2017年度 第3四半期実績 および 通期見通し



2017年 11月 9日

直川 紀夫 株式会社 資生堂 執行役員 最高財務責任者

- これより2017年度第3四半期実績および通期見通し についてご説明します。
- まず、本日開示しました業績予想の再修正について お話しします。

11月1日の開示内容は、当社で策定したベアエッセンシャル社の長期計画をもとに、外部の会計事務所が企業価値を評価し、その結果算出した減損金額について、すべての内容を監査法人がレビューし、妥当性を3者で確認したものを、当社取締役会に提案、承認され、当社として修正開示したものです。

- しかし、その後監査法人が、減損損失額の算定プロセスを再度精査する中で、修正が必要であるとの報告を受けました。したがって、当社としては直ちに、本日再修正をすることにしました。
- ●修正の理由は、商標権及び顧客関連無形資産などの 減損に伴う繰延税金負債の取り崩し影響が、のれん の減損金額算定のもとになる、簿価純資産に反映で きていなかったということです。
- その結果、減損損失額を52億円追加で計上することになりました。このように、短期間で再修正することになった点について、会社としては重く受け止めています。

2017年度 第3四半期(累計) Executive Summary

● 売上高・営業利益 第3四半期(累計)として過去最高を更新

売上高 7,312億円 外貨前年比+15.8% 前年比+17.4%

プレステージ領域がグローバルで力強い成長に拍車

営業利益 707億円 前年比+82.4%

> マーケティング投資を継続・強化した既存ビジネスの収益性拡大

特別損益 △747億円 前年差△906億円

▶ 自主回収関連費用 △33億円

▶ ベアエッセンシャル社減損損失 △707億円

親会社株主に帰属する四半期純利益 △170億円 前年差△541億円

● 通期見通し 売上高・営業利益過去最高を見込む

売上高 9,850億円 前年比+15.8% (8月発表差+200億円)

営業利益 650億円 前年比+76.7% (同+90億円)

<u>特別損益</u> △390億円(同△350億円)

➤ Zotos社譲渡益 +360億円

親会社株主に帰属する当期純利益 50億円 前年比△84.4% (同△275億円)

● では、2017年度第3四半期のポイントをご説明します。

- まず、売上高、営業利益は、第1四半期、上期に 引き続き、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15.8%の7,312億円。積極的な投資強化を継続しているプレステージブランドを中心に、力強い成長が続いています。
- 営業利益は、前年比プラス82.4%の707億円。 売上増に伴う差益増に加え、原価率改善、マーケティング投資のROI向上、コスト構造改革などが貢献しました。
- 特別損益はマイナス747億円。 ボディーソープなどの自主回収費用が8月時点より 増加したこと、また、ベアエッセンシャル社の減損損 失707億円を計上しています。 その結果、四半期純利益は170億円の損失となりま す。

2017年度 第3四半期(累計) 実績要約

	2017	年度	2016	6年度	前年差	前年比	外貨 前年比
(億円,%)		構成比		構成比			印十九
売 上 高	7,312	100	6,227	100	+1,085	+17.4	+15.8
売 上 原 価	1,684	23.0	1,506	24.2	+178	+11.8	
販 管 費	4,921	67.3	4,334	69.6	+588	+13.6	
営 業 利 益	707	9.7	387	6.2	+319	+82.4	
経 常 利 益	704	9.6	382	6.1	+322	+84.2	
特 別 損 益	△747	_	159	2.6	△906	_	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△170	_	372	6.0	△541	_	
EBITDA	1,009	13.8	830	13.3	+178	+21.5	

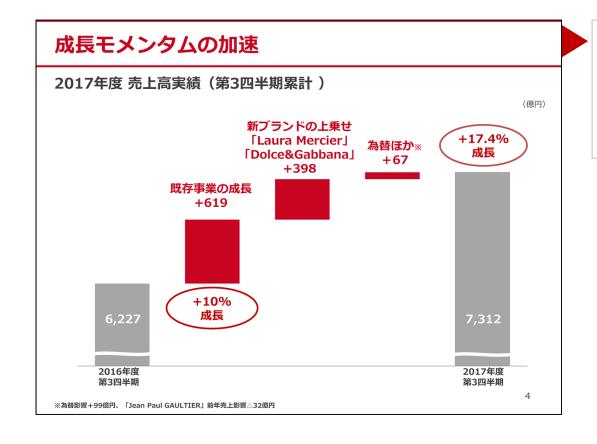
3

為替レート ドル=111.9円(+3.0%)、ユーロ=124.6円(+2.8%)、中国元=16.5円(△0.2%)

● 第3四半期の実績の要約になります。

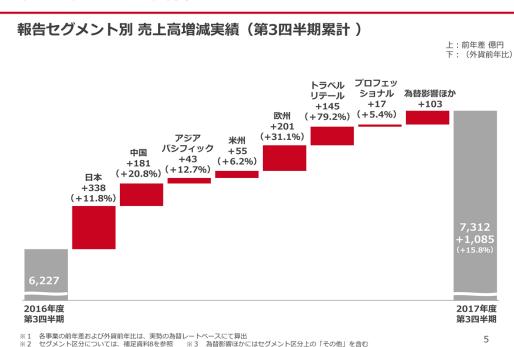
- 全体として、費用の構造が、当初計画していた通りの 理想的な形になってきました。
- 一つは、プレステージファーストを進めてきたこと、コ スト構造改革を進めてきたことで、原価率の低減、改 善が実現し、今期は23%となっています。
- 次に販売管理費ですが、このうちビューティーコンサ ルタント人件費を除くマーケティング投資は22.8% と昨年との比較では0.1%の上昇に留まりました。 当初計画していた投資に対して、若干追加投資を実 行しましたが、売上が大きく伸長したことにより、ROI が向上し始めています。
- また、ビューティーコンサルタントを含む人件費比率 は1.4%改善、経費比率は1.7%改善と、計画を上 回る改善となっています。
- さらに、強化を進めている開発費比率は、0.7%の 向上と、計画通りの投資となりました。
- その結果、ブランドが計画以上に大きく成長し、売上 拡大につながり、収益性が向上。既存ビジネスで「稼 ぐ力」がついてきたことになります。

