

株式会社資生堂

2013年度

# 上期実績 通期見通し

2013-10-31

株式会社資生堂

代表取締役会長  
兼 執行役員社長**前田 新造**

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。

1

本日お話をさせて頂くこと

1

2013年度 上期実績

2

2013年度 通期見通し

2

## 2013年度上期実績 要約

SHISEIDO

(億円)	実 績	前 年 比	外貨前年比	前 年 差	7月発表差
売 上 高	3,605	+8.1%	Δ1.3%	+269	+5
国 内	1,819	Δ2.5%	Δ2.7%	Δ48	Δ51
海 外	1,786	+21.5%	+0.5%	+316	+56
営 業 利 益	204	+144.4%	+97.8%	+120	+54
経 常 利 益	210	+151.7%	-	+127	+60
特 別 損 益	Δ79	(Δ8)	-	Δ71	Δ74
純 利 益	54	+7.1%	-	+4	Δ16

( ) 内は前年実績

- 海外売上比率 49.6% (+5.5%)
- 営業利益率 5.7% (+3.2%)
- 為替レート ドル=95.6円(+20%)、ユーロ=125.5円(+21%)、  
中国元=15.5円(+22%)

3

## 2013年度上期実績 要約

SHISEIDO

(億円)	実 績	前 年 比	外貨前年比	前 年 差	7月発表差
売 上 高	3,605	+8.1%	Δ1.3%	+269	+5
国 内	1,819	Δ2.5%	Δ2.7%	Δ48	Δ51
海 外	1,786	+21.5%	+0.5%	+316	+56
営 業 利 益	204	+144.4%	+97.8%	+120	+54
経 常 利 益	210	+151.7%	-	+127	+60
特 別 損 益	Δ79	(Δ8)	-	Δ71	Δ74
純 利 益	54	+7.1%	-	+4	Δ16

( ) 内は前年実績

- 海外売上比率 49.6% (+5.5%)
- 営業利益率 5.7% (+3.2%)
- 為替レート ドル=95.6円(+20%)、ユーロ=125.5円(+21%)、  
中国元=15.5円(+22%)

4

- 1

2013年度 上期実績

  
- 2

2013年度 通期見通し

## 2013年度 通期見通し

(億円)	見 通 し	前 年 比	外貨前年比	前 年 差	7月発表差
売 上 高	7,400	+9.2%	+0.0%	+623	+130
国 内	3,670	Δ1.7%	Δ1.7%	Δ63	Δ90
海 外	3,730	+22.5%	+2.1%	+685	+220
営 業 利 益	400	+53.6%	—	+140	+10
経 常 利 益	410	+44.3%	—	+126	+20
特 別 損 益	Δ95	(Δ348)	—	+253	Δ85
当 期 純 利 益	150	(Δ147)	—	+297	Δ50

- 海外売上比率      50.4% (+5.5%) ( )内は前年実績
- 営業利益率          5.4% (+1.6%)
- 為替レート          ドル=97円(+22%)、ユーロ=127円(+24%)、  
中国元=15.7円(+24%)
- 配当                  中間10円、期末10円(予定)

「成長の行く手を阻む経営課題」を一掃し、  
2014年度から始まる  
「成長を実現する次期3カ年計画」に臨む

二度と在庫を溜めない仕組みづくり

7

二度と在庫を溜めない仕組みづくり

事業  
マネジメント  
革新

- 店頭売上のみを評価指標化
- 販社売上は評価指標から除外
- 新たな利益指標の導入

取引制度  
の改定

- リベート体系のシンプル化
- リベート判定基準の「店頭売上」一本化
- 期末集中仕入れや返品を縮減する  
仕組みの導入

商品政策と  
配荷のあり方  
の革新

- メーキャップ製品等の数量限定発売
- 発注単位・商品入り数の1個化
- 導入対象店のきめ細かな選別

8

## 二度と在庫を溜めない仕組みづくり

事業 マネジメント 革新	<ul style="list-style-type: none"><li>●店頭売上のみを評価指標化</li><li>●販社売上は評価指標から除外</li><li>●新たな利益指標の導入</li></ul>
取引制度 の改定	<ul style="list-style-type: none"><li>●リベート体系のシンプル化</li><li>●リベート判定基準の「店頭売上」一本化</li><li>●期末集中仕入れや返品を縮減する 仕組みの導入</li></ul>
商品政策と 配荷のあり方 の革新	<ul style="list-style-type: none"><li>●メーキャップ製品等の数量限定発売</li><li>●発注単位・商品入り数の1個化</li><li>●導入対象店のきめ細かな選別</li></ul>

