

2022年 上期実績(1-6月) および通期見通し

2022年8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 上期決算のポイント

中国ロックダウン、日本の回復遅れ等の厳しい環境のなか、
機動的なコストマネジメントの継続推進と、堅調な他地域の貢献でオフセット

- **売上高実質前年比※ △1%**
 - 米州・トラベルリテール堅調、ロシア出荷停止影響を除けば欧州も良好なモメンタム維持
 - ロックダウン影響を受けた中国、中価格帯中心に市場回復の遅れが継続する日本は低調に推移
- **事業ポートフォリオ再構築を通じてスキンビューティーブランドの売上比率向上(75%)**
- **Eコマース比率：31%、売上成長率：△2%※ 欧米でのコロナ影響緩和・経済活動正常化**
- **コア営業利益 175億円 前年差 △55億円**
 - パーソナルケア事業譲渡影響により減益も、構造改革による固定費低減、
全社横断の機動的なコストマネジメントを推進
- **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：久喜工場 2023年第1四半期予定、ベトナム工場 2023年下期予定
 - プロフェッショナル事業：7月1日譲渡

2022年 上期(1-6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	4,954	100%	4,934	100%	△20	△0.4%	△7.4%	△0.8%
コア営業利益	230	4.7%	175	3.6%	△55	△23.9%		
非経常項目	△442	△9.0%	△6	△0.2%	+437	△98.7%		
営業利益	△212	△4.3%	170	3.4%	+382	-		
税引前四半期利益	△207	△4.2%	256	5.2%	+463	-		
法人所得税費用	64	1.3%	69	1.4%	+5	+7.7%		
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	△281	△5.7%	162	3.3%	+444	-		
EBITDA ^{※1}	486	9.8%	431	8.7%	△55	△11.4%		

※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： ➤ 米州・トラベルリテール堅調も、中国・日本が低調に推移

➤ 事業ポートフォリオ再構築を通じてスキンビューティーブランドの売上比率向上

コア営業利益： ➤ 構造改革による固定費低減、機動的なコストマネジメントを推進

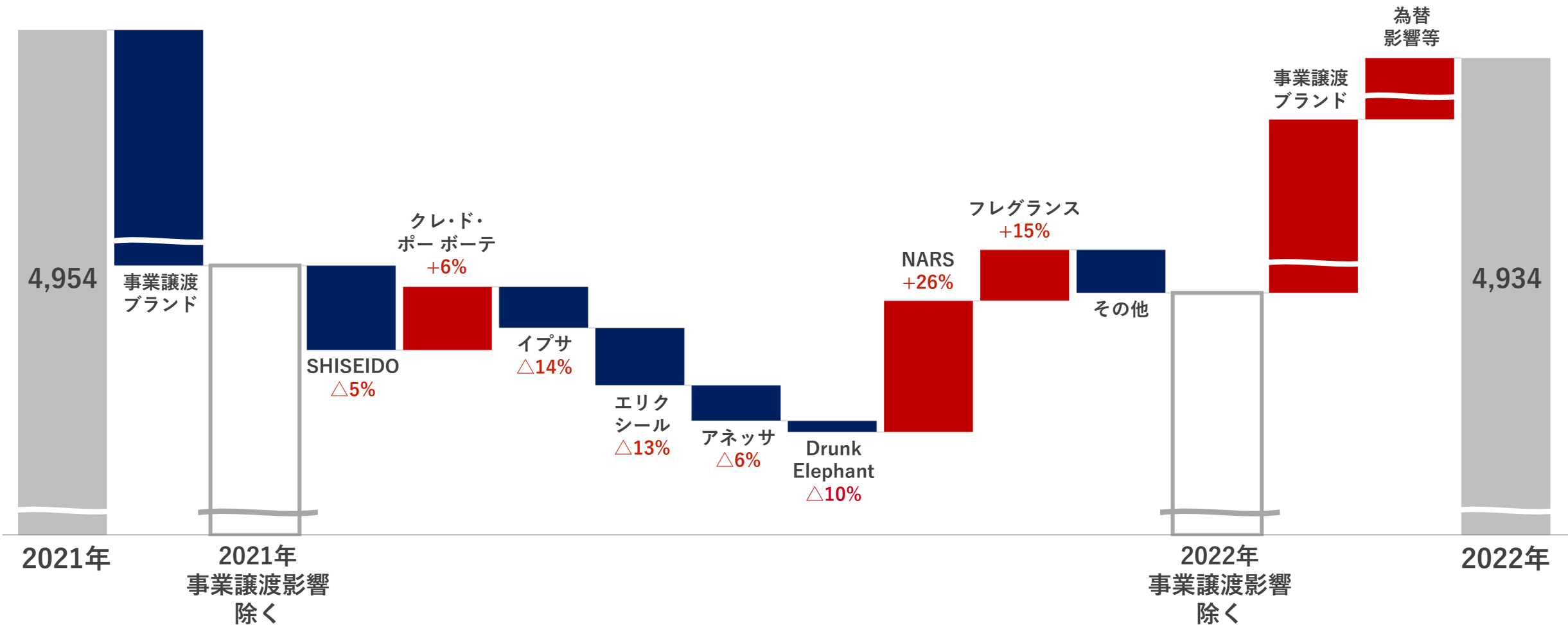
非経常項目： ➤ 2021年「Dolce&Gabbana」関連減損・構造改革費用△341億円、ヒアルロン酸事業の撤退△33億円

税引前四半期利益： ➤ 金融収益: +51億円(為替差益 +27億円)、持分法による投資利益: +23億円

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 上期 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

売上高前年比推移：米州・トラベルリテール堅調も、日本・中国で前年を下回る

実質外貨前年比	2021年 vs. 2019年	2022年					
		2019年比			2021年比		
		年間	第1四半期	第2四半期	上期	第1四半期	第2四半期
日本	△32%	△37%	△35%	△36%	△3%	△2%	△2%
中国	+38%	+14%	+19%	+16%	△14%	△14%	△14%
アジアパシフィック	△14%	△13%	△8%	△10%	△0%	+20%	+9%
米州	+16%	+29%	+28%	+28%	+7%	+15%	+11%
欧州	△6%	+7%	+5%	+6%	+9%	+1%	+5%
トラベルリテール	+2%	+29%	+3%	+15%	+21%	+15%	+18%
合計	△6%	△9%	△9%	△9%	△1%	△1%	△1%
(日本を除く海外事業)	+14%	+15%	+11%	+13%	+0%	△0%	+0%

日本：プレステージ堅調も、中価格帯の市場回復遅れ継続

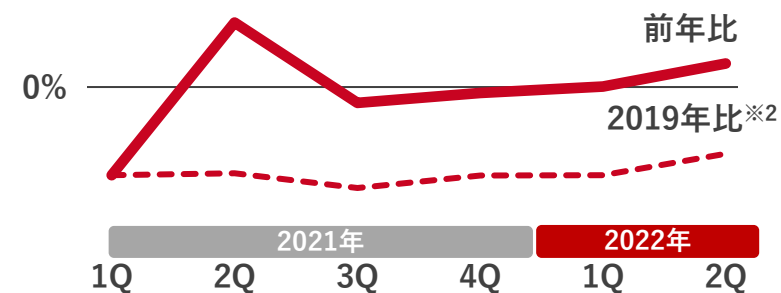
● ローカル市場：

- まん延防止解除以降緩やかに回復も、インフレ影響もありドラッグストア中心に低価格帯の成長は継続
- デパート 前年からは反動増も、19年比では依然低水準

● 当社(お客さま購買)※1： 上期 前年並み / 2Q 前年並み

- ローカル：+1桁前半% / +1桁半ば%
 - ・ 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」中心にブランド愛用者数増加
 - 接客時のタッチアップアクティビティの伸長
 - ・ 効果・効能の訴求強化
 - 「エリクシール」苦戦継続も、緩やかな改善基調
 - ・ 「HAKU」美容サプリメント、ホリスティックビューティーアプローチ
 - ・ Eコマース：+10%台前半 / +1桁半ば%
 - 得意先Eコマースの成長継続
- インバウンド：△10%台後半 / △20%台前半

■ ローカル市場成長率



「SHISEIDO」
150周年アニバーサリーエディション



「エリクシール」
リンクルクリーム



「HAKU」
美容サプリメント

中国：4月オンライン・オフラインともにロックダウン影響大、5月以降徐々に回復 「618」プロモーション等オンライン堅調

● 市場：

- 感染再拡大・ロックダウン影響
- Eコマース：「618」プロモーション 売上伸び率鈍化

● 当社(お客さま購買)※：

事業トータル

上期 △10%台前半 / 2Q △10%台半ば

➢ 中国本土

：△1桁後半% / △10%台後半

・プレステージ

：△1桁後半% / △10%台半ば

- 「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

・Eコマース

：+1桁後半% / +1桁前半%

- プレステージのみ：+10%台前半 / +1桁後半%



「SHISEIDO」
バイタルパーフェクション



「クレ・ド・ポー ボーテ」
40周年記念限定品

■ カテゴリー別お客さま購買

(上期事業トータル)

前年比※

コスメティクス

△10%台前半

プレステージ

△10%台前半

2021年

2022年

「618」プロモーション

- Tmall: +9%、ロックダウン影響のなか成長継続

「NARS」+60%超、大幅ランクアップ カテゴリーNo.5へ

- ブランド展開拡大、TikTokで5ブランド新規販売開始等

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}：上期 +11% / 2Q +15%
 - 「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% / △1桁前半%

