

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



- これより、2018年第3四半期実績をご説明します。



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。

## 2018年 第3四半期累計 Executive Summary

**売上高・営業利益 と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**

3

- 第3四半期累計では、売上高、営業利益ともに、過去最高を更新し、売上高は、8,058億円、昨年から1,000億円以上拡大し、実質ベースで14%の成長、営業利益は1,000億円を突破することができました。  
このことを実現できたのは、ブランドが加速度的に成長しながら、日本、中国、トラベルリテールの、クロスボーダーマーケティングが機能したこと、そしてその結果、コストストラクチャーが大きく改善するという良循環を実現できたことによります。
- それでは、もう少し具体的にご説明します。  
まず日本ですが、市場が1~2%の成長となった中、当社は店頭売上ベースで前年比プラス13%と2桁の成長となりました。  
加えて、クロスボーダーマーケティングによる売上拡大は継続し、中国はプラス32%、トラベルリテールはプラス45%と、市場を大きく上回る成長となりました。

## 2018年 第3四半期累計 Executive Summary

**売上高・営業利益 と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

3

- 営業利益は1,014億円、前年から308億円の増益、営業利益率は12.6%となりました。プレステージブランドの売上増に伴う差益増や、プロダクトミックスの好転、固定費比率の低減など、コストストラクチャーの改善によります。
- 四半期純利益は、640億円。営業増益に加え、前年にベアエッセシャルの減損損失を計上したことから、前年差プラス810億円と大きく改善しました。なお、減損損失影響を除いた実質増益額はプラス209億円、実質前年比はプラス49%でした。
- なお、課題の供給体制に関しては、需要変動への対応を迅速化するとともに、生産供給体制の更なる強化を進めています。こちらの詳細は後述いたします。

## 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%)

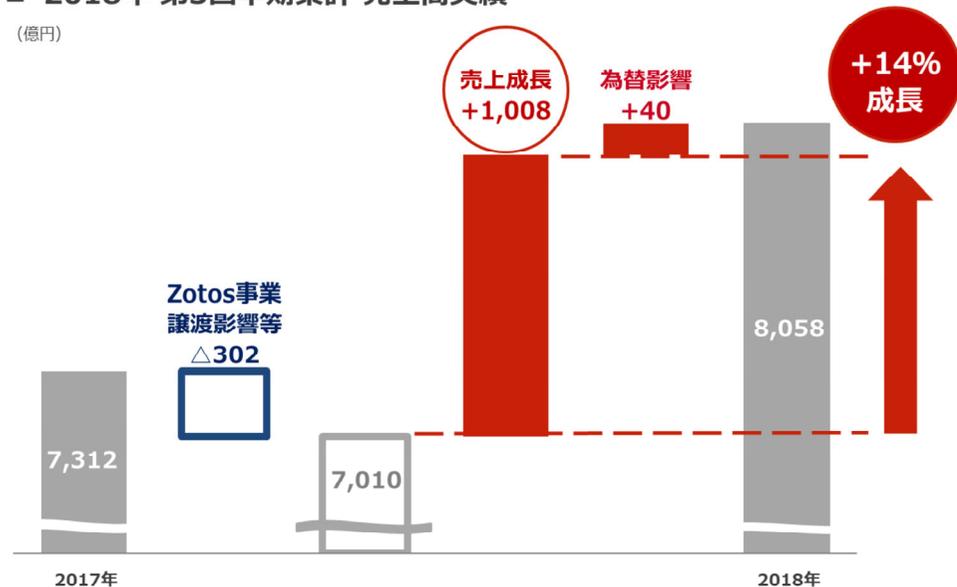
※1 前年差の+、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表示

