

# SHISEIDO

株主・投資家のみなさまへ

株式会社 資生堂 2023年12月期 上半期のご報告

2023年1月1日から2023年6月30日まで



OUR MISSION is  
BEAUTY INNOVATIONS  
FOR A BETTER WORLD



トップメッセージ

# 継続的な安定成長の実現と 高収益構造への転換に向けて

代表取締役 会長 CEO

魚谷 雅彦



代表取締役 社長 COO

藤原 憲太郎

## 「Personal Beauty Wellness Company」を目指して

平素より株主のみなさまにはご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。

資生堂グループは、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」のもと、環境問題やダイバーシティ&インクルージョンの実現といった、社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。2030年には、「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」を目指しています。

新たな経営体制のもとスタートした2023年上期は、順調に推移しました。2月に発表した中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」では、これまでの成果・課題を踏まえ、「守り」から「攻め」にシフトする躍動の期間として積極的な投資を実行し、売上成長を果たすことで、2027年までに「WIN 2023」で掲げた営業利益率15%の達成に改めてチャレンジします。戦略上の重点領域は、ブランド、イノベーション、人財であり、これらへの積極投資による、継続的な安定成長の実現と高収益構造への転換を目指してまいります。

今後、スキンケア市場をさらに拡充し、

スキンケアとウェルネスとが融合した新たな価値をお客様に提供すべく、インナービューティー事業にも乗り出しました。コロナを経たお客様のニーズの変化に素早く対応し、今後もよりよい商品・サービスを提供してまいります。

さらに、私たちはこれを推進する人的資本への投資にも力を入れています。人財は「資本」であり、企業価値を高めるための最も重要な経営資源であるという考えのもと、「PEOPLE FIRST」を経営理念としています。これまで、多様な働き方を可能とする仕組みの構築、ジョブ型人事制度を起点とした処遇・報酬制度への転換や、これを適切に運用するためのマネジメント改革に取り組んできました。次に強化するのは、当社ならではの価値創造や、地域発イノベーションをけん引するリーダー人財の輩出です。本年、私自身が学長を務めるグローバル人財開発施設「Shiseido Future University」を、創業の地である銀座にいよいよオープンいたします。

「Personal Beauty Wellness Company」を目指して前進する当社への変わらぬサポートをいただけますよう、よろしくお願いたします。

## 日本事業の飛躍のための改革をコアとする中期経営戦略の遂行

社長 COO着任から半年間経ちました。今年の上期はアフターコロナで、日本を含めグローバルで日常生活が戻ってくる中、当社は、戦略的なマーケティング投資を通じ、日本の中高価格帯における着実な回復、欧米を中心とした力強い成長を実現し、売上高が期初想定を上回ったほか、コスト効率化の推進も奏功し、コア営業利益は想定を上回りました。

しかし、日本事業では、市況が好転しつつあるものの、売上高はコロナ前までには戻っておらず、コア営業利益の赤字が継続しています。日本が今後大きく成長する市場でなく、シェアを拡大しなければ成長は実現できないという市場前提に立ち、組織課題に正面から向き合い、日本事業の飛躍のための抜本的な変革を断行することを発表しました。

下期は、トラベルリテールにおける市場環境の変化をはじめとして、依然として不透明な市場環境が続きますが、これまで以上に変化への機敏な対応を意識して事業を推進し、売上高を最大化し、当期のコア営業利益600億円を達成すべく取り組んでいきます。

当社の中期経営戦略の達成には、上記の日本事業の改革が大きなカギを握っています。これまで

日本事業に関わる社内から取引先まで、多くの方とのセッションを行ってきました。現場訪問では現状に対する危機感、変革への期待、成長への情熱をもつ社員が多くいることを確認できました。それと同時に、より市場のニーズ、消費者の動向に敏感となり、素早く対応できる体制の構築も必要だと感じました。そこで、既存の商習慣・ルールにとらわれずに、もう一度日本事業のビジネスモデルを再設計し、作り直すべく全力で取り組むことを決意いたしました。改革のテーマは「自己革新」です。当社の歴史を振り返ると、常に自己否定をしながらイノベーションを起こしつつ、発展してきました。自己革新こそが永続的な発展を作るということは、私の信念でもあります。市場がコロナから回復をみせつつある今こそ、消費者・市場視点から、ブランドを強くし、勝てる組織を作り上げてまいります。(詳細は2023年上期決算説明資料ご参照ください)

