

2016年度 第3四半期実績 および通期見通し

2016年 11月 9日

直川 紀夫

執行役員 最高財務責任者



SHISEIDO

- 資生堂の直川です。
- これより、2016年度第3四半期実績と今後の見通しについてご説明します。

2016年度 第3四半期実績 Executive Summary

- ゼロ成長から脱却した成長モメンタムを維持
- プレステージ事業、中国、トラベルリテールが全体成長を牽引
- 全ての事業、全てのリージョンで増収（特殊要因除く）
- 「Think Global, Act Local」を具現化するローカライズマーケティングが成果へ
- マトリクス型組織、「Center of Excellence」が本格稼働・実行段階へ
 - グローバルの優秀な人材の能力を最大化
 - 市場・お客さまの変化に迅速かつ的確に対応

2

- 2ページに今年度のポイントをまとめました。
- まず成長性ですが、ゼロ成長から脱却した当社の成長モメンタムは、依然としてしっかり維持しています。
- 特に、全世界で最も強化を進めている「プレステージ事業」が全体を大きく牽引し、エリアでは中国の二桁成長に加え、トラベルリテールが飛躍的な成長を続けるなど、全ての事業、リージョンで増収を達成しました。
- 売上は円高の影響で、現地通貨ベースでは、前年比プラス5.4%の伸長で、6,227億円となりました。日本円換算すると、過去最高は更新できませんでした。
- こうした成長には、「Think Global, Act Local」といった方針のもと、現地のお客さまを徹底的に分析したマーケティングのローカライズも寄与しています。
- また、マトリクス組織と各カテゴリーの「センター・オブ・エクセレンス」が本格稼働し、実行段階へ入りました。

2016年度 第3四半期実績 Executive Summary

- ゼロ成長から脱却した成長モメンタムを維持
- プレステージ事業、中国、トラベルリテールが全体成長を牽引
- 全ての事業、全てのリージョンで増収（特殊要因除く）
- 「Think Global, Act Local」を具現化するローカライズマーケティングが成果へ
- マトリクス型組織、「Center of Excellence」が本格稼働・実行段階へ
 - グローバルの優秀な人材の能力を最大化
 - 市場・お客さまの変化に迅速かつ的確に対応

2

- これにより、「海外で働いている優秀な人材の能力を全社経営に活かす」とともに、「各市場では、お客さまや競争環境の変化に対して、迅速かつ的確な対応をとり、実行レベルを強化することで、更なる成長性の拡大をめざしていきます。
- それでは、実績の説明に入ります。

2016年度 第3四半期（7－9月） 実績要約

	2016年度		調整後 2015年度		前年差※1	前年比	外貨 前年比
	(億円)	構成比		構成比			
売上高	2,104	100%	2,204	100%	△100	△4.5%	+5.1%
売上原価	520	24.7%	537	24.4%	△17	△3.1%	
販売管理費	1,396	66.4%	1,487	67.4%	△91	△6.1%	
営業利益	188	8.9%	180	8.2%	+8	+4.6%	
経常利益	199	9.4%	169	7.7%	+30	+17.5%	
特別損益	△9	△0.4%	△0	△0.0%	△9	—	
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	127	6.0%	104	4.7%	+23	+22.0%	

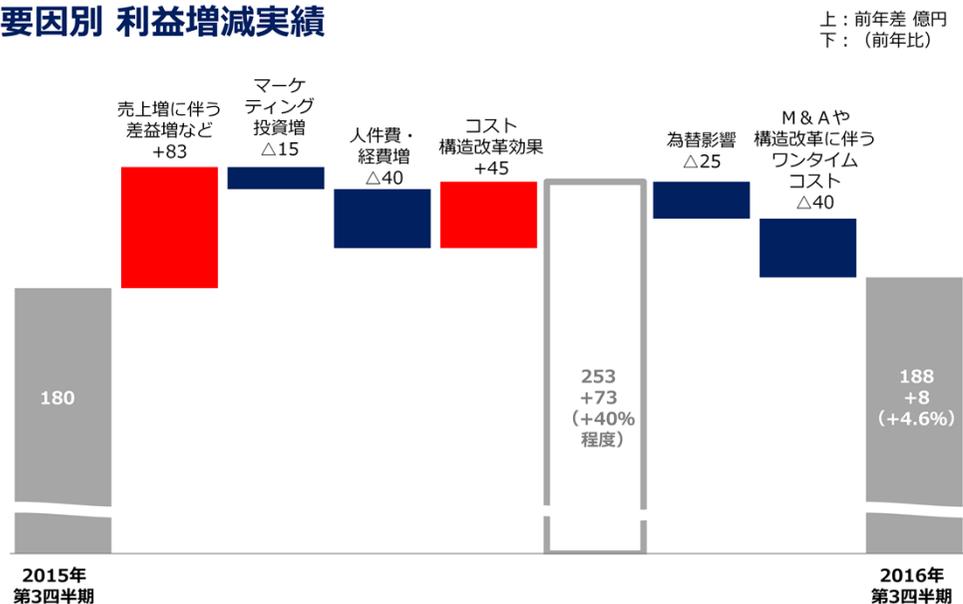
※1 2016年度より、プラス、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表す。

3

- 3ページは、皆さんも気にされている第3四半期、7月から9月の実績を掲載しています。
- 第3四半期の3カ月間の売上は、外貨前年比でプラス5.1%の2,104億円。昨年の「Jean Paul GAULTIER」ブランドや今年度の「Laura Mercier」を除く既存ビジネスでは、プラス5.6%と成長性を維持しています。

2016年度 第3四半期（7－9月） 実績要約

要因別 利益増減実績



- 営業利益は、4ページで説明します。
- 昨年の営業利益180億円からの増減ですが、為替影響を除き、売上増による差益増などで83億円、構造改革によるコストダウンを除いたマーケティング投資増が15億円。
- 同じく、人件費、経費の増が40億円、そして、コスト構造改革効果が45億円となり、第3四半期は為替影響を除き、既存ビジネスでは、253億円の利益を創出し、前年に対して、プラス40%程度になりました。
- ここに、為替影響が25億円、M&Aや欧米の構造改革に伴うワンタイムコストを40億円計上し、トータルでは、188億円、前年比プラス4.6%の増益で終了しました。
- なお、四半期純利益も、前年比プラス22%の127億円となりました。

