

2020年 第2四半期/上期実績 (1-6月) および通期見通し

マイケル クームス

株式会社 資生堂

執行役員 最高財務責任者

2020年8月6日

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。

2020年 第2四半期 Executive Summary

COVID-19影響により大きく減収減益

売上高 実質前年比△32.6%^{※1}、営業利益 △99億円、四半期純利益 △228億円

売上高 1,909億円 前年比△34.4% 外貨前年比△32.8% 実質前年比△32.6%^{※1}

- 全社的に4-5月をボトムに回復基調にある一方、未だ厳しい経済環境
- 中国のプレゼンテージはCOVID-19前を上回る成長性に回復
- グローバルで店舗販売が著しく減収したものの、Eコマースは伸長 +40%^{※2}

営業利益 △99億円 前年差△400億円

- 日本(前年差△220億円)、米州(△110億円)を中心に損益悪化
- 粗利減の内、42%^{※3}をコスト削減でカバー

特別損益 △156億円 前年差△152億円

- COVID-19関連 △148億円 (休業中の従業員給与、店舗・工場維持費等)

税金費用 △48億円 前年差△134億円

- 米州・欧州の損失計上に対する税効果の未認識

親会社株主に帰属する四半期純利益 △228億円 前年差△417億円

EBITDA △102億円 前年差△536億円

※1 米州における米国会計基準(ASC606)の適用影響および2019年の基幹情報システム導入に伴う先行出荷影響、「Drunk Elephant」の買収影響等を除く

※2 当社お客さま購買ベース ※3 COVID-19関連の特別損益等への振替影響を除く

第2四半期 実績要約

(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
		構成比		構成比				
売上高	2,910	100%	1,909	100%	△1,001	△34.4%	△32.8%	△32.6%
売上原価	590	20.3%	511	26.7%	△79	△13.5%		
売上総利益	2,320	79.7%	1,398	73.3%	△922	△39.7%		
販管費	2,020	69.4%	1,498	78.5%	△522	△25.8%		
営業利益	300	10.3%	△99	△5.2%	△400	-		
営業外損益	△16	△0.5%	△25	△1.3%	△9	-		
特別損益	△5	△0.2%	△156	△8.2%	△152	-		
税金費用	86	2.9%	△48	△2.5%	△134	-		
四半期純利益 ^{※1}	189	6.5%	△228	△11.9%	△417	-		
EBITDA ^{※2}	434	14.9%	△102	△4.5%	△536	-		

為替レート ドル=107.5円（前年比△2.2%）、ユーロ=118.3円（△4.2%）、中国元=15.2円（△5.6%）

※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：大半の地域で4-5月以降回復基調

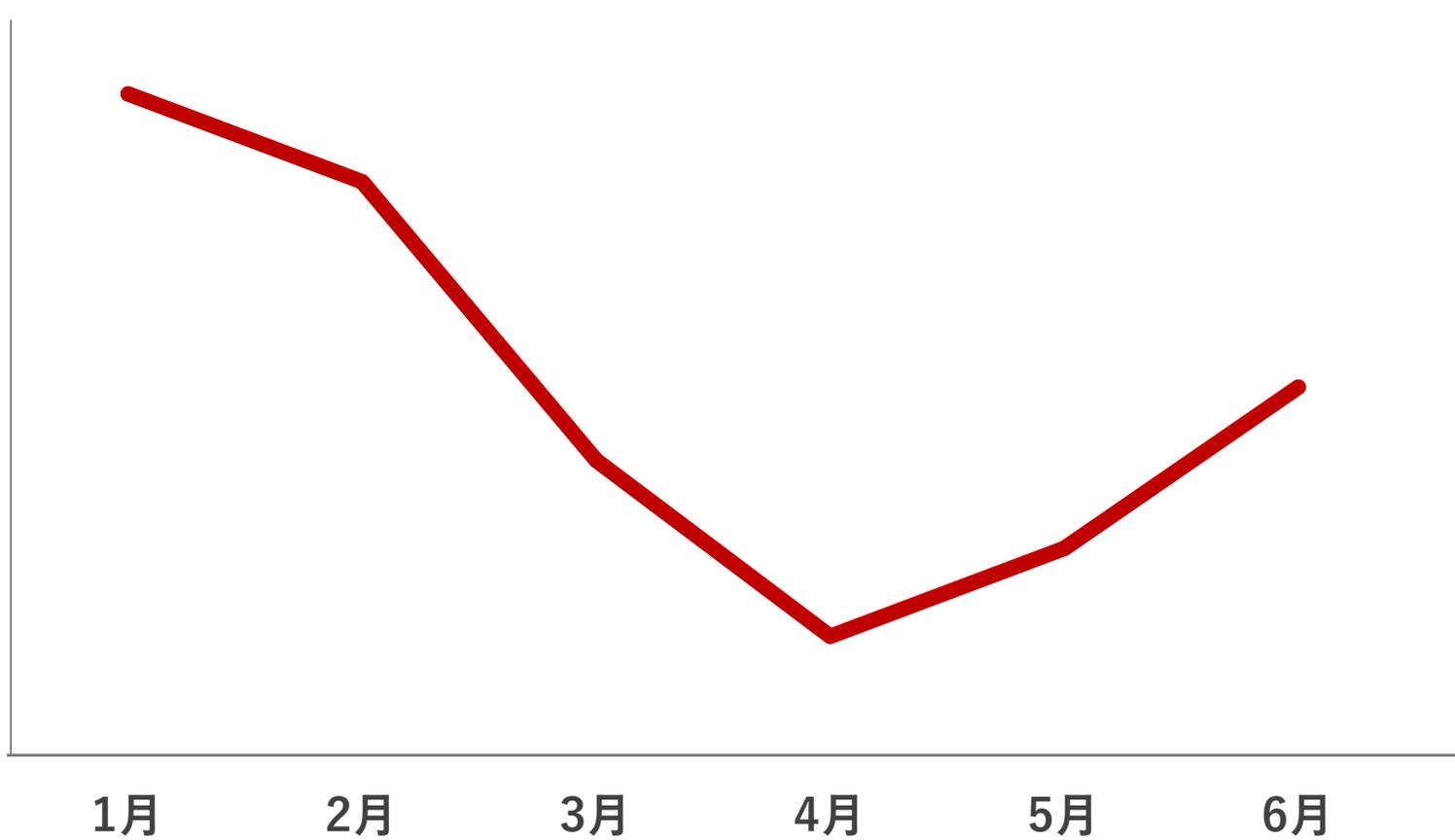
実質前年比

第1四半期 $\Delta 16\%$

第2四半期 $\Delta 33\%$

前年比

0%



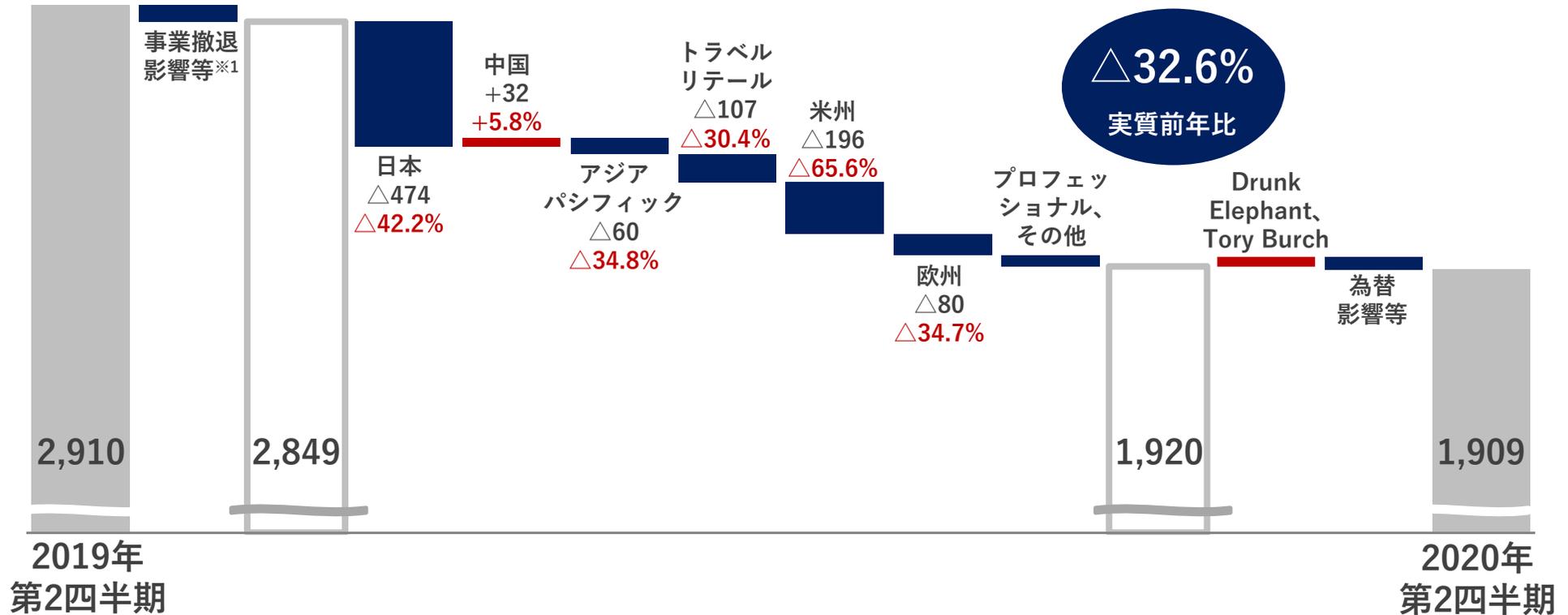
第2四半期売上高：中国がプラスに転じる一方、 大半の地域でCOVID-19影響を受け大きく減収

報告セグメント別 売上高増減実績

上：前年差

下：実質前年比

(億円)



※1 日本における2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響および2019年の基幹情報システム導入に伴う先行出荷影響等