欧州

ロシア向け出荷停止影響を除けば堅調に推移

全カテゴリーで継続して成長

- 当社(出荷売上)^{※1}：上期 +5% / 2Q +1%
 - ロシア除き：+10% / +10%
 - 「narciso rodriguez」：Musc Noirシリーズ好調
 - Eコマース：△10%台前半 / 前年並み
 - 前年第1四半期のロックダウン・外出規制等の反動

トラベルリテール

アジアはロックダウン影響も、欧米確実に回復

海南島トラフィック低下、緩やかに回復

- 当社(お客さま購買)^{※1}：
アジア 上期 前年並み / 2Q △1桁後半%
(グローバル +1桁前半% / △1桁半ば%)
 - 先行きの市場回復を見越した出荷売上は好調
 - Eコマース(アジア)：△10%台半ば / △20%台前半

アジアパシフィック

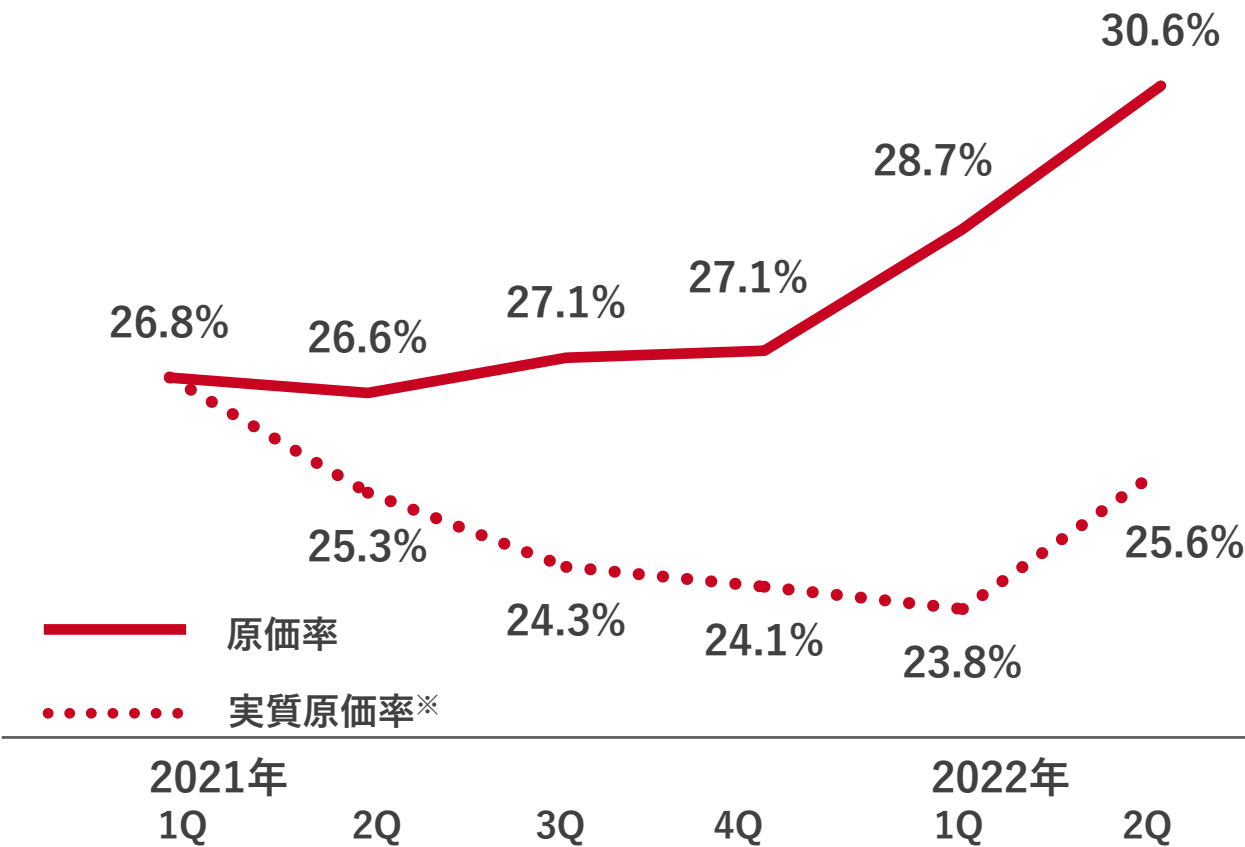
韓国・東南アジアがけん引し大きく成長

台湾など、一部の国・地域で回復に遅れ

- 当社(出荷売上)^{※1}：上期 +9% / 2Q +20%
 - 「アネッサ」：ゴールドシリーズ リニューアルによる好調
 - Eコマース^{※3}：+10%台後半 / +10%台前半
 - 主要プラットフォームへ展開拡大継続

原価率：新工場稼働等に伴うコスト増加も、事業譲渡によるミックス好転で 実質原価率改善

	2021年 上期	2021年 下期	2022年 上期
原価率	26.7%	27.1%	29.7%
実質原価率※	26.0%	24.2%	24.8%



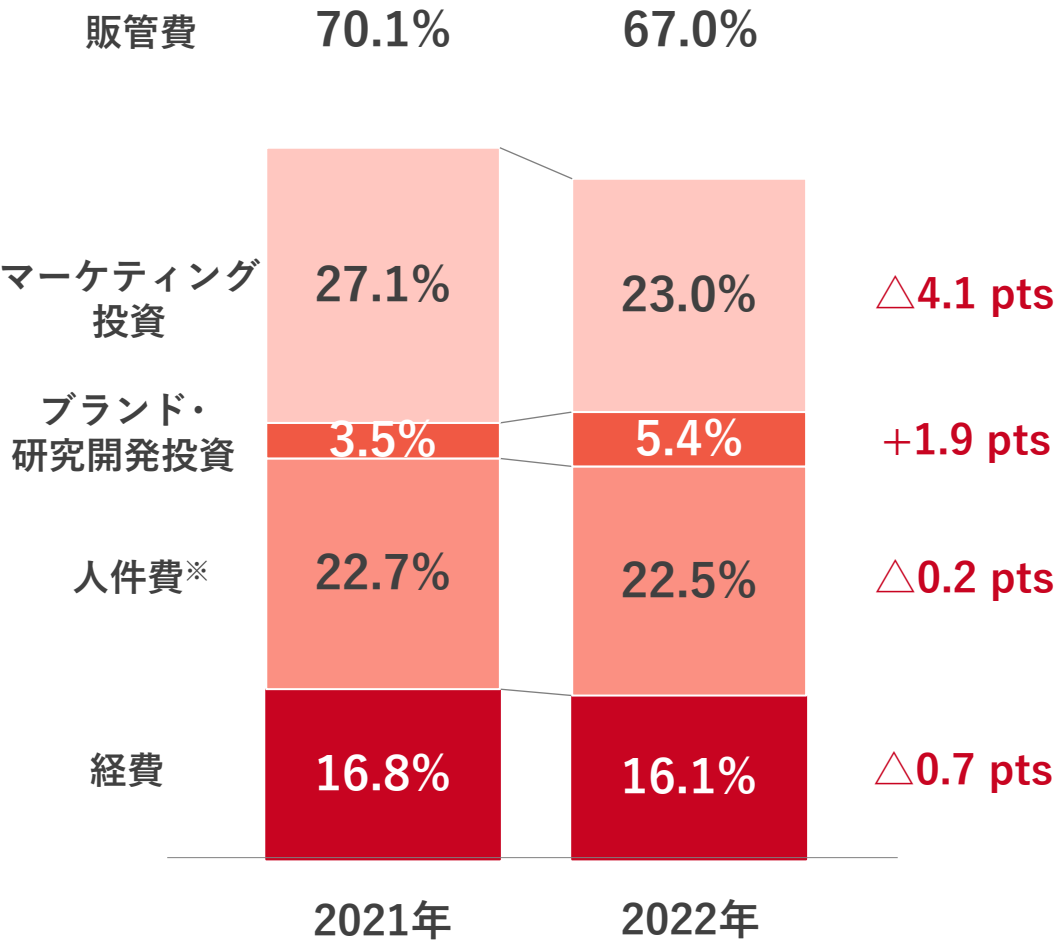
上期原価率変動要因

- (+) 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
- (△) 物流費等高騰影響
- (△) 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 上期コスト構造：売上に合わせた機動的なコストマネジメント

(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
 - 売上に合わせた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)

