

2016年度 上期実績

2016年 8月 9日

直川 紀夫

執行役員 最高財務責任者



SHISEIDO

2016年度 上期実績 Executive Summary

- 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、全てのリージョンで増収（特殊要因除く）
- ヨーロッパを除く、全てのリージョンで増益
- 売上高 4,123億円（上期過去最高）
 - 外貨前年比+5.5% 前年比+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）

2016年度 上期実績 要約

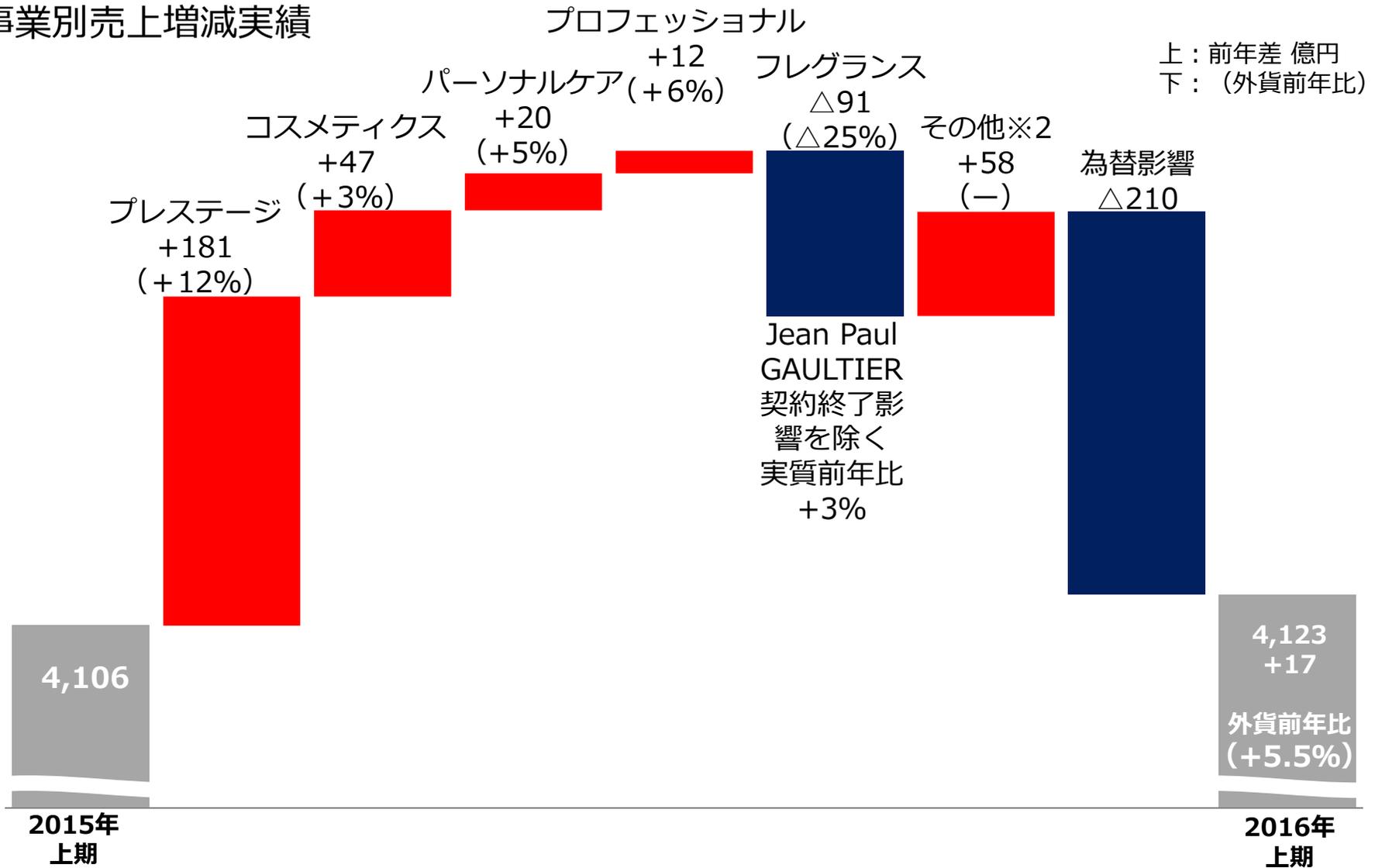
(億円)	2016年度		調整後 2015年度		前年差 ※1	前年比	外貨 前年比	5月 発表差
		構成比		構成比				
売上高	4,123	100%	4,106	100%	+17	+0.4%	+5.5%	△77
営業利益	199	4.8%	151	3.7%	+48	+32.1%	+38.7%	+39
経常利益	183	4.4%	155	3.8%	+28	+18.4%		+23
特別損益	167	4.1%	52	1.3%	+115	+222.2%		△8
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	245	5.9%	54	1.3%	+191	+351.8%		+10
E B I T D A	545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

フレグランスを除く全ての事業で増収

事業別売上増減実績



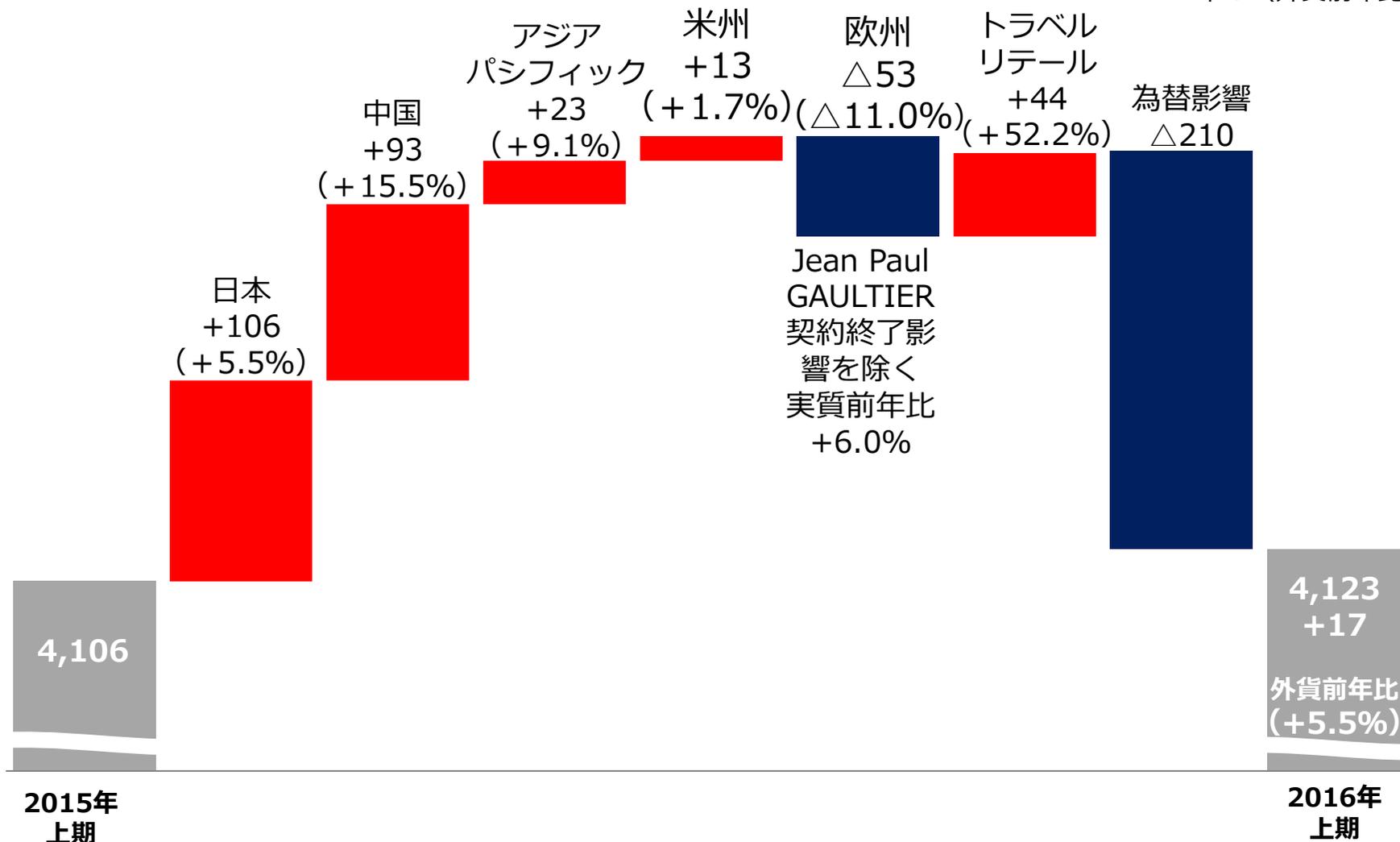
※1 各事業の前年差および外貨前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出。

