

# 2021年 第1四半期実績(1-3月) および通期見通し

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5月12日

A large, stylized red graphic consisting of three overlapping, wavy bands that sweep across the bottom and right side of the page.

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。

# 2021年 第1四半期決算のポイント

- **グローバル地域事業の貢献により、日本の減収をカバーし、プラス成長へ転換**  
(売上高 外貨前年比+6%、営業利益 +68%)
- **成長領域への投資強化**
  - スキンビューティーブランドへの戦略的投資
  - 新工場設立による供給体制の強化
  - DX加速（アクセンチュア社との合併会社設立）
- **事業構造の転換・トランスフォーメーションの確実な進捗**
  - パーソナルケアの事業譲渡・合併事業化
  - D&G社のグローバルライセンス契約解消※
- **既存ビジネスベースで当初見通しからの修正なし**

# 2021年 第1四半期(1-3月) Executive Summary

	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	2,269	100%	2,440	+7.5%	+6.0%	-	2,440	100%	+7.5%	△11%
営業利益	65	2.9%	109	+67.6%		-	109	4.5%	+67.6%	
特別損益	△4	△0.2%	△9	-		△153	△162	△6.7%	-	
税金費用	36	1.6%	△17	-		-	△17	△0.7%	-	
四半期純利益 <sup>※1</sup>	14	0.6%	138	+885.1%		△153	△15	△0.6%	-	
EBITDA <sup>※2</sup>	240	10.6%	315	+31.4%		-	315	12.9%	+31.4%	

- 売上高：**
- 日本を除き、中国を中心にすべての地域でプラス成長へ転換（中国 **+40%超**）
  - 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 **+40%超**）
  - 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 **64% (+2.7 pts)** 2桁成長を実現

**営業利益：** ➤ 市場環境の変化に合わせた適切なリソースアロケーション

**特別損益：** ➤ 「Dolce&Gabbana」商標権減損△153億円

**税金費用：** ➤ 棚卸資産の未実現利益消去に係る税効果のプラス影響

**EBITDA：** ➤ 2桁のEBITDAマージンを継続 **+2.3 pts** 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(1/8-3/21)の影響はあったものの中国を中心にグローバルでプラス成長へ転換