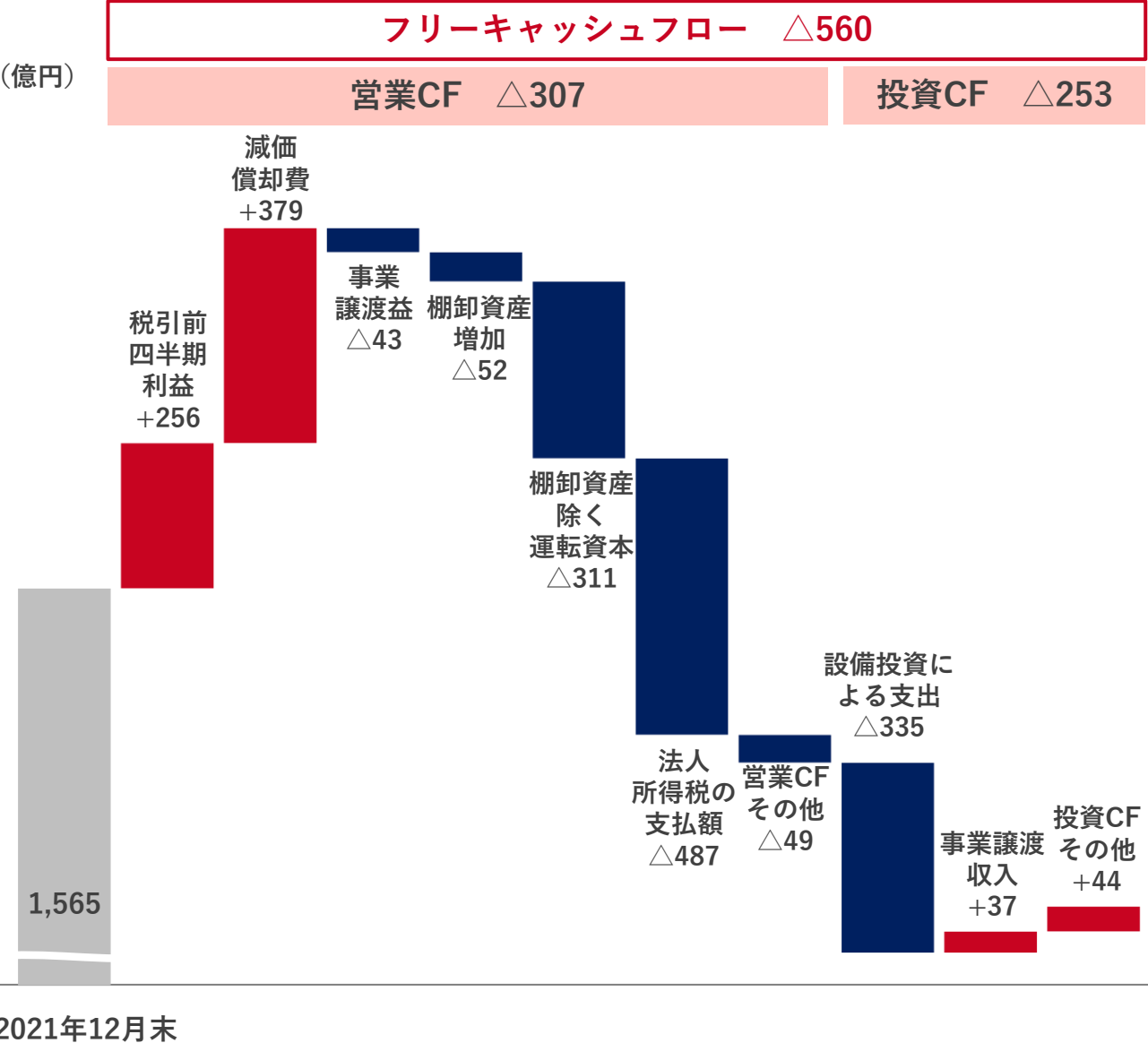
※ BC人件費等含む

2022年 上期 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・トラベルリテール大幅増益

- 日本： ➤ パーソナルケア事業譲渡影響、売上減による差益減などにより減益
- 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により増益
- 米州、欧州： ➤ 売上増による差益増、構造改革を通じた固定費削減などにより大幅増益、黒字転換
- トラベルリテール： ➤ 売上増による差益増により大幅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： ➤ 見本品生産コントロールによる費用減

コア営業利益（コア営業利益率）	2021年		2022年		前年差（億円）
日本	81	(5.1%)	△74	(△6.2%)	△155
中国	23	(1.6%)	△20	(△1.7%)	△43
アジアパシフィック	16	(5.1%)	24	(7.3%)	+8
米州	△19	(△3.2%)	37	(6.2%)	+56
欧州	△1	(△0.1%)	26	(4.2%)	+26
トラベルリテール	87	(15.0%)	170	(21.8%)	+83
プロフェッショナル	7	(9.7%)	12	(14.4%)	+4
その他	82	(7.0%)	△8	(△0.6%)	△90
調整額	△48	-	8	-	+56
合計	230	(4.7%)	175	(3.6%)	△55

キャッシュマネジメント： 安定的なキャッシュポジションを維持しつつ、将来成長のための設備投資継続



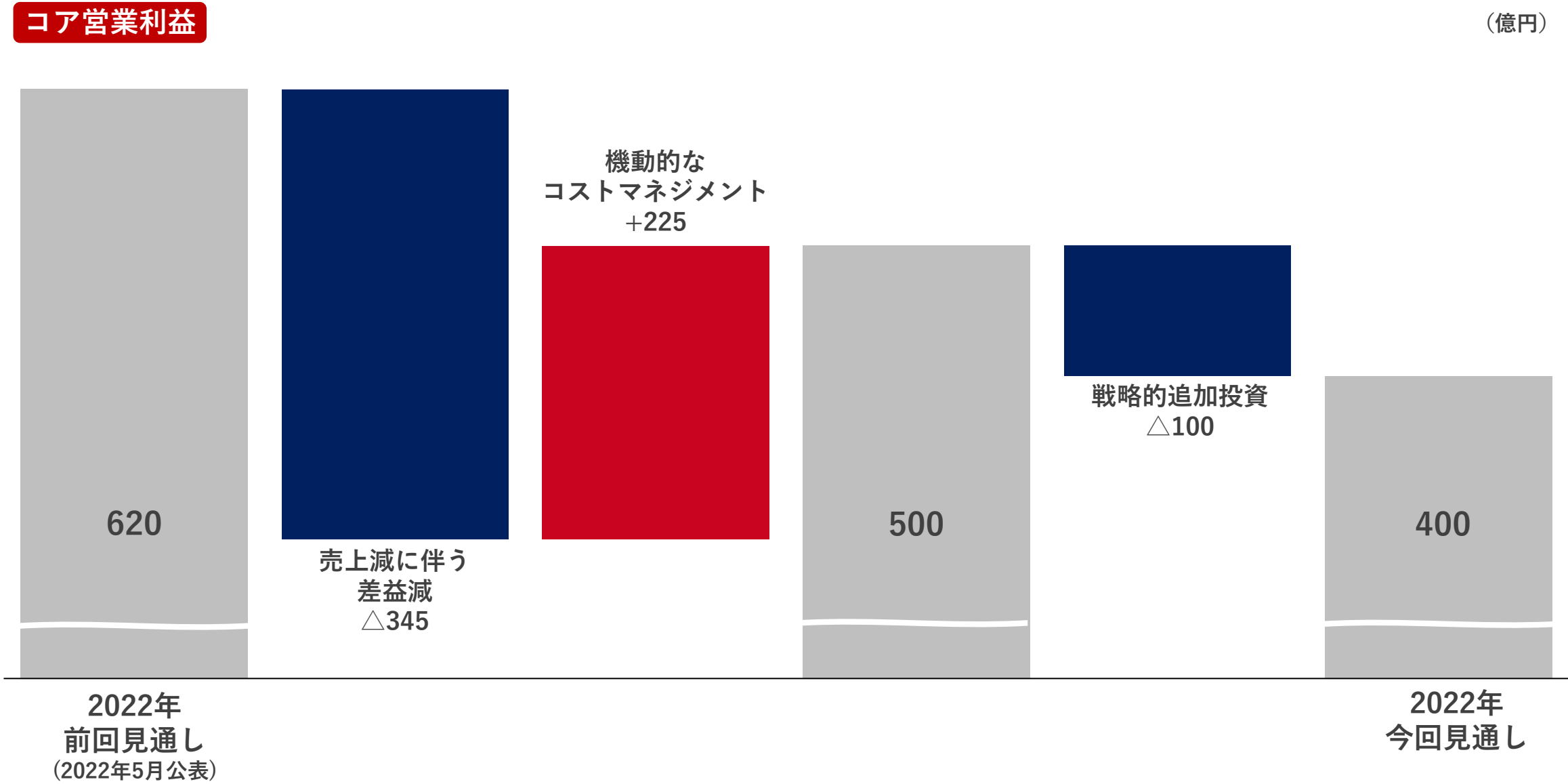
KPI		2021年 3月末	2021年 6月末	2021年 9月末	2021年 12月末	2022年 3月末	2022年 6月末
棚卸資産 (億円)	日本基準	1,672	1,655	1,490	1,438	-	-
	IFRS	-	-	-	1,341	1,396	1,516
期中平均在庫 回転日数 (日)	日本基準	260	250	236	218	-	-
	IFRS	-	-	-	200	185	185
Net D/E (倍)	日本基準	0.41	0.39	0.14	0.03	-	-
	IFRS	-	-	-	△0.02	0.09	0.11

2022年 市場回復の状況：

日本の回復遅れ、中国ロックダウン、ウクライナ危機の継続等、多くの市場減速要因

	2022年期初想定 (2022年2月公表)	現時点
日本	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	ローカル：下期にかけて改善も、2022年中は 2019年レベルへの回復は見込めず インバウンド：2022年4Qから若干の改善
中国	1Q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	上期ロックダウン解除後も回復緩やか
アジアパシフィック	2022年中に回復	2022年中に回復
米州	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	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年に2019年を上回る成長、2023年に回復	ロシア：出荷停止影響は年内継続 ロシア以外：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 通期見通し（前回差）