9

## 二度と在庫を溜めない仕組みづくり

事業マネジメント革新	<ul style="list-style-type: none"><li>●店頭売上のみを評価指標化</li><li>●販社売上は評価指標から除外</li><li>●新たな利益指標の導入</li></ul>
取引制度の改定	<ul style="list-style-type: none"><li>●リベート体系のシンプル化</li><li>●リベート判定基準の「店頭売上」一本化</li><li>●期末集中仕入れや返品を縮減する仕組みの導入</li></ul>
商品政策と 配荷のあり方の革新	<ul style="list-style-type: none"><li>●メーキャップ製品等の数量限定発売</li><li>●発注単位・商品入り数の1個化</li><li>●導入対象店のきめ細かな選別</li></ul>

### 市場在庫の適正化

出荷抑制(9月)

市場在庫回収(下期)

「店頭売上」が即「販社売上」に結びつく環境を整備

10

強い領域を、より「強く」

大きな領域を、より「大きく」

収益性の高い領域で、より「利益を生み出す」

11

プロフェッショナル事業

資生堂のコア事業の一つであり、  
「絶対価値」をサービスを含めて提供

今回、ロレアル社より  
「デクレオール」「カリタ」事業の取得オファーを受け、  
単独交渉中

プロフェッショナル業界における  
アジアのリーディングカンパニーの地位確立をめざす

12

# 構造改革

コスト構造改革		事業構造改革	
2011年度対象コストと比較したコスト低減効果			
2013年度	上期70億円 (実績)	生産拠点の再編	着実に進捗
	年間115億円 (計画)	研究開発拠点の再編	再編完了
2014年度	累計 200億円以上	人材・人件費マネジメントの強化	着実に進捗
		グローバル規模の機能統合	着実に進捗

