

2017年度 第1四半期実績

2017年 5月 12日

直川 紀夫
株式会社 資生堂
執行役員 最高財務責任者

The Shiseido logo, featuring a stylized red 'S' followed by the word 'HISEIDO' in red capital letters.

- これより、2017年度第1四半期実績についてご説明します。
- 決算の具体的内容に先立ちまして、当期より変更した3点についてご説明します。
- 1点目は、従来、各リージョンの実績に含まれていたプロフェッショナル事業のアカウントビリティーを明確にするため、独立セグメントとしました。
- 2点目は、当社グループ内の取引体系を見直しました。
グローバルマトリクス組織に合わせ、責任と権限の範囲をリージョンへ大幅に委譲したことによるものです。これに伴い、全社コストの配賦基準の見直しも行っています。

2017年度 第1四半期実績

2017年 5月 12日

直川 紀夫
株式会社 資生堂
執行役員 最高財務責任者

The Shiseido logo, featuring a stylized red 'S' followed by the word 'HISEIDO' in red capital letters.

- 最後に、米州、欧州事業の一部管理体制の変更です。各リージョンで市場の変化に迅速に対応するというマトリクス組織のマネジメントの考え方に則り、当期より、米州のブランドホルダーに区分していたUKのベアエッセンシャルおよび「NARS」のオペレーションを欧州に、一方で、欧州のブランドホルダーに計上していたラテンアメリカにおけるフレグランス事業を米州に移管しています。
- これら3つのポイントは、連結トータルの業績に影響ありませんが、事業セグメント別の売上、利益に影響しております。
なお、プロフェッショナル事業の独立および欧米事業の管理体制の一部変更については、前期のセグメント情報に反映しております。



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。

2017年度 第1四半期 Executive Summary

売上高、営業利益ともに、第1四半期としては過去最高を更新

売上高 2,325億円 外貨前年比+10.7% 前年比+9.0%

- 成長モメンタムを高いレベルで維持 新ブランド着実に上乗せ
 - 既存ビジネス
プレステージ領域中心に、日本、中国、トラベルリテールで中国のお客さま対象のボーダレスマーケティングが成長を加速・牽引
 - 「Laura Mercier」期待通り成長、「Dolce&Gabbana」漸減傾向が続くが、両ブランドともに計画通り
 - ベアエッセンシャル、中国 コスメティクス、日本 パーソナルケア改善に向け取り組み開始

営業利益 241億円 前年比+9.3%

- 既存ビジネスで稼ぐ力が向上
 - プレステージ拡大によるプロダクトミックス改善、マーケティングROI向上
 - 注力領域での収益性向上が全社利益に大幅貢献 (日本、中国、トラベルリテール)
 - コスト構造改革、費用の効率運用の貢献

3

- 2017年度第1四半期実績のポイントをまとめました。
- 売上高、営業利益ともに、第1四半期としては過去最高の実績となりました。
- 売上高は、外貨前年比プラス10.7%の2,325億円。
成長モメンタムは高いレベルで維持できており、新ブランドも着実に上乗せとなった結果、2ケタの成長を確保しました。
戦略的に投資強化を続けてきたプレステージ領域では、日本、中国、トラベルリテールにおいてブランド力が大きく向上しています。特に、拡大する中国のお客さまのニーズをとらえ、需要を大きく獲得し、この領域では他社を凌駕する成長を続けています。

2017年度 第1四半期 Executive Summary

売上高、営業利益ともに、第1四半期としては過去最高を更新

売上高 2,325億円 外貨前年比+10.7% 前年比+9.0%

- 成長モメンタムを高いレベルで維持 新ブランド着実に上乗せ
 - 既存ビジネス
プレステージ領域中心に、日本、中国、トラベルリテールで中国のお客さま対象のボーダレスマーケティングが成長を加速・牽引
 - 「Laura Mercier」期待通り成長、
「Dolce&Gabbana」漸減傾向が続くが、両ブランドともに計画通り
 - ベアエッセンシャル、中国 コスメティクス、日本 パーソナルケア改善に向け取り組み開始

営業利益 241億円 前年比+9.3%

- 既存ビジネスで稼ぐ力が向上
 - プレステージ拡大による
プロダクトミックス改善、マーケティングROI向上
 - 注力領域での収益性向上が全社利益に大幅貢献（日本、中国、トラベルリテール）
 - コスト構造改革、費用の効率運用の貢献

3

- また、新たに加わった「Laura Mercier」は想定通り成長性を拡大し、「Dolce&Gabbana」は未だ漸減傾向ではあるものの、計画通りの推移となっています。
- さらに、ベアエッセンシャル、中国のコスメティクスブランド、日本のパーソナルケア事業の改善に向けた取り組みをスタートさせた第1四半期となりました。
- 営業利益は、前年比9.3%増の241億円。
ブランド力向上により、既存ビジネスで稼ぐ力がついてきました。また、プレステージ領域の拡大による原価率の低減、ROIの向上、好調が続く日本、中国、トラベルリテールでの収益性向上、そして、コスト構造改革や費用の効率運用が貢献しました。

