

2016年度 第3四半期実績 および通期見通し

2016年 11月 9日

直川 紀夫

執行役員 最高財務責任者



SHISEIDO

2016年度 第3四半期実績 Executive Summary

- ゼロ成長から脱却した成長モメンタムを維持
- プレステージ事業、中国、トラベルリテールが全体成長を牽引
- 全ての事業、全てのリージョンで増収（特殊要因除く）
- 「Think Global, Act Local」を具現化するローカライズマーケティングが成果へ
- マトリクス型組織、「Center of Excellence」が本格稼働・実行段階へ
 - グローバルの優秀な人材の能力を最大化
 - 市場・お客さまの変化に迅速かつ的確に対応

2016年度 第3四半期（7－9月） 実績要約

(億円)	2016年度		調整後 2015年度		前年差※1	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
売上高	2,104	100%	2,204	100%	△100	△4.5%	+5.1%
売上原価	520	24.7%	537	24.4%	△17	△3.1%	
販売管理費	1,396	66.4%	1,487	67.4%	△91	△6.1%	
営業利益	188	8.9%	180	8.2%	+8	+4.6%	
経常利益	199	9.4%	169	7.7%	+30	+17.5%	
特別損益	△9	△0.4%	△0	△0.0%	△9	—	
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	127	6.0%	104	4.7%	+23	+22.0%	

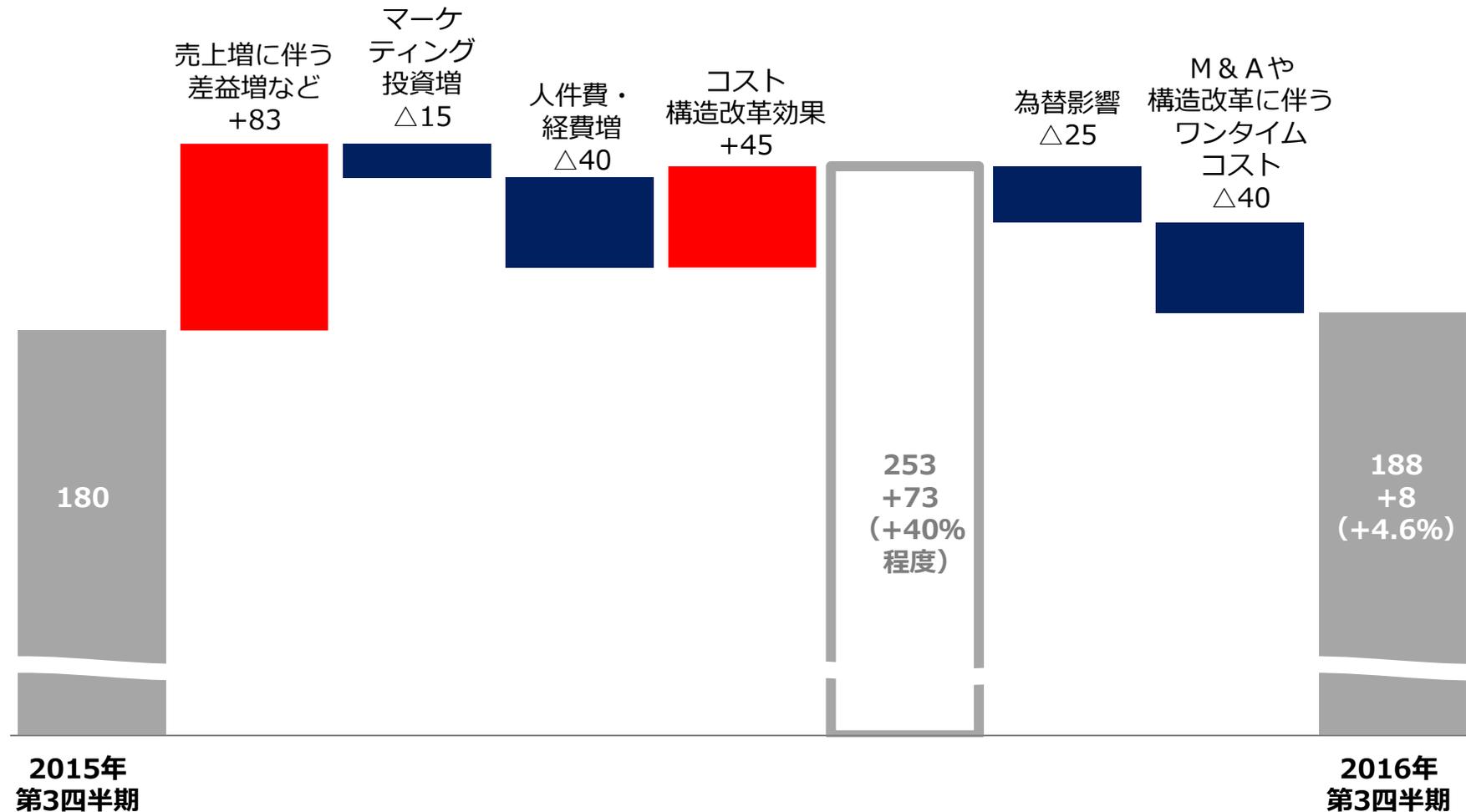
※1 2016年度より、プラス、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表す。

