
2005年3月期 決算説明会

2005年4月27日
株式会社 資生堂

- 初めに池田社長から「決算発表をむかえて」を、続いて次期社長に内定している前田取締役から「3カ年計画の概要」についてお話しさせていただきます。

SHISEIDO

2005年3月期 決算説明会

株式会社 資生堂
代表取締役社長 池田守男

- 当社は4月1日より新たな組織と執行部のもと新年度をスタートさせた。
- 2005年度は「成長と躍進」に向けた「3カ年計画の初年度となる。
- 詳細については後ほど前田取締役が説明するが、その前に私からお話しさせていただきます。

2005/3期 連結決算実績

(億円)

	05/3 実績・前年比		当初計画
売上高	6,398	+3%	6,450
国内	4,641	+1%	4,720
海外	1,757	+8%	1,730
営業利益	282	28%	250
経常利益	306	15%	240
(特別損益)	313	(169)	20
当期損益	89	(275)	120

前年比の()内は実数

●まず、2004年度の実績であるが、売上高は昨年4月に発表した当初計画を下回ったが、営業利益・経常利益はこの計画に対し増益となった。

●また、会社の将来を見据えて「早期退職優遇・特別プラン」を実施したことから、最終損益は赤字で終了した。

4年間を振りかえる

【店頭基点の経営改革】

- ◆ マーケティング改革
- ◆ サプライチェーン改革
- ◆ 組織・風土改革

●私は2001年6月に社長に就任してから4年間、「店頭基点」の理念のもと全力で「経営改革」に取り組んできた。

●この改革は「マーケティング」、「サプライチェーン」、さらには「組織・風土」に至るまで会社の「仕組み」を全て見直すことであった。

●営業面や生産・物流面の仕組みでは、すでに十分な成果が現れている。

4年間を振りかえる

【店頭基点の経営改革】

- ◆ 早期退職優遇・特別プラン
- ◆ ブランドの統合と育成

- また、決して先送り出来ない課題である「労務構成の是正と活力ある組織づくり」を意図し、先ほどお話しした「特別プラン」も実施した。
- 一方で、「ブランドの統合と育成」など、方向付けを出したものの、抜本的な対応まで踏み切れず、実施を次年度以降に積み残したのものもある。

4年間を振りかえる

【店頭基点の経営改革】

- 「成長と躍進」の3カ年

- 私は4年間、数々の問題に取り組み、改革のゴールを目指し7合目まで上ることが出来たと思っている。
- 新3ヵ年計画では、これまで築いてきた改革の仕組みに魂を注ぎ込み、確実に実行することで、必ずや実績に結びつけていく。
- この会社を変えてゆく役目を、前田取締役 に託した。

創業の精神

至哉坤元 万物資生

お客さまのお役に立ち
社会に貢献する

- しかし、企業には決して変えてはならないものがある。
- それは、各社独自の創業の精神であり、当社では「資生堂」という社名に込められた思い、すなわち中国の古典、易経の一節、「至哉坤元 万物資生」のごとく、天地のあらゆるものを融合し、新たな価値を創造することで、お客さまのお役に立ち、社会に貢献することである。

創業の精神

信頼こそ経営の原点

- 昨今の社会情勢をみるに、バランスある社会秩序や地域文化・伝統文化までも無視して、経済性追求に走る姿が目立ってならない。
- 自由競争市場で、企業が利益を追求する姿勢は当然であるが、それは「法律のみならず人間的な秩序の中の競争」であるべきである。
- また、経済性の追求は、社会性や人間性・文化性のバランスよい追求の上に成り立つものであり、同時にあらゆるステークホルダーからの「信頼」に裏打ちされたものでなくてはならないと確信している。
- 「信頼こそ経営の原点」であり、私どもは謙虚さと感謝の心を持ち合わせ、お客さまのお役に立ち、社会に貢献するという創業の精神を、頑なに追求してまいりたい。



- あらゆるステークホルダーから信頼され、支持される企業を目指し、私ども資生堂は、全力で取り組んでいくことをお誓い申し上げます。
- 私からは以上である。

3カ年計画の概要

取締役 前田新造

- 既にご案内のとおり、6月29日の株主総会終了後の取締役会で池田社長からバトンを受け取り、「資生堂の舵取り」という重責を担うこととなった。
- 本日は、次期3カ年で資生堂がどのような姿に生まれ変わるかを具体的に説明し、私の経営スタンスをご理解いただきたいと考えている。
- その前に、2004年度の経営を総括し、本題に入る。

2004年度の総括

- 2004年度は、「成長・躍進」に向けて大きく舵を切ることを目指し、屋台骨である国内化粧品事業、成長のシンボルとも言える中国市場を中心に積極的に費用投入することを経営の意志として決断し、活動を進めた。