2016年度 第3四半期累計 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
	金額	構成比	金額	構成比			
売上高	6,227	100%	6,310	100%	△83	△1.3%	+5.4%
売上原価	1,506	24.2%	1,542	24.5%	△36	△2.3%	
販売管理費	4,334	69.6%	4,437	70.3%	△104	△2.3%	
営業利益	387	6.2%	331	5.2%	+57	+17.1%	
経常利益	382	6.1%	324	5.1%	+58	+17.9%	
特別損益	159	2.6%	52	0.9%	+107	+206.8%	
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	372	6.0%	158	2.5%	+214	+135.0%	

為替レート ドル=108.7円 (△10.1%)、ユーロ= 121.2円 (△10.1%)、中国元= 16.5円 (△14.6%)

※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す。

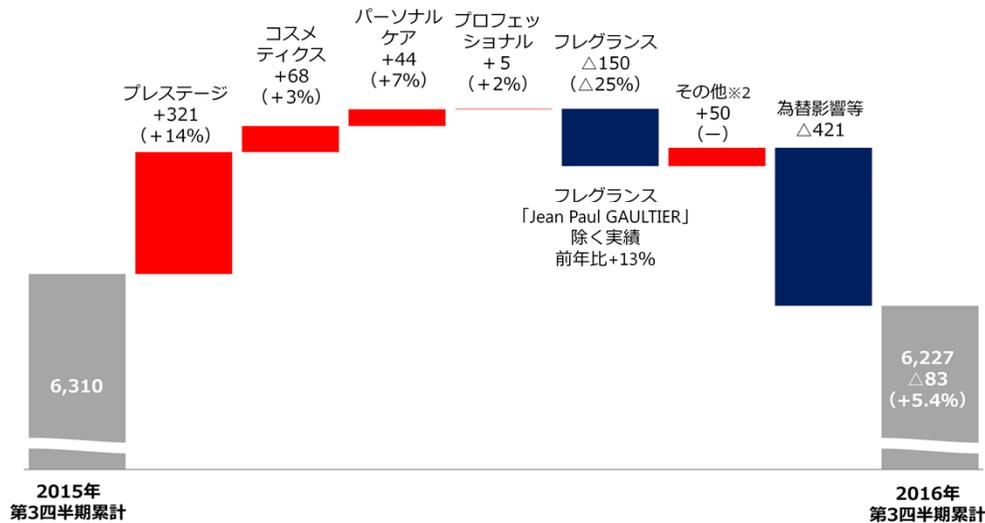
5

- 第3四半期累計では、売上は、冒頭、申し上げましたが、外貨前年比でプラス5.4%の6,227億円。円高による為替換算影響を含むと、前年比マイナス1.3%となります。
- 営業利益は、前年比プラス17.1%の387億円。エリア別では日本、中国、アジア、トラベルリテールで増益となりました。
- なお、四半期純利益は、前年比プラス135%の372億円。営業増益に加え、「Jean Paul GAULTIER」ブランドに関わる知的財産権の譲渡益や、鎌倉工場跡地の売却益なども寄与しましたが、第3四半期累計としては、過去最高を更新したことになります。

プレステージ事業が全体を牽引

事業別売上増減実績

上：前年差 億円
下：(外貨前年比)



※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、想定レートと実勢レートの差が含まれる。

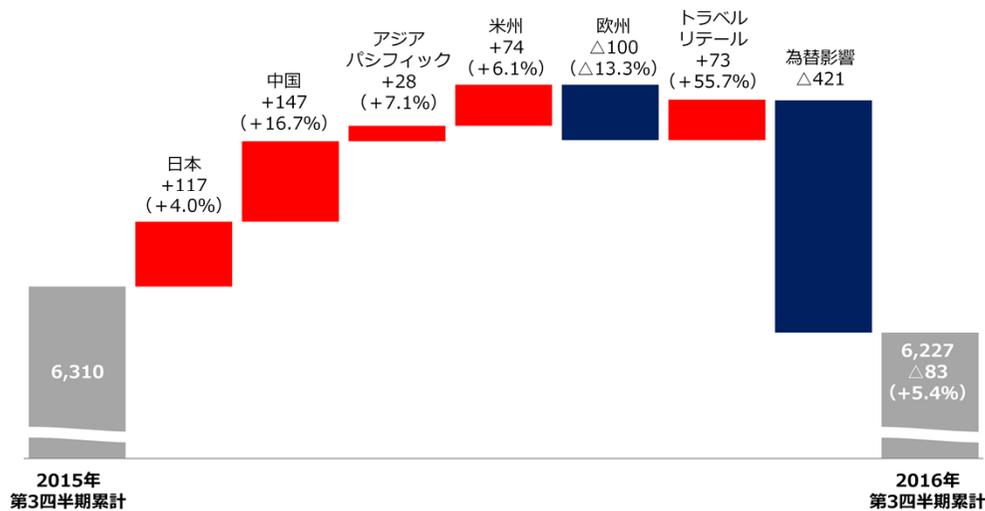
6

- 6ページ、7ページは、事業とリージョンの売上実績の増減です。
- ご覧のとおり、最優先で強化しているプレステージ事業が、前年比プラス14%と全エリアの成長に貢献しました。
- コスメティクス事業については、日本事業中心に成長性を確保しています。
- 特殊要因があった、フレグランス事業と欧州が、対前年という意味では厳しい結果となっておりますが、「DOLCE&GABBANA」ブランドのライセンス契約により、10月からは前年を上回っています。
- なお、各リージョン別の詳細については、後ほどご説明します。

欧州をのぞくすべての地域で増収

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)

