



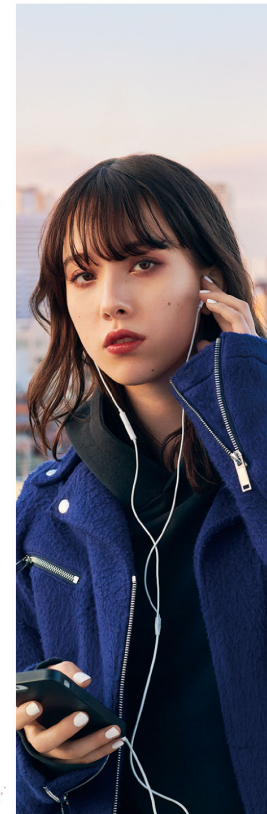
SHISEIDO

2018年 第3四半期累計実績 (1月1日～9月30日)

直川 紀夫

2018年 11月 8日

株式会社 資生堂
常務 最高財務責任者



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。

2018年 第3四半期累計 Executive Summary

売上高・営業利益 ともに過去最高を更新
売上高 実質ベースで14%成長
営業利益1,000億円突破

売上高 8,058億円 外貨前年比+9.7% 前年比+10.2%
前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比+14%

- 日本は市場が1~2%成長、当社は店頭売上前年比+13%
- クロスボーダーマーケティングによる売上拡大
(実質外貨前年比
中国+32%/トラベルリテール+45%/インバウンド売上+28%)
- プレステージブランドがグローバルで大きくけん引 (+18%)
- 日本発のコスメティクスブランドの成長継続 (+12%)

営業利益 1,014億円 営業利益率12.6% 前年差+308億円 前年比+43.5%

- 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
- 更なるブランド強化、成長性拡大に向け、マーケティング投資強化

親会社株主に帰属する四半期純利益 640億円 前年差+810億円
前年の減損損失影響除く実質前年比+49%

供給体制 需要変動への対応迅速化、更なる生産供給体制強化へ

2018年 第3四半期累計 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	8,058	100	7,312	100	+746	+10.2	+9.7
売上原価	1,701	21.1	1,684	23.0	+17	+1.0	
販管費	5,343	66.3	4,921	67.3	+421	+8.6	
営業利益	1,014	12.6	707	9.7	+308	+43.5	
経常利益	1,027	12.7	704	9.6	+323	+45.9	
特別損益	△13	△0.1	△747	△10.2	+734	—	
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	640	7.9	△170	—	+810	—	
E B I T D A	1,351	16.8	1,009	13.8	+342	+33.9	

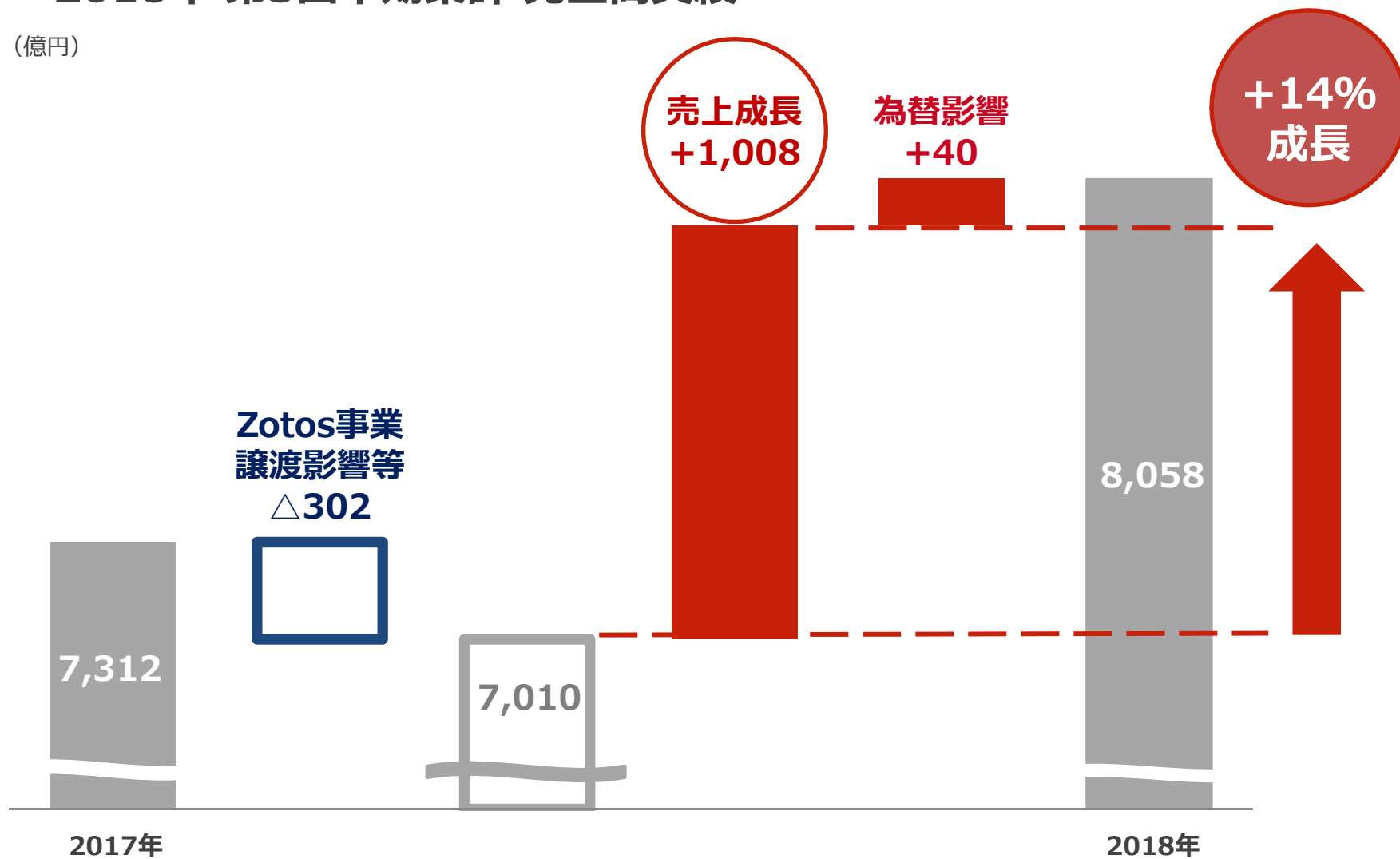
為替レート ドル=109.6円 (△2.1%)、ユーロ=131.0円 (+5.2%)、中国元=16.9円 (+2.3%)