2004年度の総括

- 中国事業の売上伸長
- 「コエンザイムQ10」の大ヒット
- 「コスメティック店頭売上」回復の兆し
- 「ディシラ」着実な成長

- その結果、海外事業の売上は現地通貨ベースで二桁成長となり、中でも投資を集中した中国は現地通貨ベースで+33%と、意図どおりの投資効果があったと言える。
- 一方、国内においては、「コエンザイムQ10」が爆発的なヒットとなった医薬品事業の貢献などがあったが、化粧品事業が当初計画を60億円下回った。
- カウンセリング化粧品(コスメティック)は、「1月発売のピエヌ」「2月発売のプラウディア」等、投資を集中したブランドは成長した。
- 店頭売上も2月に+3%、3月+1%と年度の後半に好実績を確保し、年間では+1%と「回復の兆し」が見えてきた。
- また、「ディシラ」ブランドも、専門店での取り扱い店を増やすとともに、積極的な資源投入を行った結果、着実に成長を遂げている。

2004年度の総括

セルフ市場での売上低迷

- ▶トイレタリー事業
ヘアケア市場での競争激化
- ▶フィティット
基幹ブランドの苦戦

- 一方、セルフ化粧品(フィティット)およびトイレタリー事業がともに苦戦を強いられ、この「セルフ市場」での低迷が、今後の大きな課題として残った。
- トイレタリー事業は、新プレミアムシャンプー「フィーノ」に経営資源を集中投入したが、競合他社の強力なブランドがひしめく厳しい市場の中で、他社を圧倒するほどの展開までには至らなかった。
- 「ヘアの領域」という観点では、トイレタリー、化粧品それぞれの事業で複数のブランドにマーケティングコストを分散投入しているが、各ブランドとも期待する売上成果を上げることが出来ていない。
- これは、会社全体としてまだ投資が集中できていなかった結果であると反省している。
- フィティットについても、ほとんどのブランドに投資を拡大したが、「基幹ブランド」が前年実績をクリア出来なかった。

13

2004年度の総括

セルフ市場での売上低迷

- ▶全社的な対応の遅れ
- ▶「薬用アデノゲン」のヒット
- ▶抜本的な対策が急務

- 私は、セルフ領域での苦戦は、店頭で人手を介さない、PULL型のマーケティングが、まだ「会社全体としての対応が遅れている」からと考えている。
- 3月にフィティットから発売した「新育毛剤アデノゲン」は、商品はもとより、そのコンセプトを具現化するようなマーケティング展開が功を奏し、育毛剤の市場に一気に食いこむことが出来た。
- セルフの領域では、「商品」「マーケティング」「コストの集中投入」などが噛み合わされば、その価値をきちんとお客さまに届けることができ、好実績につながる。
- こうしたことから、セルフの領域では、現在の縦割りの化粧品・トイレタリー事業の枠組みを外し、ダイナミックな投資配分が可能となるようにしなければならない。
- さらには、商品開発の仕組み、R&Dのシーズの分配に至るまで、社内の常識をゼロベースにして「抜本的な手立てを講ずることが急務である」と考えている。

14

2004年度の総括

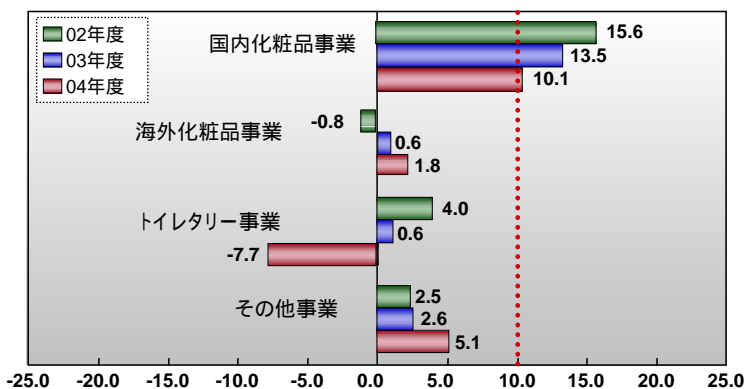
国内化粧品市場シェア

- 次に当社の国内市場におけるシェアであるが、セルフ市場での苦戦が響き、2004年度は横ばいに止まった。
- また、長期的に見てみると、なだらかではあるが、ほぼ一直線にシェアを下げ続けているのが現状である。
- 再販の撤廃やそれに伴う流通環境の激変、外資メーカーの攻勢や他業種からの化粧品参入など、市場は大きく変化し、競争は一段と激しさを増している。
- このような中、私たちもこれまでにさまざまな「改革」を推進し、この状況から脱却することを目指した結果、2004年度ようやく歯止めがかかったと感じている。
- しかしこれから先は、シェアを毎年確実に「右肩上がり」に転換していかなければならない。
- シェアはお客さまからの支持率と言い換えられる。私は、ここ数年のシェアの状況を、お客さまからの「資生堂よ早く変わりなさい」というメッセージと受け止めた。

15

2004年度の総括

事業別営業利益率の推移 (%)



