

2015年度実績および 2016年度計画

2016年 2月 9日

魚谷 雅彦

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO



SHISEIDO

決算期

2015年度	国内※1	:4月～12月	海外	:1月～12月
2014年度	国内※1	:4月～3月	海外	:1月～12月
調整後2014年度※2	国内※1	:4月～12月	海外	:1月～12月
2016年度	国内	:1月～12月	海外	:1月～12月
調整後2015年度※2	国内	:1月～12月	海外	:1月～12月

※1 一部子会社除く。

※2 監査法人による監査は受けておらず、あくまで比較情報のための参考情報です。

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。

2015年度実績 要約

(億円)	2015年度		調整後2014年度 ^{※1}				10月 発表	発表差
		構成比 ※2	構成比 ※2	前年比	外貨 前年比			
売上高	7,631	100%	6,775	100%	+12.6%	+7.8%	7,600	+31
国内	2,969	—	2,659	—	+11.7%	+11.5%	2,930	+39
海外	4,662	—	4,116	—	+13.3%	+5.4%	4,670	△8
営業利益	377	4.9%	212	3.1%	+77.4%		300	+77
経常利益	376	4.9%	228	3.4%	+64.8%		300	+76
特別損益	53	0.7%	163	2.4%	△67.4%		55	△2
親会社株主に 帰属する 純利益	232	3.0%	275	4.1%	△15.7%		130	+102
E B I T D A	806	10.6%	775	11.4%	+4.1%			

