



アニュアルレポート 2018

ダイジェスト版

株式会社 資生堂 [2018年12月期]

SHISEIDO

編集方針／目次

資生堂は、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまとの、より良い対話を目指し、中長期的な企業価値向上を実現するための取り組みをアニュアルレポートとしてまとめ、ウェブに開示しています。

「アニュアルレポート 2018 ダイジェスト版」は、印刷してご覧になりたい方に向けて、ウェブ上で開示しているアニュアルレポートをコンパクトに再編集しています。

ステークホルダーの皆さまとの、より良い対話を推進するきっかけとなれば幸いです。

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">  フル版(ウェブ) https://www.shiseidogroup.jp/report/ </div> <ul style="list-style-type: none"> 企業理念 CEOメッセージ 主要事業・ブランド一覧 Facts & Figures ビューティーイノベーションモデル 資生堂の成長戦略 VISION 2020 <ul style="list-style-type: none"> - 事業戦略 - 地域戦略 <ul style="list-style-type: none"> 日本事業 中国事業 アジアパシフィック事業 米州事業 欧州事業 トラベルリテール事業 - 財務戦略 - 研究開発／生産・供給体制 サステナブルな成長を目指して <ul style="list-style-type: none"> - サステナビリティ戦略 - 社会 - 環境 - 人材 - 文化 マネジメントセクション <ul style="list-style-type: none"> - 取締役・監査役・執行役員 - 社外取締役インタビュー - コーポレートガバナンス - コーポレートガバナンス報告書(PDF) データセクション <ul style="list-style-type: none"> - 財務・非財務ハイライト - 市場データ - 連結財務諸表(PDF) 	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">  ダイジェスト版(PDF) https://www.shiseidogroup.jp/report/pdf/anu_digest.pdf </div> <ul style="list-style-type: none"> 企業理念 02 CEOメッセージ 03 主要事業・ブランド一覧 04 Facts & Figures 06 事業戦略 08 研究開発／生産・供給体制 10 地域戦略 11 財務戦略 14 サステナビリティ戦略 18 取締役・監査役 20 <div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;">データセクション</div> <ul style="list-style-type: none"> 連結貸借対照表 22 連結損益計算書 24 連結包括利益計算書／ 連結株主資本等変動計算書 25 連結キャッシュ・フロー計算書 26 財務ハイライト 28 市場データ 30 会社情報／株式情報 32
---	---

アニュアルレポートに掲載していないさまざまな情報は、ウェブサイトに掲載しています。

 **資生堂グループ 企業情報サイト** <http://www.shiseidogroup.jp>



> 投資家情報	https://www.shiseidogroup.jp/ir/
> ブランド	https://www.shiseidogroup.jp/brands/
> サステナビリティ	https://www.shiseidogroup.jp/sustainability/
> 研究開発	https://www.shiseidogroup.jp/rd/
> 会社案内	https://www.shiseidogroup.jp/company/
> ビューティー／アート	https://www.shiseidogroup.jp/beauty-art/



OUR DNA

OUR DNAは、1872年の創業時より社員が脈々と受け継いできた遺伝子です。これらはOUR MISSIONを実現するうえで、資生堂人としての要となるものであり、日本で生まれた資生堂の真髄です。

OUR PRINCIPLES (TRUST 8)

OUR PRINCIPLESは、すべての社員が日々ともに仕事をするうえで大切にしている心構えです。お互いへの信頼をベースとし別名“TRUST 8”と名付けています。

PEOPLE FIRST

DIVERSITY

THINK BIG

TAKE RISKS

SCIENCE & ART

JAPANESE
AESTHETICS

HANDS ON

COLLABORATE

UNCOMPROMISING
QUALITY

OMOTENASHI

BE OPEN

ACT WITH INTEGRITY

BE ACCOUNTABLE

APPLAUD SUCCESS



「美」を通して、人々が 幸せになる社会を実現します

2019年5月
代表取締役 社長 兼 CEO
魚谷 雅彦



成長加速に向けた重点戦略の取り組みを強化

私たちは、「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」の実現を目指し、中長期戦略「VISION 2020」に取り組んでいます。

2018年からは、「新3カ年計画」をスタートしました。「ブランドと事業のさらなる選択と集中」、「デジタル化の加速・新事業開発」、「イノベーションによる新価値創造」、「人材・組織の強化 PEOPLE FIRST」、生産供給体制を含めた「グローバル経営基盤のさらなる進化」という5つの重点戦略に取り組む、さらなる成長加速を目指しています。

これらの取り組みの成果として、2018年は、2年連続で売上高、営業利益共に過去最高を更新しました。「VISION 2020」の達成に向けて、今後も成長を続けてまいります。

さらに、長期目標として売上高2兆円、営業利益3,000億円を設定し、それに向けて取り組みを加速しています。

本業を通じた、より良い社会づくりへの貢献

企業は、事業の成長を実現するのはもちろんのこと、社会の公器として、価値を創造していくことが求められています。私たちは、本業であるビューティービジネスそのもので、社会課題の解決や、人々が幸せになるサステナブルな社会を実現することが、資生堂の使命であると考えています。

そこで資生堂は、2019年より、企業使命を「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD (ビューティーイノベーションでよりよい世界を)」と決めました。

美は人々に自信と勇気をあたえ、この世の中に喜びや幸せ、新たなエネルギーをもたらします。美には世界を変える力があると信じています。創業以来、常に「美」とともに歩み続けてきた当社だからこそできる、ビューティービジネスの革新を通して、今後も社会や人々へ貢献してまいります。

価値づくりの拠点として、2019年4月に「資生堂グローバルイノベーションセンター」をオープンしました。お客さまも社会環境も日々変化していく中、私たちはここから、新しいビューティーをどんどん提案していきます。

資生堂が、100年先も輝き続ける企業となるために、今後も「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」を目指し、世界中の人々の多様な価値観や、絶えず変化する時代の先を見据え、イノベーションを起し続けてまいります。

代表取締役 社長 兼 CEO
魚谷 雅彦

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Utsuno'.

展開する主な地域	● 日本	● 中国	● アジアパシフィック	● 米州	● 欧州	● トラベルリテール
----------	------	------	-------------	------	------	------------

プレステージ

デパートや化粧品専門店などでカウンセリングを通じて販売している、付加価値の高い高価格帯化粧品

売上高構成比

売上高前年比^{※1}
45% +16%



SHISEIDO



クレ・ド・ポー ボーテ



NARS



LAURA MERCIER



※2



bareMinerals



※2



イプサ



ベネフィーク



フレグランス

著名なデザイナーとのコラボレーションによる、高価格帯フレグランス

売上高構成比

売上高前年比^{※1}
9% +9%



Dolce&Gabbana



※2



ISSEY MIYAKE



※2



narciso rodriguez



※2

※1 現地通貨ベース。事業譲渡影響を除く

※2 香港のみ

注：プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナルの主要事業以外に「その他」(売上高構成比4%)がある。「その他」には、資生堂パーラーなどが含まれる

コスメティクス

ドラッグストアや量販店を中心に、お客さまに自由に選んでいただく中低価格帯化粧品。市場、ブランド、チャネルの特性に応じてカウンセリングも行う

売上高構成比

31% 売上高前年比^{※1} +12%



エリクシール



アネッサ



マキアージュ



HAKU



dプログラム



プリオール



アクアレーベル



インテグレート



オプレ



ウララ



ピュア&マイルド



Za(ジーエー)



パーソナルケア

ドラッグストアや量販店を中心に展開。低価格帯のスキンケア商品、シャンプーなどのヘアケア、ボディケア商品など

売上高構成比

9% 売上高前年比^{※1} +12%



専科 (SENKA)



TSUBAKI



プロフェッショナル

ヘアサロン向けのヘアケアやスタイリング商品、ヘアカラー剤、パーマ剤など

売上高構成比

2% 売上高前年比^{※1} +4%



SHISEIDO PROFESSIONAL



[売上高]

1兆948億円

↑ 前年比
+8.9%↑ 現地通貨ベース前年比
+8.8%↑ 実質前年比
+14%

売上高は、戦略的に投資強化を続けているプレステージ領域が全体をけん引し、現地通貨ベースで前年比8.8%増、円換算後は前年比8.9%増となりました。

また、前年の事業譲渡影響等を除く実質外貨前年比は14%増となりました。

[営業利益]

1,084億円

↑ 前年比
+34.7%

営業利益は、売上高増に伴う差益増に加え、収益性の高いプレステージブランド等の好調によるコスト構造の改善などにより、前年比34.7%増となりました。

[営業利益率]

9.9%

↑ 前年比
+1.9ポイント

理想的なコスト構造への進展により、営業利益率は前年比1.9ポイント増となりました。

[ROIC / ROE]

13.1%

前年実績 10.4%

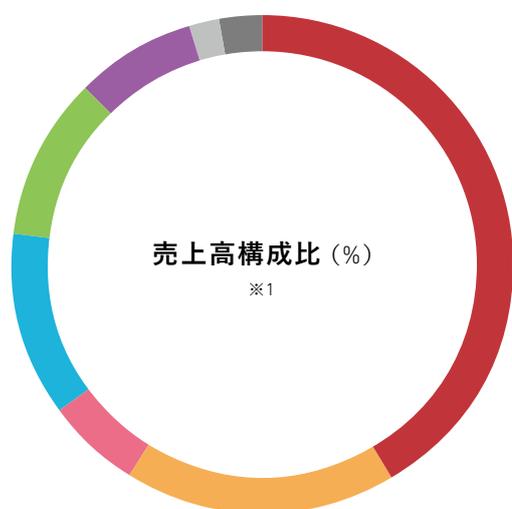
14.1%

前年実績 5.6%

収益性の向上に伴い、ROICは13.1%、ROEは14.1%となり、2020年の目標を2年前倒しで達成しています。

[事業セグメント別売上高^{※1}]

(前年比は現地通貨ベース)



日本
41.6%
売上高 4,546 億円
前年比 +9.0%

中国
17.4%
売上高 1,908 億円
前年比 +32.3%

アジアパシフィック
6.2%
売上高 681 億円
前年比 +13.1%

米州
12.0%
売上高 1,317 億円
前年比 △0.4%^{※1}

欧州
10.3%
売上高 1,132 億円
前年比 +1.4%^{※1}

トラベルリテール
8.0%
売上高 876 億円
前年比 +35.4%

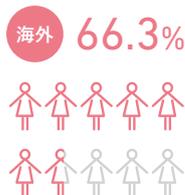
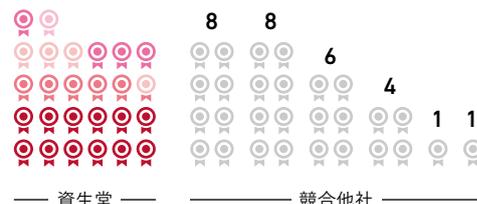
プロフェッショナル
1.9%
売上高 203 億円
前年比 △57.7%

その他^{※2}
2.6%
売上高 285 億円
前年比 +0.8%

[展開する国と地域]

約 **120**[従業員数^{※3} / 従業員の国籍^{※4}]約 **4.6** 万人
/ 約 **80** カ国

[日本、アジアでのポジション]

No.1日本、アジアの
化粧品メーカー
ビューティー部門^{※5}
年間売上高出典：「WWD BEAUTY INC. THE 2018 BEAUTY TOP 100」
(2019年4月発行)[女性管理職比率^{※6}]**54.8** %[IFSCC^{※7} (国際化粧品技術者会連盟) 大会での受賞数^{※8}]**26** 回

- 🏆 本大会最優秀賞 口頭発表
- 🏆 本大会最優秀賞 ポスター部門
- 🏆 本大会優秀賞
- 🏆 中間大会最優秀賞 口頭発表
- 🏆 中間大会最優秀賞 ポスター部門

[IFSCCの詳細はこちら](#)


※1 2018年より、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ています。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、「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、「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。また、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。従来「日本事業」に計上していた(株)イブサは「その他」へ計上。前年比の比率は、変更後の区分方法により作成した数値を記載

※2 「その他」は、本社機能部門、(株)イブサ、生産事業、フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品)および飲食業などを含んでいる

※3 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数を含む。なお、臨時従業員にはパートタイマーを含み、派遣社員を除く

※4 2019年1月1日時点

※5 食品・日用品などを除く

※6 2018年12月31日時点。日本は厚生労働省の定義する女性管理職と同義

※7 The International Federation of Societies of Cosmetic Chemistsの略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関

