

2015年度 上期実績および 通期見通し

2015年10月30日

魚谷 雅彦

代表取締役 執行役員社長
資生堂グループCEO

SHISEIDO



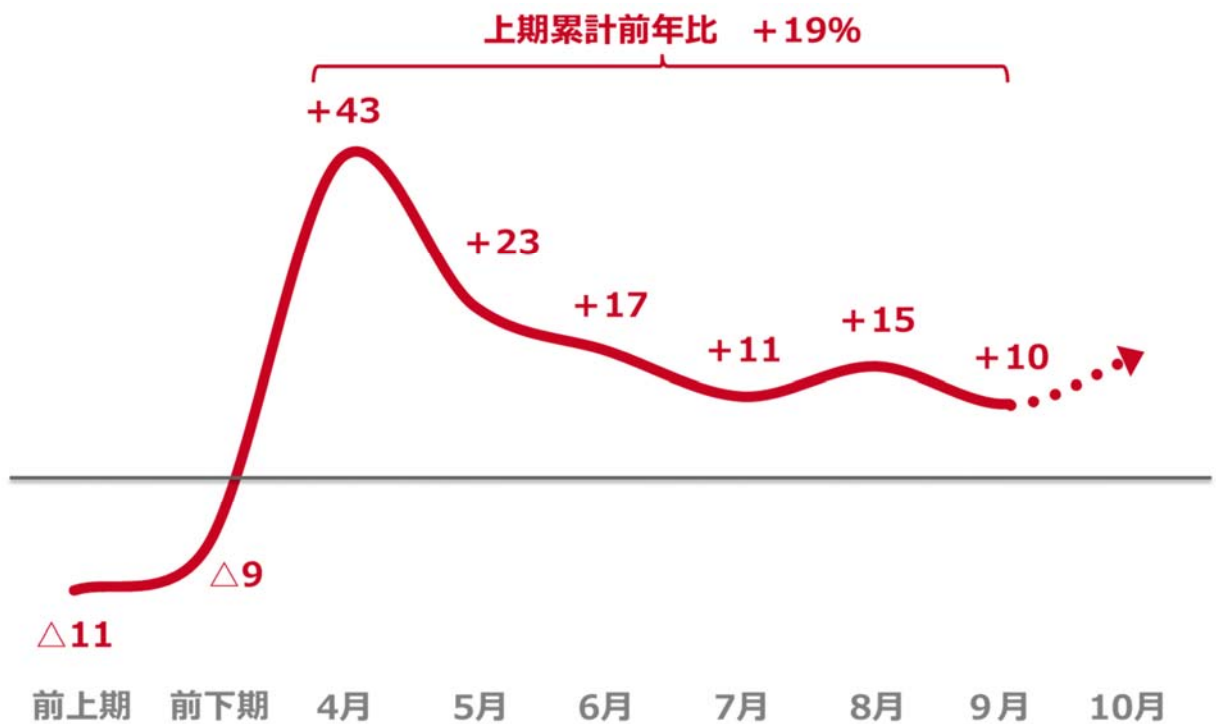
2015年度 上期実績 要約

(億円)	15/12期		15/3期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
売上高	4,119	100%	3,657	100%	+462	+12.6%	+7.2%
国内	1,937	47.0%	1,726	47.2%	+211	+12.2%	+12.1%
海外	2,182	53.0%	1,931	52.8%	+251	+13.0%	+2.8%
営業利益	149	3.6%	109	3.0%	+40	+36.2%	+36.3%
経常利益	152	3.7%	115	3.1%	+36	+31.6%	
特別損益	25	0.6%	209	5.8%	△185	△88.3%	
親会社株主に 帰属する 純利益	40	1.0%	246	6.7%	△206	△83.8%	
E B I T D A	381	9.3%	516	14.1%	△135	△26.2%	

為替レート ドル=120.2円 (+17.3%)、ユーロ=134.2円 (△4.5%)、中国元=19.3円 (+16.0%)

