



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

SHISEIDO 3

- 実績のポイントは2点です。
- 1つ目は、第3四半期では、不透明感が増す厳しい市場環境の中、当社は確実に成長を実現したこと。
- 2つ目は、第3四半期累計で、売上高、営業利益、四半期純利益が、過去最高を更新したことになります。

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システム導入に伴う一時的な影響を除く

※3 中国本土 ※4 国・地域

SHISEIDO 4

- 第3四半期からご説明します。
- 売上高は、11四半期連続増収の2,820億円。事業の撤退や、米州における基幹システム導入に伴う一時的な要因を除く、実質ベースでは、プラス8.6%の成長となりました。
- プレステージブランドは、主要製品のリニューアルなどにより、グローバル全体で成長が拡大し、11%成長となりました。
- 全体では高い成長を実現しましたが、成長性は地域によってばらつきがありました。
- 中国は、とくに本土において力強いモメンタムが継続し、プレステージブランドで店頭売上が40%を超える成長となりました。また、トラベルリテールは、当第3四半期で最も成長したセグメントとなりました。日本は確実に伸長するとともに、欧州も市場を上回る力強い成長となりました。これらには、供給能力の改善が貢献しました。
- 一方、香港、韓国では、不透明な市場環境による影響を受けました。
- 営業利益は前年比13.3%増の343億円、営業利益率は前年から1.1ポイント改善し、12.2%となりました。これは主に、ブランドミックスの改善や、戦略的なマーケティング投資の効果による売上増によるものです。加えて、広告宣伝費をはじめとする販売管理費などの費用も、不透明な市場環境を意識した効率的な運用を行うことで、収益性改善に貢献しています。
- 親会社株主に帰属する四半期純利益は、営業利益の増加に加え、前年同期に事業撤退に伴う特別損失を計上した影響などにより、前年比プラス22.5%の200億円となりました。

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

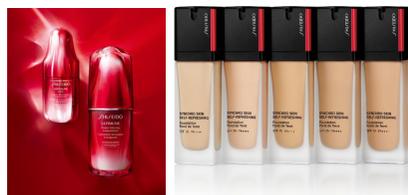


SHISEIDO 5

- 業績をけん引したプレステージファースト、スキンケアファースト戦略の成果についてご説明します。
- 「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」の3つのグローバルプレステージブランドは、第3四半期に2桁の成長を実現しました。
「SHISEIDO」は、「アルティミューン」の目もと用美容液や、新ファンデーションを発売。
「クレ・ド・ポー ボーテ」ではスキンケアラインをリニューアルしました。
「イプサ」では、日本での販売が好調に推移したことに加え、アジアエリアの空港免税店に出店を拡大しました。
- 「SHISEIDO」は、当社を代表するグローバルブランドとして、いよいよ売上高2,000億円に近づいてまいりました。また、「クレ・ド・ポー ボーテ」は当第3四半期において、20%を超える成長を実現しており、6%成長だった上期から成長性を大きく回復しています。「イプサ」を含めたこれら3ブランドは、まだまだ大きく成長する余地があると考えています。
- プレステージブランドのうち、スキンケアを中心とするブランドは、当社の収益性を支えており、力強い競争力の源泉です。厳しい市場環境の中でも、これらのブランドは引き続き強化してまいります。

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

※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

SHISEIDO 6

- 事業セグメントごとに説明いたします。
- 日本事業は、出荷売上、店頭売上ともにプラス10%の成長を実現。
新製品の発売、消費税増税前の駆け込み需要、そして供給力の改善が貢献しました。
- 消費税増税に伴う駆け込み需要は、当社の想定を下回りましたが、第4四半期の反動減も当初想定より小さくなると思っています。
- 店頭売上の10%成長は、要因ごとに切り分けが難しいのですが、およそ半分が駆け込み需要によるもの、残りはオーガニック成長と前年のハードルが低かったことによるものと考えています。
- インバウンド売上はプラス5%と、上期と同程度となりました。円高などの影響もあり、一般の旅行客はプラス10%程度、インバウンドバイヤーはマイナス10%となりました。
- 多くのブランドが好調となる中、とくに「クレ・ド・ポー ボーテ」の新スキンケア、「SHISEIDO」の「アルティミューン」の目もと用美容液、美しい肌が長時間続く新リキッドファンデーションが、日本人、インバウンド、どちらのお客さまからも百貨店などで好評を博し、成長に貢献しました。
- 一方で、「アネッサ」や「専科」は、天候不順やインバウンドバイヤーの売上減などにより、前年を下回りました。
- なお「リバイタル」は、生産体制を強化したことから、品切れは解消に向かいました。