2016年度 第3四半期（7－9月）

実績要約

要因別 利益増減実績

上：前年差 億円
下：（前年比）



2016年度 第3四半期累計 実績要約

(億円)	2016年度		調整後 2015年度		前年差※1	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
売上高	6,227	100%	6,310	100%	△83	△1.3%	+5.4%
売上原価	1,506	24.2%	1,542	24.5%	△36	△2.3%	
販売管理費	4,334	69.6%	4,437	70.3%	△104	△2.3%	
営業利益	387	6.2%	331	5.2%	+57	+17.1%	
経常利益	382	6.1%	324	5.1%	+58	+17.9%	
特別損益	159	2.6%	52	0.9%	+107	+206.8%	
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	372	6.0%	158	2.5%	+214	+135.0%	

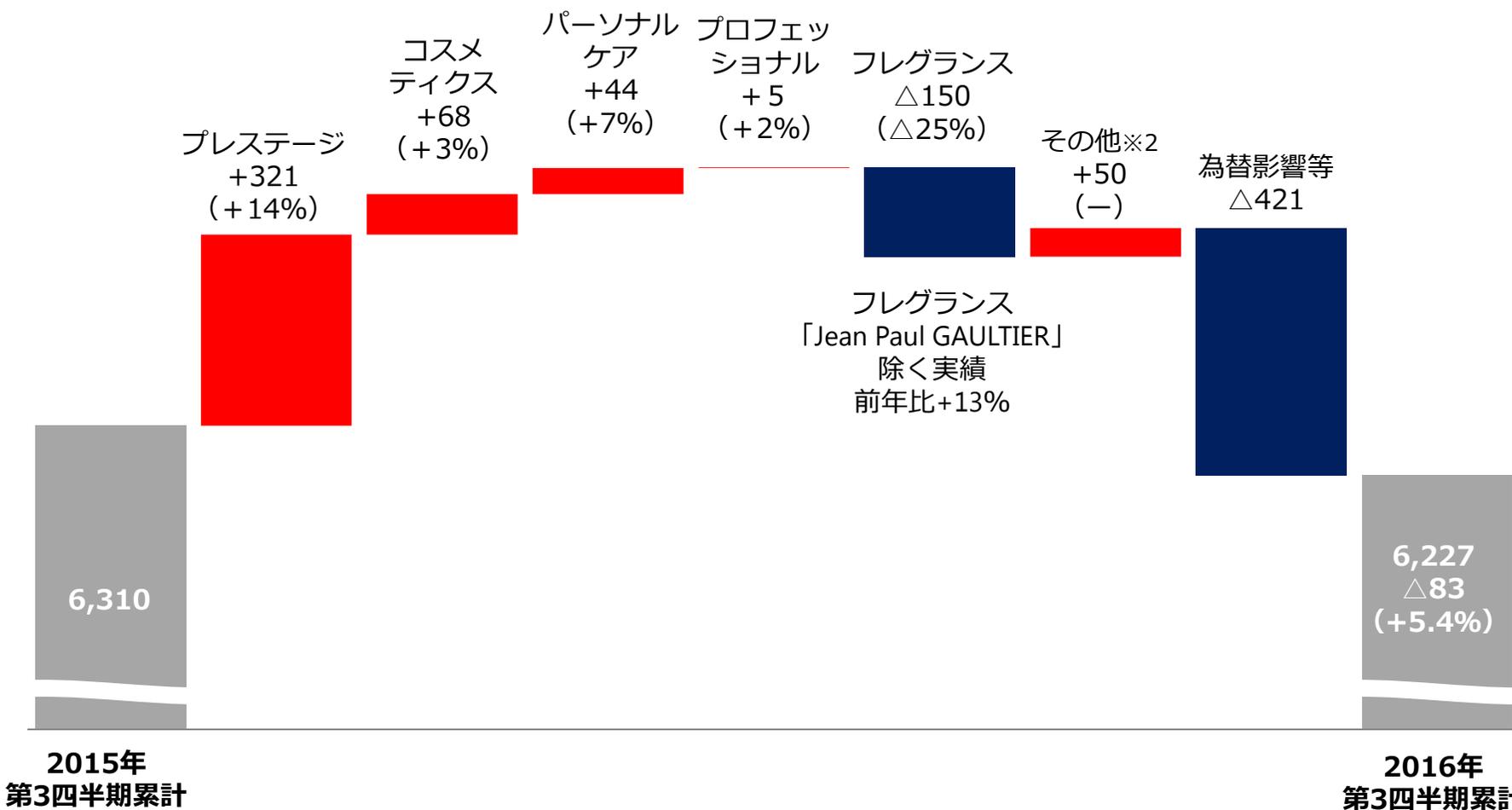
為替レート ドル=108.7円 (△10.1%)、ユーロ= 121.2円 (△10.1%)、中国元= 16.5円 (△14.6%)

※1 2016年度より、プラス、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表す。

プレステージ事業が全体を牽引

事業別売上増減実績

上：前年差 億円
下：(外貨前年比)