※1 前年差の+、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表示

成長繼續 實質+14%成長、+1,000億円超増

■ 2018年 第3四半期累計 売上高実績

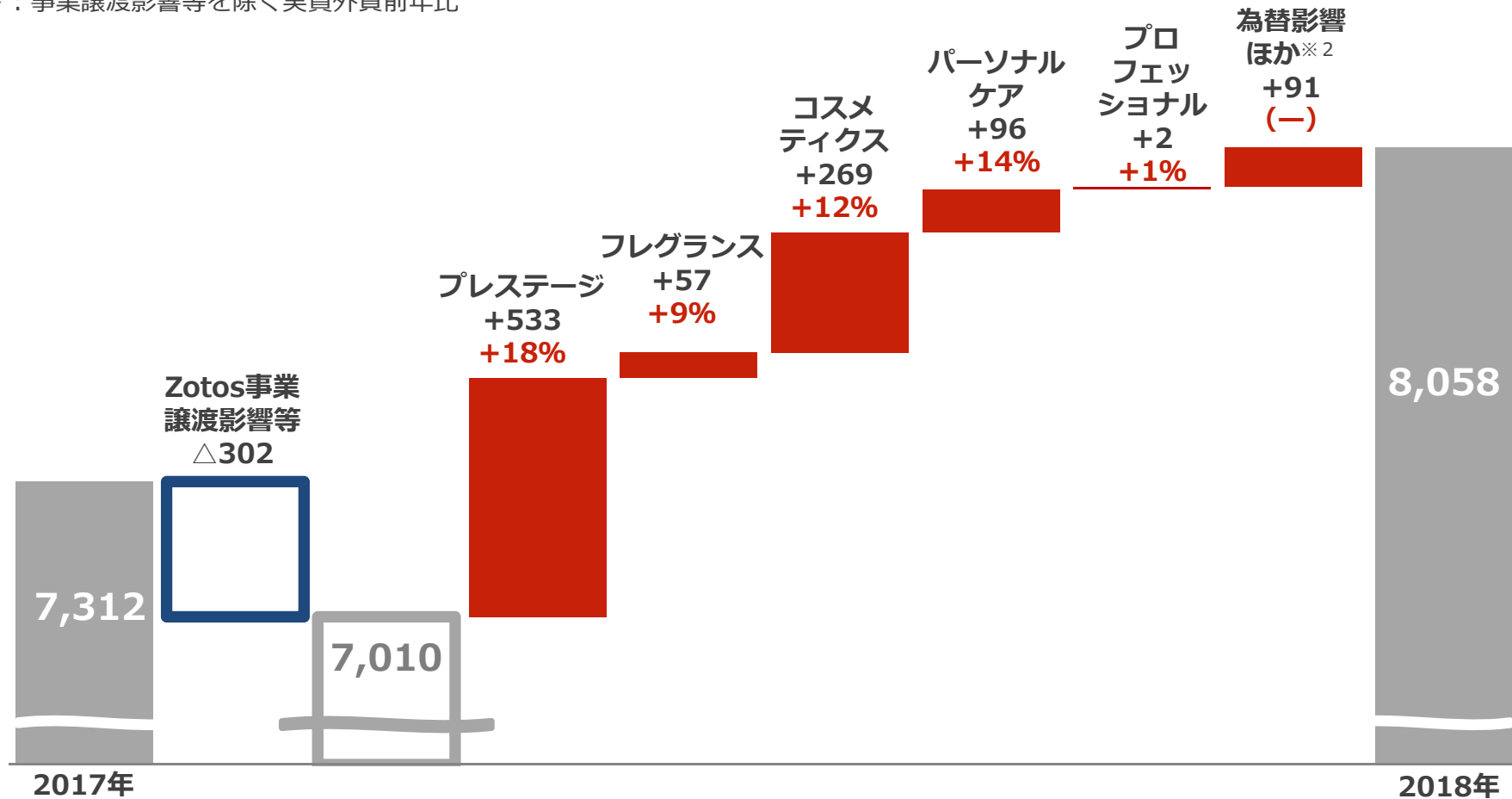
(億円)



すべての事業で増収 プレステージ、ジャパンブランドが成長

■ 2018年 第3四半期累計 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+40億円のほか、「その他」事業や想定レートと実勢レートの差が含まれる

日本、中国、トラベルリテールが成長をけん引 米州は成長転換

■ 売上高 報告セグメント別 第3四半期累計実績

(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	3,401	42.2	3,106	42.5	+296	+9.5	+9.5	+9.9
中国	1,405	17.5	1,054	14.3	+352	+33.4	+31.9	+32
アジア パシフィック	519	6.4	452	6.2	+67	+14.9	+13.2	+13
米州	946	11.7	941	12.8	+5	+0.5	+2.2	+7
欧州	751	9.3	724	9.9	+27	+3.7	△1.1	+2
トラベルリテール	673	8.3	487	6.7	+186	+38.2	+38.8	+45
プロフェッショナル	149	1.9	348	4.8	△199	△57.1	△57.4	+1
その他	214	2.7	201	2.8	+12	+6.1	+6.1	+11
合計	8,058	100	7,312	100	+746	+10.2	+9.7	+14