^{※1} 前年差のブラス、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表示 ※2 2016年度の特別損益に「Jean Paul GAULTIER」ブランドに関わる知的財産権の譲渡益や鎌倉工場跡地の売却益などを計上



● では、第3四半期実績の詳細をご説明します。 こちらは前回同様、売上増減を既存事業と新ブランドに分解したものです。 ご覧のように、既存事業がプラス619億円と、 10%の成長を続けています。

すべての地域で増収



● 続いて、報告セグメント別の売上実績です。 第2四半期に続き、既存ビジネスの成長、新ブランド の上乗せにより、すべてのリージョンで売上成長を実 現しました。

米州以外のリージョンで利益増 報告セグメント別 営業利益増減実績(第3四半期累計) 上:前年差 億円 下: <営業利益率> プロフェッ トラベル ショナル リテール アジア 調整額ほか +18 +58 パシフィック 米州 <5.8%> △77 <30.8%> +37 △42 欧州 <12.9%><△10.4%> +14 +72 <△1.2%> <10.6%> 日本 +238 <19.7%> ● 減収に伴う差益減 ● 各地域に反映されて Center of Excellence いない未実現利益消 組織費用 去額の増加 ほか ● デジタル強化先行投資 2016年度 2017年度 第3四半期 第3四半期 6 ※1 セグメント区分については、補足資料8を参照 ※2 調整額ほかにはセグメント区分上の「その他」を含む

- 報告セグメント別の営業利益ですが、こちらは米州 以外のすべてのセグメントで増益となりました。
- 好調の日本、中国、トラベルリテールが引き続き増益 に貢献したことに加え、欧州が投資強化に取り組み ながらも若干の増益となりました。
- なお米州は、デジタル及びメークアップのセンター・オブ・エクセレンスの機能を担っていますが、これらの全社機能の先行投資について、現時点では米州に一括計上しています。
- 調整額ほかのマイナス77億円は、マネジメントアプローチの採用により、各リージョンに反映されない未実現利益消去額が増加したことなどが影響しています。

日本 全体的に好調継続

第3四半期実績(累計)

- 日本化粧品市場成長率 + 2% (当社推計)
- 当社店頭売上(対前年比) + 11% 内訳:日本人売上+4%、インバウンド売上+7%
 - ▶ 「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」
 - · 6-9月出荷売上 **102万**個
 - 新規獲得率約47%
 - ・ 今期計画 130万個へ
 - ➤ 11月1日発売 「SHISEIDO」より 「バイタルパーフェクション リンクルリフト ディープレチノホワイト4」
 - ・ 発売1週間 「アルティミューン」発売時を超える好調なスタート

7

- ・ 「資生堂 表情プロジェクト」第2弾 体験型イベント、TVCM、野外広告等のプロモーション
- インバウンド売上実績 【1-9月累計】425億円、前年比+57% 【通期見通し】535億円、前年比+55%

● 次にセグメント別の実績です。まず日本事業です。 第3四半期累計では、市場の成長率プラス2%に対 して、当社はプラス11%と、引き続き市場を大きく上 回っています。

日本のお客さまの売上はプラス4%、インバウンド売上プラス7%と、それぞれ貢献しました。

● とくに日本人売上は、第3四半期単体でもプラス6%と、市場の成長を上回る勢いを維持しています。かねてよりマーケティングを強化してきた中高価格帯のブランドが引き続き牽引していることに加え、6月に発売した「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」が貢献しています。リンクルクリームは、発売後約3カ月間で出荷総数102万個、新規獲得率が47%と、より多くのお客さまとの出会いの創出に、期待通り貢献しています。なお今期の販売計画は、8月に発表した120万個から130万個へ上方修正します。

日本 全体的に好調継続

第3四半期実績(累計)

- 日本化粧品市場成長率 + 2% (当社推計)
- 当社店頭売上(対前年比) + **11**% 内訳:日本人売上+4%、インバウンド売上+7%
 - ▶ 「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」
 - · 6-9月出荷売上 **102万**個
 - 新規獲得率約47%
 - ・ 今期計画 130万個へ
 - ➤ 11月1日発売 「SHISEIDO」より 「バイタルパーフェクション リンクルリフト ディープレチノホワイト4」
 - ・ 発売1週間 「アルティミューン」発売時を超える好調なスタート

7

- ・ 「資生堂 表情プロジェクト」第2弾 体験型イベント、TVCM、野外広告等のプロモーション
- ▶ インバウンド売上実績 【1-9月累計】425億円、前年比+57% 【通期見通し】535億円、前年比+55%

● また、「資生堂表情プロジェクト」の第2弾として 11月1日に発売した、「しわ改善」と「美白」の2つの 効果を持つ「SHISEIDO」の「バイタルパーフェクション リンクルリフト ディープレチノホワイト4」は、発売1週 間で「アルティミューン」発売時を上回る店頭売上に なっており、好調なスタートを切りました。 今後さらに、「しわ改善」市場の拡大に向けて、さまざ まな取り組みを強化していきます。