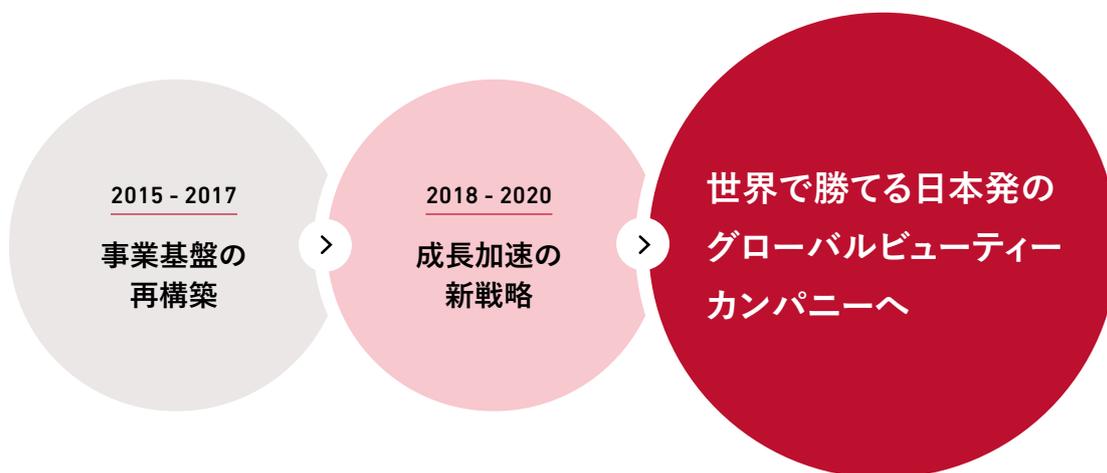
※8 2018年12月現在

「VISION 2020」を実現し、
グローバルビューティーカンパニーとして
存在感を高めていきます。

資生堂は、「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」となるべく、
2015年から中長期戦略「VISION 2020」に取り組んでいます。
2018年からスタートした「新3カ年計画」では、
成長を実現するための5つの重点戦略「Building for the Future」に取り組んでいます。

中長期戦略

VISION 2020



「新3カ年計画」の概要

2018-2020年 5つの重点戦略
Building for the Future

- 1 ブランド・事業のさらなる「選択と集中」
- 2 デジタイゼーションの加速・新事業開発
- 3 イノベーションによる新価値創造
- 4 世界で勝つ、人材・組織の強化「PEOPLE FIRST」
- 5 グローバル経営体制のさらなる進化



2018年の実績

売上高・営業利益・当期純利益が過去最高を更新

2018年の連結業績は、売上高が前年比8.9%増の1兆948億円、前年のゾートス社をはじめとした事業譲渡影響などを除く実質前年比では14%増となり、2年連続で2桁成長を実現しました。また、営業利益も、前年比34.7%増と大きく伸長し、当社として初めて1,000億円を突破しました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前年にペアエッセンシャル社の減損損失を計上していたことから、前年比169.9%増、過去最高となる614億円となりました。

当社がマーケティング投資を強化しているプレステージブランド、日本発の「エリクシール」、「アネッサ」など、主力8ブランドが成長をけん引しました。

2018年実績

	(億円)	前年比
売上高	10,948	+8.9% (実質前年比+14%)
営業利益	1,084	+34.7%
営業利益率	9.9%	+1.9ポイント
経常利益	1,095	+36.3%
特別損益	△52	
親会社株主に帰属する当期純利益	614	+169.9%

2019年以降も成長を続けるために

2019年は、売上高を外貨前年比9%増の1兆1,720億円、営業利益は10.8%増の1,200億円を目指します。

2019年は米中の貿易摩擦など、世界経済の先行きに不透明感が漂っています。その中で当社は、2019年だけでなく、2020年以降の持続的な成長を実現するための投資を強化します。

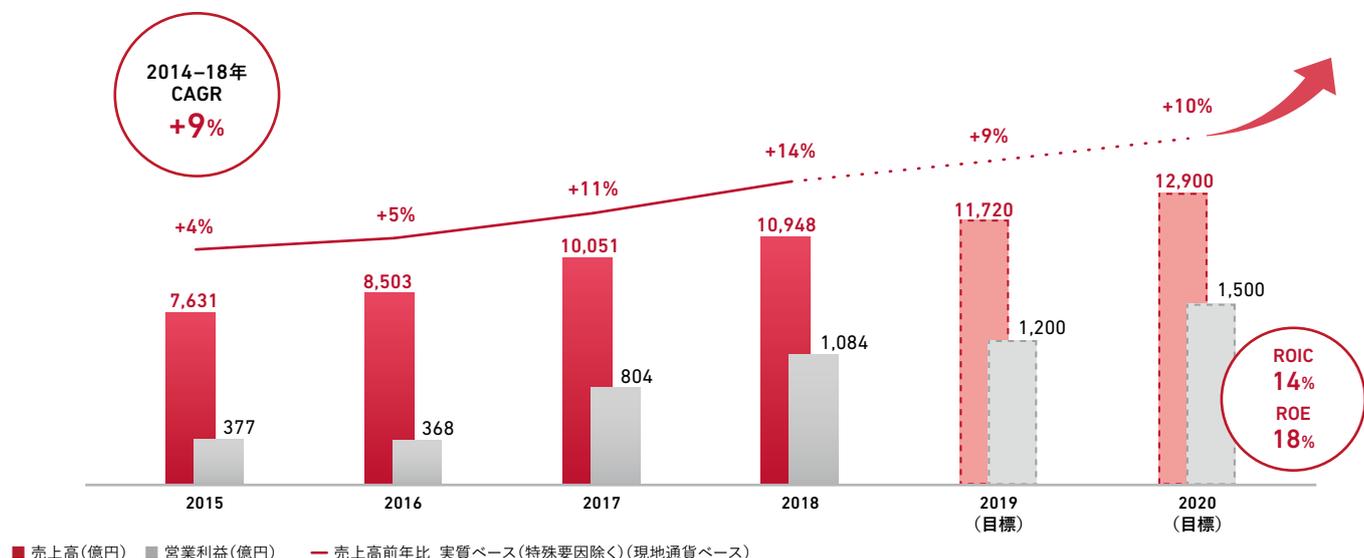
さらに、市場環境を的確にモニタリングし、市場の変化に迅速かつ柔軟に対応できる体制を構築していきます。P/L管理サイクルを強化し、緊張感を持った経営を進めると同時に、積極的な投資による長期的な事業基盤の強化に取り組みます。

2019年の見通しと同時に、2020年の計画も上方修正しました。2020年は売上高1兆2,900億円、営業利益1,500億円、営業利益率11.6%を目指します。

2019年 通期見通し

	(億円)	前年比
売上高	11,720	+7.0% (外資前年比+9%)
営業利益	1,200	+10.8%
経常利益	1,200	+9.6%
特別損益	△25	
親会社株主に帰属する当期純利益	755	+23.0%

持続的成長を確かなものに



新たな価値を創造する、グローバル研究開発体制

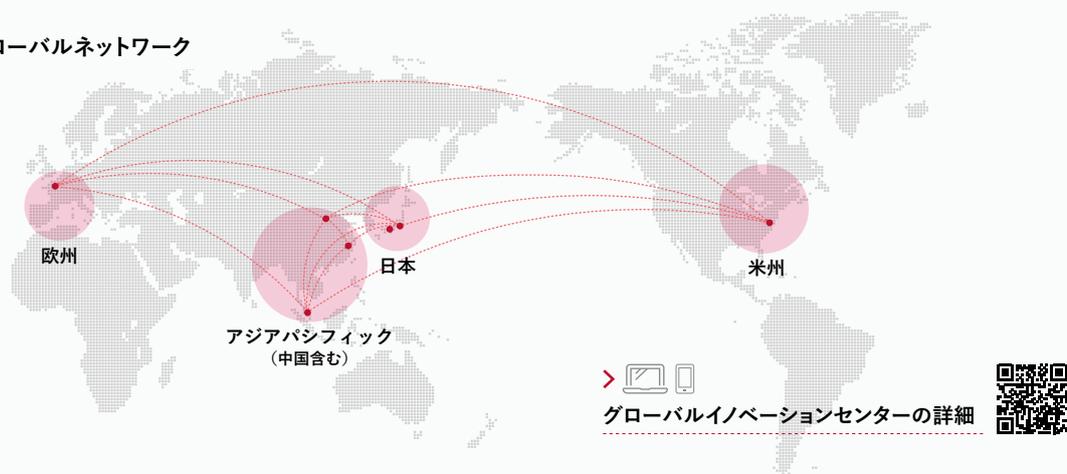
当社は、創業以来100年以上にわたり積み重ねたさまざまな知見・技術と、研究員の自由な発想や、外部から取り入れた新たな価値を掛け合わせることで、新たな商品やサービスを生み出し、市場を創造してきました。このイノベーションこそが資生堂独自の強みとなっています。

2019年4月には、日本にグローバルイノベーションセンター（GIC）を開設しました。「都市型オープンラボ」として国内外の最先端研究機関や異業種などから集約した多様な知見、情

報、技術を融合させることにより最適な価値を各国のお客さまに提供します。また、基礎・基盤研究を担う日本のGICを中心に、現地のニーズに合わせた価値開発を行っている海外の研究所をつなげる「ハブ&スポーク体制」により、世界中のお客さま・技術情報の一元化と、世界中に向けた価値の発信を実現していきます。

とくに近年はパーソナライゼーションなど、新領域の開発も進めています。

研究開発のグローバルネットワーク



グローバル成長を支えるサプライチェーン

「VISION 2020」の実現に向けた競争力強化の結果、日本市場をはじめ、グローバル全体の需要が拡大しています。こうした国内外の需要に対応するためにも、当社は中長期の生産体制の強化に取り組んでいます。

資生堂は現在、3つの新工場を建設しています。2019年末稼働予定の「那須工場」、2020年末竣工予定の「大阪茨木工場」に加え、新たに「福岡久留米工場」の建設を発表しました。福岡久留米工場は、IoTを駆使した最新鋭の設備を導入する次世代工場として、2021年末の竣工を予定しています。

九州の工場新設は、事業継続計画（BCP）対応の強化と同時に、安定した生産体制の実現にもつながります。

2021年に福岡久留米工場が稼働すると、国内6工場の生産体制となります。今後、大幅な需要の変更が生じた際には、6つの工場が連携することで生産工場を機動的に変更するなど、より柔軟で安定的な生産体制が実現します。

当社がこれまで培ってきたものづくりの技術、匠の技を各工場でも共有・継承し、最先端技術などを活用してさらに高めていきます。

グローバルな生産拠点



地域戦略

6つの地域本社とグローバル経営体制



杉山 繁和

資生堂ジャパン
社長 CEO

魚谷 雅彦

資生堂
グループCEO

藤原 憲太郎

資生堂中国
社長 CEO

ジャン フィリップ シャリエ

資生堂アジアパシフィック
社長 CEO

マーク レイ

資生堂アメリカズ
社長 CEO

フランク マリリー

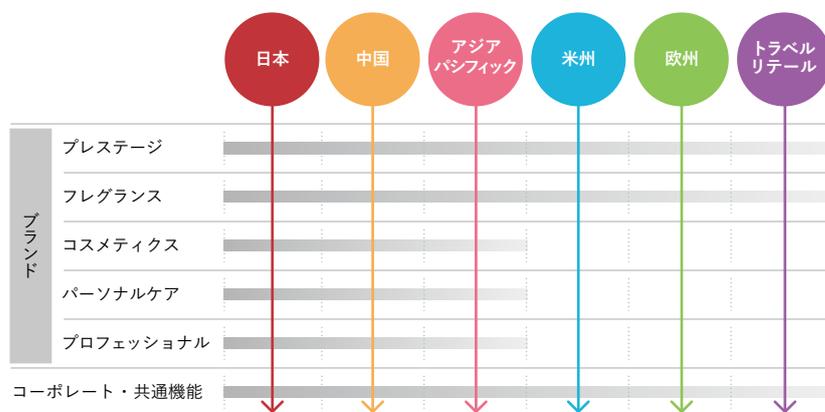
資生堂EMEA
社長 CEO

フィリップ レネ

資生堂トラベルリテール
社長 CEO

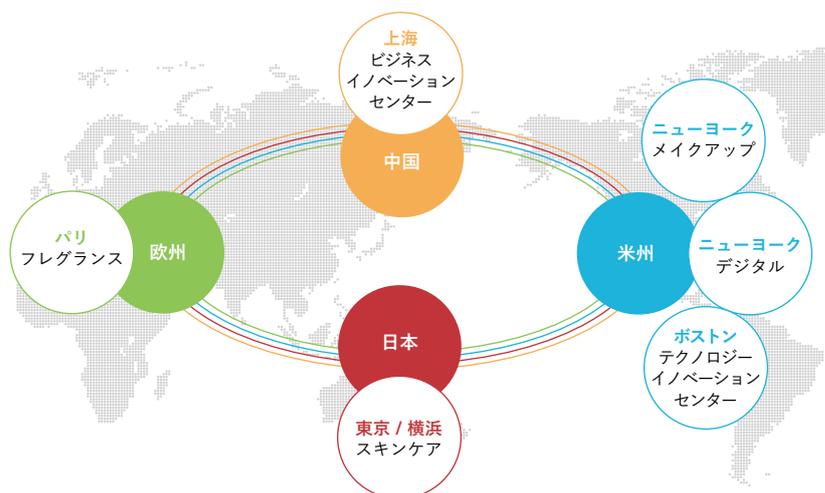
地域 × ブランドのマトリクス型組織体制

2016年より6つの地域と、5つのブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型のグローバル経営体制をスタートしています。地域本社がそれぞれのビジネスの責任と権限を持ち、「Think Global, Act Local」の考え方のもと、地域のお客さまのニーズに合ったマーケティングや迅速な意思決定を実行します。



