

2021年 上期実績(1-6月)

横田 貴之

株式会社 資生堂

取締役 エグゼクティブオフィサー

最高財務責任者

2021年8月5日

The Shiseido logo, featuring a stylized red 'S' followed by the word 'HISEIDO' in red capital letters. The background of the slide features a large, flowing red wave graphic that spans across the bottom and right side.

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。

2021年 上期決算のポイント

- 日本の低調なモメンタムを、海外事業の貢献でカバー
(日本地域を除く海外事業売上高 外貨前年比 +29%)
- 「Build Back Better」 コロナ禍を機会に変え、収益基盤を強化
適切なコストマネジメント、固定費の低減 (営業利益 230億円 +264億円増益)
- 事業構造の転換・トランスフォーメーションを計画通り進捗
 - パーソナルケア事業 「ファイントゥデイ資生堂」(7/1)
 - 「Dolce&Gabbana」 グローバルライセンス契約解消 (一部は労使協議後確定)
 - 欧州の組織最適化
 - ヒアルロン酸事業の撤退
- DX加速
 - Eコマース：+20%台後半(比率 30%)
 - 「資生堂インタラクティブビューティー」(7/1)、FOCUS
- キャッシュマネジメント・ROIC向上
 - 在庫圧縮、遊休資産売却によるキャッシュ創出 +211億円

2021年 上期(1-6月) Executive Summary

(億円)	2020年		2021年 既存ビジネス①		
	実績	構成比		前年比	外貨前年比
売上高	4,178	100%	5,077	+21.5%	+17.7%
営業利益	△34	△0.8%	244	-	
特別損益	△161	△3.9%	△23	-	
税金費用	△12	△0.3%	16	-	
四半期純利益※1	△214	△5.1%	246	-	
EBITDA※2	138	3.3%			

構造改革 ②
—
△14
△423
△18
△419

2021年 (①+②)		
実績	構成比	前年比
5,077	100%	+21.5%
230	4.5%	-
△446	△8.8%	-
△2	△0.1%	-
△173	△3.4%	-
389	7.7%	+182.5%

2019年比
△10%

売上高： ➤ 日本を含む一部地域では行動制限継続も、中国・欧米を中心に海外事業が大きく成長
(海外事業売上高 外貨前年比 **+29%**)

- Eコマース：プレステージを中心に引き続き伸長 (グローバル **+20%** 台後半 (比率 **30%**))
- スキンビューティーブランドが成長をけん引：スキンケア比率 **63%**、**+15%**成長

営業利益： ➤ 売上増に伴う差益増、コストマネジメントにより増益

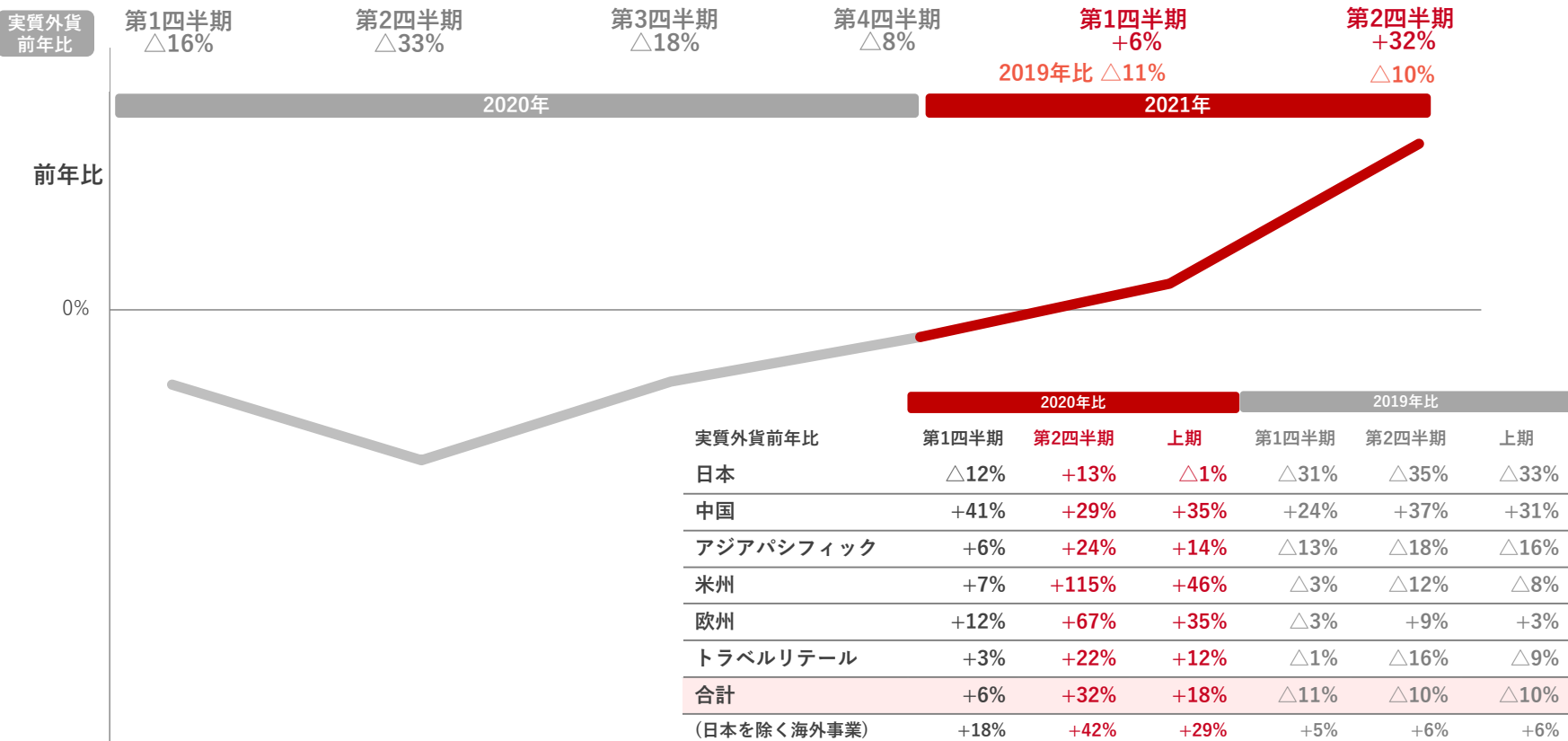
特別損益： ➤ 「Dolce&Gabbana」関連△339億円、その他 構造改革△84億円、遊休資産・投資有価証券の売却益 9億円 等