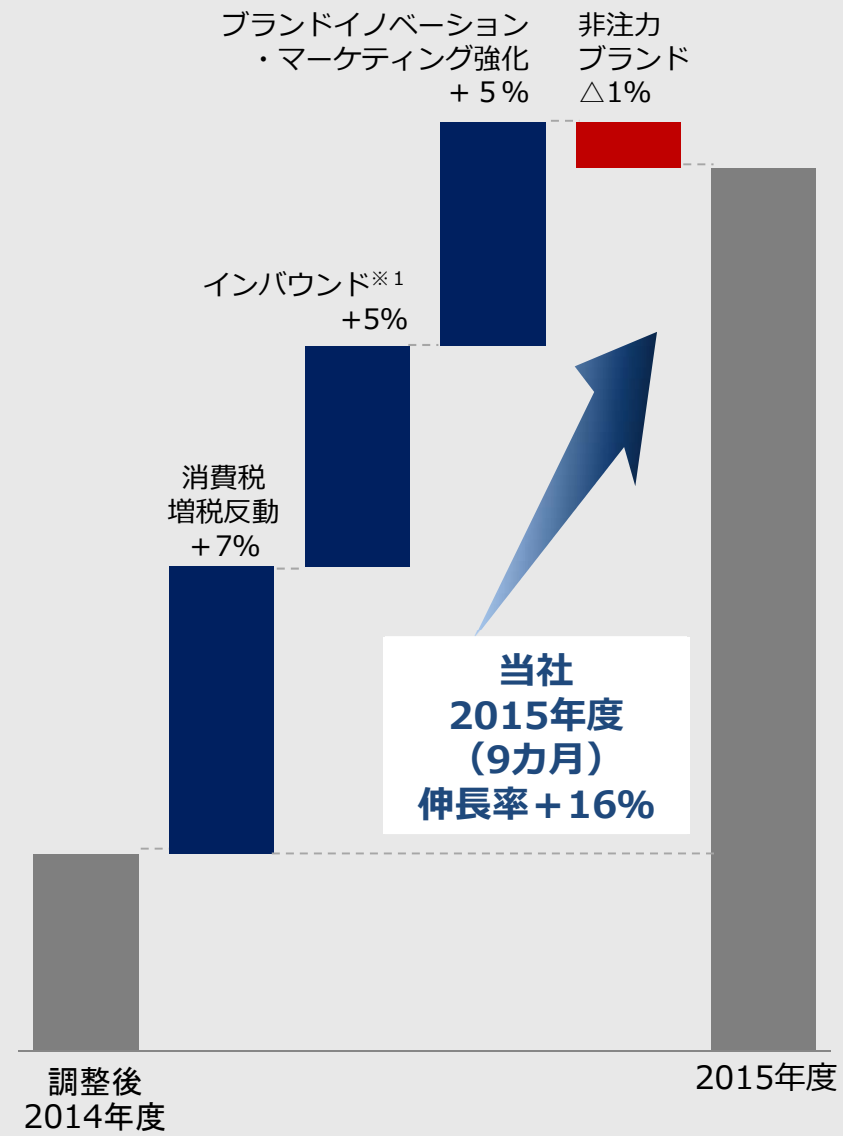
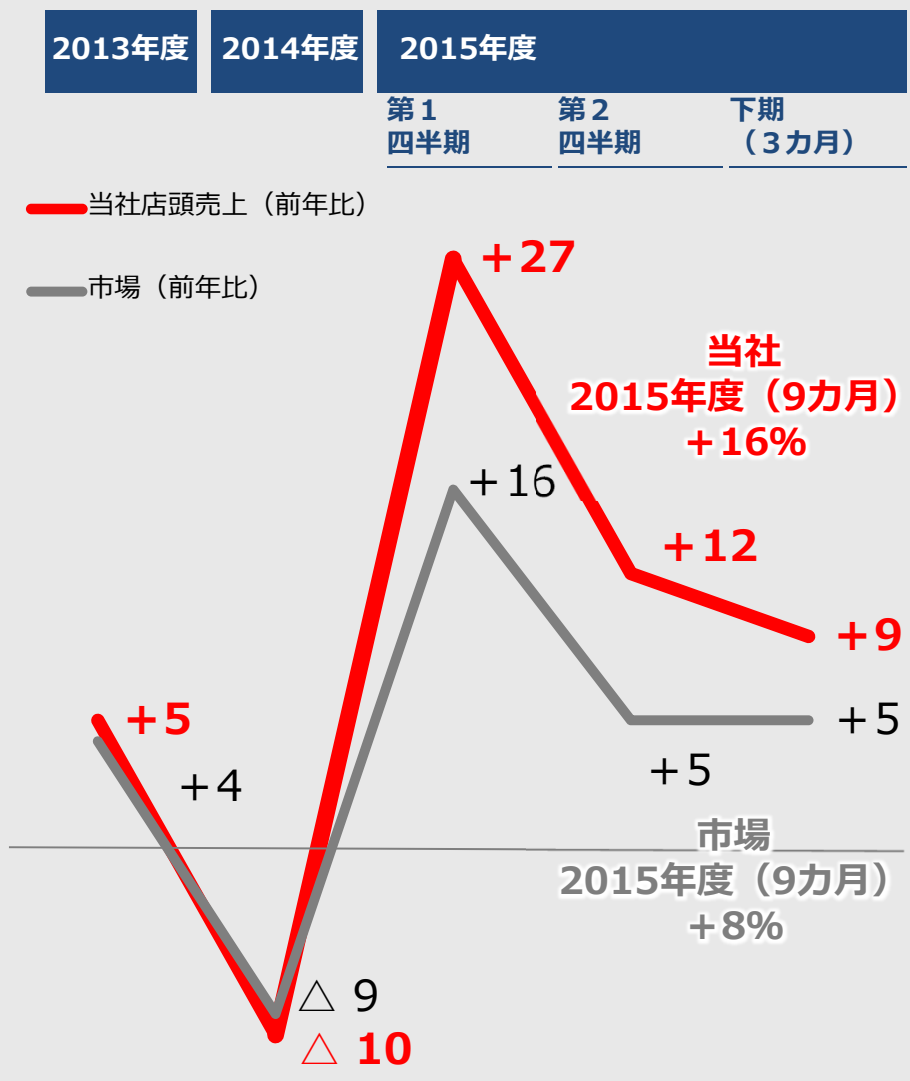
為替レート ドル=121.1円 (+14.3%)、ユーロ=134.3円 (△4.4%)、中国元=19.2円 (+11.7%)

※1 2014年度は2015年度が変則決算期のため、2015年度と同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照。