センター・オブ・エクセレンス

将来の価値づくりに貢献する「センター・オブ・エクセレンス」は、スキンケアは日本、メイクアップやデジタルは米州、フレグランスは欧州など、各領域の最先端の地域で情報収集やリサーチを行い、グローバルの戦略立案などをリードしています。また、各センター・オブ・エクセレンスで得られた知見は、全世界で共有していきます。



日本事業

日本市場No.1の実現を目指して

2018年の振り返り／実績

日本は化粧品市場の年間成長率が+1%であったのに対し、当社の店頭売上は前年比+11%を達成し、大きくシェアを拡大しました。重点分野へのマーケティング投資が寄与し、美容液「アルティミューン」をリニューアルした「SHISEIDO」、化粧品・乳液が好調な「エリクシール」などのブランドが力強い成長を実現しました。また、アジアを一つのエリアとして捉えたクロスボーダーマーケティングにより、インバウンド需要を確実に獲得したことも貢献しました。

売上高	営業利益	営業利益率
4,546 億円 (前年比+9.0%)	914 億円 (前年比+16.9%)	18.8%

2020年に向けた重点戦略



日本市場No.1の地位を確立すべく、「SHISEIDO」や「エリクシール」などの重点ブランド、「肌3分野(スキンケア、ベースメイクアップ、サンケア)」へ、マーケティング投資を継続強化します。さらに、イノベティブな商品を開発・導入することで、新しい市場の創造を目指します。

また、クロスボーダーマーケティングのさらなる推進や、店頭における多言語対応などを強化することで、拡大傾向にあるインバウンド需要を獲得していきます。

中国事業

積極的な投資で飛躍的な成長を継続

2018年の振り返り／実績

積極的なマーケティング投資により、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」などのプレステージブランドや、「エリクシール」や「アネッサ」といった日本発の化粧品ブランドが大きく成長しました。また、デジタルマーケティングの強化や、ネット通販大手との協業などにより、Eコマースチャネルが大きな成長を実現しました。現地ブランドでは、「オブレ」が成長し、「Za」は構造改革により収益性が改善しました。

売上高	営業利益	営業利益率
1,908 億円 (前年比+32.3%) (外貨前年比+32.3%)	245 億円 (前年比+116.4%)	12.8%

2020年に向けた重点戦略



中国での成長性維持・加速に向けて、マーケティング投資の強化を継続します。特に、プレステージ事業の加速を目指し、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」などを中心に、ブランドエクイティの強化に取り組みます。さらに、デジタル・Eコマースへの投資を強化します。

協業する大手Eコマースサイト専任の戦略チームを杭州で設立するなど、中国での成長を引き続き拡大していきます。

アジアパシフィック事業

プレステージブランド、
コスメティクス・パーソナルケアブランドがともに成長加速

2018年の振り返り／実績

プレステージブランドが韓国やタイを中心に大きく成長しました。特に、ASEANでは、ブランドショップ(直営店)の展開を徐々に拡大しており、好調な実績に寄与しました。コスメティクス・パーソナルケアブランドでは、国や地域ごとに異なるお客さまの嗜好や生活習慣に合わせたマーケティングを強化し、「アネッサ」やアジア専用商品を発売した「SENKA」が伸長しました。

売上高	営業利益	営業利益率
681 億円 (前年比+13.9%) (外貨前年比+13.1%)	78 億円 (前年比+8.7%)	11.1%

2020年に
向けた重点戦略

プレステージブランドおよび、日本発のコスメティクス・パーソナルケアブランドを強化していきます。

プレステージブランドでは、デパート中心だった生活者との接点を多様化し、直営店やEコマースなどのチャネルをさらに開拓していきます。また、コスメティクス・パーソナルケアブランドでは、現地で高く評価されている日本発ブランドを中心にポートフォリオを強化します。さらに、大手

Eコマースサイトとの協業も進めます。

アジアパシフィック市場の成長性は著しく、今後も継続すると見込まれることから、注力地域の拡大も進めていきます。

米州事業

積極的なデジタル投資により、重点ブランドを強化

2018年の振り返り／実績

積極的なマーケティング投資により、実質ベースの売上高は+4%となりました。プレステージブランドが成長を継続し、フレグランスブランド「Dolce&Gabbana」も好調に推移しました。一方、「bareMinerals」は不採算店の閉鎖影響もあり減収となりました。営業利益は、マーケティング投資強化に加え、将来の価値づくりに貢献する「センター・オブ・エクセレンス」の強化に伴うコスト増等により、赤字幅が拡大しました。

売上高 **1,317**億円
(前年比 Δ 1.8%)
(外貨前年比 Δ 0.4%)
(実質外貨前年比*+4%)

営業利益 Δ **148**億円
営業利益率 Δ **8.7**%

2020年に向けた重点戦略



米州市場では、強固なポジションを築くべく、引き続き「NARS」、「LAURA MERCIER」の成長を加速させるとともに、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」の強化を進めます。既存チャネルに加えて、主要Eコマースサイトとの協業などにより、自社および小売サイトの販売を強化します。

また、売上成長による増収に加えて、固定費の見直しなどに取り組むことで、着実に収益化を進めていきます。「bareMinerals」では、不採算店舗の閉鎖が2019年中に完了する見込みです。

> 米州事業の収益構造について P.16

欧州事業

マーケティング投資の強化により、「Dolce&Gabbana」の成長を加速

2018年の振り返り／実績

持続的な成長性拡大に向けて、マーケティング投資を強化した「Dolce&Gabbana」が好調に推移しました。「SHISEIDO」はスキンケア商品が好調に推移しシェアを拡大しました。販売事業では1桁後半の営業利益となりましたが、ブランド育成のためマーケティング投資などを強化したことにより、営業損失は80億円と、前年に引き続き損失となりました。

売上高 **1,132**億円
(前年比+4.3%)
(外貨前年比+1.4%)
(実質外貨前年比*+5%)

営業利益 Δ **80**億円
営業利益率 Δ **6.4**%

2020年に向けた重点戦略



フレグランス事業では、「Dolce&Gabbana」を中心に引き続き投資を拡大します。化粧品事業では、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」、「bareMinerals」、「NARS」、「LAURA MERCIER」のプレゼンスを強化し、プレステージブランドとしての認知とエクイティ向上を実現します。売上成長に伴い、収益性改善も合わせて達成していきます。

> 欧州事業の収益構造について P.16

トラベルリテール事業

グローバルプレステージ領域におけるポジションを強化

2018年の振り返り／実績

空港での広告宣伝など、積極的なマーケティング投資の効果により、アジアを中心に「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」、「NARS」、「アネッサ」が前年を大きく上回る成長を継続しています。成長加速に向け、積極的なマーケティング投資や新ブランドの導入、店頭対応力の向上に取り組んだほか、世界の免税店を運営する大手オペレーターとの関係強化にも努めました。

売上高 **876**億円
(前年比+34.7%)
(外貨前年比+35.4%)
(実質外貨前年比*+40%)

営業利益 **176**億円
(前年比+17.0%)
営業利益率 **20.0**%

2020年に向けた重点戦略



資生堂では、トラベルリテール事業をグローバルプレステージ領域におけるポジションを一層強化するための最重要事業の1つとして取り組んでいます。

具体的には、主要ブランドの「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」に加え、「イブサ」や「NARS」、「LAURA MERCIER」などの導入・出店を強化し、需要の拡大に応えます。また、デジタルコミュニケーションを通じた旅行者向けマーケティングの強化、主要オペレーターとのパートナーシップ確立、店頭対応力の強化などにより、さらなる成長を目指します。



CFOメッセージ

グローバルリーダーへの 変革を目指し、 持続的成長を実現します

執行役員 最高財務責任者
マイケル クームス



私は2019年1月より、資生堂の最高財務責任者に就任しました。私の使命は、資生堂の財務機能を、より高度で柔軟性を持ち、会社全体に変化を促す組織へと進化させることで、当社の変革を進めていくことです。常に事業の機会を見極め、成長を推進し、当社のグローバル事業の価値を向上させていきます。また、M&A(事業の吸収・合併)をはじめとする成長戦略の策定や支援を適切に行うことで、持続的成長に貢献していきます。当社の成長を実現していくためには、最新のテクノロジーや業界最先端の知見を活用しながら、最新の情報や見識を、迅速かつ的確に共有していくことが必要不可欠です。コミュニケーションを支えるITシステムへ投資を行うことで、部門や地域を超えて、すべての責任者に即時に伝達できる体制を整えてまいります。

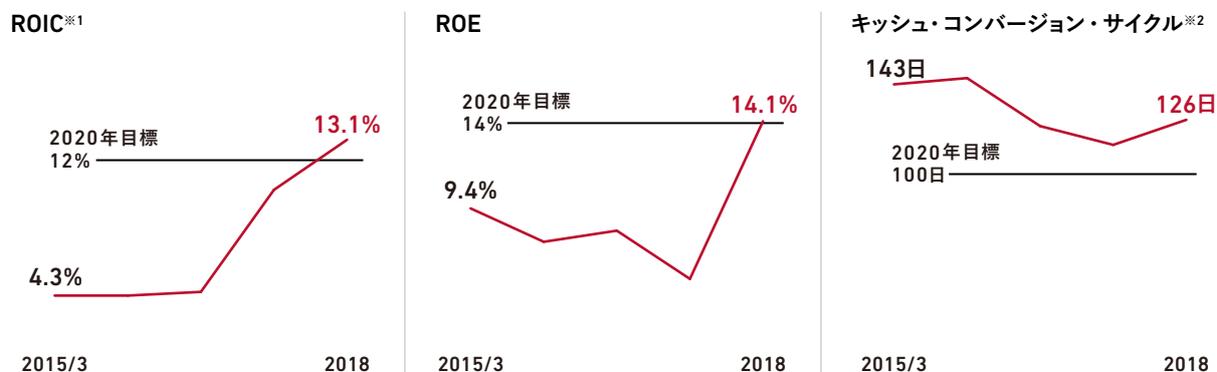
企業価値の向上も大変重要です。グループ全体の事業構造を最適なものへと変えていくこと、同時にグローバル全体で好事例を水平展開することで、各事業をより良い方向に導き、企業価値の向上を実現してまいります。また、事業セグメントをそれぞれの特性を踏まえて適切に把握し、業績を多様な視点で分析することで、財務戦略の提案力を向上させていきます。

投資家のみならずとの建設的な対話を重ねながら、ROICなど資本効率の向上にも注力していきます。なお、事業から生まれるキャッシュは、持続的成長を支える投資を最優先としながら、配当などの株主還元の拡充、有利子負債の圧縮と合わせて、引き続き適正なキャッシュバランスを維持していきます。

執行役員 最高財務責任者
マイケル クームス

収益性向上の実現と資本効率を高めるキャッシュ・フロー経営

ROIC・ROE 2020年目標を2年前倒しで達成



※1 ROIC(投下資本利益率)=営業利益×(1-実効税率)/(有利子負債+自己資本)

※2 キャッシュ・コンバージョン・サイクル(日)=売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数(各指標の期中平均を使用)

