



2019年 第3四半期累計実績 (1月-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

2019年11月7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。

実績のポイント

第3四半期：

環境が厳しい中、確実に成長を実現

第3四半期累計：

売上高、営業利益、四半期純利益 過去最高を更新

2019年 第3四半期 Executive Summary

力強い売上成長により好業績を継続

11四半期連続の売上成長^{※1} 持続的成長を実現

営業利益 +13.3% 営業利益率 12.2% (+1.1ポイント改善)

四半期純利益 +22.5%

売上高 2,820億円 前年比 +3.2% 外貨前年比 +6.6% 実質前年比^{※2} +8.6%

- プレステージブランド：グローバル成長をけん引、新製品が寄与 (+11%^{※2})
- 中国：プレステージブランド 店頭売上が引き続き好調 (+40%超^{※3})
- トラベルリテール：セグメント間で最も高い成長を実現
- 日本：確実な伸長 欧州：力強い成長
- 供給能力改善
- 不透明な経済環境^{※4}による影響 (香港、韓国)

営業利益 343億円 前年比 +13.3% 前年差 +40億円

営業利益率 12.2% +1.1ポイント改善

- ブランドミックス、戦略的なマーケティング投資、費用の効率運用により
収益性改善

親会社株主に帰属する四半期純利益 200億円 前年差 +37億円 前年比 +22.5%

※1 2015年に当社決算期を3月末から12月末に変更後

※2 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響ならびに2019年の米州における基幹情報システムの導入に伴う一時的な影響を除く

※3 中国本土 ※4 国・地域

プレステージファースト、スキンケアファースト 重点取り組みが成長に貢献

● プレステージブランド グローバルで2桁成長

➤ 「SHISEIDO」

- 中心商品：「アルティミューン」目もと用美容液
ファンデーション リニューアル
- グローバル展開強化：売上高**2,000億円**へ

➤ 「クレ・ド・ポー ボーテ」

成長モメンタム改善 +20%超

- 中心商品：新スキンケアライン
- グローバル展開強化

➤ 「イプサ」

- 日本：売上好調
- トラベルリテール アジア：導入エリア拡大



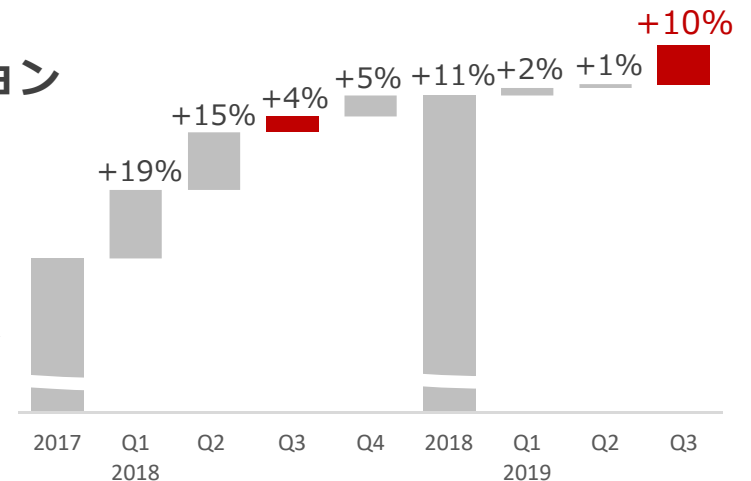
日本 第3四半期

新製品発売、増税前駆け込み需要、供給力の改善により好調

- 市場：9月に大きく成長
- 当社（店頭売上）：+10%
 - 日本国内 増税前の需要
 - インバウンド売上 +5%
 - ・ 一般インバウンド +10%
 - ・ バイヤー △10%
- 当社（出荷売上）：+10%※1
 - 中心商品
 - ・ 「クレ・ド・ポー ボーテ」新スキンケア
 - ・ 「SHISEIDO」目もと用美容液、ファンデーション
 - ・ 「エリクシール アドバンスド エイジングケア」
 - ・ 「HAKU」「プリオール」
 - 課題
 - ・ 「アネッサ」「専科」バイヤー売上減、天候不順
 - 「リバイタル」品切れ解消