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

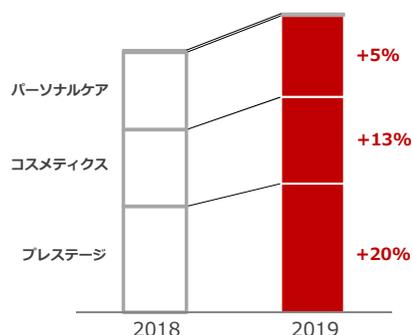
● 当社（店頭売上 中国本土）

- 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

● 当社（出荷売上）：+14%

中国本土：+22%

■ 事業別出荷売上



SHISEIDO 7

● 中国事業です。

● 中国の化粧品市場は、香港に不透明感が残るものの、堅調な状況が続いています。

● 化粧品業界のシーズンリティでは、第3四半期は比較的需要の低い時期となりますが、当社は、中国本土にて「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」が引き続き成長をけん引したことにより、プレステージ事業は40%を超える店頭売上成長となりました。「クレ・ド・ポー ボーテ スーパーブランドデー」など、プロモーションイベントを積極的に行ったことが貢献しました。

● コスメティクス・パーソナルケアブランドでは、メイド・イン・ジャパブランドの「エリクシール」や「アネッサ」が好調に推移しました。一方、「オプレ」や「専科」は、厳しい競争環境の中で苦戦しました。

● Eコマースチャネルは、お客さまがダブルイレブン前に購入を控えていることもあり、市場と同様の20%超の成長となりました。

● 出荷売上は、香港を含めた中国事業全体で14%の成長。中国本土のみでは、22%成長と好調を継続しました。

● 香港では、越境Eコマースが第3四半期に、前年比80%超の成長を実現しました。現時点では、香港のEコマースの売上規模はまだ小さいですが、これまで培ったノウハウを活かしながら不透明な状況に対応していきます。

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 ポーテ」 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)

SHISEIDO 8

- トラベルリテール事業です。
- 店頭売上は前年比プラス20%超。事業の大半を占めるアジアでは、フレグランスブランドが減速している一方、プレステージ、コスメティクスブランドがけん引し、30%を超える成長となりました。
- また、ドバイとイスタンブール空港に、初めて「クレ・ド・ポー ポーテ」のカウンターをオープンすることができました。
- 戦略的にカウンターを強化している中国、韓国では、40%を超える増収となりました。9月19日にオープンした、「北京新空港」とも呼ばれる北京大興国際空港を、当社はトラベルリテール事業の重要な戦略的拠点と考えています。プレステージおよびコスメティクスの主要ブランドのカウンターを10カ所設置し、さらなる売上拡大を目指します。

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

SHISEIDO 9

- アジアパシフィック事業です。
- 同事業は、市場ごとの成長にばらつきが見られ、出荷売上はマイナス2%となりました。東南アジアエリアは引き続き好調に推移した一方、韓国は市場環境の変化を受け、厳しい状況で終了しました。なお、韓国を除くとプラス6%の成長となりました。
- ブランド別には、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「SHISEIDO」、「Dolce&Gabbana」が新製品の貢献もあり、売上を伸ばしました。「LAURA MERCIER」は、オーストラリアと台湾に再出店をいたしました。また、「エリクシール」が台湾で引き続き成長しました。

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」

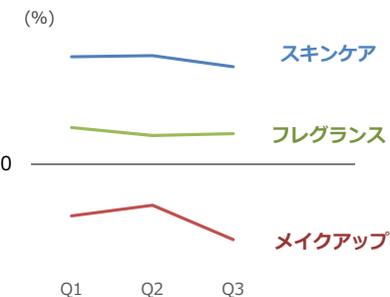
SHISEIDO10

- 欧州事業です。
- 欧州は、国ごとに市場のトレンドが異なり、イタリアとスペインはプラス、イギリスとフランスはマイナス成長でした。
- 当社は、成長モメンタムが継続しており、店頭売上は全体的に好調に推移しました。
- フレグランス事業では、新製品「K by Dolce&Gabbana」の好調なスタート、「narciso rodriguez」の「PURE MUSC」の成長が貢献しています。加えて、メイクアップカテゴリでは「NARS」、「SHISEIDO」が好調となりました。
- 店頭売上の伸長により、出荷売上は市場成長を上回る7%成長となりました。欧州市場がすでに成熟していることを踏まえると、当社の成長は強いブランド力の表れだと考えています。なお、UKでは、10月に「クレ・ド・ポー ボーテ」の新店がハロッズにオープンしました。
- また、売上成長に伴い、収益性も着実に改善しています。