2017年度 第1四半期 実績要約

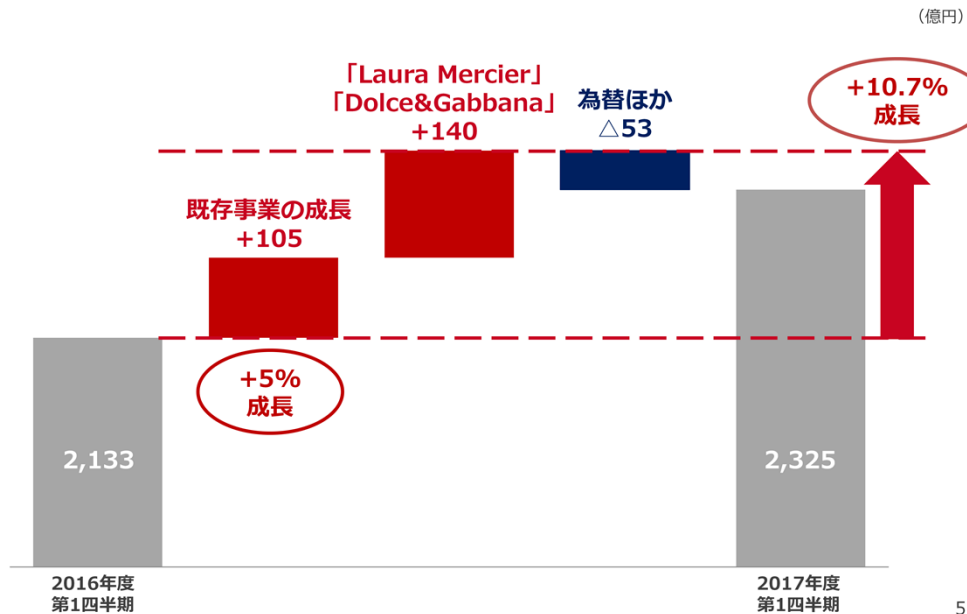
- なお、四半期純利益は、前年から133億円減益の140億円です。

(億円, %)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
売上高	2,325	100	2,133	100	+192	+9.0	+10.7
売上原価	545	23.4	510	23.9	+35	+6.8	
販売管理費	1,539	66.2	1,402	65.7	+137	+9.7	
営業利益	241	10.4	221	10.4	+20	+9.3	
経常利益	239	10.3	220	10.3	+19	+8.8	
特別損益	△4	△0.2	174	8.2	△178	—	
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	140	6.0	273	12.8	△133	△48.7	

為替レート ドル=113.6円 (△1.6%)、ユーロ=121.1円 (△4.8%)、中国元=16.6円 (△5.9%) 4

既存事業売上が成長を拡大

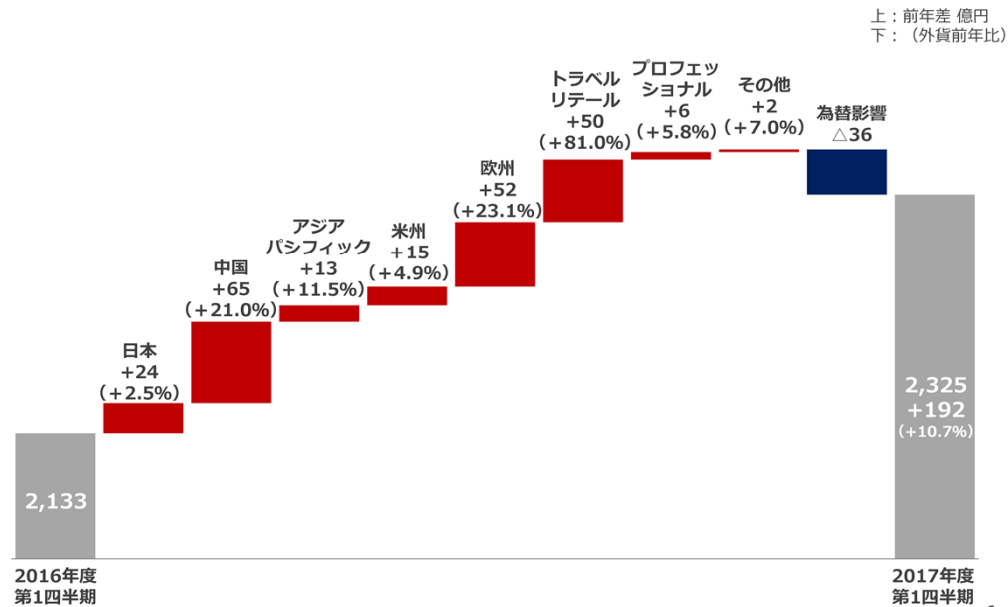
2017年度 第1四半期 売上高実績



- 昨年からの売上増減を要因別に記載しました。
- ご覧のように、既存事業がプラス105億円、5%の増収と引き続き、成長を続けています。
- これに、「Laura Mercier」「Dolce & Gabbana」が140億円上乘せとなり、外貨ベースの前年比はプラス10.7%となりました。

新ブランドが上乗せとなり、すべての地域で増収

報告セグメント別 売上高増減実績



※ 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

- 続いて、報告セグメント別の売上実績ですが、既存ビジネスの成長に加え、欧米では新ブランドも上乗せとなり、結果、すべての地域で売上成長を果たしました。
- 特に、2015年から成長軌道に転換した日本が引き続き成長を維持し、プラス2.5%、2016年から成長性を回復した中国がプラス21%、戦略的に投資を強化しているトラベルリテールがプラス81%と、全社の成長に貢献しました。

日本 +2.5%の増収 収益性・ROI向上

(億円、%)		2017年度		2016年度		前年差	前年比
		1Q	構成比	1Q	構成比		
日	プレステージ	204	8.8	168	7.9	+35	+21.0
	専 門 店	168	7.2	170	8.0	△2	△1.1
	コスメティクス	457	19.7	464	21.7	△7	△1.4
	パーソナルケア	126	5.4	133	6.3	△8	△5.9
	そ の 他 ※ 3	56	2.4	51	2.4	+5	+10.6
本		1,011	43.5	987	46.3	+24	+2.5

(億円、%)		2017年度		2016年度		前年差	前年比
営 業 利 益		199		179		+21	+11.5
	利 益 率	18.3		17.4		+0.9ポイント	
のれん等償却前利益		200		180		+21	+11.4
	利 益 率	18.4		17.4		+1.0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「その他」に含まれていたザ・ギンザなどを2017年度より「プレステージ」に区分。また、「パーソナルケア」に含まれていたアメニティグッズ社を日本事業内の「その他」に区分

※2 セグメント変更については、補足資料6を参照

※3 「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

※4 構成比は、連結売上に対する比率を表示

※5 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

7

- 次に、セグメント別の実績です。
- 日本事業の売上高は、1,011億円。
前年比でプラス2.5%の増収となりました。
- 営業利益は前年比プラス11.5%の増益。
売上増に伴い、人件費および経費の比率が低下したことに加え、プレステージブランドのROI向上とパーソナルケアの育成ブランドの絞り込みにより、収益性が向上しました。