■ 四半期別 店頭売上伸長率



※1 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響を除く

中国 第3四半期 プレステージブランド 成長モメンタム継続

● 市場：堅調継続

- Eコマース ダブル11を控え、一時的に減速
- 香港 来店客数鈍化、モメンタム減、
越境ECは拡大

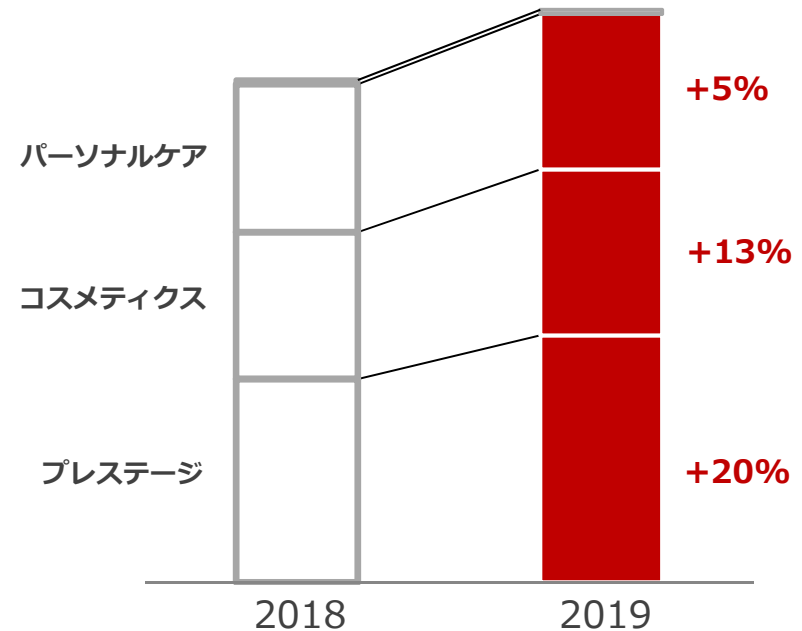
● 当社（出荷売上）：+14%

中国本土：+22%

● 当社（店頭売上 中国本土）

- プレステージ **成長継続 +40%超**
 - ・ 「SHISEIDO」
「クレ・ド・ポー ボーテ」 「NARS」
- コスメティクス パーソナルケア
 - ・ 「エリクシール」 「アネッサ」 好調継続
 - ・ 「オプレ」 「専科」 苦戦
- Eコマース +20%超

■ 事業別出荷売上



トラベルリテール 第3四半期 力強い売上成長

● 当社（店頭売上）：+20%超（アジアの成長拡大+30%超）

➤ 中心商品

- ・ 「SHISEIDO」 「クレ・ド・ポー ボーテ」
新製品好調
- ・ 「アネッサ」 「NARS」

➤ 供給問題の改善

➤ 各国・地域の売上好調

- ・ 韓国 +40%超 好調継続
- ・ 中国 +40%超
北京大興国際空港出店（10月）

➤ 課題

- ・ フレグランス市場の減速

● 当社（出荷売上）：+19%（アジア +25%超）



イスタンブール空港



北京空港



北京大興国際空港(10月27日カウンターオープン)

アジアパシフィック 第3四半期 東南アジアでの成長拡大

● 当社（店頭売上）

- 市場※1を上回る成長
「クレ・ド・ポー ボーテ」 新スキンケア
「LAURA MERCIER」
オーストラリア、台湾 再ローンチ
- 韓国 市場環境悪化・売上減

● 当社（出荷売上）：△2%（除く韓国+6%）

- 市場ごとに成長にばらつき
東南アジア 好調
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「SHISEIDO」
「Dolce&Gabbana」新製品好調
- 「エリクシール」台湾で継続成長

※1 国・地域



シンガポール「クレ・ド・ポー ボーテ」店舗



オーストラリア
「Dolce&Gabbana」プロモーション

欧州 第3四半期 成長モメンタムを継続、着実な収益改善へ

- 市場：プラス…イタリア、スペイン
マイナス…イギリス、フランス
- 当社（店頭売上）：好調に推移
 - フレグランス
 - ・ 「K by Dolce&Gabbana」
 - ・ 「narciso rodriguez PURE MUSC」
 - メイクアップ
 - ・ 「NARS」
 - ・ 「SHISEIDO」
- 当社（出荷売上）： **+7%**
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」 UKローンチ（10月）



ロンドンハロッズ「クレ・ド・ポー ボーテ」

米州 第3四半期 厳しい市況の中、収益性改善に向けた取り組み

- 米国市場：マイナス…メイクアップ
プラス…スキンケア、フレグランス
流通構造の変化

- 当社（店頭売上）：△2%※1

- 課題 メイクアップ

- 「bareMinerals」
構造改革を継続、計画通り不採算直営店を閉鎖

- 好調

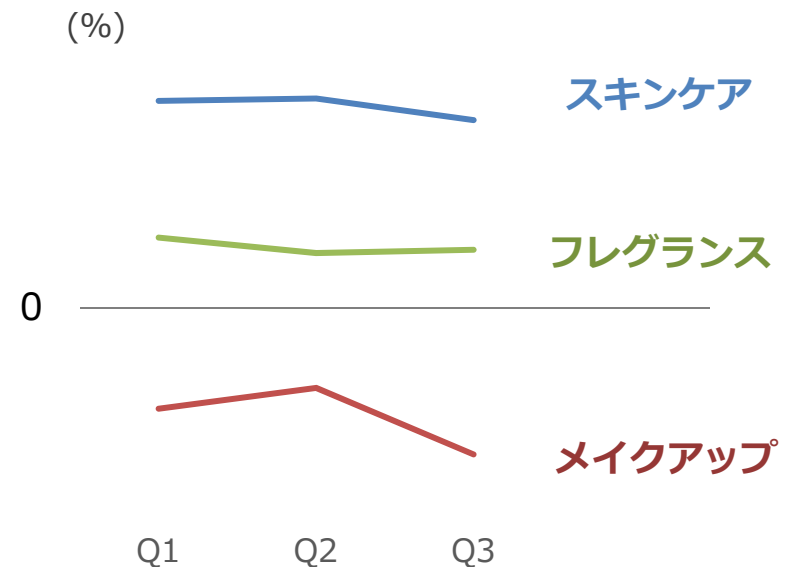
- 「K by Dolce&Gabbana」
- 「SHISEIDO」新製品

- 当社（出荷売上）：△14%

- 基幹情報システム導入に伴う一時的な影響を除く △3%

- 売上が第3四半期から第2四半期に移行

■ 2019年 米国市場 美類別成長率※1



※1 NPDデータ

Drunk Elephant 統合に向けた「100日プラン」

- 11月7日 クロージング完了
- 買収後統合マネジメントプロセス
 - 現地主導、本社サポートによる統合推進
 - 米州事業収益への貢献
 - ・ 販売・物流、財務、ITインフラの統合
 - ・ Sephoraとの関係強化
 - グローバル展開を目指した活動開始



