

2014年度連結実績 および 新3力年計画

2015年4月27日

魚谷 雅彦

株式会社資生堂
代表取締役 執行役員社長

SHISEIDO

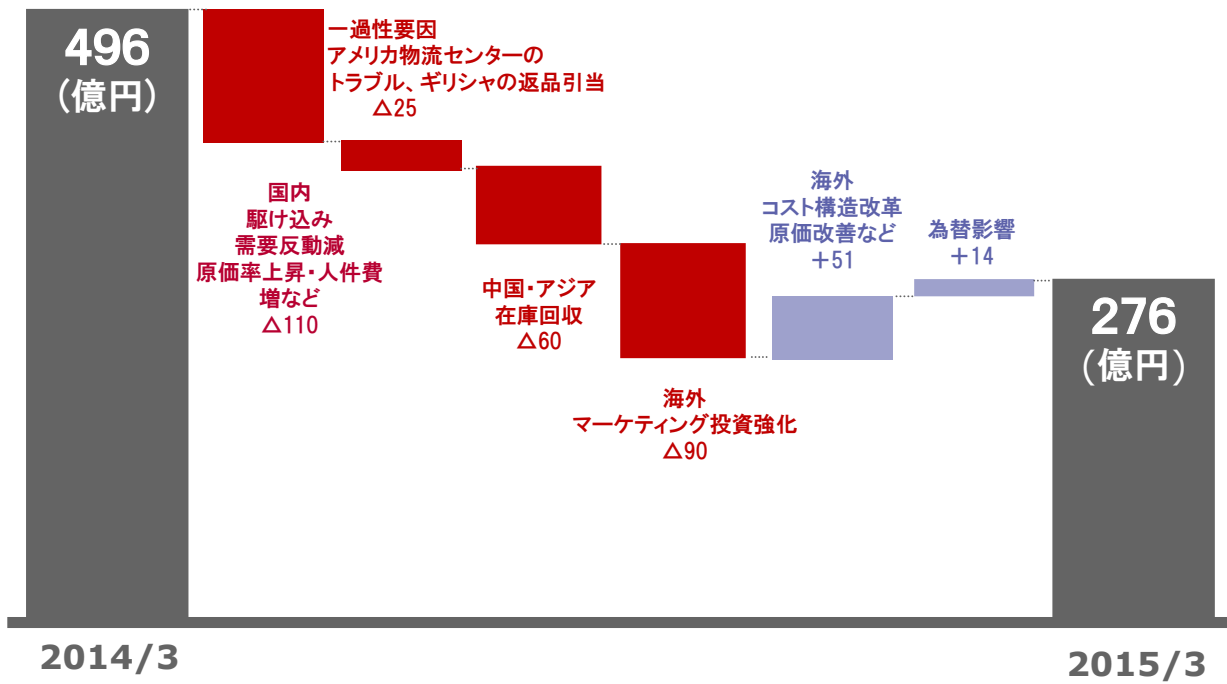


2014年度実績 要約

(億円)	15/3期		14/3期		1月 発表差	前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比				
売上高	7,777	100%	7,620	100%	+27	+156	+2.1%	△2.0%
国内	3,656	47.0%	3,773	49.5%	+26	△117	△3.1%	△3.2%
海外	4,121	53.0%	3,848	50.5%	+1	+273	+7.1%	△0.9%
営業利益	276	3.6%	496	6.5%	+26	△220	△44.4%	△47.2%
経常利益	292	3.8%	514	6.7%	+32	△222	△43.1%	
特別損益	198	2.5%	△10	△0.1%	+13	+208	—	
当期純利益	337	4.3%	261	3.4%	+37	+75	+28.8%	
E B I T D A	907	11.7%	913	12.0%	—	△6	△0.6%	