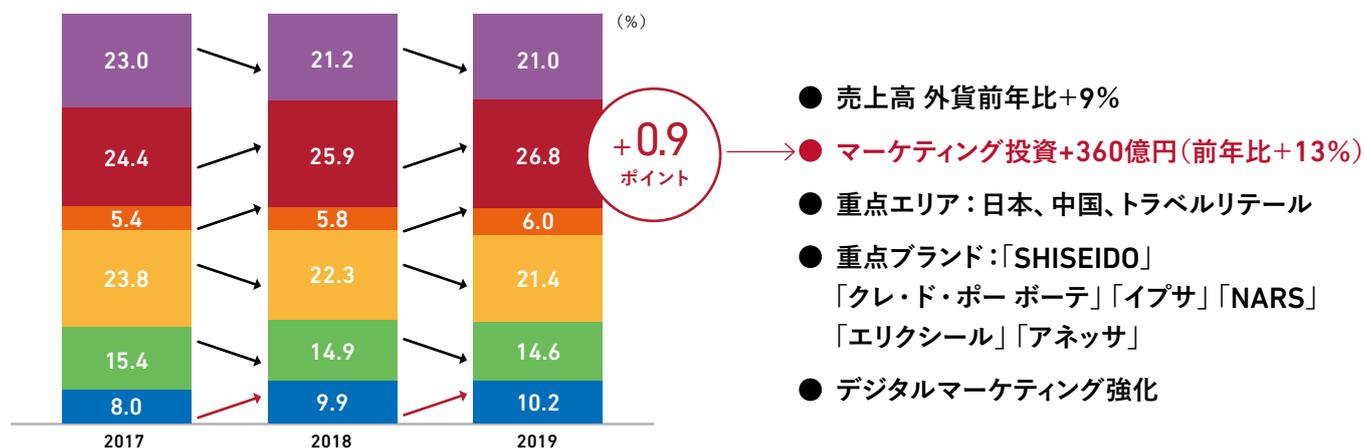
好調な業績伸長により当社の資本効率は大きく向上しました。

ROICは、2020年の目標12%に対して2018年は13.1%に、またROEは同じく14%に対し14.1%の実績となるなど、いずれも計画を2年前倒しで達成しました。一方、キャッシュ・コンバージョン・サイクル

(CCC)は、品切れの極小化を目指し、製品や原材料の在庫を確保したことにより、126日と前年より増加しました。2020年に向けては、引き続きSKU削減や柔軟な生産供給体制を構築しながら、目標の100日を目指していきます。

理想的なコストストラクチャーへ

2019年コスト構造見通し



■ 原価 ■ マーケティング投資※ ■ ブランド・研究開発投資
 ■ 人件費(BC人件費含む) ■ 経費 ■ 営業利益

※ マーケティング投資に含まれているビューティーコンサルタントに係る人件費等を人件費に組み替え

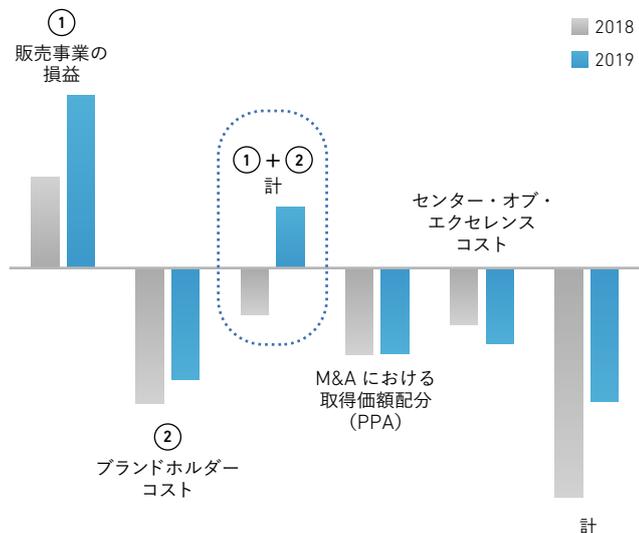
当社は、持続的な売上成長を通じた利益の最大化に最優先で取り組んでいます。2018年は、マーケティング投資やブランド・研究開発投資など成長に向けた投資を引き続き強化しました。事業ポートフォリオの見直しに加え、収益性やリピート率の高いプレステージブランドやスキンケアカテゴリーを中心に売上が拡大したことで、原価率を

大きく改善することができました。人件費・経費は、適切にコントロールしており、収益性改善に確実に貢献しています。

2019年も、重点領域への投資を緩めることなく、売上高の成長と収益性の向上を同時に実現していきます。

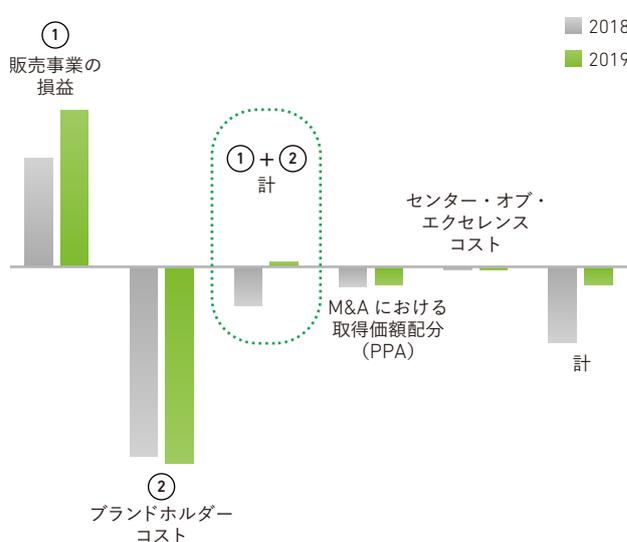
欧米の収益性改善

米州 収益構造(イメージ)



持続的な成長を実現するためには、販売事業で確実に売上成長を遂げ、収益性を高めていく必要があります。米州、欧州ともに、通常の販売事業では収益が出ています(①)。一方で、米州では「NARS」、「bareMinerals」、「LAURA MERCIER」、欧州では「Dolce&Gabbana」やその他のデザイナーズフレグランスブランドなど、ブランドホルダーとしての費用負担が大きく(②)、販売事業と合わせると、まだ収益が出ていない状況です。2019年は、この販売事業の利益とブランドホルダーコストを合わせて(①+②計)、それぞれの地域で黒字化することを目指します。

欧州 収益構造(イメージ)

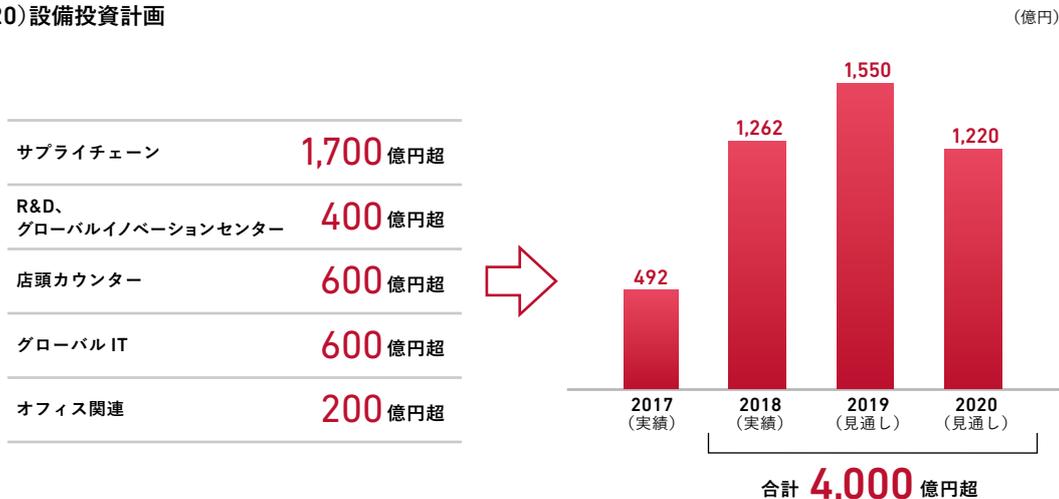


また、さらなる世界展開の拡大に向け、ブランドホルダーとしてブランド開発やクリエイティブなどへの投資を強化する一方、デジタルマーケティングへの投資シフトやブランド単位の損益管理を強化しながらROIを確実に向上していきます。同時に、米州では「bareMinerals」の構造改革を進めていきます。

さらに、両地域本社で発生する固定費を徹底的に管理強化することにより強固なコスト構造を実現し、2020年は、両地域ともにのれん等償却費用、本社機能として負担する「センター・オブ・エクセレンス」コストなどを除いた利益で2桁の営業利益率を目指します。

持続的な成長に向けた積極投資

3カ年(2018-2020)設備投資計画



3カ年累計で4,000億円超の投資を計画しています。特に、サプライチェーンマネジメントへの投資を重点的に強化し、今後も拡大が見込まれる需要に対して、適時に適切な量を供給できる体制を構築します。

これらの投資の大半は、事業から創出されるキャッシュ・イン・フローと、これまで改善を続けてきた財務体質を生かした有利子負債調達により充足します。

目指すべきバランスシート

当社は持続的成長に向けて、必要と判断されるタイミングで迅速・果敢に投資を行うため、株主資本の水準保持に努めます。その上で、フリー・キャッシュ・フローやキャッシュ・コンバージョン・サイクルを重視して、キャッシュ・フローとバランスシートのマネジメントの強化により、資本効率を意識した経営を実行します。

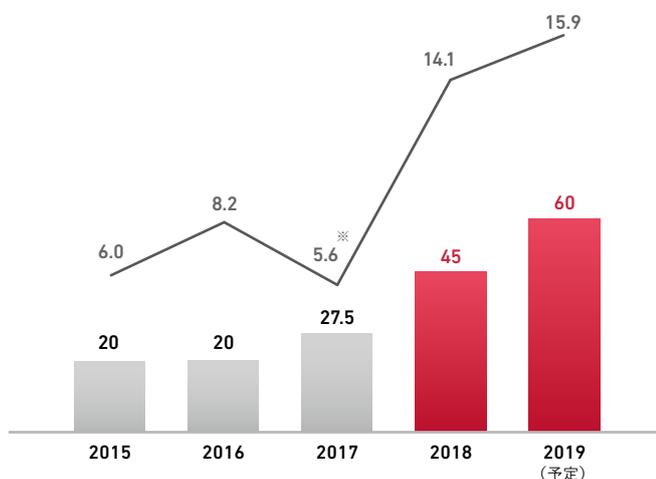
今後の成長投資を支える資金調達は、有利な条件で資金調達が可

能となる格付シングルAレベルを維持すべく、デット・エクイティ・レシオ0.3、EBITDA有利子負債倍率1.0倍を目安としながら、市場環境などを勘案して最適な方法でタイムリーに実施します。ただし、今後の収益力およびキャッシュ・フロー創出力を考慮した上で、上記指標は株主還元方針と合わせて、さらなる資本効率の向上に資する最適資本構成になるよう、適宜見直します。

株主還元方針

直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」

1株当たり配当金とROE



■ 1株当たり年間配当金(円) — ROE(%)

※ ベアエッセンシャル社の減損損失を計上

当社は、株主のみなさまへの利益還元について、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。この考え方にに基づき、持続的な成長のための戦略投資を最優先とし、企業価値の最大化を目指す一方で、資本コストを意識しながら投下資本効率を高め、中長期的に配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。配当金の決定にあたって

は、連結業績、フリー・キャッシュ・フローの状況を重視し、資本政策を反映する指標の一つとして自己資本配当率(DOE)2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。なお、自己株式取得については、市場環境を踏まえ、機動的に行う方針としています。上記方針のもと、2019年は年間としては過去最高となる1株当たり60円へ増配し、配当を通じた株主還元の拡充を実現します。

2019年度配当予定

年間 **60円へ増配**

- 連結業績、フリー・キャッシュ・フローを重視
- 自己資本配当率[※](DOE)2.5%以上を目安とした長期安定・継続増配

※ 自己資本配当率 = ROE × 配当性向

社会価値の創造を通じ、 サステナブルなより良い社会を実現します

取締役 常務
青木 淳



サステナビリティの鍵は社会価値

資生堂グループは、お客さま価値をあらゆる活動の出発点と捉えて、マーケティングとイノベーション、これらを支える人材への投資を徹底したことにより、中長期戦略「VISION 2020」の売上目標を3年前倒しで達成しました。

この経験から、経済価値が大きく改善したのは、お客さまの悩みを解決する商品・サービスの提供により、確実に社会価値を創出してきたからだと思っています。

創立147年を迎えた当社が、先人から受け継いだバトンをさらに100年先に届けるためには、これまで以上に社会価値に裏打ちされた経済価値を創出していかなければなりません。

これからバトンタッチしていく若い世代をはじめ、生活者・消費者、ビジネスパートナーや社員、株主・投資家といった、当社にとって重要なステークホルダーが求める企業とは、長期的視点でステークホルダーを大事にし、社会に有益な価値を生み出す組織であり、世の中を変える力のある企業です。そして、私たちが依って立つところの社会・地球環境こそが、最も大事にすべきステークホルダーであると認識しています。