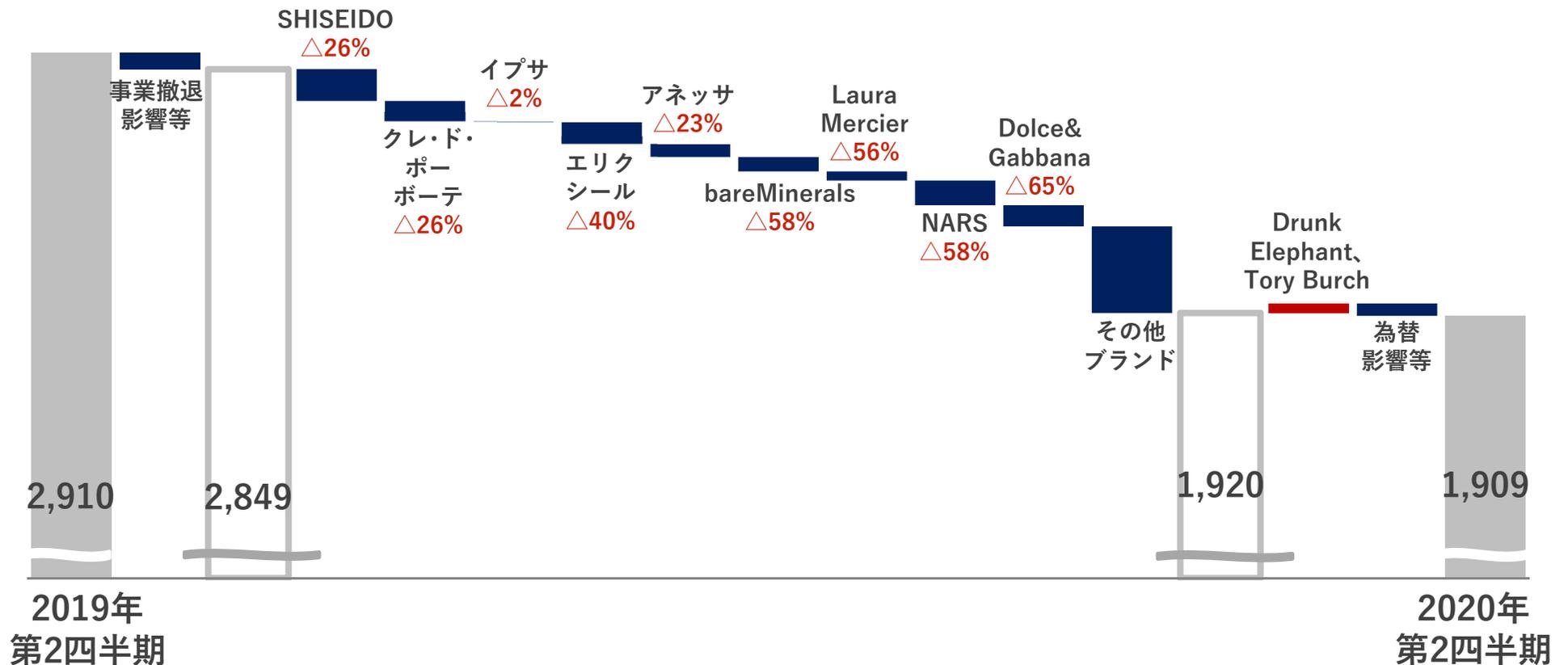
※2 各事業の外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出

第2四半期売上高：スキンケア 相対的には底堅い メイクアップ・フレグランス 大幅なマイナス

ブランド別 売上高増減実績

実質前年比

(億円)



※1 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。為替換算および米州における米国会計基準ASC606の適用影響等除く

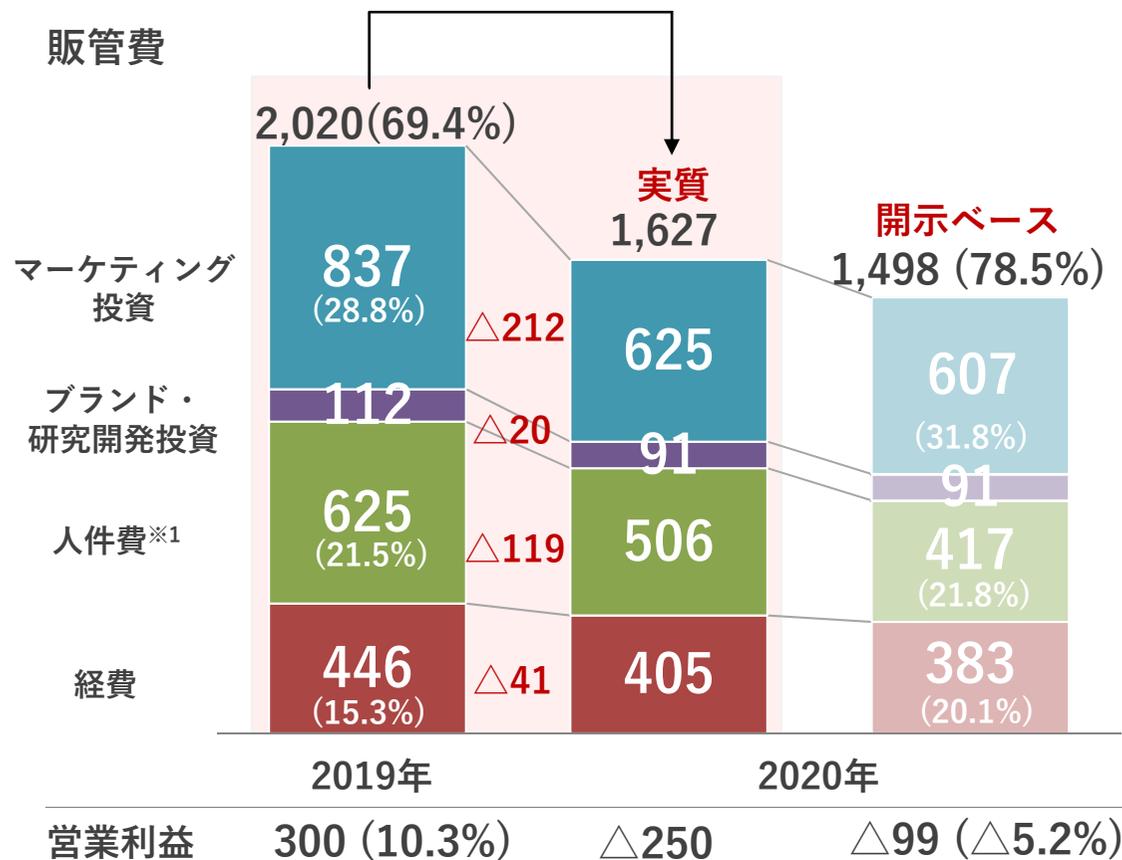
第2四半期におけるコスト削減

(億円、構成比)

	2019年	2020年	前年差
売上高	2,910	1,909	△1,001
売上原価	590	511	△79
粗利益	2,320	1,398	△922

コスト削減による
粗利減カバー率^{※2}
第2四半期：42%^{※4}
第1四半期：19%

実質^{※4} △393億円 (△19.4%) 削減



- 原価
 - 偏在在庫償却引当の増加
 - 減産による工場生産性悪化
- マーケティング投資
 - 広告・プロモーションの中止・延期
 - 中国への投資再配分・デジタルマーケティング強化
- 人件費
 - 業績連動賞与の減少
- その他経費
 - 不要不急の費用見直し
 - 償却費増加
「Drunk Elephant」のれん償却等

※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 2020年12月期より、従来「ブランド開発費」に計上していた媒体製作費を「マーケティング投資」に計上する等、費用計上区分の一部見直しを実施

前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載 ※4 COVID-19関連の特別損益等への振替影響を除く

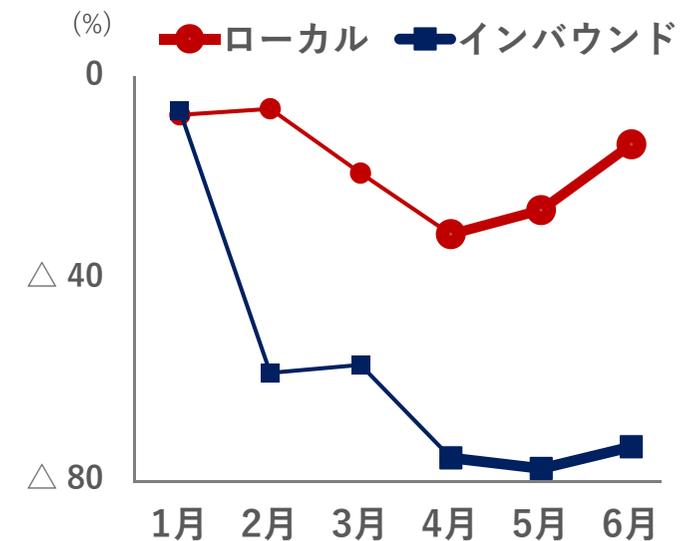
日本：ローカル売上 4-5月を底に回復基調 インバウンド需要 大きく減少、モメンタムはさらに悪化

- 市場：COVID-19影響を受け
引き続き2桁のマイナス成長
 - 緊急事態宣言による店舗一時休業
 - インバウンド：渡航制限によりほぼゼロ
 - スキンケア：底堅い需要
- 当社(お客さま購買)：△30%台後半
 - ローカル：△20%台前半
 - デパート：店舗閉鎖
 - ドラッグストア：時短営業
 - 4-5月を底に回復基調だが、未だ低調
 - Eコマース：+19%伸長
 - インバウンド：△70%超



営業再開後の店頭の様子

■ 日本事業 お客さま購買前年比



中国：プレステージブランドの飛躍的な成長 中国全体の回復をけん引

- 市場：
 - ほとんどの店舗が通常営業へ
 - プレステージ：市場の回復に大きく貢献
 - Eコマース：成長加速
 - 価格面での競争激化
 - 香港：引き続き厳しい市場環境

- 当社(お客さま購買)：事業トータル +9%

- **中国 +19%**

- プレステージ：+50%超、市場シェア拡大

COVID-19前以上の成長を実現

「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」
「イプサ」「NARS」

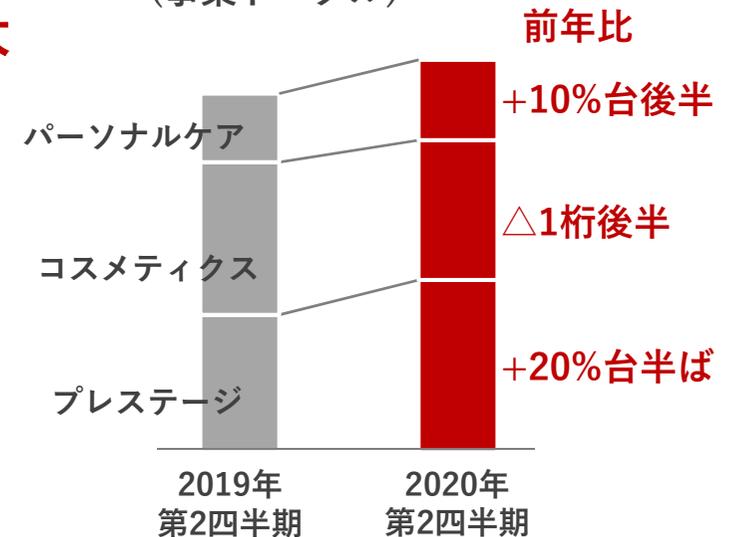
- Eコマース比率：40%超 +35%超伸長

プレステージ：+150%

「618」やスーパーブランドデーなどの
プロモーションで力強く成長



■ カテゴリー別お客さま購買
(事業トータル)



