

新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方々、
ご遺族の皆さまに謹んで哀悼の意を表すとともに、
困難な状況におられる皆さまに心よりお見舞いを申し上げます。

世界で勝てる日本発の
グローバルビューティー
カンパニーを目指して

株式会社 資生堂 IR部長

北川 晴元



プロフィール



- | | |
|-------|---|
| 1993年 | 資生堂入社（神戸支店） |
| 1995年 | 財務部
会計制度改革の実務、
ストックオプション制度導入、
新会社法対応プロジェクト等に参画 |
| 2006年 | 経営企画部
主に連結経営計画の策定及び管理 |
| 2011年 | IR部
主にディスクロージャーおよび
投資家コミュニケーション |
| 2018年 | IR部長
上記ほか、株主総会運営および
ESGコミュニケーション等 |

「第8回 企業価値向上表彰優秀賞および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」の受賞

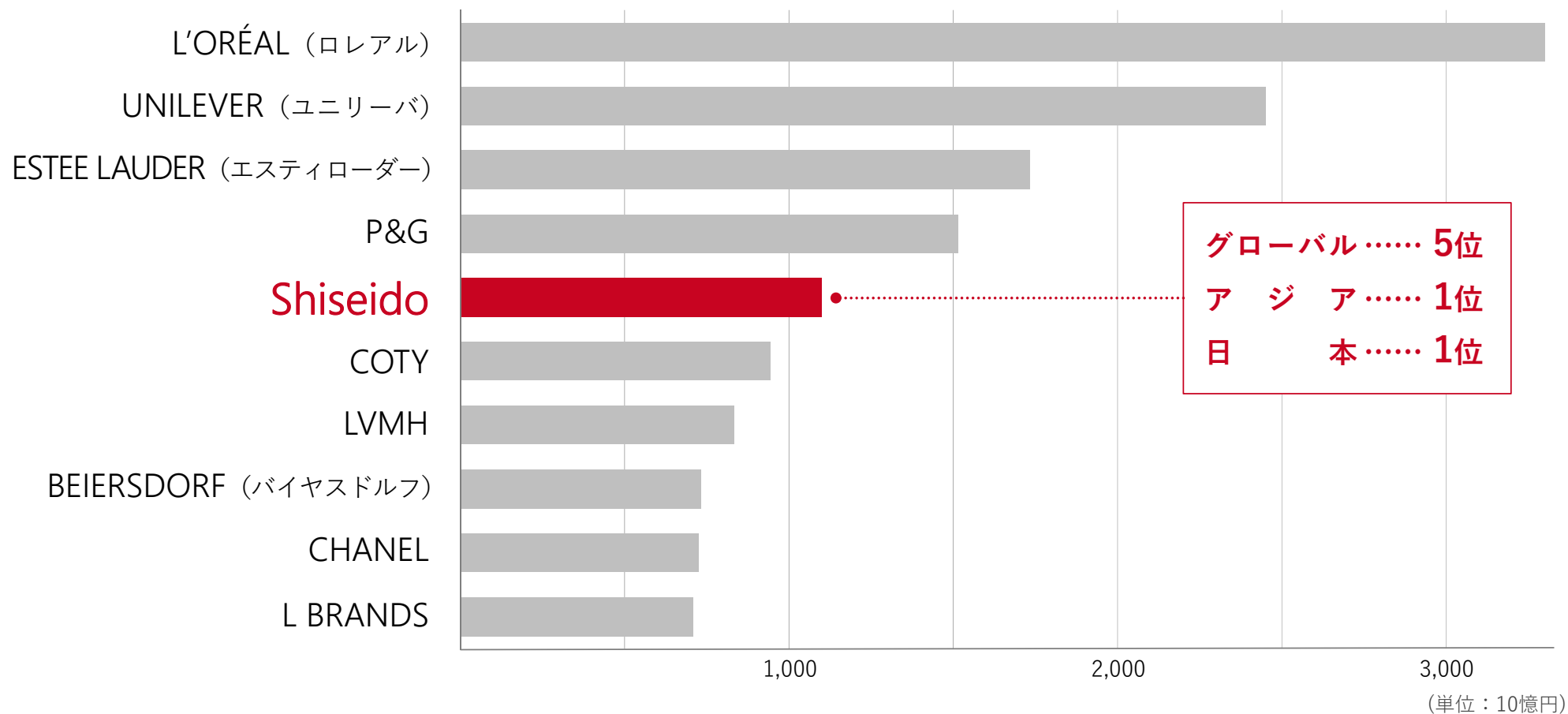




会社概要

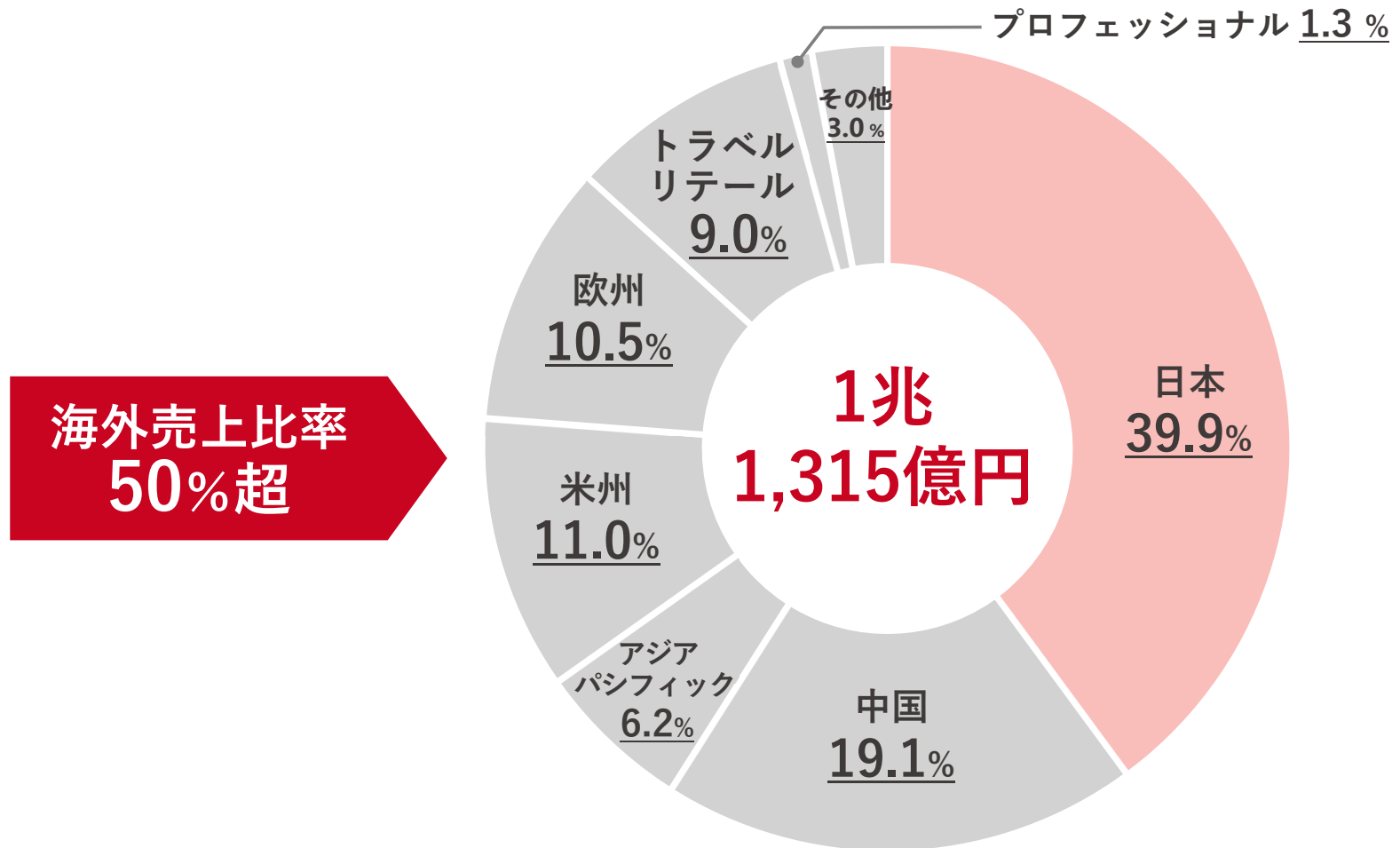
商 号	株式会社 資生堂
創 業	1872年(明治5年)
資本金	645億円
グループ会社数	80社 本社のぞく/非連結子会社 および持分法非適用会社含む
グループ従業員数	約48,000名
連結売上高	1兆1,315億円 (2019年)

2019年 ビューティー企業ランキング トップ10



出所：WWD Beauty Inc.'s Top 10 Beauty Companies of 2019 (April, 2020) , excluding food and groceries.

