

2015年度実績

2016年 2月 9日

直川 紀夫

執行役員 最高財務責任者



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%)

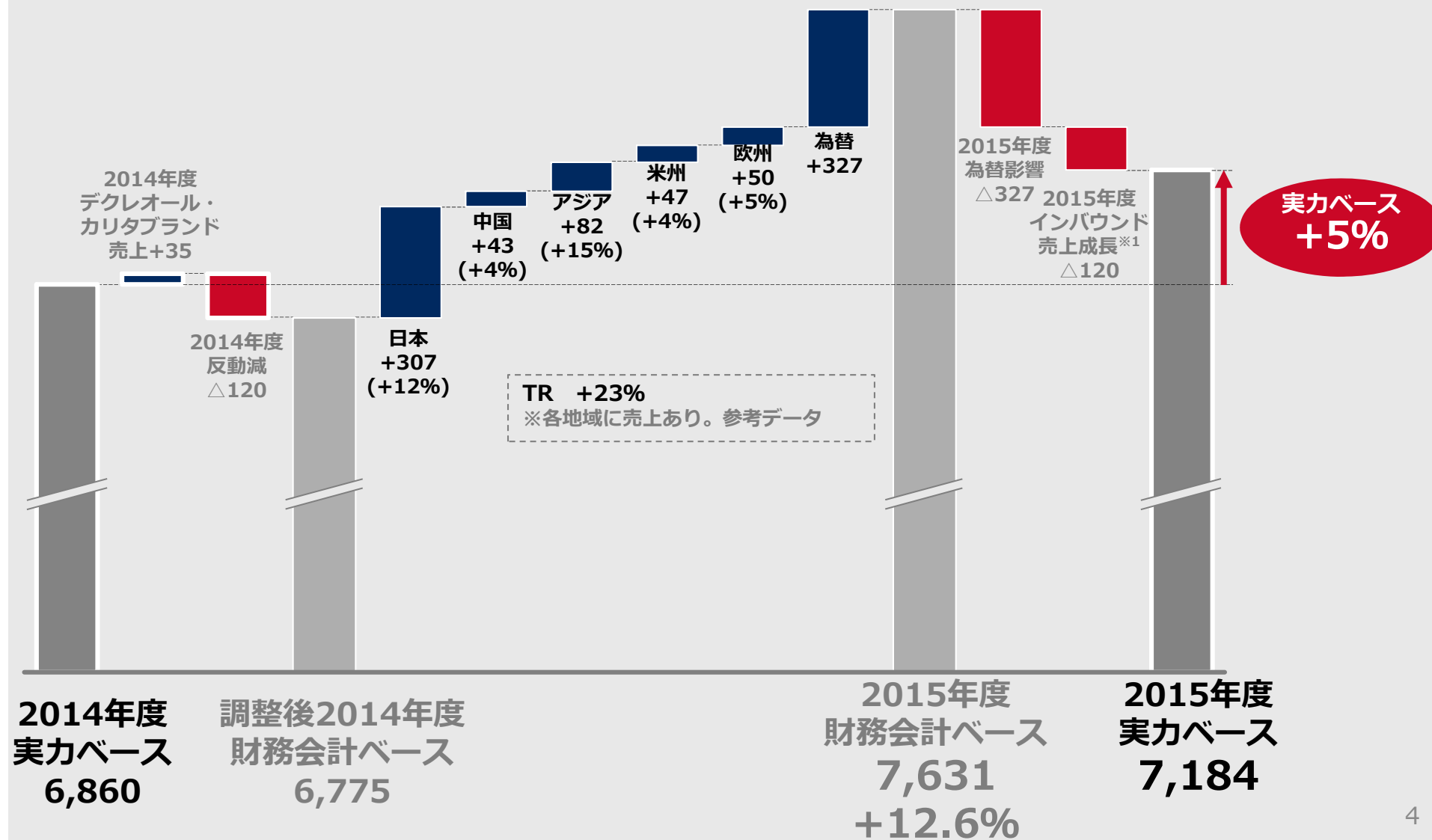
※1 2014年度は2015年度が変則決算期のため、2015年度と同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照。