※2 「その他」には、ザ・ギンザ、フロンティアサイエンス事業や資生堂パーラーなどのほか、想定レートと実勢レートの差が含まれる。

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）

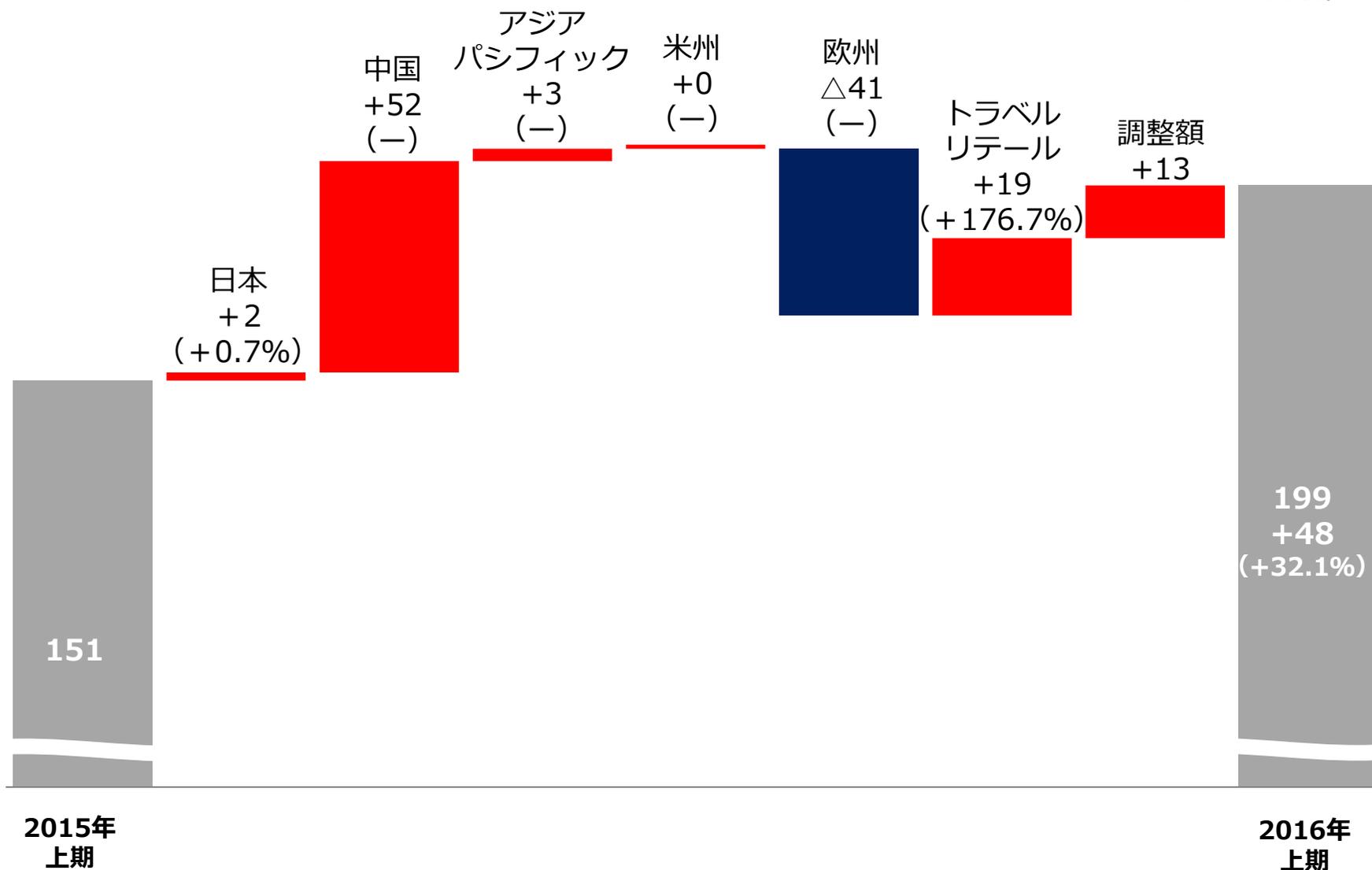


※ 各事業の前年差および外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出。

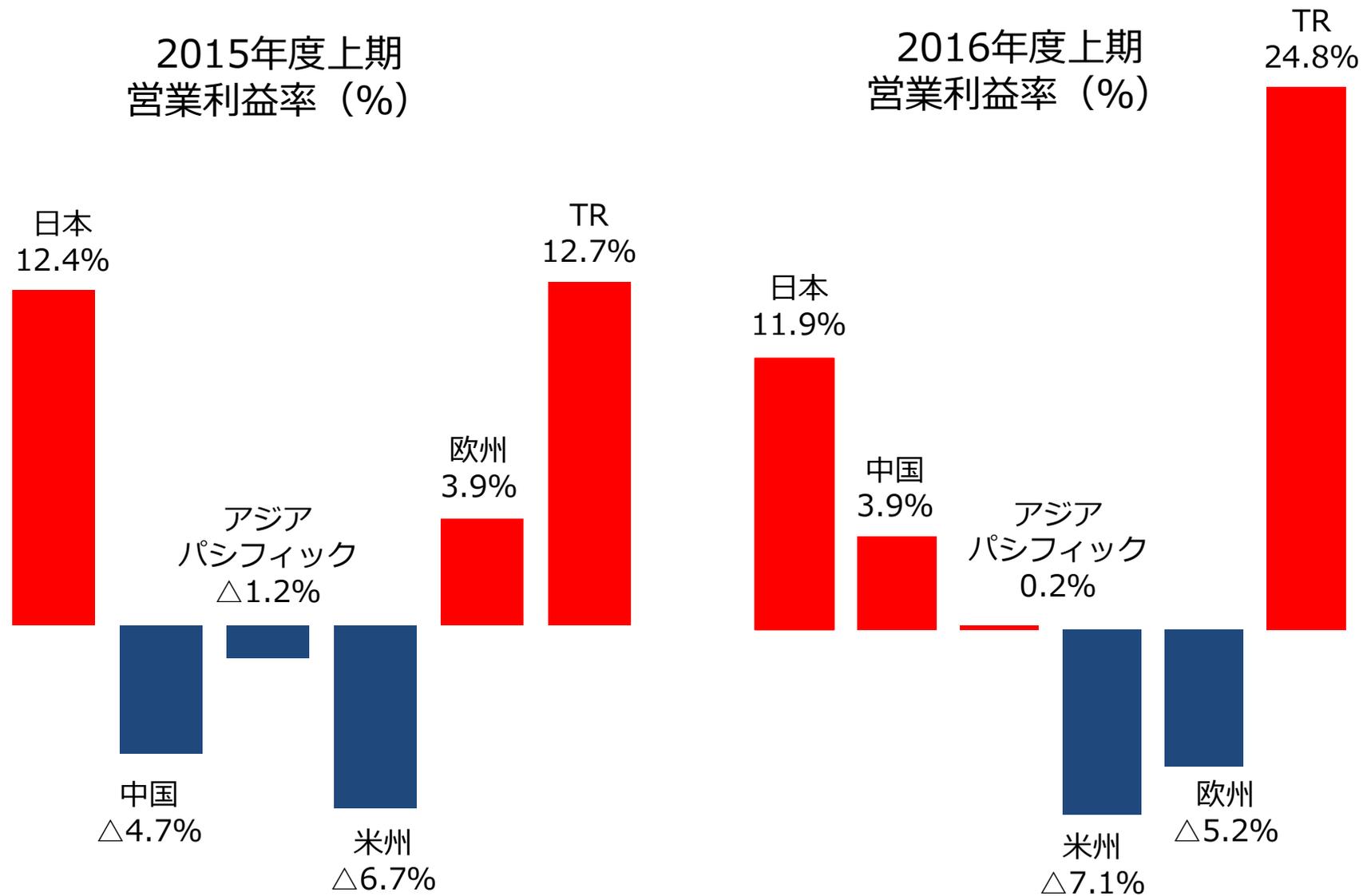
中国とトラベルリテールが増益を牽引

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）

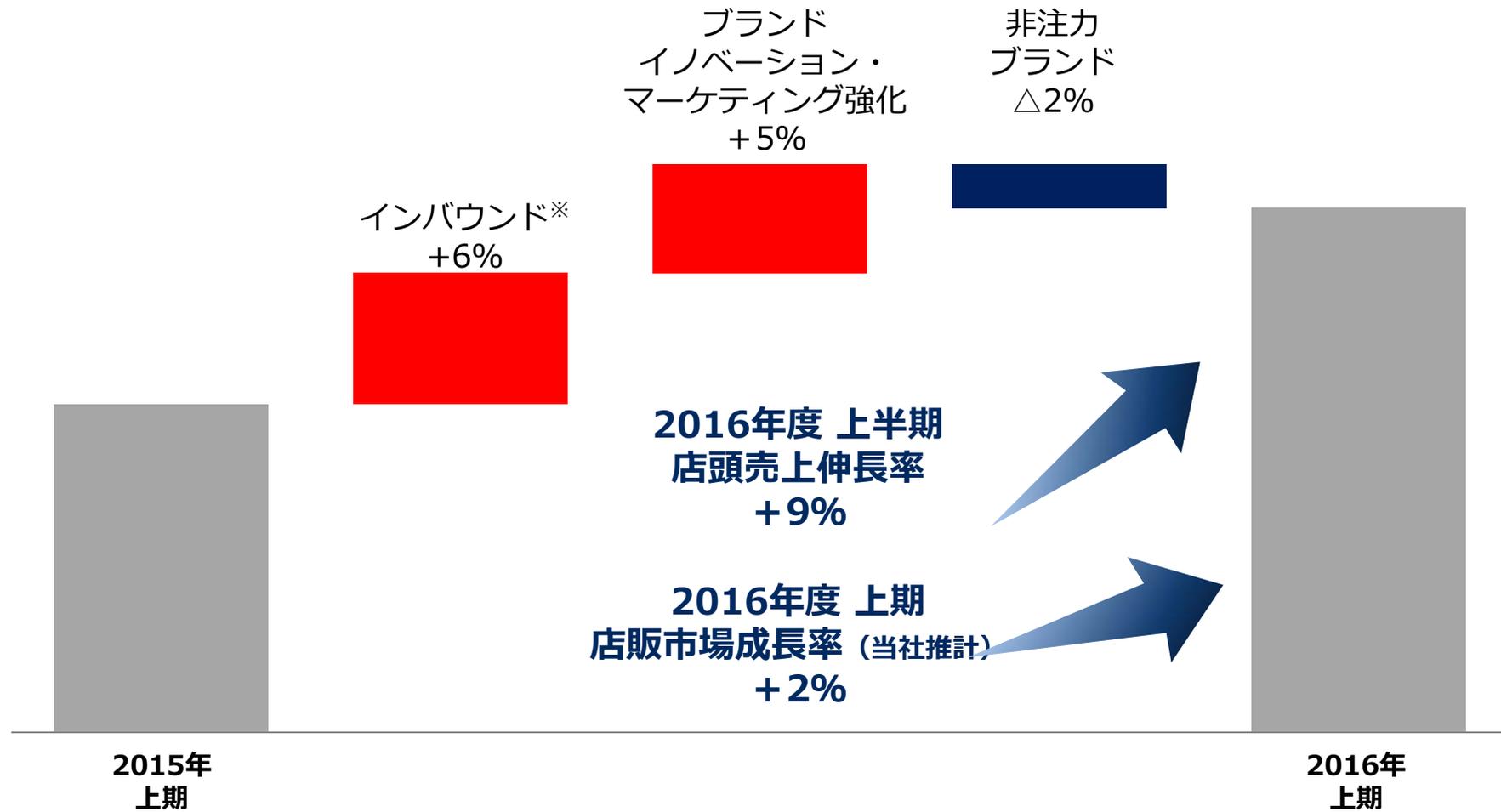


新セグメントでの実績管理を通じて収益性向上



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）。

日本 上期実績

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
		構成比		構成比		
プレステージ※1	262	6.4%	218	5.3%	+44	+20.2%
専 門 店	321	7.8%	285	6.9%	+37	+12.9%
コスメティクス※2	867	21.0%	846	20.6%	+21	+2.4%
パーソナルケア※2	296	7.2%	309	7.5%	△13	△4.1%
そ の 他 ※ 4	283	6.8%	266	6.5%	+17	+6.5%
日 本	2,029	49.2%	1,923	46.8%	+106	+5.5%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営 業 利 益	267	265	+2	+0.7%
利 益 率	11.9%	12.4%	△0.5ポイント	
のれん等償却前利益	269	266	+3	+1.1%
利 益 率	12.0%	12.4%	△0.4ポイント	

