

2022年実績(1-12月)

2023年2月10日

株式会社 資生堂

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

The SHISEIDO logo is displayed in a dark red color. It features a stylized, flowing 'S' symbol on the left, followed by the word 'SHISEIDO' in a bold, uppercase, sans-serif font.

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年決算のポイント

コア営業利益は+88億円の増益

中長期の持続的な成長のための戦略的追加投資を確実に実行
構造改革の着実な推進、盤石な生産体制構築により、需要回復へ備え

- **売上高実質前年比[※] +1%**
 - 中国市場厳しさ継続も、好調なTR・欧米でカバー、日本中価格帯に回復基調継続も上期の苦戦が影響
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」やフレグランスは好調維持
- **Eコマース比率：33%、売上成長率[※] +1%**
 - 中国ダブルイレブン市場鈍化もハイプレステージブランド・商品ラインは健闘、全体でプラス成長を実現
- **コア営業利益 +88億円**
 - 戦略的追加投資は中長期の確実な成長に向け計画通りに実行
 - 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
- **トランスフォーメーションの着実な推進**
 - パーソナルケア生産事業譲渡、プロフェッショナル事業譲渡
- **再成長に向け健全な財務体質を維持**
 - ネットD/Eレシオ：0.05倍

2022年実績(1-12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	10,100	100%	10,674	100%	+574	+5.7%	△3.9%	+0.9%
コア営業利益	426	4.2%	513	4.8%	+88	+20.6%		
非経常項目	580	5.7%	△48	△0.4%	△628	-		
営業利益	1,006	10.0%	466	4.4%	△540	△53.7%		
税引前利益	991	9.8%	504	4.7%	△487	△49.1%		
法人所得税費用	497	4.9%	128	1.2%	△368	△74.1%		
親会社の所有者に 帰属する当期利益	469	4.6%	342	3.2%	△127	△27.1%		
EBITDA ^{※1}	945	9.4%	1,024	9.6%	+79	+8.3%		

※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 為替影響および事業譲渡影響を除く

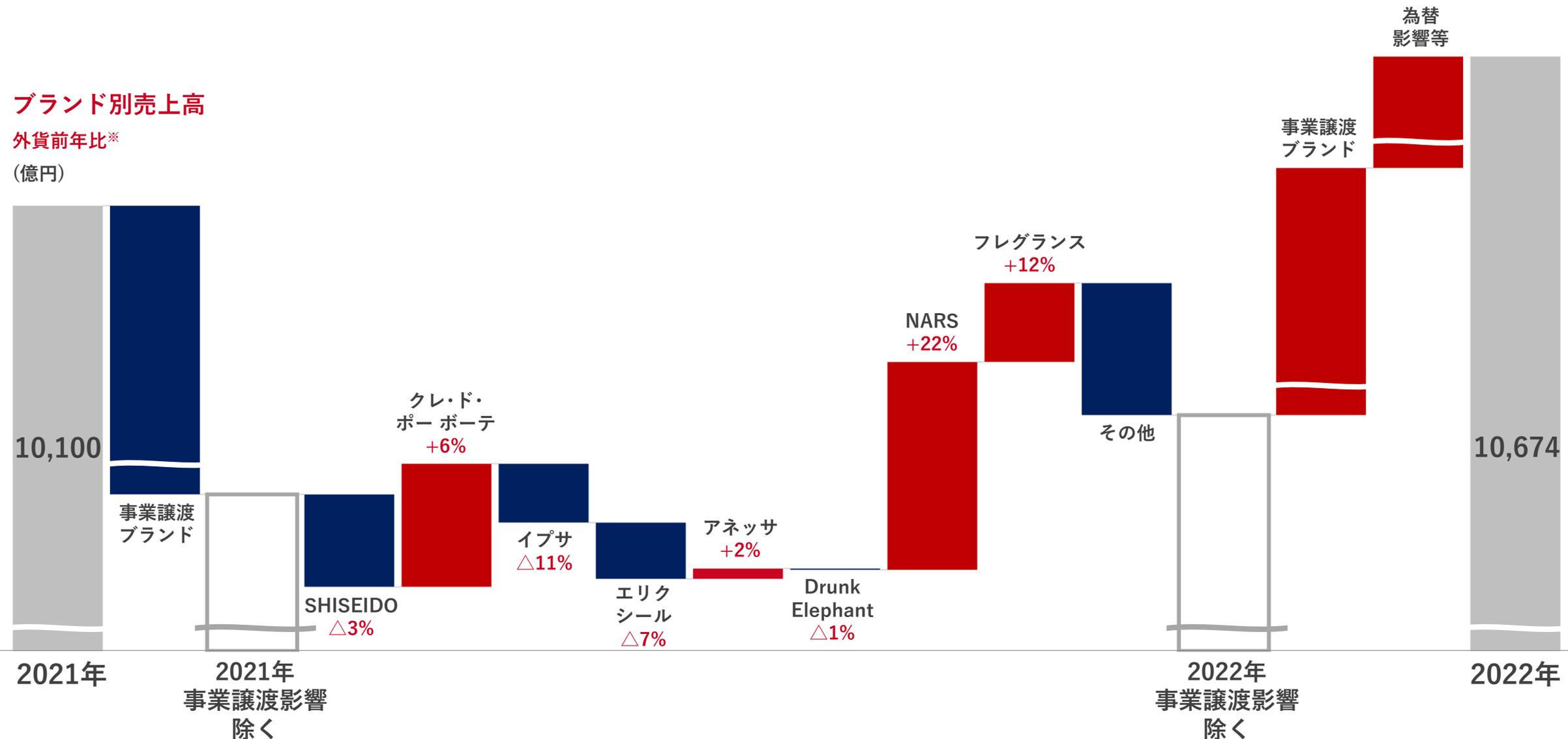
- 売上高：** 中国は厳しい市場環境により出荷減となったもののシェアは拡大、日本は上期苦戦した中価格帯も徐々に回復
 TR・欧米 好調継続、アジアパシフィック コロナからの回復基調、円安に伴う為替ポジティブ影響
- コア営業利益：** 機動的なコストマネジメントの推進、構造改革効果、為替影響等により増益
- 非経常項目：** 2021年 パーソナルケア事業譲渡益 1,320億円 「Dolce&Gabbana」関連減損・構造改革費用△365億円
 2022年 パーソナルケア生産事業譲渡に伴う減損△136億円、プロフェッショナル事業譲渡益 109億円
- 税引前利益：** 金融収益: +18億円、持分法による投資利益: +33億円
- EBITDA：** 9.6%のEBITDAマージンを達成

日本・中国市場回復遅れ、多くのスキンケアブランドが苦戦する中、 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」フレグランス 力強く成長

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：日本 中価格帯回復基調継続も、上期の苦戦が影響
中国 ダブルイレブンでの市場減退により4Qマイナス幅拡大
その他の地域 好調継続

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	第4四半期	年間	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	年間
日本	△37%	△35%	△31%	△25%	△32%	△3%	△2%	+9%	△3%	+0%
中国	+14%	+19%	+16%	+43%	+24%	△14%	△14%	△2%	△8%	△10%
アジアパシフィック	△13%	△8%	△5%	+16%	△3%	△0%	+20%	+12%	+21%	+13%
米州	+29%	+28%	+31%	+19%	+26%	+7%	+15%	+3%	+12%	+9%
欧州	+7%	+5%	+7%	△23%	△4%	+9%	+1%	+21%	△9%	+4%
トラベルリテール	+29%	+3%	+15%	+18%	+16%	+21%	+15%	+9%	+11%	+14%
合計	△9%	△9%	△7%	+2%	△6%	△1%	△1%	+7%	△1%	+1%
(日本を除く海外事業)	+15%	+11%	+13%	+19%	+14%	+0%	△0%	+6%	△1%	+1%

日本：高価格帯 シェア拡大、中価格帯市場 回復基調継続

● 4Qローカル市場：

- 低価格帯は成長継続、全体の伸びをけん引
中価格帯は小幅ながらも回復継続
- 専門店を除く全てのチャンネルで前年を上回る

● 当社(お客さま購買)^{※1}： 年間 +1桁前半% / 4Q +1桁前半%

➢ ローカル：+1桁前半% / +1桁前半%

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

ホリデーコレクション・新製品などが成長をけん引

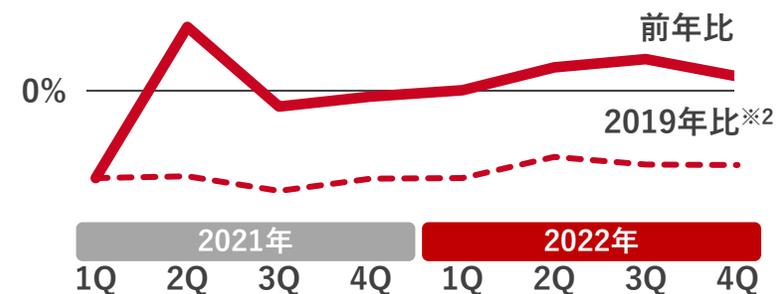
- ・ 「エリクシール」： +1桁後半% リニューアルを通じ、モメンタム回復基調

