

SHISEIDO

2018年 第1四半期実績

直川 紀夫

2018年 5月 11日

株式会社 資生堂
執行役員常務 最高財務責任者



- 2018年第1四半期実績についてご説明します。

2018年 第1四半期 Executive Summary

**グローバルで強いブランドを確立
売上高 4四半期連続 実質2桁成長
売上高・営業利益とも過去最高を更新**

売上高 2,638億円 外貨前年比+12.8% 前年比+13.5%
前年のZotos事業譲渡影響等を除く実質前年比+18%

- 日本が2桁成長を継続・大きくシェア拡大 (実質前年比+18%)
- クロスボーダーマーケティングによる売上拡大
(中国+27%/トラベルリテール+50%/インバウンド売上+40%超)
- プレステージブランドがグローバルで大きくけん引 (+18%)
- コスメティクスブランドがアジアで飛躍的に成長 (+23%)

営業利益 471億円 営業利益率17.9% 前年比+95.3% 前年差+230億円
➢ ブランドの成長により、理想的なコストストラクチャーへ

親会社株主に帰属する四半期純利益
289億円 前年比+106.2% 前年差+149億円

供給体制の強化を加速

2

- はじめに、第1四半期のポイントについて説明します。
- これまで選択と集中を進めながら、徹底してブランド投資を続けてきたことで、一つひとつのブランドがグローバルで戦う力をつけたことから、4四半期連続で2桁成長となり、成長性を加速しています。その結果、売上高、営業利益ともに、第1四半期として過去最高を更新しました。
- 売上高は2,638億円、外貨前年比プラス12.8%、実質前年比はプラス18%となります。成長をけん引したのは日本事業で、2桁成長を継続し、大きくシェアを拡大しました。また、クロスボーダーマーケティングにより、中国はプラス27%、トラベルリテールはプラス50%と市場を大きく上回る成長を実現しました。ブランドでは、プレステージブランドが全体でプラス18%と高い成長性を維持。さらに、「エリクシール」、「アネッサ」を中心に、コスメティクスブランドが、アジア全域でプラス23%と飛躍的な成長を実現しました。

2018年 第1四半期 Executive Summary

**グローバルで強いブランドを確立
売上高 4四半期連続 実質2桁成長
売上高・営業利益とも過去最高を更新**

売上高 2,638億円 外貨前年比+12.8% 前年比+13.5%
前年のZotos事業譲渡影響等を除く実質前年比+18%
➢ 日本が2桁成長を継続・大きくシェア拡大(実質前年比+18%)
➢ クロスボーダーマーケティングによる売上拡大
(中国+27%/トラベルリテール+50%/インバウンド売上+40%超)
➢ プレステージブランドがグローバルで大きくけん引(+18%)
➢ コスメティクスブランドがアジアで飛躍的に成長(+23%)

営業利益 471億円 営業利益率17.9% 前年比+95.3% 前年差+230億円
➢ ブランドの成長により、理想的なコストストラクチャーへ

親会社株主に帰属する四半期純利益

289億円 前年比+106.2% 前年差+149億円

供給体制の強化を加速

2

- 営業利益は、471億円、前年から230億円増益となりました。
これは、冒頭申し上げたとおり、集中して育成してきたブランドが大きく成長し、収益性が高い、理想的なブランドのコストストラクチャーを確立できたことによります。
- 事業で稼ぐ力が着実についてきたことで、四半期純利益も、過去最高の289億円となりました。
- また、ブランドの成長を支える、供給体制の強化も加速することができました。

2018年 第1四半期 実績要約

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比	外貨 前年比
	構成比	構成比					
売上高	2,638	100	2,325	100	+313	+13.5	+12.8
売上原価	549	20.8	545	23.4	+5	+0.9	
販管費	1,617	61.3	1,539	66.2	+78	+5.1	
営業利益	471	17.9	241	10.4	+230	+95.3	
経常利益	472	17.9	239	10.3	+233	+97.7	
特別損益	2	0.1	△4	△0.2	+6	—	
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	289	10.9	140	6.0	+149	+106.2	

為替レート ドル=108.3円 (△4.7%)、ユーロ=133.2円 (+10.0%)、中国元=17.1円 (+2.9%)

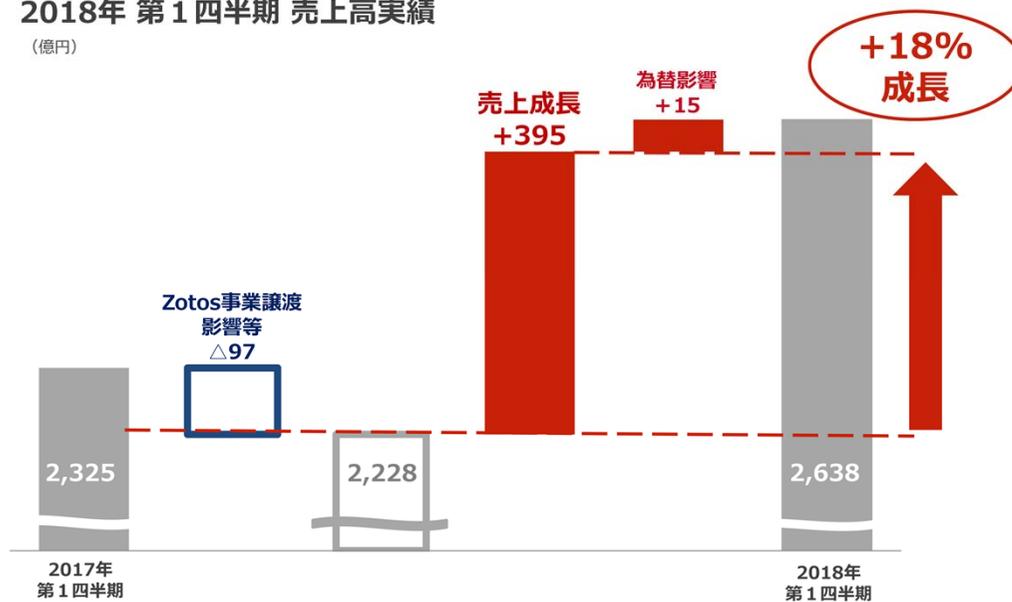
※1 前年差のプラス、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表示。