2022年 通期見通し：市場環境を踏まえ、売上・コア営業利益を見直し、 中長期の成長を確実にするための特別追加投資

	2021年 実績	2022年 前回見通し (5月公表)	2022年 今回 見通し	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 [※]	前回差
(億円)									
売上高	10,100	10,750	10,700	100%	+600	+5.9%	△2%	+5%	△50
コア営業利益	426 (参考)	620	400	3.7%	△26	△6.0%			△220
非経常項目	580 (参考)	48	△62	△0.6%	△642	-			△110
営業利益	1,006	668	338	3.2%	△668	△66.4%			△330
親会社の所有者に 帰属する当期利益	469	440	255	2.4%	△214	△45.6%			△185
配当（円/株） （予想）	50	100 中間25円 期末25円 150周年記念配当50円	100 中間25円 期末25円 150周年記念配当50円						

2022年通期想定レート ドル＝128円（前年比+16.4%）、ユーロ＝135円（+3.9%）、中国元＝19円（+11.5%）
（今回見通し）

※ 事業譲渡影響を除く

困難を乗り越え、 中長期の成長を確実にするために

2022年8月10日

株式会社 資生堂
代表取締役 社長 CEO
魚谷 雅彦

150
YEARS
SHISEIDO

「WIN 2023」対応策の進捗状況（達成）

- ✓ **収益性改善に向けた構造改革/事業譲渡**：2021年～2022年 予定通りすべて実施
 - 欧米の収益性改善
- ✓ **スキنبューティー、DX**：想定通りの進捗
 - KPI: スキنبューティー比率 80%、Eコマース比率 35%、デジタル媒体比率 90%超
- ✓ **DX**：FOCUS・SIB設立等デジタル変革のための組織再編、想定通りの進捗
- ✓ **新工場設立**：那須・大阪茨木・福岡久留米工場、順調に稼働開始
- ✓ **強固な財務基盤の確立**：キャッシュ創出、負債の縮減

「WIN 2023」対応策の進捗状況（課題）

➤ 市場回復の遅れ

- 日本の回復遅れ、中国のロックダウンによる経済減速
- 日本・中国事業の構造転換により安定的収益力の復活

➤ 急激な市場環境変化

- エネルギー価格の上昇、世界的なインフレによる原材料価格の高騰

日本：市場動向・生活者の意識変化

厳しい市場環境の継続、ローカル・インバウンド市場ともに当面回復しない前提の中で、生活者の意識変化を捉えた体験価値を提供し、シェアの拡大を目指す



日本：2022年下期の主要アクション

生活者の意識変化を捉えた ブランド価値・イノベーション強化

本格的エイジングケア※
「エリクシル」リニューアル



9月21日発売

マスク生活を捉えた新価値/
シニアの需要創造



先進ヒアルロン酸研究技術を
搭載した美容液
10月1日発売

PRIOR



先進の肌コルセット技術採用
新感触のオールインワン
8月21日発売

生活者の需要を喚起するリアルな体験

150周年 スペシャルイベント
(7月全国7都市で開催)



肌診断やメイク術のリアルな体験型ブース

プリオール
「大人チャームな、ひと。」
プロジェクト



化粧教室

※ 年齢に応じたうるおいケア

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

「Beauty Key」「Beauty DNA Program」開始



- ・会員証や情報をアプリで一元化
- ・一人ひとりの「美」に合った
豊富な美容サービスや会員特典



- ・生まれ持った肌特徴に応じた
カウンセリング。ビューティー
ウェルネスのオンリーワン体験

収益性向上に向けた取組み

- 新商品発売を見据えた店頭在庫消化による返品縮減
- マーケティングROIの向上
(ブランドの選択と集中、柔軟な投資判断)
- 一人あたりの生産性向上
(採用抑制、オフィス再編)



日本：久喜工場・ベトナム工場の譲渡によるパーソナルケア事業の製販一体運営

SHISEIDO

- スキンビューティー領域のプレステージプレミアム化粧品事業に特化した生産体制を構築、生産効率向上
- 全社原価率の改善
- 固定費・固定資産の低減

f
finetoday
ファイントゥデイ資生堂



久喜工場



ベトナム工場

- 日本・アジアにおける独自の生産拠点の確保
- 商品開発・マーケティング・製造・販売の一体運営による価値創造の強化、事業効率化
- パーソナルケア製品に特化した技術開発や設備に集中的・長期的視点で投資出来る環境へ

日本：＜中期的な成長戦略＞ ブランド価値向上とイノベーションの強化

スキンケアビューティー領域の中高価格帯ブランドへ集中したシェア拡大による安定成長
多様な価値を充足する最適なブランドポートフォリオとイノベーション強化

コアブランド No.1の盤石化

成長性



提供価値の先鋭化による
ブランド価値向上



成長領域での ブランド価値強化

成長性



ピュア & ダーマ



シニア



心を整える
スキンケア



価値観変化を捉えた イノベーション強化

成長性
(新市場)



● 独自技術の強化

- エイジングケア
(シワ・たるみなど)
- ブライトニング
(最新技術の開発)



- 肌本来の力・本格改善力を高める
ソリューション強化(バリア機能など)

● 新たな市場創造

- インナービューティー
- ホリスティック領域
- 診断サービス
- メンズ

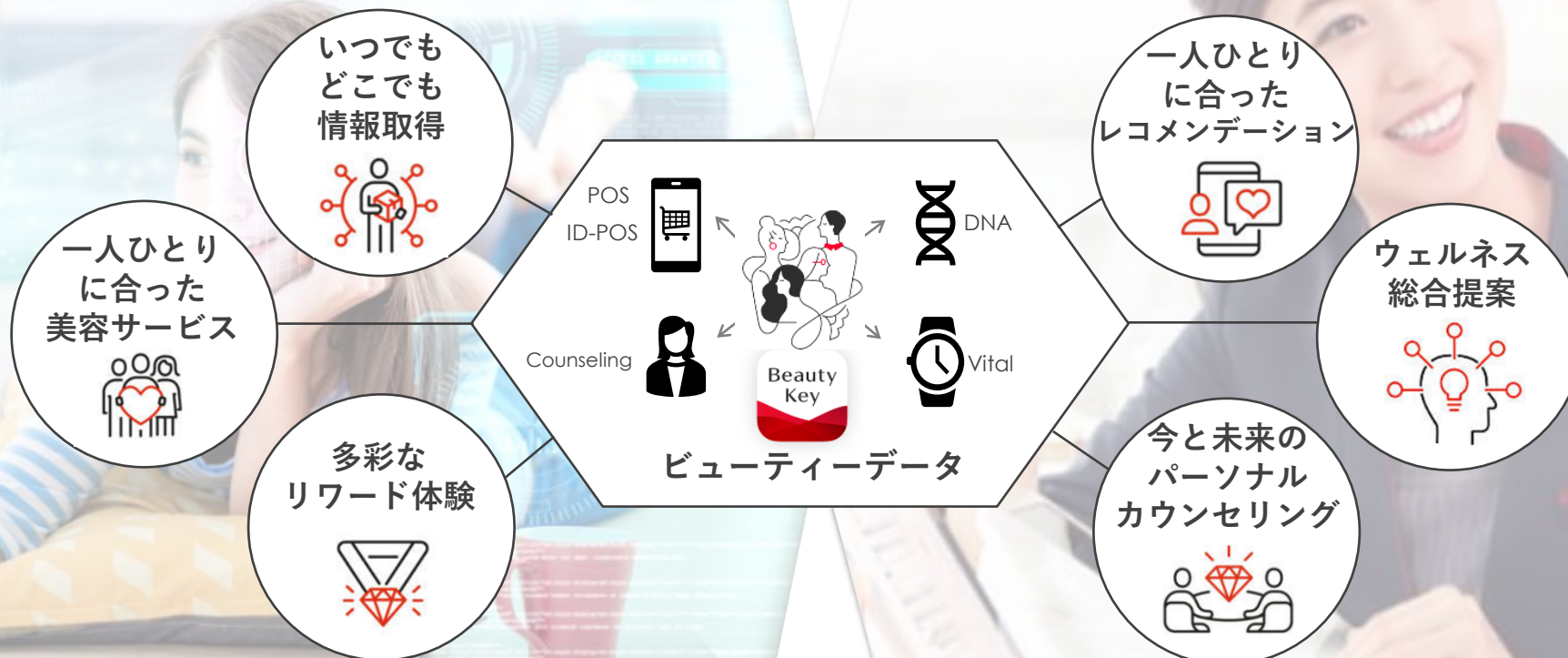


日本：＜中期的な成長戦略＞ DXを通じた質の高い「1 to 1マーケティング」の加速

一人ひとりに合わせた「リアル×デジタルのオンリーワン体験」の提供を通じた
愛用者基盤の盤石化・マーケティングROIの向上

顧客データの一元管理を通じた
「サービス体験・CRMの強化」

診断モデル×BCカウンセリングによる
一人ひとりに合った「体験価値提供」



日本：＜中期的に目指す姿＞高収益な事業モデルへの転換

インバウンド売上に頼らないビジネスモデルを構築(販管費比率60%台前半)し、
安定した収益性を確保できるコスト構造へ転換

ローカル 売上成長領域

● コアブランド



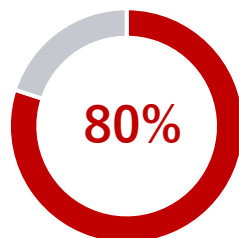
● 成長ブランド



● 新領域

- ・ インナービューティー
- ・ ホリスティック領域
- ・ 診断サービス
- ・ メンズ

コアブランド+
成長ブランド
構成比



スキン
ビューティー
構成比



※ ベースメイクアップ含む

コスト構造改善

● 売上原価

- ・ スキンビューティー売上比率拡大によるミックス改善
- ・ 返品縮減による見積返金負債や偏在在庫償却引当の低減

● マーケティング投資

- ・ デジタルシフトによるマーケティングROI向上
- ・ 「ブランド価値強化」「新市場の創造」への投資による愛用者基盤の盤石化に注力

● 人件費

- ・ 生産性の高い人員体制構築、管理業務の標準化・集約化
- ・ 組織のスリム化、少数精鋭で最大の成果を創出する組織(DX人財の強化)

