



2018年実績

(1月1日～12月31日)

直川 紀夫

株式会社 資生堂
常務

2019年 2月 8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。

2018年 Executive Summary

**売上高・営業利益・純利益ともに過去最高を更新
売上高 実質ベースで14%成長/2年連続2桁成長
営業利益 1,000億円突破**

売上高

10,948億円 外貨前年比+8.8% 前年比+8.9%

前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比+14%

- プレステージブランドがグローバルで大きくけん引 (+16%)
- 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+40%/インバウンド売上+20%超)
- 日本発のコスメティクスブランドの成長継続 (+12%)
- 日本市場：店頭売上+1%成長 ⇒ 当社 店頭売上前年比+11% シェア大幅拡大

営業利益

1,084億円 営業利益率9.9% 前年差+279億円 前年比+34.7%

- プレステージファースト/肌3分野への集中、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当期純利益

614億円 前年差+387億円 前年比+169.9%

- 8月時点見通し (670億円) に対して未達

2018年 主要な取り組みの成果と課題

領域	成果と課題
プレステージ	プレステージファースト戦略に基づき、コアブランドを強化し、20%を超える成長を実現。全社の売上・利益の拡大に大きく貢献した。スキンケアを重点的に強化した「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」、メイクアップカテゴリーのイノベーションを実施した「SHISEIDO」に加え、「NARS」「LAURA MERCIER」が高成長を実現。一方で、「bareMinerals」は構造改革を推進。新マーケティングのスタートとEコマース・デジタルに大きくシフト。
フレグランス	「Dolce&Gabbana」が好調に推移。欧州、米州での高成長に加え、中東での展開強化を実施したことなどにより16%の成長を実現し、売上規模が500億円を大きく超えるブランドに成長。「narciso rodriguez」以外のフレグランスは苦戦。育成ブランドの選択と集中が必要。
コスメティクス	日本発ブランドの「エリクシール」「アネッサ」が日本のみならず、中国・アジアでもクロスボーダーマーケティングを強化したことにより飛躍的な成長を実現。中国現地ブランドの「オプレ」「Za」は計画通り収益化した。本格的なブランド再生はこれから。「ピュア&マイルド」は収益性が改善しているが、自然派ブランドの競争が激しい中で、成長性は期待値には届かず。日本のみならず、アジアを1つのマーケットと捉え、ブランドポートフォリオを明確化していく。
パーソナルケア	「専科」は日本・中国・韓国でマーケティング強化し、成長性を拡大。日本では、メンズブランド「UNO」が回復基調。一方で、「TSUBAKI」は苦戦。マーケティングの立て直しが必要。
リージョン	米州、欧州は収益性改善の取り組みを推進。固定費などの削減効果は実現している一方で、マーケティングROIやグローバルブランドホルダーのROIは不十分。トップラインの成長と合わせて取り組みを強化していく。
サプライチェーン	好調なブランド売上伸長により、品切れが発生。機会損失が継続。

2018年 実績要約

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比	外貨 前年比	8月 見通し	差
		構成比		構成比					
売上高	10,948	100	10,051	100	+898	+8.9	+8.8	10,900	+48
売上原価	2,319	21.2	2,313	23.0	+6	+0.3		—	—
販管費	7,545	68.9	6,933	69.0	+612	+8.8		—	—
営業利益	1,084	9.9	804	8.0	+279	+34.7		1,100	△16
経常利益	1,095	10.0	803	8.0	+292	+36.3		1,100	△5
特別損益	△52	△0.5	△418	△4.2	+366	—		△50	△2
親会社株主に 帰属する 当期純利益	614	5.6	227	2.3	+387	+169.9		670	△56
EBITDA※2	1,503	13.7	1,557	15.5	△54	△3.5			

為替レート ドル=110.4円 (△1.6%)、ユーロ=130.4円 (+3.0%)、中国元=16.7円 (+0.6%)
 ROE 14.1%

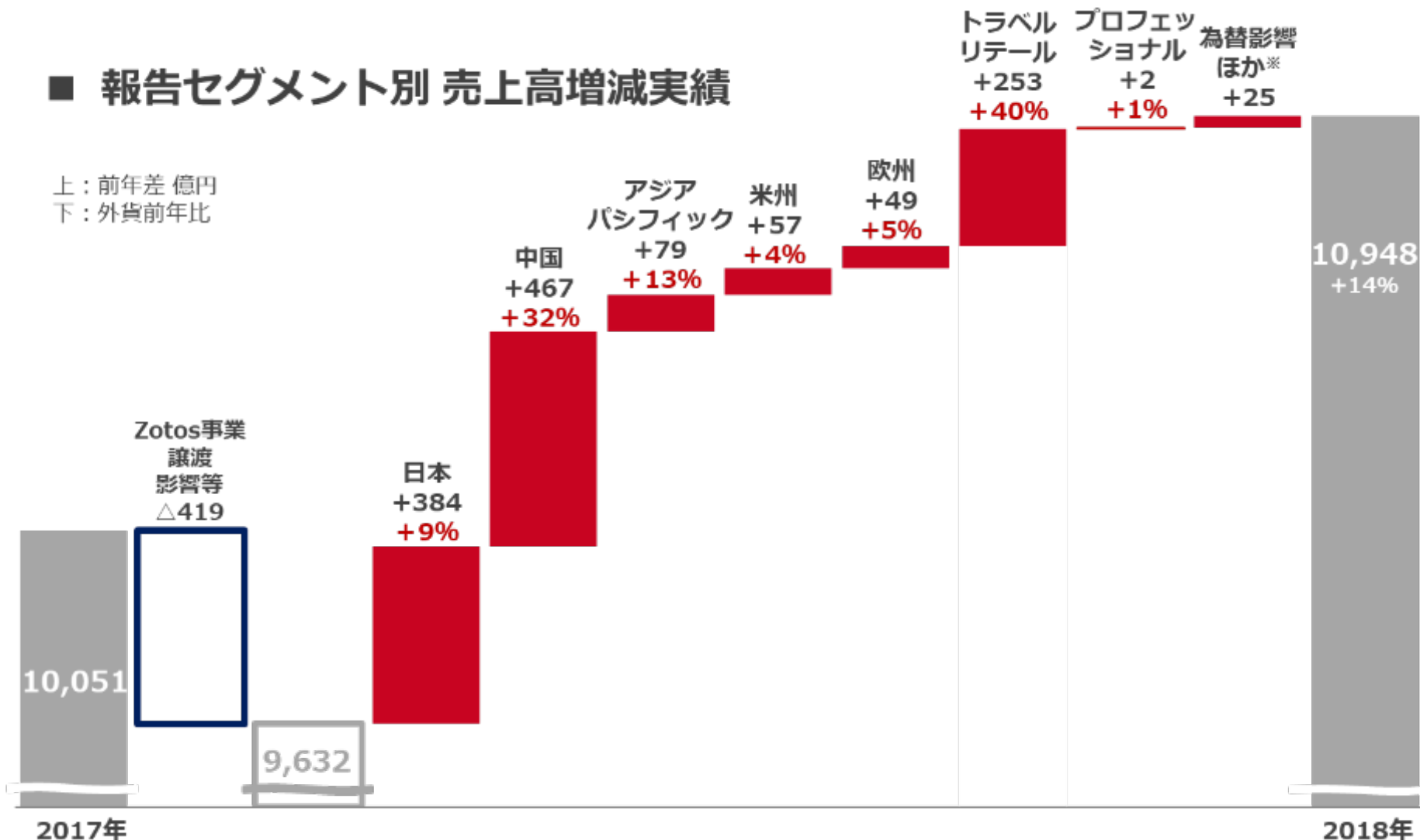
※1 前年差の+、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表示

※2 調整後：税金等調整前当期純利益（損失）+支払利息+減価償却費+のれん等の減損損失

日本、中国、トラベルリテール 大幅増収/米州 成長転換

■ 報告セグメント別 売上高増減実績

上：前年差 億円
下：外貨前年比



※1 各事業の前年差および外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出

※2 セグメント区分については、補足資料19を参照

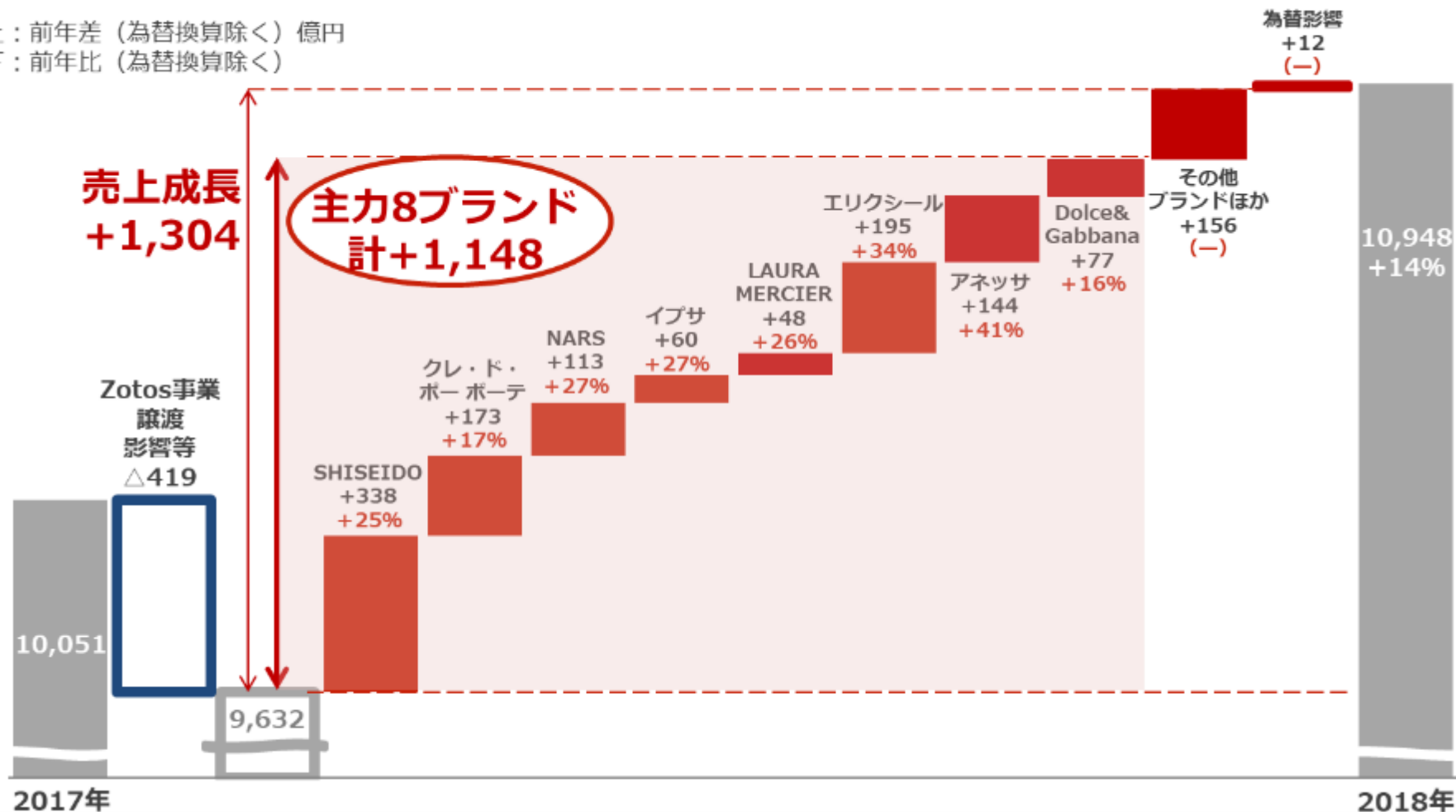
※3 「為替影響ほか」には為替影響+12億円、セグメント区分上の「その他」売上を含む

主力8ブランドで約1,150億円・9割の増収

■ ブランド別 売上高増減実績

上：前年差（為替換算除く）億円

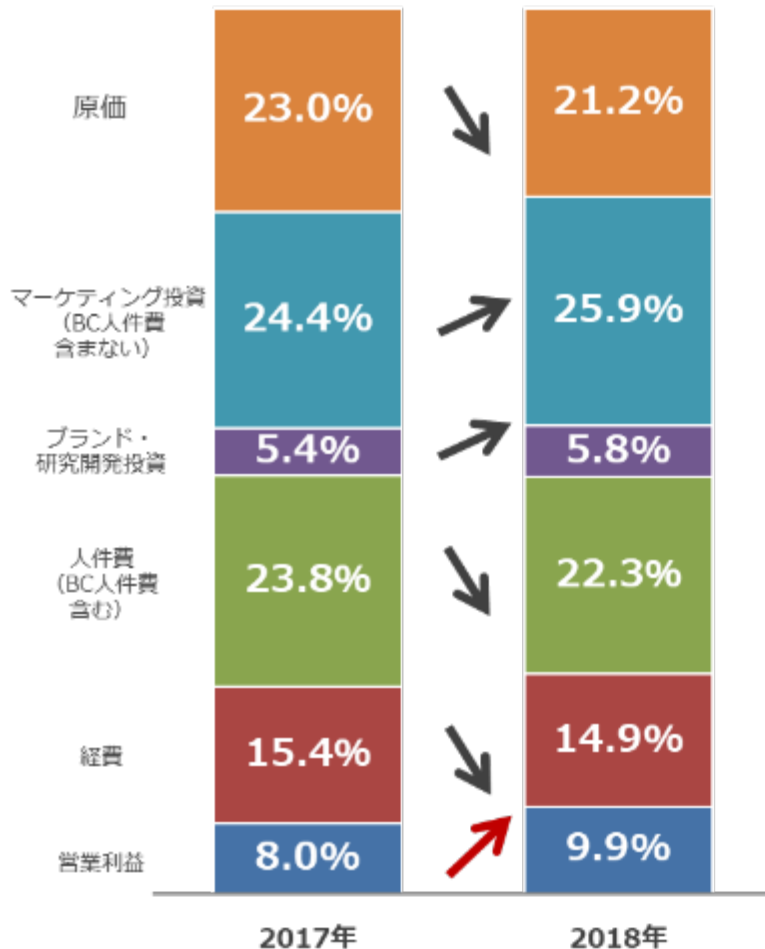
下：前年比（為替換算除く）



※ 各ブランドの前年差および前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出

理想的なコストストラクチャーへ大きく進展

■ 2018年 コスト構造実績



- ブランド成長・トップラインの拡大

- 原価率改善

- 事業ポートフォリオ見直し
- プレステージブランド成長
- コアアイテム拡大

- 人件費/経費(前年比+4%)