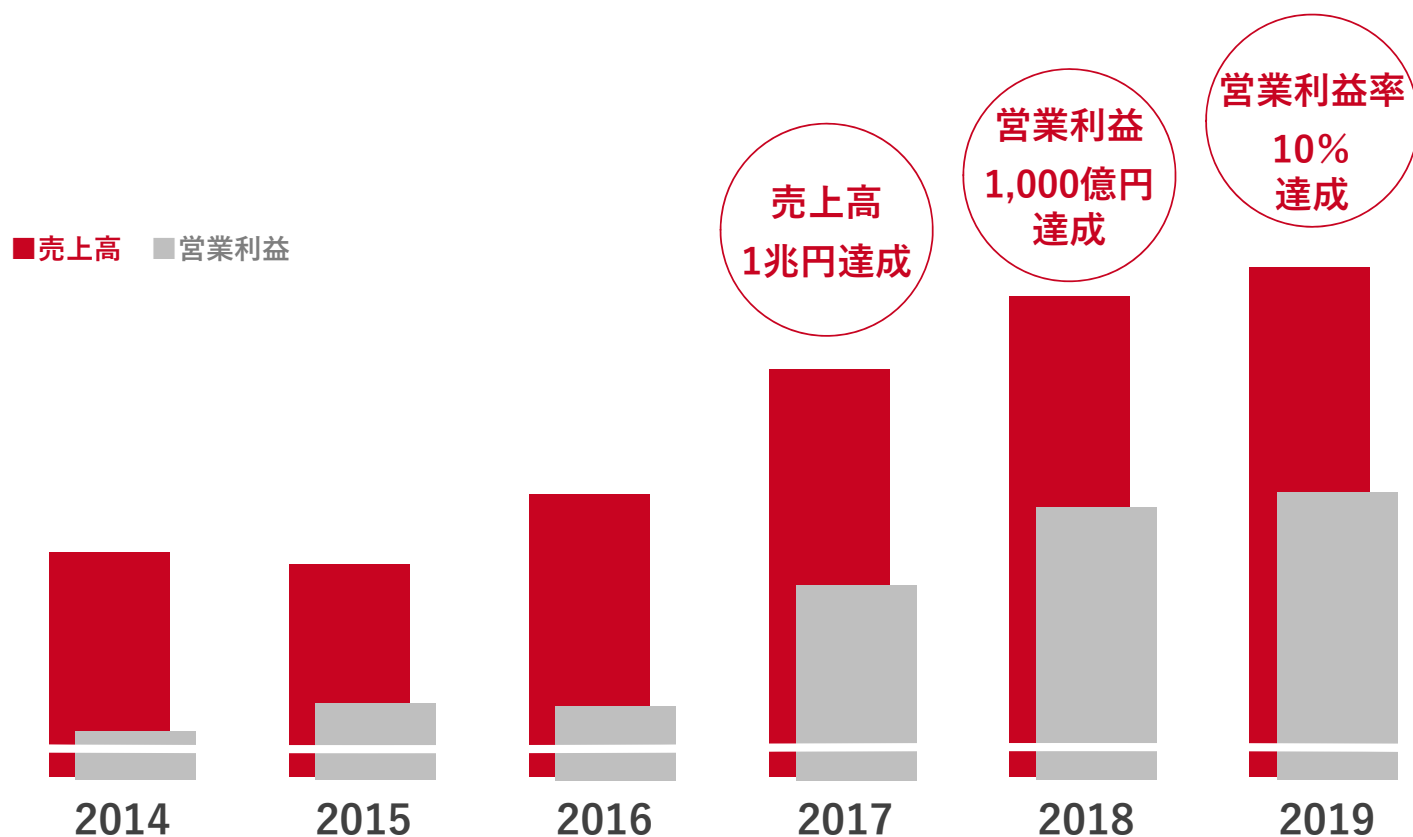
2019年 報告セグメント別売上高



2014-2019年 業績推移

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%
 R O E …… 15.6%
 R O I C …… 12.9%

2014年

売上高 …… 7,777億円
 営業利益 …… 276億円
 営業利益率 …… 3.6%
 R O E …… 9.4%
 R O I C …… 4.3%

2020年第3四半期累計（1-9月） 実績要約

（単位：億円）

	2020年		前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比
		構成比				
売上高	6,537	100%	△1,930	△22.8%	△21.8%	△22.5%
営業利益	89	1.4%	△944	△91.4%		
特別損益	△161	△2.5%	△159	-		
四半期純利益※1	△137	△2.1%	△861	-		
EBITDA※2	434	6.6%	△1,014	△70.0%		