市場成長を上回る成長モメンタムを維持

● 市場

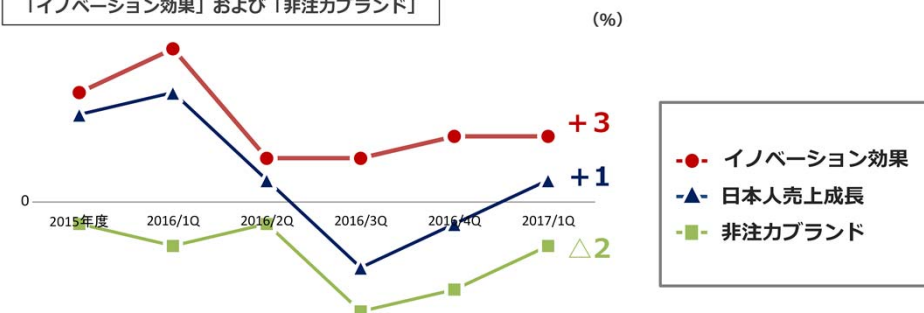
- ・化粧品市場成長 + 1 ~ 2 % (当社推計)
- ・訪日外国人観光客の増加

● 当社

- ・店頭売上対前年比 + 4 % (日本人売上+1%、インバウンド +3%)
- ・インバウンド売上 : **130億円** (前年比+30%)

日本人売上成長率の分解

「イノベーション効果」および「非注カブランド」



8

- 店頭の状況をまとめました。
- 第1四半期では、市場成長率がプラス1~2%に対して、当社はプラス4%と昨年に引き続き成長モメンタムを維持しています。
- ご覧のとおり、インバウンドを除く、日本のお客さまの購買も拡大しています。これは、2015年度よりイノベーションをスタートさせた中高価格帯のブランドが着実に力をつけてきており、引き続き、好調を維持していることが大きく貢献しています。
- また、中国の人気アプリとインフルエンサーを活用したマーケティングを実施するなど、戦略的にアジア全域でマーケティング展開を連動させることで、インバウンド需要を大きく獲得しました。
こうした取り組みにより、インバウンド売上も前年比プラス30%の130億円となりました。
- ちなみに、デパートにおける当社のインバウンド客数増は前年比プラス54%と、訪日観光客数増のプラス14%を大きく上回りました。

ボーダレスマーケティングの強化



- インバウンドについてももう少し詳しくお伝えします。これは中国人訪日客を分析しているものです。ポイントは2つです。
- 1点目は、訪日中国人女性の化粧品購入率の高まりです。
 訪日1回目の中国人女性の化粧品購入率は約80%ですが、2回、3回と増えるにつれて、化粧品購入率もそれぞれ87%、88%と高まっていくことが当社の調査で分かってきました。家電などの製品とは異なり、化粧品はお土産用だけでなく自分用としても購入され、定期的なリピートが期待できると考えられます。
- 2点目は、日本で買った商品を中国に帰国後、リピート購入した経験がある女性の割合が、約50%にのぼるということです。

ボーダレスマーケティングの強化



※1 日本政府観光局（JNTO）

※2 当社調べ（中国人訪日旅行者の消費実態調査）

※3 野村総合研究所「中国人訪日旅行者の実態とニーズ」より

9

- この2つのポイントを最大限活かすために、各空港で大々的なプロモーションや広告展開に投資を強化したり、「エリクシール」のように日本のドラッグストアで、中国で起用しているモデルのPOPを展開するなど、エリアを超えたマーケティングを展開しています。
- このように、アジア全域でブランドを展開できる体制とブランド力が備わっている点は、当社の強みだと考えています。また、こうした強みをさらに発揮できるようにボーダレスでCRMの仕組みを構築し、お客さまの購買行動の変化をマーケティングに即座に反映できるよう、この優位性をさらに盤石なものとしていきます。

中高価格帯好調、パーソナルケア戦略再構築中

●プレステージ事業

- 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」成長加速

●専門店事業

- 「ベネフィーク」好調
- 「SHISEIDO」展開開始

●コスメティクス事業

- 「マキアージュ」ベースメイクで大幅にシェア拡大
- 「エリクシール」好調

●パーソナルケア事業

- 若年層向け「シーブリーズ」好調 ヘア・ボディ・メンズ戦略再構築

●ジャパンリテールイノベーション（JRI）社

- 3社（ユニ・チャーム社、ライオン社、当社）間の共同取り組み強化



- 各ブランドの状況をまとめました。ブランドイノベーション以降、好調を維持している中高価格帯ブランドと前年の壁を上回ることができなかったブランドで、明暗が分かれる結果となりました。
- プレステージ事業は、発売後4年目に入る「SHISEIDO アルティミューン」が2ケタ成長したほか、「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」についても、国内のブランド愛用者のお客さまが継続的に増加しており、ともに2ケタ成長しました。
- 専門店事業は、「ベネフィーク」で昨年発売した美容液「ハイドロジーニアス」が大きく成長し、10%程度の成長。また、デパート限定で展開していた「SHISEIDO」も、今までの取り扱いチャネルの制限をなくし、専門店などでも展開を始めました。ブランドのターゲット層との接点を拡大することで、さらなる成長を実現していきます。
- コスメティクス事業は、「マキアージュ」が継続愛用率の高いファンデーションと下地を徹底して強化したことにより、大きくシェアを拡大しました。「エリクシール」も継続愛用率の高い化粧水、乳液が好調を維持し、10%近く成長しています。このように店頭売上では成長を維持したものの、「HAKU」の美容液や「エリクシール ホワイト」の新製品規模が昨年は大きく、出荷売上に限っては、若干前年を下回りました。

中高価格帯好調、パーソナルケア戦略再構築中

●プレステージ事業

- 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」成長加速

●専門店事業

- 「ベネフィック」好調
- 「SHISEIDO」展開開始

●コスメティクス事業

- 「マキアージュ」ベースメイクで大幅にシェア拡大
- 「エリクシール」好調

●パーソナルケア事業

- 若年層向け「シーブリーズ」好調 ヘア・ボディ・メンズ戦略再構築

●ジャパンリテールイノベーション（JRI）社

- 3社（ユニ・チャーム社、ライオン社、当社）間の共同取り組み強化



- パーソナルケア事業は、前年比マイナス5.9%。「シーブリーズ」がCMモデルを決めるシンデレラオーディションなどをきっかけに、女子高生中心に愛用者を拡大した結果、前年を大きく上回りました。一方、昨年パーソナルケア事業に移管した「AG DEO 24」「マシェリ」「UNO」の3ブランドが配荷店拡大に伴う出荷増の反動減により、事業全体では前年を下回りました。パーソナルケア事業については、引き続き投資の優先順位を明確にし、対策を講じてまいります。
- また、3社のジョイントベンチャーとなったジャパンリテールイノベーションでは、3社共同の売場展開が実現しています。マーチャンダイジングの総合力により、売場展開力や売場集客力が高まったことで、協働取り組み企業の中でも、カテゴリーNo.1を実現した商品が出てきています。今後も、こうした取り組みを通じてパーソナルケア事業の強化を進めていきます。