- 2004年度の事業別営業利益率は、積極的な費用投入を行った国内化粧品が10%ギリギリまで低下し、それ以外の事業はいずれも連結ベースの目標である10%には程遠い状況にある。
- 利益率向上に向け、最優先で取り組むのは、屋台骨である国内化粧品事業の成長と、収益力の回復である。
- 海外化粧品事業は、中国での躍進をさらに確実なものとするが、外資メーカーの攻勢は国内市場以上の厳しさがあり、まだまだ先行投資が必要である。
- そして一番の問題は、厳しい競争環境の中で、売上の減少が続くトイレタリー事業である。
- トイレタリー市場での売上回復と利益率の改善のためにも、事業の枠組みや、営業体制を含め、徹底して「社内の壁」を取り払い、「大鉈を振るう」ことが必要であるとする。

16

2004年度の総括

明快な“成長戦略”を描き、確実に実行

構造改革を断行し、利益体質の企業へ変革

お客さまからの評価

経営改革の深化

●この2004年度の総括を踏まえ、2005年度からスタートした「3ヵ年」で成し遂げなければならないことは、「明快な成長戦略を描き、確実に実行すること」、「抜本的な構造改革を断行し、利益体質の企業へ変革すること」の2点に集約される。

●そして、そのための最大のクリアポイントは、何よりもお客さまから評価されることである。

●こうした重点課題の解決に取り組み、成長と共に健全な利益をきちんと確保し、これを株価そして時価総額の増大につなげていく。

●その実行のために、私はこれまで池田社長が進めてきた「経営改革」を引継ぎつつも、必要な部分については「一旦会社を壊して作り直す」覚悟で、なお一層の改革に取り組んでいく決意である。

17

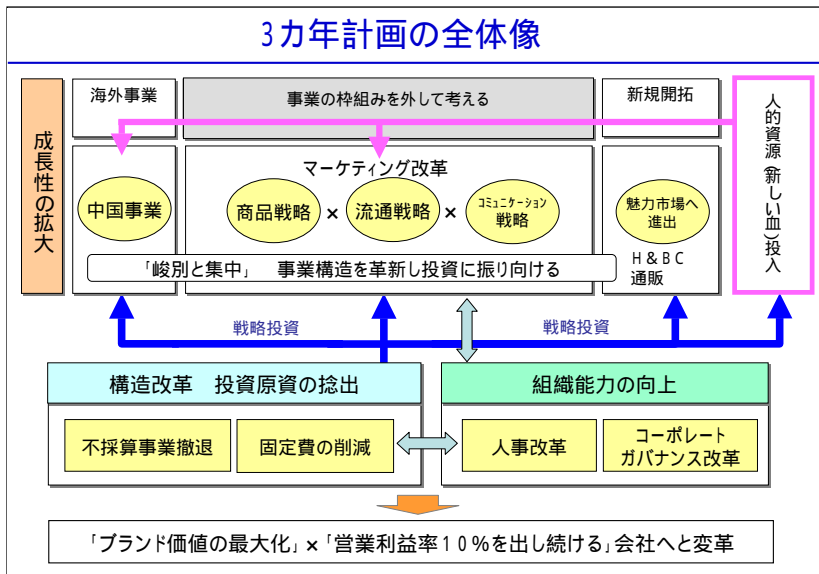
3ヵ年計画の概要

●それでは、「成長性の拡大と収益性の向上」に向けた「3ヵ年計画」の概要についてお話しさせていただく。

●私は、ステークホルダーからの信頼を高めていくためには、のこぎりの刃のように「上下に大きくブレる経営」ではなく、一歩ずつでも「毎年確実に前年を上回る利益を出し続ける安定感のある経営」を進めることが大変重要であると考えている。

●そして、その積み重ねの結果、資生堂を収益性の高い会社に変革し、グローバル企業と伍して戦える企業体質に作り変えていきたいと考えている。

18



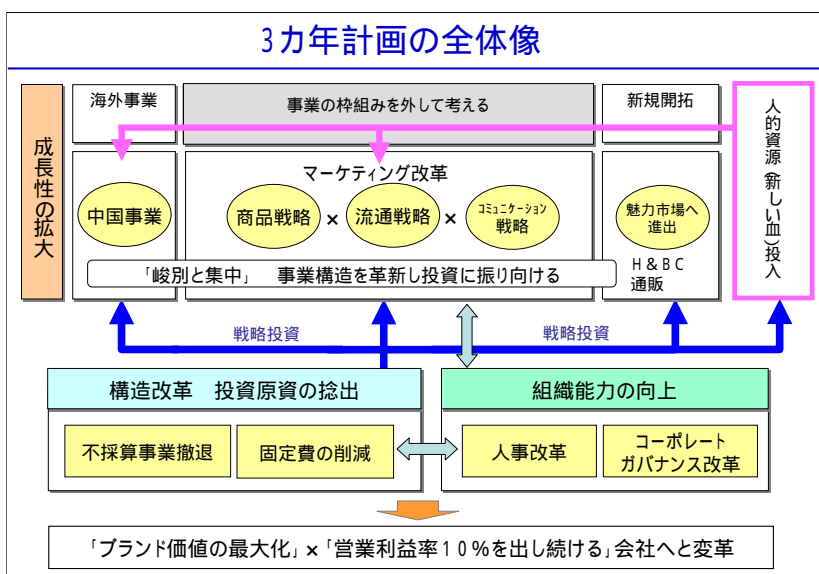
●まず、3カ年計画の全体像をご案内する。「成長性の拡大」について、海外事業はこれまでと同様「中国事業」に特化する。