● 経費

- ・ 配送効率化、倉庫オペレーション改善
- ・ 組織再編、働き方改革と連動したオフィス再編

中国：市場動向・生活者の意識変化

	2019年	現状
マクロ環境	デジタル化をドライバーとした高成長 <ul style="list-style-type: none">・ 雇用安定/収入増・ 経済成長に対して楽観的・ 若者層が消費をけん引	成長ドライバー不在の低成長 <ul style="list-style-type: none">・ 失業率の増加・ 度重なるロックダウンにより先行き不透明感・ 貯蓄を重視し、消費を抑制
生活者	トレードアップ <ul style="list-style-type: none">・ 値段重視（高価格＝高品質の思想）・ 輸入品至上主義	中長期的な価値/幸福を重視 <ul style="list-style-type: none">・ 効果効能重視・ 本質重視（ローカルブランドも選択肢）・ 若者を中心に低価格帯志向
化粧品市場	プレステージ市場全体が急拡大 <ul style="list-style-type: none">・ Tmallが成長をけん引・ ローカルメイクアップブランドの成長	消費抑制により低成長 <ul style="list-style-type: none">・ オフラインの低迷・ オンラインの多様化・ ローカルスキンケアブランドの台頭・ ハイプレステージ市場は拡大継続

- ハイプレステージライン／ブランドへの投資シフト
- 機能性美類の強化（アイケア・サンケア）
- 効果・効能コミュニケーションの強化
- ソーシャルチャネルの積極展開

中国：2022年下期の主要アクション

大型プロモーションを中心とした成長から、消費者のニーズを踏まえた
ブランド・商品の価値創造・発信による持続的成長への転換

ハイプレステージ・高機能商品への成長強化

中長期成長の基盤となる商品群の育成



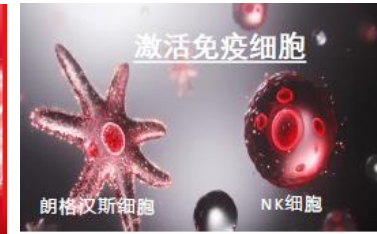
「SHISEIDO」
フューチャー
ソリューション



「クレ・ド・ポー ボーテ」
スプリームライン

効果・効能コミュニケーション進化

中国の消費者が共感する
コンテンツの開発



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

オンライン・SNS上での消費者とのエンゲージメント強化



「イプサ」
TikTok
本格稼働

clé de peau
BEAUTÉ

JD.com
オフィシャル
店舗オープン

新しいブランド体験の提供

ユニークな体験を通じた愛用者基盤の拡大



カフェを併設した
POP-UPイベント



オンライン
オフライン
オムニチャネル展開

中国：お客さまへの情報の伝達を高めるアプローチ

ブランドホルダーの情報を起点に、現地コミュニケーションへ転換

グローバルブランドホルダー

- ブランド価値を体現
- グローバル共通アセットの提供



中国ローカルブランドチーム

- 現地のお客さま向けソーシャルコンテンツ開発
- 効果・効能をフォーカス (ブランド価値の源泉)



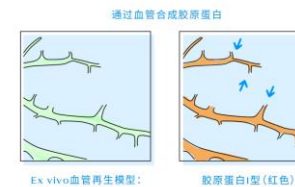
中国イノベーションセンター

- 広告で訴求できない本質的内容伝達
- グループ全体への訴求



皮肤**弹力饱满**的秘诀：
毛细血管能促进胶原蛋白产生

毛细血管就像土壤中的种子
可以诱导**胶原蛋白合成**
但这一功能随着年龄的增长而减弱



资生堂观察到**增强血管功能**
有助于**皮肤弹力增强**
而酵母提取物可以极大增加
随衰老减少的**整合素α5 (Integrin α5)**的表达
促进胶原蛋白的产生
形成**紧致的皮肤**

*注：研究数据均经实验室条件下得出



血管如“道路”，越“通畅”
免疫细胞越能**顺利运行**
例如**资生堂红妍肌活精华露**、**肌肤之钥金致乳霜**、**流之律口服美容产品**、**玑妍之光流光刀精华**等。



中国：＜中期的に目指す姿＞高収益な事業モデルへの転換

当社の競争優位「アジアのビューティーエキスパート」
アジアの生活者のインサイトや肌にフォーカスした価値開発
消費者データを駆使したマーケティングを構築し、持続的な成長を実現

スキンビューティー 売上成長領域

- ブランド別攻略領域の明確化
 - ・ 高機能・高価格帯強化
- Eコマースプラットフォームの多様化
 - ・ JD.com/TikTok成長
- 競争環境を踏まえたマーケティング改革
 - ・ 中国発の価値訴求・新製品開発
- 新領域
 - ・ メンズ、機能性スキンケアなど
 - ・ 資悦ファンド※による中国現地新興ブランド等への戦略投資
- サステナブルな製品の強化
 - ・ つめかえ商品、梱包資材

コスト構造改善

- 売上原価
 - ・ 高価格帯スキンケア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
- マーケティング投資
 - ・ 価格志向のプロモーションからブランド・価値伝達への投資に転換
 - ・ データを活用したコンシューマージャーニーの最適化
 - ・ サンプルの現地生産の拡大
- 人件費
 - ・ オフライン拠点・店舗の最適化、BC一人あたりの生産性拡大
- 経費
 - ・ ディストリビューションセンターの統合（Eコマース物流の内製化）
 - ・ 間接購買の一元化
- 「オペレ」構造改革
 - ・ 北京・上海の統合、店舗数・BC数の減少

中国：新領域への展開

メンズ

● Z世代男性向け化粧品ブランド「SIDEKICK」

- アジアのZ世代を対象とした初めてのスキンケアブランド
- 7月よりEコマースチャネルを中心に販売開始



インナービューティー

● 中国発のインジェスティブル（摂取型）ビューティーブランド「INRYU」

- 6月より越境ECで販売開始



機能性スキンケア

● 資悦ファンド※1 美容医療用ケア等のパイオニア 中国Trautec社への戦略出資・ 戦略協業契約締結

- 中国で急成長している機能性スキンケア※2市場において研究開発、原料調達や販売チャネル等で連携
 - ・ クリニック等プロフェッショナルチャネル向け
 - ・ コンシューマー向けのスキンケアブランド／商品



※1 Shiseido Beauty Innovations Fund. 中国投資会社Boyuu Capitalとの戦略提携を通じて設立したファンド ※2 敏感肌、アンチエイジング、クリーンビューティーなど、特定の機能を訴求する化粧品のこと

高収益体制への転換

- 強みであるスキンビューティーブランドの価値向上
- 構造改革効果の発揮
- 日本・中国の収益改善、事業環境変化に適応した強い収益基盤の確立
- 米州・欧州の収益性改革の続行
- デジタル・IT変革の加速
- 研究開発・生産供給体制の強化
- 人財・組織能力の向上
- M&A、新領域への投資、自社ブランド開発によるポートフォリオの拡充

縮小均衡に陥ることなく、中長期の成長を確実にするために

2022年 戦略的追加投資

ブランド価値

～マーケティング・
イノベーション強化～

- 主要プレステージスキンケア
ブランドの価値強化
- コロナによる生活者価値観変化
を捉える
- 機能・サイエンス・処方技術など
イノベーション価値を訴求
- プロモーション偏重からの転換

2022年 追加投資 50億円

人財資本

～社員エンゲージメント向上～

- デジタルアカデミーなどの
リスキリング
- ジョブ型による人財・キャリア
開発
- D&Iの一層の推進
- 報酬やインセンティブ拡充
- 人財投資と業績関連の開示

2022年 追加投資 50億円



構造改革に終わりなし

～営業利益率15%に向けて～

- 生産性・効率性向上
 - FOCUS稼働
- 原価率低減 21%
 - パーソナルケア工場の譲渡
 - 返品縮減による偏在在庫償却
引当等の低減
 - AI・IoT積極活用
- 販管費比率 64%
 - 固定費・物流費などバリュー
チェーン全体の継続的見直し

2023年以降も継続的に投資強化

2023年度に向けて

日本

- withコロナの市場回復
- スキンケアブランドでイノベーション強化
- インバウンドの緩やかな回復
- 構造的変革の着実な推進

中国

- 市場の安定成長
- 価格志向のプロモーションから
ブランド・価値伝達への転換
- プレステージブランドの価値強化
- 「オプレ」の構造転換・再強化

2023年度の
V字回復を目指す

The background of the 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 clouds and city lights, with the Japanese archipelago clearly visible in the lower half of the frame. The Shiseido logo is positioned at the top center, and large Japanese text is centered in the upper middle section.