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

より良い社会を創りたい

2019年、資生堂はより良い社会の実現にコミットするべく、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(ビューティーイノベーションでよりよい世界を)」を新たな企業使命としました。

資生堂の社名は、中国の古典「易経」の一節に由来し、「大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか、すべてのものはここから生まれる」ということを意味しています。創業者の福原有信は、西洋から流入する新たな価値を取り入れることで、市民生活を豊かにすることを目指し、また初代社長の福原信三は、西欧の先進的な価値を日本人の眼差しで捉えるところから化粧品事業を始めて、今日の礎を築きました。現在の資生堂が存在するのは、豊かな社会を創りたいという意志の賜物でした。

ビューティーカンパニーのSDGsとESG経営

そして今資生堂は、新たな企業使命と密接にリンクする、ビューティーカンパニーならではの社会価値創造の枠組みを考えました。

自社のビジネスの特徴や強みに根差したものが、企業の基本動作として着実に身につくものと思うからです。

全ステークホルダーへのヒアリング、ディスカッションをもとに、社会へのインパクト、当社ビジネスへのインパクトの2軸から課題を分類し、優先順位をつけ、最終的に18個のマテリアリティを選定しました。その上で、「ビューティー」を軸に環境(Environment)、社会(Social)、文化(Culture)の3つのジャンルで社会価値を再定義しました。

全社活動のコンダクターは社会価値創造本部

折しも世界中で、17のSDGs(Sustainable Development Goals)の実現が謳われ、環境・社会・企業統治の頭文字からESG経営が叫ばれ、社会価値への取り組みが強く奨励されています。私たちはビューティーカンパニーならではのアプローチで、ESG+C(Culture)によってより良い社会の実現を目指します。

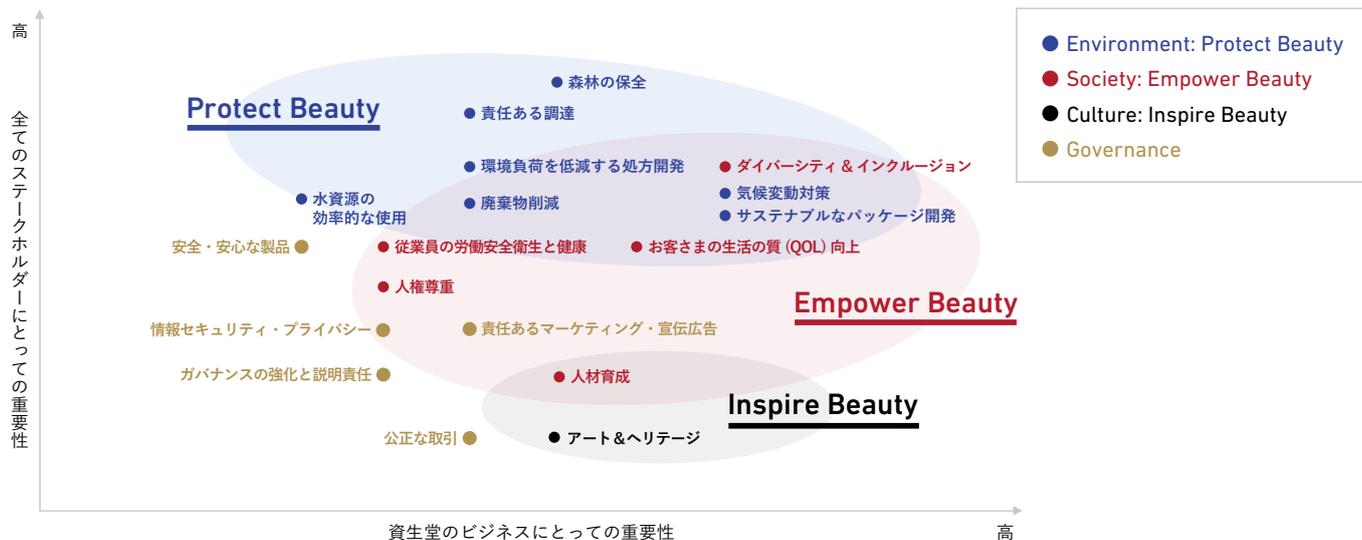
これらの重点活動で分かるように、社会価値の創造は、事業の収益が上がった時にその一部を還元して社会貢献を行うというものではありません。企業のあらゆる機能や部門が常に気にかけて活動を展開するものです。ブランド、地域の販売事業、コーポレート部門など、全社が部門横断的に実行するのです。

2019年、全社活動のコンダクターとなるように社会価値創造本部を創設しました。その役割は、①特に注力すべき活動分野を定め、②全社が一丸となって達成すべき目標やKPIを定め、③社内外に実現をコミットし、④進捗をモニターしながら必要に応じてサポートし、⑤社員を中心にステークホルダーを啓発することです。

当本部が社会価値の絶えざる創造に対して明確に権限と責任を持つことによって、全社全部門の活動を横断的にリードし、全社員に気づきを与えることができます。「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」という新たなミッションの実現のために、社会価値創造本部は資生堂グループの全社員とともに日々邁進します。

取締役 常務
青木 淳

資生堂グループのマテリアリティマップ(2019年改訂)



資生堂が取り組む社会課題とSDGsの目標番号、8つの重点活動領域

社会課題	8つの重点活動領域	SDGs
Protect Beauty Protect our living, Beauty of the earth ----- サステナブルで美しい 地球・環境と、そこで暮らす 人々の美を守ります。	<ol style="list-style-type: none"> 地球環境の負荷軽減 紫外線からの皮膚の防御と 光老化*等への対応 環境対応パッケージ <p><small>※ 太陽光線によって引き起こされる皮膚の老化現象</small></p>	環境への負荷軽減  紫外線防護・ケア  環境に優しいパッケージ 
Empower Beauty Empower our people, Beauty of the society ----- 私たちの社会を構成する 美しい存在、人々に元気を 与え、勇気づけます。	<ol style="list-style-type: none"> ジェンダー間の 平等・公平の実現 「化粧のちから」による エンパワーメント・サポート ビジネスと人権 	ジェンダー平等  エンパワーメント支援  ビジネスと人権 
Inspire Beauty Inspire our culture, with Japanese Beauty ----- 日本の美によって、 世界の美意識という文化に 新たな気づきを与えます。	<ol style="list-style-type: none"> 社会資産・価値創造の源泉 としてのヘリテージ Japanese Beautyに根差す 美意識の発信 	資生堂の文化資産の活用  「Japanese Beauty」の伝達 





1 魚谷 雅彦

代表取締役 社長 兼 CEO

- 1977年 ライオン歯磨(株)(現 ライオン(株))入社
- 1988年 シティバンクN.A. マネジャー
- 1991年 クラフト・ジャパン(株)
(現 モンデリーズ・ジャパン(株)) 代表取締役副社長
- 1994年 日本コカ・コーラ(株) 取締役上級副社長・マーケティング本部長
- 2001年 同社 代表取締役社長(Global Officer)
- 2006年 同社 代表取締役会長
- 2007年 (株)ブランドヴィジョン 代表取締役社長
- 2011年 アスクル(株) 社外取締役
- 2012年 シティバンク銀行(株) 取締役(非常勤)
- 2013年 当社マーケティング統括顧問
- 2014年 代表取締役(現任)、執行役員社長(現任)、CSR委員会委員長
- 2018年 コンプライアンス委員会委員長(現任)

2 島谷 庸一

代表取締役 副社長

- 1979年 当社入社
- 2004年 資生堂(中国)研究開発中心有限公司 董事兼総経理
- 2006年 化粧品開発センター長
- 2007年 スキンケア開発センター長
- 2010年 執行役員、国内化粧品事業部マーケティング領域、国内ノン資生堂事業担当
- 2012年 食品研究開発、新成長領域研究開発、研究管理、技術アライアンス担当
- 2013年 研究開発(化粧品・新領域)担当
- 2014年 研究開発担当
- 2015年 執行役員常務 研究開発本部長
- 2017年 R&D戦略、GIC統括運営、化粧品情報開発、化粧品開発、技術知財、アドバンストリーチ、インキュベーション(現任)、品質評価担当
- 2018年 取締役、安全性・解析研究担当(現任)
- 2019年 代表取締役(現任)、副社長(現任)、チーフイノベーションオフィサー(現任)、経営全般補佐(現任)、プロセスエンジニアリング開発・パッケージ開発、フロンティアサイエンス事業担当(現任)

3 青木 淳

取締役 常務

- 1980年 (株)横総合計画事務所入社
- 1991年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク
日本支社 アソシエイト・コンサルタント
- 1993年 同社 エンゲージメント・マネジャー
- 1995年 同社 シニア・エンゲージメント・マネジャー
- 1999年 BNPパリバ・カード日本代表
- 2011年 同社 国際人事部門責任者(フランス)
- 2014年 当社常勤顧問
- 2015年 執行役員 人事本部長、人事部長、人事、風土改革担当
- 2016年 中国事業革新プロジェクト担当、秘書・渉外担当、資生堂麗源化粧品有限公司 董事長
- 2017年 取締役(現任)、執行役員常務(現任)、クリエイティブ本部長、宣伝・デザイン担当
- 2018年 代表取締役、人事、秘書・渉外、企業文化担当
- 2019年 チーフピープルオフィサー(現任)、チーフソーシャルパブリックリレーションズオフィサー(現任)、経営全般補佐(現任)、人事、社会価値創造、ファシリティマネジメント担当(現任)

4 石倉 洋子

社外取締役(独立役員)*

- 1985年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク
日本支社入社
- 1992年 青山学院大学国際政治経済学部 教授
- 1996年 エイボン・プロダクツ(株) 取締役(非常勤)
- 2000年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授
- 2001年 中央教育審議会委員
- 2004年 ボーダフォンホールディングス(株)(当時) 取締役(非常勤)、日本郵政公社 社外理事(非常勤)
- 2005年 日本学術会議副会長
- 2006年 (株)商船三井 社外取締役
- 2008年 総合科学技術会議議員(非常勤)
- 2010年 日清食品ホールディングス(株) 社外取締役(現任)、富士通(株) 社外取締役
- 2011年 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授
- 2012年 一橋大学 名誉教授(現任)、ライフネット生命(株) 社外取締役
- 2014年 双日(株) 社外取締役
- 2015年 当社社外取締役(現任)
- 2018年 役員指名諮問委員会委員長(現任)

5 岩原 伸作

社外取締役(独立役員)*

- 1978年 東京大学法学部 助教授
- 1981年 米国 ハーバード大学ロー・スクール
客員研究員
- 1982年 米国 カリフォルニア大学バークレー校
ロー・スクール 客員研究員
- 1991年 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授、
東京大学大学院法学政治学研究所 教授
- 2003年 郵政行政審議会委員
- 2005年 企業会計審議会委員
- 2009年 財団法人財務会計基準機構理事
- 2010年 法制審議会委員(現任)、
法制審議会会社法制部会長
- 2013年 早稲田大学法学学術員 教授(現任)、
東京大学 名誉教授(現任)
- 2015年 金融審議会会長
- 2017年 森・濱田松本法律事務所 顧問(現任)
- 2018年 当社社外取締役(現任)

6 大石 佳能子

社外取締役(独立役員)*

1983年 日本生命保険(相)入社
 1987年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク
 ニューヨーク支社
 1988年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク
 東京支社
 2000年 (株)メディヴァ 代表取締役(現任)、
 (株)西南メディヴァ(現(株)シーズ・ワン)
 代表取締役(現任)
 2001年 アスクル(株) 社外監査役
 2002年 同社 社外取締役
 2010年 アステラス製薬(株) 社外取締役
 2015年 江崎グリコ(株) 社外取締役(現任)、
 参天製薬(株) 社外取締役(現任)、
 スルガ銀行(株) 社外取締役
 2016年 当社社外取締役(現任)
 2018年 役員報酬諮問委員会委員長(現任)

7 吉田 猛

常勤監査役

1985年 (株)オークラ経営経理学院入社
 1992年 当社入社
 2009年 事業企画部長 兼 事業管理室長
 2011年 資生堂アメリカズCorp. 上級副社長
 2014年 監査部長
 2016年 資生堂ジャパン(株) ジャパン運営部長
 2017年 (株)エフティ資生堂
 パーソナルケア事業計画部長
 2018年 秘書・渉外部付、常勤監査役(現任)