EBITDA： ➤ EBITDAマージン改善

※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

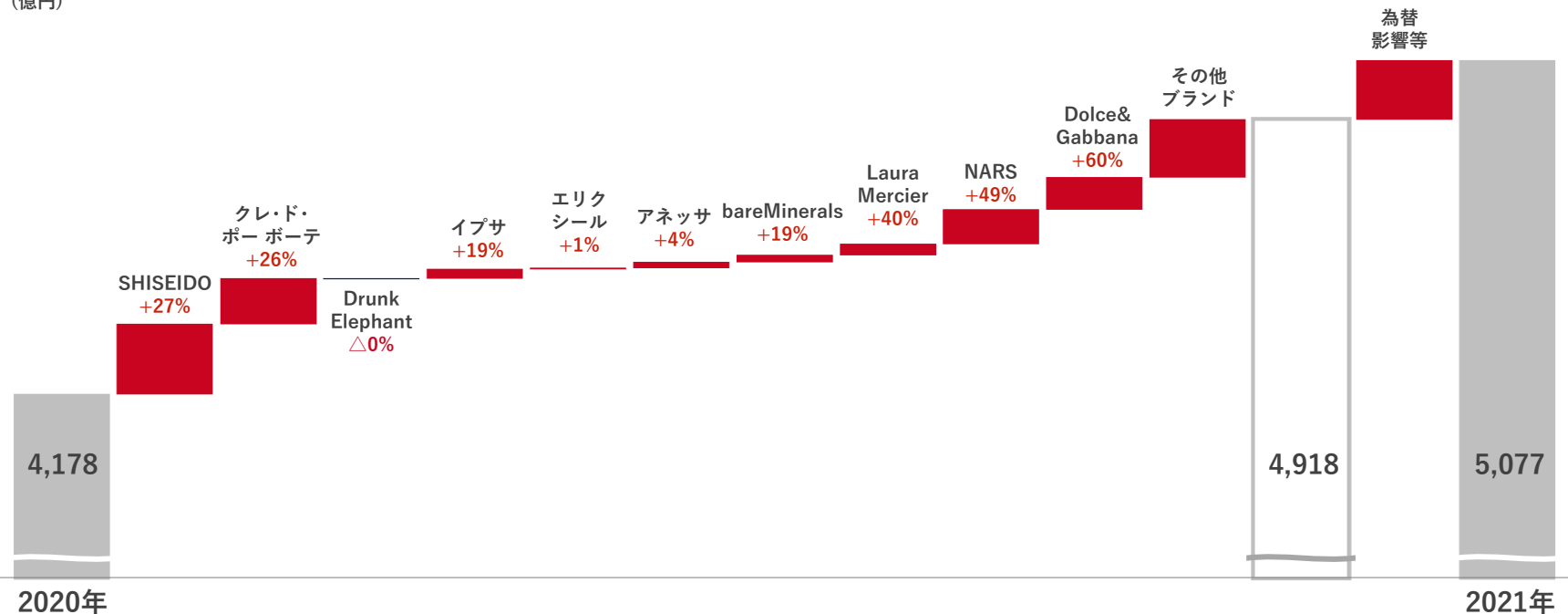
売上高前年比推移：日本の緊急事態宣言の影響等はあったものの 中国・欧米を中心に海外事業で成長加速



上期 ブランド別 売上高：スキンビューティーブランドの強いモメンタム継続 欧米メイクアップ・フレグランス市場の回復

実質外貨前年比

(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

日本：断続的な緊急事態宣言の影響

● 市場：

➢ ローカル：

- 引き続きトラフィック低調、想定を下回る
- スキンケアの伸長／ベース・ポイントメイクの市場規模縮小

● 当社(お客さま購買)： 上期 △1桁前半% / 2Q +10%台前半

➢ ローカル： 前年並み / +1桁後半%

・ スキンケア、ベースメイク、サンケア シェア向上

- 「HAKU」「アネッサ」好調

・ Eコマース： +10%台後半 / +10%台半ば

- 「Webカウンセリング」全国デパートカウンターへ拡大
- オムニチャネルキャンペーン
「Fun! Fun! BEAUTY」コンテンツ延べ8万人視聴

➢ インバウンド： △10%台後半 / +30%超



「Webカウンセリング」



「マキアージュ ドラマティックパウダリー EX」

「HAKU メラノフォーカスZ」

中国：オンライン・オフラインともに引き続き力強いモメンタム 2019年比 +30%を超え成長加速

● 市場：

- 厳しい競争環境 継続
- Eコマース：プレステージ・スキンケアがけん引
- 「618」プロモーション 期間・規模拡大

● 当社(お客さま購買)：

事業トータル 上期 +30%超 / 2Q +20%台前半

- 中国本土
 - ・ プレステージ : +40%超 / +20%台半ば
 - ・ Eコマース : +40%超 / +30%超
 - プレステージのみ : +50%超 / +40%超

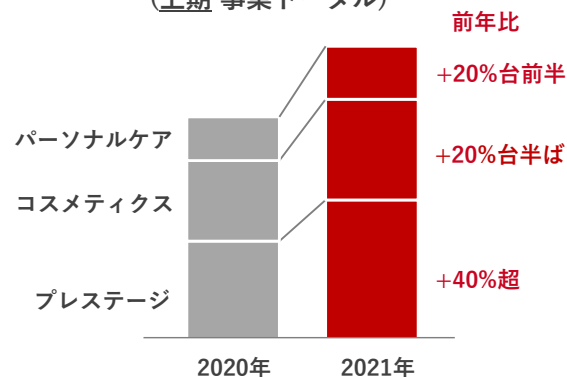
「618」：+60%超

- プレステージを中心に主要ブランドでランキング上昇、シェア拡大
- 10ブランドでカテゴリーNo.1を獲得



■ カテゴリー別お客さま購買

(上期 事業トータル)



市場回復を捉え、確実な成長

市場

アジアパシフィック

COVID-19感染再拡大の中、Eコマースを中心に成長
東南アジア等を中心にトラフィック低調

- ・ 当社(出荷売上)： 上期 +14% / 2Q +24%
- Eコマース※1： +60%超 / +40%超
 - 各国・地域の主要プラットフォームへ展開加速



母の日プロモーション

トラベルリテール

海南島を中心に成長

中国本土・海南島：前年2Qから強いモメンタム継続

- ・ 当社(お客さま購買)：
アジア 上期 +20%台後半 / 2Q +10%台半ば
(グローバル 約+20% / 約+20%)
- Eコマース(アジア)： +40%超 / +30%超
 - WeChatミニプログラム、
お客さま接点のさらなる拡大



「クレ・ド・ボー ボーテ」
海南島 新カウンター

米州

ワクチン普及もあり、全カテゴリーでモメンタム改善

市場回復により、メイクアップを含め伸長

- ・ 当社(出荷売上)： 上期 +46% / 2Q +115%
- Eコマース： △10%台前半 / △20%台後半
- 「Drunk Elephant」※2
お客さま購買： △1桁後半 / △10%台前半

