2019年
第１四半期実績
（1月- 3月）

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 5月 14日

SHISEIDO

- 2019年第1四半期実績についてご説明します。

2019年 第１四半期 Executive Summary

当第1四半期は年間目標達成に向け計画通りに進捗
売上高+5.5%実質成長 9四半期連続増収[*1]
営業利益△17.4% 営業利益率14.2% 計画通り進捗
四半期純利益+16.1%の増益

売上高　2,736億円　外貨前年比+5.1%　前年比+3.7%
2018年事業撤退[*2]影響を除く実質外貨前年比+5.5%

- 中国：プレステージの店頭売上 強いモメンタムを継続（+40%超[*3]）
- プレステージブランドがグローバルで大きくけん引（+8%[*4]）
- 「エリクシール」「アネッサ」はグローバルで2桁成長を継続
- 日本：売上計画通りに進捗、シェア拡大
  バイヤー売上減少するもインバウンド売上拡大

営業利益　389億円　営業利益率14.2%　前年差△82億円　前年比△17.4%

- 当第1四半期は年間目標達成に向け計画通りに進捗
- マーケティング、研究開発、人材へのさらなる投資強化をしながら
  2桁の営業利益率達成

親会社株主に帰属する四半期純利益
335億円　前年差+46億円　前年比+16.1%

*1. 2015年に当社決算期を3月末から12月末に変更後
*2. アメニティグッズ事業
*3. 中国本土での売上
*4. 香港における販売手数料会計処理変更(2018年第2四半期)を調整

SHISEIDO 2

- はじめに、第1四半期のポイントをご説明します。
- 当第1四半期は、年間目標達成に向け、計画通りの進捗となりました。
- 売上高は、外貨ベースでプラス5.1%の2,736億円。前年に撤退したアメニティグッズ事業を除く実質ベースでは、5.5%の成長、9四半期連続の増収となりました。
- プレステージブランドは、グローバルで拡大を続けています。とくに中国における、プレステージブランドの力強い成長が全体をけん引しています。なかでも、中国本土のプレステージ事業の店頭売上は、40%を超える伸長となりました。
- 加えて、「エリクシール」と「アネッサ」も、グローバルで2桁成長を継続しています。
- 日本事業は計画通りに進捗し、シェアを拡大しました。なお、バイヤー売上が減少している中でも、インバウンド売上は拡大しました。

2019年 第１四半期 Executive Summary

当第1四半期は年間目標達成に向け計画通りに進捗
売上高+5.5%実質成長 9四半期連続増収[*1]
営業利益△17.4% 営業利益率14.2% 計画通り進捗
四半期純利益+16.1%の増益

売上高　2,736億円　外貨前年比+5.1%　前年比+3.7%
2018年事業撤退[*2]影響を除く実質外貨前年比+5.5%

- 中国：プレステージの店頭売上 強いモメンタムを継続（+40%超[*3]）
- プレステージブランドがグローバルで大きくけん引（+8%[*4]）
- 「エリクシール」「アネッサ」はグローバルで2桁成長を継続
- 日本：売上計画通りに進捗、シェア拡大
  バイヤー売上減少するもインバウンド売上拡大

営業利益　389億円　営業利益率14.2%　前年差△82億円　前年比△17.4%

- 当第1四半期は年間目標達成に向け計画通りに進捗
- マーケティング、研究開発、人材へのさらなる投資強化をしながら
  2桁の営業利益率達成

親会社株主に帰属する四半期純利益
335億円　前年差+46億円　前年比+16.1%

*1. 2015年に当社決算期を3月末から12月末に変更後
*2. アメニティグッズ事業
*3. 中国本土での売上
*4. 香港における販売手数料会計処理変更(2018年第2四半期)を調整

SHISEIDO 2

- 営業利益は389億円、前年を82億円下回りましたが、営業利益率は14.2%となりました。
  こちらも計画通りの進捗です。
  マーケティング、研究開発、人材への投資を積極的に強化しながらも、2桁の営業利益率を実現しました。

- 四半期純利益は前年から46億円増加し、335億円、16.1%の増益となりました。
  これは税金費用の減少によるもので、当社米国子会社株式で過年度の減損損失など税務上の含み損を抱えており、これが当期に税務上損金として認容されたことが主な要因です。