しわ改善新商品 発売時期の繰り上げ（6月21日）

<資生堂 表情プロジェクト>

- 有効成分純粋レチノール配合商品
第1弾を「エリクシール」より発売、他ブランドにも順次活用
- しわ改善を切り口とした市場創造へ向けた投資強化

<エリクシール シュペリエル エンリッチド リンクルクリーム S>

- お客さまとの接点を拡大 **15,000**店で展開
(ドラッグストア、GMS、デパート、専門店、 watashi+)
- 売上個数目標 **100**万個 (2017/6-12)



資生堂 😊 表情プロジェクト



「エリクシール シュペリエル
エンリッチド リンクルクリーム S」
【医薬部外品】
2017年6月21日発売
5,800円(税抜) (watashi+販売価格)

11

- 4月に発表した、しわ改善新商品や「資生堂 表情プロジェクト」についてご説明します。
- すでに御案内のとおり、有効成分純粋レチノールを配合した商品の第1弾として、「エリクシール」より「エンリッチド リンクルクリーム S」を、当初計画から繰り上げ、6月21日に発売します。
この画期的な商品は、研究技術開発力の成果もさることながら、2月の認可から、この4月にCM展開をスタートするといった、スピード感のある対応が社内ですることができるようになったことも、現在取り組んでいる一つの改革成果だと考えています。

しわ改善新商品 発売時期の繰り上げ（6月21日）

<資生堂 表情 プロジェクト>

- 有効成分純粋レチノール配合商品
第1弾を「エリクシール」より発売、他ブランドにも順次活用
- しわ改善を切り口とした市場創造へ向けた投資強化

<エリクシール シュペリエル エンリッチド リンクルクリーム S>

- お客さまとの接点を拡大 **15,000**店で展開
(ドラッグストア、GMS、デパート、専門店、 watashi+)
- 売上個数目標 **100**万個 (2017/6-12)



資生堂 😊 表情プロジェクト



「エリクシール シュペリエル
エンリッチド リンクルクリーム S」
【医薬部外品】
2017年6月21日発売
5,800円(税抜) (watashi+販売価格)

11

- プレス発表後、よく「なぜ効果の高い商品を『エリクシール』という中価格帯ブランドで最初に展開するのか？」と質問を受けますが、日本女性の三大肌悩みのうち、一つがしわとなります。女性の中には、このしわが気になって、思いっきり笑うことを躊躇してしまうという方が多くいらっしゃると思っています。
こうした生活者の視点に立てば、一人でも多くの女性にこのしわ改善の効果を実感してもらいたいという想いが先にたちました。
また、当社が美白市場を創造したように、新たなしわ改善の市場を開拓するのも一つの使命だと考えています。
- そのため、お客さまが購入しやすい価格帯の「エリクシール」から導入することに決めたわけです。
今後は市場創造に向けて、美白の時のようにこのシーズをブランド横断で展開していきます。

中国 +21.0%の増収 収益性大きく向上

(億円、%)		2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		1Q	構成比	1Q	構成比			
中	国	355	15.3	309	14.5	+46	+14.9	+21.0

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比
営	業 利 益	66	35	+31	+88.6
	利 益 率	18.6	11.3	+7.3ポイント	
の	れん等償却前利益	67	36	+31	+86.1
	利 益 率	18.8	11.6	+7.2ポイント	

※1 セグメント変更については、補足資料6を参照

※2 構成比は、連結売上に対する比率を表示

※3 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

12

- 次に、中国事業です。
- 売上高は、355億円、
現地通貨ベースでプラス21.0%と市場の伸びを大きく上回る成長を遂げました。20%を超える成長は2012年以来となります。
- 営業利益は66億円と大幅増益、集客力が高い春節や婦人節があり、比較的マーケティング投資効率が高い第1四半期ではあるものの、利益率は18.6%と大きく向上しました。
- これはブランド力が向上したプレステージ領域が大きく成長し、原価率が低減していることに加え、Eコマースでの展開を含めて、ブランドROIも高くなってきていることが大きく貢献しています。

中国 力強い成長モメンタムの更なる加速

- プレステージブランドが成長を牽引 2ケタ伸長
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」好調
 - Eコマースに占めるプレステージブランドの構成比上昇
- パーソナルケア、コスメティクスのEコマース展開強化により、Eコマースが+30%超の成長
- 「エリクシール」Eコマース・店頭共に好調
- コスメティクス事業 事業再構築
 - 「オプレ」ブランドリニューアル後 プラス成長へ※
 - 「Za」「PURE&MILD」ビジネスモデル再構築



- 中国の好調要因をまとめています。
中国の成長を大きく牽引したのは、プレステージブランドとEコマースを中心に事業展開しているパーソナルケアブランドです。
- プレステージ領域では、全てのブランドが中国のお客さまからの支持を拡大し、60%を超える伸長で、大きくシェアを拡大しています。
また今期から、Eコマースへの投資強化を始め、店頭で会うことができないお客さまへもリーチすることができています。
その結果、Eコマース売上に占めるプレステージブランドの割合が前年同期の1ケタ前半から、当期は10%近くまで上昇するなど、お客さまの購買行動の多様化に迅速に対応できています。

※ 3月店頭売上前年比

13

中国 力強い成長モメンタムの更なる加速

- プレステージブランドが成長を牽引 2ケタ伸長
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」好調
 - Eコマースに占めるプレステージブランドの構成比上昇
- パーソナルケア、コスメティクスのEコマース展開強化により、Eコマースが+30%超の成長
- 「エリクシール」Eコマース・店頭共に好調
- コスメティクス事業 事業再構築
 - 「オプレ」ブランドリニューアル後 プラス成長へ※
 - 「Za」「PURE&MILD」ビジネスモデル再構築



