

**2016年度実績
および
2017年度見通し**

SHISEIDO

2017年 2月 9日

直川 紀夫

株式会社 資生堂

執行役員 最高財務責任者

2016年度 Executive Summary

売上高 8,503億円 外貨前年比+5.2% 前年比△1.5%

- ゼロ成長から脱却した成長モメンタムの加速
 - 既存ビジネス（プレステージ、中国事業、トラベルリテール）の売上拡大+6%成長
 - 「Laura Mercier(LM)」などのブランド取得
「Dolce&Gabbana (DG)」のブランドライセンス契約

営業利益 368億円 前年比△17.0%

- 売上拡大・コスト構造改革、One-time costの削減、費用の効率化などにより、期初に予定していなかった期中のマイナス影響をほぼカバー
- プレステージブランド・中国事業の収益性向上、
トラベルリテール事業が第2の稼ぎ頭に成長し全社利益に大幅貢献。

親会社株主に帰属する当期純利益 321億円 前年比+9.0%

ROE 8.2%

2016年度 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	11月 発表差	当初 計画差
		構成比		構成比					
売 上 高	8,503	100	8,633	100	△130	△1.5	+5.2	+23	△217
営 業 利 益	368	4.3	443	5.1	△76	△17.0		+68	△12
経 常 利 益	372	4.4	443	5.1	△71	△16.0		+82	△8
特 別 損 益	127	1.5	88	1.1	+39	+43.6		△18	+67
親会社株主に 帰 属 す る 当 期 純 利 益	321	3.8	295	3.4	+26	+9.0		+21	+41
E B I T D A	901	10.6	—	—	—	—			

ROE 8.2%

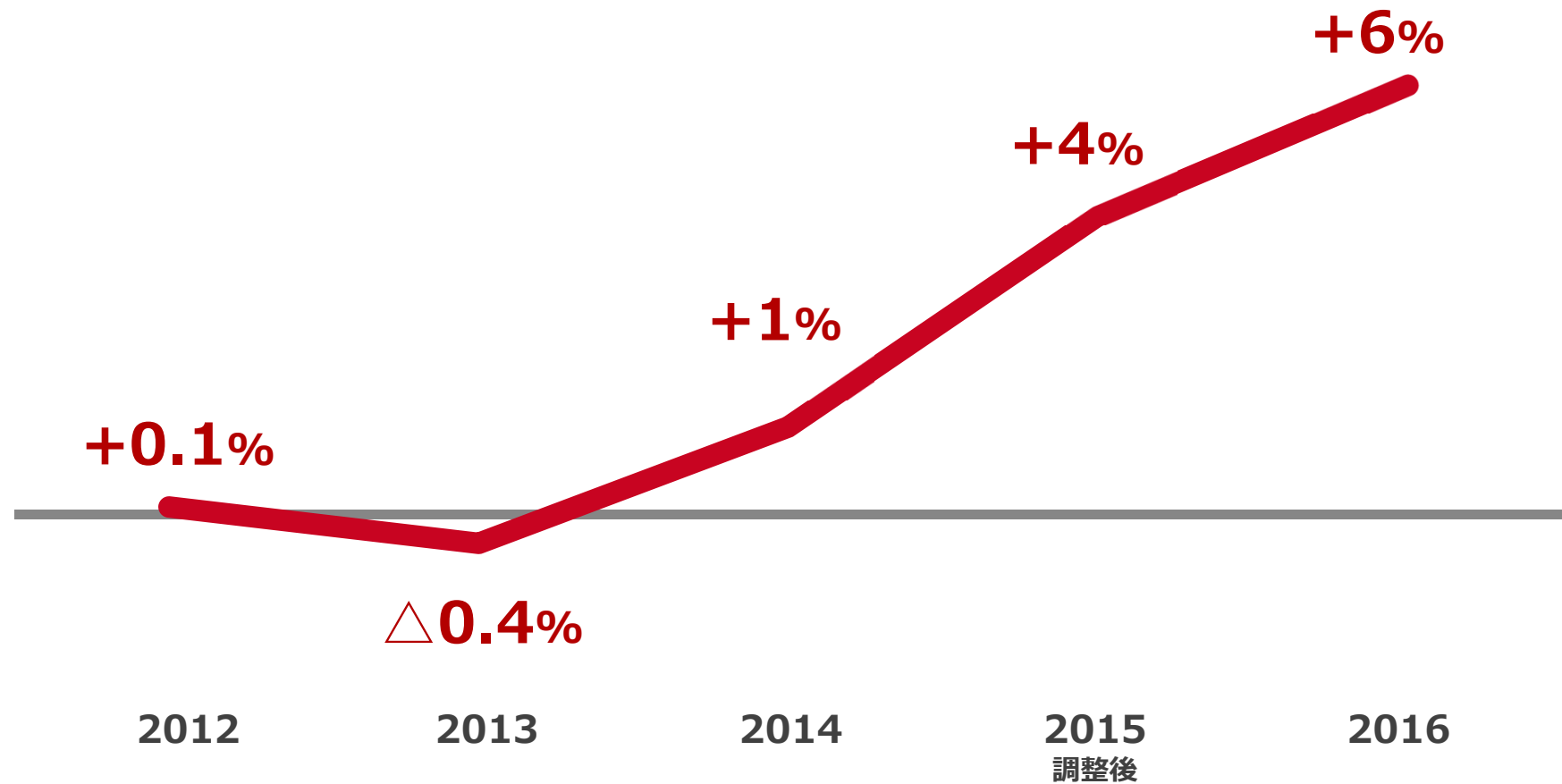
配当 期末10円（予定） 年間20円（予定）

為替レート ドル=108.9円（△10.1%）、ユーロ=120.4円（△10.4%）、中国元=16.4円（△14.8%）

※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

売上高は成長軌道に

連結売上高伸長率推移



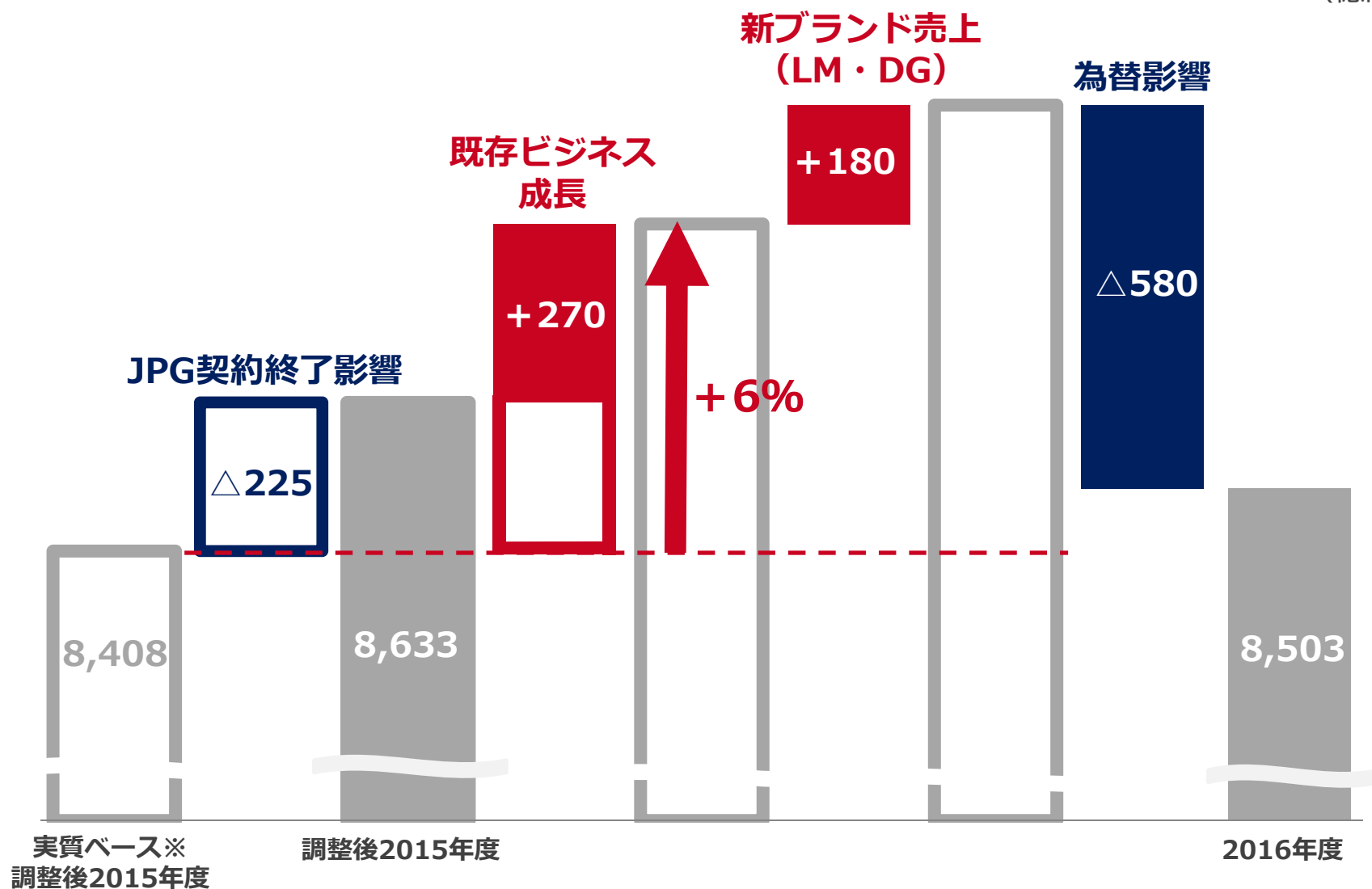
※2015年は「Jean Paul GAULTIER」、2016年は「Laura Mercier」「Dolce&Gabbana」影響を除く
2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く
2013年は消費税増税前の駆け込み需要、「デクレオール」「カリタ」ブランド売却影響を除く

売上モメンタムの加速

順調な既存ビジネス成長+6%、新ブランド売上の貢献

2016年度 売上高実績（対前年）

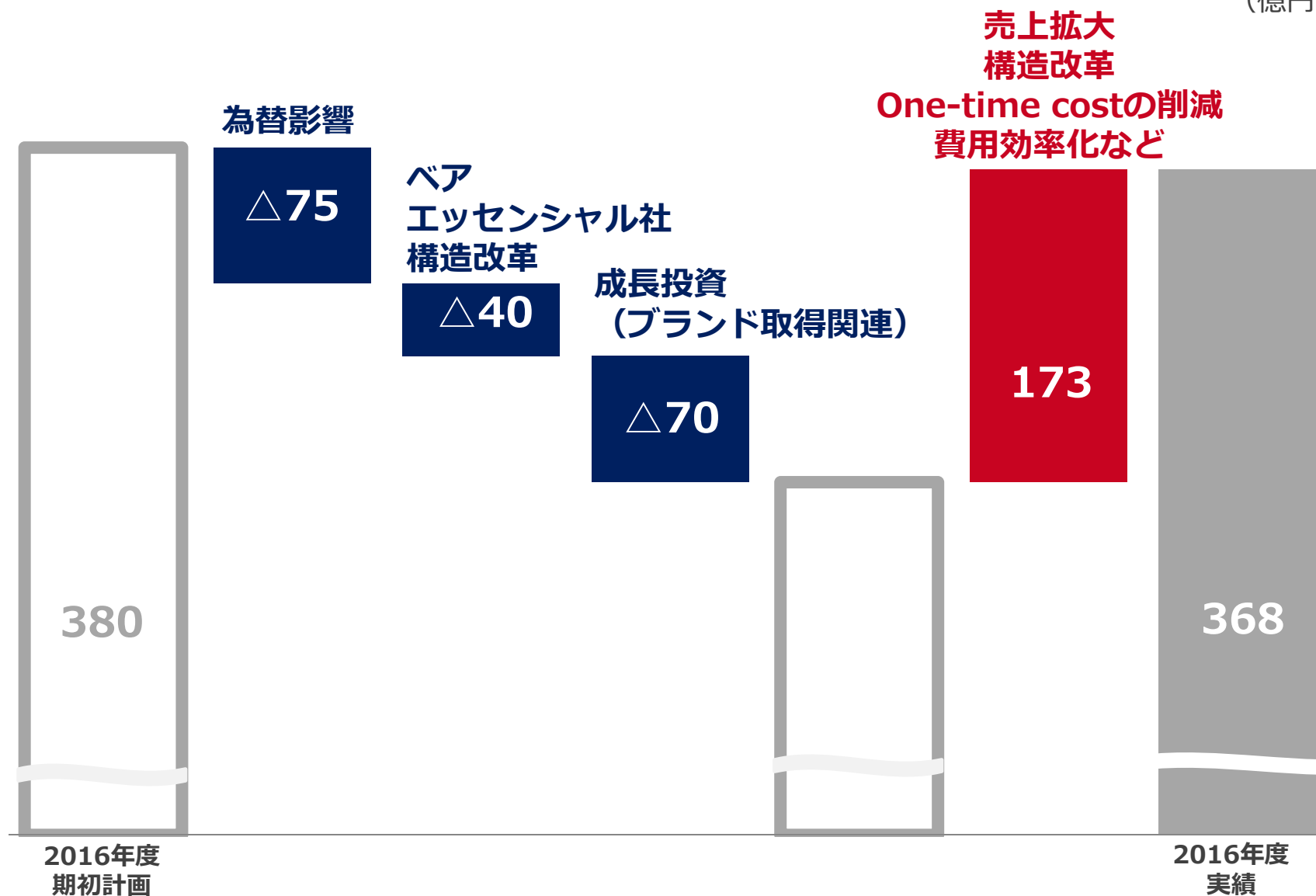
（億円）



期中のマイナス影響を既存ビジネスでカバー（期初計画差）

2016年度 営業利益実績

（億円）



プレステージがグローバルで成長

主要なセグメント別売上高 地域事業×ブランド事業

	(%)	当 前 年 比	主要な事業			
			プレステージ	フレグランス	コスメティクス	パーソナルケア
日 本		+2.9				
中 国		+11.4				
ア ジ ア パシフィック		+7.0				
米 州		+8.0				
		(+0) ※1	※1			
欧 州		△8.1				
		(+9) ※2		※2		
ト ラ ベ ル リ テ ー ル		+60.4				
合 計		+5.2	+15	△15		
		(+6) ※1,2	(+12) ※1	(+6) ※2	+1	+2

