

2015年度上期実績

2015年10月30日

直川 紀夫

執行役員

資生堂グループCFO

SHISEIDO



注 2015年度・2014年度上期決算期間 国内4月～9月、海外1月～6月

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 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
			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。

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。

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

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。

営業外損益・特別損益 上期実績

営業外損益

	15/12期	15/3期	前年差
(億円)			
受 取 利 息	6	6	+0
支 払 利 息	△4	△7	+2
利 息 収 支	2	△1	+3
為 替 差 損 益	△3	1	△4
受 取 配 当 金	3	3	+0
そ の 他	1	3	△2
計	3	6	△3

特別損益

	15/12期	15/3期	前年差
(億円)			
投 資 有 価 証 券 売却損益・評価損	23	△0	+23
固 定 資 産 売 却 ・ 処 分 損 益	△7	3	△11
事 業 譲 渡 益	8	224	△216
構造改革費用他	△0	△18	+18
計	25	209	△185

- 事業譲渡益・・・2015/12期「アユーラ」
2015/3期「デクレオール・カリタ」
- 構造改革費用・・・2015/3期 特別退職割増金等

親会社株主に帰属する純利益・包括利益 上期実績

(億円)		15/12期	15/3期	前年差
税引前四半期 純利益		176	325	△148
税金費用 (税率)		126 (71.8%)	63 (19.5%)	△63 (△52.3%)
非支配株主に帰属 する四半期純利益		10	15	+5
親会社株主に 帰属する 四半期純利益		40	246	△206
包括利益		93	140	△47

貸借対照表

(億円)	15/9 末	(対15/3末)			(億円)	15/9 末	(対15/3末)		
		増減	為替除く	為替			増減	為替除く	為替
流動資産	4,313	+162	+168	△6	負債	4,168	+26	+30	△5
現金・預金・有価証券	1,422	+203	+196	+8	仕入債務・未払金	1,029	+71	+82	△10
売上債権	1,144	△176	△163	△13	有利子負債	1,113	+44	+43	+1
たな卸資産	1,195	+128	+131	△2	退職給付に係る負債	758	△19	△17	△2
固定資産	4,004	△82	△106	+24	純資産	4,148	+55	+32	+23
有形固定資産	1,345	△24	△27	+3	株主資本	3,518	+5	—	—
無形固定資産	1,647	△24	△48	+24	その他包括利益累計額	393	+38	—	—
投資その他	1,012	△33	△31	△2	非支配株主持分	229	+14	—	—
資産計	8,317	+80	+62	+18	負債・純資産計	8,317	+80	+62	+18