● 3ページは、第1四半期実績の要約になります。

成長モメンタムのさらなる加速 実質+18%成長へ

2018年 第1四半期 売上高実績

(億円)



- こちらは、実質成長を示したものです。
- 昨年、事業譲渡をした「Zotos」などの減収影響97億円を除くと、売上高は実質395億円増収の18%成長となり、昨年の第2四半期から続く2桁成長をさらに加速させることができました。

日本、中国、アジア、トラベルリテールで高成長を継続

2018年 第1四半期実績 売上高 報告セグメント別

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質外貨 前年比※2
	売上高	構成比	売上高	構成比				
日 本	1,187	45.0	1,014	43.6	+173	+17.0	+17.0	+18
中 国	456	17.3	355	15.3	+102	+28.7	+27.2	+27
ア ジ ア パ シ フ ィ ッ ク	171	6.5	147	6.3	+24	+16.1	+13.2	+13
米 州	282	10.7	296	12.7	△14	△4.8	△1.1	+4
欧 州	251	9.5	224	9.7	+26	+11.7	+3.1	+7
トラベルリテール	214	8.1	151	6.5	+63	+41.9	+44.3	+50
プロフェッショナル	48	1.8	108	4.6	△59	△55.0	△55.4	+4
そ の 他	29	1.1	31	1.3	△1	△4.0	△4.0	+7
合 計	2,638	100	2,325	100	+313	+13.5	+12.8	+18

※1 セグメント変更については、補足資料3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。

※2 実質外貨前年比は、前年の事業譲渡影響等を除く外貨ベースの前年比。

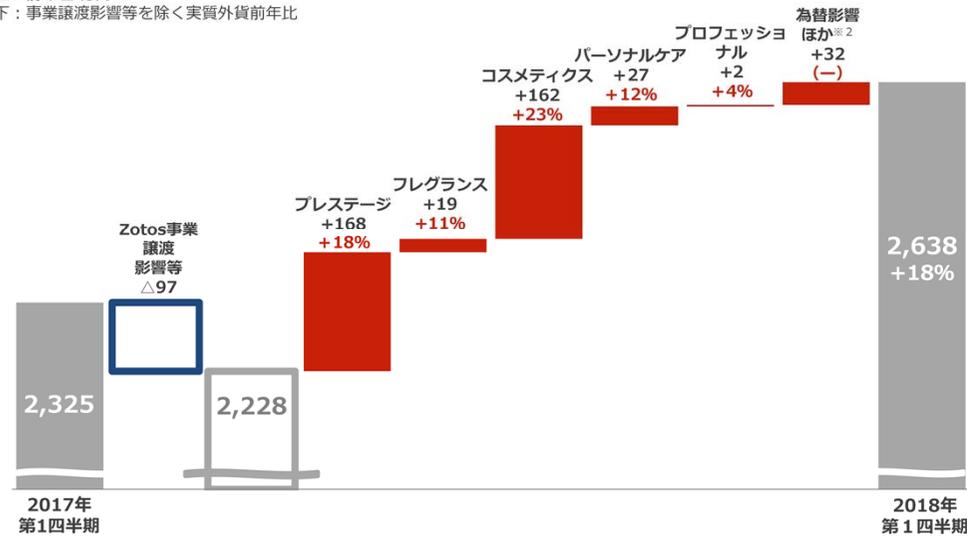
5

- 5ページは、リージョン別の売上実績です。一番右が事業譲渡影響などを除く実質ベースの前年比です。
- ご覧のとおり、全てのリージョンで前年を上回ることができました。
- 日本、中国、アジア、トラベルリテールは、引き続き10%を超える高い成長に拍車をかけ、昨年苦戦をした米州も、前年を上回りました。
- 詳細は後述します。

すべての事業で増収 プレステージ、コスメティクス事業が成長をけん引

事業別 売上高増減実績

上：前年差 億円
下：事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比



※1 各事業の前年差および外貨前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出。
※2 「為替影響ほか」には、為替影響+15億円のほか、「その他」事業や想定レートと実勢レートの差が含まれる。

- 事業別の売上実績です。
- 今期は、これまで成長をけん引してきたプレステージブランドに加え、日本発のコスメティクスブランドがアジアで飛躍的に成長しました。

グローバルで収益性向上

2018年 第1四半期実績 営業利益 報告セグメント別

(億円、%)		2018年		2017年		前年差	前年比
		営業利益	営業利益率	営業利益	営業利益率		
日	本	318	24.8	200	18.3	+118	+59.0
中	国	148	32.4	66	18.6	+82	+124.8
アジア	パシフィック	32	18.4	33	21.6	△0	△1.0
米	州	△46	△13.0	△41	△12.4	△5	—
欧	州	△13	△4.5	△34	△14.2	+21	—
トラベル	リテール	54	25.4	48	31.7	+7	+13.7
プロ	フェッショナル	1	2.0	4	4.1	△3	△78.2
そ	の 他	△9	△3.5	△22	△10.9	+13	—
小	計	486	15.7	254	9.6	+232	+91.6
調	整 額	△14	—	△12	—	△2	—
合	計	471	17.9	241	10.4	+230	+95.3