※1 「Laura Mercier」影響除く

※2 「Jean Paul GAULTIER」、「Dolce&Gabbana」影響除く



市場成長率に対してアウトパフォーム



市場成長率に対してアンダーパフォーム

収益性も高いプレステージ、TR、中国が収益性改善をけん引

主要なセグメント別営業利益率 地域事業×ブランド事業

	(%)	2016年度 営業利益率	調 整 後 2015年度 営業利益率	主要な事業			
				プレステージ	フレグランス	コスメティクス	パーソナルケア
日 本		12.6	12.6				
中 国		3.5	△0.4				
ア ジ ア パシフィック		2.2	0.8				
米 州		△6.8	△3.1				
欧 州		△8.1	4.2				
ト ラ ベ ル リ テ ー ル		22.1	14.0				
合 計		4.3	5.1				

 営業利益率改善
 営業利益率低下

日本 +2.9%の増収 +4.4%の増益

(億円、%)		2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
			構成比		構成比		
日 本	プレステージ※1	539	6.3	471	5.5	+67	+14.3
	専 門 店	646	7.6	601	7.0	+44	+7.3
	コスメティクス※2	1,744	20.5	1,730	20.0	+14	+0.8
	パーソナルケア※2	583	6.9	608	7.0	△25	△4.1
	そ の 他 ※ 4	565	6.7	549	6.4	+16	+3.0
	日 本	4,076	48.0	3,960	45.9	+117	+2.9
(億円、%)		2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比
営 業 利 益	営 業 利 益	574		550		+24	+4.4
	利 益 率	12.6		12.6		+0.0ポイント	
のれん等償却前利益	のれん等償却前利益	578		551		+26	+4.8
	利 益 率	12.7		12.6		+0.1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 その他は、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

日本 パーソナルケアの成長性に課題

日本事業における主要ブランド 店頭売上高

	主要なブランド					
プレステージ※1						
						
コスメティクス						
						
パーソナルケア※2						

※1 専門店売上含む

※2 店出

 前年実績を上回る

 前年実績を下回る

 前年並み

中国 +11.4%の増収 +3.9ポイントの収益性改善

(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	1,205	14.2	1,257	14.5	△52	△4.2	+11.4

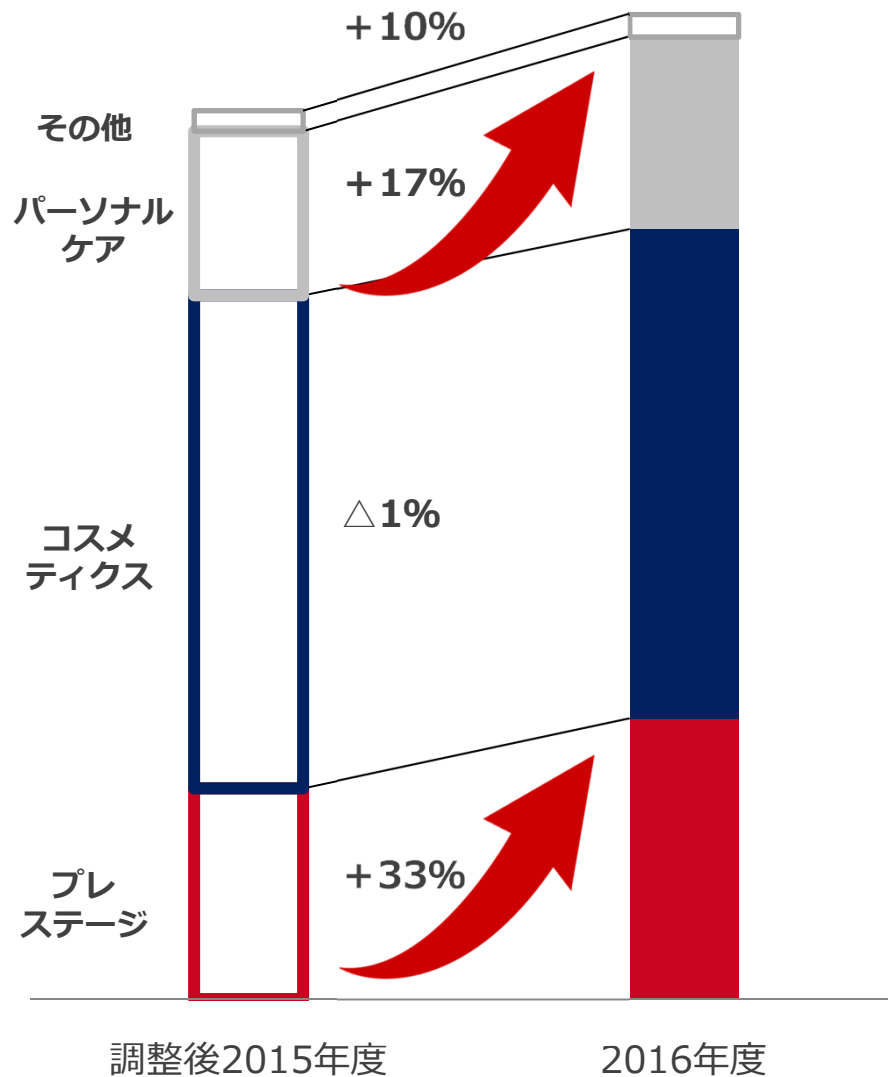
(億円、%)		2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営 業 利 益		42	△5	+46	—
	利 益 率	3.5	△0.4	+3.9ポイント	
のれん等償却前利益		46	△0	+46	—
	利 益 率	3.8	△0.0	+3.8ポイント	

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表示

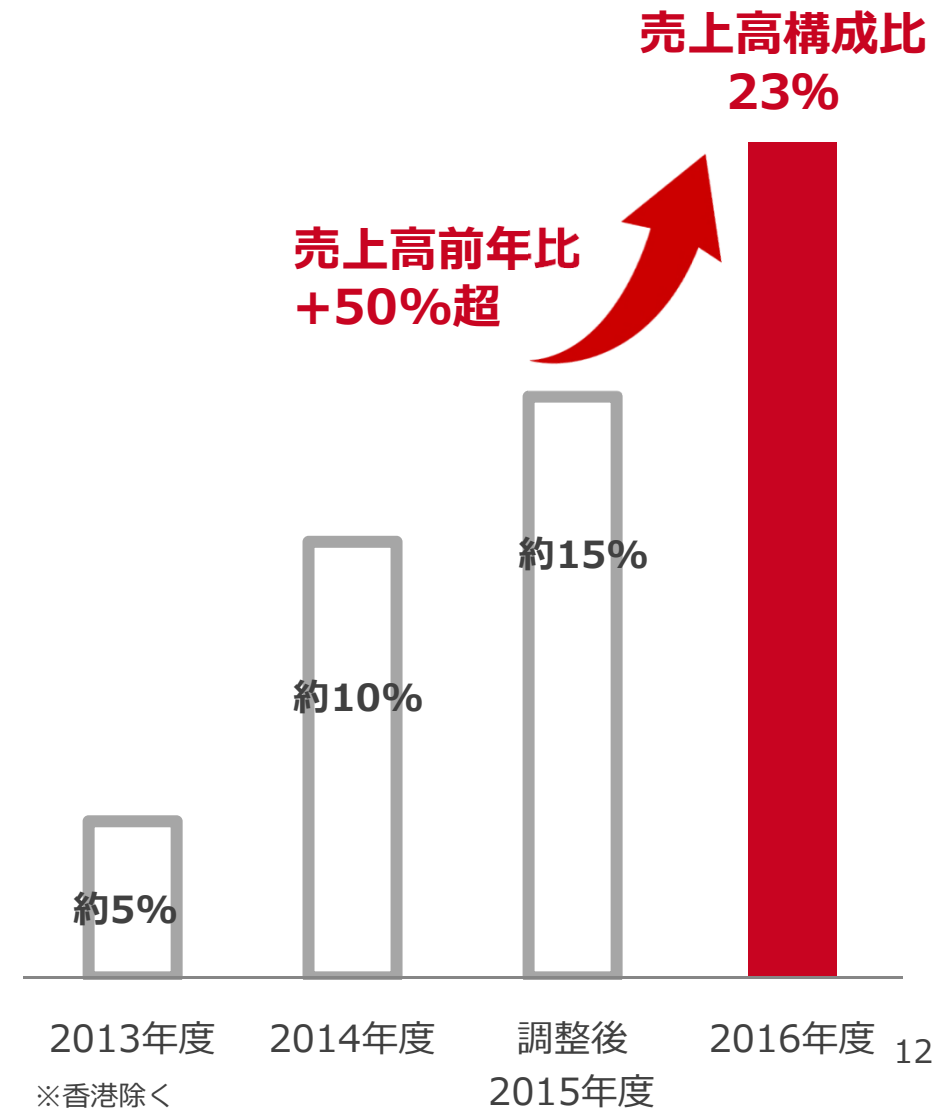
※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

中国 プレステージ+33%増収、Eコマース+50%超の成長

事業別売上高 現地通貨ベース

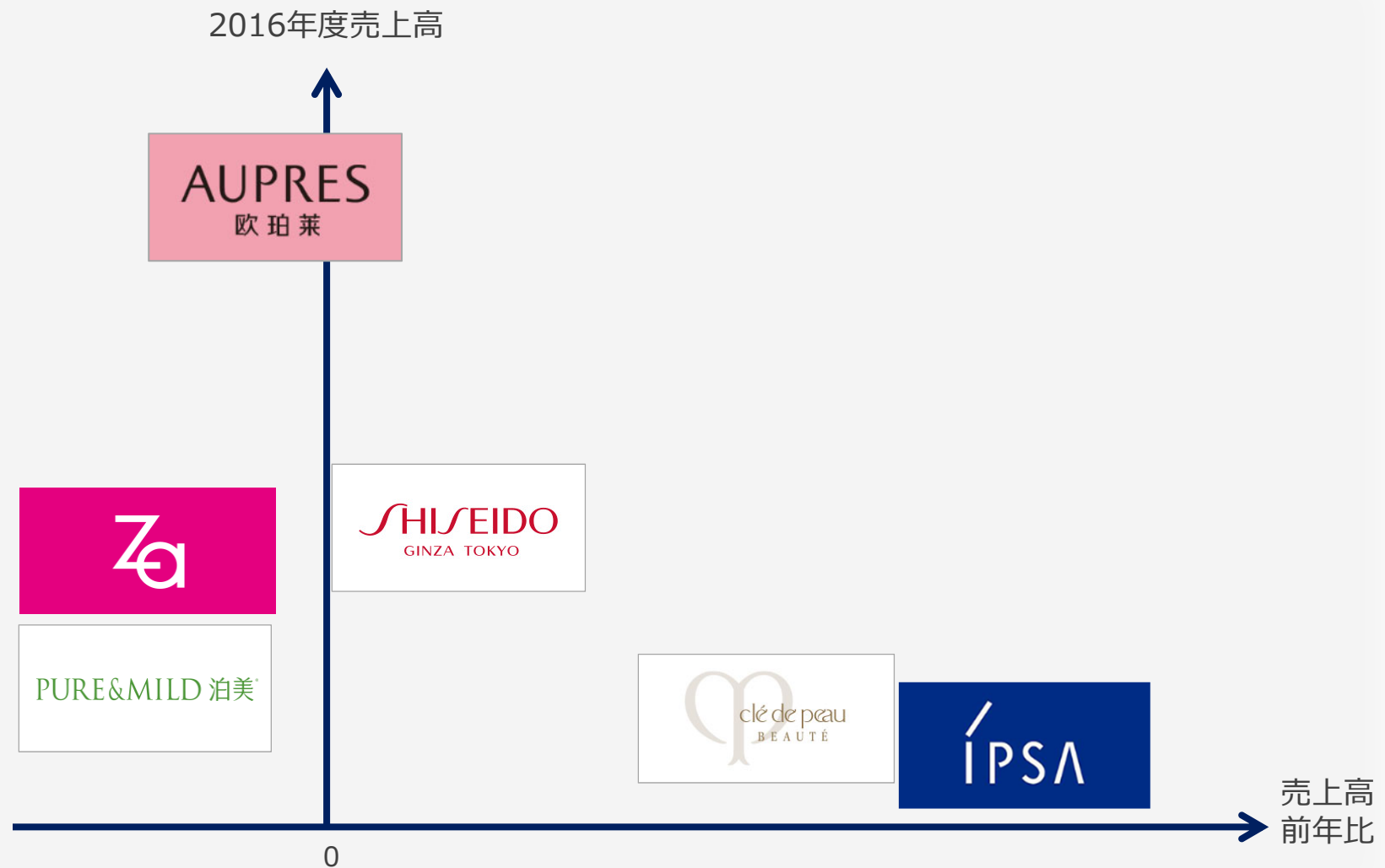


EC売上高構成比※ 現地通貨ベース



中国 プレステージの大躍進とコスメティクスの苦戦

ブランド別店頭売上 現地通貨ベース



アジアパシフィック +7%増収 +1.4ポイントの収益性改善

(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	496	5.8	527	6.1	△31	△5.9	+7.0