● インバウンド売上は、昨年より円安が進んだこともあり、9カ月累計で425億円、前年比プラス57%と大きく伸長しました。

年間のインバウンド売上の見通しは、8月発表の445億円から90億円プラスの535億円に修正します。

日本 すべての事業で成長

					2017:	年度	20164	丰度	前年差	前年比
			(億円	. %)	3Q累計	構成比	3Q累計	構成比	刊十左	טידדני
	プ	゚レ゙	ステ -	- ジ	648	20.2	490	17.1	+ 157	+32.0
	専		門	店	528	16.5	509	17.8	+19	+3.7
		スメ	ティ	クス	1,476	46.0	1,337	46.6	+139	+10.4
	パーソナルケア		ケア	404	12.6	388	13.5	+16	+4.1	
	そ	の	他	∀ 3	150	4.7	143	5.0	+7	+5.1
E	3			本	3,205	100	2,867	100	+338	+11.8
			(億円、	. %)	2017:	年度	20164	丰度	前年差	前年比
营	営	業	利	益		679	441		+238	+54.0
	利 益 率			率		19.7	14.6		+5.1ボ	イント
0	りれ	ん等値	賞却前	利益		680		442	+238	+53.8
	利 益 孶			率		19.8		14.7	+5.1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

8

● 日本事業の売上高は、3,205億円、 前年比プラス11.8%の増収。 営業利益は679億円、前年比プラス54%の大幅増 益となりました。

売上増に伴う差益増に加え、原価率の改善、マーケ ティング投資のROI向上が貢献しました。

^{※4} 構成比は、日本事業内の比率を表示

^{※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

中国プレステージ事業が継続して成長を牽引

				2017年度	2016		前年差	前年比	外貨
		(億円	、%)	3Q累計	3Q累計				前年比
中			国	1,054		869	+185	+21.3	+20.8
(億円、%)			. %)	2017年度		2	2016年度	前年差	前年比
営	業	利	益		112		40	+72	+181.3
	利 益 率		率	10.6		4.6		+6.0ポ	イント
のれ	のれん等償却前利益		利益	114			43	+72	+169.2
	利	益	率		10.9		4.9	+6.0ポ	イント

9

- プレステージブランド、パーソナルケアブランド 好調継続
- 「NARS」スタート好調
- 「オプレ」EC好調、店頭がやや苦戦
- Eコマース比率 約25%
- ※1 セグメント変更については、補足資料8を参照
- ※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、中国事業です。売上高は、1,054億円、現地通貨ベースでプラス20.8%と大きく伸長しました。

- 引き続きプレステージ事業が伸長し、前年比55%の成長。中国全体の成長を大きく牽引しています。 なお、9月に上海と北京に導入した「NARS」は、好調なスタートを切り、今後も期待が持てる勢いです。
- 一方、コスメティクス事業は、前年比プラス3%となりました。

中国専用ブランドは、「オプレ」が若干の成長。 EC売上が順調に拡大するものの、店頭がやや苦戦 しました。

「Za」、「ピュア&マイルド」は、契約改定に伴うチャネル構造改革の影響で、前年割れとなりました。

中国プレステージ事業が継続して成長を牽引

				2017年度	2016	年度	前年差	前年比	外貨
		(億円	、%)	3Q累計	3Q累	計	刊十年	Hil ++-TO	前年比
中			国	1,054		869	+185	+21.3	+20.8
(億円、%)			、%)	2017年	度	2	2016年度	前年差	前年比
営	業	利	益		112		40	+72	+181.3
	利 益 率		率	10.6		6 4.6		+6.0ポ	イント
のれ	のれん等償却前利益		利益	114			43	+72	+169.2
	利 益 率				10.9		4.9	+6.0ポ	イント

9

- プレステージブランド、パーソナルケアブランド 好調継続
- 「NARS」スタート好調
- 「オプレ」EC好調、店頭がやや苦戦
- Eコマース比率 約25%
- ※1 セグメント変更については、補足資料8を参照
- ※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

● パーソナルケア事業は、前年比プラス18%の成長。 第3四半期より、「クユラ」の自主回収に伴う品切れ が発生しています。若干の影響はありましたが、 他のブランドの好調により事業全体は成長していま す。

- Eコマース売上は、30%を超える成長。Eコマース比率は約25%でした。
- 営業利益は、72億円増益の112億円。着実に収益性が向上しています。

しかし、ダブルイレブンの出荷が第3四半期にほぼ完了している一方で、販促費は第4四半期に計上されること、加えて「Za」や「ピュア&マイルド」の契約改定に伴う一時費用を計上することから、通期での収益性は、第3四半期よりもやや低下する見通しです。

アジアパシフィック 全事業で成長を継続

(億円、%)	2017年度 3Q累計	2016年度 3Q累計	前年差	前年比	外貨 前年比
アジアパシフィック	409	340	+68	+20.1	+12.7
(億円、%)	2017年	度	2016年度	前年差	前年比

		(億	意円、%)	2017年度	2016年度	前年差	前年比
営	=	業 利	益	54	17	+37	+212.1
	利	益	率	12.9	5.1	+7.8ポイ	′ント
の	れん	等償却前	前利 益	55	18	+37	+206.5
	利	益	率	13.0	5.2	+7.8ポイ	′ント

- プレステージ、パーソナルケアともに好調
 - ▶ 韓国、台湾、タイで市場を上回る成長・シェアアップ
 - ▶ 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「SENKA」が成長けん引