※1 セグメント変更については、補足資料13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

営業利益率12.6% 中国の収益性拡大が貢献

■ 営業利益 報告セグメント別 第3四半期累計実績

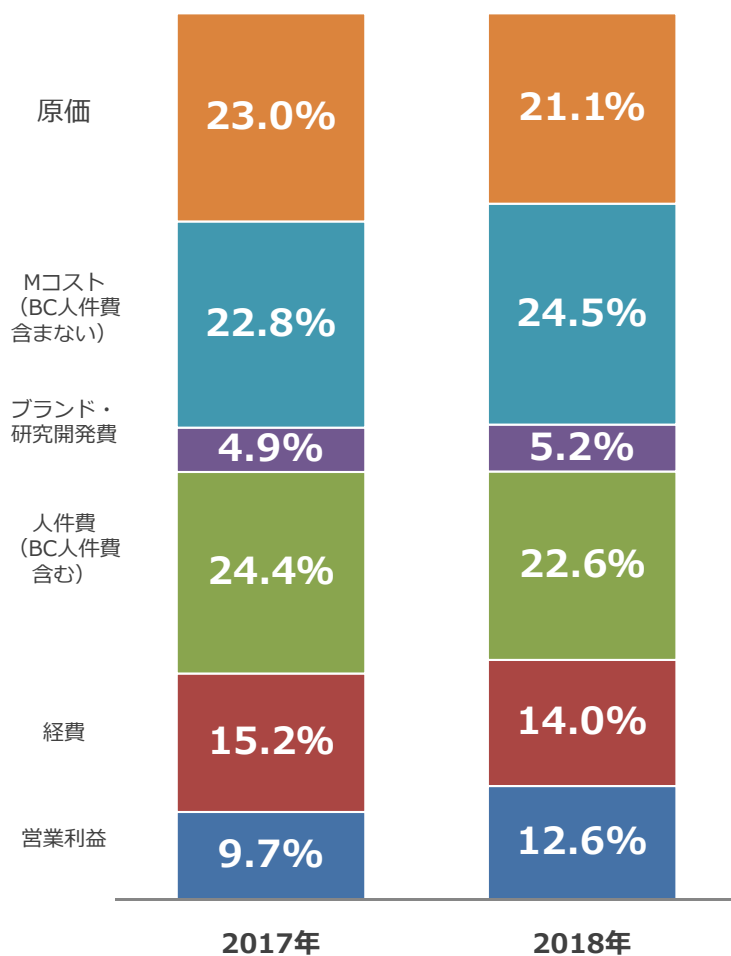
(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比
		営業利益率		営業利益率		
日本	717	19.7	643	19.4	+74	+11.4
中国	235	16.7	112	10.6	+123	+110.3
アジアパシフィック	71	13.4	67	14.5	+4	+6.1
米州	△96	△7.9	△125	△11.9	+29	—
のれん等償却前利益	△57	△4.6	△61	△5.8	+4	—
欧州	△48	△5.7	△32	△4.0	△15	—
のれん等償却前利益	△34	△4.1	△19	△2.4	△15	—
トラベルリテール	150	22.2	123	25.2	+27	+22.2
プロフェッショナル	6	4.0	20	5.8	△14	△69.9
その他	10	1.0	△44	△5.7	+54	—
小計	1,045	11.0	765	9.2	+281	+36.7
調整額	△31	—	△58	—	+27	—
合計	1,014	12.6	707	9.7	+308	+43.5

※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13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

理想的なコストストラクチャーは継続

■ 2018年 第3四半期累計 コスト構造実績



- トップラインの拡大
- 原価率
 - 事業ポートフォリオ見直し
 - プレステージブランド成長
- マーケティング投資
 - コアブランドへの投資拡大
- 人件費/経費
 - 一定規模を維持することで売上比率低下

投資強化によるトップライン成長
2桁営業利益率へ

2018年 第3四半期（7～9月） Executive Summary

**売上高は実質ベースで9.9%成長、営業利益率2桁継続
マーケティング投資の強化は第4四半期以降の売上増へ**

売上高 2,732億円 外貨前年比+5.6% 前年比+5.4%
前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比+9.9%

- 日本は市場が0～1%成長、当社は店頭売上前年比+4%
災害に加え、中心商品の品切れによる機会損失影響
10月から店頭・出荷ともに回復へ
- クロスボーダーマーケティングによる売上拡大
とくに、中国が力強い成長を遂げる
(実質外貨前年比
中国+31%/トラベルリテール+42%/インバウンド売上+6%)
- 米州 成長転換の本格化 (実質外貨前年比+8%)

