

# 2018 - 20年度 経営戦略・計画

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

- Be a Global Winner with Our Heritage -

2018年3月5日

株式会社 資生堂

魚谷雅彦

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

# 資生堂グループの経営ポリシー

To Be The Most TRUSTED Beauty Company

- 全ステークホルダーに価値創造する中長期視点での経営
- 本業を通じた美のイノベーションによる社会への貢献
- ESGを重視する経営

株 主

社 員

社 会

ガバナンス

# 美は、世界を変えられる ~ 本業による社会価値の創造 ~

## ビューティー イノベーション

資生堂 🍌 表情プロジェクト



笑顔をつくる

時短コスメ



働く女性の支援

乳液なのにうれしい  
ほら、ご肌も美肌



シニア世代の応援

女性の社会進出支援



新社会人・アスリートの支援



紫外線対策



アレルギー対策

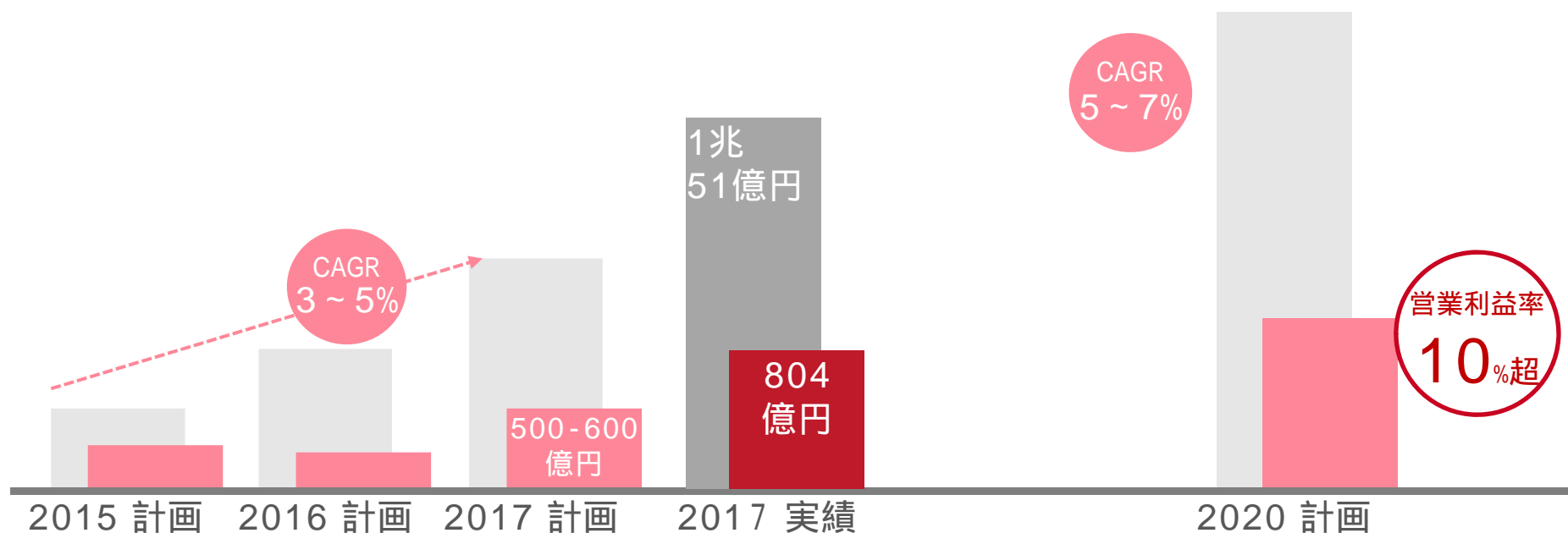


アピアランスケア

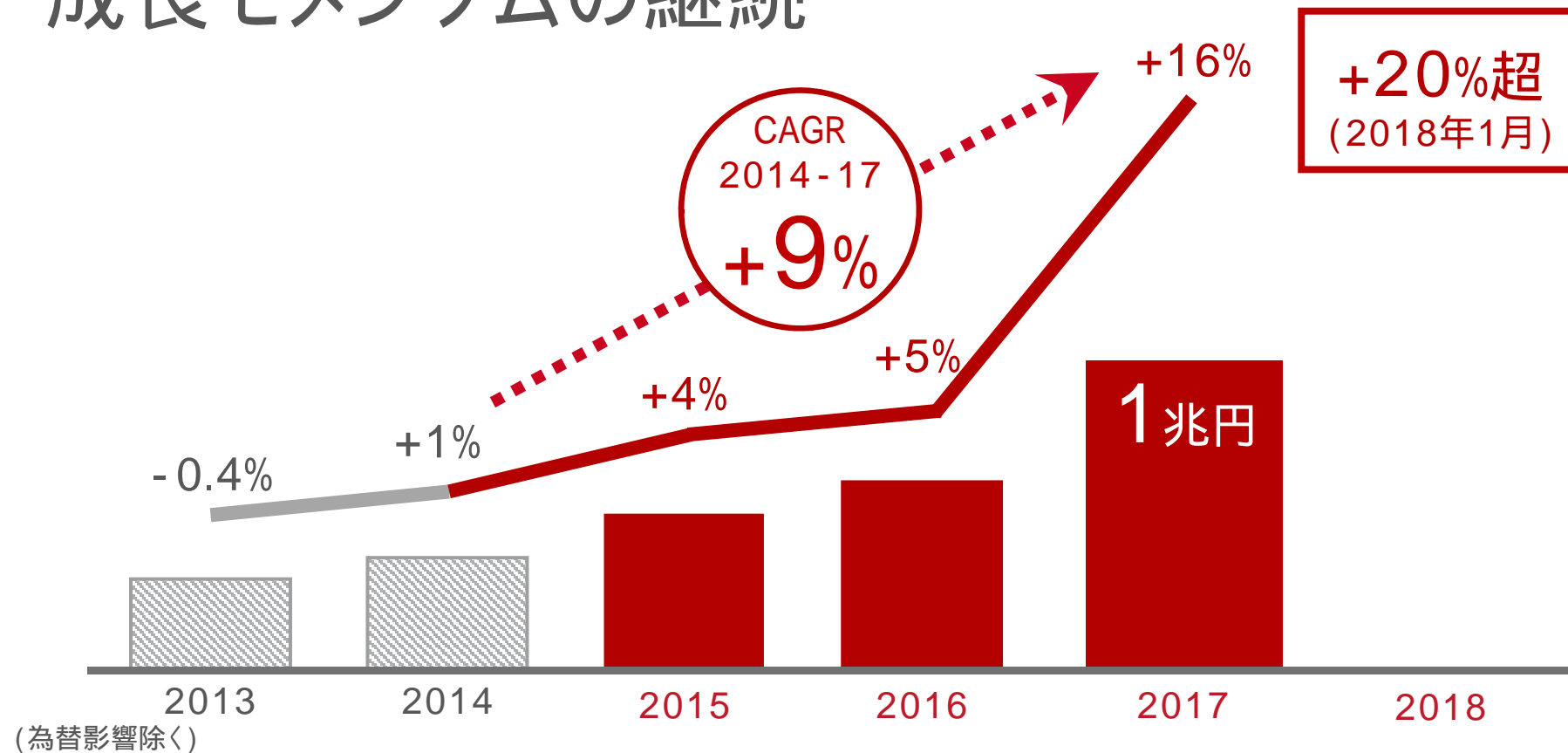
# VISION 2020 ロードマップ

2015-17  
事業基盤の再構築

2018-20  
成長加速の新事業戦略



# 成長モメンタムの継続



## 前3カ年で実現したこと・新3カ年で直視すべき課題

1. グローバルプレステージブランドの成長
2. ポートフォリオの強化
3. 日本事業の成長性回復
4. 中国・TR事業の成長基盤構築
5. 組織統合・効率化
6. グローバル経営体制の構築

1. 安定した商品供給体制の構築
2. アメリカズ・EMEA事業の収益性改善
  - ベアミネラルの再生
  - フレグランスブランド事業の安定成長



2018-20年度  
経営戦略・計画

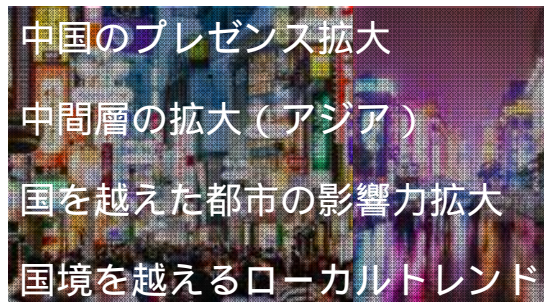


# 2020～2030年の生活者

## 生活者の変化



## 経済の重心シフト



## 生活者への更なる パワーシフト

美の価値観の多様化加速  
パーソナライゼーション追求

## 破壊的テクノロジー台頭



## 産業の構造的変化

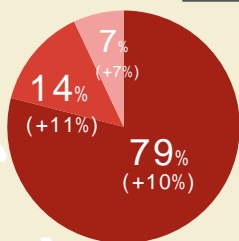




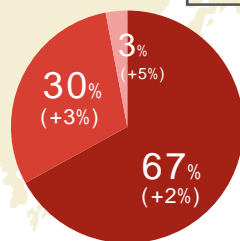
# プレステージ：2020年 市場規模・成長率予測

● スキンケア構成比  
 ● メーキャップ構成比  
 ● フレグランス構成比  
 CAGR 17-20予測

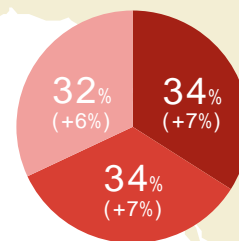
中国  
 1.6兆円 +10%



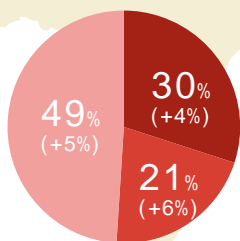
日本  
 1.6兆円 +3%



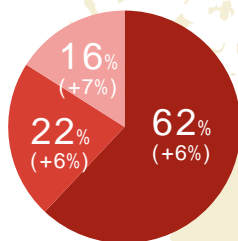
アメリカズ  
 3.9兆円 +6%



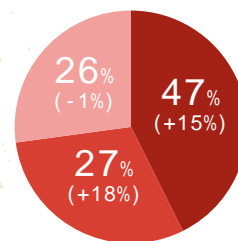
EMEA  
 4.1兆円 +5%



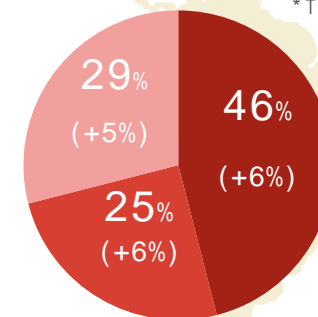
アジア  
 パシフィック  
 1.6兆円 +6%



トラベルリテール(TR)\*  
 3.5兆円 +10%



全世界合計  
 12.8兆円 +6%



参考

- ・ユーロモニター予測、2017年、名目ベース
- ・プレミアム（スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス）
- ・TR: ジェネレーション