DRUNK ELEPHANT™



2019年 第3四半期累計 Executive Summary

売上高 実質 +7.7%成長
営業利益 +1.9% 営業利益率 12.2%
四半期純利益 +13.2%

- 売上高** 8,466億円 前年比 +5.1% 外貨前年比 +7.2% 実質前年比^{※1} +7.7%
- プレステージブランド：新製品が寄与し、グローバル成長をけん引（+11%）
中国^{※2}（+40%超^{※3}）
トラベルリテール（+25%超^{※3}）
 - 欧州：全主要ブランドが成長
 - 日本を中心に、年間計画の進捗に遅れ

- 営業利益** 1,033億円 前年比 +1.9% 前年差 +19億円
営業利益率 12.2% △0.4ポイント
- 成長に不可欠な投資の継続（マーケティング、研究開発、人材）
 - 日本、トラベルリテール：増益に貢献
 - 欧州：営業利益改善に向け計画通りに進捗

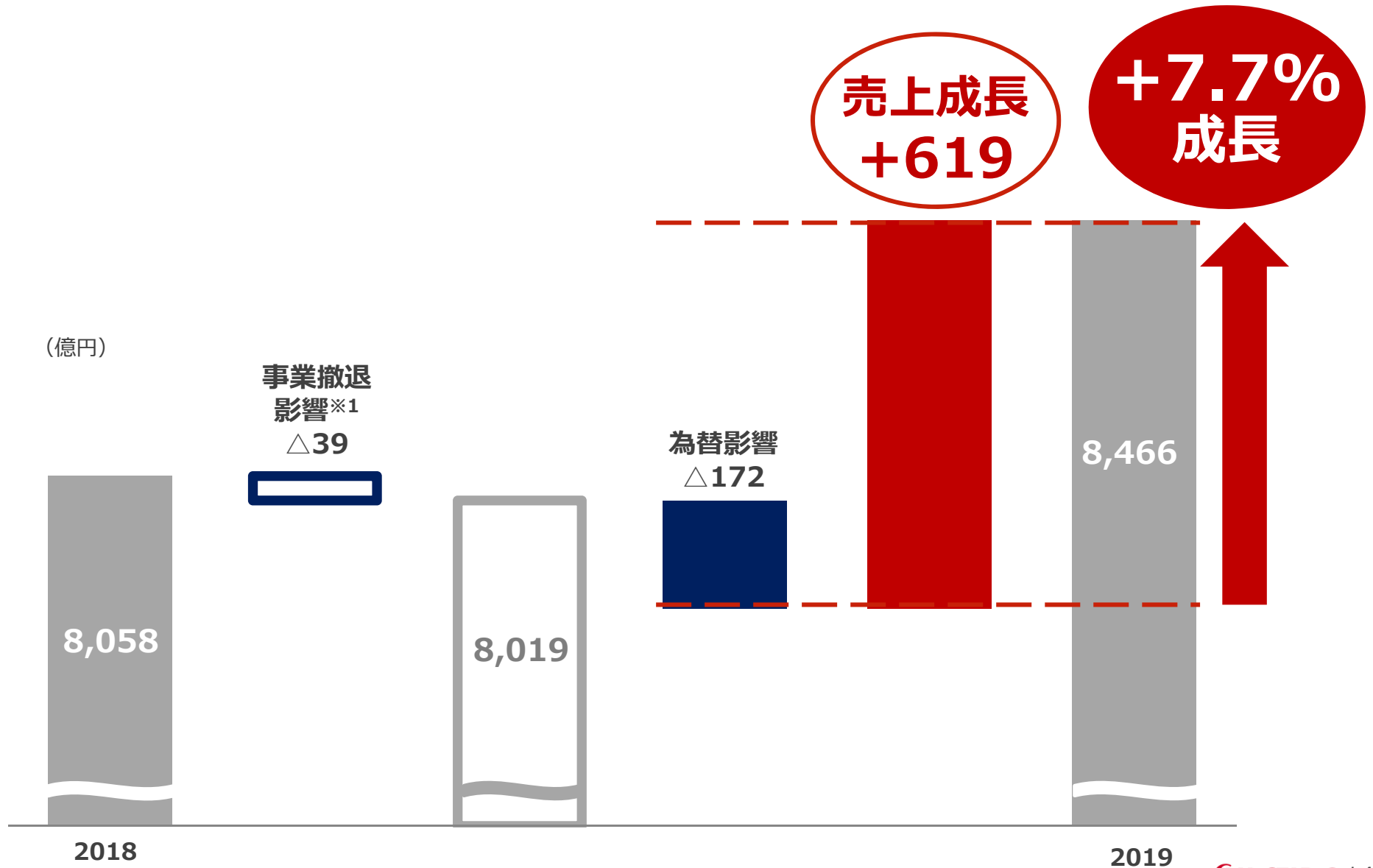
親会社株主に帰属する四半期純利益 725億円 前年差 +85億円 前年比 +13.2%