※2 2015年度、調整後2014年度は変則決算期となっているため、国内、海外売上構成比率は記載していない。

国内店販化粧品市場 および当社国内化粧品店頭売上

当社国内化粧品店頭売上増収要因



※1「日本事業」におけるインバウンド実績（「その他（ザ・ギンザなど）」は含まない） **4**

2015年度 主要グローバルブランド売上伸長率



日本
+32%

中国
+11%

アジア
パシフィック
+4%

米州
+3%

欧州
+8%

トラベル
リテール
+9%



日本
+37%

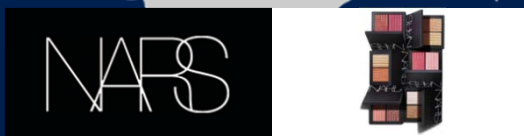
中国
+32%

アジア
パシフィック
+28%

米州
+31%

欧州
+53%

トラベル
リテール
+83%



アジア
パシフィック※
+48%

米州※
+26%

欧州※
+74%

出荷ベース売上前年比（現地通貨ベース）2015年1月-12月実績

「NARS」のみ、すべてのエリアにトラベルリテールを含む、アジアパシフィックに日本、香港などを含む

地域別売上高

(億円)	2015年度	調整後2014年度※1		
			前年比	外貨 前年比
国内	2,969	2,659	+11.7%	+11.5%
中国	1,324	1,148	+15.4%	+3.7%
アジア	666	550	+21.2%	+15.0%
米州	1,553	1,331	+16.7%	+3.5%
欧州	1,118	1,088	+2.8%	+4.6%
海外計	4,662	4,116	+13.3%	+5.4%
合計	7,631	6,775	+12.6%	+7.8%

※1 2015年度は変則決算期のため、2014年度を同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照

2015年度実績 要約

(億円)	2015年度		調整後2014年度 ^{※1}			10月 発表	発表差	
		構成比 ※2		構成比 ※2	前年比			外貨 前年比
売上高	7,631	100%	6,775	100%	+12.6%	+7.8%	7,600	+31
国内	2,969	—	2,659	—	+11.7%	+11.5%	2,930	+39
海外	4,662	—	4,116	—	+13.3%	+5.4%	4,670	△8
営業利益	377	4.9%	212	3.1%	+77.4%		300	+77
経常利益	376	4.9%	228	3.4%	+64.8%		300	+76
特別損益	53	0.7%	163	2.4%	△67.4%		55	△2
親会社株主に 帰属する 純利益	232	3.0%	275	4.1%	△15.7%		130	+102
E B I T D A	806	10.6%	775	11.4%	+4.1%			