# 2018 - 20 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」

- 「プレステージファースト」による成長モメンタムの維持・強化
- CPC (コスメティクス・パーソナルケア)事業のアジアにおける成長加速

2

## デジタル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



# プレステージファースト戦略

スキンケアによる収益基盤を拡大し  
メーキャップ・フレグランスの成長を加速

## メーキャップ

NARS

laura mercier

bareMinerals

## スキンケア

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

clé de peau  
BEAUTÉ

IPSA

## フレグランス

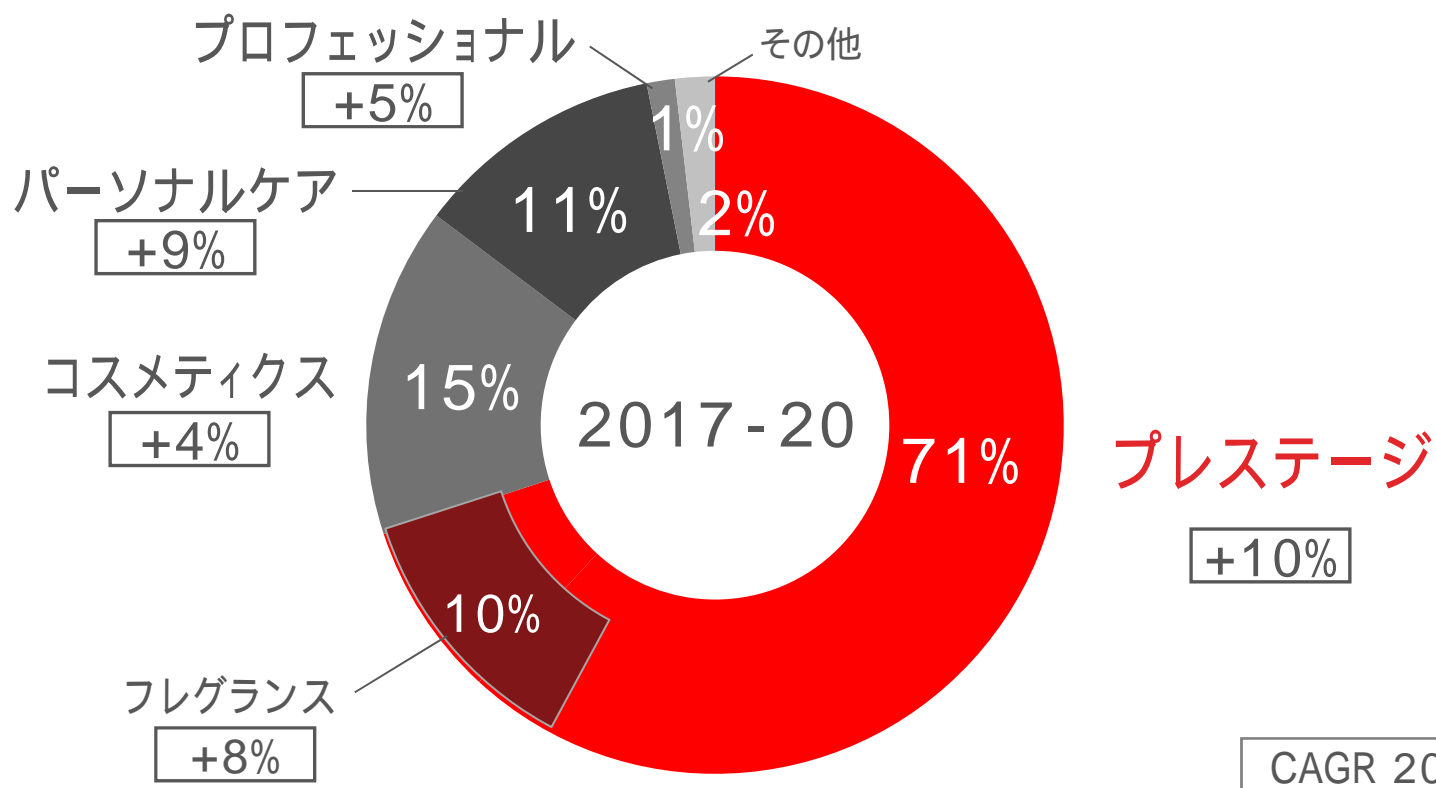
DOLCE & GABBANA

narciso rodriguez

ISSEY MIYAKE

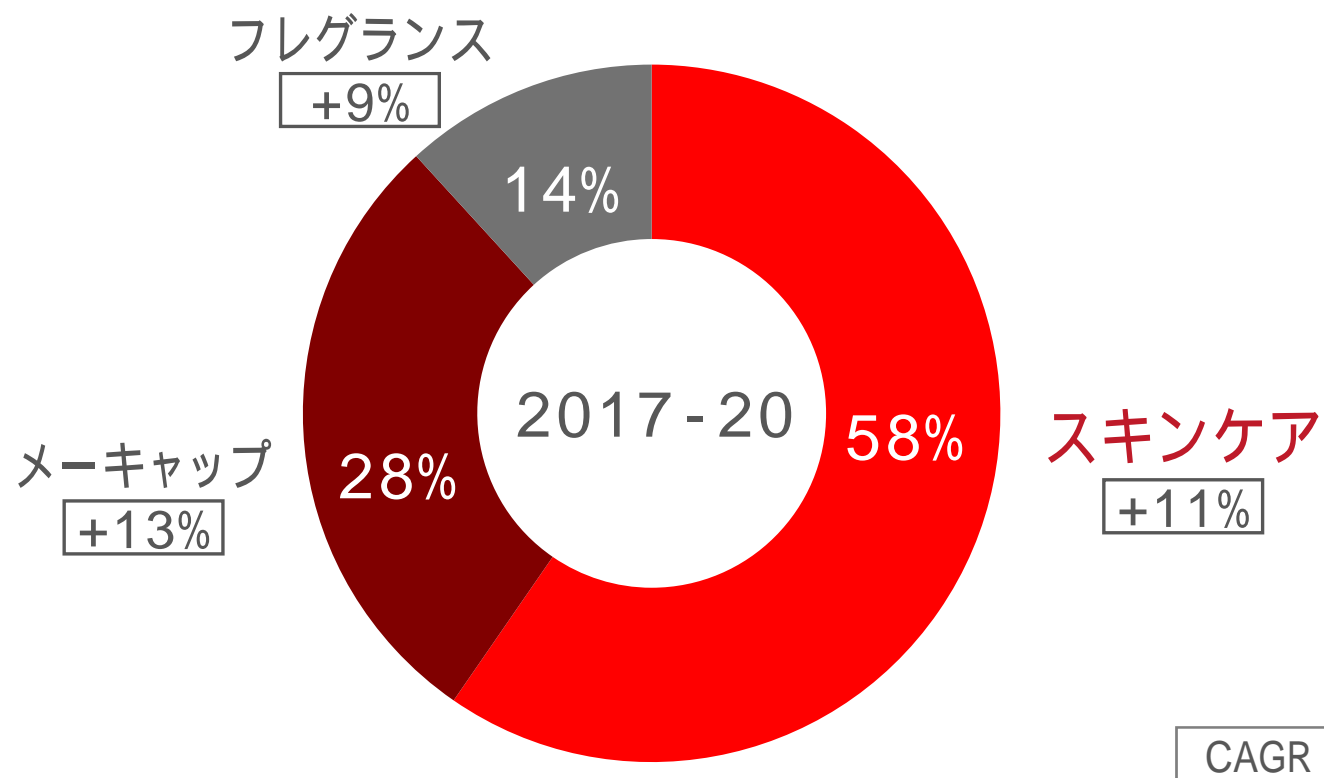
ELIE SAAB

# ブランド事業別 3カ年売上増分構成比





## プレステージ: カテゴリー別 3カ年売上増分構成比



# プレステージブランド

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

☪  
clé de peau  
BEAUTÉ

IPSAN

NARS

bareMinerals®

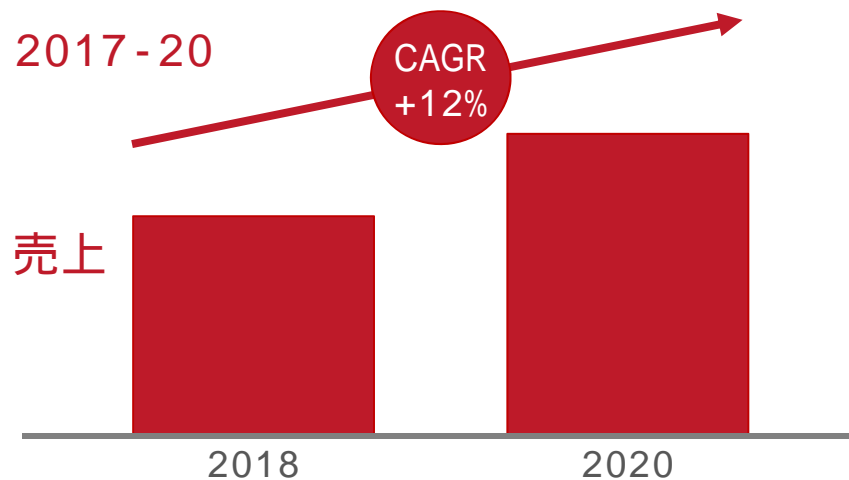
laura mercier

DOLCE & GABBANA

重点  
戦略

- 断続的なプロダクトイノベーションの実現
  - ULTIMUNE、エッセンシャルイネルジャのブランドアイコンへの育成
  - センター・オブ・エクセレンスと共創したメーキャップラインの大型リニューアル（メーキャップ ビッグバン）
- パーソナライズされたブランド体験接点の創出
- 重点地域：日本、アメリカでのユーザー拡大
- 中国のお客さまに向けクロスボーダーマーケティングの強化

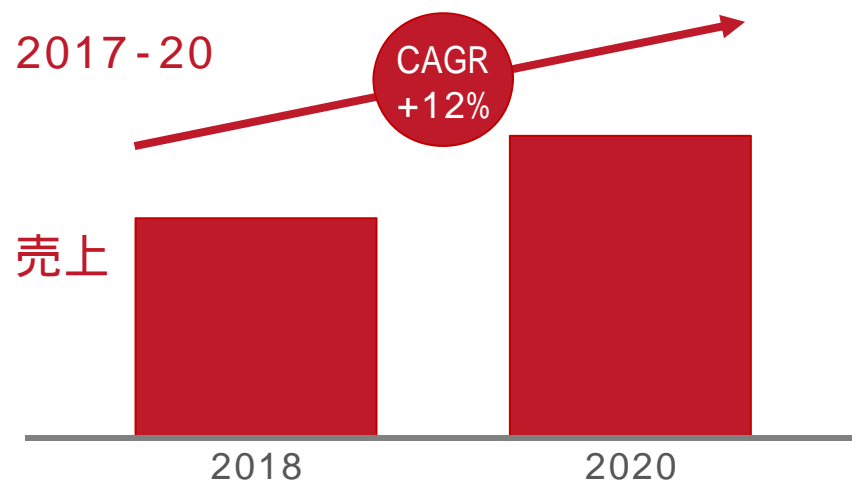
目標



重点  
戦略

- グローバルラグジュアリーを表現するクリエイティブの刷新
- デジタルマーケティングの強化 (CRM・データドリブンマーケティング)
- 中国、TRにおける投資強化、ブランド確立
- 欧州市場への再挑戦

目標



# プロダクト・イノベーション

革新的なシワ改善商品  
純粋レチノール配合



SHISEIDO  
GINZA TOKYO  
ELIXIR BENEFIQUE

肌の力を活かすスキンケア発想  
ファンデーション



clé de peau  
BEAUTÉ

ニューロサイエンスに着目し、  
肌感度を目覚めさせる  
スキンケア



SHISEIDO  
GINZA TOKYO



# 消費者接点の革新を通じたブランド体験強化



既存カウンター  
刷新

3カ年累計投資額 **570**億円

流通との  
マーチャンダイジング協働



ブランドショップ  
の拡大

# 若年世代の獲得



SHISEIDO  
GINZA TOKYO



clé de peau  
BEAUTÉ



IPSA

## 中国のお客さまに向けたクロスボーダーマーケティング

世界の中国人旅行者の増加\*

1億3,000万人 1億6,000万人  
2017年 2020年

訪日中国人旅行者の増加\*

735万人 1,000万人  
2017年 2020年

当社全地域 中国のお客さま売上

2,400億円 3,600億円  
2017年 2020年

\*資生堂調べ



# コスメティクス・パーソナルケアブランド

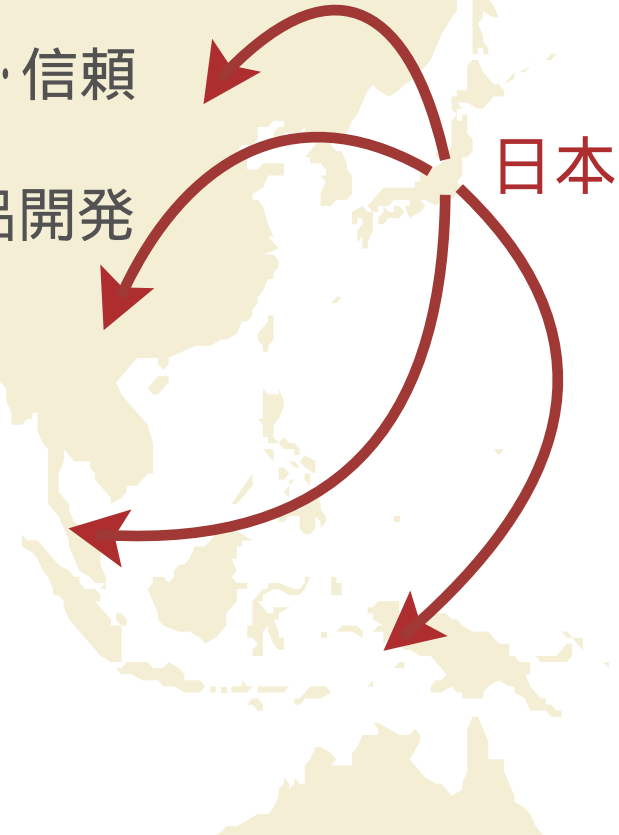
ELIXIR



INTEGRATE

# アジアで成長を加速するCPCブランド事業

1. 「メイド・イン・ジャパン」ブランドへの共感・信頼
2. 流通パートナーとの協業強化
3. 選択と集中を通じた付加価値の高い商品開発





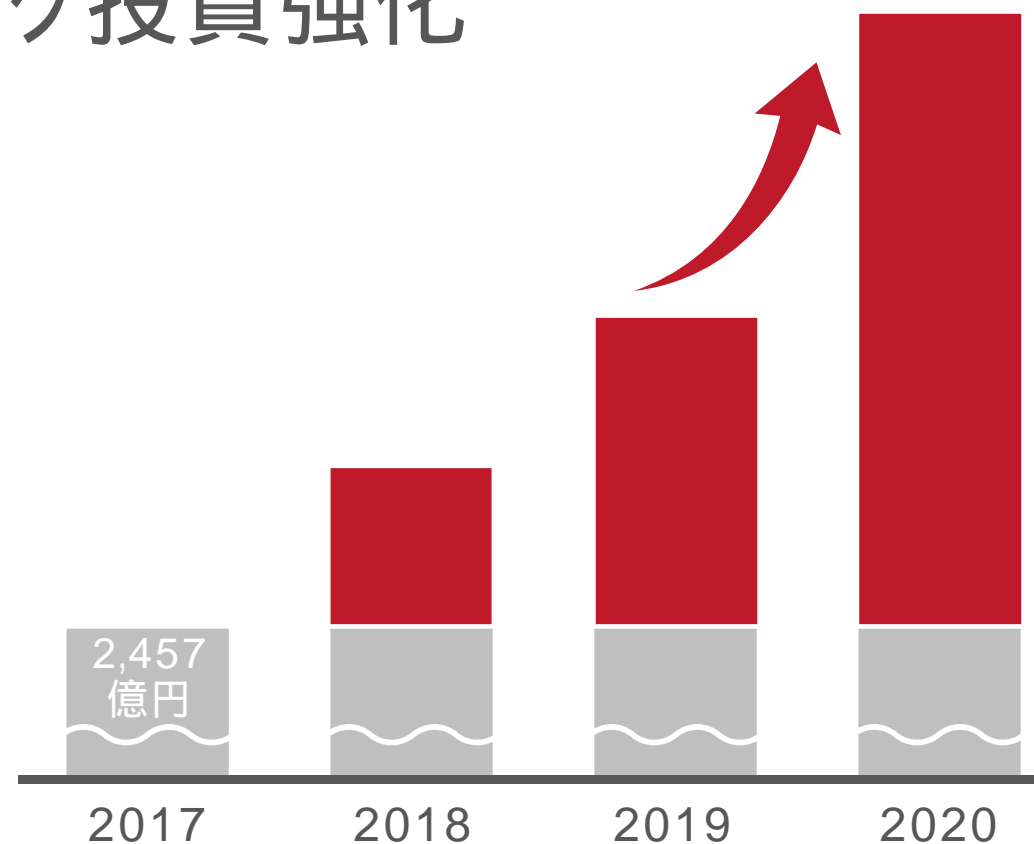
# さらなるマーケティング投資強化

2018-20 累計投資増

**1,200**億円

## 内、戦略投資領域の費用

- デジタル関連 250億円+増
- 店頭カウンター関連 150億円+増
- PR・イベント関連 150億円+増



## 生産性の向上： コスト削減

3カ年累計目標額

400億円

原価低減(製品仕様の最適化/集中購買)  
サプライチェーンの効率化  
システム統合・集約による生産性向上

# ポートフォリオの強化

- 
1. 事業の「選択と集中」
  2. 業務・資本提携
  3. 買収: プレステージブランド、新テクノロジー、新規事業



## 2. デジタルイノベーションの加速・ 新事業開発

# EC事業の強化

EC売上構成比率

2017年

2020年

8%



15%

- 戦略パートナーシップの強化
- ECとCRMの統合



中国 EC売上構成比率

40% (2020年)

US市場におけるEC販売の加速

日本 自社ECサイト売上

140億円 (2020年)



## ECのケーパビリティ獲得

### **VIOLET GREY**

- ラグジュアリーブランドECリテラー  
VIOLET GREY社へ出資
- 2013年、Cassandra Grey氏が  
立ち上げたラグジュアリー化粧品サイト
- ハリウッドで働くメーキャップアーティストが  
実際に使用した上で評価

# デジタルマーケティング・CRMの強化



# 新事業開発

## パーソナライゼーションへの対応強化



MATCHCO



適用ブランド拡大  
(米)

 Giaran



2018年よりテスト展開  
(米)

2018年 版テスト販売  
("watashi+" - 日本)

# ワークスタイルの変革

- デジタルリテラシーを高める取り組み（デジタルCOEがグローバルで主導）
- 生産性の向上を実現するワークプレイス革新
- データに基づくKPIマネジメント



デジタルアカデミー  
~2020年のべ**5,000**人受講



オフィス環境リノベーション  
(本社・各地域本社)



ブランド別  
KPIマネジメントの徹底

# ICT One Shiseido モデル

グローバルオペレーションの基盤強化

3カ年累計投資

270 億円

ビジネスプロセスの  
進化




ITプラットフォーム  
の統合



データの  
一元管理



標準化

A hand is shown holding a glowing sphere composed of many small, interconnected light points. The background is a soft, warm sunset sky with clouds. The overall image has a golden and red color palette.

### 3.イノベーションによる 新価値創造



# 研究開発関連投資

2020年

売上高対  
研究開発費比率

3%

人員数

1,500

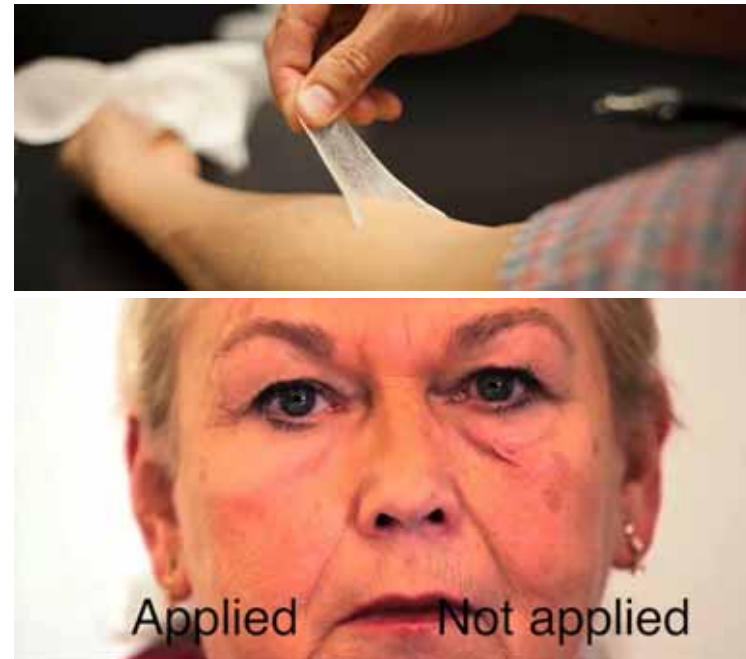


グローバルイノベーションセンター  
12月に稼働!!

# 最先端テクノロジー・人材の獲得：セカンドスキン



Dr. Robert Langer CEO, Amy Schulman

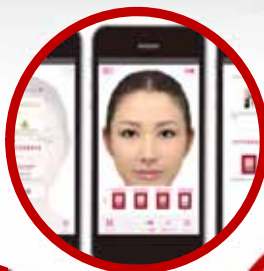


\*撮影者 (MIT/Olivo)

# 新領域の開発



バーチャル  
メイク



デジタル美容  
コンテンツ



最先端美容  
技術による  
新カテゴリー



高機能  
美容食品



化粧品



毛髪再生



美容デバイス



パーソナライズ  
美容サービス



美容カウンセリング



4.世界で勝つ、人材・組織への強化：  
“PEOPLE FIRST”



# 人材成長投資の強化

- リーダーシップ開発
  - トレーニング、育成強化
  - 留学制度の復活
  - プロフェッショナル人材の採用
  - グローバルモビリティ
  - アジア ラーニングセンター開設（シンガポール）
- ダイバーシティ推進
  - 2020年 女性管理職比率 40%（日本）
- 英語公用語化
  - 1,700人が受講中
- グローバル人材データベース構築

3カ年累計投資額

**140**億円





## 5. グローバル経営体制のさらなる進化



# 進化し続ける経営体制

【フェーズ1】  
～ 2015

本社中心の  
日本人駐在員による  
国際事業の管理体制

【フェーズ2】  
2016～

“Think Global, Act Local”  
グローバルマトリクス体制

【フェーズ3】  
2018～

“Connected  
Multi - Value Creation”  
体制

# “CONNECTED MULTI-VALUE CREATION”体制

COE\*のさらなる進化

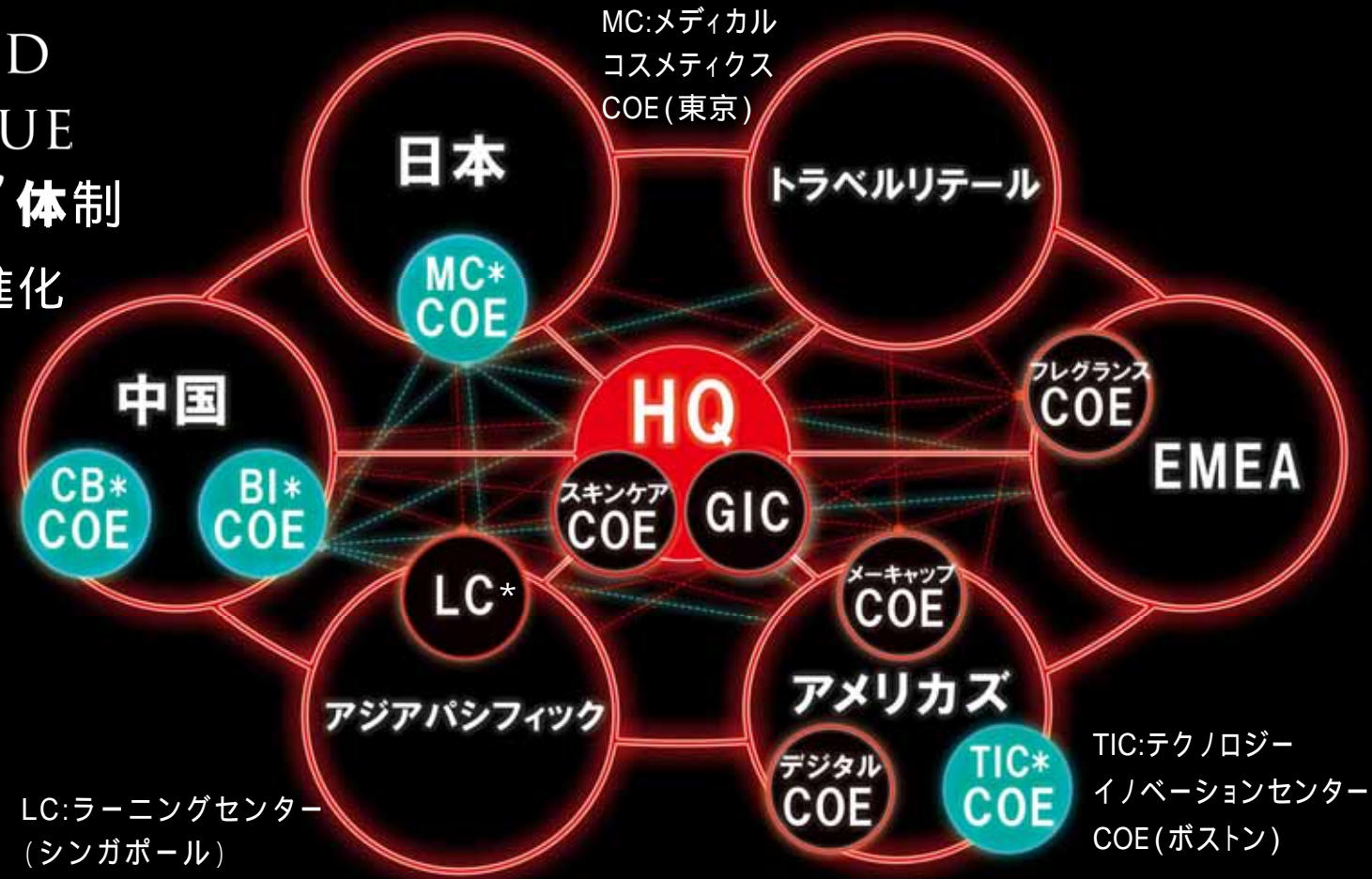
CB:クロスボーダー  
マーケティングCOE  
(上海)

