

2022年 第3四半期累計実績(1-9月)

2022年11月10日

株式会社 資生堂

取締役 エグゼクティブオフィサー

チーフファイナンシャルオフィサー（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。

2022年 第3四半期決算のポイント

日本の確実な回復、欧州の好調継続により
ロックダウン影響の続く中国をカバー、累計実質売上高 対前年プラスに転換
機動的なコストマネジメントの継続と、構造改革効果等により増益

- 売上高実質前年比※ +2%
 - 日本は中価格帯含め回復、欧州は好調なモメンタムが継続
 - 中国は市場回復の鈍さが継続し低調も、シェアは拡大
 - 不透明な経済情勢に伴い、グローバルで流通在庫調整の動きも、当社のお客さま購買は回復基調
- スキンビューティーブランド比率は高水準を維持(74%※)
- Eコマース比率：31%、売上成長率：+2%※ 中国でのタッチポイント拡大が奏功、成長に転換
- コア営業利益 362億円 前年差 +65億円
 - 全社横断での機動的なコストマネジメント、構造改革効果、為替影響等による増益
- トランスフォーメーションの推進
 - パーソナルケア製品の生産事業譲渡に伴う減損損失：△127億円
 - プロフェッショナル事業譲渡に伴う譲渡益：109億円

2022年 第3四半期累計(1-9月) Executive Summary

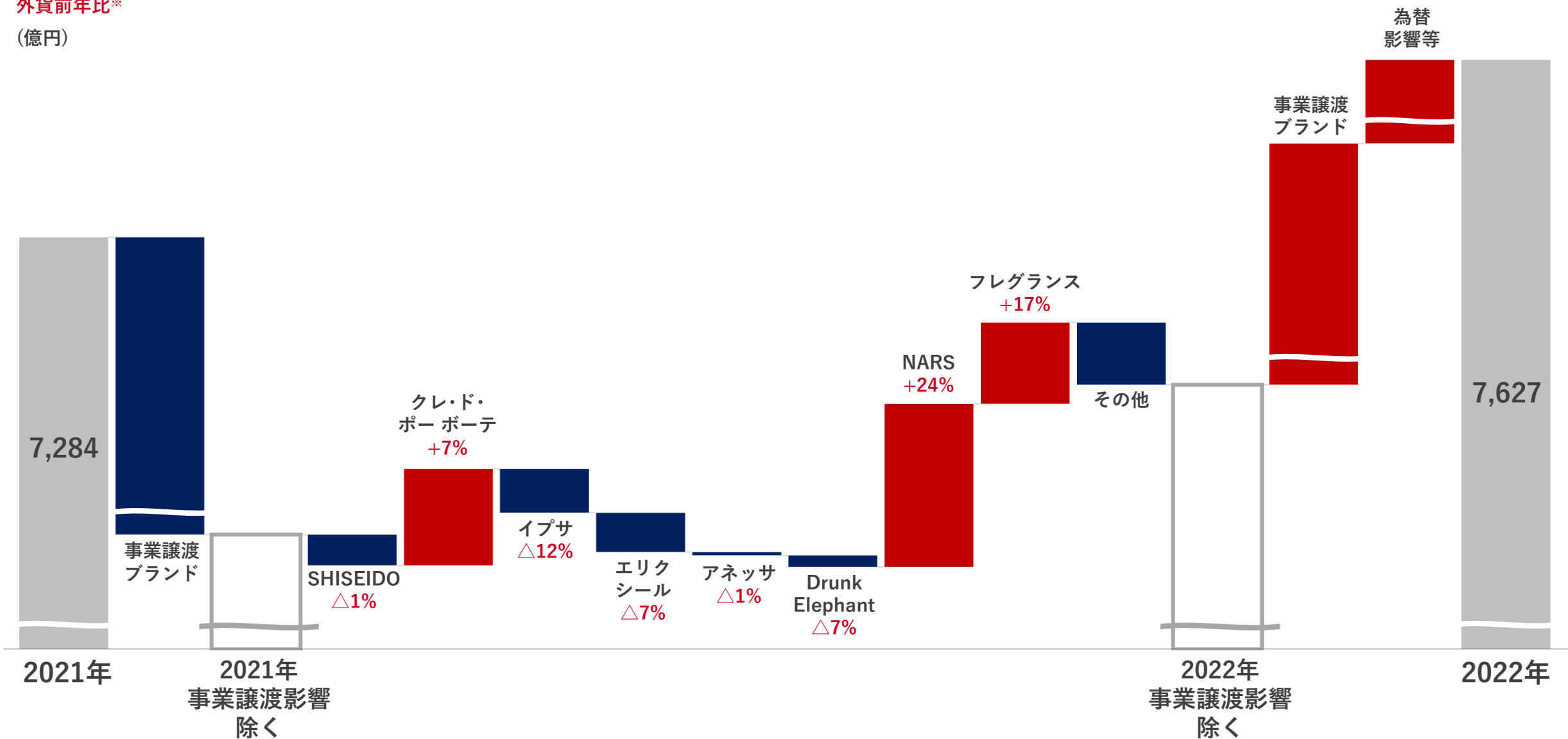
(億円)	2021年	構成比	2022年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{※2}
売上高	7,284	100%	7,627	100%	+343	+4.7%	△4.1%	+1.8%
コア営業利益	297	4.1%	362	4.8%	+65	+21.9%		
非経常項目	659	9.0%	△6	△0.1%	△664	-		
営業利益	956	13.1%	357	4.7%	△599	△62.7%		
税引前四半期利益	943	12.9%	436	5.7%	△507	△53.8%		
法人所得税費用	456	6.2%	118	1.5%	△338	△74.0%		
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	470	6.5%	290	3.8%	△180	△38.2%		
EBITDA ^{※1}	675	9.3%	746	9.8%	+71	+10.5%		

※1 コア営業利益 + 減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く) ※2 事業譲渡影響を除く

- 売上高：
- 日本 の 確 実 な 回 復、欧 州 の 好 調 継 続 に よ り、ロ ッ ク ダ ウ ン 影 響 の 続 く 中 国 を カ バ ー
- 不 透 明 な 経 済 情 勢 の な か グ ロ ー バ ル で 流 通 在 庫 調 整 も、当 社 の 中 国 お 客 さ ま 購 買 は 堅 調 ・ シ ェ ア 拡 大
- コア営業利益：
- 機 動 的 な コ ス ト マ ネ ジ メ ン ト の 推 進、構 造 改 革 効 果、為 替 影 響 等 に よ り 増 益
- 非経常項目：
- 2021年 パ ー ソ ナ ル ケ ア 事 業 譲 渡 益 1,322億 円 「Dolce&Gabbana」関 連 減 損 ・ 構 造 改 革 費 用 △339億 円
- 2022年 パ ー ソ ナ ル ケ ア 生 産 事 業 譲 渡 に 伴 う 減 損 △127億 円、プ ロ フ ェ ッ シ ョ ナ ル 事 業 譲 渡 益 109億 円
- 税引前四半期利益：
- 金 融 収 益: +49億 円、持 分 法 に よ る 投 資 利 益: +33億 円
- 法人所得税費用：
- 2021年 「Dolce&Gabbana」商 標 権 減 損 に 伴 う 評 価 性 引 当

2022年 第3四半期累計 ブランド別 売上高

外貨前年比※
(億円)