- ※1 日本地域のマネジメント体制に合わせ、従来のプレステージ事業を「プレステージ」、「専門店」に分割している。
- ※2 「エージープラス」（リニューアル後は「エージーデオ24」に名称変更）、「ウーノ」、「マシェリ」の3ブランドを、当第1四半期よりコスメティクスからパーソナルケアへ移管。前年実績は移管後の区分に組み替えて記載
- ※3 デジタルは、社内マネジメント体制と合わせて、各事業実績に合算。デジタル実績前年比は+21%。
- ※4 ザ・ギンザ、資生堂プロフェッショナル、フロンティアサイエンス事業、資生堂パーラーなどが含まれる。
- ※5 構成比は、連結売上に対する比率を表示。
- ※6 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。

中国 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			
中 国		615	14.9%	597	14.5%	+ 18	+ 3.1%	+ 15.5%

	(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
営 業 利 益		24		△28		+ 52	—
利 益 率		3.9%		△4.7%		+ 8.6ポイント	
のれん等償却前利益		26		△26		+ 52	—
利 益 率		4.3%		△4.3%		+ 8.6ポイント	

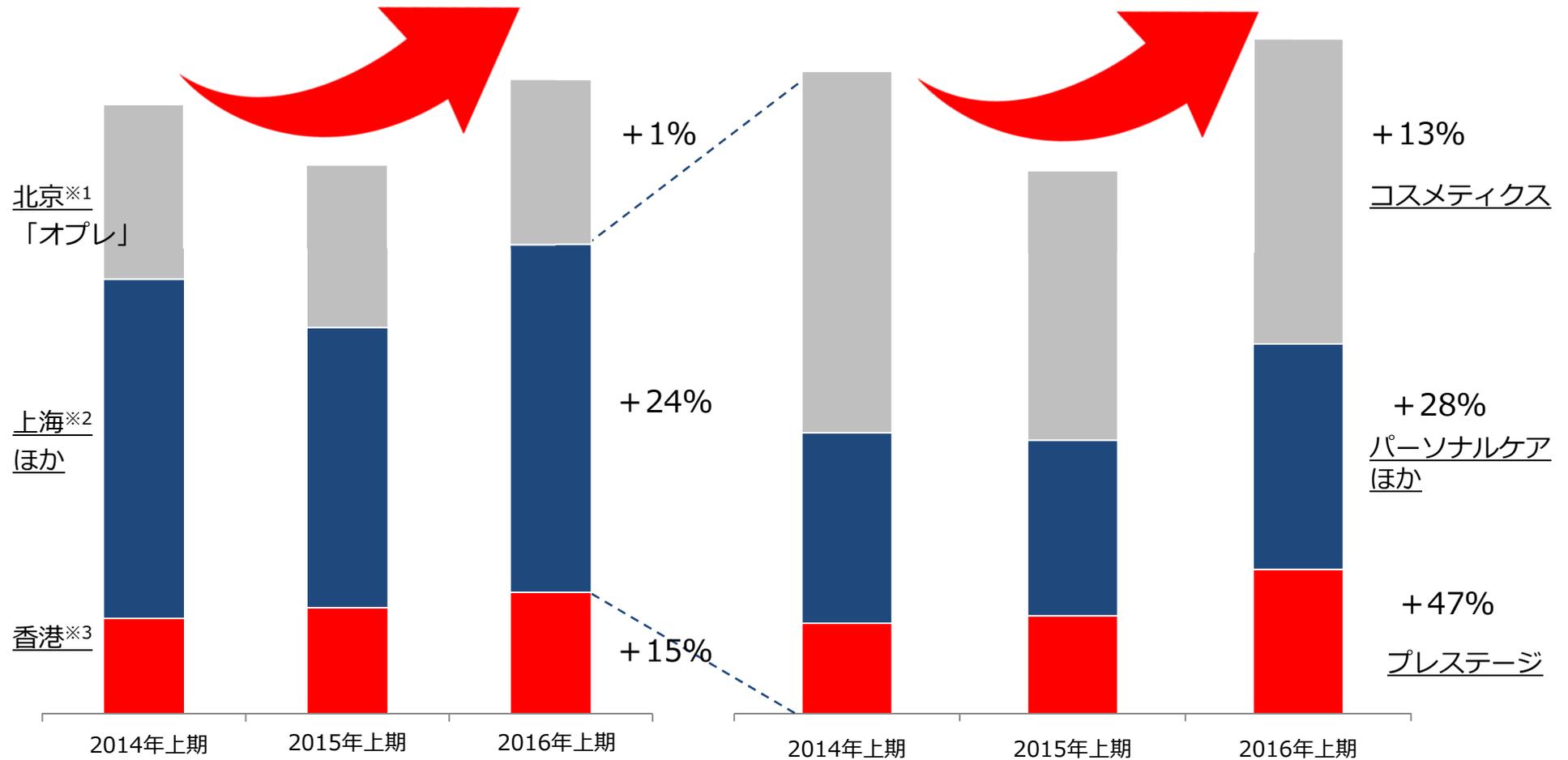
※1 構成比は、連結売上に対する比率を表示。

※2 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。

中国 香港、プレステージ・Eコマースの好調継続、コスメティクス回復基調

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

アジアパシフィック 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			
アジアパシフィック	245	5.9%	256	6.2%	△12	△4.5%	+9.1%