- 売上高、営業利益の前年比について補足します。
- こちらは、過年度の第1四半期の前年比推移を表したものです。
- 売上高は、前年の第1四半期はプラス18%という非常に高い成長率でした。今期は、その高いハードルを確実に乗り越えることができました。
実質前年比はプラス6%、3カ年のCAGRでは9%成長となります。
- なお、4月も各地域で好調な実績が続いています。第2四半期以降も、さらなる成長を目指してまいります。
- 営業利益は、前年に対して17%の減益となりました。
- これは、2018年が日本、中国の好調により前年比95%の増益であったため、今年は非常に高いハードルとなったこと、
加えて本年は前年以上に、積極的に投資を強化していることによるものです。

2019年 第１四半期 実績要約

（億円、%）	2019	構成比	2018	構成比	前年差	前年比	外貨前年比
売上高	2,736	100	2,638	100	+99	+3.7	+5.1 +5.5*3
売上原価	566	20.7	549	20.8	+17	+3.0	
販管費	1,781	65.1	1,617	61.3	+164	+10.2	
営業利益	389	14.2	471	17.9	△82	△17.4	
経常利益	395	14.4	472	17.9	△77	△16.3	
特別損益	△8	△0.2	2	0.1	△10	―	
親会社株主に帰属する四半期純利益	335	12.2	289	10.9	+46	+16.1	
ＥＢＩＴＤＡ*2	526	19.2	585	22.2	△59	△10.1	

為替レート　ドル＝ 110.2円（+1.8%）、ユーロ＝ 125.2円（△6.1%）、中国元＝ 16.3円（△4.3%）

*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.　実質外貨前年比

SHISEIDO 4

- 第1四半期実績の要約です。

中国、アジアパシフィック 、欧州、トラベルリテールで好調なスタート

■ 報告セグメント別 売上高増減実績

上：為替影響を除く前年差（億円）
下：為替影響を除く前年比

*1. 各事業の前年同期比および現地通貨建ての前年同期比は、実際の為替レートに基づいて計算
*2. セグメント分類については、補足資料14を参照
*3.「為替影響ほか」は為替影響△35億円および報告セグメントとしての「その他」事業の売上高を含む

SHISEIDO 5

- 報告セグメント別の売上実績です。
- ご覧のように中国、アジアパシフィック、欧州、そしてトラベルリテールが好調なスタートを切りました。のちほど、詳しくご説明します。

プレステージとフレグランスが売上成長をけん引

■ 事業別売上高増減実績

上：為替影響を除く前年差（億円）
下：為替影響を除く前年比

*1. 各ブランド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
*2.「為替影響ほか」は為替影響△35億円、「その他」事業の売上高、想定レートと実際のレートの差を含む

SHISEIDO 6

- 事業別の売上実績です。
- プレステージとフレグランスが引き続き高い成長を実現し、全体をけん引しました。
  ブランド別では、プレステージの、「SHISEIDO」、「イプサ」、「LAURA MERCIER」が2桁成長。
  フレグランスでは、「narciso rodriguez」が2桁成長、「Dolce&Gabbana」も順調なスタートを切りました。
  なお、コスメティクスは、全体でプラス1%成長にとどまりましたが、日本発ブランドの「エリクシール」と「アネッサ」は、中国を含むアジア全体で高い成長を継続しました。
- 一方、パーソナルケアは、「TSUBAKI」と「専科」が前年にブランドリニューアルを行った影響などにより、マイナス4%となりました。

9四半期連続2桁成長で全体の売上に貢献

■ 売上高前年比

プレステージ		コスメティクス
SHISEIDO GINZA TOKYO	IPSA	ANESSA
+19%	+10%	+24%

SHISEIDO 7

- 当社の力強い持続的な成長は、中心ブランドの着実な成長が積み重なったことで実現しています。
- とくに「SHISEIDO」、「IPSA」、「アネッサ」の３ブランドは、それぞれ9四半期連続２桁成長という、飛躍的な成長を遂げています。
- 今後も、さらなる選択と集中により、強いブランドづくりを進め、成長を加速させてまいります。

持続可能な成長に向けて
マーケティング、研究開発、人材へ投資を強化

■ 費用項目別 営業利益増減実績

SHISEIDO 8

- 営業利益の費用項目別の増減実績です。
- まず、売上増と原価率の改善により、粗利益が82億円増加。
  原価率は、プレステージブランドの伸長に伴うプロダクトミックスの好転により、前年に対し0.1ポイント改善しました。
- 一方で、持続的な成長に向け、マーケティング、ブランド・研究開発などに積極的に投資をしました。
  とくに、日本、中国、トラベルリテールでマーケティング投資を拡大するとともに、全社を挙げてデジタルマーケティングを戦略的に強化しました。
- なかでも、広告宣伝投資は、デジタルへのシフトを加速しています。
  直近では、デジタルへの広告投資は全体の広告宣伝投資の約40%を占めており、構成比は前年から10ポイント増加しました。
  地域別では、主に日本と中国を強化しています。
  デジタル広告は効果的にターゲットとするお客さまに届くことから、デジタルへの投資シフトは、マーケティングROIの向上につながっています。