● 4ページは、第3四半期累計実績の要約です。

## 成長継続 実質+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)



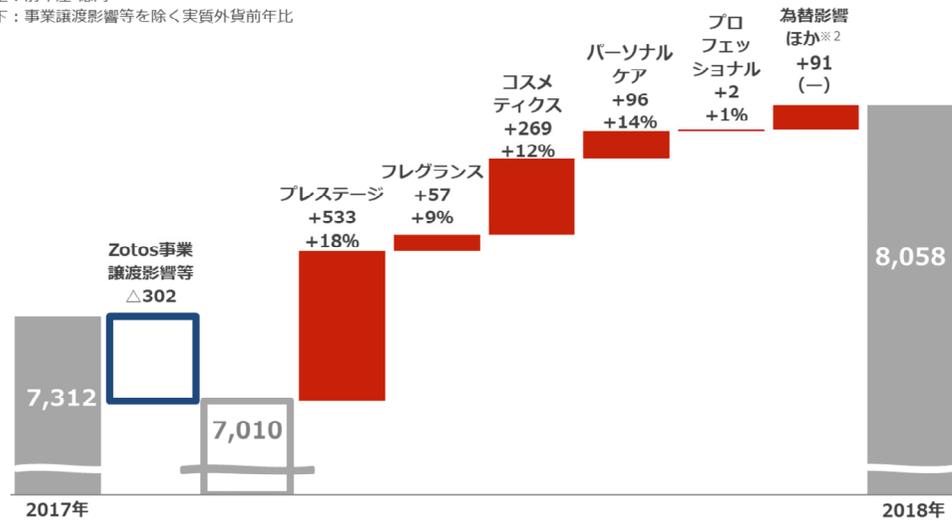
- 第3四半期累計の実質成長を説明したものです。
- Zotosなど、昨年の事業譲渡による減収影響302億円。  
これを除いたベースでは、売上高は1,008億円の増収、14%の成長となりました。

## すべての事業で増収 プレステージ、ジャパブランドが成長

### ■ 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

6

- 事業別の売上実績です。
- これまでと同じく、プレステージブランドと、メイド・イン・ジャパンのコスメティクスブランドが、アジアを中心に高い成長を続けたことで、売上が拡大しています。

## 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
		構成比		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

- リージョンごとの売上高実績です。
- ご覧のように、日本、中国、トラベルリテールが成長をけん引しています。また、昨年まで苦戦をしてきた米州が、成長に転換してきました。

## 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
	売上高	営業利益率	売上高	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

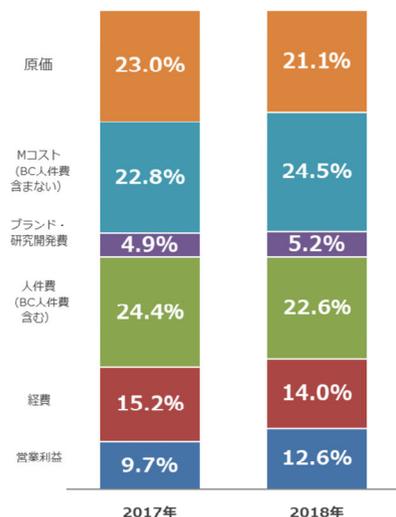
※1 営業利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

※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

- 各リージョンごとの営業利益実績です。
- こちらも同じく、日本、中国、トラベルリテールが収益に貢献しています。  
とくに今期は、中国の収益性が一気に高まり、営業利益率16.7%まで向上しました。  
米州も、損失を改善しています。

## 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

- コストストラクチャーは引き続き、想定を上回り、理想的な状態を継続しています。
- 原価率は、1.9ポイント低下。  
プロフェッショナル事業やフレグランス事業で、昨年ポートフォリオを見直したことや、プレステージファースト、日本での『肌3分野』といった戦略が想定以上に貢献しています。  
この効果は、今後もしっかり継続できると考えています。
- マーケティング投資は、1.7ポイント上昇。  
コアブランドで売上を構成し、強いブランド体系を作るために、継続的に強化しています。  
グローバルでは、スキンケアだけでなく、メイクアップ、フレグランスも含めて、コアブランドを飛躍的に成長させ、一方で、いくつかのブランドは撤退するなど、ポートフォリオを組み換えながらも、高い成長率を持続していきます。  
なお、トップラインの伸長率より、人件費、経費増を常に抑えることで、コストストラクチャーを向上させる良循環を実現していきます。
- このように、成長投資を強化し、トップラインの成長と、収益率の向上を同時に実現し、営業利益率は2.9ポイント向上の12.6%となりました。