- 一定規模を維持することで
売上比率低下

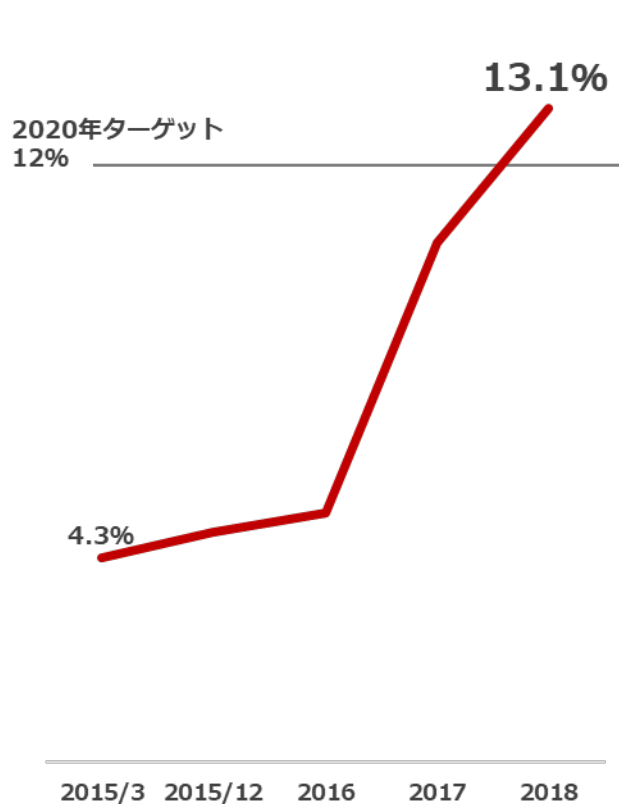
- マーケティング 積極投資
(前年比+15%)

- コアブランドへ投資を集中・拡大

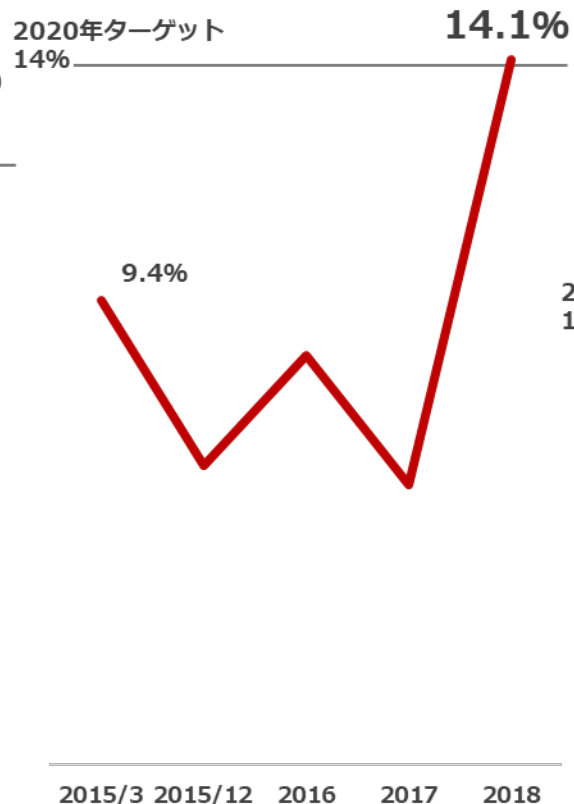
- ブランド・研究開発 積極投資
(前年比+18%)

ROIC、ROE 2020年計画を2年前倒して達成

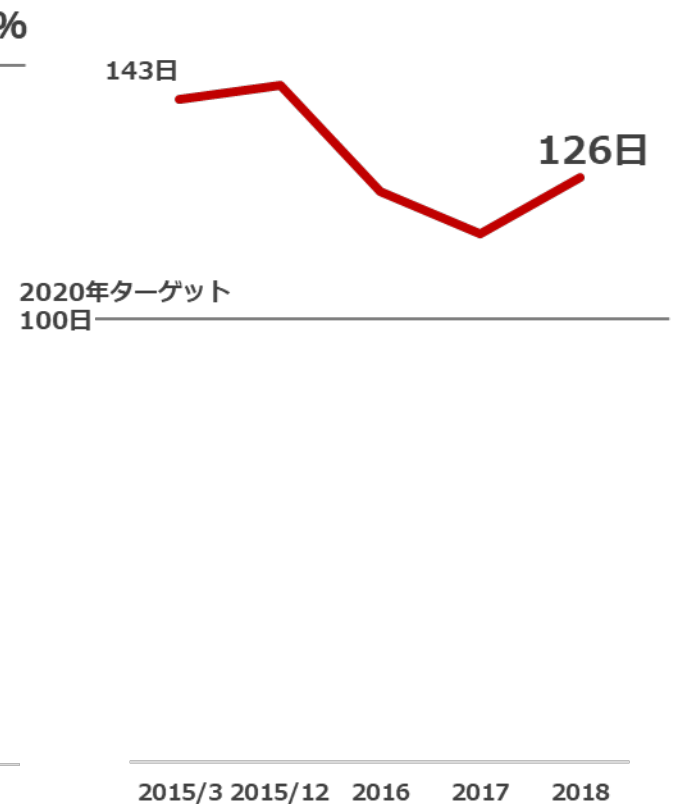
ROIC



ROE

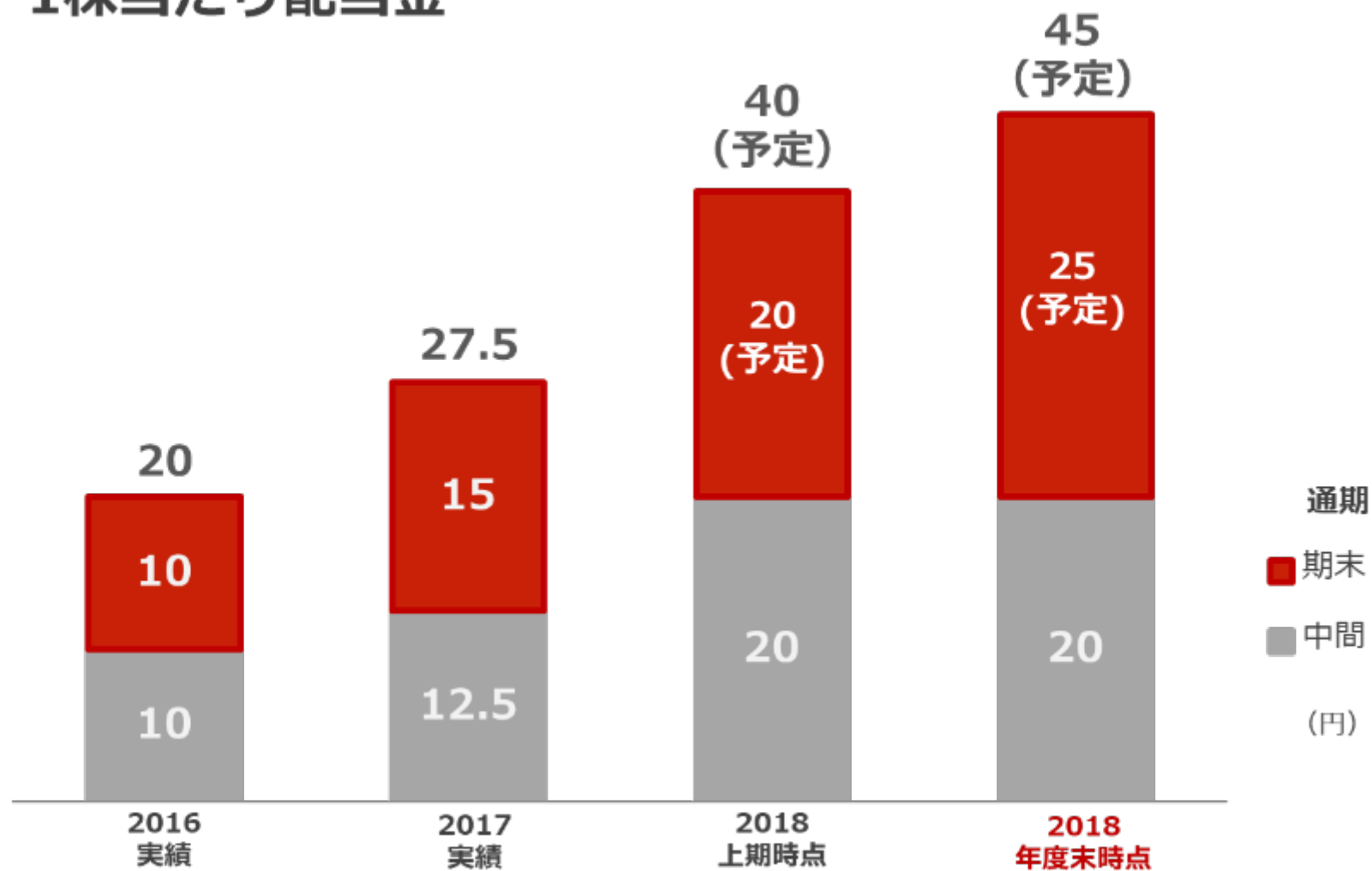


CCC



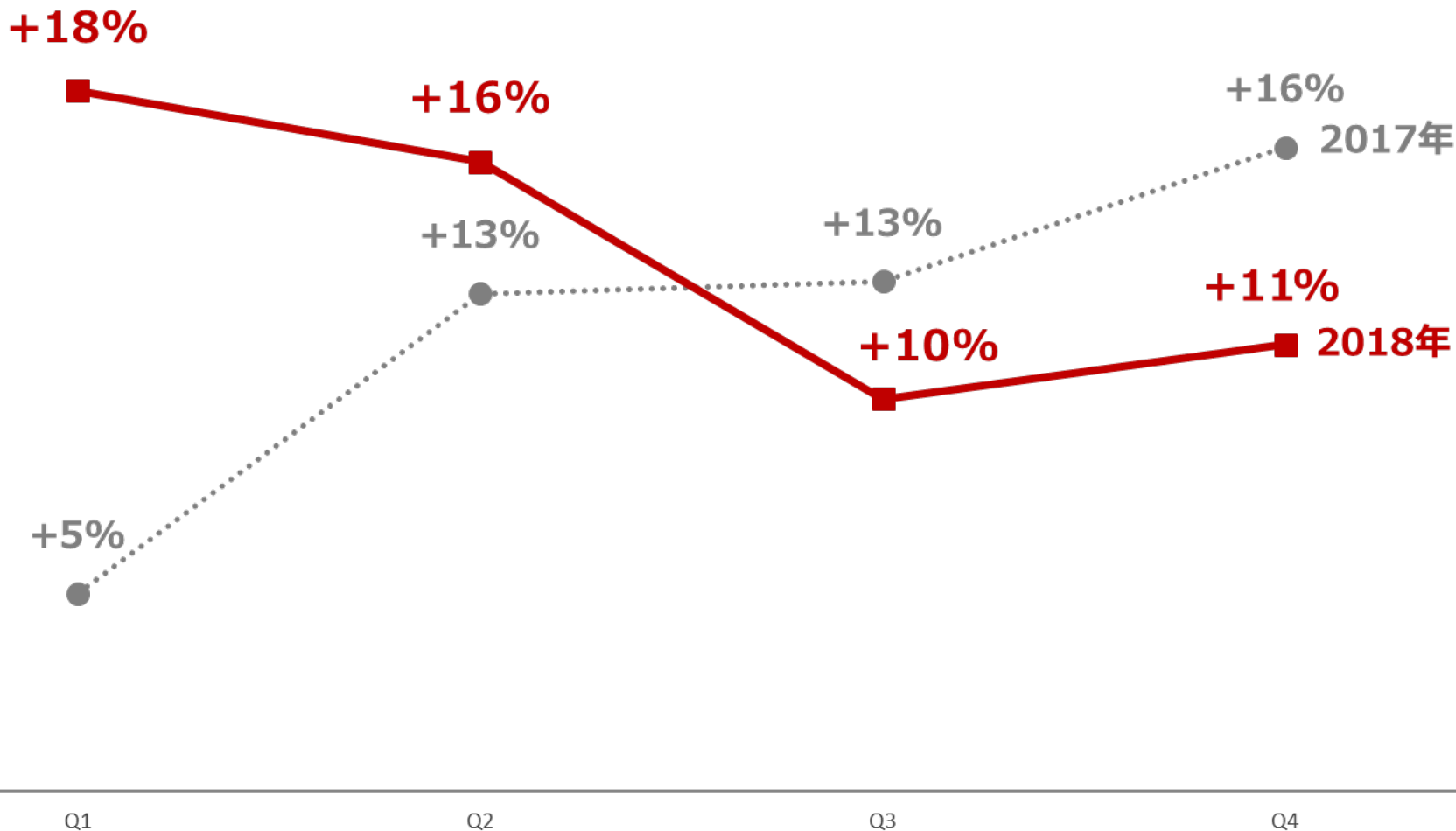
2018年期末配当増配

■ 1株当たり配当金



2018年第4四半期 ハードルを越え高い成長性を実現

■ 四半期別実質成長率推移



※1 2017年第1～3四半期は「LAURA MERCIER」、「Dolce&Gabbana」、「Jean Paul GAULTIER」の売上を除く実質前年比
2017年第4四半期は「LAURA MERCIER」、「Dolce&Gabbana」、「Jean Paul GAULTIER」の売上を含む実質前年比

※2 2018年第1～4四半期はZotos事業譲渡影響等を除く実質前年比

2018年 第4四半期 (10~12月) Executive Summary

**売上高 実質ベースで11%成長(2016年対比 +29%成長)
成長性維持・拡大に向け
マーケティング投資、ブランド開発投資を強化**

売上高 2,891億円 外貨前年比+6.5% 前年比+5.6%
前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比+11%

- 中国での成長性拡大を維持・加速 実質外貨前年比+33%
- 日本市場：店頭売上△1%縮小 ⇒ 当社 店頭売上前年比+5% シェア拡大
出荷売上前年比+7%
- クロスボーダーマーケティングによる売上拡大
バイヤーの売上減はあるものの、中国、トラベルリテールで好調に推移
(実質外貨前年比 トラベルリテール+27%/インバウンド売上+5%)