10

- ※1 セグメント変更については、補足資料8を参照※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

● 続いて、アジアパシフィックです。

- 売上高は409億円、プラス12.7%の成長。 とくに、「クレ・ド・ポーボーテ」は、シンガポールの旗 艦店を筆頭に好調が続いています。
- 営業利益は54億円。 売上増に伴う差益増と、当期より見直している取引 体系および全社コストの配賦基準の見直しが主な要 因です。

米州 「ベアミネラル」が計画を下回る

(億円、%)	2017年度 3Q累計	2016年度 3Q累計	前年差	前年比	外貨 前年比
米 州	984	899	+85	+9.5	+6.2

※ 「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△15%

		(億円、	. %)	2017年度	2016年度	前年差	前年比
営	業			△114	△72	△42	_
	利			益率		△10.4	△7.5
のれ	ん等値	賞却前	利益	△50	△12	△38	_
	利	益	率	△4.6	△1.2	△3.4オ	ペイント

- 店頭では、ブランドごとに明暗が分かれる
 - > 市場、生活者の変化が加速
 - 「NARS」「クレ・ド・ポー ボーテ」好調、 「ベアミネラル」が苦戦
- ※1 セグメント変更については、補足資料8を参照
- ※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
- ※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

11

- 続いて米州です。 売上高は、プラス6. 2%の984億円、 既存ブランドではマイナス15%と、「ベアミネラル」の 苦戦が大きく影響しました。
- 市場の変化が加速し、メジャーブランドの苦戦が続く中、当社もブランドごとに明暗が分かれる結果となりました。
- 具体的には、「NARS」や「クレ・ド・ポー ボーテ」が好調な一方で、先ほど述べたとおり「ベアミネラル」が苦戦し、計画を下回りました。
- 営業利益は、前年より42億円損失増のマイナス 114億円となりました。 減収に伴う差益減、センター・オブ・エクセレンスのコストやデジタル強化の先行投資が主な要因です。
- ◆ なお、これらのコストおよび「ベアミネラル」の損益を 除く、のれん等償却前利益は黒字になります。

ベアエッセンシャル社の現実直視 買収後の悪循環

- 買収時がブランドの躍進のピーク
- 買収後、ブランドの進化が実現できず
- のれん等無形固定資産の償却負担
 - **▶ 取得時 年間約9,500万米ドル**
 - > 2016年(減損前) 年間約7,000万米ドル



計画未達、利益減少の悪循環に陥る

※減損後(2018年以降) 無形固定資産の償却負担 年間約3,000万米ドル

12

- ◆ ベアエッセンシャル社の減損とブランドの再生についてご説明します。
- 2010年に買収した当時、「ベアミネラル」は売上を 急速に伸ばしているブランドでした。 その勢いを踏まえ、当初、成長戦略を立案しました が、ブランドの成長は買収後をピークに勢いが鈍化 し、2013年には前年を下回るなど、急速に成長性 を失っていきました。
- 買収後から、ブランド改革やマーケティングの見直しなど、さまざまな手を打ってまいりましたが、なかなか成果につながらず、また、年間の無形固定資産の償却が重く、大胆なマーケティング投資の決断が難しかったこともあり、売上計画の未達成、利益減少の悪循環に陥ってしまいました。
- 我々はこの現実を真摯に受け止め、このブランドの成長の可能性が本当にあるのか検討を重ね、その結果、再生する道を選択しました。

ベアミネラル 極めて高いブランドエクイティ

- 売上規模 500億円
- 顧客基盤 1,200万人以上
- 米州市場で認知率78%、 使用経験者23-43%(約1,900-3,600万人)
- 「ありのままでいられる、ナチュラルビューティーの意識を高める」イメージ
- グループ唯一のナチュラルブランド
- 米国、英国、北欧市場でTOP10をマーク
- ナチュラルコスメティクス市場 グローバルで継続拡大



- 日本ではなかなか想像がつかないかもしれませんが、「ベアミネラル」は500億円の売上規模を誇り、顧客基盤も1,200万人以上持つブランドです。
 ※州でのブランド認知度は78%と高く、最大で3,600万人の使用経験者がいることがわかっています。
- また、資生堂グループのブランドポートフォリオの中で 唯一のナチュラルブランドであり、このナチュラルコス メティクス市場はグローバルで拡大を続けています。
- ◆ そのことからも、まだこのブランドには成長ポテンシャルがあり、グループにとっての重要性は依然として高いと判断しました。
- 今後は、改めてブランドのポジションを明確にしながら、市場の変化に応じた大幅な戦略の見直しを実行していきます。

ベアミネラルグランド再生に向けた重点取り組み

構造改革

収益性拡大、投資原資の捻出

- 不採算店中心に100店規模の直営店閉鎖
- 固定費削減

マーケティング

過半の投資をイノベーション、 デジタルマーケティングへ

- ▶ 商品イノベーション
- ミレニアル、ジェネレーションZ とのコミュニケーション強化
- ⇒ 新CRMによるデータ活用

組織・人材の強化



14

- 具体的には、このような改革を加速していきます。
- まずは構造改革です。 固定費削減を柱とする、もう一歩踏み込んだ構造改 革に取り組み、投資原資を捻出します。 現在170店ほど展開する直営店のうち、収益性が低 い店舗を100店規模で閉鎖します。 また今後は、1店舗あたりの採算を先行KPIとともに マネジメントすることで、収益性を継続的に高めてい きます。
- ◆次に、マーケティングの強化です。
 今までと考え方を大きく転換し、投資の大半をデジタルマーケティングへと振り向けていきます。
 とくに、ミレニアルとジェネレーションZの世代をターゲットとし、コミュニケーションを強化します。
- 最後に、これら改革を実行する組織と人材の強化にも取り組みます。優先課題を明確にし、確実に実行することで、収益を伴った着実な成長を遂げるブランドへと再生していきます。

