

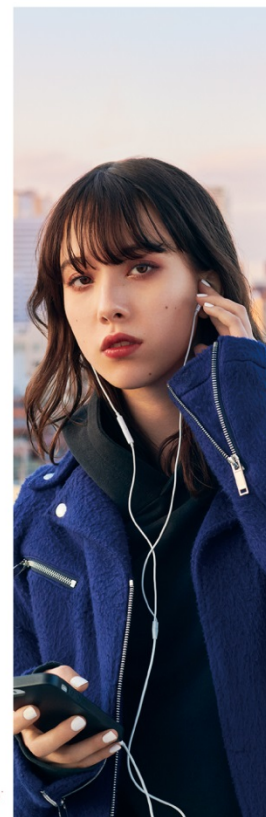
2017年度実績

直川 紀夫

2018年 2月 8日

株式会社 資生堂

執行役員常務 最高財務責任者



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。

2017年度 過去最高売上・利益を大幅更新

売上高 1兆円突破、目標を3年前倒して達成

営業利益 前年の2倍/利益率8%に到達

大胆なマーケティング投資と構造改革により計画を大きく上回る

売上高 10,051億円 外貨前年比+16.0% 前年比+18.2%

- 日本が二桁を超える成長トレンドへ(前年比+13.1%)
- ボーダレスマーケティングによる売上拡大(中国+20.1%/TR+73.8%)
- プレステージブランドがグローバルで柱に成長(+19%)

営業利益 804億円 前年比+118.7% 前年差+437億円 (※過去最高635億円)

- 投資強化に伴う売上増により
コスト構造が大きく改善(原価/人件費/経費比率低減)
- プレステージ中心にコアブランドが収益性向上
- 日本・中国・アジア・TRで大きく収益性向上

親会社株主に帰属する当期純利益 227億円 前年差△94億円

EBITDA 1,557億円 前年差+656億円

有利子負債比率 15.4%

有利子負債/EBITDA倍率 0.5倍

※ 2007年度

2017年度 実績要約

(億円, %)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比	前回差
		構成比		構成比				
売上高	10,051	100	8,503	100	+1,548	+18.2	+16.0	+201
売上原価	2,313	23.0	2,076	24.4	+238	+11.5		—
販管費	6,933	69.0	6,060	71.3	+873	+14.4		—
営業利益	804	8.0	368	4.3	+437	+118.7		+154
経常利益	803	8.0	372	4.4	+432	+116.1		+163
特別損益	△418	△4.2	127	1.5	△545	—		—
親会社株主に 帰属する 当期純利益	227	2.3	321	3.8	△94	△29.1		+177
E B I T D A	1,557	15.5	901	10.6	+656	+72.9		—

為替レート ドル=112.2円 (+3.0%)、ユーロ=126.7円 (+5.2%)、中国元=16.6円 (+1.5%)

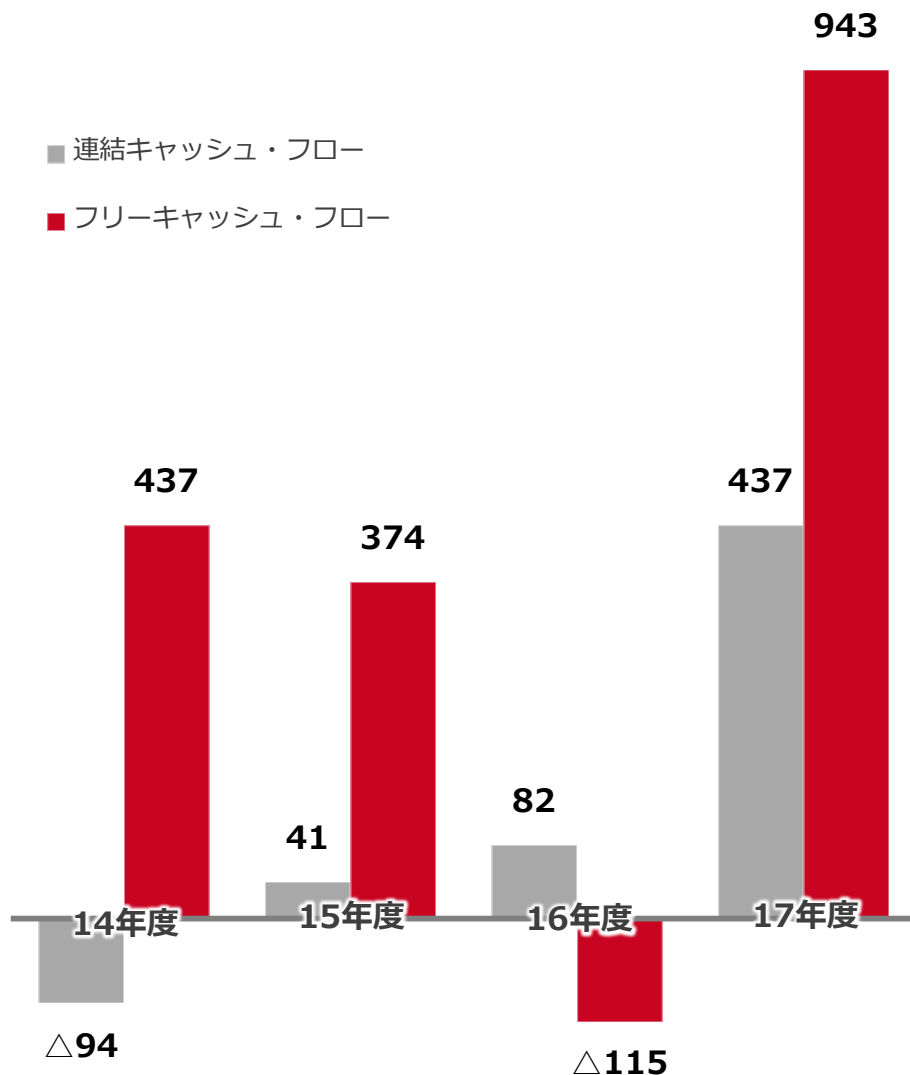
ROE 5.6%

※1 前年差のプラス、マイナスの符号は、それぞれ金額の増減を表示

※2 2016年度の特別損益に「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を計上

キャッシュ・フロー計算書

「稼ぐ力」の向上により営業キャッシュを創出



営業キャッシュ・フロー 954億円

投資キャッシュ・フロー △11億円

フリーキャッシュ・フロー 943億円

財務キャッシュ・フロー △531億円

現金及び現金同等物に係る
換算差額 25億円

連結キャッシュ・フロー 437億円

※ 16年度～17年度 国内：1月～12月、海外：1月～12月
15年度 国内：4月～12月、海外：1月～12月
14年度 国内：4月～3月、海外：1月～12月

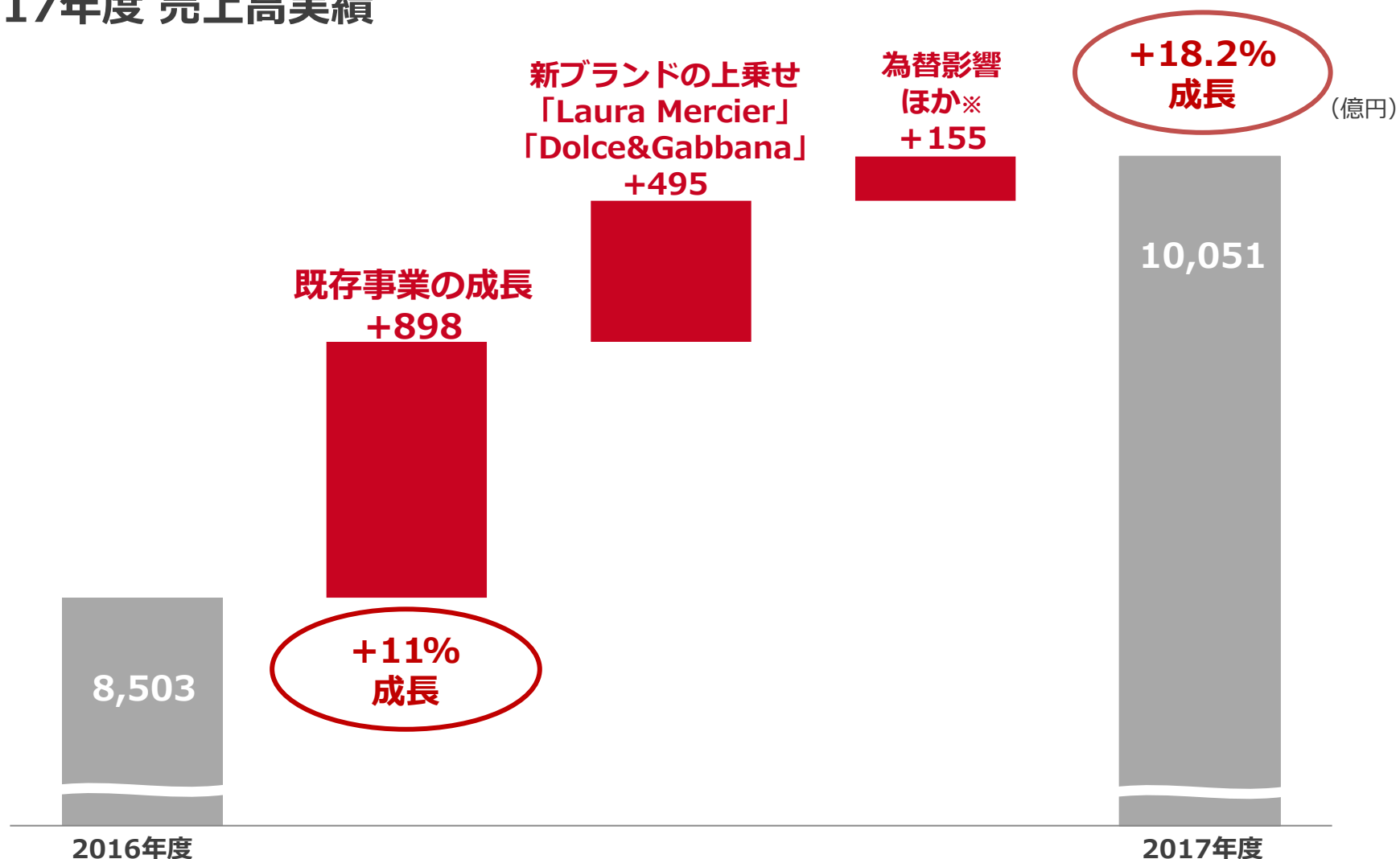
通年で7.5円の増配

2017年度 1株当たり配当金

		前年差	前回発表差 (2017年8月9日)
中間	12.5円	+2.5円	—
期末	15.0円	+5.0円	+2.5円
年間	27.5円	+7.5円	+2.5円

成長モメンタムの加速

2017年度 売上高実績



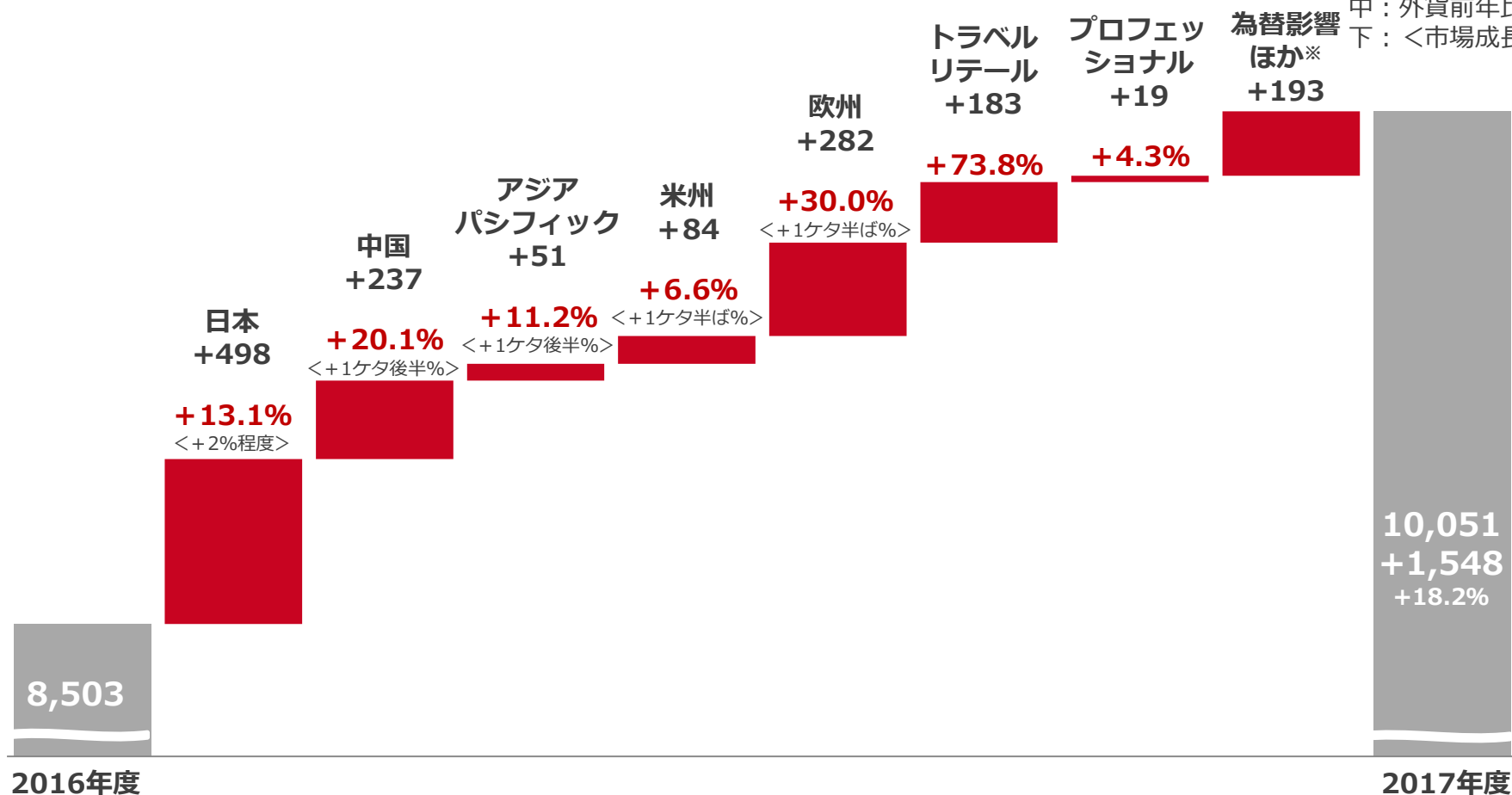
※「為替影響ほか」には、為替影響+190億円、「Jean Paul GAULTIER」前年売上影響△35億円