※ 3月店頭売上前年比

13

- また、パーソナルケア、コスメティクスのEコマース展開強化により中国事業のEコマース売上は30%を超えた伸長となり、ブランドの成長を加速させています。
- 一方、ローカライズマーケティングを展開している「エリクシール」も広告等の投資強化により、ブランドイメージを再構築しながら計画通り進んでいます。
- そして、3月にリニューアル第1弾として商品を強化した「オプレ」は、単月ながらマイナス成長からプラス成長へ転換し、計画通りのスタートを切りました。今後は商品力強化を進め、ブランドを再構築していきます。
- また、「Za」や「PURE&MILD」については、Eコマース、セルフ展開の強化によりビジネスモデルの転換を着実に進めていきます。

アジアパシフィック +11.5%増収 収益性改善

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
	1Q	構成比	1Q	構成比			
アジアパシフィック	133	5.7	116	5.4	+17	+14.3	+11.5

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比
営業利益		27	13	+14	+108.4
利益率		19.6	11.0	+8.6ポイント	
のれん等償却前利益		27	13	+14	+107.0
利益率		19.7	11.2	+8.5ポイント	

- ローカライズマーケティングにより韓国が好調
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」デパートを中心に2ケタ成長
- パーソナルケアブランド「SENKA」好調継続



※1 セグメント変更については、補足資料6を参照

※2 構成比は、連結売上に対する比率を表示

※3 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

- 続いて、アジアパシフィックです。
売上高は133億円、
プラス11.5%の成長となりました。
- アジアでは、中国、日本に次ぐ市場でありながら、
2013年まで苦戦していた韓国での成長に拍車がかかっています。2014年から成長に転換し、この第1四半期はプラス21%の成長となりました。
- プレステージブランドや「SENKA」などのブランド力がついてきていることに加え、そのことを実現する現地トップがリードする組織力向上が最大のポイントだと考えています。
このようにアジアでも、変化に迅速に対応できるようお客さまとの接点に、責任と権限を委譲した成果が出ています。
- 営業利益は、プレステージブランドの売上拡大によりプロダクトミックスが好転したことに加えて、当期より取引体系および全社コストの配賦基準を見直し、ブランドホルダー機能がない同リージョンは配賦額が減少したことなどにより、前年比プラス108.4%となる27億円となりました。

米州 増収・減益 (ほぼ想定通り)

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
	1Q	構成比	1Q	構成比			
米 州	311	13.4	300	14.1	+10	+3.4	+4.9

※ 「Laura Mercier」買収影響、「Dolce&Gabbana」のライセンス取得影響を除く実質前年比△2.2%

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比
営 業 利 益		△37	△4	△33	—
利 益 率		△10.8	△1.2	△9.6ポイント	
のれん等償却前利益		△15	17	△31	—
利 益 率		△4.2	5.1	△9.3ポイント	

※ 1 セグメント変更については、補足資料6を参照

※ 2 構成比は、連結売上に対する比率を表示

※ 3 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

※ 4 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」などについては、当期より欧州事業へ計上
従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、当期より米州事業へ計上

●次に米州です。

●売上高は、新ブランドの増収があったものの、市場成長の鈍化と競争環境の激化に加え、原料の供給問題による生産の遅れや「Dolce&Gabbana」などの供給不足など、サプライチェーンにおける問題も影響し、前年比プラス4.9%の311億円にとどまりました。

●なお、「Laura Mercier」「Dolce & Gabbana」の影響を除くと、現地通貨ベースで前年に対してマイナス2.2%となりました。

●営業利益は、既存ビジネスの減収に伴い、各費用の比率が悪化したことに加え、「Laura Mercier」のインテグレーションに向けた先行投資が第1四半期に出ていること、デジタル強化の先行投資が含まれていることなどから、前年より33億円損失増の37億円の営業損失です。

米州 2017年度は基盤構築に専念

● 「bareMinerals」ブランド再構築中

- 新マネジメント体制の本格稼働
- デジタルへの投資強化、ニーズを捉えた新商品展開

今年後半に構造改革の成果

● 「Laura Mercier」計画通りの進捗

- スペシャリティストアでの成長継続
- 既存事業との統合プロセスは順調



16

- 「bareMinerals」と「Laura Mercier」について、もう少し詳しく説明します。
- 昨年末、ベアエッセンシャルは、本社をサンフランシスコからニューヨークに移すなど、ゼロベースでの抜本的な構造改革をスタートさせました。
- 第1四半期は、昨年末から想定していた米国大手百貨店の閉鎖影響や、スペシャリティストアなどリテーラー内での競争環境の激化により、成長軌道へは転換していません。
- 1月に刷新した新マネジメントのもと、主力のファンデーションに関して、急成長するミレニアル世代のニーズに対し、デジタルマーケティングを一層強化するなど、ブランド再構築への具体的なアクションプランを組み立てており、今年後半での成長をめざします。
- 一方、「Laura Mercier」はスペシャリティストアで成長を続けています。アメリカ地域本社内のインテグレーションも順調に進んでおり、より早期のシナジー創出をめざしていきます。

欧州 増収・減益

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
	1Q	構成比	1Q	構成比			
欧 州	265	11.4	225	10.6	+40	+17.6	+23.1

※「Dolce&Gabbana」のライセンス取得影響を除く実質前年比+6%。

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比
営 業 利 益		△21	△0	△21	—
利 益 率		△7.6	△0.1	△7.5ポイント	
のれん等償却前利益		△12	△0	△12	—
利 益 率		△4.3	△0.1	△4.2ポイント	

※1 セグメント変更については補足資料6を参照

※2 構成比は、連結売上に対する比率を表示

※3 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

※4 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」などについては、当期より欧州事業へ計上
従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、当期より米州事業へ計上

17

- 次に欧州です。
売上高は、現地通貨ベースで前年比プラス23.1%の265億円となりました。
- なお、「Dolce&Gabbana」の影響を除くと、現地通貨ベースで前年に対して実質+6%の成長です。
市場の減速感がある中、既存ブランドは成長、「Dolce&Gabbana」は、ほぼ計画通りとなりました。
- 一方、営業利益については、今年後半以降の「Dolce&Gabbana」の新製品開発やプロモーション開発の先行投資を第1四半期に計上していることも影響し、21億円の営業損失となりました。