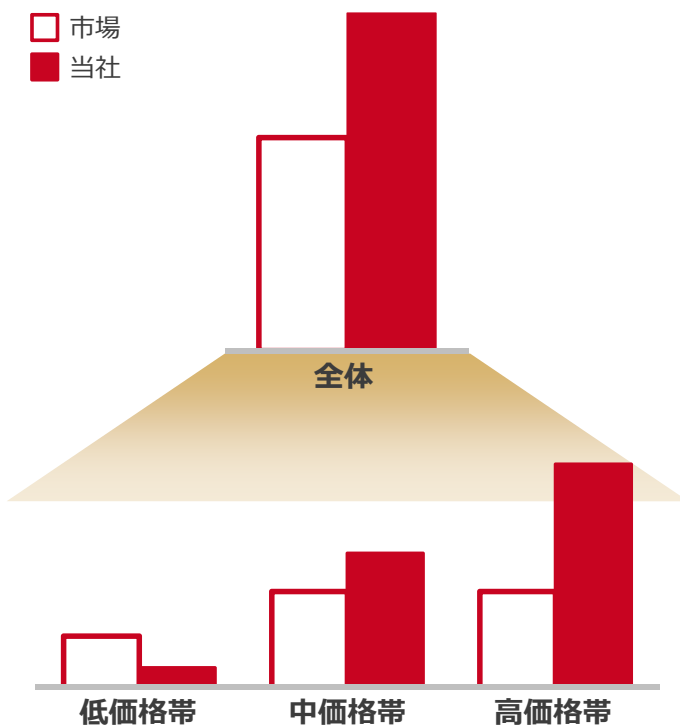
日本事業の成長性回復

資生堂 店頭売上前年比



中・高価格帯が好調

2015年上期 市場および当社 店頭売上成長率 (対前年)



日本 上期売上高前年比+12.2%

ブランド改革、インバウンド需要獲得で市場を上回る成長性を回復

成果	課題
<ul style="list-style-type: none">●重点ブランドの着実な成長●組織風土「イチガン」、 「お客さま起点」の体質化●ブランドポートフォリオ強化 (選択と集中)●得意先とのアライアンス加速●インバウンド需要の獲得	<ul style="list-style-type: none">●イノベーション2年目を迎える 重点ブランドのさらなる育成●低価格帯のスキンケア、 メーキャップ、ヘアケアの強化

2015年下期以降の取り組み

- ブランド育成に向けた、新アイテムの積極投入
- 低価格帯領域のコミュニケーション刷新・強化
- イチガンプロジェクト エリアイベント開催

5

中国 上期売上高前年比（外貨ベース）△7.6%

プレステージ事業・Eコマースの好調の一方で、コスメティクス事業不振

成果	課題
<ul style="list-style-type: none">●昨年の在庫低減が寄与した プレステージ事業の好調 - 「SHISEIDO」、「イプサ」、 「クレ・ド・ポー ボーテ」●人材を強化し、 独立組織化したEコマースは、 大きく売上を拡大●香港好調	<ul style="list-style-type: none">●コスメティクス事業の 営業改革の不調 - 「Za」、「ピュアマイルド」、 「ウララ」の低迷 - 営業体制の機能低下 - 店頭販売・出荷売上への影響●「オプレ」伸び悩み、 本格的見直しに着手

売上を下方修正

2015年度通期：当初+8%→+3%へ

| 6

緊急対応

- マネジメント体制の刷新
- 代理商とのコミュニケーション強化による信頼回復
- 社員との対話促進、一体感の醸成



- 営業体制の早期安定化
- 2015年度業績達成に向けた、残り2カ月（11月・12月）の得意先との協働取り組み強化

中期的対応

- 2016、2017年度事業計画の見直し・再強化
 - － ブランド育成
（新製品積極投入、セルアウト拡大に向けた投資）
 - － Eコマース成長加速、ボーダレスのマーケティング
- 社内外コミュニケーション強化
- 現地社員の育成・登用促進
- 人事制度（採用・育成・評価・報酬）、組織の再構築
- 構造改革の推進

アジア 上期売上高前年比（外貨ベース） +10.3%

アジアは全体的に好調

成果	課題
<ul style="list-style-type: none">●シンガポール、マレーシア成長回復（店頭在庫低減の効果）●韓国、ベトナム好調●「SHISEIDO」、「SENKA」育成●アジア地域本社開設●プロフェッショナル事業 ヘアカラー、スカルプケア伸長●インドネシア合併会社 本格立ち上がり	<ul style="list-style-type: none">●タイ 政情不安の影響●インド「Za」ブランドの苦戦