営業利益 69億円 営業利益率2.4% 前年差△28億円 前年比△29.1%

- 更なるブランド強化、成長性拡大に向け、マーケティング/ブランド開発投資強化

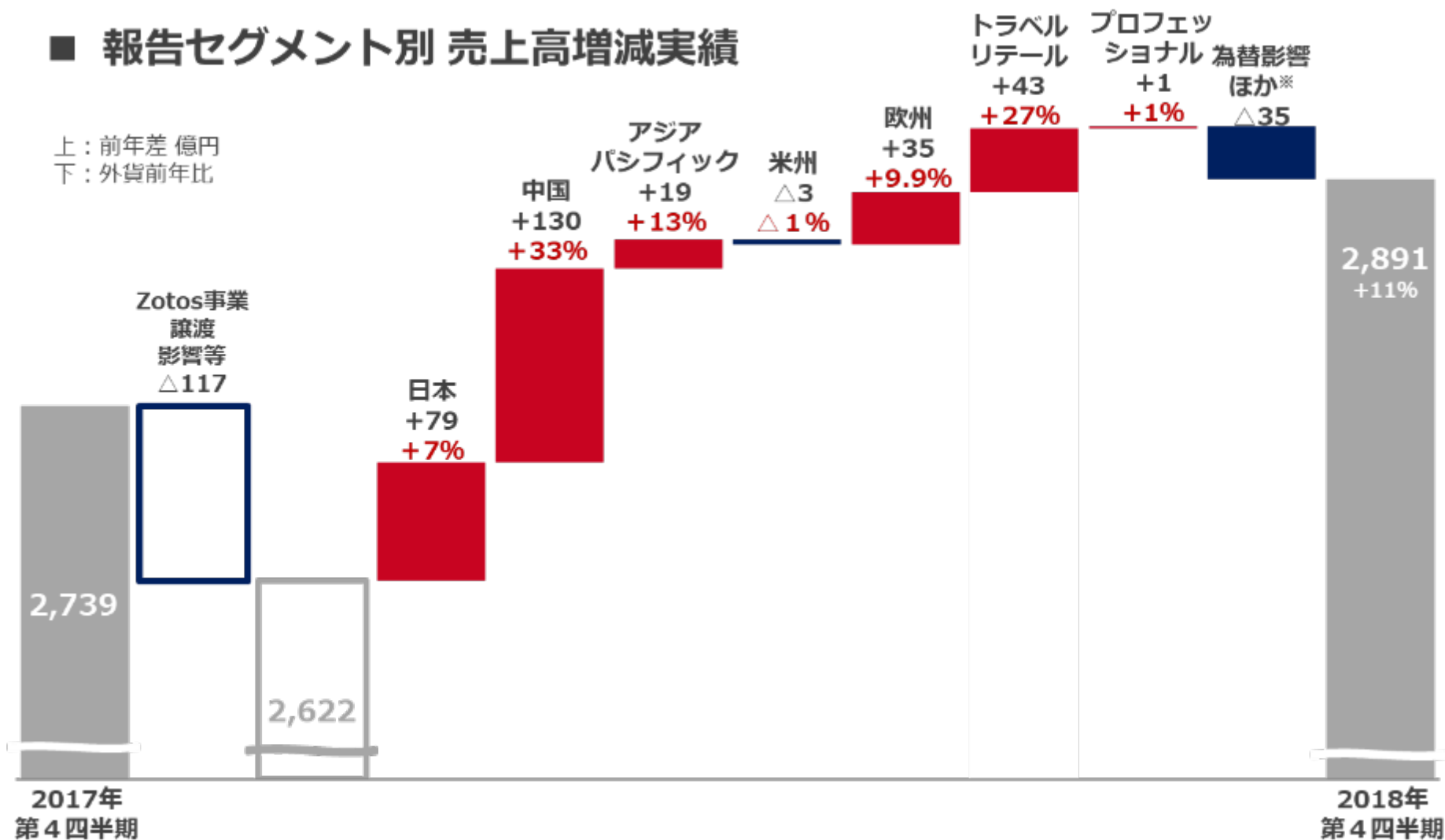
親会社株主に帰属する当期純利益 △26億円 前年差△423億円

- 昨年はZotos社譲渡益計上

第4四半期 日本、中国、TRが売上拡大を牽引

■ 報告セグメント別 売上高増減実績

上：前年差 億円
下：外貨前年比



※1 TR：トラベルリテール

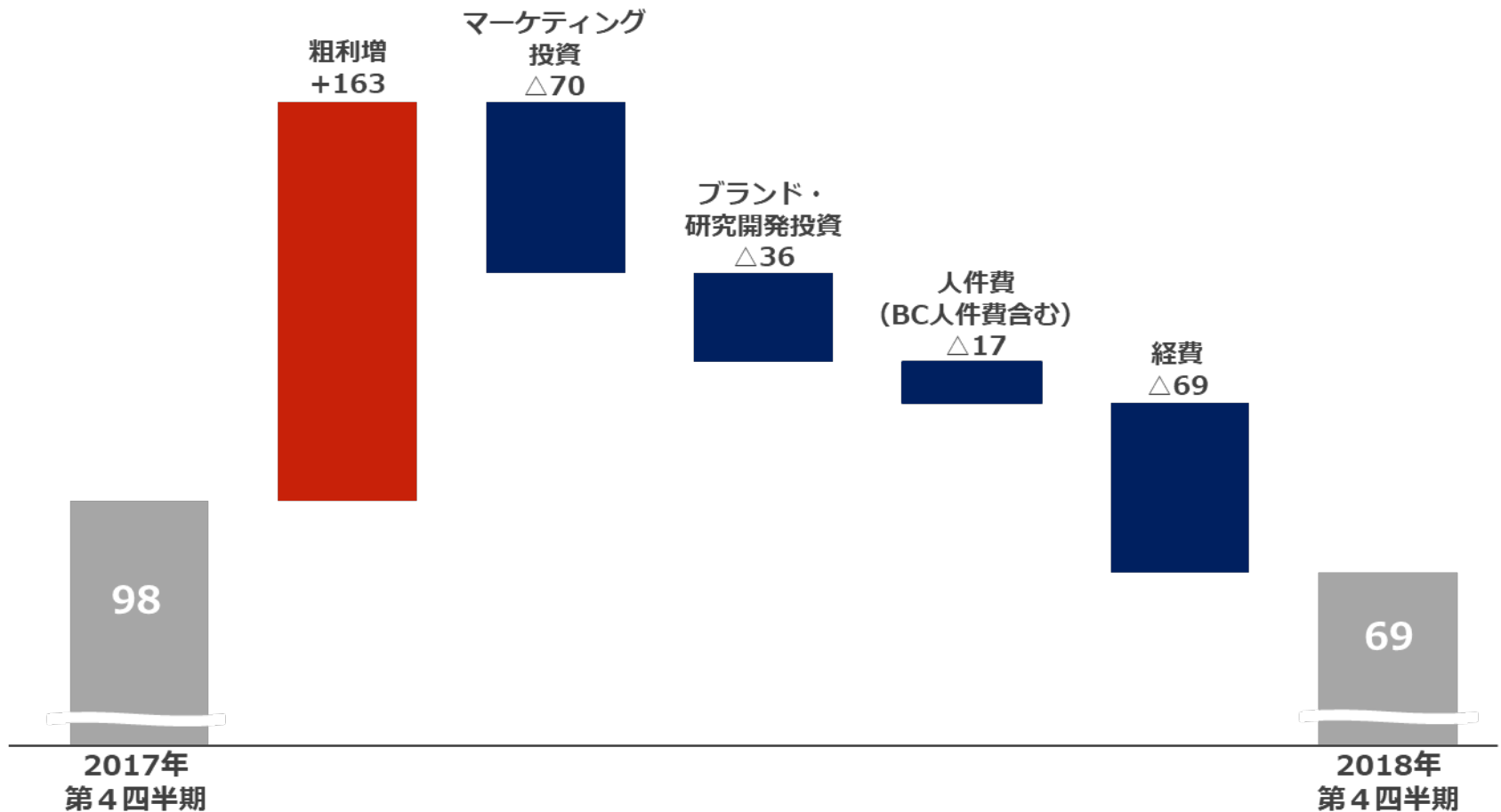
※2 各事業の前年差および外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出

※3 セグメント区分については、補足資料19を参照

※4 「為替影響ほか」には為替影響△27億円、セグメント区分上の「その他」売上を含む

成長性維持へマーケティング投資、研究開発投資強化

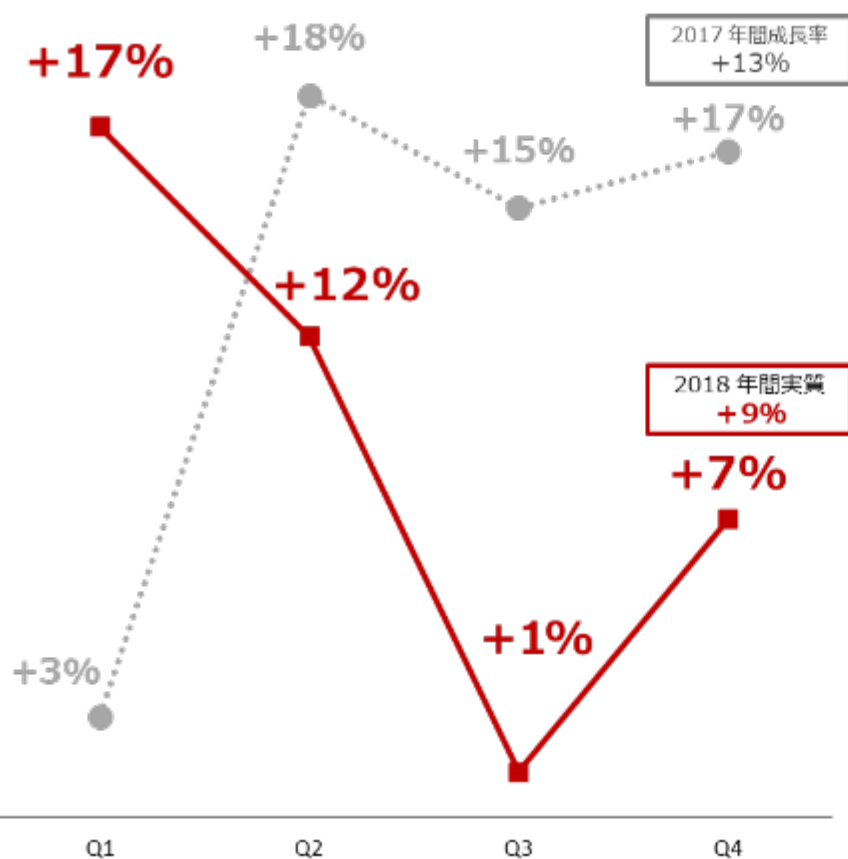
■ 2018年 第4四半期（10～12月）費用項目別 営業利益増減実績 （億円）



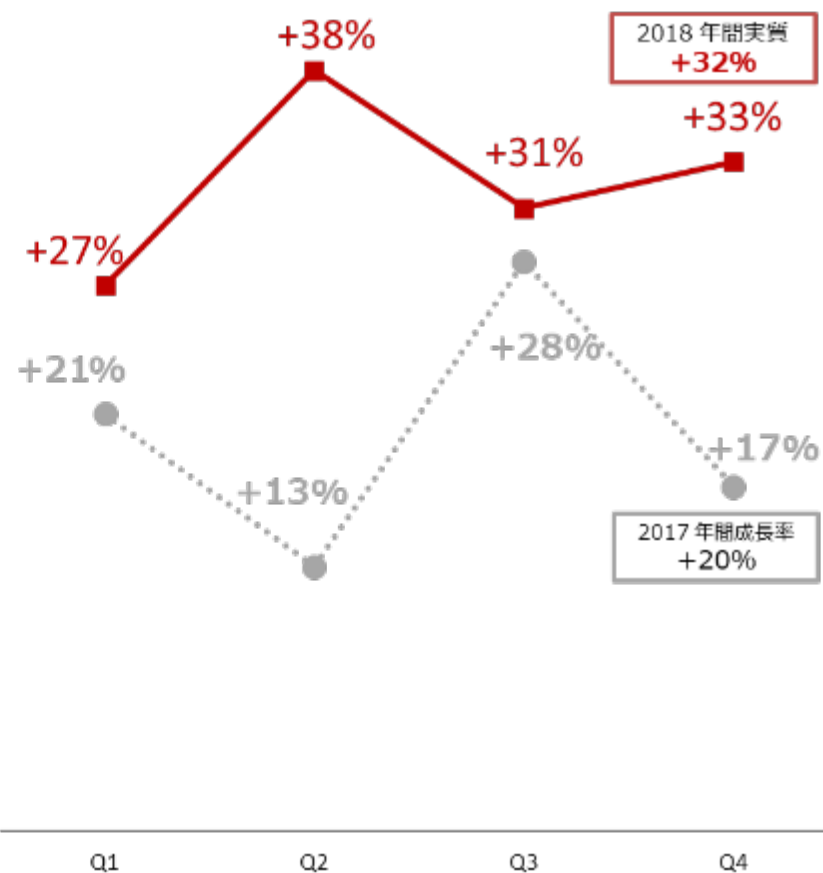
第4四半期

日本 バイヤー売上は減速ながら、全体は回復基調 中国 好調な2017年を更に上回る成長性

■ 日本売上 四半期別前年比

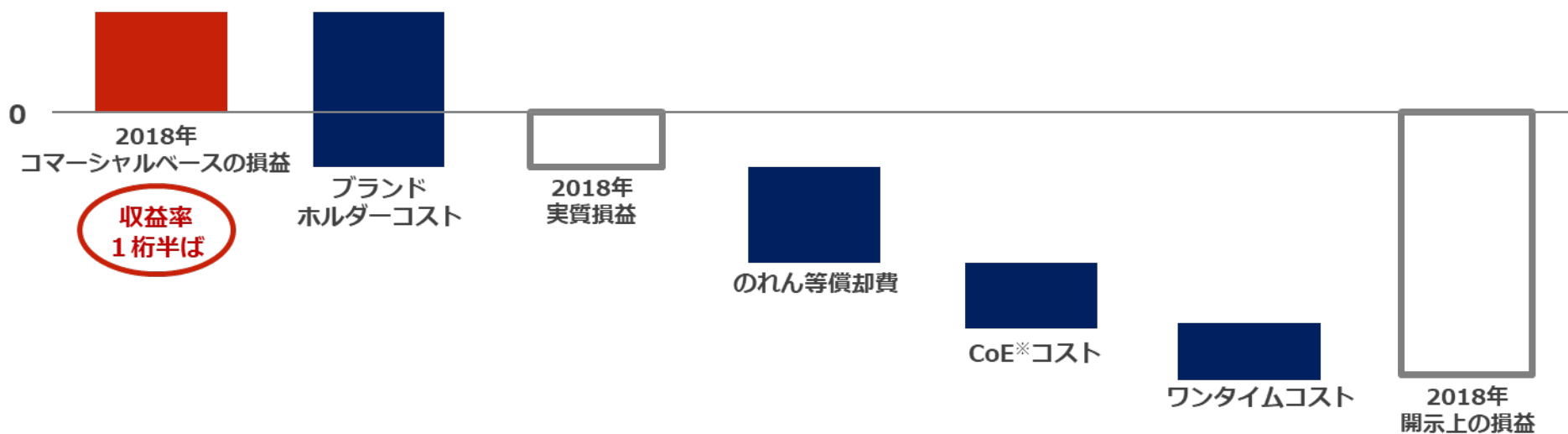


■ 中国売上 四半期別前年比



2018年 年間 米州 収益構造

- 計画通り、コマースベースでは収益化
収益性改善のポイントは、bareMineralsの構造改革



※ CoE: センター・オブ・エクセレンス

「bareMinerals」の構造改革

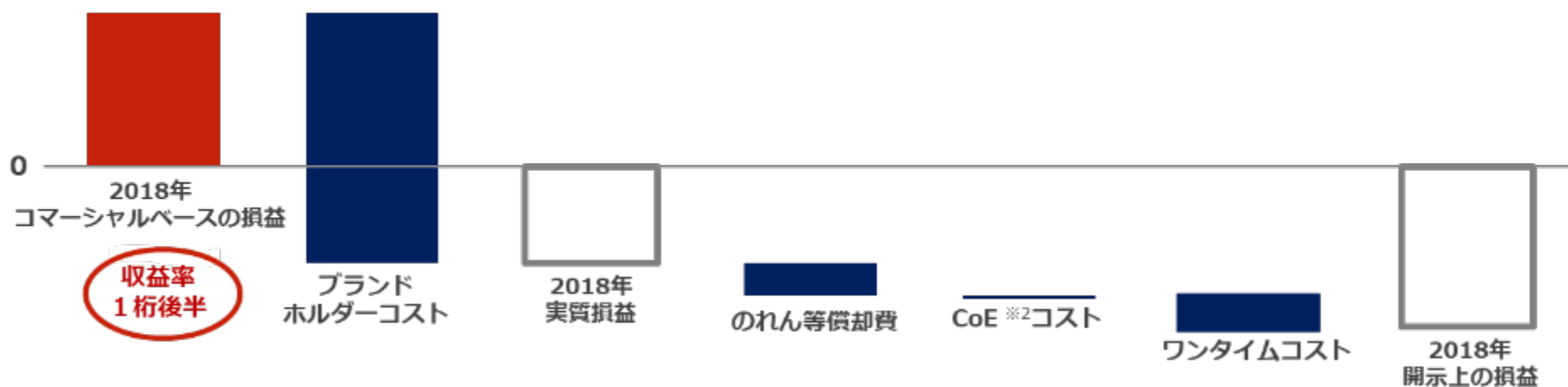
- **新マーケティング「THE POWER OF GOOD」スタート(第3四半期後半～)**
市場から好評価、好調なスタート
2018年 US 店頭売上 前年比△9%
直営店除く US 店頭売上 前年並み
- **デジタル・Eコマースに積極的にシフト**
Eコマース売上成長 前年比+20%に迫る
- **不採算直営店舗の閉鎖を計画通り推進**
61店舗を既に閉鎖 (2019年1月末)
- **収益化に向けて、計画通り推進中**