BI:ビジネス  
イノベーションCOE  
(上海/深圳)

LC:ラーニングセンター  
(シンガポール)

\*COE:センター・オブ・エクセレンス

MC:メディカル  
コスメティクス  
COE(東京)



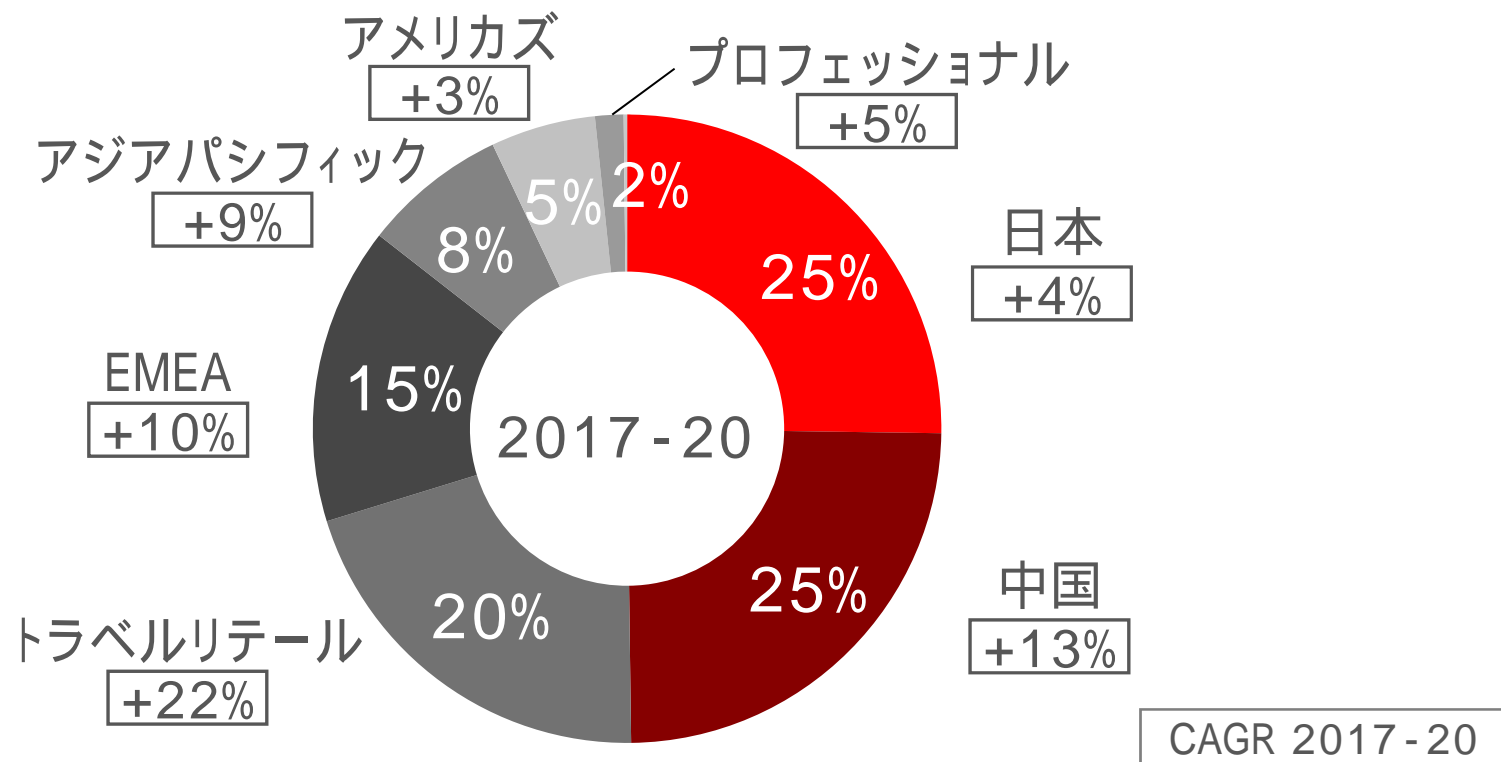
TIC:テクノロジー  
イノベーションセンター  
COE(ボストン)

# 各地域事業の目標

- 日本・中国・トラベルリテール  
アジアパシフィック  
成長モメンタム維持・加速と  
高収益性の持続
- アメリカズ・EMEA収益性の改善  
(営業利益率10%超をめざす)
  - ベアミネラルの再生
  - フレグランスブランド事業の安定成長



# 地域事業別 3カ年売上増分構成比



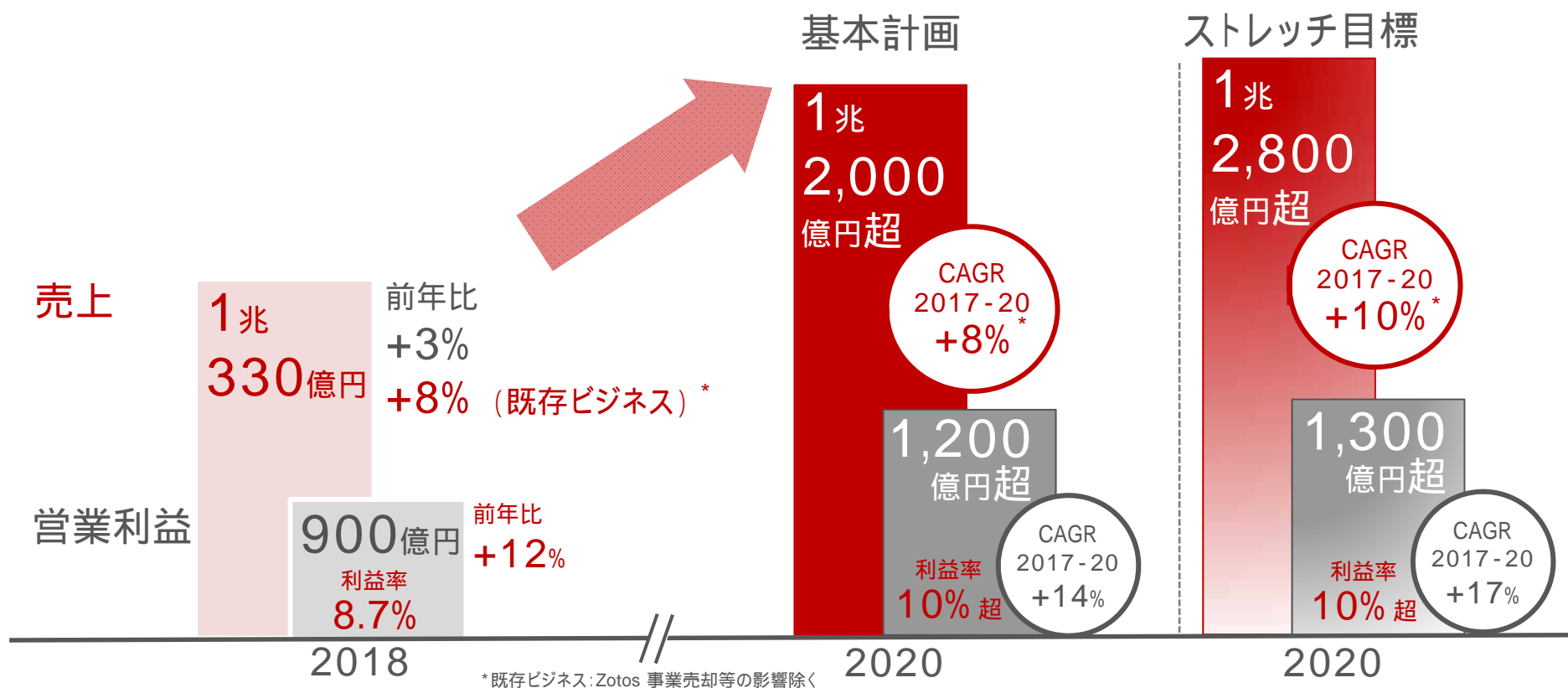




2018-20年度  
経営計画



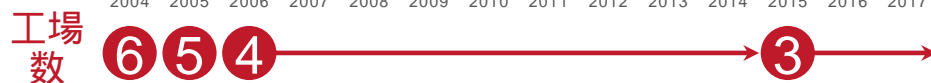
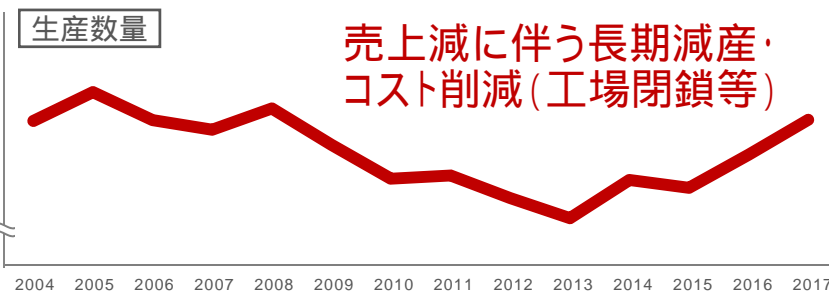
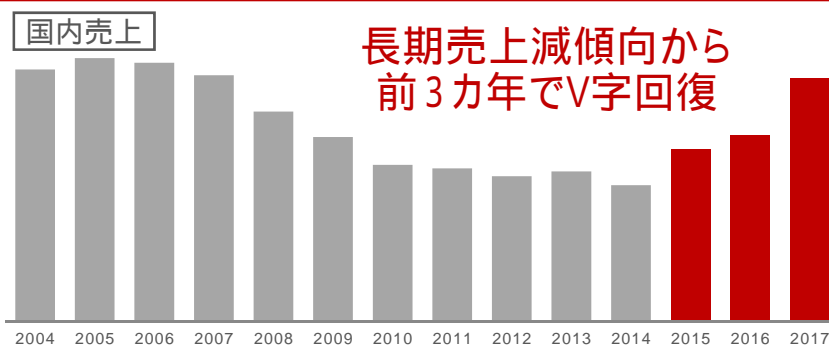
# 2018-20年 経営目標





# 重要課題：供給体制の再整備

## 背景



## 課題

- 長期減産傾向とコスト削減が根付いたSCMの仕組みと組織機能
- 取り組むべき課題
  - 自社工場での生産キャパシティ
  - 需要拡大と連動した材料調達
  - 需要連動した生産計画プロセス

# 課題解決アクション

## ● 短期対応

- SKUの大幅な絞り込み
- 製品仕様の変更
- 外部委託先の拡大
- 正社員化などの処遇改善、増員
- 設備の更新
- 原材料の確保

## ● 中期対応

- 新工場建設
- サプライヤーとの協業

3カ年累計投資額 **1,300**億円

那須工場 2019年



大阪新工場 2020年



# さらなる成長機会

## 2018年

- SHISEIDO：メーキャップリニューアル
- D&G：新フレグランスライン投入
- クロスボーダーマーケティングの拡大
  - TR事業、日本インバウンド事業
- 中国EC事業

## 2020年に向けて

- 商品イノベーションの強化
  - SHISEIDO, CPB:革新的な新商品導入
  - NARS, LM, D&G:アジア拡大
  - サンケア強化
- ECの大幅伸長
- 新事業モデルのグローバル拡大
- インバウンドのグローバル推進

## 成長を加速する供給体制

- 短期対応の推進
- 那須工場の立上げによる増産



# 2030年に向けたアスピレーション

プレステージ *No. 3* 以内

アジア *No. 1*

圧倒的な日本 *No. 1*





# 杉山 繁和

日本地域本社  
社長・CEO

< 略歴 >

ライオン、日本コダック、日本ケロッグ、  
日本コカ・コーラを経て、  
2009年に資生堂入社



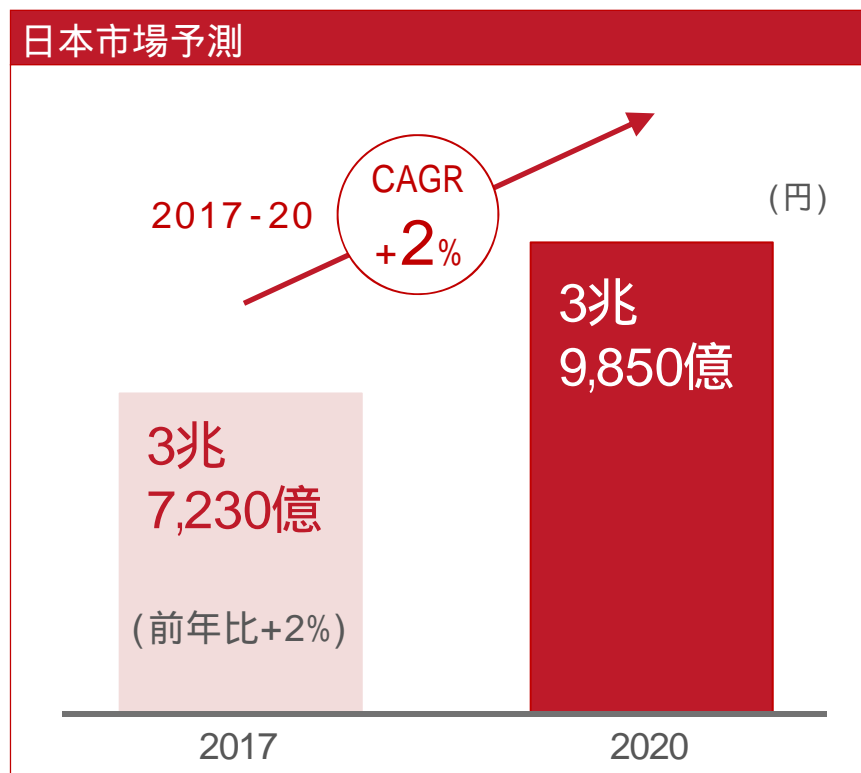


# ① 市場環境

## 成長 / 継続伸長する市場

- プレステージ
- インバウンド
- 新領域

Ex: シワ改善・美容医療・パーソナライズ等



### 参考

・ユーロモニター予測 2017  
・プレミアムおよびマス (スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス・ヘアケア、デオドラント、バス・シャワー、その他セット・キット)