持続可能な成長に向けて
マーケティング、研究開発、人材へ投資を強化

■ 費用項目別 営業利益増減実績

SHISEIDO 8

- 研究開発投資は、横浜に開設したグローバルイノベーションセンターへの先行支出などにより増加。加えて、人材投資としてオフィス移転などの労働環境改善のための投資、機会損失を最小化するための、航空便を利用するなどの運送費の増加や、供給不足緩和のために新製品在庫を確保したことによる倉庫保管費の増加などにより、全体的に経費が増加しました。

中国　プレステージブランドに減速の兆しなし

- **市場　引き続き好調、さらなる成長へ**
  - 化粧品市場は3月に2桁伸長
  - Eコマース市場：
    口紅、クリーム、メイクアップの平均単価上昇
- **当社(店頭売上)**[*1]
  - プレステージ：シェア拡大、+40%超
    - 「SHISEIDO」：+40%超
    - 「クレ・ド・ポー ボーテ」:+30%超
  - コスメティクス：好調継続
    - 「エリクシール」「アネッサ」：+40%超
    - 「オプレ」：前年を下回る
  - パーソナルケア：2桁成長継続
  - Eコマース 売上：+30%超

■ 事業別出荷売上高の増減

*1. 中国本土での売上
*2. 香港における販売手数料会計処理変更(2018年第2四半期)を調整

SHISEIDO 9

- 事業セグメントごとに説明いたします。
  はじめに中国事業です。
- 中国の化粧品市場は引き続き好調に推移し、今後もさらなる成長が見込まれます。3月単月の化粧品市場は2桁伸長し、Eコマースチャネルでは、口紅をはじめとしたメイクアップ、クリームの平均単価が上昇しました。
- 当社も、引き続き好調に推移しました。
  とくにプレステージブランドに減速の兆しはなく、成長の柱となっています。

中国　プレステージブランドに減速の兆しなし

- **市場　引き続き好調、さらなる成長へ**
  - 化粧品市場は3月に2桁伸長
  - Eコマース市場：
    口紅、クリーム、メイクアップの平均単価上昇
- **当社(店頭売上)*1**
  - プレステージ：シェア拡大、+40%超
    - 「SHISEIDO」：+40%超
    - 「クレ・ド・ポー ボーテ」:+30%超
  - コスメティクス：好調継続
    - 「エリクシール」「アネッサ」：+40%超
    - 「オプレ」：前年を下回る
  - パーソナルケア：2桁成長継続
  - Eコマース 売上：+30%超

■ 事業別出荷売上高の増減

*1. 中国本土での売上
*2. 香港における販売手数料会計処理変更(2018年第2四半期)を調整

SHISEIDO 9

- 店頭売上は、成長をけん引するプレステージブランドが、中国本土で40%を超える成長を実現しました。
  ブランド別では、「SHISEIDO」は40%超、「クレ・ド・ポー ボーテ」は30%超と大きく伸長し、シェアを拡大しています。
  これらの飛躍的な成長は、店舗数の拡大だけではなく、1店舗当たりの売上が増加したことが大きく貢献しています。

- なお、「イプサ」や「NARS」も引き続き高い成長を遂げました。
  また、春節と婦人節のプロモーションが成功し、売上成長を後押ししました。

- コスメティクス事業では、中国専用ブランドの「オプレ」が前年を下回ったものの、クロスボーダーマーケティングの効果もあり、日本発ブランドの「エリクシール」はプラス60%、「アネッサ」は40%超と、好調を継続しました。

- チャネル別では、Eコマースが30%を超える成長と引き続き好調で、すべての事業で大きく成長しています。

日本　2018年第1四半期のハードルを越える 市場シェア拡大、インバウンド増収

- 国内化粧品市場：+0~1%
- 当社（店頭売上）：+2%
  - 日本人売上：△0.5%
    - 肌3分野：+5%
  - インバウンド売上：+6%
    - 一般インバウンド：+10%台半ば
    - バイヤー：△10%台半ば
- 当社（出荷売上）：+0.4%
  - 成長ドライバー
    - 「エリクシール」：ホワイト リニューアル
    - 「HAKU」「d プログラム」：薬用 ケアハイブリッドファンデ
  - 課題
    - 「リバイタル」：品切れ影響
    - 「TSUBAKI」：新製品の発売時期差