すべての地域で増収 市場成長を上回り、シェア拡大

報告セグメント別 売上高増減実績

上：前年差 億円

中：外貨前年比
下：＜市場成長率＞



※1 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

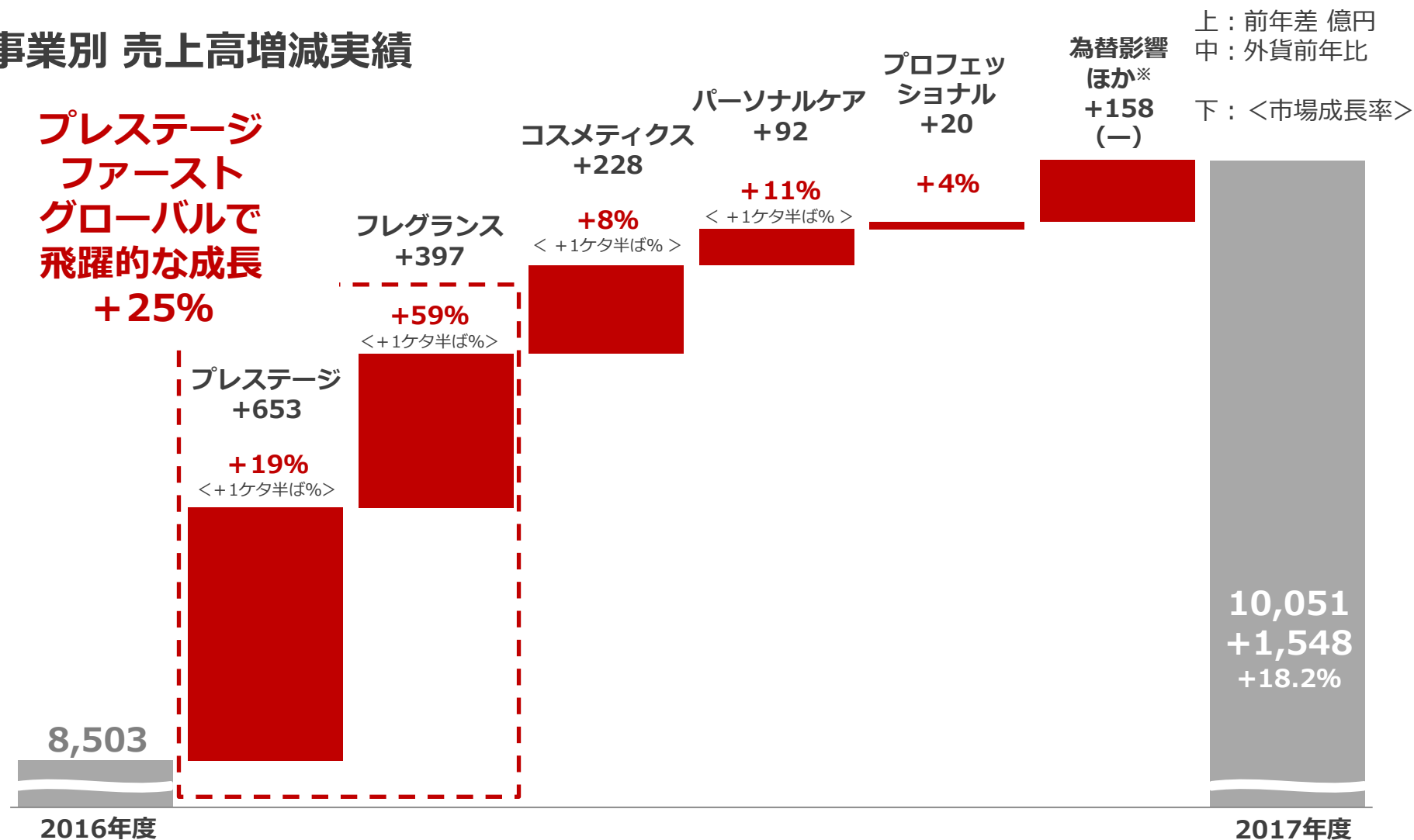
※2 セグメント区分については、補足資料11を参照

※3 「為替影響ほか」には為替影響+190億円、セグメント区分上の「その他」売上を含む

※4 市場データ Euromonitor International 準拠

すべての事業で増収 プレステージがコア事業へ

事業別 売上高増減実績



※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

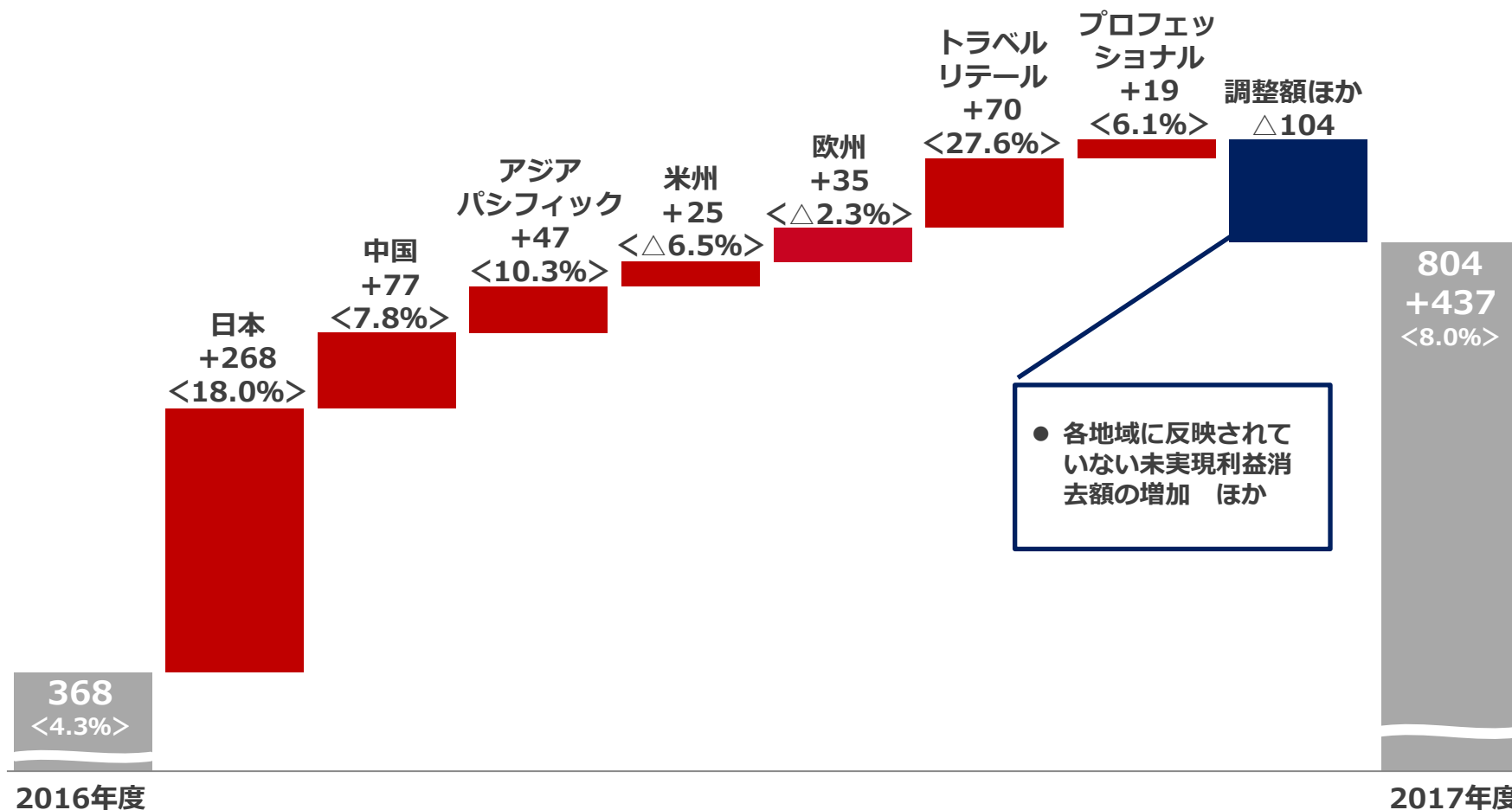
※2 「為替影響ほか」には、為替影響+190億円のほか、「その他」事業や想定レートと実勢レートの差が含まれる。

※3 市場データ Euromonitor International準拠

全リージョンで増益 日本、中国、トラベルリテールが大幅貢献

報告セグメント別 営業利益増減実績

上：前年差 億円
下：＜営業利益率＞



※1 セグメント区分については、補足資料11を参照

※2 「調整額ほか」にはセグメント区分上の「その他」を含む

日本 +13.1%成長 利益率は18%へ

(億円、%)		2017年度		2016年度		前年差	前年比
			構成比		構成比		
日	プレステージ	913	21.2	673	17.6	+241	+35.8
	専門店	708	16.4	687	18.0	+21	+3.1
	コスメティクス	1,971	45.7	1,779	46.7	+192	+10.8
	パーソナルケア	518	12.0	485	12.7	+33	+6.8
	その他 ※ 3	200	4.7	189	5.0	+11	+5.9
日本		4,310	100	3,812	100	+498	+13.1

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比
営 業 利 益		832	564	+268	+47.6
	利 益 率	18.0	14.1	+3.9ポイント	
のれん等償却前利益		833	565	+268	+47.4
利 益 率		18.0	14.1	+3.9ポイント	

※1 日本地域のマネジメント体制に合わせ、従来、日本事業における「その他」に含まれていたザ・ギンザなどを2017年度より「プレステージ」に区分

また、「パーソナルケア」に含まれていたアメニティグッズ社を日本事業内の「その他」に区分

※2 セグメント変更については、補足資料11を参照

※3 「その他」は、ヘルスケア事業、アメニティグッズ社などを含む

※4 構成比は、日本事業内の比率を表示 ※5 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

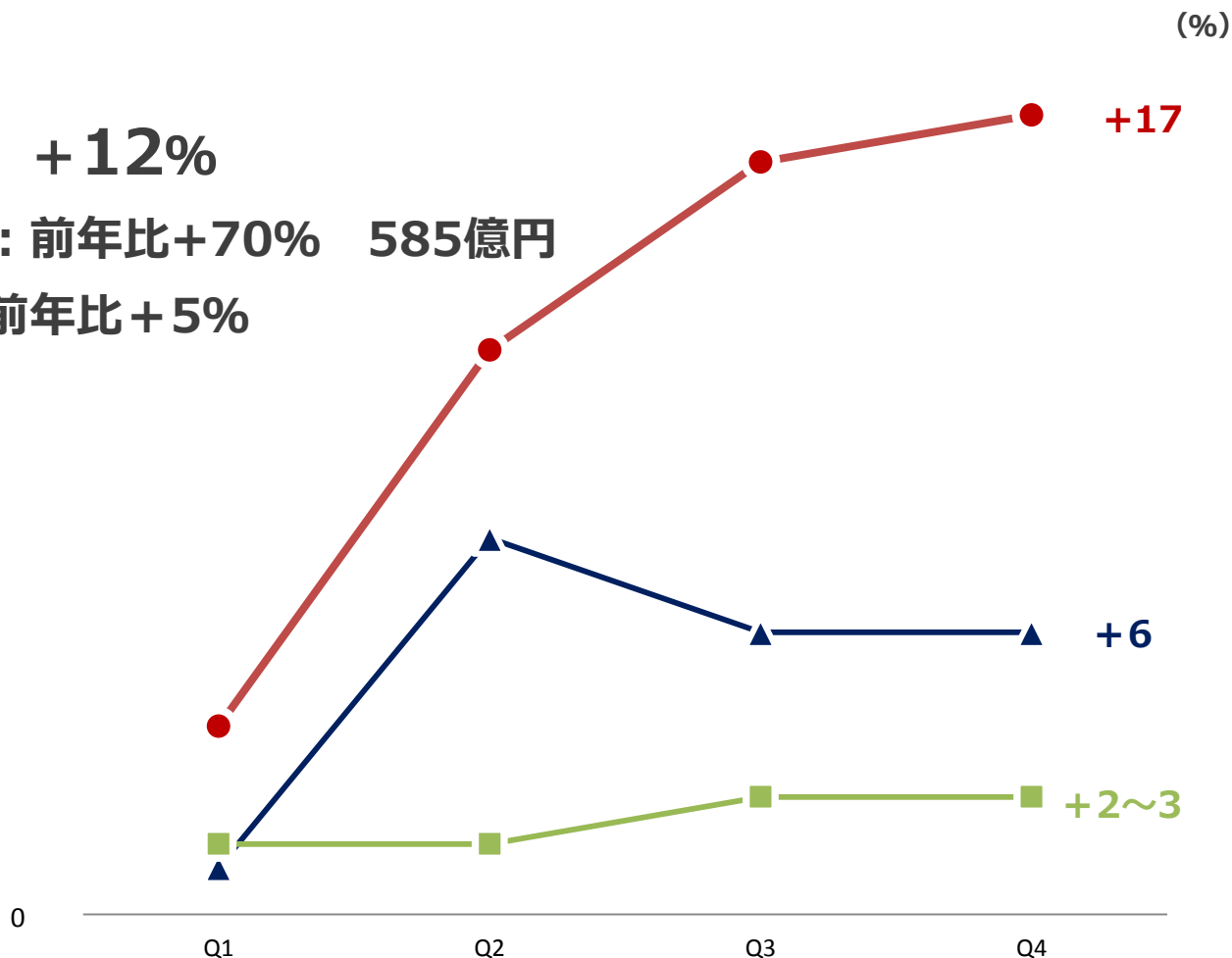
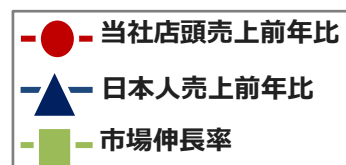
店頭売上 第4四半期は+17%成長

● 日本市場（年間）

- ・ 化粧品市場成長 + 2 %程度（当社推計）

● 当社（年間）

- ・ 店頭売上対前年比 + 12%
 - インバウンド売上：前年比+70% 585億円
 - 日本人売上成長：前年比+5%



中国 +20.1%成長 利益率7.8%

(億円、%)		2017年度		2016年度		前年差	外貨 前年比
			構成比		構成比		
中	プレステージ	553	38.4	342	29.0	+211	+58.4
	コスメティクス	598	41.4	597	50.6	+0	△1.5
	パーソナルケア	281	19.5	234	19.8	+47	+18.3
	その他	10	0.7	7	0.6	+3	+42.8
国		1,443	100	1,181	100	+262	+20.1

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比
営	業 利 益	113	36	+77	+212.2
	利 益 率	7.8	3.1	+4.7ポイント	
の	れん等償却前利益	117	40	+77	+192.0
	利 益 率	8.1	3.4	+4.7ポイント	

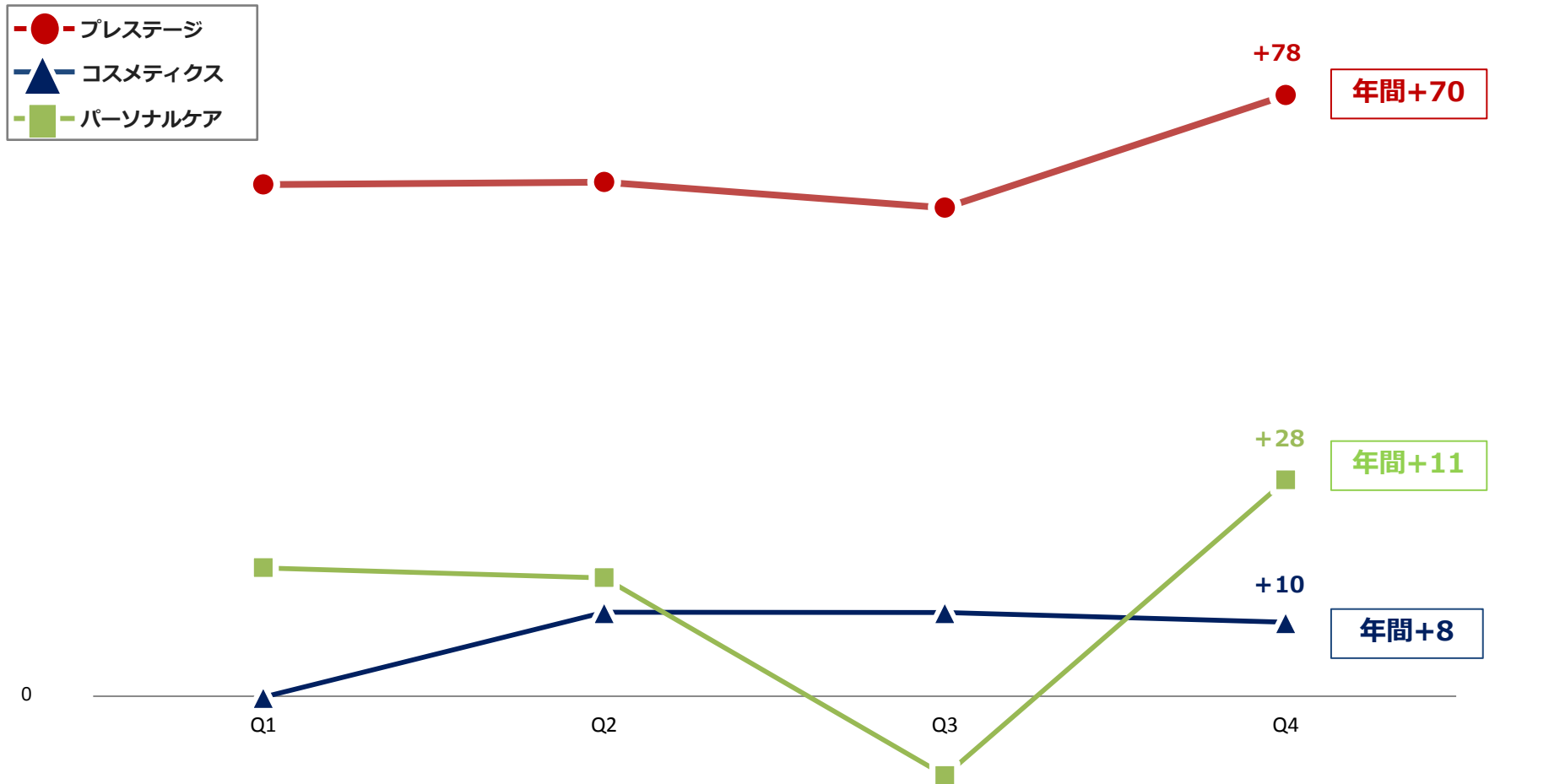
※1 セグメント変更については、補足資料11を参照

※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 プレステージの大躍進

事業別売上 現地通貨ベース

2017年度 店頭売上 四半期別前年比 (%)



アジアパシフィック 2桁成長 2桁利益率達成

(億円、%)	2017年度	2016年度	前年差	外貨 前年比
アジアパシフィック	542	456	+86	+11.2

(億円、%)	2017年度	2016年度	前年差	前年比
営業利益	57	11	+47	+439.5
利益率	10.3	2.3	+8.0ポイント	
のれん等償却前利益	58	11	+47	+415.4
利益率	10.4	2.5	+7.9ポイント	

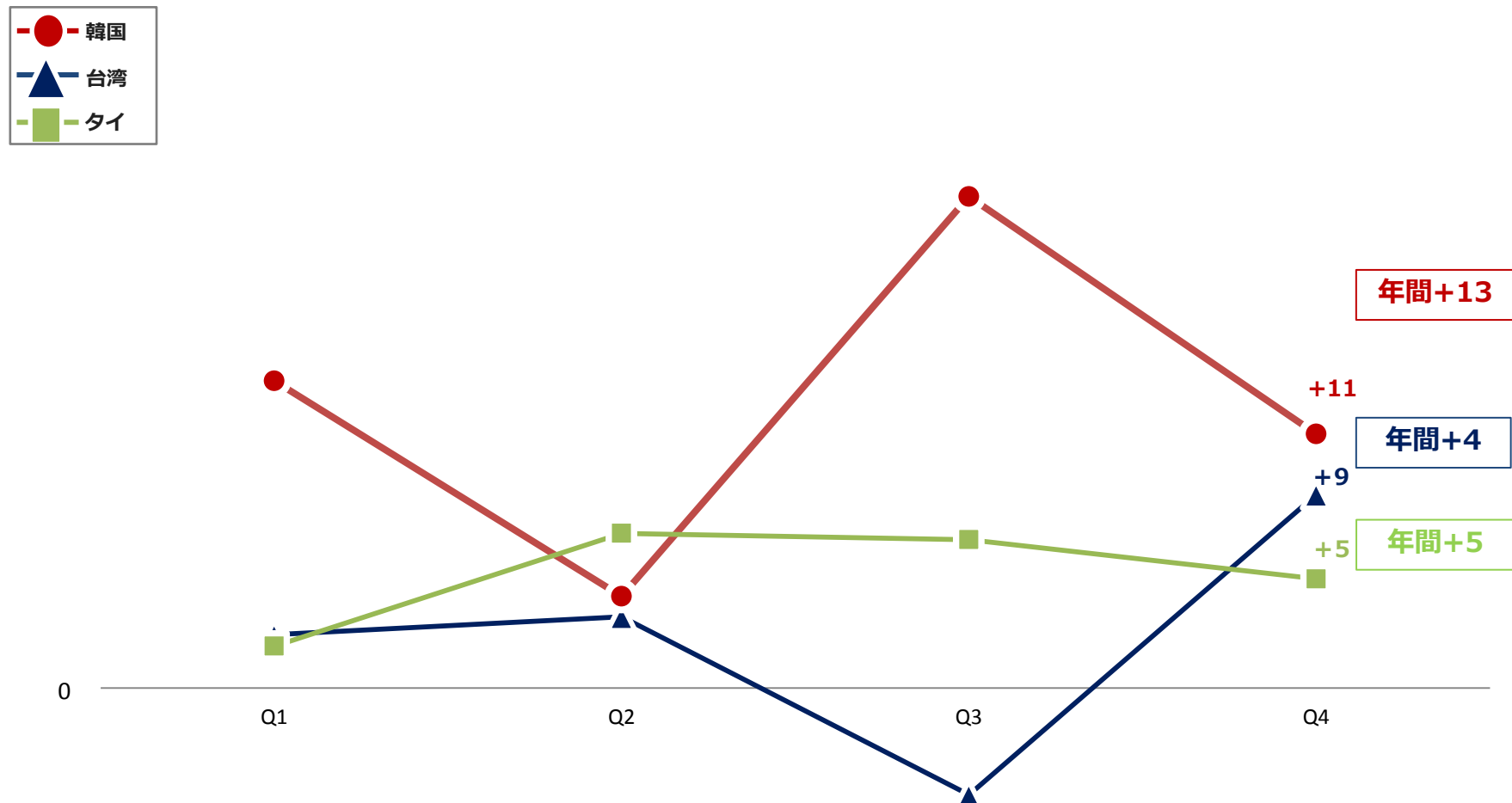
※1 セグメント変更については、補足資料11を参照

※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 韓国での大躍進

国/ 地域別売上 現地通貨ベース

2017年度 プレステージ 店頭売上 四半期別前年比 (%)



米州 +6.6%成長 収益性改善

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比	外貨 前年比
米	州	1,404	1,275	+129	+10.1	+6.6

