

2021年実績(1-12月)

2022年2月9日

株式会社 資生堂

取締役 エグゼクティブオフィサー

最高財務責任者

横田 貴之

150
YEARS
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。

2021年決算のポイント

売上高実質ベース+12%成長、前年2倍超の営業利益、
当期純利益 対前年+541億円 計画を大きく上回る実績を達成

- スキンビューティーブランドへの戦略投資、2桁成長実現（スキンケア比率：64%、+10%※成長）
- DX加速（Eコマース比率：34%、+20%超※成長）
- 米州・欧州を中心に力強い回復、海外事業が成長をけん引し、市場環境が厳しい日本をカバー
 - 実質前年比※ +12% 海外事業売上高（日本地域除く）実質前年比※ +19%
- プロダクトミックス改善、市場環境に合わせた迅速なコストマネジメント、固定費削減による収益基盤強化
 - 営業利益 416億円 前年差+266億円、見通し差+96億円
- フリーキャッシュフローの創出 +1,866億円
 - 工場・DX等成長投資継続の一方、事業譲渡・在庫削減によるキャッシュ創出
- 事業規模2,000億円超のトランスフォーメーションを短期間で実現
 - パーソナルケア事業、「Dolce&Gabbana」、「bareMinerals」「BUXOM」「Laura Mercier」、「Za」「PURE&MILD」

2021年実績(1-12月) Executive Summary

(億円)	2020年		2021年 既存ビジネス①				構造改革 影響②	2021年 (①+②)			2021年 見通し (11月公表)	見通し差
	実績	構成比		前年比	外貨 前年比	実質 前年比※3		実績	構成比	前年比		
売上高	9,209	100%	10,352	+12%	+8%	+12%	—	10,352	100%	+12%	10,440	△88
営業利益	150	1.6%	454	+203%			△38	416	4.0%	+178%	320	+96
特別損益	△117	△1.2%	△15	-			299	284	2.8%	-	252	+32
税金費用	71	0.8%	71	+0%			213	283	2.8%	+300%		
当期純利益※1	△117	△1.3%	376	-			49	424	4.1%	-	300	+124
EBITDA※2	714	7.8%						1,726	16.7%	+142%	1,550	+176

- 売上高： ➤ スキンビューティーブランドへの戦略投資、2桁成長実現
➤ プレステージがけん引し、Eコマースが確実に伸長
➤ 米州・欧州を中心に力強い回復、海外事業が成長をけん引し、市場環境が厳しい日本をカバー
- 営業利益： ➤ プロダクトミックス改善、売上増に伴う差益増、コストマネジメントにより増益
- 特別損益： ➤ パーソナルケア事業譲渡関連 866億円、遊休資産・投資有価証券の売却益 33億円 等
➤ 減損損失△265億円（「Dolce&Gabbana」関連△156億円、メイクアップブランド譲渡関連△74億円等）、
その他構造改革△311億円 等
- EBITDA： ➤ 2桁のEBITDAマージン達成、+8.9pts改善

2021年 ブランド別 売上高：スキンビューティーブランドの強いモメンタム継続

SHISEIDO
GINZA TOKYO



+15%

- 2019年水準に回復
- コアラインの売上構成比拡大
- 中国、米州、欧州での成長加速
- 欧米・メンズお客さま基盤拡大

clé de peau
BEAUTÉ



+21%

- 2019年水準に回復
- 中国、米州 シェア拡大
- ランキング上昇
- すべての地域で成長実現
- 欧州主要市場への展開拡大

IPSA



+4%

- 2019年水準を超過
- 日本：20代プレステージ
- シェア No.1
- コロナ禍でも堅調に推移

ESTD 2012
DRUNK ELEPHANT™



+11%

- グローバル展開加速
- 米州流通チャネル拡大
- 展開国・地域における
- スキンケアランキング
- トップ3達成※

ANESSA



+10%

- 日本：日焼け止め市場における
- トップシェアの維持
- クロスボーダーマーケティング
- 成果発現

※ 展開しているリテラー内でのランキング、
日本、ドイツ、Tmall Globalでのランキングは未取得

2021年 ブランド展開の加速：新たな成長領域への対応

BAUM



- 10月より中国に導入
- 日本：ブランド認知の着実な拡大
- ギフト需要拡大に伴いホリデーシーズン好調



- 10月より中国に導入
- 日本：6月に全10製品をリニューアル

EFFECTIM



- スキンケアと美容機器を融合したエイジングケア※ブランド
- 3月日本、4月中国販売開始
- 日本初の3D肌診断体験の提供

DX加速：グループ全体でDXを強力に推進

Eコマース

- 2021年 Eコマース比率
 - グローバル：
34% (+20%超成長)
 - プレステージ※：
36% (+20%程度成長)
- プレステージブランド
Eコマースサイト数
2021年：+8 累計：98



デジタルマーケティング強化

- CRM、データプラットフォーム整備の継続強化
- ライブストリーミング件数：200件超
高いエンゲージメント効果
- オンラインカウンセリングの積極推進、
仮想空間でのプロモーション導入



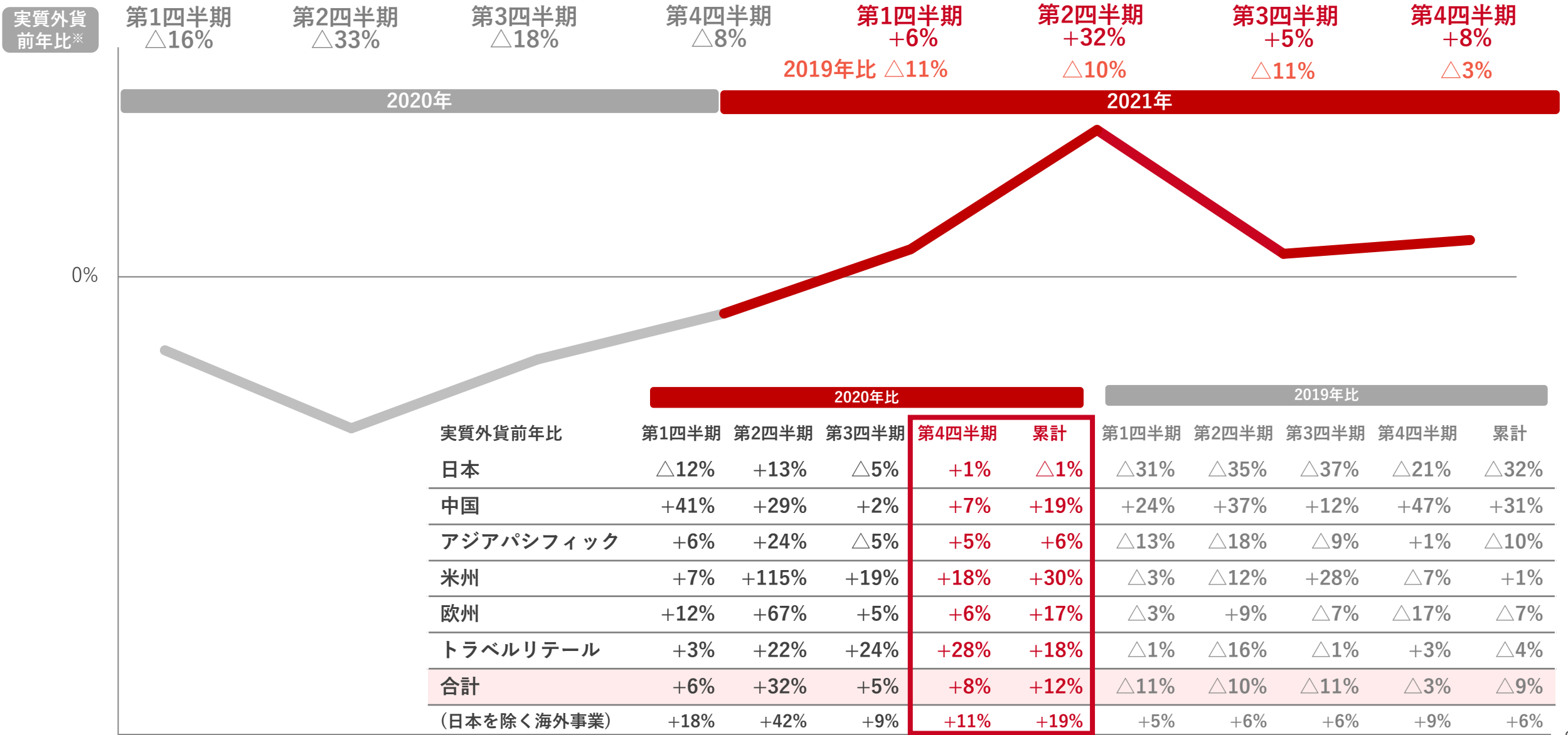
デジタル能力開発



- デジタルアカデミー
 - 総受講者数：10,000人
 - 上級デジタルマーケタープログラムの
グローバル展開、250名超が修了
 - エグゼクティブオフィサー向け
デジタルワークショッププログラム



売上高前年比推移：米州・欧州を中心に海外事業が成長をけん引し、市場環境が厳しい日本をカバー



※ 事業譲渡影響を除く

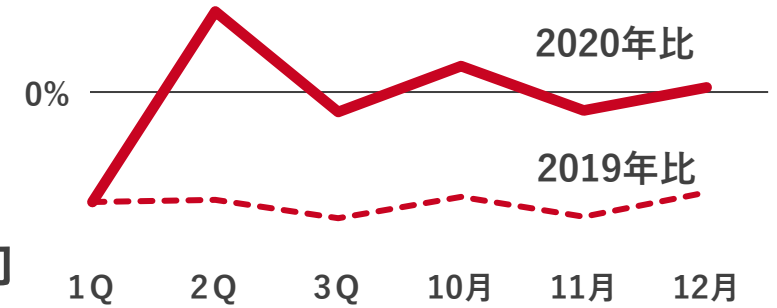
日本：市場回復が遅れる中、プレステージ中心に回復基調へ ベースメイクシェア拡大

● 4Q市場：

➤ ローカル：

- 前年並み、想定よりゆるやかなトラフィック回復
- COVID-19の長期化に伴い消費から貯蓄へ
化粧品購入割合が減少するも、プレステージ市場は回復傾向

■ ローカル市場実質比較

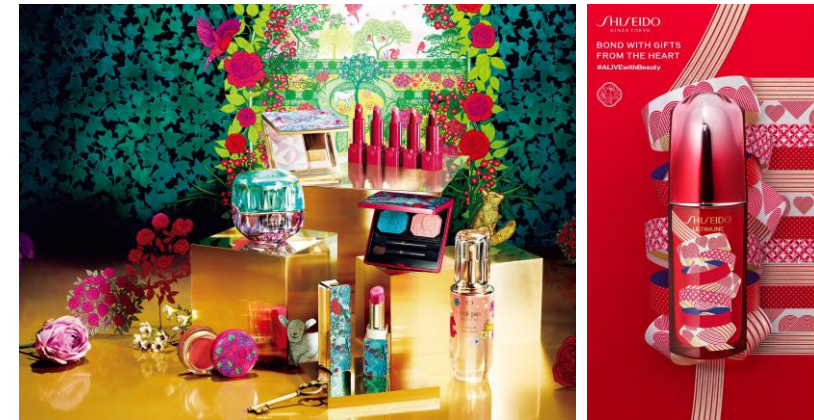


● 当社(お客さま購買)※1： 年間 △1桁前半% / 4Q △1桁前半%

➤ ローカル：前年並み / 前年並み

- ・プレステージブランド成長転換、「SHISEIDO」アルティミューン好調
「クレ・ド・ポー ボーテ」スキンケア愛用者基盤拡大
- ・ベースメイク・下地 「マキアージュ」年間通じてシェアNo.1※2
生活者の変化に合わせた迅速な商品開発
- ・Eコマース：+10%台後半 / +10%台後半
 - 得意先Eコマースの成長加速