「プリアール」： +1桁後半% 新製品により好調継続

- ・ Eコマース：+1桁後半% / △1桁前半%

➢ インバウンド：△1桁半ば% / +10%台前半

ローカル市場成長率



「SHISEIDO」
ホリデーコレクション



「エリクシール」



「プリアール」

中国：ダブルイレブン 市場が対前年で大きく減退する中、シェア拡大

● 4Q市場：厳しい競争環境、コロナ影響継続

- 多くの都市で断続的なロックダウン、感染者拡大に伴う物流影響
- ダブルイレブン大きく鈍化

● 当社(お客さま購買)※

事業トータル : 年間 △1桁半ば% / 4Q △1桁後半%

➢ 中国本土 : △1桁後半% / △1桁後半%

・ プレステージ : △1桁半ば% / △1桁前半%

- 「クレ・ド・ポー ボーテ」エイジングデザインシリーズ、
「SHISEIDO」フューチャーソリューション 好調

・ Eコマース : +1桁後半% / △1桁前半%

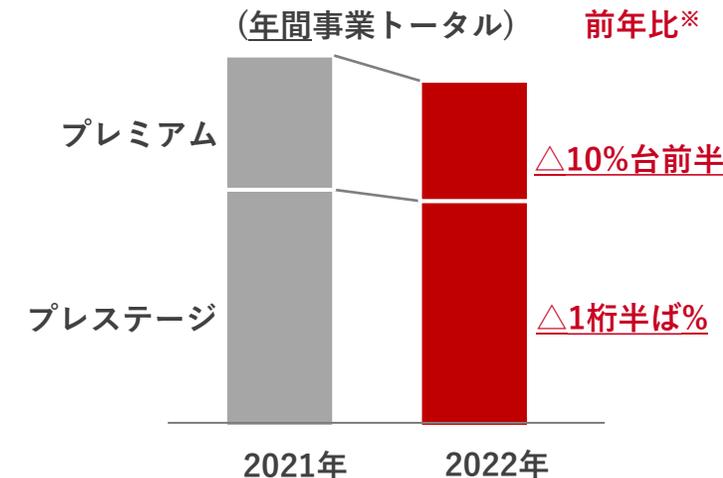


「クレ・ド・ポー ボーテ」
TikTok



「SHISEIDO」
フューチャーソリューションLX

■ カテゴリー別お客さま購買



※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

米州

「NARS」がけん引し成長継続

全カテゴリーで成長、市場拡大

- 当社(出荷売上)^{※1} : 年間 +9% / 4Q +12%
 - 「NARS」: シェア拡大継続、4 ランクアップ^{※2}
 - Eコマース : +1桁前半% / +1桁前半%

欧州

好調なモメンタム継続

全カテゴリーで成長継続

- 当社(出荷売上)^{※1} : 年間 +4% / 4Q Δ 9%
 - ロシア除き : +12% / +4%
 - 「narciso rodriguez」: Musc Noirシリーズ好調
 - Eコマース : Δ 1桁前半% / +1桁前半%
 - 実店舗への客足回復

トラベルリテール

海南島若干の減速も、欧米・日本 回復基調

グローバルトラフィック回復継続

- 当社(お客さま購買)^{※1} :
アジア 年間 +1桁前半% / 4Q +1桁前半%
(グローバル +1桁後半% / +1桁後半%)
 - Eコマース(アジア) : Δ 1桁半ば% / +1桁前半%

アジアパシフィック

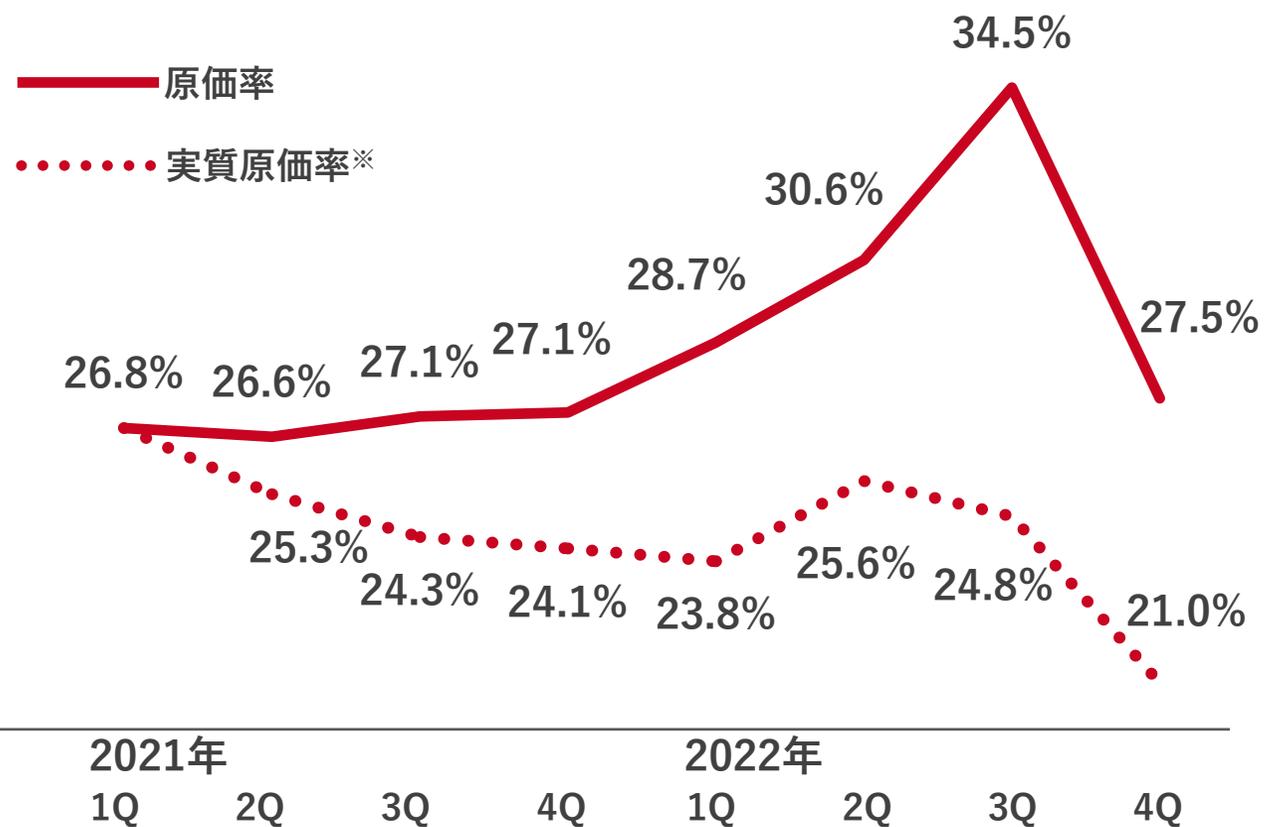
台湾の回復転換により4Q大きく成長

すべての国・地域で市場回復

- 当社(出荷売上)^{※1} : 年間 +13% / 4Q +21%
 - 「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桁半ば% / +1桁後半%

原価率：事業譲渡に伴う製品供給、減損影響等により原価率上昇 実質原価率は、事業譲渡によるミックス好転等で改善

	2021年	2022年
原価率	26.9%	30.3%
実質原価率※	25.1%	23.6%



年間 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 (5.4pts)

※ 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響除く

2022年実績 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・トラベルリテールがけん引し増益

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等により減益

アジアパシフィック： 売上増による差益増の一方、経費増等で前年並み

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

その他： 新工場およびDX関連投資強化

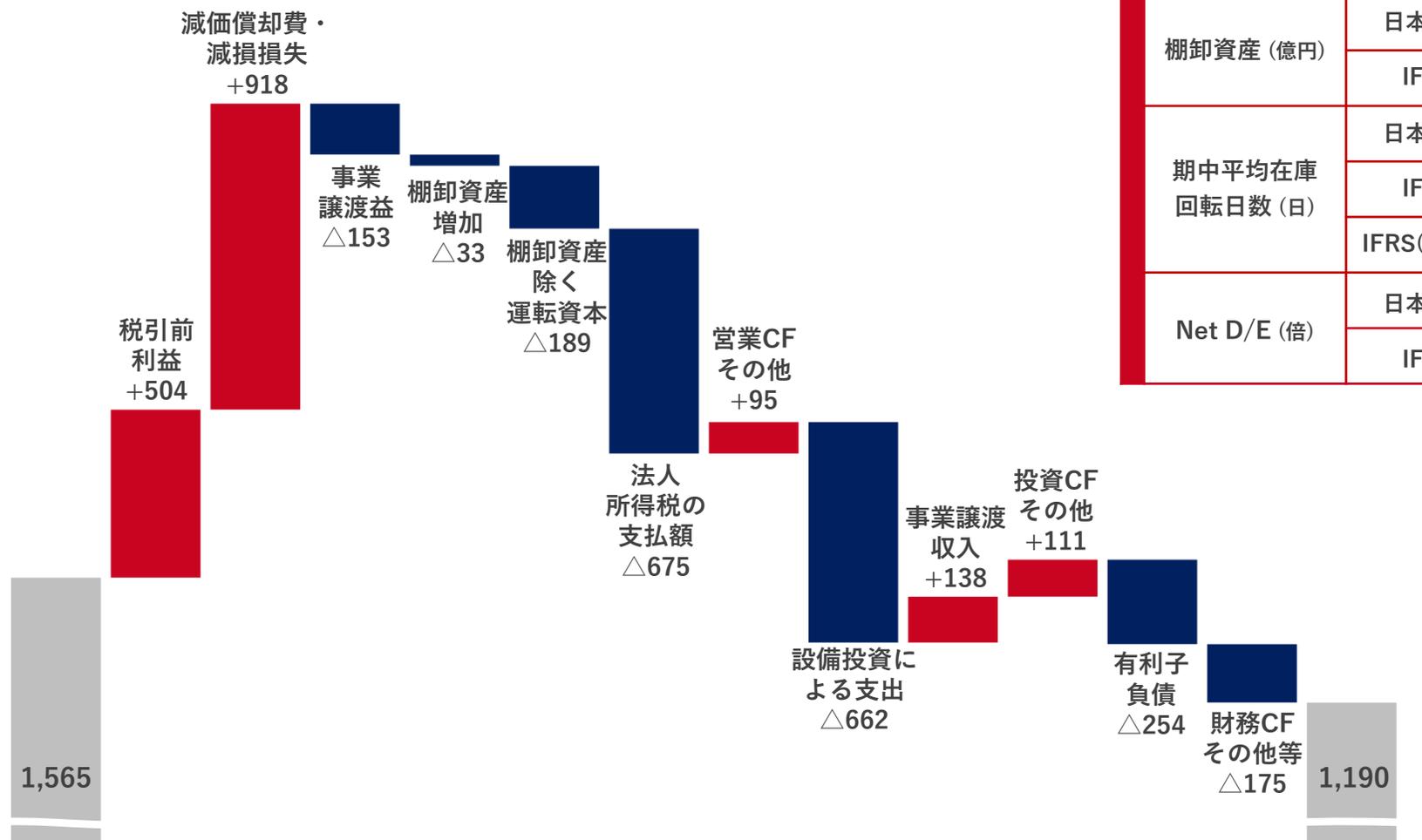
調整額： 市況変動に合わせた在庫・見本品生産コントロール

コア営業利益 (コア営業利益率)	2021年		2022年		(億円) 前年差
日本	65	(2.3%)	△131	(△5.4%)	△196
中国	41	(1.5%)	△39	(△1.5%)	△80
アジアパシフィック	50	(7.7%)	47	(6.6%)	△3
米州	16	(1.3%)	77	(5.4%)	+60
欧州	27	(2.1%)	69	(5.0%)	+42
トラベルリテール	227	(18.8%)	377	(23.0%)	+149
プロフェッショナル	7	(4.5%)	8	(7.7%)	+0
その他	141	(5.2%)	61	(2.0%)	△80
調整額	△150	-	46	-	+195
合計	426	(4.2%)	513	(4.8%)	+88

