

2020年 第3四半期実績(7-9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11月10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3四半期実績のポイント

COVID-19影響による厳しい環境の中、 第2四半期から力強く改善

- 日本を除く全てのリージョンでモメンタム改善
中国・トラベルリテールアジアへの戦略投資による売上成長の実現
- スキンビューティーブランドが成長に貢献
スキンケア比率^{※1} +1.6 pts
日本を除くスキンケア売上 プラス成長
- Eコマースが力強く成長
デジタルへのマーケティング投資の大胆なシフト
- 全社で徹底したコストコントロール
- グローバルトランスフォーメーションの確実な実行

※1 日本インバウンド除く

2020年 第3四半期(7月-9月) Executive Summary

(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		構成比				
売上高	2,820	100%	2,359	100%	△461	△16.4%	△16.4%	△18.4%
営業利益	343	12.2%	123	5.2%	△220	△64.1%		
経常利益	328	11.6%	119	5.1%	△208	△63.6%		
四半期純利益※1	200	7.1%	77	3.3%	△123	△61.5%		
EBITDA※3	440	15.6%	296	15.5%	△143	△32.6%		

売上高：

- スキンビューティーブランドの貢献により、スキンケア比率※4 1.6 pts 上昇
- Eコマース：引き続き伸長（+30%超）、オフラインの減収を一部カバー
- 日本：COVID-19第二波影響、前年の消費増税前の駆け込み需要による影響から大きく減収

営業利益：

- 粗利益の減少の内、55%をコスト削減でカバー
- 在庫評価の見直し（日本：52億円）に伴い原価率上昇
- 広告、イベントプロモーションの第4四半期への延期・中止によりマーケティング費用削減

EBITDA：

- EBITDAマージン：2019年レベルを確保（15.5%）

※1 親会社株主に帰属する四半期純利益

※2 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

※3 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 ※4 日本インバウンド除く

スキンビューティーブランドが成長に貢献

● 「Drunk Elephant」

- ユニークなマーケティング戦略、力強いEコマース
(構成比：65%超、+40%台半ば)
- 高いブランドロイヤリティ
- グローバル展開
オーストラリア、イギリス、アジア 力強い成長
ドイツで販売開始、好調 (9月)
2021年以降もグローバル展開を加速



● 「SHISEIDO」 「クレ・ド・ポー ボーテ」

- **中国本土**：オンライン・オフライン共にシェア拡大
- **トラベルリテール**：海南島での展開強化、Eコマース好調
- **欧州**
 - 「SHISEIDO」：戦略的投資、ブランド認知度向上、
マーケットシェア拡大
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」：イタリア、スペインへの展開拡大



グローバルデジタルトランスフォーメーション

グループ全体でデジタルを推進

Eコマース

- 2020年第3四半期
グローバルEコマース比率：
20% (+30%超)
プレステージEコマース比率※1：
23% (+40%超)
- プレステージブランド
Eコマースサイト数
2020年：+15
累計：89



マーケティング

- CRM強化、
データプラットフォーム整備
- 2020年第3四半期
プレステージ顧客データ数：
+25%※2
- ライブコマース、
オンラインカウンセリング
ブランド×地域横断で展開強化

BC VIDEO CONSULTATION



Virtual Beauty Advisor Consultations

We're pleased to offer complimentary
consultation services in exclusive
one-on-one video appointments
with a beauty advisor.

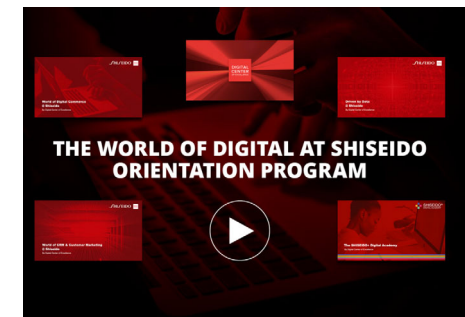
BOOK NOW

SHISEIDO
GINZA TOKYO

人材・教育



- デジタルアカデミー
受講者数：7,400人
- ウェビナー開催
View数 100,000超



※1 日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州のプレステージ（フレグランス含む）。ブランド・小売りEコマースサイト・Pure Playerを含む。TRは除く。

※2 2020年第3四半期データは2020年9月30日時点、2019年第3四半期データは2019年10月13日まで

第3四半期売上高：日本は回復に遅れ、 他地域はすべてモメンタム改善

報告セグメント別 売上高実質前年比

	前年比			2018年比 第3四半期
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	
日本	△21.0%	△42.2%	△32.9%	△27.2% (消費増税影響除き)
中国	△12.0%	+5.8%	+7.9%	
アジアパシフィック	△19.2%	△34.8%	△2.3%	
米州	△21.7%	△65.6%	△17.4%	
(Drunk Elephant含む)	△9.4%	△53.6%	△6.0%	
欧州	△14.9%	△34.7%	△11.9%	
トラベルリテール	△1.6%	△30.4%	△19.5%	
合計	△16.4%	△32.6%	△18.4%	

中国：プレステージ、Eコマース成長継続

● 市場：

- プレステージ：全体の回復をけん引
- Eコマース：拡大継続
- イベント時に購買が集中する傾向
- 香港：COVID-19 第三波

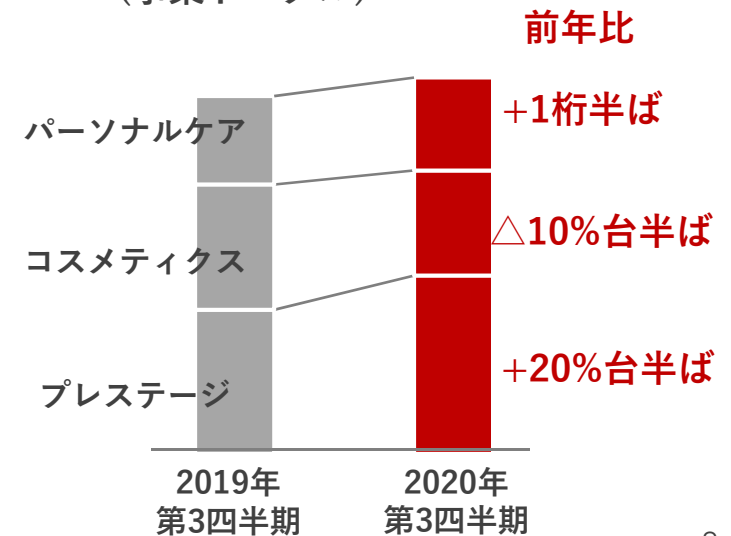
● 当社(お客さま購買)：事業トータル +5%^{※1}

- **中国本土：+8%**
 - プレステージ：**+35%超**、シェア拡大
 - Eコマース比率：**30%超**、**+15%**
 - プレステージ：**+45%**
- 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」
好調継続
- **香港**
 - **越境Eコマース：+60%超**



Tmallでのプロモーション

■ カテゴリー別お客さま購買 (事業トータル)