今後とも、株主・投資家のみなさまの一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

[詳しくはこちら](#) >

## 「SHIFT 2025 and Beyond」 の実現に向けて

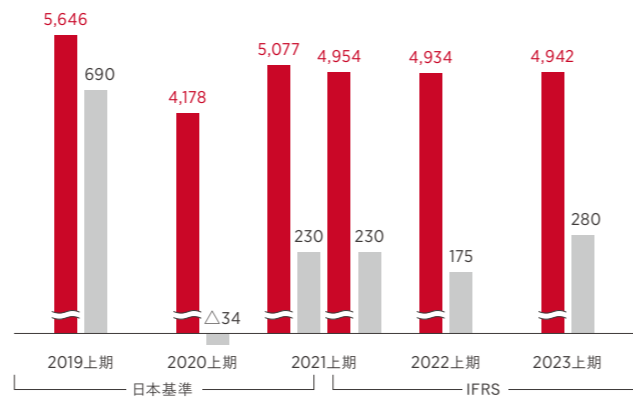


### 2023年上期実績

2023年上期の売上高は、前年比0.2%増の4,942億円、現地通貨ベースでは前年比4.2%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは8.5%増となりました。実質ベースの売上高は、旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰・市場正常化の流れを受けた流通在庫調整が継続したトラベルリテール事業では、前年を下回った一方、市場の回復を捉えた戦略的な新商品の発売・マーケティング活動の強化等によって日本事業と中国事業は着実な伸長を果たしました。また、米州事業、欧州事業、アジアパシフィック事業においても、力強い成長を実現しました。コア営業利益は、戦略的なマーケティング投資を通じた実質増収および機動的なコストマネジメントの継続等により、前年に対し105億円増益の280億円となりました。親会社の所有者に帰属する四半期利益は、コア営業利益

が増加した一方、非経常項目においてパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴う減損損失、構造改革費用および事業譲渡損を計上したことなどから、前年に対し45億円減益の118億円となりました。

売上高／営業利益の推移 (億円)  
■売上高 ■営業利益(IFRSベースではコア営業利益)



### 2023年通期見通し・配当予想

連結業績予想については、2023年2月10日に公表した見通しからの修正はありません。計画達成に向けて引き続き取り組みを強化してまいります。

配当については、普通配当ベースで前期比10円増配の年間60円となり、コロナ禍前の2019年と同じ水準を計画しています。

(億円)	2022年実績	2023年見通し	構成比	前年差	前年比
売上高 (実質 <sup>※1</sup> )	10,674 (8,800)	10,000 (9,800)	100%	△674	△6.3%
コア営業利益	513	600	6.0%	+87	+16.9%
税引前利益	504	470	4.7%	△34	△6.8%
親会社の所有者に帰属する当期利益	342	280	2.8%	△62	△18.1%
EBITDA <sup>※2</sup>	1,024	1,200	12.0%	+176	+17.2%
配当(円/株) (予想)	普通配当 50 中間25円 期末25円	60 中間30円 期末30円			
	150周年記念配当 50	-			

2023年通期想定レート:ドル=130円(前年比△1.1%)、ユーロ=140円(+1.4%)、中国元=19円(△2.6%)

※1 為替影響および事業譲渡影響を除く(概算)  
※2 コア営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)

