

**2016年度上期実績  
および通期見通し**

2016年 8月 9日

魚谷 雅彦

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO



**SHISEIDO**

---

**2016年度  
上期実績**

## 2016年度 上期実績のメインピックアップ

- ゼロ成長からの脱却、成長軌道への転換
- 日本の成長継続、中国の回復、トラベルリテールの売上拡大
- 全ての事業、全ての地域で増収（特殊要因除く）
- 欧州を除く、全ての地域で増益

- **売上高** 4,123億円（※上期過去最高実績）  
前年比（外貨ベース） +5.5% 前年比（円ベース） +0.4%
- **営業利益** 199億円 前年比 +32.1%
- **純利益** 245億円 前年比 +351.8%（※上期過去最高水準）

2

## 2016年度 上期実績

(億円)	2016年度		調整後 2015年度		前年差 ※1	前年比	外貨 前年比	5月 発表差
		構成比		構成比				
売上高	4,123	100%	4,106	100%	+17	+0.4%	+5.5%	△77
営業利益	199	4.8%	151	3.7%	+48	+32.1%	+38.7%	+39
経常利益	183	4.4%	155	3.8%	+28	+18.4%		+23
特別損益	167	4.1%	52	1.3%	+115	+222.2%		△8
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	245	5.9%	54	1.3%	+191	+351.8%		+10
E B I T D A	545	13.2%	381	9.3%	+164	+42.9%		

為替レート ドル=111.9円（△7.0%）、ユーロ=124.7円（△7.1%）、中国元=17.1円（△11.6%）

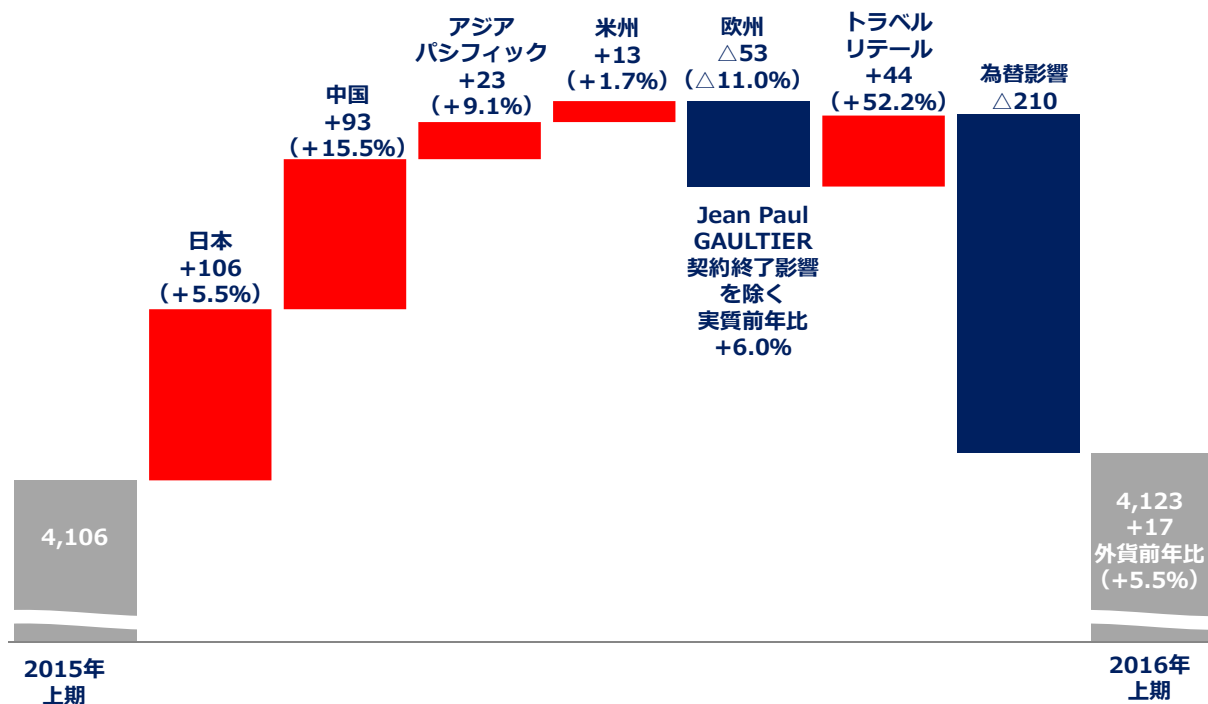
※1 2016年度より、プラス、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表示。