営業利益 303億円 営業利益率11.1% 前年差△57億円 前年比△15.8%

- 更なるブランド強化、成長性拡大に向け、
マーケティング投資を大幅に強化

親会社株主に帰属する四半期純利益 163億円 前年差+521億円

- 昨年はベアエッセンシャル社減損損失計上

第3四半期（7～9月） 実質+9.9%成長

■ 売上高 報告セグメント別 第3四半期実績（7～9月）

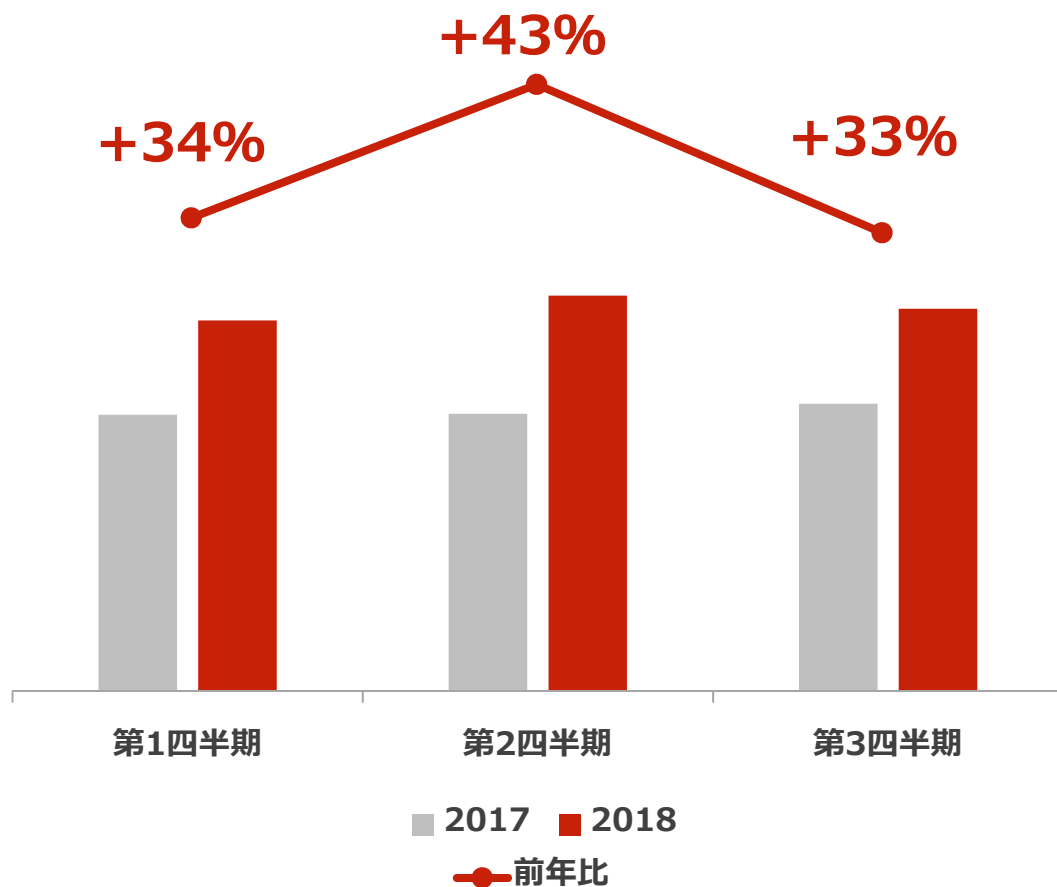
	(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質外貨 前年比※2
		構成比	構成比	構成比	構成比				
日 本	1,094	40.0	1,082	41.8	+12	+1.1	+1.1	+1	
中 国	476	17.4	367	14.3	+110	+29.8	+31.1	+31	
アジアパシフィック	185	6.8	167	6.3	+19	+11.2	+11.0	+11	
米 州	357	13.1	349	13.4	+8	+2.4	+2.9	+8	
欧 州	282	10.3	275	10.6	+7	+2.7	+1.9	+5	
トラベルリテール	220	8.1	164	6.3	+56	+34.1	+33.7	+42	
プロフェッショナル	47	1.7	116	4.5	△69	△59.7	△59.7	△4	
そ の 他	70	2.6	72	2.8	△2	△2.7	△2.7	+2	
合 計	2,732	100	2,591	100	+141	+5.4	+5.6	+9.9	

