



2018年3月5日

各位

会社名 株式会社 資生堂
代表者名 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO
魚谷 雅彦
(コード番号 4911 東証第1部)
問合せ先 IR部長 北川 晴元
(TEL. 03-3572-5111)

資生堂、「新3カ年計画」(2018年～2020年)を策定

～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の成長加速～

[ご参考] 2018年12月期 通期連結業績予想数値(2018年1月1日～2018年12月31日)および配当予想

資生堂は、今年からスタートする「新3カ年計画」(2018年～2020年)を策定しました。2014年に策定した6年間の中長期戦略「VISION 2020」の実現に向け、前半3カ年となる2015年～2017年を「事業基盤の再構築」の期間と位置づけ、国内外の各事業の構造課題を徹底的に解決し、積極的なマーケティング投資を実行しました。その結果、2020年に目標としていた売上高1兆円超を2017年に達成し、営業利益も過去最高の実績となりました。2030年に向けて、日本・アジアでの高いプレゼンスを維持しながら、グローバルプレステージ化粧品市場3位以内のポジション獲得に向けて、2018年から始まる後半3カ年は、「成長加速の新戦略」の実行期間としています。プレステージブランド※1事業を核としながらデジタル化の加速、M&Aにより当社に加わったブランドやテクノロジーとのシナジーを最大限に発揮しながら、さらなる投資も強化していくことで、「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」へと進化していきます。

※1 プレステージブランド…「SHISEIDO」「クレド・ポー ポーテ」「IPSA」「NARS」「bareMinerals」「Laura Mercier」「Dolce&Gabbana」など

I. 新3カ年計画

1. 新3カ年計画(2018年～2020年)の目標

中長期戦略「VISION 2020」の第2フェーズである新3カ年計画では、各地域のお客さまニーズに対応したブランド戦略を徹底し、積極的なマーケティング投資を継続しながら、デジタルイノベーションの加速や新事業開発、さらにイノベーションによる新価値創造を進めていきます。そして、すべての価値を生み出す人材こそが成長の源泉と考え、人材への投資を積極的に行っていきます。さらに、グローバル経営体制の進化を通じ、3カ年売上高CAGR※2 8%超を達成することにより、最終年である2020年に売上高1兆2,000億円超、営業利益1,200億円超、ROE14%超をめざします。

※2 CAGR…年平均成長率

2. 新3カ年計画で取り組む重点戦略～Building for the Future～

(1) ブランド事業のさらなる「選択と集中」

プレステージファースト戦略を軸に、成長性の維持・拡大とコスメティクス・パーソナルケアブランド事業のアジアにおける成長を加速します。さらなる飛躍に向け、2017年に対して3年間累計で約1,200億円規模でのマーケティング投資を強化します。

① プレステージファースト戦略…世界のプレステージ市場において、当社の強みであるスキンケア商品の売上成長によって収益基盤を強固なものとしながらシェア拡大を実現するため、メイクアップやフレグランスの売上成長を図ります。画期的な新製品の導入、既存流通と協働した商品展開、店頭カウンターの刷新、ブランドショップの展開の強化、そして、SNSなどを活用したデジタルでの情報発信を通じ、ブラ

ンドを体感していただく機会をさらに増やしていきます。また、主に中国のお客さまを対象として、これまではアジア全域で展開してきたクロスボーダーマーケティングを、今後は全世界に拡大していきます。

②コスメティクス・パーソナルケアブランドのアジア戦略…アジア市場ではプレステージブランドに加え、現在日本を中心に展開している「エリクシール」「アネッサ」「SENKA」「インテグレート」の4つのブランドを中国やその他アジア地域でも注力していきます。各地域のお客さまのニーズをとらえるために研究開発を拡充し、付加価値の高い商品開発や流通との協働を通じ一層ブランド力を高めていきます。

供給体制の再構築を目的に、生産体制の強化、新工場の建設、サプライヤー各社との協業強化など、マーケティング投資とは別に3年間累計で1,300億円の設備投資を実施します。

(2) デジタルイノベーションの加速・新事業開発

Eコマース(EC)においては、全世界で主要ECサイトとの連携を強化するとともに、店頭における顧客データとの統合を実現し、CRM(カスタマーリレーションシップマネジメント)を進めます。ビジネスオペレーション基盤の整備のために、社員の専門能力開発に取り組みながら、各地域本社間のビジネスプロセスとの連動、ITプラットフォームの統合やデータの一元管理を進め、3年間累計で約270億円を投資します。新事業開発では、お客さまの一人ひとりのニーズに合わせた価値提供を実現するため、パーソナライゼーションへの対応を強化していきます。優れたデジタル技術(IoTなど)と既存ビジネスを掛け合わせることによって、新しい商品・消費者体験を生み出していきます。