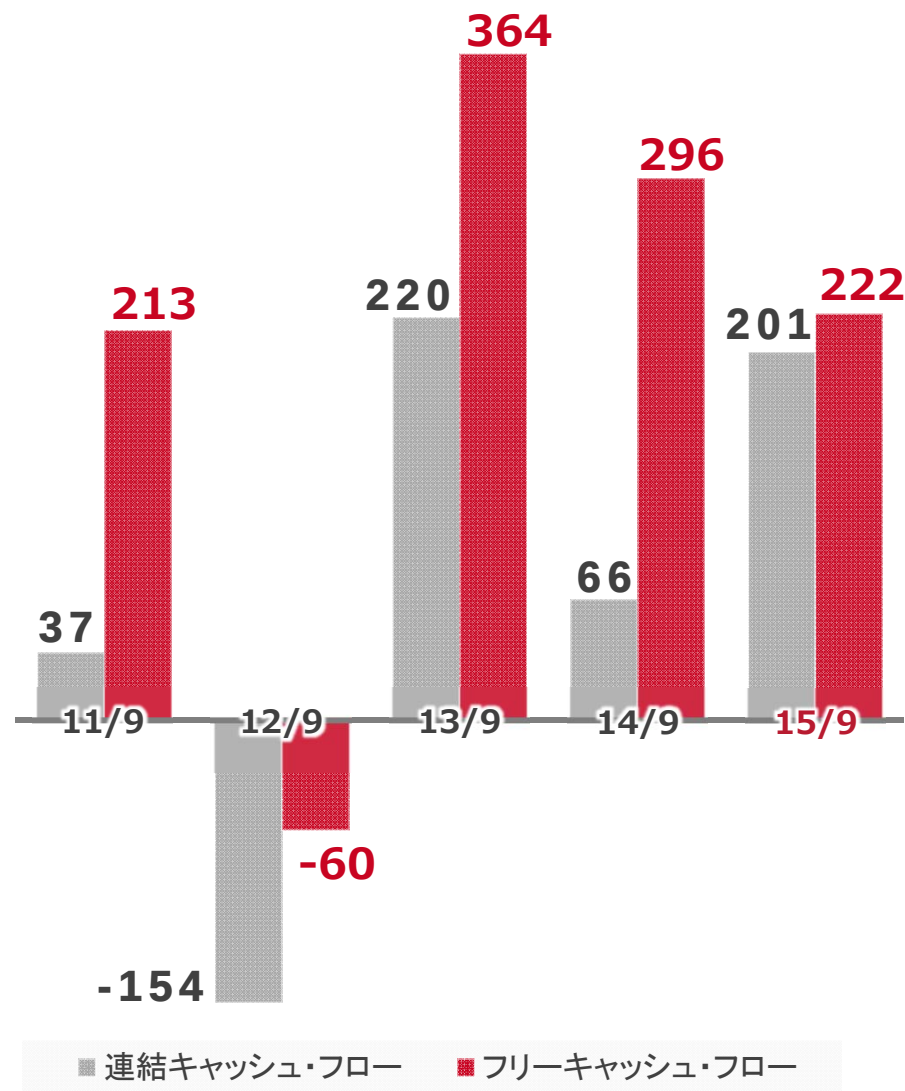
使用為替レート

2015/9末 (2015/6末) : US\$122.5円、€137.2円、中国元19.7円
 2015/3末 (2014/12末) : US\$120.5円、€146.5円、中国元19.3円