●国内では、これまでの「化粧品」「トイレタリー」といった組織の枠組みを取り払い、マーケティング改革を断行する。

●併せて新規分野として、成長領域である「H & B C」「通販」などに積極的に打って出る。

●こうした成長戦略と、「峻別と集中」の観点から、無駄なもの、収益に悪影響を及ぼすものを徹底して切ることを同時に進める。

●すなわち、成長するための「投資原資を捻出」しながら、「収益性の向上」を図るべく、「固定費の削減」や「不採算事業や儲かる見込みのないブランドからの撤退」といった構造改革に取り組む。



●中でも、昨年度実施した「早期退職優遇・特別プラン」を、人件費の低減だけでなく、将来に亘り会社の成長を支える「若い力」への経営資源のシフトに結びつける。

●また、2004年度より本格的に着手した国内工場の再編も加速して進め、製造原価の低減と市場競争力の強化を加速させる。

●そして、計画達成の実行力を高めるため、役員と権限を明確にするともに、より透明性の高い企業となるよう「コーポレートガバナンス改革」を実施する。

●また、改革を進める原動力となる社員に対しては、評価をはじめとする「人事改革」に取り組む。

●こうしたさまざまな改革を実行することにより、「ブランドの価値を最大化すること」そして、「営業利益率10%以上を出しつづける会社」へと変革を遂げ、「企業価値」を高めていく。これが3カ年計画の全体像である。

マーケティング改革

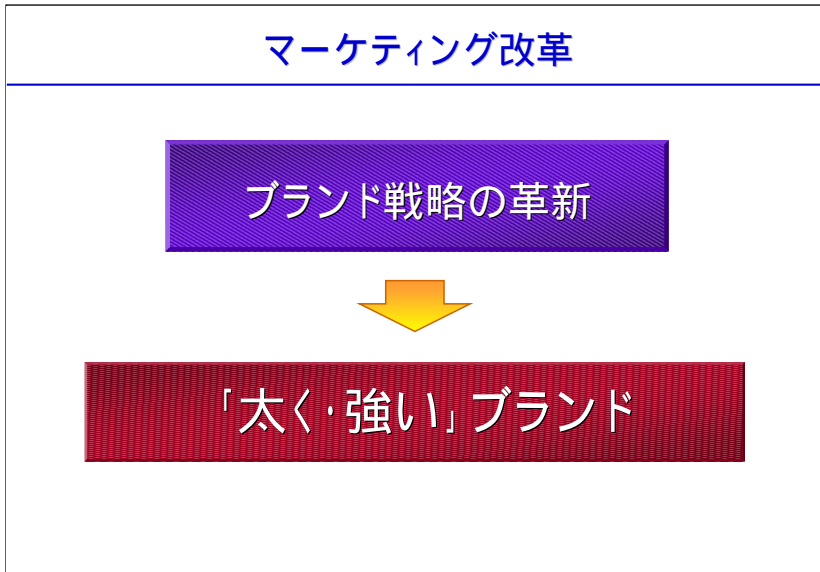
- 成長性の拡大に向けた戦略の柱となるのは、国内の「マーケティング改革」である。