実質外貨  
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  
△8%

第1四半期  
+6%

2020年

2021年

1月

2月

3月

前年比

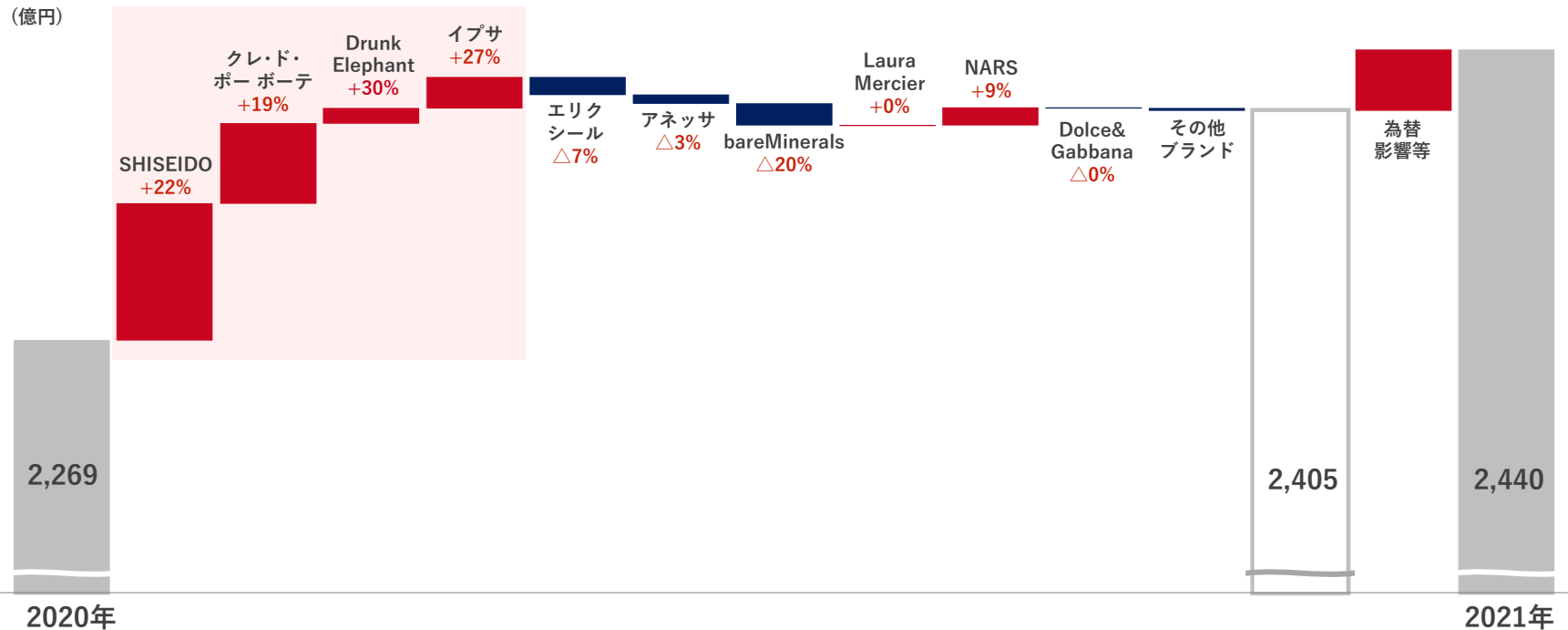
0%

実質外貨前年比	2020年				2021年	
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2020年比 第1四半期	2019年比 第1四半期
日本	△21%	△42%	△33%	△21%	△12%	△31%
中国	△12%	+6%	+8%	+40%	+41%	+24%
アジアパシフィック	△19%	△35%	△2%	△1%	+6%	△13%
米州	△9%	△54%	△6%	△27%	+7%	△3%
欧州	△15%	△35%	△12%	△22%	+12%	△3%
トラベルリテール	△2%	△30%	△20%	△19%	+3%	△1%
合計	△16%	△33%	△18%	△8%	+6%	△11%

# 第1四半期売上高：スキンケアビューティーブランドの力強いモメンタム、2桁成長の実現

実質外貨前年比

(億円)

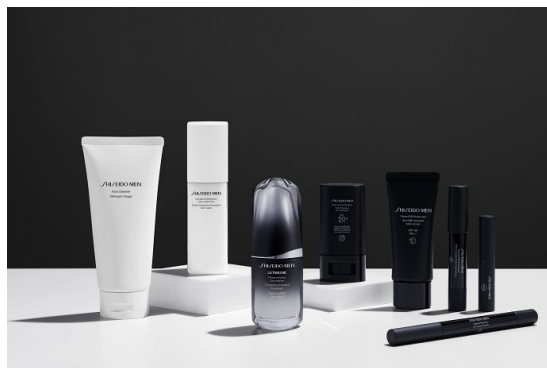


※ 各ブランドの前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出。為替換算影響等除く

# スキンケアビューティーブランドへの戦略的投資

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

## 「SHISEIDO MEN」 リニューアル



メンズシリーズ「SHISEIDO MEN」

- 3月より世界各国で順次発売
- 新スキンケアに加え、「SHISEIDO MEN」で初めてメイクアップアイテムも開発



clé de peau  
BEAUTÉ

## 最高峰ライン「シナクティブ」 リニューアル



新シナクティブ

- 日本・アジアパシフィックを皮切りに1月より世界各地で順次発売



DRUNK ELEPHANT™

## グローバル展開加速



HELLO DUBAI!

- 第1四半期はメキシコ、中東、欧州でローンチ拡大
- 2021年中にアジアパシフィック、トラベルリテール、欧州等でさらに展開拡大予定

# スキンケアビューティーブランドへの戦略的投資

## ELIXIR

グローバルサステナビリティ  
キャンペーンを開始  
～プラスチックごみの削減へ～



- 1月 中国で化粧水・乳液 つめかえ用パッケージ発売
- 2025年までに主力商品をすべてつめかえ対応へ



## ANESSA

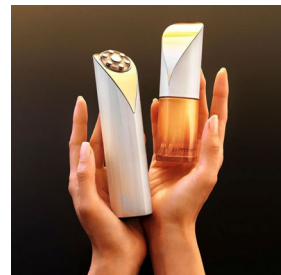
3月より日本・中国・トラベル  
リテールで限定品を発売



- 魅力的な地域限定品によるクロスボーダーマーケティングの展開
- 新規お客さま数の増加、売上・シェア拡大に貢献

## EFFECTIM

3月 日本、4月 中国で  
販売開始



- 日本・中国でターゲットに応じたデジタルメディア情報発信
- 日本初の3D肌診断体験と美容機器のパーソナライゼーションによる高い購入率

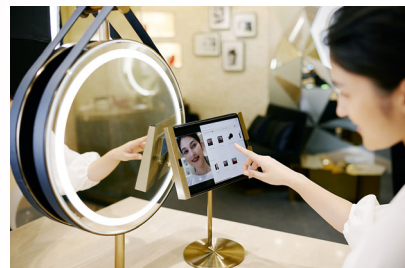


# 日本：緊急事態宣言の影響により、引き続き市場回復に遅れ

## ● 市場：

### ➤ ローカル：

- トラフィック回復に遅れ
- オンライン接点拡大
- ベース・ポイントメイクの市場規模縮小



AR技術を使った  
「クレ・ド・ポー ポーテ」の  
新しいパーソナルカウンセリング

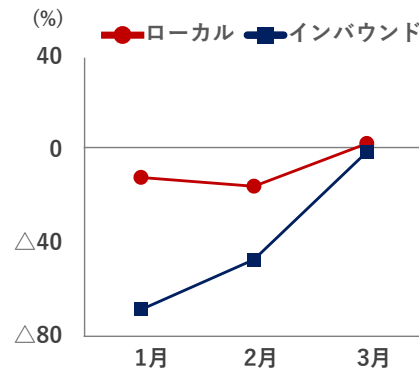
## ● 当社(お客さま購買)：△10%台半ば

### ➤ ローカル：△1桁後半%

- ・緊急事態宣言明けの化粧品デー、「ベネフィーク」リニューアル等プロモーション強化により3月のモメンタム回復
- ・スキンケア、ベースメイク、サンケア シェア向上
- ・Eコマース：**+10%台半ば**  
得意先Eコマース、 watashi+の伸長