➤ インバウンド：△10%台半ば / △10%台前半



ホリデーコレクション

※1 事業譲渡影響を除く ※2 インテージSRI+ weekly、化粧下地市場、ブランドライン別シェア

中国：ダブルイレブン 市場を大きく上回る伸長

● 4Q市場：

- Eコマース：ダブルイレブン イベント規模拡大
ディスカウントプロモーション常態化
- オフライン：変異株影響等に伴い、一部地域で店舗閉鎖

● 当社(お客さま購買)※：

事業トータル 年間 +10%台後半 / 4Q +1桁前半%

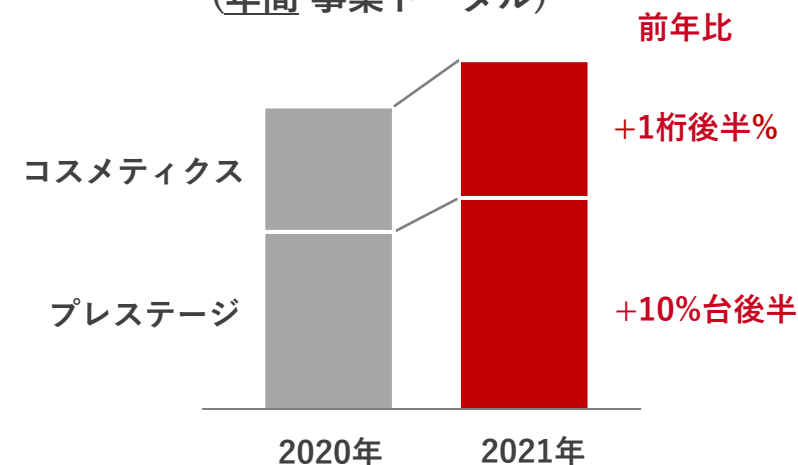
- 中国本土
 - ・ プレステージ：+10%台後半 / +1桁半ば%
 - ・ Eコマース：+30%超 / +20%台前半
 - プレステージのみ：+30%超 / +20%台半ば

- **ダブルイレブン**：トータル 1.4倍、プレステージ 1.5倍
「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」ランキング上昇



ダブルイレブンでのプロモーション

■ カテゴリー別お客さま購買 (年間 事業トータル)



米州

2桁成長継続、年間では2019年を上回る成長を達成

市場回復により、メイクアップを含め全カテゴリーで伸長

・ 当社(出荷売上)※1： 年間 +30% / 4Q +18%

➢ Eコマース： △1桁後半% / △1桁半ば%

➢ 「NARS」： +60%超 / +40%超

通年でシェア拡大、2ランクアップ※2

欧州

年間 全カテゴリーでシェア拡大

メイクアップ・フレグランスの回復継続

・ 当社(出荷売上)※1： 年間 +17% / 4Q +6%

➢ フランス： 全カテゴリーシェア拡大

UK： スキンケア・メイクアップシェア拡大

スペイン： メイクアップシェア拡大

➢ Eコマース： +10%台前半 / △1桁前半%

アジアパシフィック

変異株の影響あるも、Eコマースが成長をけん引

東南アジア等を中心にトラフィック低調

・ 当社(出荷売上)※1： 年間 +6% / 4Q +5%

➢ Eコマース※3： +60%超 / +70%超

- 各国・地域の主要プラットフォームへ展開加速

- プレステージでシェア拡大

トラベルリテール

4Qで2019年を上回る成長に転換、海南島がけん引

海南島成長継続

・ 当社(お客さま購買)：

アジア 年間 +10%台前半 / 4Q +10%台半ば

(グローバル +10%台前半 / +10%台後半)

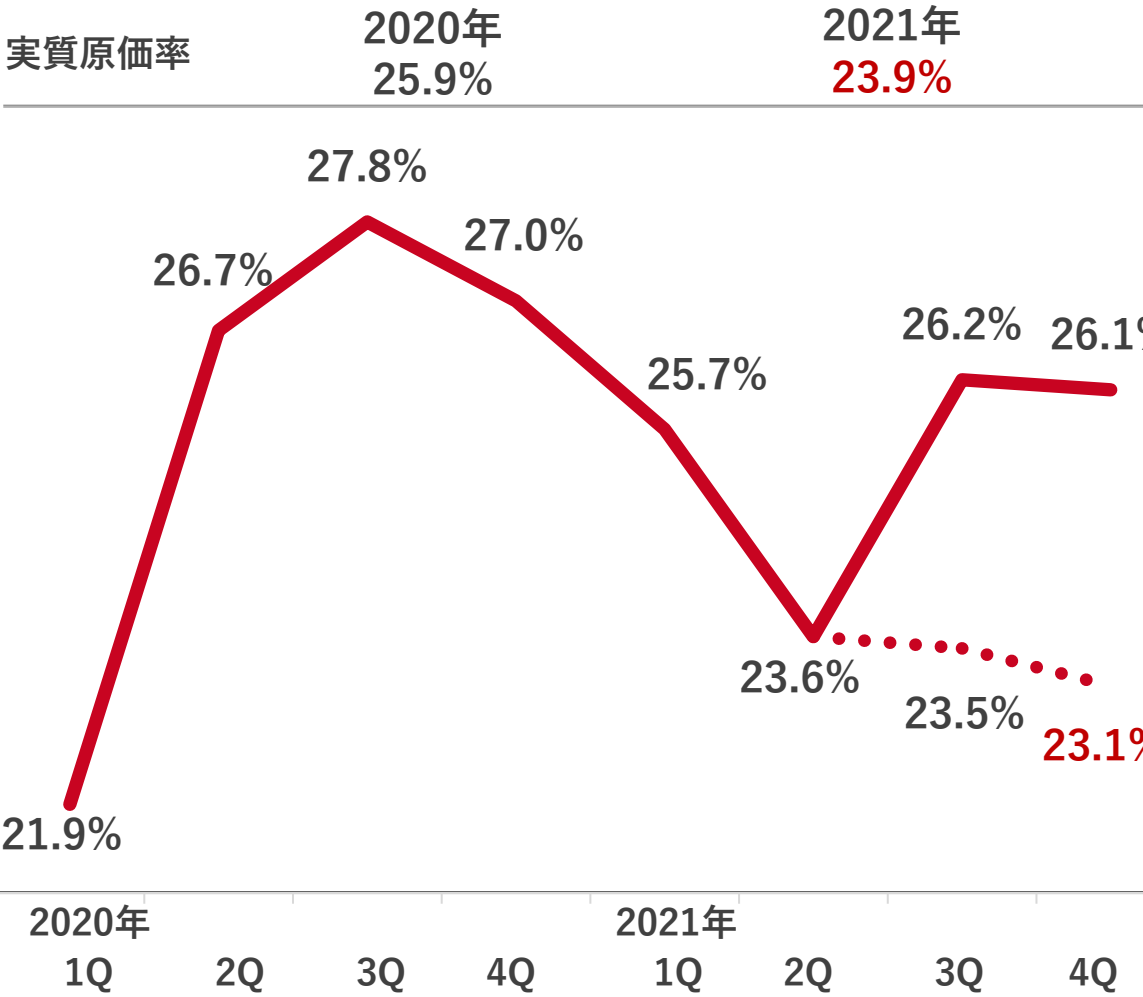
➢ 「Drunk Elephant」アジアで展開拡大

➢ Eコマース(アジア)： +20%台後半 / +30%台前半

原価率：事業譲渡に伴うプロダクトミックス好転、実質原価率の改善継続

(億円、構成比)