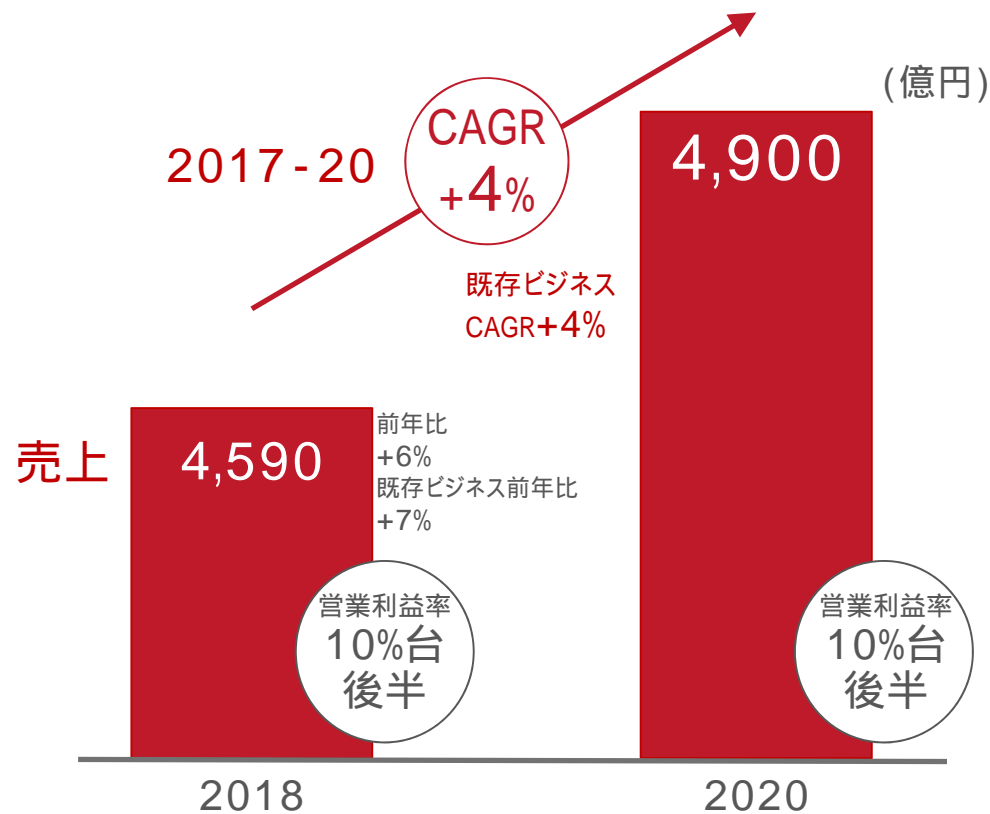
## ② 事業目標

2020年市場ポジション

# 国内No.1

盤石な地位の確立

2017年 2位\*



\*資生堂調べ

### ③ 日本市場No.1戦略



スキンケア・ベースメイク・サンケア  
肌3分野×コア  
ブランドへの集中



生活者購買スタイルにあわせた  
コンタクトポイント  
拡大・強化



これからの新しい市場を牽引する  
若年・団塊Jr.の  
支持獲得

アジア全域を市場と捉えて成長を実現する  
クロスボーダーマーケティング

次なる成長への投資原資を産み出す  
ビジネスモデルチェンジ

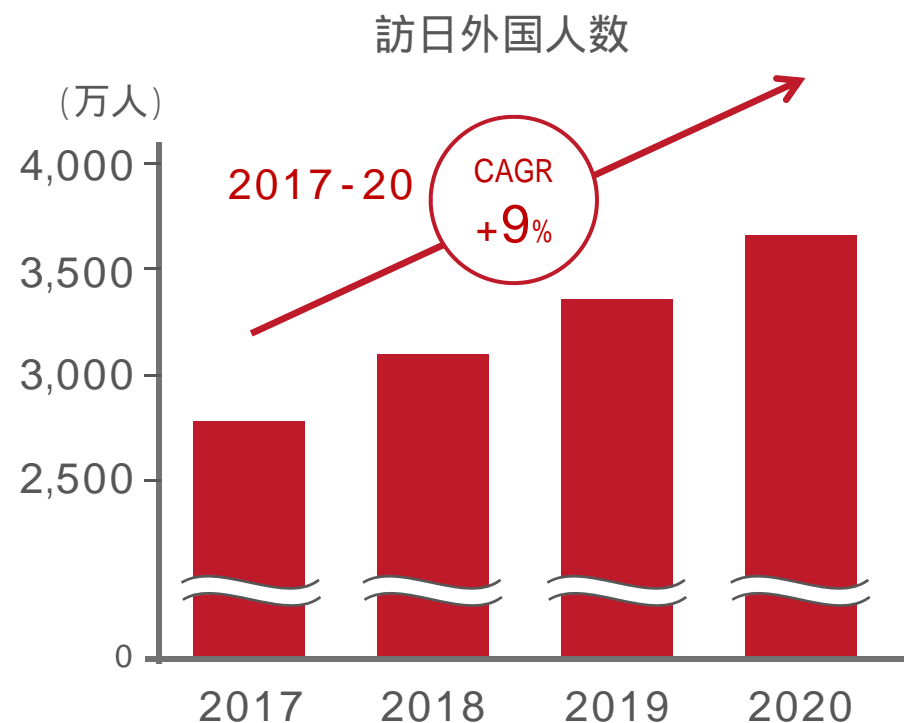
## ④ インバウンド戦略

2018年計画

645億円 前年比+10%

- クロスボーダーマーケティング  
CPB・SHISEIDO・ELIXIR・アネッサ・専科
- マルチなタッチポイント  
市中・空港 / TR・機内・越境EC
- 多言語対応  
中国語やその他言語への店頭対応の拡充

出典  
・三菱総研インバウンド予測ベースプラン(2017年3月)



# 藤原 憲太郎

中国地域本社  
社長・CEO

< 略歴 >

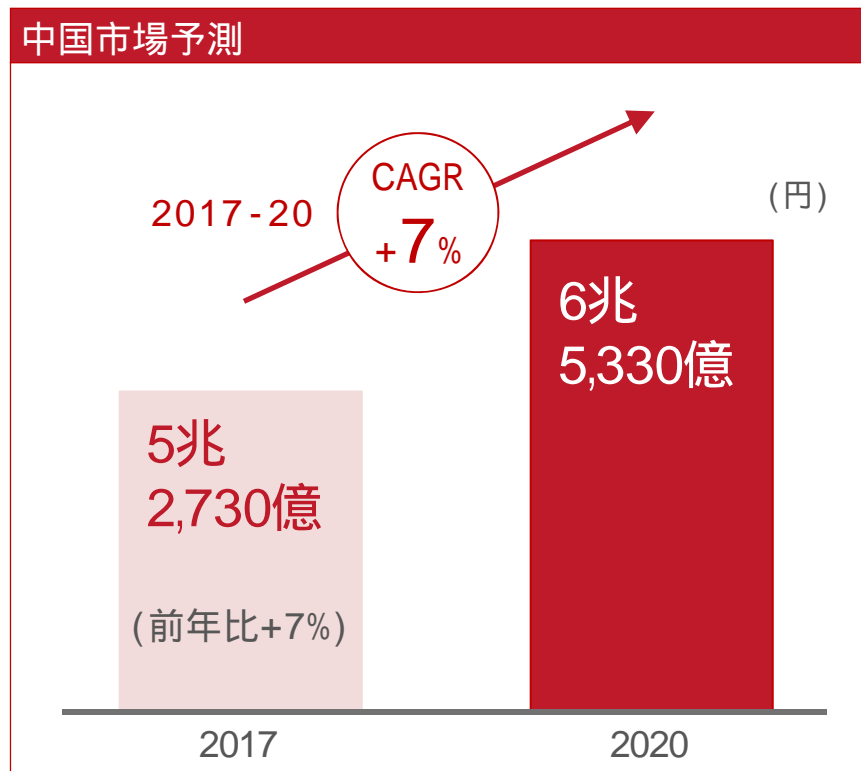
当社国際事業部、韓国資生堂 などを経て  
2016年より資生堂(中国)投資有限公司  
総経理



# ① 市場環境

## 成長ドライバーとなる市場トレンド

- 若年層(80-00年世代)の消費拡大
- 3-4級都市の成長
- 世界最大のEC市場



### 参考

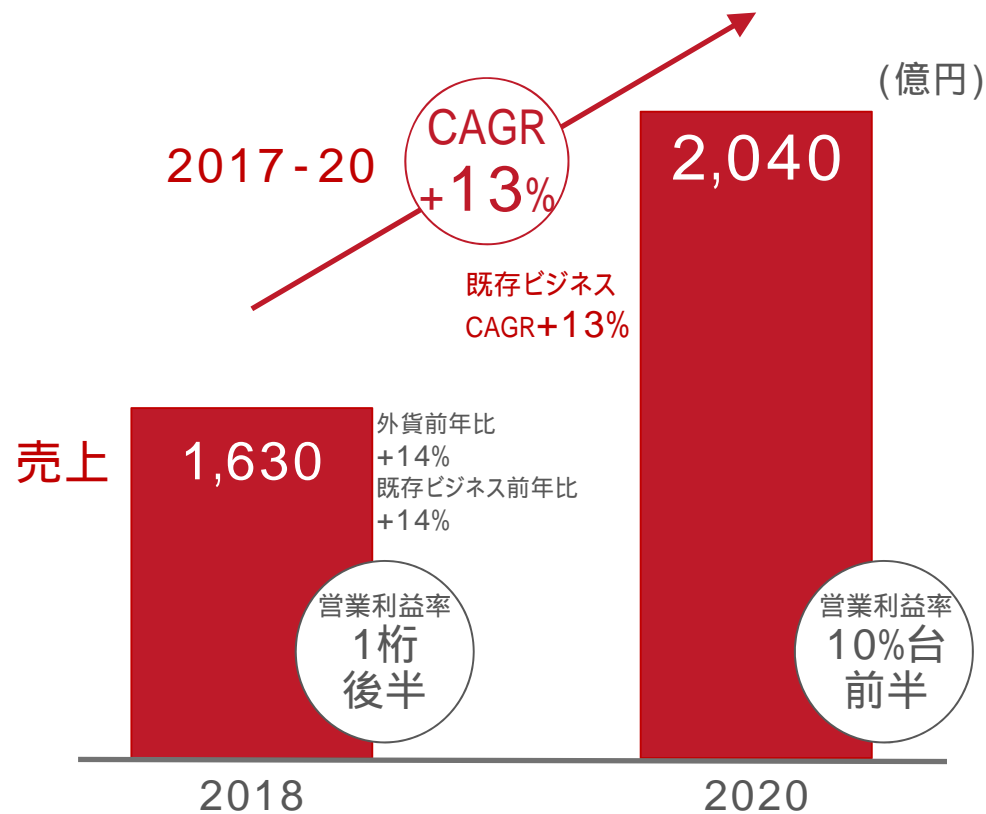
- ・ユーロモニター予測 2017
- ・プレミアムおよびマス (スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス・ヘアケア、デオドラント、バス・シャワー、その他セット・キット)



## ② 事業目標

2020年市場ポジション

トップ3



### 参考

・ユーロモニター予測 2017

・プレミアムおよびマス (スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス・ヘアケア、デオドラント、バス・シャワー、その他セット・キット)

### ③ 重点戦略

#### プレステージ事業 の成長加速

ローカライズマーケティングによる  
ブランドエクイティ強化

NARS成長加速による  
メーキャップカテゴリー攻略



#### 3 - 4級都市 の攻略

グループシナジーの活用による  
拠点カウンター拡大  
(プレステージブランド + コスメティクスブランド)  
デジタルを活用した店頭への送客



#### デジタル / ECのイノベーション

## ④ ECの強化

### ECの 役割の変化

ECは販売チャネルの一つから  
マーケティングプラットフォームの位置付けに変化

### チャレンジ

#### オムニチャンネル

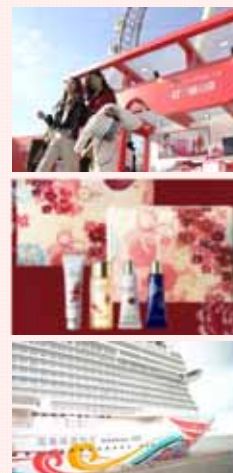
シームレスなブランド体験構築

#### 限定感・特別感

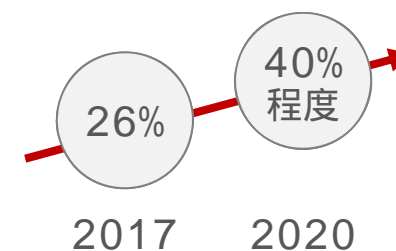
消費者の購買意欲喚起

#### パーソナライゼーション

ブランドロイヤリティ向上



#### EC 売上構成比



## 5 中国 コスメティクス事業戦略

AUPRES  
欧珀莱

持続的な成長に  
向けた取り組み

デジタル・EC強化  
3-4級都市への投資シフト



PURE&MILD

収益性改善

セルフ販売強化  
新規チャネルへの展開



ELIXIR



ブランド認知/  
規模拡大

主要都市での継続強化  
トライアル拡大を狙った  
地方都市への進出

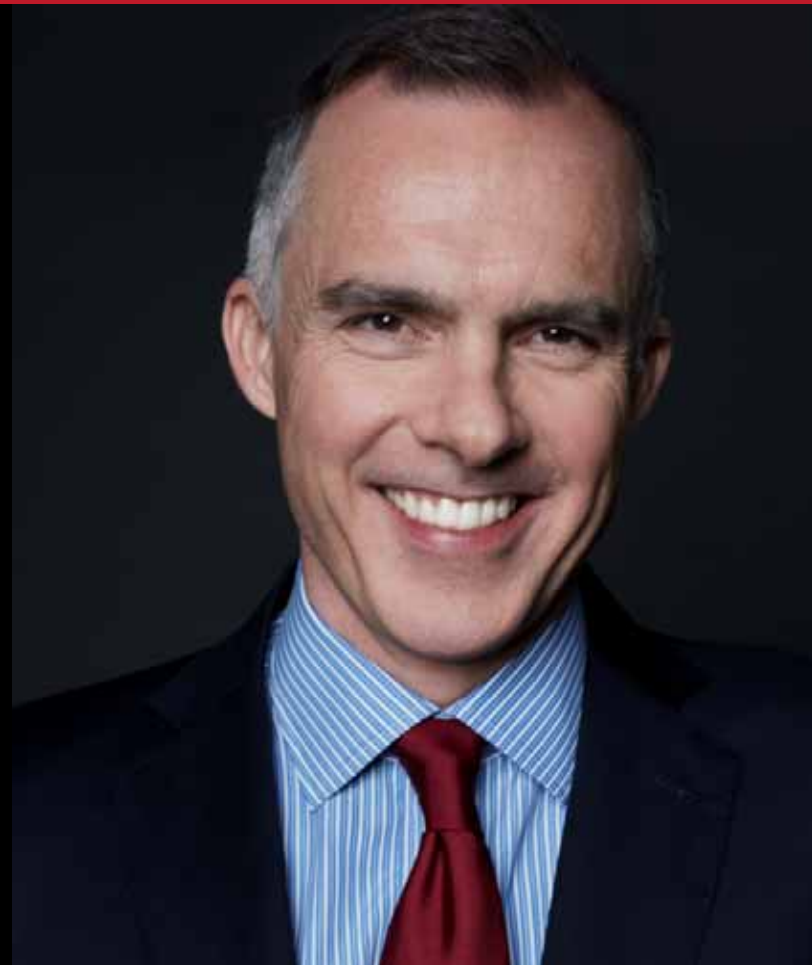


# Philippe Lesné

トラベルリテール事業  
社長・CEO

< 略歴 >

LVMHなどを経て、  
2009年に資生堂ヨーロッパに入社





# 1 市場環境

CAGR 2017-20

- アジアパシフィック地域が成長を牽引 **+18%**

(地域比率: 2020年71% vs 2017年 58%)

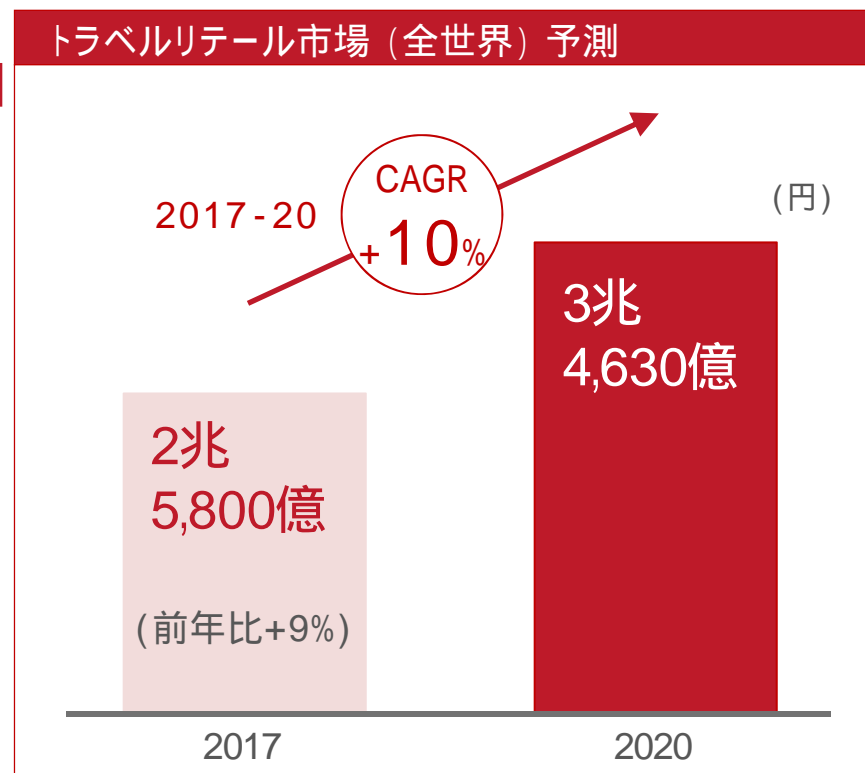
- スキンケアが成長を牽引 **+15%**

(カテゴリー比率: 2020年47% vs 2017年42%)

- メーキャップが最も大きく伸長 **+18%**

(カテゴリー比率: 2020年27% vs 2017年22%)

トラベルリテール市場 (全世界) 予測



**参考**

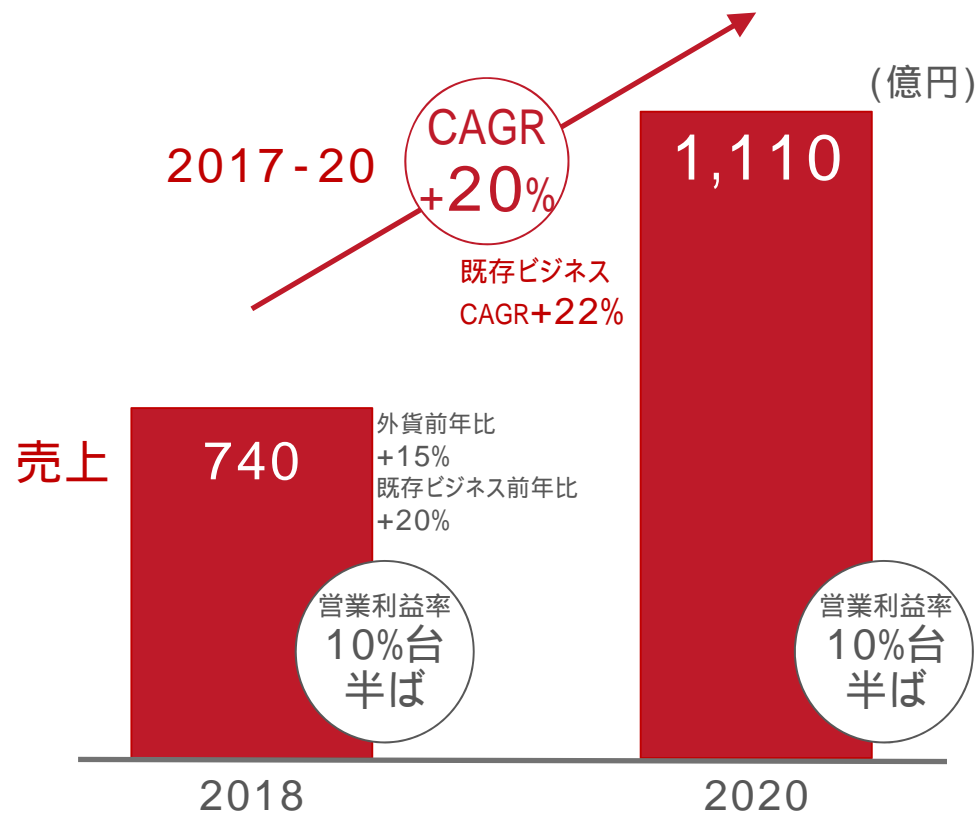
・ジェネレーション (2017/9月時点)、マーケットサイズ&成長率、コスメティクス&フレグランス