※ 「Laura Mercier」買収影響、「Dolce&Gabbana」のライセンス取得影響を除く実質前年比△12%

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比
営 業	利 益	△103	△128	+ 25	－
	利 益 率	△6.5	△9.4	+ 2.9ポイント	
のれん等償却前利益		△25	△45	+ 20	－
	利 益 率	△1.6	△3.3	+ 1.7ポイント	

● 店頭では、ブランドごとに明暗が分かれる

- 市場、生活者の変化が加速
- 「NARS」「クレ・ド・ポー ボーテ」好調
- 「ベアミネラル」苦戦

※1 セグメント変更については、補足資料11を参照

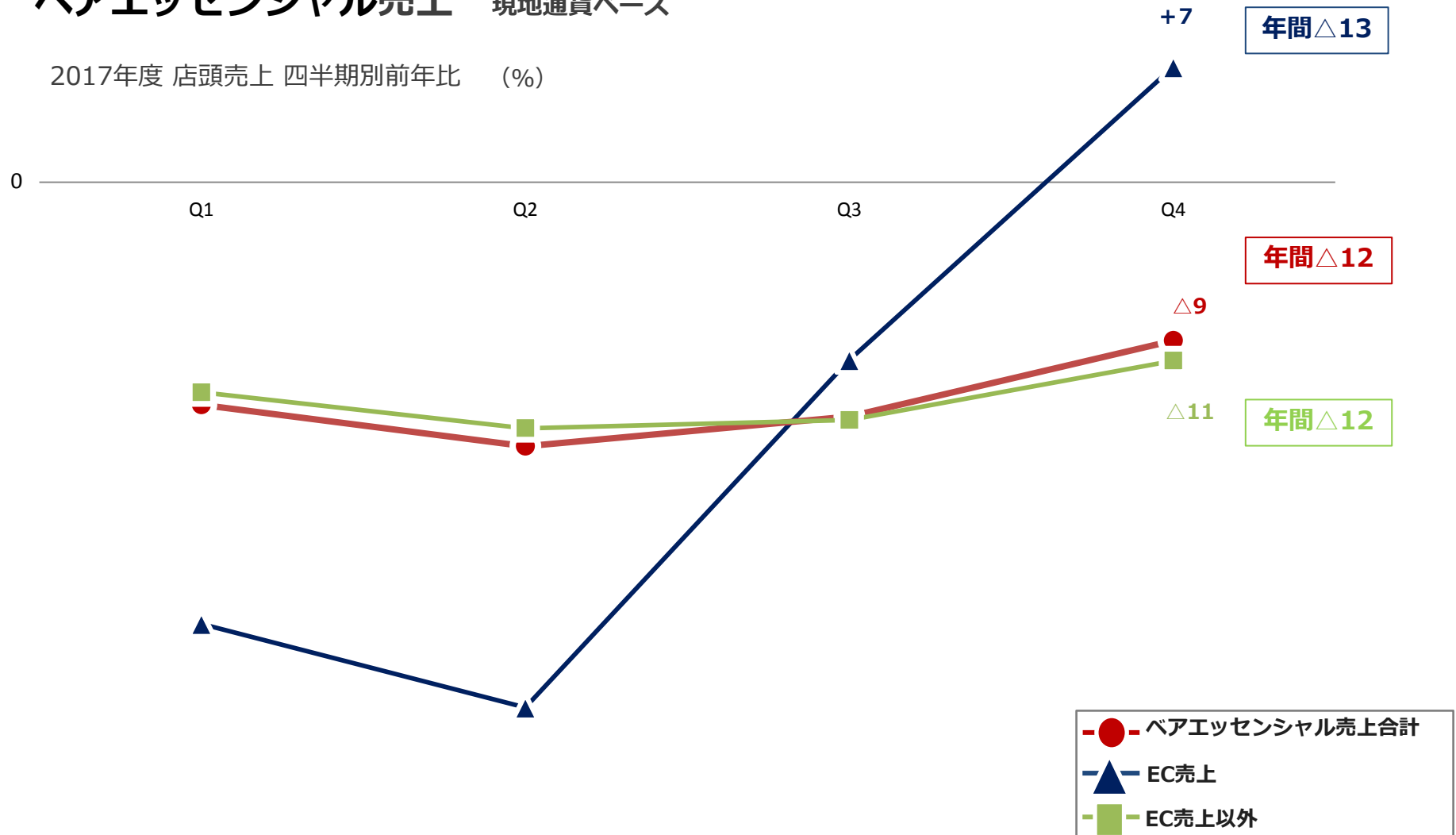
※2 利益率は、セグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率

※3 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」などについては、当期より欧州事業へ計上
従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、当期より米州事業へ計上

米州 バアミネラルの再生をスタート

ベアエッセンシャル売上 現地通貨ベース

2017年度 店頭売上 四半期別前年比 (%)



欧州 +30%成長 収益性改善

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比	外貨 前年比
欧	州	1,284	941	+343	+36.4	+30.0

※「Dolce&Gabbana」のライセンス取得影響を除く実質前年比+7%

(億円、%)		2017年度	2016年度	前年差	前年比
営	業	△32	△67	+35	—
利	益				
	利 益 率	△2.3	△6.8	+4.5ポイント	
の	れ	△15	△63	+48	—
等	償 却 前 利 益				
	利 益 率	△1.1	△6.4	+5.3ポイント	

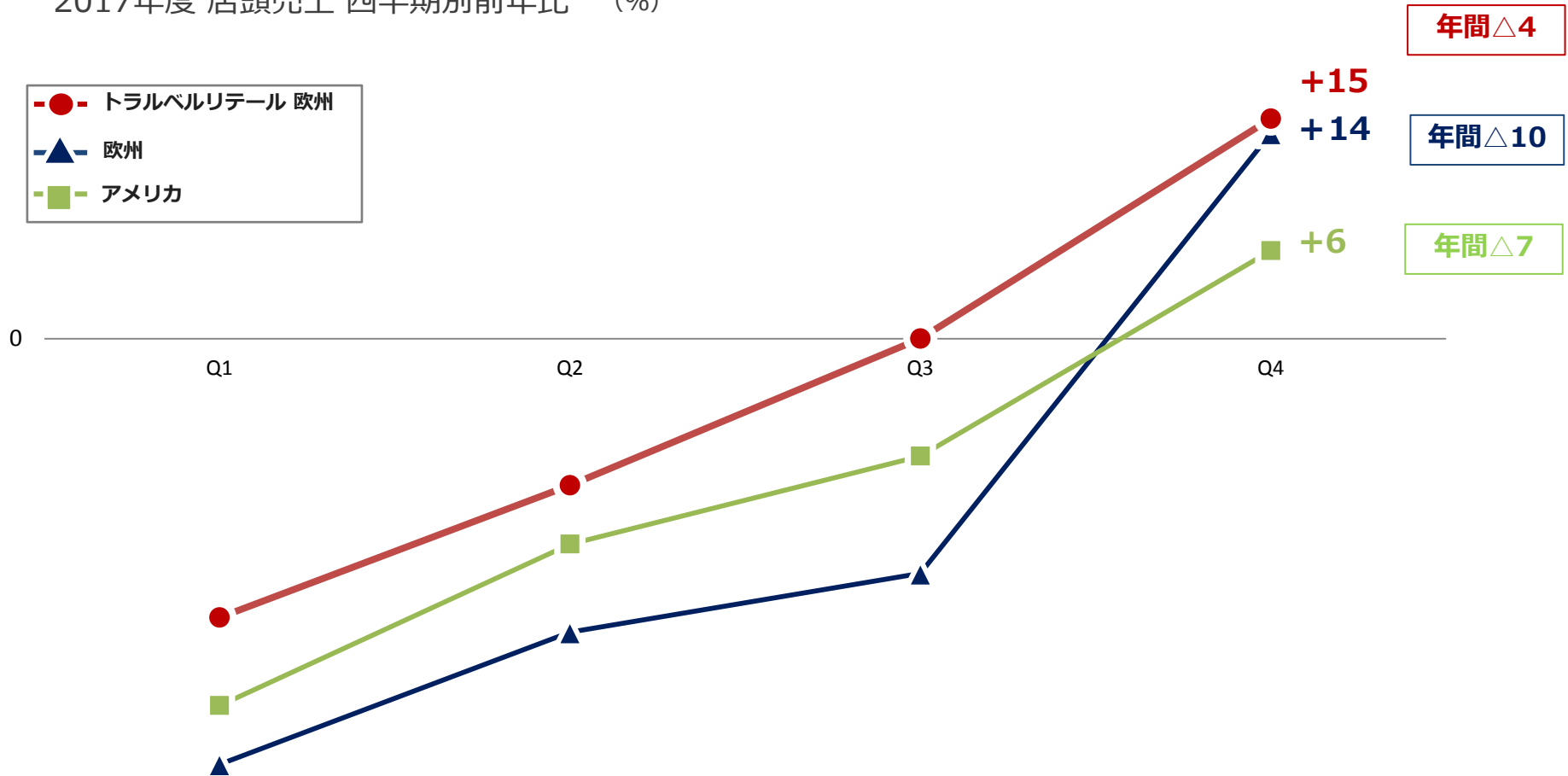
- 既存ビジネス+7%成長
 - 「NARS」「narciso rodriguez」などが好調
- 「Dolce&Gabbana」
 - 店頭売上モメンタムが回復
- オフィス統合完了

※1 セグメント変更については補足資料11を参照 ※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
 ※3 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」などについては、当期より欧州事業へ計上
 従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、当期より米州事業へ計上
 ※4 2017年度上期よりののれん等償却前利益の算出方法を見直した

欧州 Dolce&Gabbana 成長への転換

Dolce&Gabbana売上 現地通貨ベース

2017年度 店頭売上 四半期別前年比 (%)



トラベルリテール 売上・利益 飛躍的成長

(億円、%)	2017年度	2016年度	前年差	前年比	外貨 前年比
トラベルリテール	445	248	+197	+79.3	+73.8

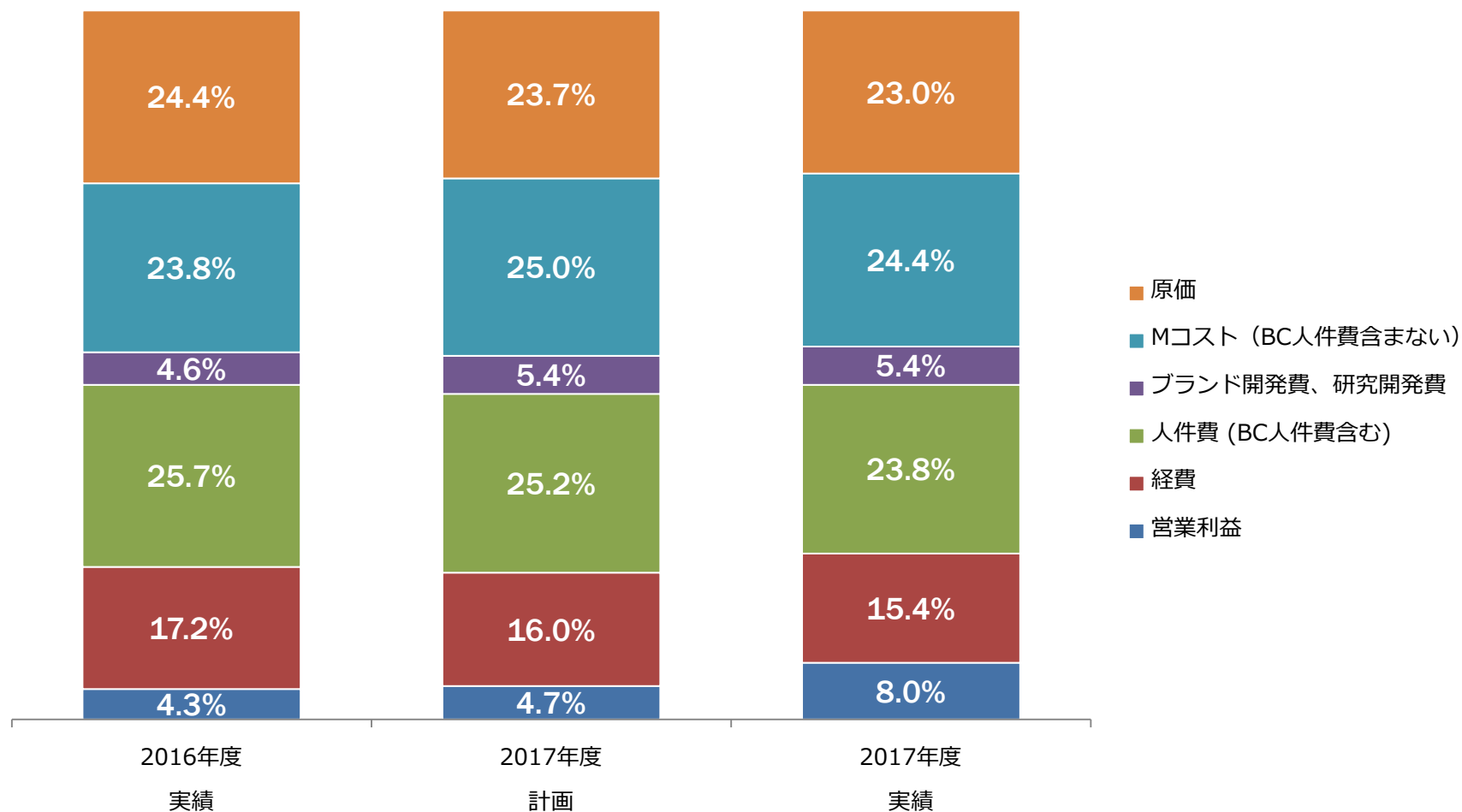
(億円、%)	2017年度	2016年度	前年差	前年比
営業利益	124	54	+70	+130.3
利益率	27.6	21.6	+6.0ポイント	
のれん等償却前利益	124	54	+70	+130.3
利益率	27.6	21.6	+6.0ポイント	

- 「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「アネッサ」売上高前年比2倍
- 空港での広告、イベントなど
マーケティング積極展開（投資強化）
- オペレーターとの関係強化
- 組織能力・人材の強化