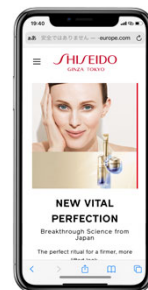


欧州

スキンケアシェア拡大、Eコマース加速

スキンケア・フレグランスは回復基調

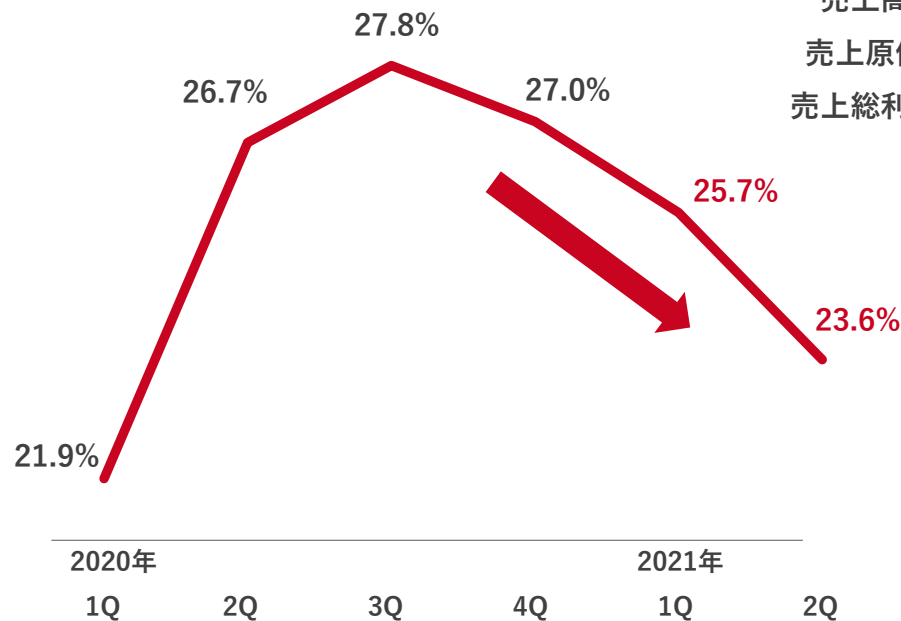
- ・ 当社(出荷売上)： 上期 +35% / 2Q +67%
- UK、フランス、イタリア、
スペイン、ロシアでシェア拡大
- Eコマース： +20%台半ば / 前年並み



上期 原価率：継続的な原価率の改善

(億円、構成比)

四半期 原価率推移



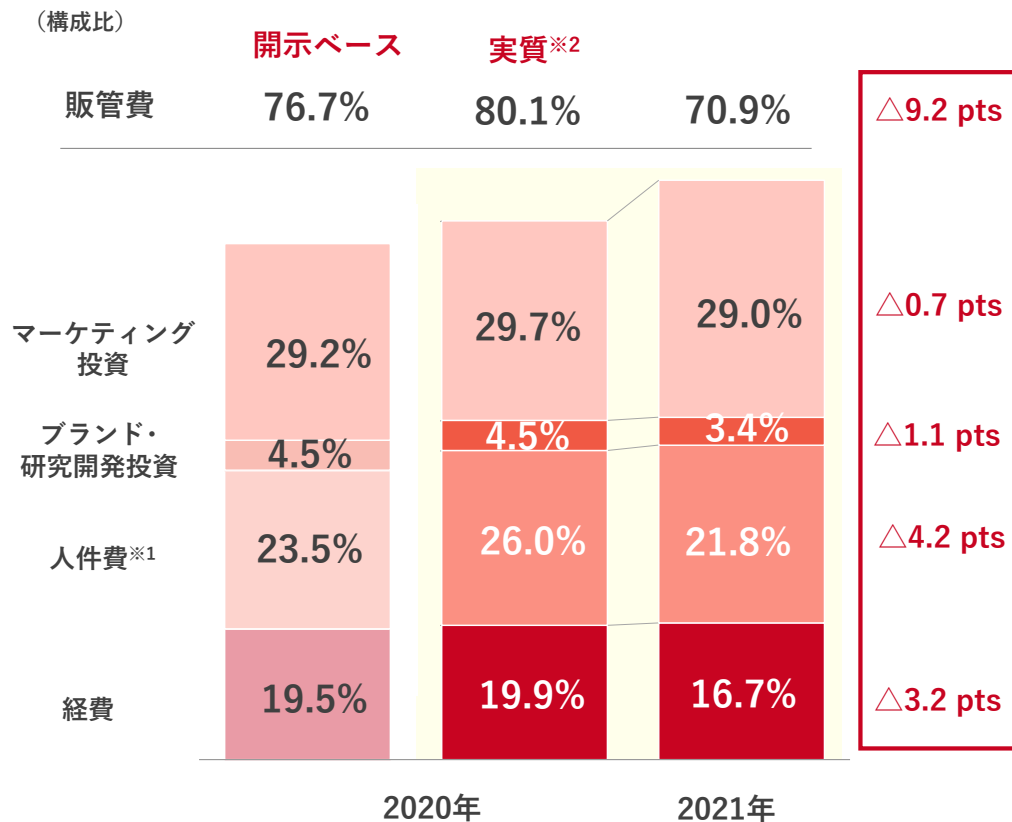
売上高
売上原価
売上総利益

	2020年	2021年	前年差	前年比
売上高	4,178	5,077	+899	+21.5%
売上原価	1,009 (24.1%)	1,250 (24.6%)	+241	+23.9%
売上総利益	3,169 (75.9%)	3,827 (75.4%)	+657	+20.7%

● 売上原価

- 在庫圧縮による偏在在庫償却費用の減
- 生産性向上（内製化による固定費回収）
- 円安による未実現利益消去への為替悪化影響（1Q）

上期 コスト構造：売上に連動したコストマネジメントの徹底



● マーケティング投資

- デジタルコミュニケーションの強化
(グローバルデジタル媒体比率 85%)
- 中国・トラベルリテール：
クロスボーダーマーケティング含めた
戦略的投資

● 人件費

- 賞与引当金反動増
- 欧米を中心としたカウンター数減・
構造改革等による人件費適正化

● 経費

- 貸倒引当金繰入の減
- 不要不急のコスト見直し

上期 報告セグメント別 営業利益

欧米の構造転換により、前年特別損益振替影響を吸収し大きく増益

- 日本： ➤ 海外輸出事業の売上成長に伴う差益増などにより **増益**
- 中国： ➤ ミックス好転によるグロスマージンの改善、売上成長に合わせたマーケティング投資強化
実質ベースでは前年を上回る利益率
- APAC： ➤ 売上増に伴う差益増などにより、**黒字転換**
- TR： ➤ ミックス好転および在庫コントロールによる償却費用の低減等により、実質ベースで増益、マージン改善
- その他： ➤ 新工場に係る固定費増やDX関連投資強化
- 調整額： ➤ 在庫削減に伴う未実現利益消去の減 等