欧州 既存ビジネスで安定成長

	2017年度	2016年度	前年差	前年比	外貨
(億円、%)	3Q累計	3Q累計	削牛左	別十九	前年比
欧州	873	648	+225	+34.8	+31.1

※「Dolce&Gabbana」のライセンス取得影響を除く実質前年比+5%。

		(億円	3、%)	2017年度	2016年度	前年差	前年比
営	業	利	益	△12	△26	+14	_
	利	益	率	△1.2	△3.8	+2.6才	ペイント
のお	しん等値	賞却 前	利益	1	△26	+27	_
	利	益	率	0.1	△3.8	+3.9才	ペイント

- 既存ビジネス+5%成長
 - >「NARS」「narciso rodriguez」などが好調
- 「Dolce&Gabbana」
 - ▶ 自社生産が本格化するものの、供給問題により計画を下回る
- ※1 セグメント変更については補足資料8を参照
- ※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
- ※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
- ※4 2017年度上期よりのれん等償却前利益の算出方法を見直した

◆ 次に、欧州です。

15

- 欧州の売上高は、プラス31. 1%の873億円。 既存ビジネスが堅調に伸長しました。 ただし、ブランド別には明暗が分かれており、 「NARS」や「narciso rodriguez」が好調な一方で、 「ISSEY MIYAKE」などが苦戦。 加えて、「Dolce&Gabbana」が供給問題により計画を 下回りました。
- 営業利益は、今後の新製品やプロモーション開発へ 先行投資を行った一方、「Dolce&Gabbana」の自社生 産が本格化し、原価率低減に貢献したことから、 前年より14億円増益の12億円の損失に留まりまし た。

トラベルリテール アジア中心に成長継続

				2017年度	201	.6年度	前年差	前年比	外貨
		(億円	、%)	3Q累計	30	2累計	別十左	日リギーエし	前年比
トラ	トラベルリテール		ール	338	183		+155	+84.5	+79.2
	(億円、%)		、%)	2017年度		20	16年度	前年差	前年比
営	業	利	益	104			46	+58	+127.2
Ī	利 益 率		率	30.8).8 25.1		+5.7ポ	イント
のれん	のれん等償却前利益		利益	104			46	+58	+127.2
7	利	益	率		30.8		25.1	+5.7ポ	イント

- 空港での広告、イベントなど マーケティング積極展開(投資強化)
- リテーラーとの関係強化
- 組織能力・人材の強化

※1 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



- 次に好調が続くトラベルリテールです。
- 売上高は、プラス79.2%の338億円。
 アジアを中心に引き続き伸長しています。
 マーケティング投資の積極展開に加え、リテーラーとの関係強化、組織能力の向上が成果につながっています。
- 営業利益は前年比プラス127. 2%の104億円、利益率は30. 8%と、30%を超える営業利益率を維持しています。

プロフェッショナル 中国エリアで増収増益

益

						6年度	前年差	前年比	外貨
	(億円、%)		、%)	3Q累計	3Q	累計	时十年	HJ LC	前年比
プロ	プロフェッショナル		ナル	348		324	+25	+7.6	+5.4
	(177 === 0.1)		24)	2017年月	÷	20	16年度	前年差	前年比
		(億円	、%)	201743	支	20	10千辰	刊十左	別十九
営	営 業 利 益		益	20			2	+18	+973.8
	利 益 率		率	5.8			0.6	+5.2ポ	イント
のオ	のれん等償却前利益				23		7	+16	+236.2

+4.4ポイント



6.5

- 最後に、プロフェッショナル事業です。
- 中国エリアの好調などにより、 売上高はプラス5.4%の348億円。 営業利益は20億円、前年差18億円の増益となりま した。
- プロフェッショナル事業は、今後中国を中心にアジア での投資強化、売上拡大にフォーカスしていきます。
- こうした選択と集中の戦略のもと、アメリカ中心に展 開してきたZotos社を、先日4億8.500万米ドルで株 式譲渡することに合意しました。
- 今後、アジアでのプレゼンス拡大に向けて、投資を強 化していきます。

営業外損益・特別損益 第3四半期累計実績

				営業	美外損益		特別損益			
			(億	円)	17年度	16年度	(億円)	17年度	16年度	
	受	取	利	息	6	6	事業譲渡益	2	89	
	支	払	利	息	△ 7	△ 6	固 定 資 産 売 却・ 処 分 損 益	0	85	
利	,	·····································	収	支	△ 1	△ 0	投 資 有 価 証 券 売却損益・評価損	3	0	
為	替	差	損	益	△ 4	△ 20	構造改革費用等	△ 13	△ 14	
							減 損 損 失	△ 707	△ 2	
そ		の		他	2	15	商品自主回収関連費用	△ 33	_	
		計			△3	△5	計	△ 747	159	

18

- ※1 事業譲渡益・・・2016年度「Jean Paul GAULTIER」ブランドに関する知的財産権の譲渡 ※2 固定資産売却・処分損益・・・2016年度鎌倉工場跡地の売却 ※3 構造な革育用等・・・世界全地域で推進中の構造改革に伴う早期退職者の退職割増金等