為替レート ドル＝107.5円（前年比△1.5％）、ユーロ＝120.8円（△1.5％）、中国元＝15.4円（△3.2％）

※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

2020年第3四半期累計（1-9月） コスト削減

	2019年	2020年	前年差	前年比
売上高	8,466	6,537	△1,930	△23%
売上原価	1,782	1,663	△119	△7%
粗利益	6,684	4,873	△1,810	△27%
販管費	5,651	4,784	△866	△15%
マーケティング投資	2,207	1,792	△415	
ブランド・研究開発投資	320	278	△42	
人件費※1	1,832	1,507	△326	
経費	1,291	1,208	△84	
営業利益	1,033	89	△944	△91%

コスト削減による
粗利減カバー率※2

Q3: 55%

Q2: 42%※3、Q1: 19%

- 原価（△7%）
 - 偏在在庫償却の増加
 - 減産による工場生産性の悪化
- マーケティング投資（△19%）
 - 広告・イベントプロモーションの延期・中止による費用削減
 - 中国への戦略的投資、デジタルコミュニケーションの強化
- 人件費（△13%）
 - 業績連動賞与の減少
- 経費（△6%）
 - 不要不急費用の徹底した見直し・削減
 - 「Drunk Elephant」のれん償却等による償却費増加

※1 BC人件費等含む ※2 前年対比での販管費削減額÷同粗利益減少額 ※3 COVID-19関連の特別損益等への振替影響を除く

売上高前年比推移 見通し

実質
前年比

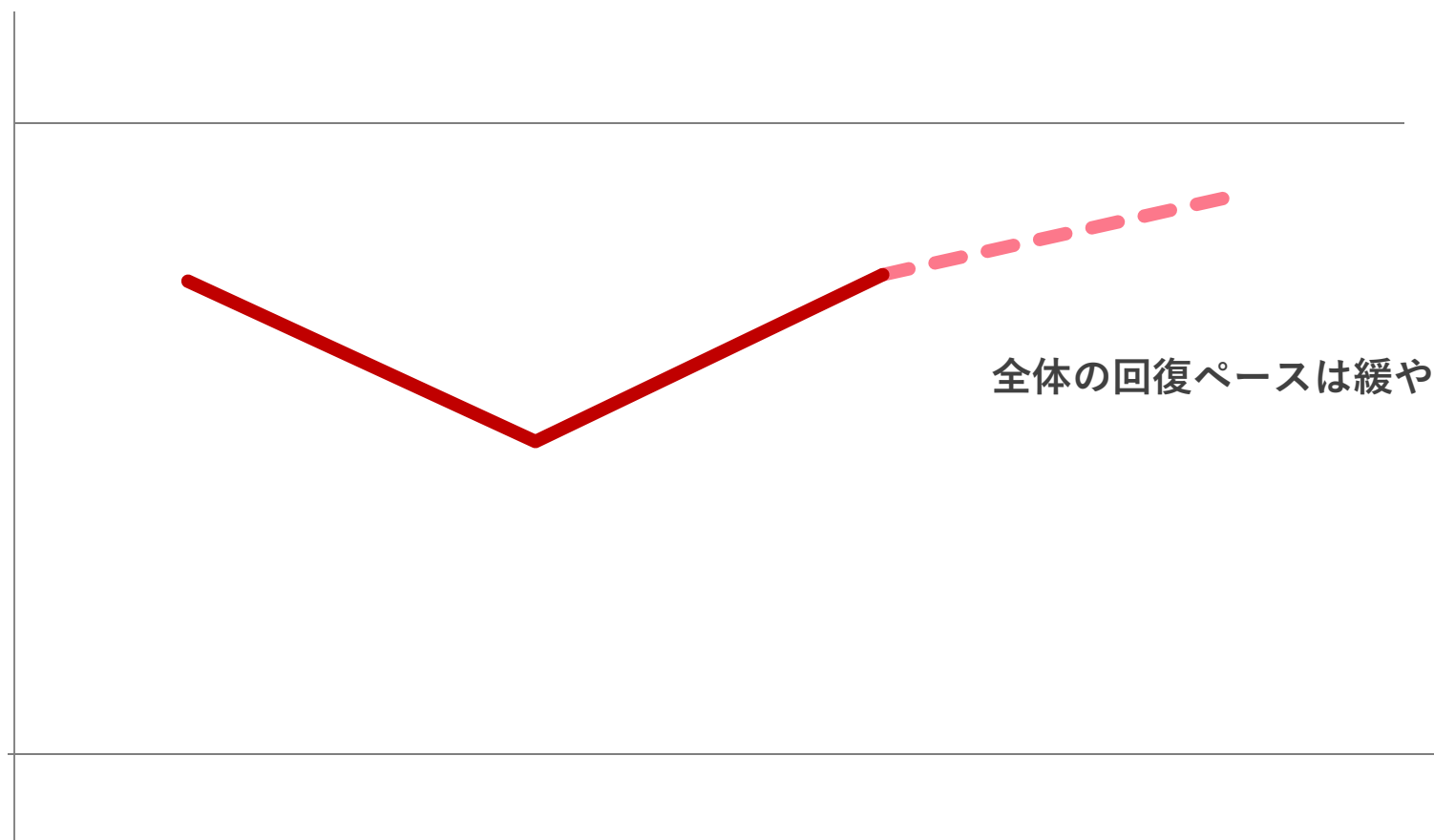
第1四半期
△16%

第2四半期
△33%

第3四半期
△18%

第4四半期
△10%

前年比
0%



2020年 通期見通し

※11/10発表時点

(単位：億円)	2020年見通し	
		前年比
売上高	9,150	△19.1%
営業利益	△100	-
経常利益	△150	-
特別損益	△120	-
当期純利益	△300	-