※1 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響を除く

※2 中国本土

※3 店頭売上

第3四半期累計 売上高実質成長



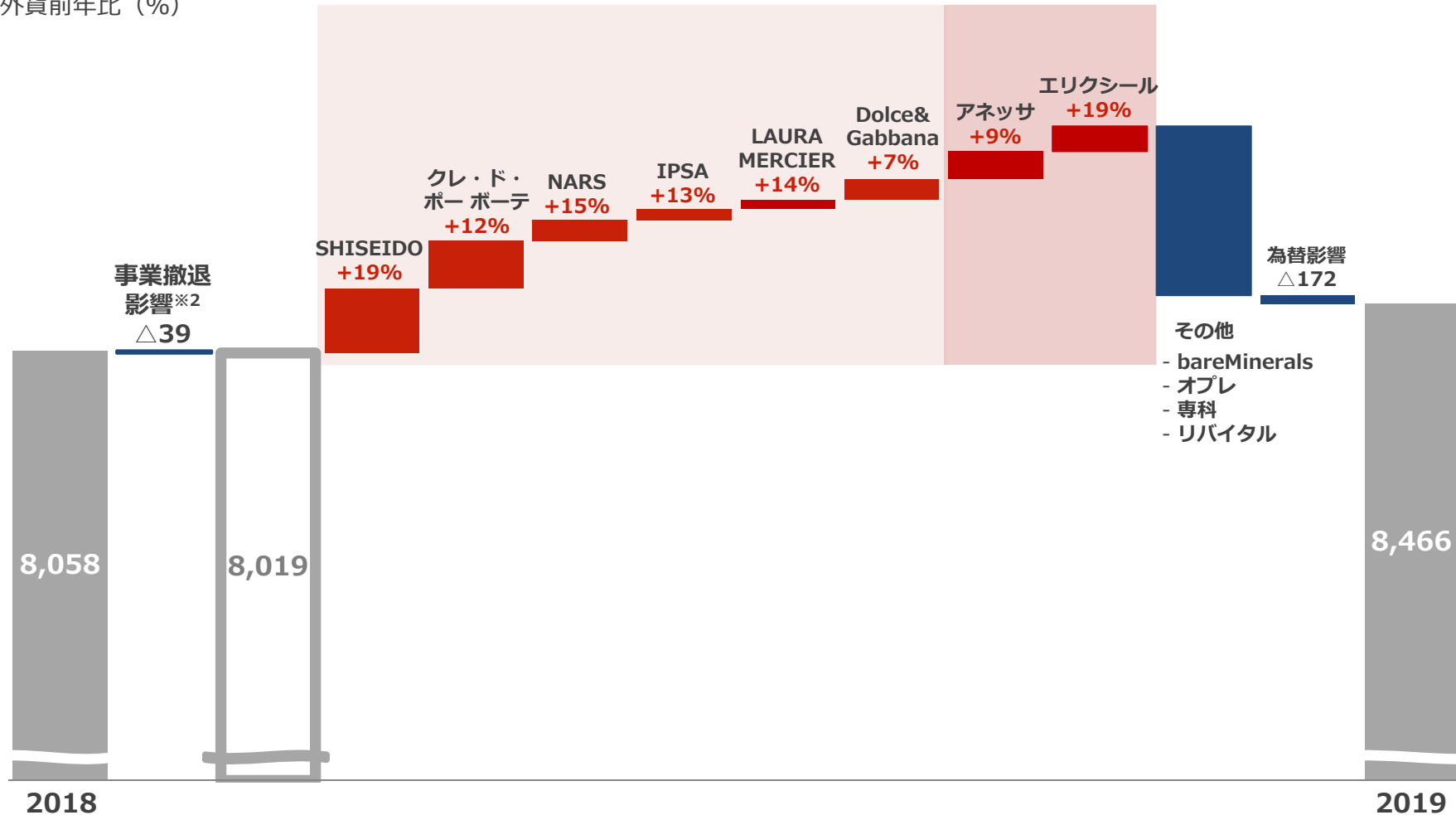
※1 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響

プレステージおよびコスメティクスブランドが成長を力強くけん引

■ 第3四半期累計 ブランド別売上高

(億円)

外貨前年比 (%)



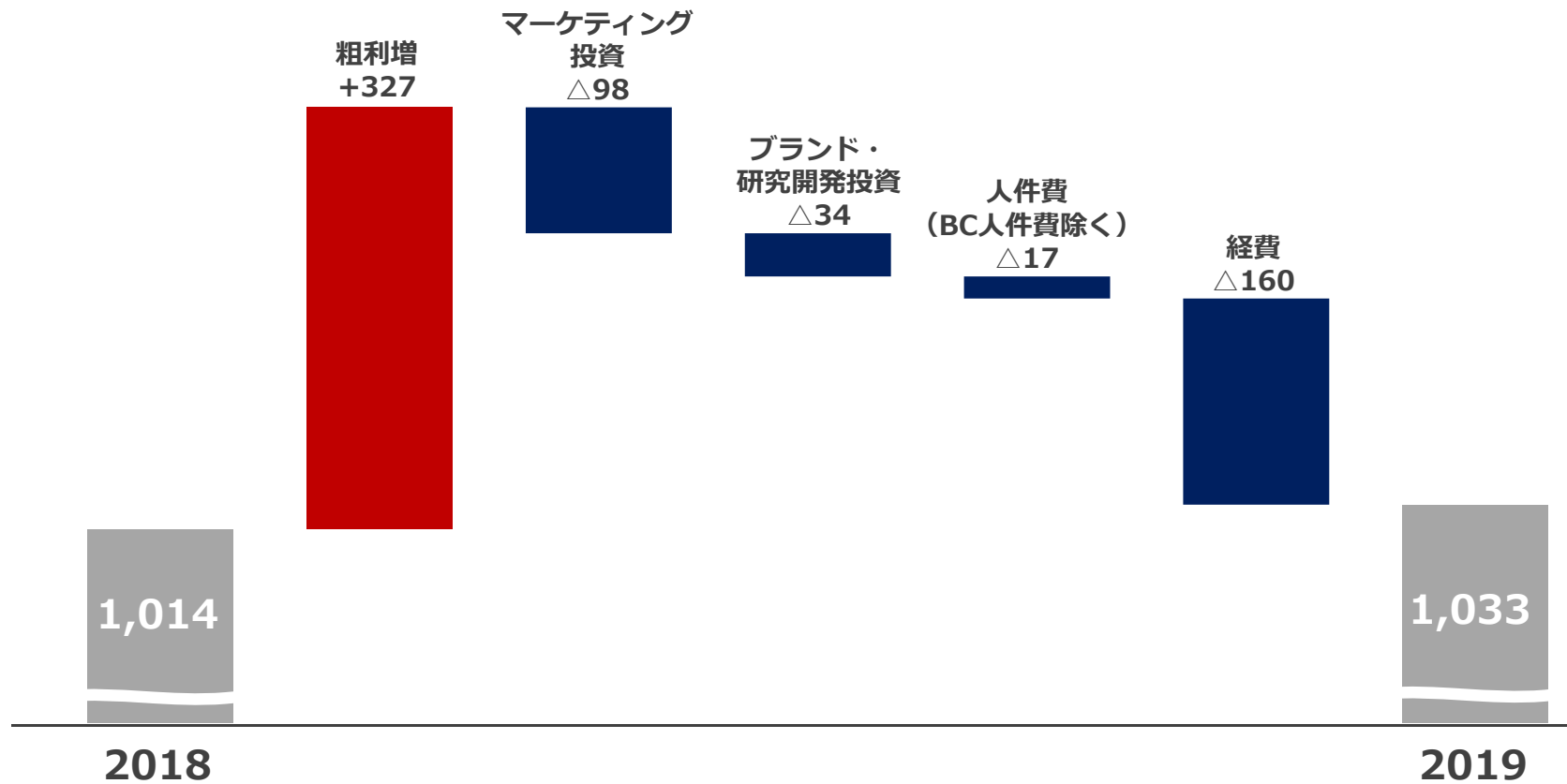
※1 各ブランドの前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出