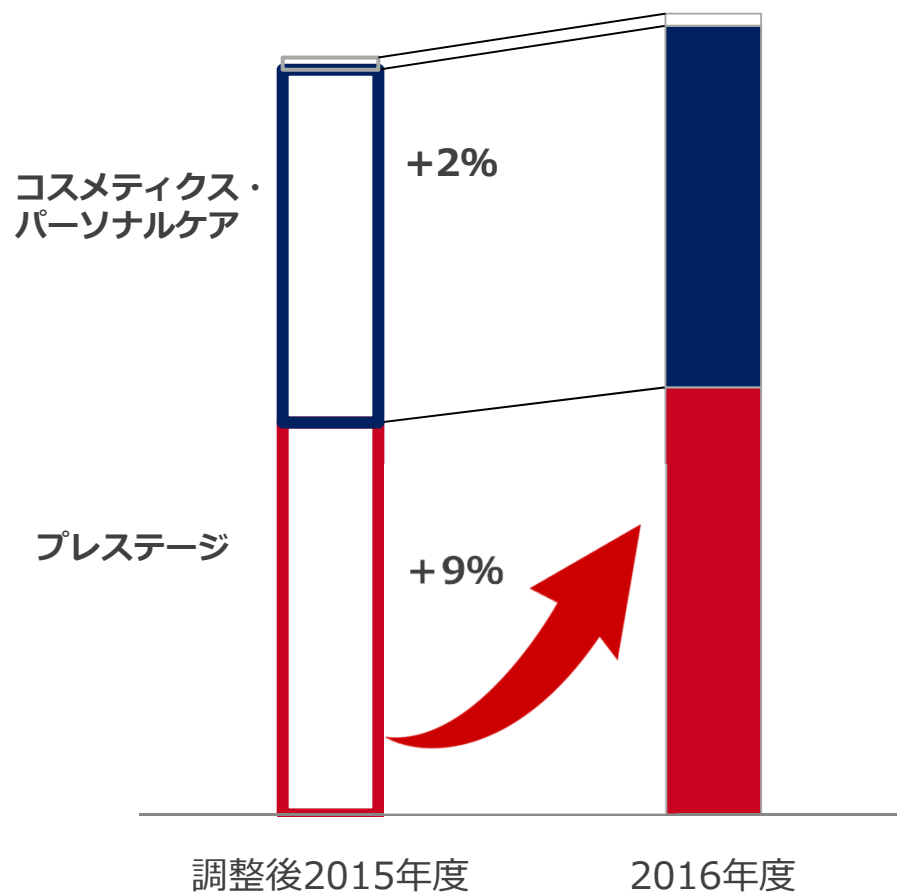
(億円、%)		2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	利益	11	4	+7	+171.8
	利益率	2.2	0.8	+1.4ポイント	
のれん等償却前利益	利益	12	5	+7	+145.1
	利益率	2.3	0.9	+1.4ポイント	

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表示

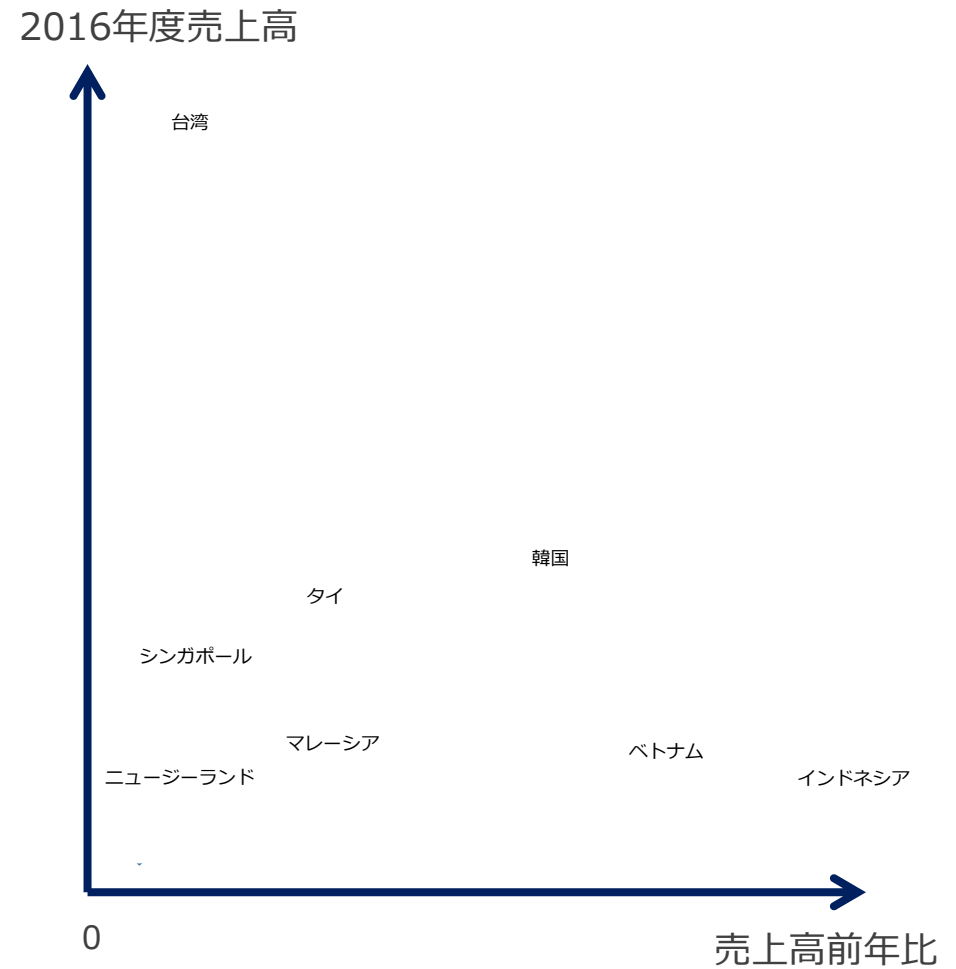
※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

アジアパシフィック プレステージ好調、全ての国で売上拡大

事業別売上高 現地通貨ベース



国・地域別売上状況



米州 +8%増収

成長投資及び構造改革により収益性が△3.7ポイント低下

(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	1,626	19.1	1,675	19.4	△50	△3.0	+8.0

※「Laura Mercier」買収影響を除く実質前年比+0%

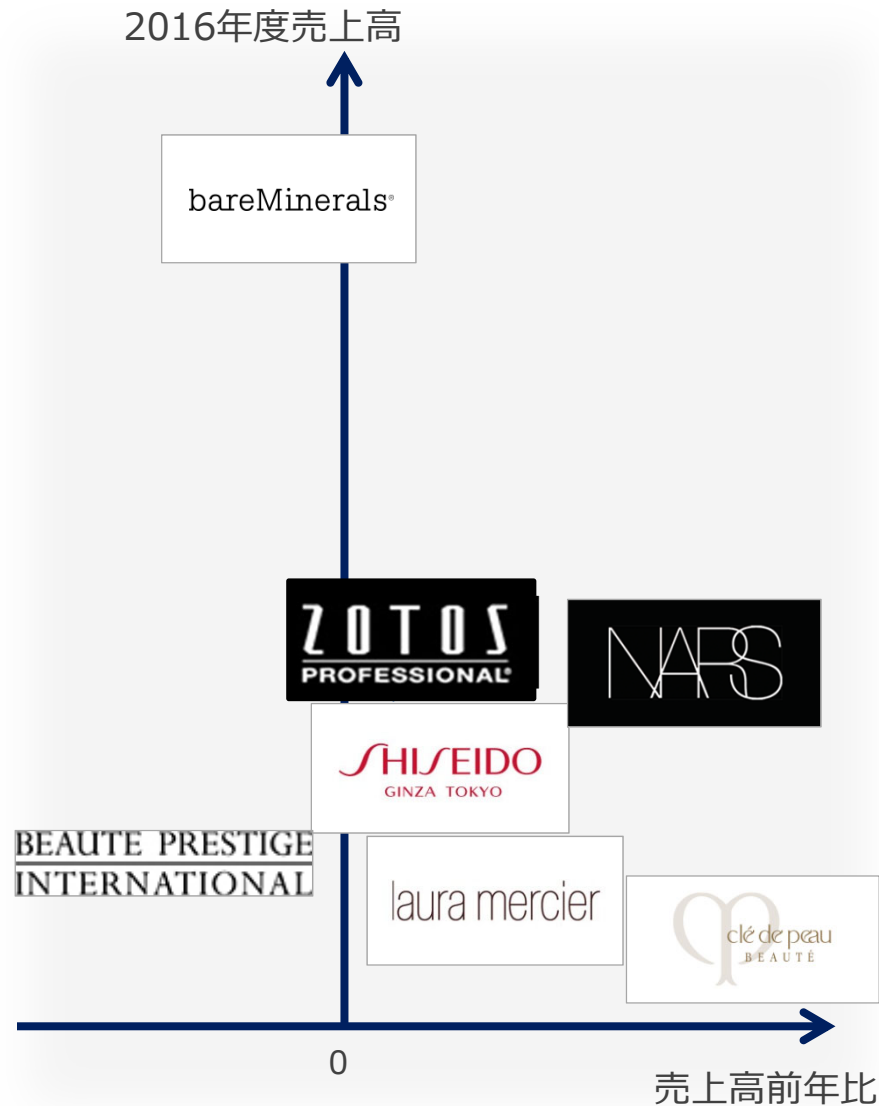
(億円、%)		2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営 業 利 益		△118	△56	△62	—
	利 益 率	△6.8	△3.1	△3.7ポイント	
のれん等償却前利益		△29	38	△68	—
	利 益 率	△1.7	2.2	△3.9ポイント	

※1 構成比は、連結売上に対する比率を表示

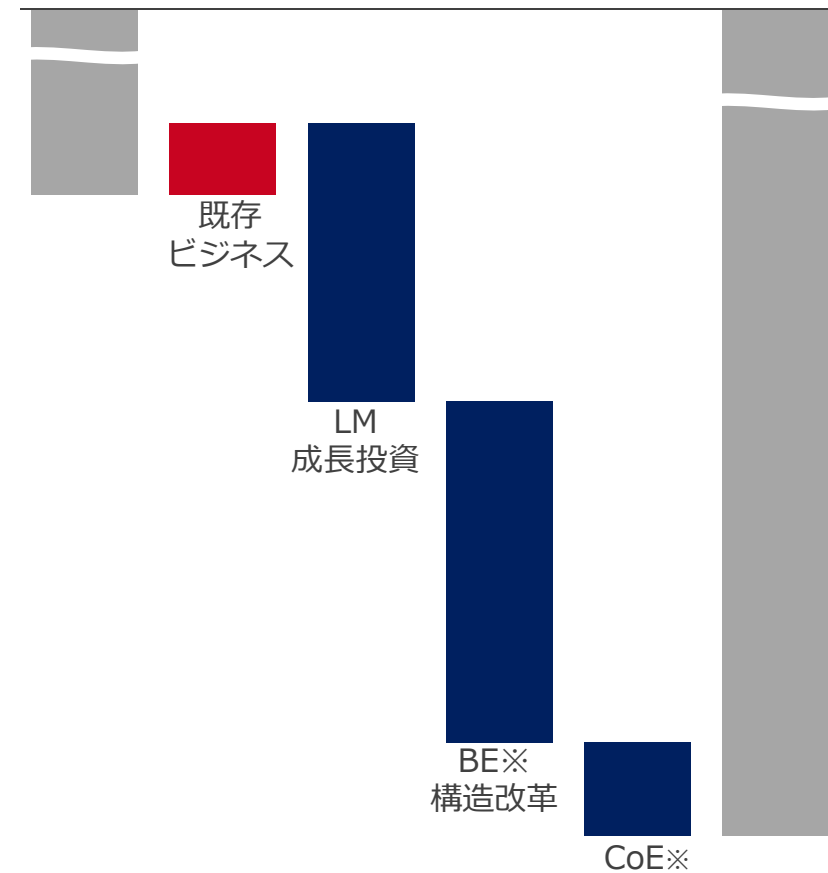
※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

米州 クレ・ド・ポー ボーテ、NARSが2ケタ成長

売上高 現地通貨ベース



利益 増減益要因



※BE ベアエッセンシャル社
CoE Center of Excellence

欧州 △8.1%減収 △12.3ポイントの収益性低下

(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	852	1,042	△190	△18.2	△8.1

※「Jean Paul GAULTIER」ライセンス契約終了の影響および
「Dolce&Gabbana」のライセンス取得影響を除く実質前年比＋9%。

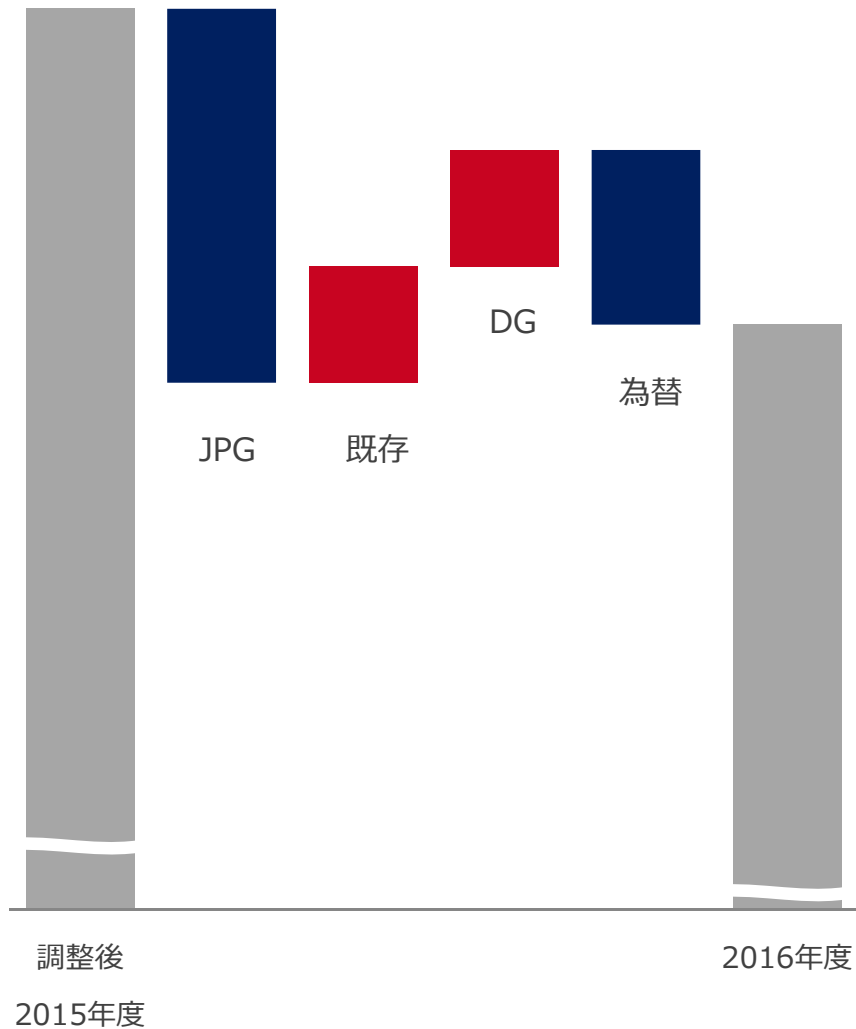
(億円、%)	2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営 業 利 益	△72	46	△118	—
利 益 率	△8.1	4.2	△12.3ポイント	
のれん等償却前利益	△63	46	△109	—
利 益 率	△7.0	4.2	△11.2ポイント	