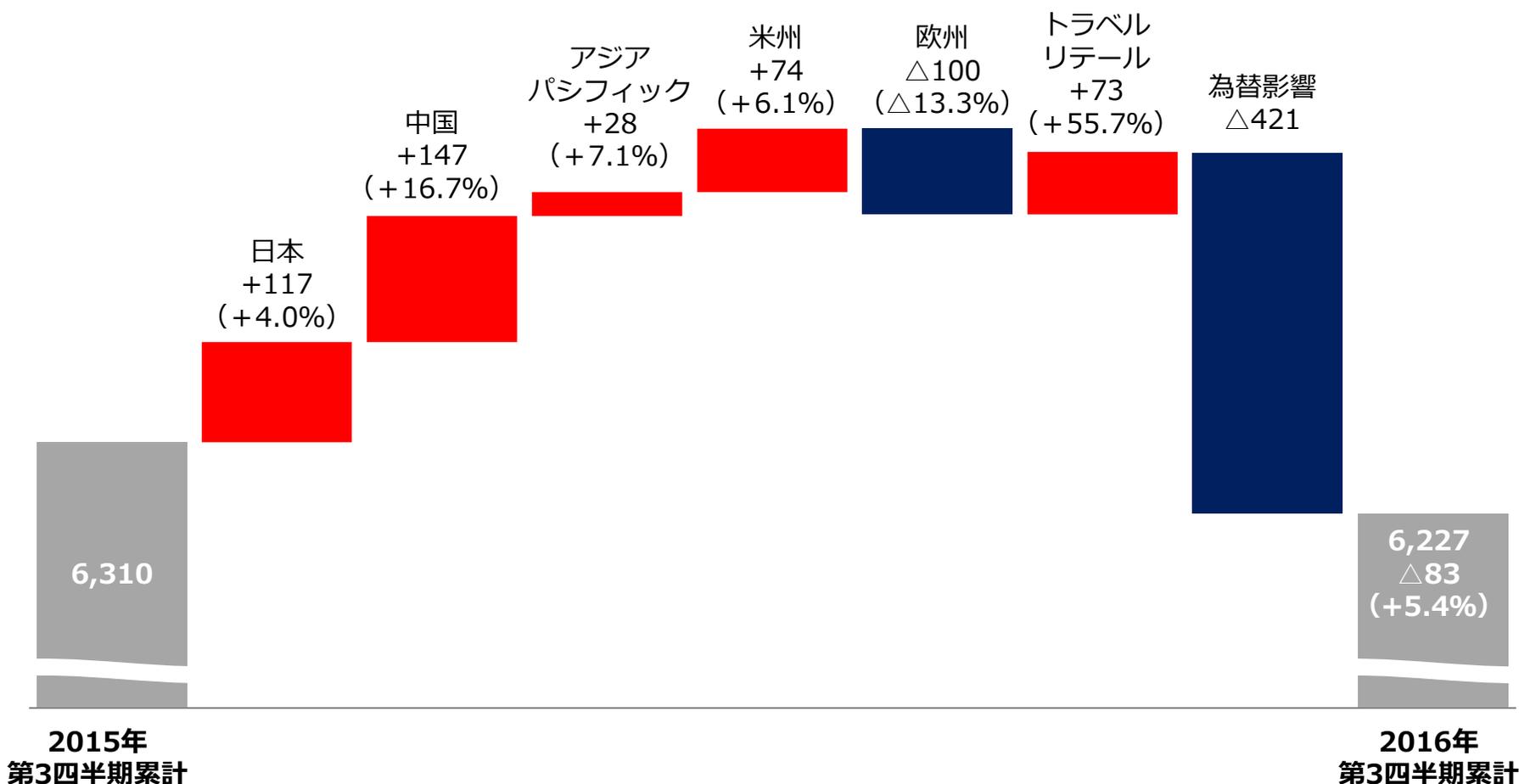
※1 各事業の前年差および外貨前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出。

