

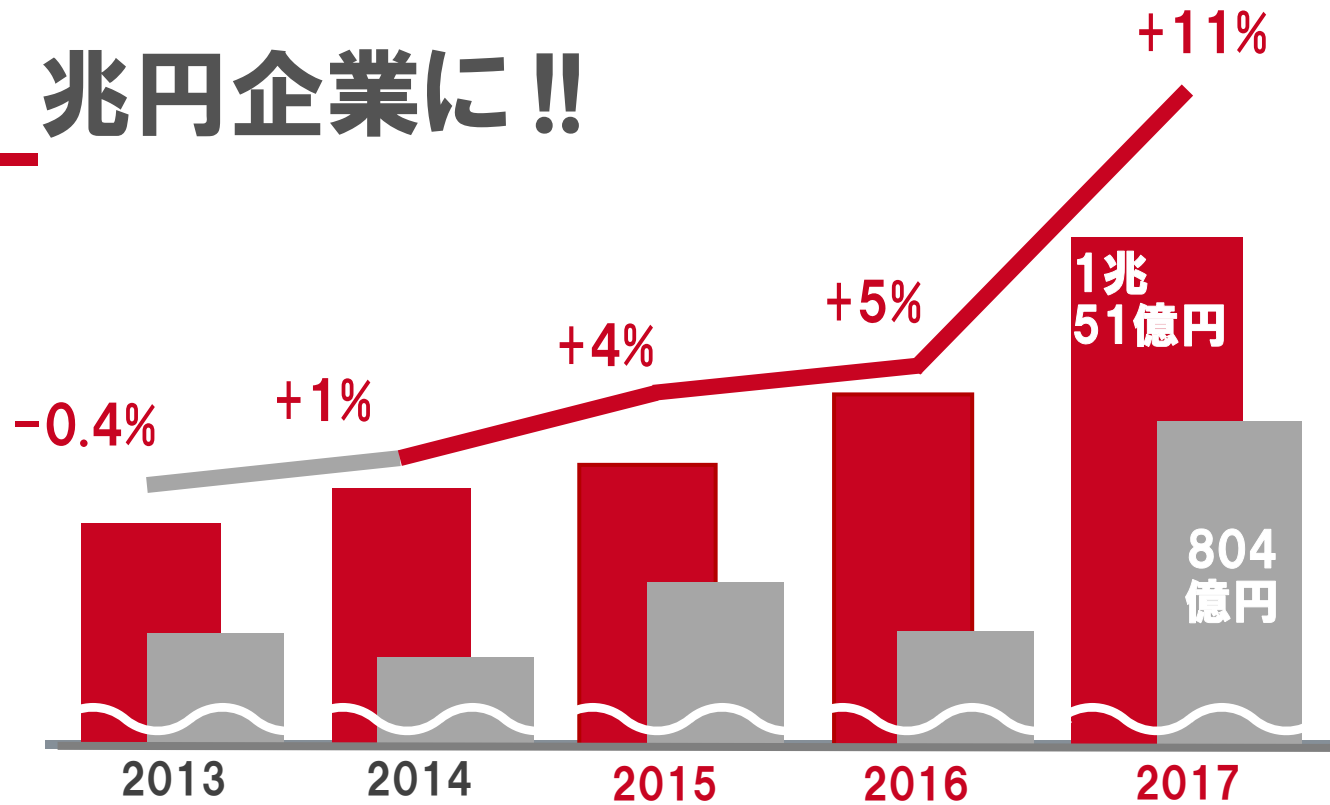


世界で勝てる日本発のグローバル ビューティーカンパニーへ

2018年3月27日