● 続いて、営業外損益、特別損益です。

- 営業外損益は主に、為替差損益が昨年と比較し改 善したことから、マイナス3億円。
- 特別損益はマイナス747億円。 自主回収費用とベアエッセンシャル社の減損が影響 しました。
- 減損の内訳は、のれんが431億円、 商標権237億円、顧客関連無形資産24億円、 その他固定資産が15億円となります。 これにより、のれんの会計上の残存価格はゼロにな りました。

また、来年のベアエッセンシャル社の無形資産償却 額は、米ドルベースで2016年実績の半分以下となる 3.000万米ドル程度を見込みます。

2017年度 通期見通し

	2017	年度	2016年度	前年比	外貨
(億円、%)		構成比	2010平反	即牛儿	前年比
売 上 高	9,850	100	8,503	+15.8	+14
営 業 利 益	650	6.6	368	+76.7	
経常利益	640	6.5	372	+72.2	
特別損益	△390	_	127	_	
親会社株主に 帰属する 当期純利益	50	0.5	321	△84.4	

		1日発表 見通し	8月発表 修正見通し			
í		見通し差		見通し差		
1	9,850	±0	9,650	+200		
7	650	±0	560	+90		
	640	±0	550	+90		
	△340	△50	△40	△350		
	100	△50	325	△275		

為替レート 2017年度通期 ドル=111.9円(+3%)、ユーロ=124.6円(+3%)、中国元=16.5円(+1%) 配当 中間12.5円、期末12.5円(予定)

※ 2016年度特別損益には「Jean Paul GAULTIER」ブランドに関わる知的財産権の譲渡益や、鎌倉工場跡地の売却などを計上 19

- 通期見通しについてご説明します。
- 売上高は、プレステージブランドを中心に好調が続いていることなどを背景に、8月発表値から200億円増額の、9,850億円。とくに、「クレ・ド・ポー ボーテ」は、グローバルで前年比プラス35%の成長を遂げ、1,000億円を超えるブランドとなる勢いで成長しています。
- 増収分200億円のうち、100億円は円安影響、 残りは各リージョンの見通しの拡大によるものです。 米州に「ベアミネラル」のマイナスを織り込む一方 で、日本、中国、トラベルリテールで成長を見込み ます。

営業利益は、プラス90億円の650億円。 売上、営業利益共に過去最高を見込みます。

- 当期純利益は、本日の開示の通り、50億円と見込みます。
- また、2017年12月期の配当は、8月に発表した内容から変更はありません。

フリーキャッシュ・フロー さらなる成長投資へ ■ フリーキャッシュ・フロー 2017年度通期 見通し Zotos社譲渡等 投資強化 (キャッシュイン) (キャッシュアウト) +550億円 △580億円 GIC/新工場 △120億円 M&A関連 △60億円 通常投資 △400億円 成長 投資へ 営業キャッシュ・ フリーキャッシュ・ 投資キャッシュ・フロー フロー フロー 600億円 △30億円 570億円 20

- ◆ 今年度のキャッシュ・フローの見通しについて説明します。
- 営業キャッシュ・フローが既存事業の成長に伴い、 600億円のプラス。
- 投資キャッシュ・フローは、Zotos社の譲渡などに伴い、550億円のキャッシュイン、 グローバルイノベーションセンターやM&A関連投資など、中長期の成長に向けた投資として580億円のキャッシュアウトがあり、30億円のマイナス。
- フリーキャッシュ・フローは、プラス570億円程度を見込んでいます。
 今後、この大部分を中長期の成長を支えるR&D、サプライチェーン、ブランドなどへの投資に振り向けていきます。

さらなる選択と集中によるポートフォリオ強化

役割・位置づけ	事業領域	M&A/戦略提携	撤退/売却
Profitable Growth ドライバー	プレステージ	Laura Mercier獲得	-
トライバー として積極投資	フレグランス	Dolce&Gabbana ライセンス契約締結	バーバリー ディストリ ビューション契約解除
持続的な 利益成長を実現する 事業基盤構築	コスメティクス	-	キナリ社譲渡
構造改革	プロフェッショナル	-	Zotos社譲渡
博坦以 半	フロンティアサイエンス	-	クロマトグラフィー事業譲渡
新イノベーション 領域	・パーソナライゼーション ・ホリスティック	・最先端デジタルイノベーション MATCHCo、Giaran ・事業・組織力強化 JWALK	-

- ✓ グローバルでの事業・ブランドポートフォリオの再構築
- ✓ コアブランドへの投資の集中、成長加速
- ✓ サプライチェーンなど、中長期の成長投資を強化

● 現在グローバルで取り組んでいる、事業ポートフォリオの再構築についてお話しします。

- 今年だけでも、キナリ社、クロマトグラフィー事業、 Zotos社といった、子会社・事業譲渡を進めてきました。
- これらポートフォリオの再構築により、一層、選択と集中が進んできたと考えています。
 今後も、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「エリクシール」などのコアブランドの成長を加速させる一方で、将来的に収益性向上、成長性拡大が見込めないブランド・事業については、常に組み替えを進めていきます。
- 加えて、事業の成長やポートフォリオの組み替えで獲得した原資を使い、当社の今後の中核を担うブランドや技術の獲得にも、積極的に取り組んでいきます。特に今年は、米州でMATCHCoや、昨日発表したGiaranなど、パーソナライゼーションやデジタルイノベーションを加速する技術の獲得を進めてきました。
- 今後も、イノベーションの強化に向けた投資を積極的 に拡大していきます。