## 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

10

- 第3四半期、7月~9月の実績についてご説明します。
- 当社は、第3四半期の会計期間においても、実質ベースで9.9%の成長、2016年対比ではプラス24%増と高い成長性を実現しました。
- 日本は、災害の影響に加え、「クレ・ド・ポー ボーテ」などコアブランドの一部商品において、上期に想定をはるかに上回る売上が続いていたことから、第3四半期は在庫が薄くなり、品切れが発生し、機会損失をまねいたことで、店頭売上は前年比プラス4%でしたが、出荷ベースでは前年比1%増に留まりました。
- しかしながら、中国は、プラス31%と依然高い成長性を維持し、トラベルリテールもプラス42%成長、そして越境ECが2.5倍になるなど、日本のインバウンド減を中国、トラベルリテール、越境ECでカバーした形になります。  
インバウンドに関しては、いろいろな情報が発信されていますが、第3四半期は災害などの影響で市場の成長性は一時的に低くなりましたが、その分、当社は中国、トラベルリテール、越境ECなどでの売上拡大を続けています。

## 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

10

- さらに、昨年成長性に課題を抱えていた米州が第3四半期でもプラス8%と成長性をしっかり確保し、成長転換が本格的になってきました。
- このように、第3四半期だけでも、実質9.9%の成長と、第2四半期までの5四半期連続2桁成長のトレンドは、しっかり維持しています。
- 営業利益は昨年よりマイナス57億円、営業利益率11.1%となりましたが、大胆にマーケティング投資を強化し、更なるブランドの強化と、持続的な成長性の拡大を目指しています。

### 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				
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

- 11ページは、第3四半期、3カ月間の売上実績をリージョンごとにまとめたものです。

## 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

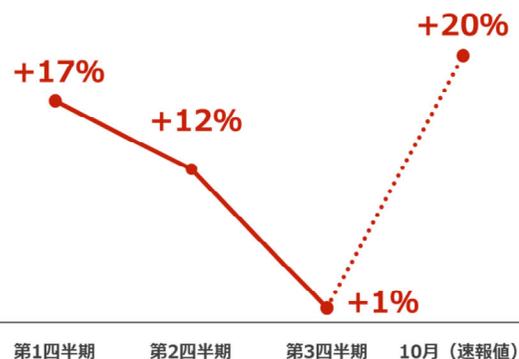


12

- こちらは、先ほど少し触れましたが、当社の強みであるクロスボーダーマーケティングの成果です。
- 当社は、日本、中国、トラベルリテールの3事業にて、消費が拡大している中国人消費者を主なターゲットとした、クロスボーダーマーケティングに取り組んでいます。スライドは、当社の中国人のお客さまの売上前年比をグラフにしたものですが、第3四半期の成長率に大きな陰りは見られません。
- とくに中国国内、トラベルリテールは、力強い成長を続けており、当社の成長モメンタムも、市場成長を大きく上回る勢いを、しっかり維持しています。
- また越境ECは、まだまだ規模は大きいとは言えませんが、第3四半期は2.5倍となっています。
- 確かに、日本のインバウンド市場の増減は気になるところですが、何よりも、エンドユーザーとなる中国のお客さまの評価、購入状況をトラッキングしながら、マーケティング強化に活かしていくことが重要だと考えています。そのため、この領域は当社だけの強みと考えて、さらに様々なアクションを実行するとともに、マーケティング投資を強化していきます。

## 日本 災害、品切れ影響から、第4四半期は回復

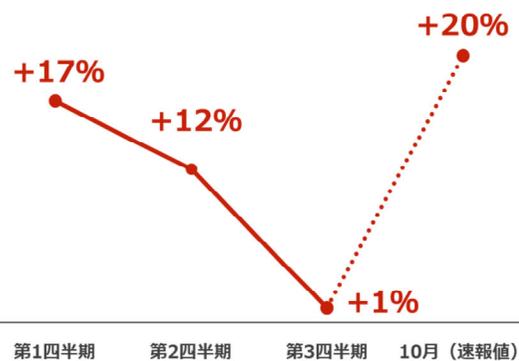
### ■ 2018年 出荷売上 前年比



- 日本では、先ほど申し上げたように、出荷ベースで前年比1%の成長にとどまりましたが、店頭売上はプラス4%を維持しています。
- インバウンドは、出荷ベースではプラス6%でした。これを、個人の観光客とバイヤーに分けると、個人客は引き続き2桁の成長、一方でバイヤー売上は2桁のマイナスでした。
- 第3四半期は災害と品切れの影響があったことから、当社のブランドの成長モメンタムの課題ではありません。すでに、第3四半期の品切れは解消に向かい、「クレ・ド・ポー ボーテ」などのコアアイテムは生産を10月に繰り上げて、供給を拡大しています。その結果、10月は速報値ですが、プラス20%の前年比となりそうです。インバウンドも、10月に入ってからモメンタムが戻ってきており、インバウンドの店頭売上は、速報値で2桁の成長です。