■ 四半期別店頭売上伸長率推移

SHISEIDO 10

- 日本事業です。
- 日本の化粧品市場の成長率は、プラス0~1%。
  当社は、先ほども申し上げたように、前年の高いハードルを越え、店頭売上はプラス2%と、シェアを拡大しました。
  右のグラフは、四半期ごとの店頭売上の伸長率推移を示したものです。ほぼ横ばいが続く国内市場において、当社は順調に成長を続けています。
- 店頭売上を、日本人とインバウンドに分けてご説明します。
  まず、日本人売上は、マイナス0.5%となりました。パーソナルケアブランドの前年割れが主な要因です。
  一方で、中高価格帯の「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー　ボーテ」、「エリクシール」が高い成長を継続しました。
  また、スキンケア、ベースメイクアップ、サンケアにフォーカスした「肌3分野」では、プラス5%成長となり、全体をけん引しました。

日本　2018年第1四半期のハードルを越える 市場シェア拡大、インバウンド増収

- 国内化粧品市場：+0~1%
- 当社（店頭売上）：+2%
  - 日本人売上：△0.5%
    - 肌3分野：+5%
  - インバウンド売上：+6%
    - 一般インバウンド：+10%台半ば
    - バイヤー：△10%台半ば
- 当社（出荷売上）：+0.4%
  - 成長ドライバー
    - 「エリクシール」：ホワイト リニューアル
    - 「HAKU」「d プログラム」：薬用 ケアハイブリッドファンデ
  - 課題
    - 「リバイタル」：品切れ影響
    - 「TSUBAKI」：新製品の発売時期差

■ 四半期別店頭売上伸長率推移

SHISEIDO 10

- インバウンド売上は6%成長。インバウンドの成長モメンタムは継続しており、この第1四半期も過去最高の売上規模となりました。
  一般のインバウンド客とバイヤーに売上を分解すると、一般のインバウンドは10%台半ばの成長を実現した一方、バイヤー売上は、中国の新EC法施行の影響があり、10%台半ばの減少となりました。
  とくに「アネッサ」と「専科」が影響を受けました。

- 出荷売上はプラス0.4%。
  ブランド別では、リニューアルが好調の「エリクシールホワイト」や、「薬用 ケアハイブリッドファンデ」というプロモーションが好評な「HAKU」と「dプログラム」がけん引しています。
  一方で、インバウンドで人気の「リバイタル リンクルリフトクリーム」に品切れが発生し、機会損失を招きました。
  また「TSUBAKI」は、昨年の大規模リニューアルの影響もあり、前年を下回りました。

トラベルリテール
市場環境の変化の中 店頭売上+20%超

■ 四半期別実質出荷売上伸長率推移*

- 2桁成長：
  - ・既存ブランド：「SHISEIDO」「アネッサ」
  - ・新規導入ブランド：「LAURA MERCIER」「イプサ」
- 供給課題：「クレ・ド・ポー ボーテ」
- フレグランス市場の減速
- バイヤー売上減少

* 2018年第1四半期から第4四半期の比率はバーバリー社との契約終了影響を除く実質前年比

チャンギ空港における
「SHISEIDO FOREST VALLEY」

SHISEIDO 11

- トラベルリテール事業は、店頭売上でプラス20%超、出荷売上では9%の増収と好調を維持しました。

- 出荷売上では、とくにアジアにおいて、「SHISEIDO」、「アネッサ」、「LAURA MERCIER」、「イプサ」が、前年を大きく上回る成長となりました。
一方で「クレ・ド・ポー ボーテ」は、前期に引き続き洗顔料などの主要商品の品切れが断続的に発生したことから、10%の減少となりました。

- また、フレグランスは、市場減速の影響を受けました。加えて、中国における新EC法の影響により、1月、2月にバイヤー売上が減少しました。しかしながら、3月以降状況は改善し、4月の出荷はプラス20%超とモメンタムが回復しています。

- 本日発表いたしましたが、チャンギ空港とともに「SHISEIDO FOREST VALLEY」と題した共同取り組みをスタートしました。
訪れた人たちが華やかなショッピング体験ができる、資生堂グループの美とイノベーションの価値を体現した4階建ての屋内の「森（フォレスト）」です。
右がそのイメージです。

- 当社は、このユニークな取り組みを通じて、訪れるすべての方の記憶に残る印象的な体験を提供し、資生堂のブランド価値をより多くの方に伝えることができると確信しています。