※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、補足資料3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。

- リージョン別の営業利益です。
- 日本、中国、トラベルリテール、アジアが、高い利益率を確保するとともに、欧州では、昨年から大幅に損失を減少させました。
- 米州は、グローバルのブランドホルダーとしての開発投資の拡大、アメリカ市場における、成長への転換に向けたマーケティング投資の拡大により第1四半期は収益が悪化しました。しかし、これは当初計画通りの進捗です。

日本 実質+18%成長 利益率初の20%台へ

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比
	Q1	構成比	Q1	構成比		
プレステージ/ 専門店 ※ 1	433	36.5	377	37.1	+57	+15.1
コスメティクス	554	46.7	457	45.1	+97	+21.1
パーソナルケア	144	12.1	126	12.4	+18	+14.3
その他 ※ 2	56	4.7	54	5.4	+1	+2.2
売上高	1,187	100	1,014	100	+173	+17.0

※前年の事業譲渡影響等を除く実質前年比 +18%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	318	200	+118	+59.0
利益率	24.8	18.3	+6.5ポイント	
のれん等償却前利益	319	201	+118	+58.9
利益率	24.9	18.4	+6.5ポイント	

※1 日本地域のマネジメント体制に合わせ、従来、日本事業における「プレステージ」「専門店」を2018年より「プレステージ/専門店」として合算計上。

※2 「その他」は、ヘルスケア事業、アメニティグッズ社などを含む。

※3 構成比は、日本事業内の比率を表示。

※4 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。

8

- リージョンごとに説明します。
はじめに、日本事業です。
- 売上高は、1,187億円。
事業譲渡の影響などを除く、実質ベースでは前年比プラス18%。
昨年に引き続き、プレステージ事業の「SHISEIDO」と「イプサ」が高成長を維持するとともに、今期は、コスメティクス事業の「エリクシール」や「アネッサ」が飛躍的に成長し、全体の拡大に大きく貢献しました。
- 営業利益は318億円、前年比プラス59%。
利益率は24.8%となり、初めて20%台に乗りました。
集中的に強化を進める、スキンケア、ベースメイクアップ、サンケアの「肌3分野」の成長が、収益性の向上に大きく貢献しました。

店頭売上 +19%成長 大きくシェア拡大

● 日本市場：化粧品市場成長 +2~3%程度 (当社推計)

● 当社：店頭売上対前年比 +19%

➢ 日本人売上成長：前年比+10%超

➢ インバウンド売上：前年比+40%超

➢ 「選択と集中」により強いブランドを確立

スターアイテム/ベーシックケアによるブランド確立

新ライン/新シリーズ導入による若年層への拡大

・「エリクシール」+70%超

・「SHISEIDO」+40%超

差別化した品質の高さでブランド確立

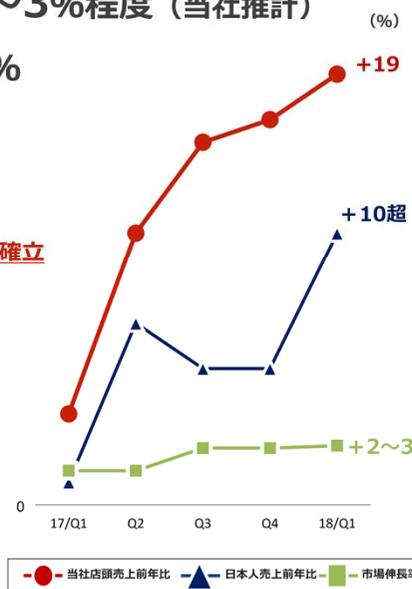
・「マキアージュ」ベースメイク

トップシェアを継続

・「アネッサ」+80%超

新市場の創造

・「Optune」β版 テスト販売



● 続いて、日本の店頭売上の状況をご説明します。

● 市場成長率2~3%程度に対して、当社はプラス19%の成長となり、大きくシェアを拡大しました。

● グラフをご覧ください。

この成長は、インバウンド需要の獲得と、日本のお客さまの愛用者拡大の双方からきています。

今期は、日本のお客さまの売上が前年に対してプラス10%を超え、大きく拡大した結果、全体でこれまで以上の成長性を確保しました。

● なお、インバウンド売上は、前年に対しプラス40%超となります。

● 成長性の加速は、明らかにコアとなるブランドに力がついてきたことによるもので、今後もさらなる成長性拡大が期待できます。

店頭売上 +19%成長 大きくシェア拡大

● 日本市場：化粧品市場成長 +2~3%程度 (当社推計) (%)