キャッシュマネジメント： 健全な財務体制を維持しつつ、将来成長のための設備投資を継続

フリーキャッシュフロー +54	
営業CF +467	投資CF △413

(億円)



KPI		2021年12月末	2022年3月末	2022年6月末	2022年9月末	2022年12月末
棚卸資産 (億円)	日本基準	1,438	-	-	-	-
	IFRS	1,341	1,396	1,516	1,482	1,309
期中平均在庫回転日数 (日)	日本基準	218	-	-	-	-
	IFRS	200	185	185	163	150
	IFRS(実質)*	220	-	-	-	210
Net D/E (倍)	日本基準	0.03	-	-	-	-
	IFRS	△0.02	0.09	0.11	0.11	0.05

※事業譲渡に伴う製品供給および減損影響を除く (試算値)



SHIFT 2025 and Beyond 中期経営戦略

魚谷 雅彦

会長 CEO

藤原 憲太郎

社長 COO

2023年2月10日

SHISEIDO

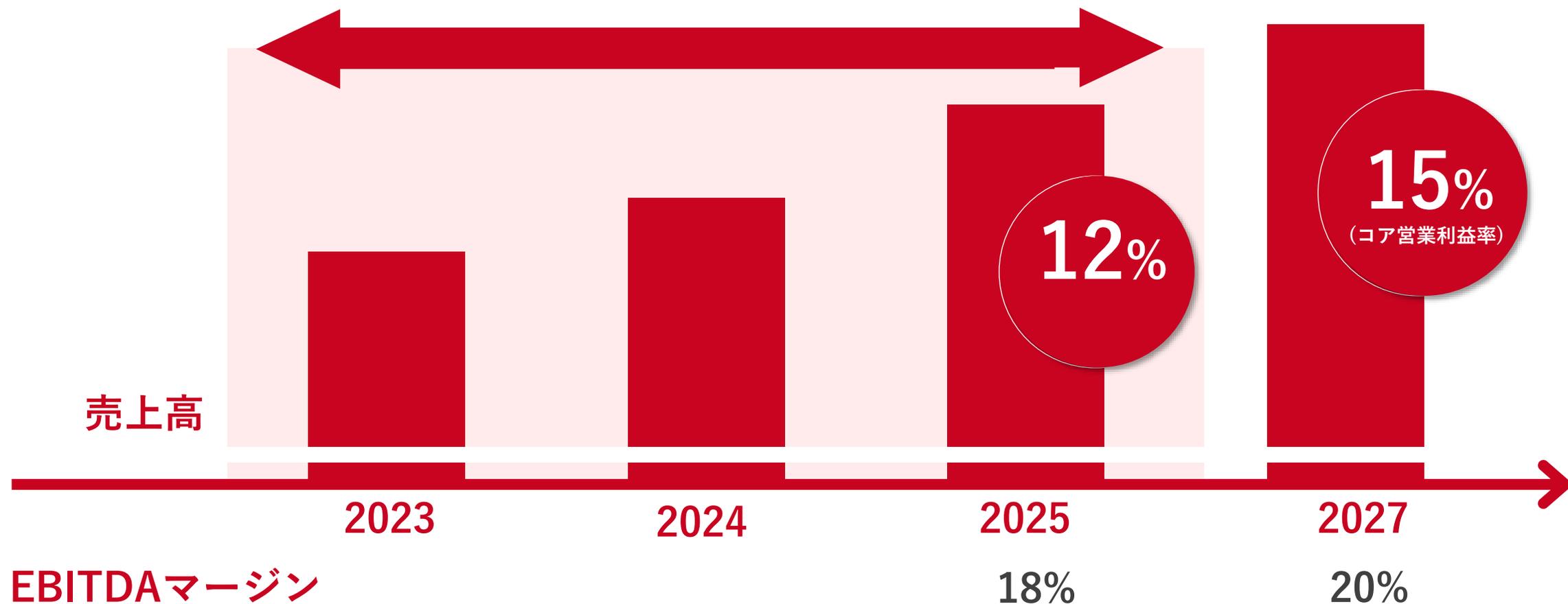
WIN 2023 達成したこと

- 収益性を高める「選択と集中」
 - 不採算・非中核事業の売却や撤退による構造改革
 - 長年の懸案であった欧米収益性の改善
 - スキンビューティー売上比率の拡大
- DXの加速とFOCUS導入推進
- 最先端の工場・物流体制の構築
- 強固な財務基盤の確立

WIN 2023 残った課題

- 日本事業の成長性回復の大幅な遅れ
 - 長引くコロナ感染・マスク生活からの脱却
 - ブランド・市場実行力・組織・コスト構造の見直し
- ➡ 2023-25年の抜本的な改革により
2025年 500億円を超えるコア営業利益を達成し
健全な事業体制を実現
- 中国のコロナ影響による経済減速の見極め
- 世界におけるインフレ進行と原材料費の高騰
- ウクライナ等の地政学リスク

2023-25年 3ヵ年で持続的な売上成長と
収益性を向上させるための改革を実行
コア営業利益率15%目標に再チャレンジ



Personal Skin Beauty & Wellness Companyを目指して



デジタルプラットフォーム

「NARS」 Light Reflecting Foundationの成功

NARS



SHIFT from Defense to Offense for New Growth

～中長期の成長を目指し重点領域への投資強化～



ブランド強化のため2023-25年 1,000億円超(3カ年累計)を追加投資

グローバルブランド



アジアブランド

フレグランスブランド



戦略的新ブランド

メンズブランド

イノベーション加速のため売上高比率で3%の研究開発費を投資



高い品質・生産性を実現するサプライネットワーク



那須工場
(2019年12月稼働)

大阪茨木工場/西日本物流センター
(2020年12月稼働)

福岡久留米工場
(2022年5月稼働)

Shiseido Future University 設立

～2023年秋 オープン～





BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD



社会から最も信頼されるビューティー企業へ

CO₂ 排出量削減 (2019年比)

△46.2% / △55%

2030年

サステナブルな容器

100%

2025年

水消費量

△40%

2026年
(2014年比)

プラスチック製容器の新循環モデル
ポーラ・オルビスHD社と推進



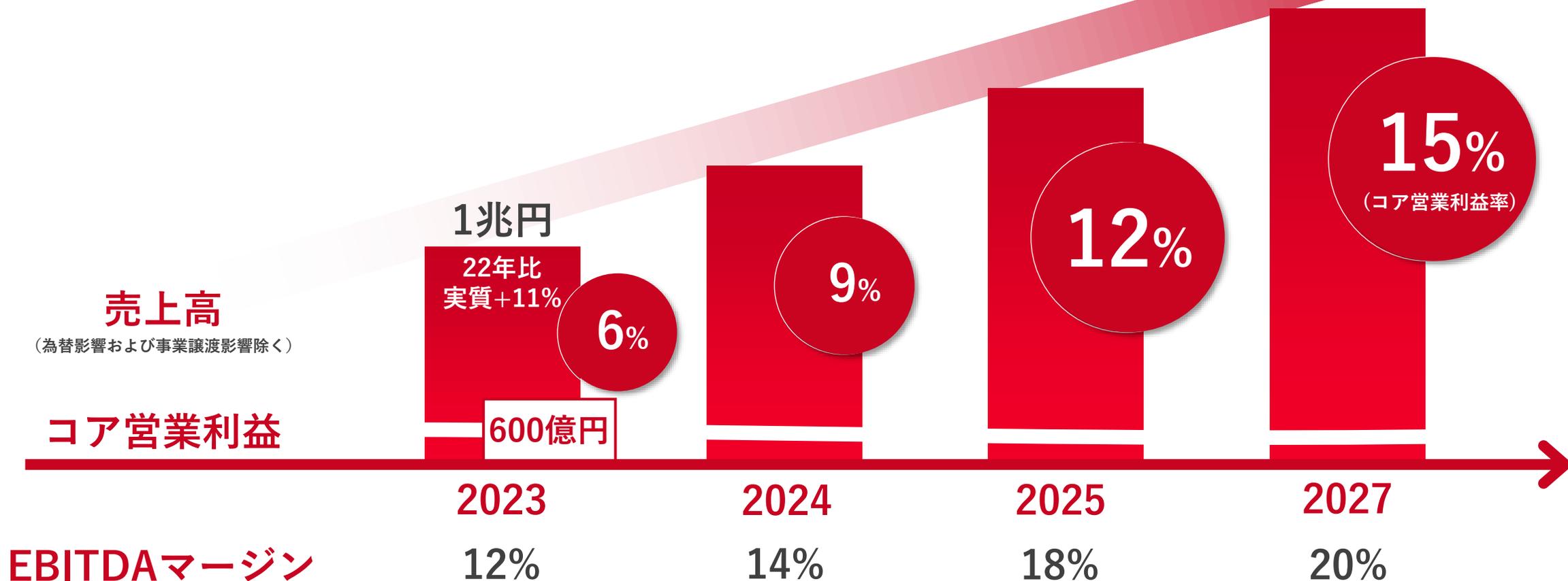
DE&Iの推進



中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

コア営業利益率15%目標に再チャレンジ

コア事業の成長へ集中
付加価値型経営モデルを確立



積極投資により継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換

さらなるグローバル事業成長へ

- 日本の再成長による収益基盤の再構築
- 中国で勝ち抜く（中国事業、トラベルリテールアジア）
- 米州を次なる成長の柱として成長基盤構築
- 将来に向けた新市場開拓

付加価値型経営モデルの構築

他に類を見ない
ユニークな価値

(高い品質・安全性の
ブランド/商品/サービス)