(億円)		2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益		0	△3	+3	—
利益率		0.2%	△1.2%	+1.4ポイント	
のれん等償却前利益		1	△3	+3	—
利益率		0.3%	△1.0%	+1.3ポイント	

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表示。

※2 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。

米州 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			
米州		724	17.6%	768	18.8%	△44	△5.8%	+1.7%

	(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
営業利益		△55		△55		+0	—
利益率		△7.1%		△6.7%		△0.4ポイント	
のれん等償却前利益		△12		△9		△3	—
利益率		△1.5%		△1.1%		△0.4ポイント	

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表示。

※2 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。

欧州 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			
欧 州	390	9.5%	477	11.6%	△87	△18.2%	△11.0%

※ 「Jean Paul GAULTIER」 ライセンス契約終了の影響を除く実質前年比+6%。

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	△21	20	△41	—
利益率	△5.2%	3.9%	△9.1ポイント	
のれん等償却前利益	△21	20	△41	—
利益率	△5.2%	3.9%	△9.1ポイント	

※ 1 構成比は、連結売上に対する比率を表示。

※ 2 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。

トラベルリテール 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			
トラベルリテール	120	2.9%	85	2.1%	+35	+41.5%	+52.2%

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
営業利益	30		11		+19	+176.7%
利益率	24.8%		12.7%		+12.3ポイント	
のれん等償却前利益	30		11		+19	+176.7%
利益率	24.8%		12.7%		+12.3ポイント	

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表示。

※2 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。

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。

営業外損益・特別損益 上期実績

営業外損益			特別損益		
(億円)	16年度	調整後 15年度	(億円)	16年度	調整後 15年度
受取利息	4	6	事業譲渡益	91	—
支払利息	△4	△5	固定資産売却 ・処分損益	86	27
利息収支	0	2	投資有価証券 売却損益・評価損	△0	26
為替差損益	△19	△2	構造改革費用	△8	△0
その他	2	5	減損損失	△2	△0
計	△16	4	計	167	52

- 事業譲渡益・・・2016「Jean Paul GAULTIER」ブランドに関する知的財産権の譲渡
- 構造改革費用・・・2016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

親会社株主に帰属する純利益・包括利益

(億円)	2016年度	調整後 2015年度
税引前純利益	351	207
税金費用 (税率)	97 (27.7%)	143 (69.0%)
非支配株主に帰属する純利益	9	10
親会社株主に 帰属する 純利益	245	54

	2016年度	2015年度
包括利益	△273	93

貸借対照表 上期実績

(億円)	2016/ 6末	(対2015/12末)			(億円)	2016/ 6末	(対2015/12末)		
		増減	為替 除く	為替			増減	為替 除く	為替
流動資産	4,020	△87	+308	△394	負債	3,845	△107	+84	△191
現預金・ 有価証券	1,427	+183	+332	△149	仕入債務・ 未払金	969	△25	+13	△39
売上債権	1,044	△228	△126	△102	有利子負債	1,004	+138	+156	△18
たな卸資産	1,052	△8	+97	△105	退職給付に係る 負債	801	△36	△31	△5
固定資産	3,636	△343	△25	△318	純資産	3,811	△322	+199	△521
有形固定資産	1,350	+8	+84	△76	株主資本	3,878	+208	—	—
無形固定資産	1,355	△259	△52	△207	その他包括利益 累計額	△251	△498	—	—
投資その他	930	△92	△57	△35	非支配株主持分	176	△32	—	—
資産計	7,656	△430	+282	△712	負債・純資産計	7,656	△430	+282	△712

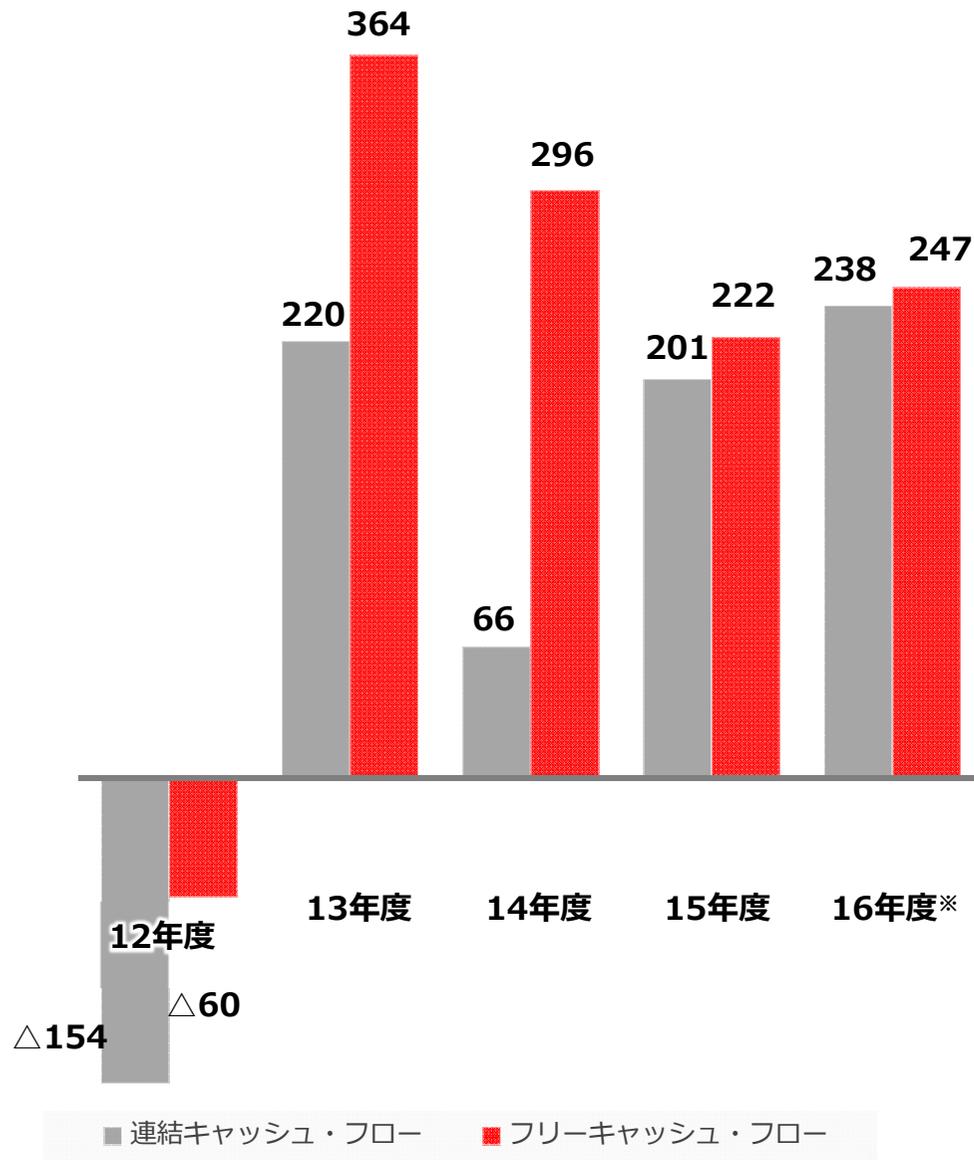
※ 主要な勘定科目のみ

使用為替レート

2016/6末：ドル=103.0円、ユーロ=114.4円、中国元=15.5円
2015/12末：ドル=120.5円、ユーロ=131.7円、中国元=18.3円

自己資本比率 47.4%
有利子負債比率 20.9%

キャッシュ・フロー計算書 上期実績



営業キャッシュ・フロー	257億円
投資キャッシュ・フロー	△10億円
フリーキャッシュ・フロー	247億円
財務キャッシュ・フロー	75億円
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△85億円
連結キャッシュ・フロー	238億円