※1 香港 越境Eコマースは含まず

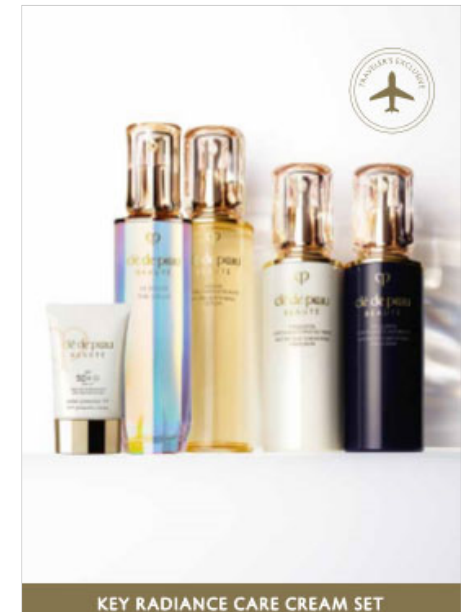
トラベルリテール：依然厳しさは続くものの、 中国・韓国市中免税・Eコマースで力強い成長

● 市場：

- 海南島：国内旅行増加、
7月以降の免税対象枠拡大効果もあり確実に成長
- 日本：客数回復せず
- 欧米：一部店舗は閉鎖・時短営業、客数も低迷継続

● 当社(お客さま購買)：アジア+50%超 (グローバル +1桁半ば%)

- 海南島・韓国市中免税・
Eコマースが成長をけん引
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」好調



「クレ・ド・ポー ボーテ」
免税限定セット品



海南島「SHISEIDO」ポップアップストア

日本：市場回復に遅れが見られるものの Eコマースは2桁成長継続

● 市場

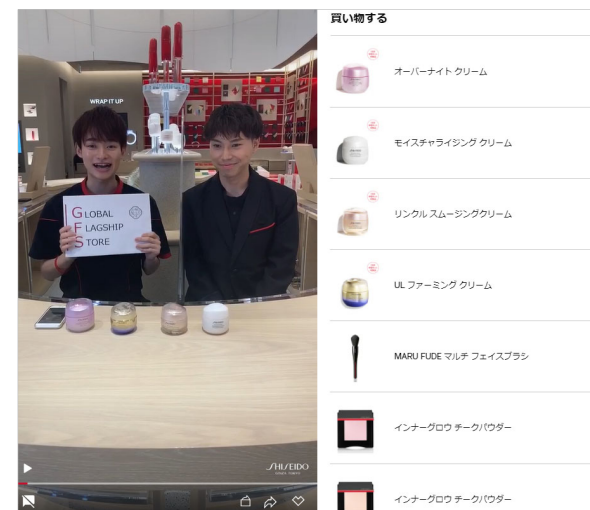
- ローカル：COVID-19 第二波影響で
来店者数の戻り緩慢
- インバウンド：渡航制限継続
- 前年に消費増税前の駆け込み需要

● 当社(お客さま購買)：△30%台前半

- ローカル：△20%台半ば
 - ・ 第二波影響を受け客数が想定を下回ったほか
前年の高いハードルもありマイナス
 - ・ Eコマース：+13% 活発なライブストリーミング
 - ・ 洗顔、メイク落とし
モメンタム改善

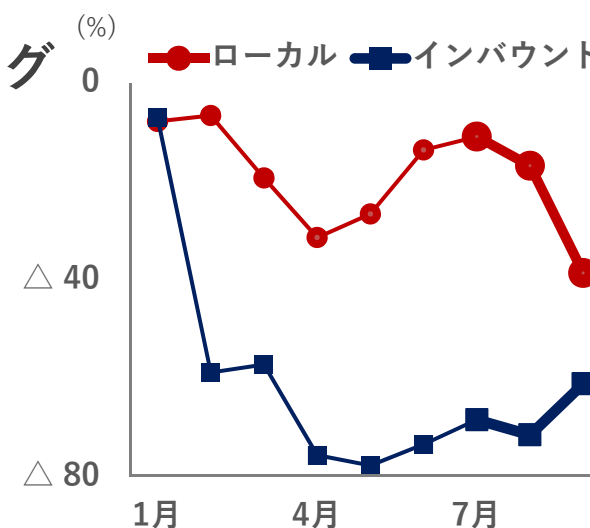


- インバウンド：△60%超



「SHISEIDO」旗艦店でのライブストリーミング

■ 日本事業 お客さま購買前年比

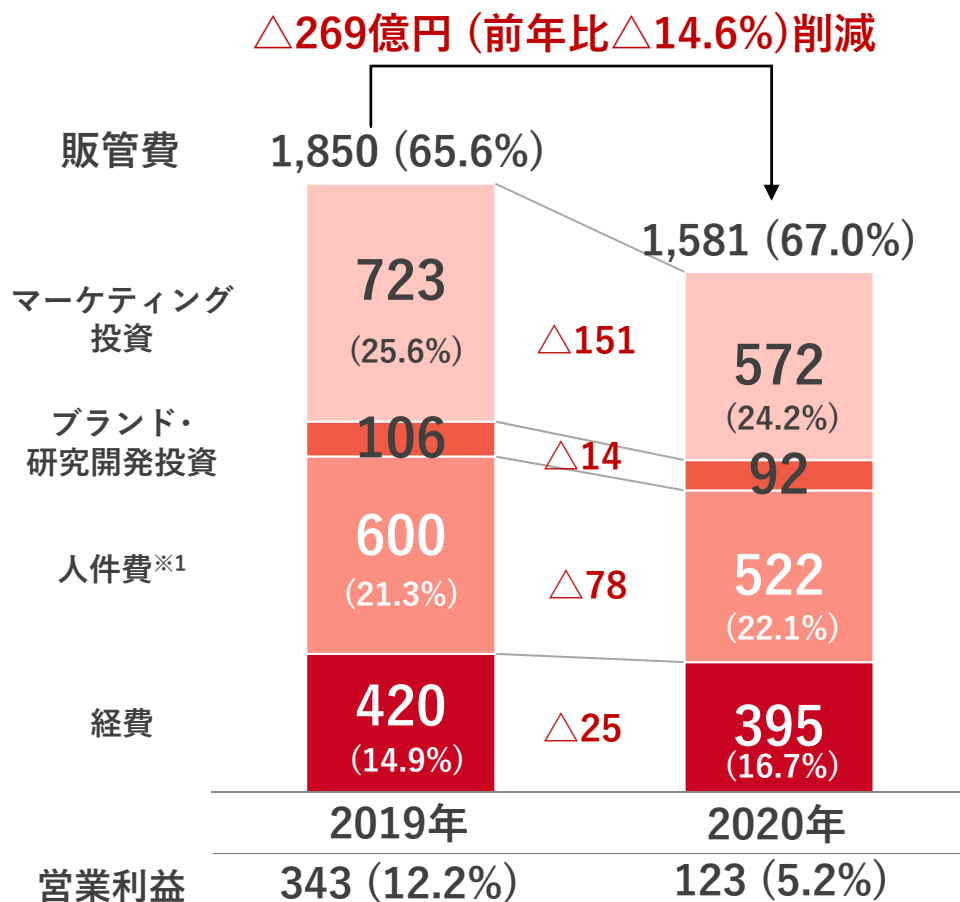


第3四半期におけるコスト削減

(億円、構成比)

	2019年	2020年	前年差	前年比
売上高	2,820	2,359	△461	△16.4%
売上原価	626	655	+28	+4.5%
粗利益	2,193	1,704	△489	△22.3%

コスト削減による粗利減カバー率^{※2}
Q3: 55%
 Q2: 42%^{※4}、Q1: 19%



- 売上原価 (前年比 +4.5%)
 - 将来販売計画の精緻化・管理強化による在庫評価の見直し (日本 52億円)
 - 減産に伴う生産性の悪化
- マーケティング投資 (△20.9%)
 - 広告・イベントプロモーションの第4四半期への延期・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 (△13.0%)
 - 業績連動賞与の減少
- 経費 (△6.0%)
 - 不要不急費用のさらなる見直し
 - 「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 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