## ② 事業目標

2020年市場ポジション

4位

2016年 資生堂 6位\*



注:

・ランキング: ジェネレーション (2016実績)

・グラフ: 2018年度(1月)に一部の社内取引価格を変更しています

### ③ 主要戦略アクション



注記：  
資生堂トラベルリテールにおける  
バリューチェーン概要

1. 主要ブランド・新ブランドによるマルチブランドの成長加速
2. データインサイト・デジタル戦略を通じたイノベーティブでトラベラー中心のマーケティング
3. 主要お取引先とのパートナーシップ確立と店頭対応力強化による効率的な売上拡大

# Marc Rey

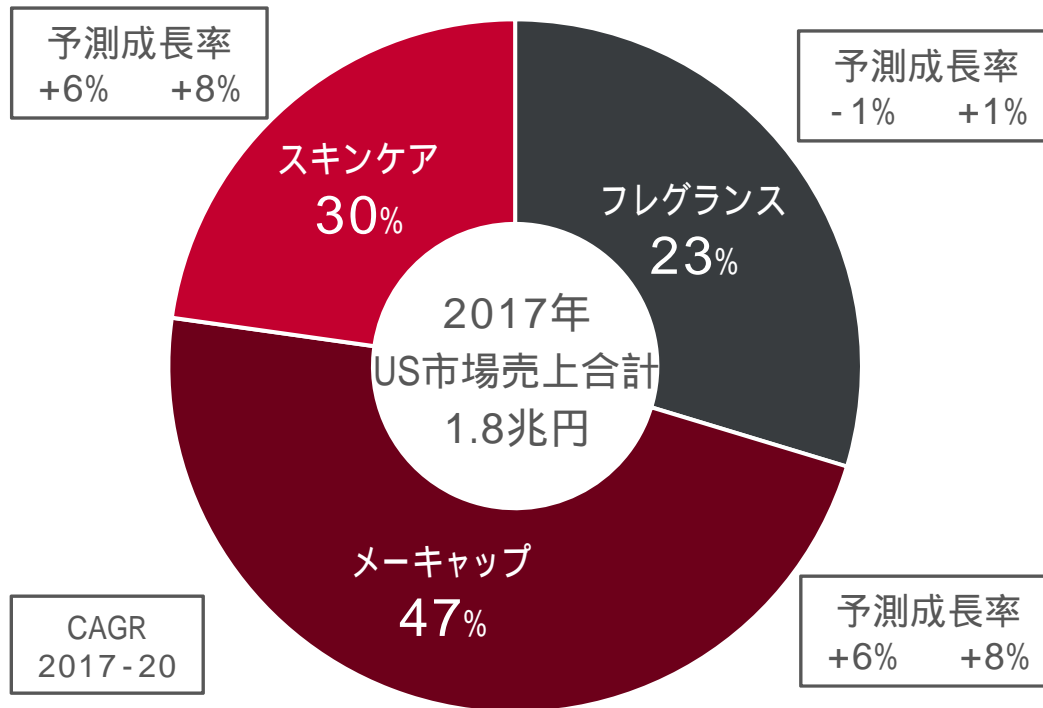
アメリカズ地域本社  
社長・CEO

< 略歴 >

イヴサンローランボーテ USA、ロリアルUSA、  
コティUSA などを経て、  
2015年に資生堂アメリカズ入社



# 1 市場環境



2017年 資生堂グループ  
US マーケットシェア 7.7%: 3位

百貨店



セルフ販売店舗



デジタル&EC

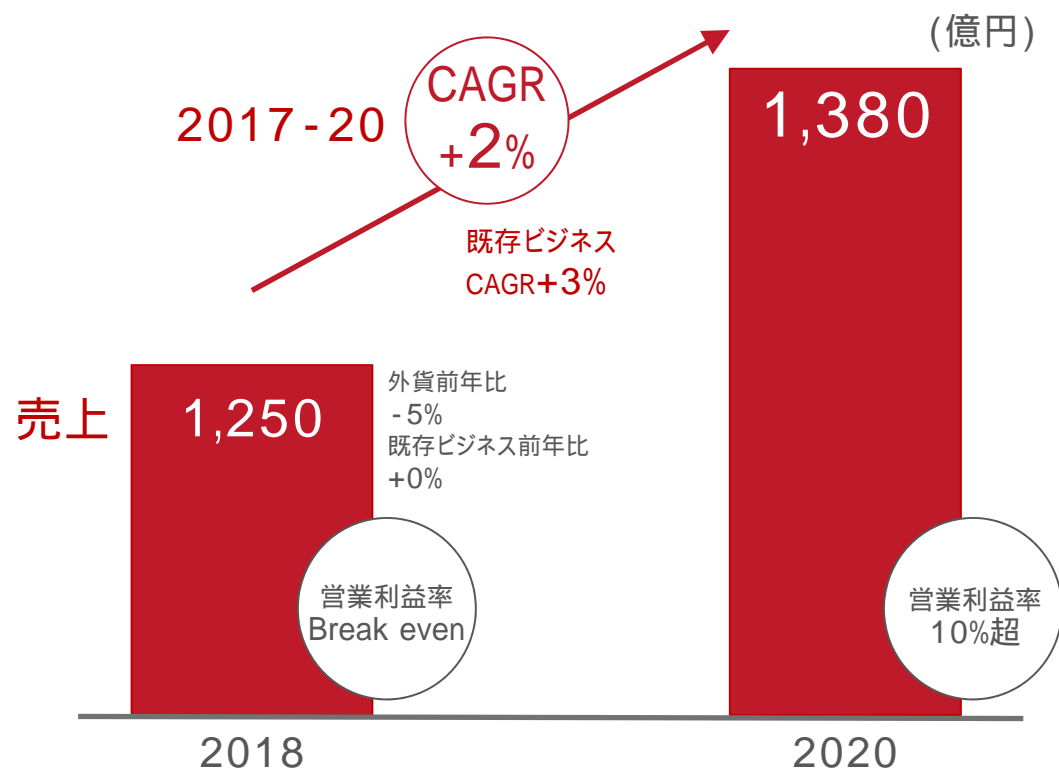


## 参考

データソース: 資生堂調べ / NPD 2017年度 デパート・専門店チャンネル、ブリックアンドモルタル、流通小売EC



## ② 事業目標



注  
・Burberry, R é VIVEと子会社移管分を除き再算出

## ③ 重点戦略

1. 2020年までに営業利益率10%以上をめざし、徹底的な収益改善に着手
  - bareMinerals のターンアラウンド
  - 販売チャネルの最適化
  - 固定費の見直し
2. 強いメーカーブランドの積極的な市場展開により、強固なポジションを構築
  - Laura Mercier リニューアル
  - bareMinerals のブランド再生
  - NARS, Buxom, CPBの継続的な成長
  - SHISEIDO 「メーカーシップ・ビッグバン」による成長
3. EC強化
  - CRM 展開強化
  - 自社サイトおよび小売サイトでの販売強化
  - EC専門企業とのパートナーシップ
4. 「少数精鋭」 未来に向けて、組織の規模、能力、機動力を適正化
  - ディスラプティブな技術革新
  - 人員配置の見直し
  - 組織の機動力向上

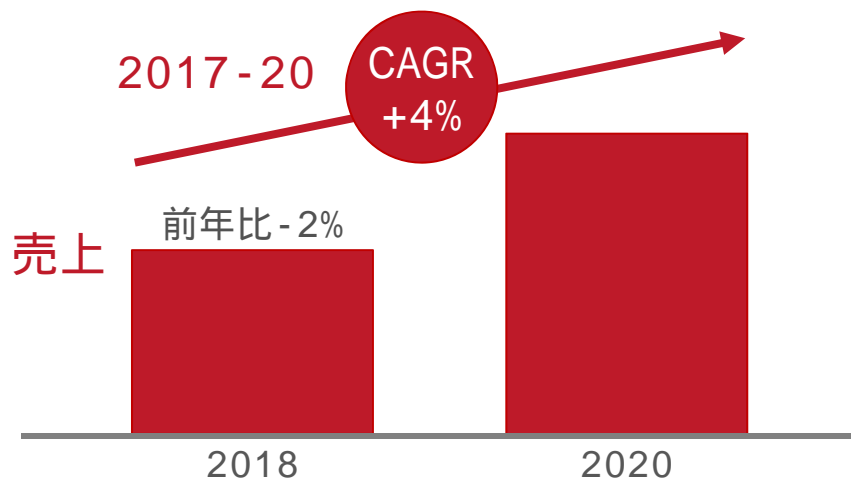


重点  
戦略

- ブランドポジショニングの先鋭化とソーシャルメディアへの露出強化による購買意欲の促進
- 販売チャネルの最適化

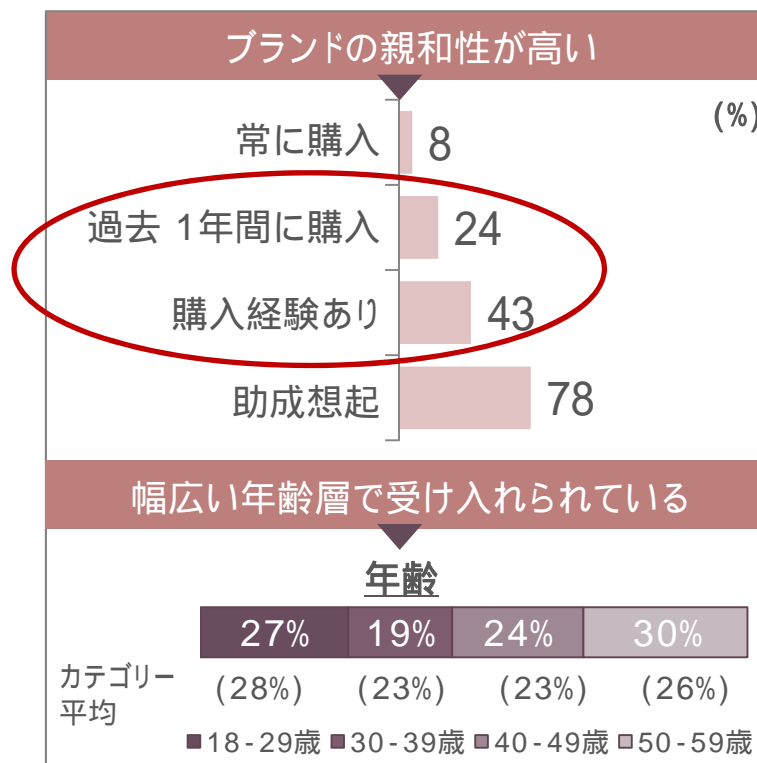
bareMinerals®

目標



## ベアミネラルブランドの認知度・新規購入率は高く、幅広い年齢層のロイヤルカスタマーを獲得

- 急成長する自然派メーキャップ市場を牽引するブランド
- アメリカ国内市場におけるメーキャップブランドランキング 第10位(2017年 第9位)
- アメリカ国内のミレニアル世代が選ぶ好きなブランドランキング 第10位
- アメリカ国内市場におけるルースミネラルファンデーションランキング 第1位
- 海外市場における2桁成長



出典/ 参考

Conde Nast, Kantar MillwardBrown ブランドトラッキングレポート

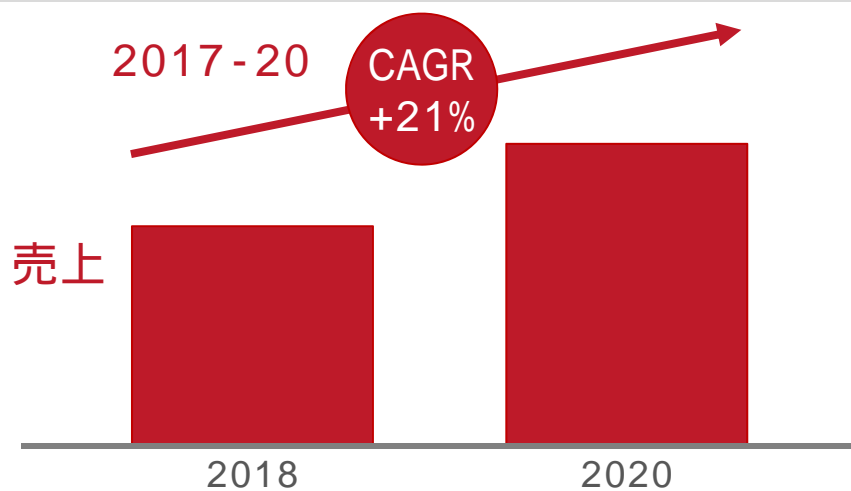
重点  
戦略

グローバル市場で収益性拡大

- ブランド価値の向上とイノベーションの加速
- 新規顧客獲得と関係構築
- グローバル市場での成長を加速

NARS

目標



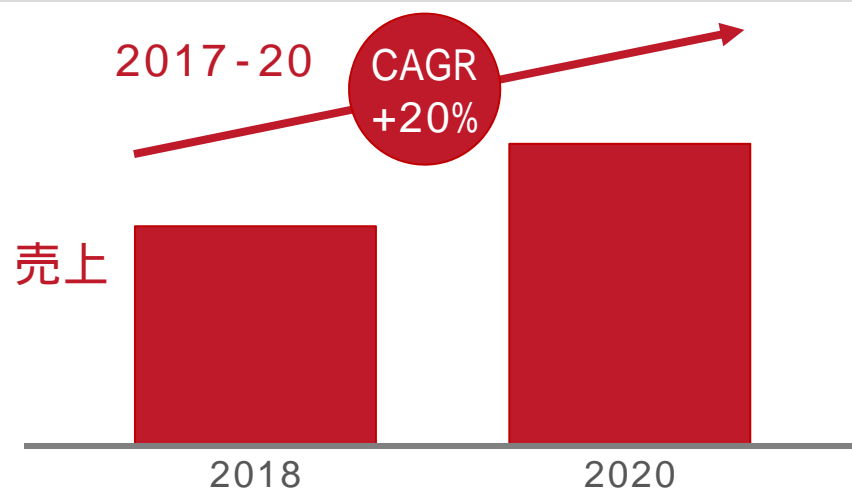


重点  
戦略

売上規模1,000億円超のグローバルブランドへ

- ブランドポジショニング・コードの先鋭化
- イノベーションを通じたユーザーエンゲージメントの強化
- ブランド認知拡大と新規顧客の獲得
- 戦略アクションの確実な実行
- グローバル展開の加速

目標



# Franck Marilly

欧州地域本社  
社長・CEO

< 略歴 >

シャネル(フレグランス & ビューティー部門)  
などを経て、2018年に資生堂グループ  
EMEA入社



# 1 市場環境



フランス・イタリア・ドイツなどヨーロッパの成熟市場は一桁台の低位で伸長



イギリス・ロシア・中東が市場の成長を牽引

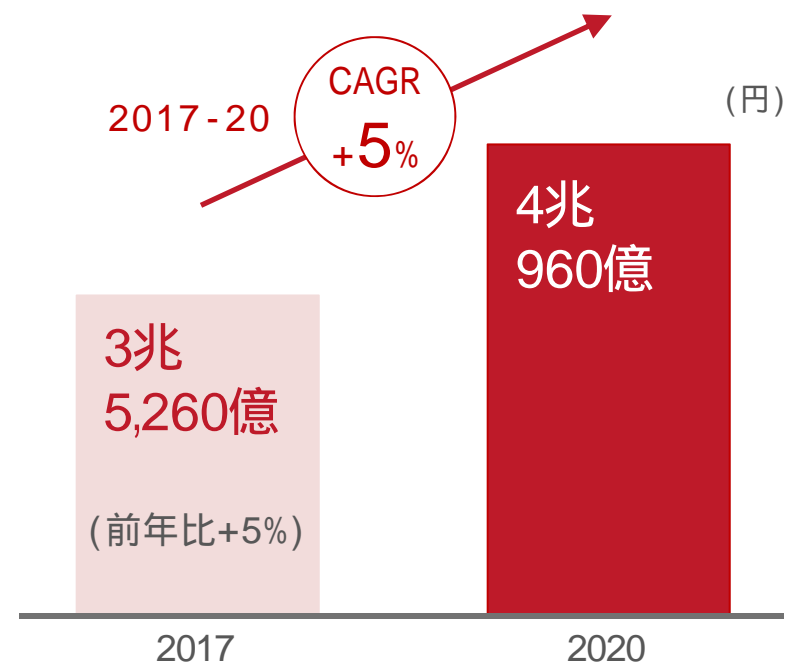


主にメーキャップが成長を牽引し、フレグランス、スキンケアが続く

## 参考

- ・ユーロモニター予測 2017
- ・プレミアム (スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス)