※2 「その他」には、想定レートと実勢レートの差が含まれる。

欧州をのぞくすべての地域で増収

報告セグメント（地域）別売上増減実績

上：前年差 億円
下：（外貨前年比）

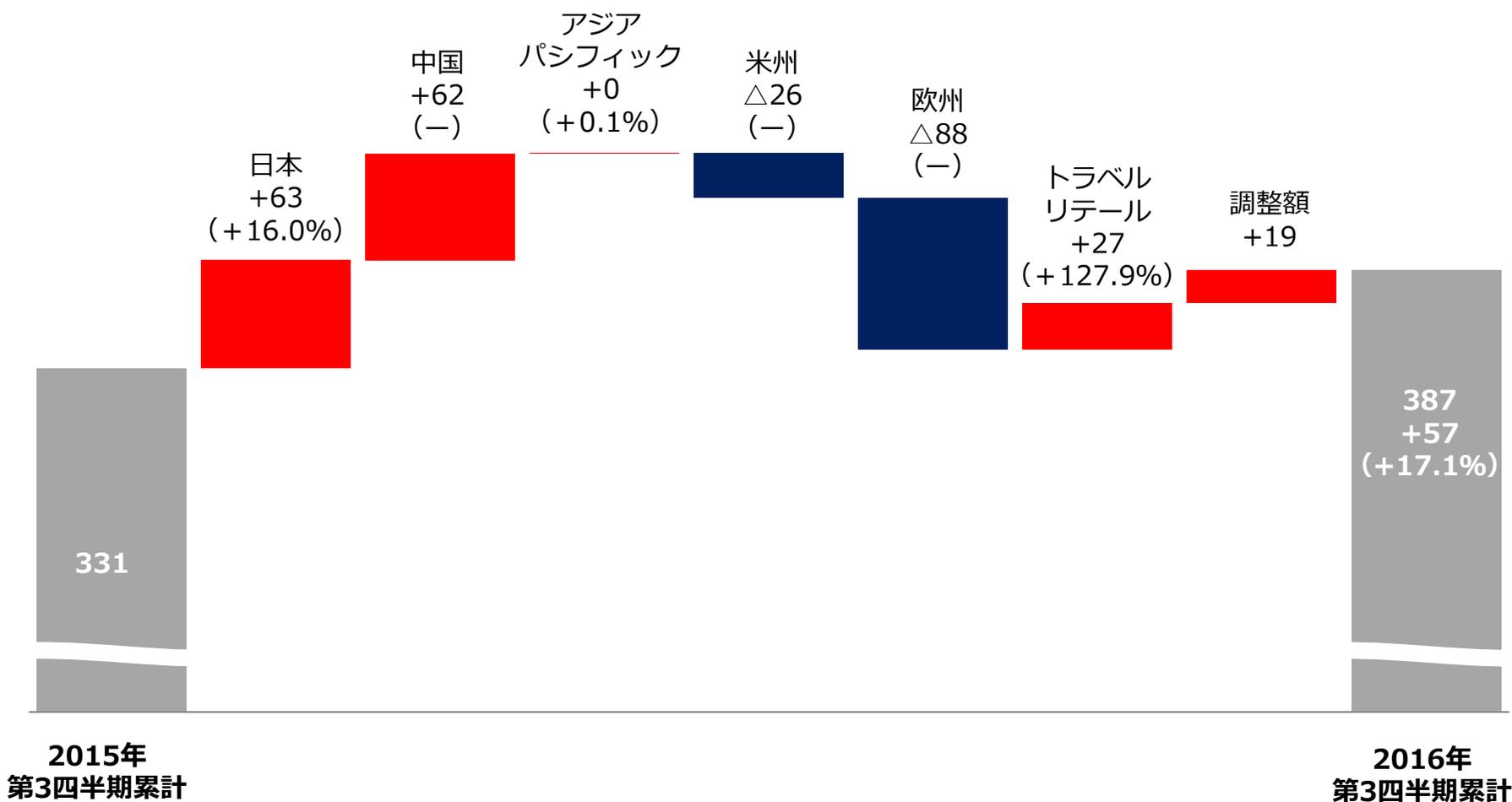


※ 各事業の前年差および外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出。

日本・中国・トラベルリテールが増益を牽引

報告セグメント（地域）別営業利益増減実績

上：前年差 億円
下：（前年比）



※1 中国、米州および欧州の営業利益前年比は、2015年度あるいは2016年度営業利益がマイナスのため記載していない。

日本

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
		構成比		構成比		
プレステージ※1	391	6.3%	338	5.4%	+53	+15.5%
専 門 店	478	7.7%	434	6.9%	+44	+10.1%
コスメティクス※2	1,310	21.0%	1,282	20.3%	+28	+2.2%
パーソナルケア※2	462	7.4%	473	7.5%	△11	△2.4%
そ の 他 ※ 4	414	6.7%	410	6.5%	+4	+0.9%
日 本	3,055	49.1%	2,938	46.6%	+117	+4.0%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営 業 利 益	459	396	+63	+16.0%
利 益 率	13.5%	12.1%	+1.4ポイント	
のれん等償却前利益	462	397	+65	+16.3%
利 益 率	13.6%	12.2%	+1.4ポイント	

※1 日本リージョンのマネジメント体制に合わせ、従来のプレステージ事業を「プレステージ」、「専門店」に分割している。

※2 「エージープラス」（リニューアル後は「エージーデオ24」に名称変更）、「ウーノ」、「マシェリ」の3ブランドを、当第1四半期にコスメティクスからパーソナルケアへ移管。前年実績は移管後の区分に組み替えて記載。