※2 日本における2018年のアメニティグッズ事業および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

さらなる成長加速のため投資を強化

■ 第3四半期累計 営業利益 増減内訳

(億円)



第4四半期 積極的なマーケティング強化

- **ブランド強化 中国**
 - **タイトルスポンサーとして**
「SHISEIDO WTA※1ファイナルズ2019深圳」
に協賛
- **店頭売上を拡大するマーケティング**
 - **中国 ダブル11**
「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」
TMALL限定商品
 - **トラベルリテール**
「クレ・ド・ポー ボーテ」 限定商品
「NARS」 新規出店・カウンター改装
 - **日本 ディズニータイアップ**

※1 Women's Tennis Association



2019年 通期見通し

● 事業環境の課題

- 為替
- 米中貿易摩擦、経済の不透明感
- 香港・韓国市場※1売上減少
- 天候不順
- インバウンドバイヤー減少
- 米国流通構造変化、メイクアップ市場の減速

● 見通し修正

(億円)	今回	前回 (8月)	前回差	前年比
売上高	11,340~11,390	11,640	△250~△300	+7%※2
営業利益	1,130~1,200	1,200	0~△70	+4~11%
親会社株主に帰属する 当期純利益	785~830	830	0~△45	+28%~35%
配当 (年間) ※3	60円	60円	±0	+33.3%