※ 16年度 国内：1月～6月、海外：1月～6月
12年度～15年度 国内：4月～9月、海外：1月～6月

長期視点で確実な成長を

～ブランド獲得への積極投資～

2016年8月9日

魚谷 雅彦

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

SHISEIDO



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

現実的な為替影響を見込む

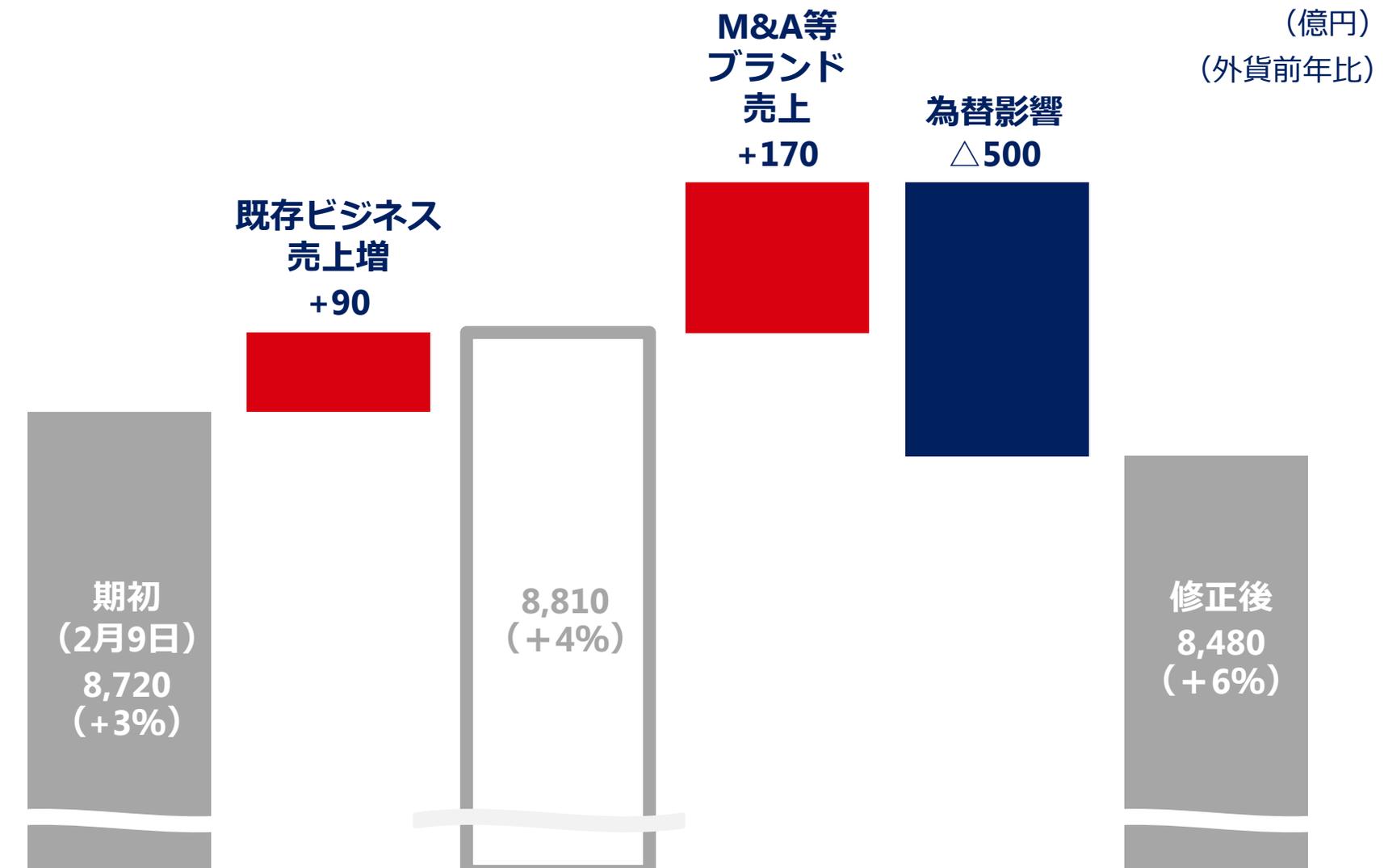
対米ドル為替レート

	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

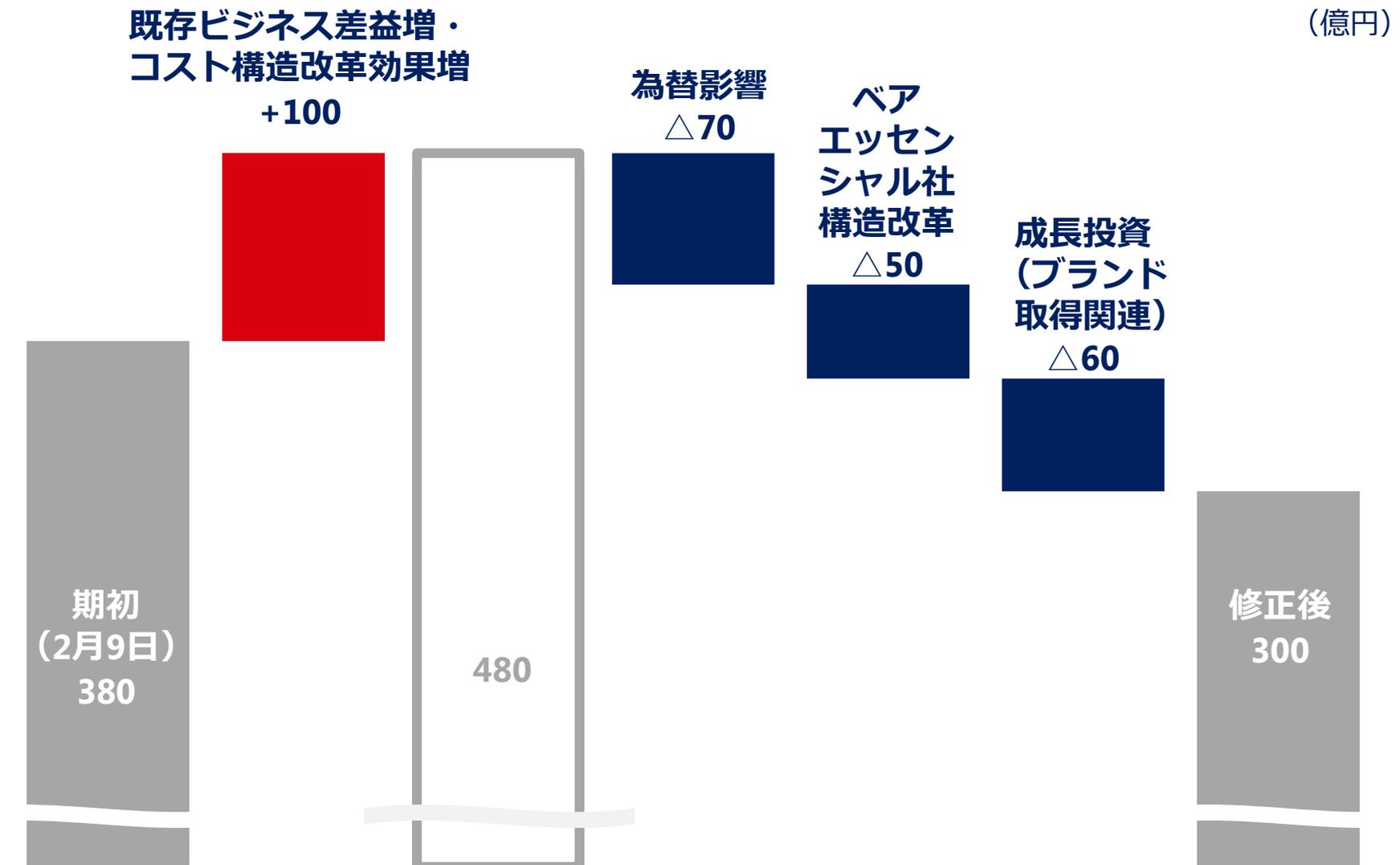
2016年度下期想定レート	102.00
----------------------	---------------

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

2016年度 通期 売上高見通し



2016年度 通期 営業利益見通し



2016年度 通期見通し

(億円)	2016年度			5月 発表	前回と今回の 見通し差		期初 見通し	見通し 差	
	売上高	調整後前年比			調整後 外貨 前年比	円貨			為替 影響 除く
		外貨							
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

7.5%

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%)

配当

中間10円、期末10円 (予定)

