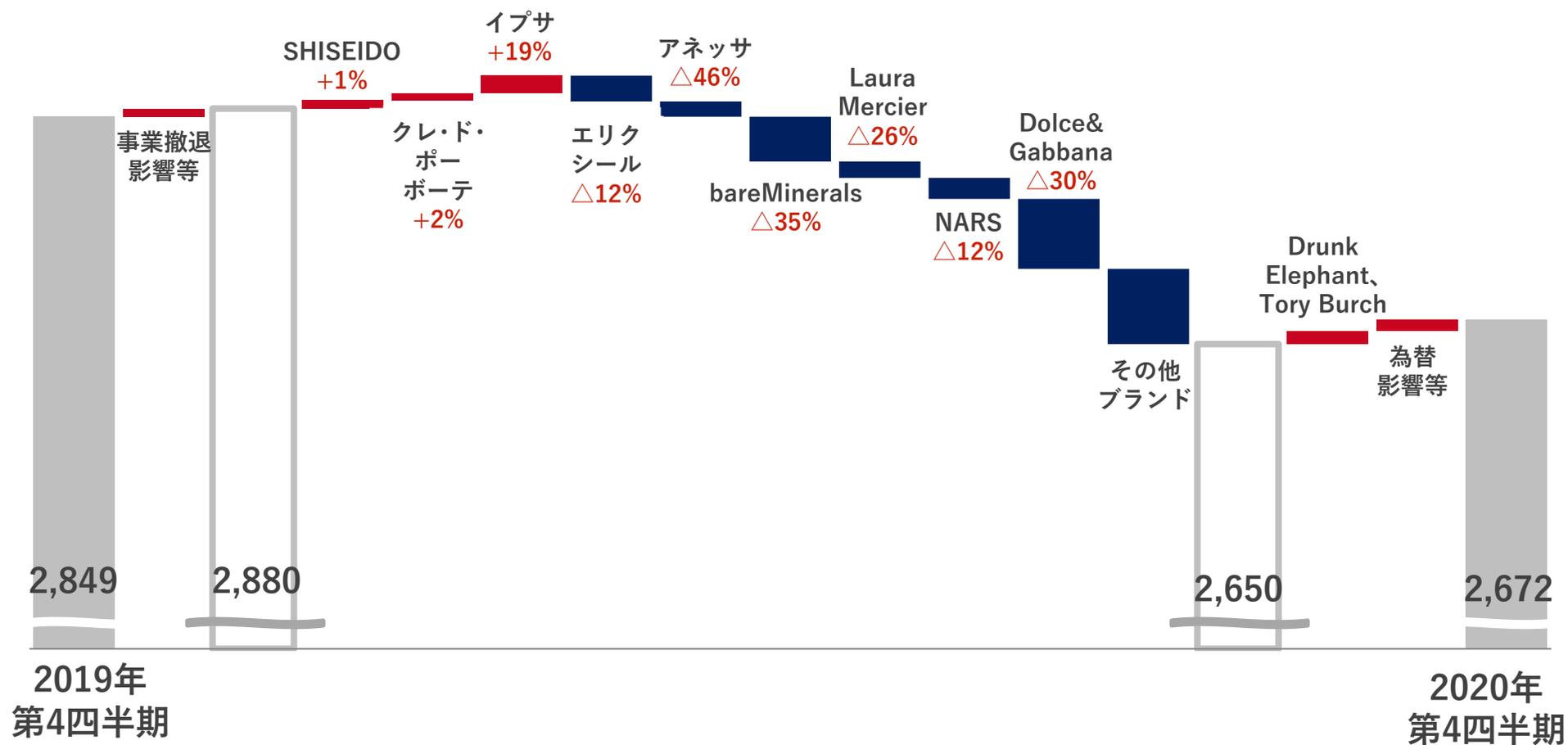
実質前年比
(億円)



※ 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。為替換算影響等除く

補足7 第4四半期 ブランド別 売上高増減実績

実質前年比
(億円)