### ➤ インバウンド：△30%超

## ■ 日本事業 お客さま購買前年比



# 日本：トラフィック回復を見据えたプロモーション強化 コロナ禍の消費者行動に合わせたサービス展開

## BENEFIQUE

2021年 ブランドを刷新  
3月 リニューアル



- 3月のお客さま購買回復へ大きく貢献  
(お客さま購買 前年比 約+20%)
- 事前の情報発信など発売前の積極的なプロモーション

## Omise+

supported by shiseido

3月 専門店Eコマース  
プラットフォームがオープン



- 約500店が参加
- 店頭とオンラインを融合、  
パーソナライズ化したお客さま対応へ

meet me @beauty  
S collective

得意先との協働  
オフラインとオンラインの融合



- 3月 伊勢丹×資生堂 6ブランド合同  
イベントをオフライン・オンラインで開催
- WEBカウンセリング予約 1,000件超  
ライブ配信 総視聴者数 約20万人

# 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 +20%を超え成長加速

- 市場：
  - Eコマース：拡大継続
  - 前年はCOVID-19影響で店舗一時閉鎖等
  - 旧正月、婦人節(国際女性デー)のプロモーション規模拡大

## ● 当社(お客さま購買)：事業トータル +50%超

- 中国本土：+50%超
  - ・ プレステージ：+70%超
  - ・ Eコマース：+50%超
    - プレステージのみ：+80%超

### 婦人節でのオンライン・オフラインプロモーション

- プレステージを中心に主要ブランドでランキング上昇
- 限定品発売、カウンターイベントにより新規お客さま数が増加

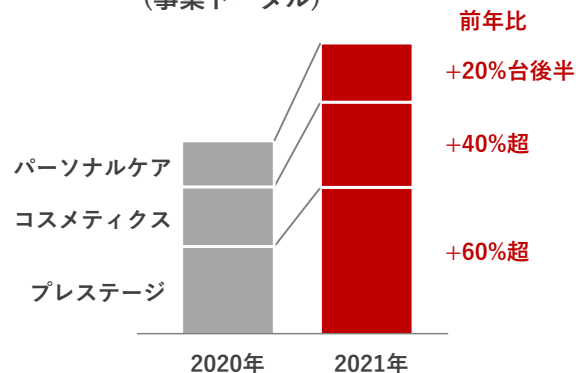


資生堂中国 40周年 ドローンライトショー



3月8日婦人節(国際女性デー)プロモーション

### ■ カテゴリー別お客さま購買 (事業トータル)



## アジアパシフィック： Eコマース倍増、モメンタム改善

- 市場：
  - 一部の国・地域で店舗の時間短縮営業、外出規制継続
  - Eコマース市場の拡大
- 当社(出荷売上)： **+6%**
  - Eコマース：**+90%超\***
    - 主要プラットフォームでの展開強化
    - 「SHISEIDO」スーパーブランドデー等プロモーション
  - 主要マーケット(台湾、タイ)でシェア拡大
  - ベトナム、シンガポール
  - 2桁成長



※ プレステージブランドのみ

## トラベルリテール： 海南島を中心に中国で成長継続

- 市場：
  - 中国本土・海南島：前年2Qからの力強いモメンタム継続
  - 日本、欧米：前年2Qからトラフィック低迷継続
- 当社(お客さま購買)： **アジア +45%超**  
(グローバル +10%台後半)
  - 中国本土・海南島が引き続き成長をけん引  
海南島 1Q 新規+11カウンター
  - Eコマース(アジア)：**+75%超**
  - 限定セット品の拡大、ライブストリーミング等デジタルプロモーションに投資強化



「クレド・ポー ポーテ」  
免税限定セット品

## 米州：スキンケア・フレグランスが 全体の成長をけん引

- 市場：
  - COVID-19 影響がオフラインに影響、ワクチン普及効果に期待
  - 引き続きメイクアップが苦戦

- 当社(出荷売上)： **+7%**

- **Eコマース：+10%台前半**

「NARS」バーチャル新店舗オープン



- 「Drunk Elephant」※  
お客さま購買：前年並み  
Eコマース：**+20%台後半**

## 欧州：スキンケアシェア拡大、DX加速

- 市場：
  - 一部の国・地域で店舗時間短縮営業、外出規制継続
  - スキンケア・フレグランスは回復基調

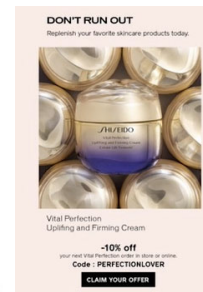
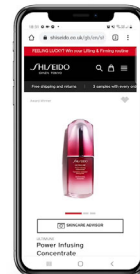
- 当社(出荷売上)： **+12%**