四半期 原価率推移



年間

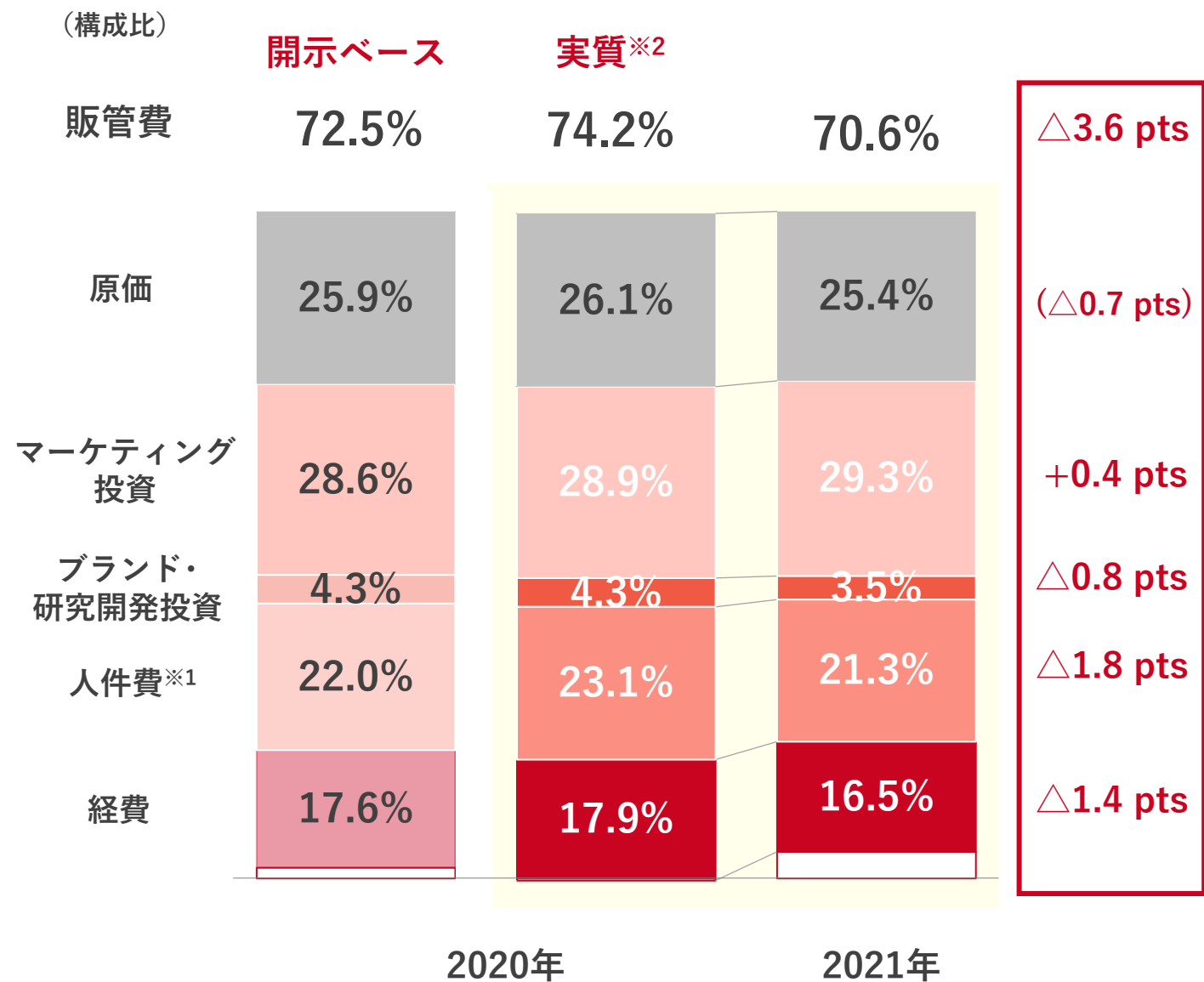
	2020年	2021年	前年差	前年比
売上高	9,209	10,352	+1,143	+12%
売上原価	2,384 (25.9%)	2,630 (25.4%)	+246	+10%
売上総利益	6,825 (74.1%)	7,722 (74.6%)	+897	+13%

原価

実質原価率 年間：23.9% 4Q：23.1%
(事業譲渡に伴う製品供給影響除く)

- (+) 事業譲渡に伴うプロダクトミックスの好転
- (+) 生産性向上（内製化による固定費カバー）
- (+) 偏在在庫償却引当金の減
- (△) 新工場稼働に伴う固定費増
- (△) 事業譲渡に伴う製品供給による原価率上昇

2021年 コスト構造：市場回復に向けて投資強化しながら、固定費を低減



● マーケティング投資

- デジタルコミュニケーションの強化
(グローバルデジタル媒体比率 84%)
- 中国・トラベルリテール：
クロスボーダーマーケティング含めた
戦略的投資
- 市場回復に向けた投資強化

● 人件費

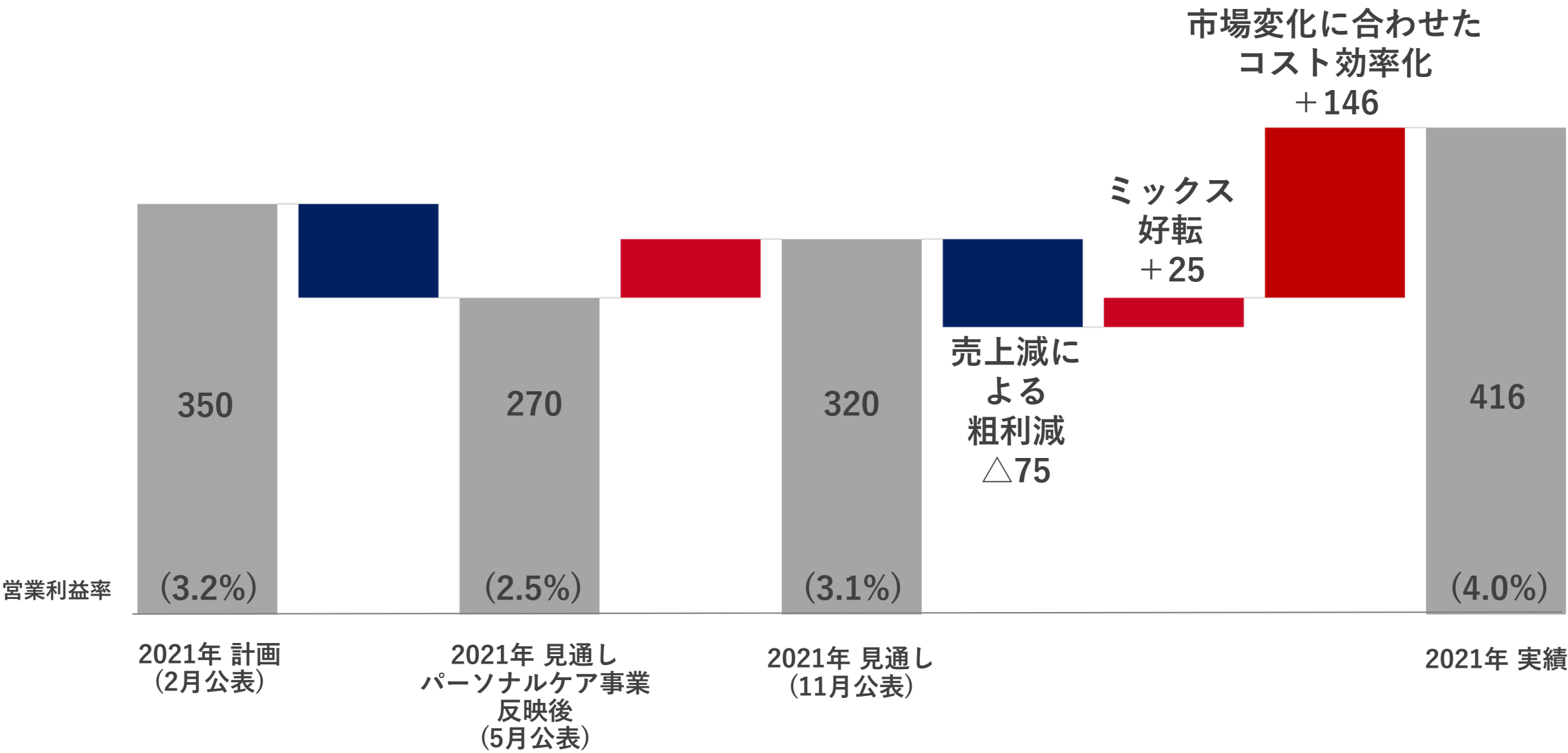
- 欧米を中心とした不採算カウンター数減・
構造改革等による人件費適正化
- 賞与引当反動増

● 経費

- 荷造運送費比率の減
- ゼロベースでのコスト見直し

通期 営業利益（見通し差）：厳しい市場環境、構造改革による売上下方修正のなか、
期初計画を上回る営業利益を達成

(億円)



2021年 報告セグメント別 営業利益：米州・欧州・トラベルリテールがけん引し大幅増益

- 日本： ➤ パーソナルケア事業譲渡影響および前年のCOVID-19関連の特別損失振替の反動等を除き、市場回復に向けた先行投資により**実質減益**
- 中国： ➤ 積極的なマーケティング投資の中、パーソナルケア事業譲渡影響等を除き、**実質増益**
- APAC： ➤ 売上増による差益増およびデジタルシフトに伴う効率化等により**増益およびマージン改善**
- 米州、欧州： ➤ 販売事業の収益性改善および組織最適化・構造改革による固定費削減で**大幅な利益改善**
- TR： ➤ 売上増による差益増およびマーケティング投資効率化等により**増益およびマージン改善**
- その他： ➤ 主に中国・トラベルリテール向けの輸出増、事業譲渡に伴う製品供給による原価率上昇、新工場に係る固定費増やDX関連投資強化
- 調整額： ➤ 主に中国・トラベルリテール向けの輸出増の内部売上消去により**減益**

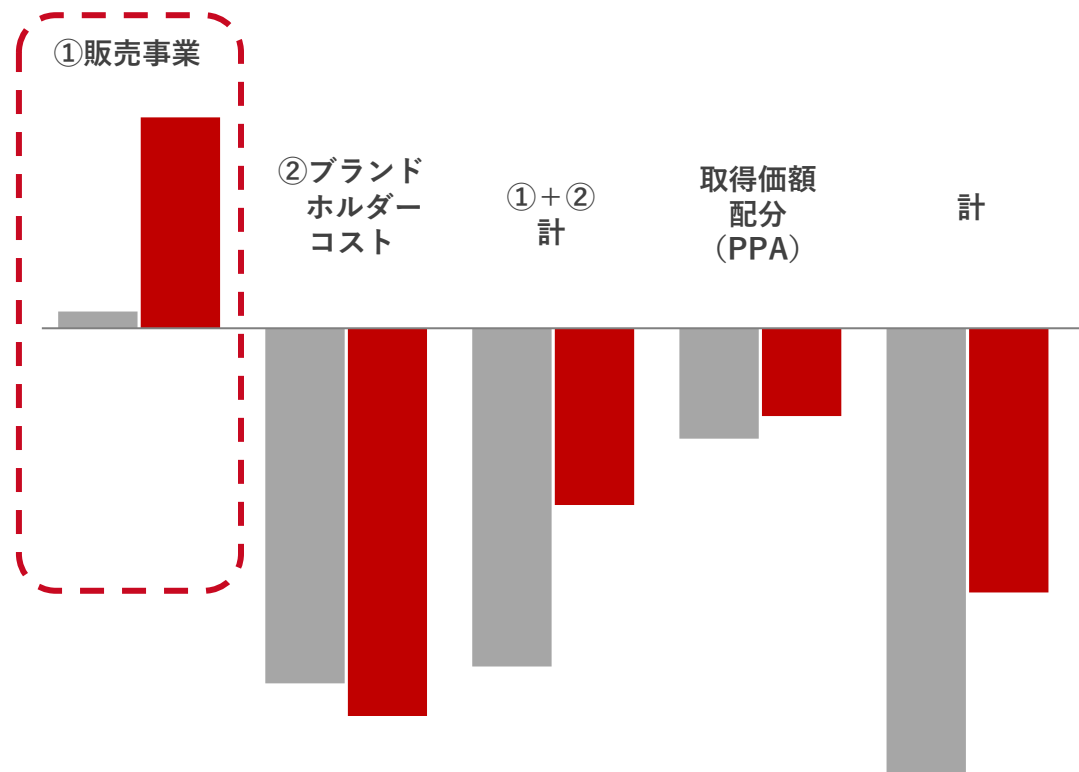
(億円)