## 日本 災害、品切れ影響から、第4四半期は回復

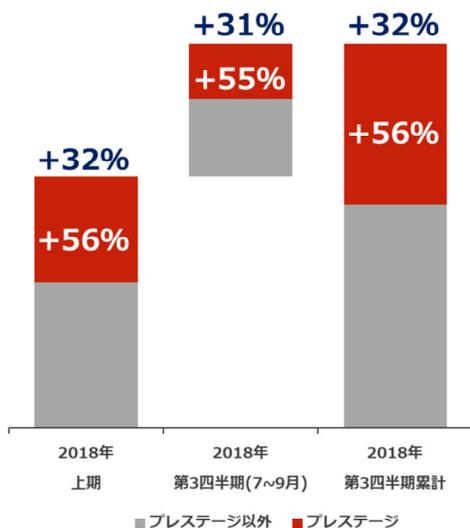
### ■ 2018年 出荷売上 前年比



- なお、「クレ・ド・ポー ボーテ」と「SHISEIDO」については、私も日々のSKU別の店頭売上を見ているのですが、明らかに、生産供給が増えると、その商品の店頭売上は大きく跳ねあがる構造になっています。つまり、コアブランドのコアとなる商品は、生産供給が売上を決めており、この供給量をいかに最大化していくかが重要で、生産供給は全社売上を大きく左右することになります。
- この領域は、市場の変動を敏感にとらえ、迅速に対応することで、確実にこの成長モメンタムを維持・拡大していきます。