※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。

2015年度実績 増収要素

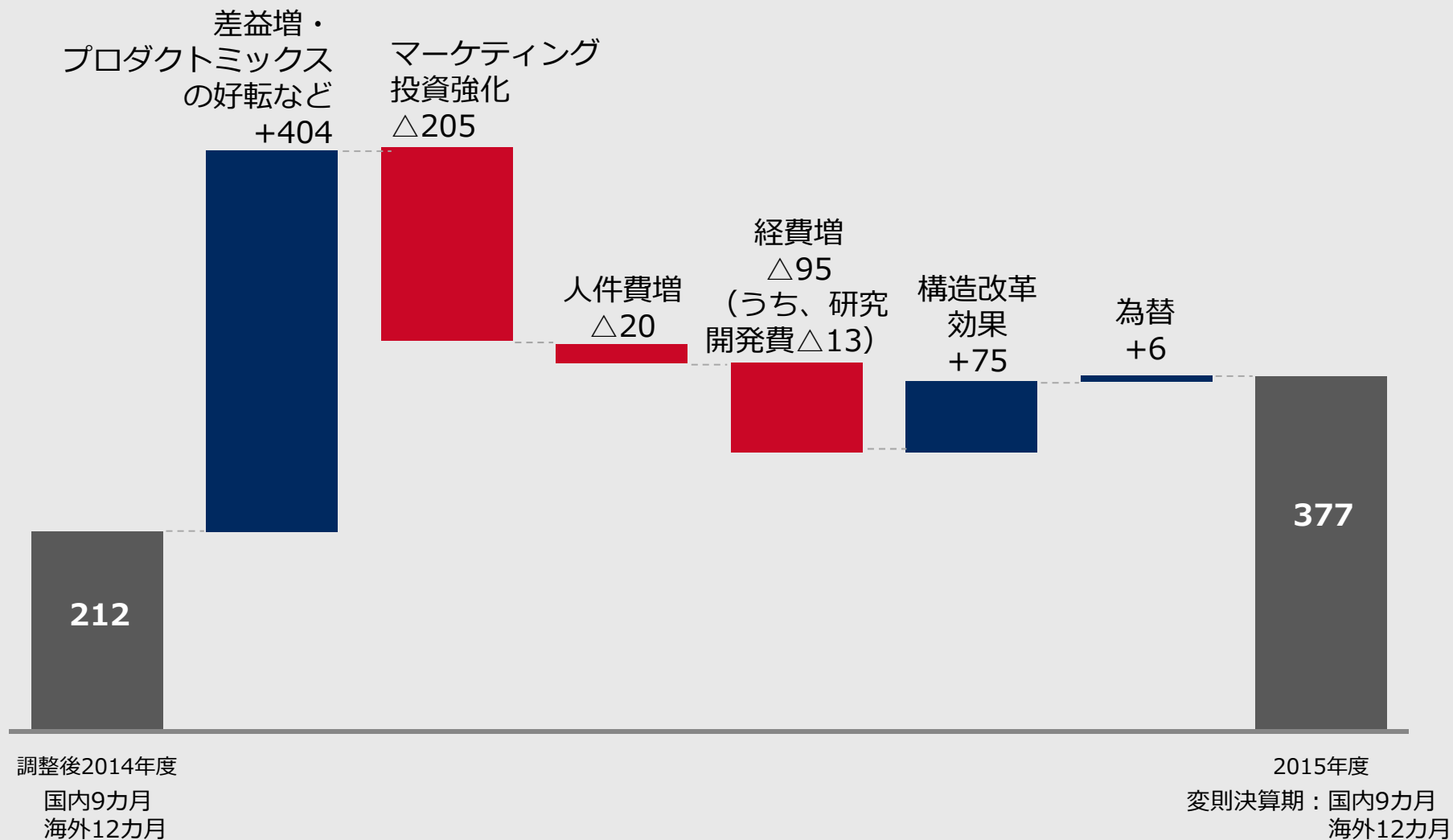
億円

※1「日本事業」および「その他（ザ・ギンザなど）」におけるインバウンド実績



2015年度営業利益 対前年増減益要素

億円



国内店販化粧品市場および当社国内化粧品店頭売上

2013年度

2014年度

2015年度

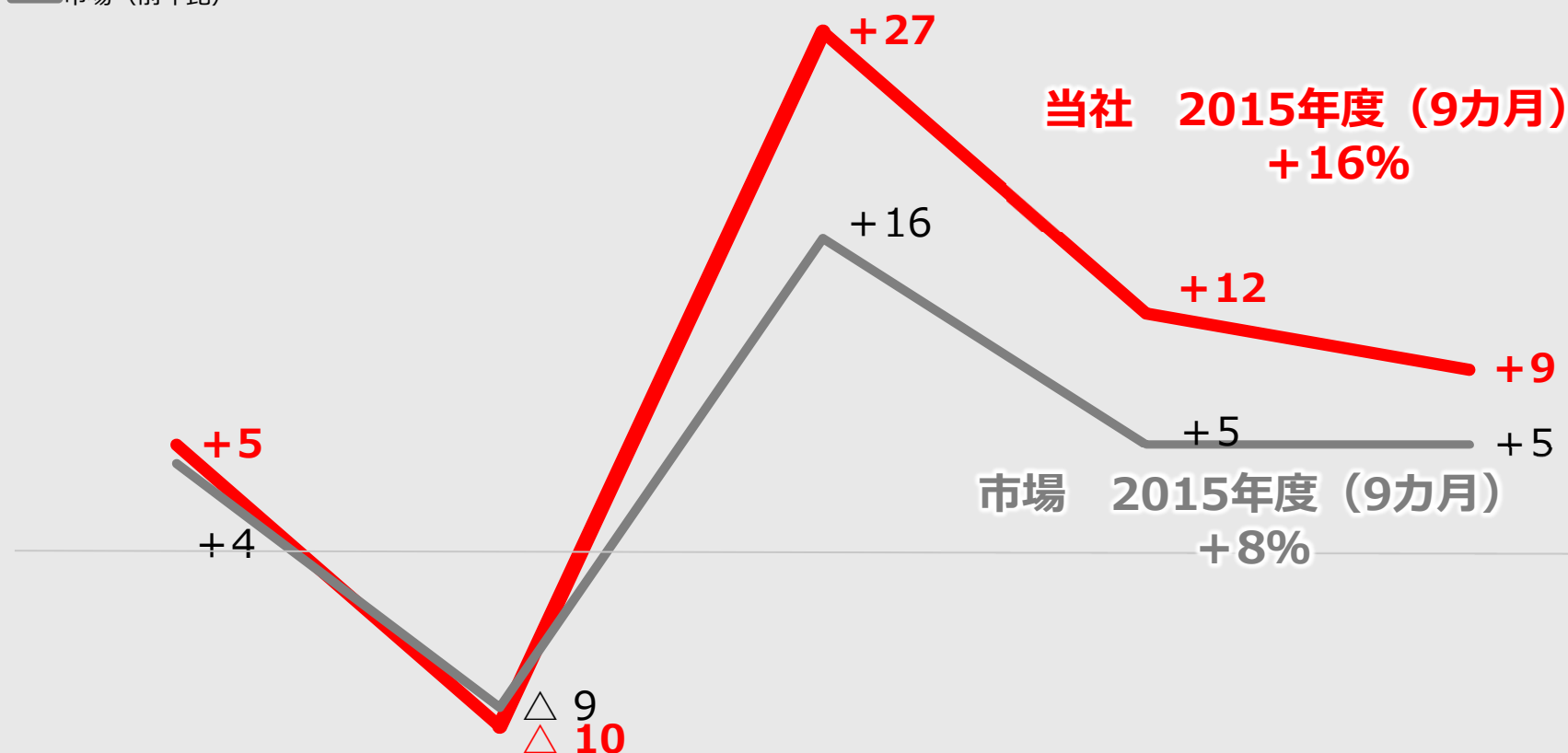
第1四半期

第2四半期

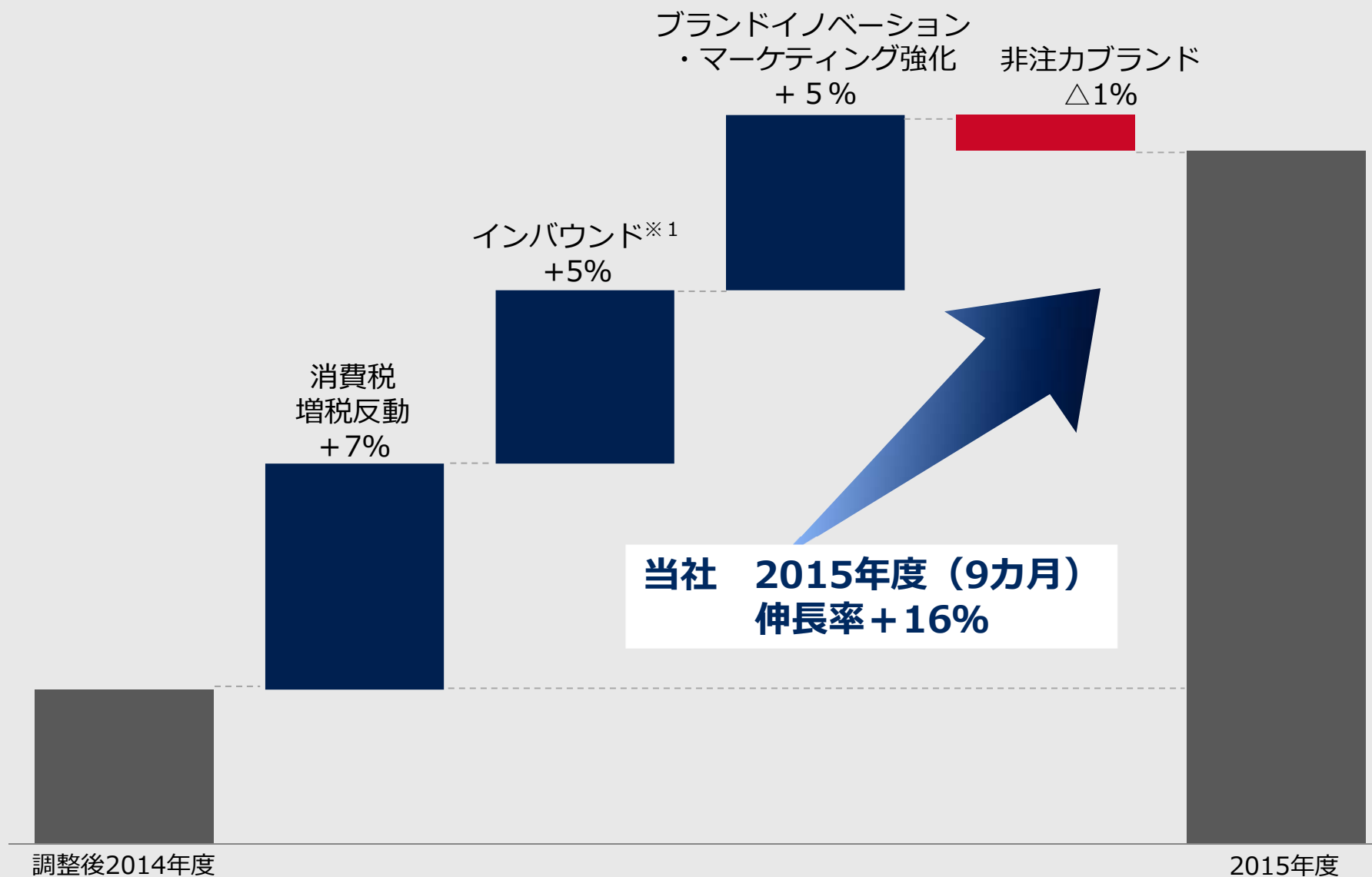
下期（3力月）

— 当社店頭売上（前年比）

— 市場（前年比）



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）

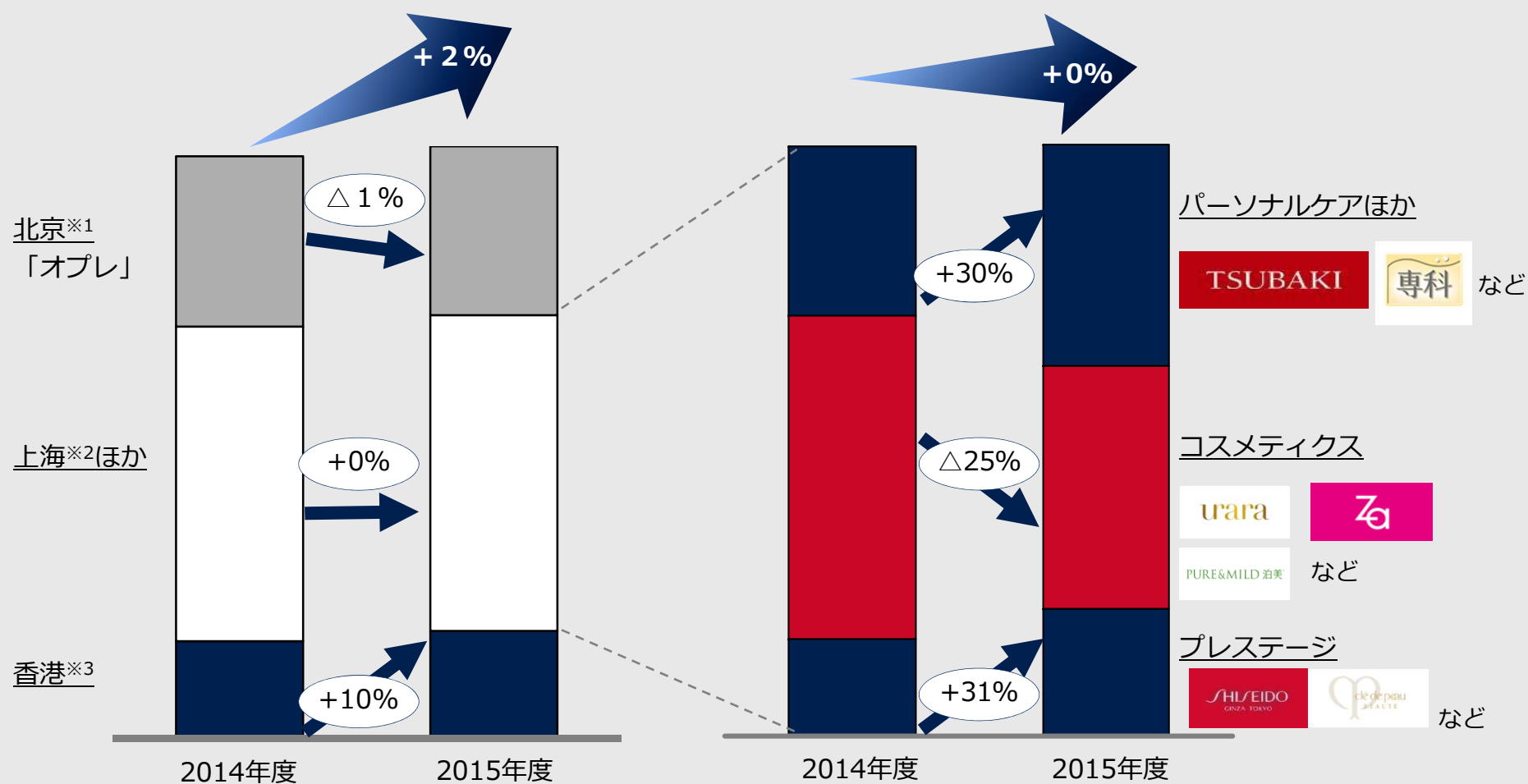
中国の売上状況

中国売上(会社別)