営業利益（営業利益率）	2020年		2021年		前年差
日本	97	(2.9%)	96	(3.2%)	△1
中国	184	(7.8%)	12	(0.4%)	△172
アジアパシフィック	32	(5.3%)	37	(5.6%)	+5
米州	△227	(△19.5%)	△132	(△8.9%)	+95
欧州	△132	(△12.9%)	25	(1.9%)	+157
トラベルリテール	146	(14.8%)	220	(18.2%)	+73
プロフェッショナル	△0	(△0.3%)	8	(4.6%)	+8
その他	47	(2.7%)	310	(13.3%)	+263
調整額	3	-	△158	-	△161
合計	150	(1.6%)	416	(4.0%)	+266

米州・欧州：構造転換により大幅利益改善

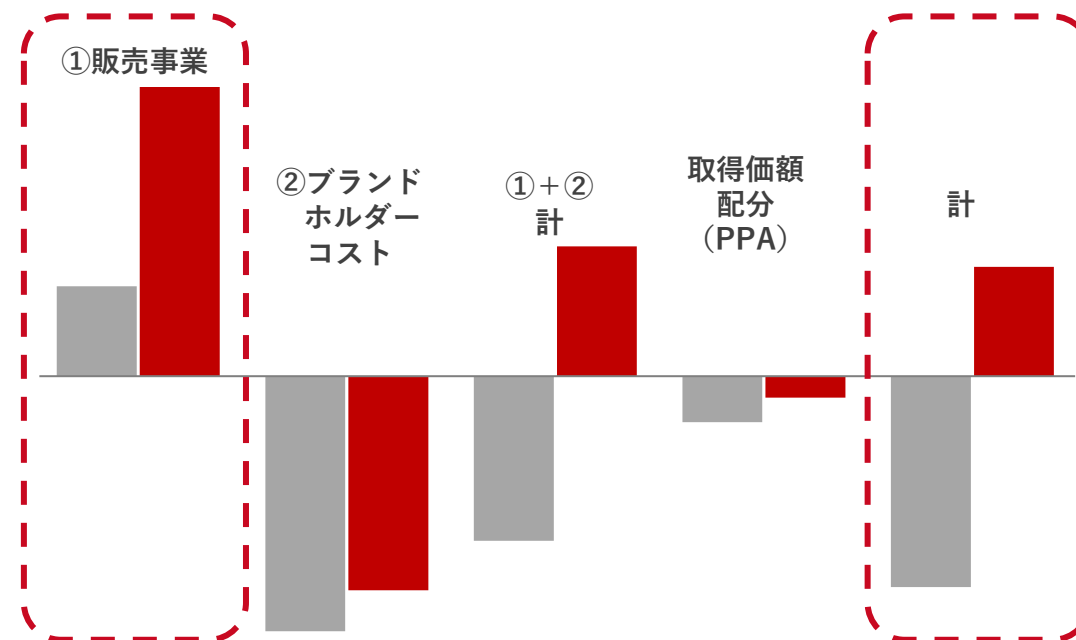
- 米州：売上成長および構造改革に伴う販売事業の固定費圧縮により、赤字幅縮小。販売事業は2桁のマージン達成
- 欧州：販売事業のマージン改善、D&G商標権償却費減、固定費削減により、通期黒字化を達成

通期 米州の収益構造



通期 欧州の収益構造

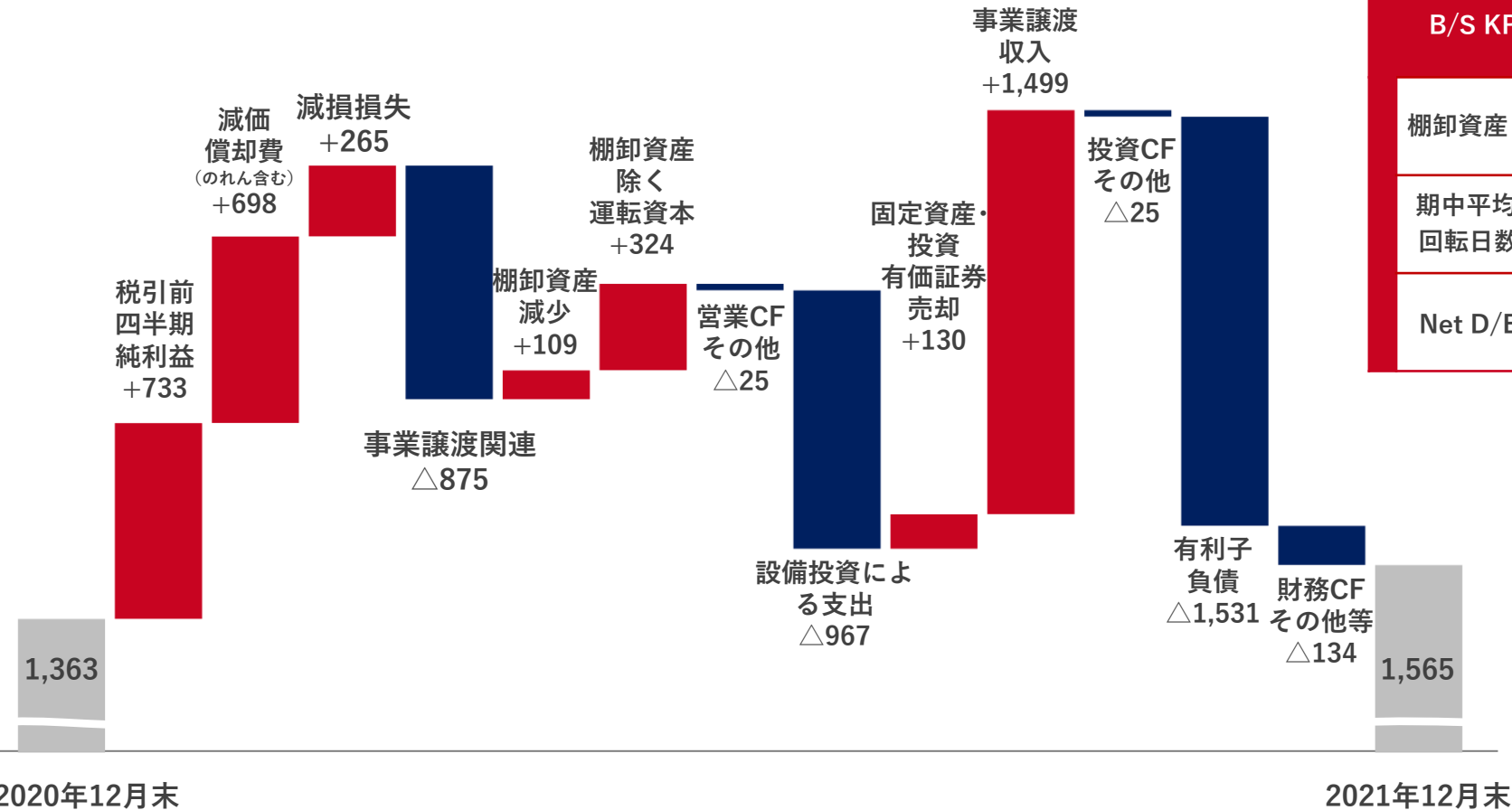
■ 2020年 ■ 2021年



キャッシュマネジメント： 事業譲渡・在庫削減によるキャッシュ創出、成長投資継続の一方で、 有利子負債削減により財務体質改善

(億円)

フリーキャッシュフロー +1,866	
営業CF +1,229	投資CF +637



B/S KPI	2020年 12月末	2021年 3月末	2021年 6月末	2021年 9月末	2021年 12月末
棚卸資産 (億円)	1,700	1,672	1,655	1,490	1,438
期中平均在庫回転日数 (日)	269	260	250	236	218
Net D/E (倍)	0.36	0.41	0.39	0.14	0.03

事業規模2,000億円超のトランスフォーメーションを短期間で実現

【2021年】

- パーソナルケア事業譲渡・合併事業化 (2021年 特別損益 853億円)

- 2022年 順次 アジアパシフィックの合併会社およびベトナム子会社における当該事業の資産譲渡 (予定)

- 「Dolce&Gabbana」グローバルライセンス契約解消(2021年 特別損益 △365億円(商標権減損 156億円))

- 2022年末までグローバルでの生産・販売を継続する契約を締結

- 「bareMinerals」「BUXOM」「Laura Mercier」の譲渡 (2021年特別損益 △82億円(のれん減損 74億円))

- 2021年12月6日譲渡完了、本ブランドの関連製品の製造委託契約および商品調達契約等を締結済

- 「Za」「PURE&MILD」の譲渡 (2021年 特別損益 △15億円)

【2022年】

- プロフェッショナル事業の譲渡 (2022年 特別損益(見込) 100億円)

- 譲渡先：Henkel AG & Co. KGaA (当社：20%株式保有)

- 譲渡価額：123億円※

- 2022年7月1日譲渡 (予定)

※ 譲渡価額算定のベースとなる対象事業の価値評価額は148億円

WIN 2023 and Beyond 財務目標の進捗：2023年目標達成に向け、計画通りに推進

		2019	2020	2021	2023 目標
資本効率の向上	ROIC	13%	1%	3%	14%
	ROE	16%	△2%	8%	18%
キャッシュ創出力の向上	EBITDA マージン	15%	8%	17%	20%+
	DSI	237日	269日	218日	200日以下
健全な財務体質	Net D/E	0.3×	0.4×	0.03×	0.2×
	Net D/ EBITDA	0.8×	2.4×	0.1×	0.5×