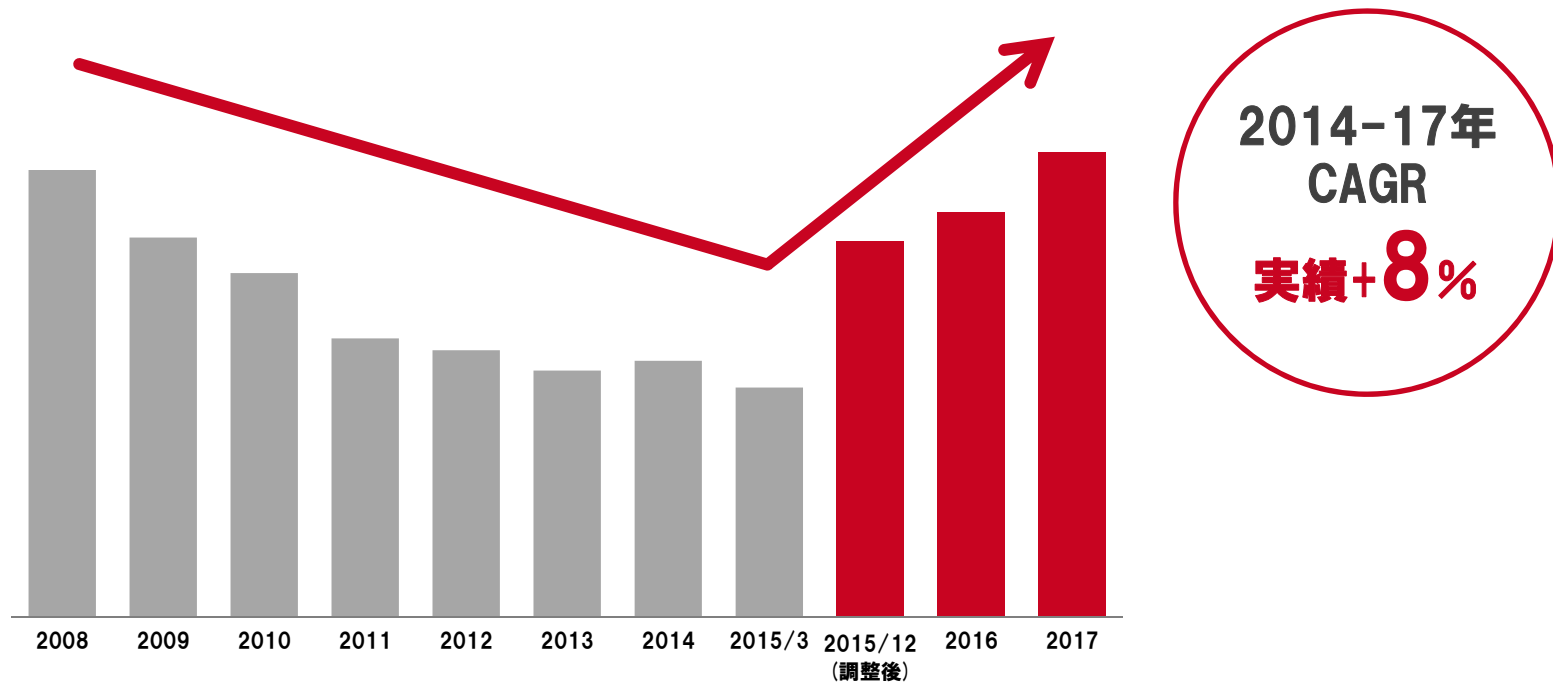
株式会社 資生堂
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO
魚谷 雅彦

1 兆円企業に!!