サプライチェーン 国内外の需要増に対応

- 国内3工場 インフラ、人員増強
- 那須工場 2019年稼働予定
- 大阪新工場 生産能力を当初計画の2.1倍へ
- 処遇・人材育成へ積極投資 長期視点のより良い「ものづくり」を実現
 - > 2018年より、有期契約社員を正社員へ 対象者約1,200人のうち希望者を登用予定





- また、こうしたポートフォリオの組み替えで獲得した原 資を、サプライチェーンの強化にも、投入していきま す。
- 現在、「メイド・イン・ジャパン」ブランドを中心に、 当社商品の国内外の需要が拡大しています。 今後もわれわれがグローバルで成長していくために も、短期、中長期両方の視点で積極的に投資し、 サプライチェーン体制を強化してまいります。
- まず、現在の需要増に迅速に応えるために、 現在稼働している大阪、掛川、久喜の3工場への生産インフラおよび人員の拡大に取り組んでいます。

サプライチェーン 国内外の需要増に対応

- 国内3工場 インフラ、人員増強
- 那須工場 2019年稼働予定
- 大阪新工場 生産能力を当初計画の2.1倍へ
- 処遇・人材育成へ積極投資 長期視点のより良い「ものづくり」を実現
 - > 2018年より、有期契約社員を正社員へ 対象者約1,200人のうち希望者を登用予定

グローバル成長を支える 盤石な生産体制の構築



● 加えて、中長期の生産体制の強化に向け、那須工場の建設、大阪新工場の生産能力の拡大を決定いたしました。

投資金額は、那須工場建設に300~400億円、 大阪新工場に追加投資150億円、総額550億円程 度を見込みます。

また、サプライヤーとの協働取り組みもスタートしていきます。

● さらに、長期視点での「ものづくり」の質の向上には、 人の力を最大限に活かす必要があります。

今後、生産現場に関わる人員の処遇の向上、人材育成投資を、積極的に行います。

まずは、2018年より有期契約社員約1,200人を対象に、希望者を正社員へ登用します。

優秀な人材がより一層集まり、モチベーション高く働ける環境を整えていきます。

「VISION 2020」事業基盤再構築の完遂 **CAGR** 計画 **CAGR** +14% 営業 2015-2017: 計画 利益率 +9% **CAGR** +4% 10,000 超 +1% 9,850 7,777 1,000 650 超 276 2014年 2016年 2020年 売上高 買収影響含む売上成長率(外貨前年比) ■ ■ ■ 売上高 買収影響除くオーガニック成長率(外貨前年比) 売上高(億円) 営業利益(億円) 23 ※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

- 2017年は「VISION 2020」の前半3カ年の最終年度となります。 あと数カ月で終了しますが、次期3カ年における成
 - あと数カ月で終了しますが、次期3カ年における成長加速に向け、事業基盤再構築を完遂し、2020年の売上高1兆円超、営業利益1,000億円超、営業利益率2ケタ、ROE12%の達成に向け、市場の変化を捉えながら、迅速に判断し、さまざまなアクションを実行していきます。
- 私からは以上です。

JHIJEIDO

補足1 2017年度 通期見通し(報告セグメント別)

			2017年度		8月	発表	(女妻)
			前年	比	修正見通し		(参考) 2016年度
	(億円、%)			外貨		見通し差	
売	上高	9,850	+15.8	+14	9,650	+200	8,503
	日 本	4,230	+11.0	+11	4,090	+140	3,812
	中国	1,390	+17.7	+17	1,355	+35	1,181
	アジアパシフィック	530	+16.2	+10	515	+15	456
	米州	1,430	+12.2	+9	1,480	△50	1,275
	欧州	1,230	+30.7	+26	1,195	+35	941
	トラベルリテール	425	+71.3	+66	405	+20	248
	プロフェッショナル	475	+5.7	+4	470	+5	449
	そ の 他	140	0	0	140	±0	140

為替レート 2017年度通期 ドル=111.9円(+3%)、ユーロ=124.6円(+3%)、中国元=16.5円(+1%)

^{※1} セグメント変更については、補足資料8を参照

補足2 売上高 報告セグメント別 第3四半期累計実績

		2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨
	(億円、%)		構成比		構成比	的十年	טיןרנים	前年比
日	本	3,205	43.8	2,867	46.1	+338	+11.8	+11.8
中	国	1,054	14.4	869	13.9	+185	+21.3	+20.8
アジアノ	パシフィック	409	5.6	340	5.5	+68	+20.1	+12.7
米	州	984	13.5	899	14.4	+85	+9.5	+6.2 ※1、2
欧	州	873	11.9	648	10.4	+225	+34.8	+31.1 ※1、3
トラベル	ルリテール	338	4.6	183	2.9	+155	+84.5	+79.2
プロフェ	ニッショナル	348	4.8	324	5.2	+25	+7.6	+5.4
そ	の他	102	1.4	99	1.6	+4	+3.7	+3.7
合	計	7,312	100	6,227	100	+1,085	+17.4	+15.8