COVID-19影響に関する市場前提

急速な感染拡大の影響は不確定

前回決算時公表の下期想定

第3四半期実績・見直し後下期想定

	前回決算時公表の下期想定	第3四半期実績・見直し後下期想定
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	<ul style="list-style-type: none">8月：COVID-19 <u>第二波</u>ローカルの<u>モメンタム回復に遅れ</u>
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	<ul style="list-style-type: none">想定並み<u>厳しい競争環境</u>香港：COVID-19 <u>第三波</u>
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）	<ul style="list-style-type: none">一部国地域で再ロックダウン等により<u>市場鈍化</u>
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	<ul style="list-style-type: none">概ね想定並み<u>感染者拡大傾向</u><u>オフラインの困難継続</u>
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	<ul style="list-style-type: none">一部国地域で再ロックダウン、<u>移動規制</u>
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、中国人旅行客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）	<ul style="list-style-type: none">想定並み<u>厳しい競争環境</u>

売上高前年比推移 今回見通し

実質
前年比

第1四半期 $\Delta 16\%$

第2四半期 $\Delta 33\%$

第3四半期 $\Delta 18\%$

前回見通し (8月)

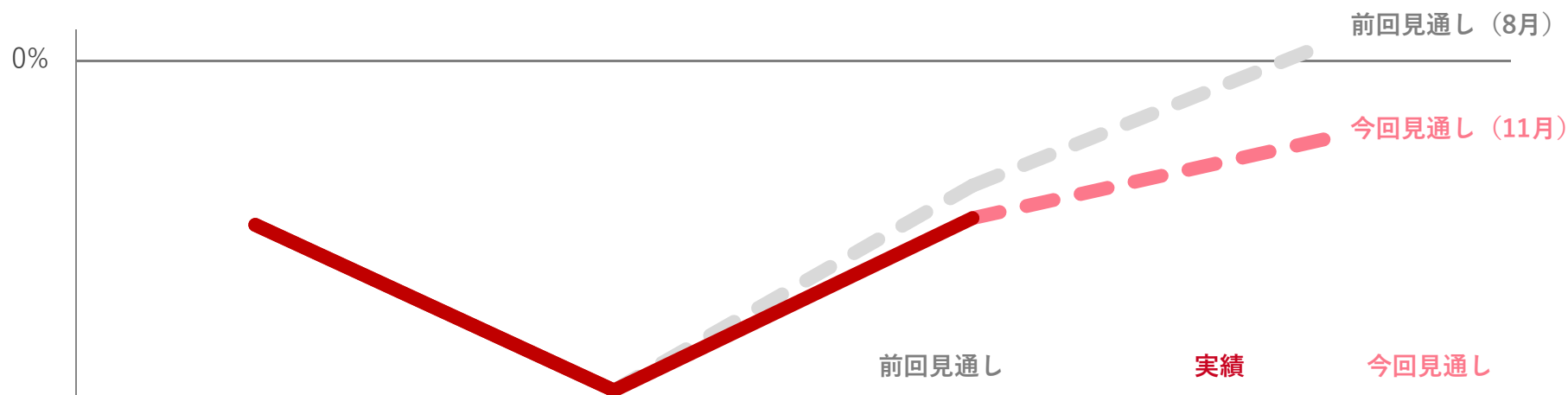
第3四半期 $\Delta 15\%$

第4四半期 $+1\%$

今回見通し (11月)

第4四半期 $\Delta 10\%$

前年比



実質前年比	前回見通し			実績		今回見通し	
	第3四半期	第4四半期	年間	第3四半期	第4四半期	年間	
日本	$\Delta 24\%$	$\Delta 8\%$	$\Delta 24\%$	$\Delta 33\%$	$\Delta 24\%$	$\Delta 30\%$	
中国	+14%	+41%	+13%	+8%	+37%	+10%	
アジアパシフィック	$\Delta 2\%$	+5%	$\Delta 13\%$	$\Delta 2\%$	$\Delta 4\%$	$\Delta 15\%$	
米州	$\Delta 27\%$	$\Delta 19\%$	$\Delta 33\%$	$\Delta 17\%$	$\Delta 30\%$	$\Delta 34\%$	
(Drunk Elephant含む)	$\Delta 15\%$	$\Delta 12\%$	$\Delta 22\%$	$\Delta 6\%$	$\Delta 22\%$	$\Delta 23\%$	
欧州	$\Delta 13\%$	$\Delta 6\%$	$\Delta 15\%$	$\Delta 12\%$	$\Delta 19\%$	$\Delta 19\%$	
トラベルリテール	$\Delta 28\%$	$\Delta 19\%$	$\Delta 20\%$	$\Delta 20\%$	$\Delta 22\%$	$\Delta 19\%$	
合計	$\Delta 15\%$	+1%	$\Delta 16\%$	$\Delta 18\%$	$\Delta 10\%$	$\Delta 19\%$	

2020年 通期見通し

(億円)	2019年	2020年 今回	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ^{※2}	2020年 前回	前回差
売上高	11,315	9,150	100%	△2,165	△19.1%	△18%	△19%	9,530	△380
営業利益	1,138	△100	△1.1%	△1,238	-			0	△100
経常利益	1,087	△150	△1.6%	△1,237	-			△65	△85
特別損益	△14	△120	-	△106	-			△92	△28
当期 純利益 ^{※1}	736	△300	△3.3%	△1,036	-			△220	△80
EBITDA	1,693	480	5.2%	△1,213	△71.7%			580	△100
配当 (円/株)	60	40	-	△20	△33.3%			40	-