トラベルリテール： 厳しい環境下、中国・韓国の市中免税店はモメンタム回復

● 市場：

- 国際線の大幅な減便
- 海南島(中国)への中国人旅行者増
7月より免税対象枠拡大、
力強い成長を後押し

● 当社(お客さま購買)：アジア+10%台前半 (グローバル △20%台前半)

- アジア 海南島や韓国の市中免税店中心に成長
- 日本 インバウンド需要のさらなる悪化
- 米州・欧州 急激な落ち込み



「SHISEIDO」ストア (海南島)

米州・欧州：固定費が高く収益性の低い構造に課題

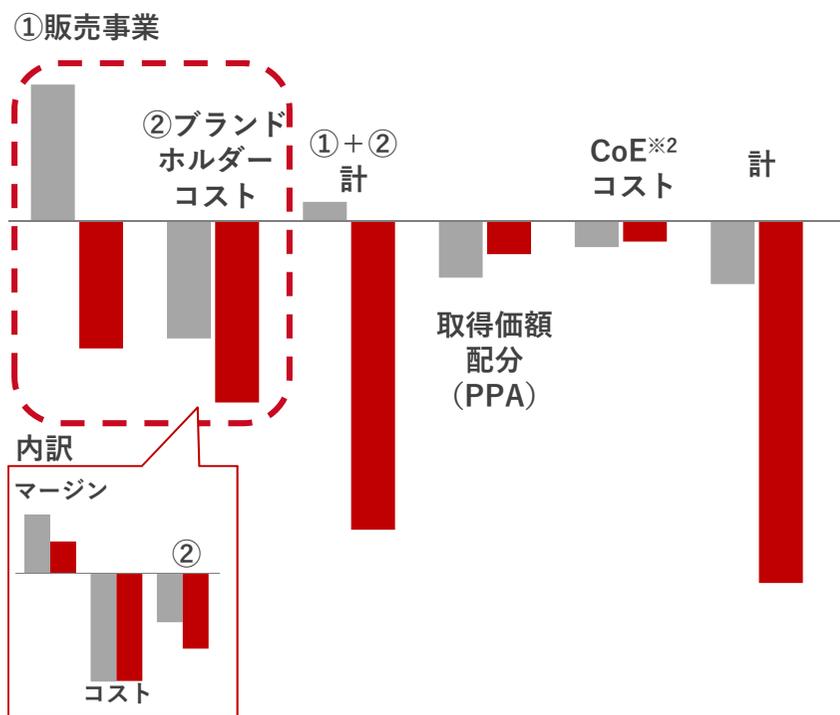
● 市場および当社の概況

- COVID-19影響により店舗閉鎖
- スキンケア 底堅い需要継続、メイクアップ・フレグランス 大幅なマイナス
- 米国で「Drunk Elephant」好調

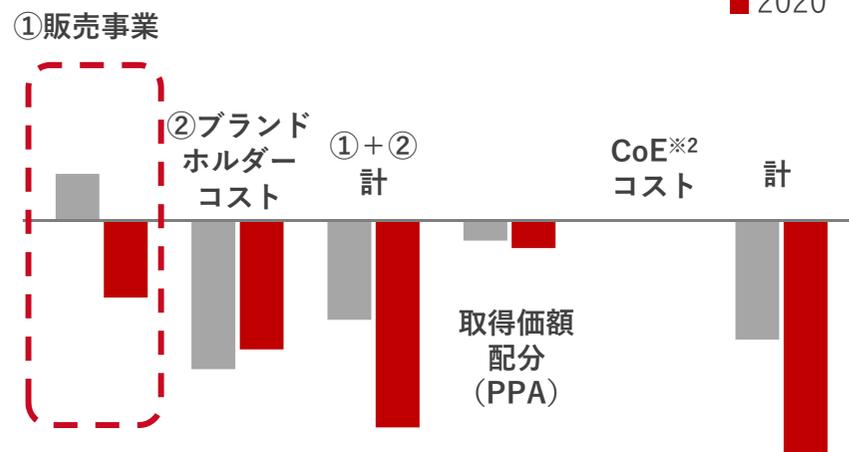
● 課題

- 米州：販売事業とブランドホルダー機能で高い固定費構造
- 欧州：フレグランス事業における高いマーケティング比率

上期 米州の収益構造※1



上期 欧州の収益構造



※1 「Drunk Elephant」除く ※2 Centers of Excellence

上期 実績要約

(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
		構成比		構成比				
売上高	5,646	100%	4,178	100%	△1,468	△26.0%	△24.5%	△24.7%
売上原価	1,156	20.5%	1,009	24.1%	△147	△12.7%		
売上総利益	4,490	79.5%	3,169	75.9%	△1,321	△29.4%		
販管費	3,801	67.3%	3,204	76.7%	△597	△15.7%		
営業利益	690	12.2%	△34	△0.8%	△724	-		
営業外損益	△10	△0.2%	△29	△0.7%	△19	-		
特別損益	△13	△0.2%	△161	△3.9%	△148	-		
税金費用	123	2.2%	△12	△0.3%	△135	-		
四半期純利益※1	525	9.3%	△214	△5.1%	△738	-		
EBITDA※2	960	17.0%	138	3.3%	△822	△85.7%		

為替レート ドル=108.2円（前年比△1.7%）、ユーロ=119.2円（△4.1%）、中国元=15.4円（△5.0%）

※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

下期のCOVID-19影響に関する市場前提

第3四半期以降の緊急事態宣言・ロックダウンは想定しない

日本	<ul style="list-style-type: none">・ローカル：店舗の営業は継続・インバウンド：中国を中心とする旅行者の回復は見込まず
中国	<ul style="list-style-type: none">・完全に回復、W11などEコマースの成長さらに加速
アジア パシフィック	<ul style="list-style-type: none">・店舗の営業は継続（時短営業あり）
米州	<ul style="list-style-type: none">・店舗の営業は継続（時短営業あり）・生産は通常時の8割で稼働・Eコマースのさらなる拡大
欧州	<ul style="list-style-type: none">・店舗の営業は継続（時短営業あり）・生産・物流は正常化
トラベル リテール	<ul style="list-style-type: none">・大幅な国際便の減便継続、中国人の旅行者減少は回復しない・海南島を中心に免税売上の大幅増加（免税対象枠の拡大）

下期の強化・対応策

- **生活者の意識変化に迅速に対応したマーケティング強化
(新製品発売・美容情報の発信)**
 - マスク着用による肌悩み、メイクアップニーズの変化に対応
 - 衛生意識、価格に対する意識の高まりへ対応
 - デジタル・Eコマースの利用拡大
 - BCライブストリーミング、オンラインカウンセリング
 - W11などのイベントでの投資強化(限定品・サンプル・セット品)
- **マーケティング投資の大胆なシフト**
 - エリア(中国)／生活者との接点(デジタル、Eコマース)
- **需要の変化に対応する柔軟な供給体制**
 - 調達リードタイムの短縮／生産計画(減産・増産)の迅速な反映
- **売上変動に合わせたコストコントロールの徹底**

日本事業 下期の新製品・プロモーション

SHISEIDO

下期 日本事業の新製品・プロモーション

SHISEIDO
GINZA TOKYO



7月31日発売 取扱店限定
「アルティミューン
パワライジング
コンセントレートN
ギンザフラッグシップ
リミテッドエディション」



7月1日発売 数量限定
「アルティミューン
ディフェンス リフレッシュミスト」

夏限定 打ち水のように涼しく
美肌に整える日中用ミスト



9月1日発売
「モダンマット
パウダーリップスティック」

Sound Check 525
Torch Song 528
Flame 509
Shock Wave 513
Unlittered 511
Night Life 510
Igger Red 514
Cocktail Hour 529
Mellow Drama 515
Nocturnal 521

下期 日本事業の新製品・プロモーション


clé de peau
BEAUTÉ

8月21日発売 数量限定
キーラディアンスケア
デビュー1周年記念 選べる限定セット

9月21日発売
「クレームヴォリュミザント S」
(医薬部外品)