※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

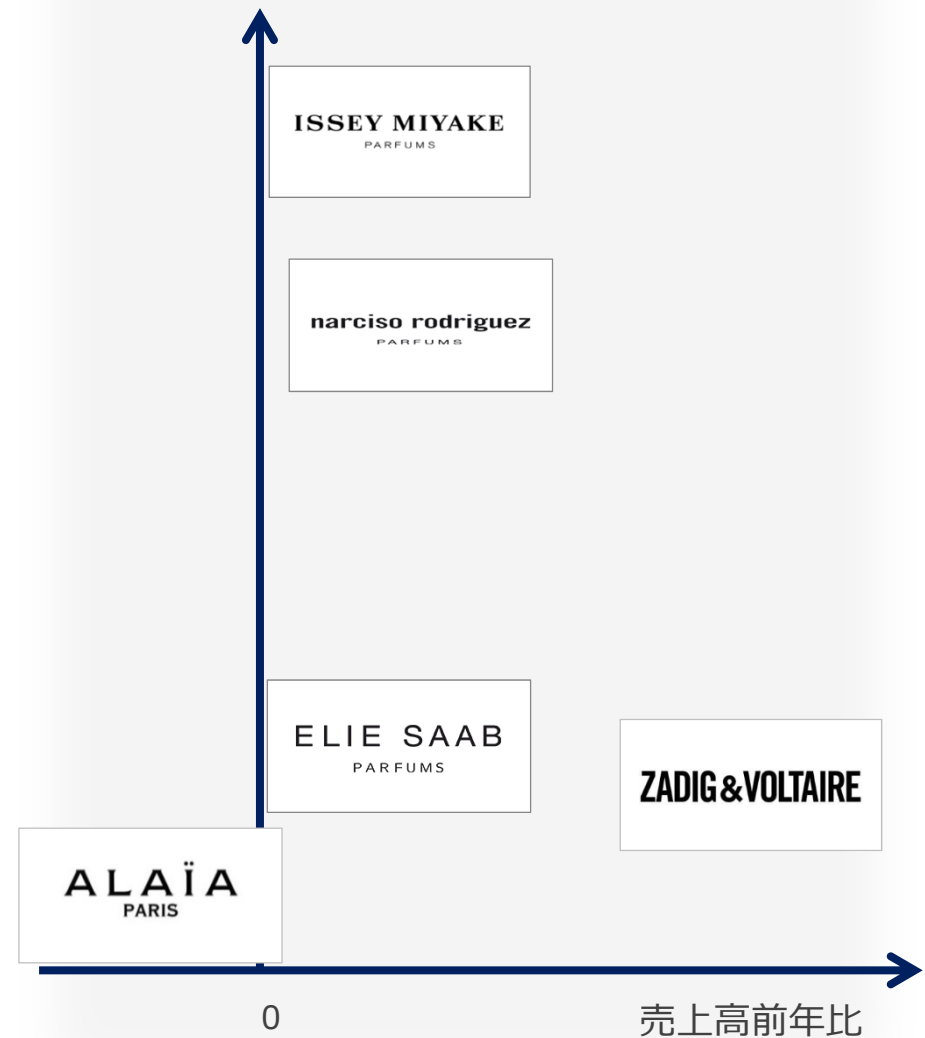
欧州 JPG、為替影響により減収

売上高



※JPG「Jean Paul GAULTIER」 DG「Dolce&Gabbana」

2016年度売上高



トラベルリテール +60.4%増収 利益率22.1%

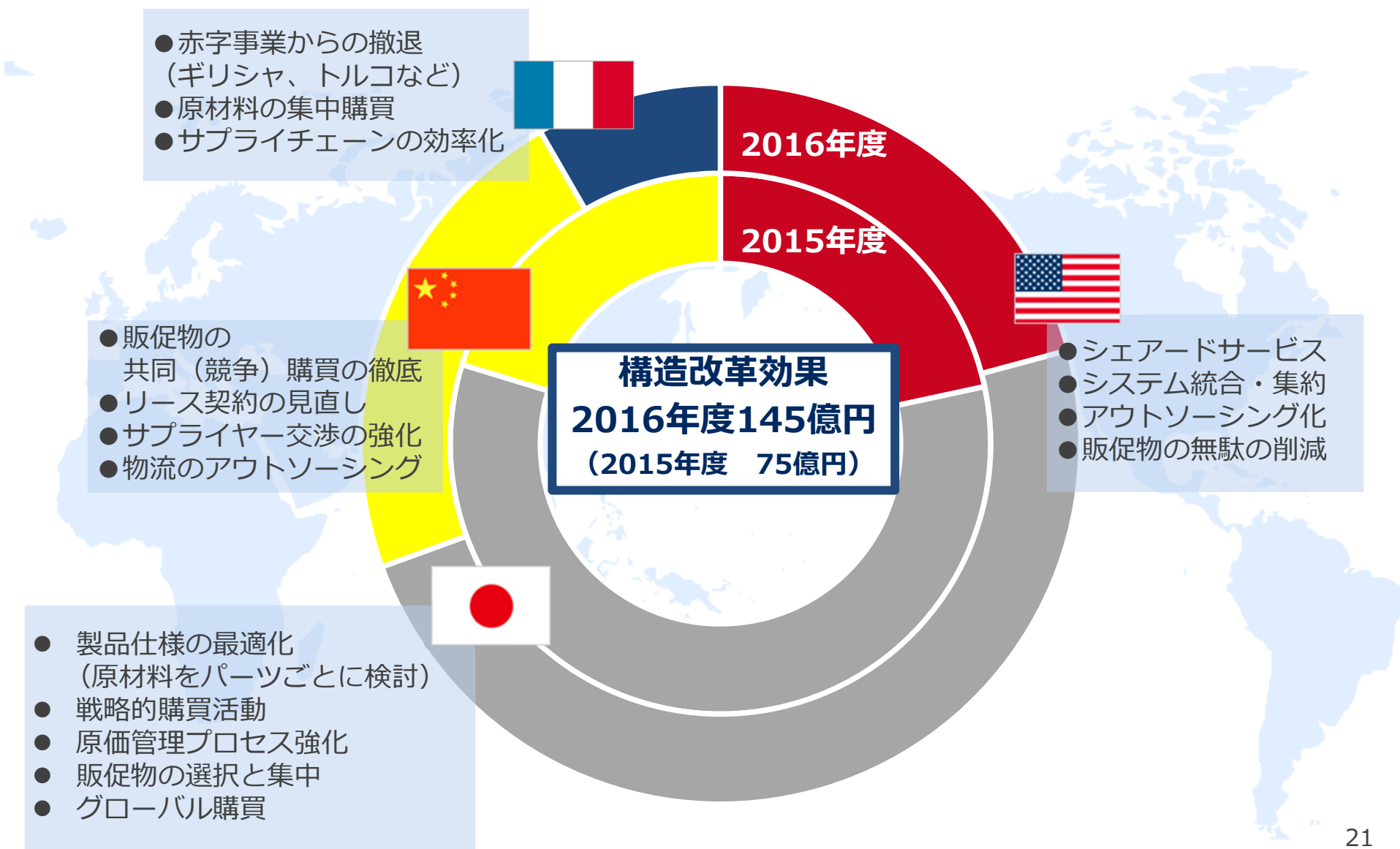
(億円、%)	2016年度		調整後2015年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
トラベルリテール	248	2.9	172	2.0	+76	+44.2	+60.4

(億円、%)		2016年度	調整後2015年度	前年差	前年比
営業利益	利益	55	24	+31	+126.8
	利益率	22.1	14.0	+8.1ポイント	
のれん等償却前利益	利益	55	24	+31	+126.8
	利益率	22.1	14.0	+8.1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

コスト構造改革 計画を上回る進捗



売上原価・販売管理費

(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	2,076	24.4	△0.7	△4.0	△87	—
販売管理費	6,060	71.3	+1.5	+0.5	+33	+428
Mコスト	3,088	36.3	+0.1	△1.1	△33	+192
ブランド開発費 研究開発費	388	4.6	+0.4	+6.7	+24	+32
人件費	1,120	13.2	+0.1	△1.4	△16	+54
経費	1,464	17.2	+0.9	+4.1	+57	+149

※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

営業外損益				特別損益			
		16年度	調整後 15年度			16年度	調整後 15年度
(億円)				(億円)			
	受 取 利 息	8	12	事 業 譲 渡 益		90	58
	支 払 利 息	△8	△9	固 定 資 産 売 却 ・ 処 分 損 益		81	29
利 息 収 支		△0	3	投 資 有 価 証 券 売却損益・評価損		4	27
為 替 差 損 益		△13	△19	構 造 改 革 費 用		△40	△15
そ の 他		17	16	減 損 損 失		△2	△2
計		4	△1	情 報 セ キ ュ リ テ ィ 対 策 費		△6	—
				関 係 会 社 整 理 損		—	△8
				計		127	88

- 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
- 固定資産売却益・・・主に鎌倉工場跡地の売却
- 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

貸借対照表

(億円)	2016/ 12末	(対2015/12末)			(億円)	2016/ 12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	4,437	+331	+490	△160	負債	5,321	+1,369	+1,495	△126
現金・預金・有価証券	1,280	+36	+87	△52	仕入債務・未払金	1,240	+246	+272	△26
売上債権	1,368	+96	+148	△52	有利子負債	1,758	+892	+940	△48
たな卸資産	1,157	+97	+135	△38	退職給付に係る負債	945	+108	+111	△3
固定資産	5,023	+1,044	+1,188	△144	純資産	4,139	+5	+184	△178
有形固定資産	1,562	+219	+247	△27	株主資本	3,920	+250	—	—
無形固定資産	2,463	+849	+961	△112	その他包括利益累計額	9	△237	—	—
投資その他	997	△25	△20	△5	非支配株主持分	201	△7	—	—
資産計	9,460	+1,375	+1,679	△304	負債・純資産計	9,460	+1,375	+1,679	△304

使用為替レート

2015/12末：ドル＝120.5円、ユーロ＝131.7円、中国元＝18.3円

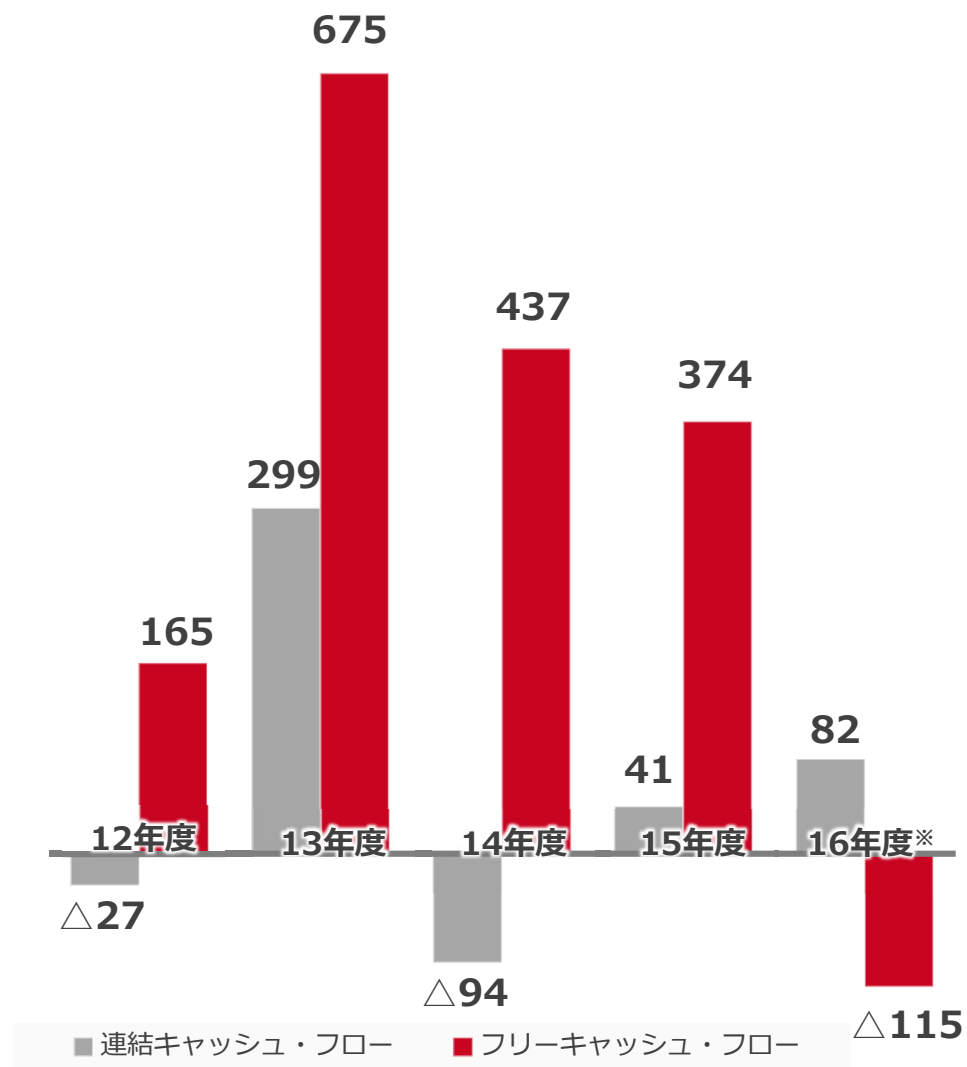
2016/12末：ドル＝116.5円、ユーロ＝122.7円、中国元＝16.8円

※主要な勘定科目のみ

自己資本比率 41.5%

有利子負債比率 29.8%

キャッシュ・フロー計算書



営業キャッシュ・フロー 591億円

投資キャッシュ・フロー △706億円

フリーキャッシュ・フロー △115億円

財務キャッシュ・フロー 224億円

現金及び現金同等物に係る
換算差額 △27億円

連結キャッシュ・フロー 82億円

※ 16年度 国内：1月～12月、海外：1月～12月
12年度～15年度 国内：4月～3月、海外：1月～12月
補足1ご参照

2017年度 通期見通し

(億円、%)	2017年度		2016年度	前年比	外貨 前年比
		構成比			
売上高	9,400	100	8,503	+10.5	+11
営業利益	455	4.8	368	+23.7	
経常利益	455	4.8	372	+22.4	
特別損益	△25	△0.3	127	—	
親会社株主に 帰属する 純利益	260	2.8	321	△19.0	