自己資本比率 47.0%
 有利子負債比率 21.2%

注 主要な勘定科目のみ

キャッシュ・フロー計算書



営業キャッシュ・フロー 319億円

投資キャッシュ・フロー △97億円

フリーキャッシュ・フロー 222億円

財務キャッシュ・フロー △17億円

現金及び現金同等物に係る
換算差額・新規連結 △4億円

連結キャッシュ・フロー 201億円

2015年度 上期の振り返りと 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年上期の振り返り

- ・ 日本事業 回復基調に転じる
- ・ グローバルでのプレスステージ事業好調
- ・ 事業構造改革の本格スタート

- ・ 中国事業 回復の遅れ
- ・ ベアエッセンシャル 持続的成長への「壁」

日本



日本地域本社社長
坂井 透

日本事業の成長性回復

資生堂 店頭売上前年比



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

- 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

課題

- 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

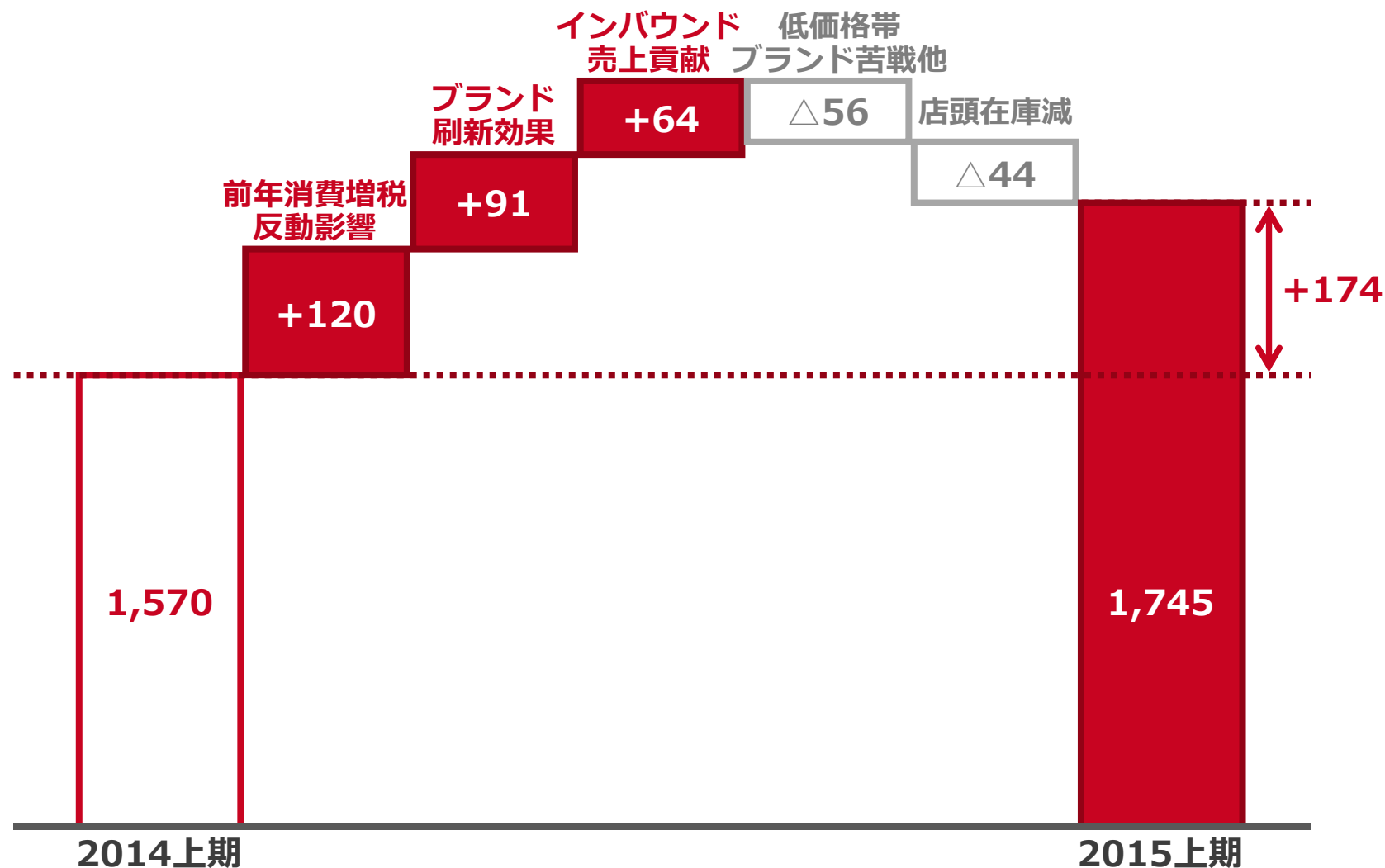
2015年下期以降の取り組み

- 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

日本事業の成長性回復

2015年上期 出荷売上前年差

(億円)