※ 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）の適用影響等除く

補足8 2020年 事業別実績 日本・中国・アジアパシフィック

日本 (億円)	2019年		2020年		前年差	前年比 / 外貨前年比
		構成比		構成比		
プレステージ	1,151	26.7%	683	22.5%	△467	△40.6%
プレミアム	2,351	54.6%	1,629	53.8%	△722	△30.7%
ライフスタイル	554	12.8%	481	15.9%	△73	△13.2%
その他	255	5.9%	237	7.8%	△17	△6.8%
売上高	4,310	100%	3,030	100%	△1,280	△29.7%

事業撤退の影響を除く実質前年比：△29.6%

中国

プレステージ	1,031	47.7%	1,231	52.2%	+201	+21.6%
コスメティクス	729	33.7%	618	26.2%	△110	△13.5%
パーソナルケア	379	17.5%	481	20.4%	+103	+29.4%
その他	25	1.1%	27	1.2%	+3	+12.7%
売上高	2,162	100%	2,358	100%	+196	+11.0%

アジアパシフィック

プレステージ	378	54.2%	303	51.2%	△75	△19.0%
コスメティクス	148	21.2%	118	19.9%	△30	△21.0%
パーソナルケア	120	17.1%	124	20.9%	+4	+4.5%
その他	53	7.5%	47	8.0%	△5	△9.8%
売上高	698	100%	592	100%	△107	△14.7%

※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 セグメント変更については、補足12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