欧州 投資の選択と集中により成長基盤確立

- 「Dolce&Gabbana」

- 商品供給不足による店頭売上減
- 生産移管を前倒し（3月）
- 投資先行
マーケティング投資
およびブランド開発費



- バーバリー社との
「ディストリビューション契約」終了（2017/12末予定）
 - 収益性改善に向けたブランドポートフォリオの組み替え推進
 - コアブランドの成長加速
「Dolce&Gabbana」と既存フレグランスブランドに投資を集中

18

- フレグランスビジネスについて、少し補足します。
- まず、「Dolce&Gabbana」ですが、第1四半期は供給不足が発生したこともあり、店頭売上は厳しい状況が続きました。こうした状況に至急対応すべく、当社フランス工場での生産開始を当初より早め3月からスタートさせました。また、積極的にマーケティング展開やブランド開発を行っていることから、第1四半期ではまだ売上と利益のバランスにおいては、費用が先行する時期となります。
- また先月発表した通り、2017年12月末をもって、バーバリー社とフレグランス、化粧品に関するディストリビューション契約を終了することで基本合意しています。
- これは、フレグランスビジネスでの収益性改善に向けたブランドポートフォリオの組み替えを推進している中で進めてきたものです。詳細については、最終合意に向けた交渉の最中のためコメントを差し控えますが、これにより、フレグランスブランドの選択と集中が進み、「Dolce&Gabbana」などのコアブランドの成長をより加速し、最適な事業ポートフォリオ、成長基盤を構築することができると考えています。

トラベルリテール +81.0%増収 収益性大きく向上

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
	1Q	構成比	1Q	構成比			
トラベルリテール	110	4.7	62	2.9	+48	+77.8	+81.0

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比
	1Q	構成比	1Q	構成比		
営業利益	37		16		+21	+130.7
利益率	33.7		26.0		+7.7ポイント	
のれん等償却前利益	37		16		+21	+130.7
利益率	33.7		26.0		+7.7ポイント	

- 積極的投資によりアジアエリア
(中国、韓国、タイ)を中心に成長加速
- リテラーとの関係強化により
1店舗あたりの生産性向上と店舗数拡大
を同時に実現



※1 構成比は、連結売上に対する比率を表示

※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

19

- 次にトラベルリテールです。
戦略的に積極的な投資を続けていることから、
店頭売上は昨年の2倍を記録し、出荷売上はプラス81.0%の110億円と、昨年以上に成長を加速できました。
- ブランド別では「クレ・ド・ポー ボーテ」の成長率が約3倍、「NARS」と「アネッサ」が2倍を超え、主力の「SHISEIDO」も1.4倍と飛躍的に成長しています。
エリアでは、韓国が3倍以上、中国も1.7倍となりました。店舗数がプラス数パーセントと増えていない中、リテラーとの関係を強化したことにより、売場の位置が良くなったり、スペースが増えていることもプラスに働き、1店あたりの売上が大きく伸びています。
こうしたトラベルリテールでの成長は、それぞれの地場のマーケットに大きく影響し、中国や韓国のように相乗効果を発揮しています。
- また、売上を飛躍的に拡大できていることから、差益が大きく増え、営業利益は前年比プラス130.7%の37億円、費用効率が全てにおいて向上し、利益率も33.7%と過去最高となり、全社利益に大きく貢献しました。

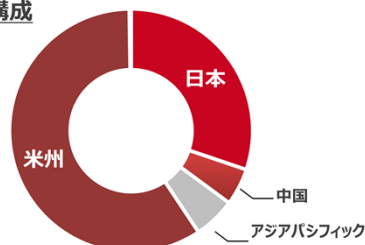
プロフェッショナル +5.8%増収 収益性改善

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
	1Q	構成比	1Q	構成比			
プロフェッショナル	108	4.6	103	4.8	+5	+4.7	+5.8

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比
	1Q	構成比	1Q	構成比		
営業利益	4		△3		+7	-
利益率	4.1		△2.7		+6.8ポイント	
のれん等償却前利益	5		△1		+6	-
利益率	4.9		△1.0		+5.9ポイント	

リージョン別売上構成

- 米州を中心に展開している
Zotos社好調



- ※1 セグメント変更については、補足資料6を参照
 ※2 構成比は、連結売上に対する比率を表示
 ※3 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

- 最後に、プロフェッショナル事業です。

- 売上高は、108億円、
現地通貨ベースでプラス5.8%の成長。
営業利益は、増収に伴う差益増に加え、マーケティング費用の発生時期のズレなどが影響し、収益性がプラス6.8ポイント改善しました。

- 今回初めての開示となるプロフェッショナル事業ですが、日本、中国、アジアを中心とする「SHISEIDO PROFESSIONAL」と米州を中心とするZotos社の2つが、主なビジネスとなります。売上構成は米州で約6割、日本で約3割、中国、アジアを合わせて約1割となっています。当期は米州を中心に展開しているZotos社が好調なことから、安定的に成長をしています。

2017年度のキーアクション

キーアクション		進捗
注力領域の さらなる フォーカス	プレステージ ファースト	● 主力ブランドが全て2ケタ以上の成長 ● 「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」は+30%超の成長
	日本発ブランド 成長加速	● 中国、アジア、トラベルリテールで飛躍的に成長 ● 「エリクシール」「アネッサ」「SENKA（TR除く）」などが好調
	デジタル ・Eコマース強化	● 中国を中心に計画以上
課題への 取り組み	ヘアエッセンシャル	● ブランド力再構築中
	オプレ	● リニューアル展開中
	日本 パーソナルケア事業	● 注力ブランドを絞り込み、アジアでの展開を含めて総合的にマーケティング再構築
プロダクティビティの向上		● 具体的なアクションを計画通り進行中