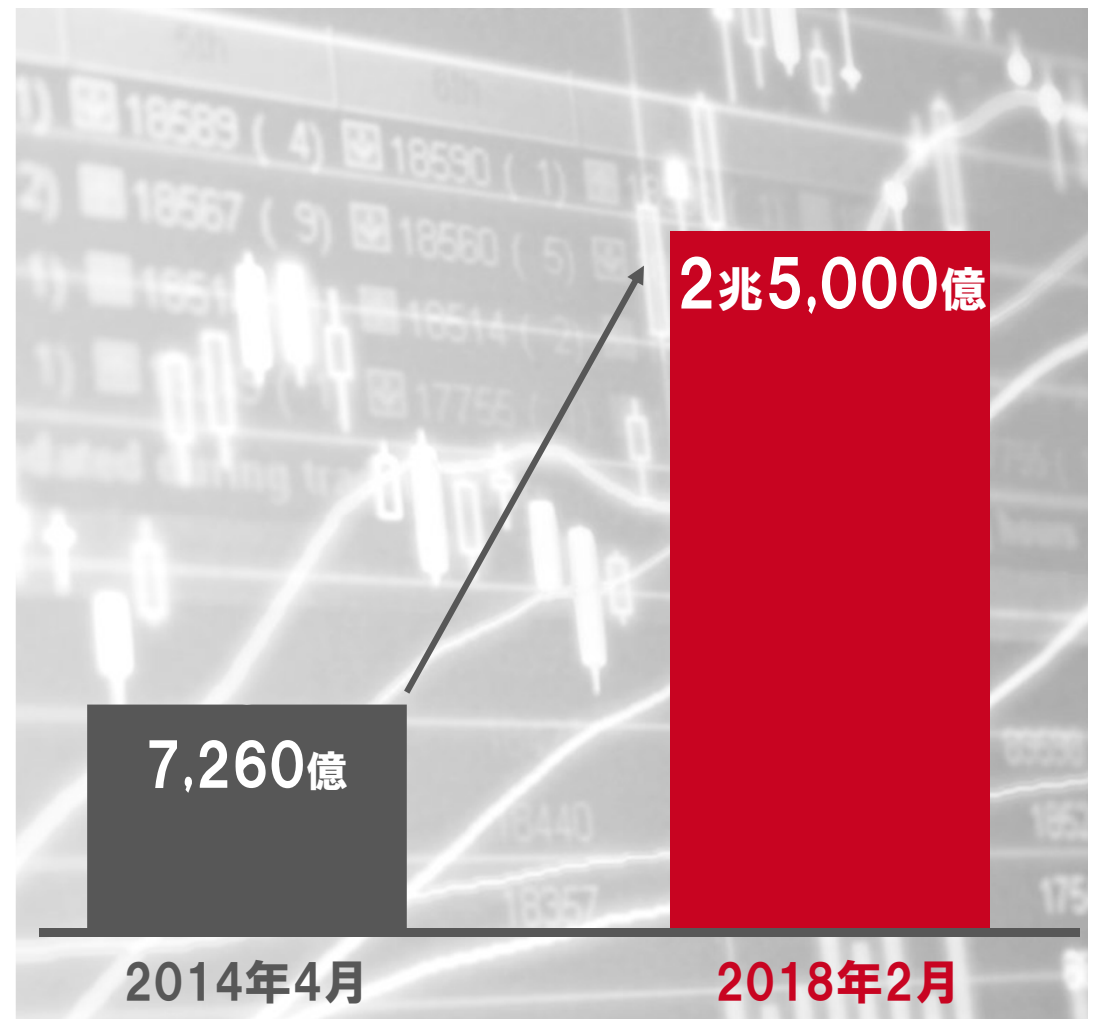
※ 為替影響除く、2013年は消費税増税前の駆け込み需要影響、2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く

日本事業の復活



※2008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)

時価総額 **3.5** 倍



株主のみなさまのご理解・ご支援のおかげ

改革断行
・
先行投資



稼ぐ力・業績回復

過去最高の売上
営業利益
キャッシュフロー

2014年「資生堂を元気にする」



答えは現場にある のべ65,000人の社員との対話





「資生堂を変えたい・もっと良くしたい」
情熱を持った社員が
成長を牽引



やればできる!!



謙虚な自信

さらなる高みへ



2018-20年度
経営戦略・計画

2018-20年 5つの成長戦略

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」による成長モメンタムの維持・強化
- コスメティクス・パーソナルケア事業のアジアにおける成長加速

2

デジタルイゼーションの加速・新事業開発

3

イノベーションによる新価値創造

4

世界で勝つ、人材・組織の強化：“PEOPLE FIRST”

5

グローバル経営体制のさらなる進化

グローバル成長を牽引 プレステージブランド

SHISEIDO
GINZA TOKYO



clé de peau
BEAUTÉ



NARS



bareMinerals®



IPSA



laura mercier



DOLCE & GABBANA



SHISEIDO
GINZA TOKYO



Beauty brings out
the strength within.

Ultimune Power Infusing Concentrate

SHISEIDO
GINZA TOKYO

☞
clé de peau
BEAUTÉ



☞
clé de peau
BEAUTÉ

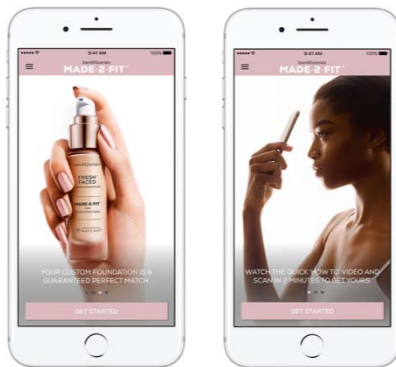
アジアの成長を確実にする「Made in Japan」 コスメティクス・パーソナルケアブランド



デジタル・新事業開発



MATCHCO



 Giaran



Optune



イノベーション・新価値創造

研究開発関連投資(2020年)

- 売上高対研究開発費比率 **3%**
- 人員数 **1,500人**

グローバルイノベーションセンター
12月に完成



最先端テクノロジーの獲得

人工皮膚 セカンドスキン技術



Dr. Robert Langer



*撮影者 (MIT/Olivo)