# 3つの市場で勝つ

- 1 **日本**
- 2 **中国**
- 3 **米国 ベアエッセンシャル**

プレステージ領域のコミュニケーション強化



グローバルブランド「SHISEIDO」



「クレド・ポー ボーテ」



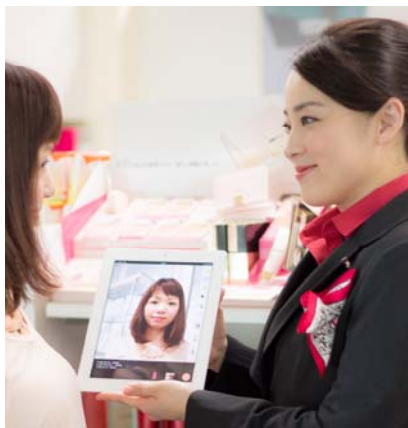
2014年度のブランド強化に向けて



重点ブランドのイノベーション

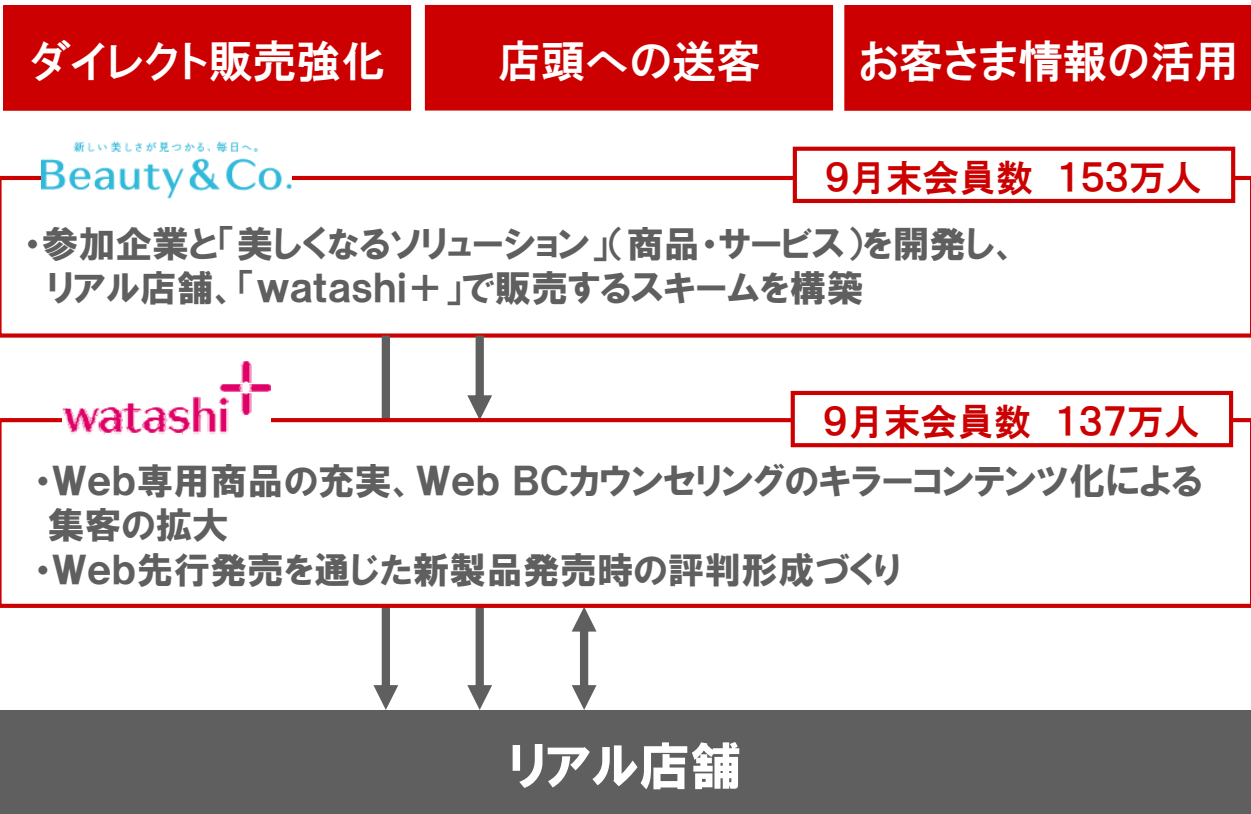
シニア対応  
ブランド  
の導入

専門店	デパート	組織流通
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新専門店政策</li> <li>● 「ベネフィーク」の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 広告宣伝強化</li> <li>● ダブルカウンター戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業別アライアンス</li> <li>● 売場提案力の強化 (リテールサポート専門子会社)</li> </ul>