予想ROE
為替レート
配当

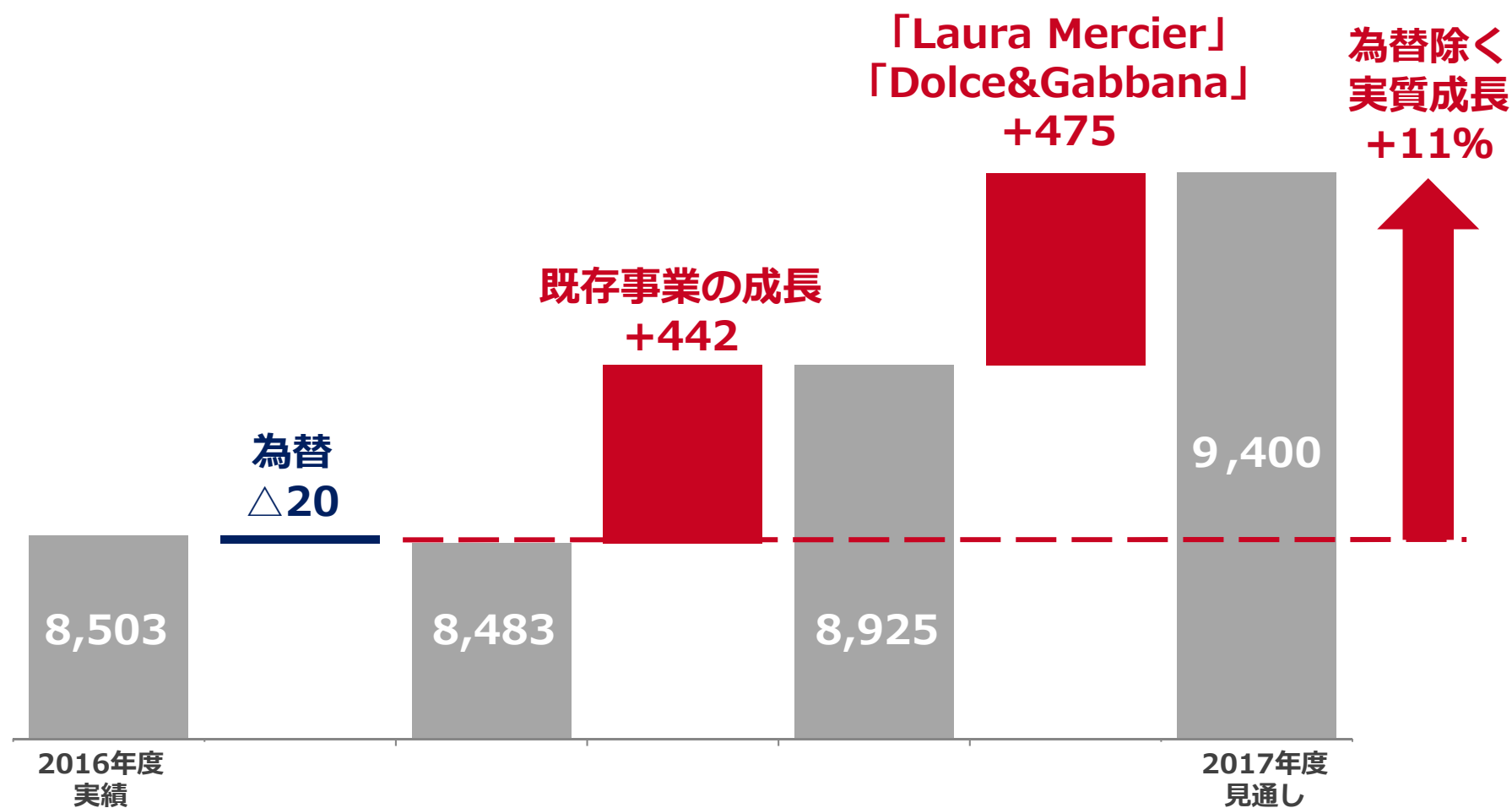
6.5%

2017年度通期 ドル=110円 (+1%)、ユーロ=118円 (△2%)、中国元=16円 (△2%)
中間10円、期末10円 (予定)

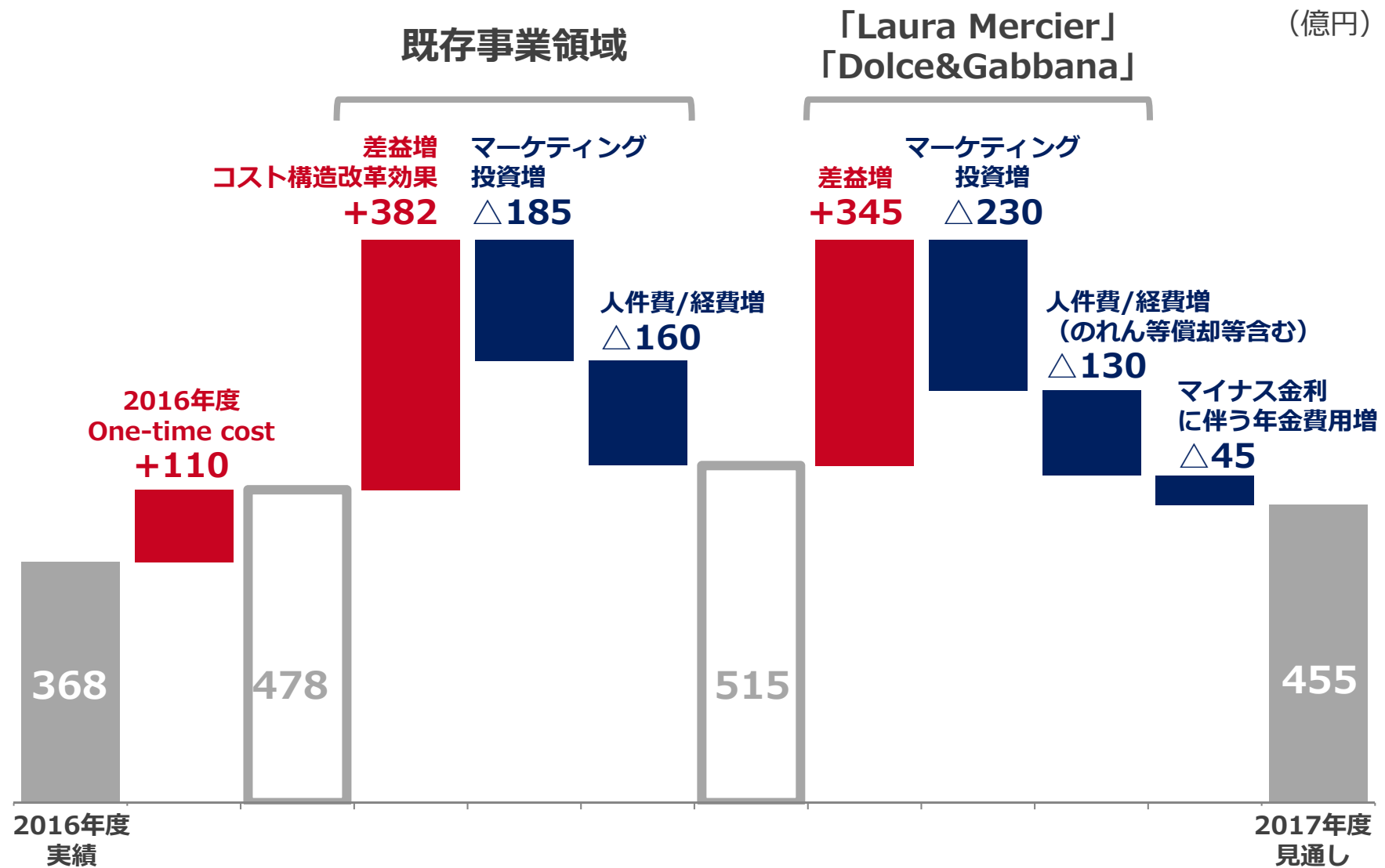
さらなる成長のドライブに向けて

2017年度 売上高見通し

(億円)



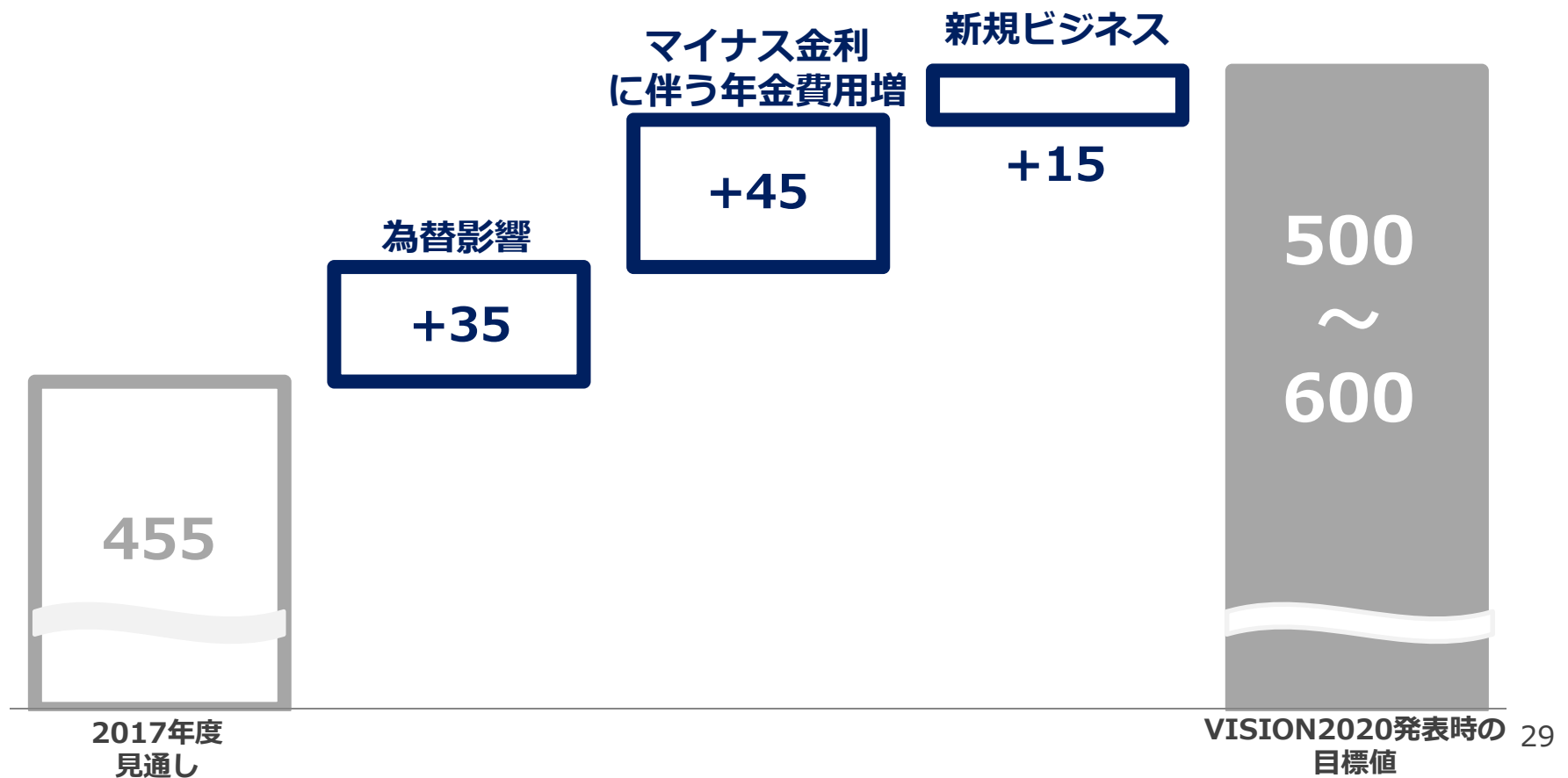
2017年度 営業利益見通し



2017年度 営業利益見通し

特殊要因を除きほぼ計画通り

(億円)