※ 各ブランドの前年比は、為替換算影響等を除いた期初想定の為替レートベースにて算出

売上高前年比推移：市場回復に伴い成長に転じた日本、 好調を維持する欧州がモメンタム加速をけん引

実質外貨前年比	2022年							
	2019年比				2021年比			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	累計	第1四半期	第2四半期	第3四半期	累計
日本	△37%	△35%	△31%	△34%	△3%	△2%	+9%	+1%
中国	+14%	+19%	+16%	+16%	△14%	△14%	△2%	△11%
アジアパシフィック	△13%	△8%	△5%	△9%	△0%	+20%	+12%	+10%
米州	+29%	+28%	+31%	+29%	+7%	+15%	+3%	+8%
欧州	+7%	+5%	+7%	+6%	+9%	+1%	+21%	+10%
トラベルリテール	+29%	+3%	+15%	+15%	+21%	+15%	+9%	+15%
合計	△9%	△9%	△7%	△8%	△1%	△1%	+7%	+2%
(日本を除く海外事業)	+15%	+11%	+13%	+13%	+0%	△0%	+6%	+2%

日本：プレステージ成長加速、中価格帯回復へ

● ローカル市場：

- 全価格帯で対前年成長、中価格帯回復へ
- デパートは好転傾向であるものの、
Eコマースを除き、全チャネル19年水準には依然戻らず

● 当社(お客さま購買)※1： 3Q累計 +1桁前半% / 3Q +1桁半ば%

➢ ローカル：+1桁前半% / +1桁半ば%

- ・ 「クレ・ド・ポー ボーテ」： **+10%台前半** 「SHISEIDO」： **+1桁後半%**

ブランド愛用者数増加傾向、デパートシェア拡大継続へ

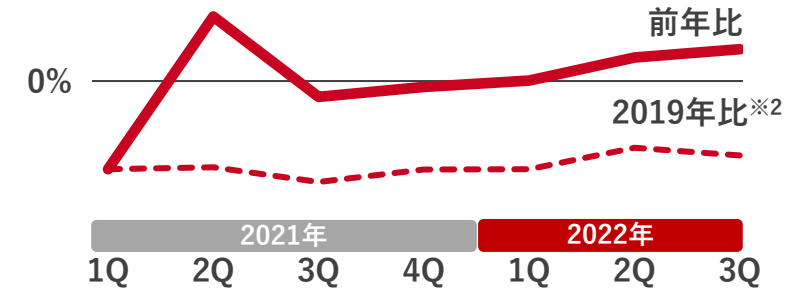
- ・ 「エリクシール」 リニューアルを通じ、モメンタム回復基調

「ベネフィーク」「プリオール」新製品による好調

- ・ Eコマース：+10%台前半 / +1桁後半%

➢ インバウンド：△1桁後半% / +10%台半ば

■ ローカル市場成長率



「クレ・ド・ポー ボーテ」



「SHISEIDO」



「エリクシール」



「ベネフィーク」



「プリオール」

日本：「エリクシール」リニューアル(9月21日発売)による売上好調

2018年の前回リニューアルを上回る立上げ

新規購入者増加が奏功
シェア・愛用者基盤が拡大
中価格帯スキンケア市場をけん引

ブランドお客さま購買 前年比 **+10%** 台後半※1

発売後のシェア※2

スキンケア市場シェア

No. 1

ブランド
+3%

化粧水
+4%

乳液
+5%

得意先との協働による 過去最大規模の全社的な施策展開

パーソナル
ビューティーパートナー※3、
得意先による
店頭体感促進



協働企業と
中価格帯市場の
挽回に向けた
取り組みを推進



お客さま・KOLからの 商品への高い効果実感

つけてすぐに実感いただける
「肌なじみの良さ・浸透の良さ」への感動の声
「まるでデパコスのような」最先端のコラーゲン
テクノロジーを「この価格で体験できる」
価格以上の価値実感に対するお褒めの声

～各誌ベストコスメ受賞～

MORE プチプラベスト
コスメ2022 まとめ
化粧水部門 **1位**※4



その他多数

モメンタムを加速させる4Qアクションへの投資強化

全国テレビ放映、雑誌タイアップ、店頭展開
デジタルコミュニケーションなど多角展開



お客さまの声を
反映した
店頭訴求の強化

化粧水・乳液と連動したリンクルクリーム強化



日本：4Q 市場回復の兆しを捉えた、攻めのマーケティングへの転換

- 市場回復の兆し： 外出機会の増加、リアルイベントの活性化
- 生活者の需要を喚起する「主力ブランドの価値強化」： マーケティング追加投資
- Beauty Key： 一人ひとりに合った付加価値型の体験を創造するDX加速