2015年下期以降の取り組み

- オフィス統合、オペレーション効率化推進
- リージョナルマーケティングの強化
- 商品開発体制の拡充

9

米州 上期売上高前年比（外貨ベース） +5.8%

「SHISEIDO」「NARS」など、プレステージ事業伸長 ベアエッセンシャルの再成長と収益性改善が課題

成果	課題
<ul style="list-style-type: none">●「SHISEIDO」 スキンケア、サンケア好調●「NARS」の好調継続●「クレ・ド・ポー ボーテ」伸長●物流センターの課題解決	<ul style="list-style-type: none">●ベアエッセンシャルの売上減速とその根本要因の洗い出し●収益性の改善

2015年下期以降の取り組み

- 「ベアミネラル」ホリデーシーズン限定品強化、新スキンケア発売
- ベアエッセンシャルのビジネスモデルの抜本的見直しと再構築
- 在庫管理強化、鮮度向上
- ITシステム統合、シェアードサービス導入
- 地域本社制、事業構造改革の推進

10

欧州 上期売上高前年比（外貨ベース） +7.6%

重点アイテム育成、エリア発商品のヒット

成果	課題
<ul style="list-style-type: none">●スペイン、イタリアの好調●「SHISEIDO」アルティミューンの順調な育成●欧州エリア発の開発商品 マスカラ、フレグランスの好調●ISSEY MIYAKE、narciso rodriguezの売上好調	<ul style="list-style-type: none">●ギリシャ、スイス、ドイツの立て直し●フレグランスブランドのポートフォリオ強化

2015年下期以降の取り組み

- 地域本社制の構築、収益性改善の推進
- 「SHISEIDO」アルティミューン、マスカラ継続育成
- フレグランスブランド Azzedine Alaia 「ALAIA」の発売、ISSEY MIYAKE、narciso rodriguezの継続育成

11

トラベルリテール（TR）

アジアが成長をけん引

成果	課題
<ul style="list-style-type: none">●アジア好調 - 「SHISEIDO」、 「クレ・ド・ポー ボーテ」、 「NARS」の高伸長●専用商品の開発●TR本部をシンガポールに設置●日本の主要空港における 免税店シェアNo.1の堅持	<ul style="list-style-type: none">●欧州、米州エリアの ツーリスト数減少に伴う売上減

2015年下期以降の取り組み

- アジア（中国人観光客中心）の拡大、専用商品の投入・拡充
- カウンターの積極オープン
- 空港内、機内等の広告宣伝の拡大
- 組織拡充

12

2015年度 通期見通し

(億円)	15/12期		7月発表 見通し差	4月発表 見通し差	調整後* 前年比	調整後 外貨 前年比
		構成比				
売上高	7,600	100%	△50	+300	+12%	+7%
国内	2,930	38.6%	±0	+80	+10%	+10%
海外	4,670	61.4%	△50	+220	+13%	+5%
営業利益	300	3.9%	±0	+20	+41%	
経常利益	300	3.9%	△5	+20	+31%	
特別損益	55	0.7%	+40	+75	△66%	
親会社株主に 帰属する 純利益	130	1.7%	+20	+30	△53%	

予想ROE: 3.3%

為替レート: ドル=120円 (+13%)、ユーロ=134円 (△5%)、中国元=19.3円 (+12%)

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、2014年度 (2015年3月期) を同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)



補足1 報告セグメント 売上高・営業利益 上期実績

		(億円)		15/12期	15/3期	前年差	前年比
売上高	日本			1,745	1,570	+174	+11.1%
	グローバル			2,259	2,009	+250	+12.4%
	その他			115	78	+38	+48.9%
	合計			4,119	3,657	+462	+12.6%
営業利益	日本			180	126	+54	+42.8%
	グローバル			△61	△31	△30	—
	その他			29	14	+15	+105.0%
	全社・消去			0	△0	+1	—
合計			149	109	+40	+36.2%	