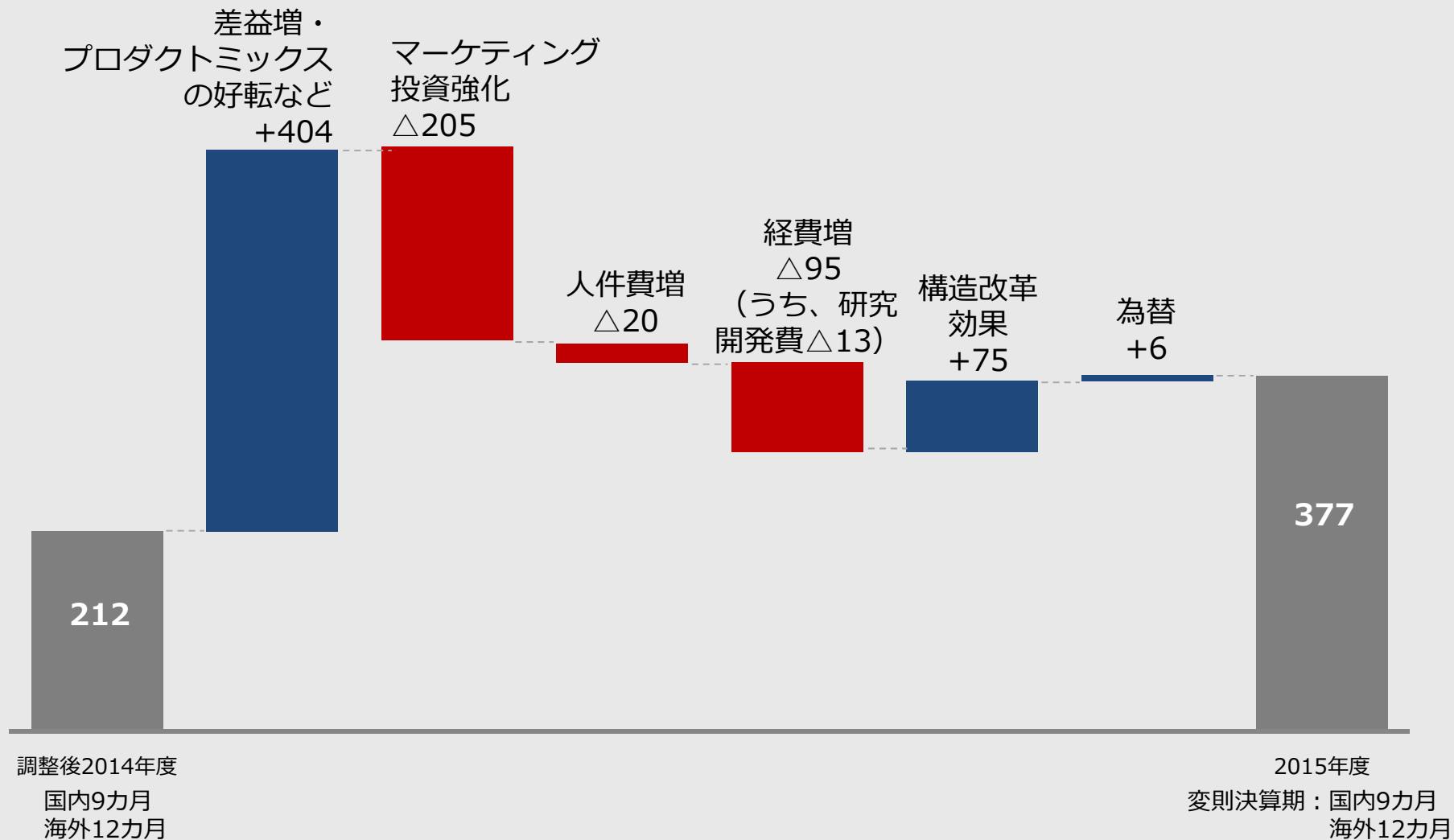
為替レート ドル=121.1円 (+14.3%)、ユーロ=134.3円 (△4.4%)、中国元=19.2円 (+11.7%)

※1 2014年度は2015年度が変則決算期のため、2015年度と同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照。

※2 2015年度、調整後2014年度は変則決算期となっているため、国内、海外売上構成比率は記載していない。

2015年度営業利益 対前年増減益要素

(億円)



「VISION 2020」のロードマップ

2015年度～2017年度

事業基盤の再構築

ブランドの選択と集中

マーケティング・研究開発・
SCM投資

日本の成長性回復、中国事業再建、
グローバル収益の拡大

組織風土の改革、人材開発
グローバル経営基盤の構築

300～400億円の投資原資の捻出
(2017年度)

2018年度～2020年度

成長加速の新戦略

新ブランド開発・M&A

投資継続・リターンの獲得

未進出エリア・新規事業開拓

グローバル経営体制の確立

ビジネスモデルの見直し・刷新

マーケティング
×
イノベーション
による
ブランド強化

人材・組織

構造改革

2015年度は計画通りに進捗

- 日本事業、再び成長軌道へ
- プレステージブランドのグローバルでの成長
- 地域本社体制の確立と収益性向上に向けた基盤づくり
- 中長期視点でのR & D・SCMへの大型投資決断
- レガシー的課題に正面から向き合い対処
- コスト構造改革の順調な進捗
- 多様性のある経営体制の確立
- チャレンジを奨励する人事の仕組みづくり

2016年度の主要課題

- 日本の持続的な成長
- 中国コスメティクス事業建て直し、ローカルブランドの復活
- 欧米の収益力向上
- ベアエッセンシャル成長性回復

さらに一歩踏み込んだ構造改革・積極投資を継続



**徹底的な事業基盤の再構築
中長期的成長を確実なものに**

日本事業の持続的な成長

(2016年度売上高4,060億円、成長率+3%)

- プレステージ・コスメティクス事業の成長継続
 - 「SHISEIDO」「エリクシル」「マキアージュ」「HAKU」など
- 低価格帯コスメティクスブランドの本格育成
 - 「アクアレーベル」、「インテグレート」プロモーション強化、リニューアル
- パーソナルケア、独立事業体としてマーケティング・営業体制強化
 - 「TSUBAKI」、「専科」ブランドの育成・刷新
 - 「マシェリ」、「エージープラス」、「ウーノ」の商流移管
- インバウンド需要へのさらなる対応