先端の肌サイエンスを集結した、
高機能「エイジングデザイン」シリーズ第4弾
年齢にとらわれない自分らしい生き方や
ライフスタイルを商品とともに提案

1st Anniversary



下期 日本事業の新製品・プロモーション

ELIXIR

ゆるみの兆しに深く届く。
ずっと「つや玉」。

デザインタイム美容液



8月21日発売
新「つや玉ファンデーション」



8月21日発売 数量限定
「エリクシールシュペリエル
デザインタイムセラム」



9月21日発売
「エリクシールシュペリエル
スムーズジェルウォッシュ」

下期 日本事業の新製品・プロモーション

d program

PRIOR



8月21日発売
新・化粧水&乳液
「敏感肌用スキンケアシリーズ」



9月21日発売
新・薬用化粧水
「薬用 高保湿化粧水」

売上高前年比推移 見通し

実質前年比

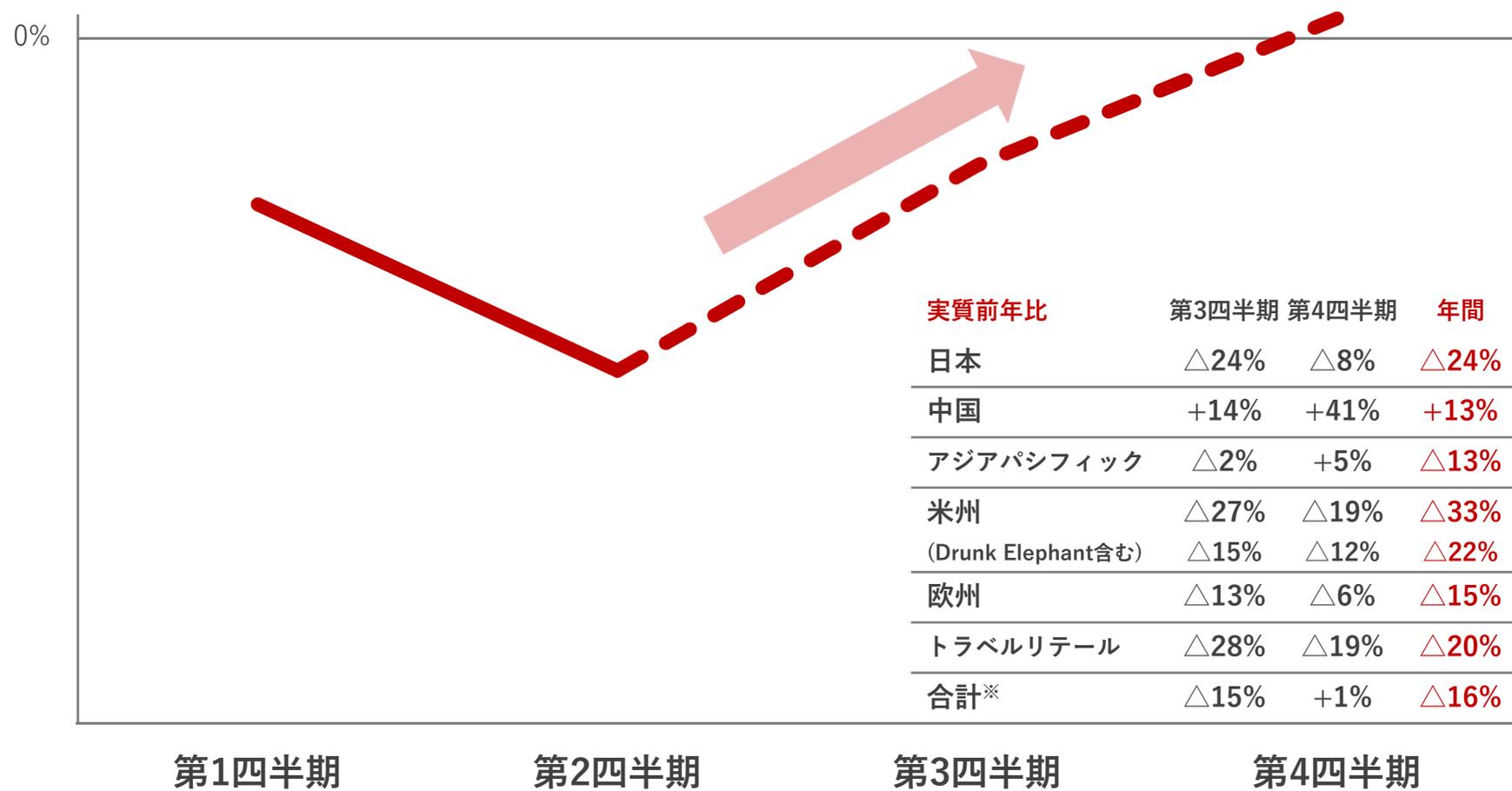
第1四半期 $\Delta 16\%$

第2四半期 $\Delta 33\%$

第3四半期 $\Delta 15\%$

第4四半期 $+1\%$

前年比



2020年 通期見通し

(億円)	2019年	2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
			構成比				
売上高	11,315	9,530	100%	△1,785	△15.8%	△15%	△16%
営業利益	1,138	0	0.0%	△1,138	-		
経常利益	1,087	△65	△0.7%	△1,152	-		
当期純利益※1	736	△220	△2.3%	△956	-		
EBITDA	1,693	580	6.1%	△1,113	△65.7%		

2020年通期想定レート ドル=108.0円(前年比△1.0%)、ユーロ=120.7円(△1.1%)、中国元=15.3円(△3.2%)

※1 親会社株式に帰属する当期純利益

※2 「Drunk Elephant」の買収影響等を除く

流動性マネジメント

(億円)

手元流動性、B/S	2019年	2020年 (見通し)	施策／コメント
現預金 (月商比)	1,103 (1.2カ月)	1,000 (1.3カ月)	手元流動性の強化： ・当座貸越枠拡大・コミットメントラインの設定により新規資金調達枠として2,000億円の確保 ・売上高1.5カ月分の健全な手元流動性を維持
ネットEBITDA 有利子負債倍率	0.8倍	4.0倍	<ul style="list-style-type: none"> 格付けシングルAレベルを下限、維持 COVID-19影響を踏まえた中長期的な許容水準： ネットEBITDA有利子負債倍率 2.0倍 ネットD/Eレシオ 0.7倍 2020年 有利子負債残高(見通し) 3,300億円 ※ 前年度末 2,481億円
ネットD/E レシオ	0.3倍	0.5倍	
有利子負債比率	33.3%	42.0%	

- 「Drunk Elephant」買収にかかる有利子負債の長期借換
※IFRS16号「リース」影響含む

キャッシュ・フロー	2019年	2020年 (見通し)	施策／コメント
フリー・キャッシュ・フロー	△1,273	△600	<ul style="list-style-type: none"> 在庫圧縮：発注リードタイムの短縮化 COVID-19影響を受け、投資案件の厳選 遊休資産の売却等を通じたキャッシュ創出
設備投資等	1,322	920	<ul style="list-style-type: none"> 期初計画から530億円減額 - 既存工場の設備投資一部中止△340億円 - カウンター投資延期△100億円 など

SHISEIDO

危機に打ち勝ち 2023年に完全復活を目指す！

2020年8月6日

魚谷 雅彦

株式会社 資生堂 代表取締役 社長 兼 CEO



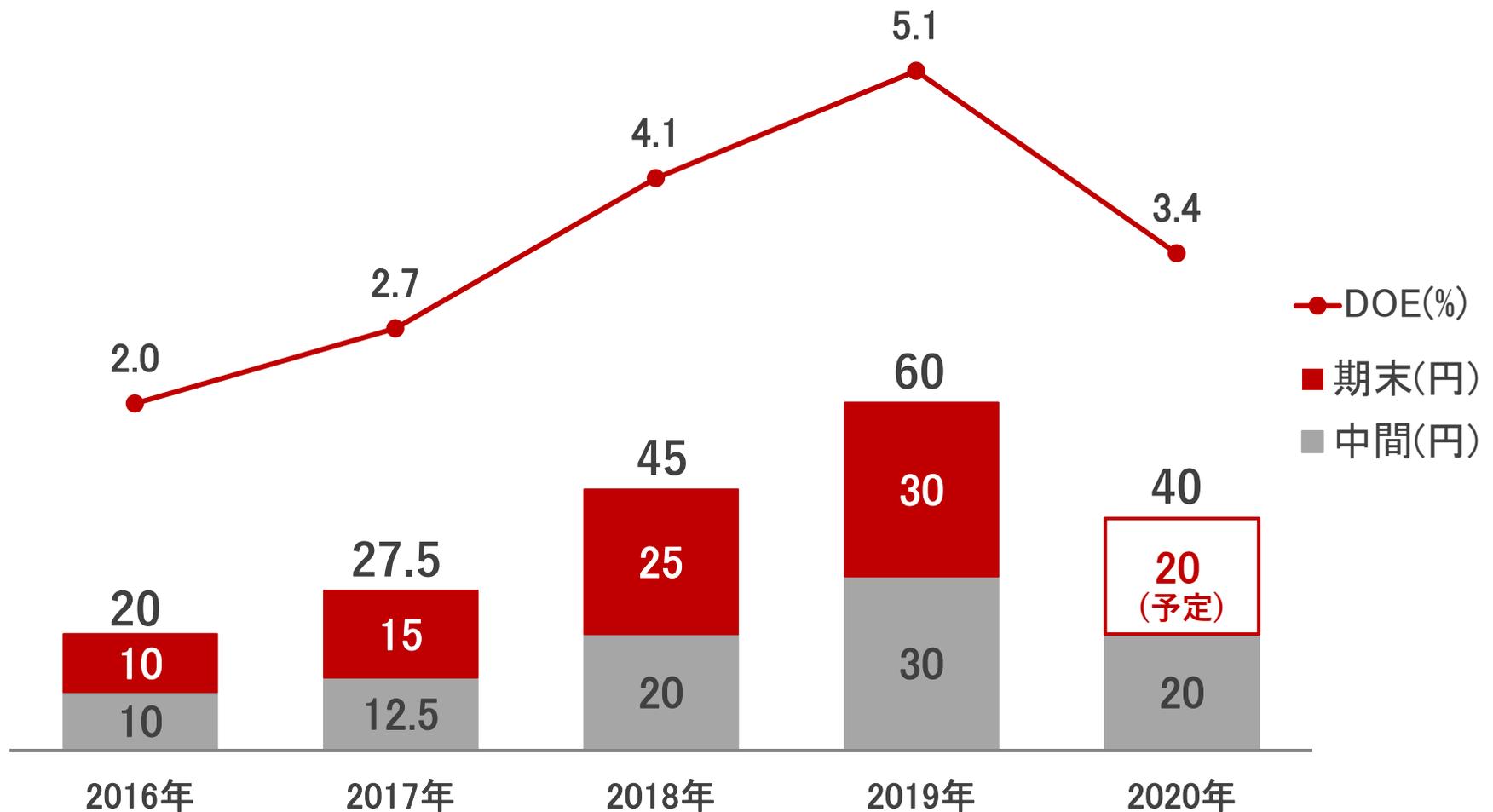
2020年 リスクに対応した緊急アクションを実行

(億円)	2020年見通し	
		前年比
売上高	9,530	△16%
営業利益	0	-
当期純利益	△220	-
EBITDA	580	△66%
配当(予定)	40円	△33%

- New Normalに応じた営業マーケティングによる売上の最大化（新製品プロモーション強化）
- 販管費の抑制・削減
 - マーケティング投資・人件費・その他経費
 - 役員基本報酬の一部返上（8-12月）
CEO 30%、他 10~15%
- 設備投資の見直し
- 遊休資産の売却
- 借入枠確保による財務基盤の安定