高粗利益な
事業構造

プレミアムな
価格

革新的な組織・プロセス

明確なKPI設定・
モニタリング

市場の変化

中長期的には、人口・可処分所得の減少等も影響してローカル市場は縮小するものの、

2023年

- 高価格帯市場の拡大、中価格帯市場の回復
- インバウンドの回復
- マスク着用緩和予定
- 生活者の意識・購買行動のさらなる多様化

さらなる事業変革

【成長】

- 攻めのマーケティングへのシフト
 - スキンビューティー領域への積極投資
 - イノベーションの価値発信強化により新規愛用者・売上・シェアを拡大
 - 生活者の変化からビジネス機会を創出

【収益性】

- ブランド・チャネルミックスマネジメント
- 販管費60%台前半のコスト構造を実現し、安定した収益構造へ
- すべての費用を見直し、コスト構造改革を断行
- インバウンド市場回復の機会を獲得

日本：2023年 成長加速に向けた取組み

中価格帯ブランド

生活者の意識変化を捉えた
価格を超える価値を実現する
間断ないイノベーション



プレステージブランド

コアスキンケア商品の
イノベーション、
メイク強化による新規愛用者増



- 新美白美容液(2/21)
- 新クッションファンデーション(3/21)
- 新ルージュ(4/21)



- 新オイデルミン(3/1)
- 新ルージュ(5/1)



ブライトニング市場 圧倒的No.1

最新の研究成果を搭載した
イノベーションによる
圧倒的No.1シェア確立



日本：収益性向上を伴う持続的な成長の実現

生活者の意識・行動変化

本質・機能効果の追求
外出機会の増加・化粧意識の高まり
シニアの生涯現役需要の拡大
「健康志向/自分らしい美」の高まり
Eコマースの加速とテクノロジーの進化



主要施策

間断ない商品イノベーション
成長領域の強化：ピュア&ダーマ領域 新市場の創造：インナービューティー
パーソナルビューティーパートナーの ウェルネス提案の本格化
リアルとデジタルの融合による 顧客体験の進化

日本：コスト構造改革

抜本的な改革も視野にいてコスト構造転換を断行

● スキンビューティー戦略

- ・スキンビューティー売上比率拡大によるミックス改善（原価↓）

● サステナブルな社会に向けて

- ・返品・偏在在庫縮減・物流費見直し（原価↓ 経費↓）

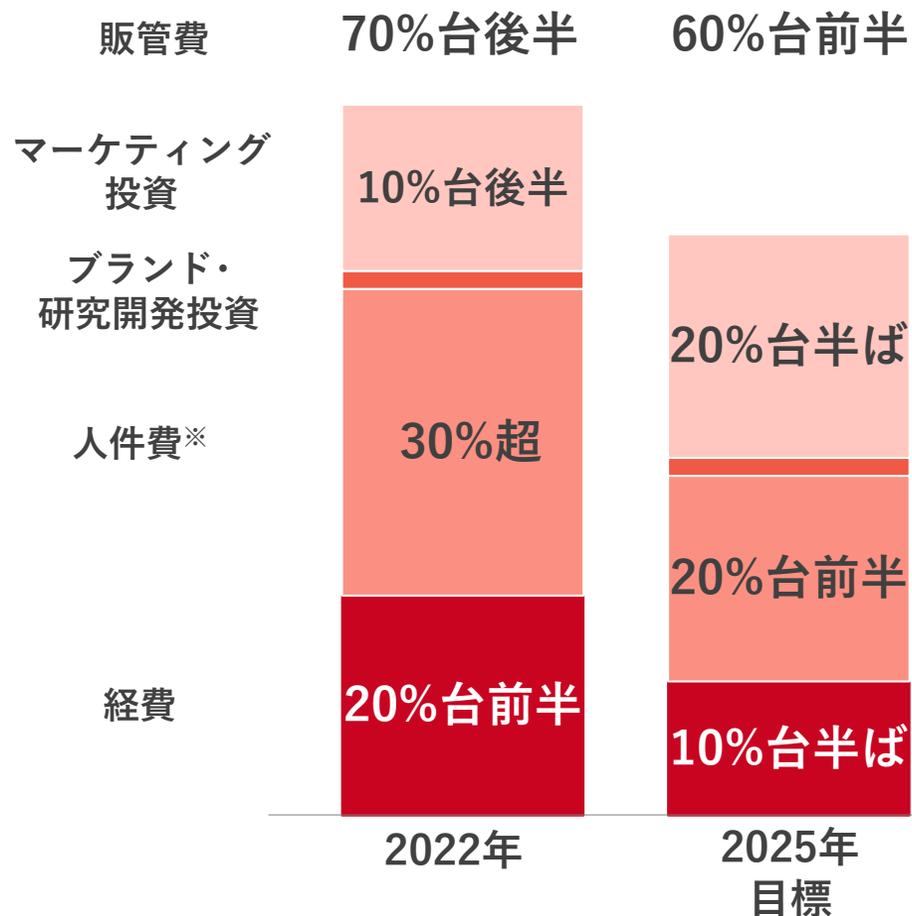
● 人的資本の最大化にむけて

- ・新しい働き方の確立と連動したオフィス再編（経費↓）
- ・FOCUS導入後のIT投資効率化（経費↓）
- ・人員体制の最適化検討

● もう一段のコスト構造改革

- ・顧客接点の選択と集中（販管費↓）
- ・成長期待チャンネルに投資集中（マーケティング投資↑）

（コア営業利益ベース構成比）



※ パーソナルビューティーパートナーの人件費等を含む

市場の変化

- 市場成長の安定化（高成長から安定成長へ）
- 消費者価値観の変化・多様化
- 価格競争も含めた厳しい競争環境の継続
- デジタルプラットフォームの多様化
- ローカルブランドの台頭

さらなる事業変革

【成長】

- 量から質のマーケティング改革による持続的な成長の実現
- ブランドポートフォリオの拡充・新領域開発

【収益性】

- クロスボーダー(中国、トラベルリテール、日本)での売上増による収益性改善
- 投資原資を創出するコスト低減・効率化

中国：マーケティング改革

これまで

- トラフィック創出・売上重視
- 主力商品に偏重
- 高い大型プロモーションの売上構成比率
- 価格訴求販売



2022年下期以降

- 中長期的なブランド構築・持続的な売上成長
 - ブランド体験強化
 - 主力商品に加え、第2、第3の商品育成
 - 中国専用商品の開発
 - 自社顧客データプールを活用したCRM強化



中国：収益性改善に向けて

● 売上原価の改善

- ・ 高価格帯スキンケア商品へのトレードアップによるミックス改善
- ・ つめかえ商品強化による原価低減

● DX強化

- ・ データを活用したコンシューマージャーニーの最適化
- ・ マーケティングのターゲット精度向上
- ・ FOCUSを通じた予測精度向上、在庫の一元管理・縮減による原価低減

● 人件費

- ・ オフライン拠点・店舗の最適化
- ・ デジタル化等によるビューティーコンサルタントの生産性向上

● 経費

- ・ 物流センターの集約等による物流コストの改善
- ・ 間接購買の一元化



2025年目標

+5pts※

コア営業利益率
2022年比

※ 社内取引価格(Transfer Price)の変更影響を除く

中国：ブランドポートフォリオの拡充・新領域開発

2021年以降展開開始ブランドの育成



BAUM



ESTD 2012
DRUNK ELEPHANT™



INRYU



新領域

- メディカルビューティー
- 敏感肌対応
- インナービューティー



アジアパシフィック

将来の有望市場における事業基盤構築

市場の変化

- 東南アジアの経済成長加速
- インドの市場規模、成長性の上昇
- Eコマース市場規模拡大

成長戦略

- プレステージブランドポートフォリオ強化
- 地域の独自ニーズを捉えた事業開発
- インドの事業基盤構築、「NARS」販売開始(23年下期)



トラベルリテール

旅行者向けの独自価値を構築

市場の変化

- 国際的な旅行者数の回復
- 海南島の市場規模拡大

成長戦略

- 海南島・プレステージブランド投資拡大
- ブランドの訴求強化
- 限定品等、ブランド・商品の差別化



米州

次なる成長の柱として成長基盤構築

市場の変化

- スキンケア、メイクアップ市場は継続成長
- リセッションリスクはあるも、プレステージビューティー市場は堅調

成長戦略

- 「NARS」「SHISEIDO」「Drunk Elephant」をコアブランドとして継続強化
- 現地イノベーション促進
- デジタルによる消費者エンゲージメントの進化



欧州

構造改革を経て収益性を伴う成長の実現へ

市場の変化

- 欧州全体で堅調に推移
- 高まるサステナビリティへの要請

成長戦略

- 「SHISEIDO」「NARS」をコアブランドとして継続強化、「Drunk Elephant」「クレ・ド・ポー ボーテ」の貢献増加
- フレグランスの収益拡大
- 「Ulé」「Gallinée」を活用した新スキンケア領域の開拓、グローバル展開



Global No.1 Data-Driven Personal Skin Beauty & Wellness Companyを目指す

	Eコマース売上比率	媒体費に占めるデジタル比率	デジタル能力向上
2025年 目標	40%	90%	 40%
2022年 実績	33%※	84%	8,300人 20%

全社員に占めるデジタルアカデミー受講者比率

- 消費者データ戦略
 - ・ 消費者データの拡大、CRMプログラムによるライフタイムバリュー(LTV)とパーソナライゼーションの推進
- イノベーション
 - ・ 継続的なビューティーテック体験の革新、オンラインオフライン両方でAIを活用した肌診断
 - ・ スキンケアとインナービューティーをホリスティックにサポートする新たなパーソナライズウェルネスプラットフォームの展開
- 人財育成
 - ・ デジタルリテラシーの向上に加え、ブランドと地域に特化したデジタル・データ専門知識の構築
 - ・ 最新テクノロジーを活用したマーケティングとブランド構築をサポートするコミッティー
 - ・ 米州でメタバースチームの設立、他地域への展開

FOCUSの導入により収益性改善、生産性向上へ



稼働状況

- ✓ 米州
- ✓ アジア
- ✓ 中国
- 2023 本社
- 2023 日本
- 2023 欧州
- 2023 TR

FOCUS 1.0 (グローバルでのERP導入)