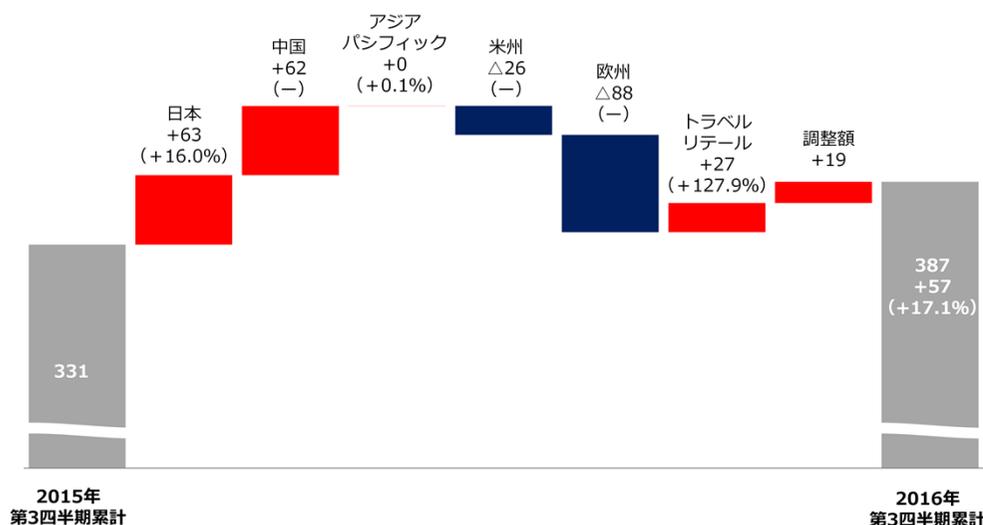


※ 各事業の前年差および外貨前年比は、実勢の為替レートベースにて算出。

日本・中国・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）



※1 中国、米州および欧州の営業利益前年比は、2015年度あるいは2016年度営業利益がマイナスのため記載していない。

8

- 8ページをご覧ください。
こちらは、リージョン別の営業利益の増減です。
- 各エリアの状況について、簡単にご説明します。
日本は、新製品の発売やプロモーション時期を
昨年8月中心から9月末へと、変更したことから、
第3四半期のマーケティング投資は、前年との比較では
減少し、結果として、第3四半期は大きく増益となっ
ています。
- 中国とトラベルリテールは、売上増に伴う差益増により
増益です。
なお、アジアも為替影響を除くと、増益となっています。
- 米州は、構造改革のワンタイムコストやM&A関連費用を
第3四半期に計上していること、
また、欧州は「Jean Paul GAULTIER」ブランドの昨年の
利益が無くなったことに加え、
こちらも構造改革に伴うワンタイムコストを計上している
ことから、減益となっています。

日本

(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	391	6.3%	338	5.4%	+53	+15.5%
専 門 店	478	7.7%	434	6.9%	+44	+10.1%
コスメティクス※2	1,310	21.0%	1,282	20.3%	+28	+2.2%
パーソナルケア※2	462	7.4%	473	7.5%	△11	△2.4%
そ の 他 ※ 4	414	6.7%	410	6.5%	+4	+0.9%
日 本	3,055	49.1%	2,938	46.6%	+117	+4.0%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営 業 利 益	459	396	+63	+16.0%
利 益 率	13.5%	12.1%	+1.4ポイント	
のれん等償却前利益	462	397	+65	+16.3%
利 益 率	13.6%	12.2%	+1.4ポイント	

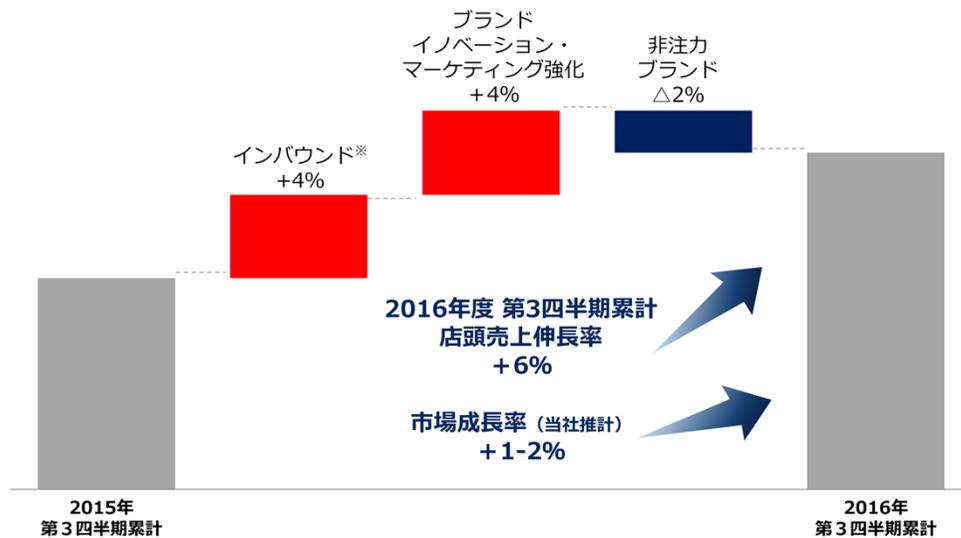
※1 日本リージョンのマネジメント体制に合わせて、従来のプレステージ事業を「プレステージ」、「専門店」に分割している。
 ※2 「エージープラス」（リニューアル後は「エージーデオ24」に名称変更）、「ウーノ」、「マシェリ」の3ブランドを、当第1四半期にコスメティクスからパーソナルケアへ移管。前年実績は移管後の区分に組み替えて記載。
 ※3 デジタルは、社内マネジメント体制に合わせて、各事業実績に合算。デジタル実績前年比は+22%。
 ※4 ザ・ギンザ、フロンティアサイエンス事業、資生堂バーラーなどが含まれる。
 ※5 構成比は、連結売上に対する比率を表す。
 ※6 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率。

9

- 9ページからは、リージョン別の第3四半期累計実績です。
- まず、日本事業ですが、売上は3,055億円、前年比でプラス4%の成長、営業利益は前年比プラス16%の459億円となりました。
- なお、第3四半期単体の売上前年比はプラス1.1%に留まっています。

日本 第3四半期 累計で市場成長を上回る

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（「ウーノ」「マシェリ」「AGデオ24」ブランド移管影響除く）。

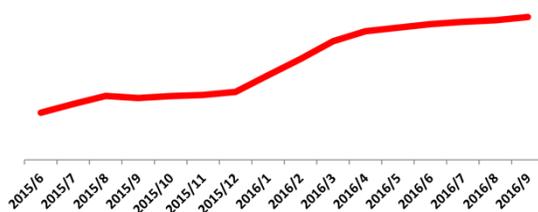
10

- 10ページは、日本の店頭売上の増減要素を分解したものです。
- 第3四半期累計では、市場成長率プラス1～2%に対し、プラス6%の成長を維持しています。
- 内訳は、およそ4ポイントがインバウンド需要の獲得効果、4ポイントがブランドイノベーションとマーケティング強化の効果だと考えています。一方で、非注カブランドの落ち込みはマイナス2%となりました。
- なお、第3四半期3カ月間の店頭売上は、前年の壁を越えられなかったブランドが出てきているため、市場成長率プラス1～2%に対して、当社は前年並みで終了しました。