bareMinerals

2018年 年間 欧州 収益構造

- D&Gの成長性拡大により、コマースベースは収益向上
2020年に向けて、さらに収益性向上を目指す



※1 D&G: 「Dolce&Gabbana」
※2 CoE: センター・オブ・エクセレンス

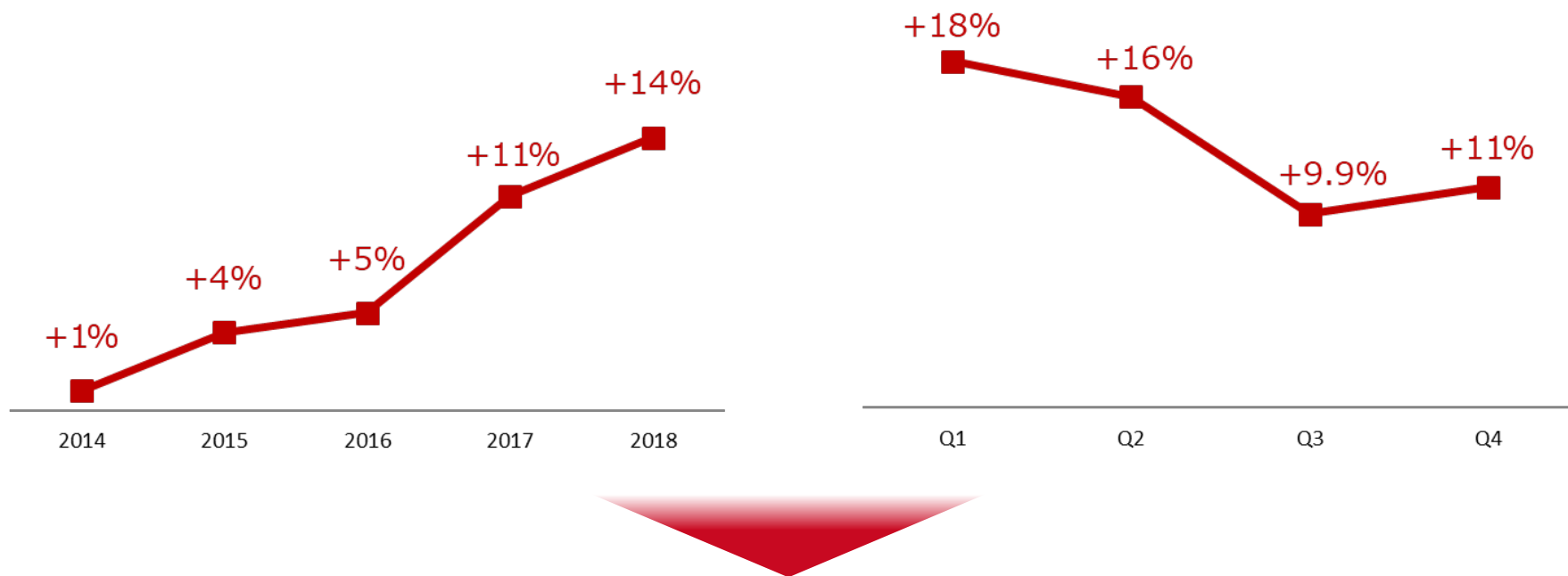
供給拡大に向けた取り組み成果

- 生産供給量拡大(日本生産)
2017年対比 数量+10%超 / 金額+20%超
- 原材料の充足(サプライヤーとの年間契約)
サプライヤーとの協働取り組みにより、供給量充足
- 生産量拡大(外部委託拡大/自社生産性向上)
外部協力工場は順調に拡大、場内の生産効率向上
- 機会損失を縮小
事業/ブランド/SKUの優先順位を明確にした生産
SKUの削減(2018年 2,688SKU削減)
市場変動と連動した生産対応の実施

2年連続で2桁成長を実現した2018年

■ 2014年以降 売上高 実質前年比（年間）

■ 2018年 売上高 実質前年比（四半期）



2018年後半：中長期的成長性拡大を最優先

経済成長の不透明感に対して、第4四半期以降は、
マーケティング投資、ブランド開発投資を一層強化

※2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く

SHISEIDO

不透明な経営環境に立ち向かい 長期視点で成長基盤を強化！

魚谷 雅彦

2019年2月8日

株式会社 資生堂 代表取締役 社長 兼 CEO



SHISEIDO

世界で勝てる日本発の グローバルビューティーカンパニーへ

長期目標

売上高 2兆円

営業利益 3,000億円

THE MOST TRUSTED BEAUTY COMPANY IN THE WORLD

**最も
イノベティブ**

**若者が
憧れる**

**多様な人材に
選ばれる**

**社会・株主から
信頼される**

持続的な投資により長期の成長基盤を強化

ブランド

グローバル経営・人材

イノベーション

事業管理能力・生産性

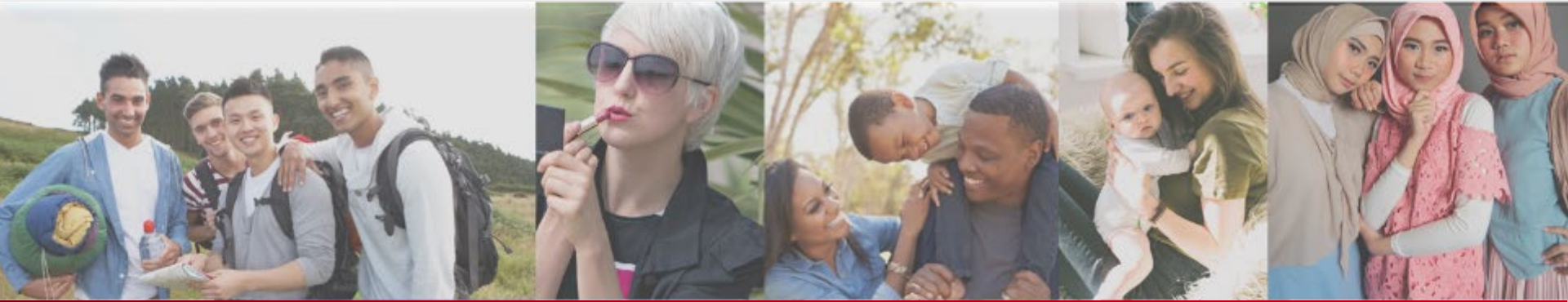
サプライチェーン

M&A

事業展開地域

ESG経営

新ミッション



Our Mission

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD





ESG経営の進化

● 社会価値創造本部を設立

E(環境) S(社会) に文化資本 (アート&ヘリテージ) を追加
サステナブルな企業価値向上を主導する

サステナブル環境室

- UV・気候変動
- 容器素材開発

ダイバーシティ& インクルージョン室

- 女性活躍支援
- アピアランスケア

アート&ヘリテージ室

- 文化活動支援
- DNAの社内浸透

● 社会的価値指標をロングタームインセンティブへ 組み入れ検討

女性活躍のさらなる推進

- 取締役・監査役 女性役員比率 45% (予定※)
- 執行役員 女性役員比率 23.5%
- 日本 女性リーダー比率 30.2% (2020年 40%目標)
- グローバル女性リーダー比率 69%



※新任監査役は2019年3月下旬開催予定の第119回定時株主総会にて決定予定

ブランドの選択と集中

■ 2018年売上規模

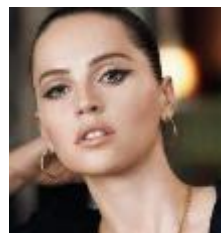
プレステージファースト

スキンケア



SHISEIDO
UNZA TOKYU

1,670億円



clé de peau
STAUTÉ

1,220億円



IPSA

280億円

フレグランス



DOLCE & GABBANA

550億円

メイクアップ



NARS

540億円



LAURA MERCIER
PARIS | NEW YORK

230億円



bareMinerals

490億円

アジア コスメティクス& パーソナルケア

ELIXIR

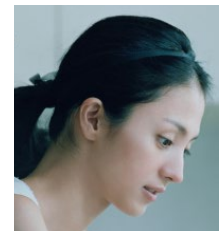
770億円



500億円

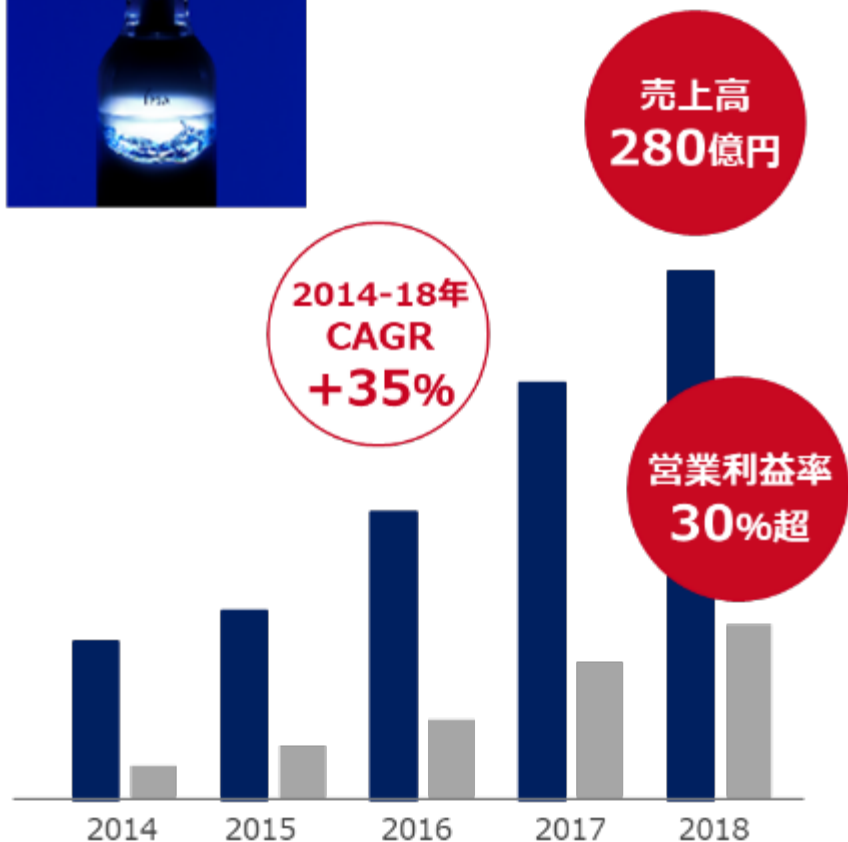


240億円



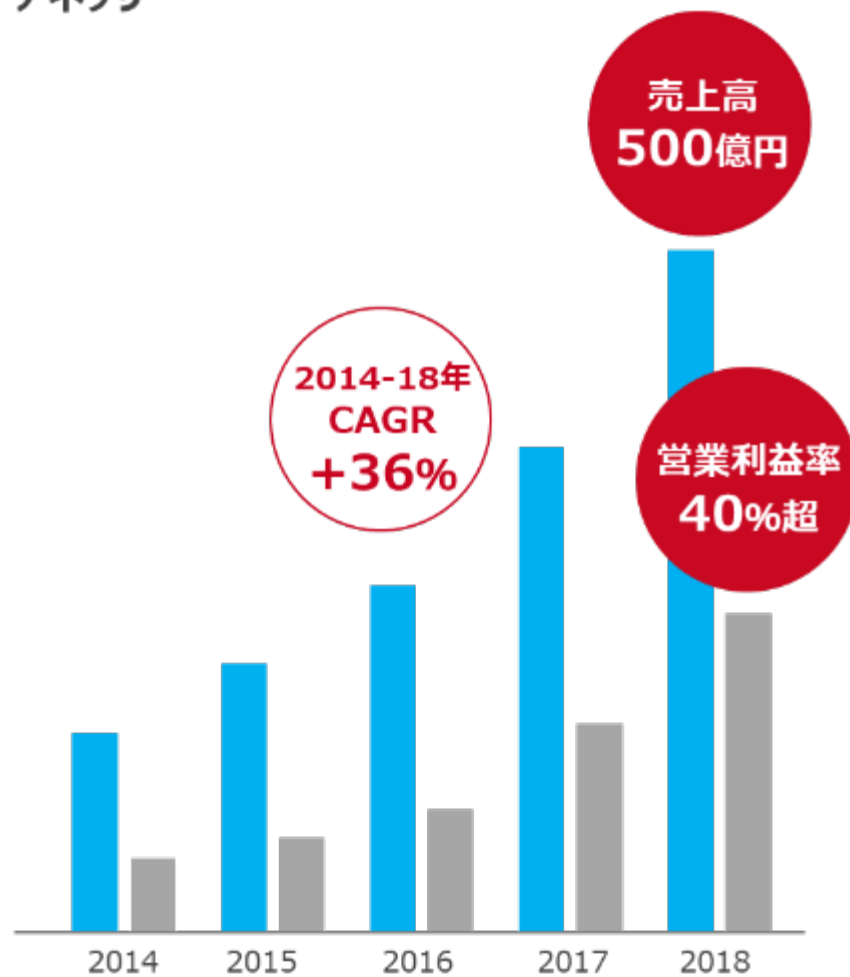
投資収益性の高い「IPSA」、「アネッサ」

■ IPSA



■ 売上高 ■ 営業利益

■ アネッサ



■ 売上高 ■ 営業利益

ブランドポートフォリオの不断の見直し

当社の強み、市場性を見極め
自社で育成するブランド・事業の選択と集中

■ 譲渡

AYURA

キナリ

クロマトグラフィー事業

Zotos

RéVive

フェルゼア・エンクロン

■ 撤退

アメニティグッズ事業

ディシラ

■ ディストリビューション契約終了

バーバリー社

当社と該当ブランド・事業双方にとって
最良の選択を追求

イノベーションを加速



Global Innovation Center
2019年4月オープン

- **開発投資 売上高比率3%**
将来的に4%へ
- **人員 1,500人体制**
- **地域本社内R&D強化**
NY、北京、上海、パリ、シンガポール、ソウル
- **Center of Excellence**
デジタル、メイクアップ、スキンケア、フレグランス