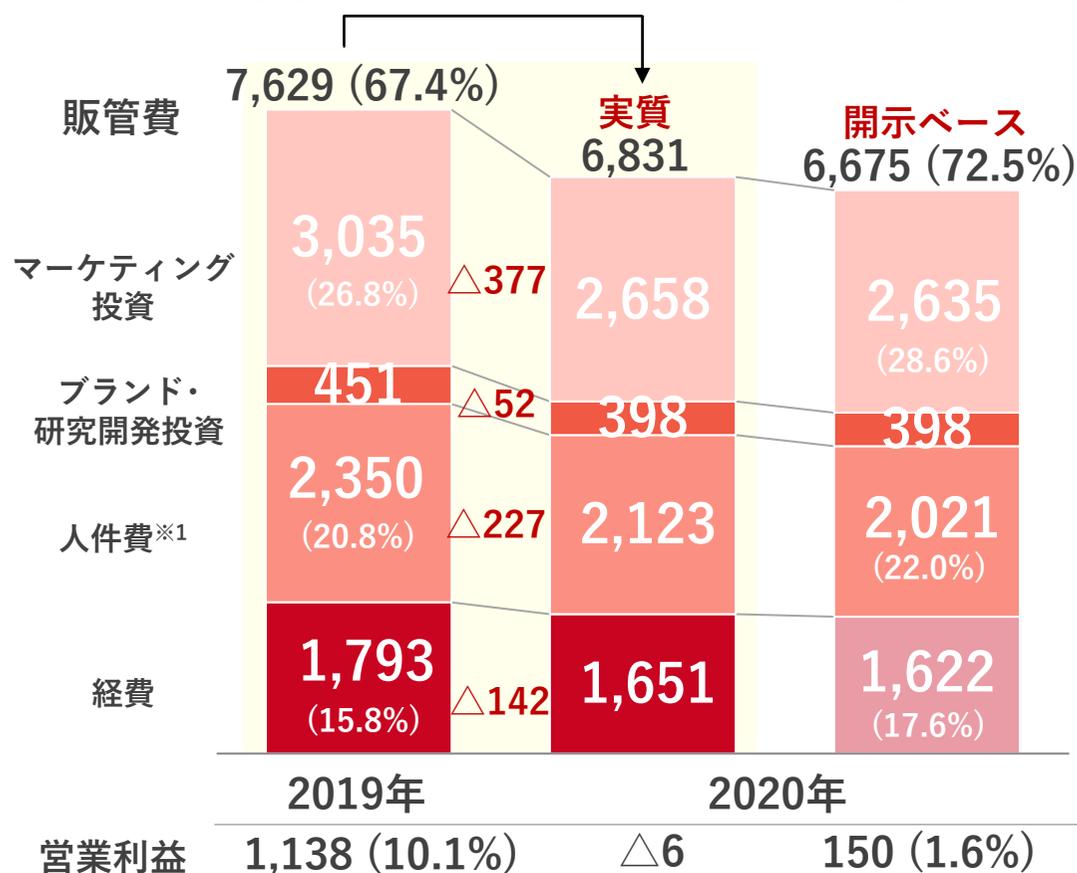
※3 日本は前年比、中国とアジアパシフィックは外貨前年比

補足9 2020年 コスト構造

	2019年	2020年	前年差	前年比
売上高	11,315	9,209	△2,107	△18.6%
売上原価	2,548	2,384	△164	△6.5%
粗利益	8,767	6,825	△1,942	△22.2%

**コスト削減による
粗利減カバー率^{※2}の改善**
 2020年: 41%
 (Q1: 19%, Q2: 42%, Q3: 55%, Q4: 66%)

実質^{※3} △798億円 (前年比△10.5%) 削減



- **売上原価**
 - 偏在在庫引当の増加
 - プロダクトミックスの悪化
 - 将来販売計画の精緻化・管理強化による在庫評価の見直し
 - 店頭在庫の回収 (Q4: 日本 16億円)
 - 減産に伴う生産性の悪化
- **マーケティング投資**
 - 売上変動にあわせたコントロール
 - 中国への戦略的投資、デジタルコミュニケーションの強化 (デジタル媒体比率 +約20pts)
- **人件費**
 - 業績連動賞与の減少
- **経費**
 - 不要不急費用の見直し
 - 「Drunk Elephant」のれん償却等による償却費増加
 - IT投資、ソフトウェア開発に伴う減価償却費の増

※1 BC人件費等含む ※2 前年対比での販管費削減額÷同粗利益減少額

※3 COVID-19関連の特別損益等への振替影響を除く

補足10 2020年 販売管理費

(億円)	2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	
	構成比	率差				
販売管理費	6,675	72.5%	+5.1pts	△953	△12.5%	△11.8%
マーケティング投資 ^{※1}	3,484	37.9%	+1.6pts	△619	△15.1%	△14.3%
ブランド開発・ 研究開発投資	398	4.3%	+0.3pts	△53	△11.7%	△11.5%
人件費	1,171	12.7%	+1.4pts	△111	△8.6%	△7.8%
経費	1,622	17.6%	+1.8pts	△171	△9.5%	△8.9%