EBITDA	480	△71.7%
配当（予定）	40円	△33.3%

● 特別損失 △275億円

- COVID-19関連 特別損失 △180億円
- 米州：デジタル変革加速のための組織再編 △40億円
- 固定資産除却損 △55億円

● 特別利益 155億円

- 遊休資産の売却・現金化 100億円
- COVID-19関連 補助金等 55億円

新型コロナウイルス感染拡大によって 生活者の価値・意識・行動は不可逆的に変化

全 体

- 支出の抑制、「Value for Money(本源価値)」重視へ
- 在宅時間の長期化、活動のオンライン化、Eコマースの加速
- 健康・衛生面への意識の向上
- 企業への信頼・サステナビリティへの関心の高まり



ビューティー市場

- スキンケア・健康的な肌を重視
- メイクアップ頻度の減少
- 店頭とEコマースの融合、デジタルの重要性
- 価格に対する意識の高まり

今後の経営戦略

- 1 「スキنبューティーカンパニー」として高付加価値スキنبューティー領域をコア事業とし、2030年までに世界No.1を目指す
- 2 売上高重視から、収益性とキャッシュフロー重視へと転換し、原価・販管費の改革により営業利益率15%を達成する
- 3 アジア圏(日本・中国・アジアパシフィック・トラベルリテール)を基軸とし、欧米の収益改革を急ぐ
- 4 デジタルを活用した事業モデルへの転換を加速、体制強化
- 5 研究開発・生産物流・IT・人材などへの投資は継続し、他社との協業も含めて効率的に長期成長基盤を構築
- 6 CEO直轄で「グローバルトランスフォーメーション委員会」を設置し、確実な実行を推進する

エグゼクティブオフィサー（EO）体制へ

現行体制（～2020年12月）

日本中心
執行役員 + リージョン
CEO

EO体制（2021年1月～）

グローバルEO

日本中心
執行役員 + デジタル
GSCM + リージョン
リーガル CEO

- ダイバーシティ経営・グローバル化促進
- デジタルCOE（アンジェリカ・マンソン）
- グローバルSCM（アントニオ・スピロトプロス）
- リーガル（マリア・チクラナ）
- 鈴木ゆかり 代表取締役就任