「デジタルと店頭の融合を通じた体験」を醸成するコミュニケーションの強化

媒体

clé de peau
BEAUTÉ



認知促進、QRサンプリング実施

SHISEIDO
GINZA TOKYO



雑誌タイアップ、スペシャルサイト

ELIXIR



TVCM、新聞広告、デジタル等多角的に強化

PRIOR



TVCM、新聞広告

MAQUILLAGE



SNSタイアップ

店頭



サンプルの引き換え時に
肌効果への期待を醸成



非接触で肌内部の
美のめぐりを測定

店頭でしかできない記憶に残る体験



ブランド体感として
1・3・2活動(浸透技術体験)を実施



追加コミュニケーションと連動した
店頭展開、肌悩みに合わせた対応



パーソナルビューティーチェックを実施

中国：厳しい環境の中、市場を上回る成長を実現

オフライン 前年並みに回復 オンライン タッチポイント拡大、成長加速

● 市場：厳しい競争環境継続

- 複数都市でのロックダウン
- 先行き不透明感に伴う流通在庫調整
- 生活者の貯蓄は増加傾向

● 当社(お客さま購買)※

事業トータル : 3Q累計 △1桁半ば% / 3Q +1桁後半%

➢ 中国本土 : △1桁半ば% / +1桁後半%

・ プレステージ : △1桁半ば% / +1桁後半%

- 「SHISEIDO」フューチャーソリューション好調、トレードアップに対応
- 「SHISEIDO」「NARS」オフラインが成長に転換

・ Eコマース : +10%台前半 / +20%台後半
JD.com、TikTokなどでブランド展開拡大

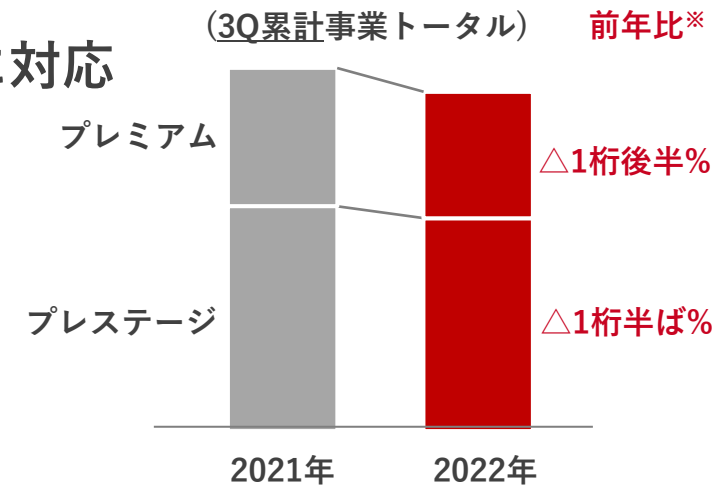


「SHISEIDO」
オフラインプロモーション



「クレ・ド・ポー ボーテ」
TikTok

■ カテゴリー別お客さま購買



中国：ブランド価値強化に向けた下期のアクション

追加投資による各ブランド価値訴求強化で愛用者増加へ

150周年アニバーサリー

SHISEIDO
GINZA TOKYO

蔦屋書店との
POP-UPイベント



ブランド価値投資

ファッション・メディアとの
コラボ



ホリスティック
ビューティーに共感

3Q売上※ +10%

8月 Tmallで過去最高
ブランド検索数 **4倍超**
EC店舗訪問人数 **9倍超**

高機能・サイエンス訴求

clé de peau
BEAUTÉ

アイクリームの訴求強化

クレームイユ レジェネランS 情報発信



8月 SNSにおける効果効能口コミ **約4倍**

3Q Eコマース売上 **2.5倍超**

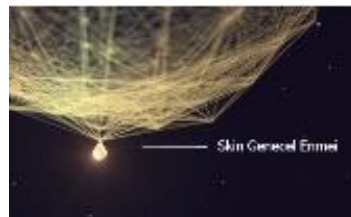
口コミアプリRED

8月 アイケア検索ランキング **1位**

3Q累計 EC新顧客 + **30%超**

モメンタムを加速させる4Qアクションへの投資強化

ハイプレステージラインの売上構成比拡大を目指す



フューチャーソリューション

ライン全体への販売拡大へ



エイジングデザインシリーズ

中国：持続的な成長に向けて

価格志向の大型プロモーション中心から、
消費者ニーズを踏まえたブランド・商品の価値伝達手法に転換

● 大型プロモーションイベントの売上構成比低減

- 平常時の投資強化

● KOL活用戦略の最適化

- 自社Eコマース旗艦店でのプロモーション強化
- ビューティーコンサルタント、研究員の活用強化
- 技術をコアとした情報発信

● オンラインタッチポイントの拡大

- JD.com、TikTok等の成長拡大



Tmall 旗艦店での
ライブコマース



越境EC旗艦店
ライブコマース



「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」JD.comで新規展開開始



「イプサ」「アネッサ」
TikTok Eコマース店舗

不安定な市場環境の中、4セグメント共に成長継続

市場

米州

「NARS」好調なモメンタム継続

全カテゴリーで成長、市場拡大

- 当社(出荷売上)※1： 3Q累計 +8% / 3Q +3%
 - 「NARS」：シェア拡大継続、 5 ランクアップ※2
 - Eコマース： +1桁前半% / +10%台前半

欧州

好調なモメンタム継続

全カテゴリーで継続して成長

- 当社(出荷売上)※1： 3Q累計 +10% / 3Q +21%
 - ロシア除き： +15% / +24%
 - 「narciso rodriguez」：Musc Noirシリーズ好調
 - Eコマース： △1桁半ば% / +1桁半ば%
 - 前年第1四半期のロックダウンの反動

トラベルリテール

海南島ロックダウン影響で若干の減速

海南島ロックダウン影響、ゆるやかな市場回復

- 当社(お客さま購買)※1：
アジア 3Q累計 +1桁前半% / 3Q +1桁半ば%
(グローバル +1桁半ば% / +1桁後半%)
 - Eコマース(アジア)： △1桁後半% / +1桁半ば%

アジアパシフィック

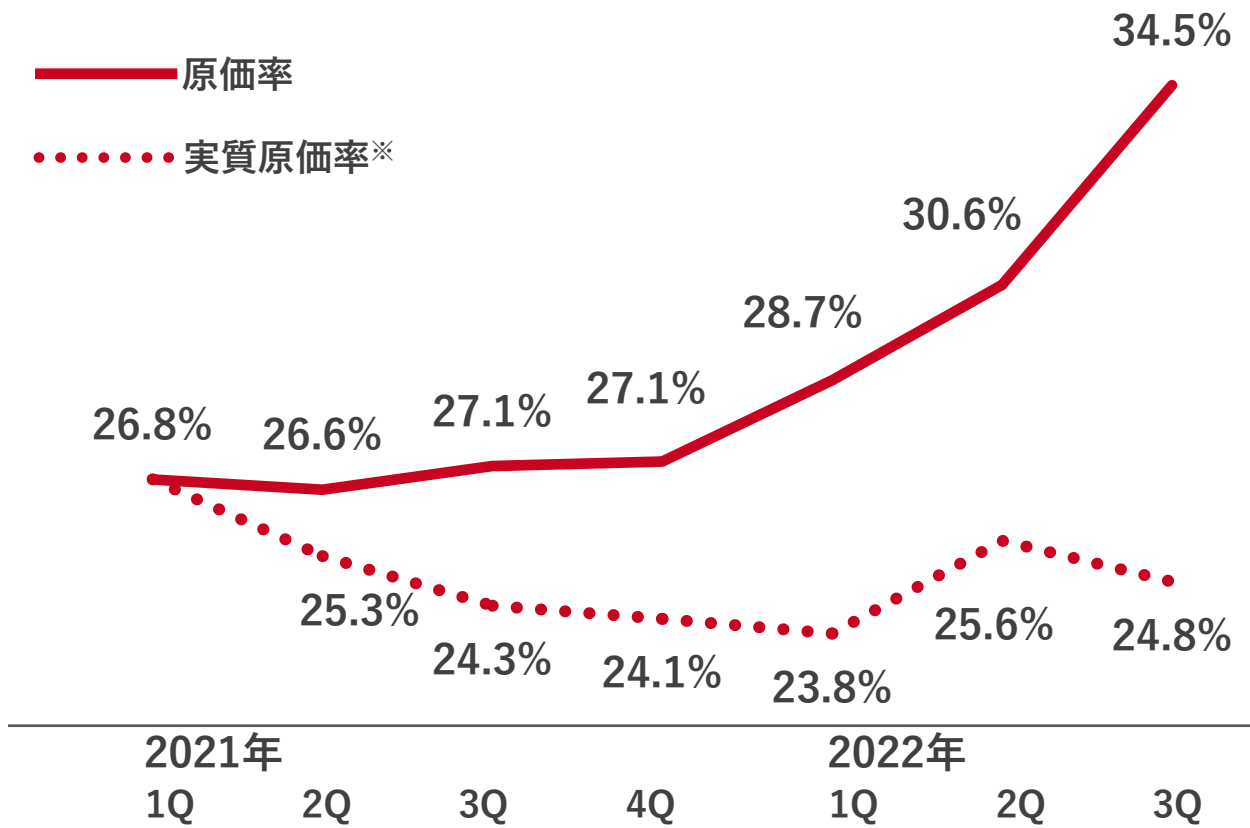
韓国・東南アジアの成長継続

台湾など、一部の国・地域で引き続き回復に遅れ

- 当社(出荷売上)※1： 3Q累計 +10% / 3Q +12%
 - 「アネッサ」：ゴールドシリーズ リニューアル好調
 - Eコマース※3： +1桁前半% / △10%台後半
 - 前年第3四半期のロックダウンの反動