3

# 欧州を除く全ての地域で増収

## 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）



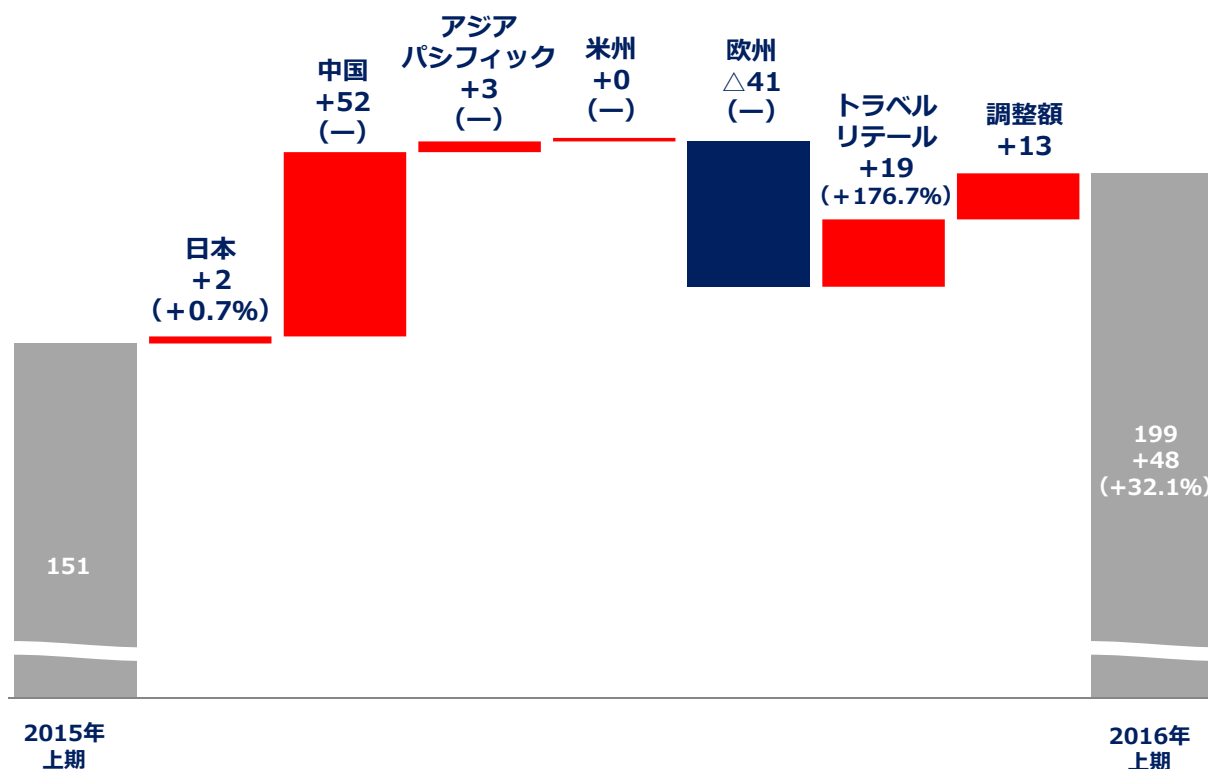
※ 各事業の前年差および外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出