マーケティング改革

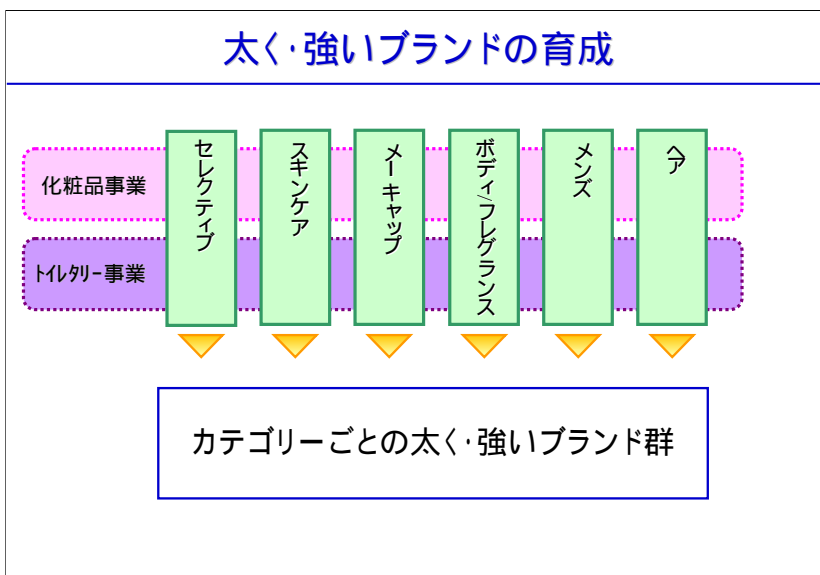
お客さま志向のマーケティング改革

ブランドを磨きなおす

- それは「お客さま志向のマーケティング改革」であり、「お客さまからの全幅の信頼」を勝ち取り、売上を拡大することに全力投球で臨むが、その「ど真中」にあるものは、資生堂とお客さまをつなぐ大切な経営資源である「ブランド」である。
- この3ヵ年で取り組む「マーケティング改革」は、強い商品をつくり、そして「ブランド」を魅力あるものにしっかりと磨き直すことである。
- 国内市場では、流通環境の変化や、競合他社への対応のために生み出された沢山のブランドがマーケティングを複雑化させ、また多角化した事業が、それぞれの領域ごとに競い合うようになり、多くのブランドが小粒になってしまった。



- 池田社長の改革時に、こうしたブランドを削減する方針を打ち立て、国内化粧品事業では、育成35ブランドにコストを集中するよう体系を整えてきた。
- 私は、この方向にさらにドライブをかけて進めていきたいと考える。
問題は「ブランド数」ではなく、「儲からないブランドをいつまで抱えているのか」であり、本質は「経営に資するブランドをいくつ持てるか」である。
- そして、何よりも大切なことは、お客さまに圧倒的な支持を得られる、新しい価値を持った「太く・強いブランド」すなわち「メガブランド」を作りあげることである。
- この3年間、こうした活動に全社員のベクトルを合わせていく。ブランド戦略を革新することで、社員の意識や仕事の中身を変えていきたい。



- メガブランドの究極の姿は、お客さまの購買行動を基軸とした戦略単位、即ちスキンケア、メイキャップ、ヘアといったカテゴリー単位で、競合他社のブランドを追い越し、NO.1ブランドをいくつ生み出せるかにある。
- カテゴリー単位で見ると、お客さま・買われ方・競争相手・競争条件が異なる。また、カテゴリー毎に、TOPメーカーとしての戦略、フォロワーとしての戦略、それぞれ打つべき手が異なる。
- ここにきちんと対応し、ブランド戦略を組み立てることが、市場で勝つために重要であると考えます。

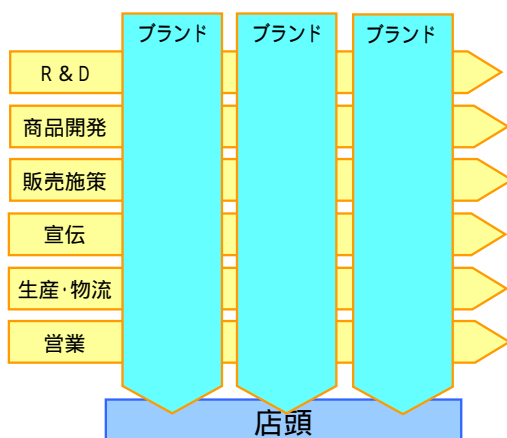
太く・強いブランドの育成

メガブランド投入計画

- メガブランドは、今回の改革の「象徴」として、8月に2つのブランドを導入する計画であり、特別プロジェクトで上市に向けた準備を進めている。
- 私は、このブランドの導入から、「資生堂が生まれかわる」ことを宣言したいと考えている。
- 今後は、化粧品・トイレットリーといった事業の壁を壊し、リーディングやフィティットといった社内の区分を超え、お客さまの満足を基点に「どうすればカテゴリーで勝てるか」を真剣に考え、「メガブランド」を作りあげていく。
- また、メガブランドの導入に合わせ、「類似ブランドの統廃合やフェードアウト」を進めることにより、お客さまからハッキリとわかる、「太く・強いブランド」体系を作りあげ、そして育成することにより、収益性の向上にもつなげていく。