※3 デジタルは、社内マネジメント体制と合わせて、各事業実績に合算。デジタル実績前年比は+22%。

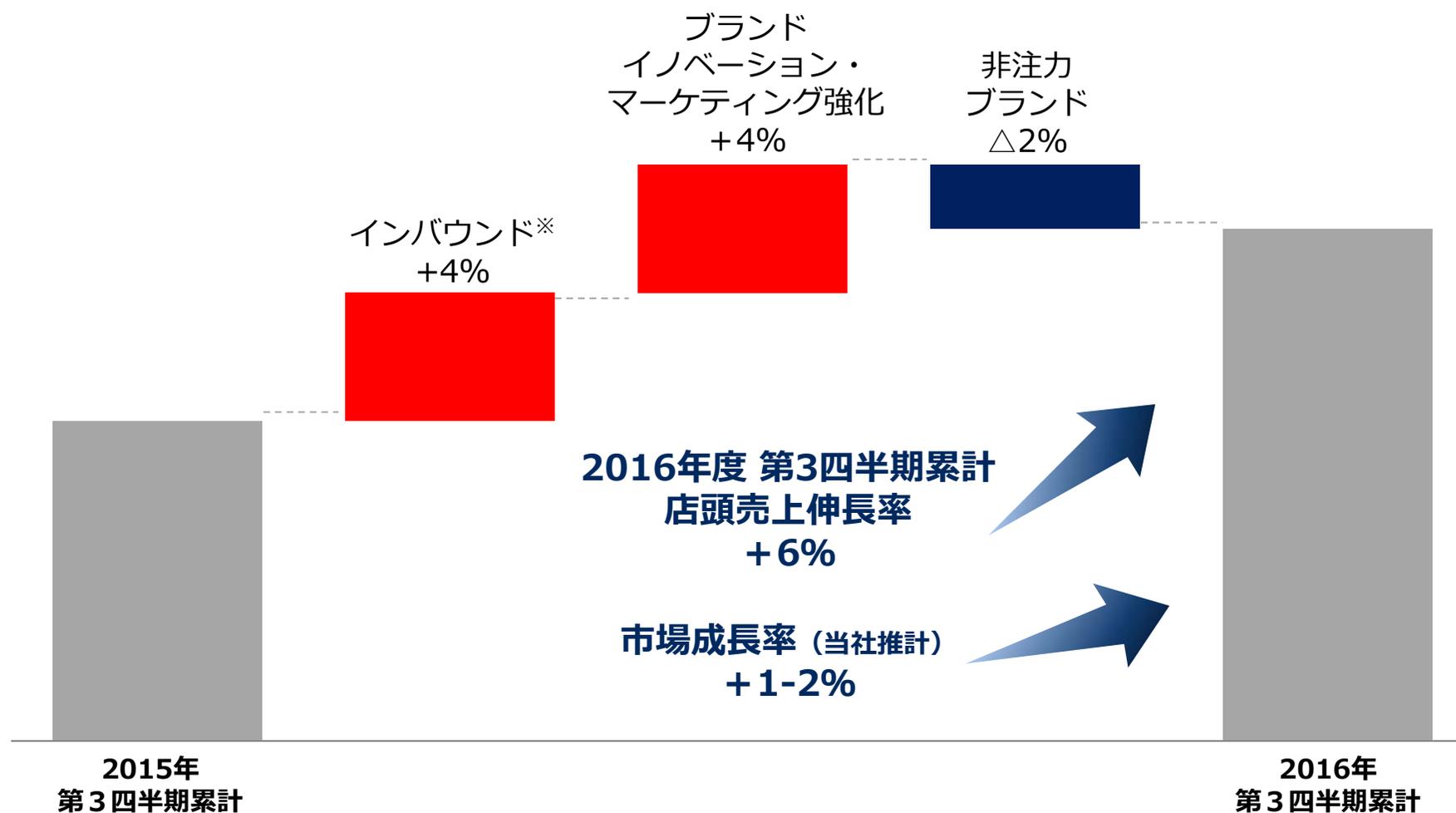
※4 ザ・ギンザ、フロンティアサイエンス事業、資生堂パーラーなどが含まれる。

※5 構成比は、連結売上に対する比率を表す。

※6 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。

日本 第3四半期 累計で市場成長を上回る

当社店頭売上増収要因

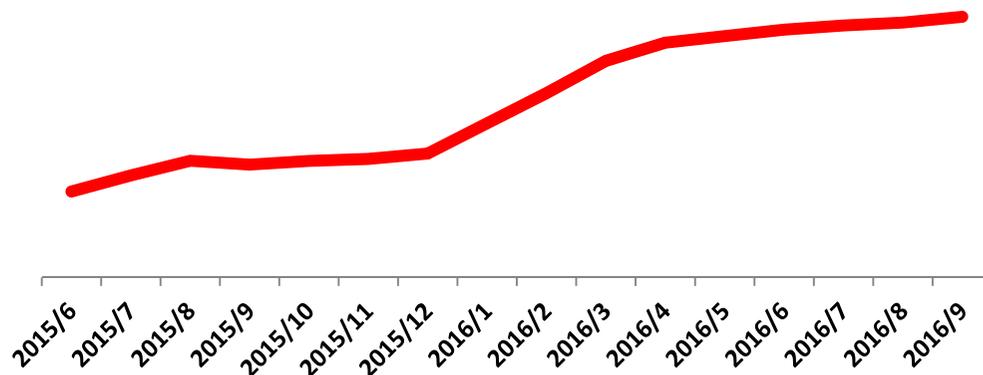


※ 対象範囲は「日本事業」のプレステージ、専門店、およびコスメティクス（「ウーノ」「マシェリ」「AGデオ24」ブランド移管影響除く）。

日本 インバウンドは想定通り伸長

- 第3四半期インバウンド売上 約80億円（前年比+14%）
ただし、対前年のプラス効果は減少傾向
- 空港免税店は好調維持、デパートは客数増により伸長継続、
ドラッグストアは前年を下回る
- 訪日外国人の増加傾向を上回る客数増加
- 内外価格差の減少による買い控えなど、単価の下落
- 観光客の訪日エリアが都心部から地方都市へ分散傾向に
- お土産需要の減少、自己消費、リピート購入、体験型消費への移行

【当社インバウンド売上トレンド（金額・12カ月移動平均）】



日本 中高価格帯は好調、低価格帯は苦戦

- プレステージ事業

- 「SHISEIDO」発売3年目のアルティミューンが引き続き牽引
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」の好調継続

- 専門店事業

- 「ベネフィック」
専門店のお客さまに寄り添う活動が実を結び、愛用者数が増加
新美容液が好調

- コスメティクス事業

- 「エリクシール」「マキアージュ」好調
- 「プリオール」新ジェル美容液が好評

- パーソナルケア事業

- 「TSUBAKI」など総じて苦戦
- 優先順位、ブランドポートフォリオ再構築



中国

	(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
			構成比		構成比			
中 国		885	14.2%	880	13.9%	+5	+0.6%	+16.7%

	(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
営業利益		43		△20		+62	—
利益率		4.8%		△2.2%		+7.0ポイント	
のれん等償却前利益		46		△16		+62	—
利益率		5.1%		△1.8%		+6.9ポイント	