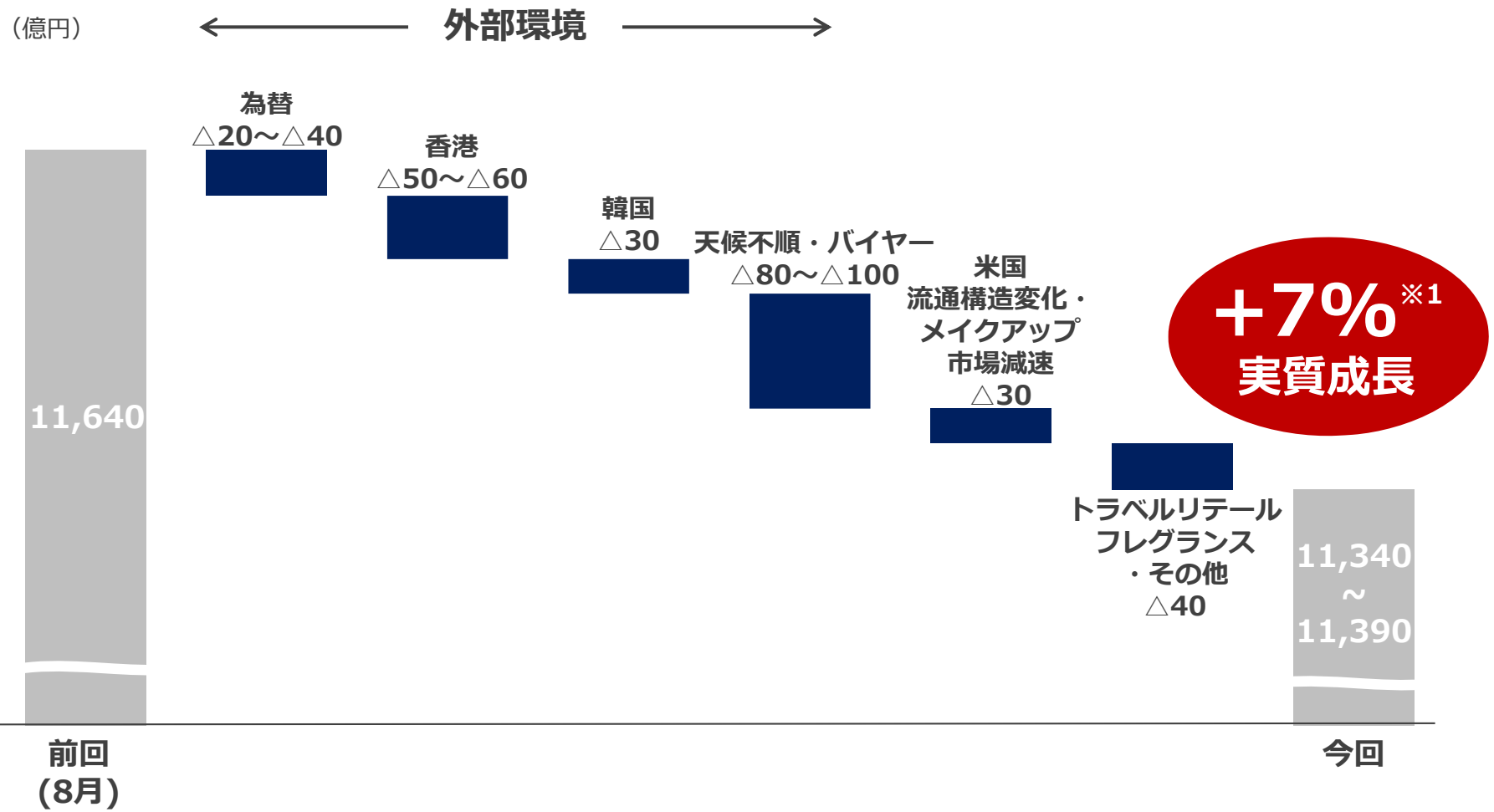
※1 国・地域

※2 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響および米国会計基準 (ASC606) の適用影響を除く実質外貨前年比

※3 中間30円、期末30円 (予定)

通期売上高見通し修正の内訳

■ 2019年 通期売上高見通し



※1 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響および米国会計基準（ASC606）の適用影響を除く実質外貨前年比

持続的成長実現に向けた取り組み

経済の不透明感

- 2019年計画達成のため迅速に対応
 - 市場のモニタリング強化
 - 週次レビューによる高速PDCA
 - 環境変化に即した対策実行

「VISION 2020」とその先へ
持続的成長の実現

- 選択と集中
 - 事業構造改革
 - SKU削減
- 長期視点での投資を継続
 - 「PEOPLE FIRST」
 - ブランド育成・M&A
 - イノベーション
 - サプライチェーン
 - グローバルIT

SHISEIDO

補足1

第3四半期累計 実績要約

(億円)	2019年		2018年		前年差	前年比	外貨 前年比	実質 外貨 前年比 ^{※3}
		構成比		構成比				
売上高	8,466	100%	8,058	100%	+409	+5.1%	+7.2%	+7.7%
売上原価	1,782	21.1%	1,701	21.1%	+81	+4.8%		
売上総利益	6,684	78.9%	6,357	78.9%	+327	+5.1%		
販管費	5,651	66.7%	5,343	66.3%	+308	+5.8%		
営業利益	1,033	12.2%	1,014	12.6%	+19	+1.9%		
経常利益	1,007	11.9%	1,027	12.7%	△19	△1.9%		
特別損益	△2	△0.0%	△13	△0.1%	+11	—		
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	725	8.6%	640	7.9%	+85	+13.2%		
E B I T D A ^{※2}	1,448	17.1%	1,351	16.8%	+97	+7.2%		

2019年通期平均レート ドル=109.2円 (△0.4%)、ユーロ=122.7円 (△6.3%)、中国元=15.9円 (△5.7%)

※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

※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

※3 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響を除く

補足2

実質前年比 +7.7% : 中国、トラベルリテール、欧州がけん引

第3四半期累計実績 売上高 報告セグメント別

(億円)	2019年		2018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	3,507	41.4%	3,401	42.2%	+105	+3.1%	+3.1%	+4.3%
中国	1,585	18.7%	1,405	17.5%	+180	+12.8%	+18.3%	+18.3%
アジア パシフィック	537	6.3%	519	6.4%	+18	+3.4%	+7.1%	+7.1%
米州	935	11.1%	946	11.7%	△11	△1.1%	△0.1%	△0.1%
欧州	762	9.0%	751	9.3%	+11	+1.5%	+8.3%	+8.3%
トラベルリテール	780	9.2%	673	8.3%	+108	+16.0%	+17.9%	+17.9%
プロフェッショナル	110	1.3%	105	1.3%	+5	+4.4%	+6.7%	+6.7%
その他	252	3.0%	258	3.3%	△7	△2.6%	△2.6%	△2.6%
合計	8,466	100%	8,058	100%	+409	+5.1%	+7.2%	+7.7%

※1 セグメント変更については、補足資料9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 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響を除く

補足3

日本事業 売上高実質前年比 +4.3%伸長

第3四半期累計実績 日本事業売上高 事業別

(億円)	2019年		2018年		前年差	前年比
		構成比		構成比		
プレステージ/ 専門店	1,191	34.0%	1,137	33.4%	+55	+4.8%
コスメティクス	1,605	45.8%	1,542	45.3%	+63	+4.1%
パーソナルケア	431	12.3%	435	12.8%	△4	△0.9%
その他	279	7.9%	287	8.5%	△9	△3.0%
日本事業合計	3,507	100%	3,401	100%	+105	+3.1%

事業撤退（アメニティグッズ事業および皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」）の影響を除く実質前年比+4.3%

※ 2019年 日本事業内のマネジメント体制に合わせ、一部前年実績を組み替えている
セグメント変更については、補足資料9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