日本 インバウンドは想定通り伸長

- 第3四半期インバウンド売上 約80億円（前年比+14%）
ただし、対前年のプラス効果は減少傾向
- 空港免税店は好調維持、デパートは客数増により伸長継続、
ドラッグストアは前年を下回る
- 訪日外国人の増加傾向を上回る客数増加
- 内外価格差の減少による買い控えなど、単価の下落
- 観光客の訪日エリアが都心部から地方都市へ分散傾向に
- お土産需要の減少、自己消費、リピート購入、体験型消費への移行

【当社インバウンド売上トレンド（金額・12カ月移動平均）】



- 11ページに、インバウンドの状況をまとめました。
当社のインバウンド売上は、
第3四半期3カ月も前年比プラス14%と前年を上回る
結果となりました。
第1四半期が前年比プラス100%、第2四半期がプラス29%であったことからすると、前年に対する、プラス効果は減少してきています。
- 大きな傾向としては、空港免税店は好調を維持、
デパートは、客数増もあり、まだ伸長が続いています。
一方、ドラッグストアでは、他社同様、前年を下回って
きました。
- もう少しデパートの状況について、具体的に数字で説明
します。
デパートでは、当社の客数増はプラス34%と、
訪日外国人客数増のプラス17%を上回りました。
一方、客単価がマイナス14%と価格コンシャスなお客
さまが為替による内外価格差縮小の影響を受け、単
価が低下しています。
なお、カウンセリングニーズの高い個人需要のお客さ
まの購入単価が横ばいでした。

日本 インバウンドは想定通り伸長

- 第3四半期インバウンド売上 約80億円（前年比+14%）
ただし、対前年のプラス効果は減少傾向
- 空港免税店は好調維持、デパートは客数増により伸長継続、
ドラッグストアは前年を下回る
- 訪日外国人の増加傾向を上回る客数増加
- 内外価格差の減少による買い控えなど、単価の下落
- 観光客の訪日エリアが都心部から地方都市へ分散傾向に
- お土産需要の減少、自己消費、リピート購入、体験型消費への移行

【当社インバウンド売上トレンド（金額・12カ月移動平均）】



- また、お客さまの購買エリアについても変化しており、都心部から郊外、そして地方都市へと分散傾向にあります。
さらに、お客さまの購買特性も、お土産買いが減り、自分消費、リピート購入、体験型消費へと移行しており、肌診断を希望するお客さまが前年に対して、大きく増加しています。
- こうした変化は想定内であり、当社は、先行して手立てを打っていることも奏功し、インバウンド売上は依然、前年を上回って終了しました。

日本 中高価格帯は好調、低価格帯は苦戦

● プレステージ事業

- 「SHISEIDO」発売3年目のアルティミューンが引き続き牽引
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」の好調継続

● 専門店事業

- 「ベネフィック」
専門店のお客さまに寄り添う活動が実を結び、愛用者数が増加
新美容液が好調

● コスメティクス事業

- 「エリクシル」「マキアージュ」好調
- 「プリオール」新ジェル美容液が好評

● パーソナルケア事業

- 「TSUBAKI」など総じて苦戦
- 優先順位、ブランドポートフォリオ再構築



12

- 12ページは日本の事業別の状況をまとめたものです。日本は、全体として、中高価格帯が好調、低価格帯が苦戦という結果です。
- プレステージ事業は、前年比プラス15.5%。特に、「SHISEIDO」ブランドで、店頭、営業、マーケティング、R&Dが一体となり、「アルティミューン」の発売3年目対策を構築、実行したことが成果に着実につながり、成長を持続しました。
- 専門店事業は、お客さまに寄り添う活動が実を結んでおり、「ベネフィック」の愛用者数が伸びています。新美容液発売に合わせた、得意先の積極的な紹介活動がさらにブランドを育成し、事業全体でプラス10.1%の成長となりました。
- コスメティクス事業は、前年比プラス2.2%。ファンデーションが好調な「マキアージュ」に加え、着実に愛用者を拡大している「エリクシル」、お客さまとの接点拡大に向け、全国7カ所でイベントを開催している「プリオール」が好調です。

日本 中高価格帯は好調、低価格帯は苦戦

● プレステージ事業

- 「SHISEIDO」発売3年目のアルティミューンが引き続き牽引
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」の好調継続

● 専門店事業

- 「ベネフィック」
専門店のお客さまに寄り添う活動が実を結び、愛用者数が増加
新美容液が好調

● コスメティクス事業

- 「エリクシル」「マキアージュ」好調
- 「プリオール」新ジェル美容液が好評

● パーソナルケア事業

- 「TSUBAKI」など総じて苦戦
- 優先順位、ブランドポートフォリオ再構築



12

- 一方、低価格帯は、競合の攻勢により、苦戦を強いられました。
特に、「TSUBAKI」は、9月に主力商品のリニューアル、オイルシャンプーのライン化や価格の見直し等を実施しましたが、市場の競争激化がさらに進んだこともあり、前年を下回りました。
その結果、パーソナルケア事業は、前年比マイナス2.4%で終了しました。
- 低価格帯市場についてはもう一度、優先順位やブランドポートフォリオを再構築し、対策を講じていきます。

中国

(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	885	14.2%	880	13.9%	+5	+0.6%	+16.7%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	43	△20	+62	—
利益率	4.8%	△2.2%	+7.0ポイント	
のれん等償却前利益	46	△16	+62	—
利益率	5.1%	△1.8%	+6.9ポイント	

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。
 ※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。

13

- 次に、中国です。
 売上は、第3四半期も現地通貨ベースでプラス19%と引き続き好調を維持し、
 累計では、プラス16.7%の885億円と大幅増収となりました。
- 営業利益は、差益増が大きく貢献し、
 62億円増益の43億円と、1桁半ばの利益率となり、
 回復基調が鮮明になりました。