NEW



**Technology
Acceleration
Hub**

NEW



**China
Business
Innovation
Center**

グローバル成長を支えるサプライチェーンの基盤構築

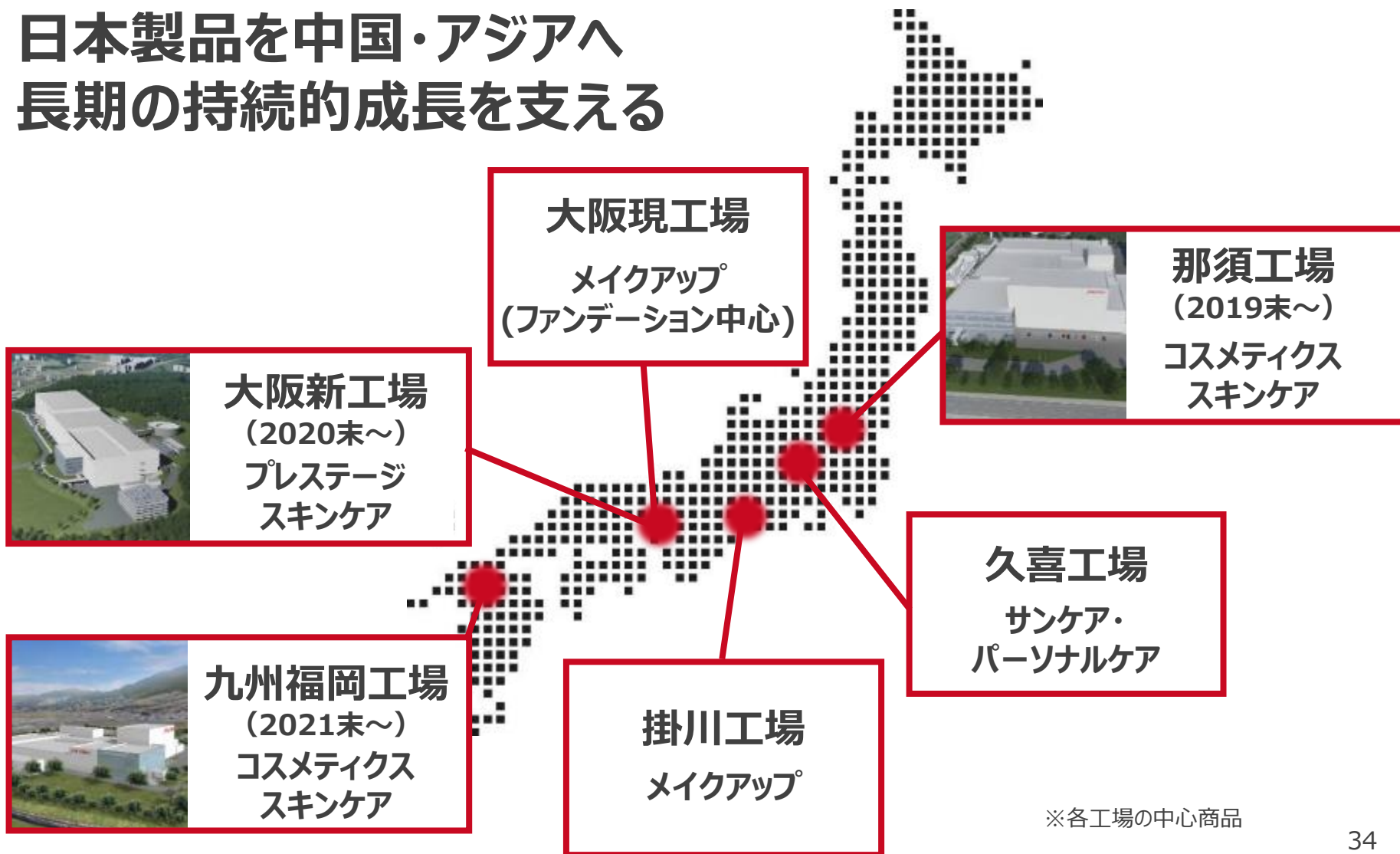
- 九州福岡工場（仮称）建設（福岡県久留米市）
2021年末竣工予定
- 次世代型工場
 - IoT、最先端技術の活用
 - 最新の設備
 - BCP（事業継続計画）対応
 - 自然に配慮した設計
 - 当社の強み「匠」な技術を継承

サステナブル成長を支え
企業価値向上へ



国内 6 工場体制へ

日本製品を中国・アジアへ
長期の持続的成長を支える



※各工場の中心商品

将来を見据え、経営基盤を一層強化

3カ年(2018-2020)設備投資計画

単位：億円

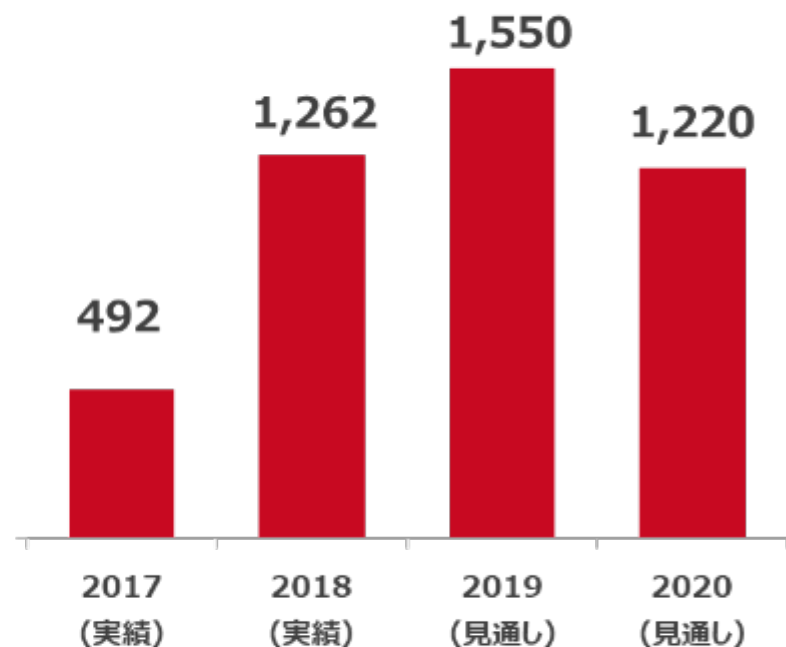
■ サプライチェーン
1,700億円超

■ R&D、GIC
400億円超

■ 店頭カウンター
600億円超

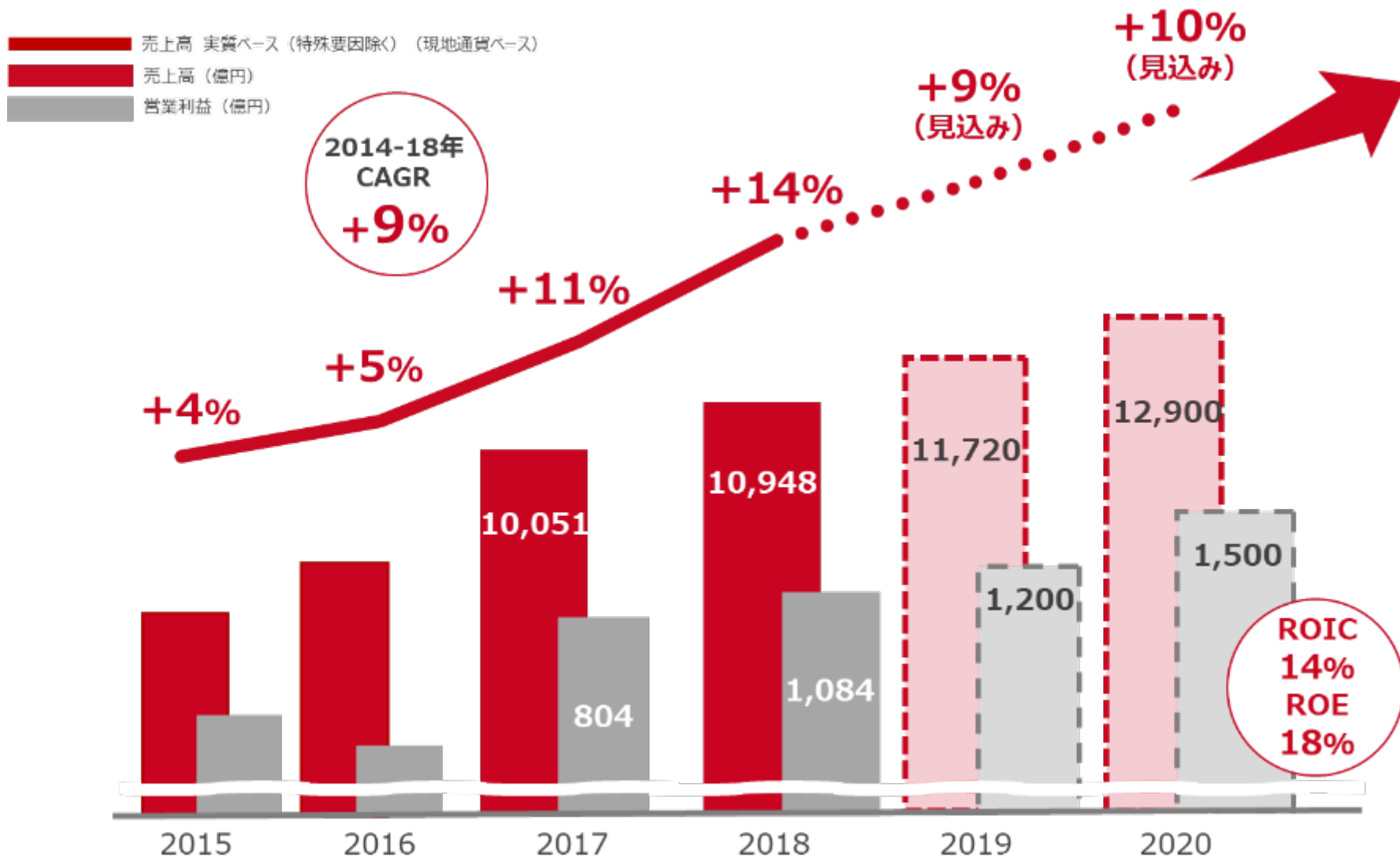
■ グローバルIT
600億円超

■ オフィス関連
200億円超



合計
4,000億円超

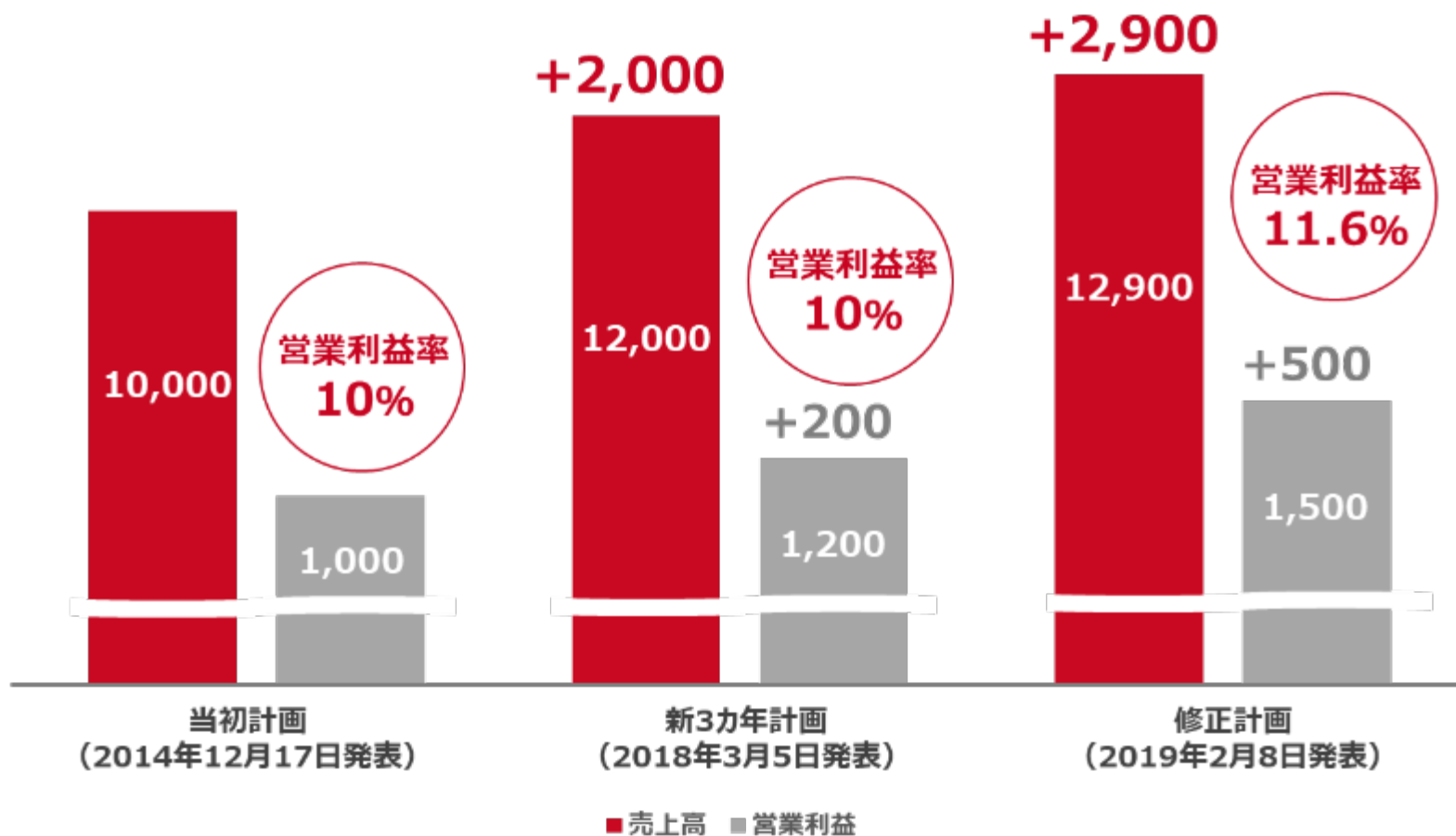
持続的成長を確かなものに



※2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く

「VISION 2020」 常に計画を上回って進捗

■ 2020年目標推移 (億円)