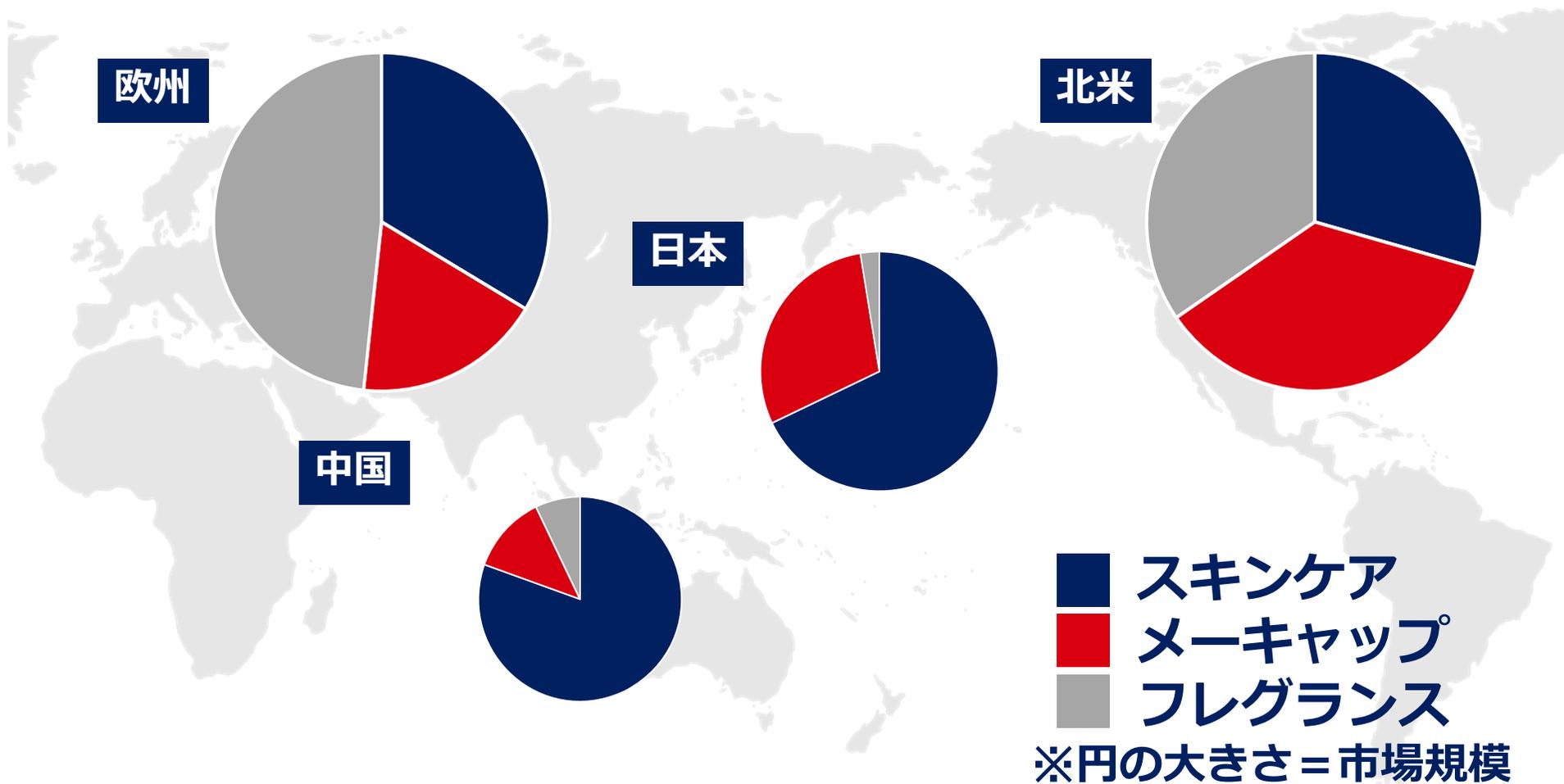
次期3カ年の成長加速に向けて

ブランドの獲得と育成

既存ビジネスの着実な建て直しと成長

世界で勝つグローバルビューティーカンパニーへ

2015年 プレミアム化粧品市場規模
(スキンケア、メイキャップ、フレグランス)



Source : Premium Beauty and Personal Care: Euromonitor from trade sources/national statistics,
(Premium Skin Care, Premium Color Cosmetics, Premium Fragrances)

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



ブランドポートフォリオを強化

● プレステージイメージメーカーキャップブランド

SHISEIDO
GINZA TOKYO

clé de peau
BEAUTÉ

NARS

bareMinerals
BE ORIGINAL. BE NATURAL. BE GOOD.

BUXOM

laura mercier

DOLCE & GABBANA

● フレグランスブランド



フレンチエレガンスを表現したアーティストブランド

laura mercier

- フランス人メーキャップアーティストLaura Mercier氏が1996年にアメリカで設立
- 洗練されたフレンチエレガンスを表現したプレステージメーキャップブランド
- 化粧品専門店、高級百貨店、ブティックなどで販売
- 世界34カ国に展開
- 2015年12月期売上高1億7,500万ドル ※「RéVive」売上含む
- 2016年上期は市場を上回る2ケタ成長(米国)



米国ビューティー市場でのシェアアップ

米国ビューティー市場企業別売上規模

1. ESTÉE LAUDER COMPANIES

2. L'ORÉAL

3. LVMH

4. SHISEIDO GROUP

5. CHANEL

— Laura Mercier



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



DOLCE&GABBANAの魅力が詰まった モダンクラシックなコレクション

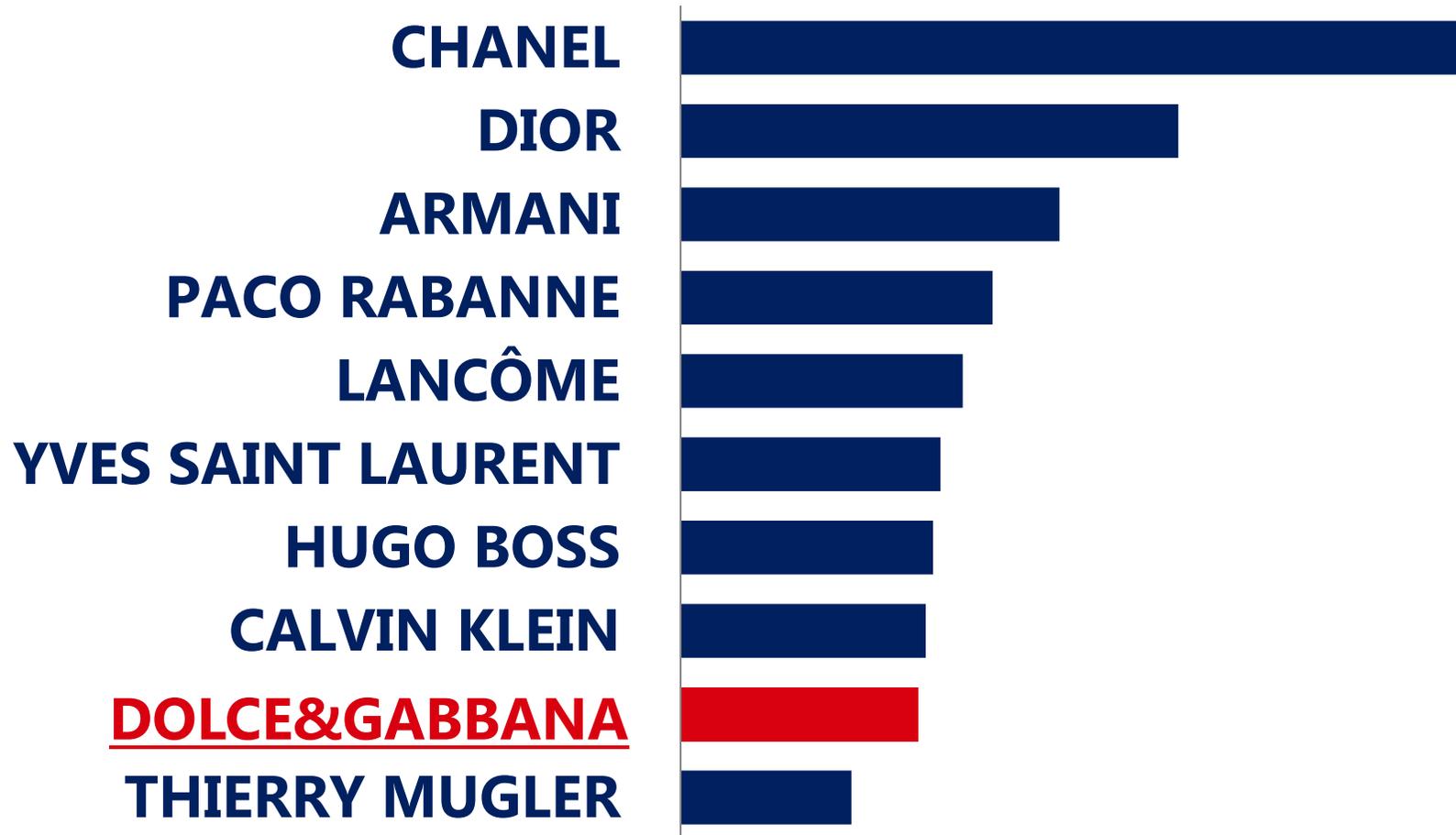
DOLCE & GABBANA BEAUTY

- 2015年度化粧品事業売上高 約4億ユーロ（約500億円）
- プレステージのフレグランス、メイキャップ、スキンケア
中心商品はフレグランス（価格帯 50～280ユーロ）
- 欧米を中心に、グローバルに展開
- 取扱店は、デパート、パフューマリーなど世界中で数万店



フレグランス市場でもブランドの強い存在感

フレグランス市場シェア TOP10



フレグランスの世界有数の企業へ

フレグランス市場企業別売上規模 (2015年実績を元に推計)