2020年 配当は減額するも継続し、回復を目指す

1株当たり配当金 / DOE(自己資本配当率)推移

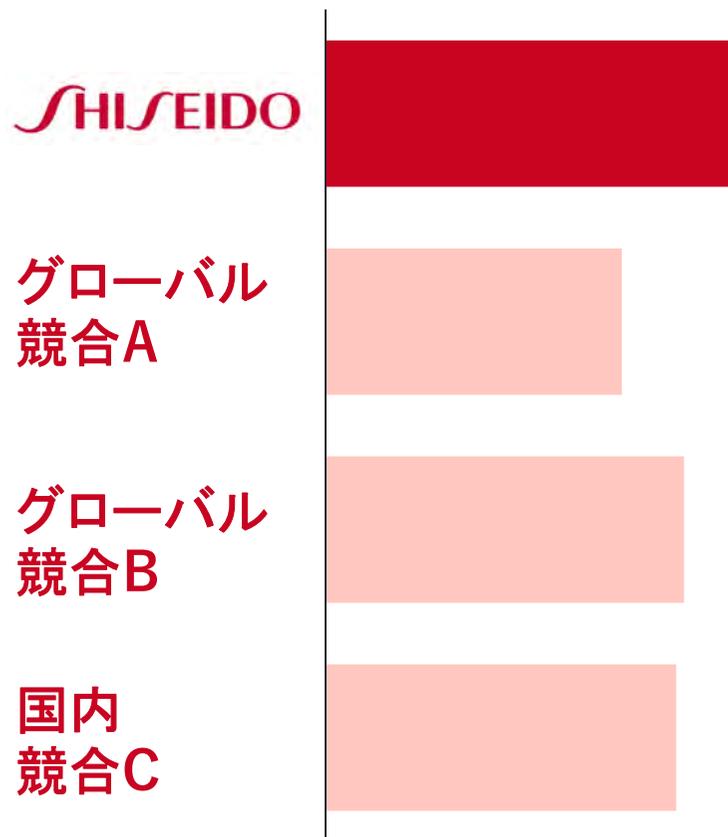


直面する経営課題

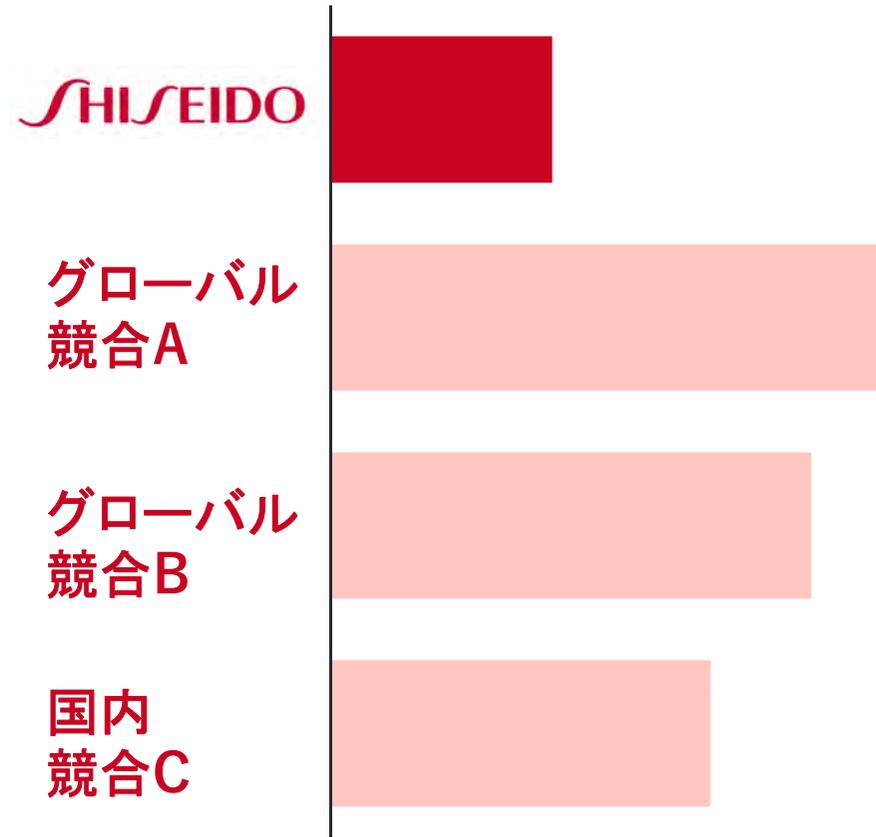
1. 高粗利率をベースとした高い販管費(固定費)の事業損益モデルと低い生産性
2. 日本インバウンド・トラベルリテールなど旅行者需要への高い依存度
3. メイクアップ・フレグランス事業に起因する欧米の低い収益性
4. デジタル化を加速するも強固なビジネスモデル確立には至らず
5. 供給体制・ITなどが老朽化し、重点的な設備投資が必要
6. COVID-19による生活者変化への対応力・回復力

直視すべき生産性の課題

販管費比率



1人当たりの営業利益



COVID-19がもたらしたもの

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

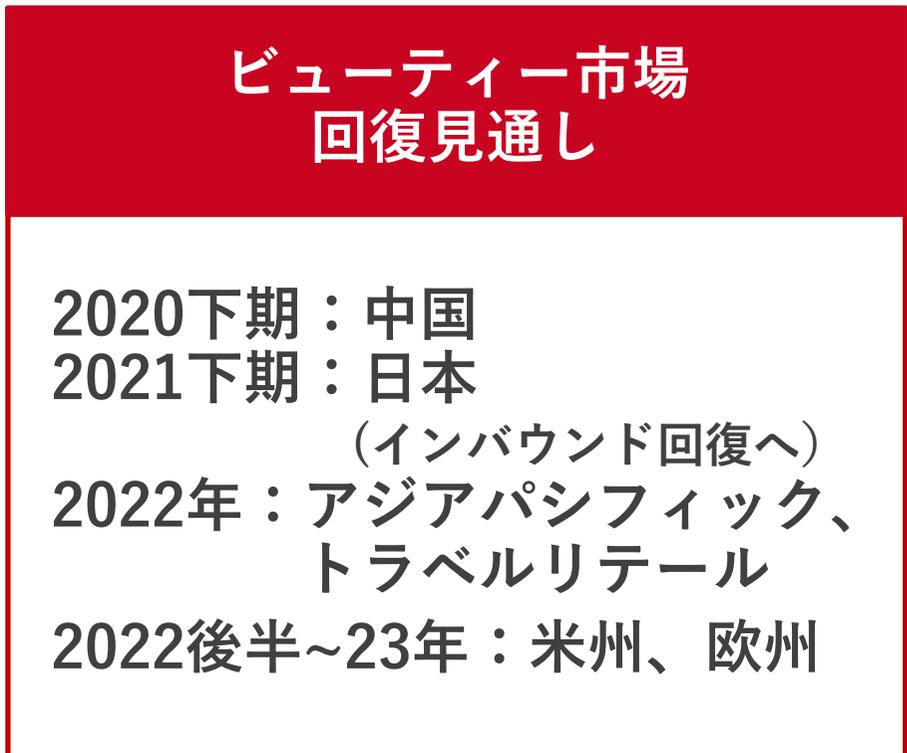
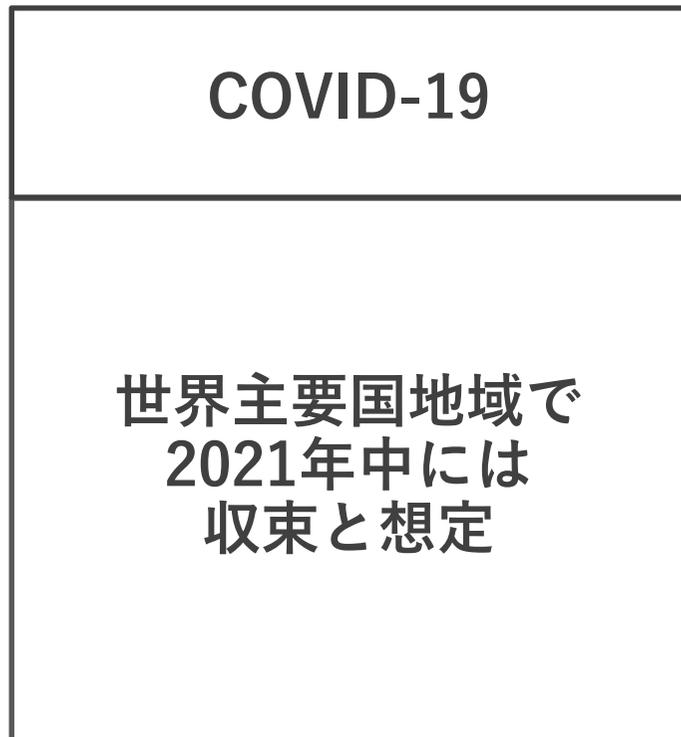
● ビューティー市場

