

難局を乗り越え 早期の回復と成長を目指す！！

2020年3月25日

代表取締役社長 兼 CEO

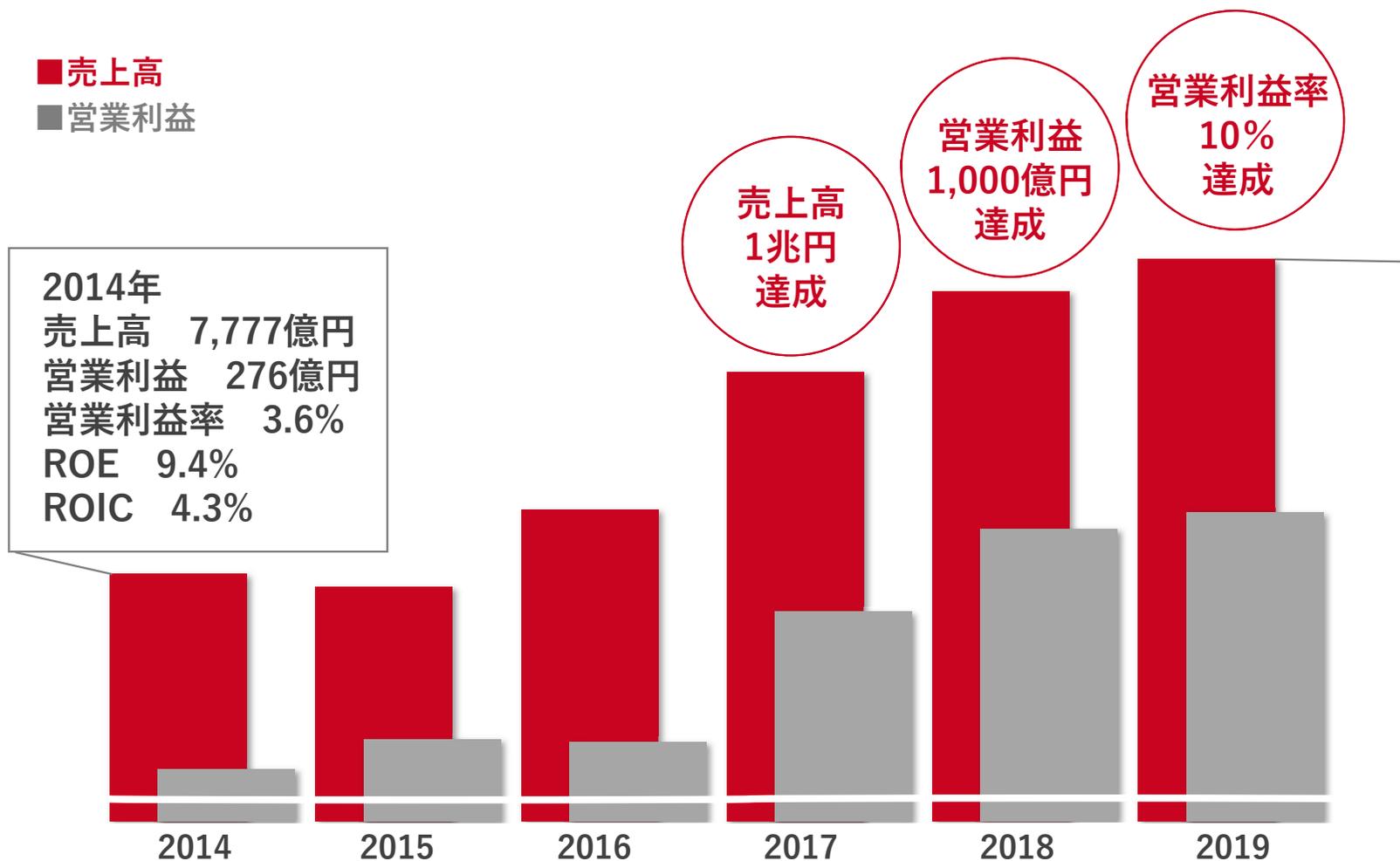
魚谷 雅彦

SHISEIDO



VISION 2020 目標を前倒し達成

■売上高
■営業利益



2014年
売上高 7,777億円
営業利益 276億円
営業利益率 3.6%
ROE 9.4%
ROIC 4.3%

2014-19
年平均成長率

売上高+8%
営業利益+33%

2019年
売上高 1兆1,315億円
営業利益 1,138億円
営業利益率 10.1%
ROE 15.6%
ROIC 12.9%

東京証券取引所

第8回 企業価値向上表彰 優秀賞受賞

企業価値向上表彰

表彰式

2月4日



日本取締役協会 コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2019 経済産業大臣賞



2020年当初計画（新型肺炎影響前）

- グローバルブランドの成長継続
- 中国・トラベルリテール事業拡大
- 欧米収益の改善
- 日本事業の見直し、着実な回復
- 供給基盤のさらなる確立
- 「Drunk Elephant」の統合・拡大
- サステナビリティ戦略実行
- 香港市場・韓国市場の影響※
- 米中関税影響