原価率：パーソナルケア生産事業譲渡に伴う減損で原価率上昇
実質ベースは、事業譲渡によるミックス好転で改善

	2021年 3Q累計	2022年 3Q累計
原価率	26.8%	31.4%
実質原価率※	25.5%	24.8%



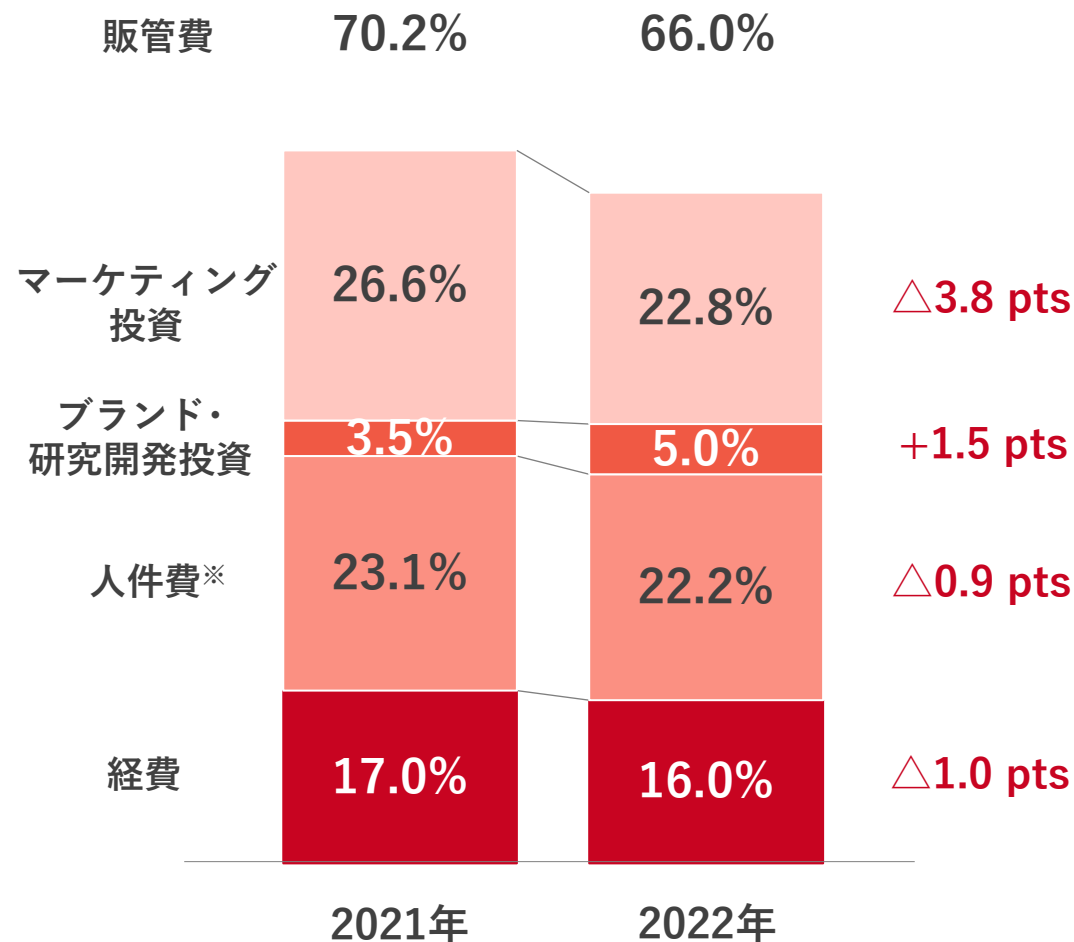
3Q累計 原価率変動要因

- (+) 事業譲渡に伴うプロダクトミックスの好転
- (+) 偏在在庫償却引当金の減
- (+) 生産性向上（内製化による固定費カバー）
- (+) 2021年ヒアルロン酸事業撤退に伴う減損
- (△) 新工場稼働に伴う固定費増
- (△) 原材料・物流費等高騰影響
- (△) 2022年 パーソナルケア生産事業譲渡に伴う工場減損
- (△) 事業譲渡に伴う製品供給による原価率上昇 (4.9pts)

※ 事業譲渡に伴う製品供給影響および減損影響除く

2022年 第3四半期累計 コスト構造：機動的なコストマネジメントの継続、構造改革効果による低減

(コア営業利益ベース構成比)



- マーケティング投資
 - 事業譲渡に伴う費用減
 - 機動的なコストマネジメント
- ブランド・研究開発投資
 - DX関連投資の増
- 人件費
 - 構造改革等による人件費適正化
- 経費
 - 荷造運送費の減
 - DX関連投資の増(FOCUS等)

2022年 第3四半期累計 報告セグメント別 コア営業利益： 機動的なコストマネジメント、米州・欧州・トラベルリテール増益

日本： パーソナルケア事業譲渡影響等により減益
中国： 売上減による差益減などにより減益
アジアパシフィック： 売上増による差益増の一方、人件費・経費等増で前年並み
米州、欧州： 売上増による差益増、構造改革に伴う固定費削減などにより増益
トラベルリテール： 売上増による差益増により増益およびマージン改善
その他： 新工場およびDX関連投資強化
調整額： 市況変動に合わせた在庫・見本品生産コントロール

コア営業利益（コア営業利益率）	2021年		2022年		前年差（億円）
日本	75	(3.4%)	△59	(△3.2%)	△134
中国	△52	(△2.7%)	△87	(△5.0%)	△34
アジアパシフィック	41	(8.4%)	41	(8.0%)	△0
米州	13	(1.3%)	68	(6.7%)	+55
欧州	27	(3.2%)	86	(8.8%)	+59
トラベルリテール	155	(17.4%)	268	(22.3%)	+113
プロフェッショナル	11	(9.5%)	13	(15.0%)	+2
その他	126	(6.5%)	57	(2.6%)	△69
調整額	△99	-	△25	-	+74
合計	297	(4.1%)	362	(4.8%)	+65

来期以降の成長に向けた第4四半期のブランド強化アクション



The Shiseido logo, consisting of a stylized red 'S' followed by the word 'HISEIDO' in red capital letters, is positioned at the top center of the image.