※1 セグメント変更については、補足資料13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

クロスボーダーマーケティング +30%超の力強い成長を継続

■ 当社 中国人のお客さま売上※

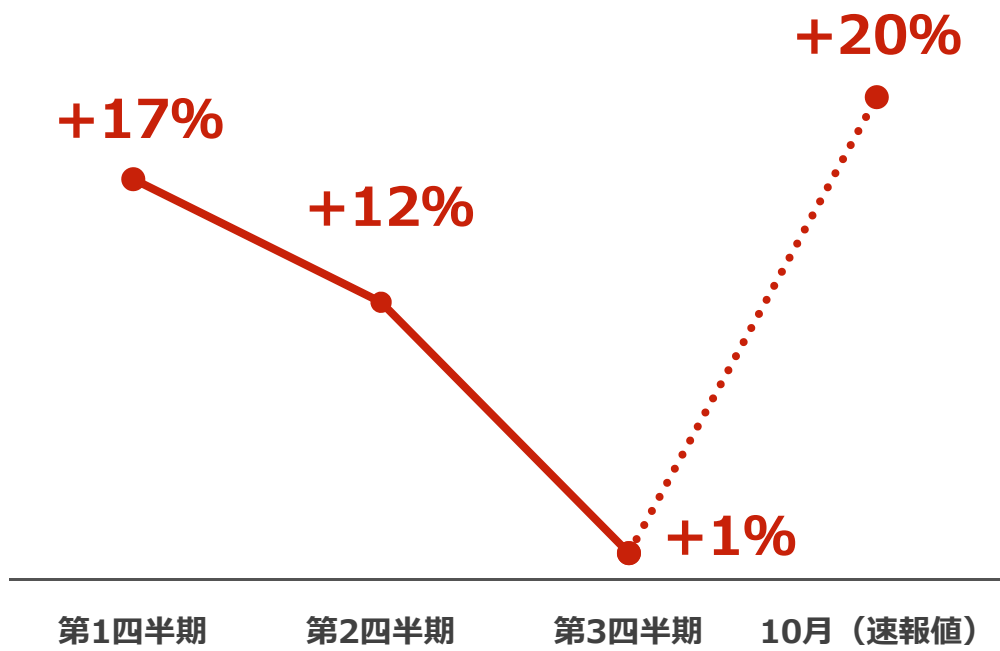


※日本インバウンド売上×中国人お客さま比率、中国事業売上、トラベルリテール事業×中国人お客さま比率



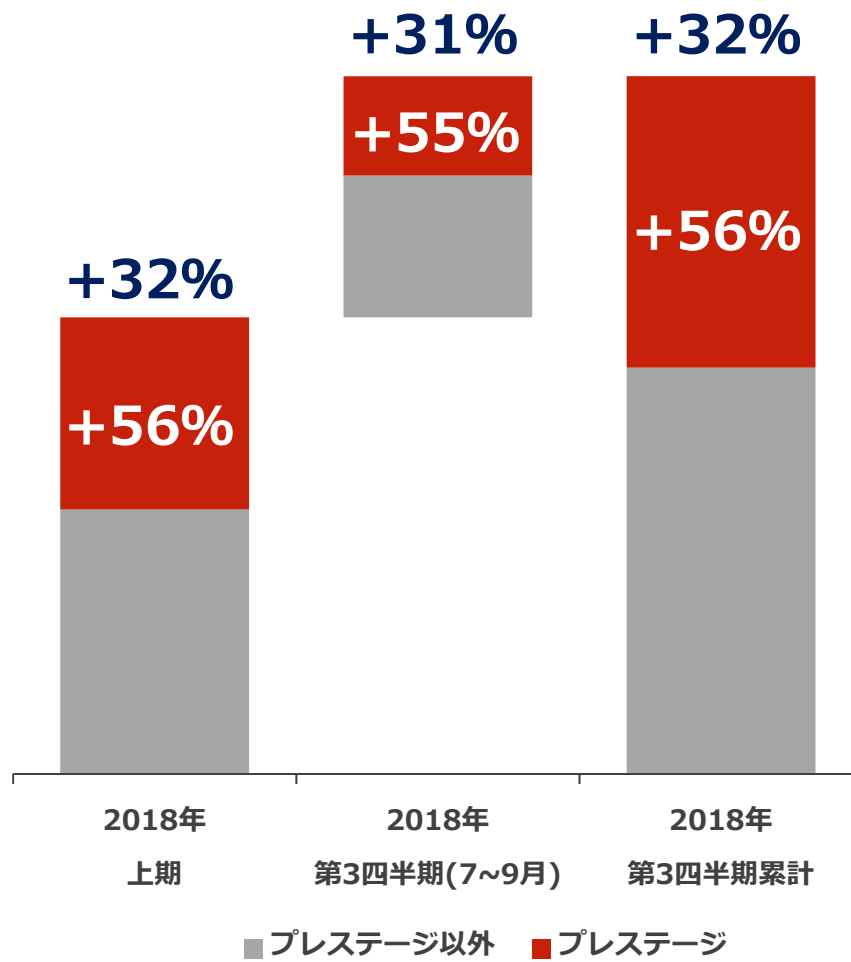
日本 災害、品切れ影響から、第4四半期は回復

■ 2018年 出荷売上 前年比



中国 マーケティング投資を集中強化、成長加速

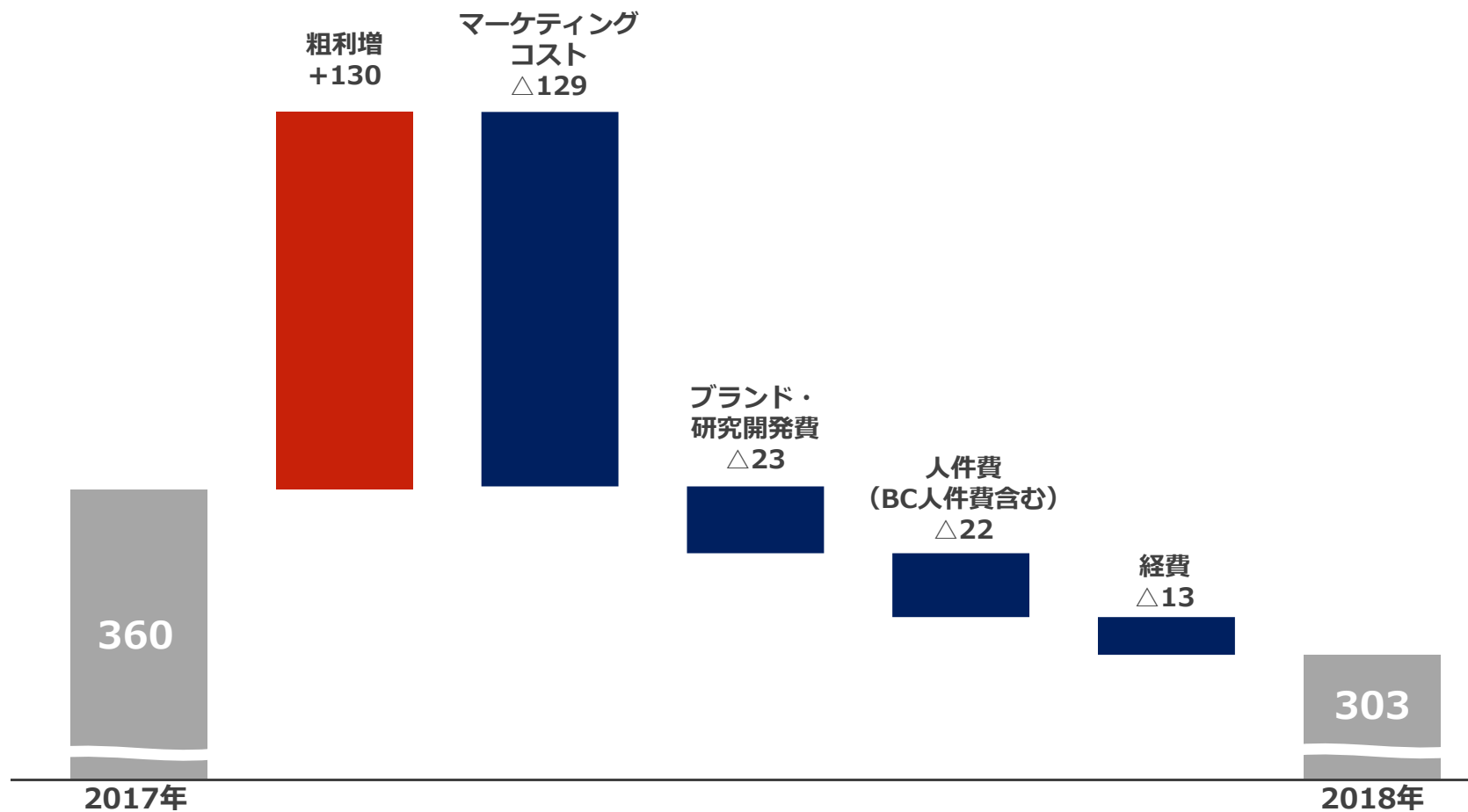
■ 中国事業 出荷売上 前年比



ブランドの基盤構築、成長拡大へ大胆なマーケティング投資

■ 2018年 第3四半期（7～9月）費用項目別 営業利益増減実績

（億円）



供給体制

需要変動への対応迅速化 更なる生産供給体制強化へ

- 材料調達の最大化
サプライヤーとの協働取組みの本格的な成果が第3四半期から実現
- 生産キャパシティの最大化
外部協力工場は順調に拡大、場内の設備投資の効果は第3四半期から順次実現
- 需要変動へ迅速対応
材料在庫の充足により、需要変動に合わせた生産対応を強化
- 重点供給アイテムへ大胆に生産をシフト
SKU削減/事業ポートフォリオ見直し
- 更なる生産体制強化(中長期対応)
 - 掛川工場 新生産棟建設(2021年)
 - 現大阪工場の建て替え

SHISEIDO

補足1 日本 実質+9.9%成長 高い成長が継続

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比
	第3四半期 累計	構成比	第3四半期 累計	構成比		
プレステージ/ 専門店 ※ 1	1,165	34.3	1,067	34.3	+99	+9.3
コスメティクス	1,640	48.2	1,474	47.5	+167	+11.3
パーソナルケア	434	12.8	404	13.0	+31	+7.6
その他 ※ 2	161	4.7	162	5.2	△1	△0.5
売上高	3,401	100	3,106	100	+296	+9.5