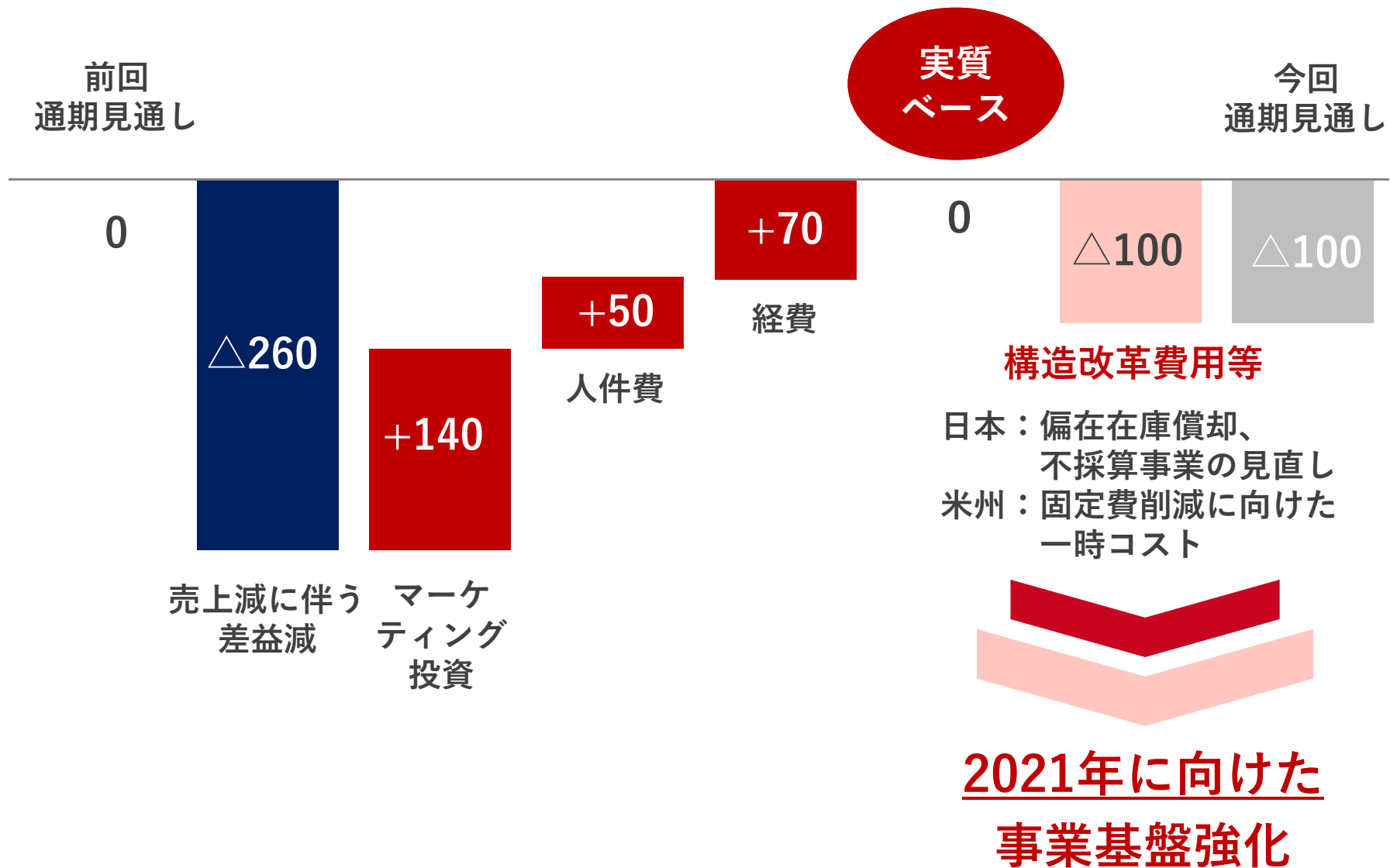
2020年通期想定レート ドル=107.1円(前年比△1.8%)、ユーロ=121.9円(△0.1%)、中国元=15.4円(△2.2%)

※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

通期 営業利益見通し（前回差） 実質ベースでは前回見通し維持

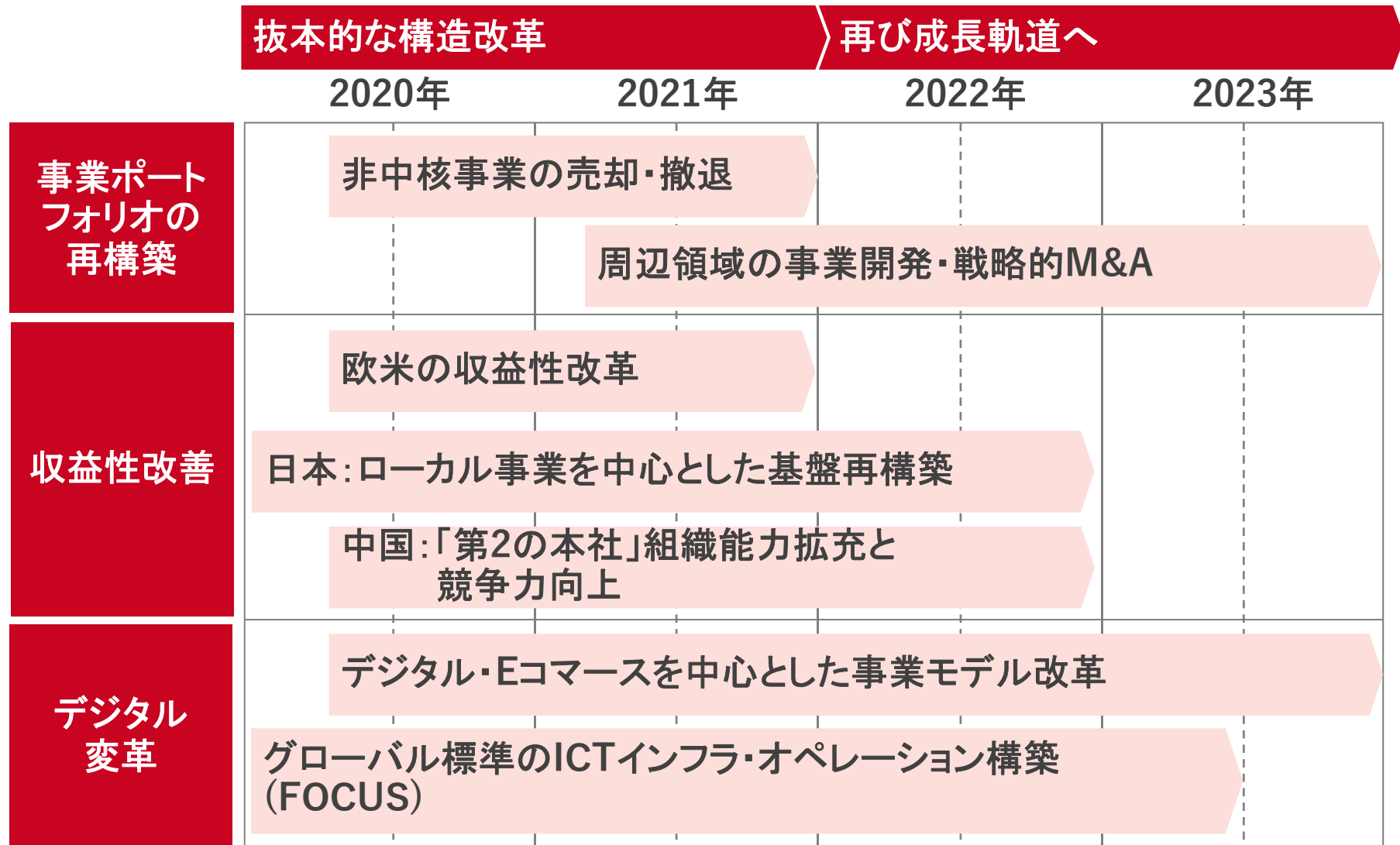
（億円）



通期 特別損益見通し

- 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
 - 固定資産除却損等 △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