注 2016年12月期よりスタートする新組織体制に向けて、第1四半期連結会計期間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」に変更した。それに伴い、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、前上期実績も変更後の報告セグメントの区分方法および費用の配分方法により作成している。

| 15

補足2 日本事業 売上高・営業利益 上期実績

	15/12期		15/3期		前年差	前年比
	(億円)	構成比		構成比		
プレステージ	521	12.7%	437	12.0%	+84	+19.2%
コスメティクス	898	21.8%	805	22.0%	+93	+11.5%
パーソナルケア	216	5.2%	219	6.0%	△3	△1.6%
デジタル	35	0.9%	30	0.8%	+5	+15.9%
ヘルスケア他	75	1.8%	78	2.2%	△4	△4.7%
日本	1,745	42.4%	1,570	43.0%	+174	+11.1%

(億円)		15/12期	15/3期	前年差	前年比
営業利益		180	126	+54	+42.8%
利益率		10.0%	7.8%	+2.2ポイント	

注 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。詳細は補足1参照。

| 16

補足3 グローバル事業 売上高・営業利益 上期実績

(億円)	15/12期		15/3期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
化粧品	2,049	49.7%	1,786	48.8%	+262	+14.7%	+4.7%
プロフェッショナル	210	5.1%	222	6.1%	△12	△5.6%	△14.6%
グローバル	2,259	54.8%	2,009	54.9%	+250	+12.4%	+2.5%

(億円)	15/12期	15/3期	前年差	前年比
のれん等償却前 営業利益	△7	15	△22	—
営業利益	△61	△31	△30	—
利益率	△2.7%	△1.5%	△1.2ポイント	

注 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。
詳細は補足1参照。

| 17

補足4 地域別売上高 上期実績

(億円)	15/12期		15/3期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
国内	1,937	47.0%	1,726	47.2%	+211	+12.2%	+12.1%
中国	629	15.3%	592	16.2%	+37	+6.3%	△7.6%
アジア*	327	7.9%	271	7.4%	+56	+20.5%	+10.3%
米州	716	17.4%	586	16.0%	+130	+22.1%	+5.8%
欧州	510	12.4%	481	13.2%	+28	+5.9%	+7.6%
海外計	2,182	53.0%	1,931	52.8%	+251	+13.0%	+2.8%
合計	4,119	100%	3,657	100%	+462	+12.6%	+7.2%

* 中国除く

| 18

補足5 売上原価および販売管理費 上期実績

(億円)	15/12期			増減 + : コスト減	前年比	為替 影響額	為替影響を 除く増減 + : コスト減
	売上比	率差 (+低下)					
売上原価	990	24.0%	+0.2%	△106	+12.0%	△62	△44
販売管理費	2,980	72.4%	+0.4%	△316	+11.9%	△137	△179
(国内)	1,434	74.1%	+3.5%	△99	+7.4%	—	△99
(海外)	1,546	70.8%	△2.1%	△217	+16.3%	△137	△80
Mコスト	1,081	26.3%	△1.9%	△187	+20.9%	△43	△144
人件費	1,104	26.8%	+2.0%	△52	+4.9%	△63	+11
経費	745	18.1%	+0.2%	△75	+11.1%	△29	△46
M&A関連償却費	50	1.2%	+0.1%	△3	+6.8%	△3	△1

注 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、前上期実績も同様の組み替えをしている。

| 19

補足6 設備投資・減価償却費等

(億円)	15/9期	14/9期	増減	増減率	15/12期 見込み	増減 (注2)	増減率 (注2)
設備投資等 (注1)	146	124	+22	+18%	334	+28	+9%
有形固定資産	74	80	△6	△7%	197	+15	+8%
無形固定資産他	72	44	+28	+64%	138	+13	+10%
減価償却費	175	162	+14	+9%	330	△3	△1%
有形固定資産	94	85	+9	+11%	179	+3	+2%
無形固定資産他	81	77	+5	+6%	152	△6	△4%
研究開発費	73	66	+7	+10%	116	△26	△18%

(注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。

(注2) 15/12期は3月決算会社の業績が9カ月となりますが、15/3期との増減比較を記載。

| 20

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。