※1 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

コスト構造を大きく改善 持続的な収益性向上へ

2016～2017年コスト構造実績



スピードと成長 グローバル経営体制への進化

魚谷 雅彦

2018年2月8日

株式会社 資生堂

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO



SHISEIDO

セルインからセルアウト志向への転換



マーケティング・
R & D投資の拡大



ブランド力向上・店頭売上増



在庫回転の向上

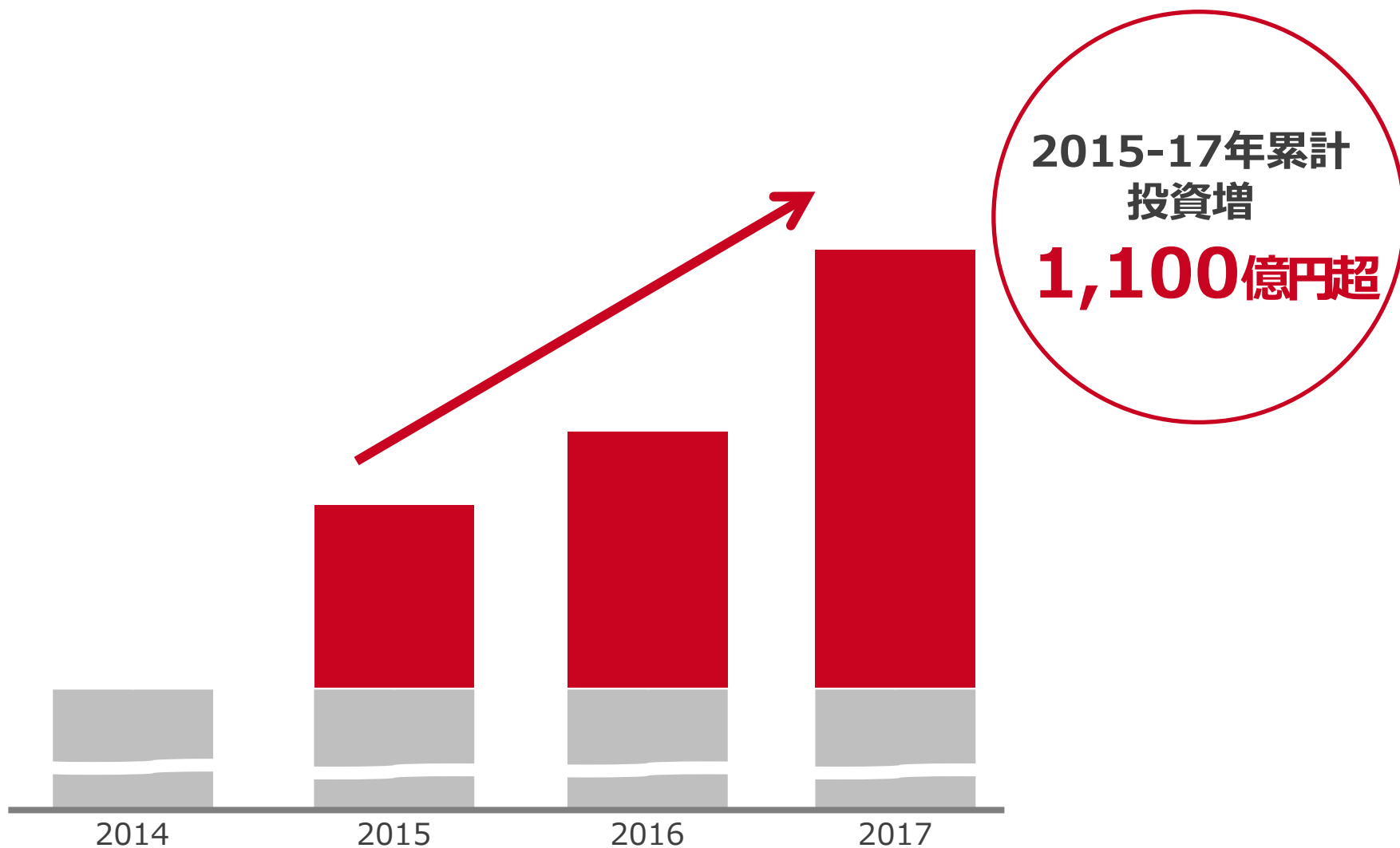


出荷売上・数量増

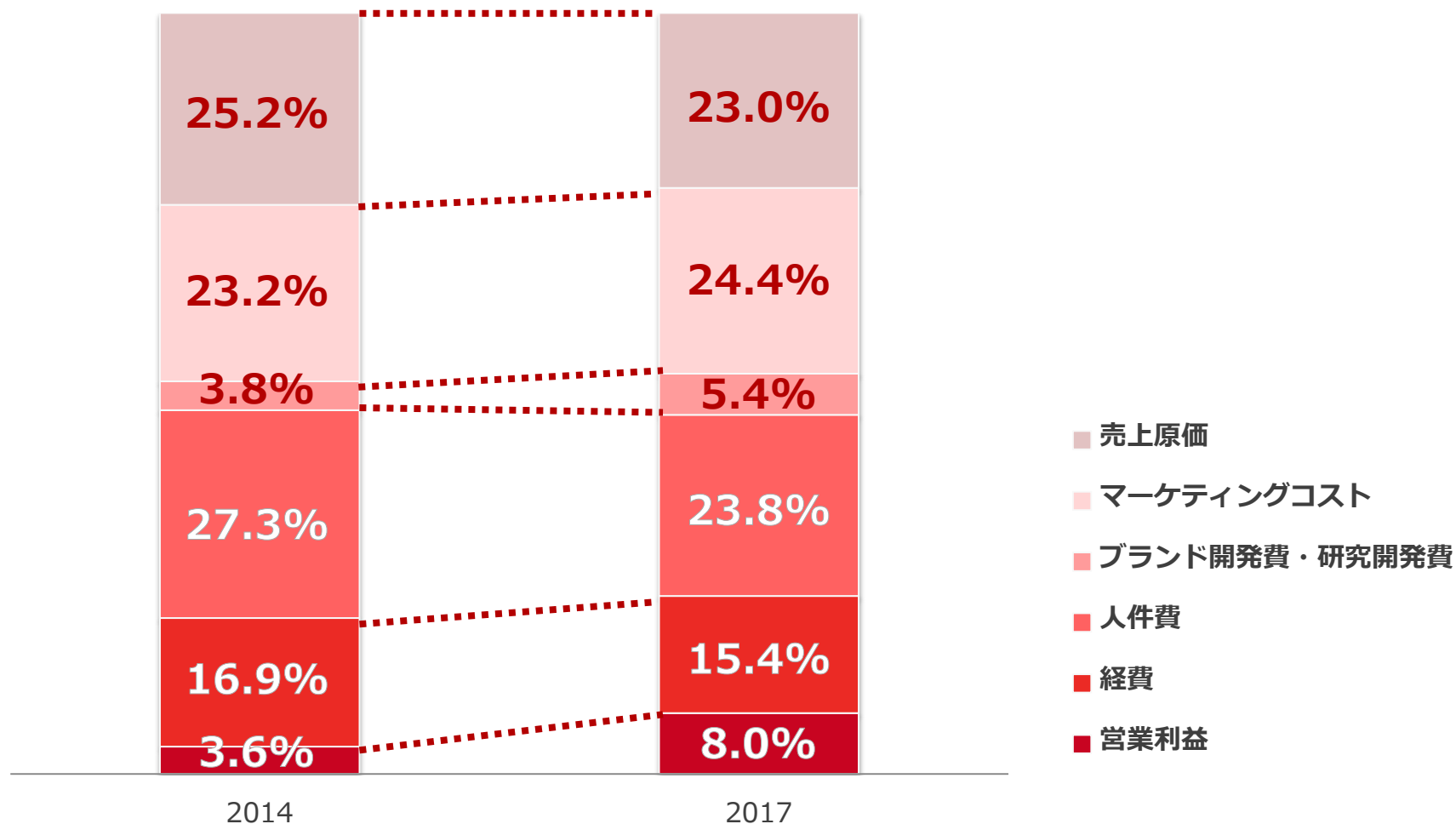


コスト構造改善

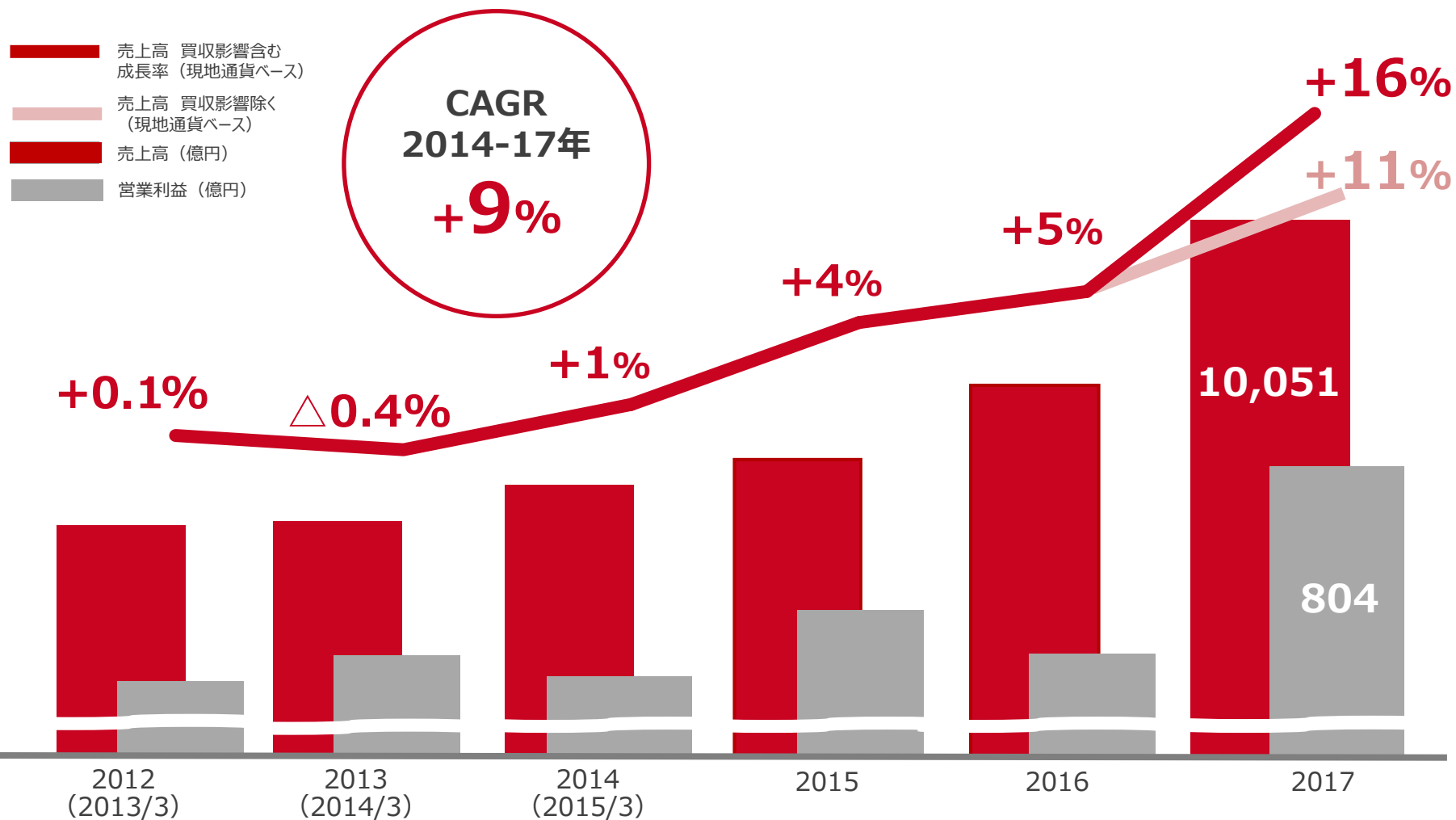
マーケティング投資の強化



売上増によるコスト構造の変革

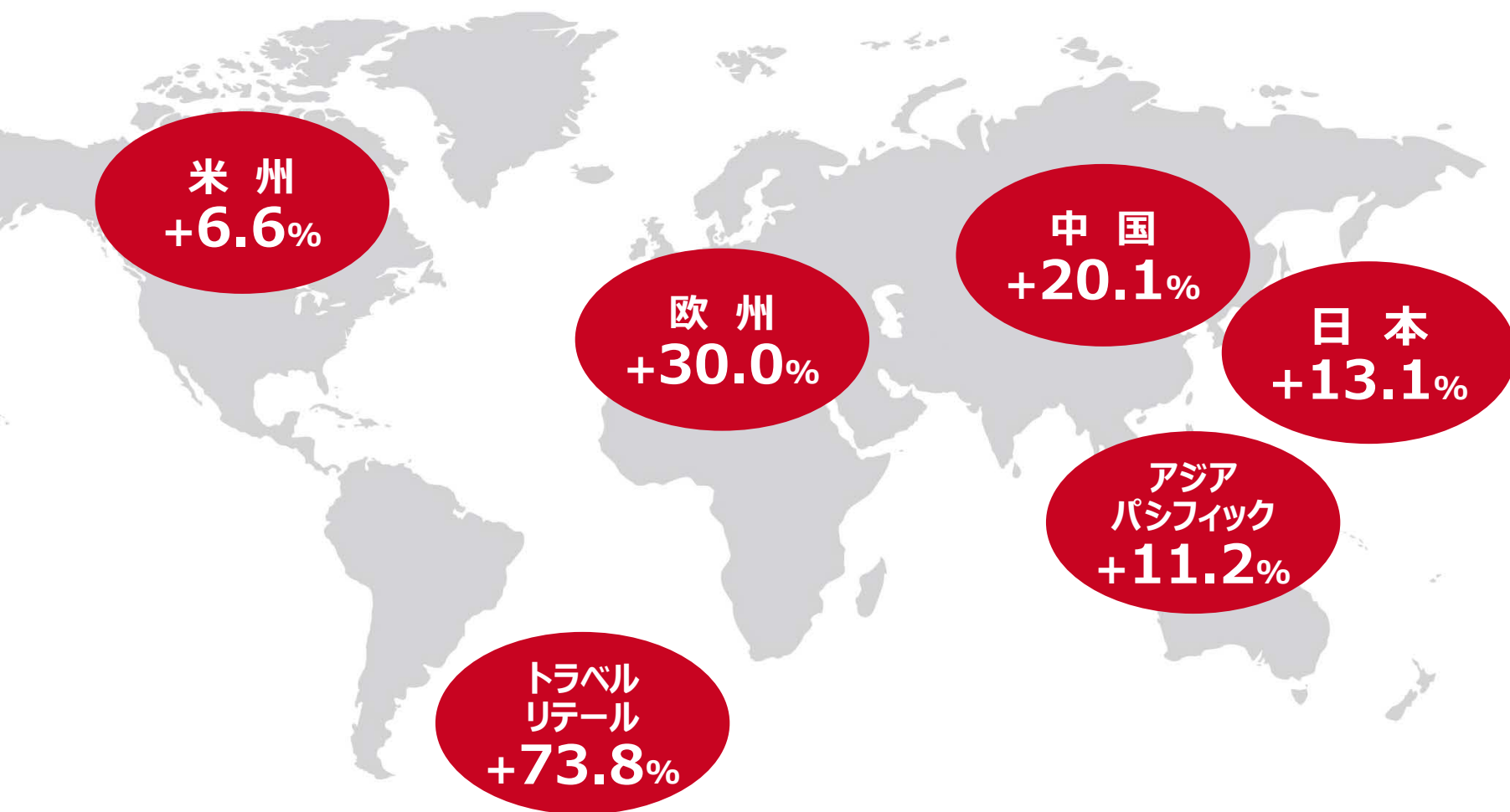


3年間の改革は成果へ



※2013年は消費税増税前の駆け込み需要影響、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

2017年 全地域が成長を牽引



2017年度売上高実績 外貨前年比

「世界で勝つ」 グローバルマトリクス体制



最先端の情報と研究を 全社、全エリアで活用



プレスステージファースト戦略

SHISEIDO
GINZA TOKYO

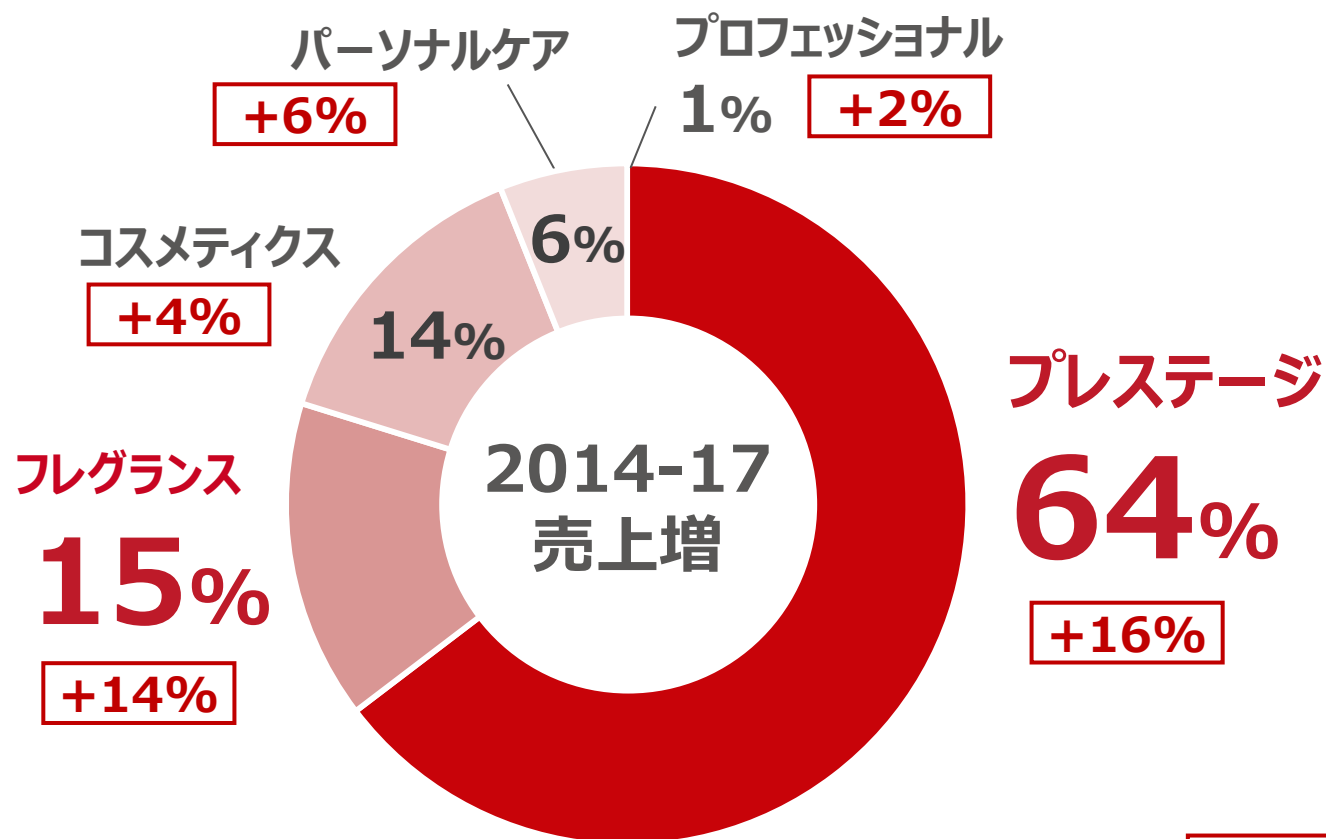
clé de peau
BEAUTÉ

NARS

IPSALA

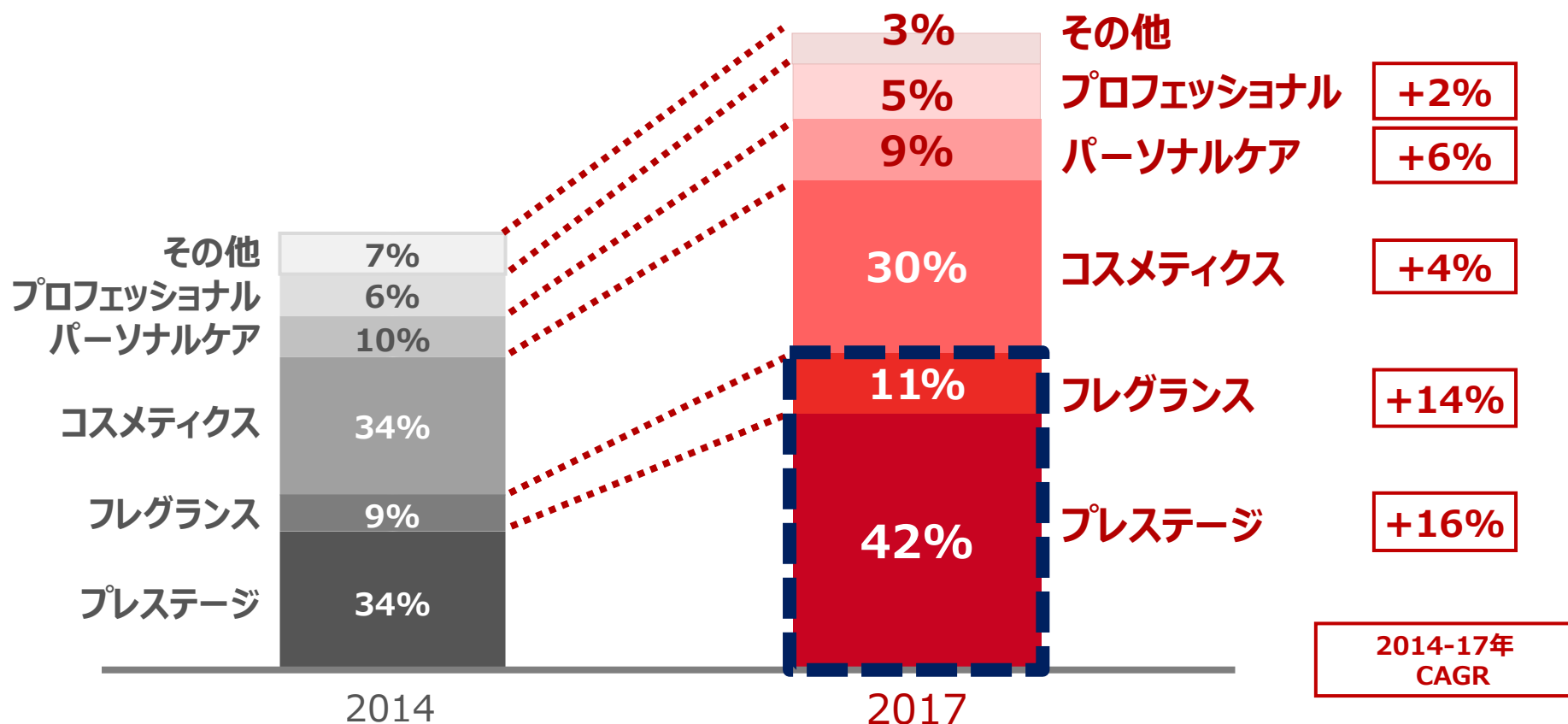


プレステージ領域で成長加速



2014-17年
CAGR

プレステージ＋フレグランス売上**1.5倍** 売上構成比**50%超**まで拡大



SHISEIDO
GINZA TOKYO



2014-17年
CAGR
+15%

2017年度売上高
1,300億円超
vs 2014 増収額
+450億円超

clé de peau
BEAUTÉ



2014-17年
CAGR
+33%

2017年度売上高
1,000億円超
vs 2014 増収額
+600億円超

買収・ライセンス取得

laura mercier



2017年度売上高

約**190**億円

DOLCE & GABBANA



2017年度売上高

約**500**億円