WIN 2023: トランスフォーメーションのロードマップ

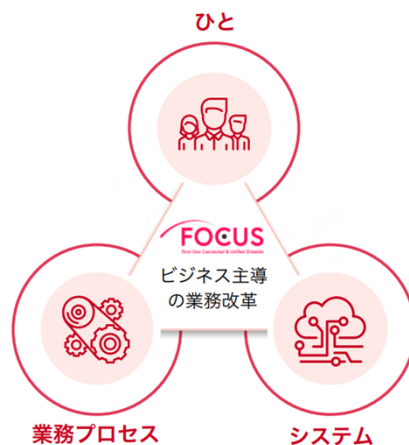
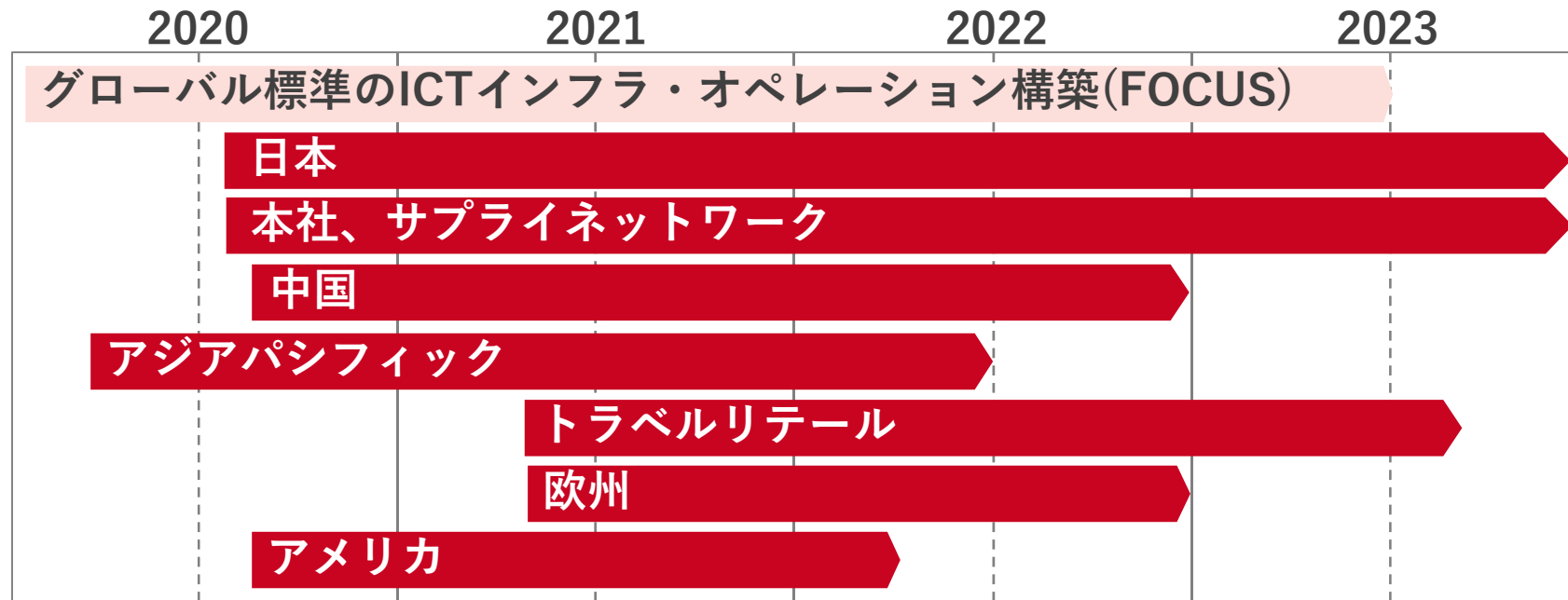


↑
2020年11月

第2四半期決算時公表内容の再掲

「FOCUS」：2023年のグローバル導入完了を目指す

在庫管理高度化を含むデジタル変革の実現に不可欠な統一システム整備を加速



FOCUS：ひと、業務プロセス、システムに関する
全社を挙げた業務改革

システム、データの標準化・統一化
グローバル全体での業務プロセスの高度化・効率化

※ FOCUS : First One Connected and Unified Shiseido

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~



補足1 第3四半期累計 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	8,466	100%	6,537	100%	△1,930	△22.8%	△21.8%	△22.5%
売上原価	1,782	21.1%	1,663	25.4%	△119	△6.7%		
売上総利益	6,684	78.9%	4,873	74.6%	△1,810	△27.1%		
販管費	5,651	66.7%	4,784	73.2%	△866	△15.3%		
営業利益	1,033	12.2%	89	1.4%	△944	△91.4%		
営業外損益	△26	△0.3%	△33	△0.5%	△7	-		
特別損益	△2	△0.0%	△161	△2.5%	△159	-		
税金費用	253	3.0%	19	0.3%	△234	△92.5%		
四半期純利益※1	725	8.6%	△137	△2.1%	△861	-		
EBITDA※2	1,448	17.1%	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

補足2 第3四半期 実績要約

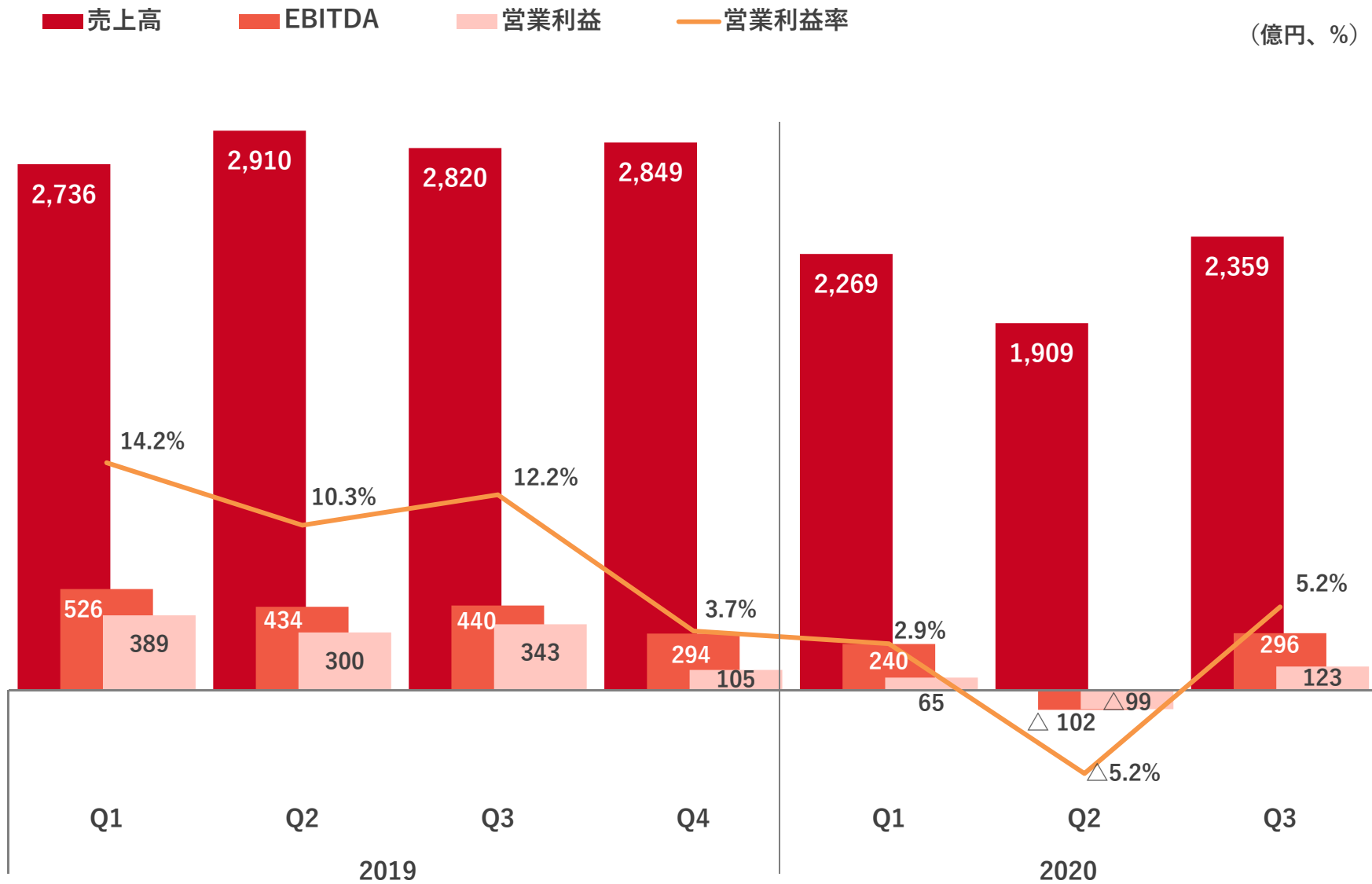
(億円)	2019年		2020年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
		構成比		構成比				
売上高	2,820	100%	2,359	100%	△461	△16.4%	△16.4%	△18.4%
売上原価	626	22.2%	655	27.8%	+28	+4.5%		
売上総利益	2,193	77.8%	1,704	72.2%	△489	△22.3%		
販管費	1,850	65.6%	1,581	67.0%	△269	△14.6%		
営業利益	343	12.2%	123	5.2%	△220	△64.1%		
営業外損益	△16	△0.6%	△4	△0.1%	+12	-		
特別損益	10	0.4%	△0	△0.1%	△10	-		
税金費用	130	4.6%	31	1.3%	△99	△76.4%		
四半期純利益※1	200	7.1%	77	3.3%	△123	△61.5%		
EBITDA※2	440	15.6%	296	15.5%	△143	△32.6%		