アジアパシフィック
すべての国・地域、すべての事業で成長

- 当社: **+14%増収（出荷売上）**
  すべての主要市場でシェアを拡大
  - すべての国・地域で成長、
    特にASEAN諸国が成長をけん引
  - すべての事業およびほぼすべての
    ブランドが増収

■ 事業別出荷売上高増減

SHISEIDO 12

- アジアパシフィック事業は、すべての国と地域、すべての事業で成長を実現しました。
- 売上高はプラス14%の成長。
  とくにASEAN諸国が成長をけん引しました。

米州　メイクアップ市場の低迷

- 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）

- 当社（店頭売上）
  - ➢ 堅調なスタート
    - ・「SHISEIDO」
    - ・「クレ・ド・ポー ボーテ」
    - ・「Dolce&Gabbana」
  - ➢ 低調なスタート
    - ・「bareMinerals」不採算直営店閉鎖
    - ・「NARS」新製品の発売時期差

- 当社（出荷売上）：△1%

SHISEIDO 13

- 米州事業です。
- 米国市場は、スキンケアやフレグランスの市場がプラスに推移している一方、最も大きいメイクアップ市場がマイナスであったことから、全体でもマイナス成長となりました。
- 当社は、この厳しい市場環境に加え、前年下期にも「ベアミネラル」の不採算店舗の閉鎖を進めていること、前年同期に「NARS」の大規模な新製品を発売していたことなどから、メイクアップブランドは低調なスタートとなりました。
  一方で、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「Dolce&Gabbana」は堅調に推移しており、売上高は出荷ベースで1%減にとどまりました。

欧州　フレグランスとメイクアップを中心に好調なスタート

- 市場：マイナス（イギリス、フランス）
  プラス（イタリア、スペイン）

- 当社（店頭売上）：好調なスタート
  - ➢ フレグランス
    - ・「Dolce&Gabbana」
    - ・「narciso rodriguez」
  - ➢ メイクアップ
    - ・「NARS」
    - ・「LAURA MERCIER」
    - ・「SHISEIDO」メイクアップ

- 当社（出荷売上）：+6%

SHISEIDO 14

- 欧州事業です。

- 欧州は、国ごとに市場のトレンドが異なっています。イギリスとフランスはマイナス、イタリアとスペインはプラス成長でした。

- 当社の店頭売上は、フレグランスブランドの「Dolce&Gabbana」、「narciso rodriguez」、メイクアップブランドの「NARS」、「LAURA MERCIER」、加えて「SHISEIDO」のメイクアップが堅調なスタートを切りました。
  とくに、新製品である「Dolce&Gabbana」の「The Only One 2」と、「narciso rodriguez」の「PURE MUSC」が好調に推移しました。
  これらの好調により、出荷売上も前年比プラス6%と成長しました。

2019年　第1四半期要約

日本
- 第1四半期は計画通り
- インバウンド売上の獲得
- イノベーションによる需要喚起
- 「リバイタル」供給課題

米州
- 「Dolce&Gabbana」好調なスタート
- スキンケア、フレグランスの市場成長

中国
- プレステージのモメンタム
- Eコマースの継続強化

欧州
- フレグランスのモメンタム
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」地域拡大

アジアパシフィック
- プレステージのモメンタム
- コスメティクス、パーソナルケアの拡大
- Eコマースの継続強化

トラベルリテール
- 供給課題継続
- 「SHISEIDO FOREST VALLEY」

SHISEIDO 15

- 次のページをご覧ください。第1四半期実績の要約と、リージョン別の今後の取り組みです。
- 日本では、第1四半期は高いハードルを越えることができ、さらに確実にインバウンド需要を獲得しました。今後はこれに加えて、ハイブリッドファンデーションのような、イノベーションによる需要喚起に積極的に取り組み、新たな市場を創出します。
- 中国では、強いモメンタムが継続するプレステージブランドへの取り組み強化、Eコマースの強化を継続していきます。
3月には、杭州に資生堂とアリババの戦略連携オフィスを新設しました。 アリババグループと密接に協力して、中国市場向けの新製品開発、中国の消費者ニーズに適したサービスの提供により、新たな顧客の獲得を目指します。
- アジアパシフィックでは、プレステージブランドの堅調な需要拡大を追い風にしながら、コスメティクスとパーソナルケアの拡大、継続的なEコマースの強化を進めていきます。