現地通貨ベース

上海「資生堂（中国）投資有限公司」ほか

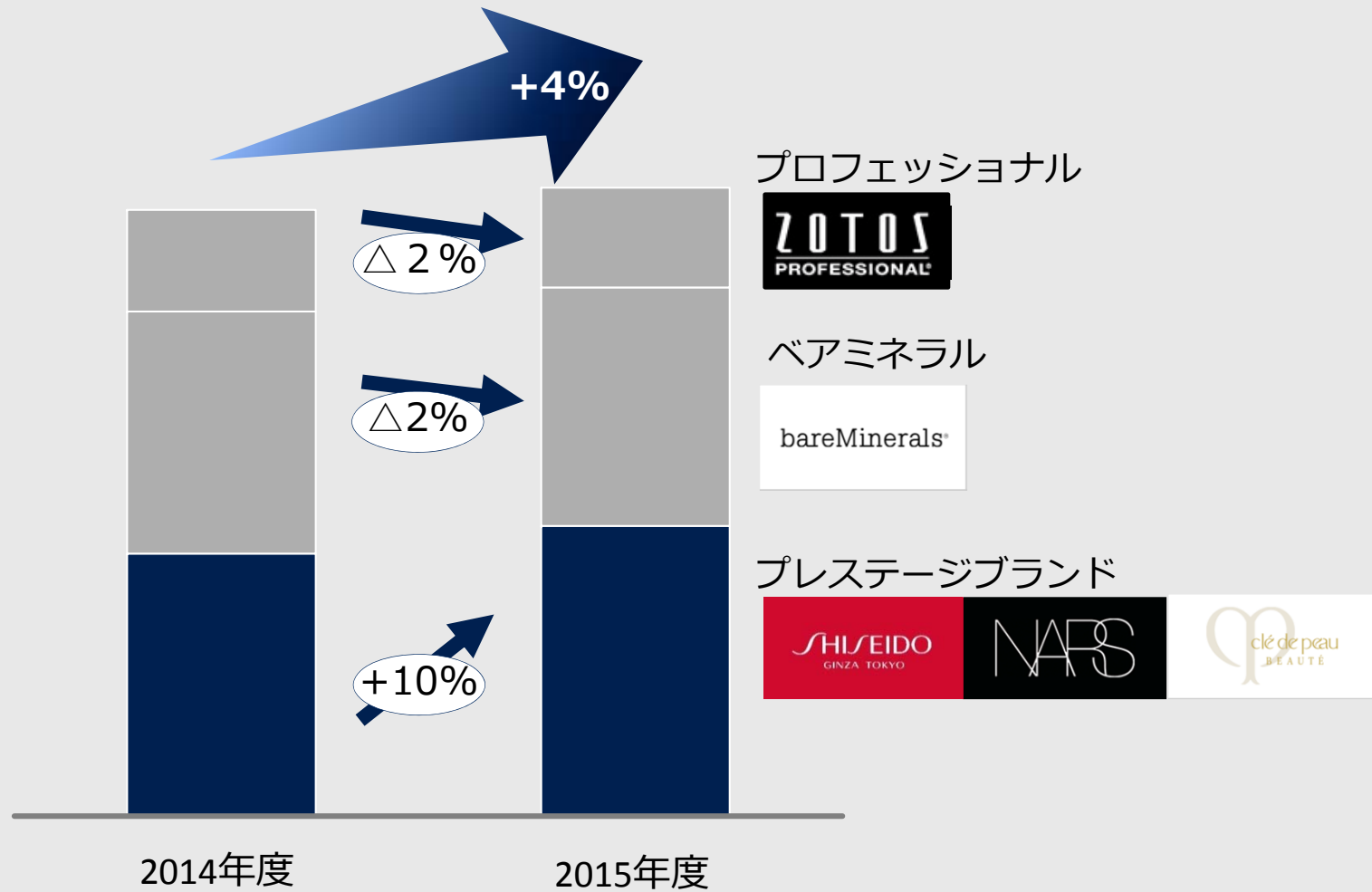
現地通貨ベース



※1 資生堂麗源化粧品有限公司、※2資生堂（中国）投資有限公司、※3資生堂香港有限公司

米州の売上状況

米州売上(所在地別) 現地通貨ベース



報告セグメント別※1 営業利益

		2015年度	調整後2014年度※2	
				前年比
(億円)				
日本	営業利益	305	201	+ 52.1%
	利益率	11.1%	8.1%	+ 3.0ポイント
グローバル	のれん等償却前 営業利益	122	74	+ 64.1%
	営業利益	21	△19	—
	利益率	0.4%	△0.4%	+ 0.8ポイント
その他	営業利益	49	31	+ 58.0%
	利益率	17.5%	13.5%	+ 4.0ポイント

※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的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。

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

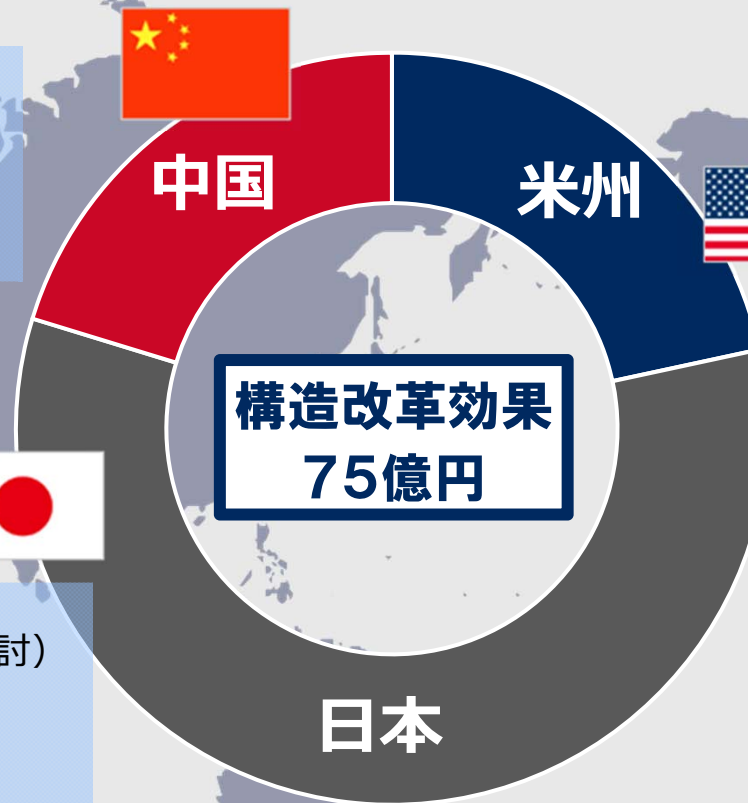
※1 2014年度は2015年度が変則決算期のため、2015年度と同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース)。詳細はスライド2参照。

※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。

構造改革 2015年度取り組み内容

- 販促物の共同（競争）
購買の徹底
- リース契約の見直し
- サプライヤー交渉の強化
- 物流のアウトソーシング

- 製品仕様の最適化
（原材料をパーツごとに検討）
- 戦略的購買活動
- 原価管理プロセス強化
- 販促物の選択と集中
- 集中、グローバル購買



- シェアードサービス
- システム統合・集約
- アウトソーシング化
- 販促物の無駄の削減

営業外損益・特別損益

営業外損益				特別損益			
		15年度	調整後 14年度※1			15年度	調整後 14年度※1
(億円)				(億円)			
	受 取 利 息	12	12	事 業 譲 渡 益		58	223
	支 払 利 息	△8	△11	投 資 有 価 証 券 売 却 損 益 ・ 評 価 損		24	△0
利 息 収 支		4	1	固 定 資 産 売 却 ・ 処 分 損 益		△4	△1
為 替 差 損 益		△18	△5	構 造 改 革 費 用		△15	△33
そ の 他		14	20	関 係 会 社 整 理 損		△8	△1
				減 損 損 失		△2	△25
計		△1	16	計		53	163

- 事業譲渡益・・・2015「アユーラ」「Jean Paul GAULTIER」、トルコ子会社の譲渡
2014「デクレオール」「カリタ」
- 構造改革費用・・・2015世界全地域で推進中の構造改革に伴う早期退職者の退職割増金等
- 減損損失・・・海外の固定資産

※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。

親会社株主に帰属する純利益・包括利益

(億円)		2015年度	調整後 2014年度※1
	税 引 前 純 利 益	429	391
	税 金 費 用 (税 率)	173 (40.3%)	89 (22.8%)
	非支配株主に帰属する純利益	24	26
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 純 利 益		232	275

	2015年度	2014年度
包 括 利 益	136	707

※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。

貸借対照表

(億円)	15/12 末	(対15/3末)		
		増減	為替除く	為替
流 動 資 産	4,107	△44	+76	△120
現 預 金 ・ 有 価 証 券	1,245	+26	+66	△40
売 上 債 権	1,272	△47	△3	△45
た な 卸 資 産	1,059	△8	+19	△26
固 定 資 産	3,979	△107	△71	△36
有形固定資産	1,343	△27	△7	△20
無形固定資産	1,614	△57	△55	△3
投 資 そ の 他	1,022	△23	△10	△13
資 産 計	8,085	△151	+5	△155