高付加価値スキンケア領域への注力

自社開発・オープンイノベーション・戦略的M&Aによるさらなる事業強化



日本発ブランドのさらなるグローバル化

SHISEIDO
GINZA TOKYO



clé de peau
BEAUTÉ



IPSA



THE
GINZA



ELIXIR



ANESSA



d program



新ブランドのグローバル展開を加速



2019年に買収した米国発の
クリーンビューティーブランド

BAUM



「樹木との共生」をテーマとする
新スキンケアブランド

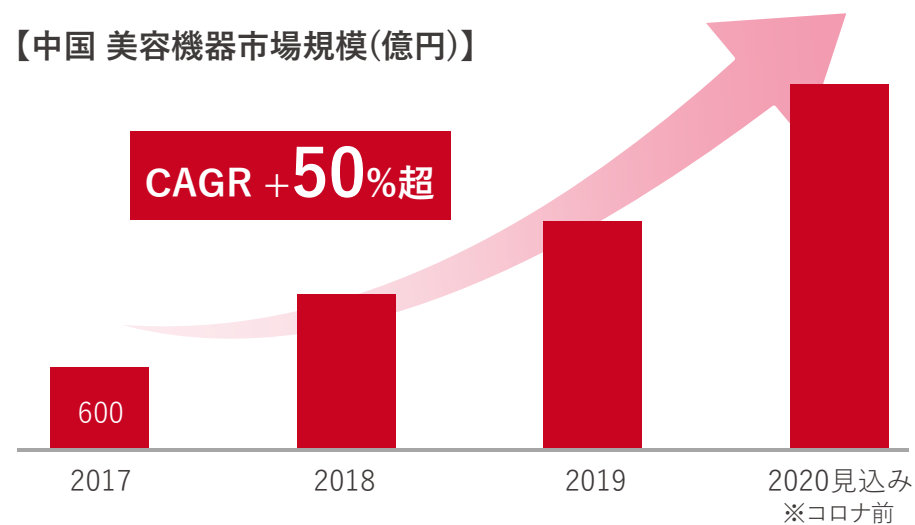
新価値創造の事業化

～スキンケアと美容機器の専門知見の融合～

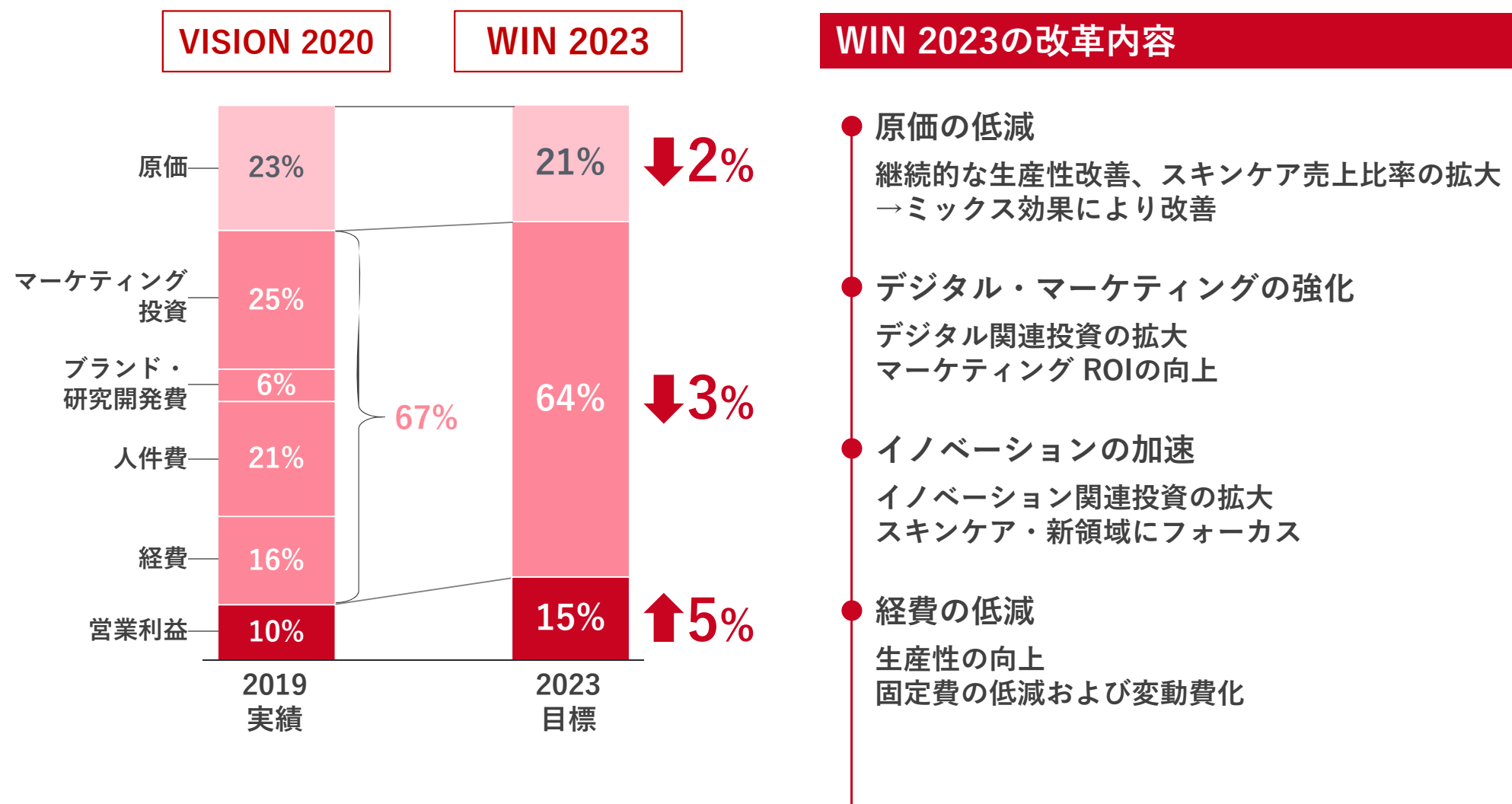


- 日本の美容機器トップブランド、中国美容機器市場 No.1のヤーマン(株)との合併事業
- 両社の専門性を駆使したイノベーションによる新ブランド開発、ビジネスモデル構築
- 2021年：中国・日本で発売予定