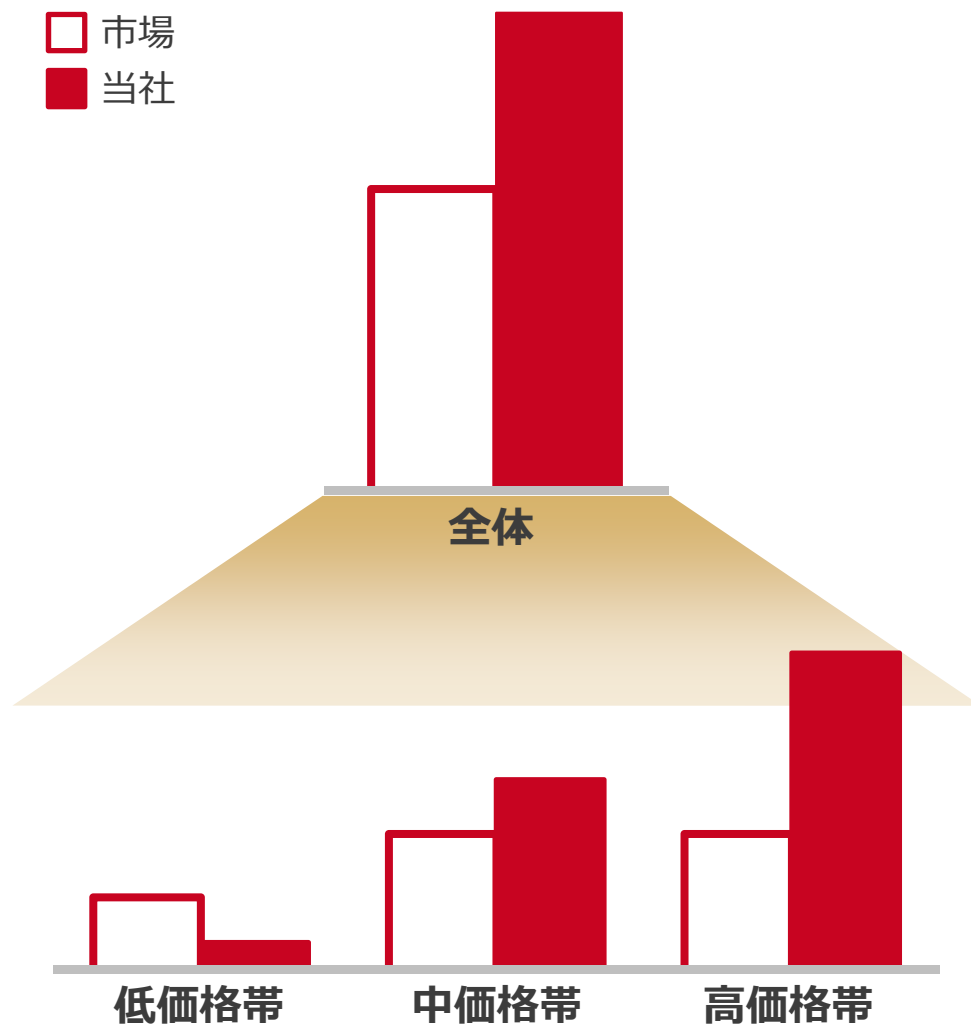


※1 日本事業（プレステージ、コスメティクス、パーソナルケア、デジタル、ヘルスケアその他）
※2 億円未満を四捨五入

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）

□ 市場
■ 当社



確実に変わりつつある組織風土



「イチガン」
「お客さま起点」の体質化

お互いをインスパイアしあう
コミュニケーションの活性化

10月1日
資生堂ジャパン発足



確実に変わりつつある組織風土

若いお客さまとの新たな接点 デジタルコミュニケーション強化



YouTube掲載動画
『High School Girl? メーク女子高生のヒミツ』



あなたはあなたでいて。
それが、あなたの美しさだから。

SHISEIDO
with you.

2015年度 日本新聞協会
「新聞広告大賞」受賞
企業広告
『50 selfies of Lady Gaga』

真価が問われる、ブランド改革2年目



アイテム強化やプロモーションによる 中心ブランドの継続育成

- － 「アルティミューン」 アイセラム発売
- － 「エリクシール」 WEBと店頭の連動強化
- － 「マキアージュ」 限定アイテム発売

低価格帯強化に向けて

低価格帯のスキンケア、メーキャップ、ヘアケアの強化

- － 「アクアレーベル」 コミュニケーション刷新（10月）
- － 「インテグレート」 リブランディング（16年度）
- － 「TSUBAKI」 秋から年末にかけての集中プロモーション



アライアンスの強化



9月
バーバリー
ビューティーボックス
店舗オープン

10月
【セブン&アイHD限定】
「エージープラス」
オフィスデオドラント
シリーズ



バーバリー社との提携
prestigeビジネスの強化

得意先協働取り組み

- ・ 専用商品の開発
- ・ 売場拡大



8月
【ローソン限定】
「インテグレート」
ポーチインサイズ

インバウンド需要の獲得

店頭へのBC、通訳派遣や
サポートの強化、継続

コンシューマージャーニー
に合わせた、
ボーダレスのマーケティング

越境ECへの対応

日本の主要空港における免税店シェアNo.1の堅持と、
機内販売の開始、市中免税店出店による、
アジアツーリスト需要の取り込み



Portrait of Mr. Takahashi, a man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie, smiling against a red background.