「構造改革を経て、再び成長軌道へ」 2022年 基本計画

2022年2月9日

株式会社 資生堂
代表取締役 社長 CEO
魚谷 雅彦

150
YEARS
SHISEIDO

美しさとは、人のしあわせを願うこと。

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD



WIN 2023 and Beyond ロードマップ

WIN 2023 Shiseido United Transformation

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

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

2023

完全復活

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

2030 VISION

PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY

- 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・人財

2022年 市場回復の見方

変異株による不透明感継続も、一部の地域を除き2022年中に回復を見込む

	WIN 2023策定時 (2020年8月)	現時点
日本	ローカル：2021年下期に回復 インバウンド：2022年に回復	ローカル：2022年下期に回復 インバウンド：2022年下期から回復基調
中国	2020年下期に回復	Q1まで変異株拡大によるロックダウン影響あり Eコマース・プレステージがけん引して成長継続
アジアパシフィック	2022年中に回復	2022年中に回復
米州	2022年下期～2023年に回復	スキンケア：2021年にコロナ前の水準に回復済 メイクアップ：2023年に回復
欧州	2022年下期～2023年に回復	2022年に2019年を上回る成長、2023年に回復
トラベルリテール	2022年中に回復	2022年中に回復

2022年 重点方針

- スキンビューティーブランド育成、M&A機会探索
- 欧米収益性改革の続行
- 日本・中国事業 下期の本格回復を目指す
- 中国・トラベルリテール 成長基盤を維持
- 全社DX加速
- 構造改革継続、収益力・生産性の拡大
- 長期取り組み強化（ESG、サプライネットワーク、R&D、FOCUS、人財）

スキンビューティーブランド拡充 2022年売上構成比 75%超へ

コアスキンケア



クリーン/サステナブル



メイクアップ ファンデーション



サンケア



メンズ



デバイス



インナービューティー



日本：成長性回復・愛用者基盤確立

- ブランド価値強化、商品イノベーションによる愛用者基盤の拡大
スキンビューティーサンケア・ファンデーションへの進化（第1四半期発売）

SHISEIDO
GINZA TOKYO



美白美容液
「イルミネーティング
マイクロS セラム」

※ 美白とは、メラニンの生成を抑え、シミ・そばかすを防ぐこと

clé de peau
BEAUTÉ



ブライトニング美容液
「セラムエクラス」

BENEFIQUE



薬用 美白美容液
「ホリスティックホワイト」

HAKU



薬用 日中美白美容液
「メラノフォーカスUV」

ELIXIR
エリクシール



朝用乳液
「デーケアレボリューション」
リニューアル

ANESSA



Sun Dual Care™
全面リニューアル
世界初の革新的技術を搭載した新商品
「デイセラム」

MAQUILLAGE



毛穴レス美容液
リキッドファンデーション
「ドラマティックエッセンスリキッド」

- DX、R&Dイノベーションを通じたパーソナライゼーション強化

- デジタルデータ・ツールを活用したCRM強化
- ID-POSデータを活用したOMOによるリピート/トライアル強化
- デジタルカウンセリングツール パーソナルビューティープラン導入
- Beauty DNA Program 「肌のDNA分析」のテスト展開スタート



- 人財・組織力、オペレーション力強化

- プレステージ・プレミアム両事業本部、マーケティング本部長採用
- デパート・ドラッグストア アライアンス企業、企業型専門店との協働



プレステージ事業本部 清水明子



プレミアム事業本部 川上樹里 26

日本：収益性改善に向けて

● ブランド/美類/チャネルミックスを踏まえた売上・収益性拡大

- スキンビューティーカテゴリー構成比※ 90%へ
- 主力11ブランド構成比 70%台後半へ
- Eコマース比率 10%台前半へ

● マーケティング投資 ROI最大化

- ハードルレートを設定、高速PDCAを定着化
- 資生堂インタラクティブビューティーのマーケティングROI分析による効果的なメディア投資展開
- ブランドメンバーデータ、ID-POSデータのフル活用

● 原価、物流費低減

- 商品発売時の原価低減の徹底(原材料費・加工費)
- 需要予測精度向上、返品縮減による偏在在庫償却引当の低減
- 在庫縮減、配送効率化、倉庫オペレーション改善

● 構造改革、人件費最適化

- 組織再編、働き方改革と連動したオフィス再編
- 採用抑制による人件費低減

90%

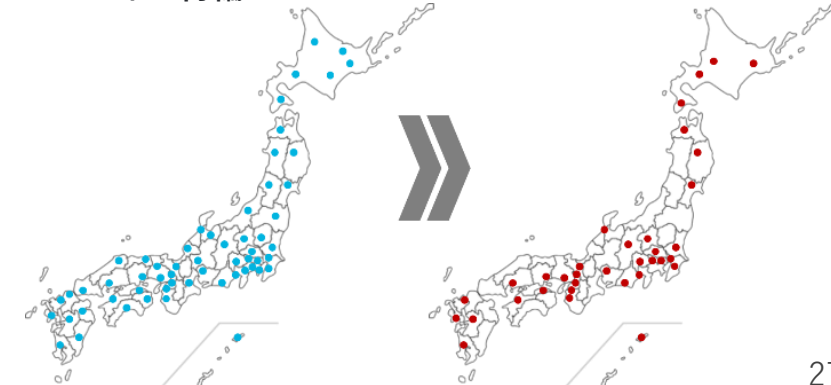
70%台
後半



■ メディア別マーケティングROI分析

		トラディショナル								デジタル								POSM	販売強化費	媒体製作費
		TV	TV	BS	新聞	雑誌	雑誌	交通	屋外	EC	ソ	レ	電	電	電	電	電			
投資額	2018年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	2019年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	2020年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	2021年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	平均	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ROI	2018年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	2019年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	2020年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	2021年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	平均	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
評価		↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

■ オフィス再編



中国：持続的な成長の実現

ブランド・ビジネスポートフォリオの強化による売上2桁成長

- 既存ブランドのさらなる成長
主要プロダクトラインの拡充、カテゴリーの拡大
 - 「SHISEIDO」 トレードアップへ対応
フューチャーソリューション・アルティミューン強化
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」
キーラディアンスケア強化、スキンケアユーザーのさらなる拡大
 - 「エリクシール」
デイリーケアに加えて、アイケア・美白美容液を強化
- 新ブランドの基盤作り
 - ブランドビルディング、オペレーションモデルの構築
- 新たなお客さま接点の創出
D2Cチャネル拡大、中国国内空港等
 - JD.com: プレミアム・フレグランスブランドに加え、
プレステージブランド進出
「SHISEIDO」2022年1月ローンチ
 - WeChat Store: 22年中に主要ブランドローンチ

主要ライン拡充・ カテゴリー拡大



お客さま接点の創出

JD.com



WeChat



TikTok



中国：収益性改善に向けて

● 生活者を中心としたソーシャルコマースへの進化

- 自社データベースの拡充、コミュニケーションのパーソナライズ化
- 中国プラットフォーマーとの提携

● 新たな価値提供によるブランド価値の向上

- 効果・成分の訴求強化
- レフィル文化の浸透
- サステナビリティを基軸としたブランド「BAUM」

● コスト構造改善：固定費率※ 1%低減

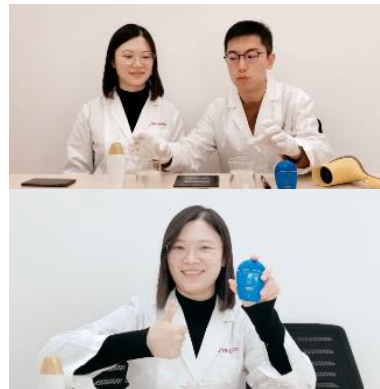
- 「オペレ」構造改革
- ディストリビューションセンター統合
- サンプルの現地生産化
- 間接購買の一元化

※人件費、経費

■ テンセントとグローバル戦略的パートナーシップ締結



■ 効果・成分の訴求強化



■ レフィル、サステナビリティ



■ ディストリビューションセンター統合



DXの加速

Eコマース比率

2021 **34%**

2020 **25%**

2019 **13%**



消費者エンゲージメント

オンライン肌診断プログラムの
グローバル展開：
「SHISEIDO」 2022年下期



先端デジタル テクノロジーの活用

ゲームの世界や仮想空間で
ブランドコミュニティを共創、
次世代の参加型マーケティング
を展開



自社供給能力と生産性の向上

那須工場

(19年12月稼働、21年フル生産)



大阪茨木工場/ 西日本物流センター

(20年12月稼働、23年フル生産)



福岡久留米工場

(2022年5月稼働(予定))



「地域のみなさまと共に」 見学コース



西日本物流センター 出荷業務の自動化



デジタル化による生産性向上

ESG DJSI World & Asia Pacific 構成銘柄に選定

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

環境

目標: 2026年カーボンニュートラル^{※1}



掛川工場のソーラーパネル

RE100

CLIMATE GROUP



目標: 2025年
100%サステナブルな容器包装^{※2}



※1 SCOPE1, 2のCO2排出量について ※2 プラスチック製容器について

社会(D&I)

女性管理職比率^{※3}

58% 資生堂グループ
37% 日本国内(目標 50%)



SCIENCE GRANT
SHISEIDO FEMALE RESEARCHER



女性役員によるメンタリングプログラム「Speak Jam」



※3 2022年2月時点、速報値

ガバナンス

総会後の取締役会体制
(予定)^{※4}

54% 社外役員比率

46% 女性役員比率

新任予定の2名



チャールズ D.
レイク II



得能 摩利子

※4 2022年3月下旬開催予定の第122回定時株主総会にて決定予定

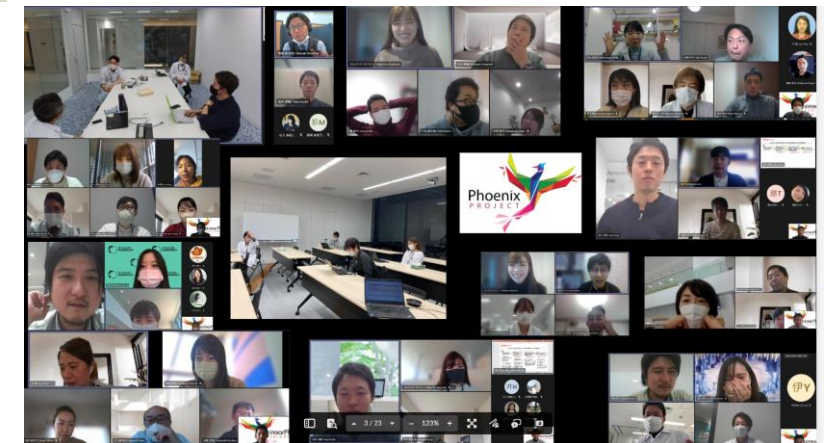
人財、組織ケイパビリティ：グローバルリーダーシップチーム



全社員参加型の 未来プロジェクト始動



KICK OFF – NOVEMBER 19TH, 2021



2022年 事業計画

2022年計画策定時
(2021年10月時点)