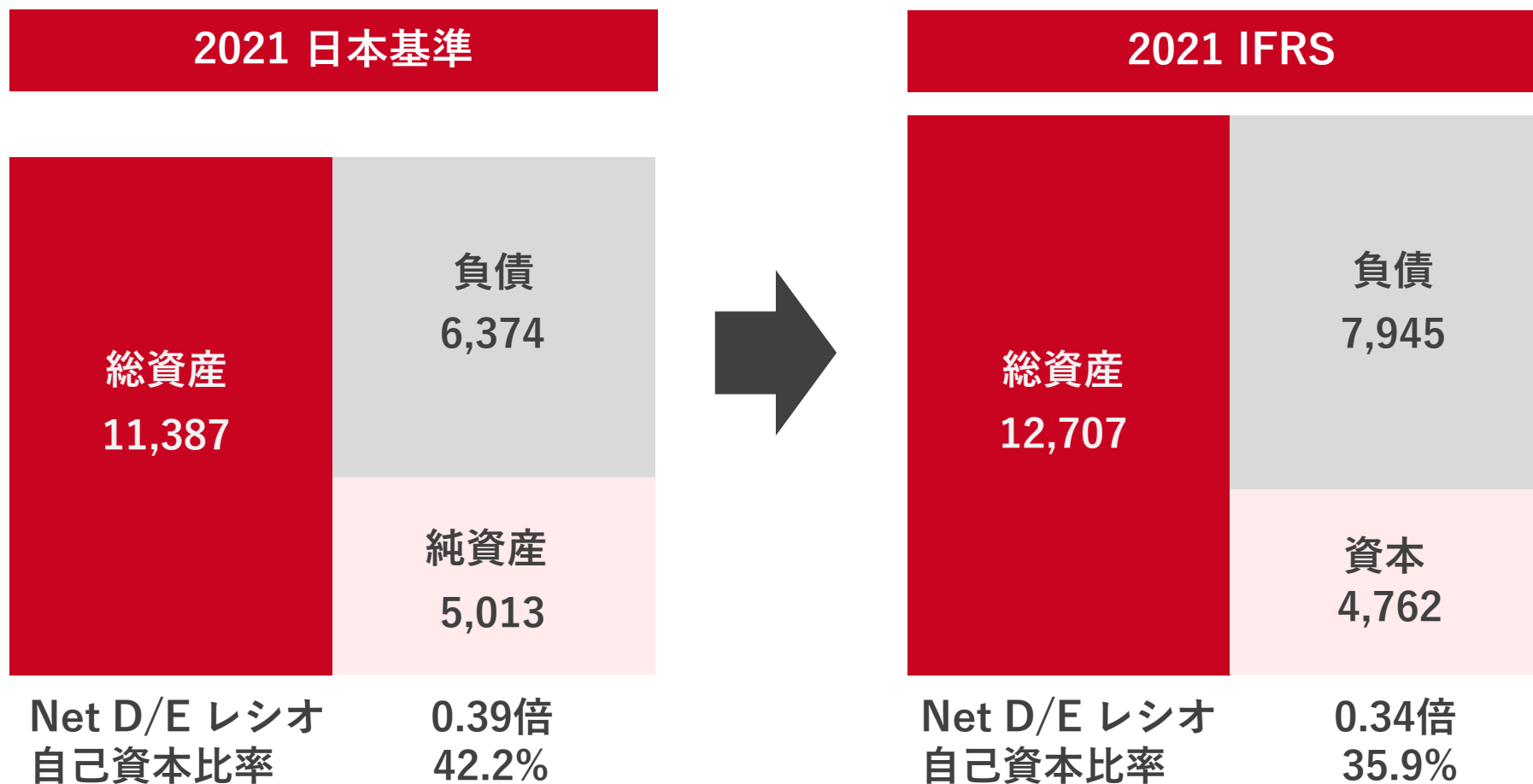
SHISEIDO

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 上期 実績 連結財政状態計算書(日本基準→IFRS)

- 総資産 +1,320億：使用権資産オンバランス化 +1,040億、退職給付増加等に伴う繰延税金資産増 +107億 等
- 負債 +1,571億：リース負債オンバランス化 +1,165億、退職給付増加に伴う負債増 +247億 等
- 純資産 △251億：確定給付再測定 △155億、P/Lにおける会計基準差異 △137億 等

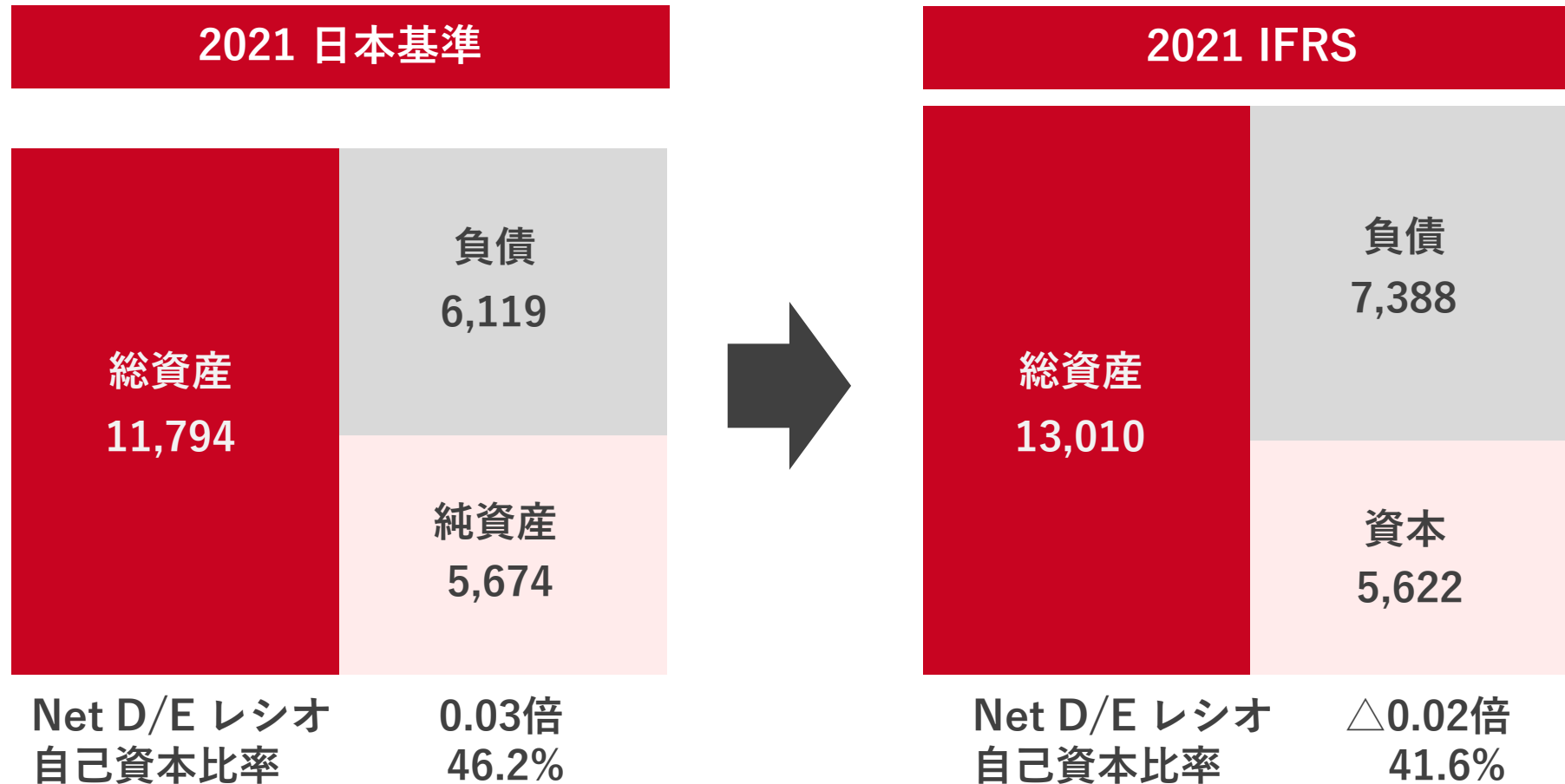
(億円)



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 +1,216億：使用権資産オンバランス化 +988億、持分法投資の計上額振替 +193億 等
- 負債 +1,269億：リース負債オンバランス化 +1,149億、退職給付増加に伴う負債増 +227億 等
- 純資産 △53億：確定給付再測定 △132億、金融商品の測定 +39億、P/Lにおける会計基準差異 +16億 等

(億円)