4

# 中国と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

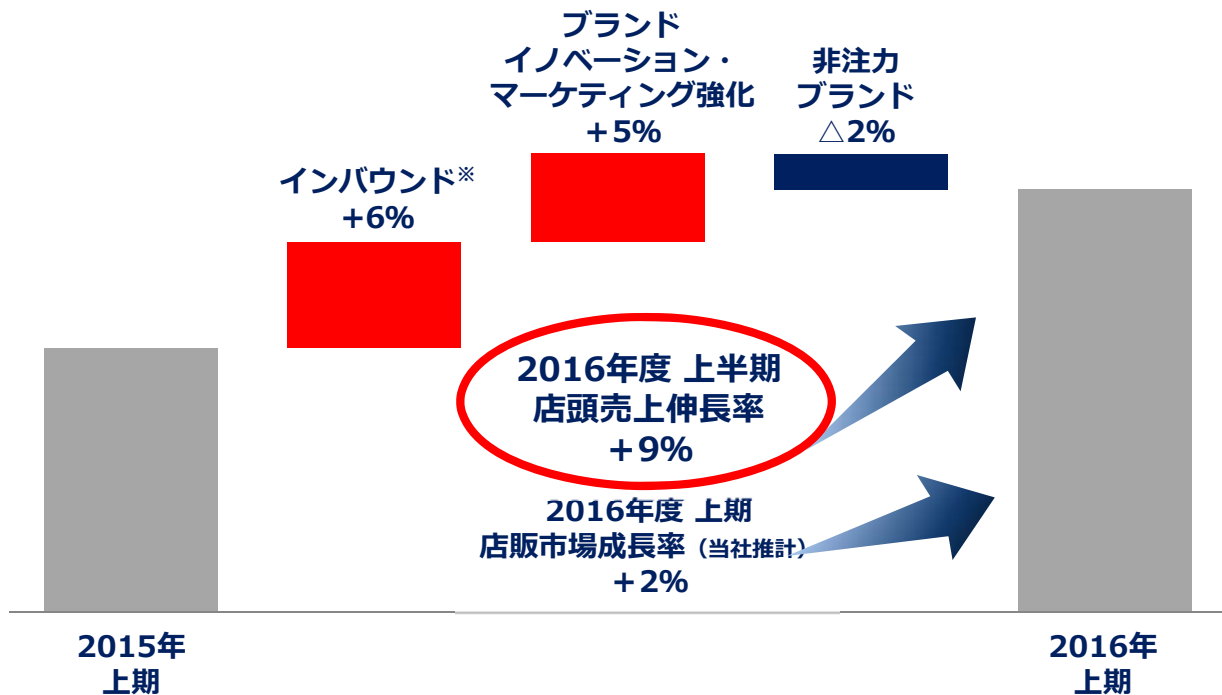
上：前年差 億円  
下：（前年比）



5

# 日本 増収要因はインバウンドとブランドイノベーション

## 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（3ブランド移管影響除く）

6

## 日本 マーケティング強化継続により成長性維持

- **お客さまの共感とニーズを捉えた新製品展開**
  - 「エリクシル」スリーピングジェルパック（7月）
  - 「SHISEIDO」クッションコンパクト（今秋）
- **低価格帯強化**
  - 「インテグレート」リニューアル導入 他
- **お客さまとの接点拡大・プロモーション**
  - シニア層「プリオール 未来の花咲くパーティー」全国7都市開催
  - 若年層「東京ガールズコレクション」とのコラボレーション企画「マキアージュ」「インテグレート」「マジヨリカマジヨルカ」
- **店頭実現力、アライアンス強化**
  - 大手アカウントとの連携強化
  - トレードマーケティング組織能力の向上
- **インバウンド需要の取り込み**
  - クロスボーダーマーケティング・越境EC強化



7

- プレステージブランドを継続強化
  - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」
- 「オプレ」
  - 新カウンター導入目標 2016年度 300店
  - 不採算店の閉鎖、新規チャネルへの進出拡大
  - 新製品導入（2017年春）
- 「ピュア&マイルド」
  - ブランド全面刷新・新カウンターの導入推進
- ECの事業拡大（2020年売上比率目標30%以上）
  - 主要EC企業との戦略パートナーシップ
- 現地研究・開発拠点の開設
  - 中国イノベーションセンター（上海・11月）