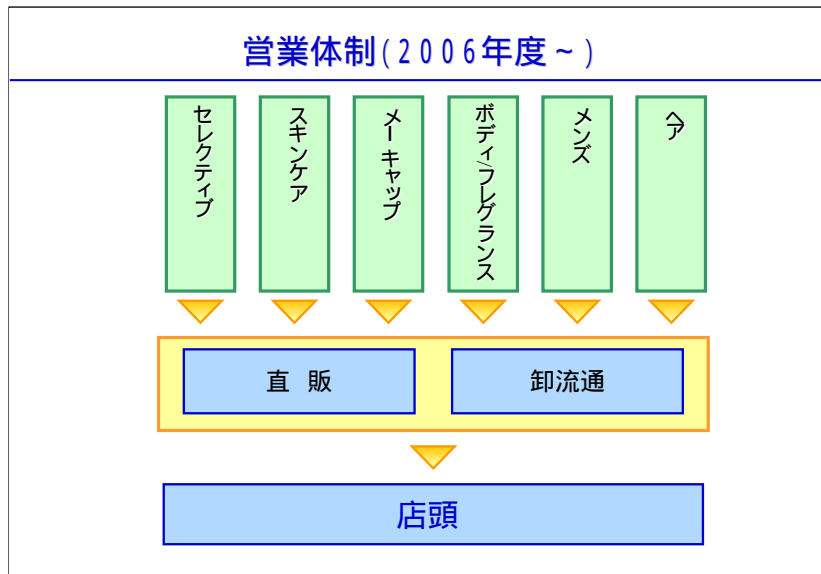
25

商品開発・マーケティング体制



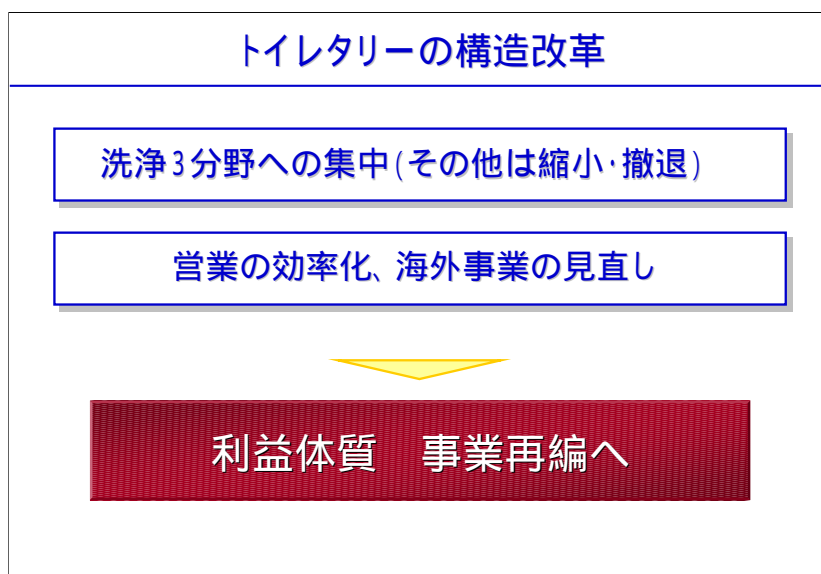
- また、体制面でも「壁をなくすこと」を狙いに、4月から化粧品事業では「商品開発部」「マーケティング部」といった組織の枠組みを取り払い、カテゴリー対応型の体制で商品開発から施策立案までを一体となって推進している。
- この体制で、一人のマーケッターが“お客さま価値の最大化”という視点で商品開発から施策立案、コミュニケーション、営業の入り口までをマネジメントし、モノづくり・価値づくりを強化していく。

26



- さらに、ここから生み出されたブランドを、お客さまとの接点である「店頭」に最適な状態で展開するため、これまで事業ごとに推進していた営業体制を、グループ全体の営業力が高まるよう、抜本的に見直ししていく。
- 特に、カテゴリー別の売場において、「売場支配力」や「折衝ノウハウ」が競合他社に比べ遅れを取っているセルフ領域を、今回の再編を機に徹底強化する。
- 具体的には、「店頭」から発想し、従来の販売会社を活用してブランド価値を伝えていく「直販ルート」と、カテゴリー売場に圧倒的な配荷を得意とする「卸ルート」を戦略的に組み合わせ、機動力を高めていきたいと考えている。
- そして、2006年度には「完全にこれまでの化粧品事業とトイレタリー事業の枠を取り払い」マーケティングは勿論、営業も新しい体制でスタートさせていく計画であり、既に検討に着手している。

27



- そのためにトイレタリー事業は、2005年度中に「抜本的な構造改革」を断行し、2006年度からの体制変更につなげる。
- 激しい競争市場の中で、豊富な資金力を持つ外資系企業との全方位での消耗戦は、事業としての体力を奪うばかりか、資生堂ブランドの価値を下げることにもなりかねない。
- こうしたことから、当事業では、2005年度に一旦売上を落として、「確実に利益を出せる筋肉質な体制に転換する」ための「構造改革」を推し進める。
- マーケティング面では、「洗淨3分野への集中化」と同時に、市場で勝ち目のないブランドや事業領域は縮小・撤退を進め、営業面では、「効率性の向上」「体制のスリム化」に取り組む。
- さらに海外事業政策の見直しも進め、利益体質の事業へ生まれ変わらせ、2006年度からは、まったく新しい「お客さまの喜びに応える体制」に作り変える。

28

店頭からのマーケティング改革

<本社からの改革>
「太く・強いブランド」づくり

<店頭からの改革>
ビューティーコンサルタントの行動革新

まずはお客さまとの接点から
「資生堂が変わった」ことを実感いただく

●また、マーケティング改革では、「ブランドを磨き直す」ための「本社からの改革」を強力に推し進める一方で、お客さまとの接点である「店頭からの改革」を同時に推進し、実行とスピードを上げるために不可欠である「大きな改革のうねり」を創出したいと考えている。