● 当社：店頭売上対前年比 +19%

➢ 日本人売上成長：前年比+10%超

➢ インバウンド売上：前年比+40%超

➢ 「選択と集中」により強いブランドを確立

スターアイテム/ベーシックケアによるブランド確立

新ライン/新シリーズ導入による若年層への拡大

・「エリクシール」+70%超

・「SHISEIDO」+40%超

差別化した品質の高さでブランド確立

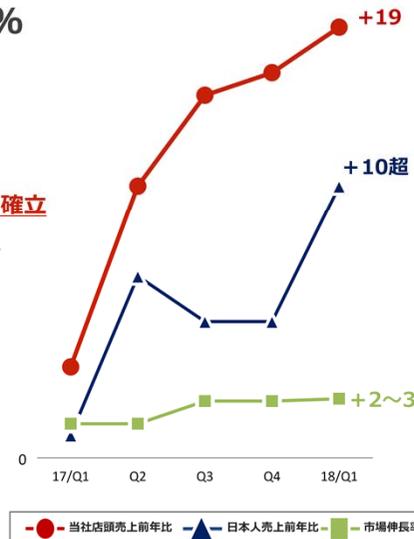
・「マキアージュ」ベースメイク

トップシェアを継続

・「アネッサ」+80%超

新市場の創造

・「Optune」β版 テスト販売



9

- 「エリクシール」は、プラス70%超の成長。昨年、新しい市場の創出をねらいに導入した「しわ改善クリーム」が、新たなお客さまの拡大に貢献。その愛用者が、化粧水、乳液という継続使用の高いアイテムの購入に繋がったことで、高い水準での、安定した成長性の確保となりました。また、本格的なブランド確立に向けて、若年層の拡大を目指しているシリーズ「ルフレ」も大きく貢献。ブランド全体で、過去に例がないほどの飛躍的な成長を実現しました。
- 「SHISEIDO」もプラス40%超の成長。コア商品の「アルティミュン」は、継続使用が高いことに加え、新しい愛用者の拡大にも常に貢献し、その他のベーシックケアへの展開にもつながりました。また、メイクアップ商品の「ピコ」が、積極的なプロモーションにより、10代、20代の新規愛用者を獲得し、ブランドの若返りに拍車をかけています。
- ベースメイクでは「マキアージュ」がトップシェアを継続。加えて、他社と一線を画した品質の高さが評価されている「アネッサ」が大幅にシェアを拡大し、前年比プラス80%超の成長。「アネッサ」は、中国・アジア・トラベルリテールにも波及効果を及ぼすなど、好循環を実現しています。

中国 +27.2%成長 大幅増益

(億円、%)	2018年 Q1	2017年 Q1	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	456	355	+102	+28.7	+27.2

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	148	66	+82	+124.8
利益率	32.4	18.6	+13.8ポイント	
のれん等償却前利益	149	67	+82	+122.9
利益率	32.6	18.8	+13.8ポイント	

- プレステージ 成長をけん引
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「SHISEIDO」「イプサ」「NARS」好調
- コスメティクス 好調
 - 「オプレ」堅調、「アネッサ」「エリクシール」飛躍的な成長
- Eコマース売上好調継続

※1 セグメント変更については、補足資料3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。
 ※2 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。

10

- 次に、中国事業です。
売上高は456億円、
現地通貨ベースでプラス27.2%の成長。
- 引き続き、プレステージ事業の「クレ・ド・ポー ボーテ」、「SHISEIDO」、「イプサ」が高成長を遂げるとともに、メイクアップブランドの「NARS」も売上拡大に貢献しました。
- コスメティクス事業では、「オプレ」が堅調に推移するとともに、日本との連動強化により、「アネッサ」、「エリクシール」が高成長となりました。
- Eコマースは、プレステージブランドと「オプレ」などが成長をけん引し、好調を継続しています。
- 営業利益は、82億円増益の148億円、
利益率は32.4%となりました。
中国の第1四半期は、旧正月や婦人節があるため
高い利益率となりやすいことに加えて、プレステージ
の圧倒的な成長およびEコマース売上の拡大を通じた、
差益増、ROIの改善により、収益性が大きく向上
しました。

アジアパシフィック +13.2%成長 2桁の利益率を継続

(億円、%)	2018年 Q1	2017年 Q1	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	171	147	+24	+16.1	+13.2

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	32	33	△0	△1.0
利益率	18.4	21.6	△3.2ポイント	
のれん等償却前利益	32	33	△0	△1.0
利益率	18.5	21.7	△3.2ポイント	

- プレステージ 引き続き好調
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」
- コスメティクス・パーソナルケア
 - 「ANESSA」「SENKA」が高成長
- 韓国、タイ 飛躍的に成長
- 台湾 市場を上回る成長

※1 セグメント変更については、補足資料3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。
 ※2 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。

11

- 続いて、アジアパシフィックです。
- 売上高は171億円、プラス13.2%の増収。
- 全てのエリアで、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」が好調を継続したことに加え、「ANESSA」「SENKA」も高い成長となりました。中でも、アジア全体の売上のうち、8割を占める韓国、タイ、台湾といった国と地域がけん引しています。
- 営業利益は、売上増に伴う差益増がある一方で、投資強化を進めていることから、前年並みの32億円。営業利益率は18.4%となりました。

米州 実質+4%成長 計画通り進捗

(億円、%)	2018年 Q1	2017年 Q1	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	282	296	△14	△4.8	△1.1

※前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比 +4%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	△46	△41	△5	—
利益率	△13.0	△12.4	△0.6ポイント	
のれん等償却前利益	△33	△18	△15	—
利益率	△9.3	△5.6	△3.7ポイント	

※1 セグメント変更については、補足資料3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。
 ※2 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。

- 次に米州です。
- 売上高は、前年比マイナス1.1%の282億円。バーバリー社とのディストリビューション契約の終了や、「RéVive」ブランドの譲渡影響を除く実質ベースでは、プラス4%成長と、米州事業全体としては、プラス成長に転換させることができました。
- 営業利益は、戦略的にマーケティング投資を強化していることなどにより、のれん等償却前の利益ベースで、前年より15億円損失増のマイナス33億円となりました。これは、基本計画通りの進捗となっています。