【中国 美容機器市場規模(億円)】



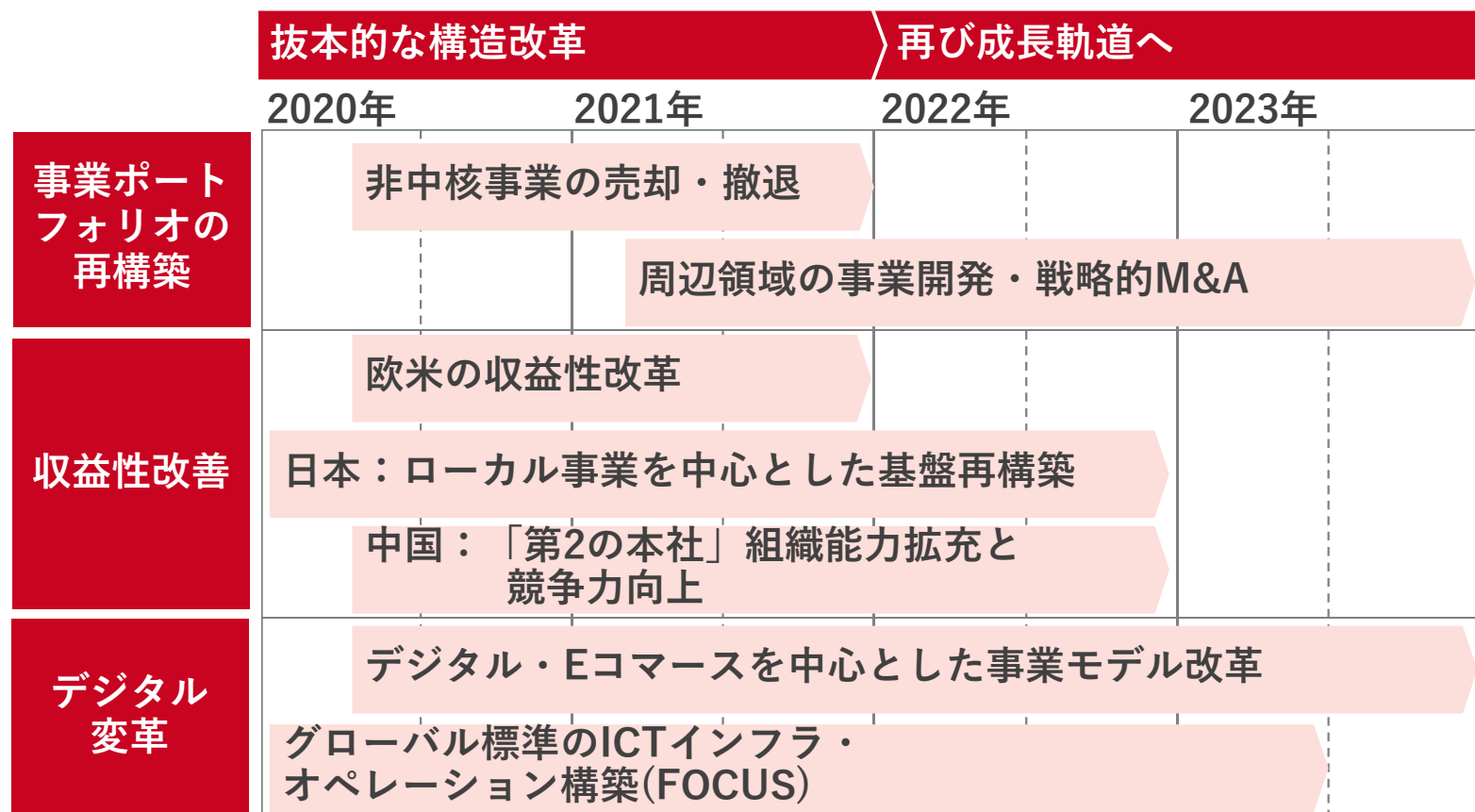
構造的転換を図り、2023年に営業利益率15%を達成する



デジタル・Eコマース事業の飛躍的成長を実現

媒体費に占める デジタル比率	2019年 50%	➡➡	2023年目標 90~100%
Eコマース 売上構成 お客さま購買ベース	2019年 全社 13% 中国 34%	➡➡ ➡➡	2023年 25% 50%
デジタル・ データ分析の 専門人材強化	- 本社にデジタルトランスフォーメーションチームを発足 - 日本事業：チーフデジタルオフィサー登用 - デジタルマーケティング専門人材 100名採用		