(億円)	15/12 末	(対15/3末)		
		増減	為替除く	為替
負 債	3,952	△191	△131	△60
仕 入 債 務 ・ 未 払 金	994	+36	+62	△26
有 利 子 負 債	866	△203	△198	△5
退 職 給 付 に 係 る 負 債	837	+60	+64	△4
純 資 産	4,133	+40	+135	△96
株 主 資 本	3,670	+157	—	—
そ の 他 包 括 利 益 累 計 額	247	△109	—	—
非 支 配 株 主 持 分	208	△7	—	—
負 債 ・ 純 資 産 計	8,085	△151	+5	△155

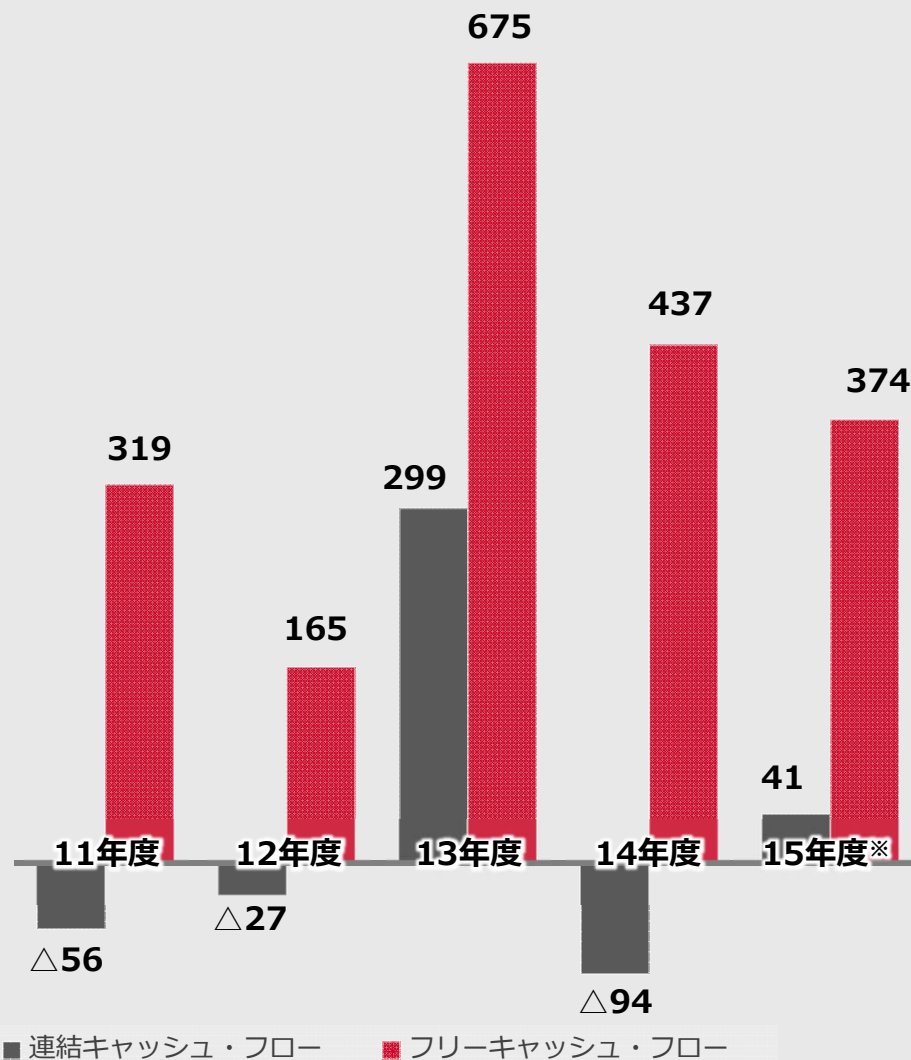
使用為替レート

2015/12末 (2015/12末) : US\$120.5円、€131.7円、中国元18.3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 48.4%
 有利子負債比率 17.3%

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 605億円

投資キャッシュ・フロー △231億円

フリーキャッシュ・フロー 374億円

財務キャッシュ・フロー △302億円

現金及び現金同等物に係る
換算差額 △31億円

連結キャッシュ・フロー 41億円

※ 15年度 国内：4月～12月、海外：1月～12月
11年度～14年度 国内：4月～3月、海外：1月～12月
詳細はスライド2参照。

3 力年計画の初年度は総じて計画通り

2015年度

構造改革

- グローバルでコストの効率化
- 各地域のCFOがコミットメントしてリード



- 計画を上回る成果
- 組織やプロセスの改革も現実化

経営管理精度の向上

- 全世界統一のP/L
- グローバルファイナンス組織の一体運営
- 決算期統一による機動的な資源シフト



- 計画達成精度の向上に向けた体制構築

更なる進化

2016年度

リージョン経営の本格化

- 変化に迅速に対応



アカウントビリティー向上
新しいセグメントによる
情報拡充

ブランドの強化

- グローバルブランド
損益管理導入・活用



マーケティングROI向上

資本効率の向上

- 各指標の改善



ROE、CCC、総資産回転率

VISION 2020の実現

SHISEIDO

「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年度計画

積極投資により成長基盤の確立を加速

2016年2月9日

魚谷 雅彦

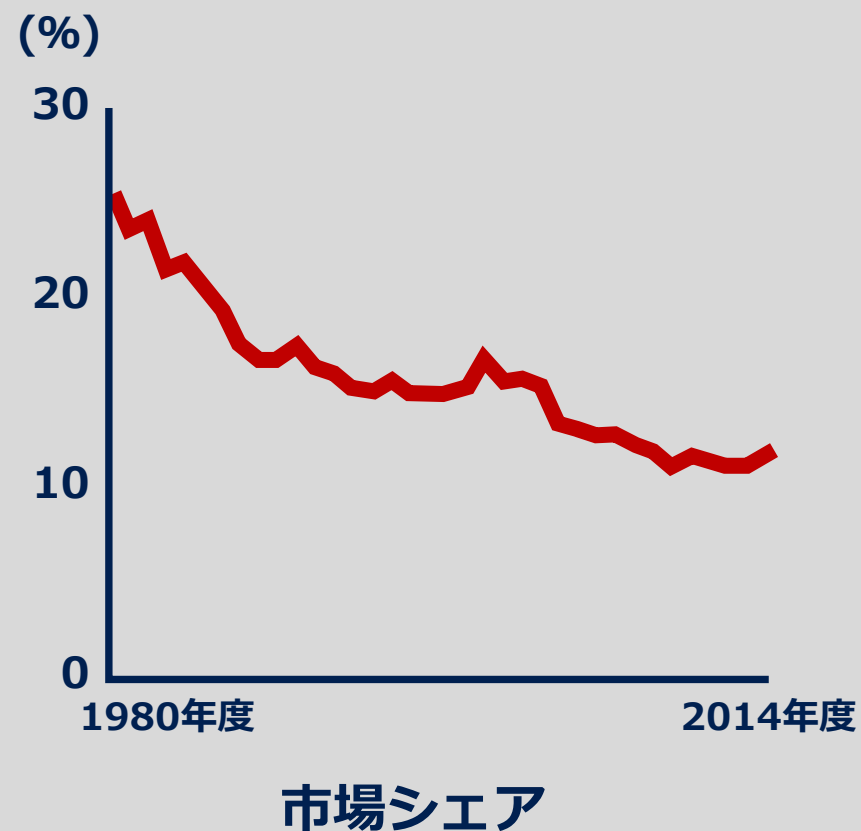
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