米州

- 「NARS」 好調
 - スペシャルティーストアでのプレゼンス向上
- 「Dolce&Gabbana」 好調
 - 「Light Blue」 堅調
 - 新製品「Dolce Garden」が好調にスタート
- 「bareMinerals」 計画通り進捗
 - ブランドトータルは前年を下回る
 - 不採算直営店を閉鎖中
 - Eコマース売上好調・デジタル強化
- ブランドへの投資強化
 - 米州市場でのマーケティング投資
 - COE※/ブランドホルダーとしての開発投資



※ センター・オブ・エクセレンス

13

- 米州の主力ブランドの状況は、13ページに記載しました。
- 「NARS」は、店頭売上が10%台半ばの成長を続けており、中でもスペシャルティーストアでの棚割りが増加するなどプレゼンスも向上しています。
- 加えて、「Dolce&Gabbana」は、店頭売上が20%台に迫る勢いで成長しました。定番ラインの「Light Blue」に加えて、新製品の「Dolce Garden」が貢献しています。
- 一方で、再生に向けて構造改革を進めている「bareMinerals」は、不採算となっている直営店の閉鎖を計画通り進めていることから、売上は前年を下回っています。なお、強化を進めているEコマースでは、新製品が好調に推移し、大きく前年を上回ってきました。
- グローバルでのブランド強化を進める「NARS」のブランド開発投資や、米州でのマーケティング投資強化を先行させたことから、第1四半期は、昨年からの損失増となりましたが、当初計画どおり、年間ではブレイクイーブンを目指していきます。

欧州 実質+7%成長 収益性改善

(億円、%)	2018年 Q1	2017年 Q1	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	251	224	+26	+11.7	+3.1

※前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比 +7%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	△13	△34	+21	—
利益率	△4.5	△14.2	+9.7ポイント	
のれん等償却前利益	△8	△30	+22	—
利益率	△2.9	△12.5	+9.6ポイント	

- 「Dolce&Gabbana」
 - 新製品「Dolce Garden」が好調にスタート
 - フランス・UK・中東を中心に成長性加速
- 「NARS」力強い成長
- 「SHISEIDO」スキンケアが好調
 - 「WASO」「Essential Energy」

※1 セグメント変更については補足資料3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。
 ※2 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。

14

- 次に欧州です。
- 売上高は、前年比プラス3.1%、実質ベースではプラス7%成長の251億円。「Dolce&Gabbana」の新製品「Dolce Garden」が、フランス、UK、中東を中心に好調な立ち上がりとなったことに加え、「Light Blue」が引き続き売上拡大に貢献しました。
- また、欧州でも、「NARS」が力強い成長を続けるとともに、「SHISEIDO」の「WASO」や「Essential Energy」などのスキンケアが好調な実績を確保し、シェアを拡大しています。
- 営業利益は21億円損失減のマイナス13億円。売上増による差益増や、組織構造改革の効果に加え、昨年4月から開始した「Dolce&Gabbana」の自社生産に伴い、収益性が向上し、利益率は9.7ポイント改善しました。

トラベルリテール 飛躍的な売上成長 高収益率を継続

(億円、%)	2018年 Q1	2017年 Q1	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	214	151	+63	+41.9	+44.3

※前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比 +50%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	54	48	+7	+13.7
利益率	25.4	31.7	△6.3ポイント	
のれん等償却前利益	54	48	+7	+13.7
利益率	25.4	31.7	△6.3ポイント	

●化粧品

- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「SHISEIDO」「NARS」「アネッサ」
高い伸長を継続

●フレグランス

- 「Dolce&Gabbana」好調に推移

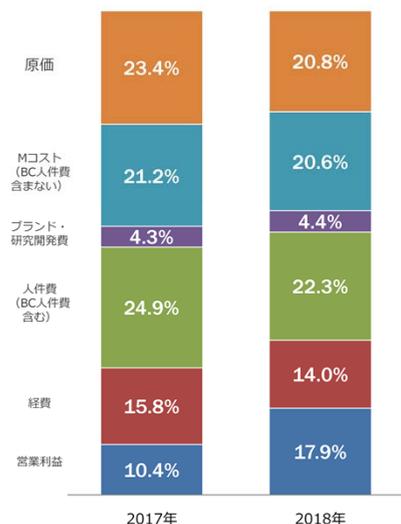
※1 セグメント変更については、補足資料3を参照。なお、前年実績は変更後の区分方法により作成したものを記載。
※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率。

15

- リージョンの最後は、トラベルリテールです。
- 売上高は、前年比プラス44.3%、実質ベースではプラス50%の214億円と大きな成長を継続しています。
- アジアを中心に、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「SHISEIDO」、「NARS」、「アネッサ」が、引き続き前年を大きく上回る伸長となりました。
- また、今期よりトラベルリテールで扱っているフレグランスは、欧州からトラベルリテールへ、マーケティング機能と経営管理機能に移管しました。これにより、プレステージブランドとフレグランスを連動させてオペレーターと交渉し、展開を優位に進め、今まで以上の成長を実現していきます。
- 営業利益は、前年比プラス13.7%の54億円。利益率は25.4%と、前年より低下して見えるものの、これは移転価格ポリシーに基づき、見直したグループ間の取引価格と、今期よりフレグランスビジネスが加わっていることが影響しています。
- これらの変更を除く実質ベースでは、計画を上回る売上成長により、利益率は昨年から5ポイント程度向上しています。