- **Eコマース：+60%超**

- 自社、得意先Eコマースの展開拡大

- 主要4カ国 (UK、フランス、イタリア、スペイン) シェア拡大

- 「SHISEIDO」：  
デジタル施策強化

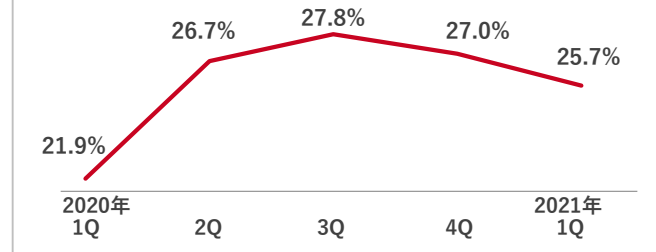


# 第1四半期 コスト構造：デジタル投資強化

(億円、構成比)

	2020年	2021年	前年差	前年比
売上高	2,269	2,440	+171	+7.5%
売上原価	498 (21.9%)	627 (25.7%)	+129	+25.8%
売上総利益	1,771 (78.1%)	1,814 (74.3%)	+43	+2.4%

四半期 原価率推移



販管費 1,706 (75.2%)  $\Delta 0.1\%$  1,705 (69.8%)

マーケティング投資

614 (27.1%)  $+6.8\%$  655 (26.8%)

ブランド・研究開発投資

95  $\Delta 9.8\%$

86

人件費\*

568 (25.0%)  $\Delta 3.3\%$  549 (22.5%)

経費

430 (18.9%)  $\Delta 3.4\%$  415 (17.0%)

2020年

2021年

営業利益

65 (2.9%)  $+67.6\%$  109 (4.5%)

## ● 売上原価

- 2020年3Q以降、回復傾向
- スキンビューティーブランドの伸長によるプロダクトミックスの好転
- 円安による未実現利益消去への為替悪化影響
- 大阪茨木工場新設に伴う固定費増

## ● マーケティング投資

- 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 (グローバルデジタル媒体比率 80%)
- 市場環境の変化に合わせた適切なリソースアロケーション

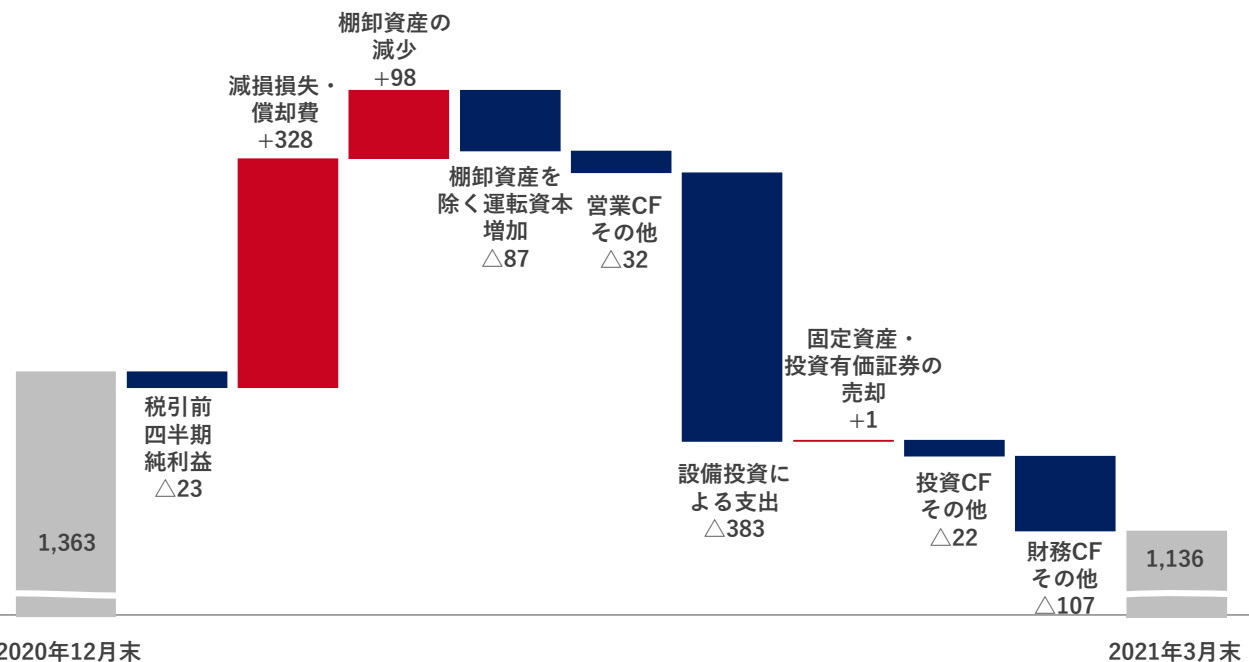
## ● 人件費

- 欧米を中心としたカウンター減少・構造改革等による人件費適正化

## ● 経費

- 旅費交通費ほか、不要不急のコスト見直し

# キャッシュマネジメント： 工場・DX等成長投資継続、在庫圧縮によるキャッシュ効率化



B/S KPI	2020年3月末	2020年12月末	2021年3月末
棚卸資産 (億円)	1,912	1,700	1,672
期中平均在庫回転日数 (日)	262	269	260
Net DER (倍)	0.40	0.36	0.41

# デジタルトランスフォーメーションの加速

## ● 7月 アクセンチュア株式会社と合併会社

「資生堂インタラクティブビューティー株式会社」を設立

～変化するお客さまと市場環境に迅速に対応～

- 資生堂だけでは成しえないスピードとイノベーションにより日本事業のDXを加速
- デジタルマーケティング強化によるお客さまへ新しいビューティー体験の実現
- ICT機能拡充による生産性効率向上
- 新会社ならではの新たなカルチャーの形成、デジタル人材の確保・育成により資生堂全体のデジタル能力の向上に貢献