SHISEIDO

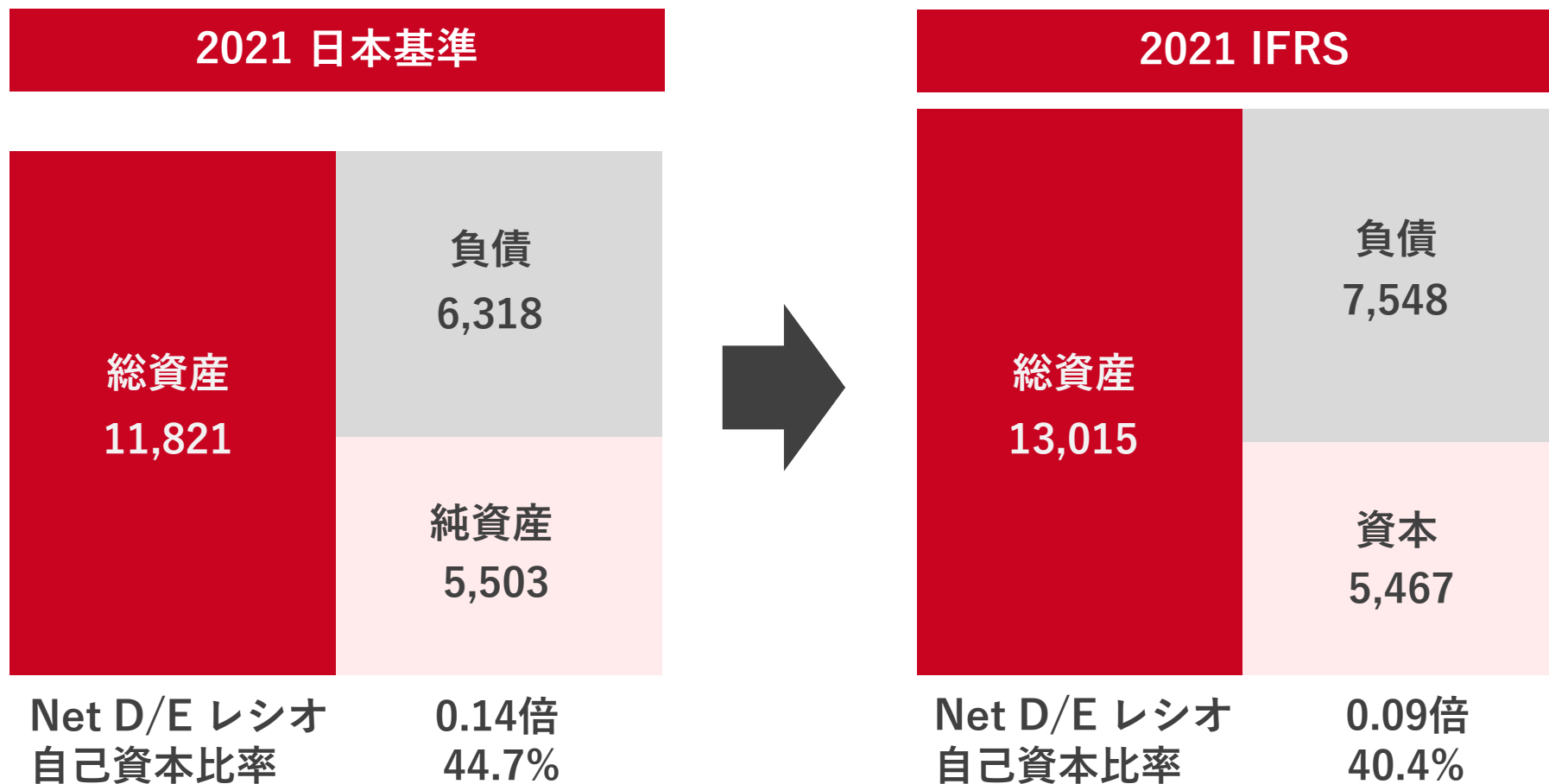
世界で勝てる日本発の
グローバルビューティーカンパニーへ



補足1-1 IFRS適用の影響 2021年 第3四半期 実績 連結財政状態計算書(日本基準→IFRS)

- 総資産 +1,194：使用権資産オンバランス化 +1,001 等
- 負債 +1,230：リース負債オンバランス化 +1,116、退職給付増加に伴う負債増 +260 等
- 純資産 △36：確定給付再測定 △148、P/Lにおける会計基準差異 + 74 等

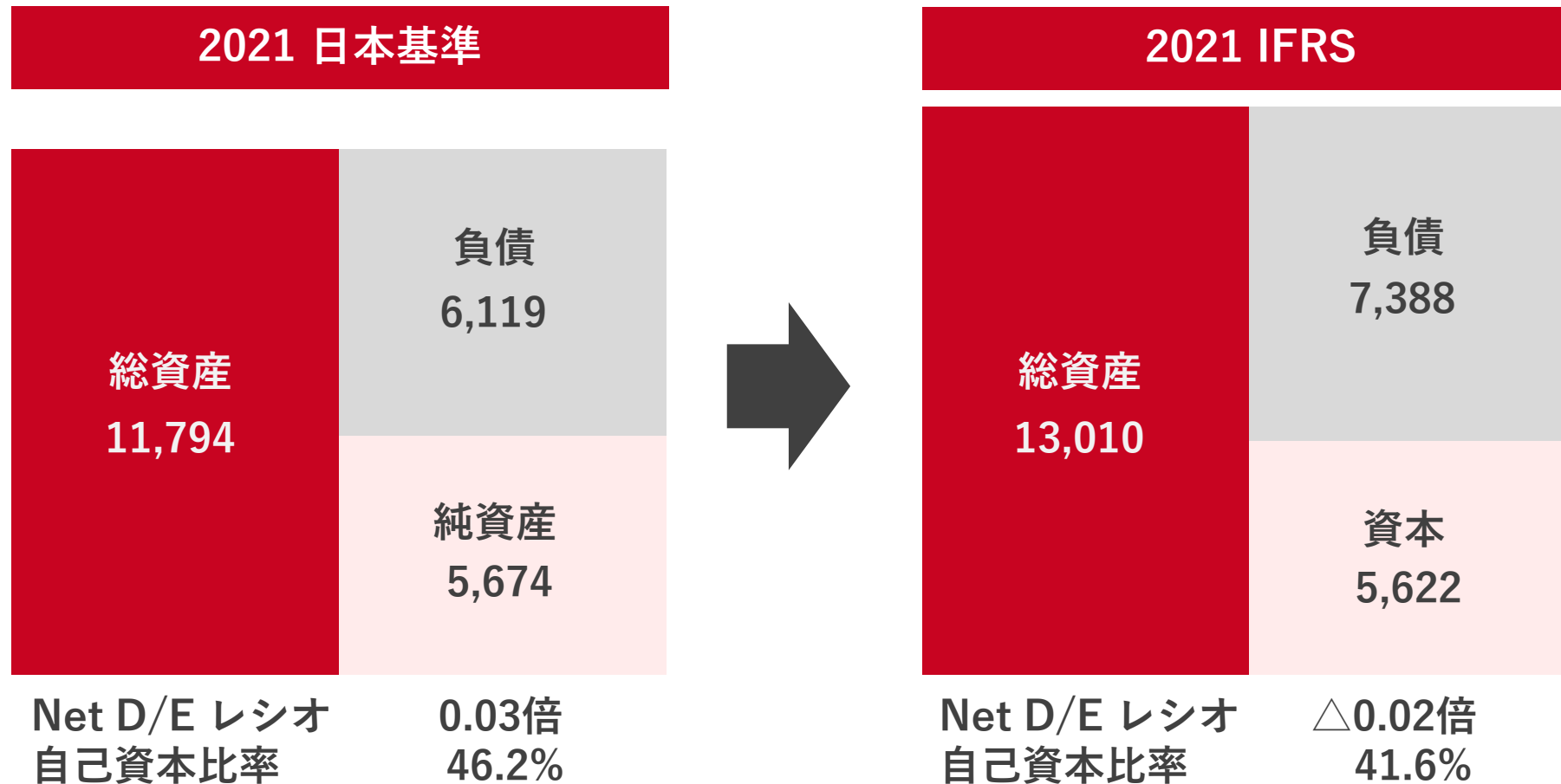
(億円)



補足1-2 IFRS適用の影響 2021年 年間実績 連結財政状態計算書(日本基準→IFRS)

- 総資産 +1,216：使用権資産オンバランス化 +988、持分法投資の計上額振替 +193 等
- 負債 +1,269：リース負債オンバランス化 +1,149、退職給付増加に伴う負債増 +227 等
- 純資産 △53：確定給付再測定 △132、金融商品の測定 +39、P/Lにおける会計基準差異 +16 等