### 中期経営戦略

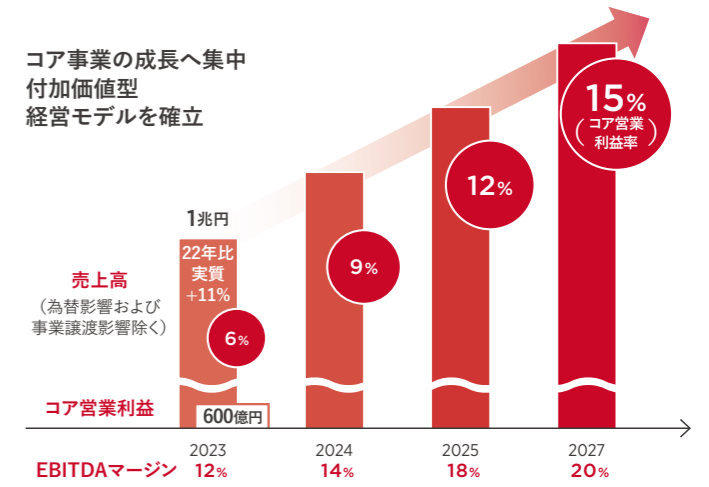
当社では本格的な市場回復が期待される2023年より、新たな中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」をスタートさせました。ブランド、イノベーション、人財という重点領域への投資強化や付加価値型経営モデルの確立を通じ、2025年までにコア営業利益率12%、2027年までに15%の達成を目指します。新中期経営戦略の1年目となる2023年は、各地域でシェア拡大・市場伸長を上回る売上成長を実現すべく、戦略的マーケティング投資によるブランド価値の強化に取り組んでいます。

統合レポート 2022

[詳しくはこちら](#)

### コア営業利益率15%目標に再チャレンジ

コア事業の成長へ集中  
付加価値型  
経営モデルを確立



### 40周年を迎えたエリクシール 成長に向けたイノベーションと価値発信を強化

スキンケア市場16年連続売上No.1<sup>※1</sup>のエイジングケア<sup>※2</sup>ブランド「エリクシール」は、1983年のブランド誕生以来、肌のエイジングと向き合いコラーゲン研究と共に進化を続けてきました。昨年、ブランド戦略を刷新し、リニューアルした化粧水・乳液を中心に売上は堅調に推移しています。今秋には、シワ改善薬用化粧品6年連続売上No.1<sup>※3</sup>のエリクシールのリンクルクリームを6年ぶりにリニューアルします。また、当社のエイジングケア研究の集大成ともいえ

る知見に着目したクリームの発売も予定しています。イノベーションと価値発信を強化することで愛用者の拡大を図り、売上・シェアの拡大を目指します。

※1 インターナショナルSRI+スキンケア市場 メインシリーズランキング2007年1月～2022年12月 推計販売金額  
※2 エイジングケアとは、年齢に応じたうるおいケアです。  
※3 インターナショナルSRI+基礎化粧品(スキンケア) シワ改善市場 メインシリーズランキング2017年6月～2023年5月 推計販売金額

[詳しくはこちら](#)



9月21日発売 エリクシール レチノパワー リンクルクリーム(医薬部外品)  
(販売名:CDクリームA)



10月21日発売 エリクシール トータルV フェーミングクリーム

## 多様性でビューティーイノベーションを

### 一人ひとりが自分らしく生きられる社会の実現に向けて

当社では、多様なバックグラウンドを持つ人々が安心して自分らしく働き、共にイノベーションを生むことで、本業であるビューティービジネスを通じた企業価値の向上と包摂性豊かな社会の実現を目指しています。これを達成するために、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を「企業の成長に必要な不可欠な基盤」と位置づけて戦略的に取り組んでいます。

### ジェンダーギャップ解消による女性活躍支援

当社のこれまでの知見や経験を発展させ、国際機関、民間企業、地方自治体、関係団体などと連携し、女性が経済的に自立すること、また意思決定機関における女性の参画があたりまえの姿になることなど、性別にかかわらず、公正な機会を得ることで、一人ひとりが自分らしく生きられる社会の実現に貢献していきます。日本企業の役員に占める女性比率の向上を目指す「30% Club Japan」での活動や、女性研究者を支援するサイエンスグラントの取り組み、「クレ・ド・ポー ボーテ」がユニセフ(国連児童基金)とパートナーシップを結ぶなど、女性活躍のための支援活動をグローバルで推進しています。