取引制度の改定





「中国生産の現地ブランド」および「沿岸部の大都市圏」の集中強化



下期は「1桁半ばのプラス」、年間は「前年並み」の売上水準

中国・・・今後の方向性

当社の得意領域「オプレ」・「ウララ」(専門店事業)の優先育成・基盤強化

エリアでは、現在、集中している2省から、毎年新たに2省ずつ追加

徹底した「選択と集中」により、  
太く強いブランドを確立するとともに、  
筋肉質な経営体質への変革を進める

# 中国の次の柱となる市場の育成

## インド



- 100%子会社を設立 (7月)
- 2014年4月から「Za」の販売を開始予定

## 中東7カ国



- クリエーション社 (現地代理店)と合併会社を設立
- 中東7カ国を直接オペレーション

## インドネシア



- 2014年初頭、合併会社設立予定

# 3つの市場で勝つ

1

日本

2

中国

3

米国 ベアエッセンシャル

「店舗数の適正化」と「一店あたり売上の拡大」

商品強化



カラーメーキャップ新製品の投入

コミュニケーション強化

**GOBARE**  
TOUR OF AMERICA 2013  
*we're hitting the road to bring you your best skin ever*



全米6都市でのイベント開催

ダイレクトとリテールビジネスの連携強化

ダイレクト事業

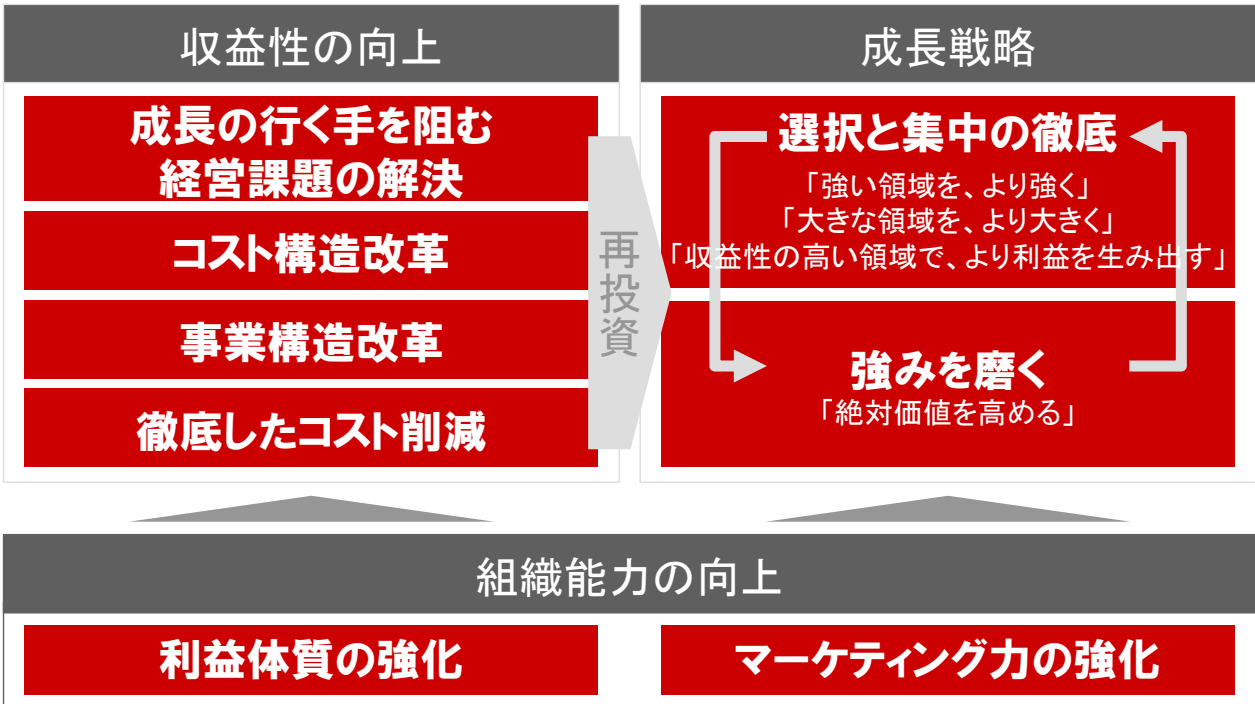
- インフォーマーシャルにおける放映プログラムの改変
- QVC向け専用商品の開発


リテール事業

- 特定系列への専用商品の導入
- 店頭人員のトレーニング体制の強化

2014年度までに成長基盤構築を進め、  
2015年度以降の「成長性の加速」と「収益性の向上」をめざす

## 日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー



一瞬も一生も美しく 

## 売上高 報告セグメント別

SHISEIDO

(億円)	13/9期		12/9期		前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比		
国内化粧品	1,689	46.8%	1,734	52.0%	△2.6%	△2.6%
グローバル	1,869	51.9%	1,557	46.7%	+20.1%	+0.0%
その他	47	1.3%	45	1.3%	+2.5%	+ 2.5%
合計	3,605	100%	3,336	100%	+ 8.1%	△1.3%

27

## 売上高 報告セグメント別 国内化粧品

SHISEIDO

(億円)	13/9期		12/9期		前年差	前年比
		構成比		構成比		
カウンセリング	849	23.6%	867	26.0%	△18	△2.1%
セルフ	388	10.7%	408	12.2%	△20	△5.0%
トイレタリー	196	5.4%	205	6.2%	△9	△4.2%
化粧品	1,433	39.7%	1,480	44.4%	△47	△3.2%
ヘルスケア	80	2.2%	78	2.3%	+ 2	+ 2.4%
その他	176	4.9%	176	5.3%	+ 1	+ 0.3%
国内化粧品	1,689	46.8%	1,734	52.0%	△45	△2.6%

28

## 売上高 報告セグメント別 グローバル

	13/9期		12/9期		前年差	前年比	外貨 前年比
	(億円)	構成比		構成比			
化粧品	1,636	45.4%	1,356	40.7%	+280	+20.7%	Δ0.3%
プロフェッショナル	233	6.5%	201	6.0%	+32	+15.9%	+2.6%
グローバル	1,869	51.9%	1,557	46.7%	+312	+20.1%	+0.0%