8 宇野 晶子

常勤監査役

1983年 当社入社
 2008年 ビューティソリューション開発センター次長
 2009年 お客さま・社会リレーション部次長
 2010年 資生堂ビジネスソリューション(株)
 お客さまセンター次長
 2011年 お客さまセンター次長
 2016年 資生堂ジャパン(株) お客さまセンター長
 2019年 秘書・渉外部付部長、常勤監査役(現任)

9 後藤 靖子

社外監査役(独立役員)*

1980年 運輸省入省
 1997年 同省 九州運輸局企画部長
 1998年 同省 運輸政策局観光部企画調査室長
 2001年 海上保安庁国際危機管理官
 2003年 国土交通省総合政策局交通消費者行政課長
 2004年 日本政府観光局
 ニューヨーク観光宣伝事務所長
 2005年 山形県副知事
 2008年 国土交通省北陸信越運輸局長
 2010年 同省 大臣官房審議官(海事局担当)
 2011年 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援
 機構理事(共有船舶担当)
 2013年 国土交通省国土交通政策研究所所長
 2014年 九州旅客鉄道(株)入社 顧問
 2015年 同社 鉄道事業本部副本部長 兼
 旅行事業本部長、同社 常務取締役鉄道事業
 本部副本部長 兼 旅行事業本部長
 2017年 同社 常務取締役(財務部担当 CFO)
 2018年 同社 取締役監査等委員(現任)
 2019年 当社社外監査役(現任)

10 小津 博司

社外監査役(独立役員)*

1974年 東京地方検察庁 検事
 2001年 佐賀地方検察庁 検事正
 2002年 最高検察庁 検事
 2004年 法務省 大臣官房長
 2006年 法務省 刑事局長
 2007年 法務省 法務事務次官
 2009年 札幌高等検察庁 検事長
 2010年 最高検察庁 次長検事
 2011年 東京高等検察庁 検事長
 2012年 最高検察庁 検事総長
 2014年 弁護士登録
 2015年 三井物産(株) 社外監査役(現任)、
 トヨタ自動車(株) 社外監査役(現任)
 2016年 一般財団法人清水育英会
 代表理事(現任)、
 一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・
 オアシス 代表理事(現任)
 2017年 当社社外監査役(現任)、一般財団法人日本
 刑事政策研究会代表理事(現任)

11 辻山 栄子

社外監査役(独立役員)*

1977年 茨城大学人文学部 専任講師
 1982年 米国 コロンビア大学
 ビジネス・スクール客員研究員
 1985年 武蔵大学経済学部 助教授
 1993年 英国 ケンブリッジ大学 客員研究員
 1996年 武蔵大学 経済学部長
 2001年 米国 財務会計基準審議会(FASB)
 国際客員フェロー
 2003年 早稲田大学商学部・
 同大学大学院商学研究科 教授
 2004年 早稲田大学商学大学院 教授
 2008年 三菱商事(株) 社外監査役
 2010年 オリックス(株) 社外取締役(現任)、
 早稲田大学大学院 商学研究科長
 2011年 (株)ローソン 社外監査役(現任)、
 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
 (現(株)NTTドコモ)社外監査役(現任)
 2012年 当社社外監査役(現任)
 2018年 早稲田大学 名誉教授(現任)

・2019年3月26日付で退任した監査役は次の通り

常勤監査役：岡田 恭子

社外監査役：大塚 宣夫

※ 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

連結貸借対照表

株式会社資生堂および連結子会社 2017年12月31日および2018年12月31日現在

百万円

	2017/12	2018/12
資産の部		
流動資産		
現金および預金	166,698	125,891
受取手形および売掛金	162,058	166,491
有価証券	7,781	—
たな卸資産	129,954	149,788
繰延税金資産	25,467	29,690
その他	36,012	42,811
貸倒引当金	(1,727)	(1,989)
流動資産合計	526,245	512,684
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物	162,538	191,335
減価償却累計額	(104,382)	(103,727)
建物および構築物(純額)	58,156	87,607
機械装置および運搬具	81,175	84,055
減価償却累計額	(63,367)	(61,867)
機械装置および運搬具(純額)	17,808	22,188
工具、器具および備品	81,783	81,024
減価償却累計額	(56,520)	(51,968)
工具、器具および備品(純額)	25,262	29,055
土地	36,971	49,795
リース資産	7,244	8,231
減価償却累計額	(3,957)	(3,630)
リース資産(純額)	3,286	4,601
建設仮勘定	17,196	41,937
有形固定資産合計	158,681	235,185
無形固定資産		
のれん	12,166	12,610
リース資産	247	233
商標権	121,347	111,001
その他	34,825	41,561
無形固定資産合計	168,586	165,406
投資その他の資産		
投資有価証券	26,280	23,026
長期貸付金	90	—
長期前払費用	13,991	15,363
繰延税金資産	30,658	30,001
その他	25,131	28,016
貸倒引当金	(241)	(66)
投資その他の資産合計	95,910	96,341
固定資産合計	423,179	496,933
資産合計	949,425	1,009,618

百万円

	2017/12	2018/12
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	49,140	56,870
電子記録債務	37,892	45,422
短期借入金	8,540	2,725
1年内返済予定の長期借入金	731	730
1年内償還予定の社債	—	10,000
リース債務	1,391	1,746
未払金	59,903	73,836
未払法人税等	25,032	20,129
返品調整引当金	14,012	10,795
返金負債	—	4,741
賞与引当金	25,019	30,782
役員賞与引当金	119	211
危険費用引当金	2,005	471
事業撤退損失引当金	—	3,204
その他	67,590	78,272
流動負債合計	291,379	339,940
固定負債		
社債	40,000	30,000
長期借入金	28,835	28,105
リース債務	1,966	2,469
長期未払金	59,255	54,639
退職給付に係る負債	73,745	76,877
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	260	144
繰延税金負債	3,762	3,316
その他	3,998	5,312
固定負債合計	212,173	201,215
負債合計	503,552	541,156
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
発行可能株式数1,200,000,000株 (2017年12月31日および2018年12月31日現在)		
発行済株式数 400,000,000株 (2017年12月31日および2018年12月31日現在)		
資本剰余金	70,808	70,748
利益剰余金	271,681	319,001
自己株式	(874)	(2,829)
自己株式保有数 460,033株(2017年12月31日現在)および 618,049株(2018年12月31日現在)		
株主資本合計	406,121	451,427
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,664	4,992
為替換算調整勘定	28,726	15,645
退職給付に係る調整累計額	(20,064)	(23,484)
その他の包括利益累計額合計	17,326	(2,846)
新株予約権	874	952
非支配株主持分	21,550	18,929
純資産合計	445,872	468,462
負債純資産合計	949,425	1,009,618

連結損益計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2017年12月期および2018年12月期

	百万円	
	2017/12	2018/12
売上高	1,005,062	1,094,825
売上原価	231,327	231,928
売上総利益	773,735	862,896
販売費および一般管理費	693,298	754,545
営業利益	80,437	108,350
営業外収益		
受取利息	882	1,227
受取配当金	557	490
持分法による投資利益	284	301
受取家賃	743	734
補助金収入	10	2,783
その他	1,069	1,575
営業外収益合計	3,547	7,113
営業外費用		
支払利息	991	769
為替差損	216	2,900
その他負債の利息	1,382	1,392
その他	1,068	910
営業外費用合計	3,658	5,974
経常利益	80,327	109,489
特別利益		
固定資産売却益	1,168	2,853
投資有価証券売却益	1,173	2,739
事業譲渡益	36,787	48
関係会社株式売却益	211	—
特別利益合計	39,341	5,641
特別損失		
固定資産処分損	2,181	1,698
減損損失	70,922	—
投資有価証券売却損	27	—
事業撤退損	—	4,446
構造改革費用	4,479	3,739
関係会社整理損	136	936
商品自主回収関連費用	3,233	—
人事制度改革に伴う一時費用	130	—
特別損失合計	81,112	10,821
税金等調整前当期純利益	38,555	104,310
法人税等		
法人税、住民税および事業税	29,416	41,249
法人税等調整額	(16,215)	(1,844)
小計	13,200	39,405
当期純利益	25,355	64,905
非支配株主に帰属する当期純利益	2,606	3,501
親会社株主に帰属する当期純利益	22,749	61,403
		円
1株当たり情報		
当期純利益 – 潜在株式調整前	56.9	153.7
– 潜在株式調整後	56.9	153.6
配当金	27.5	45.0
期中平均株式数(千株)	399,466	399,409

連結包括利益計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2017年12月期および2018年12月期

	2017/12	2018/12
当期純利益	25,355	64,905
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,166	(3,600)
為替換算調整勘定	3,073	(14,151)
退職給付に係る調整額	12,890	(3,373)
持分法適用会社に対する持分相当額	(30)	(4)
その他の包括利益合計	17,100	(21,129)
包括利益	42,456	43,775
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	39,145	41,230
非支配株主に係る包括利益	3,310	2,544

連結株主資本等変動計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2017年12月期および2018年12月期

	千株										百万円	
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	新株予約権	非支配 株主持分		
2017年1月1日現在残高	400,000	64,506	70,846	258,005	(1,325)	7,389	26,516	(32,975)	818		20,087	
2017年12月31日終了年度												
剰余金の配当	—	—	—	(8,986)	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	—	22,749	—	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(17)	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	43	—	468	—	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引 およびその他	—	—	(81)	(87)	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	1,275	2,210	12,910	55		1,462	
2017年12月31日現在残高	400,000	64,506	70,808	271,681	(874)	8,664	28,726	(20,064)	874		21,550	
2018年12月31日終了年度												
剰余金の配当	—	—	—	(13,979)	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	—	61,403	—	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(2,431)	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	(55)	(165)	476	—	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引 およびその他	—	—	(4)	61	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	(3,672)	(13,081)	(3,419)	78		(2,621)	
2018年12月31日現在残高	400,000	64,506	70,748	319,001	(2,829)	4,992	15,645	(23,484)	952		18,929	

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2017年12月期および2018年12月期

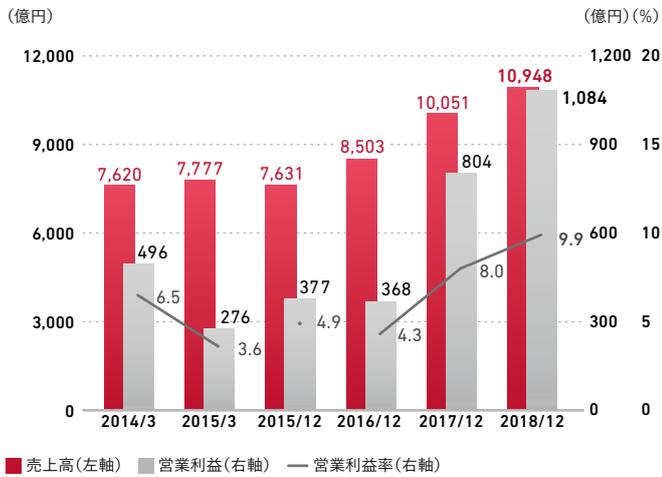
百万円

	2017/12	2018/12
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	38,555	104,310
減価償却費	39,614	41,994
のれん償却額	4,235	1,851
減損損失	70,922	—
固定資産処分損益	1,013	(1,155)
投資有価証券売却損益	(1,146)	(2,739)
事業譲渡益	(36,787)	(48)
関係会社株式売却損益	(211)	—
貸倒引当金の増減額	17	176
返品調整引当金の増減額	934	(2,977)
返金負債の増減額	—	4,860
賞与引当金の増減額	3,207	6,190
役員賞与引当金の増減額	19	91
危険費用引当金の増減額	(207)	(1,453)
退職給付に係る負債の増減額	(2,472)	(1,991)
環境対策引当金の増減額	(115)	(116)
事業撤退損失引当金の増減額	—	3,204
受取利息および受取配当金	(1,439)	(1,718)
支払利息	991	769
その他負債の利息	1,382	1,392
持分法による投資損益	(284)	(301)
売上債権の増減額	(25,447)	(10,659)
たな卸資産の増減額	(13,287)	(24,291)
仕入債務の増減額	22,082	13,916
その他	4,916	4,939
小計	106,494	136,245
利息および配当金の受取額	1,516	1,867
利息の支払額	(984)	(795)
その他負債の利息の支払額	(1,736)	(1,392)
法人税等の支払額	(9,898)	(43,347)
営業活動によるキャッシュ・フロー	95,392	92,577