理想的なコストストラクチャーへ

2018年 第1四半期 コスト構造実績



- トップラインの拡大
- 原価率
 - コアブランドが飛躍的に規模拡大
 - プレステージブランド成長
- マーケティング投資
 - 投資効果の蓄積によりマーケティングROI向上
- 人件費/経費
 - 一定規模を維持することで売上比率低下

既存ビジネスで稼ぐ力が着実に向上
営業利益率向上

- 最後に、コストストラクチャーです。トップラインが大きく成長したことで、理想的な構造になってきました。
- まず原価率ですが、コアブランドが大きく成長したこと、プレステージブランドの売上構成比が高くなったことにより、2.6ポイント低下しました。
- 次にマーケティング投資ですが、これまでの投資効果の蓄積により、主要ブランドのマーケティングROIは着実に向上しました。その結果、投資の全体額は拡大しているものの、売上比率は、0.6ポイント低下しました。
- 人件費比率は2.6ポイント、経費比率は1.8ポイント低下しました。売上が拡大する中、それぞれの費用増を最低限に抑えることで、固定費比率の改善に大きく貢献しました。
- その結果、近年、第1四半期は高い利益率となる傾向にありますが、営業利益率は17.9%と、過去に例のない、最高の実績となりました。

さらなる挑戦、高みをめざす

- ブランドポートフォリオのさらなる強化
ブランド力の向上と売上規模拡大・収益性向上
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「エリクシール」「NARS」
「Dolce&Gabbana」「アネッサ」「イブサ」
- グローバル経営体制のさらなる進化

主要機能×地域	販売会社	地域本社	ブランドホルダー	センター・オブ・エクセレンス	工場
日本	○	○	○		
中国	○	○	○		○
アジア	○	○			○
米州	○	○	○	○	○
欧州	○	○	○	○	○
ラベール	○	○			

組織内のエネルギーをさらに高め、戦う集団へ

グローバル競合レベルの収益性へ

17

- しかしながら、私たちは、現状に決して満足せず、常にさらなる高みを目指していきます。
- まずは、ブランド力の向上をさらに進め、ポートフォリオを強化していきます。
- 現在、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」が1,000億円を超えるブランド規模となりましたが、まだ、グローバルで認められるには、十分な規模とは言えません。
今後、早期に1,500億円、2,000億円規模のブランドに成長させていきます。
また、次の1,000億円ブランドも早期に実現していきます。
- 3年前は、1,000億円を超えるブランドは一つもなく、多くのブランドの集積で売上を構築していました。しかし、昨年後半から、当初の想定を上回るスピードで、加速度的にブランドが力をつけてきていることから、私たちは少しずつですが、1,000億円規模のブランド育成について、達成可能性の確信が持てるようになってきました。

さらなる挑戦、高みをめざす

- ブランドポートフォリオのさらなる強化
ブランド力の向上と売上規模拡大・収益性向上
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「エリクシール」「NARS」
「Dolce&Gabbana」「アネッサ」「イブサ」
- グローバル経営体制のさらなる進化

主要機能×地域	販売会社	地域本社	ブランドホルダー	センター・オブ・エクセレンス	工場
日本	○	○	○		
中国	○	○	○		○
アジア パシフィック	○	○			○
米州	○	○	○	○	○
欧州	○	○	○	○	○
トリア ラベール	○	○			

組織内のエネルギーをさらに高め、戦う集団へ

グローバル競争レベルの収益性へ

17

- 2つ目ですが、グローバル経営体制は確かに大きく進化はしたものの、本当の意味でのグローバル経営はこれからです。
「Think Global, Act Local」のグローバルマトリクス体制をスタートさせてから2年が経ち、さらなる飛躍を実現するために、各地域本社が価値創造の拠点になること、全世界を支えるグローバル本社を確立することが私たちが目指す姿です。
- この表のとおり、本社やブランドホルダーの機能と各リージョンの強みを踏まえて、適確に配置した、他では例のない体制でオペレーションを進めています。
中でも欧米は、メイクアップとフレグランスという、現段階で収益性が低い育成中のブランドを複数抱えています。将来のポートフォリオの盤石化に向けて戦略的に投資を先行させていることから、短期的には収益性が低くなります。
- しかしながら、当社がもう一段高みを目指すためには、これらのメイクアップとフレグランスのブランドの成長は不可欠となります。

さらなる挑戦、高みをめざす

- ブランドポートフォリオのさらなる強化
ブランド力の向上と売上規模拡大・収益性向上
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「エリクシール」「NARS」
「Dolce&Gabbana」「アネッサ」「イブサ」
- グローバル経営体制のさらなる進化

主要機能×地域	販売会社	地域本社	ブランドホルダー	センター・オブ・エクセレンス	工場
日本	○	○	○		
中国	○	○	○		○
アジア太平洋	○	○			○
米州	○	○	○	○	○
欧州	○	○	○	○	○
ラテンアメリカ	○	○			

組織内のエネルギーをさらに高め、戦う集団へ

グローバル競争レベルの収益性へ

- ご存知の通り、グローバル競争の収益性を踏まえると、私たちの利益はまだまだ低く、「VISION 2020」で目指している営業利益率10%超の目標は、あくまで通過点です。
- グローバルで本格的に戦い続けられる、日本発のプレステージ・ラグジュアリーブランドを持つグローバルカンパニーの実現に向け、今後もさらに挑戦を続けてまいります。
- なお、今回は年間の見通しの変更はせず、第2四半期の発表時に見通しを更新します。
- 私からは以上です。