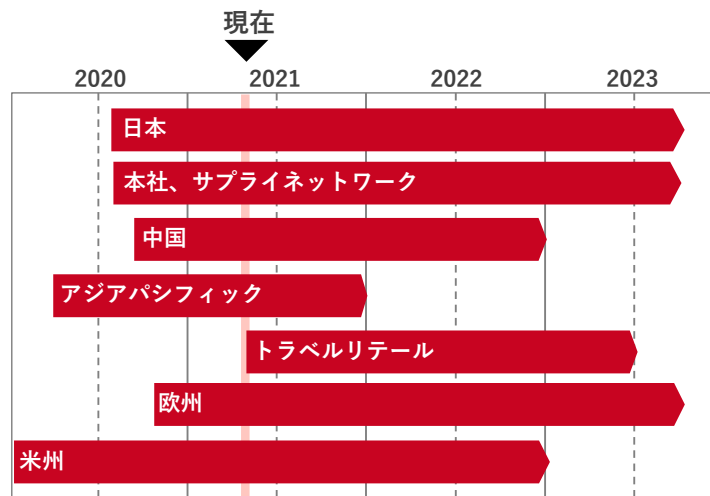
## ● FOCUSの着実なグローバル導入



- 3月「Drunk Elephant」導入・稼働開始  
米州のシステムへ統合

- 4月 シンガポール 導入・稼働開始  
米州に続きアジアパシフィックで稼働開始

今後、導入地域拡大により、地域間のデータ共有・可視化を加速





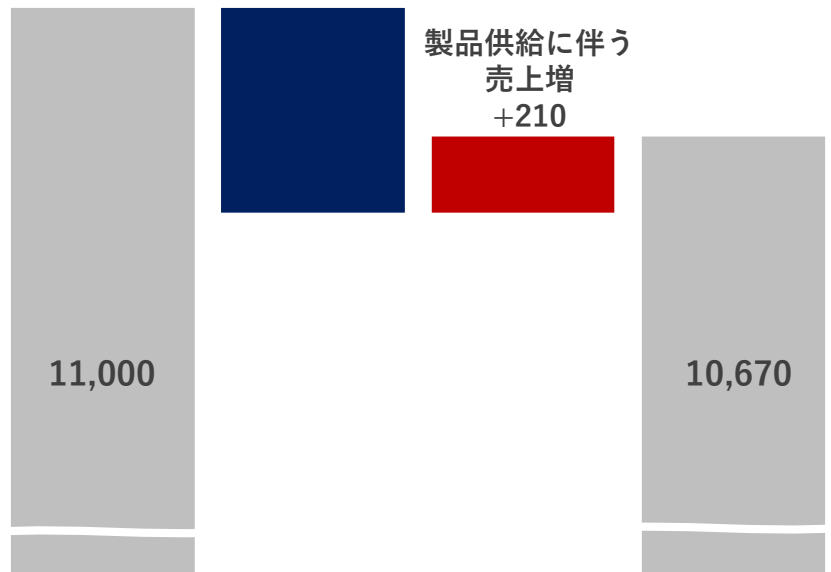
# 2021年 通期見通し

## パーソナルケア事業譲渡・合併事業化に関わる売上高、営業利益影響

### 売上高

下期  
非連結子会社化  
△540

製品供給に伴う  
売上増  
+210



既存ビジネス

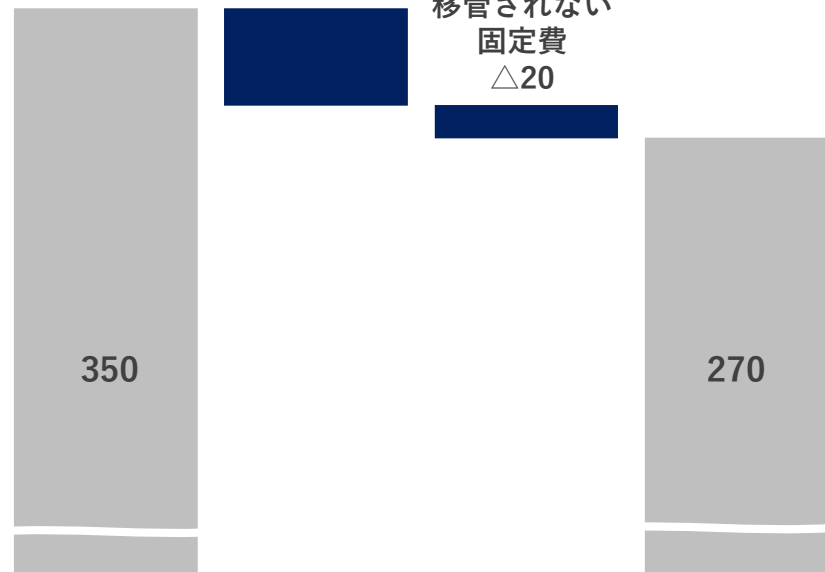
今回

### 営業利益

(億円)