8

## 2016年度 通期見通しと今後の課題

# 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

10

## M&Aによるブランドポートフォリオの強化

2016年7月

「Laura Mercier」

「RéVive」

ブランド取得・事業統合

2016年10月

「DOLCE&GABBANA」

ライセンス取得・

ビジネス開始見込み





## イタリア発 伝統と地中海カルチャーを体現するブランド

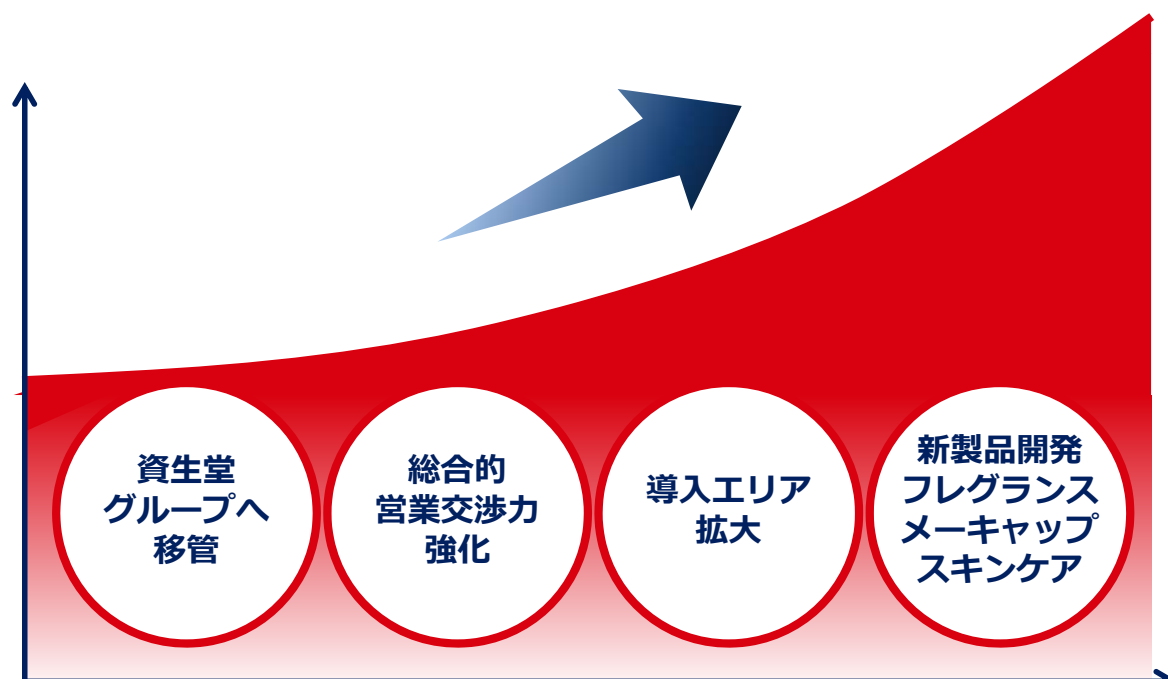
# DOLCE & GABBANA

- 1985年 Domenico Dolce氏とStefano Gabbana氏がイタリア・ミラノで創業
- スタイリッシュで独創的なデザインのラグジュアリーファッションブランド
- 世界のファッション・ビューティー業界をリードするブランドのひとつ



## シナジーを発揮し、力強く育成

### 売上成長イメージ



2016年10月～

# ヘアエッセンシャル社 構造改革を順調に推進中

- 本社移転プロジェクトスタート（2017年4月完了予定）  
組織統合・バックオフィス統合・  
サプライチェーン効率化
- マネジメント体制の刷新・再構築
- マーケティング革新・新製品積極投入
- 不採算店舗の撤退・効率化  
好立地への積極出店



売上の伸長と利益回復

14

## 現実的な為替影響を見込む

### 対米ドル為替レート

	1ドル（円）
2015年度実績（実勢平均レート）	121.05
2016年度計画（期初計画レート）	119.00
2016年度第1四半期実績 （1－3月実勢平均レート）	115.45
2016年度第2四半期実績 （1－6月実勢平均レート）	111.85