A portrait of a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a blue and white vertically striped shirt. He is resting his chin on his right hand, looking thoughtfully at the camera. The background is a blurred interior space with bookshelves.



Dr. Yoonhee Park is an Associate Professor at the Department of Health, Behavior, and Society, Johns Hopkins University. She is also a senior research advisor at the Center for Communications Programs, Johns Hopkins University. Her research interests include reproductive and maternal health, adolescent reproductive health, and adolescent pregnancy. She has been involved in several large-scale research projects, including the Adolescent Pregnancy Prevention Program in South Africa and the Adolescent Pregnancy Prevention Program in India. She has published numerous articles in peer-reviewed journals and has been a frequent speaker at international conferences. She is currently leading a research project on adolescent pregnancy prevention in South Africa.



VISION 2020

課題

- 長年にわたる期末偏重型セルイン営業
 - ⇒代理商・小売の在庫増
 - ⇒ブランド力の低下
- 欧米韓メーカー、中国地場ブランドの攻勢
- 社員のモチベーション低下

改革のポイント

- 営業・マーケティング
 - ・在庫の精査、低減
 - ・営業体制強化
 - ・セルアウト拡大に向けた投資
- イノベーション
 - ・現地のR & D強化
 - ・安心安全の追求
- 人材・組織
 - ・現地化の推進（機能移管）
 - ・現地人材の育成、処遇改善
- コスト構造改革

ブランド力の強化

中国

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

- 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

課題

- 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

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**

代理商会議



代理商のコメント

- 今回案内された内容、資生堂の新たな改革を全面的に支持する。
- Q&Aによる双方向の交流があり、これまでで一番良かった。
- 今回の会議は代理商に安心感を与えてくれた。
- 「大家庭（資生堂という大きなファミリー）」に共感した。
一緒にもう一度頑張ろう。

中期的対応

- **構造改革の更なる推進**
- **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
 - －営業体制
 - －現地商品開発の前倒し
- **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）**

アジア



アジアパシフィック地域本社社長
ジャン フィリップ シャリエ



アジア

アジアは全体的に好調

成果

- 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

課題

- タイ 政情不安の影響
- インド「Za」ブランドの苦戦

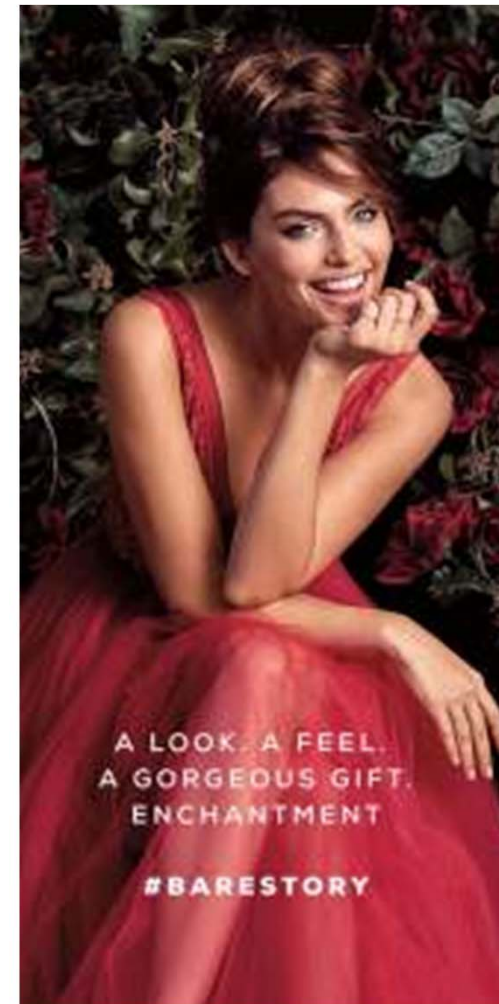
2015年下期以降の取り組み

- 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

米州



アメリカ地域本社社長
マーク レイ



米州

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

成果

- 「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

課題

- 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

欧州



ヨーロッパ地域本社社長
ルイ デサザール

欧州

重点アイテム育成、エリア発商品のヒット

成果	課題
●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	●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