- 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

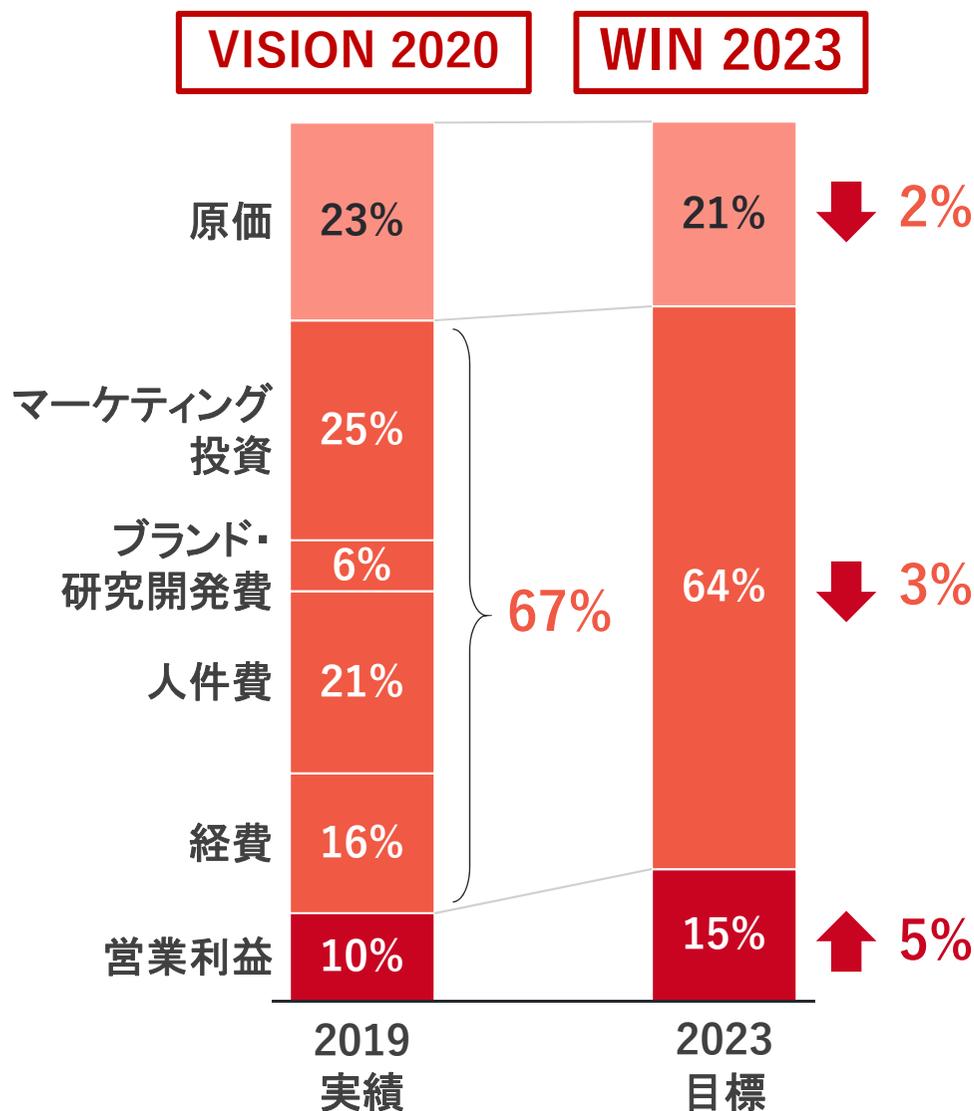


市場環境の前提

COVID-19は2021年中に収束を想定
ビューティー市場全体としては“2023年中に本格回復”との
シナリオを前提に改革を実行



構造的転換を図り、 2023年に営業利益率15%を達成する



WIN 2023の改革内容

原価の低減:
継続的な生産性改善、スキンケア売上比率の拡大→ミックス効果により改善

デジタル・マーケティングの強化:
デジタル関連投資の拡大
マーケティング ROIの向上

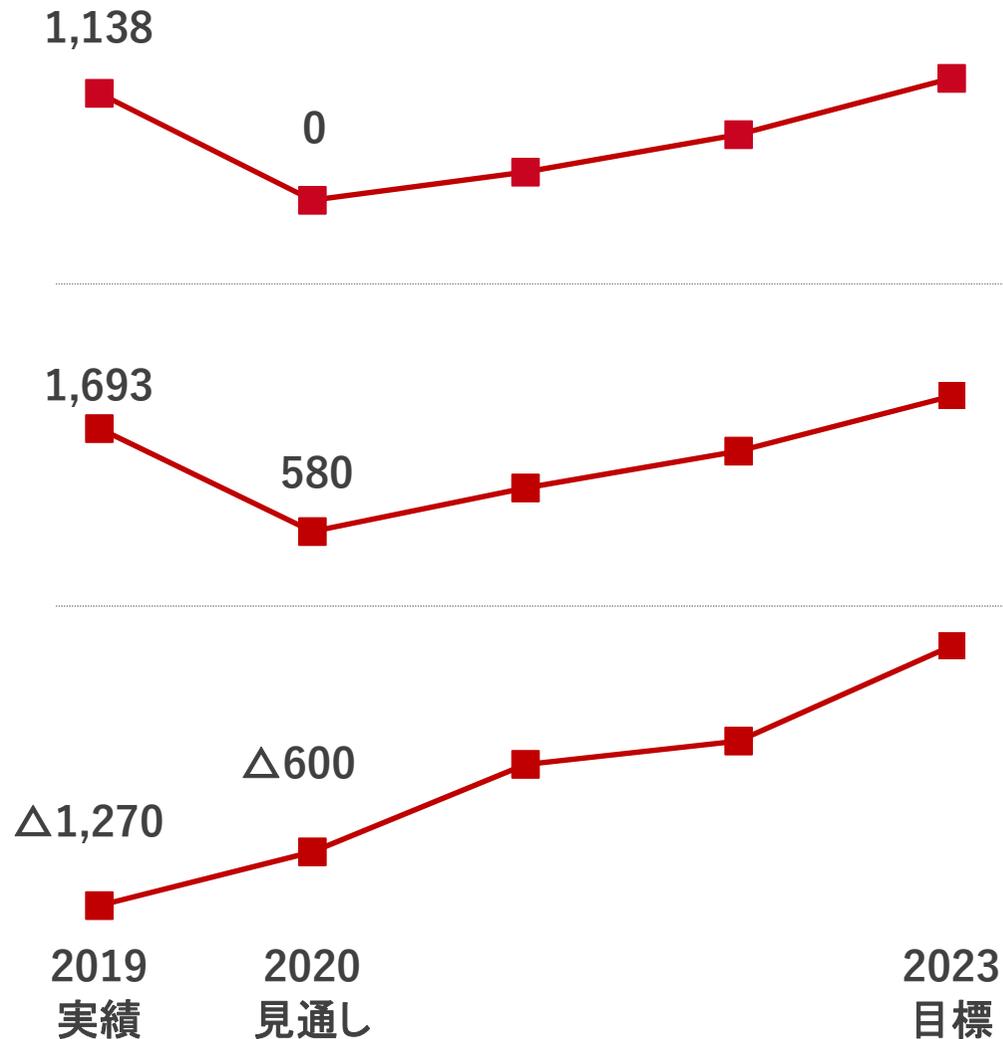
イノベーションの加速:
イノベーション関連投資の拡大
スキンケア・新領域にフォーカス

経費の低減:
生産性の向上
固定費の低減および変動費化

キャッシュフローを最大化し、 財務基盤の安定と株主還元を実現する



(億円)



※一過性要因による影響は除く

VISION 2020 これまでの経営戦略

1. 「プレステージファースト」によりスキンケア・メイクアップ・フレグランスを持つグローバルビューティーカンパニーを目指す
2. ブランドマーケティング投資の拡大によるオーガニック成長およびM&Aによりトップラインを成長(CAGR+8%)させ、粗利拡大と経費率引き下げにより、2桁の営業利益率を達成する
3. アジア圏を基盤に、欧米での存在感とグローバル展開を実現する
4. R&D・サプライネットワーク・デジタル・ITへの投資を強化し、長期成長基盤を構築する
5. マトリクス組織のもとグローバル経営体制(人材・組織・カルチャー)を確立する

WIN 2023の実現に向けて これからの経営戦略

1. 「スキンビューティーカンパニー」
高付加価値スキンビ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. トップライン重視から、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. R&D・サプライネットワーク・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

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によるさらなるポートフォリオ強化



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





イノベーション
(セカンドスキン)



ブランド体験



メンズ

新ブランドのグローバル展開を加速



- 2021～2022年：欧州主要国、
トラベルリテール、日本、
中国、韓国、メキシコ、ブラジル

BAUM



- 2021年：中国へ展開

新価値創造の事業化

新たなスキンケアルーティンの創造
～スキンケアと美容機器の専門知見の融合～

SHISEIDO



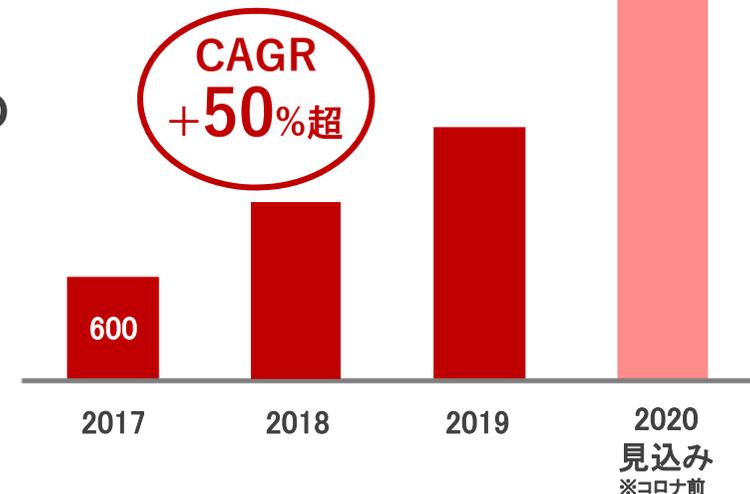
×

YAMAN



- 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JVによる事業運営
- 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)



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

13%



2023年

25%

全社

34%



50%

中国

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

各地域の改革

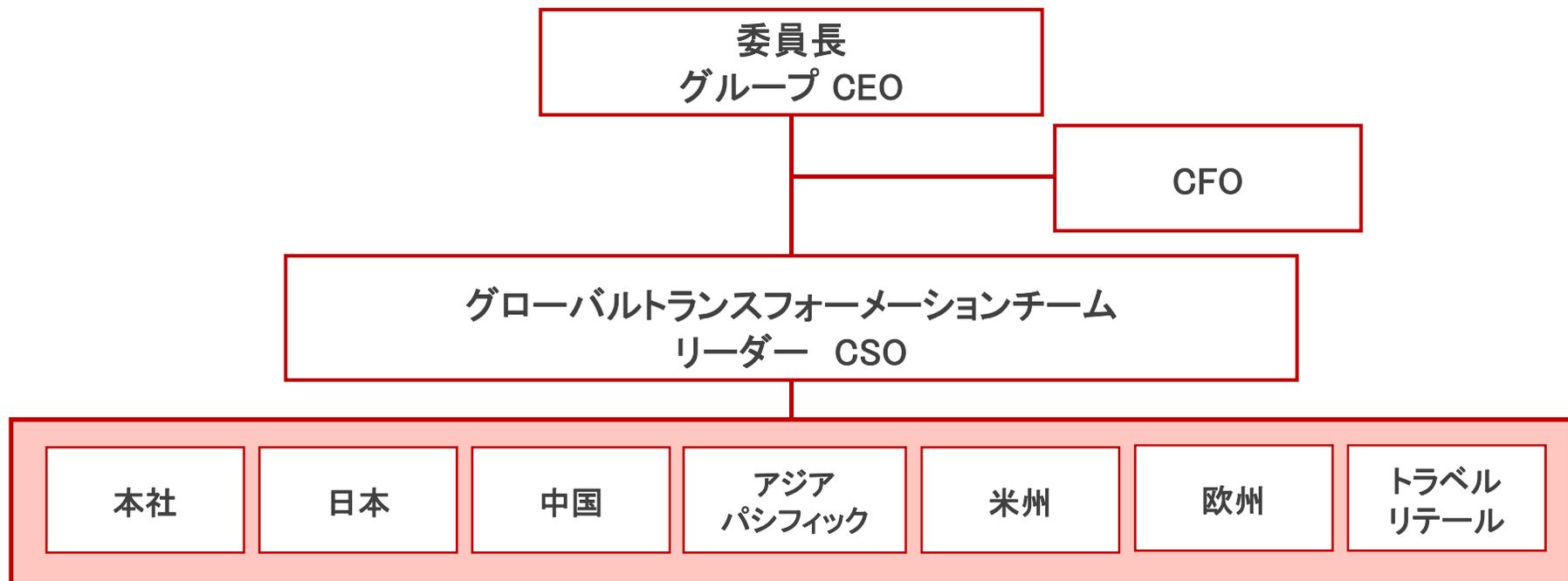
- 日本：「量から質へ」の転換によりローカル市場での持続的な高収益事業へOMO^{※1}などデジタル投資へのシフト
- 中国：「第2の本社」としての組織機能拡充
消費者データに基づいたブランド育成マーケティングを実施、
Eコマース比率 2023年 50%へ
- アジアパシフィック：「選択と集中」による戦略市場の成長加速
- トラベルリテール：中国事業との連携強化によるさらなる収益性向上
- 米州：D2Cへの大胆な転換、販管費抑制、2023年 OPM 5~10%目標^{※2}
- 欧州：フレグランス事業の収益向上、2023年 OPM 5~10%目標^{※2}