※前年の事業譲渡影響等を除く実質前年比 +9.9%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	717	643	+74	+11.4
利益率	19.7	19.4	+0.3ポイント	
のれん等償却前利益	718	644	+74	+11.4
利益率	19.7	19.4	+0.3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

※5 (株)イブサは、当第3四半期より「日本事業」から「その他」セグメントへ変更

補足2 日本 強いブランドづくりが確実に成果へ

● 日本市場：化粧品市場成長 +1～2%程度 (7～9月 +0～1%)

● 当社：店頭売上対前年比 **+13%** (7～9月 +4%)

➤ 日本人売上成長：前年比**+8%**
(7～9月 +3%)

➤ インバウンド売上：前年比**+28%**
(7～9月 +6%)

- ・ 台風・震災影響
- ・ 品切れ影響

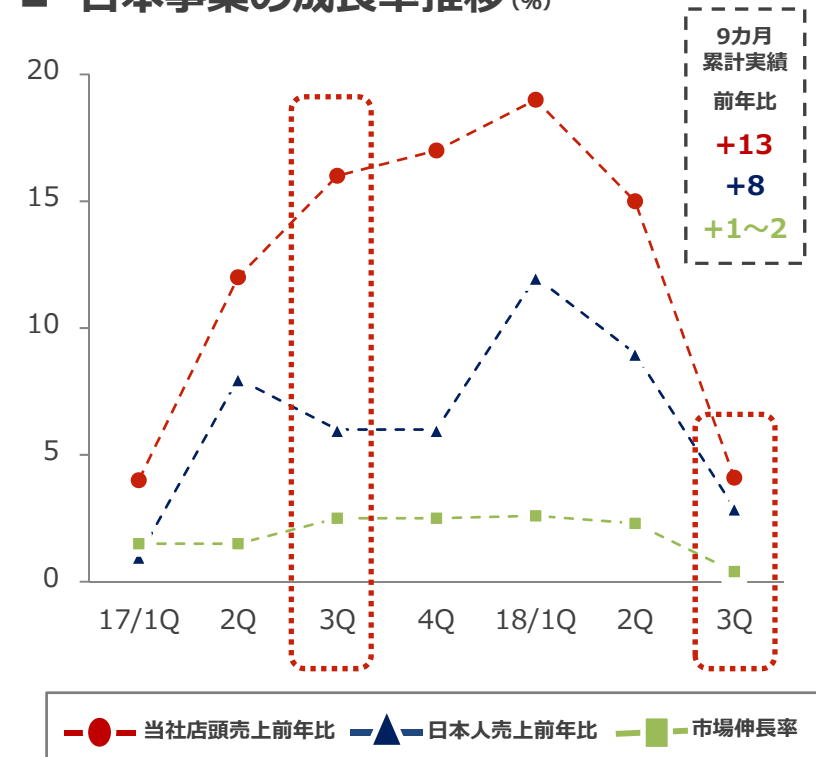
➤ 「選択と集中」強いブランドを確立

- ・ 「エリクシール」+30%に迫る
- ・ 「SHISEIDO」+30%超

➤ しわ改善クリーム

累計330万本突破 (2017年6月～)

■ 日本事業の成長率推移 (%)



※ 店頭売上に「イブサ」を含む

補足3 中国 売上高、営業利益ともに大幅増 +32%増収、100億円超の増益、利益率+16%超

(億円、%)	2018年 第3四半期 累計	2017年 第3四半期 累計	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	1,405	1,054	+352	+33.4	+31.9

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	235	112	+123	+110.3
利益率	16.7	10.6	+6.1ポイント	
のれん等償却前利益	237	114	+123	+107.4
利益率	16.9	10.9	+6.0ポイント	

- **プレステージ** 引き続き全体の成長をけん引
「クレ・ド・ポー ボーテ」「SHISEIDO」「イプサ」「NARS」
- **コスメティクス**
「アネッサ」「エリクシール」飛躍的な成長を継続
- **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13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

補足4 アジアパシフィック 売上高+13%成長、2桁の利益率継続

(億円、%)	2018年 第3四半期 累計	2017年 第3四半期 累計	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	519	452	+67	+14.9	+13.2

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	71	67	+4	+6.1
利益率	13.4	14.5	△1.1ポイント	
のれん等償却前利益	72	68	+4	+6.1
利益率	13.4	14.6	△1.2ポイント	

- プレステージブランド
「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」成長継続
- コスメティクス・パーソナルケア 「ANESSA」「SENKA」高成長
- フィリピン合併会社設立

※1 セグメント変更については、補足資料13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

補足5 米州 実質+7%成長 投資強化ブランドが計画通り成長

(億円、%)	2018年 第3四半期 累計	2017年 第3四半期 累計	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	946	941	+5	+0.5	+2.2

※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	△96	△125	+29	—
利益率	△7.9	△11.9	+4.0ポイント	
のれん等償却前利益	△57	△61	+4	—
利益率	△4.6	△5.8	+1.2ポイント	

- **メイクアップ好調**
「SHISEIDO」「NARS」「Laura Mercier」
- **「Dolce&Gabbana」新製品が好調なスタート**

※1 セグメント変更については、補足資料13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

補足6 欧州 実質+2%成長 中心ブランドが成長

(億円、%)	2018年 第3四半期 累計	2017年 第3四半期 累計	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	751	724	+27	+3.7	△1.1

※前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比 +2%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	△48	△32	△15	—
利益率	△5.7	△4.0	△1.7ポイント	
のれん等償却前利益	△34	△19	△15	—
利益率	△4.1	△2.4	△1.7ポイント	

- 「Dolce&Gabbana」新製品が好調なスタート
- 「SHISEIDO アルティミューン」好調

※1 セグメント変更については補足資料13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

補足7 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 第3四半期 累計	2017年 第3四半期 累計	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	673	487	+186	+38.2	+38.8