2019年 不透明な経営環境に積極的に対応①

課題

- 中国経済の減速懸念

- 日本インバウンドの鈍化

- 米州・欧州の収益

対応戦略

- 主要ブランドへの集中したマーケティング投資
- 組織能力の強化
ブランド事業部制強化・アリババ専任チーム稼働

- クロスボーダーマーケティングの強化による一般インバウンド顧客への対応向上
- 越境ECの強化
- 日本のお客さまに向けた活動の強化

- 地域販売事業の売上拡大・収益性向上
- ブランドホルダー投資効率向上
- 固定費コントロール強化

2019年 不透明な経営環境に積極的に対応②

課題

対応戦略

- ブランドのさらなる育成

- 主要ブランドへの集中したマーケティング投資
- 市場の変化を捉えた柔軟な投資判断・実行
- デジタル投資の強化
- ブランドROI管理の徹底

- 短期の供給力強化

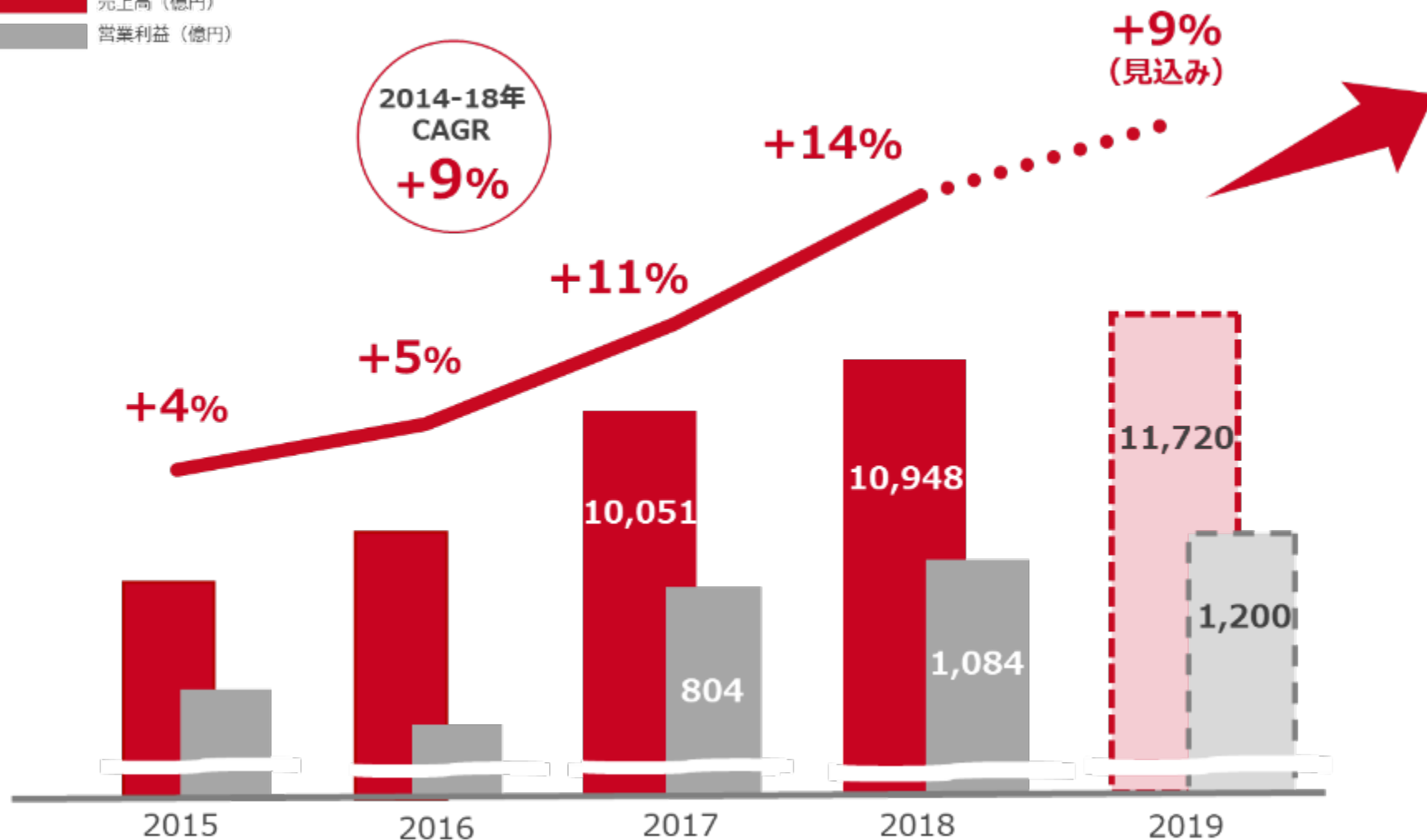
- メイド・イン・ジャパン 生産量拡大
自社の生産性向上、外部協力工場の拡大
- 十分な原材料調達
サプライヤーとの強力な協働体制構築
- SKUマネジメント強化による需要に連動した
生産強化
- 那須工場の計画通りの立ち上げ（12月稼働）

- 消費税増税対応

- お得意先の対応と連動
- 事前の製品在庫の確保
- 増税後 新製品プロモーション強化

2019年 着実な成長を維持

■ 売上高 実質ベース（特殊要因除く）（現地通貨ベース）
■ 売上高（億円）
■ 営業利益（億円）

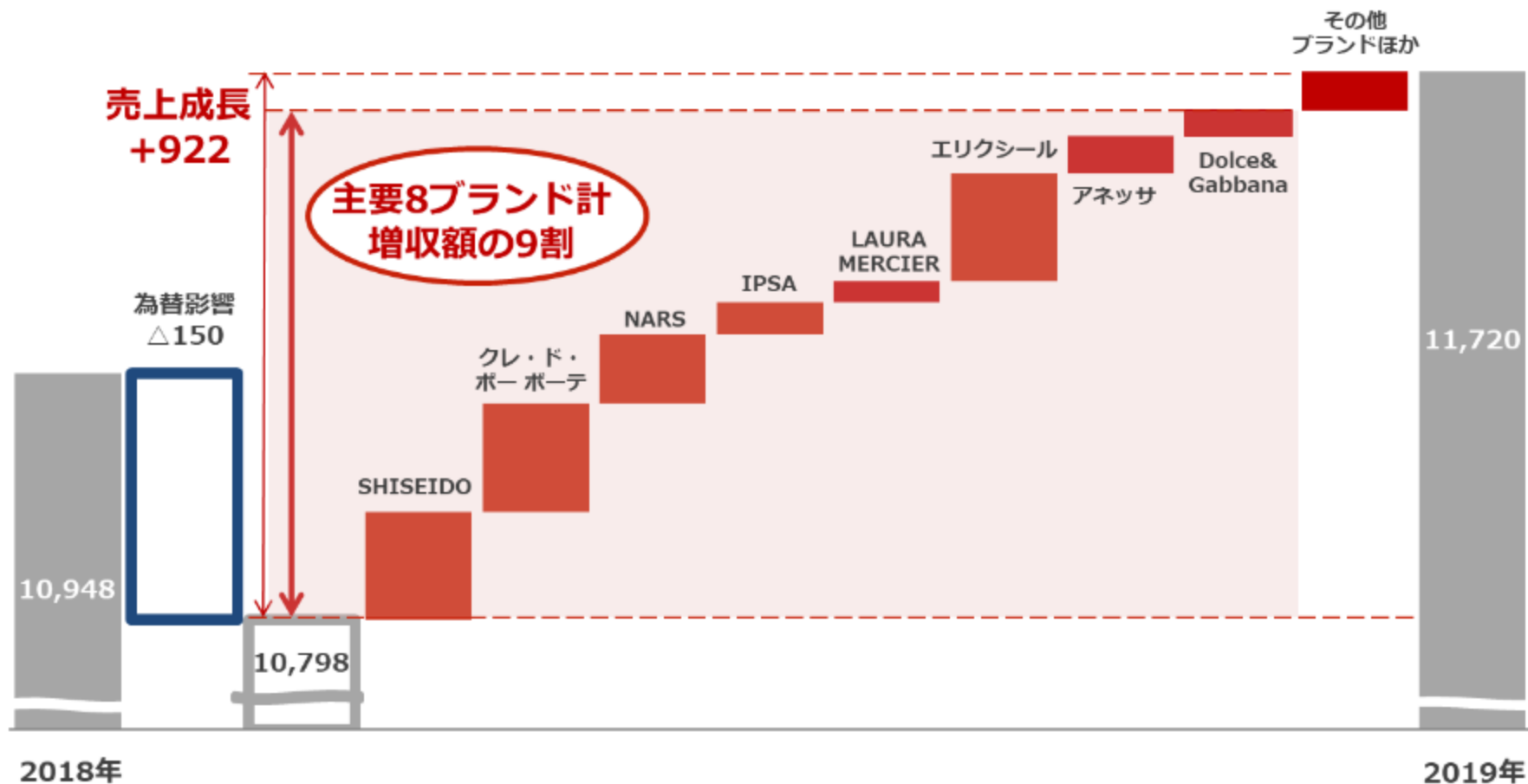


※2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く

主要ブランドによる成長けん引

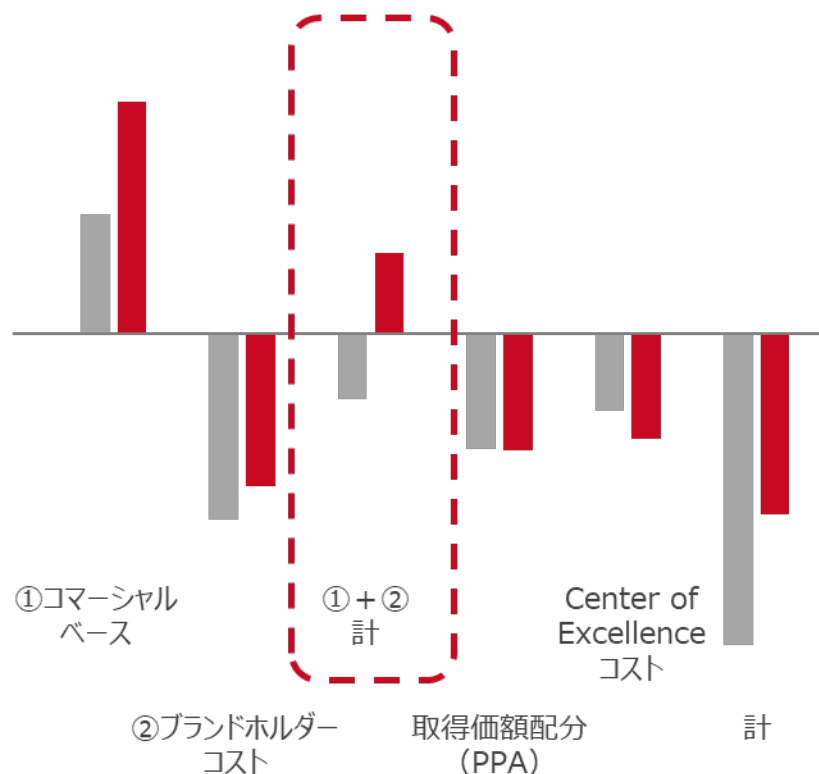
■ ブランド別 売上高増減見通し

単位：億円



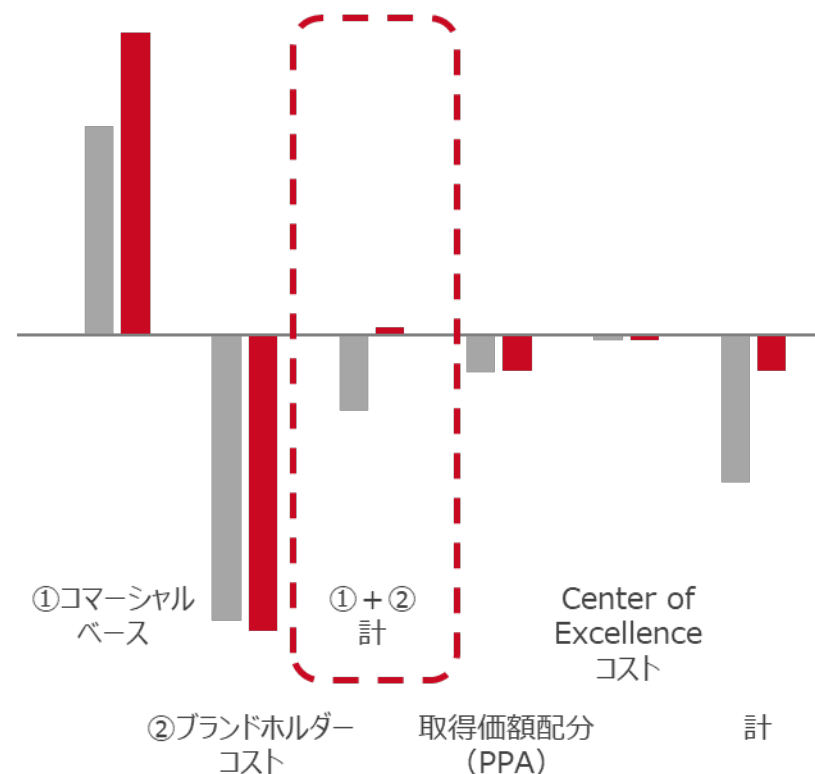
米州・欧州 収益改善へ

■ 米州 収益構造 (イメージ)



■ 2018 ■ 2019

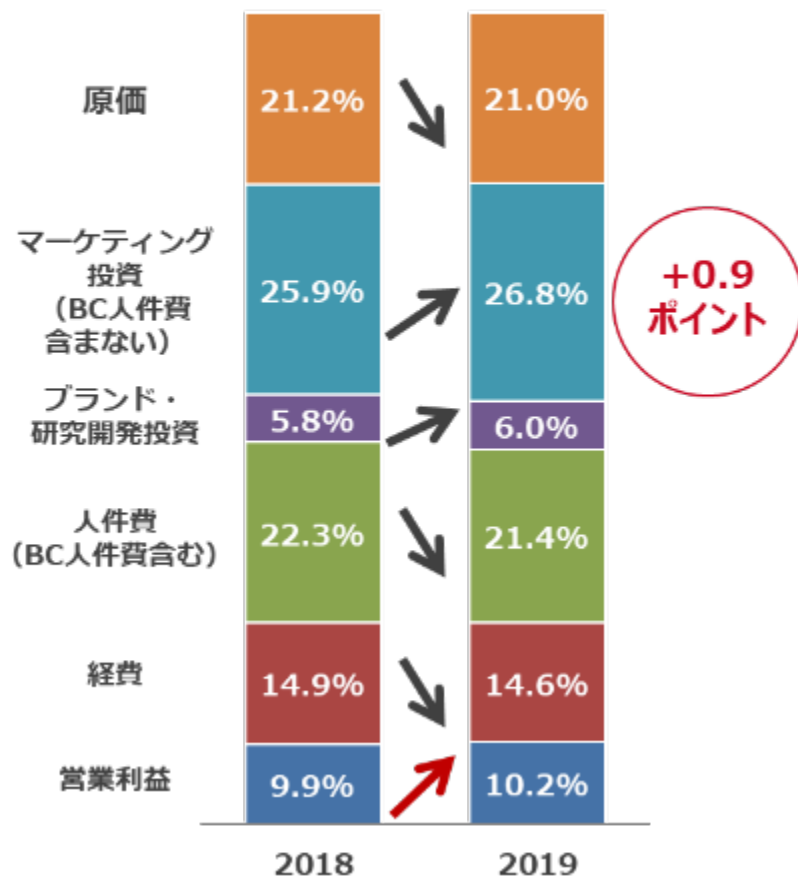
■ 欧州 収益構造 (イメージ)



■ 2018 ■ 2019

2019年 重点領域に投資強化

■ 2019年 コスト構造計画



- 売上高 外貨前年比+9%
- **マーケティング投資増
+360億円 (前年比+13%)**
- エリア
中国、日本、トラベルリテール
- ブランド
「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」
「IPSA」「NARS」
「エリクシール」「アネッサ」
- デジタルマーケティング

2019年 通期見通し

(億円、%)	2019年		2018年	前年比	外貨 前年比
		構成比			
売上高	11,720	100	10,948	+7.0	+9
営業利益	1,200	10.2	1,084	+10.8	
経常利益	1,200	10.2	1,095	+9.6	
特別損益	△25	△0.2	△52	—	
親会社株主に 帰属する 当期純利益	755	6.4	614	+23.0	
配当（予定）	60円		45円		

予想ROE 15.9%

為替レート 2019年通期 ドル=110.0円（△0.4%）、ユーロ=125.0円（△4%）、中国元=16.0円（△4%）
 配当 中間30円、期末30円（予定）

2019年1月の動向 (速報値)

日本

- 店頭売上 + 1桁前半
- インバウンド (デパート免税のみ)
 - 一般インバウンド + 10%程度
 - バイヤー △ 10%台後半
- 売上高 + 1桁半ば