います。社内においては2030年までに日本国内のあらゆる階層における男女比率を機会均等の象徴である50:50にすることを目標に掲げています。性別にかかわらず、社員が個の力を発揮するために、多様で柔軟な働き方ができる仕組みや制度を拡充するとともに、キャリア自律の促進にも取り組んでいます。

また、多様性と企業成長の因果関係の実証を行う社内研究機関「資生堂D&Iラボ」で得られた知見は社会にも共有し、D&Iの実現による日本経済の成長促進に貢献していきます。



2023年6月29日にJ.P.モルガン主催のウェビナーで本内容を講演しました。

D&I戦略推進部長 同部グループマネージャー  
本多 由紀 山本 真希



[詳しくはこちら](#)

取り組みの一部を紹介します。  
詳細はサステナビリティサイトをご覧ください。

### 環境 ビューリング 「BeauRing」の実証試験を推進

使用済みプラスチック製容器を収集し、新たな容器へ再生する循環型の取り組みを推進しています。当社以外の企業の参画も呼び掛け、資源循環の輪が広がるサステナブルな社会に貢献していくことを目指しています。現在、横浜市内の一部店舗にて使用済みプラスチック製化粧品容器の収集をしています。



[詳しくはこちら](#)

### 社会 深い肌悩みにお応えする 「資生堂 ライフクオリティ メイクアップ」

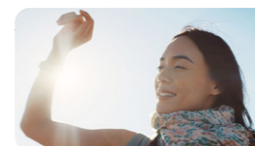
がん治療の副作用による外見変化や、あざ、白斑、傷跡、やけど跡でお悩みの方のQOL向上に対する研究や、セミナーやイベント等のさまざまな支援活動を国内外で展開しています。専用施設 ライフクオリティ ビューティーセンターにおけるプライバシーが保たれた空間での対応や、オンラインコンサルテーションも実施しています。



オンラインによる外見ケアカウンセリング

[詳しくはこちら](#)

### サステナビリティサイト



[詳しくはこちら](#)

資生堂のさまざまなサステナビリティ戦略アクションについて、環境領域、社会領域を中心に紹介しています。

### サステナビリティレポート2022



[詳しくはこちら](#)

本業を通じたサステナビリティ戦略アクションの中長期目標(環境領域ほか)に対する、2022年の進捗と活動実績を報告しています。

## 工場見学について

### 福岡久留米工場内に見学施設「SHISEIDO BEAUTY PLANET」がオープンしました

2022年6月より本格稼働した福岡久留米工場は、中価格帯のスキンケア製品の生産工場として最先端のIoTを取り入れた効率的な生産を特長とし、当社のスキンビューティー領域の生産をグローバルでリードしています。工場から世界中の人々にブランド価値と品質へのこだわりを発信し、資生堂ファンを増やす拠点となることを目指しています。サステナブルな工場として、建屋構造、利用電力、水

への対応など環境に配慮するとともに、「PEOPLE FIRST」の考えのもと、大切な資産である「人」が働きやすい職場環境になるように取り組んでいます。また、地域に開かれた工場として、地域の交流活動の場となれるよう、地域と共創し愛される工場を目指しています。今年5月にオープンした見学施設では、原材料調達、製造、充填、検査、梱包・出荷などの紹介を通じて生産現場や化粧品のものづくりを