29

## 売上高 地域別

	13/9期		12/9期		前年差	前年比	外貨 前年比
	(億円)	構成比		構成比			
日本	1,819	50.4%	1,866	55.9%	Δ48	Δ2.5%	Δ2.7%
米州	551	15.3%	439	13.2%	+112	+25.5%	+4.7%
欧州	459	12.7%	368	11.0%	+90	+24.5%	+2.9%
アジア・オセアニア	777	21.6%	663	19.9%	+114	+17.2%	Δ3.7%
海外計	1,786	49.6%	1,470	44.1%	+316	+21.5%	+0.5%
合計	3,605	100%	3,336	100%	+269	+8.1%	Δ1.3%

30

## 売上原価および販管費

SHISEIDO

(億円)	13/9期			12/9期		増減 +:コスト減	前年比
	売上比	率差(+低下)	売上比				
売上原価	896	24.9%	Δ1.5%	781	23.4%	Δ115	+14.7%
販管費	2,505	69.4%	+4.7%	2,472	74.1%	Δ33	+1.3%
(国内)	1,325	73.1%	+4.6%	1,441	77.7%	+116	Δ8.1%
(海外)	1,180	65.8%	+3.8%	1,030	69.6%	Δ149	+14.5%
Mコスト	790	21.9%	+2.6%	817	24.5%	+27	Δ3.3%
人件費	882	24.5%	+1.2%	858	25.7%	Δ24	+2.8%
経費	788	21.8%	+0.7%	751	22.5%	Δ37	+5.0%
M&A関連コスト	44	1.2%	+0.2%	45	1.4%	+1	Δ2.3%

31

## 営業利益 報告セグメント別

SHISEIDO

(億円)		13/9期	12/9期	前年差	前年比
国内化粧品	営業利益	171	136	+36	+26.3%
	利益率	10.1%	7.8%	+2.3ポイント	
グローバル	のれん等償却前営業利益	63	Δ16	+79	-
	営業利益	20	Δ61	+80	-
	利益率	1.0%	Δ3.9%	+4.9ポイント	
その他	営業利益	9	9	+1	+7.4%
	利益率	13.0%	12.1%	+0.9ポイント	
全社・消去	営業利益	4	Δ0	+4	-
合計	のれん等償却前営業利益	248	129	+119	+92.7%
	営業利益	204	83	+120	+144.4%
	利益率	5.7%	2.5%	+3.2ポイント	

32



# 貸借対照表

(億円)	13/9末	増減	為替除<	為替
流動資産	3,600	+274	+32	+242
現預金・有価証券	1,175	+263	+185	+77
受取手形・売掛金	1,102	△81	△155	+74
たな卸資産	900	+55	△17	+72
固定資産	3,954	+125	△127	+252
有形固定資産	1,328	+50	△8	+58
無形固定資産	1,627	+120	△61	+181
投資その他	999	△45	△59	+14
資産計	7,555	+399	△96	+494

(億円)	13/9末	増減	為替除<	為替
負債	4,188	+63	△78	+141
支払手形・買掛金	476	+40	+18	+22
未払金	376	△20	△27	+7
有利子負債	1,778	△69	△85	+16
純資産	3,367	+335	△18	+354
株主資本	3,183	△43	-	-
その他包括利益	△9	+345	-	-
少数株主持分	185	+32	-	-
負債・純資産計	7,555	+399	△96	+494