利益減  
△60

移管されない  
固定費  
△20



既存ビジネス

今回

# 事業構造の転換・トランスフォーメーションの確実な進捗

## ● パーソナルケアの事業譲渡・合併事業化

### ➤ 2021年 特別利益(見込み) 870億円 (第3四半期計上予定)

- 7/1 日本(新会社株式の譲渡)・中国(当該事業の資産譲渡)完了(予定)
- 9/1 香港およびアジアパシフィックの100%子会社における当該事業の資産譲渡(予定)

(参考)

- 2022年1月以降順次 アジアパシフィックの合併会社における当該事業の資産譲渡(予定)

## ● 「Dolce&Gabbana」のグローバルライセンス契約解消(一部は労使協議後確定)

### ➤ 2021年 特別損失(見込み) 350億円

- 1Q: 商標権の減損損失 153億円
  - ・ 「Dolce&Gabbana」における商品の開発・生産・販売・マーケティングに関するグローバルライセンス契約を本年12/31 解消※(予定)
- ※ フランスにおける事業展開については、従業員代表と協議後、契約解消予定
- 2Q以降: 組織最適化および契約解消に伴う一時費用など 約200億円
- 契約解消後、最低12カ月間のグローバルでの生産・販売を継続する契約について検討開始

## ● 欧州: 組織最適化に向けた構造改革

### ➤ 2021年 特別損失(見込み) 40億円 (第2四半期以降計上予定)

## 2021年 通期見通し：既存ビジネスベースで当初見通しからの修正なし

パーソナルケア(PC)事業譲渡・合併事業化(本年2/3公表)および「DOLCE&GABBANA S.R.L.とのライセンス契約解消(一部は労使協議後確定)」(4/28公表)の影響を織り込み済

(億円)	2020年	2021年 既存 ビジネス	前回差
売上高	9,209	11,000	-
営業利益	150	350	-
経常利益	96	310	-
特別損益	△117	△10	-
当期純利益※	△117	115	-
EBITDA	714	1,100	-
配当 (円/株)	40	50 中間20円 期末30円	

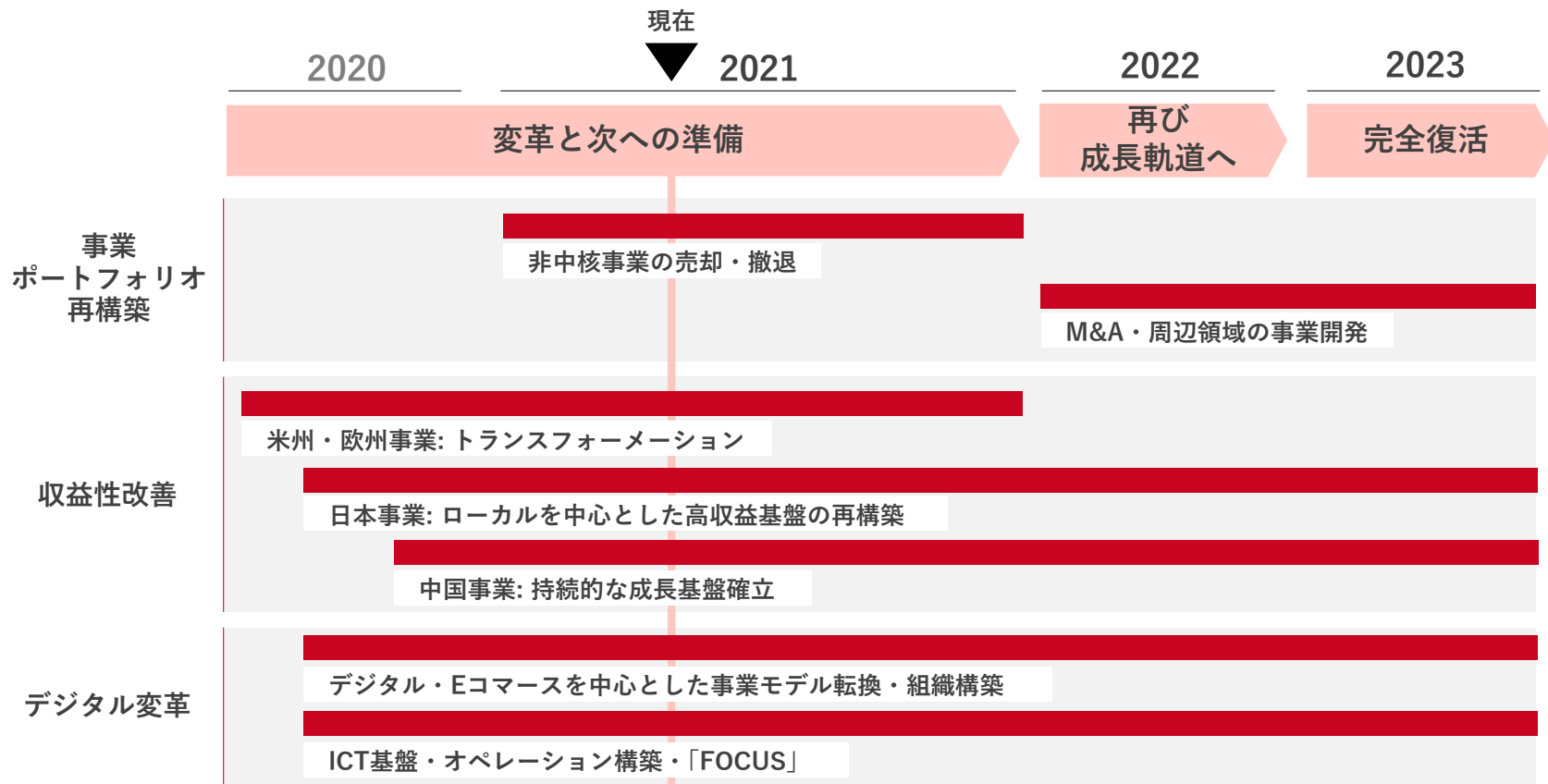
PC事業 譲渡・合併 事業化	その他 構造改革等
△330	
△80	
△80	+40
+870	△410