※1 OMO(Online merge offlineの略)：オンラインとオフラインを融合したマーケティング

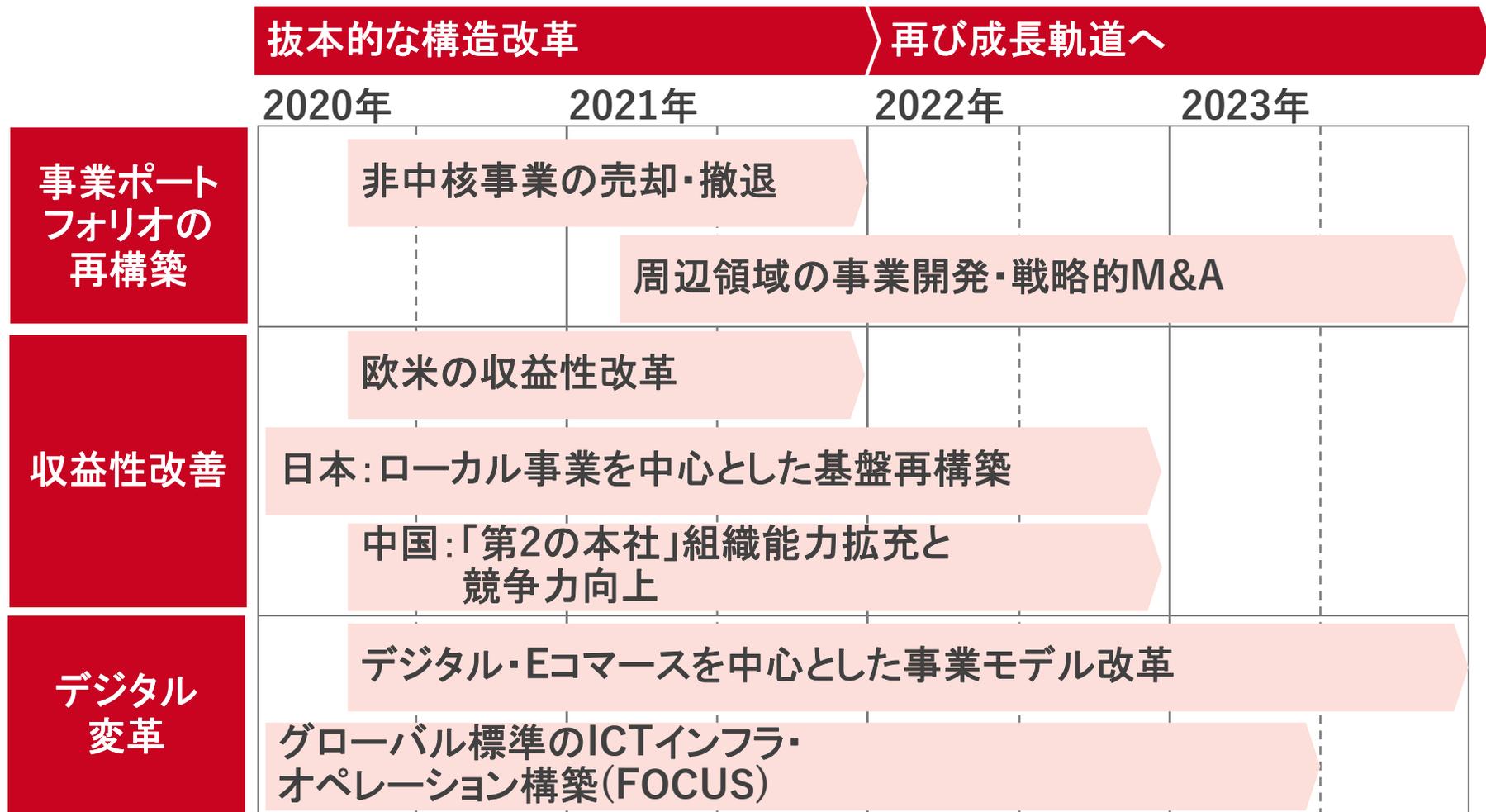
※2 Centers of Excellenceコストおよびのれん等償却費を除く

WIN 2023 グローバルトランスフォーメーション委員会

- 全体戦略の構築と実行管理・迅速な意思決定
- 各地域構造改革案の策定と実行サポート
- 非中核事業売却の推進・サポート
- 新規投資・事業開発の推進・サポート
- 本社部門 人材・組織・ケーパビリティ改革を推進



トランスフォーメーションのロードマップ



New Normal でのサステナビリティへの取り組み ～肌にやさしい手指消毒液をより多くの方のもとへ～

- 8月上旬一般販売開始！



医療現場に20万本寄贈（撮影日:6月10日）

「爱心接力 RELAY OF LOVE」プロジェクト

- 「爱心バス」で中国7都市を巡回 美の力で元気と笑顔を届ける
- 中国婦女発展基金会、および中国青少年発展基金会と専用基金を設立



環境(Clean Environment)への取り組み

- 「SHISEIDO」
化粧品業界 世界初
新素材 サステナブル
プラスチックパッケージを
使用したリップパレットを販売
(2020年11月)
- レフィル:
1,000以上のSKUで展開



- 商品パッケージ リユース



働き方、ダイバーシティ & インクルージョンの進化

- 「ジョブ型」人事制度の全社導入^{※1}
- 「Shiseido Smart Work Style」
 - リモートワークをベースとした働き方による生産性向上、環境・制度整備
 - 2021年 本格実施
- エンパワーメント
 - 女性比率
取締役会 46%、国内管理職 38%^{※2}
 - 女性役員団体WCD^{※3} から表彰
日本企業初！
- 30% Club Japan
「TOPIX社長会」



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へ

~危機に打ち勝ち、構造転換の改革を進め、2023年に完全復活を目指す~



SHISEIDO

補足1 上期 売上高 報告セグメント別

	(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
			構成比		構成比				
日 本	2,212	39.2%	1,505	36.0%	△707	△31.9%	△31.9%	△31.8%	
中 国	1,077	19.1%	1,000	23.9%	△76	△7.1%	△2.9%	△2.9%	
アジアパシフィック	363	6.4%	262	6.3%	△101	△27.8%	△26.6%	△26.6%	
米 州	634	11.2%	367	8.8%	△267	△42.1%	△40.9%	△45.2%	
欧 州	482	8.5%	350	8.4%	△133	△27.5%	△24.4%	△24.4%	
トラベルリテール	638	11.3%	517	12.4%	△121	△19.0%	△17.5%	△17.5%	
プロフェッショナル	72	1.3%	56	1.3%	△16	△22.1%	△20.4%	△20.4%	
そ の 他	169	3.0%	121	2.9%	△48	△28.3%	△28.3%	△28.3%	
合 計	5,646	100%	4,178	100%	△1,468	△26.0%	△24.5%	△24.7%	

※1 セグメント変更については、補足11を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

補足2 上期 事業別実績 日本・中国

日本 (億円)	2019年		2020年		前年差	前年比
		構成比		構成比		
プレステージ	573	25.9%	310	20.6%	△263	△45.9%
プレミアム	1,232	55.7%	830	55.1%	△402	△32.6%
ライフスタイル	279	12.6%	249	16.5%	△30	△10.8%
その他	128	5.8%	117	7.8%	△12	△9.1%
売上高	2,212	100%	1,505	100%	△707	△31.9%

事業撤退の影響を除く実質前年比△31.8%

中国 (億円)	2019年		2020年		前年差	外貨 前年比
		構成比		構成比		
プレステージ	501	46.5%	494	49.4%	△7	+3.0%
コスメティクス	394	36.6%	293	29.3%	△100	△21.7%
パーソナルケア	170	15.8%	203	20.3%	+33	+24.3%
その他	12	1.1%	10	1.0%	△2	△15.7%
売上高	1,077	100%	1,000	100%	△76	△2.9%

※1 2020年12月期より日本事業内のマネジメント体制を変更。従来の「コスメティクス」は「プレミアム」へ、「パーソナルケア」は「ライフスタイル」へと呼称を変更
また、従来「その他」に計上していたヘルスケア事業や「エテュセ」等は「ライフスタイル」に計上。従来「その他」に計上していた次世代事業は「プレステージ」に計上
なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

※2 セグメント変更については、補足11を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

補足3 上期 営業利益 報告セグメント別

(億円)	2019年			2020年			前年差	前年比
	営業利益率	のれん等償却前営業利益率		営業利益率	のれん等償却前営業利益率			
日本	418	17.9%	17.9%	52	3.2%	3.3%	△366	△87.5%
中国	180	16.7%	16.8%	77	7.6%	8.1%	△103	△57.4%
アジアパシフィック	32	8.4%	8.5%	△6	△2.3%	△1.5%	△38	-
米州	△32	△3.7%	△0.7%	△186	△39.6%	△33.6%	△154	-
欧州	△50	△9.3%	△7.8%	△99	△25.0%	△22.1%	△49	-
トラベルリテール	171	26.7%	26.7%	75	14.5%	15.2%	△96	△56.0%
プロフェッショナル	2	3.0%	3.0%	0	0.3%	0.3%	△2	△93.1%
その他	△12	△1.3%	△1.3%	94	10.5%	10.7%	+106	-
小計	709	10.4%	11.0%	7	0.1%	1.1%	△702	△99.0%
調整額	△19	-	-	△42	-	-	△22	-
合計	690	12.2%	12.9%	△34	△0.8%	0.4%	△724	-