(億円)



補足1-3 IFRS適用の影響 2021年 第3四半期累計 実績 連結損益計算書(日本基準→IFRS)

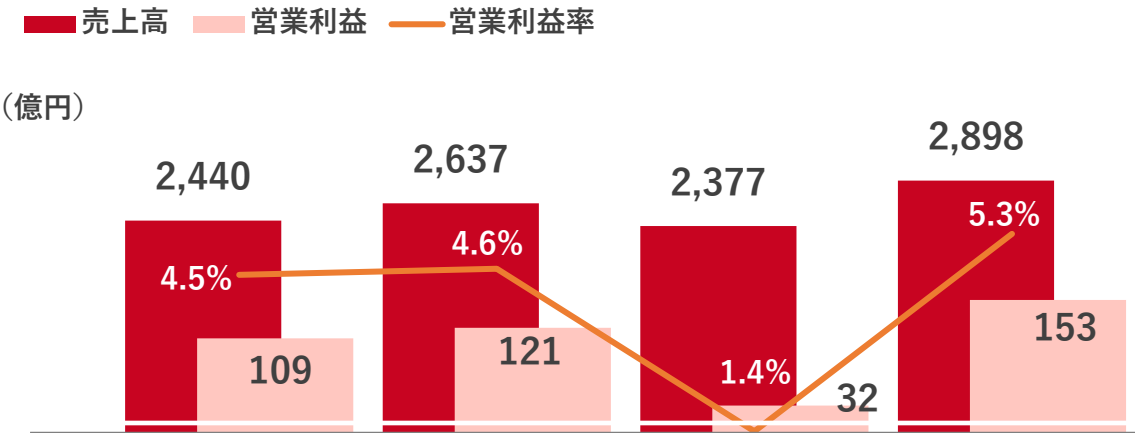
(億円)	日本基準		IFRS		主な差異
売上高	7,454		売上高	7,284	差異 △169
売上原価 販管費 販管費(一部)		→	△販管費 (一部) 売上原価 販管費		リベート・ポイント引当金売上控除 △169
営業利益	263		コア営業利益	297	差異 +35
営業外損益 金融収支 持分法投資損益 その他の営業外損益 特別損益		→	非経常項目 金融収益・費用 持分法投資損益		のれん非償却化 +53 退職給付引当金の計上 △23 等
税引前四半期純利益	624		税引前四半期利益	943	差異 +103
法人税等 非支配帰属四半期純利益			法人所得税費用 非支配帰属四半期利益		税引前利益 +319 事業譲渡益等 税金費用 △216 事業譲渡益に係る会計基準差異および棚卸未実現利益消去に係る税効果等
親会社四半期純利益	368		親会社四半期利益	470	

補足1-4 IFRS適用の影響 2021年 年間実績
連結損益計算書(日本基準→IFRS)

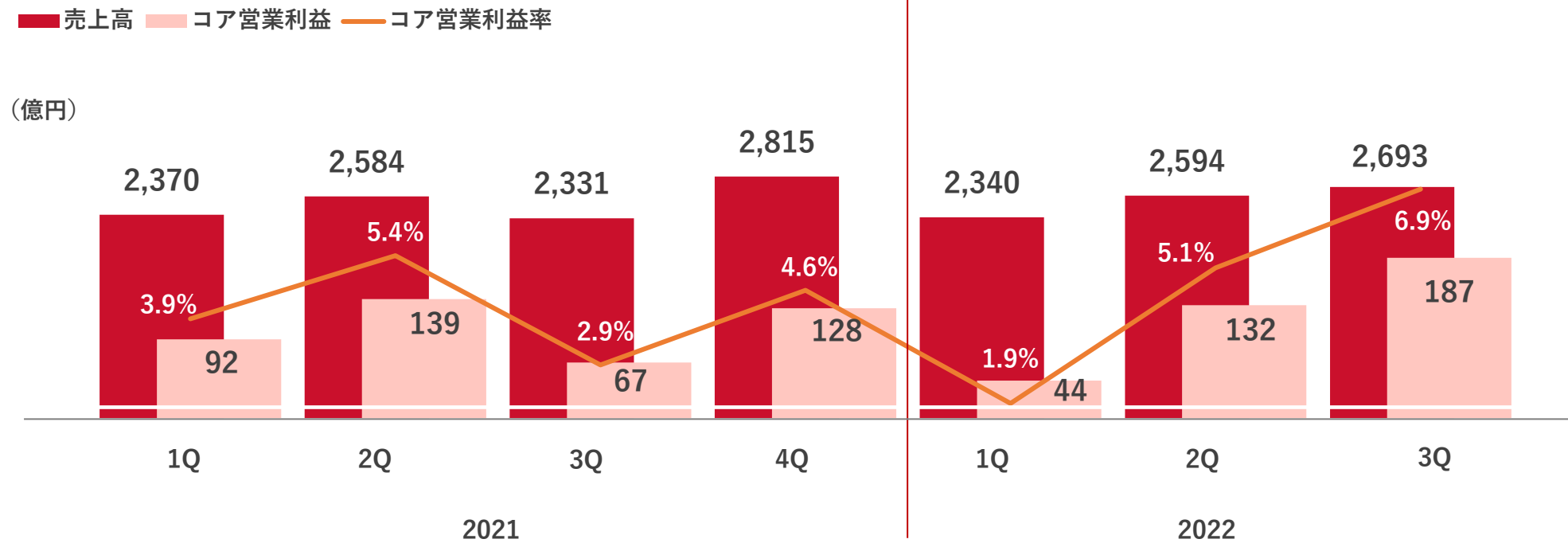
(億円)	日本基準	IFRS	主な差異
売上高	10,352	売上高 10,100	差異 △252
売上原価 販管費 販管費(一部)		△販管費 (一部) 売上原価 販管費	リベート売上控除 △211 ポイント引当金売上控除および返品の計上科目変更等 △41
営業利益	416	コア営業利益 426	差異 +10
営業外損益 金融収支 持分法投資損益 その他の営業外損益 特別損益		非経常項目 金融収益・費用 持分法投資損益	のれん非償却化 +69 一部サンプル費用化 △9 退職給付引当金の計上 △30 補助金の繰延 △14 有給休暇債務の繰入 △3
税引前当期純利益	733	税引前利益 991	差異 +45
法人税等 非支配帰属当期純利益		法人所得税費用 非支配帰属当期利益	税引前利益 +258 事業譲渡益 +454、減損に係る会計基準差異 △156 金融商品売却益取消 △27 税金費用 △213 事業譲渡益に係る会計基準差異による税効果 △149 棚卸未実現利益消去に係る税効果等 △65
親会社当期純利益	424	親会社当期利益 469	