PEOPLE FIRST 人材成長投資

- 次世代リーダーの育成
 - 研修、留学制度
 - アジア研修センター開設（シンガポール）
- ダイバーシティ推進
 - 2020年 女性管理職比率 40%（日本）
- 英語力強化
 - 1,700人が受講中



グローバル経営体制の強化



重点課題への対応 供給体制の整備

- 既存工場への設備増強
- 那須・大阪 新工場設立
- 品質管理の再強化
- 製造現場社員の処遇向上
有期契約社員 1,200人を正社員化

3力年累計投資額 **1,300**億円



重点課題への対応

欧米 収益の改善

米州

ベアエッセンシャル社 構造改革

- 減損損失の計上
- 直営店100店閉鎖
- デジタル強化

bareMinerals®



欧州

「Dolce&Gabbana」 フレグランスの本格展開

- 広告投資強化
- 展開エリア拡大

DOLCE & GABBANA



コスト低減活動

- 原価低減
- サプライチェーンの効率化
- システム統合・集約による生産性向上

3カ年累計目標

400億円



2018年計画

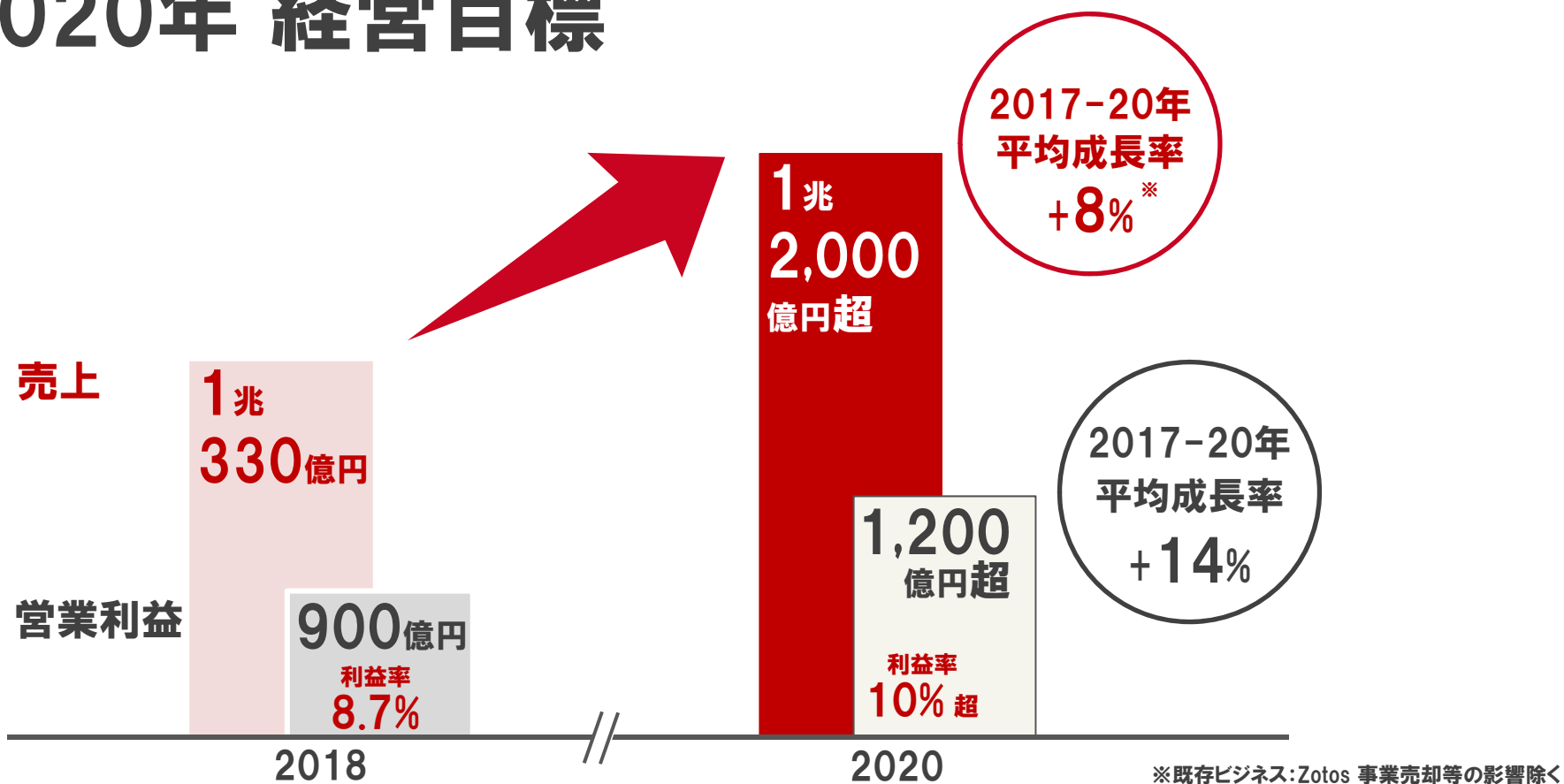
(億円)	2018年		前年比	外貨 前年比	実質 前年比※
		構成比			
売上高	10,330	100%	+2.8%	+3%	+8%
営業利益	900	8.7%	+11.9%		
経常利益	900	8.7%	+12.0%		
特別損益	△60	—	—		
親会社株主に 帰属する 当期純利益	540	5.2%	+137.4%		