※1 BC人件費等を含む

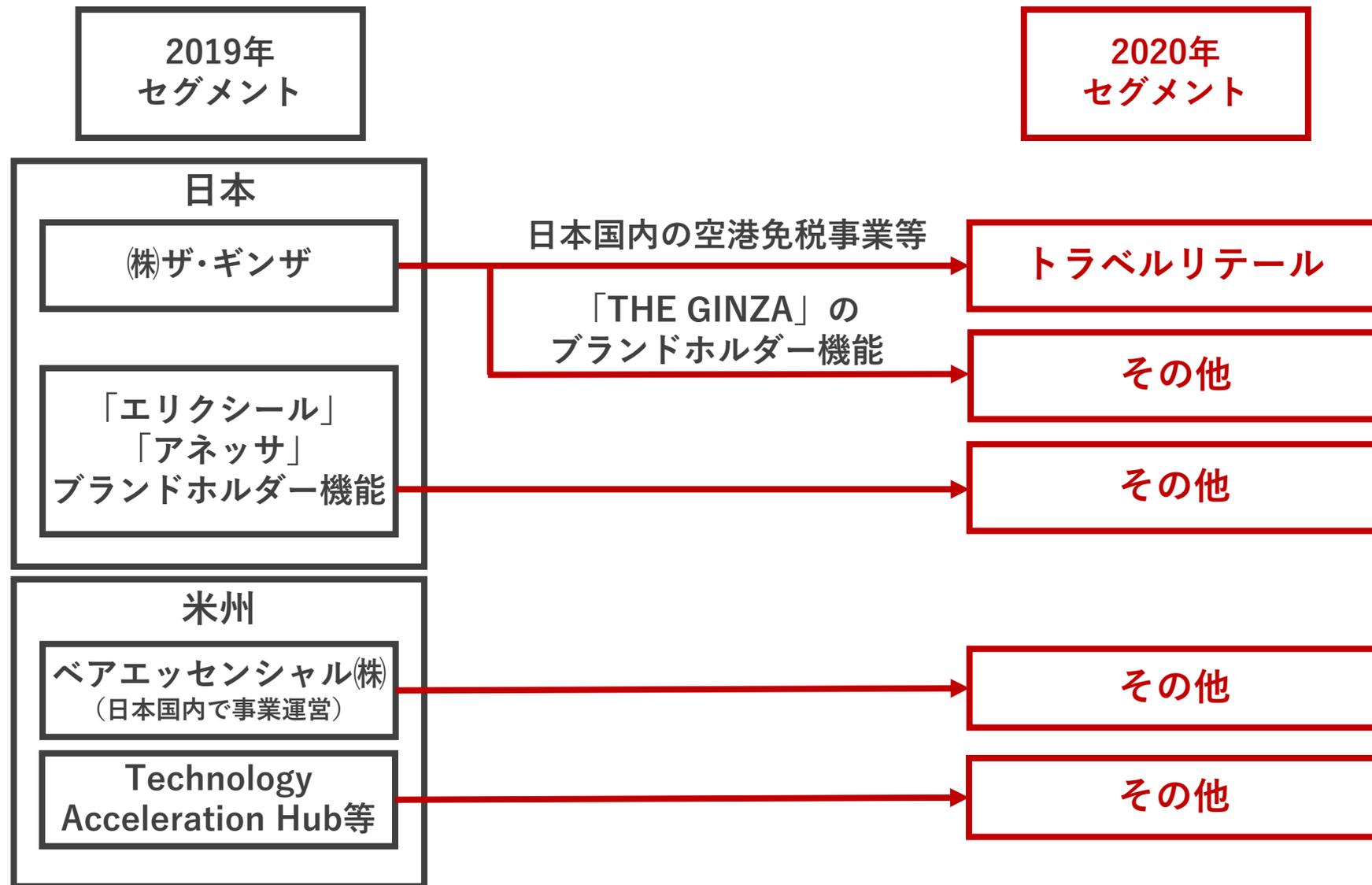
※2 2020年12月期より、従来「ブランド開発費」に計上していた媒体製作費を「マーケティング投資」に計上する等、費用計上区分の一部見直しを実施
なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

補足11 設備投資・減価償却費等

		2019年	2020年	2021年 見通し
(億円)				
設	備 投 資 等 ※1	1,322	979	950
	有 形 固 定 資 産	1,015	718	580
	無 形 固 定 資 産 他	307	261	370
減	価 償 却 費	557	619	685
	有 形 固 定 資 産	322	381	
	無 形 固 定 資 産 他	235	237	

※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12 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

補足13 財務指標・政策保有株式 過去推移

財務指標	単位	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
			期間補正前	期間補正後					
営業利益率	%	3.6	4.9	5.1	4.3	8.0	9.9	10.1	1.6
EBITDAマージン	%	11.7	10.6	–	10.6	15.5	13.7	15.0	7.8
EPS	円	84.4	58.2	73.8	80.4	57.0	153.7	184.2	△29.2
BPS	円	970	981.4	–	984.1	1,060	1,123	1,243	1,212
1株当たり配当金	円	20	20	–	20	27.5	45	60	40
ROE	%	9.4	6.0	7.6	8.2	5.6	14.1	15.6	△2.4
ROIC	%	4.7	4.7	–	4.9	10.4	13.1	12.9	1.3
EBITDA有利子負債比率	倍	1.2	1.1	–	1.3	0.5	0.5	1.0	4.0
D/Eレシオ	倍	0.28	0.22	–	0.31	0.19	0.17	0.5	0.67
CCC	日	143	146	–	123	114	126	149	199

政策保有株式	単位	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
			期間補正前	期間補正後					
銘柄数	社	97	90	–	84	80	75	52	47
貸借対照表上計上額	億円	215	215	–	194	203	143	59	50

SHISEIDO