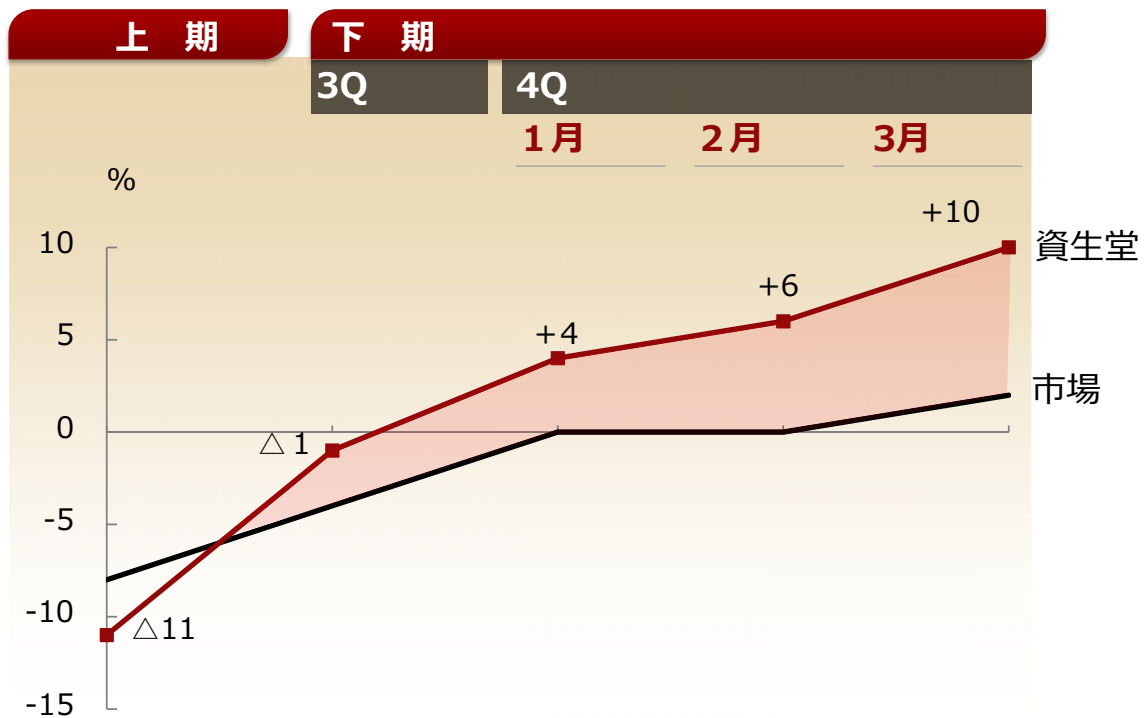
- ROE 9.4%
- 為替レート ドル=105.9円 (+8.4%)、ユーロ=140.4円 (+8.3%)、中国元=17.2円 (+8.1%)

2014年度 営業利益増減内訳 (対前年差)



そして、、、成果は確実に現れている

店頭売上前々年比



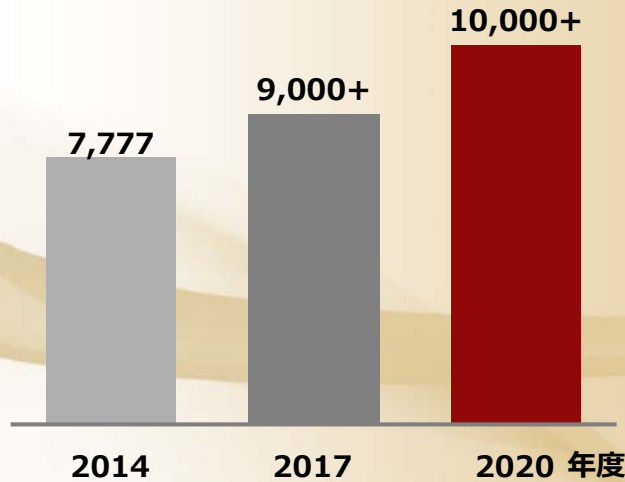
VISION2020の全体像

2015~2017年
事業基盤の再構築

2018~2020年
成長加速の新戦略

2020年にありたい姿

売上高(億円)