2021年 見通し (再計)	構成比	前年差	前年比 (外貨前年比)	前回差
10,670	100%	+1,461	+16% (+15%)	△330
270	2.5%	+120	+80%	△80
270	2.5%	+174	+180%	△40
450	4.2%	+567	-	+460
355	3.3%	+472	-	+240
1,665	15.6%	+951	+133%	+565
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

# グローバルトランスフォーメーション：計画通りに進捗

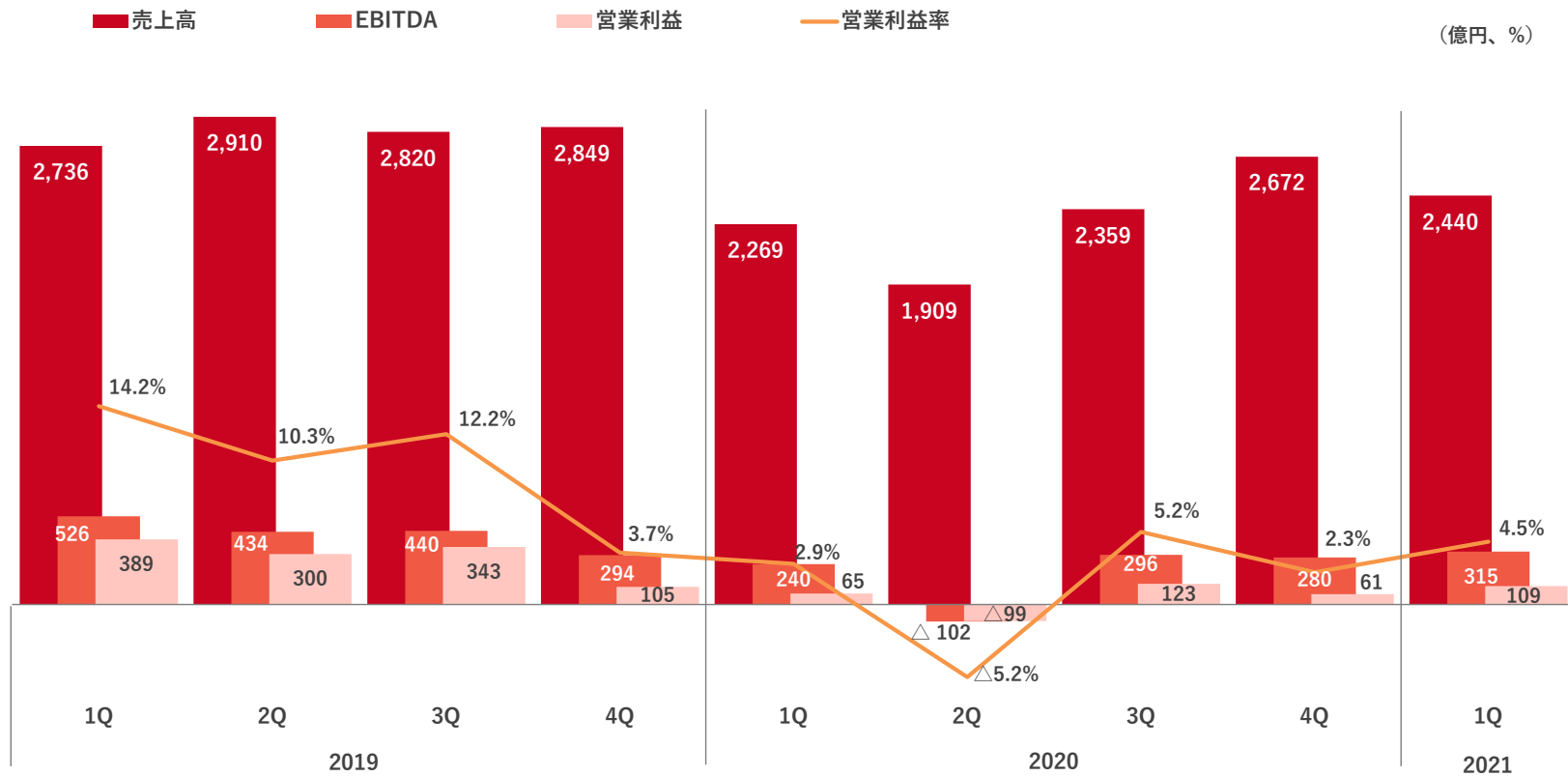




SHISEIDO

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 第1四半期 売上高・営業利益 報告セグメント別

		2020年			2021年			前年差	前年比	外貨 前年比
		売上高 下：営業利益 (億円)	売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率	売上高 下：営業利益 (億円)	売上構成比 営業利益率	のれん等償却 前営業利益率			
日	本	857	37.8%	-	753	30.8%	-	△104	△12.1%	△12.1%
		78	8.4%	8.5%	49	5.8%	5.9%	△29	△37.0%	-
中	国	445	19.6%	-	653	26.8%	-	+208	+46.8%	+41.1%
		53	11.8%	12.3%	20	3.0%	3.3%	△33	△62.7%	-
アジアパシフィック		151	6.6%	-	165	6.8%	-	+14	+9.6%	+6.4%
		11	6.8%	7.5%	14	8.4%	9.1%	+4	+35.8%	-
米	州	233	10.3%	-	244	10.0%	-	+11	+4.6%	+6.8%
		△91	△30.7%	△24.6%	△61	△19.3%	△15.8%	+30	-	-
欧	州	204	9.0%	-	244	10.0%	-	+40	+19.6%	+12.3%
		△65	△27.9%	△25.5%	△9	△3.4%	△1.2%	+56	-	-
トラベルリテール		278	12.2%	-	280	11.5%	-	+2	+0.7%	+2.5%
		50	17.9%	18.5%	47	16.8%	17.4%	△3	△5.1%	-
プロフェッショナル		29	1.3%	-	36	1.5%	-	+7	+25.4%	+23.0%
		1	2.0%	2.0%	4	11.8%	11.8%	+4	+639.7%	-
その他		72	3.2%	-	64	2.6%	-	△8	△10.7%	△10.7%
		47	10.2%	10.5%	86	16.9%	17.2%	+39	+84.2%	-
小計		2,269	100%	-	2,440	100%	-	+171	+7.5%	+6.0%
		84	3.0%	4.0%	151	4.9%	5.7%	+68	+81.0%	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-	-
		△19	-	-	△42	-	-	△24	-	-
合計		2,269	100%	-	2,440	100%	-	+171	+7.5%	+6.0%
		65	2.9%	4.2%	109	4.5%	5.4%	+44	+67.6%	-

為替レート ドル=106.6円(前年比△2.1%)、ユーロ=127.9円(+6.5%)、中国元=16.4円(+5.1%)