2023年4Q-24年上期までに、すべての地域でFOCUSを導入、稼働開始
グローバルでのデータ、プロセス、システムの標準化へ

FOCUS 2.0 (生産・研究開発領域)

2025年末までにすべての工場、研究開発拠点でFOCUSを導入
データ標準化によるプロセスの効率化へ

収益性改善

ファイナンス、サプライネットワーク、マーケティング領域において粗利増、コスト削減、運転資本の効率化に寄与

グローバルOne IT組織へ

2024年にグローバルOne IT組織を実現・拡大
自社開発力を強化

財務目標

	<u>2022</u>	<u>2023計画</u>		<u>2025目標</u>		<u>2027目標</u>
売上高	0.9兆円※ (1.1兆円)	1兆円	➤	22年※比 CAGR+8%	➤	25年比 CAGR+6%
コア営業利益率	4.8%	6%	➤	12%	➤	15%
EBITDAマージン	9.6%	12%	➤	18%	➤	20%

※ 為替影響および事業譲渡影響除く（2025年 CAGRの起点となる売上）

財務目標

		2022	2025
資本効率の向上	ROIC	5.2%	12%
	ROE	6.0%	14%
キャッシュ創出力の向上	フリーキャッシュフロー	54億円	1,000億円※1
	DSI	150日 (実質210日※2)	180日
健全な財務体質	Net D/E	0.05×	0.2×以下
	Net D/EBITDA	0.31×	0.5×以下

成長に向けた投資を加速

成長投資に伴う収益性改善

• ブランド

マーケティング投資
2023-25年累計1,000億円超※

• イノベーション

売上高比率で3%程度の
研究開発費を投資

• 人財

ケイパビリティ向上、
報酬・インセンティブ等

キャッシュ
インフロー

4,000億円

(2023-25年累計)

① 設備投資

- FOCUS、IT、店舗・カウンター関連、工場・物流センターDX、ESG投資等

② M&A、新領域への投資

③ 持続的還元成長

- 事業成長によるコアEPS成長に合わせた増配
- 経営環境や市況に合わせた機動的な自己株式の取得

④ 適切な財務レバレッジ

- 低資本コストであるDebtの積極的活用とESG調達
- A格付

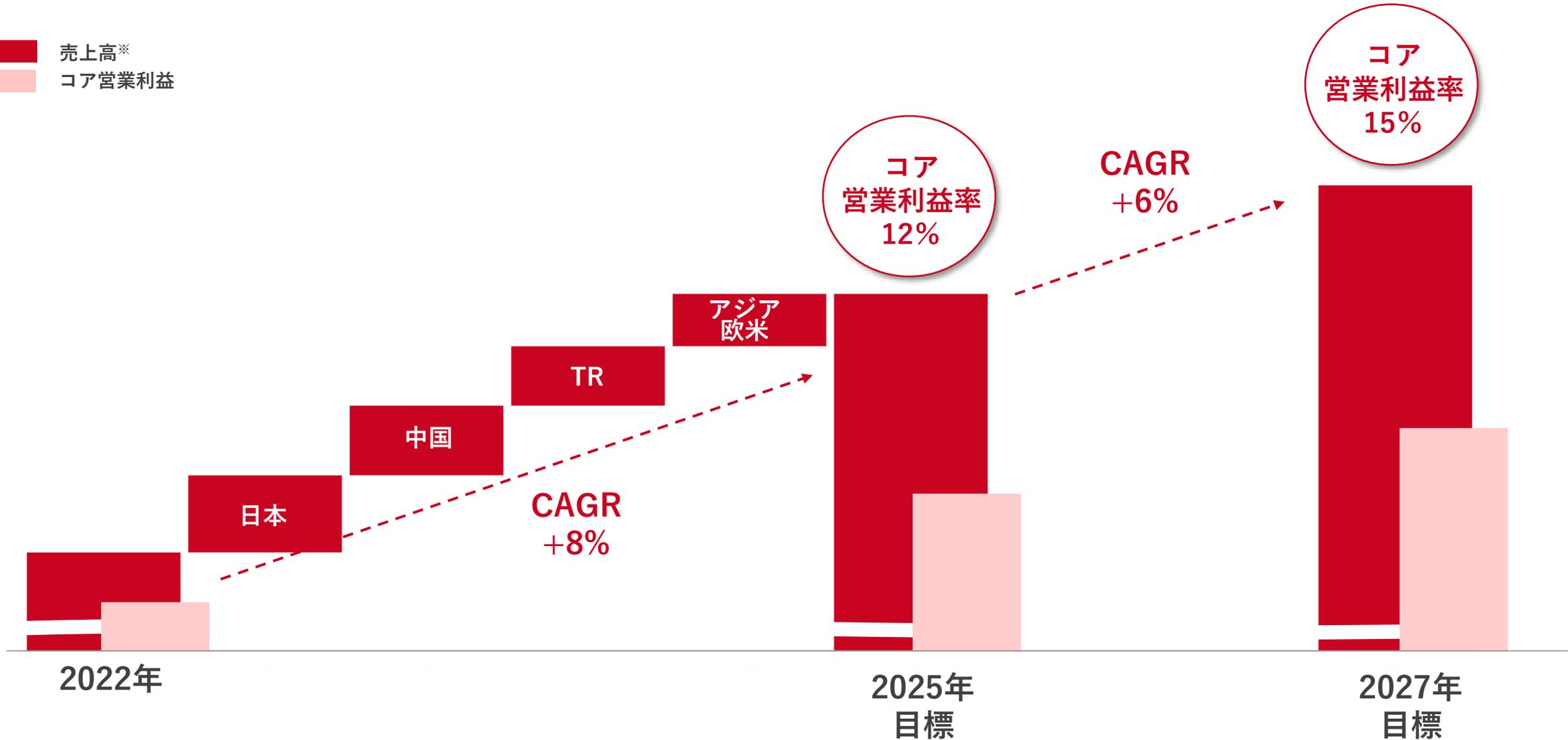
企業価値
最大化



※2022年比増加総額、マーケティング投資はPBP/BC人件費等を含むかつ費用計上

日本・中国・トラベルリテールが成長をけん引

■ 売上高※
■ コア営業利益



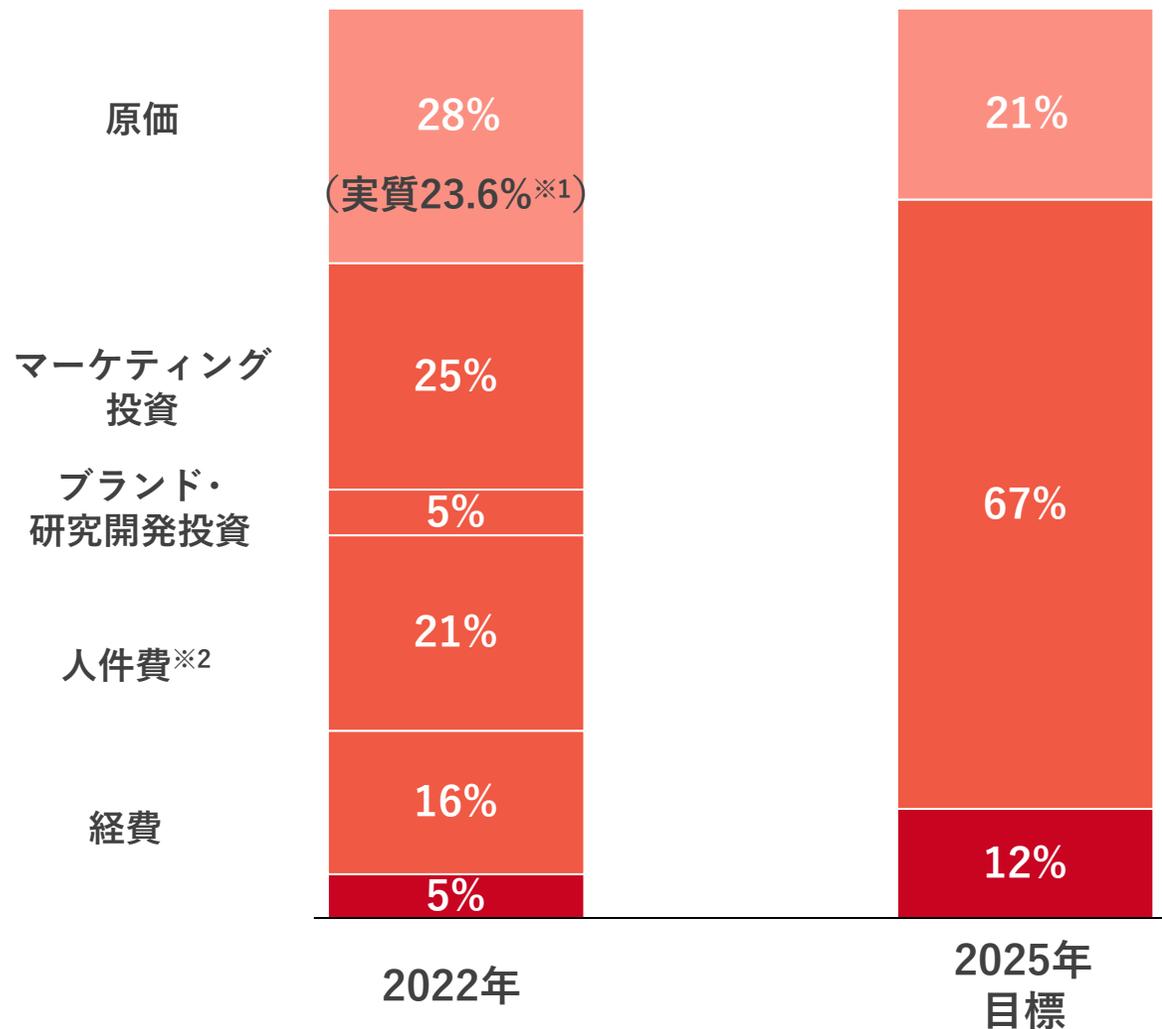
※1 事業譲渡影響、為替影響を除く 2025年 CAGRの起点となる売上は2022年事業譲渡影響を除いた売上高