予想ROE 12.6%

為替レート 2018年通期 ドル=110円(△2%)、ユーロ=128円(+1%)、中国元=16.5円(△1%)

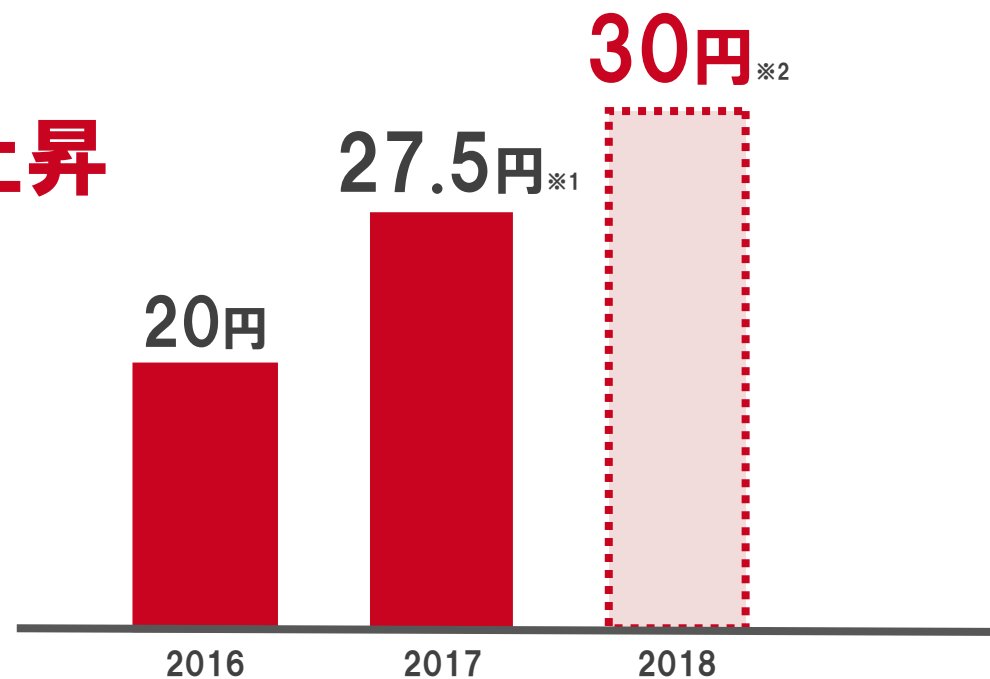
※既存ビジネス:Zotos 事業売却等の影響除く

2020年 経営目標



株主還元

業績の向上に伴う
継続的な増配と株価上昇



※1 本日の第1号議案が承認・可決された際の配当金額
※2 2018年計画(中間・期末 各15円)



私達の夢

世界で最も信頼される
ビューティーカンパニーへ

2030年までに

- ✓ プレステージ化粧品市場 世界3位以内
- ✓ 日本・アジア市場 1位
- ✓ 売上高 2兆円、営業利益 3,000億円

喜び



幸せ

笑顔



健康

美は、世界を変えられる



絆

エネルギー



自信

エンパワーメント



本業による社会価値の創造



資生堂 🍌 表情プロジェクト

笑顔をつくる

時短コスメ

KODOMOLOGY

働く女性の支援

乳敵なのにおもしろい
ほら、ご近所美容

シニア世代の応援

In support of
UN WOMEN

女性の社会進出支援

就活
メイク
by SHISEIDO

新社会人・アスリートの支援

NEW
ビューティーサンケア

ANESSA

紫外線対策

花粉
PM2.5

アレルギー対策

アピアランスケア

株主のみなさまへ

**引き続き ご支援のほど
何卒宜しくお願い申し上げます**

SHISEIDO

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。