(3) イノベーションによる新価値創造

これまで培ってきた当社の知見と、M&Aなどによるブランドやテクノロジー、専門性の高い人材との融合により、イノベーションを生み出し、化粧品のみならず、人工皮膚、毛髪・皮膚再生、先端美容など新領域を創出し、革新的なビジネスモデルを構築します。研究開発領域では、2020年には売上高に占める研究開発費比率3%、研究所員数を1,500人に増やします。また、グローバルレベルでの研究開発力の最大化に向け、世界中のイノベーションセンターの拠点となる「グローバルイノベーションセンター」が横浜・みなとみらい21地区に2018年12月より稼働する予定です。

(4) 世界で勝つ、人材・組織の強化～PEOPLE FIRST～

将来を担うグローバル人材の育成に向けて若手を対象としたMBAプログラムの実施、マネジメント人材育成のためのリーダーシップ研修プログラムの強化、2018年10月より取り組む英語公用語化に向けた研修の実施などに加え、全世界の社員を対象とした研修施設を各地域本社に開設していきます。3年間累計で約140億円を投資する予定です。同時に、国内外のオフィス環境も刷新します。さらに、組織の多様性を加速するために、人材データベースを世界統一基準で整備し、グローバルモビリティを推進していきます。また、当社のビジネス特性を鑑み、2020年に国内の女性管理職比率40%をめざします。

(5) グローバル経営体制のさらなる進化

2016年より、6つの地域※3とブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型組織のグローバル経営体制がスタートしました。同時に、スキンケアは日本、メイクアップとデジタルは米州、フレグランスは欧州といった各カテゴリーで世界に影響力を持つ地域で戦略立案・商品開発をリードする「センター・オブ・エクセレンス(COE)」を整えました。さらに2018年からは、新たなビジネスモデルの構築やデジタルイノベーションをスピーディーに実現させるために「テクノロジーイノベーションセンター」をアメリカ・ボストンに設置するなど、それぞれで得た知見を各ブランドや全世界でのマーケティングに活かしていきます。

※3 6つの地域…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

3. 地域本社における取組みの方向性

日本、中国、アジアパシフィック、トラベルリテールは、成長モメンタムを維持し、さらに加速して高収益性を維持します。米州、欧州については、収益性の改善に取り組み、営業利益率10%超をめざします。

日本	スキンケア、ベースメイクアップ、サンケアに注力/若年・団塊ジュニアの支持獲得/顧客接点の拡大強化
中国	プレステージブランドの成長加速/デジタル・ECの成長加速
アジアパシフィック	プレステージブランド成長加速/コスメティクス・パーソナルケア基盤構築への注力
米州	ベアミネラル収益性改善/最先端テクノロジーによる新ビジネスモデル創出
欧州	フレグランスの収益性向上/中東地域への本格展開
トラベルリテール	ブランドポートフォリオの充実/オペレーターとの協業強化

4. 財務戦略

(1) 株主還元

株主への利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。従来は、中期的に配当性向40%を目安としていましたが、2018年より従来以上にフリーキャッシュ・フローの状況を重視し、自己資本配当比率(DOE)2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元を実施します。また、自己株式取得についても、市場環境をふまえ機動的に行います。

(2) 財務KPI

中長期的な企業価値向上をめざし、これまで以上に財務経営基盤を強固にするとともに、持続的な成長によるキャッシュ・フロー創出と、資本効率の向上を実行します。これにより2020年には、ROE14%超、投下資本利益率(ROIC)12%超、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)※4 100日以下をめざします。

※4 キャッシュ・コンバージョン・サイクル…売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数

(3) 投資強化

2020年以降も持続的な成長を確かなものにすべく、2017年を含む4年間で累計3,500億円超の営業キャッシュ・フローを創出し、重点戦略であるITやサプライチェーンなどの設備投資に3年間累計で約3,000億円超を予定しています。

II. 2018年見通し

1. 2018年12月期 通期連結業績予想数値(2018年1月1日~2018年12月31日)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	1株当たり 当期純利益
2018年2月発表時(A)	百万円 -	百万円 -	百万円 -	百万円 -	円 銭 -
今回発表予想(B)	1,033,000	90,000	90,000	54,000	135.16
増減額(B-A)	-	-	-	-	
増減率(%)	-	-	-	-	
(ご参考)前期実績 (2017年12月期)(C)	1,005,062	80,437	80,327	22,749	56.95
増減額(B-C)	27,937	9,562	9,672	31,250	
増減率(%)	2.8	11.9	12.0	137.4	

連結売上高は、前年比2.8%増の1兆330億円を見込んでいます。なお、2017年12月期に事業譲渡したゾートスインターナショナルInc.などの特殊要因を除く実質外貨前年比は8%増を見込んでいます。また、営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、900億円、経常利益は900億円。親会社株主に帰属する当期純利益は、540億円を見込んでいます。

2. 2018年12月期 配当予想

	1株当たりの配当金		
	第2四半期末	期末	合計
2018年2月発表時	—	—	—
今回予想	15円00銭	15円00銭	30円00銭
当期実績			
前期実績・予定 (2017年12月期)	12円50銭	15円00銭	27円50銭

(注) 2017年12月期の期末配当は、2018年3月27日第118回定時株主総会にて決議予定。

【ご参考】

連結売上高

(単位:億円)