2023-25年 市場前提

日本	ローカル：2023年以降コロナから回復し伸長 インバウンド：2023年から徐々に回復
中国	2023年2Qから徐々に回復 市場成長の安定化（高成長から安定成長へ）
アジアパシフィック	台湾・韓国等の成熟市場（国・地域）は成長を継続 東南アジアの経済成長がけん引
米州	堅調に推移
欧州	堅調に推移
トラベルリテール	海南島の市場規模拡大は継続、全体をけん引 2024年以降、伸長スピードは緩やかに
その他	地政学リスク、グローバルリセッションリスクは織り込まず

コスト構造

(コア営業利益ベース構成比)



- 原価率の低減
 - プロダクトミックスの改善
 - 返品縮減、在庫コントロール、偏在在庫償却引当等の低減
 - 最先端設備による生産性拡大、外注比率の低減
 - サプライネットワーク拠点の再編
- 販管費比率
 - マーケティング投資強化、ROI向上
 - FOCUS稼働による生産性・効率性向上
 - 人件費比率の低減、生産性向上
 - 固定費の低減および変動費化
 - コスト構造改革

2023年 通期見通し

売上高は各地域でマーケティング投資の強化によりシェアを拡大、**市場伸長を上回る**伸びで計画成長戦略と日本・中国を中心としたコスト構造改革の両輪でグローバルに中期的な収益性改善を目指す

(億円)	2022年 実績	2023年 見通し	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※1
売上高 (実質※1)	10,674 (8,800)	10,000 (9,800)	100%	△674	△6.3%	△6%	+11%
コア営業利益	513	600	6.0%	+87	+16.9%		
税引前利益	504	470	4.7%	△34	△6.8%		
親会社の所有者に 帰属する当期利益	342	280	2.8%	△62	△18.1%		
EBITDA※2	1,024	1,200	12.0%	+176	+17.2%		
配当 (円/株) (予想)	普通配当 50 中間25円(実施済) 期末25円 150周年記念配当 50	60 中間30円 期末30円 -					

2023年通期想定レート ドル = 130円 (前年比△1.1%)、ユーロ = 140円 (+1.4%)、中国元 = 19円 (△2.6%)

※1 為替影響および事業譲渡影響を除く (概算) ※2 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)



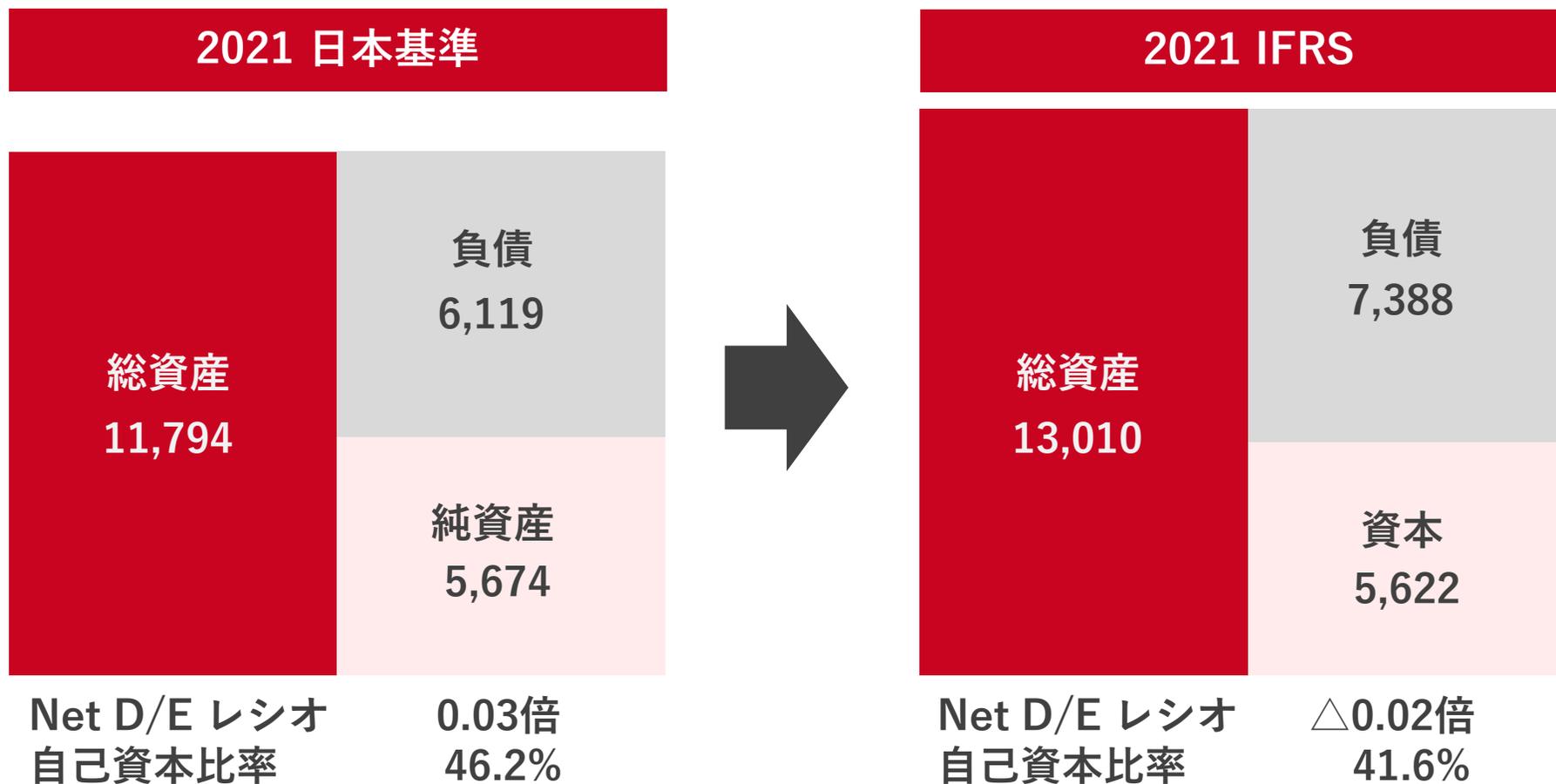
SHISEIDO

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 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)

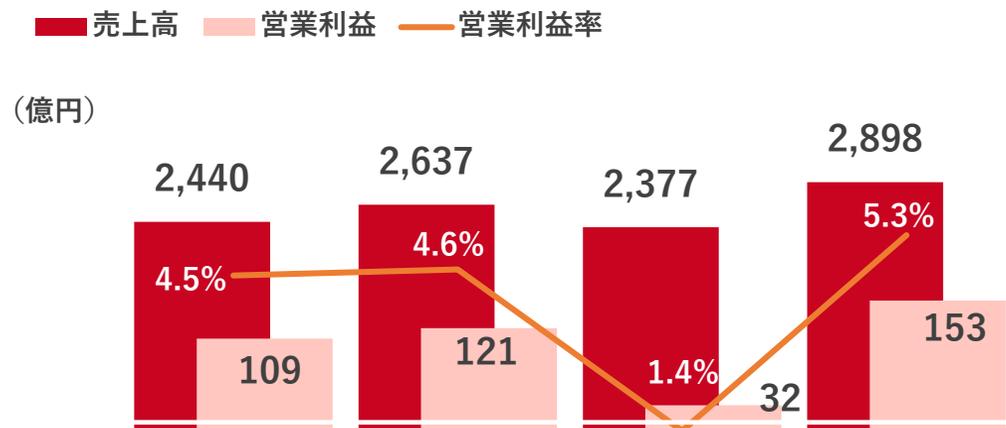


補足1-2 IFRS適用の影響 2021年 年間実績 連結損益計算書(日本基準→IFRS)

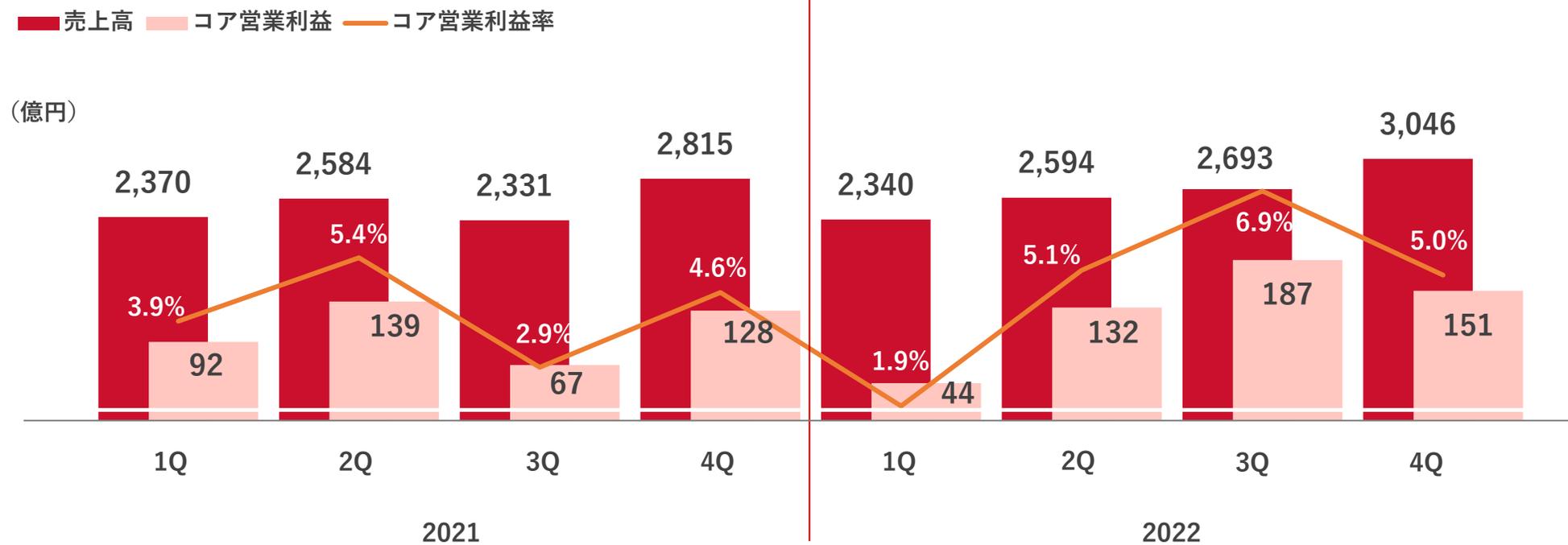
(億円)	日本基準		IFRS		主な差異
売上高	10,352		売上高	10,100	差異 $\Delta 252$
売上原価 販管費 販管費(一部)		→	Δ 販管費(一部) 売上原価 販管費		リベート売上控除 $\Delta 211$ ポイント引当金売上控除および返品の上科目変更等 $\Delta 41$
営業利益	416		コア営業利益	426	差異 $+ 10$
営業外損益 金融収支 持分法投資損益 その他の営業外損益 特別損益		→	非経常項目 金融収益・費用 持分法投資損益		のれん非償却化 $+ 69$ 一部サンプル費用化 $\Delta 9$ 退職給付引当金の計上 $\Delta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