## 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

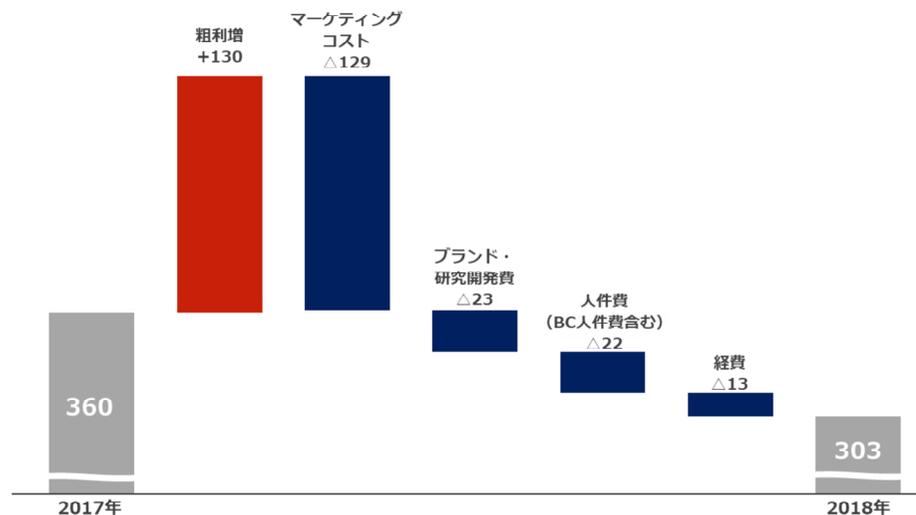


14

- 売上の最後は、中国です。  
中国は、上期プラス32%、第3四半期の会計期間ではプラス31%と、成長モメンタムは変わりません。とくにプレステージブランドは1.5倍のペースで伸長しています。この成長モメンタムを維持・拡大していくことが、当社にとっては重要であることから、引き続きマーケティング投資を強化し、他社を圧倒する成長を実現していきたいと考えています。
- 第3四半期の具体的な例を挙げると、8月には、「クレ・ド・ポー ボーテ」のグローバルアンバサダーに世界的に有名な女優の一人である、チャン・ツイー氏を起用し、アジアエリアの広告に登場いただいています。また、人気が高まってきている「NARS」や「イプサ」の出店を加速するなど、中国国内でのポートフォリオ充実を進めています。
- 加えて、中国で重要なチャネルであるEコマース、そしてデジタル関連の投資も強化を続けています。アリババ社専用マーケティングチームを組織して、機動的な意思決定とともに市場を上回る成長を目指していきます。
- なお、「独身の日」のプレセールはすでに始まっており、10月の速報値ですが、当社は昨年より2倍近い実績のようです。

## 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）



15

- 第3四半期3カ月間の費用項目別の増減実績です。
- 第3四半期の会計期間の利益は、マーケティング投資を強化したことから、昨年との比較では、減少する結果となりました。  
特に、9月には「SHISEIDO」メイクアップや、「Dolce&Gabbana」の新フレグランスの発売に合わせて投資強化を進めていることから、10月以降の売上拡大にも大きく貢献してくると思っています。
- 収益力の向上には、トップラインの成長が何よりも大切だと考えており、第3四半期は、最も収益力の高い日本事業の売上が災害等により下がったことで、結果としてマーケティング投資の増分を上回る売買差益が得られなかったということでもあります。
- ただし、新製品の発売タイミングの変化などもあり、四半期ごとでは、利益の増減のトレンドをとらえきれていないこともあるので、最終的には、一年間の累計での判断が重要だと考えています。

## 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
- **生産キャパシティーの最大化**  
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

16

- 最後に、生産供給体制の強化に関する進捗をご説明します。
- 第3四半期は、「クレド・ポー ボーテ」を中心に、今年に入って大きく売上を拡大していた商品の品切れが発生しました。  
上期は、昨年からの在庫があったことから、品切れの影響は限定的でしたが、上期の売上が想定を大きく上回り、原材料調達が需要の拡大に追い付かず、店頭と当社の在庫減少とともに、第3四半期には、一部の商品で、大きく品切れが発生しました。
- もう少し例を挙げてお話しします。  
「クレド・ポー ボーテ」のある製品は、上期で前年の倍以上の売上を記録しています。  
上期は昨年末の在庫があったことから、大きな品切れとはなりませんでしたが、毎月、去年の倍のレベルの生産は難しく、徐々に在庫が薄くなり、最終的に品切れとなりました。こうした現象が一部の商品で起きました。
- このようなアイテムの中でも、コア商品については、サプライヤーの皆さまからの協力もあり、材料を急遽納入していただき、当社の工場や外部の協力工場では、土日も含めて稼働時間を一時的に増やし、お客さまへ商品を供給するよう、市場の需要変動へ迅速に対応しています。

## 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
- **生産キャパシティーの最大化**  
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

16

- 当たり前のように思うかもしれませんが、数千というSKUを生産管理する中で、こうした想定を上回る需要変動に迅速に対応することは、極めて難しいことです。  
しかしながら、情報共有の強化と意思決定のスピードを早め、現在こうした対応を実現しています。
- 資生堂がこの数年間で大きく変わったのは、市場の変化に連動した「迅速な判断と対応の早さ」だと自負していますが、この対応が、逼迫していた国内の生産現場では、昨年までは混乱につながっていました。しかし、今年に入り、立てた生産計画を確実にやりきることが徹底できており、全体の生産量拡大という成果に現れています。  
また、安定稼働を実現できたことで、市場の変動に合わせた迅速な対応も可能となりました。
- こうした取り組みができるのも、昨年、年間契約したサプライヤーさまからの材料調達が、この第3四半期から本格的に拡大してきていること、外部の協力工場が増え、それぞれの委託先も生産能力が上がってきたことが背景にあります。  
こうしたサプライヤーさまからの協力がなければ実現できていません。

## 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
- **生産キャパシティーの最大化**  
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

16

- そして、もう一つ重要なことは、市場の変動をリアルにつかみ、全てに対応するのではなく、生産キャパシティーや全社の戦略を踏まえて、迅速に供給対応する商品を見極め、優先順位をつけていることです。こうした対応を実現するには、営業、マーケティング、R&D、生産が連携し、全社で協力して、お客さまの需要に対応しようと一致団結することが大切です。こうした全社一丸となった迅速な対応を武器として、需要の拡大に対応していきます。