SHISEIDO

2017年度方針
VISION 2020
事業基盤構築と
その先へ

SHISEIDO

2017年 2月 9日

魚谷 雅彦

株式会社 資生堂

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

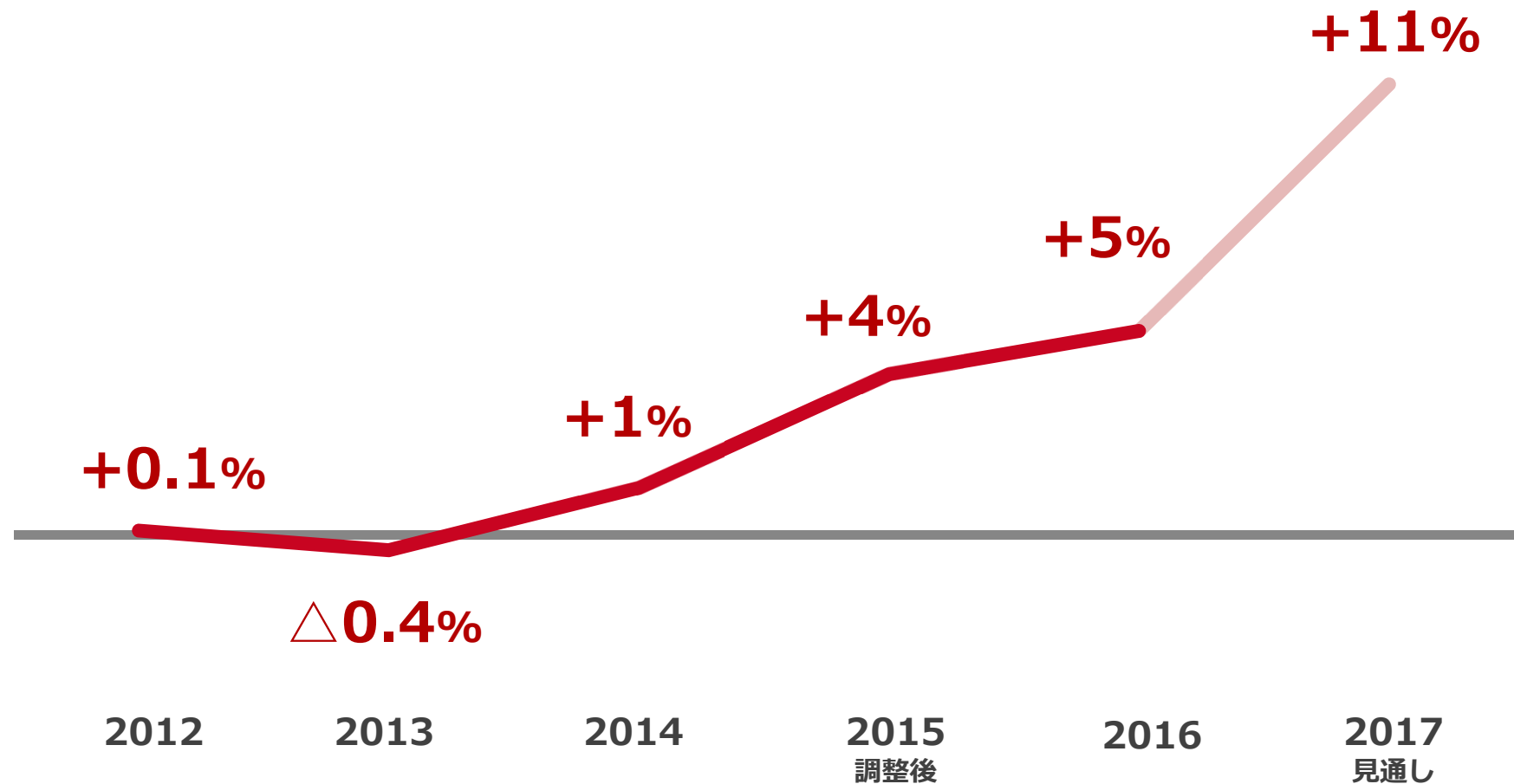
負の遺産処理、正のサイクル構築が進捗した3年間

2014-2016年度サマリー

事業基盤の再構築			成長加速の新戦略		
2014/2015	2016	2017	2018	2019	2020
負の遺産への対応・解決			正のサイクルの構築		
● 中国、アジア 店頭在庫の削減 ● 赤字事業からの撤退 ギリシャ、トルコ、インドZa事業 ● 組織統合・効率化 欧米バックオフィスおよびシステム統合 ● 欧米の構造改革 欧州 化粧品・フレグランス組織統合 米州 ベアエッセンシャル社の構造改革			● ブランドの選択・集中、強化戦略 重点ブランドリニューアル ● グローバルマトリクス組織・ Center of Excellenceスタート ● 新ブランドの取得 「Dolce&Gabbana」 「Laura Mercier」 ● マーケティング、イノベーション 投資強化 ● コスト構造改革		

売上高は成長軌道に

連結売上高伸長率推移



※2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く
2013年は消費税増税前の駆け込み需要、デクレオール・カリタブランド売却影響を除く

事業基盤再構築を完遂する

投資強化を継続

売上高1兆円超、営業利益1,000億円超を確実に

2017年のキーアクション

- 注力領域のさらなるフォーカス

- プレステージファースト
- 日本発ブランドの成長加速
- デジタル・Eコマース強化

- リスクへの取り組み

- ベアエッセンシャル
- オプレ
- 日本 低価格帯戦略の見直し

- プロダクティビティーの向上



プレステージファースト

拡大を続けるグローバルプレステージブランドへの集中投資



スキンケア

SHISEIDO
クレ・ド・ポー ボーテ
イプサ など



メーキャップ

NARS
Laura Mercier
bareMinerals など

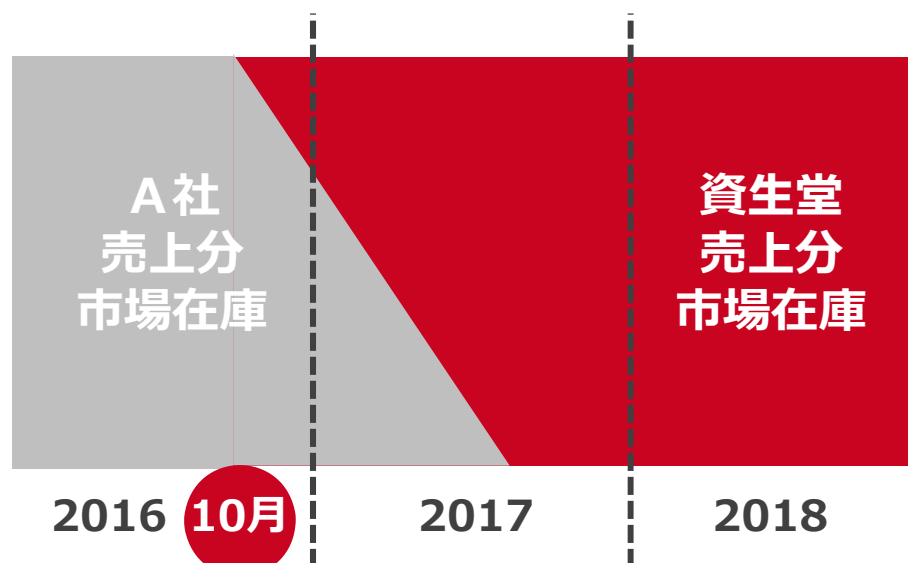


フレグランス

Dolce&Gabbana
ISSEY MIYAKE
narciso rodriguez など³⁵

Dolce&Gabbana

市場在庫イメージ



当社販売開始

マーケティング投資強化
A社投資の2倍超

生産開始
2017年春以降

- 広告投資の大幅増
- 生産移管に伴う収益性改善
2017年度春以降生産開始
- 市場在庫の適正化

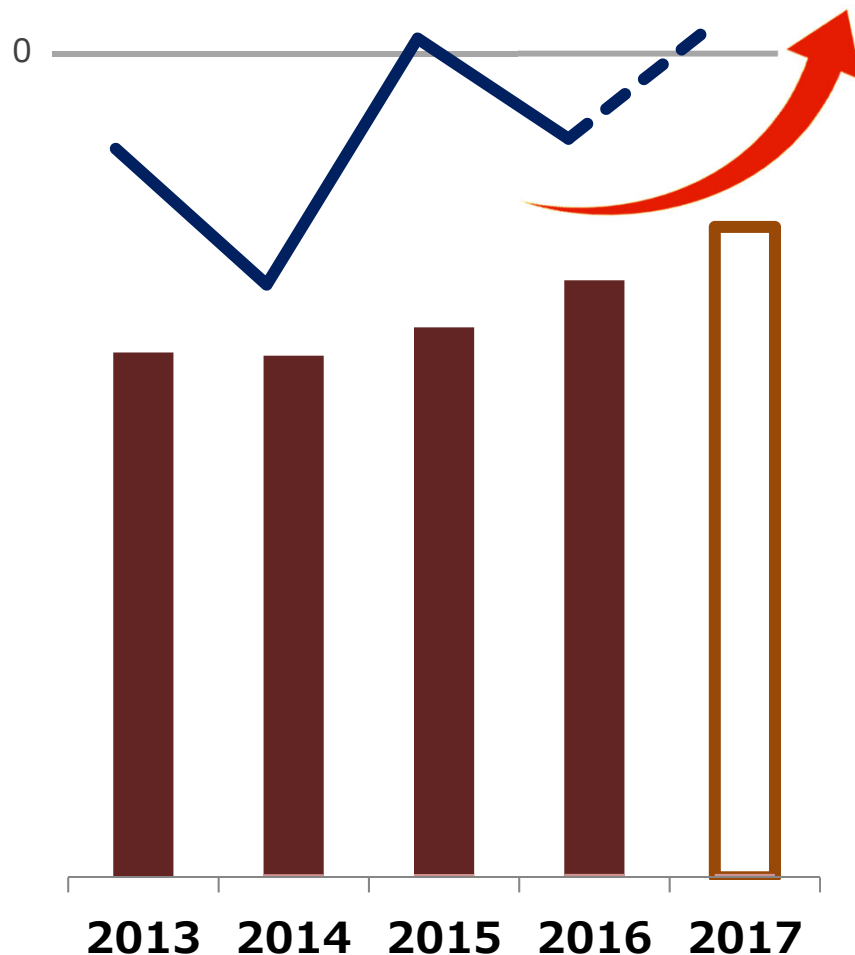
2017年後半より
出荷と投資のバランスが整う

2018年度より黒字化



Laura Mercier

売上・利益成長イメージ



棒グラフ：売上高（外貨ベース）
折れ線グラフ：のれん等償却前営業利益率

- 広告投資の大幅増
- 中心商品、成長チャネルに特化
- シェアードサービス化の促進

2017年度売上前年比 **+10%超**

2017年利益 **黒字化**（のれん等償却前）



日本発ブランドの成長加速

コスメティクス、パーソナルケアから
ブランドを絞りアジアで強化

日本で育成
ブランドエクイティ向上
日本品質



中国・アジアへ展開

ローカル
コミュニケーションを
さらに推進



ボーダレスマーケティングの強化

購買意欲の高い中国人顧客との接点拡大



グローバルでのデジタル、Eコマース強化

プレスステージ事業 Eコマース売上比率

2020年 20%超

デジタル
コミュニケーション

自社ECサイト

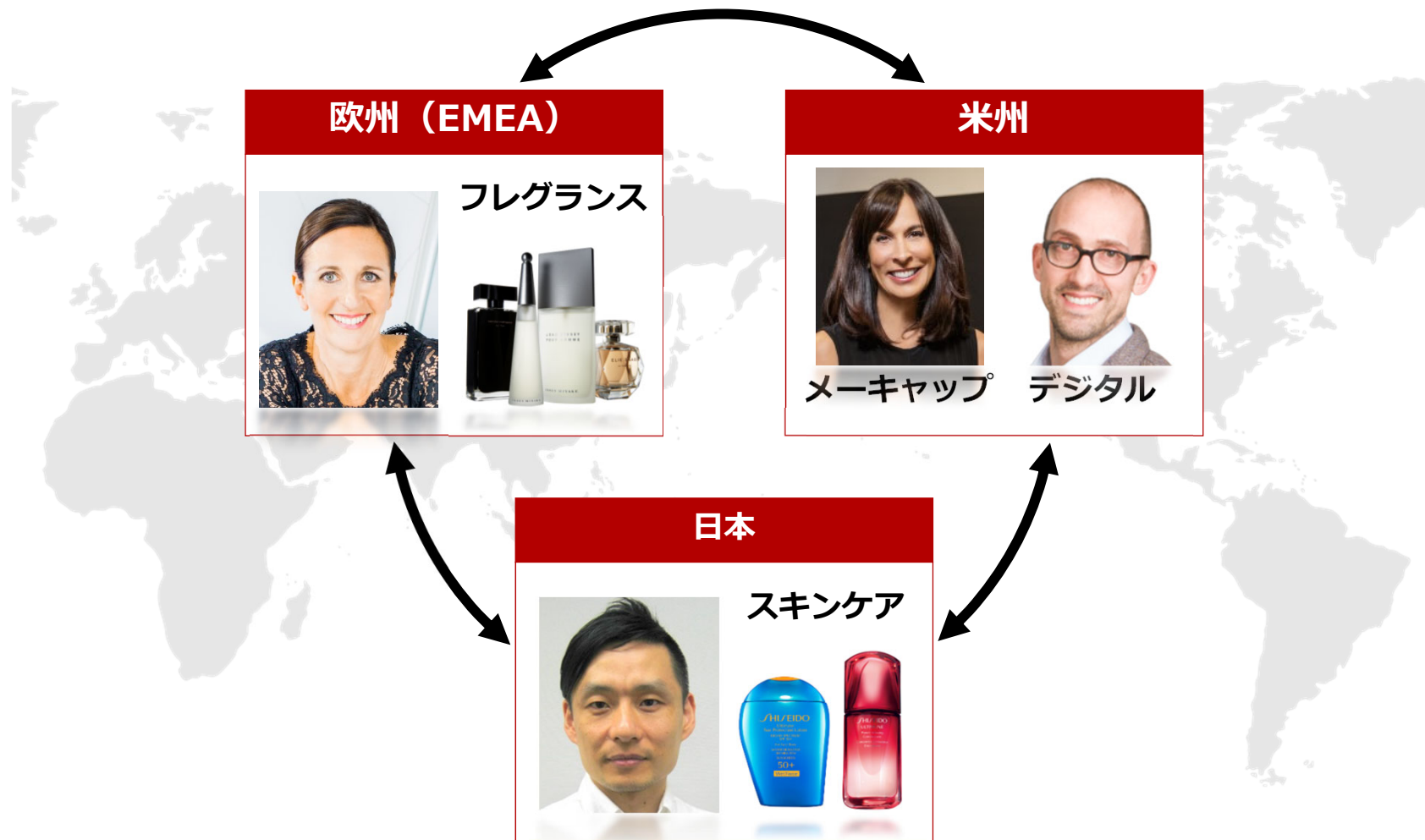
社外ECサイト

デジタルCenter of Excellence

- グローバルデジタル戦略立案、グローバルでの知見共有
- 「デジタルアカデミー」開催、全社員のデジタルリテラシー向上
- CRMプラットフォーム構築、活用推進
- デジタル領域でのアライアンス、社外からの知見の獲得(MATCHCo.)