中国 プレステージ、Eコマースが好調

- プレステージの好調継続
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「イプサ」など総じて好調、プレステージ事業全体で前年比+30%超
- Eコマースを中心としたパーソナルケアの好調
 - 「スーパーマイルド」「専科」などが牽引し、前年比30%超
- Eコマース市場成長率（20%台後半）を大きく上回る50%超の成長
 - アリババと協同取り組み開始
- 「オプレ」「ピュア&マイルド」
 - 新カウンターを導入するものの全体の底上げにならず、苦戦



- 14ページに中国の好調要因と課題をまとめています。
- 中国の成長を大きく牽引しているのは、プレステージブランドとパーソナルケアブランドです。
- プレステージブランドは、デパートの集客力が落ちる中でも当社のブランドは、30%を超える成長を続け、大きくシェアを拡大しています。また、Eコマースの展開も強化することで、相乗効果に繋がっています。
- 一方、パーソナルケアブランドは、Eコマース売上の拡大が大きく寄与し、30%を超える成長を続けています。
- こうしたEコマースへの取組み強化により、当社は、20%台後半の市場成長率に対して、50%超と大きく成長を続けています。

中国 プレステージ、Eコマースが好調

- プレステージの好調継続
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「イプサ」など総じて好調、プレステージ事業全体で前年比+30%超
- Eコマースを中心としたパーソナルケアの好調
 - 「スーパーマイルド」「専科」などが牽引し、前年比30%超
- Eコマース市場成長率（20%台後半）を大きく上回る50%超の成長
 - アリババと協同取り組み開始
- 「オプレ」「ピュア&マイルド」
 - 新カウンターを導入するものの全体の底上げにならず、苦戦



- このEコマースの拡大は今後、さらに加速化することは間違いありません。
アリババとのアライアンスを結び、すでにアクションプランの構築に向けてスタートを切りました。
さらに11月のダブルイレブンに向けても、予約活動等の取り組みを強化するとともに、CRMを協働で進めるなど、さらにEコマースの売上拡大を加速化していきます。
- 一方で、まだ課題解決に至っていないのが、「オプレ」や「ピュア&マイルド」などの現地生産ブランドです。
- 両ブランドともに、新カウンター設置店数は拡大しているものの、全体への貢献は限定的で、デパートチャネルを中心に苦戦をしています。
来年には新ラインの導入などを控えているものの、戦略も含めて検討が必要だと考えています。

中国 「エリクシール」ブランドの本格導入

- 2017年3月より本格導入

- ショッピングモールに直営店オープン
- Eコマーススタート

- ・ デジタルと店舗を連動
シェアしたくなる仕掛けづくり
- ・ ローカライズした
コミュニケーションの構築、
広告の投入



- 次のページです。
- コスメティクス事業の強化の一環として取り組む、「エリクシール」ブランドの本格導入について、少しお話しします。
- 先ほど、プレステージブランドとパーソナルケアブランドが好調だをご説明しましたが、その背景には、中国のお客さまが、メイドインジャパンをととても信頼してくださっているという事実があります。
- こうしたお客さまの信頼を踏まえるとともに、課題となっているコスメティクス領域での競争力向上に向けて、「エリクシール」ブランドを本格導入していきます。
- これは単に、日本で展開しているNo.1ブランドを中国へ展開するのではなく、この導入に向けて約2年間、本社のブランドホルダーと上海のマーケティングチームが、徹底的に中国のお客さまを研究し、中国のお客さまのインサイトを捉えたマーケティングプランを創りあげて、満を持して、展開していきます。

中国 「エリクシール」ブランドの本格導入

- 2017年3月より本格導入

- ショッピングモールに直営店オープン
- エコマーススタート

- ・ デジタルと店舗を連動
シェアしたくなる仕掛けづくり
- ・ ローカライズした
コミュニケーションの構築、
広告の投入



- 中国で対象となるお客さまのライフスタイルを踏まえ、まず来年1月より直営店をオープンし、その直営店では、SNSを活用した仕掛けづくりなど、全て、ローカライズしたマーケティングを展開していきます。
- また3月からは、全てを現地の対象となるお客さまに合わせた広告の投入、Eコマースサイトの開設などを本格的にスタートし、成長性の拡大をめざします。

アジアパシフィック

(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	構成比	構成比			
アジアパシフィック	369	5.9%	397	6.3%	△28	△7.1%	+7.1%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	18	18	+0	+0.1%
利益率	4.9%	4.5%	+0.4ポイント	
のれん等償却前利益	18	18	△0	△0.3%
利益率	5.0%	4.6%	+0.4ポイント	

- 「SENKA」リニューアル発売後、好調
 - 取り扱いチャネル・店舗の拡大
 - アジアのお客さまの化粧行動に合わせた広告のローカライズが奏功

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。
 ※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。



- 続いて、アジアパシフィックです。
- 売上高は369億円、現地通貨ベースでプラス7.1%の成長。
 営業利益は、円換算では前年並みとなりましたが、為替影響を除くと、増益となっています。
- 今年、アジアのリージョナルヘッドクォーターが本格稼働し、活動のローカライズが進んでおり、成果が見えてきています。
- 成長を続けるプレステージブランドに加え、各国で好調な「SENKA」がその一つです。
 第3四半期3カ月では前年比プラス50%の成長を遂げています。
 新洗顔シリーズ発売を機に、各国で取り扱いチャネルや店舗を拡大したことに加え、アジアのお客さまの「洗顔は朝にするもの」という化粧行動に合わせた、広告を地域本社とブランドホルダーが一体となって実施したことが奏功しています。

米州

(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	1,153	18.5%	1,211	19.2%	△58	△4.8%	+6.1%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	△81	△54	△26	—
利益率	△6.6%	△4.2%	△2.4ポイント	
のれん等償却前利益	△15	+16	△32	—
利益率	△1.2%	1.3%	△2.5ポイント	

- M&A、構造改革に伴うOne time cost計上
- 7月「Laura Mercier」本格スタート
- 組織統合強化も同時に推進
- プレステージブランドマーケティングの知見を共有・活用



※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。
 ※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。

- 17ページをご覧ください。米州です。売上は、1,153億円、現地通貨ベースでプラス6.1%の成長。営業利益はベアエッセンシャル社の構造改革やガーウッチ社の買収に伴うワンタイムコストの計上等により、マイナス81億円となりました。
- 米州では7月から、「Laura Mercier」が当社ブランドとして本格的にスタートしましたが、同時に組織の統合強化にも着手しています。
- 当社の強みであるプレステージブランドマーケティングの知見を共有、活用するとともに、当社が持つチャネル網を活用し、店舗の拡大強化などを進めてまいります。なお、のれん等の償却については後ほど説明します。