- 次に、中期的な対応も必要です。単に、生産量を拡大することが重要だとは考えていません。日本企業として、グローバルで戦い、勝ち続けるためには、最先端のIoTと、本来日本が持つ匠の技術を融合し、新たな生産技術の革新が必要です。このことを実現するのが当社であり、サプライヤーさまと協働し、オールジャパンで世界に誇れる全く新しいものづくりを実現していきます。那須工場や大阪新工場の建設は順調に進んでいますし、「SHISEIDO」ブランドのMakeup Big Bangが好調にスタートしたことを踏まえ、当社のメイクアップのマザー工場である掛川に新生産棟を建設することも決めました。さらに、将来の需要増を踏まえ、当初、閉鎖する予定にしていた現大阪工場も、現在の供給数量を継続的に維持しながら、順次、建て替えることを決定し、具体的なプランニングに入っています。

## 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
- **生産キャパシティーの最大化**  
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

16

- 中国、トラベルリテールの市場拡大は、まだまだ拍車がかかります。  
そのような中、これまで、マーケティングを徹底して強化してきた当社の「クレ・ド・ポー ボーテ」、「SHISEIDO」、「エリクシール」、「アネッサ」、そしてリンクルクリームなどのコアブランドは、確実に加速度的に成長していけます。  
その成長を支える生産供給キャパシティーも、サプライヤーの皆さまとともに拡大し、当社の企業としての成長にも拍車をかけていきたいと考えています。  
今後の更なる成長を、引き続きご期待ください。
- 最後に通期見通しですが、当社は原則、四半期ごとに見直しはしない方針であることから、今回も見通しの変更はいたしません。
- 私からは以上です。ありがとうございました。

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

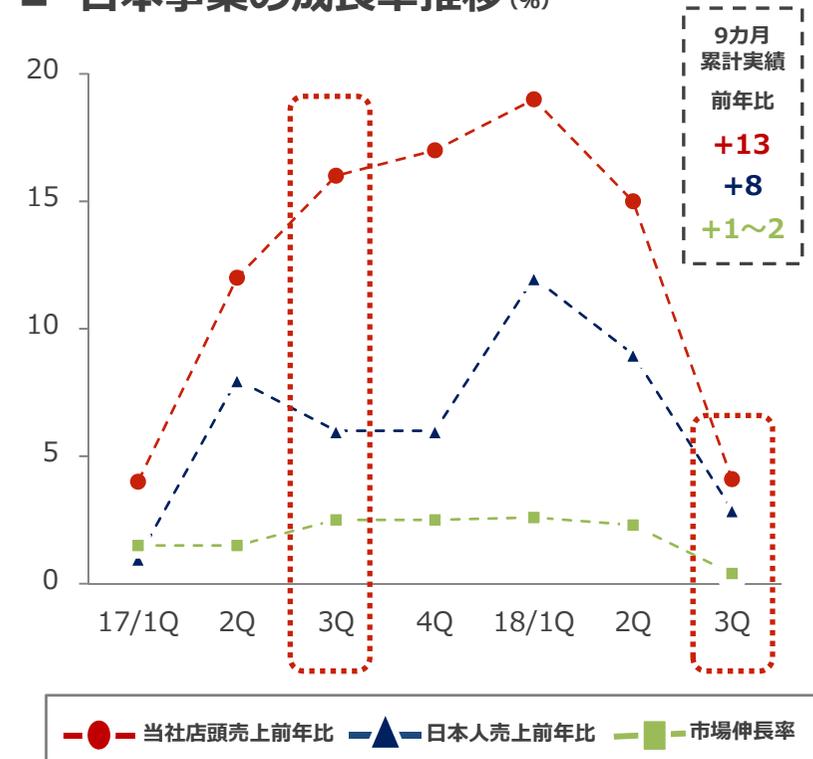
➢ 「選択と集中」強いブランドを確立

- ・ 「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
- フィリピン合弁会社設立

※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	1,386	△359	仕	入	1,471	+1
	有	価	証			未	払		
	・		券			未	払	175	△75
	売	上	債	1,729	+109	賞	与	291	+41
	た	な	卸	1,484	+184	有	利	798	△17
	資	産				長	期	567	△25
固	定	資	産	4,651	+419	純	資	4,912	+453
	有	形	固	2,019	+432	株	主	4,539	+478
	無	形	固	1,698	+13	そ	の	157	△16
	投	資	そ	934	△25	累	計		
	資	産	計	9,881	+386	非	支	206	△9
						負	債	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