SHISEIDO

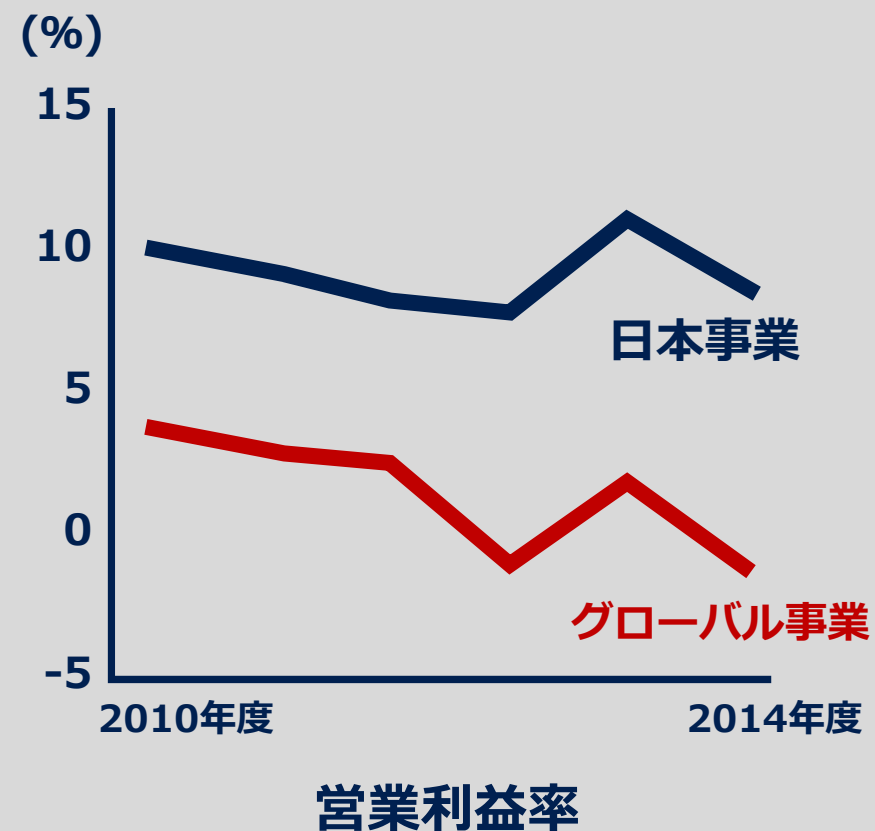


資生堂グループが抱える本質的課題

日本事業 成長性の回復



グローバル事業 収益性の大幅な改善



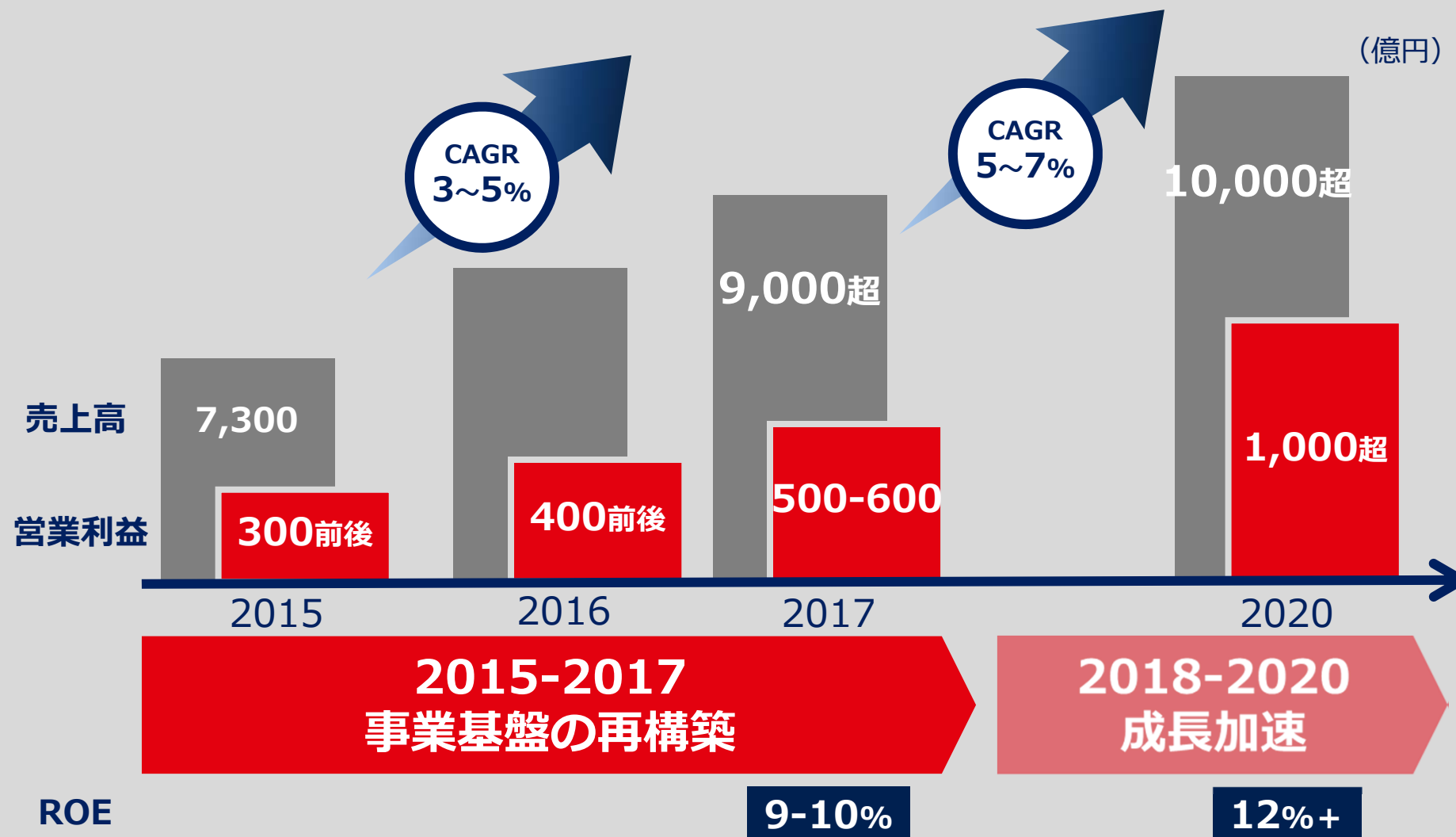
投資強化により悪循環から好循環へ転換



「VISION 2020」のロードマップ



「VISION 2020」のコミットメント



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

SHISEIDO
GINZA TOKYO



欧州
+8%

中国
+11%

米州
+3%

日本
+32%

アジア
パシフィック
+4%

トラベル
リテール
+9%

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



欧州
+53%

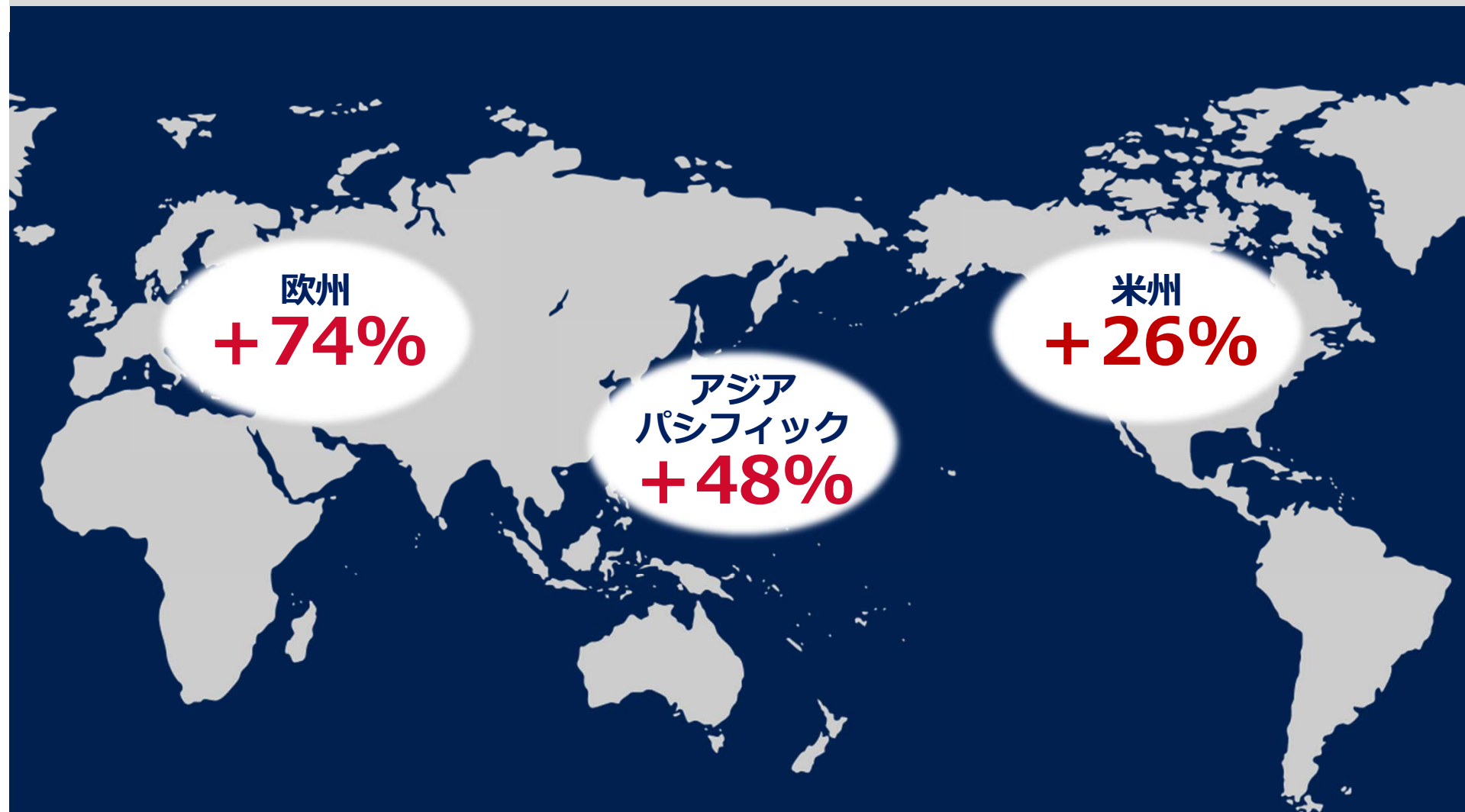
中国
+32%

米州
+31%

日本
+37%

アジア
パシフィック
+28%

トラベル
リテール
+83%



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



『High School Girl? メーク女子高生のヒミツ』

- YouTube 再生回数900万回超
- 「AdvertisingAge」 TV/Film部門 世界第4位

2016年度の主要課題

- 日本の持続的な成長
- 欧米の収益力向上に向けた地域内事業体制の効率化
- 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
- ベアエッセンシャル成長性回復

2016年度

**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

2016年度売上高計画 **4,060**億円 (+3%)



日本地域本社社長
坂井 透

2015年度 中高価格帯主要ブランドは確実な成長 低価格帯に課題

	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% (卸店出荷)	↗
	+14%	→		+5%	↘
	+15%	↗		+7%	↘
	+57%	↗		△22% (卸店出荷)	→

データ出処: 日本事業店頭売上前年比(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 ボーテ デパートインストアシェア

「SHISEIDO」

2016年1月～ ブランドイノベーションスタート

- 新カウンターを順次展開
- 新ブランドコミュニケーション



Beauty vs. the World

We fight for beauty.
Like water, food or air.
From the first bloom to the last.
We breathe beauty.
From it, we grow and make
a better world.
It is the line that connects us.
Heart to heart it beats.
Doki-Doki
When we feel beauty, we share it.
When we share beauty, we win.