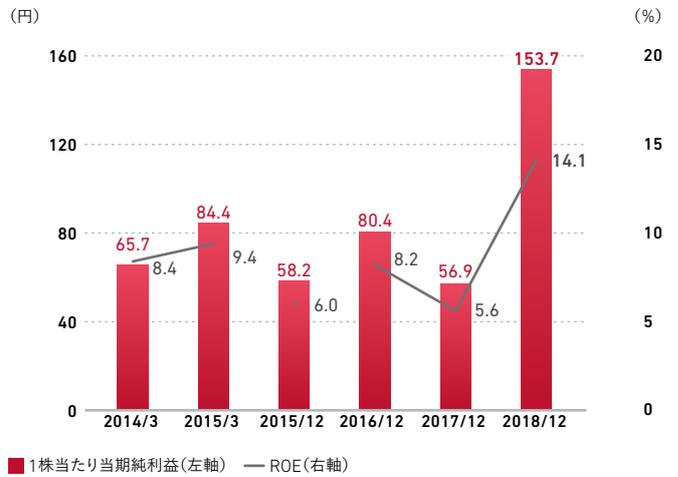
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(17,439)	(20,999)
定期預金の払戻による収入	15,148	21,750
有価証券の取得による支出	(3)	—
投資有価証券の取得による支出	(4)	(1,694)
投資有価証券の売却による収入	1,922	4,664
事業譲渡による収入	53,549	606
事業譲受による支出	—	(2,250)
有形固定資産の取得による支出	(36,015)	(80,596)
有形固定資産の売却による収入	1,703	4,352
無形固定資産の取得による支出	(8,618)	(17,084)
長期前払費用の取得による支出	(6,581)	(8,108)
敷金および保証金の差入による支出	(697)	(4,016)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(5,226)	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	500	—
その他	702	264
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,061)	(103,112)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金およびコマーシャル・ペーパーの増減額	(3,170)	(5,140)
長期借入れによる収入	10,000	—
長期借入金の返済による支出	(45,762)	(730)
リース債務の返済による支出	(2,125)	(2,116)
自己株式の取得による支出	(17)	(2,431)
自己株式の処分による収入	511	255
配当金の支払額	(8,977)	(13,940)
非支配株主への配当金の支払額	(2,390)	(4,112)
長期未払金の返済による支出	(1,145)	(1,478)
その他	(39)	(27)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(53,117)	(29,722)
現金および現金同等物に係る換算差額	2,498	(4,809)
現金および現金同等物の増減額	43,711	(45,066)
現金および現金同等物の期首残高	113,122	156,834
現金および現金同等物の期末残高	156,834	111,767

財務価値の推移

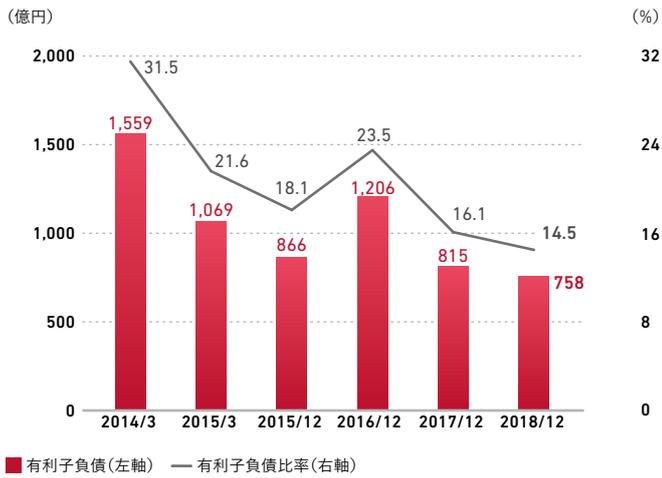
売上高／営業利益／営業利益率 ※1



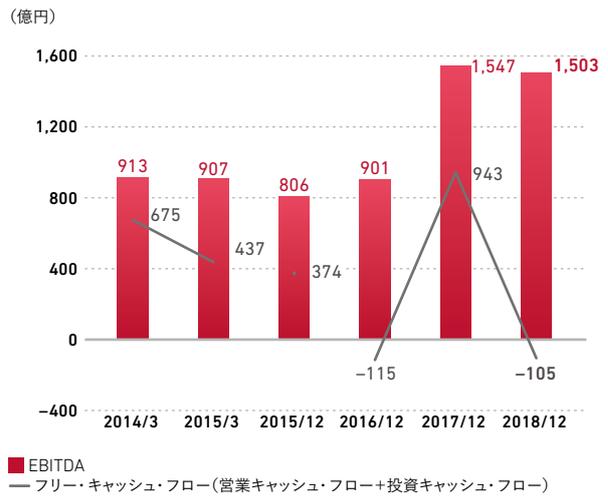
1株当たり当期純利益 ※2／ROE ※3



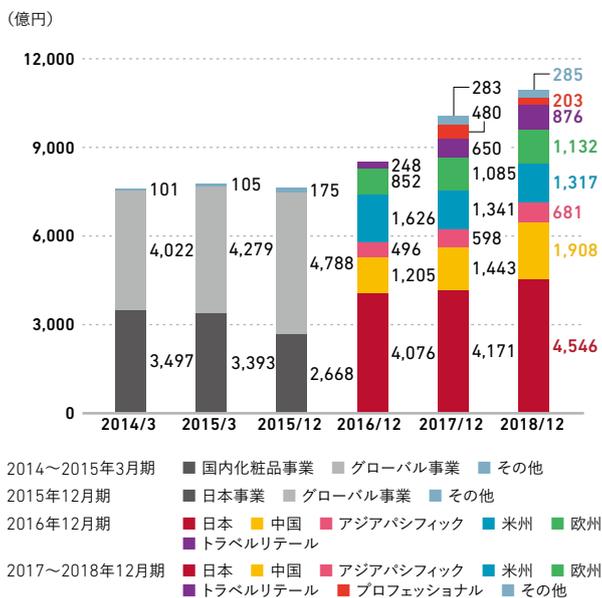
有利子負債／有利子負債比率 ※4



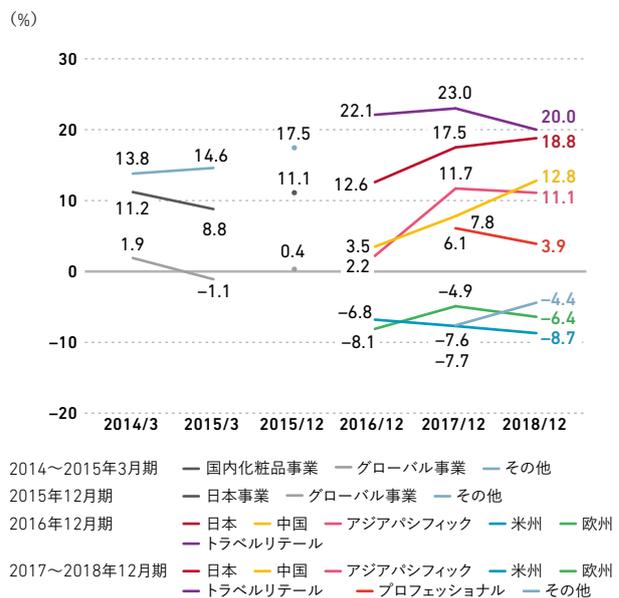
EBITDA ※5／フリー・キャッシュ・フロー



報告セグメント別売上高 ※1 ※6 ※7 ※9 ※10

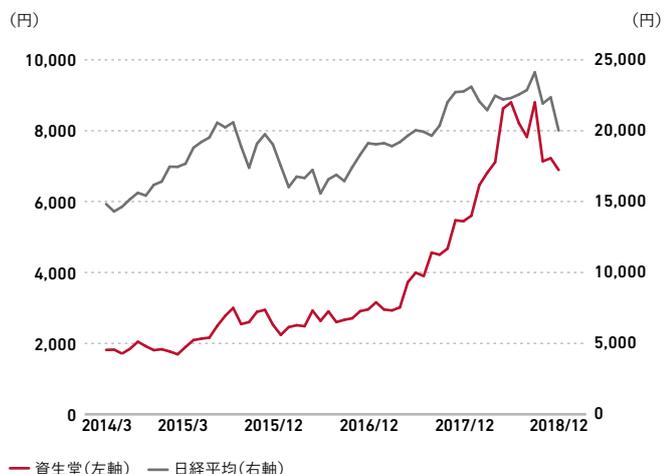


報告セグメント別売上高営業利益率 ※1 ※6 ※8 ※9 ※10

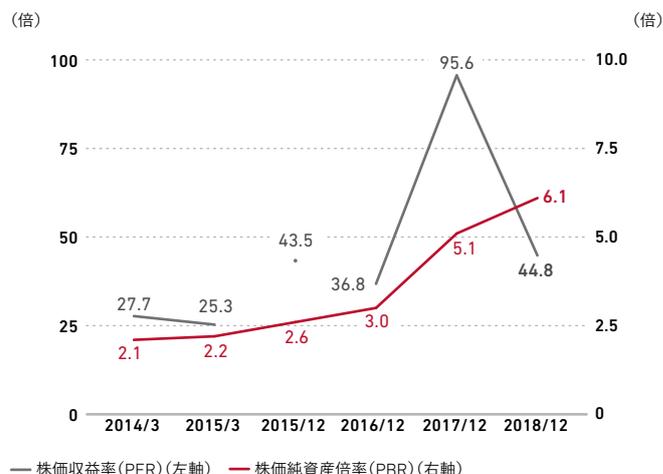


株主価値の推移

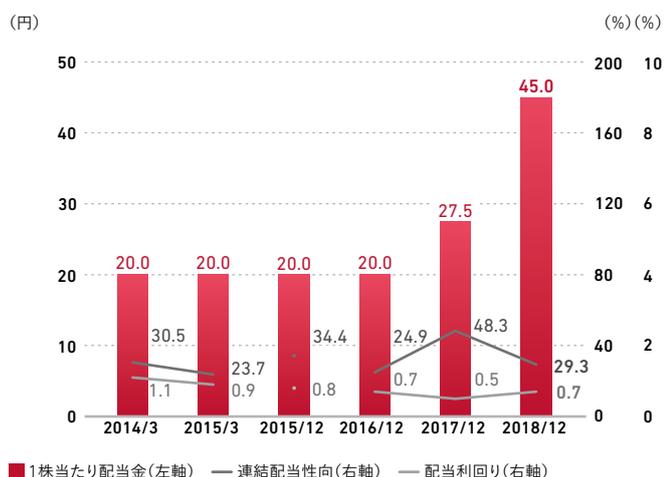
株価／日経平均株価



株価収益率(PER)^{※11}／株価純資産倍率(PBR)^{※12}



1株当たり配当金／連結配当性向の推移／配当利回り^{※13}



※1 2015年12月期より、当社および3月決算であった連結子会社は、決算日を3月31日から12月31日に変更。この変更に伴い、当社とすべての連結子会社の決算日が統一され、2015年12月期においては、当社および3月決算であった連結子会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算である連結子会社は1月1日から12月31日までの12カ月間が連結対象期間

※2 1株当たり当期純利益は期中平均株式数および潜在株式調整前数値に基づいて算出

※3 2015年12月期の連結ROEは、連結対象期間の親会社株主に帰属する当期純利益を分子とし、2015年3月期末と2015年12月期末の自己資本の平均値を分母として算出

※4 有利子負債比率=有利子負債÷投下資本※ 投下資本=有利子負債+自己資本

※5 EBITDA(利払い・税引き・償却前利益)=税金等調整前当期純利益+支払利息+減価償却費+のれん等の減損損失

※6 グローバル事業には、プロフェッショナル事業の国内売上などを含む

※7 報告セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を含まない外部顧客に対する売上高

※8 報告セグメント別売上高営業利益率(売上高セグメント利益率)は、消去または全社を除き比率を算出

※9 2015年12月期から報告セグメントの区分方法を一部見直し、「国内化粧品事業」「グローバル事業」から、「日本事業」「グローバル事業」に変更。これに伴い、従来「国内化粧品事業」に含まれていた一部子会社などは「グローバル事業」「その他」に組み替えを行っている。また、各セグメントの経営成績の実態をより的確に把握することを目的に、一部の費用の配分方法を変更

※10 2016年12月期から、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントを「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」および「トラベルリテール事業」に変更。2017年12月期から、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントを「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」「トラベルリテール事業」および「プロフェッショナル事業」に変更。なお、2018年12月期にセグメント変更を行ったことから、2017年12月期は変更後の区分方法により作成したものを記載