譲渡・撤退による選択と集中

アユーラ

キナリ（草花木果）

クロマトグラフィー事業

Zotos

RéVive

ギリシャ事業

トルコ事業

Zaインド事業

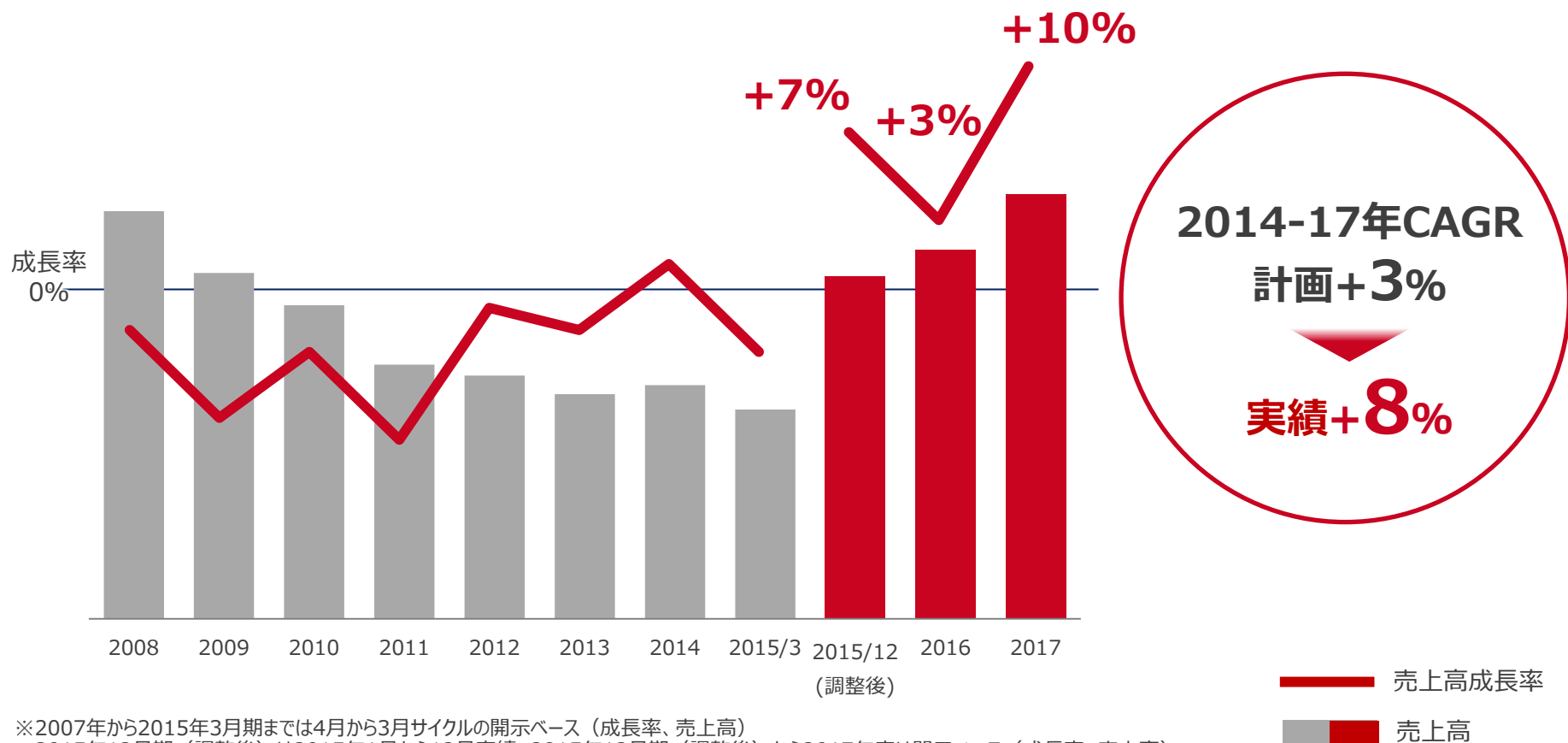
バーバリー社

ディストリビューション契約終了

日本 本社と販社を一体化、一気通貫を実現



シェアを落とし続けた 日本事業が一転上昇へ



※2007年から2015年3月期までは4月から3月サイクルの開示ベース（成長率、売上高）
2015年12月期（調整後）は2015年1月から12月実績。2015年12月期（調整後）から2017年度は開示ベース（成長率、売上高）

ブランドマネジメント、 ブランド志向営業体制



戦う集団へ 生活者起点を徹底



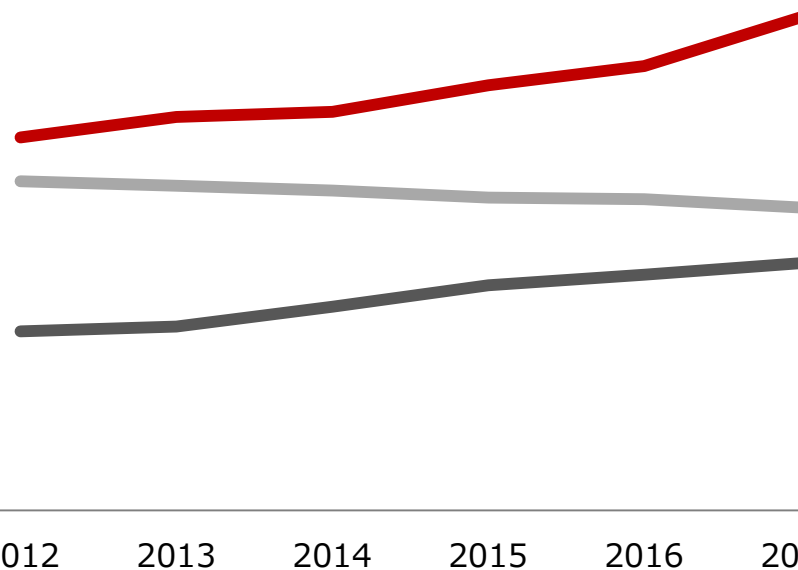
「肌3分野」で勝つ



肌3分野 カテゴリー合計メーカーシェア推移 (資生堂調べ)



— 資生堂 G — A 社 — B 社



500億円ブランドへ成長

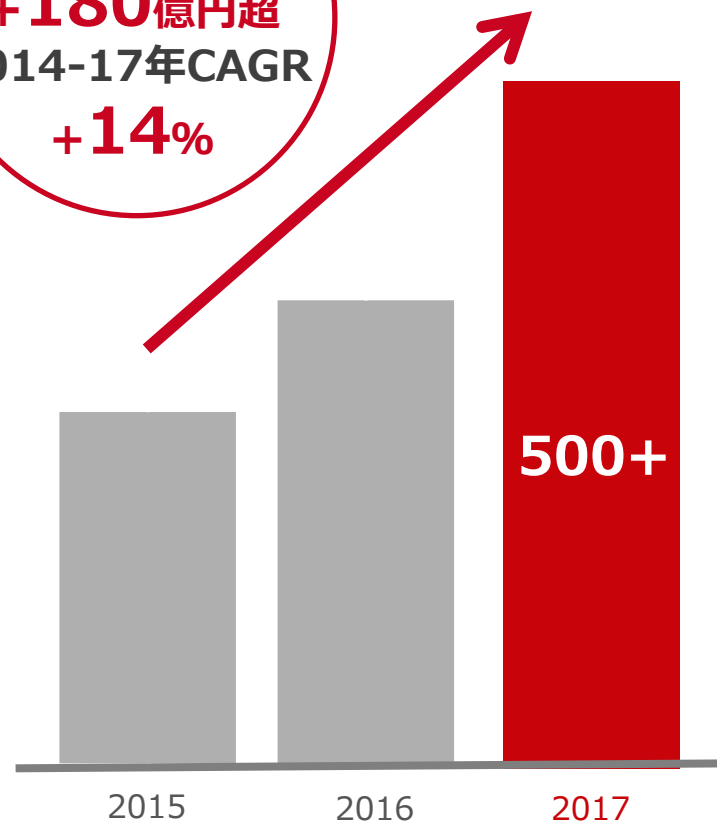
(億円)

ELIXIR

2017年度売上高 **500億円超**



vs 2014増収額
+180億円超
2014-17年CAGR
+14%



表情プロジェクト

新市場の創出と生活者接点拡大



エリクシール、
SHISEIDOバイタルパーフェクション
出荷数量

(2017年6 - 12月、日本・中国・アジア・T R)

約**170万本**



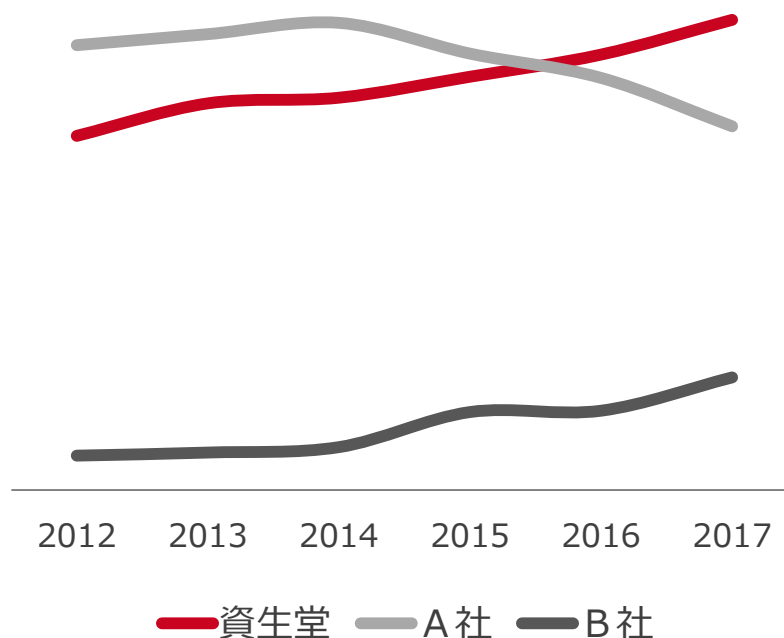
- 専門店・デパートでも
コスメティクスブランドが売れる
- 幅広い年齢層にニーズがある
- 情緒面と機能面、
両方の訴求でリーチを拡大

ベースメイクシェアNo.1へ

マキアージュ
ベースメイク
2014-17年CAGR
+14%



ベースメイクメーカーシェア
12カ月移動平均（資生堂調べ：金額）



ブランド×チャネル改革 過去の因習を打ち破る

マルチチャネル展開



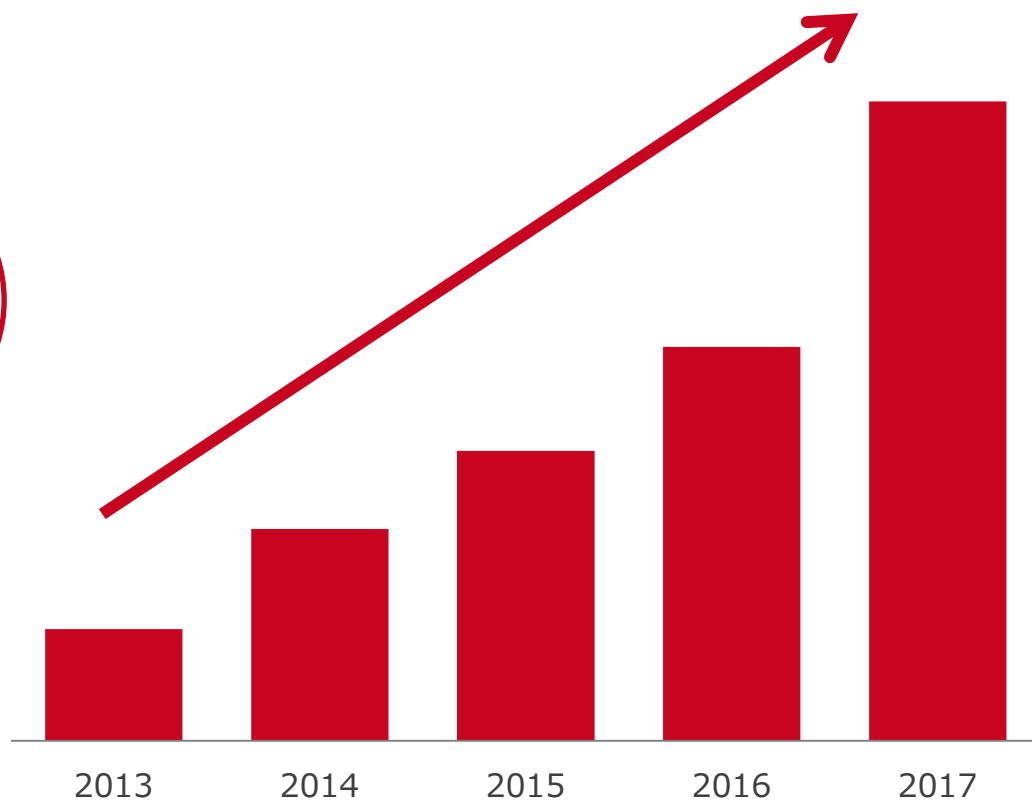
直営店展開



デジタル・Eコマース強化

資生堂Eコマース売上推移（watashi+、外部EC）

Eコマース
化粧品市場
シェアNo.1※

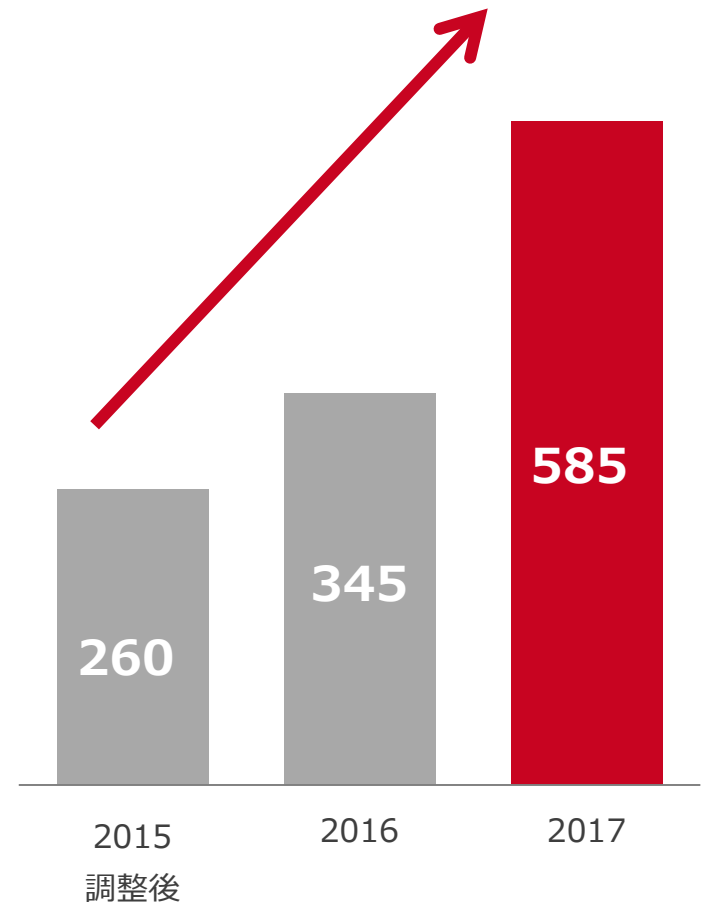


※資生堂調べ

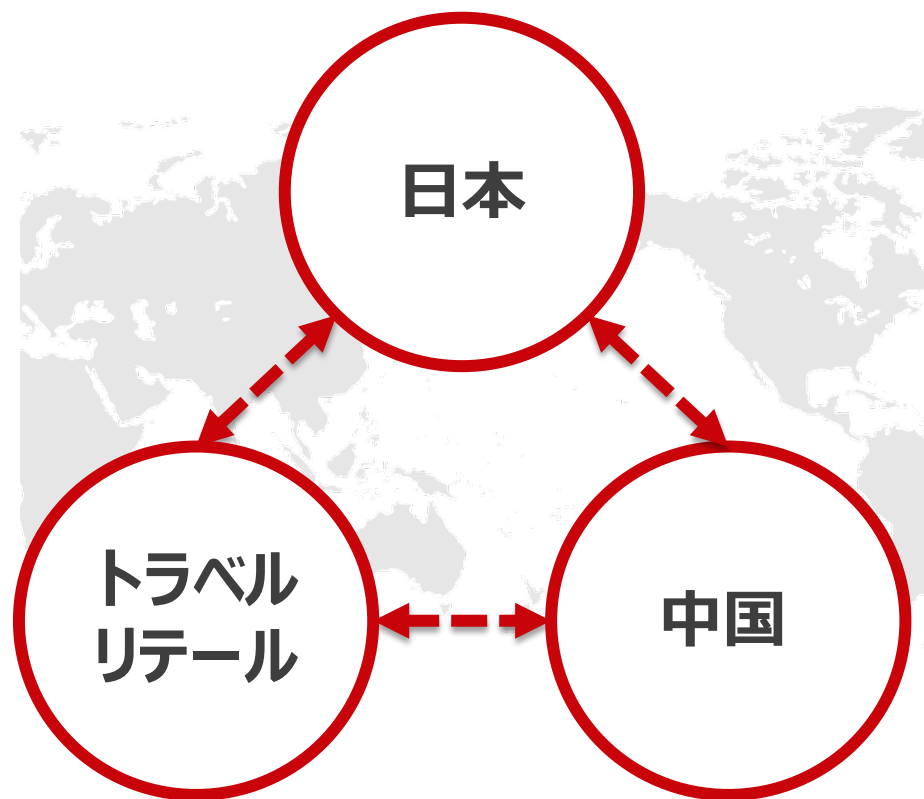
インバウンド需要を大きく獲得

インバウンド売上推移

(億円)