Defend beauty. Give your skin
the strength it needs.
Ultimune Power Infusing Concentrate



SHISEIDO
GINZA TOKYO



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」の プロモーション強化、リニューアル



パーソナルケア事業の再強化

- 独立事業体としてマーケティング・営業体制強化
- ブランドの育成・刷新（「TSUBAKI」「専科」）
- 「マシェリ」「エージープラス」「ウーノ」の商流移管



資生堂ジャパン 新組織稼働

- お客さま起点の一気通貫型マーケティング
- トレードマーケティング組織の発足
 - ・ ビッグデータの分析・活用に基づく提案力強化
- 権限委譲によるスピーディーな事業運営体制の確立
 - ・ 財務、人事、ITなどコーポレート機能の移管



インバウンド需要へのさらなる対応

- デパート、ドラッグストア
 - ・ 店頭対応力の強化（BC・通訳の増強など）
- ザ・ギンザ事業
 - ・ 機内販売、市中免税店の取扱拡大
 - ・ 日本の主要空港内免税店のカウンター拡充・BC増員
 - ・ 直営店「SHISEIDO THE GINZA」の強化
- ボーダレスマーケティングの確立





中国

2016年度売上高計画 **1,305億円 (+10%)**
(特殊要因※除く +4%)

※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



資生堂（中国）投資有限公司・総経理 藤原 憲太郎（右）
資生堂麗源化粧品有限公司 董事/総経理 堀 利理（左）
資生堂香港有限公司 取締役社長 モーガン タン（中央左）
資生堂（中国）研究開発中心有限公司 総経理 高須 恵美子（中央右）

中国化粧品市場の動向

- 消費は堅調に推移し、市場成長は継続（1ケタ半ば）
- 上位中間層の台頭による消費拡大・多様化
- 既存チャネルからEコマースへの急速なシフト
- 中国地場・韓国ブランドの台頭による競争激化



- プレステージ領域（輸入品）強化
- Eコマース・デジタルマーケティング拡大
- ローカルブランド再生

コスメティクス事業の建て直し（資生堂（中国）投資有限公司）

- 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
 - ・ 店主セミナー&商談会
（全国約30会場×約1,500名規模を年4回程度実施予定）
- 組織・人事制度改革、社内コミュニケーション強化
- 「ウララ」「ピュア&マイルド」ブランドの再生



「オプレ」の再生（資生堂麗源化粧品有限公司）

- **新ブランドコミュニケーションスタート**
（新カウンター、広告ビジュアル、BCユニフォーム、肌測定器など）
- **百貨店カウンター数の見直しと新規チャネル進出**
- **中国イノベーションセンターとの連携による
現地ニーズをとらえた商品開発**





アジアパシフィック

2016年度売上高計画 560億円 (+5%)



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

2016年度の主な取り組み課題（アジアパシフィック）

- プレステージブランドのさらなる成長加速
（「SHISEIDO」「NARS」「クレ・ド・ポー ボーテ」）
- 「Za」「SENKA」を集中育成
- リテラーとの協働取り組み強化
- シンガポールでの
オフィス統合・シェアードサービスによる経営の効率化





トラベルリテール

2016年度売上高計画 **185億円 (+10%)**



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

2016年の主な取り組み課題（トラベルリテール）

- アジアエリアでの高成長の継続
- 店頭強化
（カウンター数拡大、BC増員、応対トレーニング など）
- 空港・機内誌の広告宣伝投資増
- トラベルリテールのニーズをとらえた専用商品の開発





米州

2016年度売上高計画 **1,740**億円 (+6%)



アメリカ地域本社社長
マーク レイ

2016年度の主な取り組み課題（米州）

- 「SHISEIDO」「NARS」「クレ・ド・ポー ボーテ」の重点育成

（米国市場成長率+7.7%、資生堂グループ店頭売上成長率+8.3%、シェアランキング4位※）

- 収益力向上に向けた地域内統合的事業体制の確立
- ベアエッセンシャルの成長を回復し、収益力を高める

※データ出処: : Dec 2015 NPD Data Market Shares & Ranking 2014 YTD, Market Shares & Ranking 2015 YTD



ベアエッセンシャルの現状

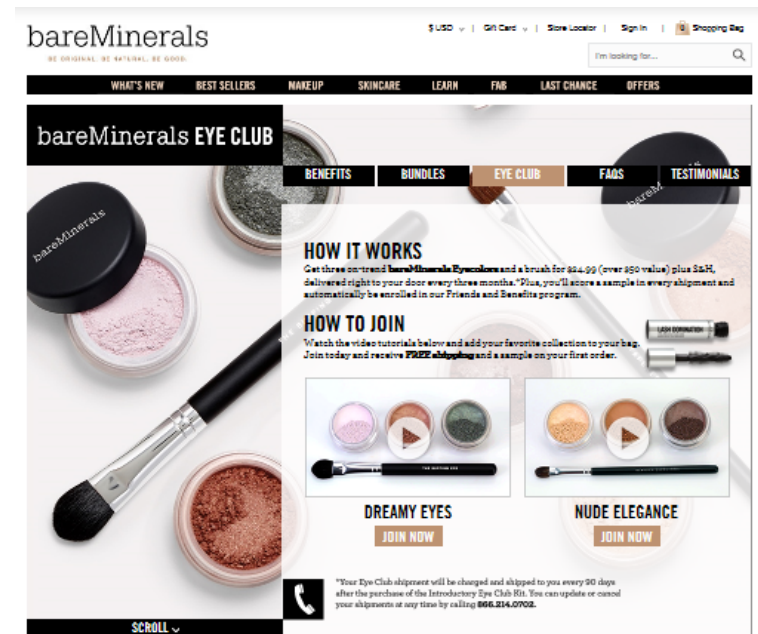
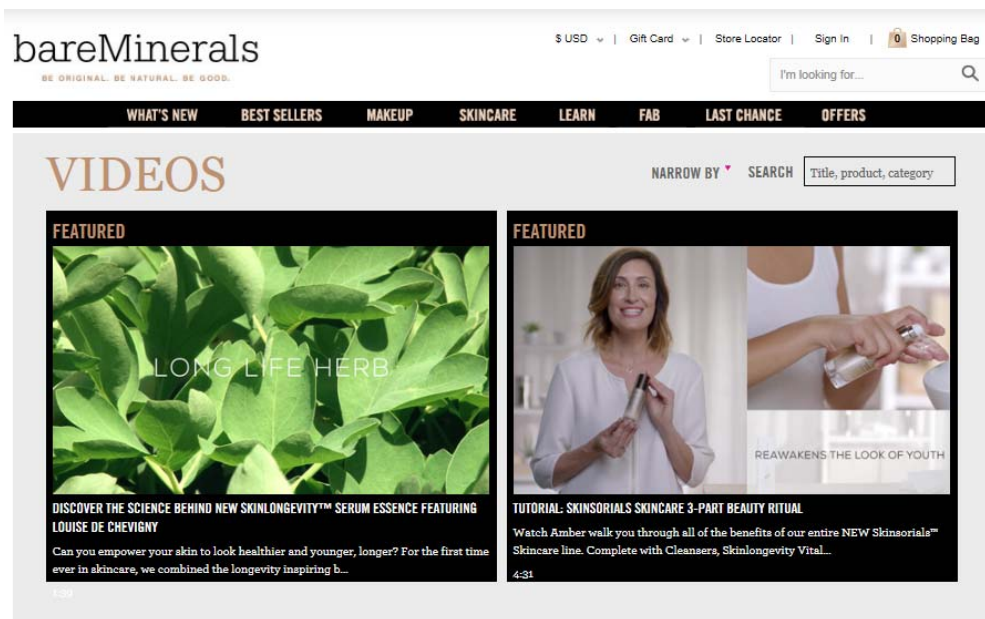
- 「ベアミネラル」
 - ・ 米国No.3メーカー専用ブランド
 - ・ 米国No.1ファンデーションブランド
 - ・ 米国で90%以上の認知度、40%程度の使用経験
- 成長性・収益性の鈍化

*データ出処: Dec 2015 NPD Data and bM actuals (excluding QVC) from Merch Prod Report (Dec wk5, 2015); Brand scale up assumptions: MAC = 1.4



ベアエッセンシャルの取り組み

- 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)
- デジタルマーケティングの強化





欧州※

※EMEA (Europe, the Middle East and Africa)

2016年度売上高計画 **870億円 (▲14%)**
(特殊要因※除く +11%)

※特殊要因：フレグランスブランド契約終了による売上減



ヨーロッパ地域本社社長
ルイ デサザール

2016年度の主な取り組み課題（欧州）

- 収益力向上に向けた地域内統合的事業体制の確立
 - ・ オフィスの統合
営業・ITシステム統合、シェアードサービスの活用
 - ・ 1カ国1社長体制でエリア内全ての事業を
総合的にマネジメント
 - ・ ディストリビューションセンターの統合