補足2 主要指標トレンド

日本基準

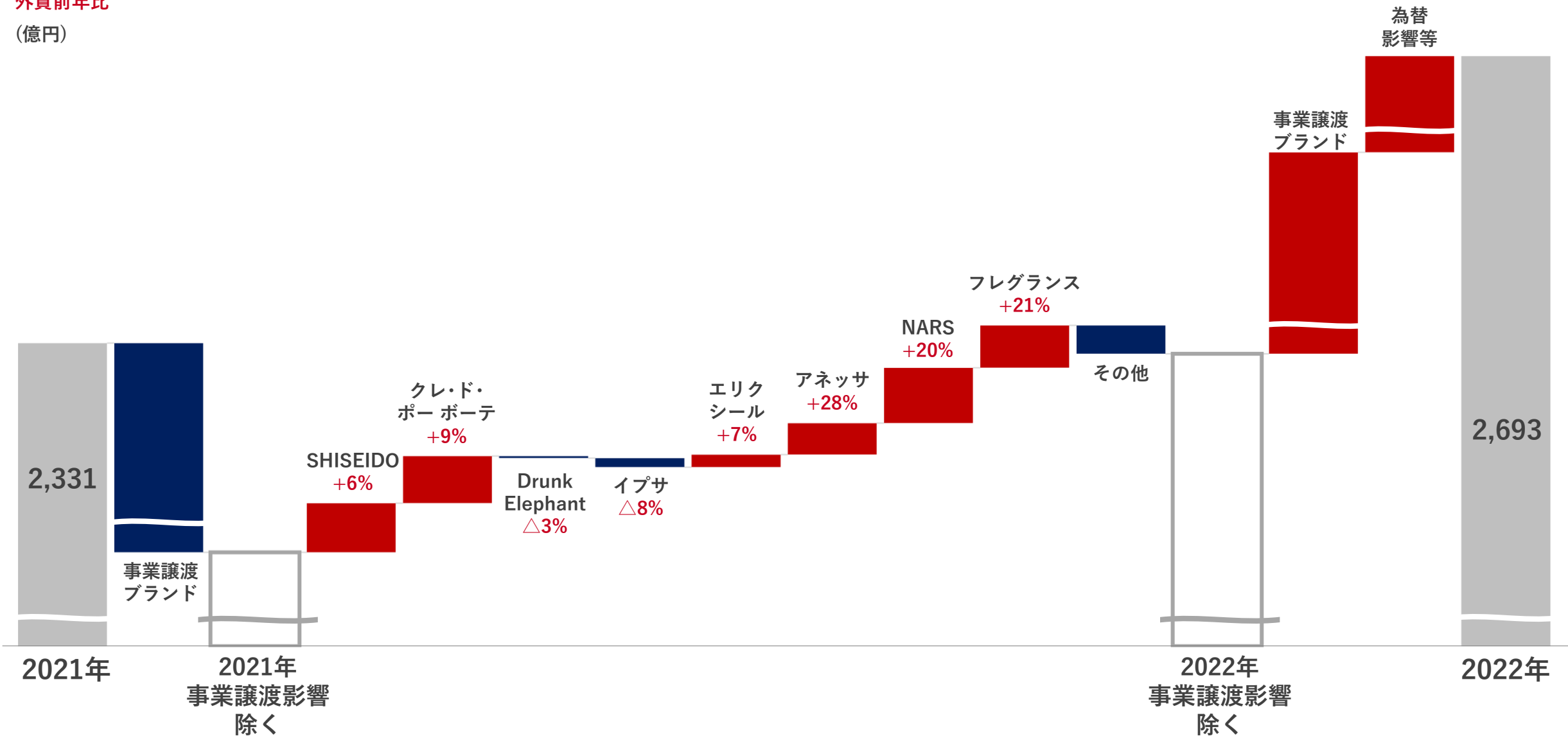


IFRS



補足3 第3四半期 ブランド別 売上高

外貨前年比※
(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4 第3四半期 売上高・営業利益 報告セグメント別

上：売上高 下：コア営業利益	(億円)	2021年	売上構成比 / コア営業利益率※1	2022年	売上構成比 / コア営業利益率※1	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本		580 △6	24.9% △1.1%	629 14	23.3% 2.2%	+48 +21	+8.3% -	+8.3% -	+8.7% -
中国		467 △76	20.1% △16.1%	562 △67	20.9% △11.8%	+94 +9	+20.1% -	+0.1% -	△1.5% -
アジアパシフィック		166 25	7.1% 14.6%	174 17	6.4% 9.2%	+7 △8	+4.4% △33.0%	△9.0% -	+12.2% -
米州		359 32	15.4% 8.3%	389 31	14.5% 7.5%	+30 △1	+8.4% △2.1%	△12.6% -	+3.0% -
欧州		280 28	12.0% 9.1%	340 60	12.6% 16.6%	+59 +32	+21.2% +115.3%	+13.3% -	+21.2% -
トラベルリテール		310 68	13.3% 21.8%	423 98	15.7% 23.2%	+113 +30	+36.3% +44.7%	+10.4% -	+9.4% -
プロフェッショナル		38 4	1.6% 9.1%	6 1	0.2% 24.0%	△32 △2	△84.9% △61.8%	△88.5% -	- -
その他		129 44	5.6% 5.9%	172 65	6.4% 8.1%	+43 +21	+33.0% +47.2%	+30.4% -	+14.1% -
小計		2,331 118	100% 3.9%	2,693 220	100% 6.5%	+363 +102	+15.6% +86.8%	+2.8% -	+7.3% -
調整額		- △51	- -	- △33	- -	- +18	- -	- -	- -
合計		2,331 67	100% 2.9%	2,693 187	100% 6.9%	+363 +120	+15.6% +180.0%	+2.8% -	+7.3% -

※1 コア営業利益率は、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5 第3四半期累計 売上高・営業利益 報告セグメント別

上：売上高 下：コア営業利益	(億円)	2021年	売上構成比 / コア営業利益率※1	2022年	売上構成比 / コア営業利益率※1	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本		1,981 75	27.2% 3.4%	1,786 △59	23.4% △3.2%	△196 △134	△9.9% -	△9.9% -	+1.3% -
中国		1,909 △52	26.2% △2.7%	1,719 △87	22.5% △5.0%	△190 △34	△9.9% -	△22.1% -	△10.7% -
アジアパシフィック		471 41	6.5% 8.4%	487 41	6.4% 8.0%	+16 △0	+3.4% △0.9%	△6.4% -	+10.2% -
米州		898 13	12.3% 1.3%	979 68	12.8% 6.7%	+81 +55	+9.1% +427.5%	△7.3% -	+7.7% -
欧州		794 27	10.9% 3.2%	897 86	11.8% 8.8%	+103 +59	+12.9% +213.9%	+7.8% -	+10.0% -
トラベルリテール		887 155	12.2% 17.4%	1,201 268	15.8% 22.3%	+315 +113	+35.5% +73.1%	+16.5% -	+15.2% -
プロフェッショナル		110 11	1.5% 9.5%	84 13	1.1% 15.0%	△26 +2	△23.8% +20.6%	△28.8% -	- -
その他		234 126	3.2% 6.5%	474 57	6.2% 2.6%	+241 △69	+103.0% △54.6%	+101.1% -	+1.1% -
小計		7,284 396	100% 4.2%	7,627 387	100% 4.1%	+343 △9	+4.7% △2.2%	△4.1% -	+1.8% -
調整額		- △99	- -	- △25	- -	- +74	- -	- -	- -
合計		7,284 297	100% 4.1%	7,627 362	100% 4.8%	+343 +65	+4.7% +21.9%	△4.1% -	+1.8% -

※1 コア営業利益率は、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 第3四半期累計 カテゴリー別売上高

日本	(億円)	2021年	構成比	2022年	構成比	前年差	前年比 / 外貨前年比※1	実質前年比※2
プレステージ		456	23.0%	498	27.9%	+42	+9.2%	
プレミアム		1,069	53.9%	1,069	59.8%	△0	△0.0%	
ライフスタイル		240	12.1%	-	-	△240	-	
その他		217	11.0%	219	12.3%	+2	+1.0%	
売上高		1,981	100%	1,786	100%	△196	△9.9%	+1.3%