エネルギーが充満した会社へ

若々しさがみなぎる会社へ

世界中で話題になる会社へ

若者があこがれてやまない会社へ

多様な文化が混じりあう会社へ

新3カ年の重点戦略

日本No. 1 シェアに向けた
基盤づくり

グローバル成長の加速

中国事業の再建

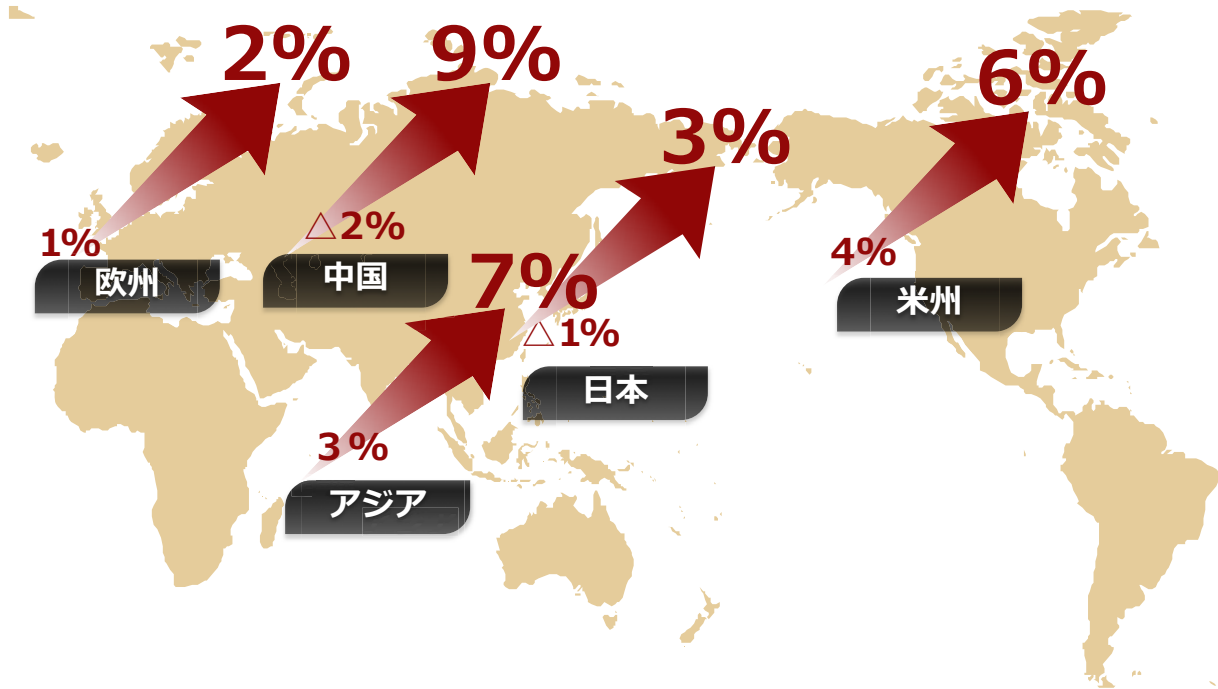
骨太のブランド
育成

成長分野への
大胆な投資

現場直結の
組織

売上目標9,000億円超（2017年度）

地域別成長率比較*（前3カ年VS新3カ年CAGR）



*成長率は現地通貨ベース

日本No. 1シェアに向けた基盤づくり



- 広告宣伝の強化
- 開発イノベーション
- セルフ領域の強化
- 強いブランドへの投資集中
- 価値を伝えるBC

- インバウンド需要の取り込み
- Eコマースへの大胆なフォーカス

- ICHIGANの体質化
- 人材育成・評価システムの刷新
- Chief People Officer任命

インバウンド需要の取り込み



お客さまインサイトの探求

独自のブランドポートフォリオ開発

流通オペレーション対応の強化

国内4大空港におけるトップシェアの維持



| 8

グローバル成長の加速



- グローバルSHISEIDO再生
- Buzzマーケティングのノウハウ横展開
- CPB*、ベアミネラル、Zaの継続革新

- 地域本社制の導入による「現地化」
- 研究・商品開発体制確立
- プロ人材の採用

- トラベルリテールの拡大
- M&A機会の探索



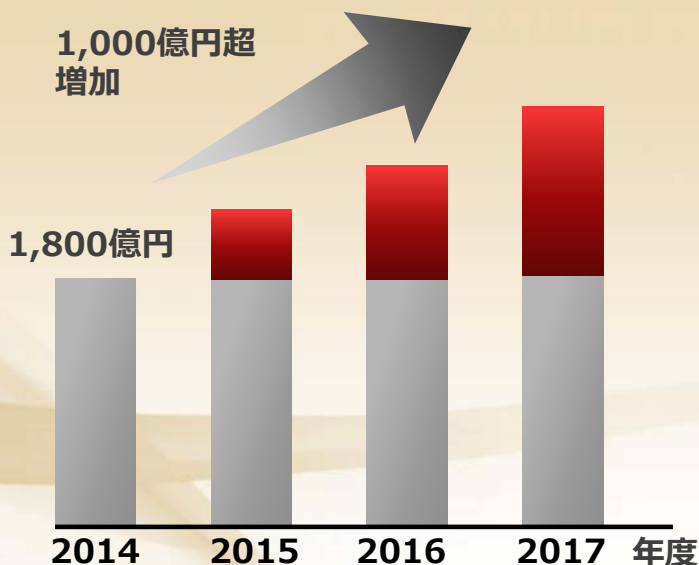
- ブランドポジショニング 全面刷新
- チャンネル政策の見直し
- 現地開発体制の確立