	店頭売上 前年比	シェア 前年差		店頭売上 前年比	シェア 前年差
	+43%	↗		+58%	↗
	+36%	↗		+34%	↗
	+14%	→		+5%	↘
	+15%	↗		+7%	↘
	+57%	↗		△22%	→
				(卸店出荷)	

データ出典: 日本専売店売上前年比(小売ベース) 2015年4月-12月実績、国内ブランド別カテゴリー別シェア前年差(SRI金額) 2015年4月-12月実績、TSUBAKI・専科 卸店出荷実績、SHISEIDO・クレド・ポー・ポーテ デパートインスタアシェア



中国事業の建て直し

(2016年度売上高1,305億円、成長率+10% (特殊要因除く+4%))

- 営業体制はほぼ平常化
- 代理商・専門店とのさらなる連携強化
- 組織・人事制度改革、社内コミュニケーション強化
- 「オプレ」リブランディング
- 「ウララ」「ピュアマイルド」ブランドの再生

※特殊要因：2015年度に実施した店頭在庫水準の適正化施策による売上減影響約75億円



米州・欧州の取り組み

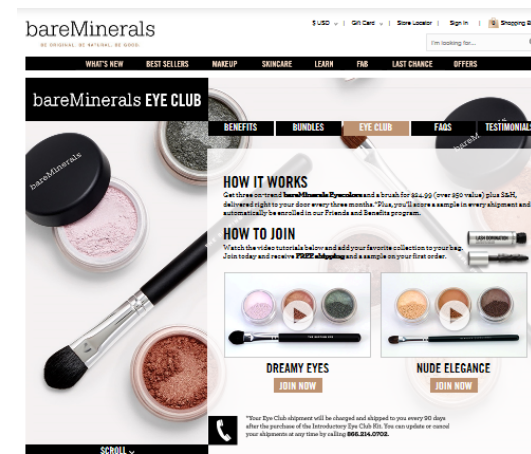
(米州：2016年度売上高1,740億円、成長率+6%、

欧州：2016年度売上高870億円、成長率▲14% (特殊要因除く+11%))