^{※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」の影響を除く既存ビジネス売上前年比△15%

^{※3 「}Dolce&Gabbana」の影響を除く既存ビジネス売上前年比+5%

^{※4} セグメント変更については、補足資料8を参照

補足3 営業利益 報告セグメント別 第3四半期累計実績

		2017年度		2016:	年度	前年差	前年比
	(億円、%)		営業利益率		営業利益率	的十年	מז +-דרי
日	本	679	19.7	441	14.6	+238	+54.0
中	国	112	10.6	40	4.6	+72	+181.3
アジアパミ	シフィック	54	12.9	17	5.1	+37	+212.1
米	州	△114	△10.4	△72	△7.5	△42	_
欧	<i>ነ</i> ነነ	△12	△1.2	△26	△3.8	+14	_
トラベル	リテール	104	30.8	46	25.1	+58	+127.2
プロフェ	ッショナル	20	5.8	2	0.6	+18	+973.8
そ (の 他	△79	△11.7	△72	△17.1	△7	_
小	計	765	9.2	376	5.5	+388	+103.3
調	整 額	△58	_	11	_	△69	_
合	計	707	9.7	387	6.2	+319	+82.4

^{※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8を参照

補足4 売上高 報告セグメント別 第3四半期実績

		2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨
	(億円、%)		構成比		構成比	的十年	טין +-דרי	前年比
日	本	1,119	43.2	970	46.1	+149	+15.4	+15.4
中	国	367	14.2	265	12.6	+102	+38.7	+28.8
アジアバ	゚シフィック	150	5.8	116	5.5	+34	+29.5	+17.2
米	<i>ሃ</i> ነነ	362	14.0	346	16.5	+16	+4.7	△3.2 ※1、2
欧	<i>ነ</i> ነነ	334	12.9	215	10.2	+119	+55.4	+39.1 ※1、3
トラベノ	レリテール	107	4.1	63	3.0	+44	+69.5	+55.2
プロフェ	ッショナル	116	4.5	101	4.8	+15	+14.6	+8.3
そ	の他	34	1.3	28	1.3	+7	+23.7	+23.7
合	計	2,591	100	2,104	100	+486	+23.1	+17.5

^{※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」の影響を除く既存ビジネス売上前年比△15%

^{※3 「}Dolce&Gabbana」の影響を除く既存ビジネス売上前年比+9%

^{※4} セグメント変更については、補足資料8を参照

補足5 営業利益 報告セグメント別 第3四半期実績

		2017	年度	2016	年度	前年差	前年比
	(億円、%)		営業利益率		営業利益率	113 1 / 1	133 20
日	本	272	22.9	188	18.5	+84	+44.5
中	国	61	16.7	17	6.6	+44	+252.0
アジアノ	パシフィック	31	20.2	17	14.8	+14	+81.6
米	州	△24	△5.9	△25	△6.8	+1	_
欧	州	20	5.5	△3	△1.3	+23	_
トラベ	ルリテール	29	27.0	17	27.6	+12	+66.4
プロフェ	ニッショナル	9	7.4	0	0.4	+8	_
そ	の他	△27	△11.6	△26	△17.6	△1	_
小	計	373	12.7	187	8.1	+186	+99.2
調	整額	△13	_	1	_	△14	_
合	計	360	13.9	188	8.9	+172	+91.5

^{※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} プロフェッショナル事業の前年比は、1,000%以上のため記載していない

^{※3} セグメント変更については、補足資料8を参照

補足6 販売管理費 第3四半期累計実績

					2017年度				
(億円、%)		%)		売上比	率差	前年比	増減	為替影響を 除く増減	
販	克売	管 理	費	4,921	67.3	△2.3	+13.6	+588	+524
	M =	コス	7	2,522	34.5	△0.6	+15.3	+335	+303
		ンド開発 : 開 発		357	4.9	+0.7	+37.2	+97	+93
	人	件	費	926	12.7	△0.7	+11.2	+93	+79
	経		費	1,116	15.2	△1.7	+6.0	+63	+49

補足7 貸借対照表

					2017/		(対2016	5/12末)
			(億	:円)	9末	増減	為替 除く	為替
汾	it	動	資	産	5,019	+700	+650	+50
	現 有		金 証	· 券	1,441	+160	+147	+13
	売	上	債	権	1,678	+310	+282	+29
	た	なお	即資	産	1,369	+212	+208	+4
臣	3	定	資	産	4,328	△ 698	△ 754	+56
	有	形固	定資	産	1,609	+47	+47	+0
	無	形固	定資	資産	1,716	△ 748	△ 788	+41
	投	資 [.]	その	他	1,004	+2	△ 13	+15
掌		産		計	9,347	+1	△ 104	+106

	2017/	1445 15	(対2016/12末)	
(億円)	9末	増減	為替 除く	為替
負 債	5,401	+193	+126	+68
仕 入 債 務 ・ 未 払 金	1,258	△ 11	△ 29	+19
有利子負債	1,346	+140	+141	△ 2
長期未払金	597	+65	+22	+43
退職給付に係る 負 債	929	△ 16	△ 19	+3
純 資 産	3,947	△ 192	△ 230	+38
株主資本	3,665	△ 256	1	_
その他包括利益 累 計 額	64	+55	-	-
非支配株主持分	209	+8	-	-
負債・純資産計	9,347	+1	△ 104	+106

使用為替レート

2016/12末:ドル=116.5円、ユーロ=122.7円、中国元=16.8円 2017/9末:ドル=112.7円、ユーロ=132.8円、中国元=17.0円 自己資本比率 39.9% ※主要な勘定科目のみ

31

補足8 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(2016年12月末)
日本	日本エリアでの事業全般、日本の TR (BE、LM除く)
中国	中国エリアでの事業全般 (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)
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)
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)

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

2017年 セグメント	主な事業領域(2017年9月末)
日本	日本エリアでの事業全般、日本のTR (BE、PF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、PF除く)
米州	米州エリアでの事業全般 (TR、PF除く)
区文州	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)
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

- ※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

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。