- デジタルマーケティング強化
- Eコマース市場の席巻

- 組織改革
- ケイパビリティ開発
- 営業・BC改革

お客さま向けマーケティング投資の強化

マーケティング投資の推移



投資ブランドの選択と集中

投資の質の転換
お客さま向けの投資へ

3年間で累計1,000億円超の
マーケティング投資拡大

基礎・基盤研究開発投資の強化

グローバル
イノベーションセンター
の設立

オープンイノベーション
の促進

R&D投資を2017年度
までに40%増*



* 2014年度比

| 12

コスト構造改革は順調に進展

改善余地を部品レベルまで
徹底的に見直し



国内外全ての現場が一丸となり
アイデアを生み出す



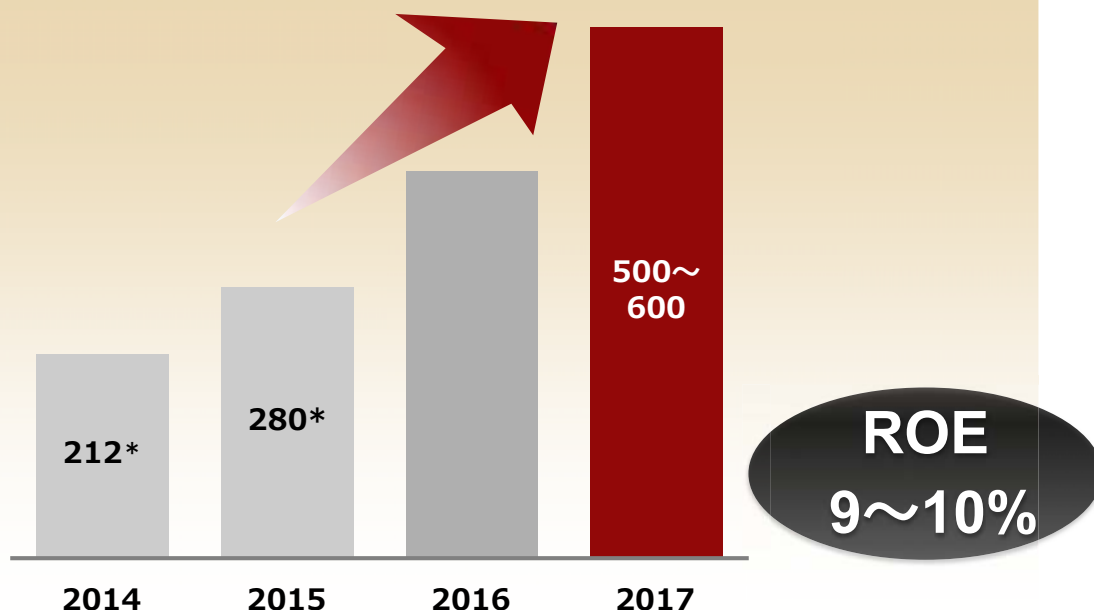
2017年度までに
300~400億円を捻出

お客さま
マーケティング、
研究開発投資
の拡大

| 13

営業利益500～600億円（2017年度）

営業利益推移(億円)



* 国内9カ月、海外12カ月ベース

| 14

2015年度見通し

(億円)	15/12期		調整後* 15/3期		調整後 前年差	調整後 前年比	調整後 外貨 前年比
	金額	構成比	金額	構成比			
売上高	7,300	100%	6,775	100%	+525	+8%	+6%
国内	2,850	39.0%	2,659	39.2%	+191	+7%	+7%
海外	4,450	61.0%	4,116	60.8%	+334	+8%	+6%
営業利益	280	3.8%	212	3.1%	+68	+32%	+30%
経常利益	280	3.8%	228	3.4%	+52	+23%	
特別損益	△20	△0.3%	163	2.4%	△183	—	
当期純利益	100	1.4%	275	4.1%	△175	△64%	

- ROE 2.6%
- 為替レート ドル=115円(+9%)、ユーロ=130円(△7%)、中国元=18円(+5%)
- 配当 中間10円、期末10円、年間20円

* 2015年度（2015年12月期）は変則決算期のため、2014年度（2015年3月期）を同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月ベース) | 15



補足1 国内化粧品事業 売上高・営業利益

(億円)	15/3期		14/3期		前年差	前年比
		構成比		構成比		
カウンセリング	1,772	22.8%	1,845	24.2%	△73	△4.0%
セルフ	757	9.7%	770	10.1%	△13	△1.7%
トイレタリー	353	4.5%	367	4.8%	△14	△3.9%
化粧品	2,881	37.0%	2,982	39.1%	△100	△3.4%
ヘルスケア	147	1.9%	153	2.0%	△7	△4.4%
その他	365	4.7%	362	4.8%	+3	+0.8%
国内化粧品	3,393	43.6%	3,497	45.9%	△104	△3.0%