※ 米州・欧州は次のページに記載

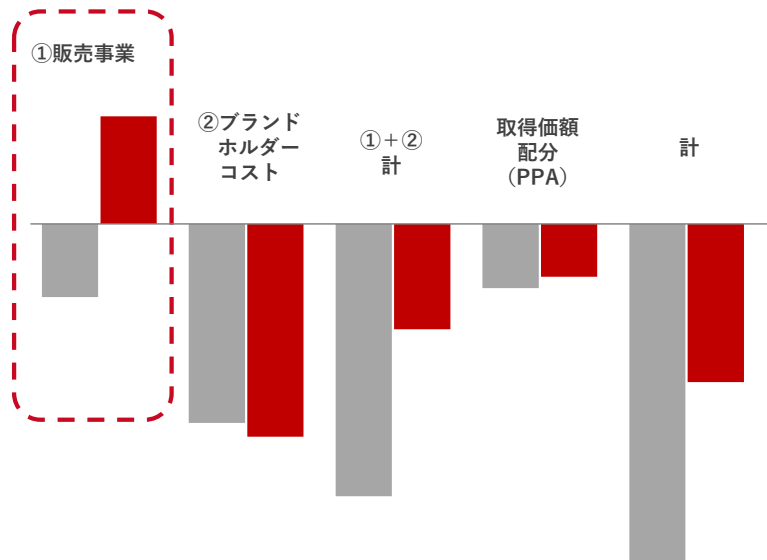
(億円)

営業利益（営業利益率）	2020年	2021年	前年差
日本	48 (2.9%)	92 (5.4%)	+44
中国	77 (7.6%)	1 (0.1%)	△76
アジアパシフィック	△6 (△2.3%)	12 (3.7%)	+18
米州	△188 (△40.8%)	△91 (△13.4%)	+97
欧州	△99 (△25.0%)	△3 (△0.6%)	+95
トラベルリテール	75 (14.5%)	83 (14.3%)	+8
その他	100 (11.0%)	144 (14.5%)	+44

米州・欧州：販売事業の収益性改善、組織最適化・構造改革による固定費圧縮

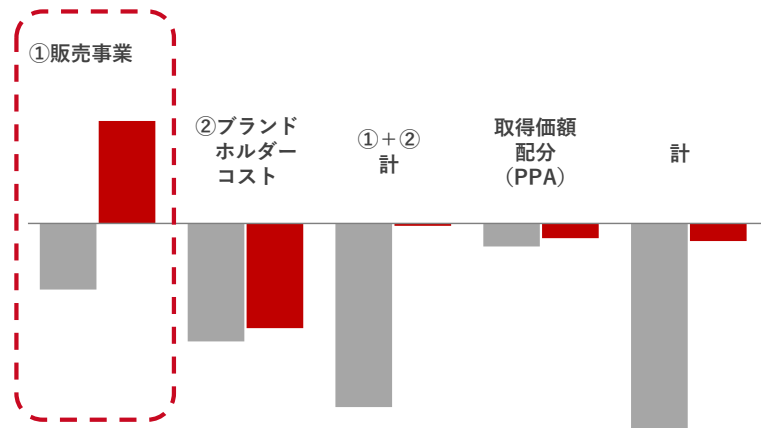
- 米州：売上成長および構造改革に伴う販売事業の固定費圧縮により、赤字幅縮小
- 欧州：販売事業のマージン改善、D&G商標権償却負担減、固定費圧縮により、ブレイクイーブンへ

上期 米州の収益構造



上期 欧州の収益構造

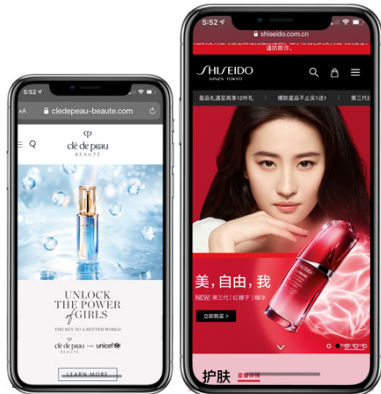
■ 2020年 ■ 2021年



グループ全体でDXを推進

Eコマース

- 2021年上期
グローバルEコマース比率：
30% (+20%台後半)
- プレステージブランド
Eコマースサイト数
2021年上期：+2
累計：92



店頭・オンラインの融合

- CRM強化、データプラットフォーム整備
- 2021年上期
プレステージ顧客データ数：+35%
- Omise+：
お取引先さま500店以上が参加
7月オンラインビデオカウンセリング始動



デジタル能力開発



- 「資生堂インタラクティブビューティー」始動



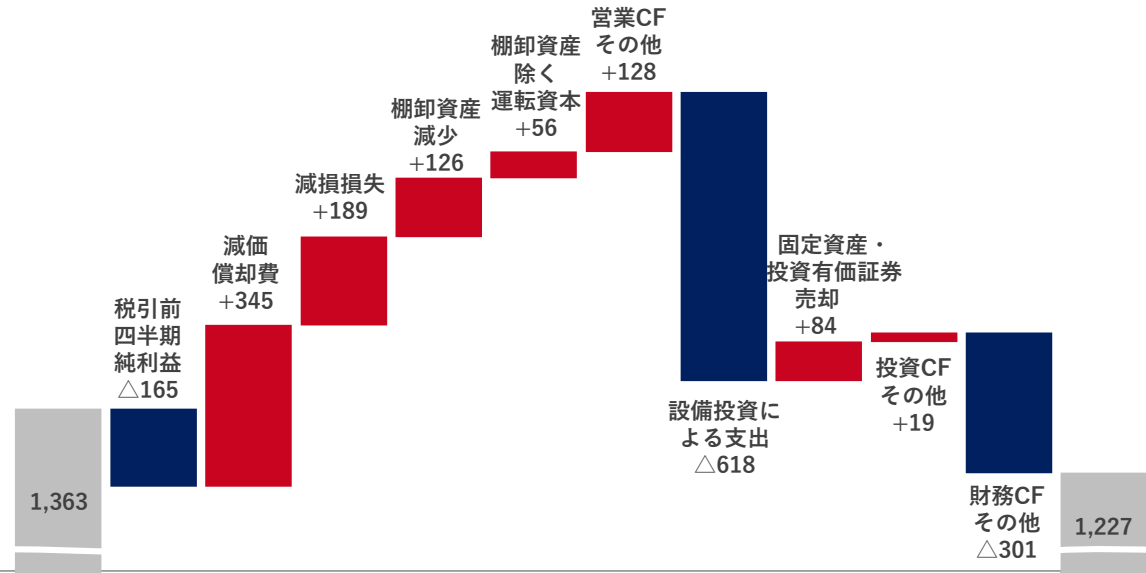
SHISEIDO+
DIGITAL ACADEMY

- デジタルアカデミー
総受講者数：8,275人
(2020年末比+10%)