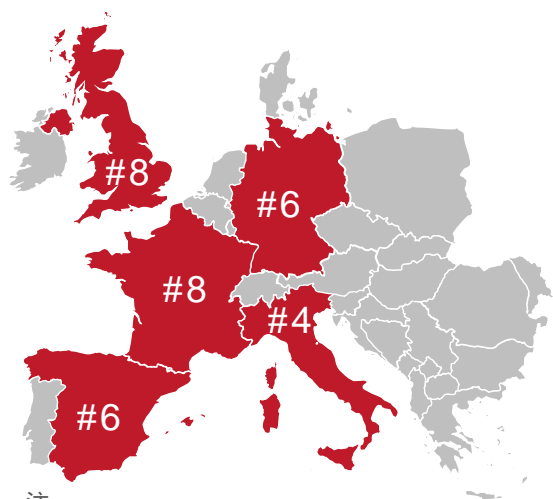
EMEA地域プレミアムビューティー 市場規模予測



## ② 事業目標

2020年市場ポジション

# トップ5

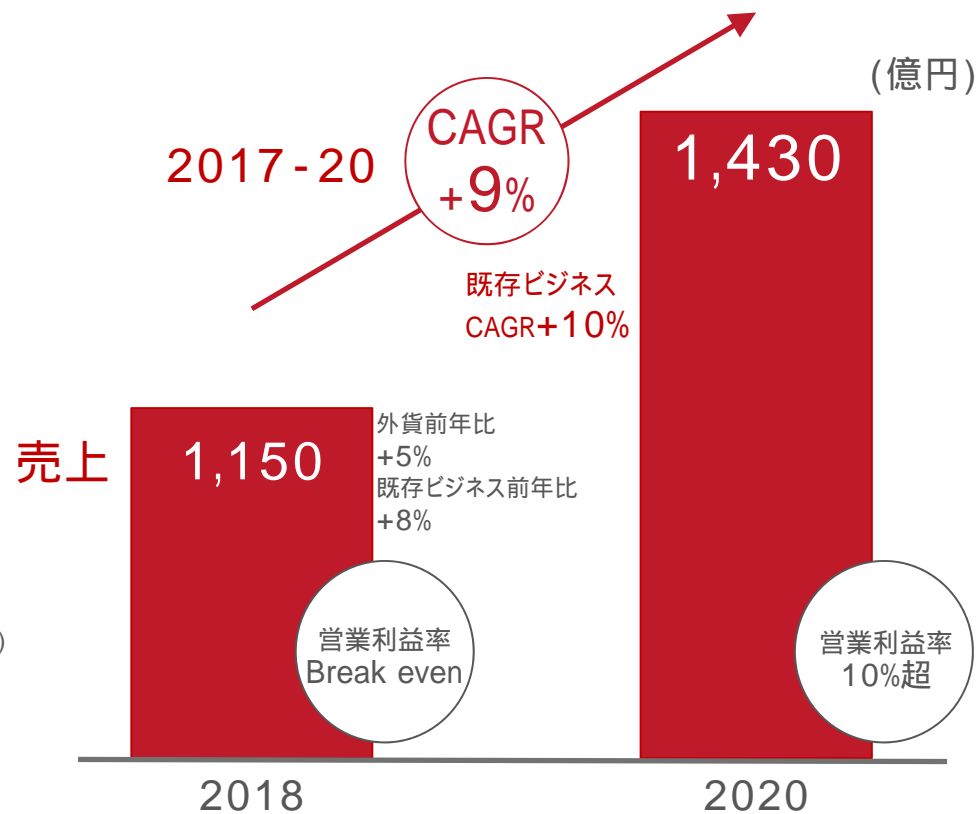


上位5カ国  
8位

(2017年 市場ランキング\*)

注

\*NPD 2017年12月 TOP4 (FR/UK/ES/IT IRI for DE)  
・Burberry除く



### ③ 重点戦略



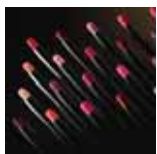
#### フレグランス

- Dolce&Gabbanaの二桁成長とnarciso rodriguezの持続的な成長を通じた、フレグランスカテゴリー全体の売上・利益の成長拡大
- 各ブランドのビジネスモデルを市場特性に応じて最適化



#### スキンケア

- SHISEIDOの認知率とブランドエクイティの強化
- EMEA地域内主要市場におけるプレステージチャンネルでのクレ・ド・ポー ボーテ販売開始



#### メーキャップ

- ヨーロッパ・中東市場でのメーキャップカテゴリー育成
- EMEA地域内メーキャップ市場でのプレゼンスを強化



ブランドイメージ



デジタル



人材

生産性を最大化するため、“One Shiseido”として統合された組織をさらに最適化

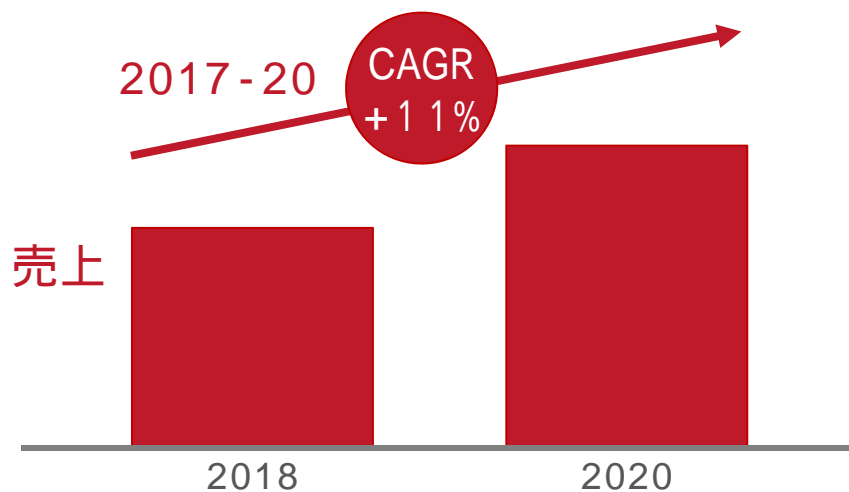


## 重点戦略

### 長期的ビジネス視点で事業基盤を再構築

- 成長事業領域での実行強化
  - 主要市場における投資拡大と最適化
  - light blueなどスター商品の市場におけるポジションを確立
- 店頭配荷における効率性向上
- 売上成長とブランド認知の向上
  - 新ラインをテコに男性用フレグランスの強固な基盤を構築
  - メーキャップカテゴリーのリニューアル

## 目標



# DOLCE & GABBANA



# Jean-Philippe Charrier

アジアパシフィック地域本社  
社長・CEO

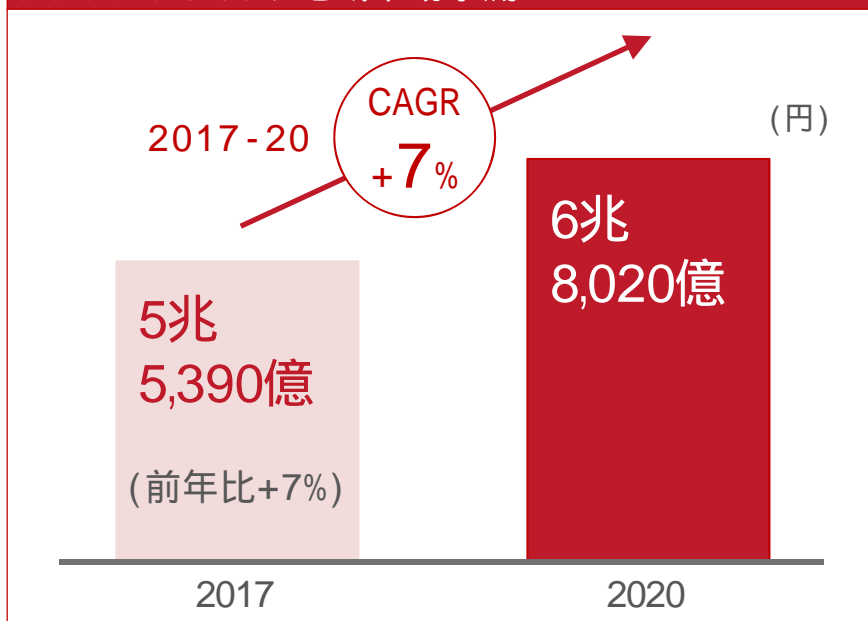
< 略歴 >

韓国 ロレアル、タイ ロレアル、  
シンガポール ロレアルなどを経て、  
2009年に資生堂入社



# ① 市場環境

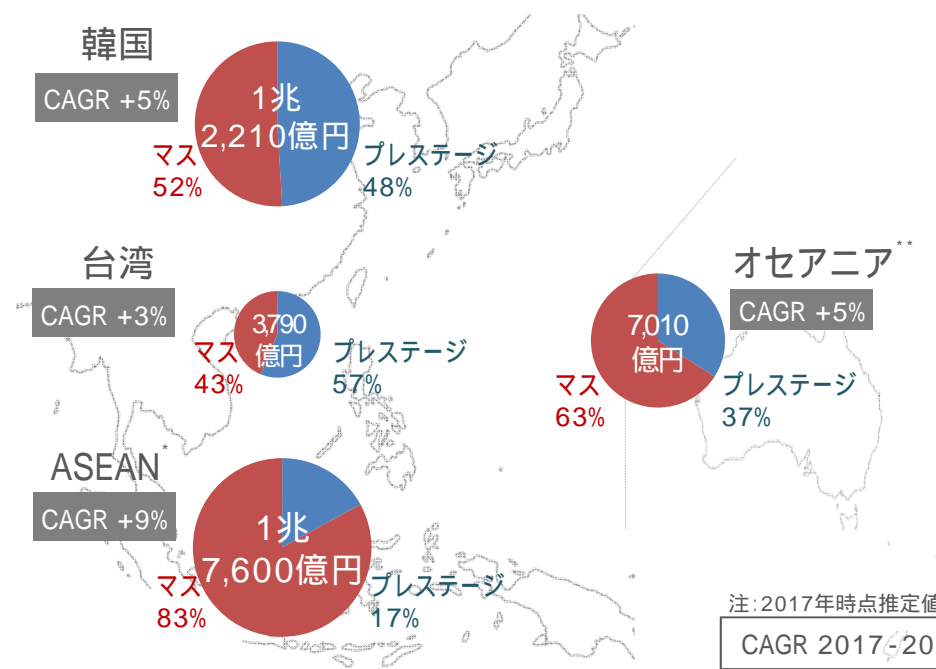
アジアパシフィック地域市場予測



参考

- ・ユーロモニター予測 2017
- ・プレミアムおよびマス (スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス・ヘアケア、デオドラント、バス・シャワー、その他セット・キット)
- \*ASEAN (タイ、シンガポール、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピン) \*\* オセアニア (オーストラリア、ニュージーランド)

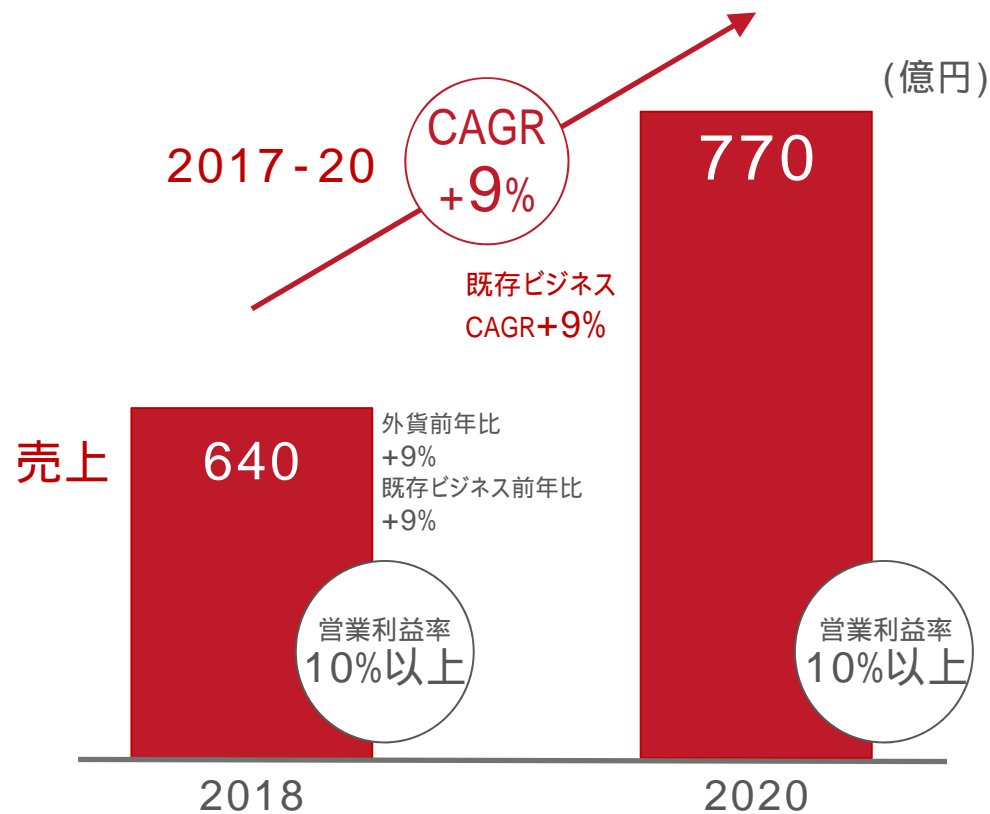
当社は主要4エリア / 15カ国に展開



## ② 事業目標

2020年市場ポジション  
プレステージ  
トップ3

2017年 プレステージ 5位\*



\*資生堂調べ

### ③ 主要戦略アクション

プレステージビジネスの  
利益と成長を加速する  
オムニチャンネル変革

- 生活者との接点を多様化し、ブランドショップ・セルフ販売・ECなど新しいチャンネルを開拓



EC

日本発のユニークな  
コスメティクス・パーソナルケア  
ブランドのポートフォリオ確立

- アジアの生活者に合わせた商品とコミュニケーションの開発
- 資生堂が競争優位を発揮できる成長カテゴリーを強化

洗顔料 & 保湿液



サンケア



メーキャップ



ECの成長加速

- EC専門サイトLAZADAや小売企業SephoraのECサイトとの東南アジア地域内における協業

EC専門サイト

小売業サイト

# 2018年度 経営計画 2018-20年度 財務戦略

直川 紀夫

株式会社 資生堂  
執行役員常務  
最高財務責任者







# 2018年度 経営計画

## 2018年度 リージョン別経営計画

(億円、%)		売上高 見通し	実質 外貨前年比 (既存ビジネス <sup>*</sup> )	営業利益率 見通し	参考値 2017年度売上高 (既存ビジネス <sup>*</sup> )
日	本	4,590	+ 7	10%台後半	4,307
中	国	1,630	+ 14	1桁後半	1,443
アジアパシフィック		640	+ 9	10%以上	599
米	州	1,250	+ 0	break even	1,280
欧	州	1,150	+ 8	break even	1,052
トラベルリテール		740	+ 20	10%台半ば	624
プロフェッショナル		210	+ 3	1桁前半	206
その他の		120	5	—	126
合 計		10,330	+ 8	8.7%	9,635

<sup>\*</sup>2018年度より実施しているセグメント組替後(補足6-1、6-2)、および2017年度に事業譲渡したZotosなどの特殊要因を除く

## 2018年度 通期見通し

(億円、%)	2018年度		2017年度	前年比	外貨 前年比
		構成比			
売上高	10,330	100	10,051	+ 2.8	+ 3
営業利益	900	8.7	804	+ 11.9	
経常利益	900	8.7	803	+ 12.0	
特別損益	60	—	418	—	
親会社株主に 帰属する 当期純利益	540	5.2	227	+ 137.4	

予想ROE 12.6%

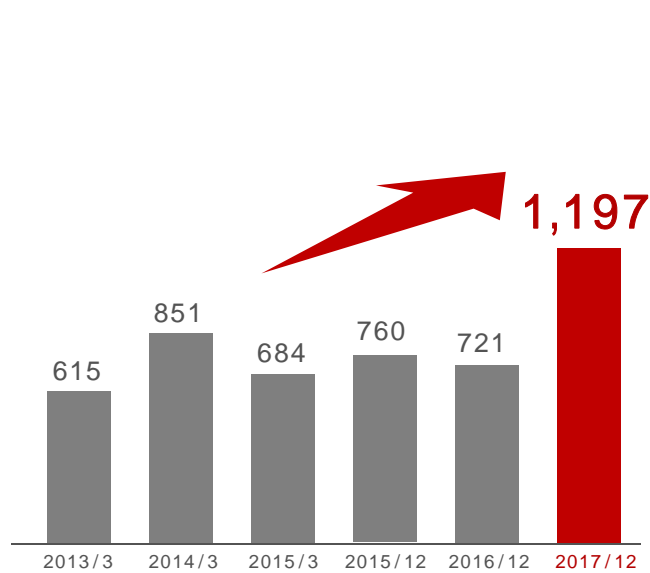
為替レート 2018年度通期 ドル = 110円( - 2%)、ユーロ = 128円(+ 1%)、中国元 = 16.5円( - 1%)



# 2018-20年度 財務戦略

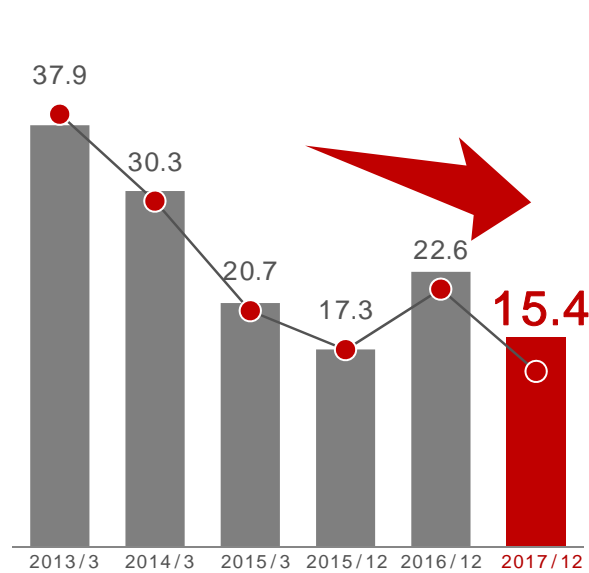
# 過去5年間の振り返り

■ 正味EBITDA\*1 (億円)