● 米州・欧州 収益力向上

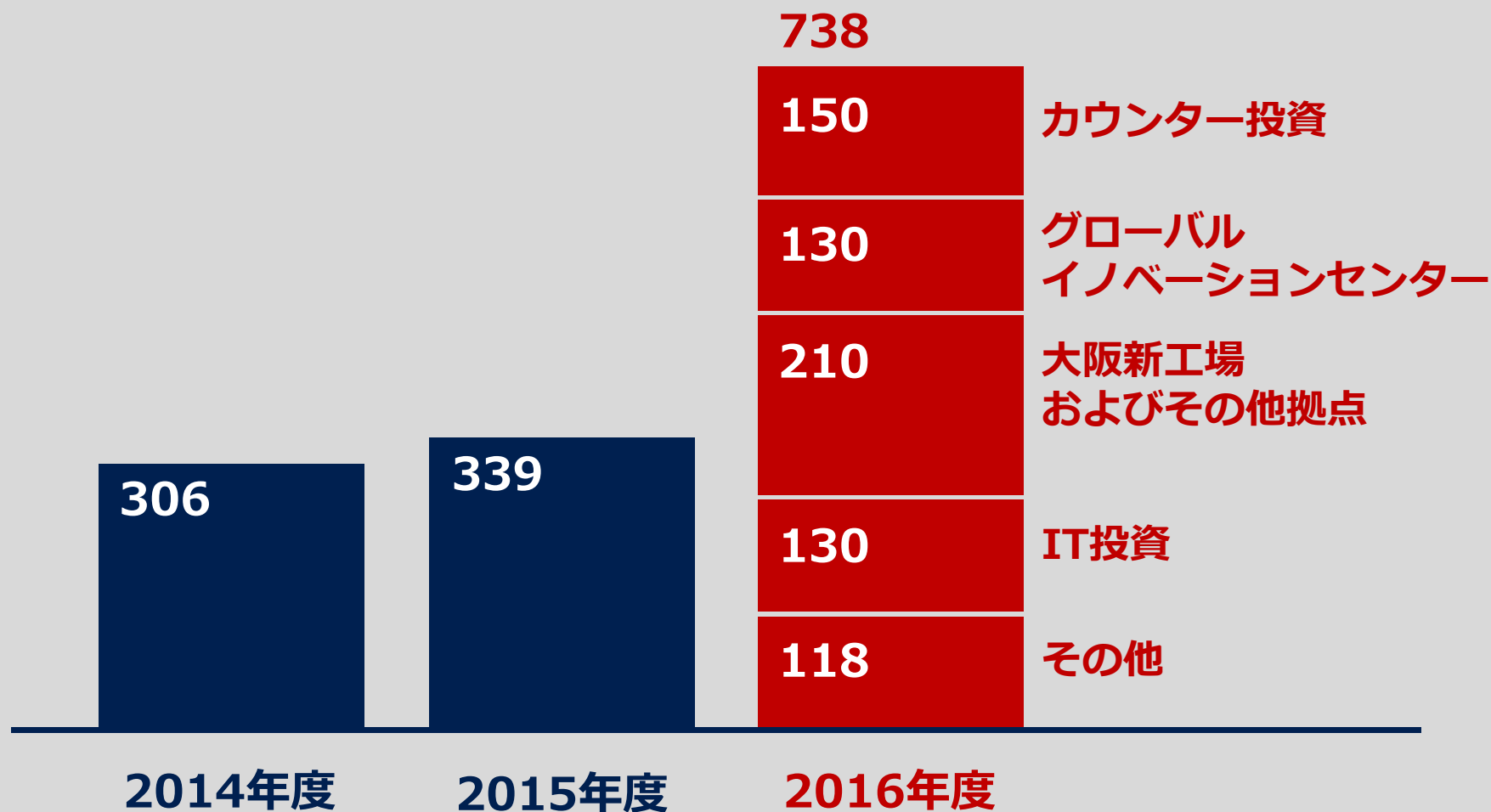
- 統合的事業体制、ITシステム統合、シェアードサービス活用による効率化
- プレスページの継続育成、フレグランスブランドの強化
- ベアエッセンシャル 成長を回復し、収益力を高める
- すべての項目の抜本的見直しに着手
(マーケティング、チャネル、組織、オペレーションコスト)

※特殊要因：フレグランスブランド契約終了による売上減



中長期的成長を実現する積極的な設備投資

(億円)



不透明な世界市場環境への対応

- 中国経済の減速
- 為替・株式市場の変動
- 原油安
- 米国金利引き上げ
- 地政学的リスク
- 日本マイナス金利
- 米国消費の動向

2016年度基本計画

+

緊急追加対策の実施

四半期PDCAサイクル

VISION 2020実現を
より確かなものに

2016年度 通期見通し

(億円)	2016年度		2015年度	前年比	調整後※前年比	
		構成比			円貨	外貨
売上高	8,720	100%	7,631	—	+1.0%	+3%
営業利益	380	4.4%	377	—	△14.3%	△12%
経常利益	380	4.4%	376	—	△14.1%	
特別損益	60	0.7%	53	—	△32.1%	
親会社株主に 帰属する 純利益	280	3.2%	232	—	△5.0%	

予想ROE 7.0%

為替レート ドル=119円 (△2%)、ユーロ=130円 (△3%)、中国元=18.0円 (△6%)

配当 中間10円、期末10円 (予定)

* 2015年度 (2015年12月期) は変則決算期のため、2015年度実績を2016年度と同一期間に調整(国内12カ月、海外12カ月ベース)

Our Mission

美しい生活文化の創造

VISION 2020

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へ



2016年 グローバル経営体制本格稼動

SHISEIDO

補足1 報告セグメント別※1 売上高・営業利益

		2015年度	調整後2014年度※2	
				前年比
(億円)				
売	日 本	2,668	2,405	+10.9%
	グ ロ ー バ ル	4,788	4,243	+12.9%
	そ の 他	175	127	+37.8%
	売 上 高	7,631	6,775	+12.6%
営	日 本	305	201	+52.1%
	グ ロ ー バ ル	21	△19	—
	そ の 他	49	31	+58.0%
	全 社 ・ 消 去	1	△1	—
営 業 利 益		377	212	+77.4%