本日公表

売上高

1兆1,300億円

1兆1,000億円
(9,600億円※)
実質成長+14%

市場動向を見極め、
精査・見直し

営業利益

800億円

600億円～

要因

- 変異株を含むCOVID-19影響の長期化
- 日本の市場回復の遅れ、中国のロックダウン影響による下振れリスク
- 市場回復を見据えた戦略的投資

配当(予定)

中間25円、期末25円 50円
+
150周年記念配当 50円

※譲渡対象事業・ブランド除く

WIN 2023 and Beyondの達成に向けて

市場環境	当社
⊕ 2022年後半 日本・中国市場回復、インバウンド再開 ⊕ サプライ・物流問題の解消 ⊕ インフレの緩和・抑制 ⊕ 地政学リスク ⊖ 日本市場の回復・インバウンド再開の遅れ(2023年～2024年へ) ⊖ 中国経済・消費活動の大幅な鈍化 ⊖ インフレによる原材料・人件費高騰 ⊖ 消費者心理の悪化、高価格帯と低価格帯の2極化	➤ 構造改革効果の発揮 — スキンビューティーブランドの売上比率拡大による収益成長 — 販売ミックス変化による原価率改善 — SKU数削減、生産・在庫・物流効率改善 — 固定費削減 ➤ 追加マーケティング投資による主要スキンビューティーブランド価値強化 ➤ D2Cマーケティング、OMO、Eコマース伸長 ➤ R&D：サステナビリティ&イノベーション促進 ➤ 新工場による自社生産供給力の拡大 ➤ 大型設備投資が完了、キャッシュフロー拡大 ➤ ジョブ型、D&I、FOCUSによる人財能力活性化 ➤ Phoenix Project

The background of the entire image is a high-quality photograph of the Earth as seen from space. The horizon of the planet is visible, with a bright blue glow from the sun or moon just below it. The Earth's surface shows swirling white clouds and dark blue oceans. In the lower right, the Japanese archipelago is visible, illuminated by city lights. The sky is a deep, dark blue, dotted with numerous small white stars.

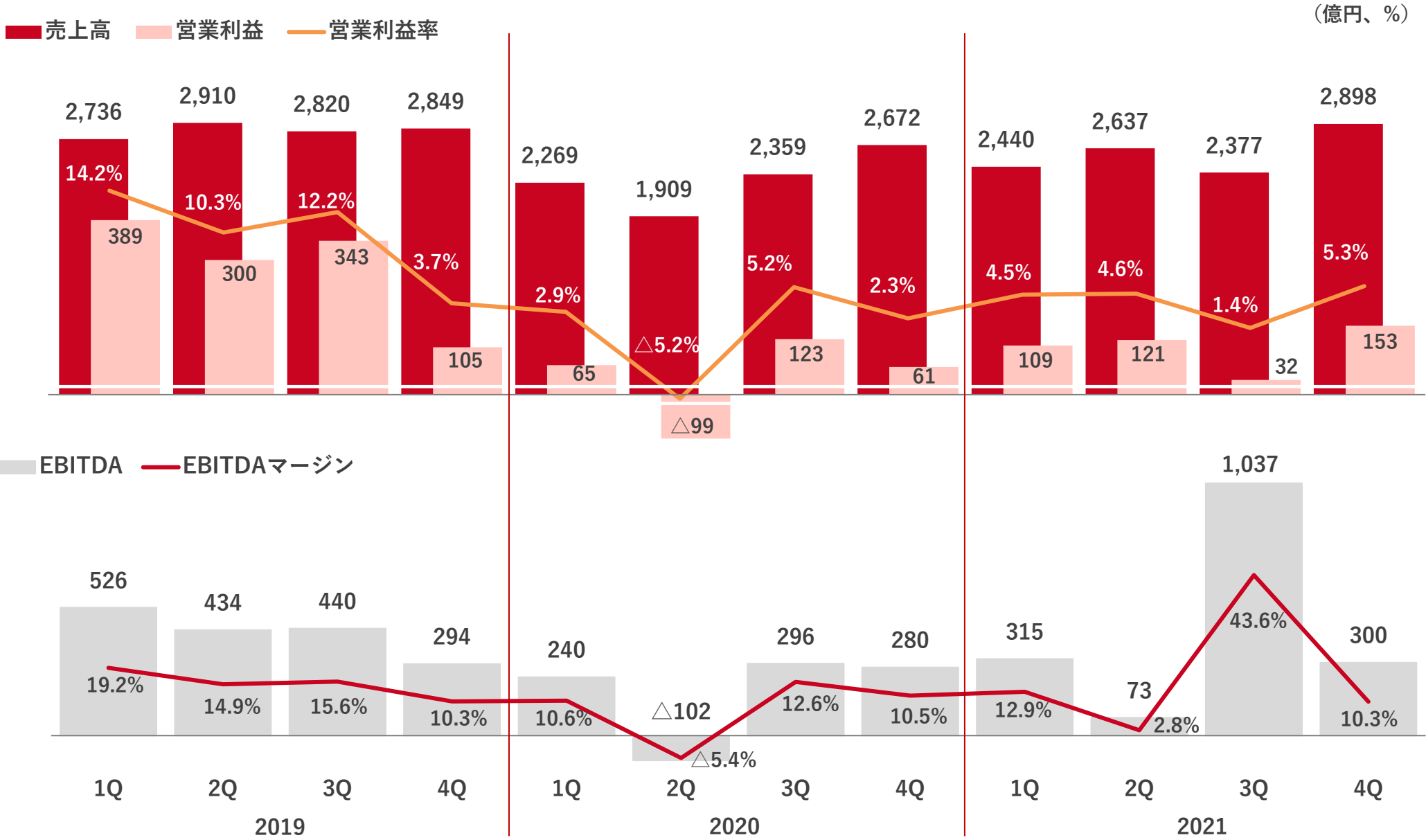
SHISEIDO

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

~構造改革を経て、再び成長軌道へ~

SHISEIDO

補足1 主要指標トレンド



補足2 2021年 第4四半期 実績要約

(億円)	2020年		2021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	2,672	100%	2,898	100%	+226	+8.4%	+2.0%	+8.0%
売上原価	721	27.0%	757	26.1%	+37	+5.1%		
売上総利益	1,951	73.0%	2,141	73.9%	+189	+9.7%		
販管費	1,891	70.7%	1,987	68.6%	+96	+5.1%		
営業利益	61	2.3%	153	5.3%	+93	+153.1%		
営業外損益	△20	△0.8%	△2	△0.1%	+18	-		
特別損益	44	1.7%	△43	△1.4%	△87	-		
税金費用	52	2.0%	43	1.5%	△8	△16.0%		
四半期純利益 ^{※1}	20	0.8%	57	2.0%	+37	+183.0%		
EBITDA ^{※2}	280	10.5%	300	10.3%	+20	+7.1%		

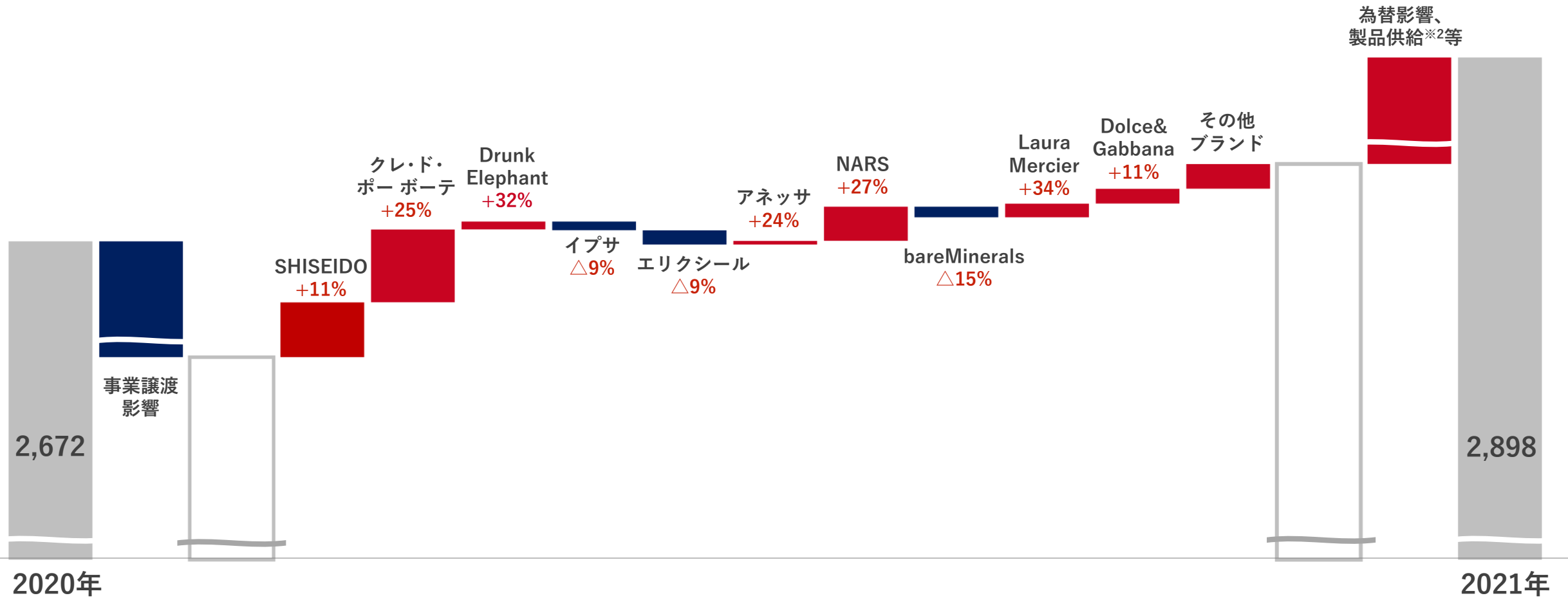
為替レート ドル＝113.7円（前年比+8.8％）、ユーロ＝130.1円（+4.4％）、中国元＝17.8円（+12.8％）

※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 事業譲渡影響を除く

補足3 2021年 第4四半期 ブランド別 売上高

実質外貨前年比※1

(億円)