Centers of Excellence

エリアを横断した情報収集、価値づくり



[illegible]

オープンイノベーションの加速



SHISEIDO
VENTURE
PARTNERS

資生堂ベンチャーパートナーズ

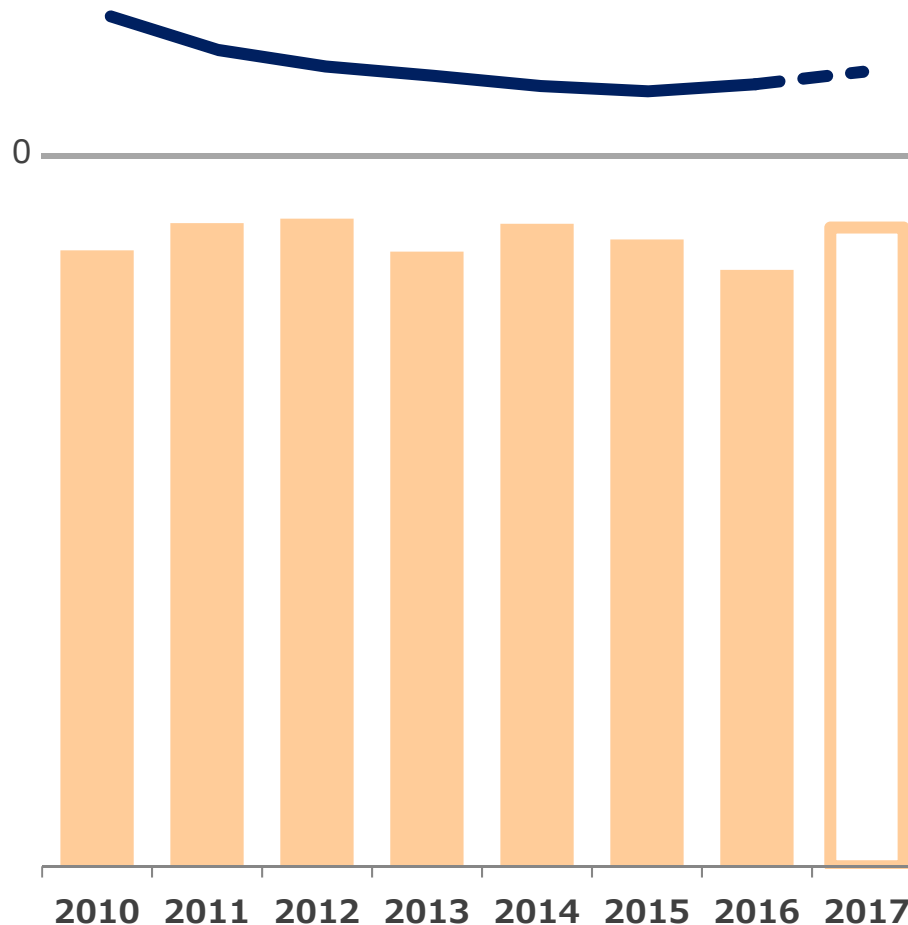
- Center of Excellenceと連動しながらイノベーション強化に向けた投資を実行
- 有望なベンチャー企業との連携・協業を進める

第1号案件
ドリコス株式会社



ベアエッセンシャル

過去7年売上高・営業利益率推移 (のれん等償却前)



棒グラフ：売上高（外貨ベース）

折れ線グラフ：のれん等償却前営業利益率（ワンタイムコスト除く）

- M&A時に立案した事業計画通りに進捗していない
- 海外ブランドを成長させるスキルとノウハウが不足していた



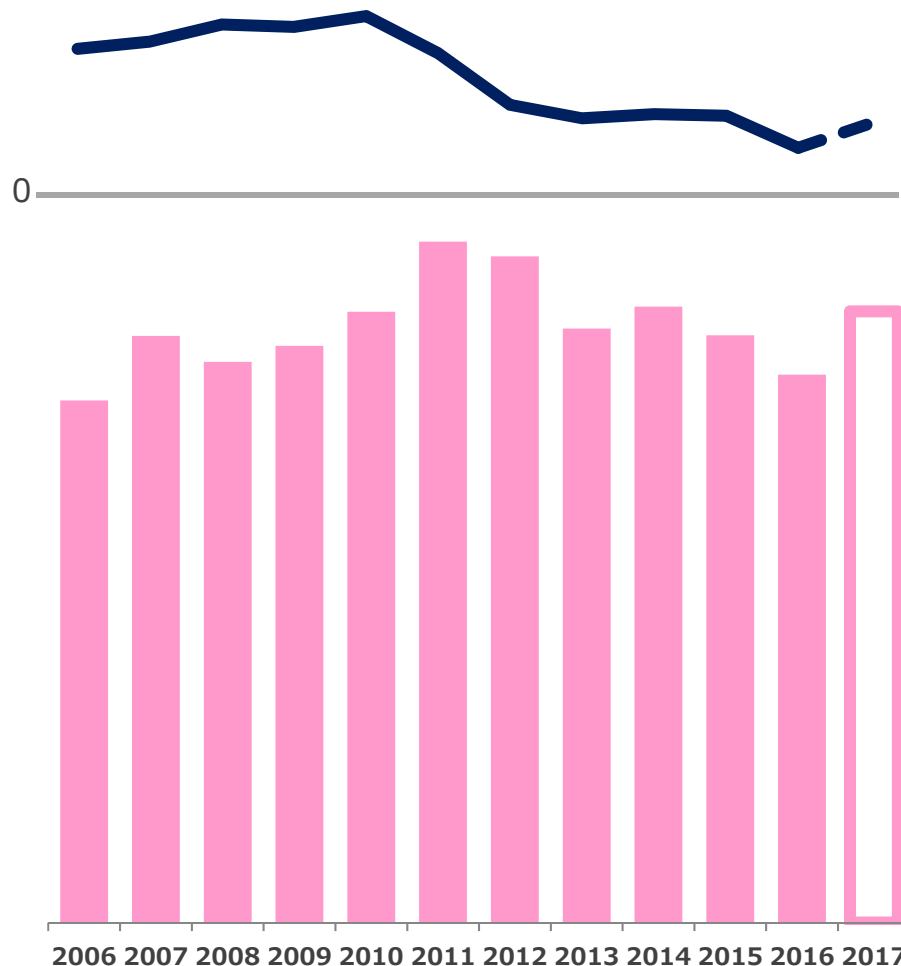
2016年 抜本的な構造改革実施

2017年 新マネジメント体制開始
売上・利益共に成長へ

2018年 黒字化（のれん等償却後利益）

オペレ

過去10年売上高・営業利益率推移



棒グラフ：売上高（外貨ベース）
折れ線グラフ：営業利益率

- 店数、ライン数の拡大で成長
- ブランド価値があいまいに
- お客さまの変化への対応不足
ターゲット層に響かないブランド
イメージに変化



2016年 リブランディング開始
不採算店閉鎖
新規チャネル展開強化

2017年 商品全面リニューアル
売上・利益共に成長へ

加速するお客さまの変化を見極め
対応スピードを確実に上げていく

資生堂ジャパン 新体制方針



資生堂ジャパン社長
杉山 繁和

- 本業に集中する
- 本業を変えていく
- 必ず勝つ・成果を出す



日本 低価格帯戦略をゼロから見直し

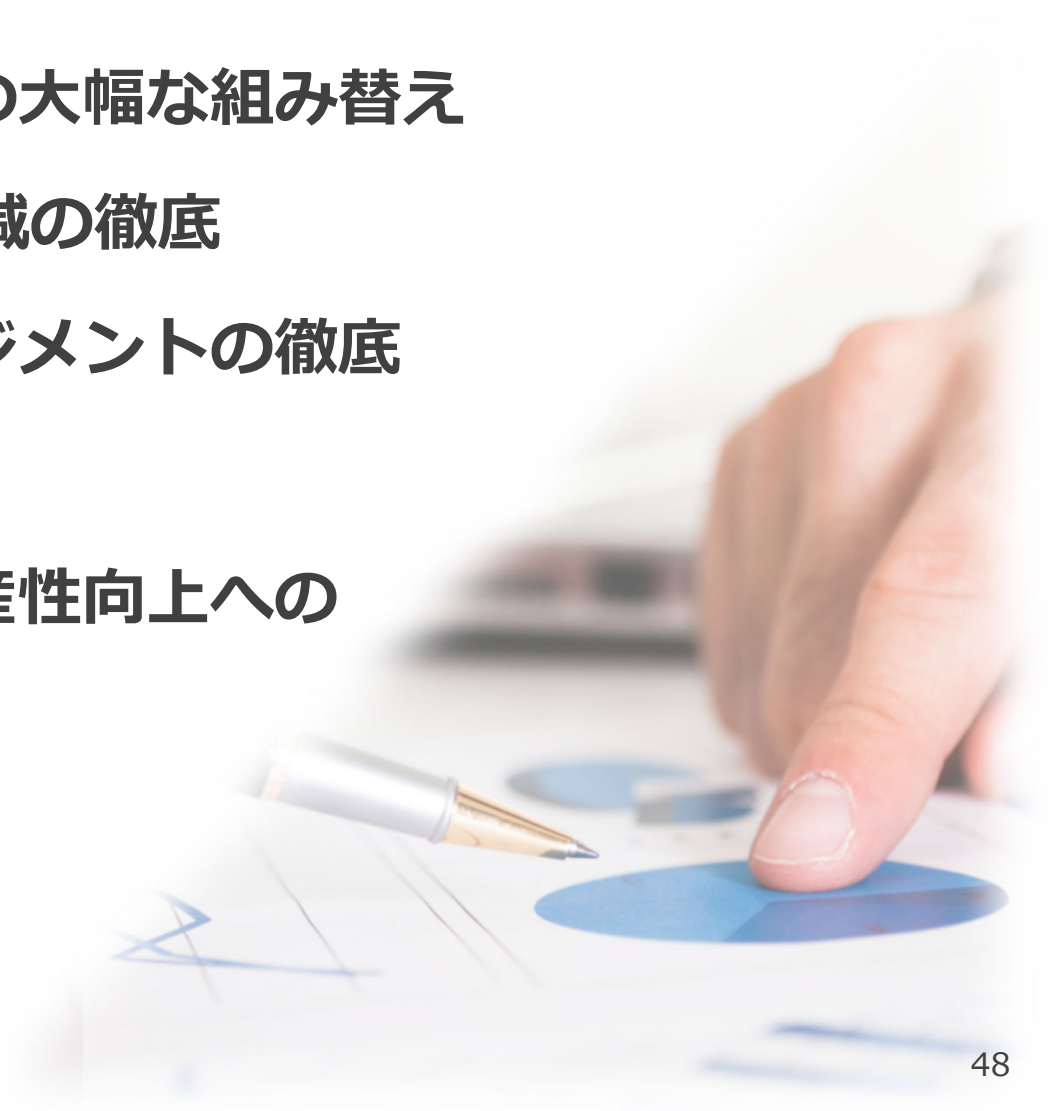
- 戦略の建て直し
 - 強みを持つカテゴリー・ブランドに集中
- 外部パートナーとの戦略提携
 - ジャパンリテールイノベーション社
ユニ・チャーム株式会社、ライオン株式会社と協業
 - リテラーとの協業

着実に売上、利益を伸ばせる領域への
選択と集中

プロダクティビティの向上

収益性改善を踏まえた戦略立案と具体的活動

- 事業ポートフォリオの大幅な組み替え
- 生産性の低いSKU削減の徹底
- ライフサイクルマネジメントの徹底
- ブランドROI管理
- バックオフィスの生産性向上への取り組み加速



今期計画のポイント

- 投資強化により成長へ転じ
既存ビジネスでは稼ぐ力がついてきている
 - 3カ年（2015年～2017年）売上高CAGRは5%で達成見込み
 - ワンタイムコスト・為替影響を除くと
営業利益500～600億円の達成を見込む
- 成長性を確実に、さらに拍車をかける
2017年度は積極投資を継続
- プロダクティビティー向上に向け、資産売却、
ブランドや事業ポートフォリオの大胆な組み換え実行

各リージョンの収益性向上に向けた方針

地域	2016年度 営業利益率	2020年に向けた 取り組み・重点方針	2020年 営業利益率 目標
日本	12.6%	● 重点ブランドの積極育成・ROI向上 ● SKUの選択と集中、削減 ● 新規顧客獲得の営業戦略	15%+α
中国	3.5%	● デジタルを活用したビジネスモデルヘシフト ● 地域内子会社の機能連携強化・効率化 ● 日本品質・日本ブランドの積極展開	10%+α
アジア パシ フィック	2.2%	● ローカライズマーケティングによる売上拡大 ● 日本品質・日本ブランドの積極展開 ● 地域本社機能の強化	2ケタ
米州	△6.8% (△1.7%)※	● ベアエッセンシャル収益性向上 ● 組織力強化による売上拡大と生産性向上 ● デジタルを活用したメーキャップブランドのROIの向上	2ケタ
欧州	△8.1% (△7.0%)※	● フレグランスの規模拡大、ブランド力強化によるROIの向上 ● 組織統合による生産性向上 ● UK、中東等への本格展開	2ケタ
トラベル リテール	22.1%	● ブランド・接点の積極拡大、投資強化 ● 組織能力・マーケティング力の更なる強化	20%超