2019年　第1四半期要約

日本
・第1四半期は計画通り
・インバウンド売上の獲得
・イノベーションによる需要喚起
・「リバイタル」供給課題

米州
・「Dolce&Gabbana」
好調なスタート
・スキンケア、フレグランスの
市場成長

中国
・プレステージのモメンタム
・Eコマースの継続強化

欧州
・フレグランスのモメンタム
・「クレ・ド・ポー ボーテ」地域拡大

アジアパシフィック
・プレステージのモメンタム
・コスメティクス、
パーソナルケアの拡大
・Eコマースの継続強化

トラベルリテール
・供給課題継続
・「SHISEIDO FOREST VALLEY」

SHISEIDO 15

- 米州では、順調なスタートを切った「Dolce&Gabbana」の拡大を目指すとともに、成長するスキンケア市場に合わせて、当社のブランドポートフォリオを強化していきます。
- 欧州では、好調な伸びを示しているフレグランスブランドに、継続して投資を強化していきます。加えて、イギリスで「クレ・ド・ポー ボーテ」の取り扱いを開始し、売上を拡大していきます。
- トラベルリテールでは、引き続き供給課題を解決してまいります。

2019年4月のトレンド（速報値）

日本	● 売上高　1桁半ばの成長 ● インバウンド売上（デパート免税のみ） 一般インバウンド：+30%超 バイヤー：10%台前半のマイナス
中国	● 売上高　+30%超 ● 減税による利益を再投資へ
TR	● 売上高　+20%超

SHISEIDO 16

- 4月の速報をご案内します。
- まず日本は、売上高は1桁半ばの成長。
インバウンドでは、バイヤー売上が10%台前半のマイナスが継続しているものの、一般インバウンド客の売上は、30%を超える成長となりました。
- 中国は、引き続きプレステージ事業を中心に好調で、売上高は30%を超える成長です。
なお、中国の増値税減税により享受する利益については、再投資に振り向けてまいります。
- トラベルリテールは、プレステージ事業を中心に好調が継続し、売上高は20%を超える伸長となりました。

2019年　年間目標達成に向けて

第１四半期の課題	第２四半期以降の取り組み
継続する供給問題	主要製品の生産を優先 需要変化に応じた生産対応
米国 低調なスタート	成長チャネルへの注力 スキンケア強化
課題ブランド ・「bareMinerals」 ・「オプレ」	ブランドの強化 ・「bareMinerals」の構造改革 ・「オプレ」の戦略見直し
日本 パーソナルケア	「専科」「TSUBAKI」強化

SHISEIDO 17

- 通期見通しの達成に向けた今後の取り組みを説明します。
  好調が続く中で、主に4つの課題への対応を進めます。

- １つ目は供給問題です。
  引き続き「クレ・ド・ポー ボーテ」などの主要製品の生産を優先してまいります。
  また、生産計画の前倒しなどの、市場の需要変化に応じた柔軟な生産対応の推進や、さらなる生産効率向上により、下期以降、さらなる供給力強化を進めます。

- ２つ目の、米国の低調なスタートに対しては、成長チャネルへの注力や、スキンケアカテゴリーの強化で対応していきます。

- ３つ目はブランドです。「bareMinerals」の構造改革を継続するとともに、「オプレ」の戦略を適時、見直していきます。

2019年　年間目標達成に向けて

第１四半期の課題	第２四半期以降の取り組み
継続する供給問題	主要製品の生産を優先 需要変化に応じた生産対応
米国 低調なスタート	成長チャネルへの注力 スキンケア強化
課題ブランド ・「bareMinerals」 ・「オプレ」	ブランドの強化 ・「bareMinerals」の構造改革 ・「オプレ」の戦略見直し
日本 パーソナルケア	「専科」「TSUBAKI」強化

SHISEIDO 17

- 最後に、日本のパーソナルケア事業です。中心ブランドである「専科」と「TSUBAKI」の強化を進めていきます。
- 「専科」は、中国、アジアでの確固たるブランドエクイティを育成してきました。
現在は、中国の新EC法の影響により、日本でのバイヤー売上が低下していますが、引き続きクロスボーダーマーケティングに取り組むことで、成長性の維持・強化を目指します。
- 「TSUBAKI」は、好調なインバストリートメントカテゴリーでブランド価値を高め、強化していきます。

ESG　取り組み強化

OUR MISSION

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

- **Protect Beauty**
  - 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
- **Empower Beauty**
  - ライフクオリティー ビューティーセンター　シンガポールに開設
  - 「クレ・ド・ポー ボーテ」
    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」開始
  - ジェンダーダイバーシティの促進
    取締役・監査役 女性役員比率 45%
    「30% Club Japan」参加
- **Inspire Beauty**
  - グローバルイノベーションセンター　「S/PARK Museum」
- **Governance**
  - 長期インセンティブ型報酬へのESG目標の組み入れ