COTY

L'ORÉAL

LVMH

CHANEL

PUIG

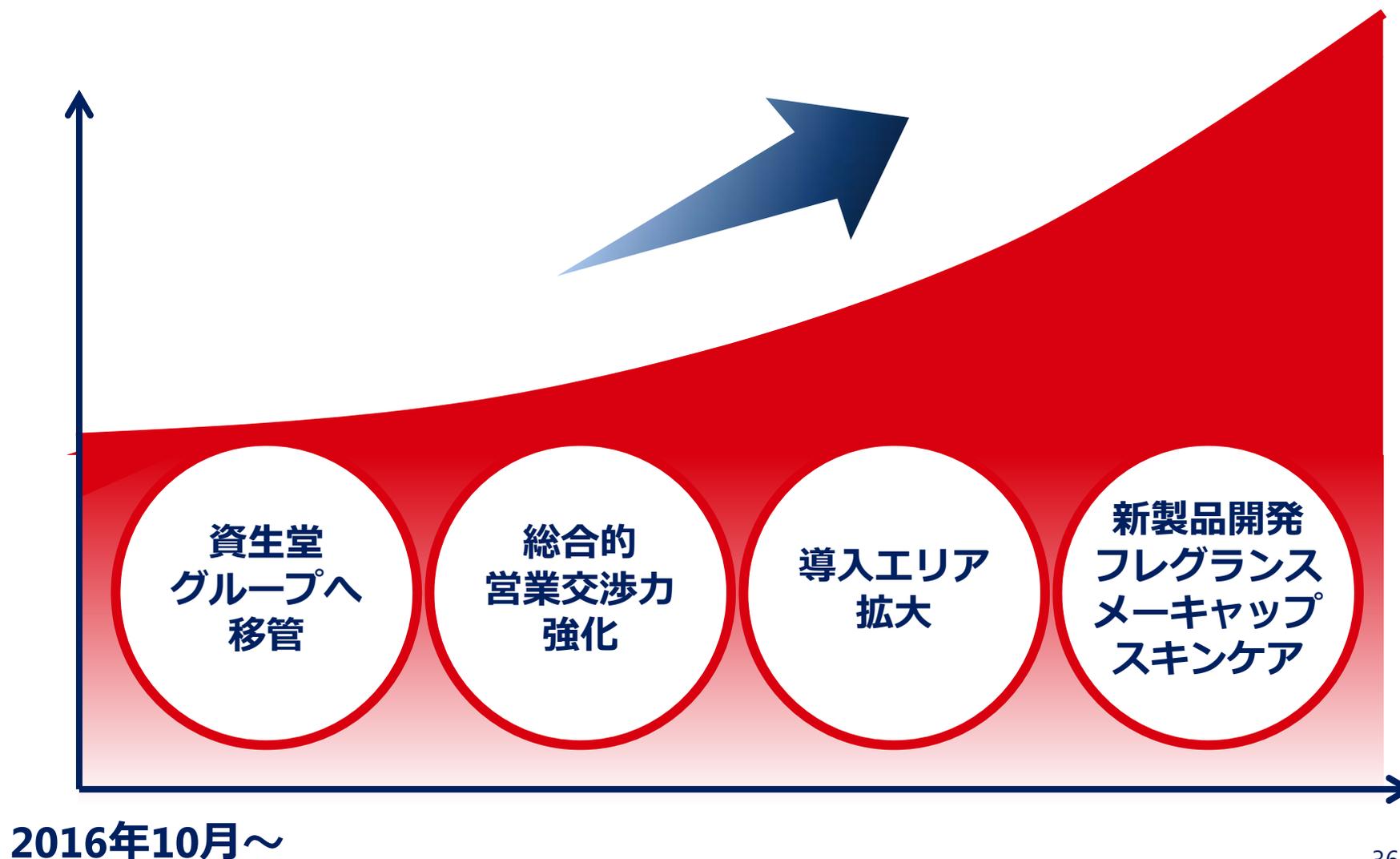
ESTÉE LAUDER COMPANIES

SHISEIDO GROUP (DOLCE&GABBANA売上含む)

CLARINS

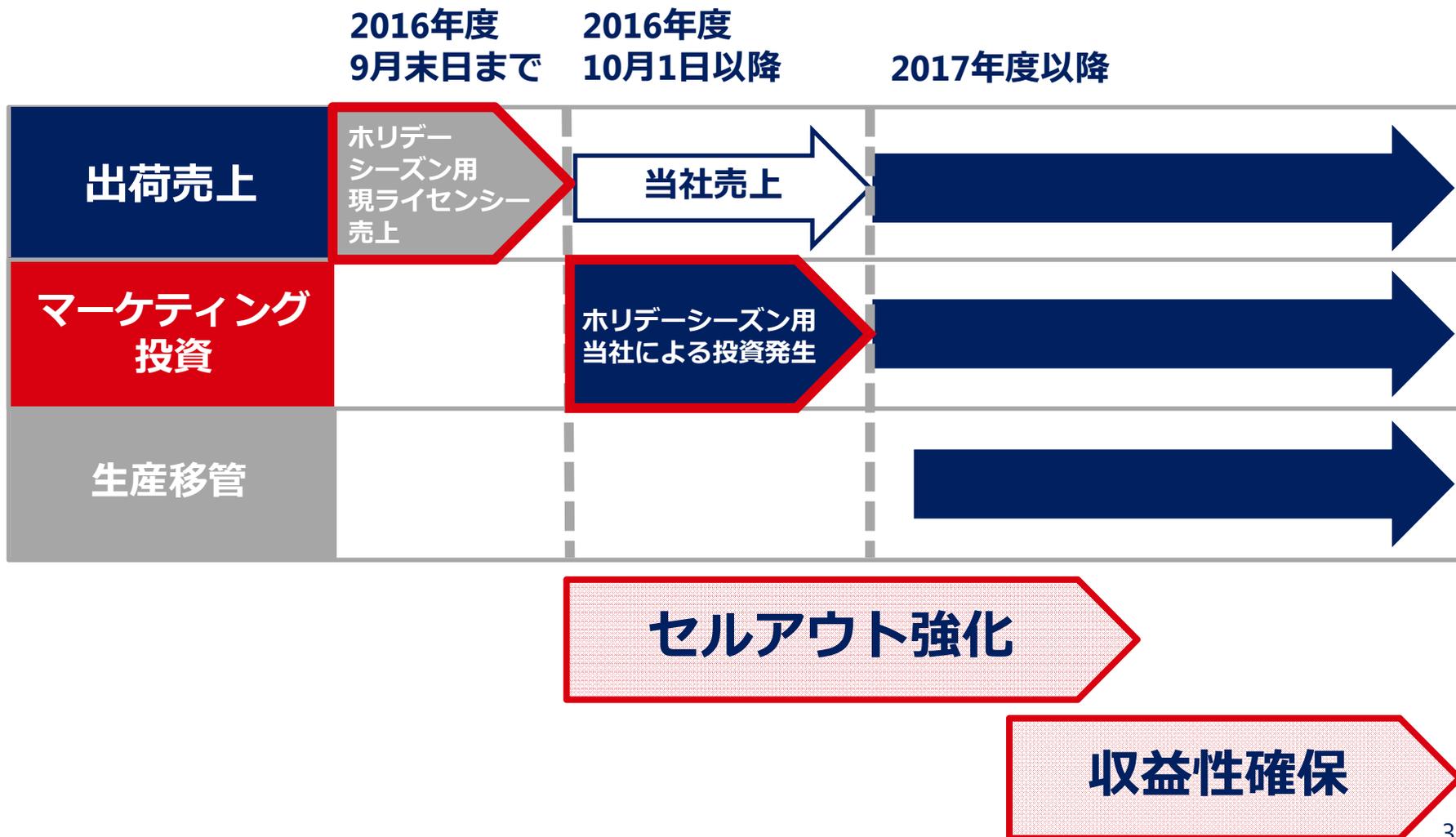
シナジーを発揮し、力強く育成

「DOLCE&GABBANA」売上成長イメージ



2016年度 ホリデーシーズンに向け先行投資

「DOLCE&GABBANA」 ライセンスビジネス開始フロー



既存ビジネスの着実な建て直しと成長

- **日本事業の持続的な成長**
- **中国事業の回復と再成長**
- **欧米事業の収益力向上に向けた構造改革**
 - **事業体制の統合・効率化**
 - **ベアエッセンシャル社の再生**
- **戦略投資事業トラベルリテールの成長加速**

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」「マジョリカマジョルカ」
- **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



中国 安定から成長軌道へ

- 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）



ベ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・新製品の積極投入
- 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



マーケティング革新

「bareMinerals」の 個性を明快に コミュニケーション



ナチュラルビューティーの
表現を大きく変更

+

新製品導入

- 「GEN NUDE」 (6月)
- 「BARE PRO」 (8月)



戦略投資事業トラベルリテールの成長加速

高収益を伴う加速度的な成長を実現

- **トラベルリテール本社設立
(シンガポール)**
 - 組織・人材の拡充
 - フレグランス事業の一体化
 - 大手顧客（オペレーター）との関係強化
- **マーケティング強化**
 - 広告（空港・機内）
 - カウンター
 - 専用商品
 - 導入ブランド拡大
 - 店頭BC
 - CRM
 - ザ・ギンザとの連携
 - 市中免税店への積極展開