●お客さまの絶大なる信頼こそ資産であり、その信頼を決定づけるのは、店頭でお客さまと直接出会う「ビューティーコンサルタント」である。ここで資生堂の評価が決まると言っても過言ではない。

●そこで、彼女達のミッションを100%発揮できるようにするため、活動の環境を徹底して見直し、行動革新につなげていく。

●お客さまとの接点からの行動革新を進めれば「お客さま志向のマーケティング改革」は一気に進み、会社は変わると確信している。

●まずは「お客さまとの接点」から「資生堂が変わった」ことを実感いただけるよう、努力していく。

29

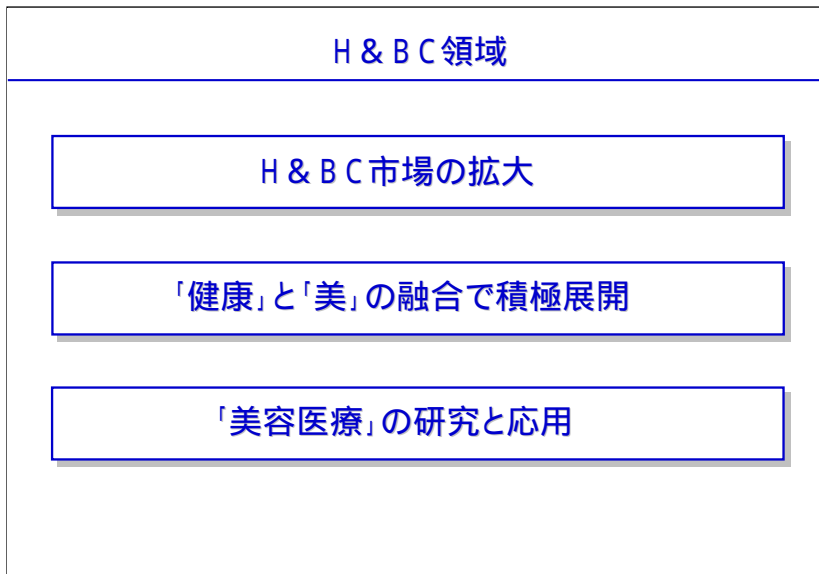
成長市場への積極展開

●次に「成長市場への積極展開」についてお話をさせていただく。

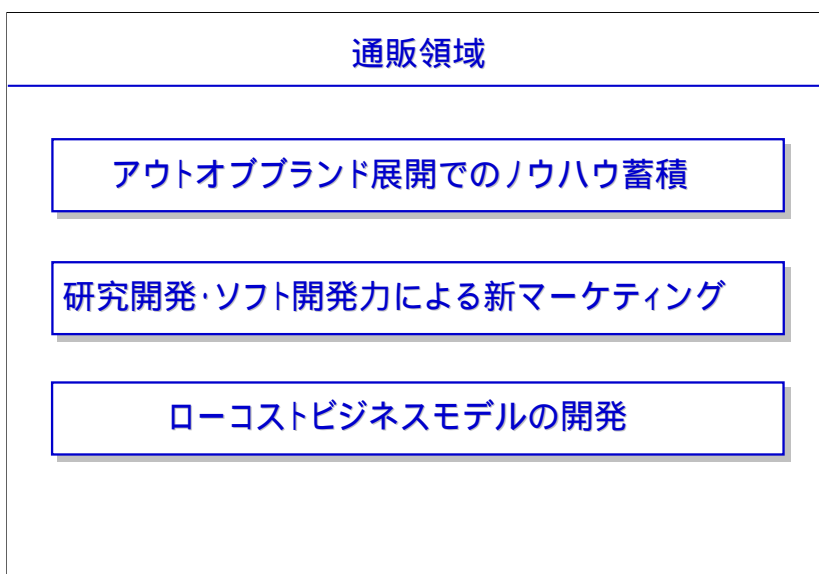
●先に申し上げたとおり「事業の枠組みを超えた改革」を進め、安定した成長性を確保していくが、市場全体は成熟し、伸び悩んでいるのが現実と言える。

●しかし、このような市場環境の中でも、年々大きな伸びを示している「H&BC」「通販」市場を「有望な成長領域であるものの当社として出遅れている市場」と捉え、戦略投資を行い攻勢をかけていく。

30



- H & B C 領域は、高齢化社会の到来や、医療費の自己負担など、世の中全体が「セルフメディケーション」に向かって進む中、大きく拡大してる。
- ここを的確に捉えたのが、2004年度「売上・利益両面から」医薬品事業を大きく成長させる牽引車となった「コエンザイム Q10」である。
- 早くからこの市場に着目し、先行した当社の「Q10」は、競争が激化する中でも「お客さまから圧倒的な信頼」を勝ち取り、過半のシェアを獲得している。
- 今後は、この成功で得られたノウハウを活かし、「健康」と当社の得意とする「美」を融合させたユニークな戦略で積極的に展開し、当該市場での地位をしっかりと確立する。
- また、世界的にも成長著しい「美容医療」の研究にすでに着手しており、その成果を化粧品事業に応用していきたい。