SHISEIDO 18

- 最後にESGの取り組みについてご案内します。
- 2月にもご案内しておりますが、 本年、私たちは企業使命を「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」に変更しました。
- この使命のもと、主に環境活動に取り組む「Protect Beauty」、主に社会に関わる活動に取り組む「Empower Beauty」、当社独自の文化活動である「Inspire Beauty」と、ガバナンスの強化にそれぞれ取り組んでまいります。
  この3カ月では、新たにここに記載した活動をスタートしました。
- 今後も、ESGの取り組みを強化し、「世界で最も信頼されるビューティーカンパニー」の実現を目指してまいります。

SHISEIDO

補足1
日本　実質売上成長 +0.4%　コアブランドの売上拡大継続

（億円、 %）	2019年	構成比	2018年	構成比	前年差	前年比
プレステージ/専門店	393	34.5	382	33.4	+11	+2.7
コスメティクス	532	46.7	523	45.6	+9	+1.7
パーソナルケア	120	10.5	144	12.5	△24	△16.8
その他 *2	96	8.3	98	8.5	△2	△2.2
売上高	1,140	100	1,147	100	△7	△0.6

アメニティグッズ事業撤退の影響を除く実質前年比+0.4%

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	263	300	△37	△12.2
利益率	21.1	24.3	△3.2ポイント	
のれん等償却前利益	264	300	△37	△12.2
利益率	21.1	24.3	△3.2ポイント	

*1.　2019年度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
*2.「その他」は、ヘルスケア事業などを含む
*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14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2
中国　積極的な投資により増収+18.7%、営業利益率24.7%

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨前年比
売上高	525	456	+69	+15.0	+18.7

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	130	148	△18	△12.3
利益率	24.7	32.4	△7.7ポイント	
のれん等償却前利益	131	149	△18	△12.4
利益率	24.8	32.6	△7.8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」確実な成長を継続
- **Eコマース売上　好調持続**

＊ 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
アジアパシフィック　増収+13.5%、2桁の営業利益率継続

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨前年比
売上高	189	171	+19	+11.0	+13.5

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	24	32	△9	△26.8
利益率	12.1	18.4	△6.3ポイント	
のれん等償却前利益	24	32	△9	△26.7
利益率	12.1	18.5	△6.4ポイント	

- **プレステージ**
  「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

* 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
米州　売上成長 △1.3%、「bareMinerals」の改革　計画通り進捗

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨前年比
売上高	280	282	△1	△0.5	△1.3

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	△55	△46	△10	―
利益率	△14.7	△13.0	△1.7ポイント	
のれん等償却前利益	△42	△33	△9	―
利益率	△11.2	△9.3	△1.9ポイント	

- **順調に売上拡大**
  「Dolce&Gabbana」「SHISEIDO」
- **「bareMinerals」の構造改革を推進**
  「THE POWER OF GOOD」マーケティングの浸透とデジタル強化を加速

＊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
欧州　コアブランドの成長で増収+6.3%

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨前年比
売上高	250	251	△0	△0.1	+6.3

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	△18	△13	△5	―
利益率	△6.7	△4.5	△2.2ポイント	
のれん等償却前利益	△14	△8	△6	―
利益率	△5.1	△2.9	△2.2ポイント	

- **「Dolce&Gabbana」新製品が好調なスタート**
- **「narciso rodriguez」好調**

* 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
トラベルリテール　堅調な増収+9.2%　高い営業利益率21%

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比	外貨前年比
売上高	234	214	+20	+9.3	+9.2

（億円、 %）	2019年	2018年	前年差	前年比
営業利益	49	54	△5	△9.5
利益率	21.0	25.4	△4.4ポイント	
のれん等償却前利益	49	54	△5	△9.5
利益率	21.0	25.4	△4.4ポイント	

- **アジアの高い成長が継続：**
  「SHISEIDO」「アネッサ」
  フレグランス 「Dolce&Gabbana」中心に拡大

＊ 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
中国、アジアパシフィック：成長をけん引　欧州：堅調なスタート
日本：計画通り
2019年 第1四半期実績 売上高 報告セグメント別