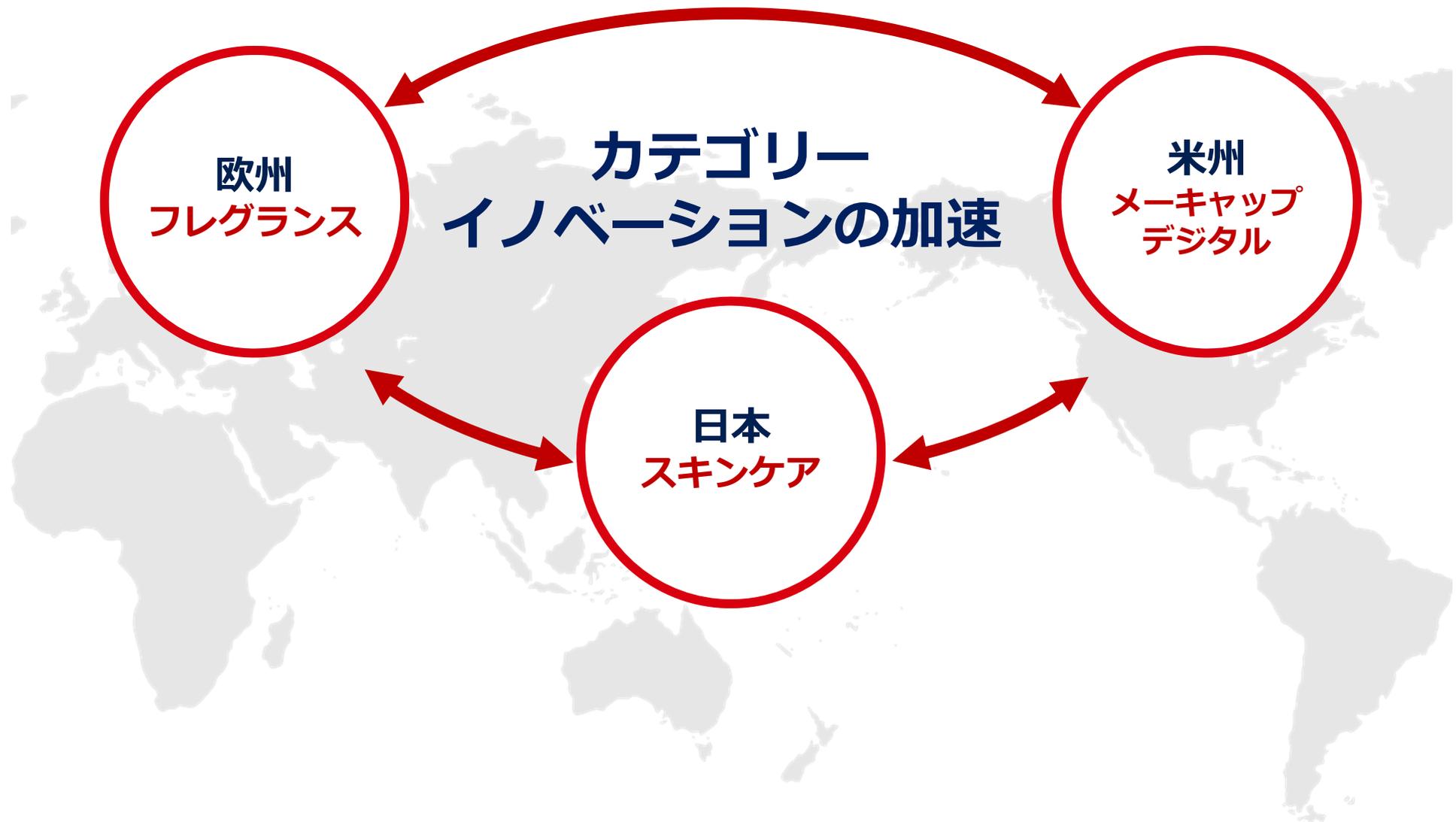


グローバル経営体制確立に向けて

「Think Global, Act Local」を実現する 地域本社体制



センター オブ エクセレンス体制稼動



SHISEIDO

決算期の変更により、前年度の比較対象期間がこれまでと異なりますので留意ください

決算期

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

調整後2015年度※ ¹ (上期)	国内	:1月～12月 :(1月～6月)	海外	: 1月～12月 :(1月～6月)
---------------------------------	----	---------------------	----	----------------------

2015年度 (上期)	国内※ ²	:4月～12月 :(4月～9月)	海外	: 1月～12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

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。

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6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%

※ 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。

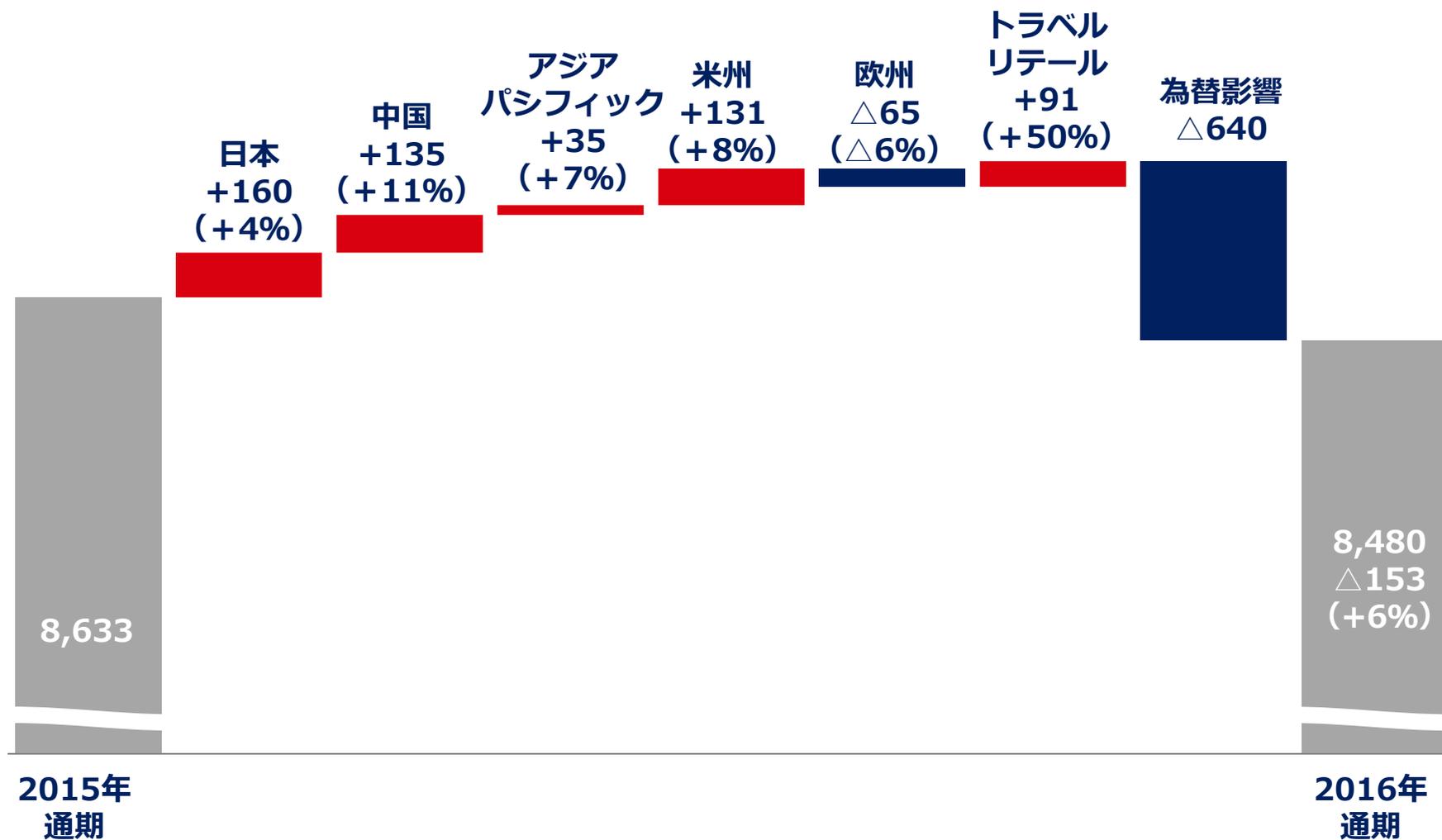
補足3 設備投資・減価償却費等

(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。

補足4 2016年度 売上高 通期見通し 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

補足5 主な対外発表案件

ニュースリリース発信月

- 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動

補足6 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
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
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）
	プロフェッ ショナル※1	日本、グローバル
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



2016年セグメント	主な事業領域
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)
中国	中国エリアでの事業全般 (BE、TR除く※2)
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)
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工 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：ベアエッセンシャル
BPI：ボ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

補足7 アカウンタビリティ強化

グローバルマトリクス組織