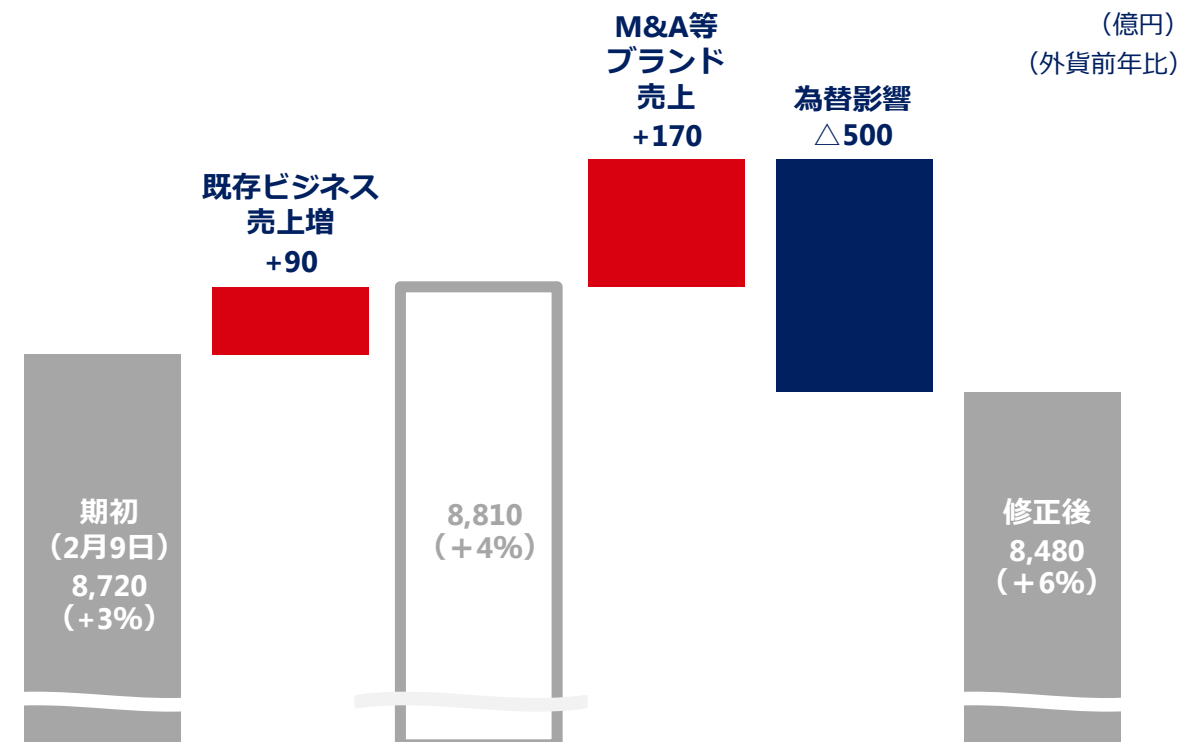
2016年度下期想定レート	102.00
---------------	--------