※ 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3 第1四半期 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		
	プ レ ス テ ー ジ	184	21.4%	173	22.9%	△11	△6.0%
	プ レ ミ ア ム	483	56.3%	401	53.3%	△81	△16.9%
	ラ イ フ ス タ イ ル	128	14.9%	114	15.1%	△14	△11.0%
	そ の 他	63	7.4%	66	8.7%	+3	+4.1%
売	上 高	857	100%	753	100%	△104	△12.1%

中国		2020年		2021年		前年差	前年比 / 外貨前年比※
			構成比		構成比		
	プ レ ス テ ー ジ	204	45.8%	347	53.2%	+144	+64.2%
	コ ス メ テ ィ ク ス	136	30.7%	189	28.9%	+53	+32.2%
	パ ー ソ ナ ル ケ ア	100	22.5%	111	16.9%	+10	+6.5%
	そ の 他	5	1.0%	6	1.0%	+2	+37.9%
売	上 高	445	100%	653	100%	+208	+41.1%

### アジアパシフィック

アジアパシフィック		2020年		2021年		前年差	前年比 / 外貨前年比※
			構成比		構成比		
	プ レ ス テ ー ジ	74	49.2%	83	50.4%	+9	+9.4%
	コ ス メ テ ィ ク ス	34	22.5%	35	21.0%	+1	△1.3%
	パ ー ソ ナ ル ケ ア	31	20.4%	34	20.3%	+3	+6.2%
	そ の 他	12	7.9%	14	8.3%	+2	+9.5%
売	上 高	151	100%	165	100%	+14	+6.4%

※ 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4 第1四半期 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	1,705	69.8%	△5.4pts	△1	△0.1%	△1.6%
マーケティング投資※	898	36.7%	△1.3pts	+37	+4.3%	+2.1%
ブランド開発・ 研究開発投資	86	3.5%	△0.7pts	△9	△9.8%	△11.4%
人件費	307	12.6%	△1.5pts	△14	△4.4%	△5.3%
経費	415	17.0%	△1.9pts	△15	△3.4%	△3.9%

※ BC人件費等を含む

## 補足5 通期 報告セグメント別 売上高見通し

(億円)		2020年	2021年 今回	前年比	外貨前年比	2021年 前回	
						11,000	前回差
合計		9,209	10,670	+16%	+15%	11,000	△330
日	本	3,030	3,250	+7%	+7%	3,460	△210
中	国	2,358	2,825	+20%	+17%	3,135	△310
アジアパシフィック		592	645	+9%	+11%	665	△20
米	州	914	1,165	+27%	+29%	1,165	-
欧	州	943	1,060	+12%	+8%	1,060	-
トラベルリテール		985	1,065	+8%	+10%	1,065	-
プロフェッショナル		128	145	+14%	+14%	145	-
そ	の	259	515	+99%	+99%	305	+210

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%)

SHISEIDO