米国ではプレステージメーキャップ市場が拡大

● 米国市場

- メーキャップの市場構成比が最も高い
- 2016年のプレステージメーキャップ市場成長率は+13%*を見込む
- 個性的で世界観が際立つ小規模ブランドが急伸、シェアの高いメジャーブランドが苦戦

● 当社

- 「ベアミネラル」主要ファンデーションが苦戦するが、新製品が好調で全体の売上に貢献
- 「NARS」ベースメーキャップカテゴリー中心に好調
- 「Laura Mercier」1-9月累計店頭売上 前年比+15%
- メーキャップとデジタルのCenter of Excellenceスタート



*NPDデータ

- 次に北米の化粧品市場について、少しご説明いたします。
- 米国のプレステージ化粧品市場では、メーキャップの構成比が最も高く、今年はプラス13%の成長が見込まれており、なかでも個性が際立つブランドが成長しています。一方で、比較的シェアの高いメジャーブランドが苦戦しているのが現状です。
- 「ベアミネラル」は、主要アイテムであるルースファンデーションが苦戦しているものの、新製品が好調で、全体の売上に貢献しました。
- 個性的なブランドという点では、「NARS」が引き続き好調です。また、「Laura Mercier」も、1月から9月までの累計売上が前年比プラス15%と、好調に推移しています。
- このように、近年急速に進む市場の変化をリアルに捉えて、迅速に対応するために、メーキャップとデジタル領域の「センター・オブ・エクセレンス」の体制を整備し、活動をスタートしました。
- これにより、2017年度以降、力強い成長を実現していきます。

欧州

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
	売上	構成比	売上	構成比			
欧州	582	9.4%	753	11.9%	△171	△22.7%	△13.3%

※「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+8%

(億円)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	△28	60	△88	—
利益率	△4.6%	7.5%	△12.1ポイント	
のれん等償却前利益	△28	60	△88	—
利益率	△4.6%	7.5%	△12.1ポイント	

- 新ライセンス契約・構造改革に伴う
One time cost計上
- 10月「DOLCE&GABBANA」スタート
- 年末ホリディシーズン向け投資を強化
- EMEA新オフィス移転（パリ）
「One Shiseido」新体制スタート



※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。
※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。

- 19ページをご覧ください。続いて欧州です。
- 売上は、582億円、
現地通貨ベースでマイナス13.3%。
「Jean paul GAULTIER」ブランドのマイナス分を除いた
実質ベースでは、プラス8%となりました。
- また、営業利益は、フレグランスビジネスにおいて、最
も利益が大きくなる第3四半期における、「Jean Paul
GAULTIER」ブランドの影響が大きく、
マイナス28億円となりました。
- 10月1日からは、「DOLCE&GABBANA」の取り扱いが
スタートし、最需要期のホリディシーズンには、昨年を
大きく上回るマーケティング投資を実施し、ブランドエク
イティーの更なる強化を図り、来年以降の成長性拡大
につなげていきます。
- さらに、欧州でも進めている組織構造改革は、大きく進
展しています。10月にはEMEAの地域本社をパリの中心
部に移転しました。
今後は、化粧品とフレグランスの両事業が一体となった
活動により、成長性、収益性の同時拡大をめざしてい
きます。

トラベルリテール

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
	金額	構成比	金額	構成比			
トラベルリテール	183	2.9%	131	2.1%	+52	+40.0%	+55.7%

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
	金額	比率	金額	比率		
営業利益	48		21		+27	+127.9%
利益率		26.0%		16.0%	+10.0ポイント	
のれん等償却前利益	48		21		+27	+127.9%
利益率		26.0%		16.0%	+10.0ポイント	

- アジアエリアの成長加速、投資強化
- リテラーとのパートナーシップ強化
- 日本・中国・アジア・TRで中国人中心としたクロスボーダーマーケティングを展開・強化



※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。
 ※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。

20

- 最後に、飛躍的に成長を続けるトラベルリテールです。
- 売上は、第3四半期で現地通貨ベース前年比プラス62.2%、累計ではプラス55.7%の183億円と、成長性を拡大しています。
- 投資を強化しているトラベルリテールですが、売上が飛躍的に成長していることから、差益が大きく増え、営業利益は前年比プラス127.9%の48億円、利益率も26%と大変好調です。
- 当該ビジネスは、市場も拡大しており、日本発のブランドの中では、圧倒的に当社にアドバンテージがあることから、今後も最重点事業と位置付けていきます。
- 一方で、外資系ブランドと比較すると、まだまだ構成比が高くはありません。しかし、今年は中国・韓国・タイといったアジアの主要市場で、一部の欧米ブランドが苦戦する一方、資生堂の各ブランドは二桁成長を確保し、確実に勢いがあります。

トラベルリテール

(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	構成比	構成比			
トラベルリテール	183	2.9%	131	2.1%	+52	+40.0%	+55.7%

(億円)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
	利益	利益率	利益	利益率		
営業利益	48	26.0%	21	16.0%	+27	+127.9%
のれん等償却前利益	48	26.0%	21	16.0%	+27	+127.9%
利益率					+10.0ポイント	

- アジアエリアの成長加速、投資強化
- リテラーとのパートナーシップ強化
- 日本・中国・アジア・TRで中国人中心としたクロスボーダーマーケティングを展開・強化



※1 構成比は、連結売上に対する比率を表す。
 ※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。

20

- この成長を加速させるために、10月にカンヌで開催された世界中の主要リテラーが集まる展示会に、当社としては初めて、魚谷が参加し、商談に加わるなど、トップ外交も絡めて、リテラーとのパートナーシップを強化しています。
- 当社は、この成長の波をさらに加速させるために、日本、中国、アジア、トラベルリテールといった接点を有機的に繋ぎ、中国人のお客さまを中心に、クロスボーダーマーケティングを展開することで、飛躍的な成長を確かなものとしていきます。