為替レート ドル=106.1円（前年比△1.1%）、ユーロ=124.1円（+4.0%）、中国元=15.3円（+0.3%）

※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 主要指標トレンド



補足4 第3四半期累計 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)	2019年			2020年			前年差	前年比	外貨 前年比	実質 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	3,350	39.6%	-	2,268	34.7%	-	△1,082	△32.3%	△32.3%	△32.2%
	664	18.7%	18.8%	36	1.5%	1.6%	△628	△94.5%	-	-
中 国	1,585	18.7%	-	1,550	23.7%	-	△35	△2.2%	+0.6%	+0.6%
	239	15.0%	15.2%	114	7.3%	7.7%	△126	△52.5%	-	-
アジアパシ フィック	537	6.3%	-	433	6.6%	-	△104	△19.3%	△18.7%	△18.7%
	55	9.9%	10.0%	21	4.8%	5.5%	△33	△60.9%	-	-
米 州	925	10.9%	-	658	10.1%	-	△266	△28.8%	△27.5%	△35.2%
	△85	△6.9%	△3.7%	△198	△23.9%	△19.1%	△113	-	-	-
欧 州	762	9.0%	-	602	9.2%	-	△159	△20.9%	△19.7%	△19.8%
	△34	△4.1%	△2.6%	△85	△12.7%	△10.2%	△51	-	-	-
トラベル リテール	936	11.1%	-	756	11.6%	-	△181	△19.3%	△18.1%	△18.1%
	248	26.5%	26.5%	120	15.8%	16.5%	△128	△51.7%	-	-
プロフェッ ショナル	110	1.3%	-	90	1.4%	-	△19	△17.7%	△16.5%	△16.5%
	4	3.8%	3.8%	3	2.8%	2.8%	△2	△38.0%	-	-
そ の 他	261	3.1%	-	179	2.7%	-	△83	△31.6%	△31.6%	△31.6%
	△31	△2.3%	△2.3%	127	9.5%	9.7%	+157	-	-	-
小 計	8,466	100%	-	6,537	100%	-	△1,930	△22.8%	△21.8%	△22.5%
	1,061	10.5%	11.0%	138	1.7%	2.6%	△923	△87.0%	-	-
調 整 額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	△28	-	-	△49	-	-	△21	-	-	-
合 計	8,466	100%	-	6,537	100%	-	△1,930	△22.8%	△21.8%	△22.5%
	1,033	12.2%	12.9%	89	1.4%	2.5%	△944	△91.4%	-	-

※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5 第3四半期 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)	2019年			2020年			前年差	前年比	外貨 前年比	実質 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	1,139	40.4%	-	763	32.3%	-	△376	△33.0%	△33.0%	△32.9%
	246	20.4%	20.4%	△16	△1.9%	△1.9%	△262	-	-	-
中 国	508	18.0%	-	550	23.3%	-	+42	+8.2%	+7.9%	+7.9%
	59	11.6%	11.7%	37	6.7%	7.1%	△22	△37.5%	-	-
アジアパシ フィック	174	6.2%	-	171	7.3%	-	△3	△1.6%	△2.3%	△2.3%
	23	12.9%	13.0%	28	15.7%	16.3%	+5	+20.0%	-	-
米 州	291	10.3%	-	291	12.3%	-	+1	+0.2%	+1.8%	△17.4%
	△52	△14.6%	△11.0%	△11	△3.2%	△0.0%	+41	-	-	-
欧 州	280	9.9%	-	253	10.7%	-	△27	△9.6%	△11.6%	△11.9%
	16	5.0%	6.3%	14	4.9%	7.0%	△2	△13.1%	-	-
トラベル リテール	299	10.6%	-	239	10.1%	-	△60	△20.0%	△19.5%	△19.5%
	77	25.9%	25.9%	45	18.7%	19.4%	△33	△42.1%	-	-
プロフェッ ショナル	37	1.3%	-	34	1.5%	-	△3	△9.3%	△9.0%	△9.0%
	2	5.2%	5.2%	3	7.1%	7.1%	+0	+24.2%	-	-
そ の 他	92	3.3%	-	58	2.5%	-	△35	△37.7%	△37.7%	△37.7%
	△19	△4.3%	△4.3%	33	7.4%	7.7%	+51	-	-	-
小 計	2,820	100%	-	2,359	100%	-	△461	△16.4%	△16.4%	△18.4%
	352	10.5%	11.1%	131	4.5%	5.3%	△221	△62.8%	-	-
調 整 額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	△9	-	-	△7	-	-	+1	-	-	-
合 計	2,820	100%	-	2,359	100%	-	△461	△16.4%	△16.4%	△18.4%
	343	12.2%	12.8%	123	5.2%	6.2%	△220	△64.1%	-	-