21

- 最後に、改めて2017年度の期初計画に定めたキーアクションについて進捗をまとめています。
- 注力領域ですが、プレステージ、日本発ブランドについては、それぞれのブランド力が増し、成長性の加速とともに、稼ぐ力も高まってきました。また、デジタル・Eコマースについては当初計画を上回る進捗です。
- 課題への取り組みについては、スタートしたばかりであり、成果を評価する時期ではないと考えています。引き続き、具体的なアクションプログラムを実施しながら、各プログラムのKPIをトラッキングし、成果を見極め、再構築を進めていきます。
- 最後に「プロダクティビティの向上」についてですが、まずはバーバリー社とのディストリビューション契約終了など、ブランドポートフォリオの再構築を具体的に実行しています。非効率を生み出しているSKUの削減についても、対象商品の特定が終わり、具体的に着手し始めるとともに、将来的にSKU数が増えないKPIの策定にも取り組んでいます。本件についてみなさまに詳細をお伝えできるのは今年の後半あたりになると考えています。

2017年度のキーアクション

キーアクション		進捗
注力領域の さらなる フォーカス	プレステージ ファースト	● 主力ブランドが全て2ケタ以上の成長 ● 「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」は+30%超の成長
	日本発ブランド 成長加速	● 中国、アジア、トラベルリテールで飛躍的に成長 ● 「エリクシール」「アネッサ」「SENKA（TR除く）」などが好調
	デジタル ・Eコマース強化	● 中国を中心に計画以上
課題への 取り組み	ベアエッセンシャル	● ブランド力再構築中
	オプレ	● リニューアル展開中
	日本 パーソナルケア事業	● 注力ブランドを絞り込み、アジアでの展開を含めて総合的にマーケティング再構築
プロダクティビティの向上		● 具体的なアクションを計画通り進行中

21

- この第1四半期は、計画通り、順調なスタートを切ったと考えています。売上も利益も過去最高を更新し、トレンド的にはベターではありますが、3カ月の実績で年間見直しを変更することはしません。第2四半期発表時に様々な状況を見極めて、改めて年間見通しの話をしたいと思います。
- 先行き不透明感が漂う中でも、様々な領域で情報技術の進化やSNSの浸透が進み、お客さまの意識や購買行動の変化が加速しています。このお客さまの変化に加え、競合環境の変化も増しており、いかに迅速に対応できるか、さらには、その先を読み切って対策を先に講じることができるかが、勝負を決していくと考えています。
そのため、各リージョンに責任と権限を委譲しつつ、ヘッドクォーターでしっかり会社のガバナンスを効かせて経営していくことが重要であり、日々グローバルで瞬時に情報を共有しながら、様々な判断を迅速にしています。
- このように組織能力を高めながら、企業のグローバル化に向けて日々のオペレーションを実践していくことで、必ず世界で勝つ日本発のグローバルビューティーカンパニーを実現していきますので、引き続き資生堂にご期待ください。私からは以上です。

SHISEIDO

補足 1 売上高 報告セグメント別 第 1 四半期実績

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
日本	1,011	43.5	987	46.3	+24	+2.5	+2.5
中国	355	15.3	309	14.5	+46	+14.9	+21.0
アジアパシフィック	133	5.7	116	5.4	+17	+14.3	+11.5
米州	311	13.4	300	14.1	+10	+3.4	+4.9 ※1、2
欧州	265	11.4	225	10.6	+40	+17.6	+23.1 ※1、3
トラベルリテール	110	4.7	62	2.9	+48	+77.8	+81.0
プロフェッショナル	108	4.6	103	4.8	+5	+4.7	+5.8
その他	33	1.4	31	1.4	+2	+7.0	+7.0
合計	2,325	100	2,133	100	+192	+9.0	+10.7