従業員の代表者としてしっかりと確認を取りながら実行
削減コストはマーケティング投資に振り向ける

- フレグランスブランドの強化・新規獲得

欧州



グループ CEO



日本



米州



「Think Global, Act Local」を実現する グローバル経営体制



アジア
パシフィック



トラベル
リテール

センター オブ エクセレンス構想



各カテゴリーにとってグローバルに影響力を持つ最先端のエリアで
情報収集・戦略立案・商品開発などをリード
全世界のマーケティング展開に活用

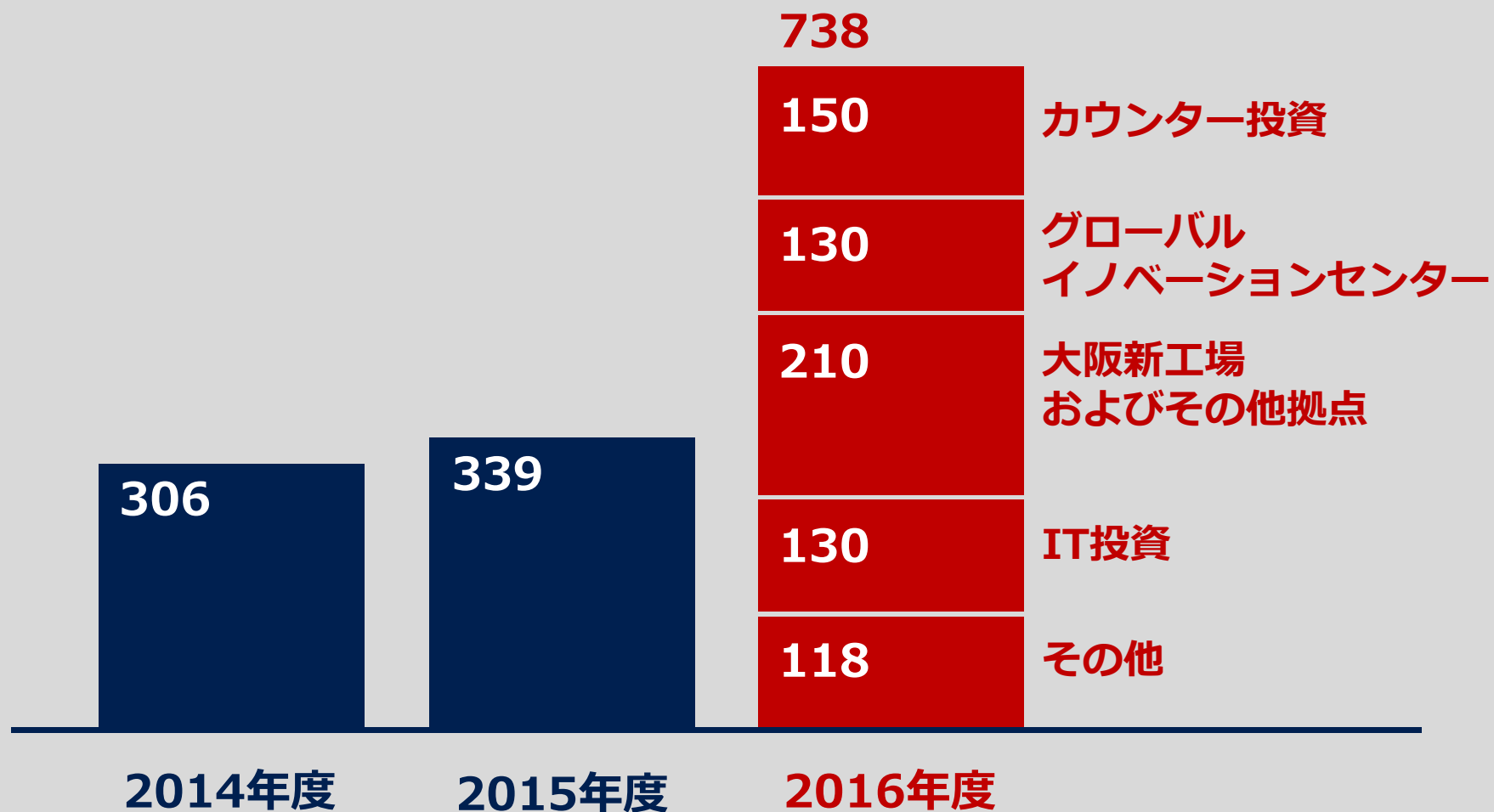
スキンケアのマザー工場となる グローバルサプライチェーン新拠点を大阪に設立（2020年稼働予定）

- 高品質な「メイド イン ジャパン」スキンケア製品を日本、中国をはじめとする世界中で積極的に需要拡大
- ロボットと人が協働しながら高効率な生産を実現
- 最新の物流技術を導入し、効率的な商品供給体制を実現



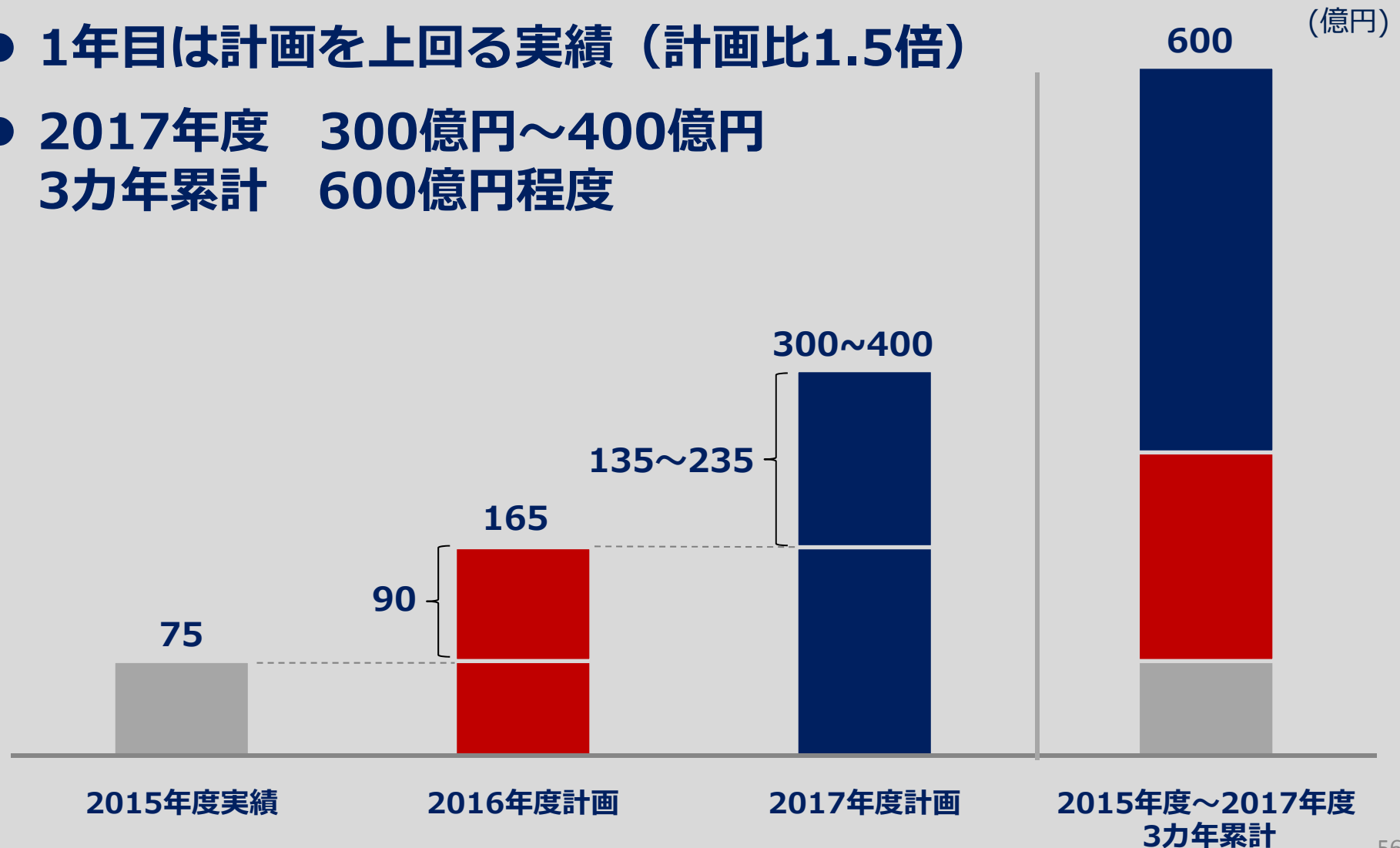
中長期的成長を実現する積極的な設備投資

(億円)