貸借対照表

	2016/ 9末	(対2015/12末)			2016/ 9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	4,245	+139	+616	△477	負債	4,152	+200	+441	△241
現金・預金・有価証券	1,308	+63	+223	△160	仕入債務・未払金	1,015	+21	+81	△60
売上債権	1,281	+9	+157	△148	有利子負債	1,162	+295	+320	△25
たな卸資産	1,106	+47	+167	△120	退職給付に係る負債	793	△44	△38	△6
固定資産	3,770	△209	+171	△380	純資産	3,863	△270	+345	△615
有形固定資産	1,367	+24	+110	△87	株主資本	3,965	+295	—	—
無形固定資産	1,481	△133	+124	△257	その他包括利益累計額	△287	△533	—	—
投資その他	922	△100	△64	△36	非支配株主持分	177	△32	—	—
資産計	8,015	△70	+786	△857	負債・純資産計	8,015	△70	+786	△857

使用為替レート

2016/9末：ドル=101.1円、ユーロ=113.3円、中国元= 15.2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 45.9%
有利子負債比率 23.1%

※ 主要な勘定科目のみ

21

- 次のページです。
貸借対照表はご覧の通りです。
- ここで、「Laura Mercier」および「RéVive」ブランド取得に関するのれん等についてご説明します。
- 7月12日に、「Laura Mercier」を展開するガーウィッチ社の株式100%を取得しました。取得対価は2億4千8百万ドル、約250億円です。
- のれんの金額は約6千3百万ドル。のれん金額は今後10年間の定額法で償却していきます。
- 加えて、顧客関連無形資産は、約3千4百万ドルで、こちらは12年間の定額法により償却いたします。
- なお、商標権は約7千6百万ドルとなり、こちらは非償却です。
- 年間12カ月の、のれん等償却費の合計金額は、約9百万ドルとなります。

2016年度 通期見通し

(億円)	2016年度			8月 発表 見通し	見通し 差	期初 見通し	見通し 差
	調整後前年比		外貨				
売上高	8,480	△1.8%	+6%	8,480	±0	8,720	△240
営業利益	300	△32.3%		300	±0	380	△80
経常利益	290	△34.5%		290	±0	380	△90
特別損益	145	+64.1%		145	±0	60	+85
親会社株主に 帰属する純利益	300	+1.8%		300	±0	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 期末10円 (予定)

22

- 次に、通期見通しについてご説明します。
売上高、営業利益ともに、通期の業績予想に変更はありません。
- まず為替ですが、前回想定レートで円高をすでに織り込んでいることから、為替換算影響による変更は今回見込みません。
- 売上高は、
連結トータルでは見通し通り進捗しています。
- 営業利益ですが、第4四半期は、昨年から大きく減少する計画としています。
その要因としては、
 - ・欧米で推進している組織構造改革やベアエッセンシャル社の構造改革に伴う一時費用が発生すること
 - ・「Laura Mercier」や「DOLCE&GABBANA」のマーケティング投資が大きいこと
 - ・日本事業の新製品発売やプロモーション時期が、昨年の第3四半期から、今年は第4四半期へ変更していること
 - ・中国では、ダブルイレブンでの売上拡大に向けて、大きく投資を強化していることが影響します。
- なお、費用の発生については、リージョンのCFOとタイムリーに連携して、ROIも見極めつつ、精査しながら、進めてまいります。

VISION 2020 ロードマップと現在の進捗



- みなさま、ご存知のとおり、当社は「VISION 2020」実現に向けて、2014年度から、事業基盤の再構築をスタートさせ、負の遺産への対応に、正面から向き合うとともに、現在は、正のサイクルの構築を進めています。
- これは、先行き不透明感が漂う中でも、将来にわたって、グローバルで成長し続け、全てのステークホルダーから尊敬される企業になるために、絶対に必要なステップだと考えています。

One Shiseido Think Global, Act Local Matrix Organization

グローバルの優秀な人材の能力をつなぐことで最大化
時代の変化、お客さま・市場の変化へ、迅速かつ果敢に対応

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

24

- その改革のポイントは、「One Shiseido」、「Think Global, Act Local」、「マトリクス型組織」であり、これらの実現は、当社にとっては、大きなチャレンジとなります。
- これらは、日本企業からグローバル企業へ転換し、世界で勝つためには、絶対に必要なことであり、社内のカルチャーの変革も含めて、スピードを上げて進めています。
- 今は、普段から、リージョンのCEOやCFOとのカンファレンスコールが入り、全世界で起きていることが、透明性をもって、タイムリーに共有しています。また大きな案件は、タイムリーに取締役会に報告、提案し、信任をえながら、様々なことを迅速に判断し、実行に移しています。
- また、四半期に一度は、全世界のCEO、CFOが集い、戦略議論をすることで、各リージョンの全社経営への参画意識は従来以上に高まっています。

**One Shiseido
Think Global, Act Local
Matrix Organization**

グローバルの優秀な人材の能力をつなぐことで最大化
時代の変化、お客さま・市場の変化へ、迅速かつ果敢に対応

**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**

24

- このように、組織や風土をスピードを持って変えていくことは、大きな苦勞が伴いますが、しかし、今変わらなければ、資生堂は世界で勝てるグローバル企業にはなれない、そして勝ち残ることができない、こうした強い思いで改革を進めています。
- 確かに、利益成長には、少し時間がかかっていると思われるかもしれませんが。しかし、2017年度までは、事業基盤の再構築の期間であること、これは資生堂がグローバル企業として生まれ変わるために、必要なステップだにご理解いただきたいと思います。
- 私たちは必ず、世界で勝つ日本発のグローバルビューティーカンパニーになります。引き続き、資生堂にご期待ください。
私からは以上です。

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 (第3四半期)	国内	:1月~12月 :(1月~9月)	海外	:1月~12月 :(1月~9月)
-------------------	----	---------------------	----	---------------------

調整後2015年度 ^{※1} (第3四半期)	国内	:1月~12月 :(1月~9月)	海外	:1月~12月 :(1月~9月)
------------------------------------	----	---------------------	----	---------------------

2015年度	国内 ^{※2}	:4月~12月	海外	:1月~12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 第3四半期累計実績

	(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		3,055	49.1%	2,938	46.6%	+117	+4.0%	+4.0%
中 国		885	14.2%	880	13.9%	+5	+0.6%	+16.7%
アジアパシフィック		369	5.9%	397	6.3%	△28	△7.1%	+7.1%
米 州		1,153	18.5%	1,211	19.2%	△58	△4.8%	+6.1%
欧 州		582	9.4%	753	11.9%	△171	△22.7%	△13.3% ※1
トラベルリテール		183	2.9%	131	2.1%	+52	+40.0%	+55.7%
合 計		6,227	100%	6,310	100%	△83	△1.3%	+5.4%