グローバルトラベルリテール事業本部長
フィリップ・レネ

トラベルリテール (TR)

アジアが成長をけん引

成果

- 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
- T R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

課題

- 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

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%

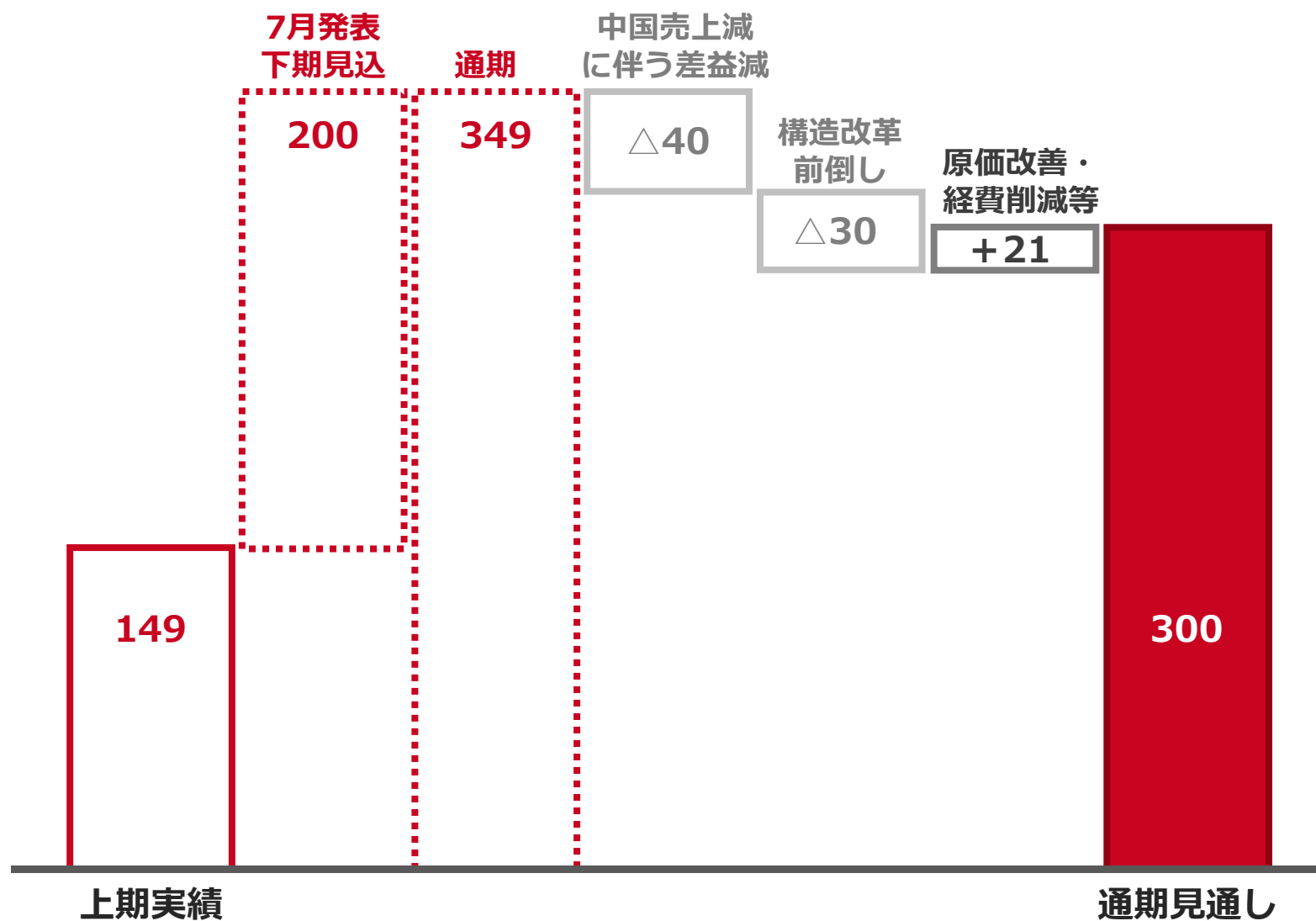
為替レート: ドル = 120円 (+13%)、ユーロ = 134円 (△5%)、中国元 = 19.3円 (+12%)