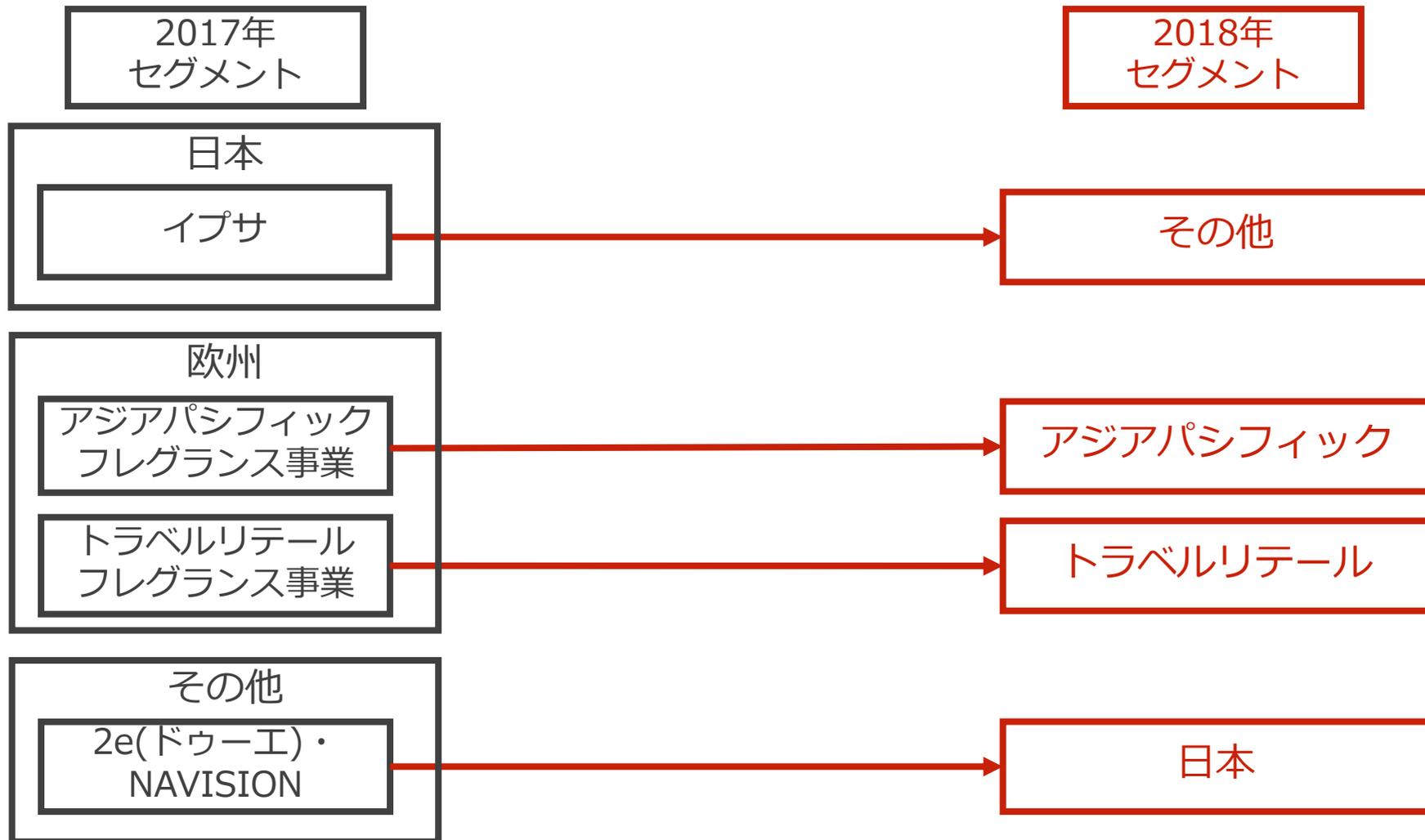
※前年の事業譲渡影響除く

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)