※前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比 +45%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	150	123	+27	+22.2
利益率	22.2	25.2	△3.0ポイント	
のれん等償却前利益	150	123	+27	+22.2
利益率	22.2	25.2	△3.0ポイント	

- アジアの高い成長が継続
「クレ・ド・ポー ボーテ」「SHISEIDO」「NARS」「アネッサ」
フレグランス「Dolce&Gabbana」中心に拡大

※1 セグメント変更については、補足資料13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

補足8 営業利益 報告セグメント別 第3四半期実績 (7~9月)

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比
		営業利益率		営業利益率		
日本	205	17.5	258	22.6	△53	△20.7
中国	78	16.4	61	16.7	+17	+27.2
アジアパシフィック	27	14.0	36	21.3	△10	△26.4
米州	△24	△5.2	△27	△7.0	+3	—
欧州	3	0.8	9	3.0	△7	△72.6
トラベルリテール	39	17.7	38	23.3	+1	+2.0
プロフェッショナル	1	2.6	9	7.4	△7	△85.4
その他	△16	△5.2	△13	△4.9	△4	—
小計	312	9.8	373	12.8	△60	△16.2
調整額	△9	—	△13	—	+4	—
合計	303	11.1	360	13.9	△57	△15.8

※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13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 販売管理費 第3四半期累計実績

(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	5,343	66.3	△1.0	+421	+391
Mコスト	2,852	35.4	+0.9	+329	+308
ブランド開発費 研究開発費	417	5.2	+0.3	+60	+56
人件費	944	11.7	△1.0	+17	+15
経費	1,130	14.0	△1.2	+14	+13

※1 率差および増減の+、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

※2 MコストはBC人件費を含む

補足10 営業外損益・特別損益 第3四半期累計実績

営業外損益			特別損益		
	2018年	2017年		2018年	2017年
(億円)			(億円)		
受取利息	9	6	固定資産売却 ・処分損益	△2	0
支払利息	△6	△7	投資有価証券 売却損益	27	3
利息収支	3	△1	事業撤退損・ 構造改革費用等	△38	△11
為替差損益	△23	△4	減損損失	—	△707
その他	32	2	商品自主回収関連費用	—	△33
計	13	△3	計	△13	△747

※1 事業撤退損・構造改革費用等・・・一部ブランドの収束、及び業務用化粧品販売事業等の撤退に関連する費用等

補足11 貸借対照表

(億円)		2018/ 9末	増減 (対2017/12末)	(億円)		2018/ 9末	増減 (対2017/12末)									
流	動	資	産	5,229	△33	負	債	4,969	△67							
	現	預	金	・		仕	入	債	務							
	有	価	証	・	1,386	未	払	金								
			券		△359				1,471	+1						
	売	上	債	権	1,729	未	払	法	人	税	等	175	△75			
					+109	賞	与	引	当	金	291	+41				
	た	な	卸	資	産	1,484	有	利	子	負	債	798	△17			
					+184	長	期	未	払	金	567	△25				
固	定	資	産	4,651	+419	純	資	産	4,912	+453						
	有	形	固	定	資	産	2,019	株	主	資	本	4,539	+478			
					+432	そ	の	他	包	括	利	益	額			
	無	形	固	定	資	産	1,698	累	計		157	△16				
					+13	非	支	配	株	主	持	分	206	△9		
	投	資	そ	の	他	934	△25	負	債	・	純	資	産	計	9,881	+386
資	産	計	9,881	+386												

使用為替レート

2018/9末：ドル=113.6円 (+0.5%)、ユーロ=132.2円 (△2.1%)、中国元=16.5円 (△4.6%)
 2017/12末：ドル=113.1円、ユーロ=135.0円、中国元=17.3円

※主要な勘定科目のみ

補足12 2018年 通期見通し (2018年8月8日発表)

(億円、%)	2018年		2017年	前年比	外貨 前年比	期初見通し	
		構成比					増減額
売上高	10,900	100	10,051	+8.5	+9 実質※+13	10,330	+570
営業利益	1,100	10.1	804	+36.8		900	+200
経常利益	1,100	10.1	803	+36.9		900	+200
特別損益	△50	△0.5	△418	—		△60	+10
親会社株主に 帰属する 当期純利益	670	6.1	227	+194.5		540	+130