※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

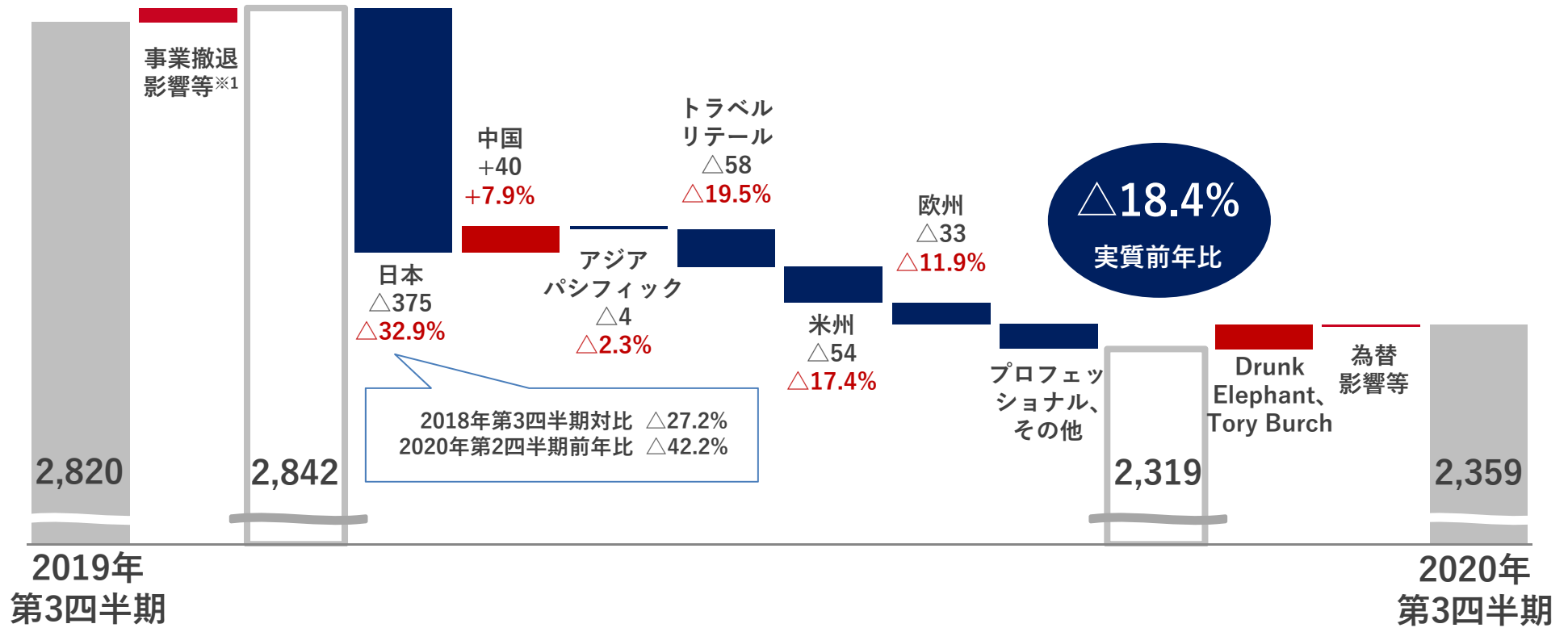
※2 セグメント変更については、補足11を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載

補足6 第3四半期 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)

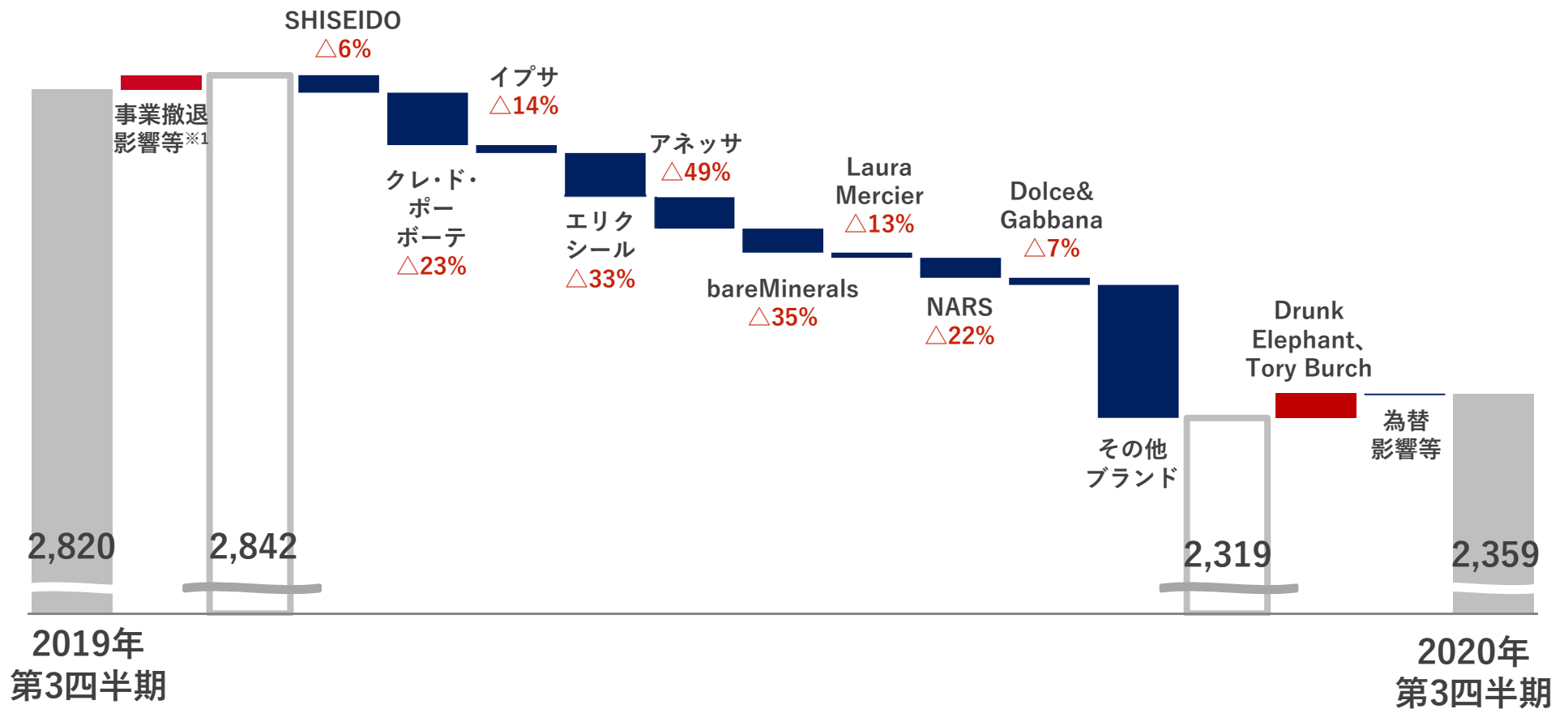


※1 日本における2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響、米州における米国会計基準（ASC606）の適用影響および2019年の基幹情報システム導入に伴う先行出荷影響等

※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

補足7 第3四半期 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

補足8 第3四半期累計 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	891	26.6%	489	21.6%	△403	△45.2%
プレミアム	1,833	54.7%	1,233	54.3%	△600	△32.8%
ライフスタイル	431	12.9%	368	16.2%	△64	△14.8%
その他	195	5.8%	179	7.9%	△15	△7.9%
売上高	3,350	100%	2,268	100%	△1,082	△32.3%

事業撤退の影響を除く実質前年比△32.2%

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	723	45.6%	762	49.2%	+39	+8.4%
コスメティクス	537	33.9%	412	26.6%	△124	△20.7%
パーソナルケア	309	19.5%	357	23.0%	+48	+18.5%
その他	16	1.0%	19	1.2%	+2	+15.6%
売上高	1,585	100%	1,550	100%	△35	+0.6%

※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9 第3四半期累計 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	4,784	73.2%	+6.5pts	△866	△15.3%	△14.4%
マーケティング 投資※1	2,411	36.8%	+0.6pts	△667	△21.7%	△20.6%
ブランド開発・ 研究開発投資	278	4.3%	+0.5pts	△42	△13.1%	△12.6%
人件費	887	13.6%	+2.2pts	△74	△7.7%	△6.7%
経費	1,208	18.5%	+3.2pts	△84	△6.5%	△5.8%