ボードレスマーケティングが機能



中国人観光客にフォーカス

- 中国人の海外旅行人数
1億3,000万人
- 2017年訪日中国人
959万人

出典：日本政府観光局(JNTO)、中国+香港

パーソナルケア事業の収益性改善

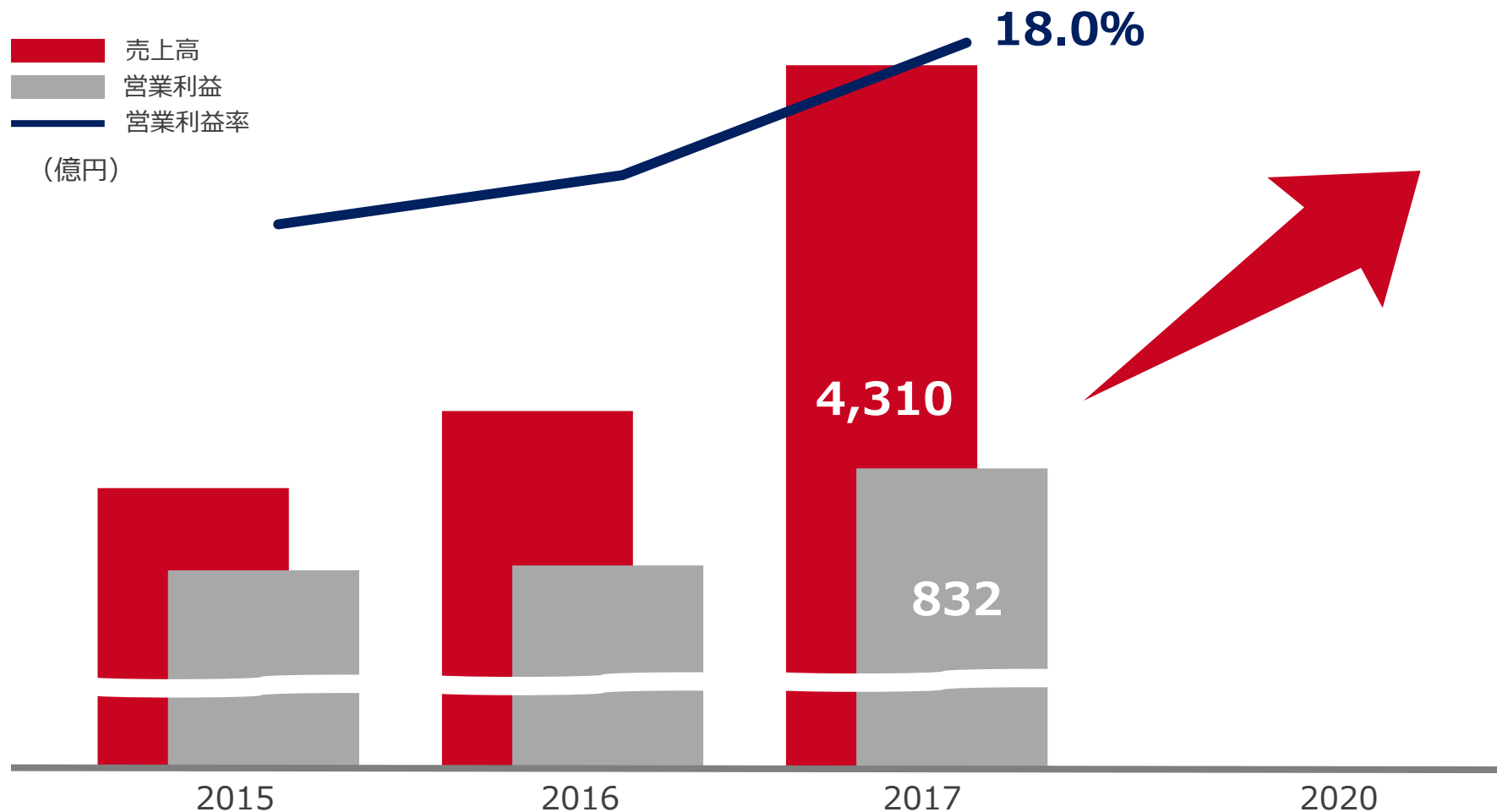


パーソナルケア事業 営業利益率推移

— 営業利益率



日本 次期3力年に向けて 高い収益力を維持・拡大



中国

本社主導から地域主導へ

- 事業管理・マーケティング機能移管
- R&D機能の充実
- 現地人材を獲得

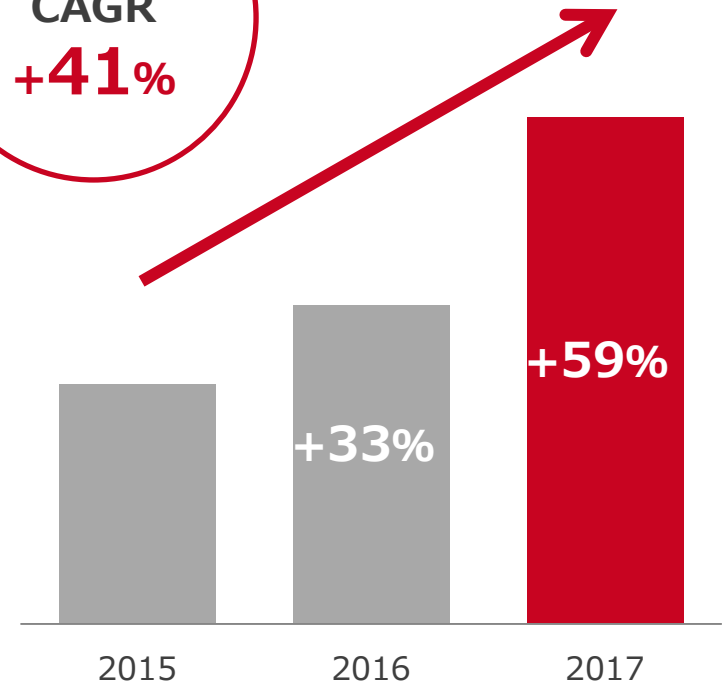


成長ポテンシャルの高い プレステージとEコマースに 大胆なマーケティング投資

中国プレステージ事業 売上推移



2014-17年
CAGR
+41%



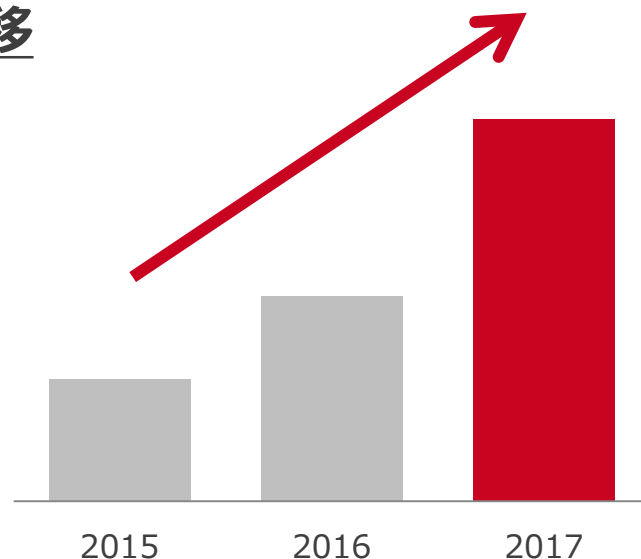
新たな成長可能性

IPSA、NARS



IPSA 売上推移

2014-17年
CAGR
+66%

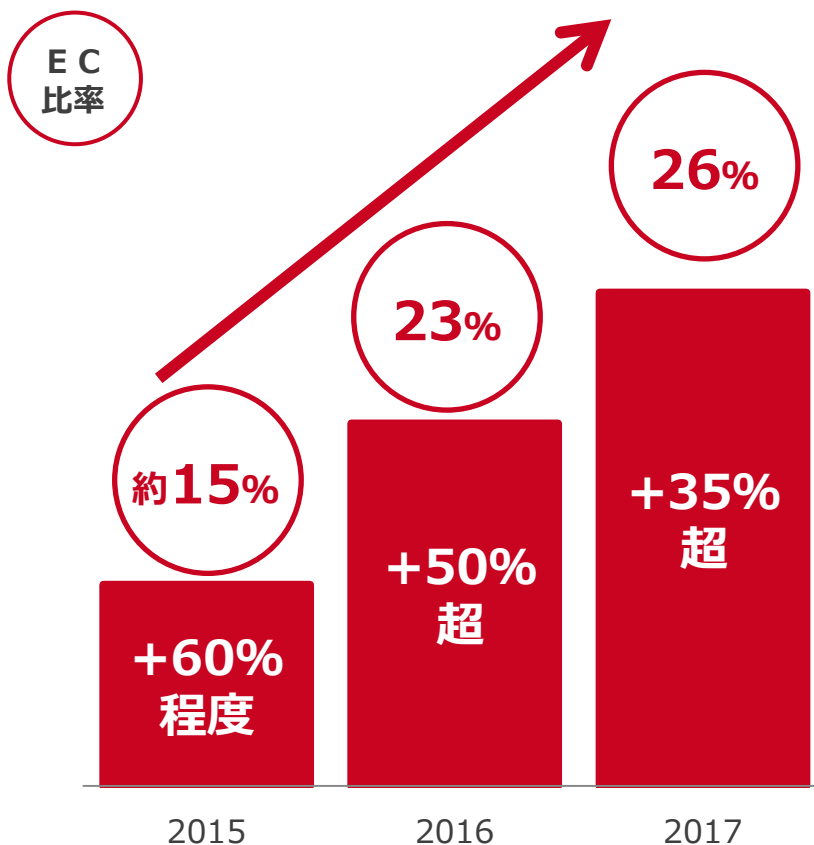


- **IPSA**
マーケティング投資強化、新規出店増
- **NARS本土進出**
初年度4店出店、2017年度好調に推移

Eコマースの拡大 戦略的パートナーシップ



Eコマース 実績推移



課題のコスメティクス事業 収益性改善に向け着実に対応

AUPRES
欧珀莱

- リブランディング
- デジタルマーケティング
投資強化
- 2017年度売上
マイナス成長から**+5%**へ

Za

PURE&MILD 泊美

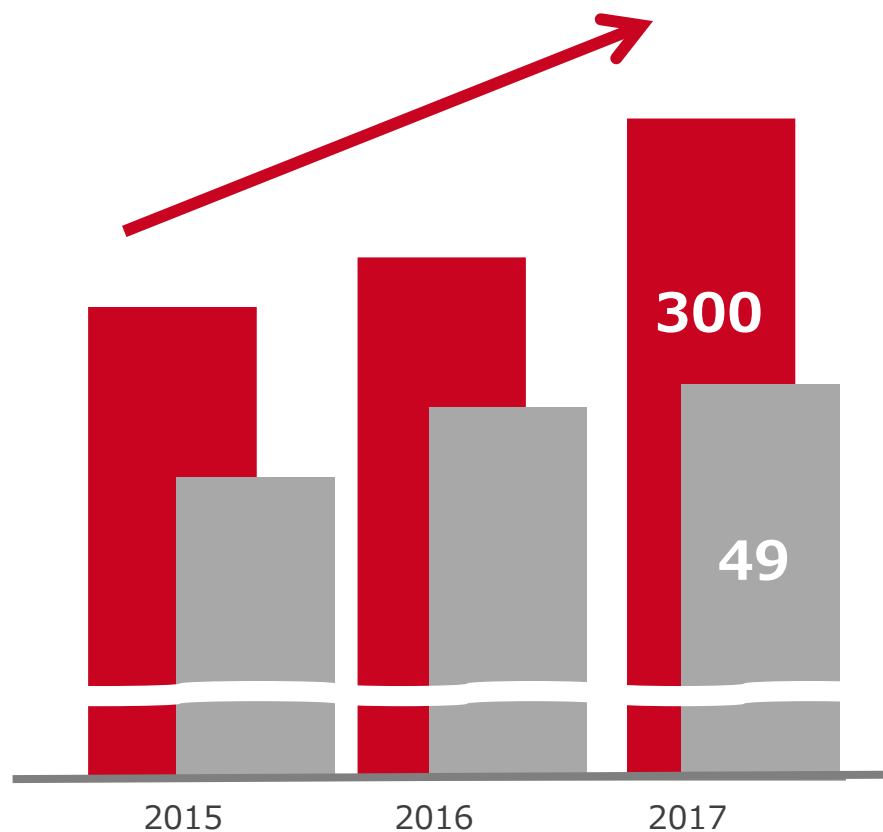
- 取引制度改定
- 店数絞り込み
- セルフ販売へ移行
- 固定費削減

香港

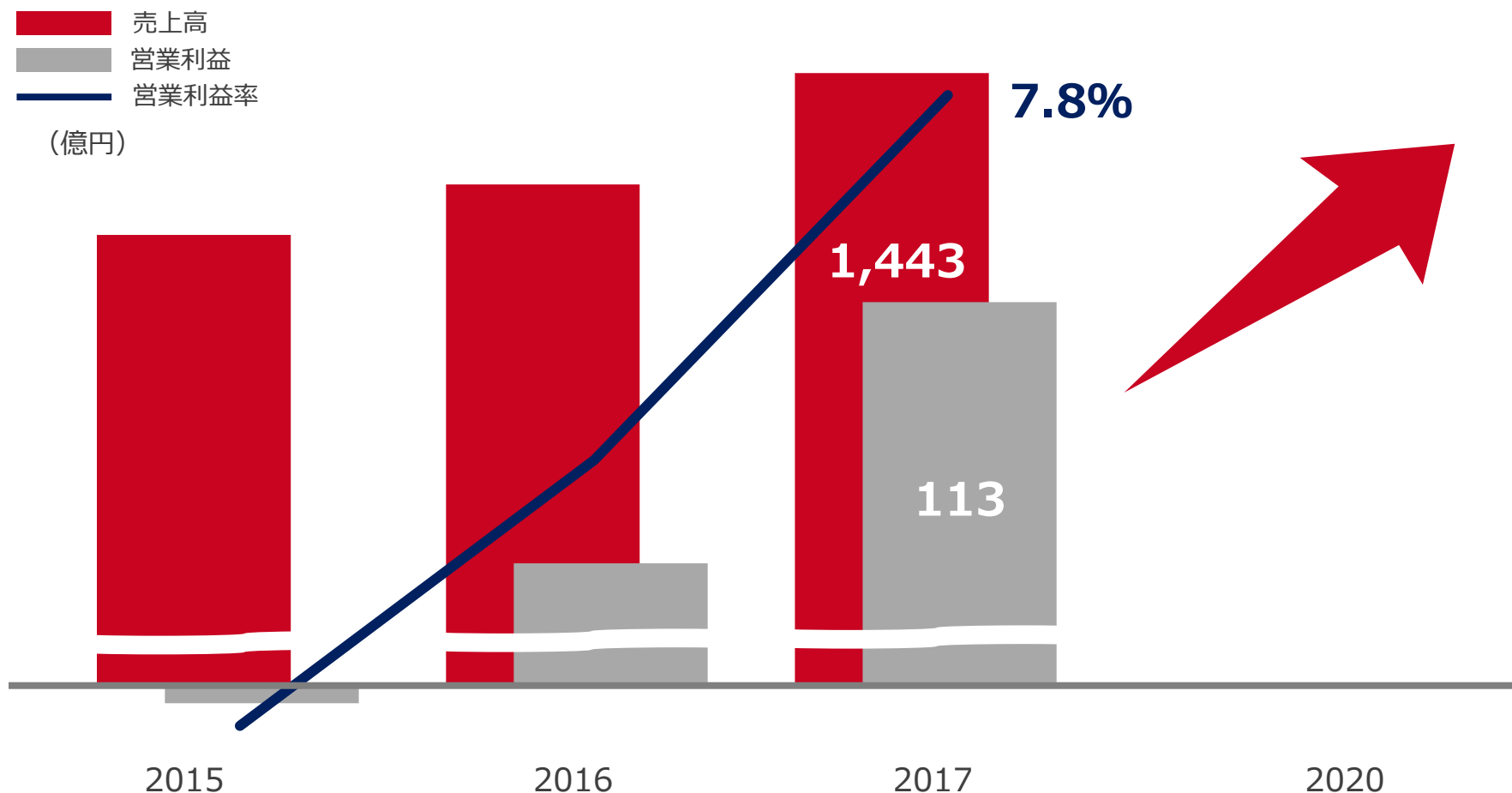
高い収益性と成長を持続



売上高
営業利益
(億円)



中国 次期3力年に向けて 収益性が大幅に改善・伸長



アジアパシフィック ゼロベースから地域本社設置

- マーケティングの現地化
- 本社機能移管、現地人材の獲得



ジャパンブランド強化

プレステージ

SHISEIDO
GINZA TOKYO

clé de peau
BEAUTÉ

事業別売上

プレステージ
CAGR **+13%**
コスメティクス&パーソナルケア
CAGR **+5%**

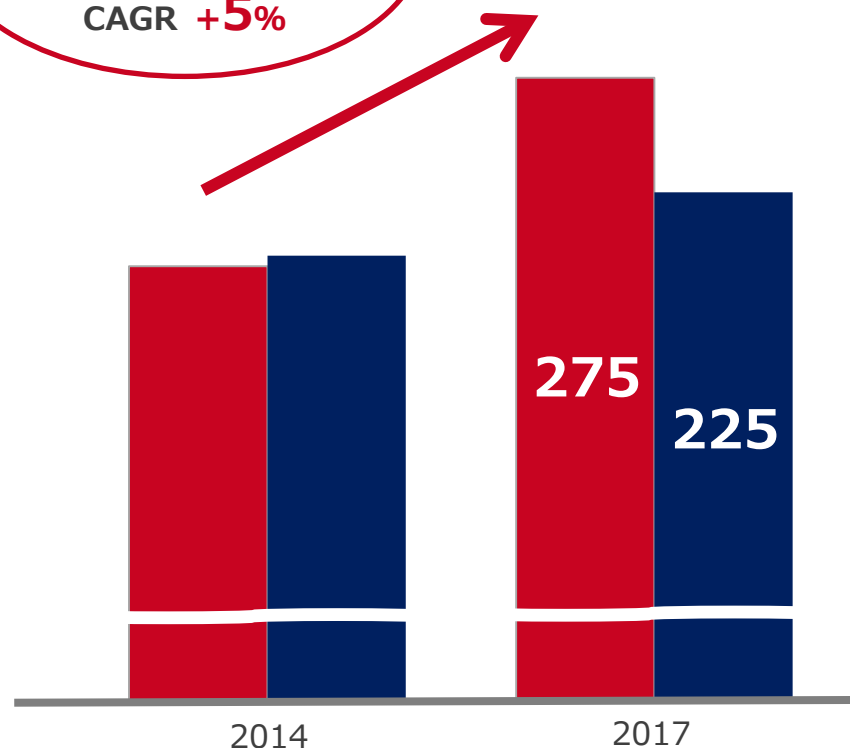
■ プレステージ
■ コスメティクス&パーソナルケア

2017年社内計画レートベース
(億円)