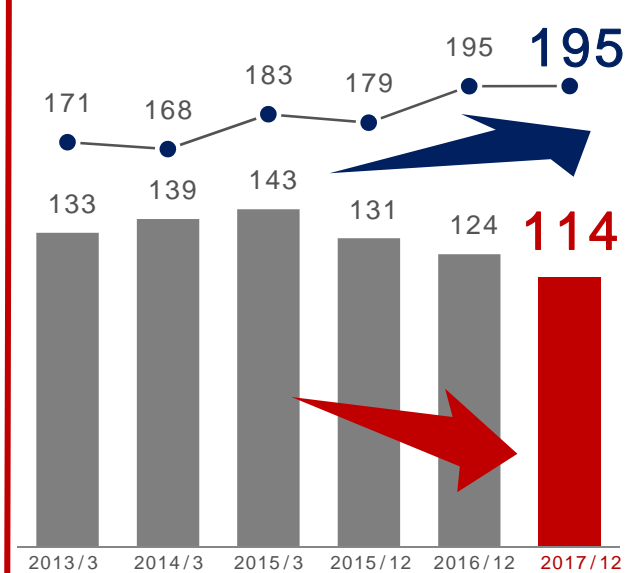
キャッシュ創出能力

■ 有利子負債 ● 有利子負債比率(%)



財務健全性

■ CCC\*2 ● 棚卸資産回転日数(日)



在庫回転率

\*1 正味EBITDA=税引前当期純利益+支払利息+減価償却費+のれん等の減損損失 但し、本表は事業譲渡などに伴う特殊要因で発生したキャッシュインを除く

\*2 CCC: 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)

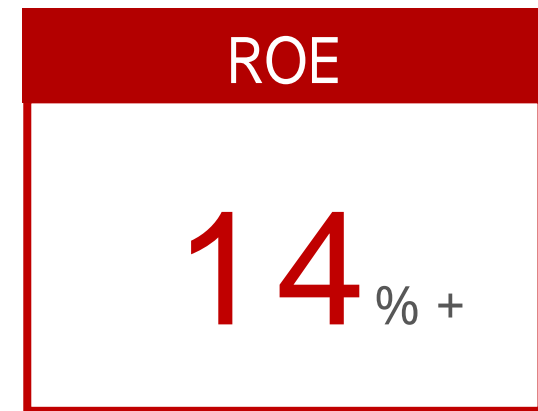
# 中長期的な企業価値向上をめざして



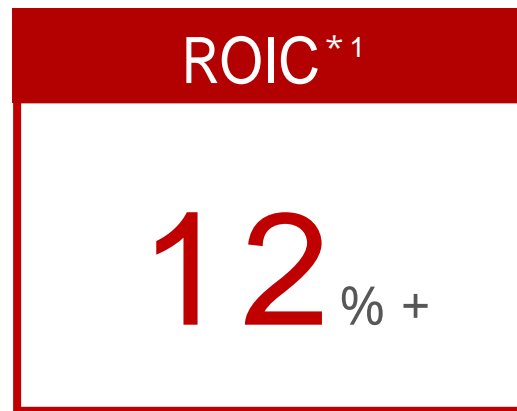


# 資本効率の向上にむけて

2020年の財務ターゲット



vs. 株主資本コスト<sup>\*3</sup> 5%



vs. WACC<sup>\*3</sup> 4%



vs. CCC<sub>(2017)</sub> 114日

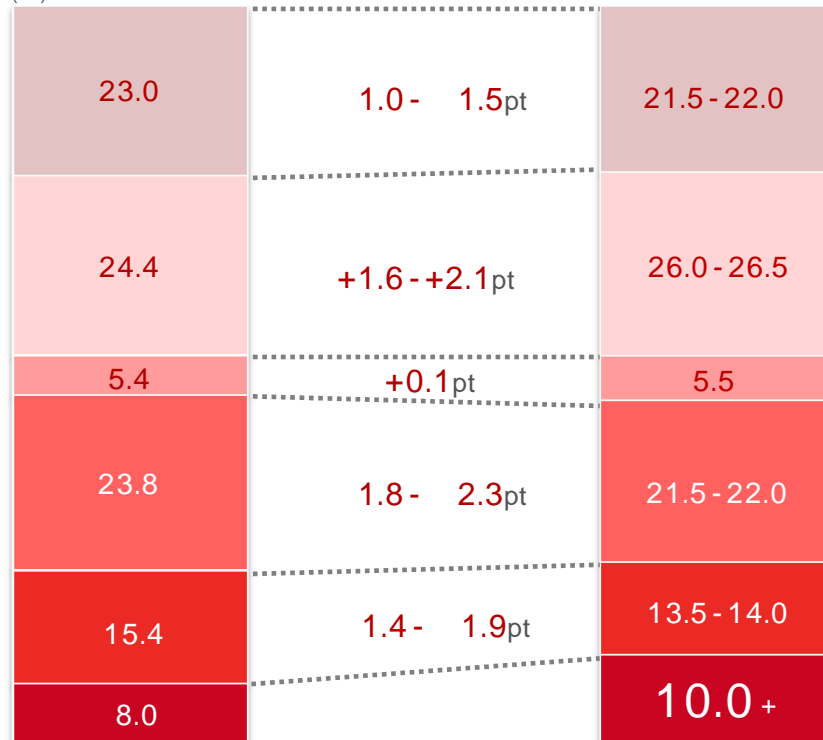
\*1 ROIC(投下資本利益率) = 営業利益 × (1 - 実効税率) / (有利子負債 + 株主資本)

\*2 CCC: 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)

\*3 株主資本コストならびにWACC(加重平均資本コスト)については当社試算

# 収益性向上:さらなるコスト構造の変革

対売上比率(%)



マーケティング投資増によるトップライン拡大

プレステージブランド  
 スキンケア拡大による  
**原価率改善**

トップライン拡大  
 生産性向上による  
**人件費・経費比率低下**

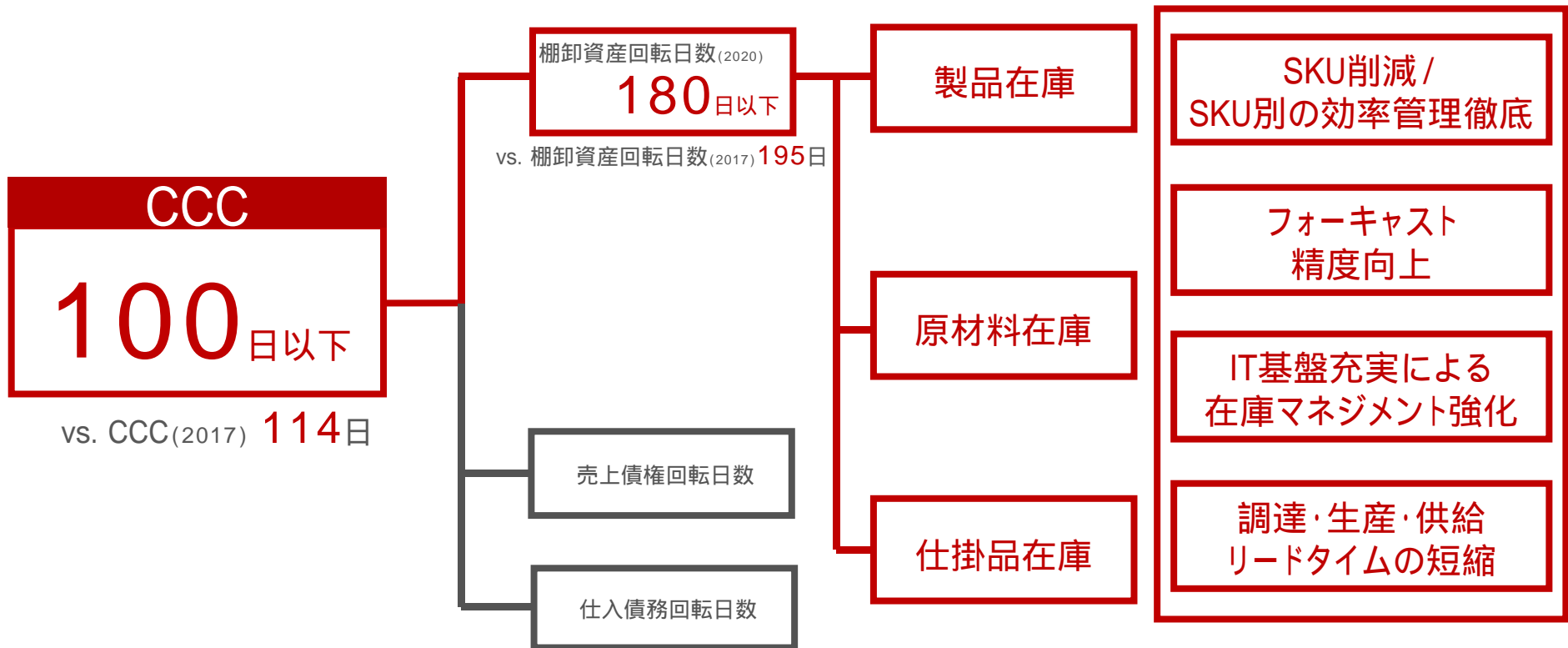
営業利益率10%+を  
実現できるコスト構造へ

- ・売上原価
- ・マーケティングコスト (BC人件費除く)
- ・ブランド開発費・研究開発費
- ・人件費
- ・経費
- ・営業利益

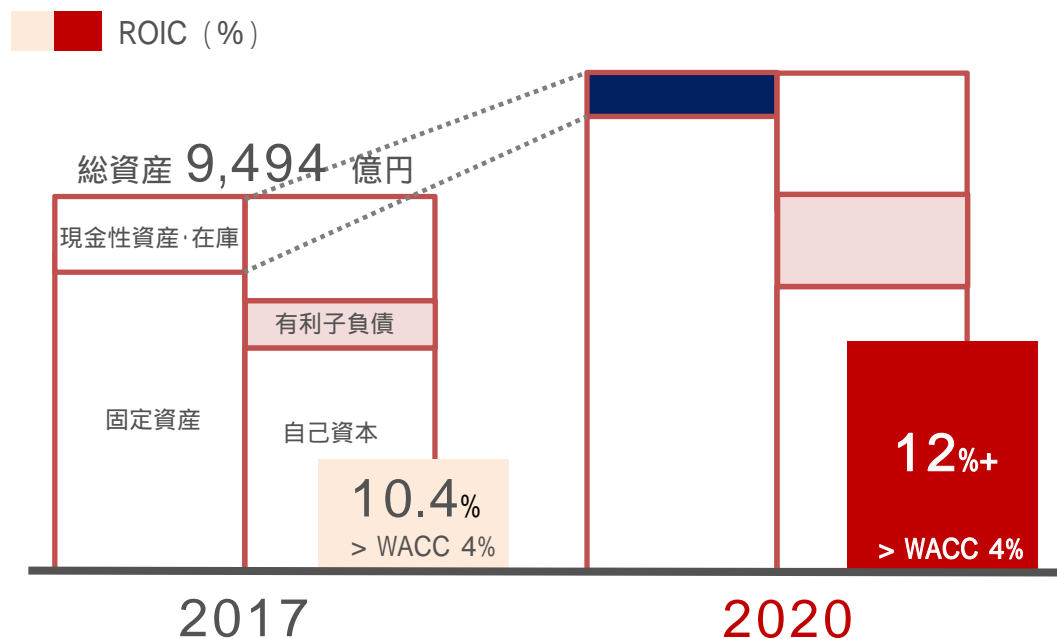
2017

2020(基本計画)

# 資産効率の改善：適正在庫管理によるCCCの改善



# 2020年に向けたROIC / バランスシートのイメージ



投資強化による資産拡大  
適度な手元流動性を維持

棚卸資産の圧縮  
遊休資産の処分  
政策保有株式の段階的流動化

D/Eレシオ 0.3  
有利子負債 / EBITDA倍率 1.0倍  
を目安とした資本構成

WACC 4%を上回る  
ROIC 12%+の実現

## 株主還元方針の変更

### 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」

#### 変更前

- 連結業績
- フリーキャッシュ・フロー
- 中期的に連結配当性向40%目安

#### 変更後

- 連結業績
- **フリーキャッシュ・フロー**
- DOE\* 2.5%以上を目安とした  
長期安定・継続増配

2018年度配当予定 **年間30円へ増配**

\* DOE(自己資本配当率) = 年間配当総額 ÷ 自己資本

---

SHISEIDO

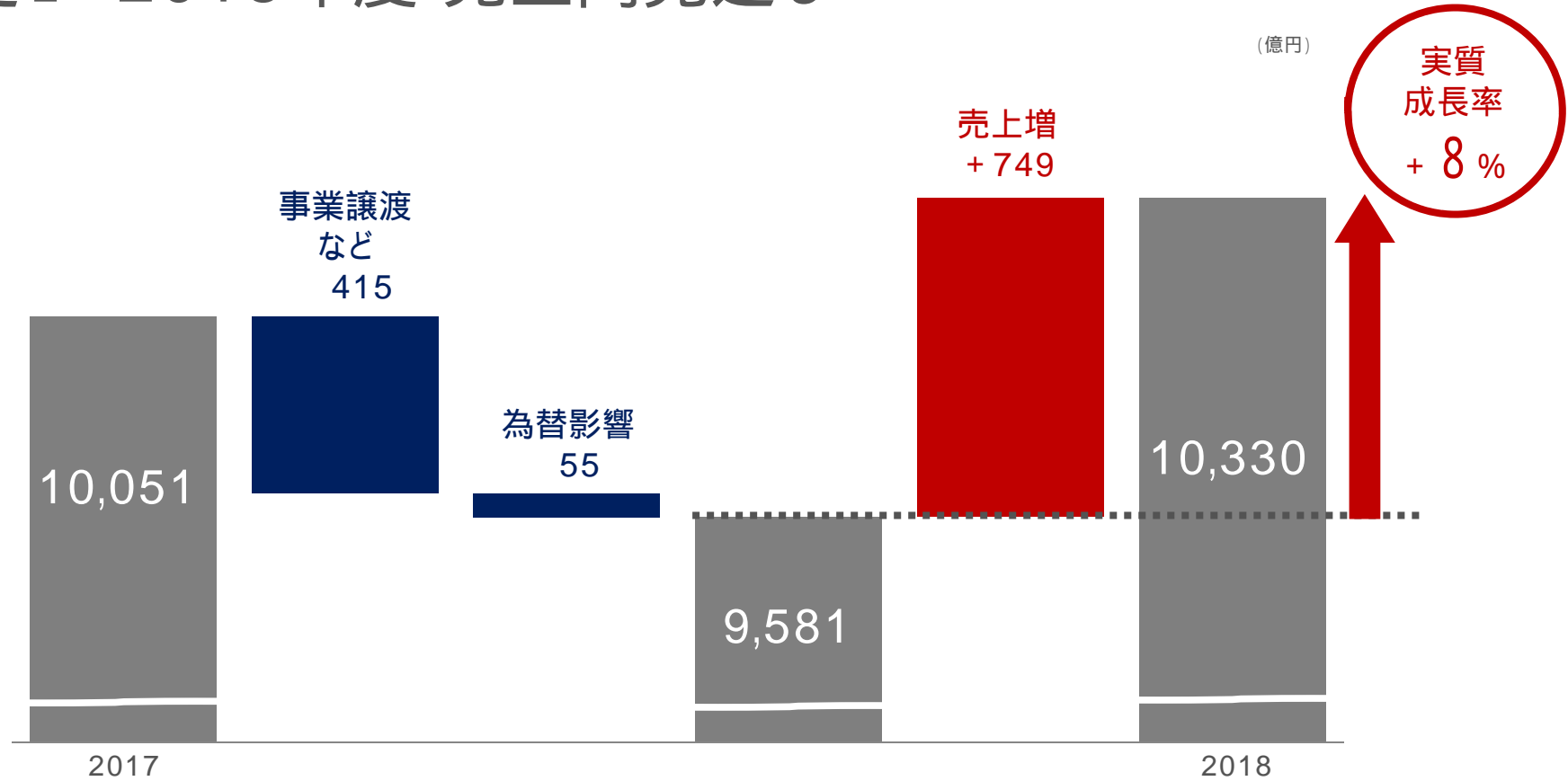


## 補足1 2018年 通期見通し(売上高 報告セグメント別)

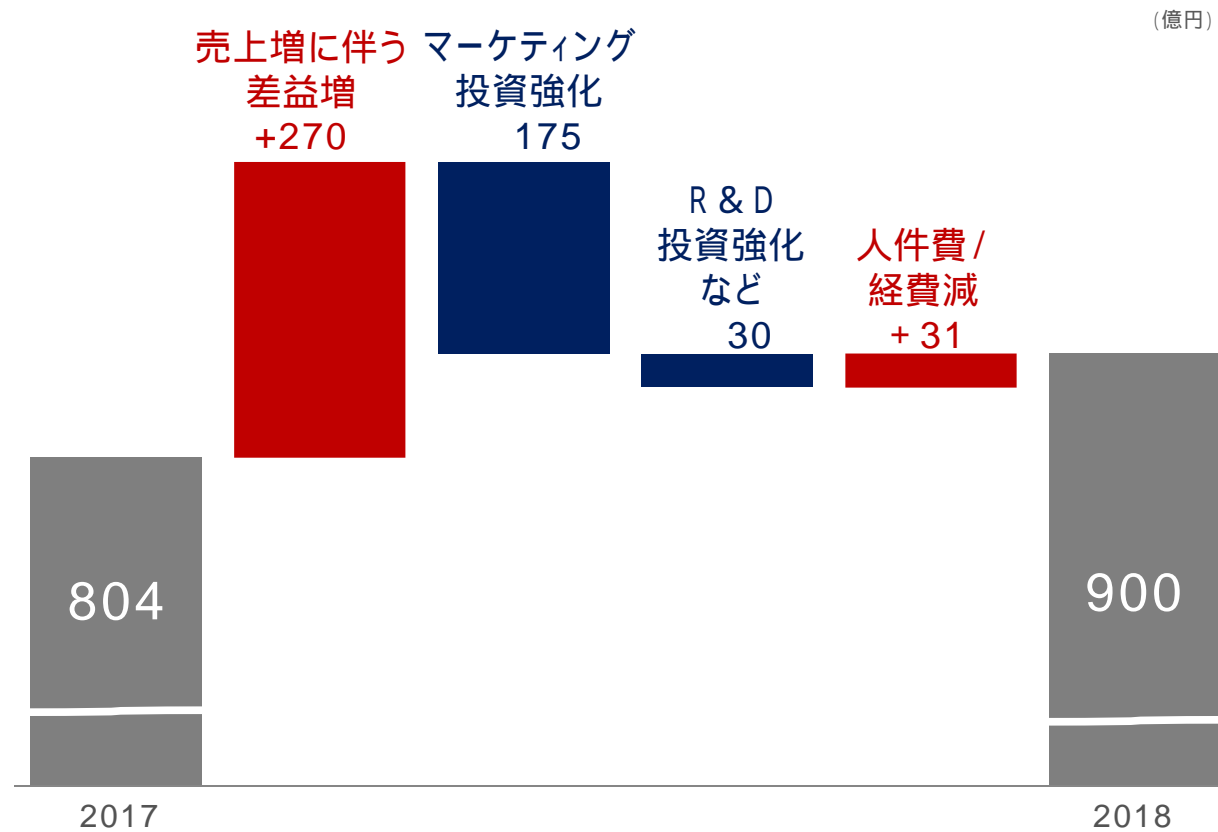
(億円、%)		2018年度	参考値 2017年度 (組替後)	前年差 (組替後)	前年比 (組替後)	外貨 前年比 (組替後)	2017年度 (組替前)
日	本	4,590	4,316	+ 274	+ 6.3	+ 6	4,310
中	国	1,630	1,443	+ 187	+ 13.0	+ 14	1,443
アジアパシフィック		640	599	+ 41	+ 6.9	+ 9	542
米	州	1,250	1,341	91	6.8	5	1,404
欧	州	1,150	1,085	+ 65	+ 6.0	+ 5	1,284
トラベルリテール		740	650	+ 90	+ 13.8	+ 15	445
プロフェッショナル		210	480	270	56.2	56	480
その他		120	137	17	12.4	12	143
合 計		10,330	10,051	+ 279	+ 2.8	+ 3	10,051