SHISEIDO

補足1 売上増に伴い固定費率の減少 理想のコスト構造へ

2018年 第1四半期 販売管理費実績

(億円、%)	2018年		前年比	増減	為替影響を 除く増減	
	売上比	率差				
販売管理費	1,617	61.3	△4.9	+5.1	+78	+68
Mコスト	825	31.3	△1.7	+7.6	+59	+51
ブランド開発費 研究開発費	117	4.4	+0.1	+16.2	+16	+14
人件費	305	11.6	△1.5	△0.1	△0	△1
経費	370	14.0	△1.8	+1.0	+4	+4

※ 率差および増減のプラス、マイナスの符号は、それぞれの売上比および金額の増減を表示。

※ MコストはBC人件費を含む。

補足2 貸借対照表

(億円)		2018/ 3末	増減 (対2017/12末)	(億円)		2018/ 3末	増減 (対2017/12末)
流	動 資 産	4,932	△330	負	債	4,497	△539
	現 預 金 ・ 有 価 証 券	1,347	△398		仕 入 債 務 ・ 未 払	1,277	△192
	売 上 債 権	1,764	+143		未 払 法 人 税 等	112	△138
	た な 卸 資 産	1,305	+5		賞 与 引 当 金	167	△83
固	定 資 産	4,133	△98		有 利 子 負 債	812	△2
	有 形 固 定 資 産	1,567	△19		長 期 未 払 金	569	△24
	無 形 固 定 資 産	1,646	△40	純	資 産	4,569	+110
	投 資 そ の 他	920	△39		株 主 資 本	4,293	+231
資	産 計	9,065	△429		そ の 他 包 括 利 益 累 計 額	37	△137
					非 支 配 株 主 持 分	230	+15
				負 債 ・ 純 資 産 計		9,065	△429