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。

※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。

中国 プレステージ、Eコマースが好調

- プレステージの好調継続
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「イプサ」など総じて好調、プレステージ事業全体で前年比+30%超
- Eコマースを中心としたパーソナルケアの好調
 - 「スーパーマイルド」「専科」などが牽引し、前年比30%超
- Eコマース市場成長率（20%台後半）を大きく上回る50%超の成長
 - アリババと協同取り組み開始
- 「オプレ」「ピュア&マイルド」
 - 新カウンターを導入するものの全体の底上げにならず、苦戦



中国 「エリクシール」ブランドの本格導入

- 2017年3月より本格導入
 - ショッピングモールに直営店オープン
 - Eコマーススタート

- デジタルと店舗を連動
シェアしたくなる仕掛けづくり
- ローカライズした
コミュニケーションの構築、
広告の投入



アジアパシフィック

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
アジアパシフィック	369	5.9%	397	6.3%	△28	△7.1%	+7.1%

(億円)		2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益		18	18	+0	+0.1%
利益率		4.9%	4.5%	+0.4ポイント	
のれん等償却前利益		18	18	△0	△0.3%
利益率		5.0%	4.6%	+0.4ポイント	

- 「SENKA」リニューアル発売後、好調
 - 取り扱いチャネル・店舗の拡大
 - アジアのお客さまの化粧行動に合わせた広告のローカライズが奏功

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。

※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。



米州

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
米州	1,153	18.5%	1,211	19.2%	△58	△4.8%	+6.1%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	△81	△54	△26	—
利益率	△6.6%	△4.2%	△2.4ポイント	
のれん等償却前利益	△15	+16	△32	—
利益率	△1.2%	1.3%	△2.5ポイント	

- M&A、構造改革に伴うOne time cost計上
- 7月「Laura Mercier」本格スタート
- 組織統合強化も同時に推進
- プレステージブランドマーケティングの知見を共有・活用

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。

※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。



米国ではプレステージメーキャップ市場が拡大

● 米国市場

- メーキャップの市場構成比が最も高い
- 2016年のプレステージメーキャップ市場成長率は+13%*を見込む
- 個性的で世界観が際立つ小規模ブランドが急伸、シェアの高いメジャーブランドが苦戦

● 当社

- 「ベアミネラル」主要ファンデーションが苦戦するが、新製品が好調で全体の売上に貢献
- 「NARS」ベースメーキャップカテゴリー中心に好調
- 「Laura Mercier」1-9月累計店頭売上 前年比+15%
- メーキャップとデジタルの Center of Excellenceスタート

*NPDデータ



欧州

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
欧 州	582	9.4%	753	11.9%	△171	△22.7%	△13.3%

※「Jean Paul GAULTIER」ライセンス契約終了の影響を除く実質売上前年比+8%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	△28	60	△88	—
利益率	△4.6%	7.5%	△12.1ポイント	
のれん等償却前利益	△28	60	△88	—
利益率	△4.6%	7.5%	△12.1ポイント	

- 新ライセンス契約・構造改革に伴う
One time cost計上
- 10月「DOLCE&GABBANA」スタート
- 年末ホリディシーズン向け投資を強化
- EMEA新オフィス移転（パリ）
「One Shiseido」新体制スタート

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。

※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。



トラベルリテール

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
トラベルリテール	183	2.9%	131	2.1%	+52	+40.0%	+55.7%

(億円)		2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益		48	21	+27	+127.9%
利益率		26.0%	16.0%	+10.0ポイント	
のれん等償却前利益		48	21	+27	+127.9%
利益率		26.0%	16.0%	+10.0ポイント	

- アジアエリアの成長加速、投資強化
- リテラーとのパートナーシップ強化
- 日本・中国・アジア・TRで中国人中心としたクロスボーダーマーケティングを展開・強化

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。

※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。



貸借対照表

(億円)	2016/ 9末	増減	(対2015/12末)		(億円)	2016/ 9末	増減	(対2015/12末)	
			為替 除く	為替				為替 除く	為替
流動資産	4,245	+139	+616	△477	負債	4,152	+200	+441	△241
現預金・ 有価証券	1,308	+63	+223	△160	仕入債務・ 未払金	1,015	+21	+81	△60
売上債権	1,281	+9	+157	△148	有利子負債	1,162	+295	+320	△25
たな卸資産	1,106	+47	+167	△120	退職給付に係る 負債	793	△44	△38	△6
固定資産	3,770	△209	+171	△380	純資産	3,863	△270	+345	△615
有形固定資産	1,367	+24	+110	△87	株主資本	3,965	+295	—	—
無形固定資産	1,481	△133	+124	△257	その他包括利益 累計額	△287	△533	—	—
投資その他	922	△100	△64	△36	非支配株主持分	177	△32	—	—
資産計	8,015	△70	+786	△857	負債・純資産計	8,015	△70	+786	△857

※ 主要な勘定科目のみ

使用為替レート

2016/9末：ドル=101.1円、ユーロ=113.3円、中国元=15.2円
2015/12末：ドル=120.5円、ユーロ=131.7円、中国元=18.3円

自己資本比率 45.9%
有利子負債比率 23.1%

2016年度 通期見通し

(億円)	2016年度			8月 発表 見通し	見通し 差	期初 見通し	見通し 差
	調整後前年比		外貨				
売上高	8,480	△1.8%	+6%	8,480	±0	8,720	△240
営業利益	300	△32.3%		300	±0	380	△80
経常利益	290	△34.5%		290	±0	380	△90
特別損益	145	+64.1%		145	±0	60	+85
親会社株主に 帰属する純利益	300	+1.8%		300	±0	280	+20