2016年度業績予想への影響	年間平均 レート 106.90	対期初計画レート影響 （億円）	
		売上 △500	営業利益 △70

15

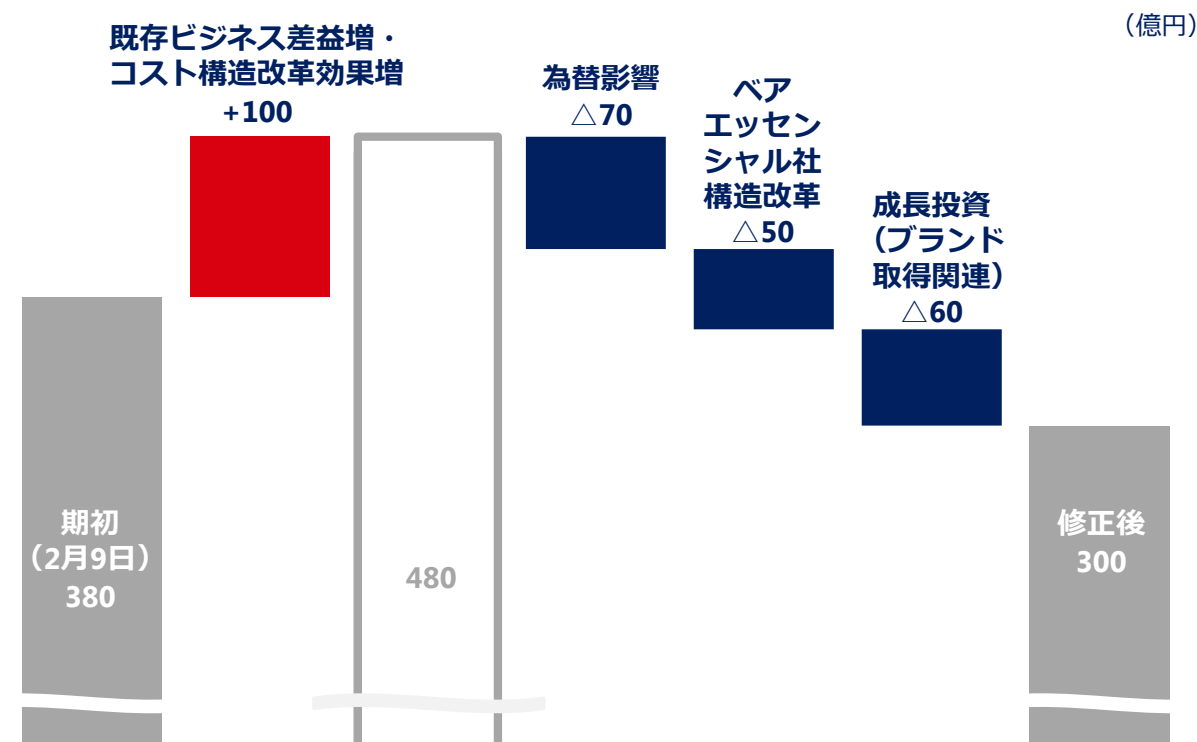


# 2016年度 通期 売上高見通し



16

# 2016年度 通期 営業利益見通し



17

# 2016年度 通期見通し

(億円)	2016年度			5月 発表 調整後 外貨 前年比	前回と今回の 見通し差		期初 見通し	見通し 差
	調整後前年比	外貨	調整後 外貨 前年比		円貨	為替 影響 除く		
売上高	8,480	△1.8%	+6%	+4%	△240	+100	8,720	△240
営業利益	300	△32.3%			△80		380	△80
経常利益	290	△34.5%			△90		380	△90
特別損益	145	+64.1%			△10		60	+85
親会社株主に 帰属する純利益	300	+1.8%			△45		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

中間10円、期末10円 (予定)

18

## 2016年度 通期見通しのメイントピックス

- 為替見込みの変更 下期 1ドル=102円 通期=106.9円
- 売上高 8,480億円 期初見通し差 △240
- 営業利益 300億円 △80
- 純利益 300億円 +20

### 【長期視点で確実な成長を実現するための積極投資】

#### 売上影響

- 既存ビジネス+90 (マーケティング改革の成果、国内インバウンド等)
- ブランド取得影響+170 (ブランドポートフォリオの強化)
- 為替影響△500

#### 営業利益影響

- 既存ビジネス差益増、コスト構造改革効果+100
- 為替影響△70
- ベアエッセンシャル社構造改革△50
- 新たに取得したブランドへの成長投資△60

19

# SHISEIDO

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。

## 決算期変更に伴う比較対象期間の変更

### 決算期

2016年度 国内 :1月～12月 海外 : 1月～12月  
(上期) : (1月～6月) : (1月～6月)

### 調整後

2015年度<sup>※1</sup> 国内 :1月～12月 海外 : 1月～12月  
(上期) : (1月～6月) : (1月～6月)

2015年度 国内<sup>※2</sup> :4月～12月 海外 : 1月～12月  
(上期) : (4月～9月) : (1月～6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