補足2 主要指標トレンド

日本基準

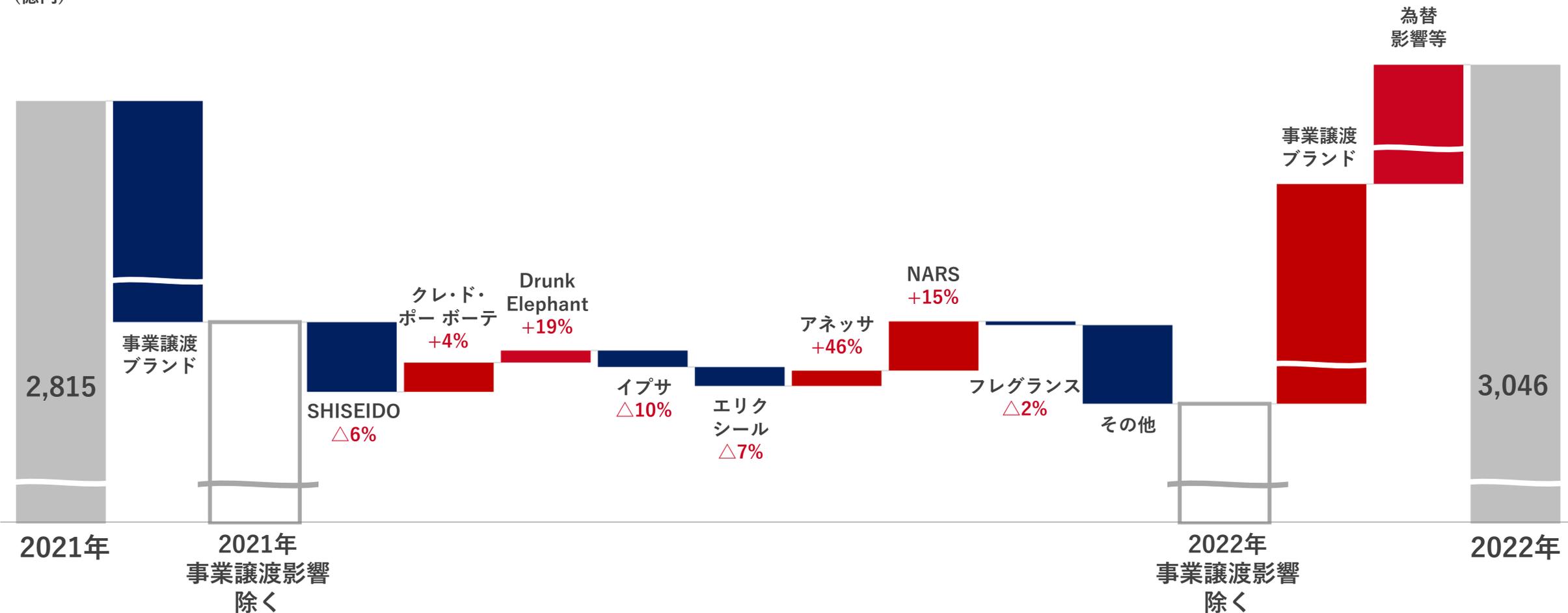


IFRS



補足3 第4四半期 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4四半期 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		607 △10	21.6% △1.6%	590 △71	19.4% △11.7%	△17 △61	△2.8% -	△2.8% -	△2.7% -
中国		838 93	29.8% 11.1%	863 47	28.4% 5.4%	+25 △46	+3.0% △49.5%	△9.7% -	△7.9% -
アジアパシフィック		165 9	5.8% 5.5%	193 6	6.3% 3.1%	+28 △3	+17.2% △31.7%	+4.1% -	+20.6% -
米州		316 3	11.2% 1.0%	400 9	13.1% 2.2%	+84 +5	+26.6% +160.2%	+2.7% -	+11.7% -
欧州		376 △0	13.4% △0.1%	387 △17	12.7% △4.2%	+12 △16	+3.1% -	△6.3% -	△9.2% -
トラベルリテール		319 72	11.3% 22.8%	435 109	14.3% 25.0%	+116 +36	+36.4% +50.0%	+11.7% -	+11.4% -
プロフェッショナル		43 △4	1.5% △8.5%	10 △6	0.3% △59.0%	△33 △2	△77.7% -	△79.7% -	- -
その他		152 15	5.4% 2.0%	168 4	5.5% 0.4%	+16 △12	+10.2% △76.5%	+8.5% -	△16.4% -
小計		2,815 180	100% 5.1%	3,046 81	100% 2.1%	+231 △99	+8.2% △55.0%	△3.2% -	△1.5% -
調整額		- △51	- -	- 70	- -	- +121	- -	- -	- -
合計		2,815 128	100% 4.6%	3,046 151	100% 5.0%	+231 +23	+8.2% +17.7%	△3.2% -	△1.5% -

※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 為替影響および事業譲渡影響を除く

補足5 2022年売上高・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		2,588 65	25.6% 2.3%	2,376 △131	22.3% △5.4%	△213 △196	△8.2% -	△8.2% -	+0.3% -
中国		2,747 41	27.2% 1.5%	2,582 △39	24.2% △1.5%	△165 △80	△6.0% -	△18.3% -	△9.8% -
アジアパシフィック		636 50	6.3% 7.7%	680 47	6.4% 6.6%	+44 △3	+7.0% △6.6%	△3.7% -	+13.0% -
米州		1,214 16	12.0% 1.3%	1,379 77	12.9% 5.4%	+165 +60	+13.6% +371.6%	△4.7% -	+8.8% -
欧州		1,170 27	11.6% 2.1%	1,284 69	12.0% 5.0%	+114 +42	+9.8% +155.9%	+3.3% -	+4.0% -
トラベルリテール		1,206 227	12.0% 18.8%	1,637 377	15.3% 23.0%	+431 +149	+35.7% +65.7%	+15.3% -	+14.2% -
プロフェッショナル		153 7	1.5% 4.5%	93 8	0.9% 7.7%	△59 +0	△38.9% +5.0%	△43.1% -	- -
その他		386 141	3.8% 5.2%	642 61	6.0% 2.0%	+256 △80	+66.4% △57.0%	+64.5% -	△3.4% -
小計		10,100 575	100% 4.5%	10,674 468	100% 3.5%	+574 △108	+5.7% △18.7%	△3.9% -	+0.9% -
調整額		- △150	- -	- 46	- -	- +195	- -	- -	- -
合計		10,100 426	100% 4.2%	10,674 513	100% 4.8%	+574 +88	+5.7% +20.6%	△3.9% -	+0.9% -

※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 為替影響および事業譲渡影響を除く

補足6 2022年 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		644	24.9%	693	29.2%	+50	+7.7%	
プレミアム		1,423	55.0%	1,413	59.5%	△10	△0.7%	
ライフスタイル		240	9.2%	-	-	△240	-	
その他		282	10.9%	269	11.3%	△13	△4.5%	
売上高		2,588	100%	2,376	100%	△213	△8.2%	+0.3%

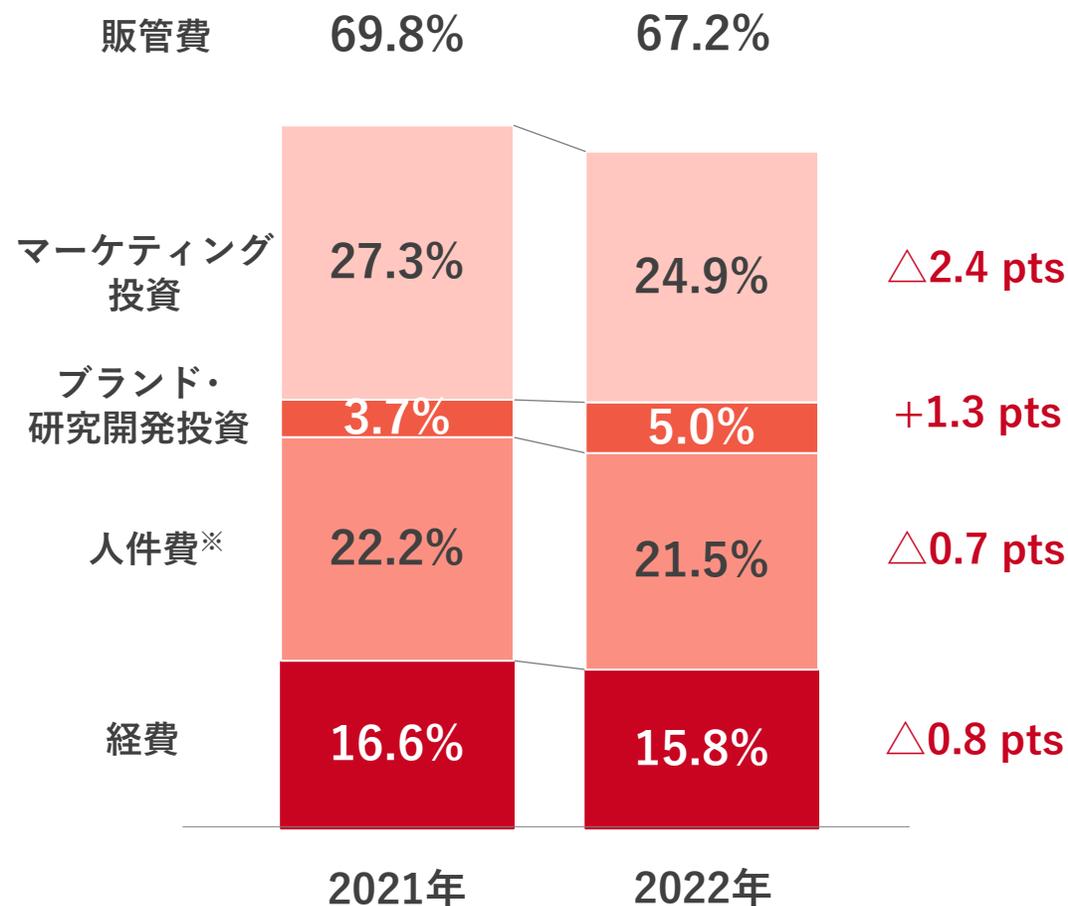
中国								
プレステージ		1,665	60.6%	1,756	68.0%	+91	△8.4%	
プレミアム		806	29.4%	740	28.7%	△66	△20.1%	
パーソナルケア		255	9.3%	-	-	△255	-	
その他		20	0.7%	86	3.3%	+66	+269.6%	
売上高		2,747	100%	2,582	100%	△165	△18.3%	△9.8%