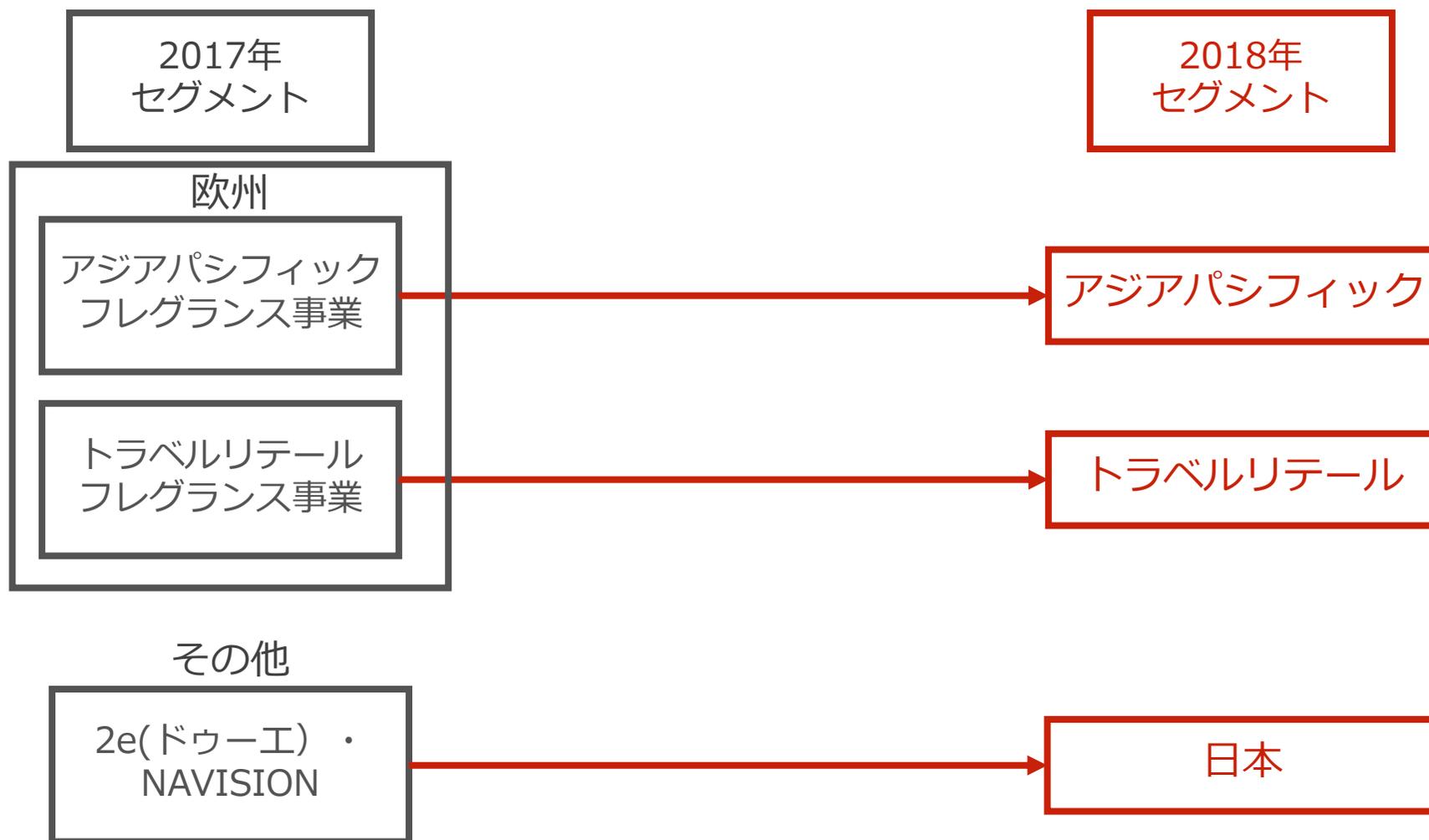
使用為替レート

2018/3末：ドル=106.3円、ユーロ=130.6円、中国元=16.9円
2017/12末：ドル=113.1円、ユーロ=135.0円、中国元=17.3円

D/Eレシオ 0.19

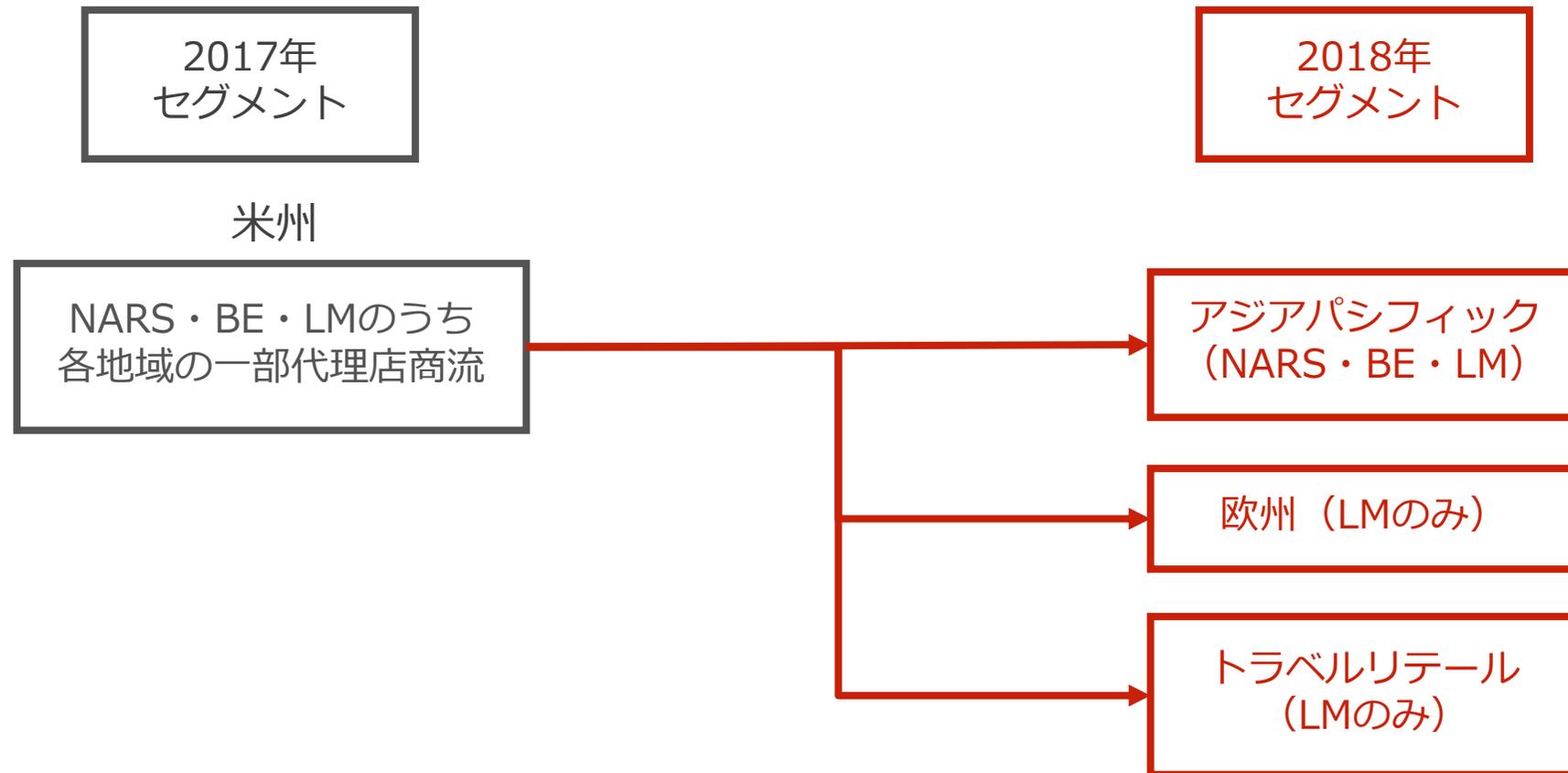
※主要な勘定科目のみ

補足3-1 新旧報告セグメントの主な変更について



当第1四半期連結会計期間より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントの区分方法を見直した。従来「欧州事業」に計上していたアジアパシフィックのフレグランス事業は「アジアパシフィック事業」へ計上し、「欧州事業」に計上していたトラベルリテールのフレグランス事業は「トラベルリテール事業」へ計上、「その他」に計上していた「2e(ドゥーエ)」と「NAVISION」は「日本事業」へ計上。

補足3-2 新旧報告セグメントの主な変更について



業績管理区分の一部見直しに伴い、「米州事業」に計上していた「NARS」「bareMinerals」「Laura Mercier」のうち各地域で展開している一部の代理店商流の事業については、「アジアパシフィック事業」「欧州事業」「トラベルリテール事業」へ計上する。

BE: 「bareMinerals」

LM: 「Laura Mercier」

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。