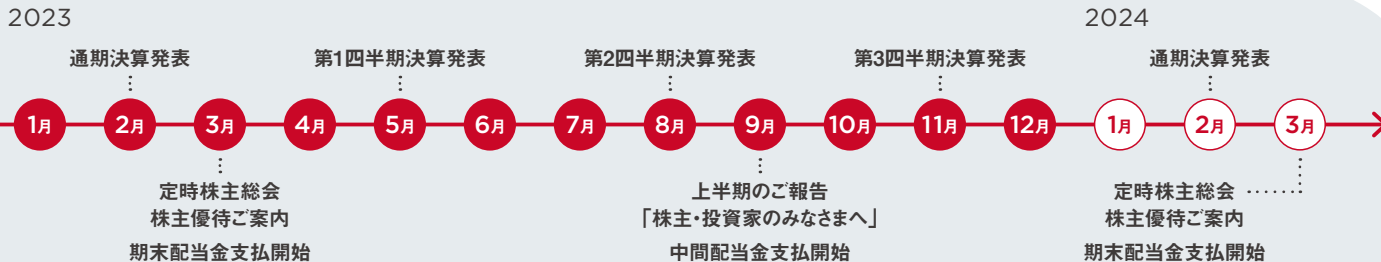
楽しく学び、体験いただくためのさまざまなコンテンツをご用意しています。

当社では、那須工場、大阪茨木工場、福岡久留米工場で見学を行っています。工場見学ご希望の方は各工場の申込みページよりお申込みください。開催状況や内容は工場によって異なります。

[詳しくはこちら](#)



## IRカレンダー



### 個人株主・投資家のみなさまへ

個人株主・投資家のみなさまに向けたコンテンツ (IR関連資料、株主総会、株主優待、株主さま向けイベント等) をまとめて掲載しています。

[詳しくはこちら](#)

### 株式に関する手続きについて

		お問い合わせ先	
		証券会社の口座に記録された株式	特別口座※に記録された株式
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単元未満株式の買取・買増請求</li> <li>● 届出住所・姓名等のご変更</li> <li>● 配当金の受領方法・振込先のご変更</li> <li>● マイナンバーに関するお届出・お問い合わせ</li> <li>● 特別口座から証券口座への振替請求</li> </ul>	口座を開設されている証券会社	特別口座管理機関 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 0120-782-031 (平日9:00～17:00) (取次事務) 三井住友信託銀行株式会社の本店および全国各支店	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 書面交付請求受付 / 株主総会資料の電子提供制度に関するお問い合わせ</li> </ul>	口座を開設されている証券会社 または 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-533-600 (平日9:00～17:00)	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-533-600 (平日9:00～17:00)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 郵送物の返戻に関するご照会</li> <li>● 支払期間経過後の配当金に関するご照会</li> <li>● 株式実務に関する一般的なお問い合わせ</li> </ul>		株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 0120-782-031 (平日9:00～17:00) (取次事務) 三井住友信託銀行株式会社の本店および全国各支店	

[ぜひQ&Aもご利用ください](#)

※株券電子化(2009年1月5日に実施)までに証券保管振替機構(ほふり)に預託されなかった上場会社の株券について、株主さまの権利を守るため、発行会社の申出により信託銀行などの金融機関(通常は株主名簿管理人)に開設された口座を特別口座といいます。特別口座は株式の取引口座ではありませんので、特別口座に記録された株式を売買・譲渡・贈与するには、あらかじめ証券会社等にご本人の取引口座を開設し、株式を振り替える必要があります。

### 株主メモ

銘柄コード	4911	単元株式数	100株
決算期	12月31日	電子公告掲載	資生堂グループ 企業情報サイトに掲載 https://corp.shiseido.com/jp/ir/issue/legal/
定時株主総会	3月下旬	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
基準日 (株主確定日)	期末配当、定時株主総会 12月31日 中間配当 6月30日 そのほか必要あるときには、あらかじめ公告して定めた日	おおよび特別口座の 口座管理機関	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

### 株式会社 資生堂

本店所在地 〒104-0061 東京都中央区銀座七丁目5番5号

[お問い合わせはこちら](#)  
資生堂株主さま窓口

#### 今後の見通しに関する注意事項

本誌の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見直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、記載の見直しとは大きく異なる可能性があります。