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

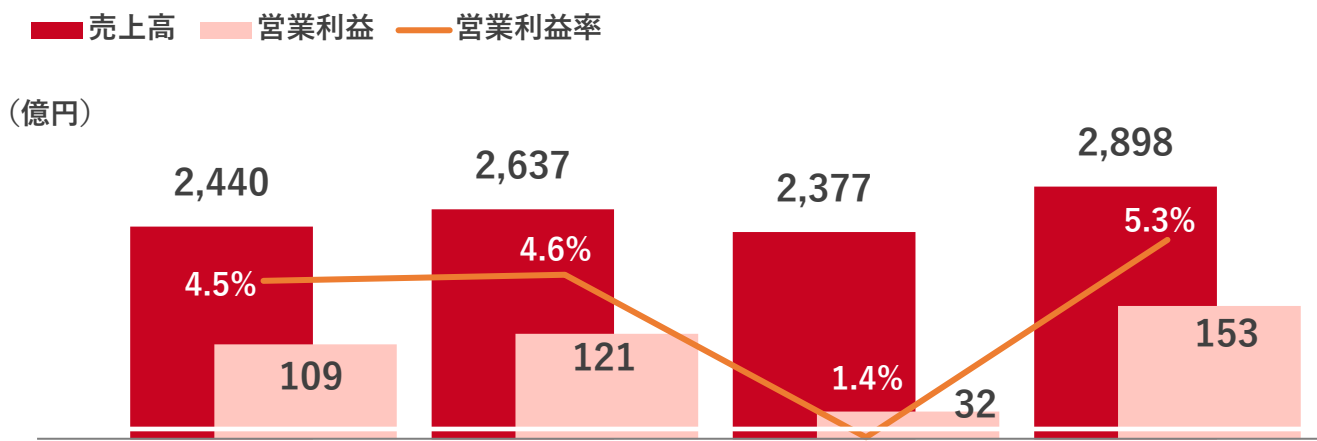
(億円)	日本基準	IFRS	主な差異
売上高	5,077	売上高 4,954	差異 △123
売上原価 販管費 販管費(一部)		△販管費 (一部) 売上原価 販管費	リベート・ポイント引当金売上控除 △123
営業利益	230	コア営業利益 230	差異 +0
営業外損益 金融収支 持分法投資損益 その他の営業外損益 特別損益		非経常項目 金融収益・費用 持分法投資損益	のれん非償却化 +36 一部サンプル費用化 △19 退職給付引当金の計上 △14 等
税引前四半期純利益 △165		税引前四半期利益 △207	差異 △108
法人税等 非支配帰属四半期利益		法人所得税費用 非支配帰属四半期利益	税引前利益 △41 補助金の繰延等 税金費用 △67 税金費用の計算方法変更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 △173		親会社四半期利益 △281	

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)

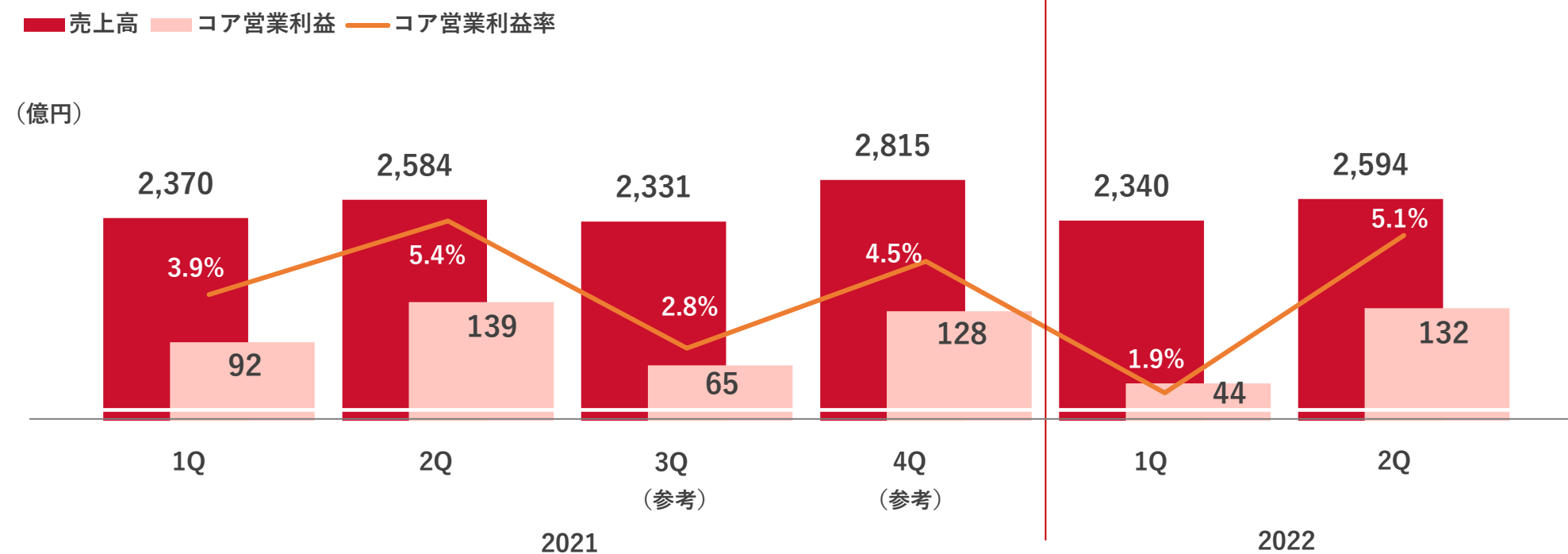
(億円)	日本基準	IFRS	主な差異
売上高	10,352	売上高 10,100	差異 △252
売上原価 販管費 販管費(一部)		△販管費 (一部) 売上原価 販管費	リベート売上控除 △211 ポイント引当金売上控除および返品の計上科目変更等 △41
営業利益	416	コア営業利益 426	差異 +10
営業外損益 金融収支 持分法投資損益 その他の営業外損益 特別損益		非経常項目 金融収益・費用 持分法投資損益	のれん非償却化 +69 一部サンプル費用化 △9 退職給付引当金の計上 △30 補助金の繰延 △14 有給休暇債務の繰入 △3
税引前当期純利益	733	税引前利益 991	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2四半期 実績要約

(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	2,584	100%	2,594	100%	+10	+0.4%	△8.4%	△0.7%
売上原価	687	26.6%	793	30.6%	+106	+15.5%		
売上総利益	1,897	73.4%	1,801	69.4%	△96	△5.1%		
販管費	2,074	80.3%	1,693	65.2%	△381	△18.4%		
その他の営業収益・費用	30	1.2%	18	0.7%	△12	△39.7%		
営業利益	△147	△5.7%	126	4.9%	+273	-		
非経常項目	△285	△11.0%	△6	△0.2%	+280	-		
コア営業利益	139	5.4%	132	5.1%	△7	△5.1%		
税引前四半期利益	△147	△5.7%	175	6.7%	+322	-		
法人所得税費用	24	0.9%	45	1.7%	+21	+88.6%		
親会社四半期利益	△170	△6.6%	118	4.6%	+288	-		
EBITDA※1	263	10.2%	260	10.0%	△3	△1.2%		

為替レート ドル = 129.7円 (前年比 +18.5%) / ユーロ = 138.2円 (前年比 +4.7%) / 中国元 = 19.6円 (前年比 +15.8%)

※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

補足4 上期 実績要約

(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	4,954	100%	4,934	100%	△20	△0.4%	△7.4%	△0.8%
売上原価	1,323	26.7%	1,466	29.7%	+142	+10.8%		
売上総利益	3,631	73.3%	3,468	70.3%	△162	△4.5%		
販管費	3,892	78.6%	3,339	67.7%	△554	△14.2%		
その他の営業収益・費用	50	1.0%	40	0.8%	△10	△19.6%		
営業利益	△212	△4.3%	170	3.4%	+382	-		
非経常項目	△442	△9.0%	△6	△0.2%	+437	-		
コア営業利益	230	4.7%	175	3.6%	△55	△23.9%		
税引前四半期利益	△207	△4.2%	256	5.2%	+463	-		
法人所得税費用	64	1.3%	69	1.4%	+5	+7.7%		
親会社四半期利益	△281	△5.7%	162	3.3%	+444	-		
EBITDA※1	486	9.8%	431	8.7%	△55	△11.4%		