区分	2018年 12月期 (見込)	参考値 2017年 12月期 (組替後)	増減率 (組替後)	外貨 増減率 (組替後)	2017年 12月期 (組替前)
売上高	10,330	10,051	2.8%	3%	10,051
日本事業	4,590	4,316	6.3%	6%	4,310
中国事業	1,630	1,443	13.0%	14%	1,443
アジアパシフィック事業	640	599	6.9%	9%	542
米州事業	1,250	1,341	△6.8%	△5%	1,404
欧州事業	1,150	1,085	6.0%	5%	1,284
トラベルリテール事業	740	650	13.8%	15%	445
プロフェッショナル事業	210	480	△56.2%	△56%	480
その他	120	137	△12.4%	△12%	143

(注)1 2018年12月期から、組織体制の変更に伴い報告セグメントの区分方法を見直しています。

「欧州事業」に計上していたアジアパシフィックのフレグランス事業は「アジアパシフィック事業」へ計上し、「欧州事業」に計上していたトラベルリテールのフレグランス事業は「トラベルリテール事業」へ計上、「その他」に計上していた「2e(ドゥーエ)」と「NAVISION」は「日本事業」へ計上します。

また、商流変更に伴い、「米州事業」に計上していた「NARS」「bareMinerals」「Laura Mercier」のうち各地域で展開している一部の代理店商流の事業については、「アジアパシフィック事業」「欧州事業」「トラベルリテール事業」へ計上します。

なお、前期実績については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

2 「その他」は、主に報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、生産事業、フロンティアサイエンス事業、飲食業などを含んでいます。

【日本事業】

日本事業においては、生活者起点でブランドマネジメントを徹底し、マーケティング投資強化を通じて、肌3分野でのシェア拡大を一層加速します。またクロスボーダーマーケティングの強化により、拡大するインバウンド需要を確実に取り込むとともに、複数ブランドの展開によるしわ改善市場の拡大も含め、当社のシェ

アアップをめざします。さらに、将来の成長に向け若年世代との接点拡大強化を進めます。売上高は前年比6%増の4,590億円(キナリなどの売却影響を除いた実質前年比は7%増)を見込んでいます。

【中国事業】

中国事業においては、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「IPSA」、「NARS」を中心としたプレステージブランドの成長を一層加速するとともに、メイド・イン・ジャパンブランドの「エリクシール」、「アネッサ」なども強化します。また伸長するEコマース市場に向けて、これまで「SENKA」を中心にしたパーソナルケア領域の成長に加え、プレステージブランドや「オプレ」の展開を一層強化していきます。売上高は現地通貨ベースで前年比14%増の1,630億円を見込んでいます。

【アジアパシフィック事業】

アジアパシフィック事業においては、プレステージとフレグランスの強化を軸に、価値を高く評価されているメイド・イン・ジャパンブランドの可能性をさらに追求します。コスメティクスでは「エリクシール」・「アネッサ」、パーソナルケアでは「SENKA」を強化していきます。売上高は現地通貨ベースで前年比9%増の640億円を見込んでいます。

【米州事業】

米州事業においては、「bareMinerals」の再生に向けて取り組み、ミレニアル世代やジェネレーションZに向けたデジタルマーケティングへの大胆なシフトを進めるとともに、収益性が低い北米の直営店を閉鎖していきます。また「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「Laura Mercier」、「Dolce&Gabbana」を中心にさらなる成長をめざしていきます。売上高は現地通貨ベースで前年比5%減の1,250億円(バーバリー社とのディストリビューション契約終了と「RéVive」譲渡の影響を除いた実質外貨前年比は前年並み)を見込んでいます。

【欧州事業】

欧州事業においては、フレグランスは2017年度第4四半期に大きく成長性を回復した「Dolce&Gabbana」を中心に好調な「narciso rodriguez」を引き続き強化します。一方、スキンケア、メイクアップでは「SHISEIDO」、「NARS」、「Laura Mercier」、「bareMinerals」に集中投資し、成長モメンタムを加速させていきます。売上高は現地通貨ベースで前年比5%増の1,150億円(バーバリー社とのディストリビューション契約終了影響を除いた実質外貨前年比は8%増)を見込んでいます。

【トラベルリテール事業】

トラベルリテール事業は、成長余地が大きいことから最重点事業と位置付けており、アジアを中心に積極的に投資を拡大していきます。具体的には、世界各地の空港内でカウンター数の拡大や広告宣伝を強化するとともに、旅行者特有のニーズを捉えたマーケティング活動や、トラベルリテール専用商品の開発にも注力します。売上高は現地通貨ベースで前年比15%増の740億円(バーバリー社とのディストリビューション契約終了影響を除いた実質外貨前年比は20%増)を見込んでいます。

【プロフェッショナル事業】

プロフェッショナル事業においては、日本・中国・アジアにおける成長加速をめざす一方、ゾートスインターナショナルInc.譲渡の影響から、売上高は前年比56%減の210億円(ゾートスインターナショナルInc.譲渡の影響を除いた実質外貨前年比は3%増)を見込んでいます。

以上