## 補足1 売上高 報告セグメント別 上期実績

(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	2,029	49.2%	1,923	46.8%	+106	+5.5%	+5.5%
中 国	615	14.9%	597	14.5%	+18	+3.1%	+15.5%
アジアパシフィック	245	5.9%	256	6.2%	△12	△4.5%	+9.1%
米 州	724	17.6%	768	18.8%	△44	△5.8%	+1.7%
欧 州	390	9.5%	477	11.6%	△87	△18.2%	△11.0% ※1
トラベルリテール	120	2.9%	85	2.1%	+35	+41.5%	+52.2%
合 計	4,123	100%	4,106	100%	+17	+0.4%	+5.5%

※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+6%。

※2 セグメント変更については、補足資料7を参照。

## 補足2 営業利益 報告セグメント別 上期実績

(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	267	11.9%	265	12.4%	+2	+0.7%
中 国	24	3.9%	△28	△4.7%	+52	—
アジアパシフィック	0	0.2%	△3	△1.2%	+3	—
米 州	△55	△7.1%	△55	△6.7%	+0	—
欧 州	△21	△5.2%	20	3.9%	△41	—
トラベルリテール	30	24.8%	11	12.7%	+19	+176.7%
全 地 域	245	5.6%	210	4.8%	+36	+17.0%
調 整 額	△46	—	△59	—	+13	—
合 計	199	4.8%	151	3.7%	+48	+32.1%

※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。

24

## 補足3 販売管理費 上期実績

(億円)	2016年度			前年比	増減	為替影響 を除く 増減
	売上比	率差				
売 上 原 価	986	23.9%	△0.6%	△1.9%	△19	—
販 売 管 理 費	2,937	71.3%	△0.5%	△0.4%	△13	+115
M コ ス ト	1,511	36.7%	△0.8%	△1.9%	△29	+42
ブランド開発費 研究開発費	174	4.2%	+0.3%	+9.5%	+15	+17
人 件 費	561	13.6%	△0.2%	△1.2%	△7	+19
経 費	692	16.8%	+0.2%	+1.2%	+8	+38

※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示。

25

## 補足4 設備投資・減価償却費等

(億円)	2016年度 上期	調整後 2015年度 上期	2016年度 見込み
設備投資等 ※ 1	249	153	610
有形固定資産	184	75	452
無形固定資産他	65	78	158
減価償却費	167	175	341
有形固定資産	87	93	176
無形固定資産他	80	82	165
研究開発費	87	81	187

※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。

26

## 補足5 2016年度 通期見通し（報告セグメント別）

(億円)	2016年度			5月発表
			調整後前年比	調整後 外貨前年比
			外貨	
売上高	8,480	△1.8%	+6%	+4%
日本	4,120	+4.1%	+4%	+5%
中国	1,175	△6.5%	+11%	+11%
アジアパシフィック	500	△5.2%	+7%	+7%
米州	1,600	△4.5%	+8%	+4%
欧州	855	△17.9%	△6%	△13%
トラベルリテール	230	+33.8%	+50%	+41%

為替レート 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%)

27



## 補足6 主な対外発表案件

ニュースリリース  
発信月

ニュースリリース  
タイトル

- 2016年 7月 米国 Gurwitch Products, LLC買収手続き完了のお知らせ
- 2016年 7月 DOLCE&GABBANAとのライセンス契約締結のお知らせ
- 2016年 6月 米国 Gurwitch Products, LLC買収に関するお知らせ  
～「ローラ メルシエ」および「リヴィーブ」を取得～
- 2016年 5月 グローバルR&D体制を強化  
～米国研究拠点アメリカイノベーションセンターを拡充～
- 2016年 3月 資生堂、「世界で最も倫理的な企業2016」に5年連続で選出
- 2016年 3月 「SHISEIDO」、ブランドイノベーションで  
新たなステージへ本格稼働

28

## 補足7 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	2016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	日本	日本エリアでの事業全般、日 本エリアのTR※2 (BE除く※2)
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）	中国	中国エリアでの事業全般 (BE、TR除く※2)
	プロフェッ ショナル※1	日本、グローバル	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、TR除く※2)
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	米州	米州エリアでの事業全般およ び、BE※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、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：ヘアエッセンシャル  
BPI：ポ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

29