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

■ 2019年 米国市場 美類別成長率※1



- 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

※1 NPDデータ

SHISEIDO11

- 続いて米州事業です。
- 米国市場は、実店舗からデジタルへ流通構造が変化するなか、メイクアップを中心に厳しい市場環境にあります。当社も、店頭売上、出荷売上ともにマイナス成長となりました。市場環境が厳しさを増す中、当社のブランドは市場と同程度に減収となりました。
- 当社は現在、収益性の改善に全力で取り組んでおり、今後も引き続き課題解決に向けて対応してまいります。
- 「bareMinerals」の構造改革では、計画的な不採算直営店の閉鎖に加えて、他のチャネルでも数店の不採算店舗を閉鎖いたしました。なお、マーケティングでは明るい兆しも出てきており、Ultaでは、新感覚のチーク「バウンス&ブラー ブラッシュ」が好評となりました。
- 一方、「Dolce&Gabbana」と「SHISEIDO」は、好調に推移しました。
「Dolce&Gabbana」では、「K by Dolce&Gabbana」と「The Only One 2」が、「SHISEIDO」では「ベネフィアンス」やファンデーションの新製品が貢献し、好調なスタートを切りました。
- なお、米州の出荷売上はマイナス14%となりましたが、これはサプライチェーンを含む基幹情報システムの導入に伴い、6月に7月分の出荷が先行した影響によるものです。本システムの導入影響を除いた成長率は、マイナス3%となりました。

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



SHISEIDO¹²

- 10月8日に買収を発表したDrunk Elephant社についてご案内します。
- 本件は、本日11月7日に買収手続きを完了し、今後は買収後の統合マネジメントプロセスに入ります。この買収は、米国のグローバルM&Aチームが主導しており、統合プロセスについても彼らが現地で主導し、本社は全面的なサポートをしております。
- 米州事業への収益貢献を目指し、販売・物流、財務、ITインフラなどの統合にも取り組むとともに、企業型化粧品専門店であるセフォラとの関係を強化しております。
- また、グローバル展開を視野に入れた、マーケティングや研究開発などの議論をスタートいたします。

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

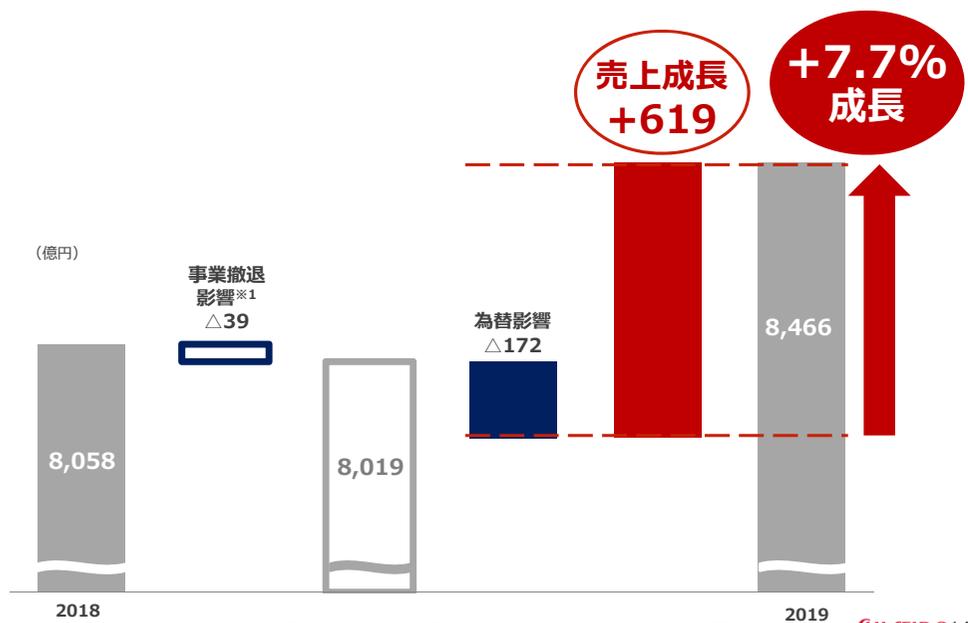
親会社株主に帰属する四半期純利益 725億円 前年差 +85億円 前年比 +13.2%