キャッシュマネジメント： 工場・DX等成長投資継続、遊休資産売却・在庫圧縮によるキャッシュ創出

(億円)



B/S KPI	2020年6月末	2020年12月末	2021年3月末	2021年6月末
棚卸資産 (億円)	1,948	1,700	1,672	1,655
期中平均在庫回転日数 (日)	276	269	260	250
Net DER (倍)	0.70	0.36	0.41	0.39

下期 戦略アクション

COVID-19からの回復を見据え、経営基盤強化

➤ トランスフォーメーション：2021年中の確実な実行

➤ 成長領域への継続的な投資

- ・ スキンビューティー、新ブランド、イノベーションによる成長加速
 - 新「SHISEIDO アルティミューン」、セカンドスキン、「Drunk Elephant」グローバル展開加速
- ・ 中国：ダブルイレブン 戦略的投資を通じたシェア拡大
 - 新ブランド 「THE GINZA」「BAUM」「EFFECTIM」
 - 新領域での事業開発 スタートアップに投資する戦略的投資ファンド「資悦ファンド」設立

➤ デジタル変革

- 「資生堂インタラクティブビューティー」、オムニ化・新たなお客さま接点の創出
- FOCUS、デジタルトランスフォーメーションオフィス、経営基盤強化

スキنب्यूティーブランドへの戦略的投資

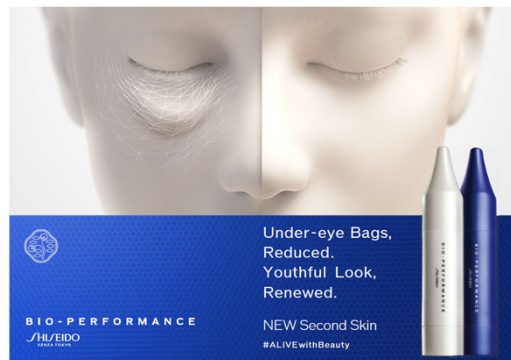
SHISEIDO
GINZA TOKYO

ESTD 2012
DRUNK ELEPHANT™



アルティミューン™ パワライジング コンセントレート III

- ブランドを象徴する美容液
新「アルティミューン」、7月1日より
世界各国で順次発売



ビオパフォーマンス セカンドスキン

- 3年の研究開発を経て、
「第二の皮ふ」が目袋を瞬時に
カバーするセカンドスキン、
10月1日発売



- 10月1日 日本で販売開始
- 2021年中にアジアパシフィック、
トラベルリテール等でさらに展開拡大

上期実績サマリーおよび年間見通しの考え方

●上期実績：売上・営業利益 想定を上回る

- ✓ トータルで好調なモメンタム
- ✓ 収益基盤強化
- ✓ トランスフォーメーションの確実な推進



●通期見通し：然るべきタイミングに改めて公表

- 外部環境：日本・海外ともに高まる先行き不透明感
 - (+) ワクチン普及に伴う経済活動の本格回復
 - (-) 全世界におけるCOVID-19変異株の拡大
ロックダウン、外出自粛による制約・景気後退リスク
- 年間見通し：外部環境や市場動向を慎重に見極め、改めて開示
 - 市場変化に合わせた適切なコストコントロール、重点領域への戦略的投資強化

BUILD BACK BETTER 完全復活に向けて －WIN2023戦略の徹底実行－

2021

変革と
次への準備

- Withコロナへの対応
- 構造改革をやり切る
- DX体制構築
- 財務基盤の強化

2022

再び
成長軌道へ

- 終息と経済再生
- グローバルブランド成長
- DX進展・加速
- 新工場など供給体制確立
- 日本事業本格回復

2023

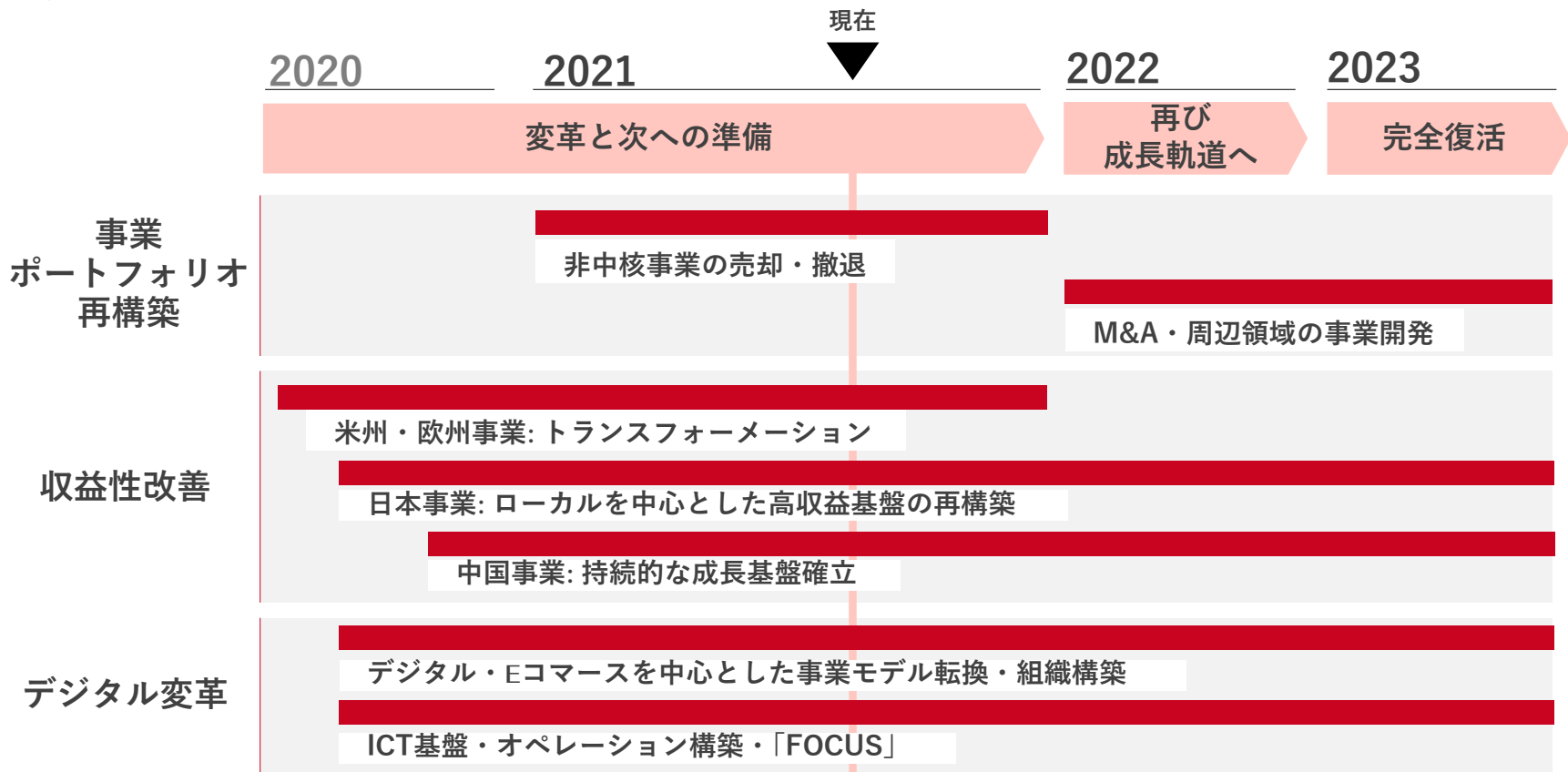
完全復活

- 売上高 1兆円程度
営業利益率15%
- Skin Beauty Company
- 売上構成比 80%
- Eコマース比率 35%+
- 生産性倍増 vs. 19
- 2030年VISIONへの本格取り組み