※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+8.0%。

※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 第3四半期累計実績

(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	459	13.5%	396	12.1%	+63	+16.0%
中国	43	4.8%	△20	△2.2%	+62	—
アジアパシフィック	18	4.9%	18	4.5%	+0	+0.1%
米州	△81	△6.6%	△54	△4.2%	△26	—
欧州	△28	△4.6%	60	7.5%	△88	—
トラベルリテール	48	26.0%	21	16.0%	+27	+127.9%
全地域	458	6.9%	421	6.2%	+38	+8.9%
調整額	△71	—	△90	—	+19	—
合計	387	6.2%	331	5.2%	+57	+17.1%

補足3 売上高 報告セグメント別 第3四半期（7-9月）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		1,026	48.8%	1,015	46.1%	+11	+1.1%	+1.1%
中 国		270	12.8%	283	12.8%	△13	△4.7%	+19.0%
アジアパシフィック		124	5.9%	141	6.4%	△17	△11.9%	+3.5%
米 州		430	20.4%	443	20.1%	△13	△3.0%	+13.7%
欧 州		192	9.1%	276	12.5%	△84	△30.5%	△17.3% ※1
トラベルリテール		63	3.0%	46	2.1%	+17	+37.1%	+62.2%
合 計		2,104	100%	2,204	100%	△100	△4.5%	+5.1%

※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+11.6%。

※2 セグメント変更については、補足資料6を参照。

補足4 販売管理費 第3四半期累計実績

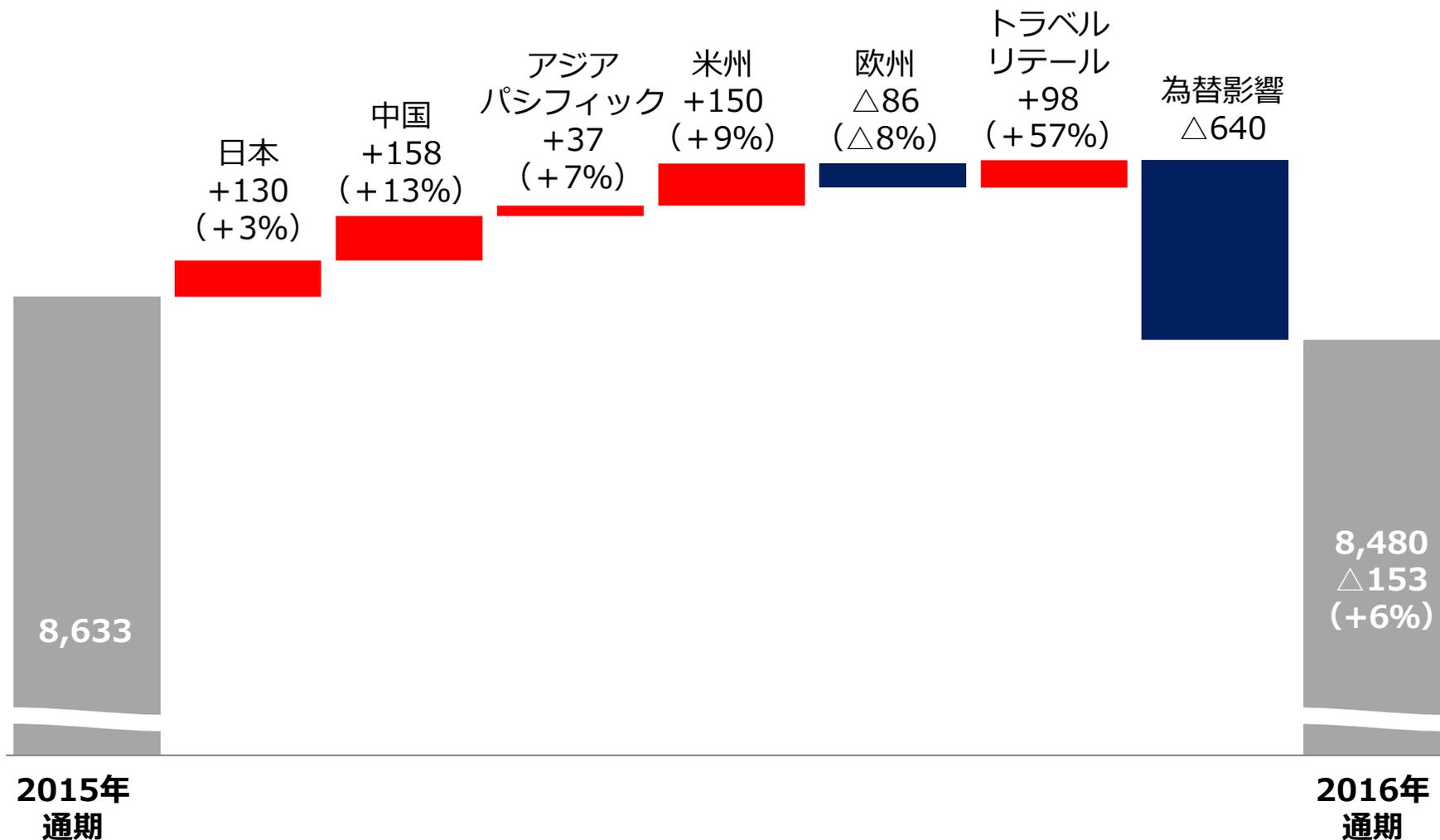
(億円)	2016年度		前年比	増減	為替影響を 除く増減	
	売上比	率差				
販売管理費	4,334	69.6%	△0.7%	△2.3%	△104	+173
Mコスト	2,187	35.1%	△1.2%	△4.4%	△102	+53
ブランド開発費 研究開発費	260	4.2%	△0.1%	△3.7%	△10	△5
人件費	833	13.4%	+0.1%	△1.1%	△9	+43
経費	1,053	16.9%	+0.5%	+1.7%	+17	+81

※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す。

補足5 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、LM除く※2)
中国	中国エリアでの事業全般 (BE、LM、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、LM、TR除く※2)
米州	米州エリアでの事業全般およ び、BE※2、LM※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、LM、TR除く※2)
トラベル リテール	日本を除く全世界の免税店エ 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
LM：「Laura Mercier」「RéVive」
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