2017年度に事業譲渡したZotosなどの特殊要因を除く実質外貨前年比 + 8%

## 補足2 2018年度 売上高見通し



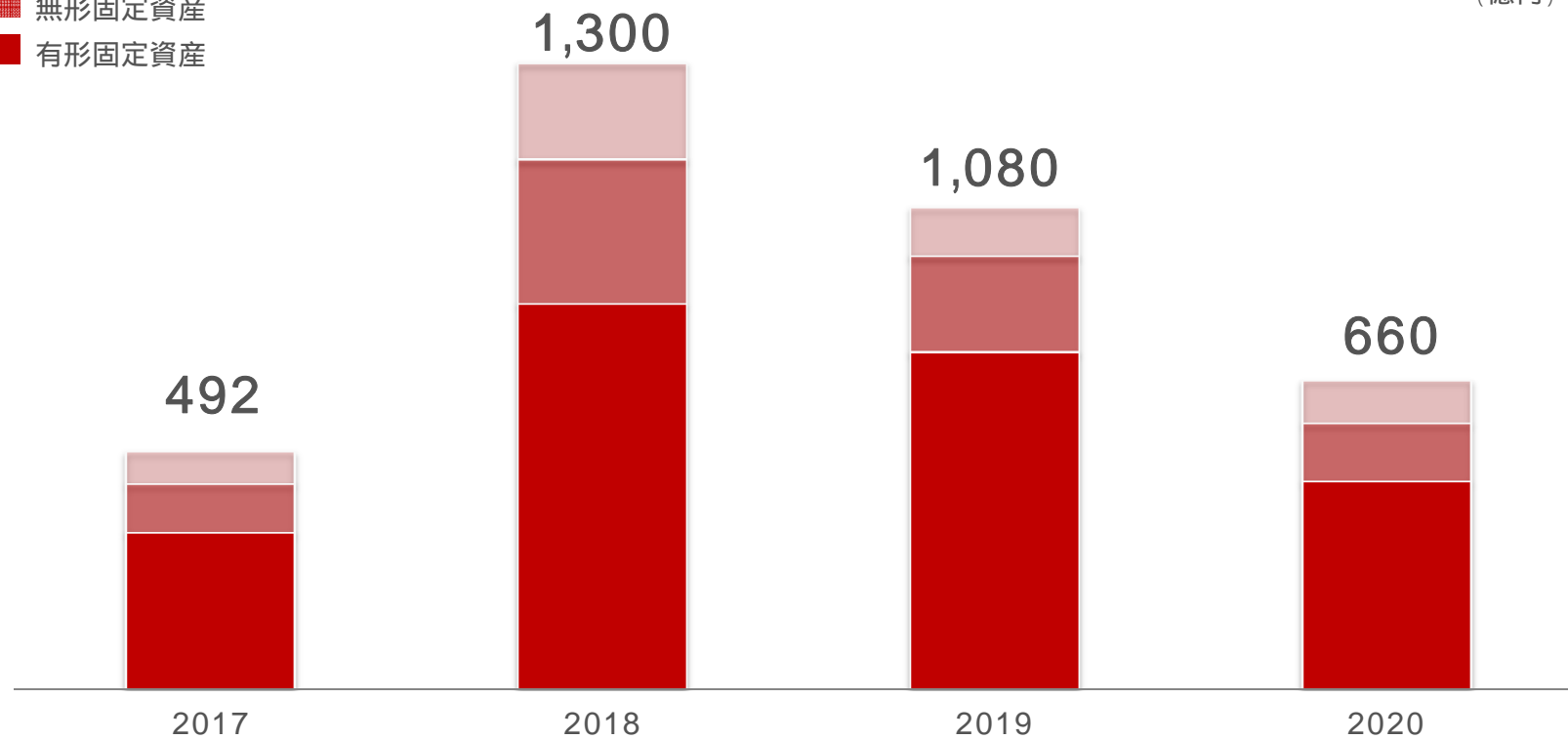
## 補足3 2018年度 営業利益見通し



## 補足4 年度別設備投資計画(2018-2020)

- 長期前払費用
- 無形固定資産
- 有形固定資産

(億円)



## 補足5 株主還元方針

当社は、株主の皆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。

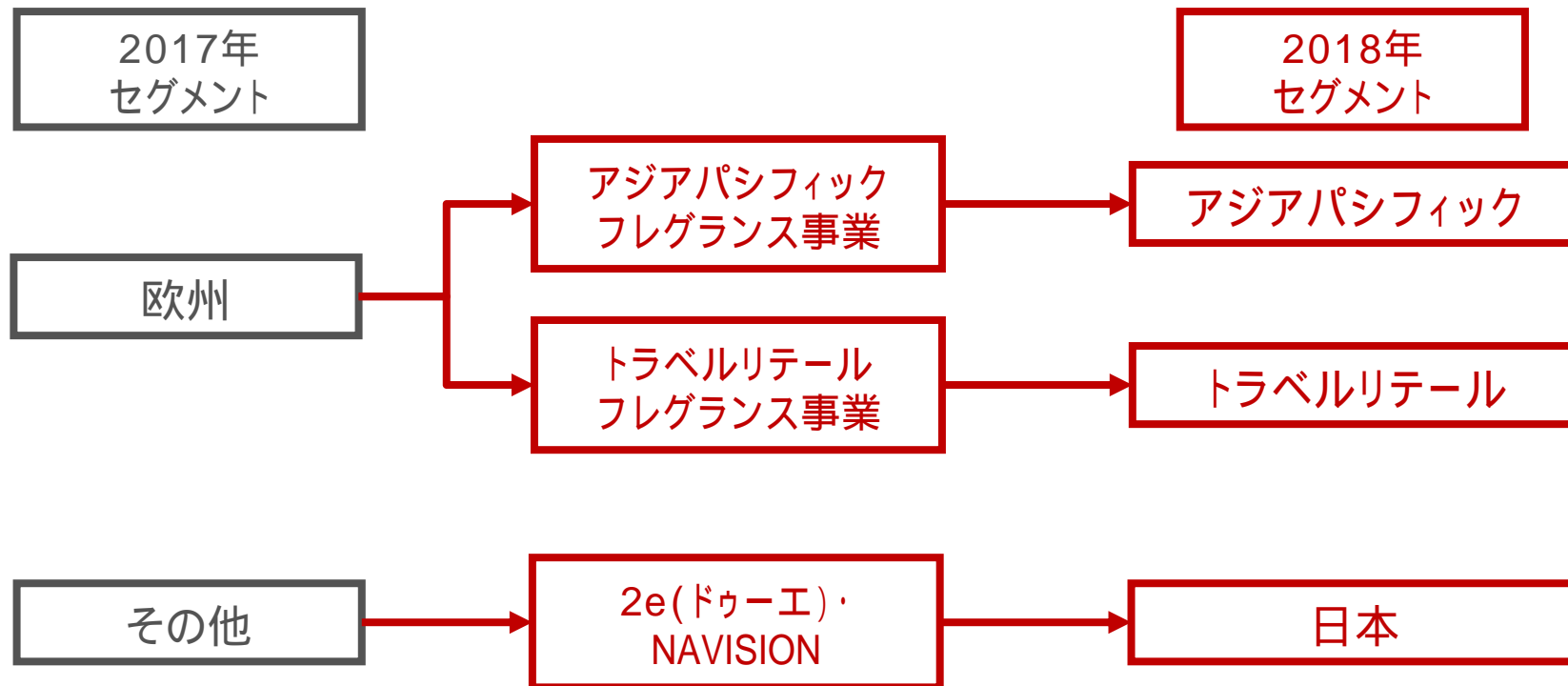
配当金の決定にあたっては、連結業績、フリーキャッシュ・フローの状況を重視し、資本政策を反映する指標の一つとして自己資本配当率(DOE\*)2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。なお、自己株式取得については、市場環境を踏まえ、機動的に行う方針としています。

2018年度(2018年12月期)は、上記方針に基づき、1株当たり中間15円、期末15円の年間30円(DOE 2.7%)を予定しています。

\*DOE = 年間配当金総額 ÷ 自己資本

## 補足6-1 新旧報告セグメントの主な構成要素について

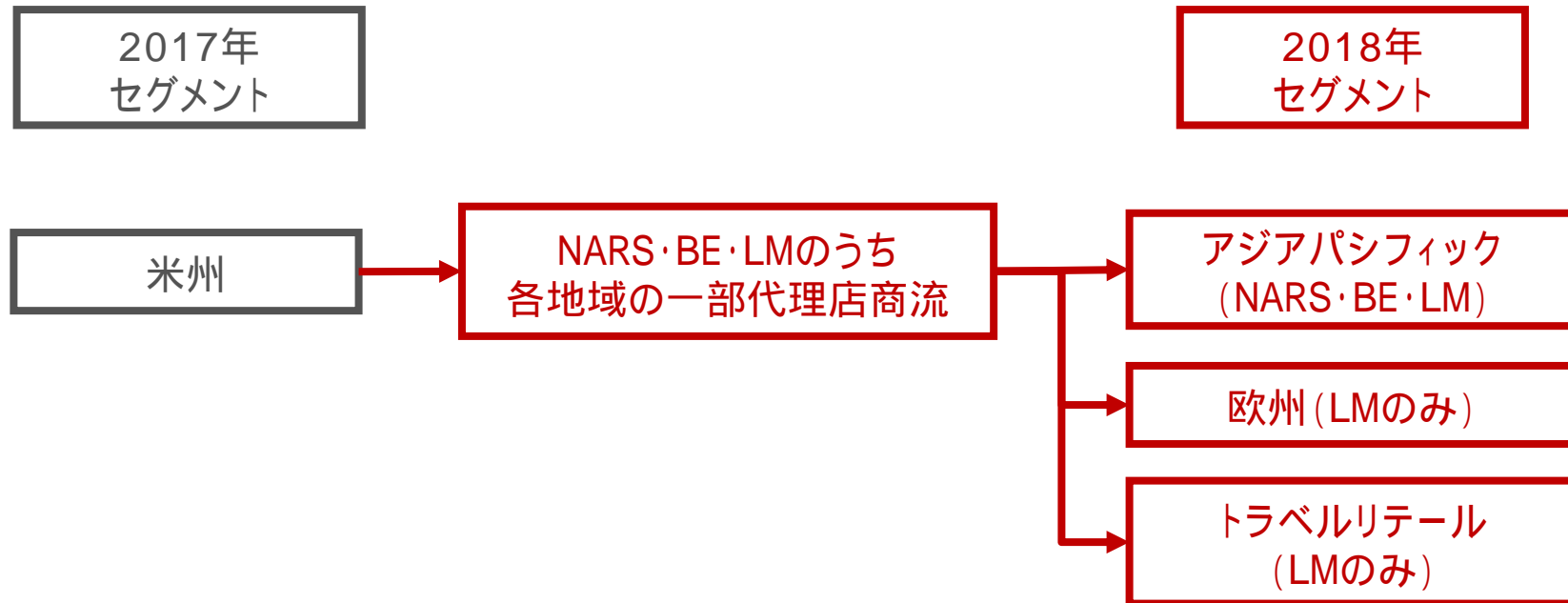
### 組織変更



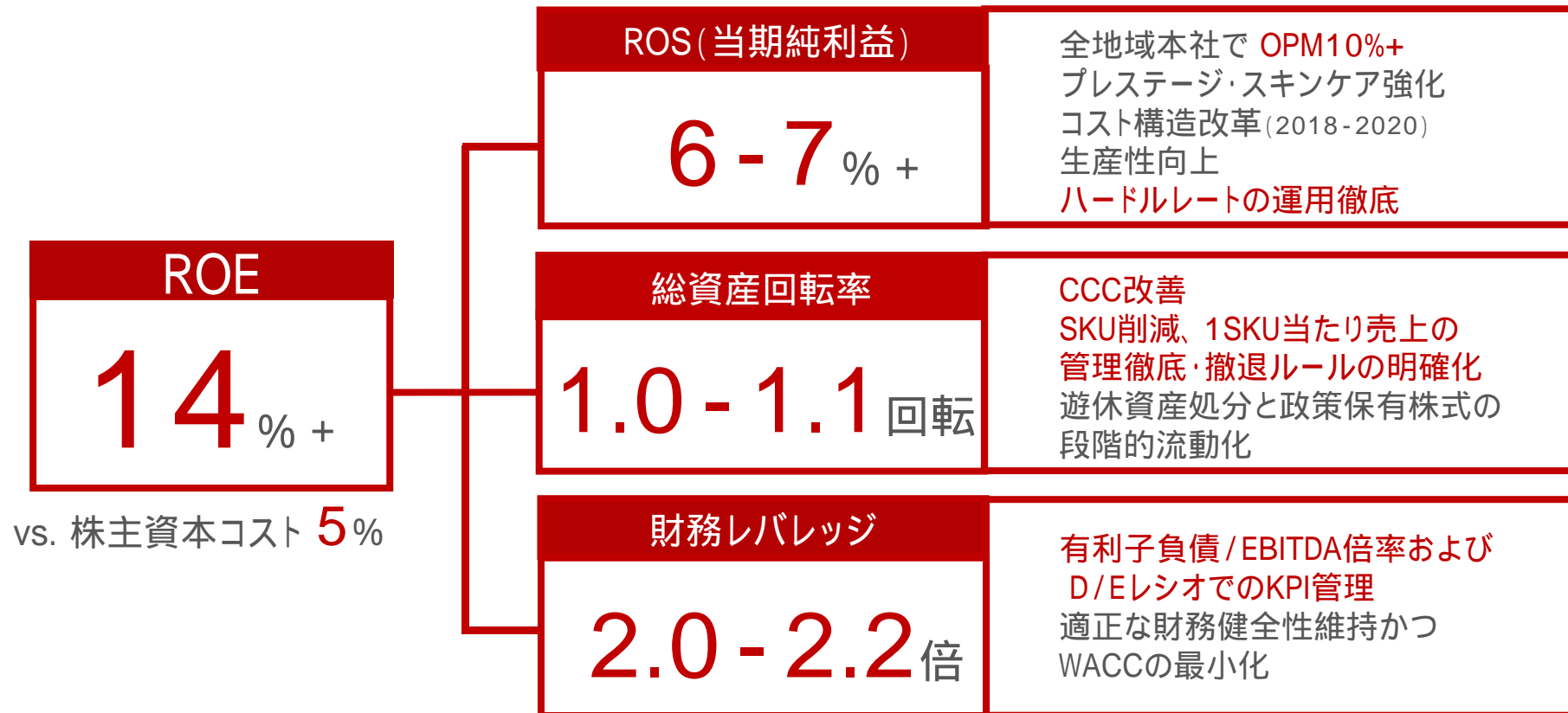


## 補足6-2 新旧報告セグメントの主な構成要素について

商流変更



## 補足7 ROE分解



## 補足8 当社ブランド・事業関連 略称一覧表

### ブランド

省略表記	和文表記	英文表記
CPB	クレ・ド・ポー ボーテ	Clé de Peau Beauté
BE	ベアミネラル	bareMinerals
LM	Laura Mercier	Laura Mercier
D&G	Dolce&Gabbana	Dolce&Gabbana

### 事業

省略表記	和文表記	英文表記
TR	トラベルリテール	Travel Retail
EC	Eコマース	E-Commerce
GIC	グローバルイノベーションセンター	Global Innovation Center

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。