アジアパシフィック								
プレステージ		349	54.8%	413	60.8%	+65	+6.3%	
プレミアム		105	16.5%	127	18.6%	+22	+8.0%	
パーソナルケア		116	18.2%	23	3.4%	△93	△82.8%	
その他		67	10.5%	117	17.2%	+51	+62.4%	
売上高		636	100%	680	100%	+44	△3.7%	+13.0%

※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 為替影響および事業譲渡影響を除く

補足7 2022年実績 コスト構造

(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
 - ブランドエクイティ向上のための投資強化
- 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
 - 人財投資強化
- 経費
 - DX関連投資の増(FOCUS等)

※ 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

補足8 2022年 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}	3,695	36.6%	3,670	34.4%	△24	△0.7%	△8.8%
ブランド開発 / 研究開発投資	375	3.7%	537	5.0%	+162	+43.2%	+37.5%
人件費	1,300	12.9%	1,283	12.0%	△16	△1.2%	△8.3%
経費	1,681	16.6%	1,683	15.8%	+2	+0.1%	△5.8%
販売管理費 (コア営業利益ベース)	7,051	69.8%	7,174	67.2%	+123	+1.7%	△5.5%
非経常項目 ^{※2}	620	-	44	-	△576	-	-
販売管理費	7,670	75.9%	7,217	67.6%	△453	△5.9%	△12.6%

※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9 2022年 非經常項目

	2021年			2022年			
	(億円)	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
コア営業利益		297	128	426	362	151	513
事業譲渡益		1,322	17	1,338	152	1	153
固定資産売却益		-	-	-	37	△0	36
構造改革収益/費用		△246	△42	△288	△34	△32	△66
減損損失		△389	△56	△445	△148	△11	△159
構造改革関連		687	△81	606	6	△42	△35
COVID-19に係る補助金収入		16	3	19	6	0	6
COVID-19に係る損失		△44	-	△44	△18	△0	△18
COVID-19関連		△28	3	△25	△12	△0	△12
非經常項目		659	△79	580	△6	△42	△48
営業利益		956	50	1,006	357	109	466

補足10 設備投資・減価償却費等

(億円)	2021年	2022年	2023年 見通し
有形固定資産	518	313	380
無形固定資産他	266	286	370
設備投資等※	784	598	750
有形固定資産	353	363	
無形固定資産他	206	147	
減価償却費	560	510	600

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

補足11 2023年 報告セグメント別 売上高見通し

(億円)	2022年	2023年 見通し	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ^{※1}
日本	2,376	2,735	+15.1%	+15%	+16%
中国	2,582	2,650	+2.6%	+5%	+8%
アジアパシフィック	680	625	△8.1%	△8%	+11%
米州	1,379	945	△31.5%	△31%	+10%
欧州	1,284	985	△23.3%	△24%	+11%
トラベルリテール	1,637	1,680	+2.7%	+4%	+10%
その他 ^{※2}	735	380	△48.3%	△48%	+20%
合計	10,674	10,000	△6.3%	△6%	+11%

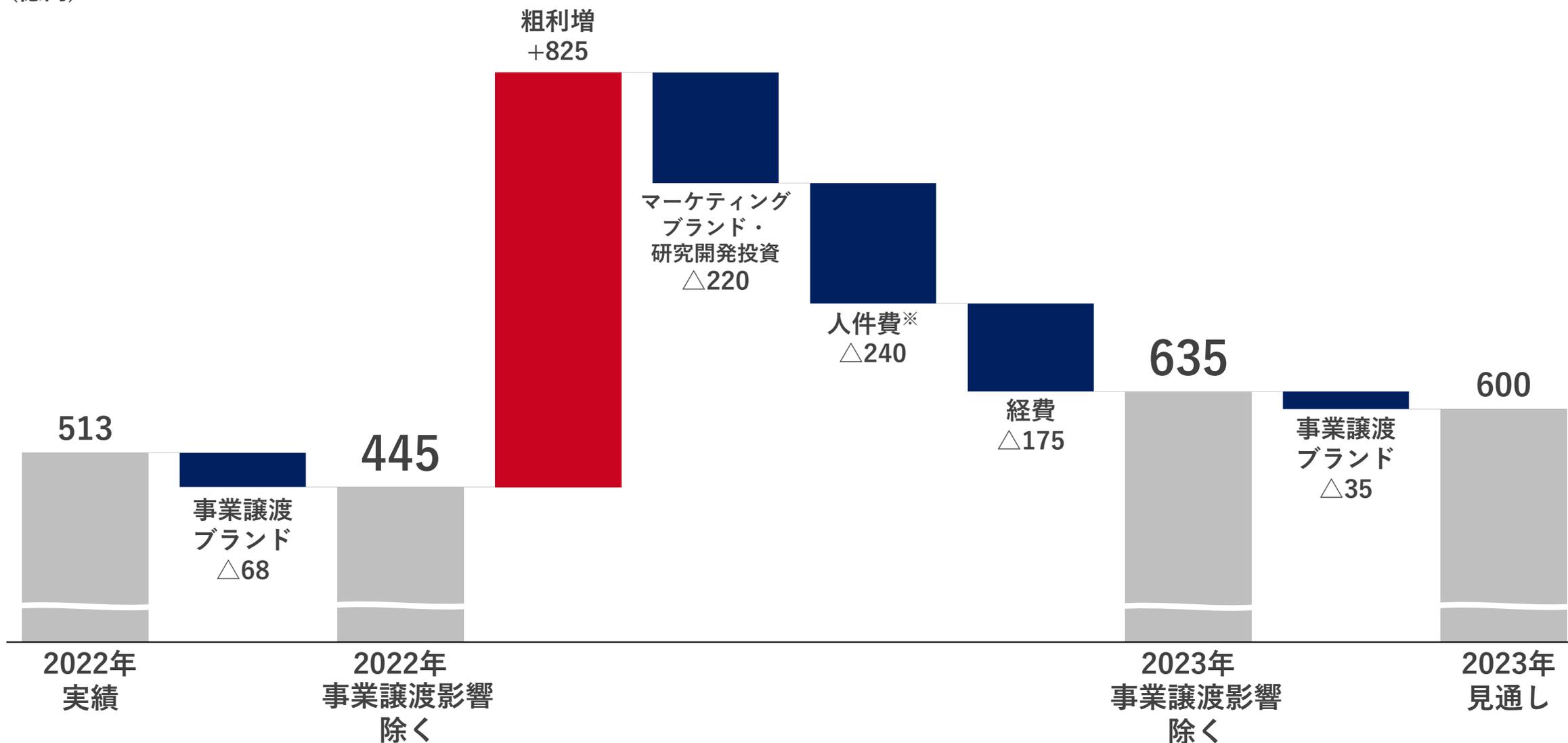
2023年通期想定レート ドル=130円(前年比△1.1%)、ユーロ=140円(+1.4%)、中国元=19円(△2.6%)

※1 為替影響および事業譲渡影響を除く

※2 2023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に伴い、従来「プロフェッショナル事業」に計上していた資生堂プロフェッショナル(株)の業績を「その他」に計上します。2022年12月期(組替後)は、変更後の区分により作成したものを記載しています。

補足12 2023年 コア営業利益 前年差要因

(億円)



※ 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

補足13 サステナビリティ関連の目標

環境	目標		達成年	目標設定年
CO ₂ 排出量	カーボンニュートラル※1		2026	2020
	CO ₂ 排出量削減<SBTi>	46.2%※1	2030	2022
	CO ₂ 排出量削減<SBTi>	55%※2	2030	2022
水	水消費量削減	40%※3	2026	2020
パッケージ	サステナブルな容器	100%※4	2025	2020
パーム油	サステナブルなパーム油	100%※5	2026	2020
紙	サステナブルな紙	100%※6	2023	2020
D&I	目標		達成年	目標設定年
(社内) 女性管理職比率	(国内) あらゆる階層における女性比率	50%	2030	2021
(社会) ジェンダー平等	<ul style="list-style-type: none"> 国内における女性活躍 グローバルでの女子教育支援と経済的自立支援 	100万人 (ダイレクトリーチ)	2030	2023
(社会) 美の力によるエンパワーメント	<ul style="list-style-type: none"> 資生堂 ライフクオリティービューティー活動による自己効力感の向上 多様な美の尊重による自己肯定感醸成 	100万人 (ダイレクトリーチ)	2030	2023

ニュースリリース：

2月6日 [多様な人財の活躍と企業成長との関係を研究する社内研究機関「資生堂D&Iラボ」を発足](#)

2月10日 [資生堂、プラスチック製容器の新循環モデル「BeauRing」の実証実験を開始](#)

※1 資生堂全事業所、自社サイト(Scope1+2) ※2 資生堂全事業所、自社サイトを除くバリューチェーン全体(Scope3) ※3 資生堂全事業所、売上高原単位(対2014年) ※4 プラスチック製容器について
 ※5 物理的なサプライチェーンモデルによる認証：アイデンティティ・プリザード、セグリゲーションまたはマスバランスに基づく ※6 製品における、認証紙または再生紙など

SHISEIDO