(億円)	15/3期	14/3期	前年差	前年比
営業利益	300	395	△94	△23.9%
利益率	8.8%	11.2%	△2.4ポイント	

補足2 グローバル事業 売上高・営業利益

(億円)	15/3期		14/3期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
化粧品	3,848	49.5%	3,532	46.4%	+316	+8.9% [+9.5%]	+0.8% [+1.3%]
プロフェッショナル	431	5.5%	490	6.4%	△59	△12.1% [+3.6%]	△16.6% [△1.5%]
グローバル	4,279	55.0%	4,022	52.8%	+257	+6.4% [+8.9%]	△1.3% [+1.0%]

※[]デクレオール・カリタブランドの譲渡影響除く

(億円)	15/3期	14/3期	前年差	前年比
のれん等償却前 営業利益	46	165	△118	△71.9%
営業利益	△47	77	△123	—
利益率	△1.1%	1.9%	△3.0ポイント	

| 18

補足3 地域別 売上高

(億円)	15/3期		14/3期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
日本	3,656	47.0%	3,773	49.5%	△117	△3.1%	△3.2%
米州	1,331	17.1%	1,187	15.6%	+144	+12.1%	+3.5%
欧州	1,089	14.0%	1,021	13.4%	+68	+6.7%	△1.4%
アジア・ オセアニア	1,700	21.9%	1,640	21.5%	+61	+3.7%	△3.7%
中国	1,148	14.8%	1,115	14.6%	+33	+2.9%	△4.8%
アジア (excl.中国)	553	7.1%	525	6.9%	+28	+5.4%	△1.4%
海外計	4,121	53.0%	3,848	50.5%	+273	+7.1%	△0.9%
合計	7,777	100%	7,620	100%	+156	+2.1%	△2.0%

| 19

補足4 売上原価および販管費

(億円)	15/3期		増減 +:コスト減	前年比	為替 影響額	為替影響除 く増減 +:コスト減	
	売上比	率差 (+低下)					
売上原価	1,964	25.2%	△0.3%	△69	+3.6%	△85	+16
販管費	5,536	71.2%	△2.6%	△308	+5.9%	△211	△97
(国内)	2,733	75.0%	△2.0%	+8	△0.3%	—	+8
(海外)	2,803	67.9%	△3.5%	△316	+12.7%	△211	△105
Mコスト	1,822	23.4%	△1.2%	△128	+7.6%	△76	△52
人件費	1,906	24.5%	△0.6%	△88	+4.8%	△63	△25
経費	1,714	22.1%	△0.8%	△87	+5.4%	△65	△22
M&A関連償却費	95	1.2%	△0.0%	△5	+5.6%	△7	+2

| 20

補足5 設備投資・減価償却費等

(億円)	15/3 期	14/3 期	増減	増減率	15/12期 見込み	増減 (*2)	増減率 (*2)
設備投資等(*1)	306	296	+10	+3%	352	+46	+15%
有形固定資産	181	194	△12	△6%	201	+20	+11%
無形固定資産他	125	103	+22	+22%	151	+26	+21%
減価償却費	334	336	△3	△1%	334	+1	+0%
有形固定資産	176	183	△7	△4%	180	+4	+2%
無形固定資産他	158	153	+5	+3%	154	△4	△2%
研究開発費	142	135	+7	+5%	121	△21	△15%
広告費	532	492	+40	+8%	534	+2	+0%

(*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。

(*2)15/12期は3月決算会社の業績が9カ月となりますが、15/3期との増減比較を記載。

| 21

補足6 2015年12月期の変更点

➤ 決算期変更および本社・国内外子会社の決算期統一

- 2015年12月期は決算期変更を予定しているため、当社並びに3月決算の子会社は2015年4月～12月の9カ月間を、12月決算の子会社は2015年1月～12月の12カ月間を連結対象期間とする。
- 2015年12月期の配当基準日は中間配当が2015年9月末、期末配当が2015年12月末。

➤ 報告セグメント変更

- 2016年12月期よりスタートする新組織体制に向けて、当社は2015年12月期から事業セグメントの区分方法を一部見直し、報告セグメントを従来の「国内化粧品事業」、「グローバル事業」から、「日本事業」、「グローバル事業」に変更する予定。それに伴い、従来「国内化粧品事業」に含まれていた一部子会社等は「グローバル事業」もしくは「その他」に含める。

➤ 販管費の区分変更

- 店頭カウンターの償却費を経費からマーケティングコストに変更することに加え、販売業務分担金を経費から人件費へと計上区分を変更する。

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。