※1 2016年度よりスタートする新組織体制に向けて、当連結会計年度から報告セグメントの区分方法を一部見直し、報告セグメントを「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」に変更した。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等は「グローバル事業」「その他」に組替えを行っている。また、各セグメントの経営成績の実態をよりの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している。なお、前期同一期間実績も変更後の区分方法および配分方法により作成している。

※2 2014年度は2015年度が変則決算期のため、2015年度と同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照。

補足2 日本事業※1事業本部別 売上高

(億円)	2015年度	調整後2014年度※2	
			前年比
プレステージ	817	695	+17.6%
コスメティクス	1,364	1,242	+9.8%
パーソナルケア	322	313	+3.0%
デジタル	56	48	+17.2%
ヘルスケア他	108	108	+0.4%
日本	2,668	2,405	+10.9%

※1 組織改革に伴い従来の「国内化粧品事業」を「日本事業」として再編し、これに合わせて報告セグメントの区分方法を変更している。

※2 2014年度は2015年度が変則決算期のため、2015年度と同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照。

補足3 グローバル事業※1 売上高

(億円)	2015年度	調整後2014年度※2		
			前年比	外貨 前年比
化粧品	4,384	3,846	+14.0%	+6.4%
プロフェッショナル	404	396	+2.0%	△7.0%
グローバル	4,788	4,243	+12.9%	+5.1%

※1 組織改革に伴い従来の「グローバル事業」を再編し、これに合わせて報告セグメントの区分方法を変更している。

※2 2014年度は2015年度が変則決算期のため、2015年度と同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照。

補足4 売上原価および販売管理費

(億円)	2015年度		調整後2014年度 ^{※1}			
		売上比	率差 (+低下)	前年比	増減 +コスト減	為替影響 を除く増減 + : コスト減
売上原価	1,960	25.7%	+0.3%	+11.3%	△199	△88
販売管理費	5,294	69.4%	+1.5%	+10.3%	△493	△282
(国内)	2,157	73.0%	+2.7%	+7.9%	△157	△157
(海外)	3,136	67.1%	+0.7%	+12.0%	△336	△124
Mコスト ^{※2}	1,921	25.2%	△0.5%	+15.0%	△251	△191
人件費 ^{※2}	1,960	25.7%	+1.6%	+5.9%	△109	△10
経費 ^{※2}	1,312	17.2%	+0.3%	+10.7%	△127	△82
M&A関連償却費	101	1.3%	+0.1%	+6.7%	△6	+1

※1 2014年度は2015年度が変則決算期のため、2015年度と同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照。

※2 従来、経費に区分していた「カウンター償却費」をMコストに、「販売業務分担金」を人件費に組み替えている。
なお、前期同一期間も同様の組み替えをしている。

補足5 設備投資・減価償却費等

(億円)	2015年度	2014年度	2016年度 見込み
設備投資等 ※ 1	339	306	738
有形固定資産	185	181	570
無形固定資産他	154	125	167
減価償却費	318	334	356
有形固定資産	174	176	192
無形固定資産他	144	158	164
研究開発費	113	142	165

※1 資本的支出、有形固定資産、無形固定資産（のれんを除く）及び長期前払費用への投資。

補足6 2016年度報告セグメント別※1 売上高

(億円)	2016年度 見込み	2015年度		調整後2015年度※2		
			前年比		前年比	外貨 前年比
日本	4,060	2,952	—	3,952	+2.7%	+3%
中国	1,305	1,257	—	1,257	+3.8%	+10%
アジアパシフィック	560	532	—	534	+4.8%	+5%
米州	1,740	1,675	—	1,675	+3.9%	+6%
欧州※3	870	1,042	—	1,042	△16.5%	△14%
トラベルリテール	185	172	—	172	+7.6%	+10%
合計	8,720	7,631	—	8,633	+1.0%	+3%

※1 2016年度（2016年12月期）から、組織体制変更に伴い報告セグメントの区分方法を見直し、「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」に変更している。

※2 2015年度（2015年12月期）は変則決算期のため、2015年度実績を2016年度と同一期間に調整(国内12カ月、海外12カ月ベース)

※3 欧州は、中東およびアフリカ地域を含む。