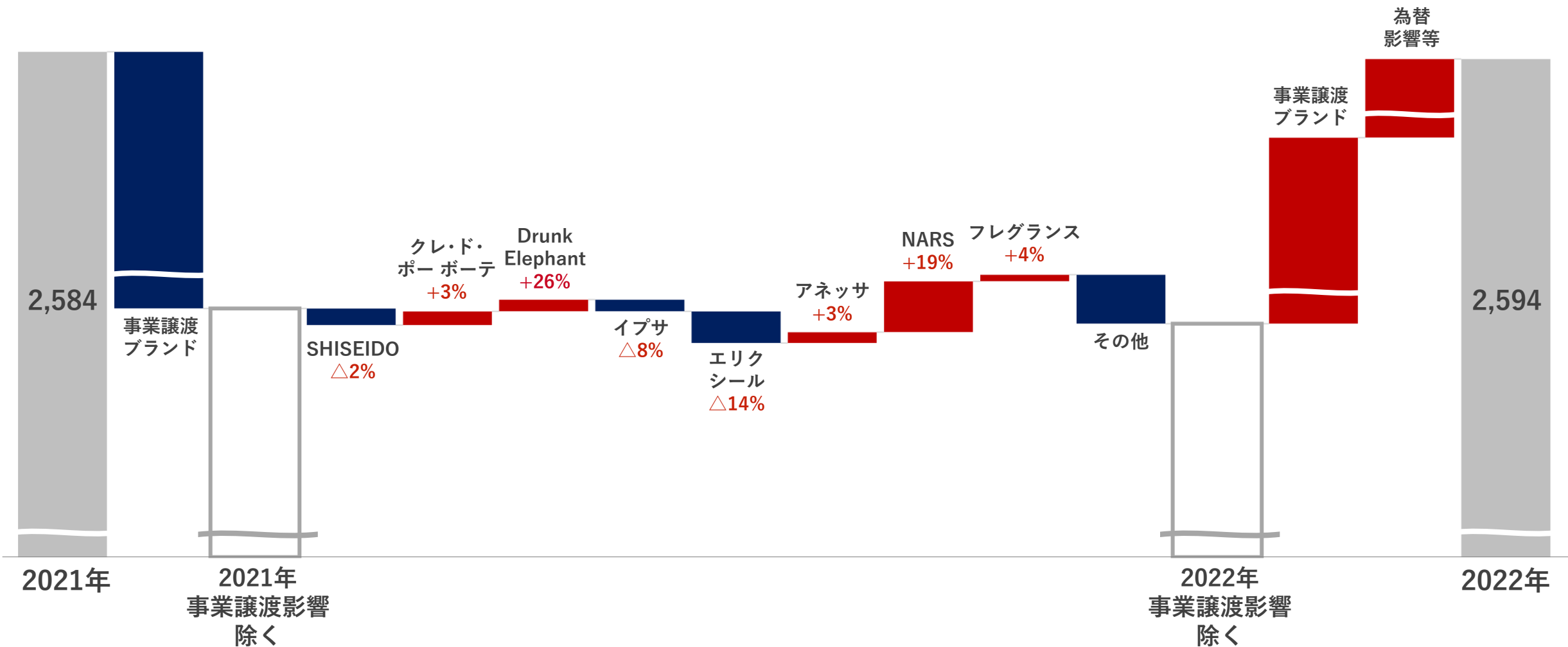
為替レート ドル = 123.0円 (前年比 +13.8%) / ユーロ = 134.3円 (前年比 +3.4%) / 中国元 = 19.0円 (前年比 +13.7%)

※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

補足5 第2四半期 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6 第2四半期 売上高・営業利益 報告セグメント別 (IFRS)

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	2022年	売上構成比 / コア営業利益率	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本		702 41	27.2% 5.0%	586 △33	22.6% △5.5%	△116 △73	△16.6% -	△16.6% -	△1.7% -
中国		788 2	30.5% 0.3%	638 8	24.6% 1.3%	△150 +6	△19.0% +270.8%	△30.0% -	△14.1% -
アジアパシフィック		144 △5	5.6% △3.2%	160 12	6.2% 7.6%	+15 +17	+10.7% -	+0.2% -	+19.7% -
米州		295 3	11.4% 0.8%	338 26	13.0% 7.8%	+43 +23	+14.6% +910.1%	△2.4% -	+14.7% -
欧州		270 7	10.4% 2.4%	272 6	10.5% 2.1%	+3 △1	+1.0% △11.4%	△3.7% -	+0.6% -
トラベルリテール		299 38	11.6% 12.6%	407 89	15.7% 21.8%	+107 +51	+35.8% +134.0%	+16.0% -	+15.4% -
プロフェッショナル		35 2	1.4% 6.3%	39 5	1.5% 13.4%	+4 +3	+10.8% +139.7%	+3.6% -	- -
その他		50 41	1.9% 7.2%	154 17	5.9% 2.5%	+104 △24	+206.7% △58.0%	+205.9% -	△1.1% -
小計		2,584 129	100% 3.9%	2,594 131	100% 4.1%	+10 +2	+0.4% +1.8%	△8.4% -	△0.7% -
調整額		- 10	- -	- 1	- -	- △9	- -	- -	- -
合計		2,584 139	100% 5.4%	2,594 132	100% 5.1%	+10 △7	+0.4% △5.1%	△8.4% -	△0.7% -

※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7 上期 売上高・営業利益 報告セグメント別 (IFRS)

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	2022年	売上構成比 / コア営業利益率	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本		1,401 81	28.3% 5.1%	1,157 △74	23.4% △6.2%	△244 △155	△17.4% -	△17.4% -	△2.3% -
中国		1,441 23	29.1% 1.6%	1,157 △20	23.4% △1.7%	△284 △43	△19.7% -	△29.3% -	△14.2% -
アジアパシフィック		305 16	6.2% 5.1%	314 24	6.4% 7.3%	+9 +8	+2.8% +48.3%	△5.1% -	+9.1% -
米州		539 △19	10.9% △3.2%	590 37	12.0% 6.2%	+51 +56	+9.5% -	△3.7% -	+10.9% -
欧州		514 △1	10.4% △0.1%	557 26	11.3% 4.2%	+43 +26	+8.4% -	+4.8% -	+4.5% -
トラベルリテール		576 87	11.6% 15.0%	779 170	15.8% 21.8%	+202 +83	+35.1% +95.2%	+19.8% -	+18.3% -
プロフェッショナル		72 7	1.4% 9.7%	78 12	1.6% 14.4%	+6 +4	+8.1% +60.7%	+2.3% -	- -
その他		104 82	2.1% 7.0%	302 △8	6.1% △0.6%	+198 △90	+189.9% -	+188.7% -	△4.8% -
小計		4,954 278	100% 4.4%	4,934 167	100% 2.7%	△20 △111	△0.4% △39.9%	△7.4% -	△0.8% -
調整額		- △48	- -	- 8	- -	- +56	- -	- -	- -
合計		4,954 230	100% 4.7%	4,934 175	100% 3.6%	△20 △55	△0.4% △23.9%	△7.4% -	△0.8% -

※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8 上期 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)	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		299	21.3%	318	27.5%	+20	+6.6%	
プレミアム		721	51.4%	694	60.0%	△27	△3.8%	
ライフスタイル		239	17.1%	-	-	△239	-	
その他		142	10.2%	145	12.5%	+2	+1.5%	
売上高		1,401	100%	1,157	100%	△244	△17.4%	△2.3%

中国								
プレステージ		759	52.6%	741	64.1%	△17	△14.0%	
プレミアム		426	29.6%	390	33.7%	△36	△19.4%	
パーソナルケア		242	16.8%	-	-	△242	-	
その他		15	1.0%	26	2.2%	+11	+50.1%	
売上高		1,441	100%	1,157	100%	△284	△29.3%	△14.2%

アジアパシフィック								
プレステージ		158	51.7%	180	57.2%	+22	+4.9%	
プレミアム		58	18.9%	64	20.4%	+6	+1.3%	
パーソナルケア		62	20.4%	20	6.3%	△43	△71.6%	
その他		28	9.0%	51	16.1%	+23	+75.1%	
売上高		305	100%	314	100%	+9	△5.1%	+9.1%

※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9 上期 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	1,818	36.7%	1,613	32.7%	△205	△11.3%	△17.4%
ブランド開発 / 研究開発投資	176	3.5%	265	5.4%	+89	+50.3%	+47.4%
人件費	649	13.1%	632	12.8%	△17	△2.6%	△7.8%
経費	830	16.8%	796	16.1%	△34	△4.1%	△8.1%
販売管理費 (コア営業利益ベース)	3,473	70.1%	3,306	67.0%	△167	△4.8%	△10.1%
非経常項目※2	420	-	33	-	△387	-	-
販売管理費	3,892	78.6%	3,339	67.7%	△554	△14.2%	△18.9%

※1 BC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10 上期 非経常項目

	2021年			2022年		
(億円)	第1四半期	第2四半期	上期	第1四半期	第2四半期	上期
コア営業利益	92	139	230	44	132	175
事業譲渡益	-	-	-	16	27	43
構造改革費用	-	△227	△227	△15	△20	△35
減損損失	△153	△37	△191	-	-	-
構造改革関連	△153	△264	△417	1	7	7
COVID-19に係る補助金収入	6	4	10	1	2	3
COVID-19に係る損失	△9	△26	△35	△2	△14	△16
COVID-19関連	△3	△21	△25	△1	△12	△13
非経常項目	△157	△285	△442	△0	△6	△6
営業利益	△65	△147	△212	44	126	170

補足11 上期 設備投資・減価償却費等

(億円)	2021年	2022年
有形固定資産	303	146
無形固定資産他	96	125
設備投資等※	399	270
有形固定資産	165	183
無形固定資産他	110	72
減価償却費	275	255

※ 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12 2022年 報告セグメント別 売上高見通し(IFRS)

	(億円)	2021年	今回 見通し	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※	前回 実質前年比※ (2月公表)
日本		2,588	2,465	△4.8%	△5%	+4%	+17%
中国		2,747	2,780	+1.2%	△10%	△0%	+16%
アジアパシフィック		636	600	△5.6%	△6%	+17%	+17%
米州		1,214	1,280	+5.5%	△11%	+11%	+10%
欧州		1,170	1,150	△1.7%	△6%	+1%	+11%
トラベルリテール		1,206	1,605	+33.2%	+14%	+14%	+12%
プロフェッショナル		153	85	△44.4%	△44%	-	-
その他		386	735	+90.6%	+91%	△4%	△3%
合計		10,100	10,700	+5.9%	△2%	+5%	+14%

2022年通期想定レート ドル=128円(前年比+16.4%)、ユーロ=135円(+3.9%)、中国元=19円(+11.5%)

※ 事業譲渡影響を除く

SHISEIDO