※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

SHISEIDO13

- 第3四半期累計実績のポイントについてご説明します。
- 売上高は8,466億円、実質7.7%の成長となりました。
- 中国、トラベルリテールの成長がけん引したことに加えて、欧州の堅調な業績も貢献しました。一方、日本をはじめとした、市場の減速感から、年間見通しに遅れが生じています。
- 営業利益は前年に対して1.9%増の1,033億円、営業利益率は12.2%となりました。とくに、日本、トラベルリテールが増益に貢献しました。また、欧州が想定通りの成長を実現したことで、収益性が回復しています。
- 四半期純利益は前年から85億円増加し、13.2%増益の725億円となりました。

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

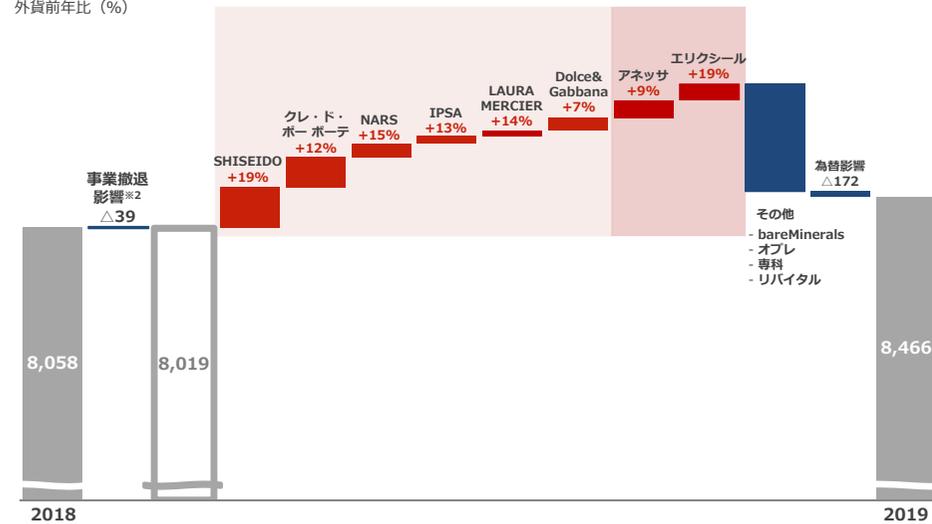
- 次のスライドをご覧ください。
- こちらのグラフは、売上高の実質成長を表しています。
- 前年と比較して、事業撤退の影響により39億円の減収。加えて、円高により、為替影響は172億円のマイナスとなりました。
- これらの影響を除いた実質的な売上高は、前年から619億円増、プラス7.7%となりました。

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年のアメニティクス事業および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

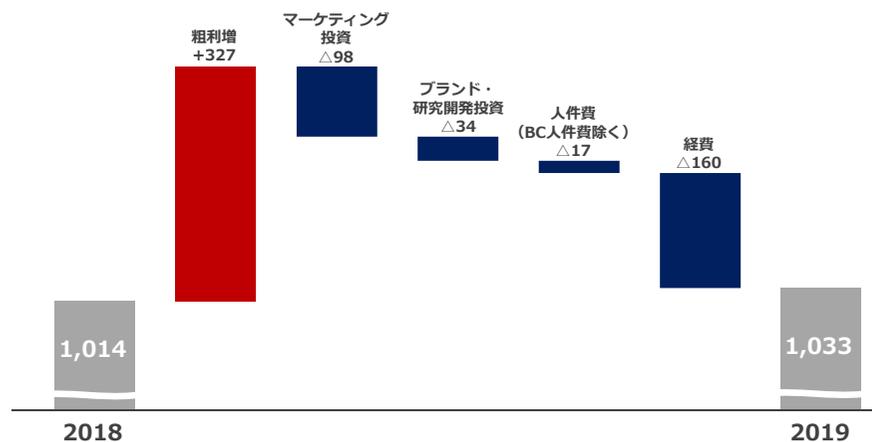
SHISEIDO15

- ブランド別の売上高です。
- 前述の通り、プレステージブランドやスキンケアカテゴリに、重点的にマーケティング投資を行ったことにより、中心ブランドが大きく成長、確実に成果が出てまいりました。
- コスメティクスブランドでも、メイド・イン・ジャパンプランドの「アネッサ」や「エリクシール」が好調に推移しました。一方、「BareMinerals」、「オプレ」などでは、課題も残っています。

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)