（億円、 %）	2019年	構成比	2018年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質外貨前年比*2
日本	1,140	41.7	1,147	43.5	△7	△0.6	△0.6	+0.4
中国	525	19.2	456	17.3	+69	+15.0	+18.7	+18.7
アジアパシフィック	189	6.9	171	6.5	+19	+11.0	+13.5	+13.5
米州	280	10.2	282	10.7	△1	△0.5	△1.3	△1.3
欧州	250	9.1	251	9.4	△0	△0.1	+6.3	+6.3
トラベルリテール	234	8.6	214	8.1	+20	+9.3	+9.2	+9.2
プロフェッショナル	35	1.3	34	1.3	+1	+3.3	+4.7	+4.7
その他	82	3.0	83	3.2	△1	△1.5	△1.5	△1.5
合計	2,736	100	2,638	100	+99	+3.7	+5.1	+5.5

*1. セグメント変更については、補足資料14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、2018年の事業譲渡影響を除く外貨ベースの前年比

補足8
営業利益率14.2%　成長に向けて投資を強化しながら高収益性を継続

2019年 第1四半期実績 営業利益 報告セグメント別

（億円、 %）	2019年	営業利益率	2018年	営業利益率	前年差	前年比
日本	263	21.1	300	24.3	△37	△12.2
中国	130	24.7	148	32.4	△18	△12.3
アジアパシフィック	24	12.1	32	18.4	△9	△26.8
米州	△55	△14.7	△46	△13.0	△10	—
のれん等償却前利益	△42	△11.2	△33	△9.3	△9	—
欧州	△18	△6.7	△13	△4.5	△5	—
のれん等償却前利益	△14	△5.1	△8	△2.9	△6	—
トラベルリテール	49	21.0	54	25.4	△5	△9.5
プロフェッショナル	1	1.5	1	1.5	+0	+5.1
その他	13	3.4	11	3.4	+2	+19.5
小計	406	12.4	487	15.8	△81	△16.7
調整額	△17	—	△16	—	△1	—
合計	389	14.2	471	17.9	△82	△17.4

*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14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
2019年 第１四半期 販売管理費 実績

（億円、 %）	2019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	1,781	65.1	+3.8	+10.2	+164	+186
マーケティング投資	898	32.8	+1.5	+8.8	+73	+86
ブランド開発・研究開発投資	143	5.2	+0.8	+22.8	+27	+29
人件費	314	11.5	△0.1	+2.9	+9	+12
経費	426	15.6	+1.6	+15.2	+56	+59

*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人件費等を含む

補足10
2019年 第１四半期 営業外損益・特別損益 実績

営業外損益

（億円）	2019年	2018年
受取利息	3	3
支払利息	△2	△2
利息収支	0	1
為替差損益	△5	△13
その他	11	13
合計	6	1

特別損益

（億円）	2019年	2018年
固定資産売却・処分損益	△3	4
投資有価証券売却損	△0	―
関係会社整理損	△5	―
構造改革費用	―	△2
合計	△8	2

補足11
貸借対照表

（億円）	2019/3末	増減（対2018/12末）
流動資産	5,028	+198
現預金	1,116	△143
売上債権	1,818	+153
たな卸資産	1,643	+146
固定資産	5,753	+487
有形固定資産	2,679	+327
無形固定資産	1,645	△9
投資その他	1,429	+169
資産計	10,781	+685

（億円）	2019/3末	増減（対2018/12末）
負債	5,808	+396
仕入債務・未払金	1,732	△29
未払法人税等	141	△60
賞与引当金	182	△126
有利子負債	1,366	+608
長期未払金	533	△13
純資産	4,974	+289
株主資本	4,751	+237
その他包括利益累計額	4	+32
非支配株主持分	209	+19
負債・純資産計	10,781	+685

*主要な勘定科目のみ

為替レート
2019/3末：ドル＝111.0円（+0.1%）、ユーロ＝124.6円（△1.8%）、中国元＝16.5円（+2.1%）
2018/12末：ドル＝110.9円、ユーロ＝126.9円、中国元＝16.1円

補足12
2019年通期見通し（2019年２月発表）

（億円、 %）	2019年	構成比	2018年	前年比	外貨前年比
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）

補足13
2019年 報告セグメント別通期見通し（2019年２月発表）

（億円、 %）

	2019年	2018年 組換後	前年比	外貨 前年比	2018年 組換前
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%）

＊ セグメント変更については、補足資料14を参照

補足14
新旧報告セグメントの主な変更について

＊当第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㈱イプサの業績は「その他」へ計上

補足15
主な対外発表案件

ニュースリリース発信月

●5月　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チュートを設立　日本独自の美意識を世界へ発信

●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）の導入に関するお知らせ

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」の譲渡に関するお知らせ

●1月　連結子会社間の合併に関するお知らせ

* ESGの取り組みは赤で表示