事業とサステナビリティ/D&Iの一体推進

経営基盤・体制への投資（サプライチェーン/イノベーション/FOCUS/人材）

グローバルトランスフォーメーション



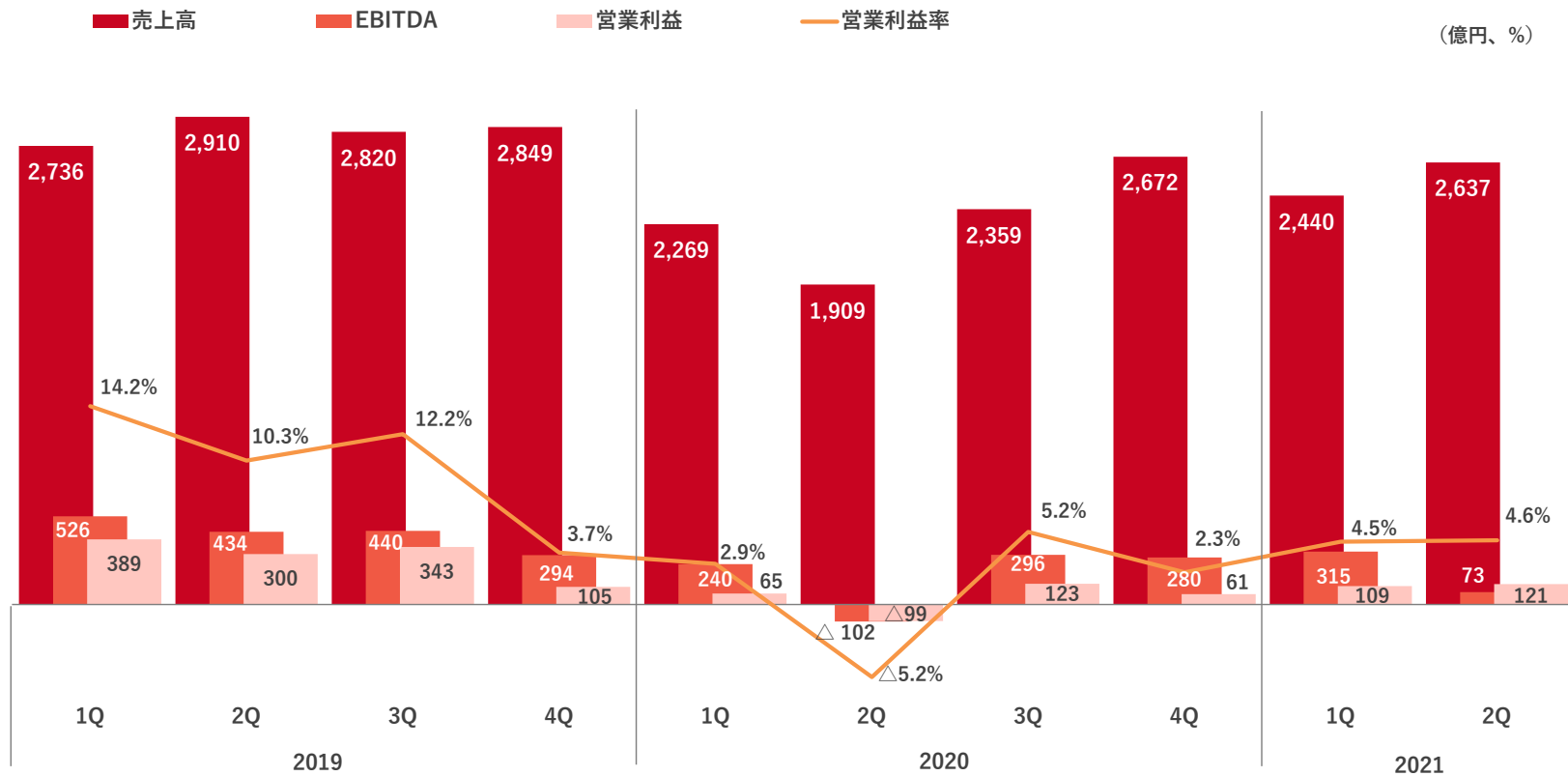
The Shiseido logo, consisting of a stylized red 'S' followed by the word 'HISEIDO' in red capital letters, is positioned at the top center of the image.

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 主要指標トレンド



補足2 2021年 第2四半期(4-6月) Executive Summary

(億円)	2020年		2021年 既存ビジネス①			構造改革 ②	2021年 (①+②)			2019年比
	実績	構成比		前年比	外貨前年比		実績	構成比	前年比	
売上高	1,909	100%	2,637	+38.1%	+31.7%	—	2,637	100%	+38.1%	△10%
営業利益	△99	△5.2%	135	-		△14	121	4.6%	-	
特別損益	△156	△8.2%	△14	-		△270	△284	△10.8%	-	
税金費用	△48	△2.5%	33	-		△18	15	0.5%	-	
四半期純利益※1	△228	△11.9%	108	-		△266	△158	△6.0%	-	
EBITDA※2	△102	△5.4%					73	2.8%	-	

売上高： ➤ 日本を含む一部地域では行動制限継続も、中国・欧米を中心に海外事業が大きく成長
(海外事業売上高 外貨前年比+40%超)

➤ Eコマース：プレステージを中心に引き続き伸長 (+15% (比率 30%))