SHISEIDO¹⁶

- 営業利益の増減の内訳です。
- 増収に伴い、粗利益が前年から327億円増加した一方、マーケティング投資の強化、加えてオフィス関連コストや物流費などの経費が増加したことにより、営業利益はプラス19億円となりました。
- マーケティング投資は為替影響を除くベースで前年から5.8%増加しました。デジタルマーケティングへのシフトを進めていることから、媒体費に占めるデジタルの割合は、前年から10ポイントを超える増の約50%となっており、マーケティングROIの向上につながっています。

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



- 第4四半期も、さまざまな地域やチャネルにおいて、マーケティングを強化していきます。
- 今期は、女子テニスの「SHISEIDO WTAファイナルズ2019 深圳」に協賛するなど、持続的成長に向けたブランド強化の一環として、スポーツマーケティングに取り組んでいます。
- また、ダブルイレブンにて大きな需要を獲得するため、TMALLで「SHISEIDO」と「クレ・ド・ポー ボーテ」の限定商品を発売します。
- 加えて、日本に滞在中の中国人旅行客に向けて、渋谷と新宿に中国語の広告を掲載するなど、クロスボーダーマーケティングを積極的に展開し、ダブルイレブンをさらに盛り上げていきます。すでにいくつかの商品では、予約で完売しているものもあると聞いており、出だしは好調です。
- トラベルリテールでは、「クレ・ド・ポー ボーテ」の限定商品の発売、「NARS」の新規出店やカウンターの改装などを進めてまいります。
- ホームマーケットである日本では、ディズニーと当社の5つのブランドがタイアップを行うなど、第4四半期の成長拡大に向けて積極的なマーケティングプロモーションを展開していきます。

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%

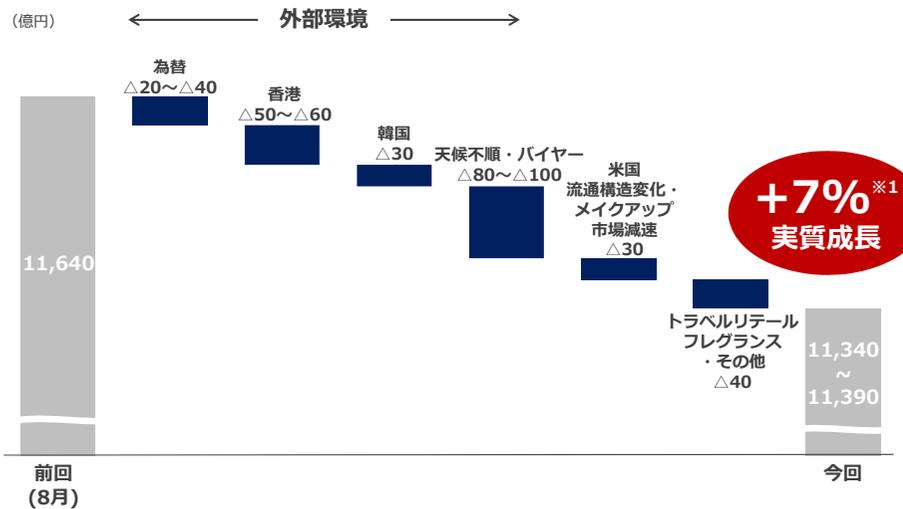
※1 国・地域
 ※2 日本における2018年のアメニティグッズ事業および2019年の皮膚用業ブランド「フェルゼア」「エンクロン」の撤退影響および米国会計基準(ASC606)の適用影響を除く実業外債前年比
 ※3 中間30円、期末30円(予定)

SHISEIDO 18

- 通期見通しについてご説明します。
- これまでご説明してきた通り、為替や米中貿易摩擦に起因する不透明感の高まり、香港や韓国市場での売上減少、日本における天候不順といった、外部環境などによる影響があると認識しています。
- これらにより、売上高で250~300億円、営業利益で0~70億円、当期純利益で0~45億円程度リスクを見込みます。
このリスクを織り込み、通期見通しを売上高1兆1,340億円~1兆1,390億円、営業利益を1,130億円~1,200億円、当期純利益を785億円~830億円へと修正いたします。
- 各リージョンとのビジネスレビューを強化しており、リスクの特定・評価をこれまで以上に早期に実施しています。その過程で、今回の開示となりました。長期視点のマーケティングを強化しながらも、事業環境の変化に即した様々な手立てを講じながら費用の効率運用を徹底してまいります。これにより、営業利益は、期初目標である、1,200億円の達成を引き続き目指してまいります。
- なお、見通しの修正に伴う年間配当予想の変更はございません。