※11 株価収益率(PER)=期末株価÷1株当たり当期純利益

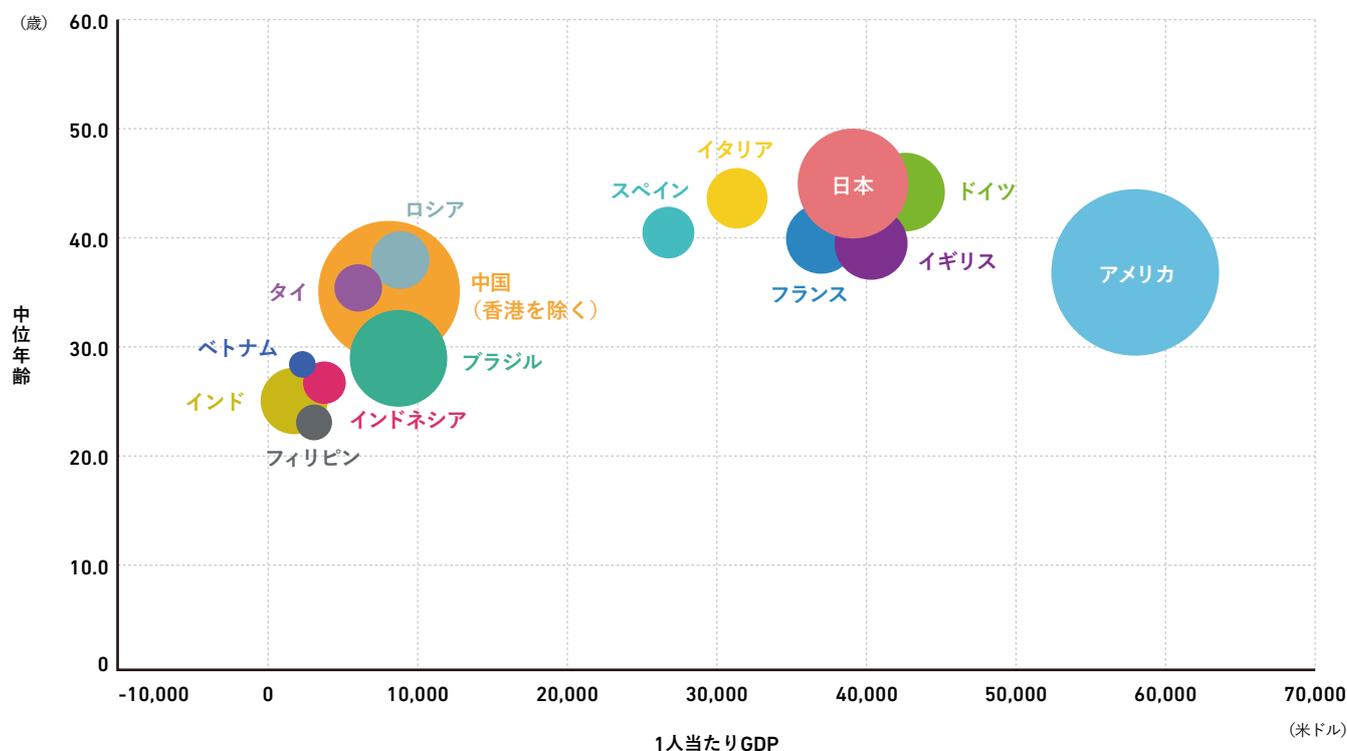
※12 株価純資産倍率(PBR)=期末株価÷1株当たり純資産

※13 配当利回り(%)=1株当たり配当金÷期末株価



国別ビューティー&パーソナルケア市場の状況

国別ビューティー&パーソナルケア市場規模*1 / 1人当たりGDP / 中位年齢*2



国別ビューティー&パーソナルケア市場規模と人口(2018年)

国	ビューティー&パーソナルケア市場規模(100万米ドル)	人口(100万人)	国	ビューティー&パーソナルケア市場規模(100万米ドル)	人口(100万人)
アメリカ	89,507	326.8	イタリア	11,846	59.3
中国(香港を除く)	62,007	1,415.0	ロシア	10,253	144.0
日本	37,547	126.4	スペイン	8,975	46.4
ブラジル	30,030	210.9	タイ	6,588	69.2
ドイツ	20,172	82.3	インドネシア	5,240	266.8
イギリス	17,374	66.6	フィリピン	3,786	106.5
フランス	15,314	65.2	ベトナム	1,978	96.5
インド	14,068	1,354.1			

出典 ビューティー&パーソナルケア市場規模：Euromonitor International(2019年4月16日時点)

1人当たりGDP、中位年齢、人口：「世界の統計2019」総務省統計局

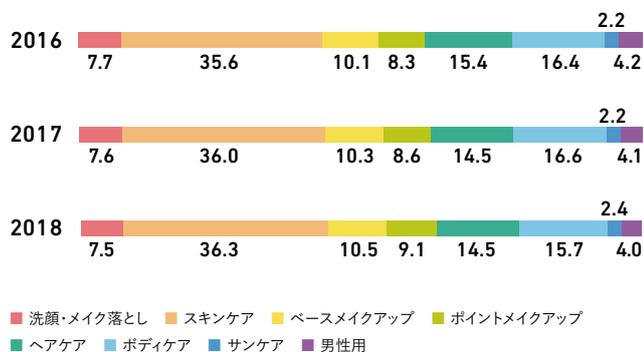
※1 円の大きさはビューティー&パーソナルケア市場規模を表す

※2 人口を年齢順に並べ、その中央で全人口を2等分する境界点にある年齢

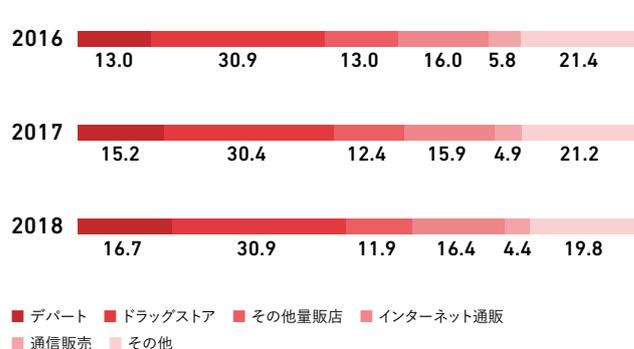
注 当該市場データは、各種機関からの公表データをまとめたものであり、資生堂の戦略に直接結びつくものではない。また、各国・地域のデータは、各年の現地通貨ベース実績を2018年平均レートで米ドルに換算したものと

国内化粧品市場の推移

美類別構成比の推移(%)



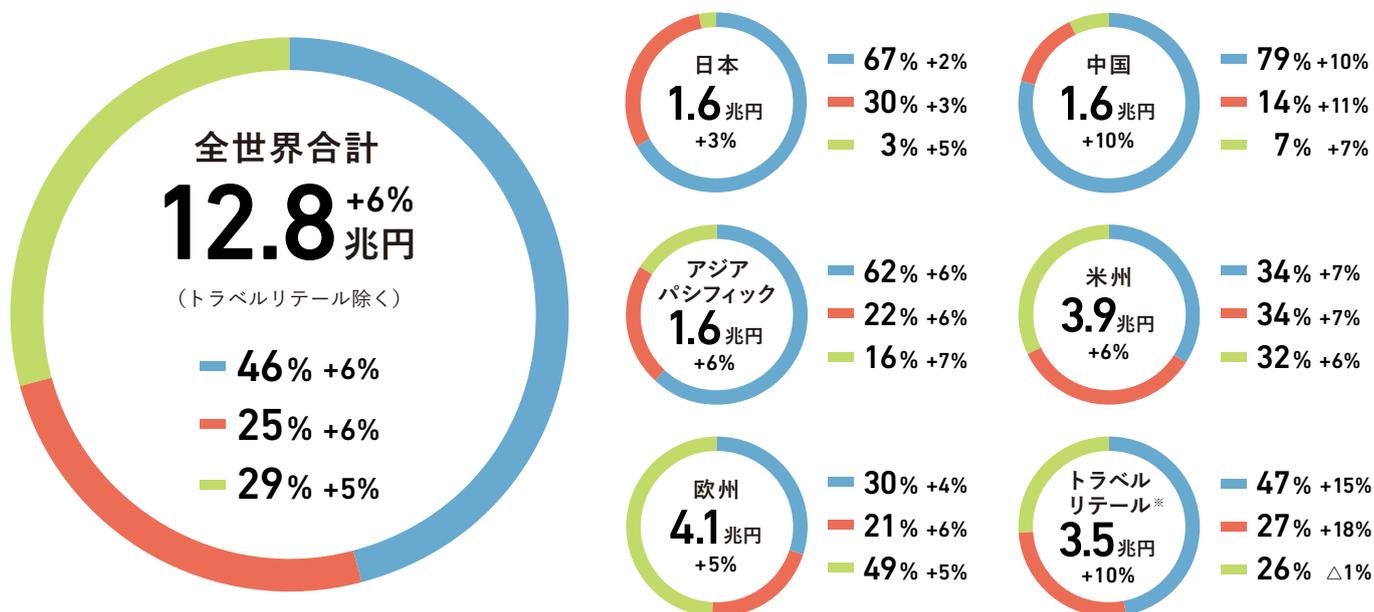
チャンネル別構成比の推移(%)



注 美類別構成比の推移：2019年3月時点(資生堂調べ) 2016年1月1日～2018年12月31日 美類(資生堂分類)別購入金額構成比
 チャンネル別構成比の推移：2019年3月時点(資生堂調べ) 2016年1月1日～2018年12月31日 チャンネル(資生堂分類)別購入金額構成比

2020年 プレステージ化粧品市場規模／成長率予測

■ スキンケア構成比 ■ メイクアップ構成比 ■ フレグランス構成比



出典・Euromonitor International 2017年版(トラベルリテールを除く)
 ・プレミアムカテゴリー合計(スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス)
 ・各国・地域のデータについては、各年の現地通貨ベース将来予測値を2017年平均レートで日本円に換算
 ※トラベルリテール：ジェネレーション

本社

株式会社 資生堂
〒104-0061
東京都中央区銀座七丁目5番5号
電話：03-3572-5111

創業

1872年9月17日

設立

1927年6月24日

資本金

64,506,725,140円

従業員数

38,640名[8,109名]

※ 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[]内に年間平均
人員数を外数で記載。なお、臨時従業員には、パートタイマーを含
み、派遣社員を除いている

決算日

12月31日

定時株主総会

3月下旬

上場証券取引所

普通株：東京証券取引所(証券コード 4911)
米国預託証券：米国店頭市場

米国預託証券

CUSIP：824841407

比率(米国預託証券：普通株)：1：1

取引所：店頭市場

コード：SSDOY

発行銀行：The Bank of New York Mellon
101 Barclay Street, 22W
New York, NY 10286, U.S.A.

会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

株主名簿管理人

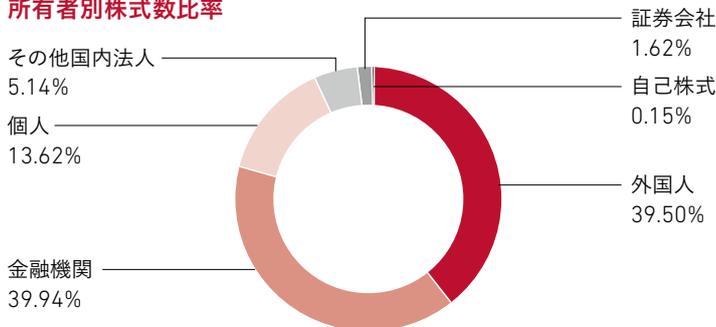
三井住友信託銀行株式会社
〒100-8233
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

株主数

65,457名

発行済株式総数

400,000,000株(自己株式 618,049株を含む)

所有者別株式数比率**株式保有比率推移**

株式数比率	2017/12	2018/12
外国人	41.35%	39.50%
金融機関	38.64	39.94
個人	12.83	13.62
その他国内法人	5.00	5.14
証券会社	2.04	1.62
自己株式	0.11	0.15
株主数比率	2017/12	2018/12
外国人	1.79%	1.53%
金融機関	0.21	0.16
個人	96.57	96.97
その他国内法人	1.34	1.24
証券会社	0.07	0.09
自己株式	0.00	0.00

大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	45,250千株	11.33%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	22,795	5.70
BNYM TREATY DTT 15	11,915	2.98
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者	10,000	2.50
資産管理サービス信託銀行株式会社		
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	7,798	1.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	7,100	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,279	1.57
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	5,964	1.49
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,897	1.47
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,856	1.46

注 持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出

SHISEIDO

お問い合わせ先

〒105-8310 東京都港区東新橋一丁目6番2号
株式会社 資生堂 IR部
電話：03-3572-5111(代)
URL：<https://www.shiseidogroup.jp/inquiry/mail/>