※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

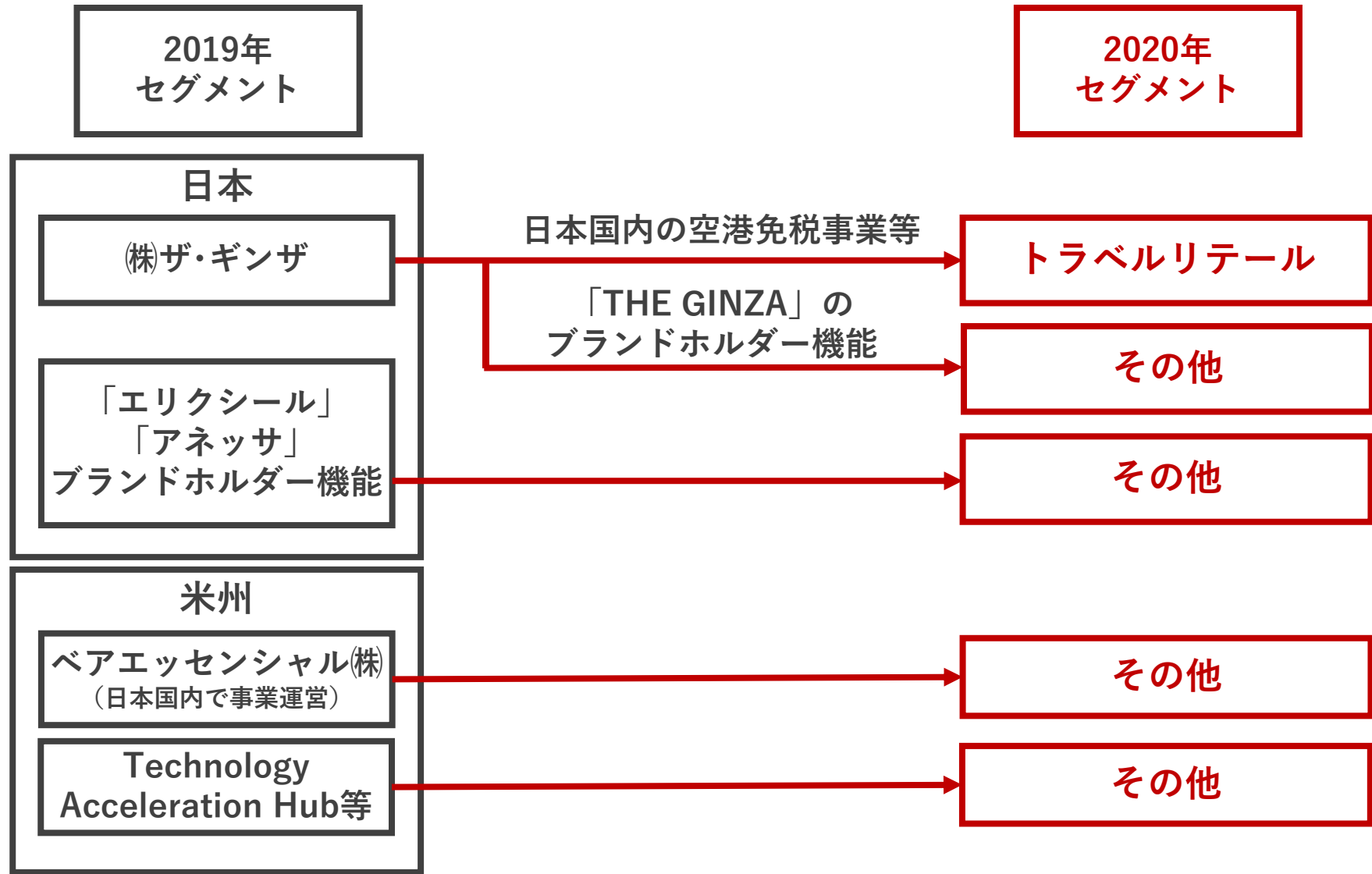
補足10 通期 報告セグメント別 売上高見通し

(億円)	2019年 組換後	2020年 今回	前年比			2020年 前回	前回 計画差	2019年 組換前
				外貨 前年比	実質 前年比 ^{*2}			
合計	11,315	9,150	△19%	△18%	△19%	9,530	△380	11,315
日本	4,309	3,000	△30%	△30%	△30%	3,255	△255	4,516
中国	2,162	2,330	+8%	+10%	+10%	2,380	△50	2,162
アジア パシフィック	698	580	△17%	△15%	△15%	595	△15	698
米州	1,230	940	△24%	△22%	△34%	940	0	1,243
欧州	1,184	945	△20%	△19%	△19%	990	△45	1,184
トラベルリテール	1,228	975	△21%	△19%	△19%	960	+15	1,022
プロフェッショナル	147	120	△18%	△17%	△17%	125	△5	147
その他	357	260	△27%	△27%	△27%	285	△25	343

2020年通期想定レート ドル=107.1円(前年比△1.8%)、ユーロ=121.9円(△0.1%)、中国元=15.4円(△2.2%)

※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

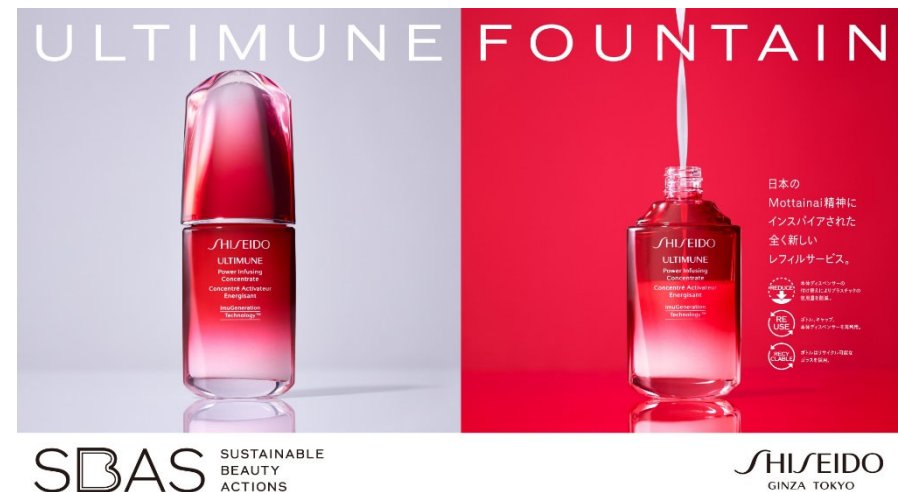


※ 2020年12月期より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しを実施。(1) 従来「日本事業」に計上していた(株)ザ・ギンザにおける日本国内の空港免税事業等の業績は「トラベルリテール事業」へ計上し、同子会社のブランド「THE GINZA」のブランドホルダー機能に係る業績を「その他」に計上。(2) 従来「米州事業」に計上していた日本国内で事業運営するベアエッセンシャル(株)の業績とTechnology Acceleration Hubの業績等は「その他」へ計上。(3) 資生堂ジャパン(株)から(株)資生堂へのエリクシールおよびアネッサブランドのブランドホルダー機能(グローバルマーケティング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

補足12

ブランド「SHISEIDO」サステナブルでより美しい世界を実現するグローバルプロジェクト「Sustainable Beauty Actions」を始動

- 日本の「MOTTAINAI精神」にインスパイアされた新しいレフィルサービスをスタート
 - プロジェクトの第一弾として、ブランドを象徴する美容液「アルティミューン」の新しいレフィル（詰め替え）サービスを、ブランドの旗艦店「SHISEIDO GLOBAL FLAGSHIP STORE」（銀座）にて11月19日より開始
 - 2025年までに100%サステナブルな容器包装※1を目指す、「SHISEIDO」初のレフィルサービス



※1 プラスチック製容器包装について。資生堂グループとして取り組む社会課題とSDGsのコミットメント

SHISEIDO