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)

通期営業利益見通しの組み立て

(億円)



「VISION 2020」のありたい姿とロードマップ

2015～2017年

事業基盤の再構築

ブランド強化

マーケティング・研究開発投資の拡大

組織・人事制度改革

中国・アジア・TR・ECの強化

300～400億円の全社構造改革

2018～2020年

成長加速の新戦略

新ブランド（育成・取得）

投資継続・リターンの獲得

グローバル体制構築

新興国・未進出エリア開拓

ビジネスモデルの見直し・刷新

- 2017年までに、
すべての本質問題を徹底的に洗い出し、果敢に解決する
- ガバナンス体制
全ての本質課題への対応は、独立役員と十分に議論

SHISEIDO

補足 1 報告別セグメント 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%
	売上高	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	—
営業利益		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。

補足2 販売管理費（国内・海外内訳） 上期実績

(億円)			15/12期	15/3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
M	国	内	478	389	△89	+22.9%	—	△89
	海	外	603	505	△98	+19.3%	△43	△55
	コ	ス	1,081	895	△187	+20.9%	△43	△144
	ト							
	人	件	1,104	1,052	△52	+4.9%	△63	+11
	費							
	国	内	423	395	△28	+7.1%	—	△28
	海	外	322	275	△47	+16.9%	△29	△18
	経	費	745	671	△75	+11.1%	△29	△46
	国	内	1	1	+0	△0.0%	—	+0
	海	外	49	46	△3	+6.9%	△3	△1
	M & A 関 連 償 却 費		50	46	△3	+6.8%	△3	△1
	国	内	1,434	1,335	△99	+7.4%	—	△99
	海	外	1,546	1,329	△217	+16.3%	△137	△80
	合	計	2,980	2,664	△316	+11.9%	△137	△179

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。

補足3 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。

補足 4 主な広報案件

- 2015年 6月 英バーバリー社製化粧品の日本への輸入・販売で提携
- 2015年 6月 第7回及び第8回無担保社債発行
- 2015年 6月 子会社(株式会社アユーララボラトリーズ)の株式等の譲渡
- 2015年 6月 連結子会社との会社分割（簡易吸収分割）に関するお知らせ
「資生堂ジャパン株式会社」発足のお知らせ
- 2015年 7月 インドネシアでフロフェッショナル事業の合併会社を設立
- 2015年 7月 米国の皮膚科学研究所と提携拡大に関する契約を締結
- 2015年 7月 シンカポールに地域統括会社「資生堂アジアパシフィック」を設立
- 2015年 8月 ギリシャの有力代理店 Folli-Follie 社と提携
- 2015年 10月 日本発のグローバルマーケティングカンパニーの実現を目指し
「共感」をキーワードに、「SHISEIDO」ブランドを刷新

補足5 第3四半期（7-9月）の概況

地域	3Q売上 (外貨前年比)	内容
中国	前年を上回る	(+) Eコマースの伸長継続 (+) 「オプレ」の「タイムロック」ラインの寄与 (△) 営業体制の機能低下
アジア	前年を上回る	(+) 「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ボーテ」の好調 (+) トラベルリテールの好調
米州	前年を上回る	(+) 「NARS」やフレグランスが好調を継続 (△) 「ベアミネラル」の売上減速
欧州	前年を上回る	(+) 「SHISEIDO」の新マスカラの好調 (+) 「NARS」やフレグランスの好調

注 本資料における第3四半期の売上増減は、速報値を簡易的に集計したものであるため、連結決算で開示される実際の地域別売上の外貨ベース前年比とは内容が異なる可能性があります。

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。