予想ROE
為替レート

7.5%

2016年度通期 ドル=106.9円 (△12%)、ユーロ=118.8円 (△12%)、中国元=16.1円 (△16%)

2016年度下期 ドル=102円 (△16%)、ユーロ=113円 (△16%)、中国元=15.2円 (△20%)

配当

期末10円 (予定)

VISION 2020 ロードマップと現在の進捗

事業基盤の再構築

2014/2015

2016

2017

成長加速の新戦略

2018

2019

2020

負の遺産への対応・解決

- 店頭在庫の削減
- 組織統合・効率化
- 赤字事業からの撤退
- 欧米の構造改革

正のサイクルの構築

- ブランドの選択・集中、強化戦略
- マーケティング、イノベーション投資
- コスト改革
- 人材育成・組織改革
- M&A等による新ブランドの取得
- グローバル経営体制の構築

真の
グローバル
成長企業へ

One Shiseido Think Global, Act Local Matrix Organization



グローバルの優秀な人材の能力をつなぐことで最大化
時代の変化、お客さま・市場の変化へ、迅速かつ果敢に対応

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

SHISEIDO

決算期の変更により、前年度の比較対象期間が これまでと異なりますので留意ください

決算期

2016年度 (第3四半期)	国内	:1月~12月 :(1月~9月)	海外	:1月~12月 :(1月~9月)
-------------------	----	---------------------	----	---------------------

調整後2015年度※1 (第3四半期)	国内	:1月~12月 :(1月~9月)	海外	:1月~12月 :(1月~9月)
------------------------	----	---------------------	----	---------------------

2015年度	国内※2	:4月~12月	海外	:1月~12月
--------	------	---------	----	---------

※1 監査法人による監査は受けていない、比較情報のための参考情報

※2 一部子会社除く

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。

補足1 売上高 報告セグメント別 第3四半期累計実績

	(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
			構成比		構成比			
日 本		3,055	49.1%	2,938	46.6%	+117	+4.0%	+4.0%
中 国		885	14.2%	880	13.9%	+5	+0.6%	+16.7%
アジアパシフィック		369	5.9%	397	6.3%	△28	△7.1%	+7.1%
米 州		1,153	18.5%	1,211	19.2%	△58	△4.8%	+6.1%
欧 州		582	9.4%	753	11.9%	△171	△22.7%	△13.3% ※1
トラベルリテール		183	2.9%	131	2.1%	+52	+40.0%	+55.7%
合 計		6,227	100%	6,310	100%	△83	△1.3%	+5.4%

※1 「Jean Paul GAULTIER」ライセンス契約終了の影響を除く実質売上前年比+8.0%。

※2 セグメント変更については、補足資料6を参照。

補足2 営業利益 報告セグメント別 第3四半期累計実績

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
		営業利益率		営業利益率		
日本	459	13.5%	396	12.1%	+63	+16.0%
中国	43	4.8%	△20	△2.2%	+62	—
アジアパシフィック	18	4.9%	18	4.5%	+0	+0.1%
米州	△81	△6.6%	△54	△4.2%	△26	—
欧州	△28	△4.6%	60	7.5%	△88	—
トラベルリテール	48	26.0%	21	16.0%	+27	+127.9%
全地域	458	6.9%	421	6.2%	+38	+8.9%
調整額	△71	—	△90	—	+19	—
合計	387	6.2%	331	5.2%	+57	+17.1%

補足3 売上高 報告セグメント別 第3四半期（7-9月）実績

	(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
			構成比		構成比			
日 本		1,026	48.8%	1,015	46.1%	+11	+1.1%	+1.1%
中 国		270	12.8%	283	12.8%	△13	△4.7%	+19.0%
アジアパシフィック		124	5.9%	141	6.4%	△17	△11.9%	+3.5%
米 州		430	20.4%	443	20.1%	△13	△3.0%	+13.7%
欧 州		192	9.1%	276	12.5%	△84	△30.5%	△17.3% ※1
トラベルリテール		63	3.0%	46	2.1%	+17	+37.1%	+62.2%
合 計		2,104	100%	2,204	100%	△100	△4.5%	+5.1%