通期売上高見直し修正の内訳

■ 2019年 通期売上高見直し



※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

SHISEIDO 19

- 19ページは売上高見直し修正の内訳です。

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

SHI/EIDO²⁰

- 日々高まる市場の不透明感に対応するため、市場のモニタリング、迅速なPDCAサイクルの実施、機動的な経営判断や対策の実行をさらに強化していきます。
- 同時に、「VISION 2020」以降も持続的成長を実現するために、選択と集中、長期視点での投資を継続してまいります。

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

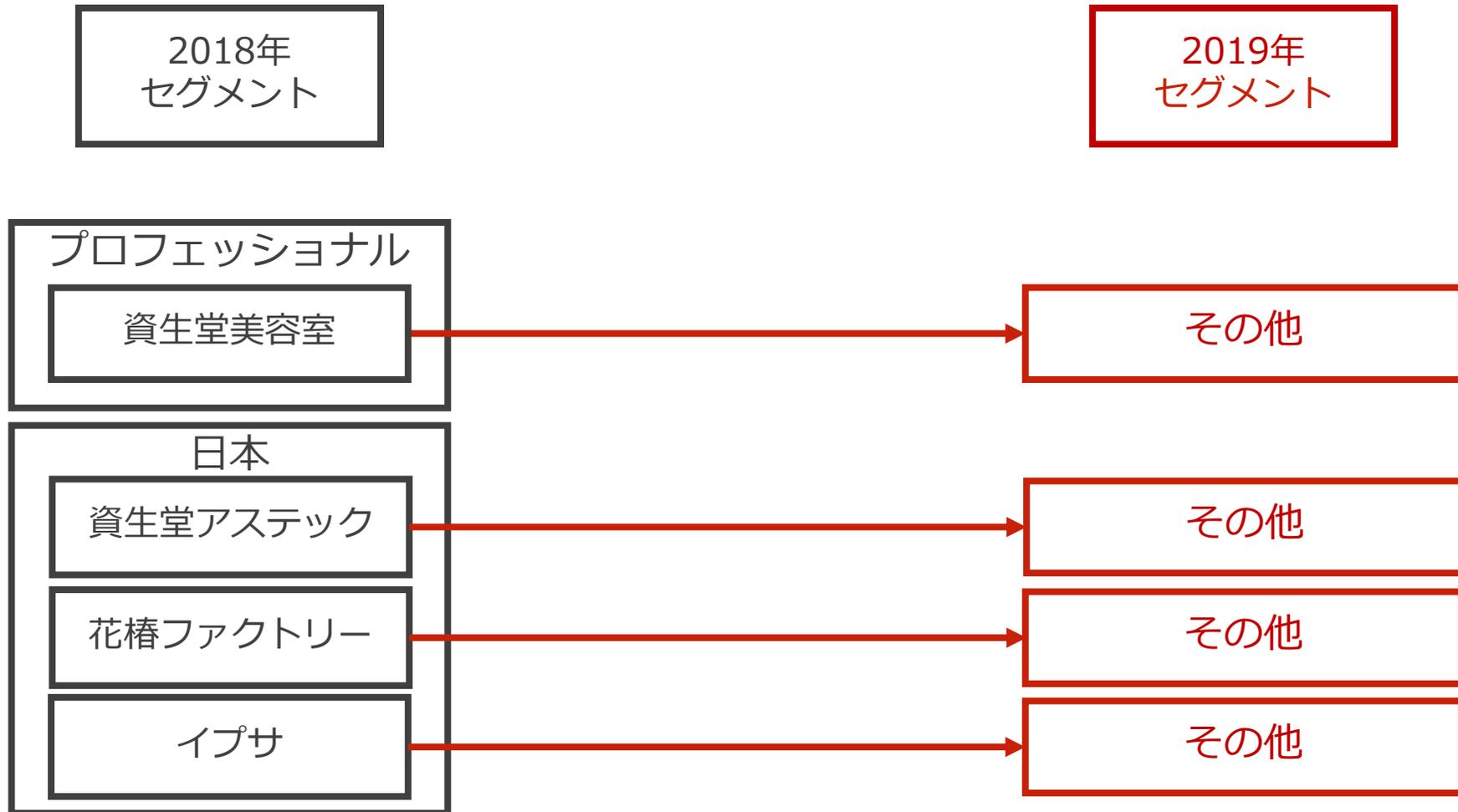
2桁の営業利益率を継続

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