➤ スキンビューティーブランドが成長をけん引：スキンケア比率 62%、+20%成長

営業利益： ➤ 売上増に伴う差益増、生産性向上によるグロスマージンの改善、コストコントロールにより増益

特別損益： ➤ 「Dolce&Gabbana」関連△186億円、その他 構造改革△84億円、遊休資産・投資有価証券の売却益 8億円 等

EBITDA： ➤ EBITDAマージン改善

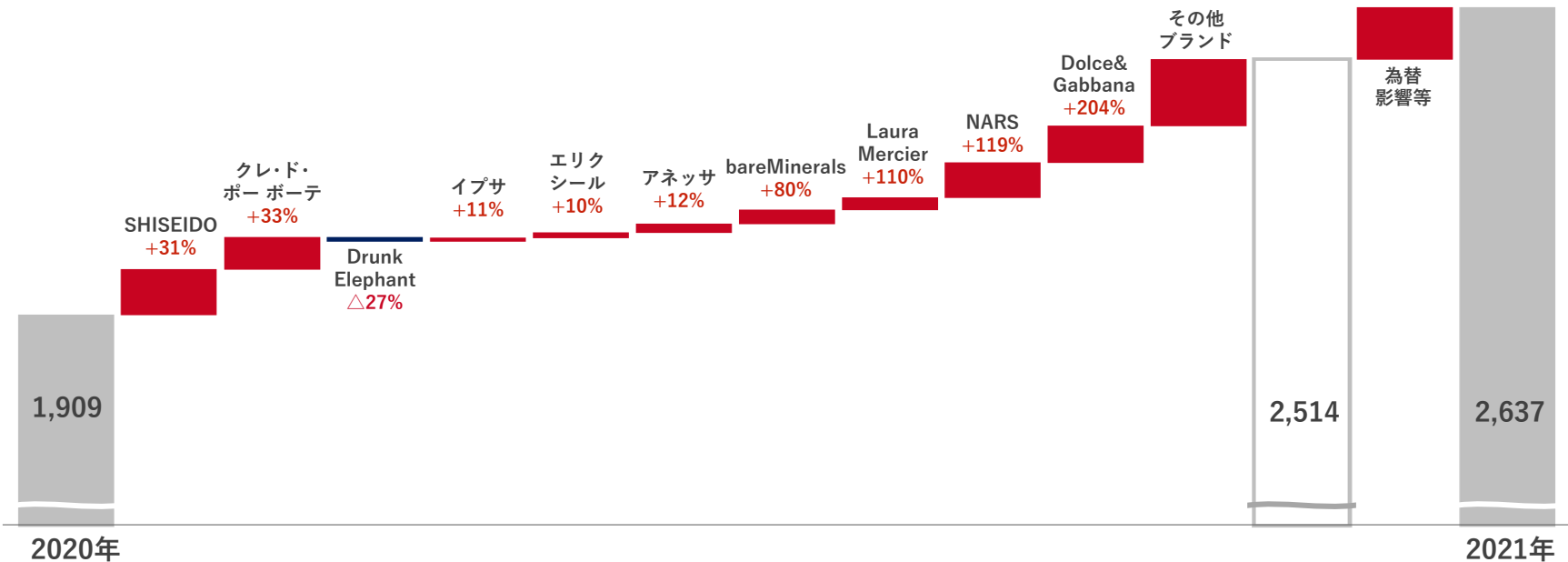
※1 親会社株主に帰属する四半期純利益

※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

補足3 第2四半期 ブランド別 売上高増減実績

実質外貨前年比

(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2四半期 売上高・営業利益 報告セグメント別

上：売上高
下：営業利益

(億円)	2020年			2021年			前年差	前年比	外貨 前年比
		売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率		売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率			
日 本	648 △31	34.0% △4.2%	- △4.1%	735 42	27.9% 5.0%	- 5.1%	+87 +73	+13.4% -	+13.4% -
中 国	555 24	29.1% 4.3%	- 4.7%	788 △19	29.9% △2.4%	- △2.1%	+233 △43	+41.9% -	+29.4% -
ア ジ ア パ シ フ ィ ッ ク	111 △17	5.8% △14.6%	- △13.7%	148 △2	5.6% △1.5%	- △0.8%	+37 +15	+33.8% -	+23.9% -
米 州	134 △97	7.0% △59.0%	- △52.9%	295 △30	11.2% △8.3%	- △5.1%	+161 +67	+119.5% -	+114.9% -
欧 州	145 △34	7.6% △20.7%	- △17.3%	270 6	10.2% 2.0%	- 2.5%	+125 +40	+85.8% -	+67.0% -
ト ラ ベ ル リ テ ー ル	239 25	12.5% 10.6%	- 11.3%	299 36	11.3% 12.0%	- 12.6%	+60 +11	+25.2% +41.6%	+22.2% -
プ ロ フ ェ ッ シ ョ ナ ル	27 △0	1.4% △1.5%	- △1.5%	38 2	1.5% 6.1%	- 6.1%	+11 +3	+39.0% -	+32.4% -
そ の 他	49 53	2.6% 11.8%	- 12.1%	63 58	2.4% 12.0%	- 12.2%	+15 +5	+29.8% +8.8%	+29.8% -
小 計	1,909 △76	100% △3.1%	- △2.2%	2,637 94	100% 2.9%	- 3.5%	+728 +170	+38.1% -	+31.7% -
調 整 額	- △23	- -	- -	- 28	- -	- -	- +51	- -	- -
合 計	1,909 △99	100% △5.2%	- △4.0%	2,637 121	100% 4.6%	- 5.3%	+728 +221	+38.1% -	+31.7% -

為替レート ドル=109.4円（前年比+1.8%）、ユーロ=131.9円（+11.5%）、中国元=17.0円（+11.7%）

※ 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

補足5 上期 売上高・営業利益 報告セグメント別

上：売上高
下：営業利益

(億円)	2020年			2021年			前年差	前年比	外貨 前年比
		売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率		売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率			
日 本	1,505 48	36.0% 2.9%	- 3.0%	1,488 92	29.3% 5.4%	- 5.5%	△17 +44	△1.1% +92.3%	△1.1% -
中 国	1,000 77	23.9% 7.6%	- 8.1%	1,441 1	28.4% 0.1%	- 0.4%	+441 △76	+44.1% △98.9%	+34.6% -
ア ジ ア パ シ フ ィ ッ ク	262 △6	6.3% △2.3%	- △1.5%	313 12	6.2% 3.7%	- 4.4%	+52 +18	+19.8% -	+13.8% -
米 州	367 △188	8.8% △40.8%	- △34.7%	539 △91	10.6% △13.4%	- △10.1%	+171 +97	+46.7% -	+46.3% -
欧 州	350 △99	8.4% △25.0%	- △22.1%	514 △3	10.1% △0.6%	- 0.7%	+165 +95	+47.1% -	+35.0% -
ト ラ ベ ル リ テ ー ル	517 75	12.4% 14.5%	- 15.2%	579 83	11.4% 14.3%	- 14.9%	+62 +8	+12.0% +10.7%	+11.6% -
プ ロ フ ェ ッ シ ョ ナ ル	56 0	1.3% 0.3%	- 0.3%	74 7	1.5% 8.9%	- 8.9%	+18 +7	+32.0% -	+27.6% -
そ の 他	121 100	2.9% 11.0%	- 11.3%	128 144	2.5% 14.5%	- 14.8%	+7 +44	+5.7% +44.0%	+5.7% -
小 計	4,178 7	100% 0.1%	- 1.1%	5,077 245	100% 3.9%	- 4.5%	+899 +238	+21.5% -	+17.7% -
調 整 額	- △42	- -	- -	- △15	- -	- -	- +27	- -	- -
合 計	4,178 △34	100% △0.8%	- 0.4%	5,077 230	100% 4.5%	- 5.4%	+899 +264	+21.5% -	+17.7% -