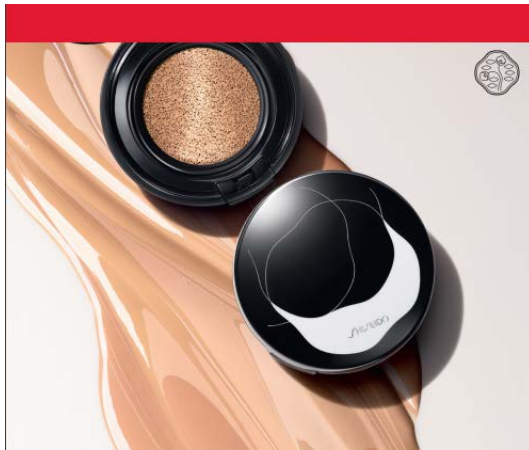
コスメティクス&パーソナルケア

ANESSA

専科



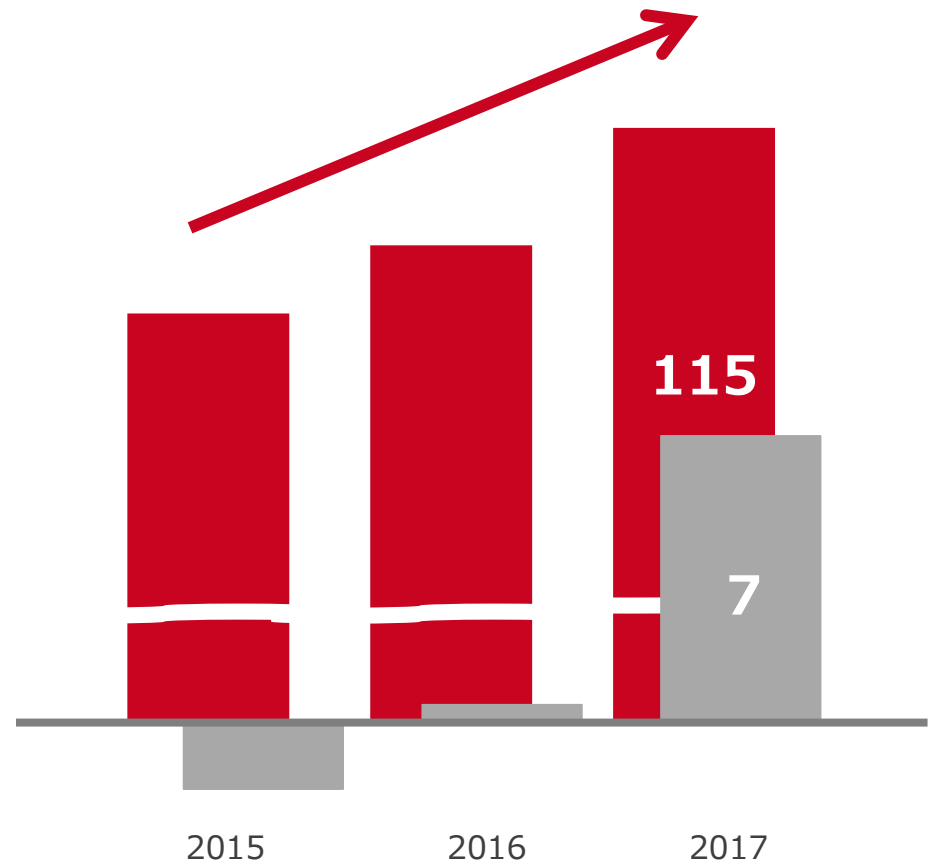
韓国事業のシェア拡大・黒字化



140年 シセイドの 長年情しんを 담은 쿠션 컴팩트
**피부 마스터들의
 첫 번째 쿠션**
 NEW 싱크로 스킨 글로우 쿠션 컴팩트
 SPF23, PA++ / 51% 지 케이트



売上高
 営業利益



米州 人材・組織の強化

- 組織統合・強化
- 専門性が高く業界経験のある
キャリア人材獲得
- シェアードサービスによる
効率化



構造改革により再スタート bareMinerals®



- 新社長就任後、現実を直視したリバイバルプラン策定
- 減損損失709億円計上
- ブランド戦略、商品、広告の見直し
- 100店規模の北米直営店閉鎖
- デジタルマーケティング強化

メイクアップブランド強化

laura mercier 取得



- 資生堂グループへの事業統合
- 研究開発、生産、マーケティングなど、グループシナジー発揮
- 商品・広告の見直し
- グローバル展開の拡大

デジタルの プロフェッショナルが集結 デジタルCenter of Excellence



- デジタルアカデミー
年間1,500人が受講
- グローバル視点での
E C戦略立案
- グローバルE Cプラット
フォームの構築
- データ分析、共有

可能性を広げる 最先端のテクノロジー・人材獲得



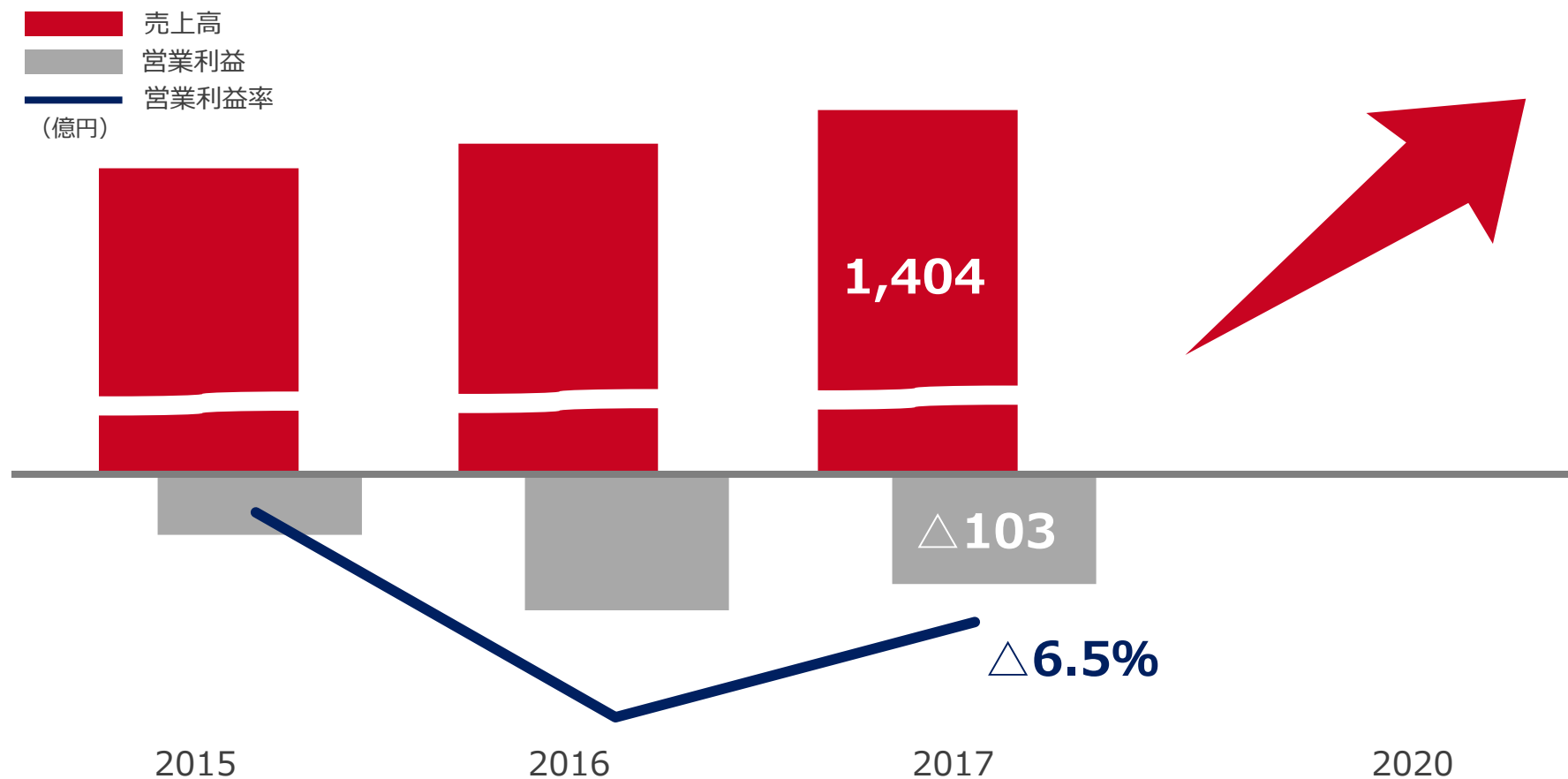
MATCHCO



OlivoLabs



米州 次期3力年に向けて 着実なベアミネラルの構造改革により 2020年に向けて収益性を改善



欧州 化粧品とフレグランスの組織統合



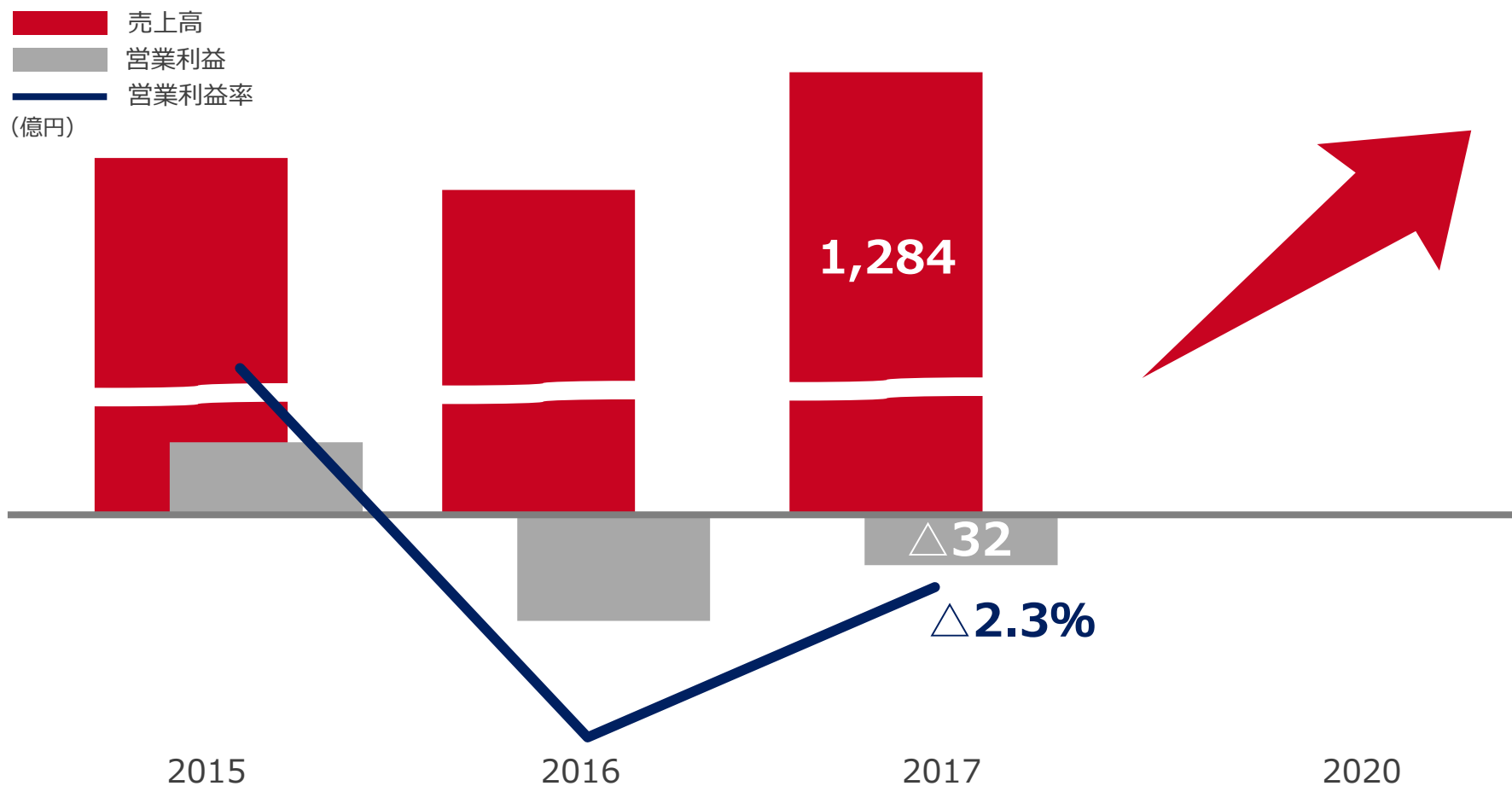
- 地域本社の統合
- 販売会社統合、1国1社へ
- 欧州最大市場のU K 組織統合
- 中東地域の統括会社
資生堂グループミドルイースト設立
- バックオフィス統合、
シェアードサービスによる収益性改善
- S A P、物流システム統合
- 新地域本社社長フランク マリリー就任
新マネジメント体制スタート

DOLCE & GABBANA ライセンス取得



- マーケティング投資強化
- 組織・機能の統合
- 自社生産開始、
サプライチェーンの回復
- 2017年第4四半期より
店頭売上が成長に転じる

欧州 次期3力年に向けて 収益性は着実に回復・黒字化へ



トラベルリテール 本社機能をアジアへ



- **TRビジネスの経験を有す人材・組織を強化**
- **中国人旅行者への接点強化・売上拡大**

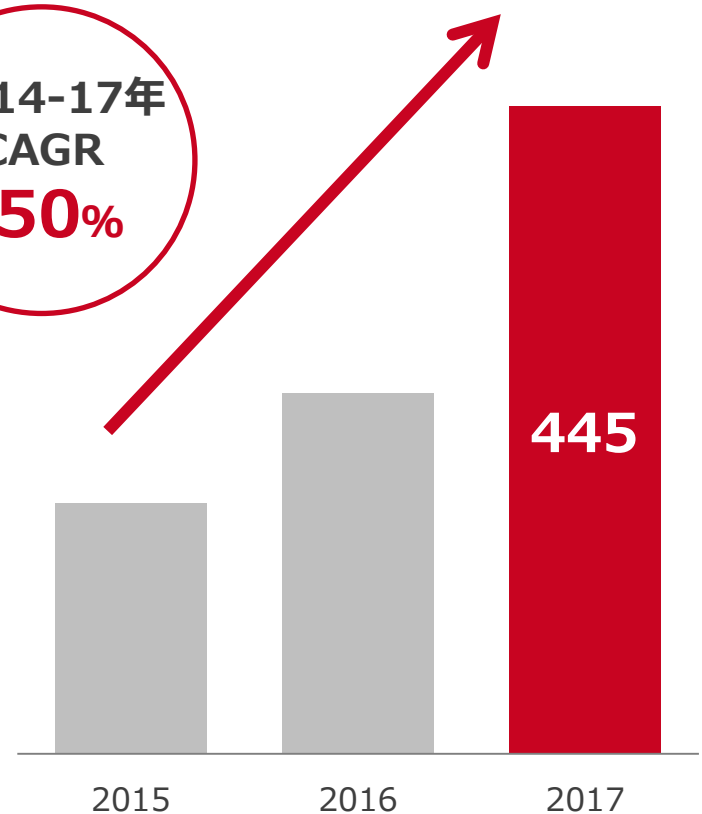
積極投資による成長性拡大



T R 売上

(億円)

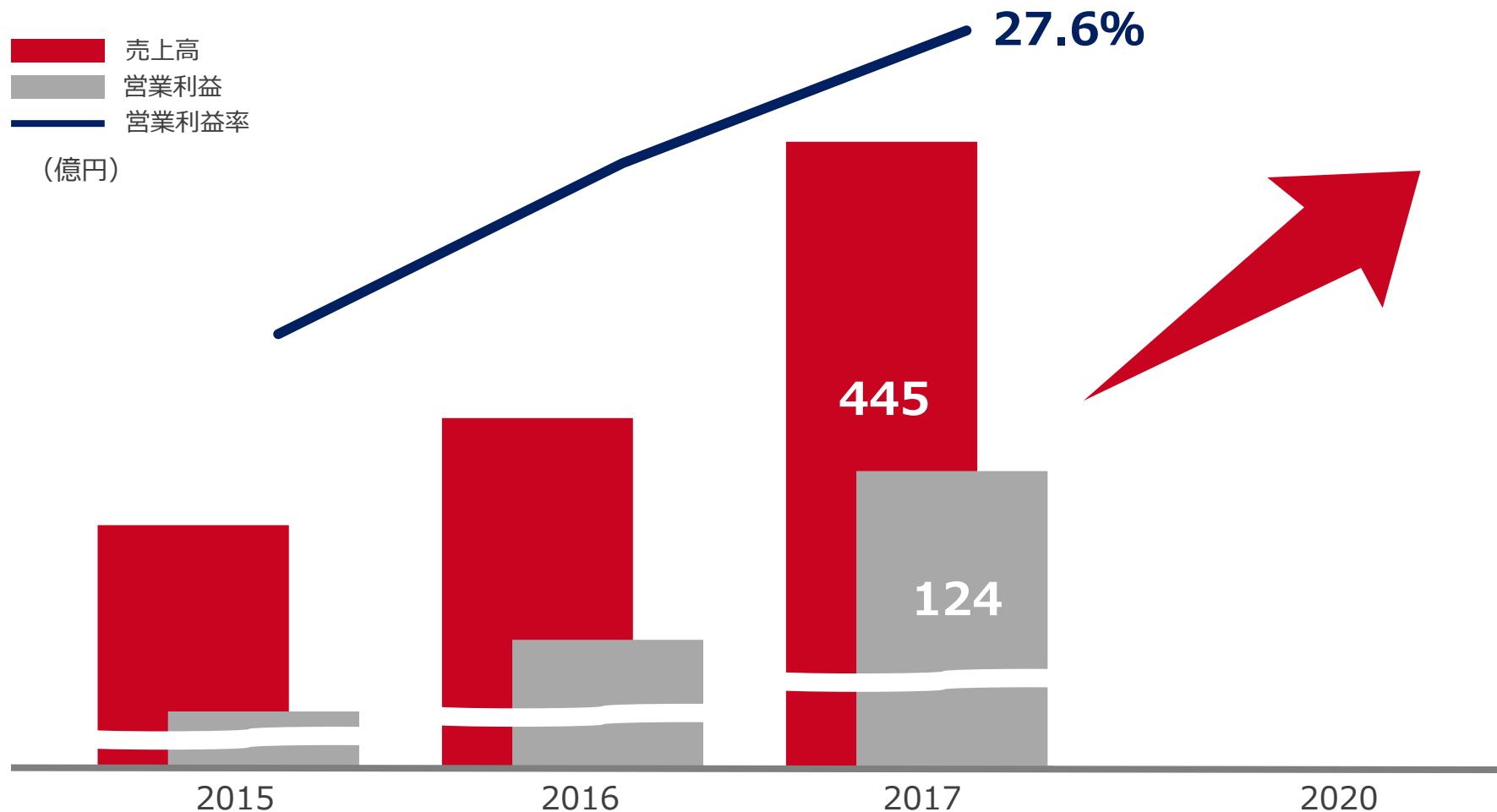
2014-17年
CAGR
+50%



オペレーターとの信頼構築



TR 次期3力年に向けて さらなる成長の加速



投資原資を捻出 あらゆるコストを見直す



3カ年累計
マーケティング投資増

1,100億円超

コスト構造改革効果
2015－17年合計

633億円

人の力が成長を牽引



6.5万人との対話 現場の声がさまざまな形に

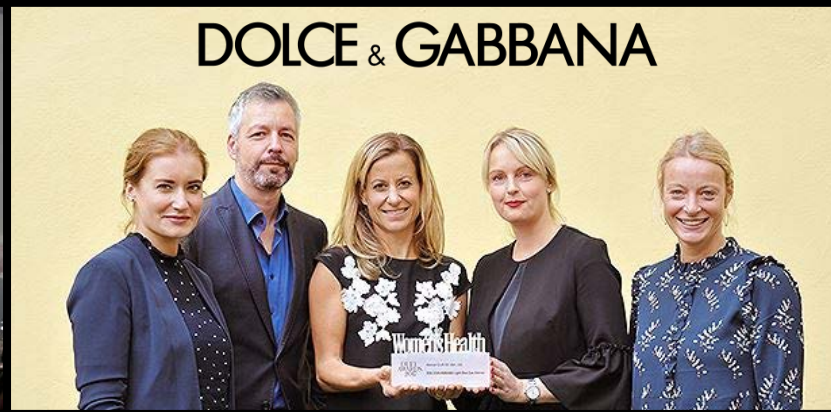


「People First」人材成長投資



- リーダーシップ開発
 - トレーニング、育成強化
 - 留学制度の復活
 - プロフェッショナル人材の採用
 - グローバルモビリティ
- タレントマネジメント
 - パフォーマンスマネジメント
- 英語公用語化
1,700人が英語学習中
- 柔軟なワークスタイルの導入