マーケティング、研究開発、人材への投資強化により営業利益 +1.9%

第3四半期累計実績 営業利益 報告セグメント別

(億円)	2019年		2018年		前年差	前年比
		営業利益率		営業利益率		
日本	760	19.9%	716	19.7%	+44	+6.2%
中国	239	15.0%	235	16.7%	+5	+2.0%
アジアパシフィック	55	9.9%	71	13.4%	△17	△23.3%
米州	△113	△9.1%	△96	△7.9%	△17	—
のれん等償却前利益	△74	△6.0%	△57	△4.6%	△17	—
欧州	△34	△4.1%	△48	△5.7%	+13	—
のれん等償却前利益	△22	△2.6%	△34	△4.1%	+12	—
トラベルリテール	177	22.7%	150	22.2%	+27	+18.3%
プロフェッショナル	4	3.8%	4	3.6%	+0	+8.1%
その他	△27	△2.3%	13	1.3%	△41	—
小計	1,061	10.5%	1,045	11.0%	+16	+1.5%
調整額	△28	—	△31	—	+3	—
合計	1,033	12.2%	1,014	12.6%	+19	+1.9%

※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9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3四半期累計 販売管理費

(億円)	2019年		前年比	前年差	外貨 前年差	
	売上比	率差				
販売管理費	5,651	66.7%	+0.4	+5.8%	+308	+419
マーケティング 投資※2	2,949	34.8%	△0.6	+3.4%	+98	+166
ブランド開発・ 研究開発投資	451	5.3%	+0.1	+8.1%	+34	+42
人件費	961	11.4%	△0.3	+1.8%	+17	+34
経費	1,290	15.2%	+1.2	+14.1%	+160	+177

※1 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

※2 マーケティング投資はBC人件費等を含む

補足6 第3四半期 要約

(億円)	2019年		2018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				
売上高	2,820	100%	2,732	100%	+88	+3.2%	+6.6%	+8.6%
売上原価	626	22.2%	610	22.3%	+16	+2.6%		
売上総利益	2,193	77.8%	2,121	77.7%	+72	+3.4%		
販管費	1,850	65.6%	1,818	66.6%	+32	+1.7%		
営業利益	343	12.2%	303	11.1%	+40	+13.3%		
経常利益	328	11.6%	299	10.9%	+29	+9.7%		
特別損益	10	0.4%	△29	△1.0%	+39	—		
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	200	7.1%	163	6.0%	+37	+22.5%		
E B I T D A ^{※3}	440	15.6%	385	14.1%	+55	+14.2%		

※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

※2 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響ならびに2019年の米州における基幹情報システムの導入に伴う一時的な影響を除く

※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

補足7 力強い売上成長により好業績を継続

第3四半期実績 売上高 報告セグメント別

(億円)	2019年		2018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	1,188	42.1%	1,094	40.0%	+94	+8.6%	+8.6%	+10.1%
中国	508	18.0%	476	17.4%	+32	+6.7%	+13.8%	+13.8%
アジアパシフィック	174	6.2%	185	6.8%	△11	△6.1%	△1.8%	△1.8%
米州	294	10.4%	357	13.1%	△63	△17.7%	△14.1%	△2.9%
欧州	280	9.9%	282	10.3%	△3	△0.9%	+7.3%	+7.3%
トラベルリテール	250	8.9%	220	8.1%	+30	+13.4%	+19.1%	+19.1%
プロフェッショナル	37	1.3%	32	1.2%	+5	+15.6%	+18.7%	+18.7%
その他	89	3.2%	84	3.1%	+5	+5.4%	+5.4%	+5.4%
合計	2,820	100%	2,732	100%	+88	+3.2%	+6.6%	+8.6%

※1 セグメント変更については、補足資料9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 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響ならびに米州における2019年の基幹情報システムの導入に伴う一時的な影響を除く