※米州、欧州の（）内は、のれん等償却前利益率

ESCG

環境 (Environment)



社会 (Social)



文化 (Culture)



ガバナンス (Governance)

取締役

社外（独立役員）



社内



監査役

社内



社外（独立役員）



グローバルで戦う人材・組織を構築

タレントディベロップメント（能力開発）の加速により
社員とともに会社を成長させる

- グローバル統一の組織・人材プリンシプル
- グローバルモビリティ（国際間人事異動）の加速
- トレーニングへの投資拡大
 - マネジメント研修
 - リーダーシップ研修
 - MBAプログラム
- 業界の有能な人材を獲得



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



SHISEIDO

補足 1 決算期変更

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	国内	:1月～12月	海外	: 1月～12月
--------	----	---------	----	----------

調整後2015年度※1	国内	:1月～12月	海外	: 1月～12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２ 売上高 報告セグメント別 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	4,076	48.0	3,960	45.9	+117	+2.9	+2.9
中国	1,205	14.2	1,257	14.5	△52	△4.2	+11.4
アジアパシフィック	496	5.8	527	6.1	△31	△5.9	+7.0
米州	1,626	19.1	1,675	19.4	△50	△3.0	+8.0 ※1
欧州	852	10.0	1,042	12.1	△190	△18.2	△8.1 ※2
トラベルリテール	248	2.9	172	2.0	+76	+44.2	+60.4
合計	8,503	100	8,633	100	△130	△1.5	+5.2

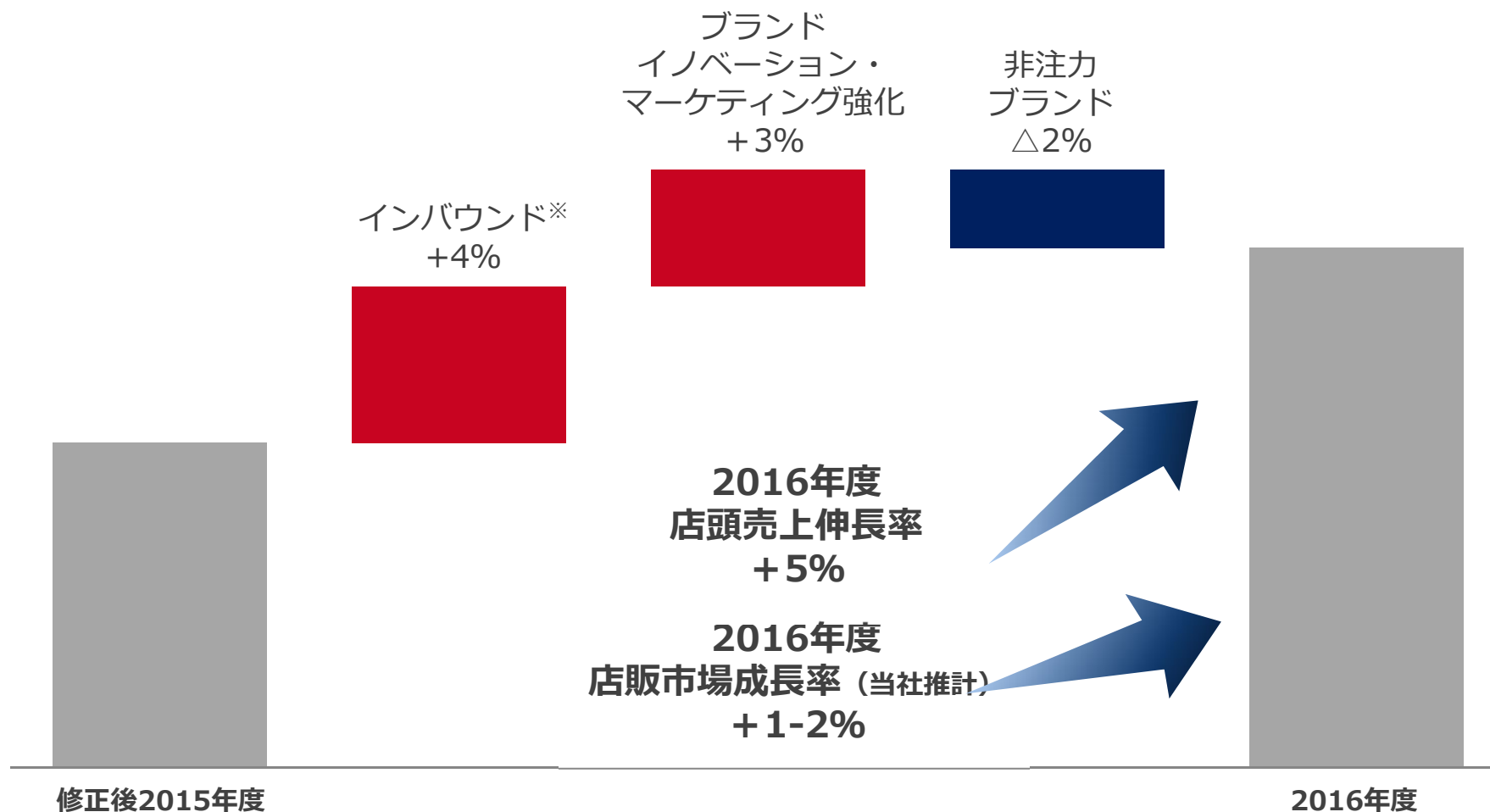
※1 「Laura Mercier」の買収影響を除く実質売上前年比+0%

※2 「Jean Paul GAULTIER」ライセンス契約終了の影響および「Dolce&Gabbana」ライセンス契約取得の影響を除く実質売上前年比+9%

※3 セグメント変更については、補足資料10を参照

補足 3

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



※ 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）

補足 4 営業利益 報告セグメント別 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	574	12.6	550	12.6	+24	+4.4
中国	42	3.5	△5	△0.4	+46	—
アジアパシフィック	11	2.2	4	0.8	+7	+171.8
米州	△118	△6.8	△56	△3.1	△62	—
欧州	△72	△8.1	46	4.2	△118	—
トラベルリテール	55	22.1	24	14.0	+31	+126.8
全地域	491	5.4	563	6.1	△72	△12.8
調整額	△123	—	△120	—	△4	—
合計	368	4.3	443	5.1	△76	△17.0

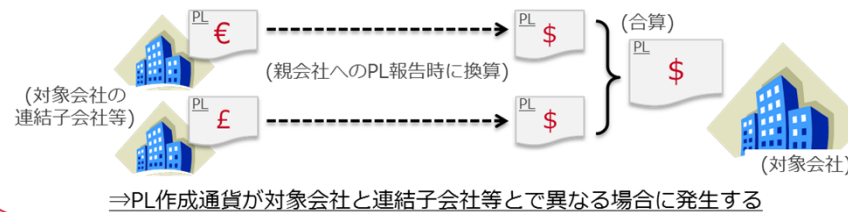
※ 営業利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

補足5 営業利益の為替影響額 換算影響額と事業内為替影響額

2016年度 為替影響（営業利益）実績

為替変動による損益影響は主に二通りの取引から発生

パターン1： 連結子会社/支店PLから対象会社PLへの換算時に発生



2016年度対前年実績

①、②合計61億円

	2015	2016	増減率
ドル/円	121.1	108.9	△10.1%
ユーロ/円	134.3	120.4	△10.4%
元/円	19.2	16.4	△14.8%

パターン2：（販売/仕入/経費支払）取引自体から発生



主な発生地域

EMEA、米州、アジアパシフィック、中国

	2015	2016	増減率
ポンド/ドル	1.53	1.36	△11.2%
ユーロ/ドル	1.11	1.11	△0.4%
100ルーブル/ユーロ	1.49	1.35	△9.0%
元/ドル	0.16	0.15	△5.3%

補足 6 親会社株主に帰属する当期純利益・包括利益

(億円、%)		2016年度	調整後 2015年度
	税 引 前 純 利 益	499	531
	税 金 費 用 (税 率)	159 (32.0)	212 (40.0)
	非支配株主に帰属する純利益	18	24
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		321	295

	2016年度	2015年度
包 括 利 益	90	136

補足7 2017年度 通期見通し（報告セグメント別）

(億円、%)			2017年度			(参考) 2016年度
				前年比		
					外貨	
売	上	高	9,400	+10.5	+ 11	8,503
	日	本	3,910	+ 2.6	+ 3	3,812
	中	国	1,320	+11.8	+ 14	1,181
	アジアパシフィック		485	+6.4	+ 6	456
	米	州	1,640	+19.3	+ 19	1,375
	欧	州	1,110	+31.9	+34	841
	トラベルリテール		325	+ 31.0	+ 30	248
	プロフェッショナル		470	+ 4.5	+ 4	450
	そ	の 他	140	0	0	140

為替レート 2017年度通期 ドル=110円(+1%)、ユーロ=118円(△2%)、中国元=16円(△2%)

※1 セグメント変更については、補足資料11を参照。

補足 8 設備投資・減価償却費等

	(億円)	2016年度	調整後 2015年度	2017年度 見込み
設備投資等 ※ 1		565	370	579
有形固定資産		424	203	355
無形固定資産他		141	167	225
減価償却費		345	351	406
有形固定資産		175	188	193
無形固定資産他		169	162	214
研究開発費		183	166	209

※1 資本的支出、有形固定資産、無形固定資産（のれん、商標権等を除く）及び長期前払費用への投資

補足 9 財務指標ほか 過去推移

			2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12		2016/12
							期間補正前	期間補正後	
財務指標	営業利益率	%	5.7	3.8	6.5	3.6	4.9	5.1	4.3
	EBITDAマージン	%	11.3	9.1	12.0	11.7	10.6	－	10.6
	EPS	円	36.5	△ 36.9	65.7	84.4	58.2	73.8	80.4
	BPS	円	729.9	721.2	849.4	970	981.4	－	984.1
	1株当たり配当金	円	50	50	20	20	20	－	20
	ROE	%	4.9	△ 5.1	8.4	9.4	6.0	7.6	8.2
	有利子負債比率※	%	37.9	37.9	30.3	20.7	17.3	－	29.8
	配当性向	%	137.1	－	30.5	23.7	34.4	－	24.9
株価指標	PER	倍	39.2	－	27.7	25.3	43.5	34.2	36.8
	PBR	倍	2.0	1.9	2.1	2.2	2.6	－	3.0
	時価総額	10億円	568.3	528.2	723.8	850.7	1,009.3	－	1,181.3
	期末株価	円	1,428	1,327	1,816	2,133	2,529	－	2,959
	騰落率	%	△ 0.8	△ 7.6	+26.9	+14.9	+15.7	－	+14.5
	(参考)								
	TOPIX(期末)	円	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,547.30	－	1,518.61
	騰落率	%	△ 1.8	+17.4	+14.0	+22.0	+0.3	－	△ 1.9

政策保有株式			2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12		2016/12
							期間補正前	期間補正後	
	銘柄数	社	112	106	103	97	90	－	84
	貸借対照表計上額	10億円	19.0	21.7	18.0	21.5	21.5	－	19.4

※ 有利子負債比率=有利子負債÷投下資本* *投下資本=有利子負債+純資産

補足10 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、フレグランス事業※4 （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 （フレグランス事業※4除く）

※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：ベアエッセンス
LM：「Laura Mercier」「RéVive」
TR：トラベルリテール事業

※3 EMEA：Europe, the Middle East and Africa

※4 フレグランスには、「SHISEIDO」のフレグランスを除き、
「Dolce&Gabbana」「ISSEY MIYAKE」「narciso rodriguez」などを含む

補足1 1 新旧報告セグメントの主な構成要素について

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、日本国内の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、フレグランス事業※4 (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 (フレグランス事業※4のTR除く)



2017年 セグメント	主な事業領域
日本	日本での事業全般、日本のTR※2 (BE、LM、PF除く※2)
中国	中国エリアでの事業全般 (BE、LM、TR、PF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、PF除く※2)
米州	米州エリアでの事業全般 (TR、PF除く※2)
欧州	EMEA※3エリアでの事業全般 (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 (フレグランス事業※4のTR除く)
プロフェッショナル	全世界のプロフェッショナル事業全般
その他	生産事業、フロンティアサイエンス事業、飲食業等

※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 : ペアエッセンシャル
LM : 「Laura Mercier」「RéVive」
TR : トラベルリテール事業
PF : プロフェッショナル事業

※3 EMEA : Europe, the Middle East and Africa

※4 フレグランスには、「SHISEIDO」のフレグランスを除き、「Dolce&Gabbana」、「ISSEY MIYAKE」、「narciso rodriguez」などを含む。

補足12 主な対外発表案件

ニュースリリース発信月

- 2017年 1月 米国ベンチャー企業MATCHCo.買収に関するお知らせ
- 2016年 12月 中国専用ブランド「オプレ」製品全面リニューアル
- 2016年 12月 株式会社資生堂第9回無担保社債発行に関するお知らせ
- 2016年 12月 新たな事業の開始に関するお知らせ
～「資生堂ベンチャーパートナーズ」設置とドリコス株式会社への出資～
- 2016年 12月 当社連結子会社の公式オンラインショップへの不正アクセスによる
お客さま情報流出に関するお知らせとお詫び
- 2016年 11月 資生堂が国際化粧品技術者連盟（IFSCC）において6大会連続で「最優秀賞」を受賞
- 2016年 11月 株式会社JPホールディングスとの保育事業に関する合併会社設立のお知らせ
- 2016年 10月 ユニ・チャーム株式会社、ライオン株式会社との協業開始について
- 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
- 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