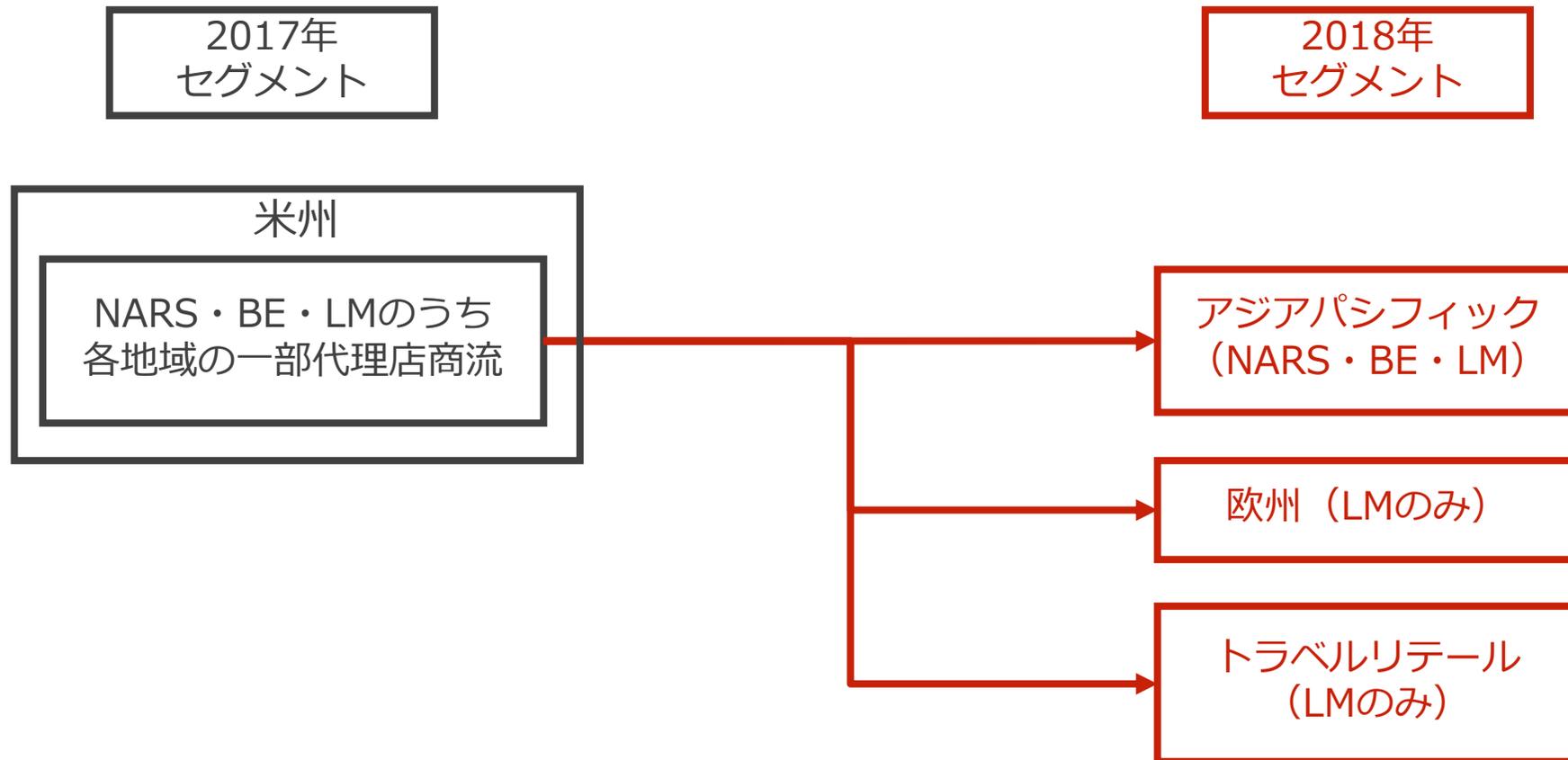
## 補足13-1 新旧報告セグメントの主な変更について



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」