数々の賞を受賞



女性のパワーあふれる会社



女性管理職比率

	2014	2017
グローバル	64% →	69%
日本	27% →	30%

MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

性別多様性スコア **No.1**

ダイバーシティ



ボトムアップの経営改革

「動け、資生堂。」

One Shiseido





Sword



Sword

これからの成長をより確かなものに

今後も継続強化

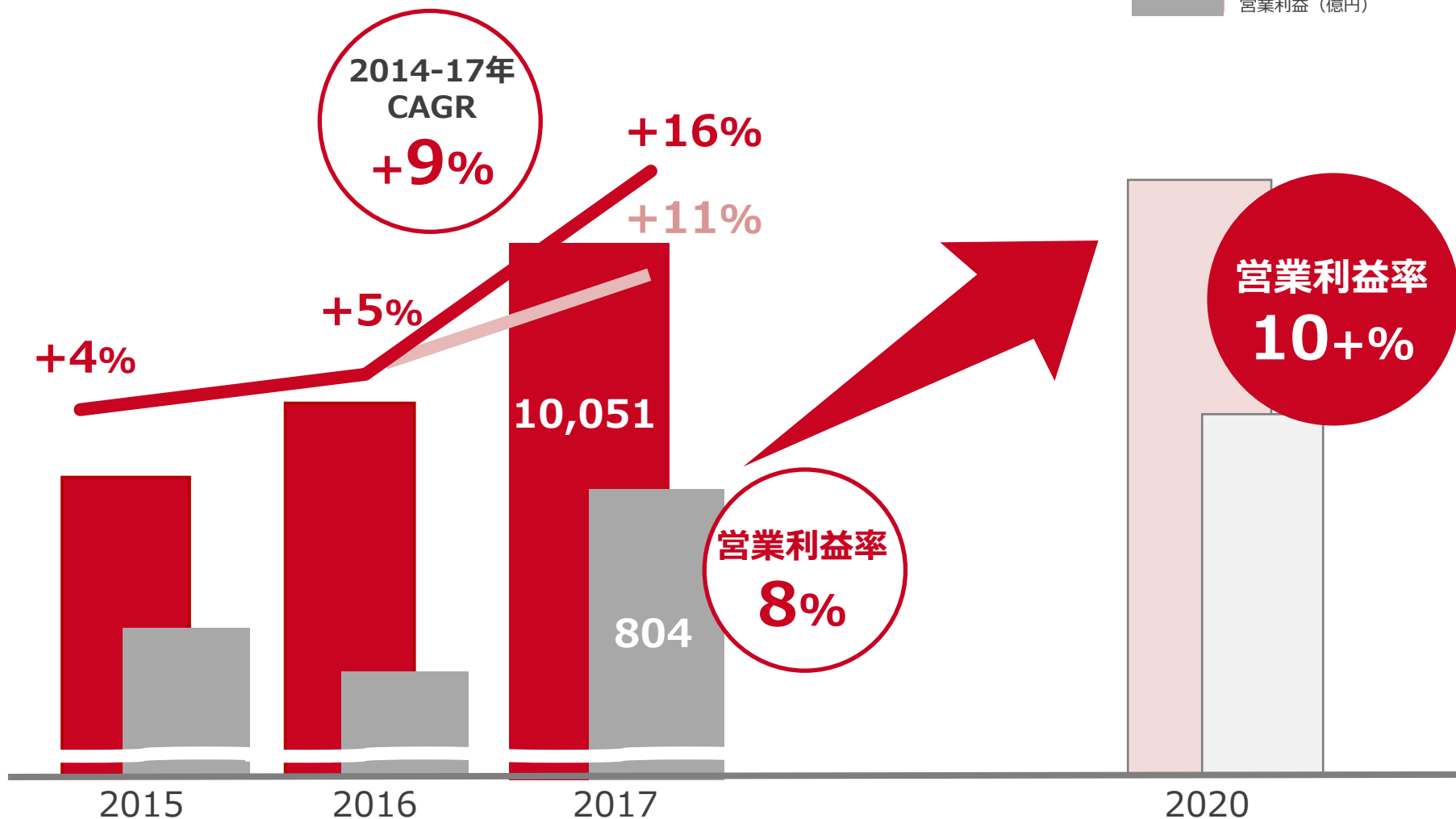
- グローバル プレステージファースト
- 日本 成長性と収益性の維持・拡大
- 中国 成長の加速と高利益率達成
- トラベルリテール&ボードレスマーケティング
- デジタル&Eコマース
- テクノロジーを融合するイノベーション
- 人材と組織の開発
- ESG経営

解決する課題

- 供給体制の整備
- 米州 収益改善
 - ベアミネラル再生
 - 新事業モデル構築
- 欧州 収益改善
 - フレグランスブランドポートフォリオ強化

HUMBLE CONFIDENCE

成長モメンタムを継続



※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

Be a Global Winner with Our Heritage

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 売上高 報告セグメント別 2017年度実績

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
日本	4,310	42.9	3,812	44.8	+498	+13.1	+13.1
中国	1,443	14.3	1,181	13.9	+262	+22.2	+20.1
アジアパシフィック	542	5.4	456	5.4	+86	+18.8	+11.2
米州	1,404	14.0	1,275	15.0	+129	+10.1	+6.6 ※1、2
欧州	1,284	12.8	941	11.1	+343	+36.4	+30.0 ※1、3
トラベルリテール	445	4.4	248	2.9	+197	+79.3	+73.8
プロフェッショナル	480	4.8	449	5.3	+30	+6.7	+4.3
その他の	143	1.4	140	1.6	+3	+2.3	+2.3
合計	10,051	100	8,503	100	+1,548	+18.2	+16.0

※1 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」などについては、当期より欧州事業へ計上

従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、当期より米州事業へ計上

※2 「Laura Mercier」「Dolce&Gabbana」の影響を除く既存ビジネス売上前年比△12%

※3 「Dolce&Gabbana」の影響を除く既存ビジネス売上前年比+7%

※4 セグメント変更については、補足資料11を参照

補足 2 日本 主要ブランドが好調に売上伸長

2017年度 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					

	前年実績を上回る
	前年実績を下回る
	前年並み

※1 専門店売上含む

※2 店出

補足3 プロフェッショナル

(億円、%)	2017年度	2016年度	前年差	前年比	外貨 前年比
プロフェッショナル	480	449	+30	+6.7	+4.3

(億円、%)	2017年度	2016年度	前年差	前年比
営 業 利 益	30	11	+19	+168.1
利 益 率	6.1	2.4	+3.7ポイント	
のれん等償却前利益	33	17	+16	+90.4
利 益 率	6.8	3.8	+3.0ポイント	

※1 セグメント変更については、補足資料11を参照

※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

補足4 営業利益 報告セグメント別 2017年度実績

(億円、%)	2017年度		2016年度		前年差	前年比
		営業利益率		営業利益率		
日本	832	18.0	564	14.1	+268	+47.6
中国	113	7.8	36	3.1	+77	+212.2
アジアパシフィック	57	10.3	11	2.3	+47	+439.5
米州	△103	△6.5	△128	△9.4	+25	—
欧州	△32	△2.3	△67	△6.8	+35	—
トラベルリテール	124	27.6	54	21.6	+70	+130.3
プロフェッショナル	30	6.1	11	2.4	+19	+168.1
その他	△129	△13.9	△119	△20.5	△10	—
小計	892	7.8	361	3.9	+531	+147.2
調整額	△87	—	7	—	△94	—
合計	804	8.0	368	4.3	+437	+118.7

※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

※2 セグメント変更については、補足資料11を参照

補足5 売上増に伴い固定費率の減少 理想のコスト構造へ

(億円、%)	2017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	6,933	69.0	△2.3	+14.4	+873	+748
M コ ス ト	3,592	35.7	△0.6	+16.3	+504	+437
ブランド開発費 研 究 開 発 費	539	5.4	+0.8	+39.1	+152	+143
人 件 費	1,258	12.5	△0.7	+12.3	+138	+114
経 費	1,544	15.4	△1.8	+5.4	+80	+55

※ 率差および増減のプラス、マイナスの符号は、それぞれの売上比および金額の増減を表示

※ MコストはBC人件費を含む。

補足6 営業外損益・特別損益

営業外損益			特別損益		
(億円)		2017年度	2016年度	(億円)	
	受 取 利 息	9	8	事 業 譲 渡 益	368
	支 払 利 息	△10	△8	固 定 資 産 売 却 ・ 処 分 損 益	△10
利 息 収 支		△ 1	△0	投 資 有 価 証 券 売却損益・評価損	11
為 替 差 損 益		△ 2	△13	構 造 改 革 費 用 等	△ 46
そ の 他		2	17	減 損 損 失	△ 709
計		△1	4	商 品 自 主 回 収 関 連 費 用	△ 32
				情 報 セ キ ュ リ テ ィ 対 策 費	—
				計	△ 418
					127

- ※ 1 事業譲渡益・・・2016年度「Jean Paul GAULTIER」ブランドに関する知的財産権の譲渡
 ※ 2 固定資産売却・処分損益・・・2016年度鎌倉工場跡地の売却
 ※ 3 構造改革費用等・・・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

補足7 貸借対照表

(億円)	2017/ 12末	(対2016/12末)		
		増減	為替 除く	為替
流 動 資 産	5,262	+943	+854	+90
現 預 金 ・ 有 価 証 券	1,745	+464	+446	+19
売 上 債 権	1,621	+253	+207	+46
た な 卸 資 産	1,300	+143	+127	+16
固 定 資 産	4,232	△ 795	△ 880	+85
有形固定資産	1,587	+25	+16	+9
無形固定資産	1,686	△ 777	△ 835	+57
投 資 そ の 他	959	△42	△ 61	+19
資 産 計	9,494	+148	△ 26	+174

(億円)	2017/ 12末	(対2016/12末)		
		増減	為替 除く	為替
負 債	5,036	△172	△280	+109
仕 入 債 務 ・ 未 払 金	1,469	+201	+172	+29
有 利 子 負 債	815	△391	△397	+6
長 期 未 払 金	593	+61	+9	+52
退職給付に係る 負 債	737	△ 207	△ 211	+4
純 資 産	4,459	+320	+254	+66
株 主 資 本	4,061	+141	—	—
その他包括利益 累 計 額	173	+164	—	—
非支配株主持分	216	+15	—	—
負債・純資産計	9,494	+148	△ 26	+174

使用為替レート

2016/12末：ドル＝116.5円、ユーロ＝122.7円、中国元＝16.8円
2017/12末：ドル＝113.1円、ユーロ＝135.0円、中国元＝17.3円

自己資本比率 44.6%

有利子負債比率 15.4% (DG商標権支払いに係る長期未払金を除く)

※主要な勘定科目のみ

補足8 親会社株主に帰属する当期純利益・包括利益

(億円、%)		2017年度	2016年度
親会社株主に 帰属する 当期純利益	税引前純利益	386	499
	税金費用 (税率)	132 (34.2)	159 (32.0)
	非支配株主に帰属する純利益	26	18
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	227	321

	2017年度	2016年度
包括利益	425	90

補足9 コスト構造改革

グローバルに取り組み、当初計画を上回る成果を発現

- 赤字事業からの撤退
(ギリシャ、トルコなど)
- 原材料の集中購買
- サプライチェーンの効率化

- 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

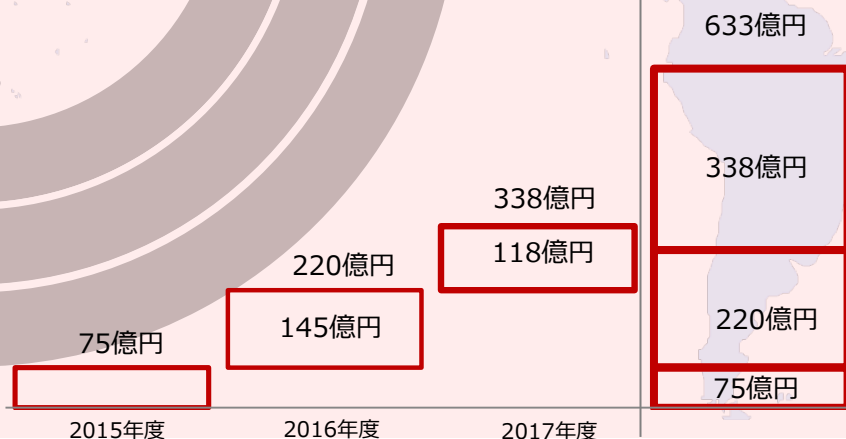
- 製品仕様の最適化
(原材料をパーツごとに検討)
- 戦略的購買活動
- 原価管理プロセス強化
- 販促物の選択と集中
- グローバル購買

外：2017年度
中：2016年度
内：2015年度

-  日本事業
-  米州事業
-  中国事業
-  欧州事業

- 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

構造改革効果
3年間累計 633億円
(2017年度 118億円)



補足10 設備投資・減価償却費等

(億円)		2017年度	2016年度
設備投資等 ※ 1		492	565
有形固定資産		325	424
無形固定資産他		167	141
減価償却費		396	345
有形固定資産		193	175
無形固定資産他		203	169
研究開発費		242	183

※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11 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（2016年12月末）
日本	日本エリアでの事業全般、日本のTR （BE、LM除く）
中国	中国エリアでの事業全般 （BE、LM、TR除く）
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）
米州	米州エリアでの事業全般および、BE、LM、Zotos社 （TR除く）
欧州	EMEAエリアでの事業全般および、フレグランス事業※2 （BE、LM、TR除く）
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※2のTR除く）



2017年 セグメント	主な事業領域（2017年12月末）
日本	日本エリアでの事業全般、日本のTR （BE、PF除く）
中国	中国エリアでの事業全般 （BE、LM、TR、PF除く）
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）
米州	米州エリアでの事業全般 （TR、PF除く）
欧州	EMEAエリアでの事業全般 （LM、TR除く）
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※2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

BE：ベアエッセンシャル 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
 EMEA：Europe, the Middle East and Africa

- ※1 従来、欧州、TRを除く各事業に計上していたプロフェッショナル事業について、当期よりプロフェッショナル事業へ計上
 ※2 フレグランス事業には、「SHISEIDO」のフレグランスを除き、「Dolce&Gabbana」「ISSEY MIYAKE」「narciso rodriguez」などを含む
 ※3 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」などについては、当期より欧州事業へ計上
 従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、当期より米州事業へ計上

補足12 財務指標ほか 過去推移

			2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12
							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	8.0
	EBITDAマージン	%	11.3	9.1	12.0	11.7	10.6	—	10.6	15.5
	EPS	円	36.5	△ 36.9	65.7	84.4	58.2	73.8	80.4	57.0
	BPS	円	729.9	721.2	849.4	970	981.4	—	984.1	1,060
	1株当たり配当金	円	50	50	20	20	20	—	20	27.5
	ROE	%	4.9	△ 5.1	8.4	9.4	6.0	7.6	8.2	5.6
	有利子負債比率※	%	37.9	37.9	30.3	20.7	17.3	—	22.6	15.4
	配当性向	%	137.1	—	30.5	23.7	34.4	—	24.9	48.3
株価指標	PER	倍	39.2	—	27.7	25.3	43.5	34.2	36.8	95.6
	PBR	倍	2.0	1.9	2.1	2.2	2.6	—	3.0	5.1
	時価総額	10億円	568.3	528.2	723.8	850.7	1,009.3	—	1,181.3	2,175.4
	期末株価	円	1,428	1,327	1,816	2,133	2,529	—	2,959	5,446
	騰落率	%	△ 0.8	△ 7.6	+36.9	+17.5	+18.6	—	+17.0	+84.0
	(参考)									
	TOPIX(期末)	円	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,547.30	—	1,518.61	1,817.56
	騰落率	%	△ 1.7	+21.1	+16.3	+28.3	+0.3	—	△ 1.9	+19.7

政策保有株式			2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12		2016/12	2017/12
							期間補正前	期間補正後		
	銘柄数	社	112	106	103	97	90	—	84	80
	貸借対照表計上額	10億円	19.0	21.7	18.0	21.5	21.5	—	19.4	20.3

※ 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13 主な对外発表案件

ニュースリリース発信月

- 11月 一人ひとり、その時々肌の環境に合わせて変わる資生堂のIoT
スキンケアシステム「Optune誕生」
- 11月 プレステージスキンケアブランド「RéVive（リヴィーブ）」の譲渡に関するお知らせ
- 11月 当社グループEMEAの社長 CEOにFranck Marilly（フランク マリリー）氏就任に関するお知らせ
- 11月 資生堂EMEA地域本社社長退任のお知らせ
- 11月 米国ベンチャー企業Giaran Inc.買収に関するお知らせ
- 11月 「肌感度」にアプローチする新スキンケア「SHISEIDOエッセンシャルイネルジャ」発売
- 10月 ゾートスインターナショナル Inc.の譲渡に関するお知らせ
- 10月 国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）ソウル中間大会2017で「最優秀賞」を受賞
- 10月 資生堂、新工場を栃木県大田原市に建設
- 10月 相談役・顧問の廃止および執行役員制度の一部変更に関するお知らせ
- 9月 当社商品（アイライナー）の自主回収に関するお詫びとお知らせ
- 9月 「SHISEIDO」から、「シワ改善」＋「美白」効果が認められたクリーム
—資生堂表情プロジェクト第2弾。業界初！薬用シワ改善&美白クリーム発売—
- 8月 子会社（医理化テクノロジー株式会社）の株式等の譲渡に関するお知らせ
- 7月 当社グループ商品（日やけ止め）の自主回収に関するお詫びとお知らせ
- 7月 当社グループ製品（ボディー用洗浄料）の自主回収に関するお詫びとお知らせ

補足14 主な对外発表案件

ニュースリリース発信月

- 5月 子会社（株式会社キナリ）の株式等の譲渡に関するお知らせ
- 4月 「資生堂 表情プロジェクト」をスタート
—しわ改善技術により、女性たちの豊かな表情を応援する新たな取り組みを
2017年4月20日（木）から展開—
- 4月 新効能！深いしわまで改善する純粋レチノール配合の医薬部外品
“美容濃密リンクルクリーム”誕生
「エリクシール シュペリエル エンリッチド リンクルクリーム S」
- 4月 資生堂、バーバリー社とのディストリビューション契約を終了
—更なる選択と集中へ向けて—
- 3月 資生堂ジャパン、米国メーキャップブランド「ローラ メルシエ」の日本での
ブランド事業を開始
- 2月 有効成分レチノールによるしわを改善する効能効果の承認を日本で初めて取得
—9週間で「深い」しわを改善—
- 2月 保育事業に関する合併会社「KODOMOLOGY株式会社」設立完了のお知らせ
- 1月 米国ベンチャー企業 MATCHCo 買収に関するお知らせ
—スマホアプリを使ったパーソナライズドファンデーション生産技術を取得—