※1 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」などについては、当期より欧州事業へ計上

従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、当期より米州事業へ計上

※2 「Laura Mercier」「Dolce&Gabbana」の影響を除く実質売上前年比△22%

※3 「Dolce&Gabbana」の影響を除く実質売上前年比+6%

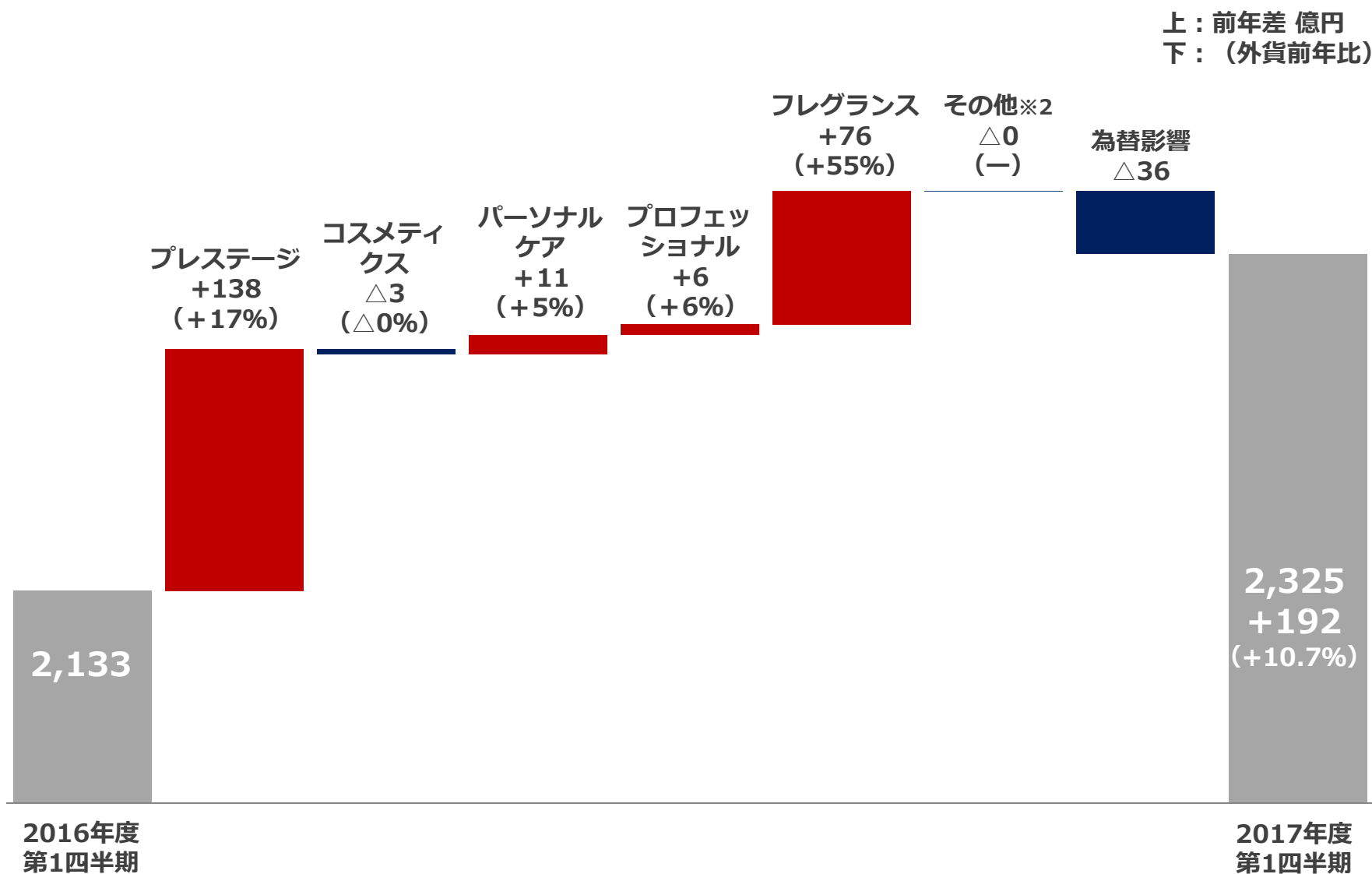
※4 セグメント変更については、補足資料6を参照

補足２ 営業利益 報告セグメント別 第１四半期実績

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比
		営業利益率		営業利益率		
日本	199	18.3	179	17.4	+21	+11.5
中国	66	18.6	35	11.3	+31	+88.6
アジアパシフィック	27	19.6	13	11.0	+14	+108.4
米州	△37	△10.8	△4	△1.2	△33	—
欧州	△21	△7.6	△0	△0.1	△21	—
トラベルリテール	37	33.7	16	26.0	+21	+130.7
プロフェッショナル	4	4.1	△3	△2.7	+7	—
その他	△21	△10.2	△19	△14.8	△2	—
小計	254	9.6	216	9.4	+37	+17.2
調整額	△12	—	5	—	△17	—
合計	241	10.4	221	10.4	+20	+9.3

※ 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

補足3 売上高 事業別 第1四半期実績



※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 「その他」には、想定レートと実勢レートの差が含まれる

補足 4 販売管理費 第1四半期実績

(億円、%)	2017年度			前年比	増減	為替影響を 除く増減
		売上比	率差			
販 売 管 理 費	1,539	66.2	+0.5	+9.7	+137	+161
M コ ス ト	767	33.0	△0.0	+8.8	+62	+76
ブランド開発費 研 究 開 発 費	100	4.3	+0.7	+29.1	+23	+24
人 件 費	305	13.1	△0.1	+9.0	+25	+29
経 費	366	15.8	△0.1	+7.8	+27	+31

補足5 貸借対照表

(億円)	2017/ 3末	(対2016/12末)			(億円)	2017/ 3末	(対2016/12末)		
		増減	為替 除く	為替			増減	為替 除く	為替
流動資産	4,266	△53	+19	△72	負債	5,056	△151	△98	△53
現金・預金・有価証券	1,125	△156	△137	△19	仕入債務・未払金	1,120	△148	△137	△11
売上債権	1,457	+90	+114	△24	有利子負債	1,334	+129	+132	△4
たな卸資産	1,226	+69	+91	△22	退職給付に係る負債	937	△8	△7	△0
固定資産	4,956	△71	+12	△83	純資産	4,166	+27	+129	△102
有形固定資産	1,568	+6	+20	△14	株主資本	4,021	+101	—	—
無形固定資産	2,403	△60	+13	△74	その他包括利益累計額	△78	△87	—	—
投資その他	985	△17	△21	+5	非支配株主持分	214	+13	—	—
資産計	9,222	△124	+31	△155	負債・純資産計	9,222	△124	+31	△155

使用為替レート

2017/3末：ドル＝112.2円、ユーロ＝119.8円、中国元＝16.3円
 2016/12末：ドル＝116.5円、ユーロ＝122.7円、中国元＝16.8円

自己資本比率 42.8%

有利子負債比率 24.3% (DG商標権支払いに係る長期未払金を除く)

※主要な勘定科目のみ

補足 6 新旧報告セグメントの主な構成要素について

2016年 セグメント	主な事業領域	2017年 セグメント	主な事業領域
日本	日本エリアでの事業全般、日本国内のTR (BE、LM除く)	日本	日本での事業全般、日本のTR (BE、LM、PF除く)
中国	中国エリアでの事業全般 (BE、LM、TR除く)	中国	中国エリアでの事業全般 (BE、LM、TR、PF除く)
アジア パシフィック	日本、中国を除くアジアおよびオセアニアでの事業全般 (BE、LM、TR除く)	アジア パシフィック	日本、中国を除くアジアおよびオセアニアでの事業全般 (BE、LM、TR、PF除く)
米州	米州エリアでの事業全般および、BE、LM、Zotos社 (TR除く)	米州	米州エリアでの事業全般 (TR、PF除く)
欧州	EMEAエリアでの事業全般および、フレグランス事業※2 (BE、LM、TR除く)	欧州	EMEAエリアでの事業全般 (LM、TR除く)
トラベル リテール	日本を除く全世界の免税店エリアでの事業全般 (フレグランス事業※2のTR除く)	トラベル リテール	日本を除く全世界の免税店エリアでの事業全般 (フレグランス事業※2のTR除く)
		プロフェッショナル	全世界のプロフェッショナル事業全般
		その他	生産事業、フロンティアサイエンス事業、飲食業等

BE : ベアエッセンシャル LM : 「Laura Mercier」 「RéVive」
 TR : トラベルリテール事業 PF : プロフェッショナル事業
 EMEA : Europe, the Middle East and Africa

- ※1 従来、欧州、TRを除く各事業に計上していたプロフェッショナル事業について、当期よりプロフェッショナル事業へ計上
- ※2 フレグランス事業には、「SHISEIDO」のフレグランスを除き、「Dolce&Gabbana」 「ISSEY MIYAKE」 「narciso rodriguez」などを含む
- ※3 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」などについては、当期より欧州事業へ計上
 従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、当期より米州事業へ計上