※1 「Jean Paul GAULTIER」ライセンス契約終了の影響を除く実質売上前年比+11.6%。

※2 セグメント変更については、補足資料6を参照。

補足4 販売管理費 第3四半期累計実績

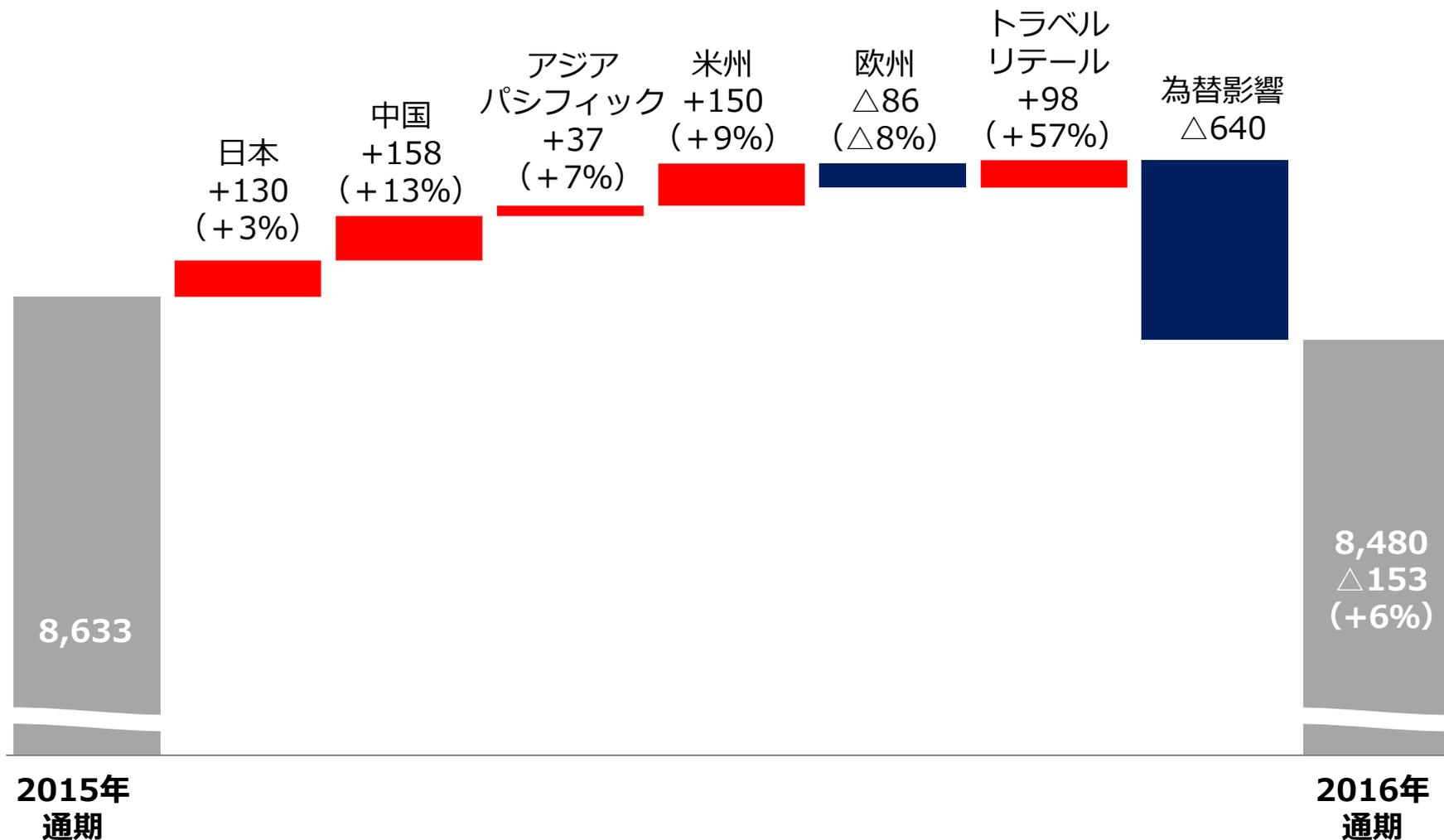
(億円)	2016年度		前年比	増減	為替影響を 除く増減	
	売上比	率差				
販売管理費	4,334	69.6%	△0.7%	△2.3%	△104	+173
Mコスト	2,187	35.1%	△1.2%	△4.4%	△102	+53
ブランド開発費 研究開発費	260	4.2%	△0.1%	△3.7%	△10	△5
人件費	833	13.4%	+0.1%	△1.1%	△9	+43
経費	1,053	16.9%	+0.5%	+1.7%	+17	+81

※1 2016年度より、BC人件費を「人件費」から「マーケティングコスト」に区分変更。

※2 プラス、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表す。

補足5 2016年度 売上高 通期見通し 報告セグメント（地域）別売上増減実績

上：前年差 億円
下：（外貨前年比）



※ 各事業の前年差および外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出

補足6 新旧報告セグメントの主な構成要素について

2015年セグメント		主な事業領域
日本		プレステージ、 コスメティクス、 パーソナルケア、 デジタル、ヘルス ケア他
グローバル	化粧品	中国、アジアパシ フィック、米州、 欧州（すべてのエ リアにTR※2含む）
	プロフェッ ショナル※1	日本、グローバル
その他		ザ・ギンザ、フロ ンティアサイエン ス、資生堂パー ラーなど



2016年セグメント	主な事業領域
日本	日本エリアでの事業全般、日 本エリアのTR※2 (BE、LM除く※2)
中国	中国エリアでの事業全般 (BE、LM、TR除く※2)
アジア パシフィック	日本、中国を除くアジアおよ びオセアニアでの事業全般 (BE、LM、TR除く※2)
米州	米州エリアでの事業全般およ び、BE※2、LM※2、ZOTOS (TR除く※2)
欧州	EMEA※3エリアでの事業全般 および、BPI※2 (BE、LM、TR除く※2)
トラベル リテール	日本を除く全世界の免税店エ リアでの事業全般 (BPI除く※2)

※1 2015年度「グローバル事業」に計上されていたプロフェッショナル事業は、2016年度よりトラベルリテール事業を除く各地域に計上。

※2 BE：ベアエッセシヤル
LM：「Laura Mercier」「RéVive」
BPI：ボーテプレステージインターナショナル
TR：トラベルリテール事業

※3 EMEA：Europe, the Middle East and Africa