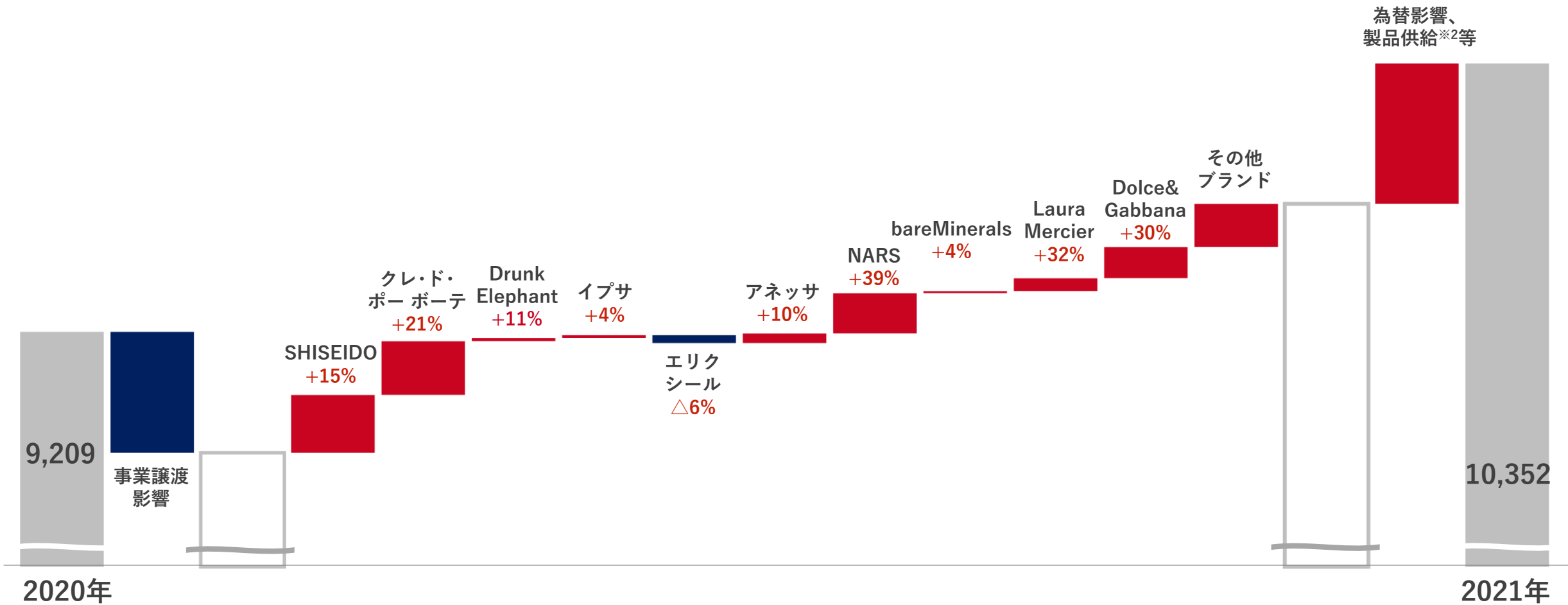
※1 各ブランドの前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出。為替換算影響等除く

※2 事業譲渡に伴うもの

補足4 2021年 ブランド別 売上高

実質外貨前年比※1

(億円)



※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。為替換算影響等除く

※2 事業譲渡に伴うもの

補足5 2021年 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)	2020年			2021年			前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
		売上構成比 営業利益率※1	のれん等償却前 営業利益率※1		売上構成比 営業利益率※1	のれん等償却前 営業利益率※1				
日本	762 67	28.5% 8.2%	- 8.3%	659 10	22.7% 1.4%	- 1.5%	△103 △57	△13.5% △85.7%	△13.5% -	+1.4% -
中国	808 70	30.2% 8.6%	- 8.9%	838 87	28.9% 10.4%	- 10.7%	+31 +17	+3.8% +24.6%	△7.1% -	+7.1% -
アジアパシフィック	159 11	6.0% 6.9%	- 7.5%	169 3	5.8% 1.7%	- 2.3%	+10 △8	+6.1% △74.0%	△0.7% -	+4.5% -
米州	256 △27	9.6% △7.7%	- △4.5%	316 △35	10.9% △9.6%	- △7.4%	+60 △8	+23.6% -	+13.4% -	+17.7% -
欧州	340 △47	12.7% △13.3%	- △11.7%	376 1	13.0% 0.3%	- 3.1%	+35 +49	+10.4% -	+5.1% -	+5.7% -
トラベルリテール	229 26	8.6% 11.5%	- 12.2%	318 70	11.0% 22.2%	- 22.8%	+89 +44	+38.8% +166.7%	+27.9% -	+27.9% -
プロフェッショナル	37 △3	1.4% △7.8%	- △7.8%	45 △3	1.6% △6.6%	- △6.6%	+8 △0	+20.9% -	+15.4% -	+15.4% -
その他	81 △88	3.0% △22.5%	- △22.3%	177 90	6.1% 12.7%	- 12.9%	+96 +179	+119.5% -	+117.8% -	△2.9% -
小計	2,672 9	100% 0.3%	- 1.0%	2,898 224	100% 6.3%	- 7.1%	+226 +215	+8.4% -	+2.0% -	+8.0% -
調整額	- 52	- -	- -	- △70	- -	- -	- △122	- -	- -	- -
合計	2,672 61	100% 2.3%	- 3.2%	2,898 153	100% 5.3%	- 6.2%	+226 +93	+8.4% +153.1%	+2.0% -	+8.0% -

為替レート ドル＝113.7円（前年比+8.8%）、ユーロ＝130.1円（+4.4%）、中国元＝17.8円（+12.8%）

※1 営業利益率は、セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率 ※2 事業譲渡影響を除く

補足6 2021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)	2020年			2021年			前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
		売上構成比 営業利益率※1	のれん等償却前 営業利益率※1		売上構成比 営業利益率※1	のれん等償却前 営業利益率※1				
日本	3,030 97	32.9% 2.9%	- 3.0%	2,762 96	26.7% 3.2%	- 3.3%	△269 △1	△8.9% △0.9%	△8.9% -	△1.4% -
中国	2,358 184	25.6% 7.8%	- 8.1%	2,747 12	26.6% 0.4%	- 0.7%	+389 △172	+16.5% △93.6%	+7.0% -	+19.1% -
アジアパシフィック	592 32	6.4% 5.3%	- 6.0%	650 37	6.3% 5.6%	- 6.2%	+58 +5	+9.9% +15.1%	+3.8% -	+5.8% -
米州	914 △227	9.9% △19.5%	- △15.2%	1,214 △132	11.7% △8.9%	- △6.2%	+300 +95	+32.8% -	+28.4% -	+29.9% -
欧州	943 △132	10.3% △12.9%	- △10.7%	1,170 25	11.3% 1.9%	- 3.5%	+228 +157	+24.1% -	+16.4% -	+16.5% -
トラベルリテール	985 146	10.7% 14.8%	- 15.5%	1,205 220	11.6% 18.2%	- 18.8%	+220 +73	+22.3% +49.9%	+18.4% -	+18.4% -
プロフェッショナル	128 △0	1.4% △0.3%	- △0.3%	159 8	1.5% 4.6%	- 4.6%	+31 +8	+24.4% -	+19.6% -	+19.6% -
その他	259 47	2.8% 2.7%	- 3.0%	445 310	4.3% 13.3%	- 13.5%	+186 +263	+71.7% +556.0%	+70.8% -	+2.1% -
小計	9,209 147	100% 1.3%	- 2.2%	10,352 574	100% 4.5%	- 5.1%	+1,143 +427	+12.4% +290.6%	+7.8% -	+11.9% -
調整額	- 3	- -	- -	- △158	- -	- -	- △161	- -	- -	- -
合計	9,209 150	100% 1.6%	- 2.7%	10,352 416	100% 4.0%	- 4.9%	+1,143 +266	+12.4% +177.9%	+7.8% -	+11.9% -

為替レート ドル＝110.0円（前年比＋3.0％）、ユーロ＝129.9円（＋6.7％）、中国元＝17.0円（＋10.1％）

※1 営業利益率は、セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率 ※2 事業譲渡影響を除く

補足7 2021年 カテゴリー別売上高 日本・中国・アジアパシフィック

日本 (億円)		2020年		2021年		前年差	前年比 / 外貨前年比※1	実質 前年比※2
			構成比		構成比			
売	プ レ ス テ ー ジ	683	22.5%	699	25.3%	+16	+2.3%	
	プ レ ミ ア ム	1,629	53.8%	1,576	57.1%	△53	△3.2%	
	ラ イ フ ス タ イ ル	481	15.9%	245	8.8%	△236	△49.1%	
	そ の 他	237	7.8%	242	8.8%	+5	+2.0%	
	上 高	3,030	100%	2,762	100%	△269	△8.9%	△1.4%

中国

売	プ レ ス テ ー ジ	1,231	52.2%	1,657	60.3%	+425	+23.7%	
	コ ス メ テ ィ ク ス	618	26.2%	742	27.0%	+124	+9.2%	
	パ ー ソ ナ ル ケ ア	481	20.4%	319	11.6%	△162	△38.4%	
	そ の 他	27	1.2%	30	1.1%	+3	+2.9%	
	売 上 高	2,358	100%	2,747	100%	+389	+7.0%	+19.1%

アジアパシフィック

売	プ レ ス テ ー ジ	303	51.2%	355	54.6%	+52	+10.8%	
	コ ス メ テ ィ ク ス	118	19.9%	108	16.6%	△10	△14.5%	
	パ ー ソ ナ ル ケ ア	124	20.9%	121	18.6%	△2	△7.1%	
	そ の 他	47	8.0%	66	10.2%	+19	+32.2%	
	売 上 高	592	100%	650	100%	+58	+3.8%	+5.8%

※1 日本は前年比、中国とアジアパシフィックは外貨前年比 ※2 事業譲渡影響を除く

補足8 2021年 販売管理費

(億円)	2021年			前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比	率差			
販 売 管 理 費	7,306	70.6%	△1.9pts	+631	+9.5%	+5.6%
マ ー ケ テ ィ ン グ 投 資 ※	3,955	38.2%	+0.3pts	+471	+13.5%	+8.5%
ブ ラ ン ド 開 発 ・ 研 究 開 発 投 資	365	3.5%	△0.8pts	△33	△8.2%	△9.8%
人 件 費	1,278	12.4%	△0.3pts	+107	+9.2%	+6.0%
経 費	1,707	16.5%	△1.1pts	+85	+5.3%	+2.8%

※ BC人件費等を含む

補足9 設備投資・減価償却費等

(億円)		2020年	2021年	2022年 見通し
設 備 投 資 等 ※		979	895	880
	有 形 固 定 資 産	718	630	480
	無 形 固 定 資 産 他	261	266	400
減 価 償 却 費		619	636	660
	有 形 固 定 資 産	381	429	
	無 形 固 定 資 産 他	237	206	