補足8

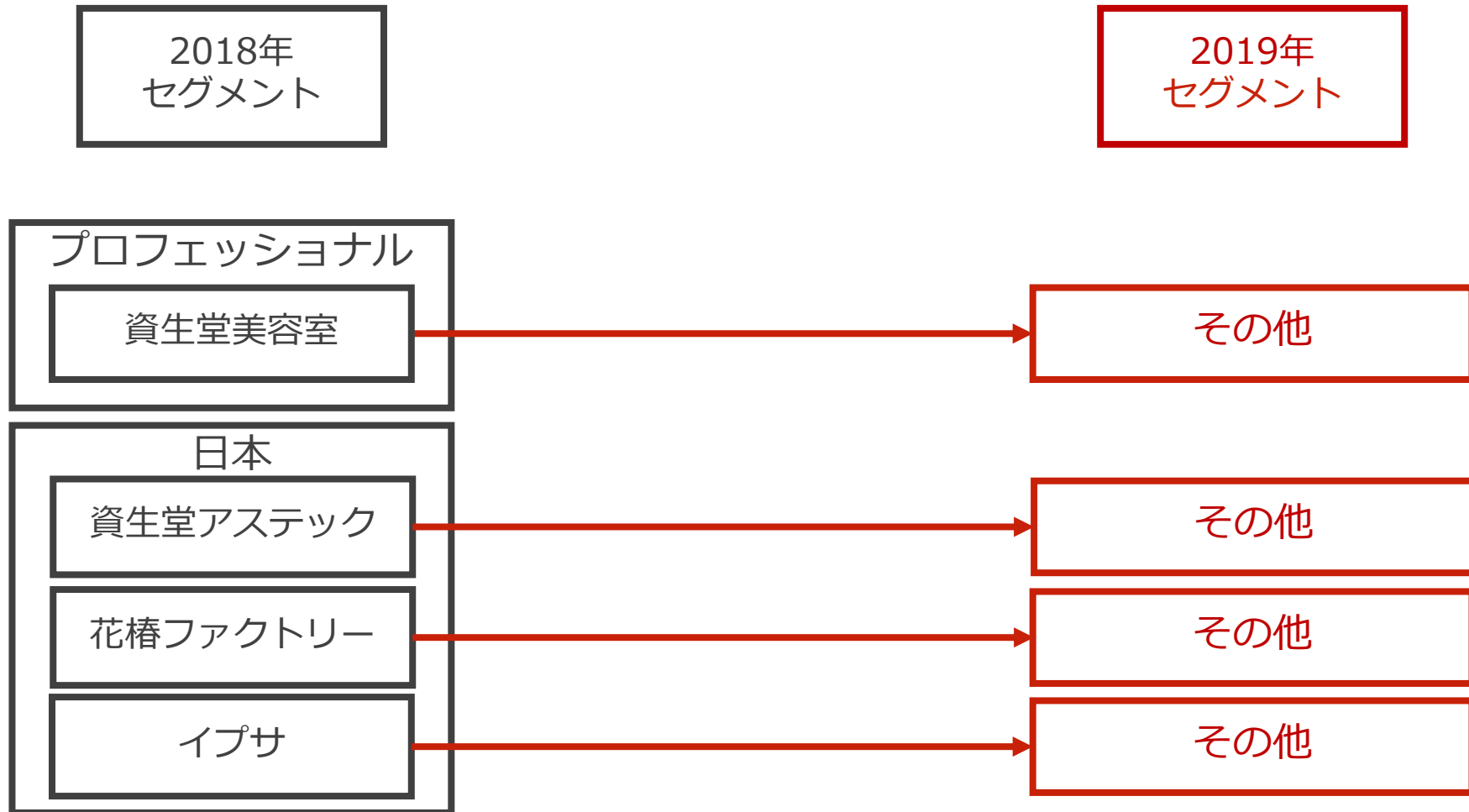
2桁の営業利益率を継続

第3四半期実績 営業利益 報告セグメント別

(億円)	2019年		2018年		前年差	前年比
		営業利益率		営業利益率		
日本	277	21.3%	201	17.2%	+76	+37.9%
中国	59	11.6%	78	16.4%	△19	△24.4%
アジアパシフィック	23	12.9%	27	14.0%	△4	△13.6%
米州	△60	△16.7%	△24	△5.2%	△36	—
のれん等償却前利益	△48	△13.1%	△11	△2.3%	△37	—
欧州	16	5.0%	3	0.8%	+13	+513.6%
のれん等償却前利益	20	6.3%	7	2.2%	+13	+182.2%
トラベルリテール	58	23.1%	39	17.7%	+19	+48.2%
プロフェッショナル	2	5.2%	1	2.3%	+1	+153.6%
その他	△22	△5.5%	△15	-4.2%	△7	+48.9%
小計	352	10.5%	309	9.6%	+43	+13.8%
調整額	△9	—	△6	—	△2	—
合計	343	12.2%	303	11.1%	+40	+13.3%

※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
セグメント変更については、補足資料9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 新旧報告セグメントの主な変更について



※ 第1四半期より、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。
前第3四半期より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、従来「日本事業」に計上していた(株)イプサの業績は「その他」へ計上

補足10-1 主な対外発表案件

ニュースリリース

- 11月 米国 Drunk Elephant Holdings, LLC買収手続き完了のお知らせ
- 10月 (株)東京証券取引所主催の「第8回企業価値向上表彰」ファイナリストへの選定について※
クレ・ド・ポー ボーテがユニセフとのグローバル・パートナーシップを締結※
Drunk Elephant Holdings, LLC買収（子会社化）に関するお知らせ
～革新的なプレステージ・スキんケアブランド「DRUNK ELEPHANT™」を取得～
- 9月 当社社長の再任について
- 8月 米国のライフスタイルブランド「Tory Burch」とライセンス契約を締結
- 7月 「30% Club Japan」の会長に資生堂 代表取締役 社長 兼 CEO 魚谷雅彦が就任※
IoT スキンケアサービスブランド「Optune」7月1日（月）より本格展開
- 5月 世界最大ドラッグチェーンワトソングループと戦略的提携
ジュエル・チャンギ・エアポートに「SHISEIDO FOREST VALLEY」をオープン
「資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンター」をシンガポールに開設※
ジャパニーズビューティーインスティテュートを設立 日本独自の美意識を世界へ発信

補足10-2 主な対外発表案件

ニュースリリース

- 4月 **カネカと生分解性化粧品容器の共同開発を開始※**
「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同※
「2019 Daiwa Investment Conference Tokyo」に石倉社外取締役が登壇※
コーポレートガバナンス報告書（改定）※
新・企業理念The Shiseido Philosophyを策定※
新研究開発拠点「資生堂グローバルイノベーションセンター」本格稼働
～更なる成長に向けた新しい研究開発の実現へ～
アリババグループと戦略業務提携を締結
- 3月 **「クレ・ド・ポー ボーテ」がグローバルチャリティ「パワー・オブ・ラディアンスプログラム」を発表※**
ファンデーションと薬用スキンケアの融合で新市場を創造
- 2月 **業務連動型株式報酬制度（長期インセンティブ型報酬）を導入※**
新工場を福岡県久留米市に建設～国内外の化粧品需要拡大、今後の成長に対応～
皮膚用薬ブランド「フェルゼア」「エンクロン」を譲渡
- 1月 **連結子会社間（米国地域本社内）の合併**