中国

- 店頭売上 + 20%超、プレステージ事業 + 40%超
- 売上高 + 20%超

2019年

- 不透明な市場環境を的確にモニタリング
- P/L管理サイクル強化と緊張感を持った経営
- 積極的な投資による長期的な事業基盤の強化

2020年

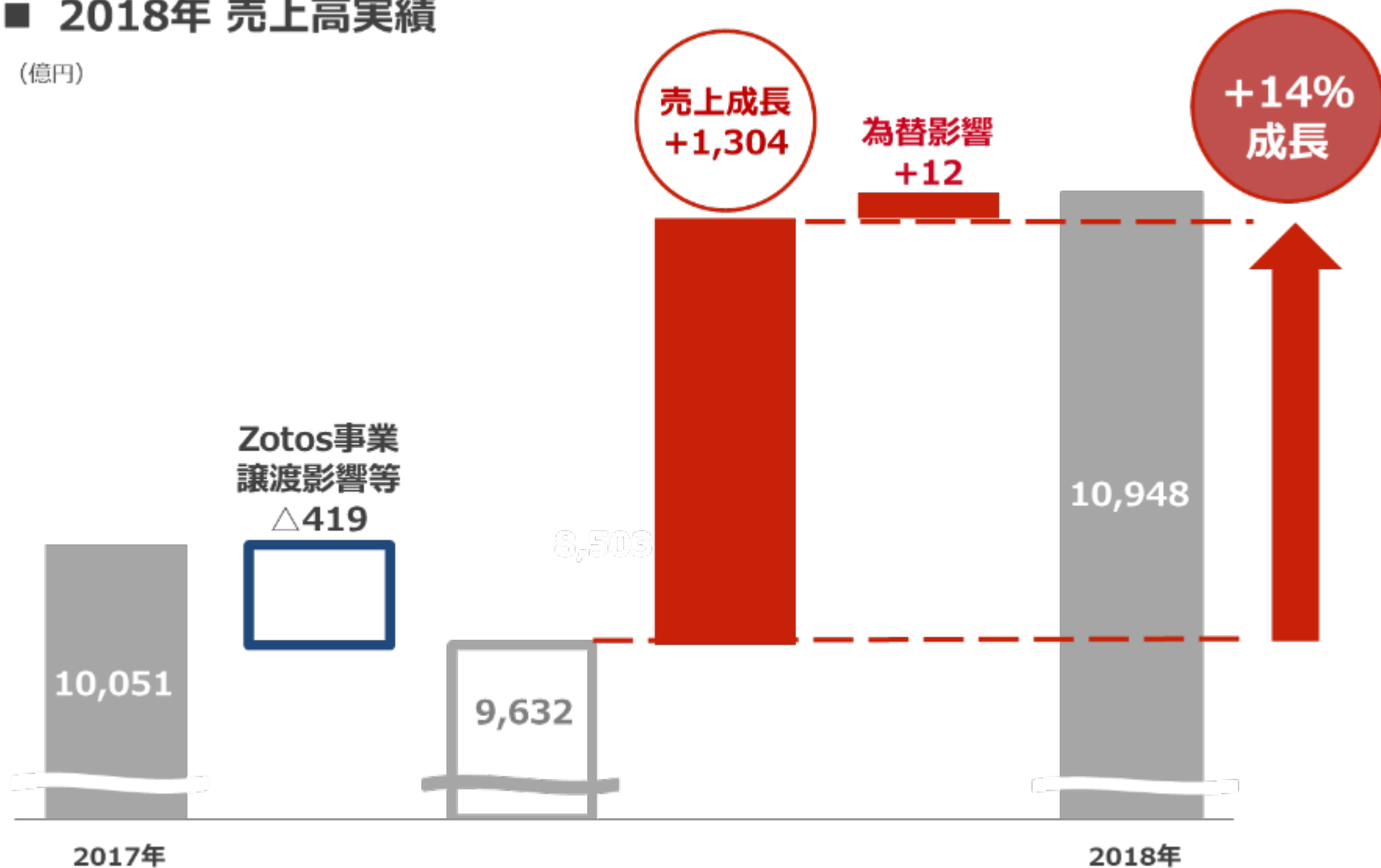
積極的な収益の伸長

SHISEIDO

補足1 成長繼續 實質+14%成長、1,300億円超増

■ 2018年 売上高実績

(億円)

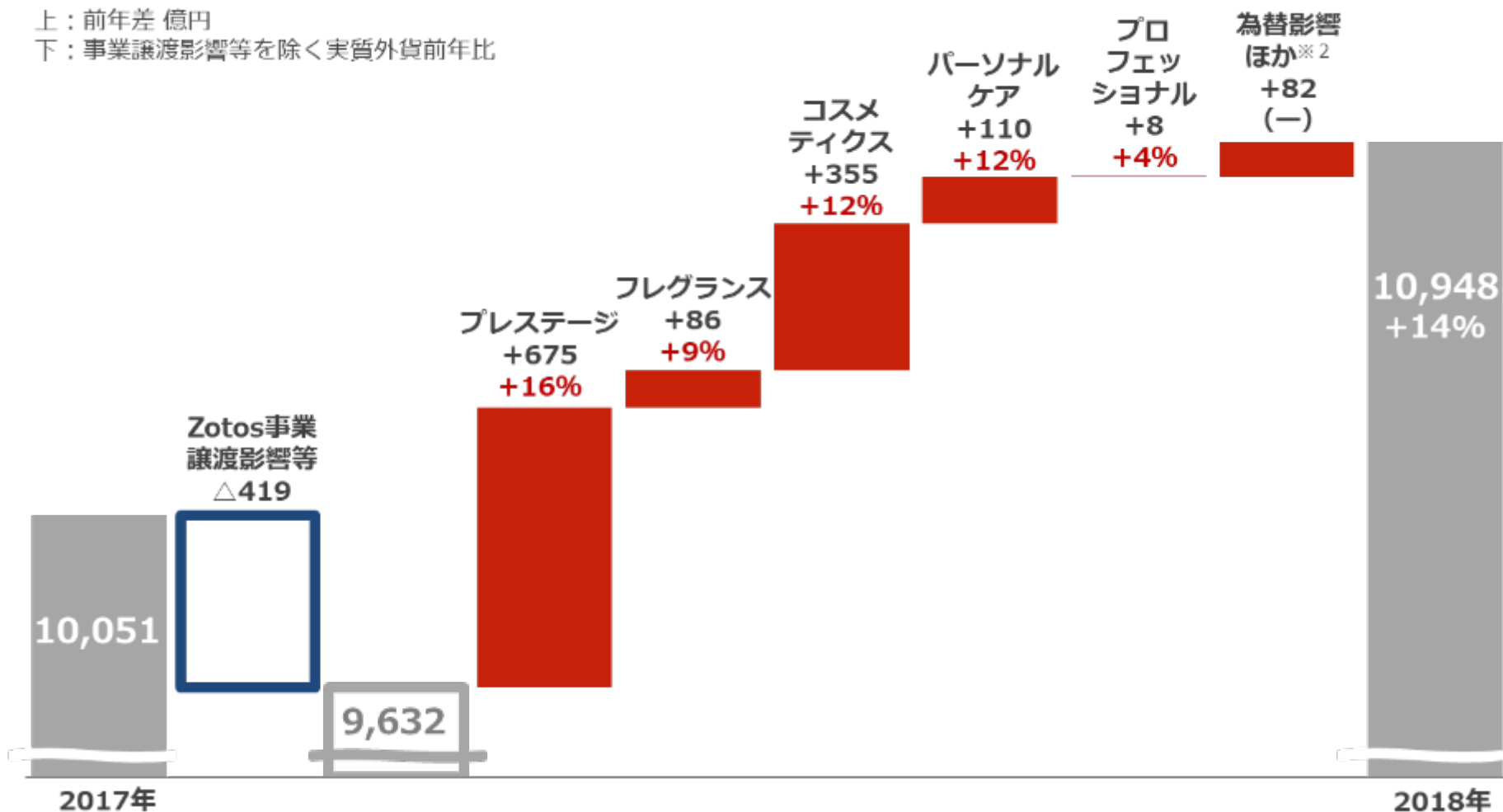


補足2 すべての事業で増収 プレステージ、ジャパンブランドが成長

■ 2018年 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+12億円のほか、「その他」事業や想定レートと実勢レートの差が含まれる

補足3 日本 実質+9%成長 主要ブランドの売上拡大が継続

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比
		構成比		構成比		
プレステージ/ 専門店 ※ 1	1,585	34.9	1,476	35.4	+110	+7.4
コスメティクス	2,193	48.2	1,971	47.3	+222	+11.3
パーソナルケア	548	12.1	518	12.4	+31	+5.9
その他 ※ 2	219	4.8	206	4.9	+13	+6.1
売上高	4,546	100	4,171	100	+375	+9.0

※前年の事業譲渡影響等を除く実質前年比 +9%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	914	782	+132	+16.9
利益率	18.8	17.5	+1.3ポイント	
のれん等償却前利益	916	783	+132	+16.9
利益率	18.8	17.6	+1.2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 セグメント変更については、補足資料19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 日本 主要ブランド 店頭売上状況

	主要なブランド					
prestige / 専門 店						
						
コスメティクス						
						
パーソナルケア※1						

 前年実績を上回る
 前年実績を下回る

※1 店出

補足5 中国 +32%増収、130億円超の増益、利益率12.8%

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比	外貨 前年比
	構成比	構成比	構成比	構成比			
プレステージ	836	43.8	553	38.4	+282	+51.0	+51.9
コスメティクス	704	36.9	598	41.4	+106	+17.7	+17.1
パーソナルケア	349	18.3	281	19.5	+68	+24.1	+23.8
その他	20	1.0	10	0.7	+10	+95.7	+98.2
売上高	1,908	100	1,443	100	+465	+32.3	+32.3

(億円、%)	2018年		2017年		前年差	前年比
営業利益	245		113		+132	+116.4
利益率	12.8		7.8		+5.0ポイント	
のれん等償却前利益	249		117		+132	+112.3
利益率	13.0		8.1		+4.9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コマース売上好調持続

※1 セグメント変更については、補足資料19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 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		2017年		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
プレステージ	366	53.8	318	53.1	+48	+15.2	+14.3
コスメティクス	144	21.2	136	22.7	+8	+6.2	+6.1
パーソナルケア	120	17.5	104	17.4	+16	+15.2	+14.7
フレグランス、その他	51	7.5	41	6.8	+10	+25.8	+23.5
売上高	681	100	598	100	+83	+13.9	+13.1

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	78	72	+6	+8.7
利益率	11.1	11.7	△0.6ポイント	
のれん等償却前利益	79	72	+6	+8.6
利益率	11.2	11.8	△0.6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
- 展開国拡大：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19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 米州 実質+4%成長 投資強化ブランドが計画を上回り成長

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	1,317	1,341	△24	△1.8	△0.4

※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	△148	△118	△30	—
利益率	△8.7	△7.7	△1.0ポイント	
のれん等償却前利益	△95	△40	△55	—
利益率	△5.6	△2.6	△3.0ポイント	

- 好調に売上を拡大
「Dolce&Gabbana」 「SHISEIDO」 「LAURA MERCIER」 「NARS」
- 「bareMinerals」の構造改革を推進
新マーケティング「THE POWER OF GOOD」の開始とデジタル強化を加速

※1 セグメント変更については、補足資料19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 欧州 実質+5%成長 中心ブランドが成長

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	1,132	1,085	+46	+4.3	+1.4

※前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比 +5%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	△80	△58	△22	—
利益率	△6.4	△4.9	△1.5ポイント	
のれん等償却前利益	△62	△41	△21	—
利益率	△5.0	△3.5	△1.5ポイント	

- 「Dolce&Gabbana」新製品が好調なスタート、グローバルで+16%成長
- 「SHISEIDO アルティミューン」好調
- 中東でのビジネス拡大
- 「ISSEY MIYAKE」苦戦

※1 セグメント変更については補足資料19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9 トラベルリテール 好調な売上成長・高収益率を継続

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	876	650	+226	+34.7	+35.4

※前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比 +40%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	176	150	+26	+17.0
利益率	20.0	23.0	△3.0ポイント	
のれん等償却前利益	176	150	+26	+17.0
利益率	20.0	23.0	△3.0ポイント	

● アジアの高い成長が継続

「SHISEIDO」 「クレ・ド・ポー ボーテ」 「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19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10 プロフェッショナル 中国で売上を拡大

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比	外貨 前年比
売上高	203	480	△276	△57.6	△57.7

※前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比 +1%

(億円、%)	2018年	2017年	前年差	前年比
営業利益	8	30	△21	△72.4
利益率	3.9	6.1	△2.2ポイント	
のれん等償却前利益	8	33	△25	△75.1
利益率	3.9	6.8	△2.9ポイント	

※1 セグメント変更については、補足資料19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11 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 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
		構成比		構成比				
日 本	4,546	41.6	4,171	41.4	+375	+9.0	+9.0	+9
中 国	1,908	17.4	1,443	14.4	+465	+32.3	+32.3	+32
ア ジ ア パ シ フ ィ ッ ク	681	6.2	598	6.0	+83	+13.9	+13.1	+13
米 州	1,317	12.0	1,341	13.3	△24	△1.8	△0.4	+4
欧 州	1,132	10.3	1,085	10.8	+46	+4.3	+1.4	+5
トラベルリテール	876	8.0	650	6.5	+226	+34.7	+35.4	+40
プロフェッショナル	203	1.9	480	4.8	△276	△57.6	△57.7	+1
そ の 他	285	2.6	283	2.8	+2	+0.8	+0.8	+5
合 計	10,948	100	10,051	100	+898	+8.9	+8.8	+14

※1 セグメント変更については、補足資料19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

補足12 営業利益率9.9% 中国の収益性拡大が貢献

■ 営業利益 報告セグメント別 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	914	18.8	782	17.5	+132	+16.9
中国	245	12.8	113	7.8	+132	+116.4
アジアパシフィック	78	11.1	72	11.7	+6	+8.7
米州	△148	△8.7	△118	△7.7	△30	—
のれん等償却前利益	△95	△5.6	△40	△2.6	△55	—
欧州	△80	△6.4	△58	△4.9	△22	—
のれん等償却前利益	△62	△5.0	△41	△3.5	△21	—
トラベルリテール	176	20.0	150	23.0	+26	+17.0
プロフェッショナル	8	3.9	30	6.1	△21	△72.4
その他	△60	△4.4	△80	△7.6	+19	—
小計	1,134	8.8	892	7.8	+242	+27.2
調整額	△50	—	△87	—	+37	—
合計	1,084	9.9	804	8.0	+279	+34.7

※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19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13 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	7,545	68.9	△0.1	+8.8	+612	+600
マーケティング 投資	4,012	36.6	+0.9	+11.7	+420	+410
ブランド開発・ 研究開発投資	635	5.8	+0.4	+17.8	+96	+92
人件費	1,271	11.6	△0.9	+1.1	+13	+13
経費	1,627	14.9	△0.5	+5.4	+83	+85

※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 マーケティング投資はBC人件費を含む

補足14 営業外損益・特別損益 実績

営業外損益			特別損益				
		2018年	2017年			2018年	2017年
(億円)				(億円)			
利息	受取利息	12	9	事業譲渡益	0	368	
	支払利息	△8	△10	固定資産売却・処分損益	12	△10	
利息収支		5	△1	投資有価証券売却損益	27	11	
為替差損益		△29	△2	事業撤退損・構造改革費用等	△91	△46	
その他		36	2	減損損失	—	△709	
計		11	△1	商品自主回収関連費用	—	△32	
				計	△52	△418	