※ 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10 特別損益

(億円)		2020年			2021年		
		第3四半期 累計	第4四半期	年間	第3四半期 累計	第4四半期	年間
構造改革関連		-	△32	△32	353	△54	299
パーソナルケア事業譲渡・合併事業化		-	-	-	850	3	853
D&Gのグローバルライセンス契約解消		-	-	-	△339	△26	△365 (うち、商標権減損△156)
プレステージメイクアップブランド譲渡		-	-	-	△85	3	△82 (うち、のれん減損△74)
欧州組織最適化		-	-	-	△34	12	△23
「Za」「PURE&MILD」譲渡		-	-	-	-	△15	△15
ヒアルロン酸事業撤退		-	-	-	△33	-	△33
その他		-	△32	△32	△5	△30	△35
COVID-19関連	利益（助成金等による収入）	52	8	60	17	3	20
	損失（従業員給与及び手当等）	△181	△6	△187	△45	△0	△45
固定資産売却関連		△24	85	61	△8	△12	△19
投資有価証券関連		2	1	3	6	21	27
その他		△9	△12	△22	3	-	3
計		△161	44	△117	327	△43	284

補足11 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	2021/12
			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	4.0
EBITDAマージン	%	11.7	10.6	-	10.6	15.5	13.7	15.0	7.8	16.7
EPS	円	84.4	58.2	73.8	80.4	57.0	153.7	184.2	△29.2	106.2
BPS	円	970	981	-	984	1,060	1,123	1,243	1,212	1,364
1株当たり配当金	円	20	20	-	20	27.5	45	60	40	50
ROE	%	9.4	6.0	7.6	8.2	5.6	14.1	15.6	△2.4	8.2
ROIC	%	4.7	4.7	-	4.9	10.4	13.1	12.9	1.3	3.3
Net Debt/EBITDA	倍	△0.2	△0.5	-	△0.1	△0.6	△0.3	0.8	2.4	0.1
Net Debt/Equity	倍	△0.04	△0.10	-	△0.02	△0.22	△0.11	0.28	0.36	0.03
在庫回転日数	日	-	-	-	-	194	220	237	269	218

政策保有株式	単位	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
			期間補正前	期間補正後						
銘柄数	社	97	90	-	84	80	75	52	47	26
貸借対照表上計上額	億円	215	215	-	194	203	143	59	50	15

補足12 2022年 通期見通し

(億円)	2021年	2022年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
			構成比				
売上高	10,352	11,000	100%	+648	+6.3%	+5%	+14%
営業利益	416	600	5.5%	+184	+44.3%		
経常利益	448	635	5.8%	+187	+41.6%		
特別損益	284	30	0.3%	△254	△89.4%		
当期純利益※1	424	400	3.6%	△24	△5.7%		
EBITDA	1,726	1,400	12.7%	△326	△18.9%		
配当 (円/株) (予想)	50 中間20円(実施済) 期末30円	100 中間25円 期末25円 年間50円 150周年記念配当50円(期末)	-				

2022年通期想定レート ドル＝114円（前年比+3.7%）、ユーロ＝131円（+0.9%）、中国元＝17.5円（+2.7%）

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 2021年、2022年における、すべての事業譲渡影響および譲渡に係る移行期間中のサービス提供に関わる影響を除く

補足13 2022年 報告セグメント別 売上高見通し

(億円)		2021年 組替後※1	2022年 見通し	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2	2021年 組替前
合計		10,352	11,000	+6.3%	+5%	+14%	10,352
日	本	2,808	3,000	+6.8%	+7%	+17%	2,762
中	国	2,747	2,940	+7.0%	+4%	+16%	2,747
アジアパシフィック		650	610	△6.2%	△6%	+17%	650
米	州	1,214	1,080	△11.0%	△14%	+10%	1,214
欧	州	1,170	1,200	+2.5%	+2%	+11%	1,170
トラベルリテール		1,205	1,390	+15.4%	+12%	+12%	1,205
プロフェッショナル		159	80	△49.6%	△50%	-	159
そ	の 他	399	700	+75.4%	+75%	△3%	445

2022年通期想定レート ドル＝114円（前年比＋3.7%）、ユーロ＝131円（＋0.9%）、中国元＝17.5円（＋2.7%）

※1 セグメント変更については、補足15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 2021年、2022年における、すべての事業譲渡影響および譲渡に係る移行期間中のサービス提供に関わる影響を除く

補足14-1 国際財務報告基準（IFRS）適用影響

● 連結貸借対照表

項目	日本基準	IFRS	内容
リース取引	資産・負債として未認識	資産・負債として認識	IFRSでは売買取引に応じて使用权資産を計上し、対応する債務をリース負債に計上
退職給付に係る調整累計額	資本の部の「その他の包括利益」に計上 その後10年間で「当期純利益」を通して「利益剰余金」へ反映	確定給付制度の再測定は「その他の包括利益」から「利益剰余金」へ直接振替	IFRSでは確定給付制度の再測定は、発生時に「その他の包括利益」として認識し、直ちに「利益剰余金」に振替
		過去勤務費用は発生時に純損益で認識	IFRSでは過去勤務費用は発生時に純損益として認識
未払有給休暇の負債計上	認識しない	認識する	IFRSでは未消化の有給休暇を負債計上
売却目的で保有する資産の表示	なし	あり	IFRSでは「売却目的で保有する資産」として表示
在外営業活動体の換算差額	—	移行日現在の残高を「利益剰余金」へ振替	IFRSでは移行日現在の在外営業活動体の累積換算差額をすべて「利益剰余金」に振替

補足14-2 国際財務報告基準（IFRS）適用影響

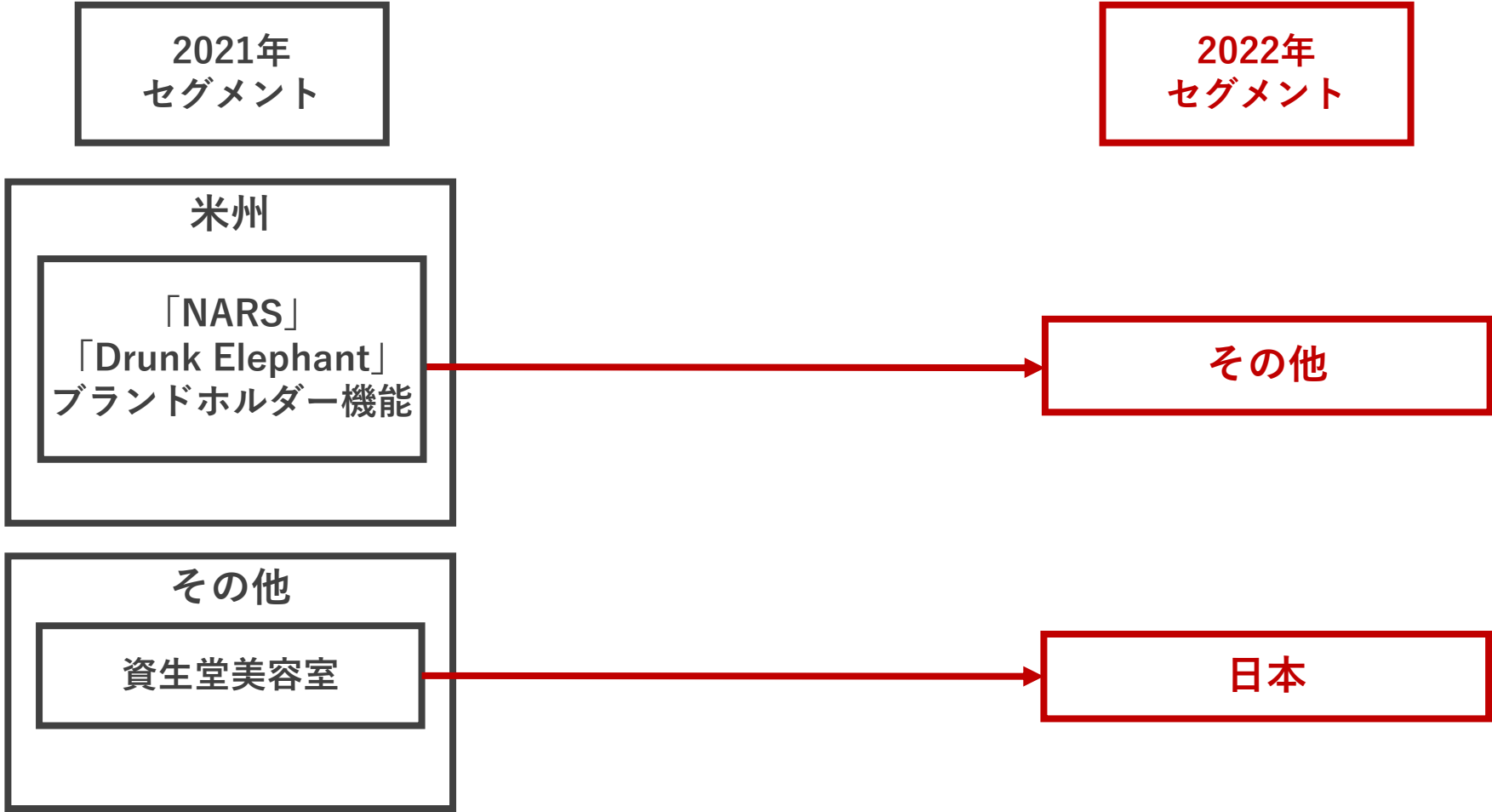
● 連結損益計算書

項目	日本基準	IFRS	内容
営業外損益・特別損益の表示	営業利益に含めない	営業利益に含める	IFRSでは金融損益および持分法投資損益を除き、営業利益に含めて表示
のれんの取扱い	定期償却	非償却	IFRSへの移行日以降は非償却
収益認識に関する会計基準 （リベート、ポイント）	販売費及び一般管理費	売上収益から控除	IFRSではリベートを売上収益から控除して表示 ポイントは商品・サービスの販売価格を基に負債を算定し、負債繰入額を売上収益から控除して表示

● 連結キャッシュフロー計算書

項目	日本基準	IFRS	内容
リース取引	営業活動	財務活動	IFRSではオペレーティング・リースの支払額は主にリース負債の返済に該当

補足15 新旧報告セグメントの主な変更



※ 2022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)「米州事業」のブランド「NARS」および「Drunk Elephant」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）を「その他」へ移管。(2)従来「その他」に計上していた資生堂美容室の業績を「日本事業」へ計上。

SHISEIDO