※1 営業利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

※2 セグメント変更については、補足11を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

補足4 上期 販売管理費

(億円)	2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	
	構成比	率差				
販売管理費	3,204	76.7%	+9.4pt	△597	△15.7%	△14.2%
マーケティング 投資※1	1,621	38.7%	+2.0pt	△453	△21.8%	△20.1%
ブランド開発・ 研究開発投資	186	4.5%	+0.7pt	△27	△12.8%	△11.6%
人件費	585	14.0%	+2.6pt	△58	△9.1%	△7.6%
経費	813	19.5%	+4.1pt	△58	△6.7%	△5.6%

※1 BC人件費等を含む

※2 2020年12月期より、従来「ブランド開発費」に計上していた媒体製作費を「マーケティング投資」に計上する等、費用計上区分の一部見直しを実施
なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

補足5 上期 営業外損益・特別損益

営業外損益			特別損益				
	(億円)	2019年	2020年		(億円)	2019年	2020年
受取利息		6	4	新型コロナウイルス感染症関連損益		-	△148
支払利息		△9	△12	投資有価証券売却損益		11	3
利息収支		△3	△8	構造改革費用		△12	-
補助金収入		11	25	事業撤退損		-	△9
為替差損益		△22	△25	固定資産処分損等		△11	△7
その他		4	△21	合計		△13	△161
合計		△10	△29				

補足6 上期 貸借対照表

(億円)		2020/6末	増減 (対2019/12末)	(億円)		2020/6末	増減 (対2019/12末)
流動資産		4,842	△484	負債		6,921	△88
現金		1,000	△103	仕入債務・		1,334	△526
売上債権		1,337	△392	未払金		3,241	+759
たな卸資産		1,948	+137	有利子負債		122	△129
固定資産		6,877	+15	賞与引当金		521	+30
有形固定資産		3,190	+43	長期未払金		4,798	△380
無形固定資産		2,493	+1	純資産		4,708	△333
投資その他		1,194	△28	株主資本		△103	△27
資産計		11,719	△469	その他包括利益 累計額		180	△22
				負債・純資産計		11,719	△469

為替レート

2020/6末：ドル=107.7円 (△0.7%)、ユーロ=120.8円 (△0.8%)、中国元=15.2円 (△2.3%)

2019/12末：ドル=108.5円、ユーロ=121.8円、中国元=15.6円

※主要な勘定科目のみ

補足7 上期 設備投資・減価償却費等

	2019年上期	2020年上期	2020年 見通し
(億円)			
設備投資等 ※1	641	426	920
有形固定資産	506	250	660
無形固定資産他	135	176	260
減価償却費	268	307	630
有形固定資産	152	186	
無形固定資産他	116	121	
研究開発費	157	133	290

※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8 第2四半期 売上高 報告セグメント別

(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
		構成比		構成比				
日 本	1,125	38.6%	648	34.0%	△476	△42.4%	△42.4%	△42.2%
中 国	552	18.9%	555	29.1%	+3	+0.6%	+5.8%	+5.8%
アジアパシフィック	173	5.9%	111	5.8%	△62	△36.1%	△34.8%	△34.8%
米 州	357	12.3%	134	7.0%	△223	△62.4%	△61.2%	△65.6%
欧 州	232	8.0%	145	7.6%	△87	△37.4%	△34.7%	△34.7%
トラベルリテール	351	12.1%	239	12.5%	△112	△31.9%	△30.4%	△30.4%
プロフェッショナル	37	1.3%	27	1.4%	△9	△25.4%	△23.5%	△23.5%
そ の 他	83	2.9%	49	2.6%	△35	△41.4%	△41.4%	△41.4%
合 計	2,910	100%	1,909	100%	△1,001	△34.4%	△32.8%	△32.6%

※1 セグメント変更については、補足11を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

補足9 第2四半期 営業利益 報告セグメント別

(億円)	2019年			2020年			前年差	前年比
	営業利益率	のれん等償却前営業利益率		営業利益率	のれん等償却前営業利益率			
日本	192	15.9%	16.0%	△28	△3.9%	△3.8%	△220	-
中国	50	9.1%	9.2%	24	4.3%	4.7%	△26	△52.4%
アジアパシフィック	8	4.4%	4.5%	△17	△14.6%	△13.7%	△25	-
米州	13	2.6%	5.2%	△98	△57.8%	△51.8%	△110	-
欧州	△32	△12.1%	△10.5%	△34	△20.7%	△17.3%	△2	-
トラベルリテール	96	27.3%	27.3%	25	10.6%	11.3%	△70	△73.5%
プロフェッショナル	2	4.5%	4.5%	△0	△1.5%	△1.5%	△2	-
その他	△26	△5.8%	△5.8%	52	11.5%	11.8%	+77	-
小計	303	8.6%	9.1%	△76	△3.1%	△2.2%	△379	-
調整額	△3	-	-	△23	-	-	△20	-
合計	300	10.3%	11.0%	△99	△5.2%	△4.0%	△400	-

※1 営業利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

※2 セグメント変更については、補足11を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

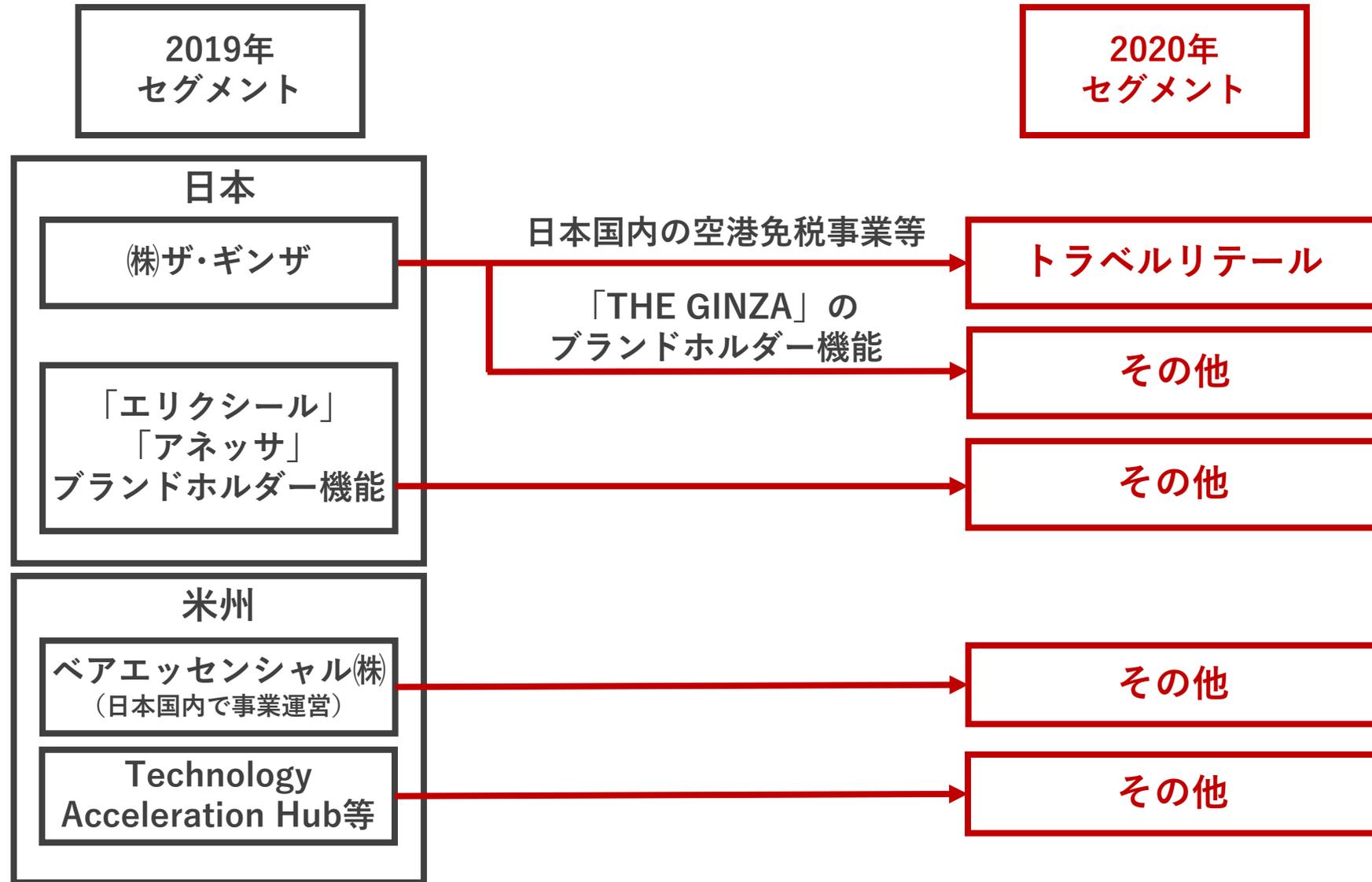
補足10 通期 報告セグメント別 売上高見通し

(億円)	2019年 組換後	2020年	前年比			2019年 組換前
				外貨 前年比	実質 前年比 ^{※2}	
合計	11,315	9,530	△15.8%	△15%	△16%	11,315
日本	4,309	3,255	△24.5%	△24%	△24%	4,516
中国	2,162	2,380	+10.1%	+13%	+13%	2,162
アジア パシフィック	698	595	△14.8%	△13%	△13%	698
米州	1,230	940	△23.6%	△22%	△33%	1,243
欧州	1,184	990	△16.4%	△15%	△15%	1,184
トラベルリテール	1,228	960	△21.8%	△20%	△20%	1,022
プロフェッショナル	147	125	△14.9%	△14%	△14%	147
その他	357	285	△20.2%	△20%	△20%	343

2020年通期想定レート ドル=108.0円(前年比△1.0%)、ユーロ=120.7円(△1.1%)、中国元=15.3円(△3.2%)

※1 セグメント変更については、補足資料11を参照
 ※2 「Drunk Elephant」の買収影響等を除く

補足11 新旧報告セグメントの主な変更



※ 2020年12月期より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しを実施。(1) 従来「日本事業」に計上していた(株)ザ・ギンザにおける日本国内の空港免税事業等の業績は「トラベルリテール事業」へ計上し、同子会社のブランド「THE GINZA」のブランドホルダー機能に係る業績を「その他」に計上。(2) 従来「米州事業」に計上していた日本国内で事業運営するベアエッセシヤル(株)の業績とTechnology Acceleration Hubの業績等は「その他」へ計上。(3) 資生堂ジャパン(株)から(株)資生堂へのエリクシールおよびアネッサブランドのブランドホルダー機能(グローバルマーケティング戦略立案、商品開発、コミュニケーション・クリエイティブ開発、ブランド経営管理の機能等)の移管に伴い、従来「日本事業」に計上していた両ブランドのブランドホルダー機能に係る業績を「その他」へ計上