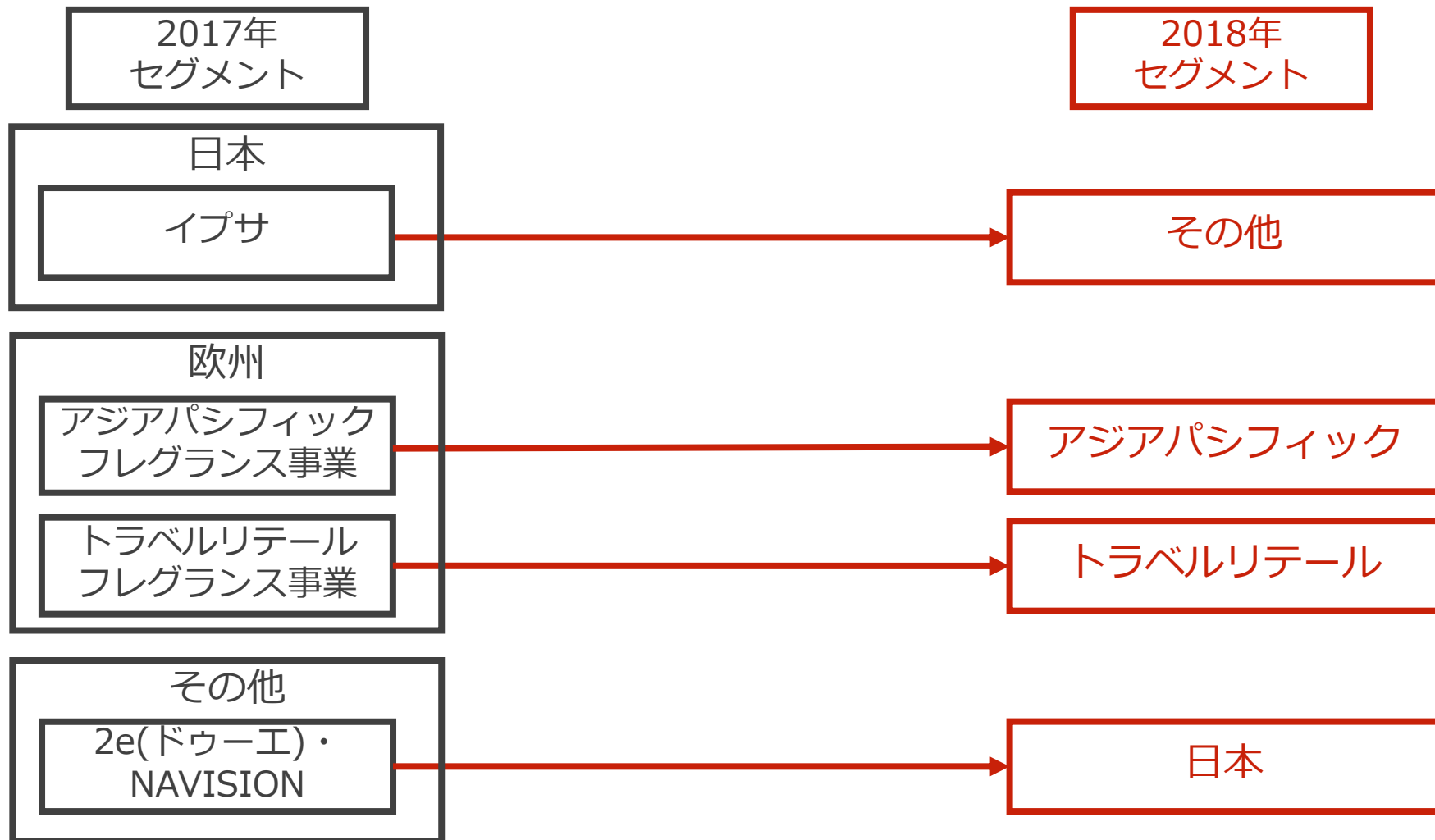
※前年の事業譲渡影響除く

予想ROE 14.4%

為替レート 2018年通期 ドル=109.3円 (△3%)、ユーロ=129.8円 (+2%)、中国元=16.8円 (+1%)

配当 中間20円、期末20円 (予定)

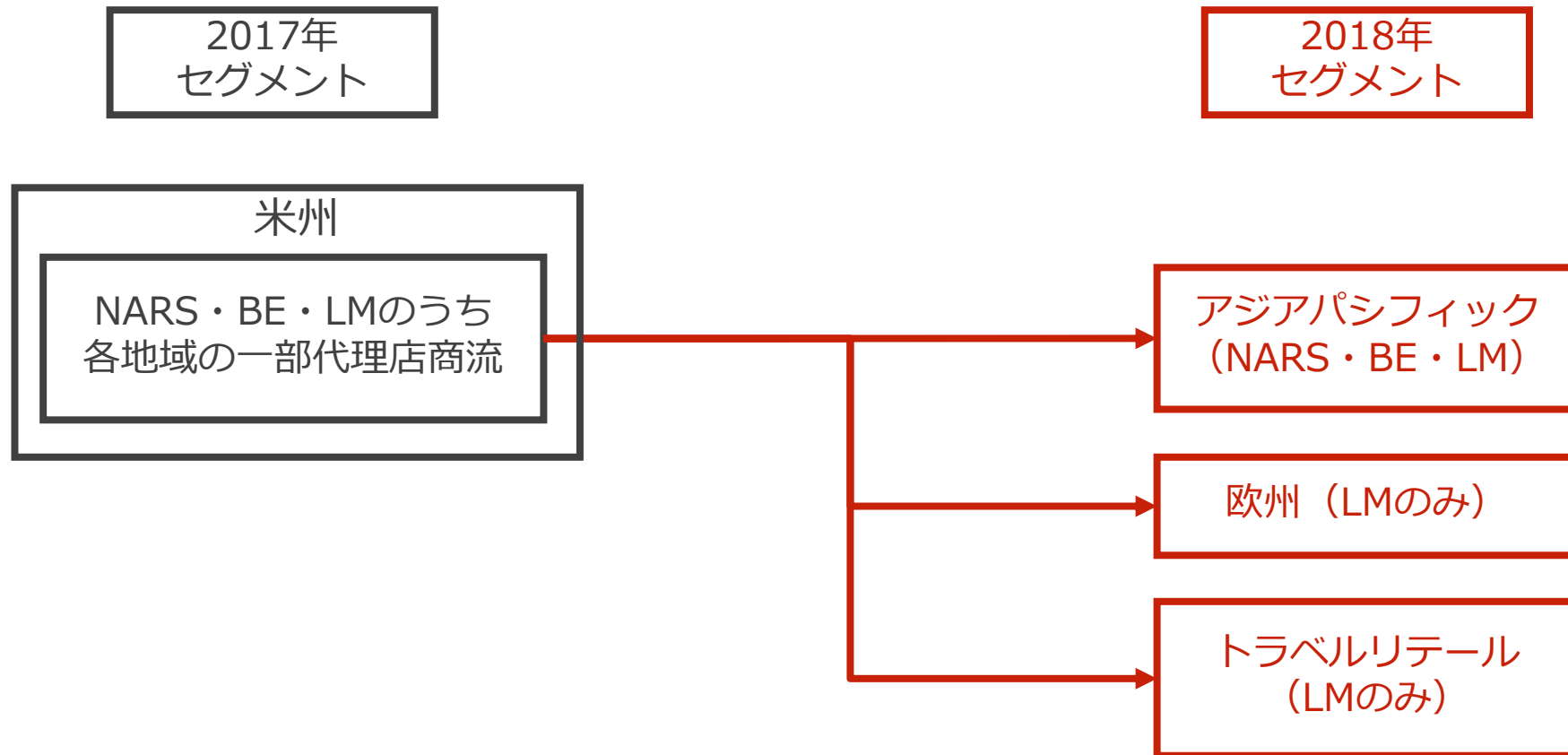
補足13-1 新旧報告セグメントの主な変更について



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

第3四半期連結会計期間より、当社グループ内の経営管理体制変更に合わせ、従来「日本事業」に計上していた㈱イプサの業績は「その他」へ計上

補足13-2 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

BE: 「bareMinerals」

LM: 「Laura Mercier」