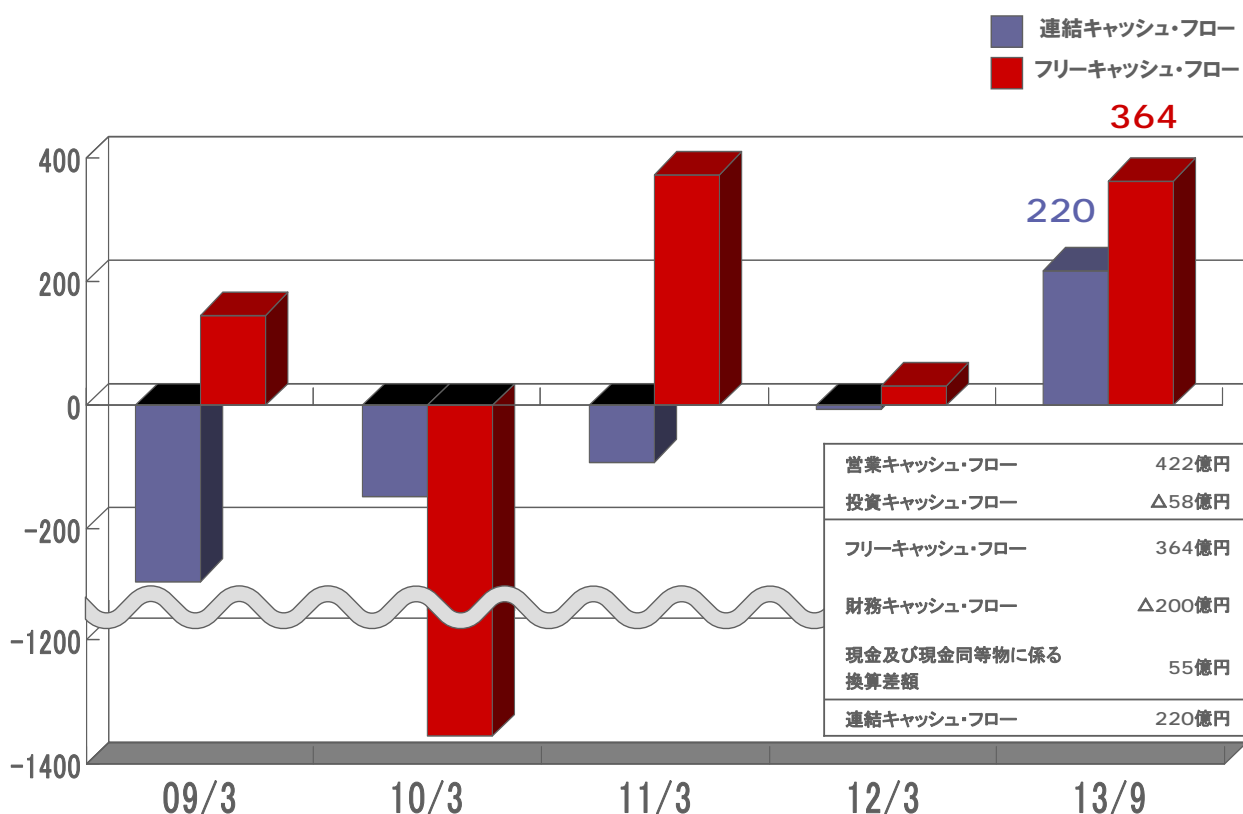
使用為替レート

(2013/9末): US\$98.6円、€128.6円、中国元16.1円  
 (2013/3末): US\$86.6円、€114.7円、中国元13.9円

(注) 主要な勘定科目のみ

(2013/9末) 自己資本比率42.0%、有利子負債比率34.6%  
 (2013/3末) 自己資本比率40.1%、有利子負債比率37.9%

# キャッシュ・フロー計算書



## 【補足データ】 設備投資・減価償却費 等

(億円)	13/9期	12/9期	増減	増減率	14/3期 見込み	増減	増減率
	設備投資等(注)	140	133	+7	+5%	317	+34
有形固定資産	100	83	+17	+20%	216	+37	+21%
無形固定資産他	40	50	△10	△19%	101	△3	△3%
減価償却費	166	159	+7	+4%	325	+5	+2%
有形固定資産	88	86	+2	+2%	180	+8	+5%
無形固定資産他	78	73	+5	+7%	145	△3	△2%
研究開発費	66	70	△4	△6%	136	△0	△0%
広告費	226	249	△23	△9%	438	△38	△8%

(注)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

## 【補足データ】 販管費 国内外内訳

(億円)		13/9期	12/9期	増減 +:コスト減	前年比
M	国内	395	436	+40	△9.2%
	海外	394	381	△13	+3.4%
	コスト	790	817	+27	△3.3%
人	国内	516	564	+48	△8.5%
	海外	366	295	△72	+24.3%
	人件費	882	858	△24	+2.8%
経	国内	413	441	+28	△6.4%
	海外	375	310	△66	+21.3%
	経費	788	751	△37	+5.0%
M & A	国内	1	1	±0	±0.0%
	海外	44	45	+1	△2.4%
	M & A 関連コスト	44	45	+1	△2.3%
国	国内	1,325	1,441	+116	△8.1%
	海外	1,180	1,030	△149	+14.5%
販管費合計		2,505	2,472	△33	+1.3%