為替レート ドル=108.0円（前年比△0.2%）、ユーロ=129.9円（+8.9%）、中国元=16.7円（+8.4%）

※ 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

補足6 上期 事業別実績 日本・中国・アジアパシフィック

日本	(億円)	2020年		2021年		前年差	前年比 / 外貨前年比※
			構成比		構成比		
売	プレステージ	310	20.6%	325	21.9%	+15	+5.0%
	プレミアム	830	55.1%	800	53.7%	△30	△3.7%
	ライフスタイル	249	16.5%	245	16.4%	△4	△1.7%
	その他の	117	7.8%	119	8.0%	+2	+1.7%
	売上高	1,505	100%	1,488	100%	△17	△1.1%

中国	プレステージ	494	49.4%	754	52.3%	+260	+42.9%
	コスメティクス	293	29.3%	404	28.0%	+110	+27.3%
	パーソナルケア	203	20.3%	263	18.3%	+60	+22.1%
	その他の	10	1.0%	20	1.4%	+10	+93.9%
	売上高	1,000	100%	1,441	100%	+441	+34.6%

アジアパシフィック

売	プレステージ	121	46.1%	161	51.4%	+40	+27.2%
	コスメティクス	63	24.3%	60	19.0%	△4	△11.2%
	パーソナルケア	59	22.5%	65	20.9%	+7	+6.1%
	その他の	19	7.1%	27	8.7%	+9	+36.6%
	売上高	262	100%	313	100%	+52	+13.8%

※ 日本は前年比、中国とアジアパシフィックは外貨前年比

補足7 上期 販売管理費

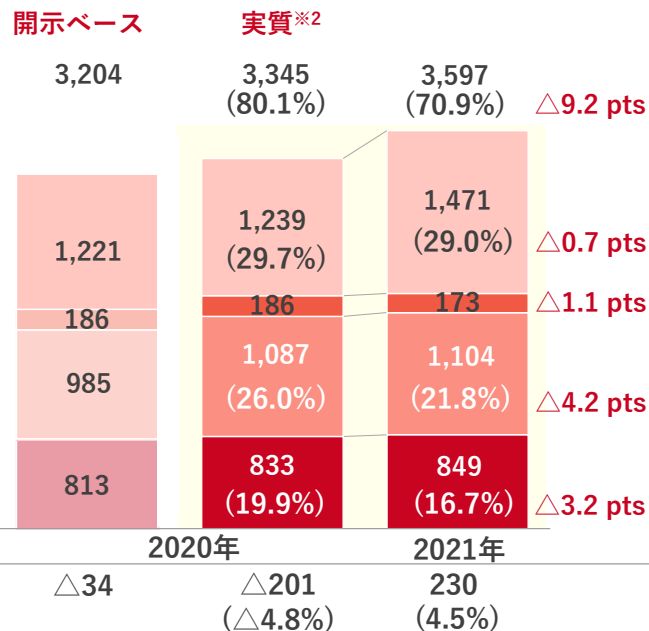
(億円)	2021年			前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比	率差			
販 売 管 理 費	3,597	70.9%	△5.8pts	+393	+12.3%	+9.0%
マ ー ケ テ ィ ン グ 投 資 ※	1,940	38.3%	△0.4pts	+320	+19.7%	+15.2%
ブ ラ ン ド 開 発 ・ 研 究 開 発 投 資	173	3.4%	△1.1pts	△13	△7.0%	△9.2%
人 件 費	635	12.5%	△1.5pts	+50	+8.6%	+6.2%
経 費	849	16.7%	△2.8pts	+36	+4.5%	+2.9%

※ BC人件費等を含む

補足8 上期 コスト構造

(億円、構成比)

	2020年	2021年	前年差	前年比
売上高	4,178	5,077	+899	+21.5%
売上原価	1,009 (24.1%)	1,250 (24.6%)	+241	+23.9%
売上総利益	3,169 (75.9%)	3,827 (75.4%)	+657	+20.7%



● 売上原価

- 在庫圧縮による偏在在庫償却費用の減
- 生産性向上（内製化による固定費回収）
- 円安による未実現利益消去への為替悪化影響（1Q）

● マーケティング投資

- デジタルコミュニケーションの強化（グローバルデジタル媒体比率 85%）
- 中国・トラベルリテール：クロスボーダーマーケティング含めた戦略的投資

● 人件費

- 賞与引当反動増
- 欧米を中心としたカウンター数減・構造改革等による人件費適正化

● 経費

- 貸倒引当金繰入の減
- 不要不急のコスト見直し

補足9 上期 設備投資・減価償却費等

(億円)		2020年	2021年
設 備 投 資 等	※	426	488
	有 形 固 定 資 産	250	392
	無 形 固 定 資 産 他	177	96
減 価 償 却 費		307	314
	有 形 固 定 資 産	186	204
	無 形 固 定 資 産 他	121	110

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

補足10 特別損益

(億円)	2020年	2021年		
	上期	第1四半期	第2四半期	上期
構造改革関連	-	△153	△270	△423
パーソナルケアの事業譲渡・合併事業化	-	-	△12	△12
D&G社のグローバルライセンス契約解消	-	△153	△186	△339 (うち、商標権減損△156)
欧州：組織最適化	-	-	△33	△33
ヒアルロン酸事業の撤退	-	-	△33	△33
その他	-	-	△5	△5
COVID-19関連	△148	△3	△18	△21
固定資産売却関連	△7	△6	2	△5
投資有価証券関連	3	1	3	3
その他	△9	-	-	-
計	△161	△162	△284	△446

補足11 2021年 通期見通し：2021年5月12日公表内容

(億円)	2020年	2021年 見通し			構成比	前年差	前年比 (外貨前年比)
			既存 ビジネス	構造改革			
売上高	9,209	10,670	11,000	△330	100%	+1,461	+16% (+15%)
営業利益	150	270	350	△80	2.5%	+120	+80%
経常利益	96	270	310	△40	2.5%	+174	+180%
特別損益	△117	450	△10	460	4.2%	+567	-
当期純利益※	△117	355			3.3%	+472	-
EBITDA	714	1,665			15.6%	+951	+133%
配当 (円/株)	40	50 中間20円 期末30円					

2021年通期想定レート ドル=105円（前年比△1.6%）、ユーロ=127円（+4.3%）、中国元=16円（+3.4%）

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

SHISEIDO