売上高 1兆2,200億円

営業利益 1,170億円

親会社株主に帰属する

当期純利益 775億円

当社の緊急対応状況

お客さま・社員の健康と安全を優先

中国

- 30日間のオフィス閉鎖
現在は再開、通常営業
- 店舗閉鎖70%、現在は再開90%超
- 医療従事者への寄付と
理髪サービス・商品(シャンプー・洗顔料)の提供

日本

- 2月26日より 8,000名在宅勤務
- 店頭 時短・時差出勤
- お客さまの肌に触れる活動を中止
- 工場 時短操業
- ハンドソープなど商品を自治体に提供

米州

- 在宅勤務、オフィス閉鎖
- 店舗・工場閉鎖

欧州

- 外出禁止による在宅勤務
- 店舗・工場閉鎖
- 消毒用ジェル製品を特別生産・病院へ提供

アジア・パシフィック

- 在宅勤務、シフト交代勤務
- 店頭 時短営業

事業への影響

● 客数・売上の減少

- 営業時間短縮、店舗閉鎖
- 日本 インバウンド客の大幅減

● Eコマース

- 中国 巣ごもり消費により大幅増

● サプライチェーン

- 国内は大きな問題はないが
時短操業による減産
- 中国は稼働再開し徐々に回復
- 欧米は外出禁止により
工場閉鎖・原材料調達が困難



中国 回復への期待

店頭

- 取引先の90%以上が営業を再開
- Eコマース大幅増

政府・環境

- 社会保険料等の減額措置
- 店舗やオフィス家賃の減額

お客さま

- 日常が戻りつつある
- 高い化粧品購買意欲
- 爱心接力 Relay of Loveプロジェクト



爱心接力

SHISEIDO

- 医療や感染予防策に役立つ寄付
1,000万元
- 2月から6カ月間または中国終息宣言
までアジア圏での売上の1%を活用
寄付、商品提供、
人と社会を元気づけるイベント

企業価値を守るための重点アクション

- 最重要な資産である社員の安全・健康を最優先
 - 世界全社員の雇用を守り士気と団結力を高める
- マーケティング活動 当面縮小・延期・中止
- 中国のEコマース販売 さらに拡大
- 各地域・分野で不要不急経費の削減を徹底
- 専門店など得意先への経営支援
- 収束後の事業活動の積極展開による挽回
 - 新製品導入・広告販売促進の増強
- 株主・投資家 透明性高いコミュニケーション

新型肺炎の経営影響と
挽回策を反映して

- 2020年計画見通しの修正
(第1四半期終了後を予定)
- 2021-23年中期成長計画策定
(年末を目処)

想定外と言わない経営を目指す

リスクシナリオ策定（3カ月に1度）

異常気象

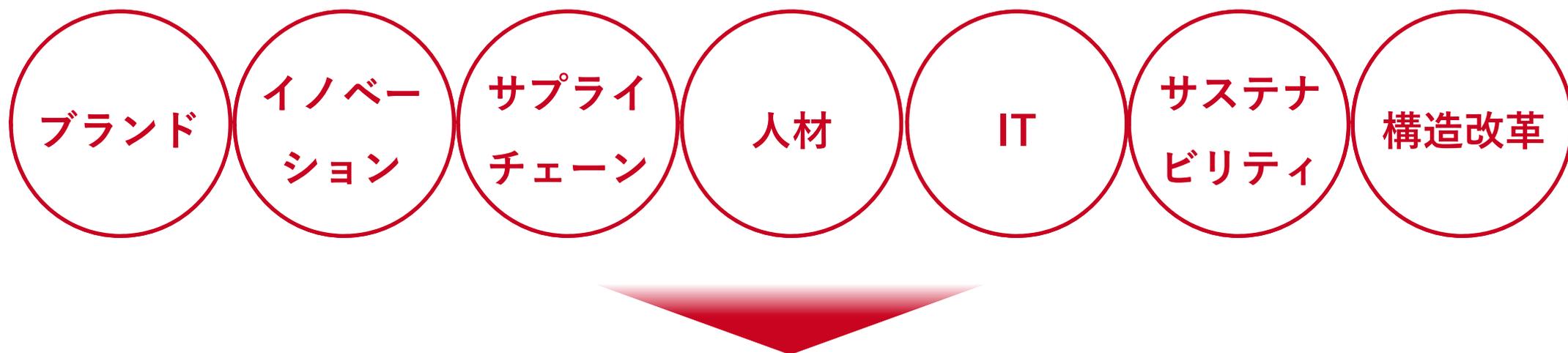
地震など
天災

感染症

地政学

- 専門家・アドバイザーの設置
- ブランド・地域・サプライネットワークの分散・多様化
- 地域事情に精通した人材の多様化
- 事業継続計画(BCP) 体制・マニュアルのさらなる充実

長期的な成長と発展を目指して



世界で勝てる日本発の
グローバルビューティカンパニー

長期目標 売上高 2兆円 営業利益 3,000億円(15%)



私たちのミッション

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

～美には世界を良くする力がある～



絆



笑顔



自信



幸せ

困難な時こそ、美の力で社会を元気に！

株式会社 資生堂
第119回 定時株主総会

投資家
株主

社会
お客さま
パートナー

社員





人の力と団結力

One Shiseido: Solidarity of People