トランスフォーメーションのロードマップ



企業価値の向上



経済価値

×



社会価値



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

ESG 取り組み強化

環境

Clean Environment

1. 地球環境の負荷軽減



2. サステナブルな製品の開発



3. 責任ある調達の推進



社会

Respectful Society

1. ジェンダー平等



2. 美の力によるエンパワーメント



3. 人権尊重の推進



文化

Enriched Culture

1. 社会価値を創る企業文化の継承



2. 日本の美意識を発信



環境対応パッケージの推進



詰め替え、
つけ替え商品の発売



生分解性化粧品容器を
カネカ社と共同開発



植物由来のバイオPET
リサイクルガラス
アップサイクル木材

コロナ禍における対応／ニーズを踏まえた美容情報の提供

「いま、お伝えしたい美容のこと」(日本)

ご自宅で快適に楽しく、美しくあることを通じて、
お客さま・生活者にエールを贈るプロジェクト

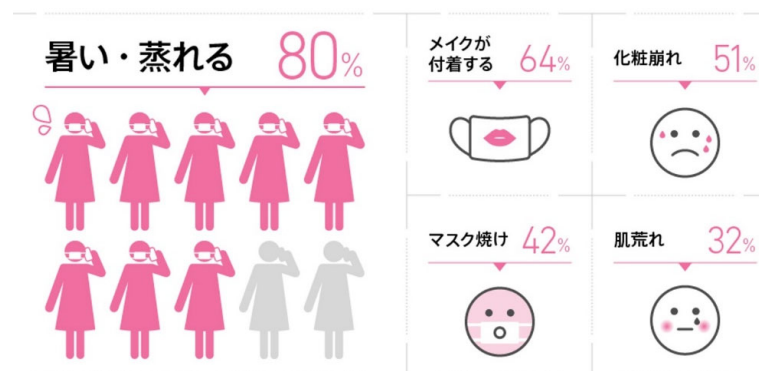
限定タブロイド情報紙：
1,000万枚発行、新聞折り込み、店頭配布

SNS等での美容相談受付



夏の暑い季節、外出の際にマスクを着用するときに気になること

日焼け止めを塗り残し“うっかり日焼け”が多い部位



コロナ禍における対応／消毒液の生産

日本、米州、欧州で医療機関へ提供

日本では、厚生労働省から承認を受けた、
肌にやさしい手指消毒液の承認情報（処方）を広く開示



日本で一般販売（2020年8月～）

東京都から展開を開始し、
市場の環境を鑑みながら販売エリアを拡大
12月中旬より全国で販売を開始



女性のエンパワーメント

企業の役員に占める女性の割合向上を目的とした
「30% Club Japan」参加、
当社CEOの魚谷が会長に就任



ダイバーシティの推進

取締役・監査役
女性役員比率

46%

執行役員
女性役員比率

26%

女性役員団体WCDから
表彰（日本企業初）



※ Women Corporate Directors

ダイバーシティ(多様性) & インクルージョン (包摂)

性別

女性
管理職

2014	2018	2021
27%	32%	38% [※]

国籍

外国籍
従業員
(本社)

2012	2019
125名	467名

※ 2021年1月見通し

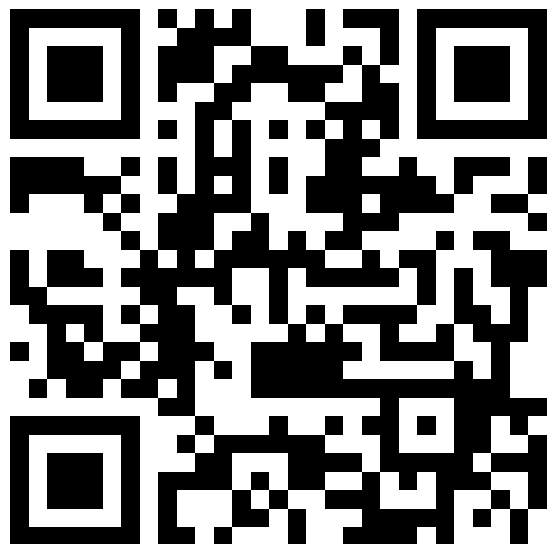


世界で勝てる日本発の グローバル ビューティーカンパニーへ

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。

資生堂の最新IRニュースをお届けするメール配信サービスのご案内



資生堂 IRメール	検索
-----------	----



<https://corp.shiseido.com/jp/ir/request/>

※お名前とメールアドレスをご登録ください。