※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15 親会社株主に帰属する純利益・包括利益

(億円、%)		2018年	2017年
税引前当期純利益		1,043	386
税金費用 (税率)		394 (37.8)	132 (34.2)
非支配株主に帰属する 当期純利益		35	26
親会社株主に 帰属する 当期純利益		614	227

	2018年	2017年
当期包括利益	438	425

補足16 貸借対照表

(億円)		2018/ 12末	増減 (対2017/12末)
流 動 資 産		5,127	△136
現 預 金 ・ 証 券		1,259	△486
売 上 債 権		1,665	+44
た な 卸 資 産		1,498	+198
固 定 資 産		4,969	+738
有 形 固 定 資 産		2,352	+765
無 形 固 定 資 産		1,654	△32
投 資 そ の 他		963	+4
資 産 計		10,096	+602

(億円)		2018/ 12末	増減 (対2017/12末)
負 債		5,412	+376
仕 入 債 務 ・ 未 払 金		1,761	+292
未 払 法 人 税 等		201	△49
賞 与 引 当 金		308	+58
有 利 子 負 債		758	△57
長 期 未 払 金		546	△46
純 資 産		4,685	+226
株 主 資 本		4,514	+453
そ の 他 包 括 利 益 累 計 額		△28	△202
非 支 配 株 主 持 分		189	△26
負 債 ・ 純 資 産 計		10,096	+602

※主要な勘定科目のみ

使用為替レート

2018/12末：ドル=110.9円 (△1.9%)、ユーロ=126.9円 (△6.0%)、中国元=16.1円 (△6.7%)
 2017/12末：ドル=113.1円、ユーロ=135.0円、中国元=17.3円

補足17 設備投資・減価償却費等

(億円)	2018年	2017年	2019年 見込み
設備投資等 ※ 1	1,262	492	1,548
有形固定資産	1,012	325	1,240
無形固定資産他	250	167	308
減価償却費	420	396	557
有形固定資産	202	193	—
無形固定資産他	218	203	—
研究開発費	305	242	361

※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）及び長期前払費用への投資

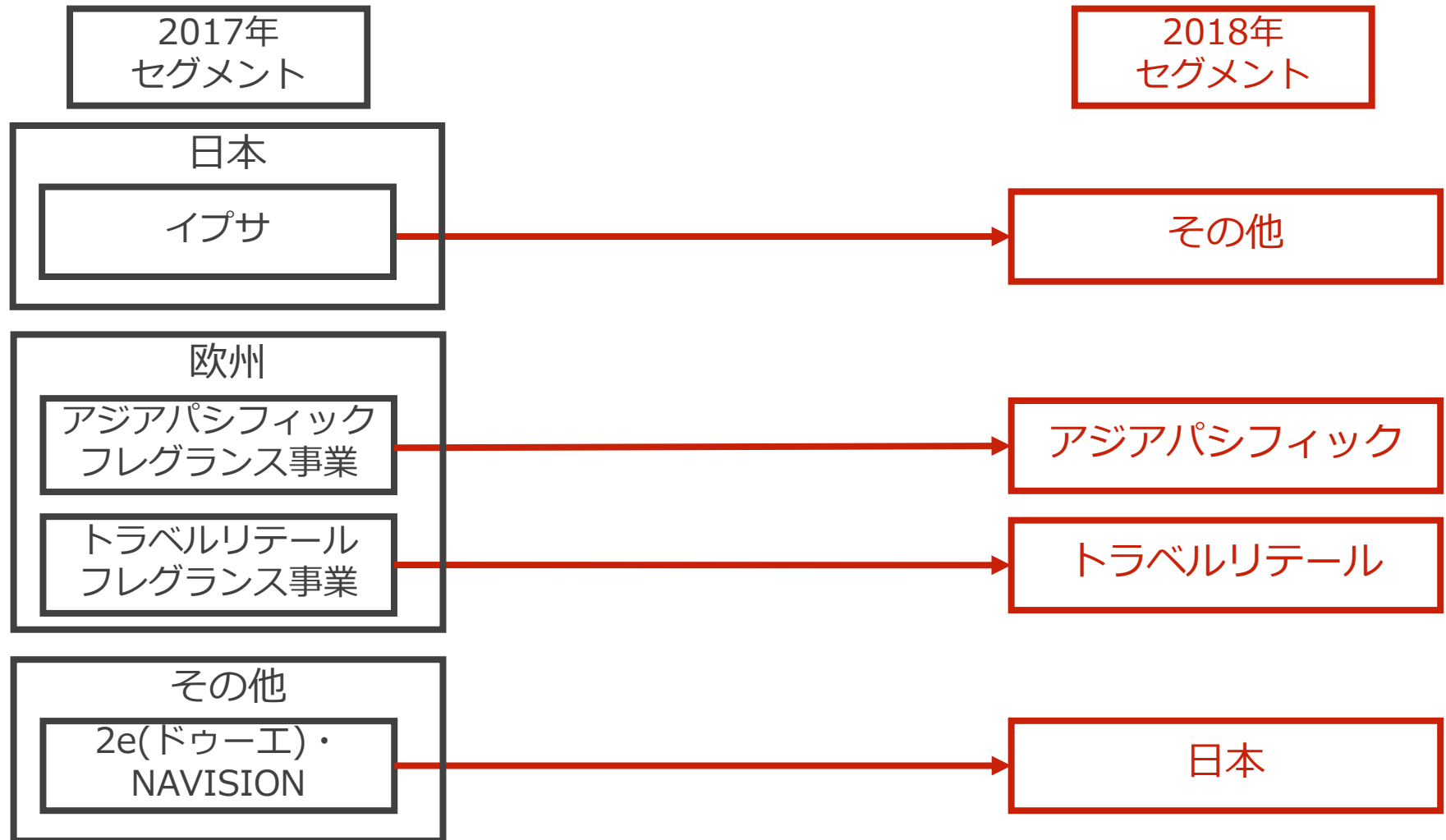
補足18 2019年 通期見通し (報告セグメント別)

(億円、%)		2019年	2018年 組換後	前年比		2018年 組換前
				外貨		
売	上 高	11,720	10,948	+7.0	+9	10,948
	日 本	4,800	4,545	+5.6	+6	4,546
	中 国	2,170	1,908	+13.7	+18	1,908
	アジアパシフィック	740	681	+8.6	+11	681
	米 州	1,355	1,317	+2.9	+4	1,317
	欧 州	1,135	1,132	+0.3	+5	1,132
	トラベルリテール	1,025	876	+17.0	+19	876
	プロフェッショナル	145	141	+2.5	+4	203
	そ の 他	350	347	+0.9	+1	285

為替レート 2019年通期 ドル=110.0円 (△0.4%)、ユーロ=125.0円 (△4%)、中国元=16.0円 (△4%)

※1 セグメント変更については、補足資料19を参照

補足19-1 新旧報告セグメントの主な変更について(2018)



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て、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19-2 新旧報告セグメントの主な変更について(2018)

2017年
セグメント

2018年
セグメント

米州

NARS・BE・LMのうち
各地域の一部代理店商流

アジアパシフィック
(NARS・BE・LM)

欧州 (LMのみ)

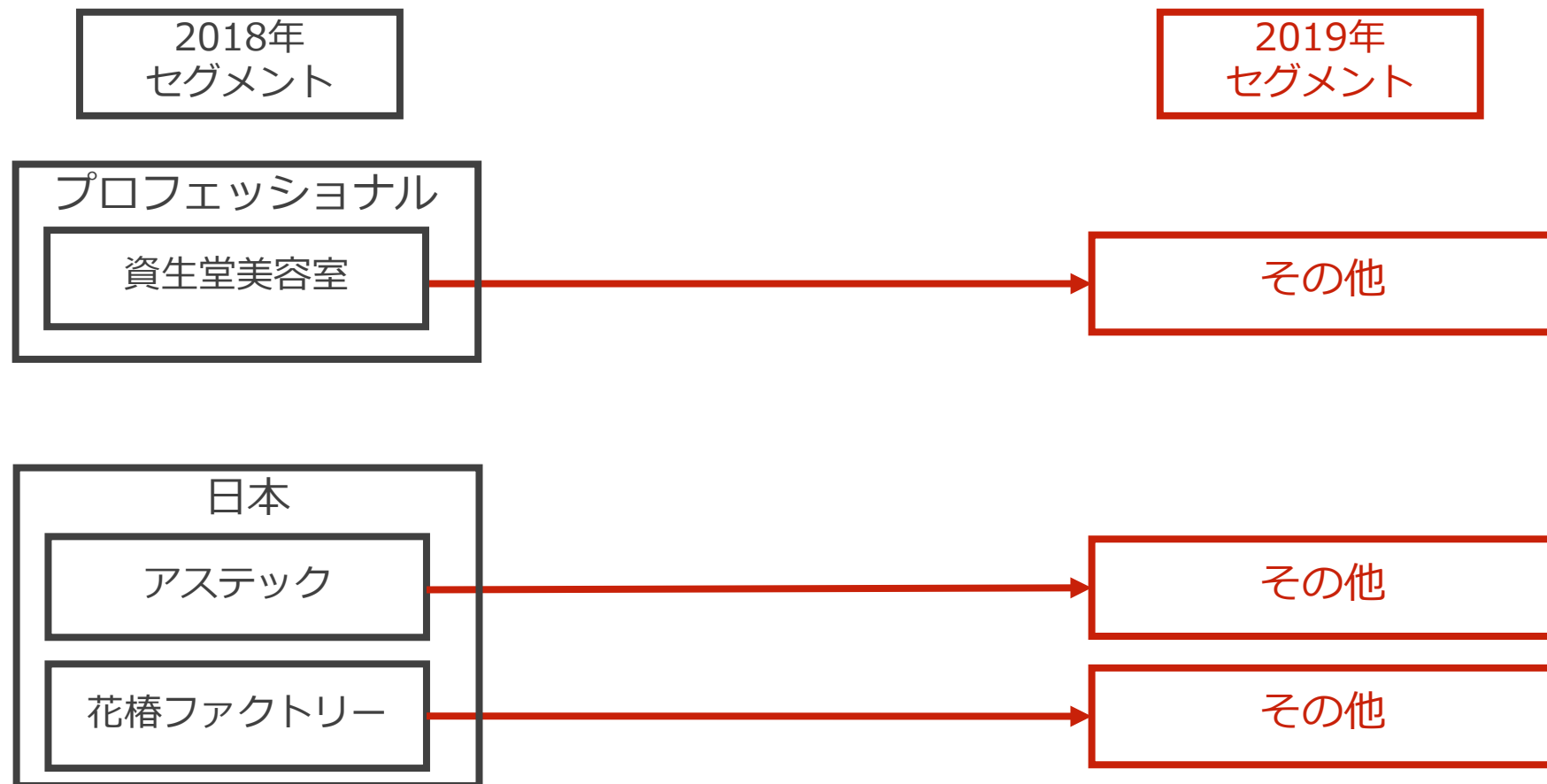
トラベルリテール
(LMのみ)

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」

補足19-3 新旧報告セグメントの主な変更について(2019)



2019年12月期より、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「プロフェッショナル事業」に計上していた資生堂美容室(株)は「その他」へ計上。また、従来「日本事業」に計上していた資生堂アステック(株)と花椿ファクトリー(株)は「その他」へ計上。なお、2018年12月期実績は簡便な方法により組み替えている。

補足20 財務指標ほか 過去推移

			2013/3	2014/3	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12	2018/12
						期間補正前	期間補正後			
財務指標	営業利益率	%	3.8	6.5	3.6	4.9	5.1	4.3	8.0	9.9
	EBITDAマージン	%	9.1	12.0	11.7	10.6	-	10.6	15.5	13.7
	EPS	円	△ 36.9	65.7	84.4	58.2	73.8	80.4	57.0	153.7
	BPS	円	721.2	849.4	970	981.4	-	984.1	1,060	1,123
	1株当たり配当金	円	50	20	20	20	-	20	27.5	45
	ROE	%	△ 5.1	8.4	9.4	6.0	7.6	8.2	5.6	14.1
	ROIC	%	3.4	6.0	4.7	4.7	-	4.9	10.4	13.1
	EBITDA有利子負債比率	倍	3.0	1.7	1.2	1.1	-	1.3	0.5	0.5
	D/Eレシオ	倍	0.64	0.46	0.28	0.22	-	0.31	0.19	0.17
	CCC	日	133	139	143	146	-	123	114	126
株価指標	PER	倍	-	27.7	25.3	43.5	34.2	36.8	95.6	44.8
	PBR	倍	1.9	2.1	2.2	2.6	-	3.0	5.1	6.1
	時価総額	10億円	528.2	723.8	850.7	1,009.3	-	1,181.3	2,175.4	2,756.8
	期末株価	円	1,327	1,816	2,133	2,529	-	2,959	5,446	6,892
	騰落率	%	△ 7.6	+36.9	+17.5	+18.6	-	+17.0	+84.0	+26.6
	(参考)									
	TOPIX(期末)	円	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,547.30	-	1,518.61	1,817.56	1,494.09
騰落率	%	+21.1	+16.3	+28.3	+0.3	-	△ 1.9	+19.7	-17.8	

政策保有株式			2013/3	2014/3	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12	2018/12
						期間補正前	期間補正後			
銘柄数	社		106	103	97	90	-	84	80	75
貸借対照表計上額	10億円		21.7	18.0	21.5	21.5	-	19.4	20.3	14.3

補足21-1 主な対外発表案件

ニュースリリース発信月

- 2018年 12月 「中国事業創新投資室」を上海に設立
—中国における戦略イノベーション・事業開発を加速—
- 2018年 11月 中国地域本社体制を強化
—持続的な成長実現のため、新しい価値開発と実行力強化へ—
- 2018年 11月 フィリピンで合併会社を設立—プレステージ事業、フレグランス事業を統合しマーケティング投資を加速—
- 2018年 11月 「資生堂グローバルイノベーションセンター（呼称「S/PARK」）」、2019年4月に本格稼働
- 2018年 11月 米州地域本社社長CEOのMarc ReyをChief Growth Officerに任命
- 2018年 9月 第30回 国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）ミュンヘン大会2018で7大会連続「最優秀賞」受賞
—資生堂、世界最多受賞数を今年も更新！江連主幹研究員3大会連続受賞—
- 2018年 9月 首のしわの改善効果を新発見、8週間で実現
—レチノールの新効果 真皮に届きコラーゲン・ヒアルロン酸など産生促進—

補足21-2 主な対外発表案件

ニュースリリース発信月

- 2018年 7月 新「SHISEIDOメイクアップ」発売
- 2018年 7月 ESG投資のための株価指数「FTSE4Good Index Series」、
「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」、
「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄に継続採用
- 2018年 7月 第12回中国化粧品学術研究会において、優秀な研究論文として「1等賞」と、「2等賞」2件を
トリプル受賞
- 2018年 5月 「攻めのIT経営銘柄2018」において「IT経営注目企業」に選定
- 2018年 5月 「Most Honored Company」に選定—Institutional Investor誌の「The
2018 All-Japan Executive Team Rankings（ベストIR企業ランキング）」—
- 2018年 4月 株主優待制度拡充に関するお知らせ
- 2018年 3月 「新3カ年計画」（2018年～2020年）を策定
- 2018年 1月 米国ベンチャー企業Olivo Laboratoriesの「Second Skin」事業取得に関するお知らせ
—シワやたるみを瞬時に隠す人工皮膚形成技術「Second Skin」—