コスト構造改革による投資原資の捻出

- 1年目は計画を上回る実績（計画比1.5倍）
- 2017年度 300億円～400億円
3力年累計 600億円程度



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



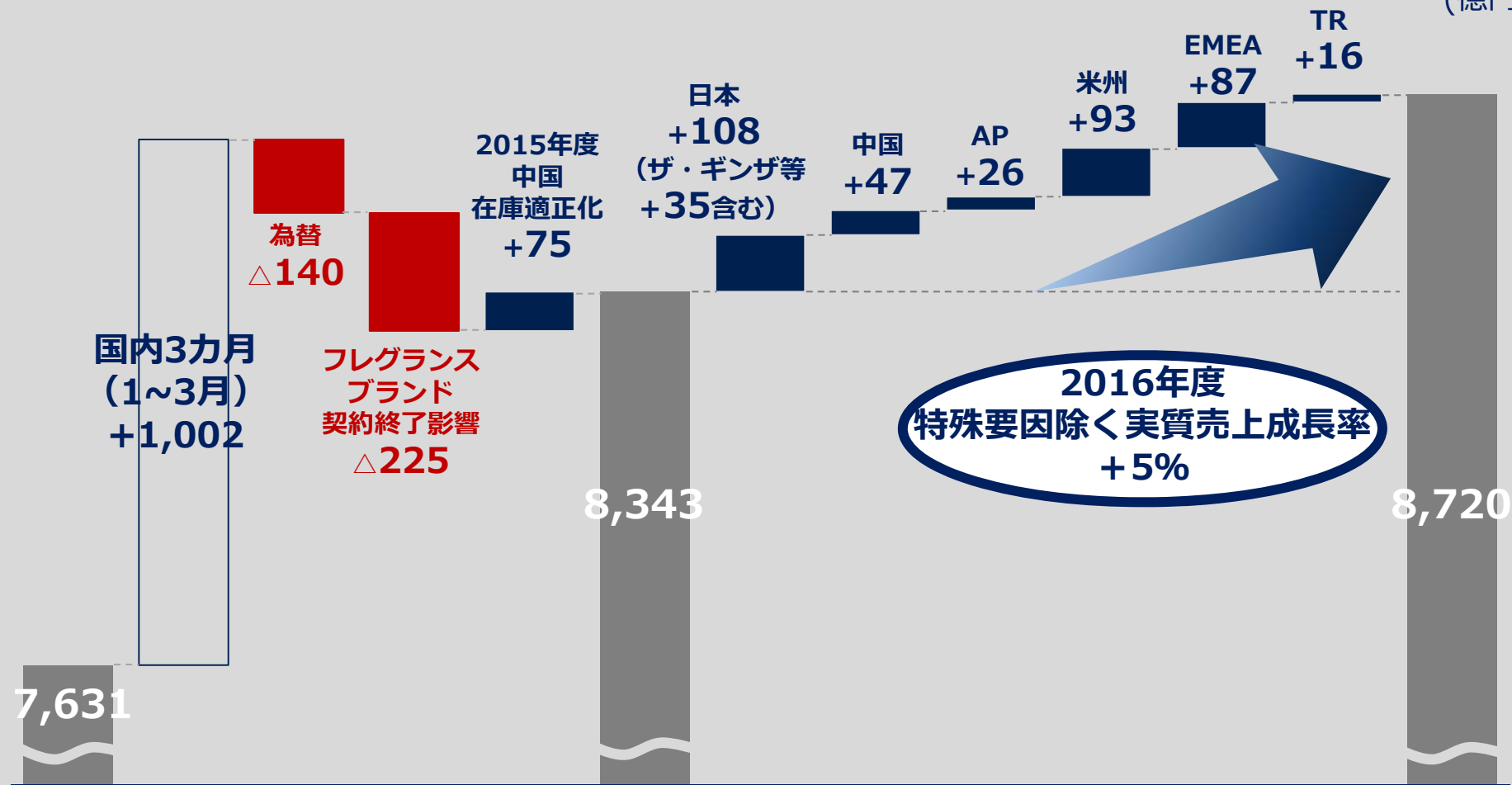
緊急追加対策の実施

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 売上

(億円)



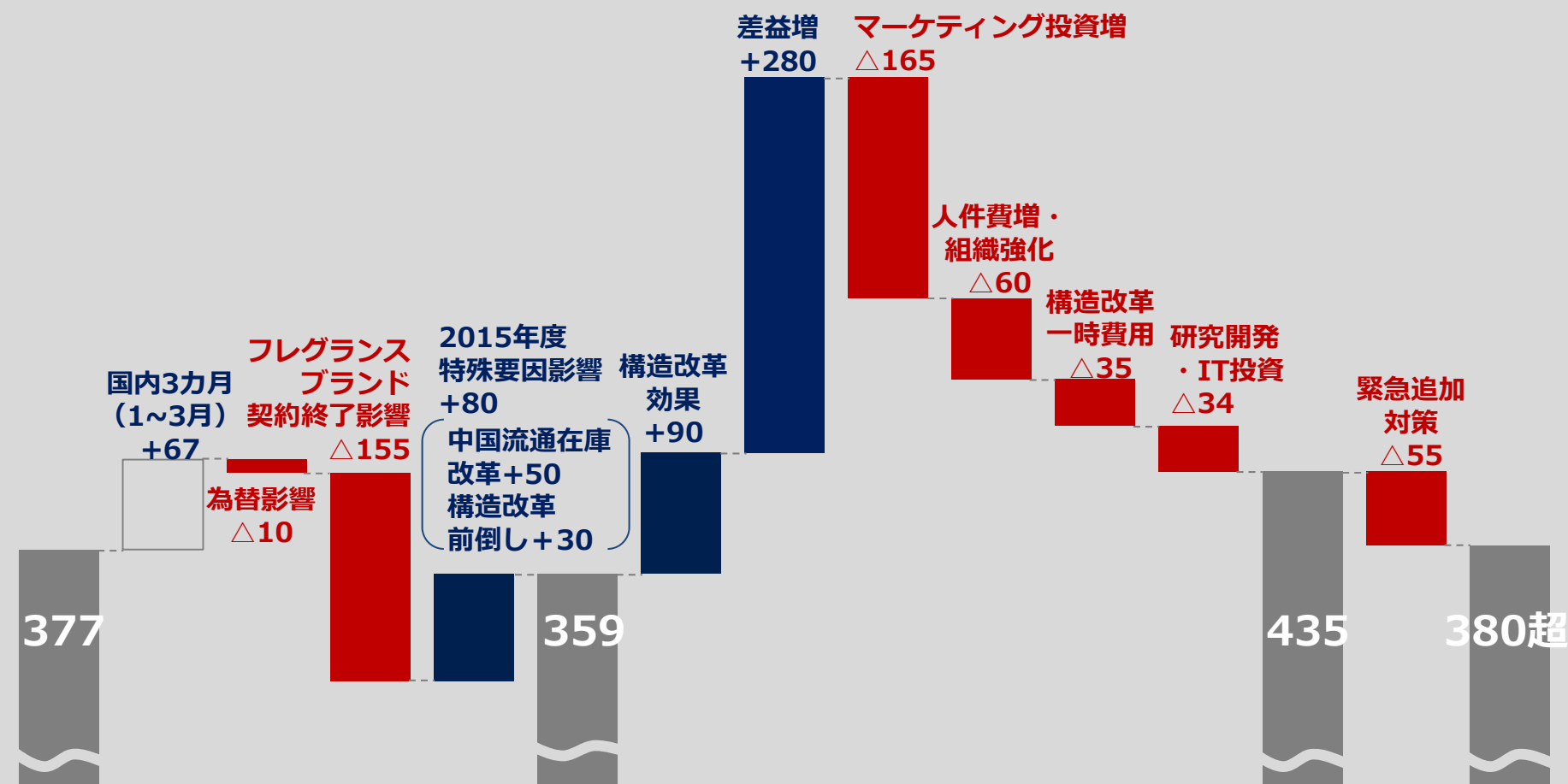
2015年度
変則決算期：国内9カ月
海外12カ月

2015年度
特殊要因・対象時期調整後：
国内12カ月、海外12カ月

2016年度
決算期：国内12カ月
海外12カ月 58

2016年度 営業利益増減内訳（対前年差）

(億円)



2015年度
変則決算期：
国内9ヵ月、海外12ヵ月

2015年度
特殊要因・対象時期調整後：
国内12ヵ月、海外12ヵ月

2016年度
決算期：国内12ヵ月
海外12ヵ月

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)

成長を確かなものとする

2017年度目標

売上高	9,000億円超
営業利益	500～600億円
ROE	9～10%

株主還元

基本方針

中期的に連結配当性向40%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を維持。自己株式の取得はFCFのレベル・市場状況を勘案し、適宜実施。

+

2016年度の考え方

- 中長期的成長をめざし、徹底的な事業基盤の再構築に向けた成長投資を優先。
- 事業に直接起因する利益が計画を上回る場合（かつ新たな追加成長投資が発生しない場合）には、利益の増加分の一部を配当など株主還元に充当する。



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

		2015年度	調整後2014年度※2		
				前年比	外貨 前年比
(億円)					
化粧品	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 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	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 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5 販売管理費※1（国内・海外内訳）

			2015年度	調整後2014年度※2		
				増減 + : コスト減	前年比	為替影響を 除く増減 + : コスト減
(億円)						
M	国	内	696	△110	+ 18.7%	△110
	海	外	1,225	△142	+ 13.1%	△81
	コ ス ト		1,921	△251	+ 15.0%	△191
人	国	内	815	+0	△0.0%	+0
	海	外	1,146	△109	+ 10.5%	△10
	人 件 費		1,960	△109	+ 5.9%	△10
経	国	内	645	△48	+ 8.0%	△48
	海	外	666	△79	+ 13.5%	△34
	経 費		1,312	△127	+ 10.7%	△82
M & A	国	内	1	△0	+ 15.9%	△0
	海	外	99	△6	+ 6.6%	+ 1
	M & A 関 連 償 却 費		101	△6	+ 6.7%	+ 1
合	国	内	2,157	△157	+ 7.9%	△157
	海	外	3,136	△336	+ 12.0%	△124
合 計			5,294	△493	+ 10.3%	△282

※1 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。

※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6 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	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	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7 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。

補足8 国内月次売上動向、海外四半期売上動向開示取り止めの お知らせ

当社は2008年10月より、情報開示の質の向上とフェアディスクロージャーの実践を目的として、国内月次売上動向を開示し、当社ウェブサイトに掲載してまいりました。しかしながら、2015年度に国内・海外の子会社の決算期を12月末に統一したことや、2016年度にマトリクス組織体制への移行に伴う報告セグメント区分の変更を実施することから、情報開示全般に関する見直しを行いました。その中で、国内月次売上動向の開示につきましても、海外売上の拡大に伴い国内売上の連結売上に占める割合が相対的に低下していること、当該開示がショートターミズムを助長しているとの意見が存在すること、当社としては中長期視点でより有用な情報開示を積極的に行っていきたいこと、などの理由から、2015年12月分をもって開示を取り止めることといたしました。併せて2016年1月以降のミーティング等における月次売上に関するコミュニケーションも差し控えさせていただきますのでご了承ください。

今後は、四半期毎に新しいセグメント区分（リージョン別）に基づく売上および営業利益実績の開示を行うとともに、各種開示資料における情報開示の拡充、中長期的な成長戦略や非財務情報のわかりやすい記載などにより、投資家・アナリストの皆さまに有用な情報の充実を図ってまいりますので、何卒ご理解下さいますようお願いいたします。

補足9 主な広報案件

ニュースリリース発信月

- 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回無担保社債発行に関するお知らせ
- 2015年 6月 子会社(株式会社アユーララボラトリーズ)の株式等の譲渡に関するお知らせ
- 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 シンガ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
- 2015年 11月 インドにおける「Za（ジーエー）」ブランドの販売終了と連結子会社の解散について
- 2015年 12月 資生堂、香水等の「セルジュ ルタンス」ブランドの商標権の買い取りを完了
- 2015年 12月 子会社（資生堂トルコ）の株式譲渡に関するお知らせ
- 2016年 2月 資生堂、新たなグローバルサプライチェーン拠点を大阪に設立

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。