中国

プレステージ		1,056	55.4%	1,120	65.1%	+63	△8.4%	
プレミアム		581	30.4%	529	30.8%	△52	△21.2%	
パーソナルケア		249	13.0%	-	-	△249	-	
その他		23	1.2%	71	4.1%	+48	+166.9%	
売上高		1,909	100%	1,719	100%	△190	△22.1%	△10.7%

アジアパシフィック

プレステージ		247	52.4%	288	59.0%	+41	+4.9%	
プレミアム		84	17.8%	98	20.0%	+14	+4.3%	
パーソナルケア		90	19.1%	23	4.7%	△67	△78.0%	
その他		50	10.7%	79	16.3%	+29	+48.4%	
売上高		471	100%	487	100%	+16	△6.4%	+10.2%

※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7 第3四半期累計 販売管理費

(億円)	2021年	構成比	2022年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比
マーケティング投資※1	2,640	36.3%	2,458	32.2%	△183	△6.9%	△14.4%
ブランド開発 / 研究開発投資	255	3.5%	379	5.0%	+124	+48.6%	+44.0%
人件費	975	13.4%	977	12.8%	+2	+0.2%	△6.5%
経費	1,239	17.0%	1,224	16.0%	△15	△1.2%	△6.4%
販売管理費 (コア営業利益ベース)	5,110	70.2%	5,037	66.0%	△73	△1.4%	△8.0%
非経常項目※2	547	-	34	-	△514	-	-
販売管理費	5,657	77.7%	5,071	66.5%	△586	△10.4%	△16.3%

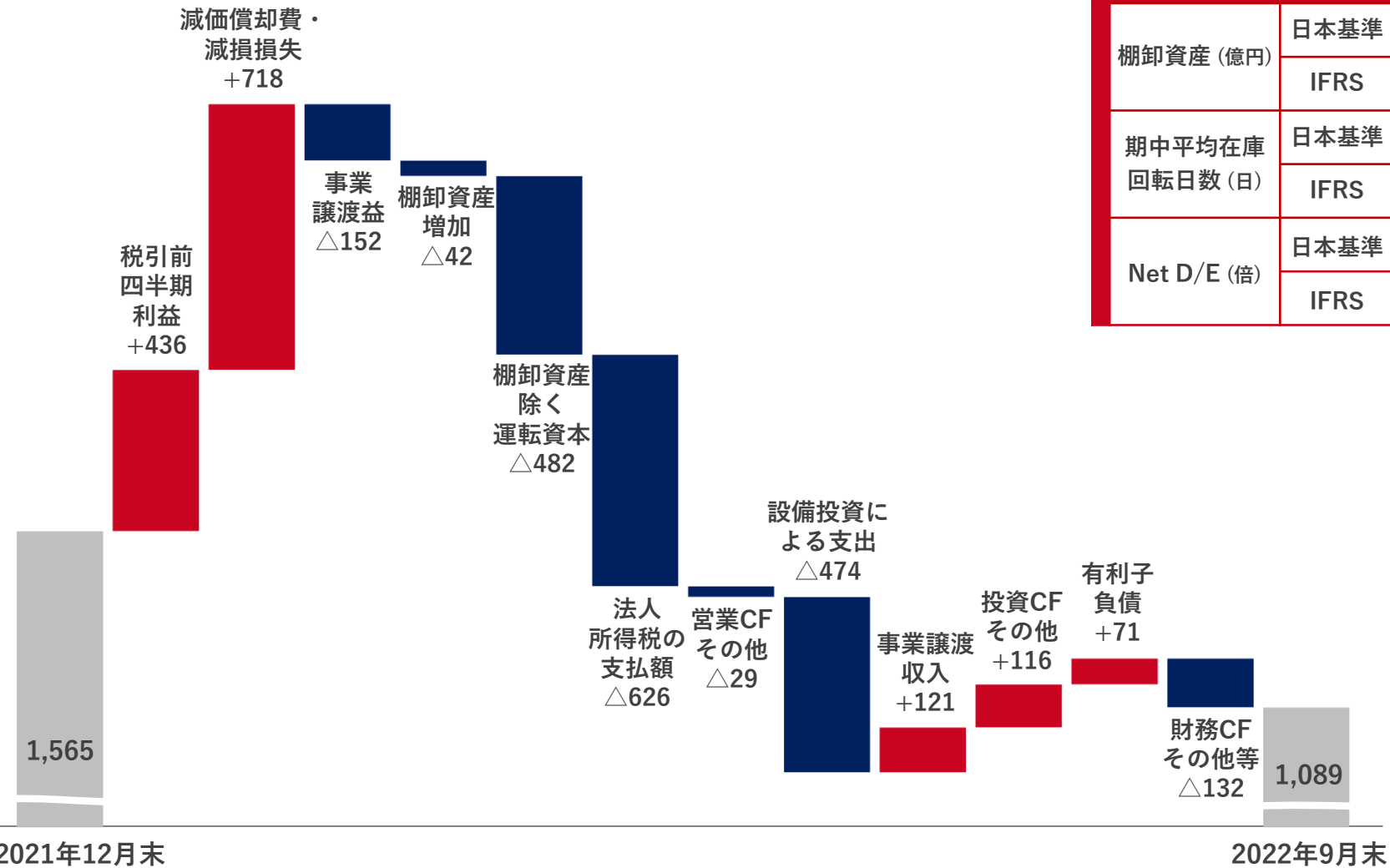
※1 パーソナルビューティーパートナー/ビューティーコンサルタントの人件費等を含む

※2 非経常項目のうち、販売管理費に帰属するもの

補足8 キャッシュマネジメント

(億円)

フリーキャッシュフロー △414	
営業CF △178	投資CF △236



KPI		2021年 3月末	2021年 6月末	2021年 9月末	2021年 12月末	2022年 3月末	2022年 6月末	2022年 9月末
棚卸資産 (億円)	日本基準	1,672	1,655	1,490	1,438	-	-	-
	IFRS	-	-	-	1,341	1,396	1,516	1,482
期中平均在庫 回転日数 (日)	日本基準	260	250	236	218	-	-	-
	IFRS	-	-	-	200	185	185	163
Net D/E (倍)	日本基準	0.41	0.39	0.14	0.03	-	-	-
	IFRS	-	-	-	△0.02	0.09	0.11	0.11

補足9 第3四半期累計 非經常項目

	2021年			2022年		
(億円)	上期	第3四半期	第3四半期 累計	上期	第3四半期	第3四半期 累計
コア営業利益	230	67	297	175	187	362
事業譲渡益	-	1,322	1,322	43	109	152
固定資産売却益	-	-	-	-	37	37
構造改革収益/費用	△227	△19	△246	△35	1	△34
減損損失	△191	△198	△389	-	△148	△148
構造改革関連	△417	1,104	687	7	△1	6
COVID-19に係る補助金収入	10	6	16	3	2	6
COVID-19に係る損失	△35	△9	△44	△16	△2	△18
COVID-19関連	△25	△4	△28	△13	1	△12
非經常項目	△442	1,101	659	△6	0	△6
営業利益	△212	1,168	956	170	187	357

SHISEIDO