- 通販市場に対してこれまで当社は、資生堂の名を冠さないブランドで展開し、ノウハウを蓄積してきた。
- 消費者とダイレクトにつながる「通販」の重要性は増す一方であり、既に、多くの企業が当該市場に参入を果たし大きな成果をあげている。
- また、高齢化社会の到来による、アンチエイジングニーズの高まりや団塊世代のリタイヤによる新たな富裕層の市場拡大が予想されます。
- こうした環境の変化を踏まえ、通販事業に対しては、「既存ブランドへの投資拡大」に加え、当社の研究開発力やソフト開発力を活かし、「通販ならではの独自の価値」が確立できる「新しいマーケティング」を展開していく。
- いずれにしても、既存の「労働集約型」の事業体制とは異なるローコストなビジネスモデルを開発し、成長性、収益性両面を実現する事業に育てていく。

中国事業

- 次に、海外の成長戦略の柱となる中国事業についてお話しする。

33

中国事業

チャンネル別 ブランドマーケティングの推進

- デパートチャンネル
- 化粧品専門店チャンネル

- 事業の中核をなす化粧品は、チャンネル別ブランドマーケティングを進めると同時に、エリア別・個店別に細かく戦略を構築し、競争力を高めていく。
- デパートチャンネルでは、「売場・宣伝・プロモーションの強化」や「強力な新ブランド導入」などによりオペレ、SHISEIDOの売上伸長を図ると同時に、アウトオブサイダーブランドの拠点デパートへの配置も進める。
- 化粧品専門店では、出店の加速、専用ブランドや国内で開発したメガブランドの導入、「ピュアマイルド」の単独カウンター展開などを推進する。
- なお、専門店については、2004年度に計画の1.5倍となる301店と契約した。
- この勢いで、2005年度末に累計で1,000店、2008年度末には当初計画どおり、中国全土に5,000店の出店を目指す。

34

中国事業

グループ総力で市場展開

事業推進基盤(営業・生産・物流)の確立

2007年度 連結売上目標
500億円(香港含む)

- さらに化粧品に加えて、トイレットリー・プロフェッショナル・医薬品事業といった、資生堂グループの総力を挙げて積極的な市場展開を図り、売上成長を確実なものとしていく。
- そしてこの売上成長に対応するため、上海の持株会社(SCH)を中心に、営業・生産・物流といった事業推進基盤の確立も進める。
- なお、中国における連結売上は2007年度500億円(香港含む、1元12円換算)を超える水準を目指す。
- また、当面の間中国には「投資を先行」させるが、2007年度には中国で20%の営業利益率を達成し、文字通り「成長と収益のシンボル」にしていく。

35

海外の構造改革

収益改善の見込みがない
不採算事業・ブランドから撤退

- その一方で、中国を中心に海外全体で毎年二桁の成長を目指すための投資を拡大し、さらに収益性を高めていくために、「収益改善の見込みが立たない事業」や「収益率を低下させている固定的な費用」の削減を、スピーディーかつ確実に進める。
- この1年、こうした視点で海外事業における「不採算事業やブランドからの撤退」について詰め、既に整理したものについては、2004年度に「特損」として計上させていただいた。
- まだ十分といえないところについては早急に詰め、早い段階で結果を出していく。

36

組織能力の向上

- 次に、「組織能力の向上」についてお話しさせていただきます。

組織能力の向上

コーポレートガバナンス改革

人事改革

- 私は、ここまでご説明した「成長性の拡大と収益性の向上」に向けた取り組みを実現する最大のポイントは、組織全体の活性化にあると考える。
- よって、私を含めたトップマネジメントに対するモニタリングの強化と、経営の透明性・客観性をさらに高めていくことを目指し、「コーポレートガバナンス改革」を強力に進める。
- また、活力ある組織風土をつくるため、社員の能力発揮とマネジメントの強化に主眼を置いた「人事改革」にも取り組む。
- そして、3ヵ年計画を「実行力とスピード」をもって進め、国内外の全てのステークホルダーから、高い「評価と信頼」を獲得したいと考えている。

コーポレートガバナンス改革

役員報酬制度の改訂

- 固定報酬のウェイト引き下げ
- 長期的な株主価値の拡大

- 計画達成の実行力を高めるため、まずは役員から「範」を示すこととし、役員報酬制度を改訂する。
- 当社はこれまでも、役員報酬を業績に連動したものに徐々にシフトしてきたが、2005年度から固定報酬の割合をさらに引き下げ、業績連動報酬のウェイトを高め、「長期的な株主価値の拡大」を意図した報酬制度へ移行する。

39

コーポレートガバナンス改革

役員指名諮問委員会の設置

- 社長候補・新任役員を選抜
- 役員昇降格・退任のルールづくり
- 役員在任期間の設定

- さらに、経営をリードするトップマネジメントメンバー全てが、高いレベルで成果を出し続ける状態を作り出すとともに、経営の健全性・透明性を担保していくために、「役員指名諮問委員会」を2005年に設置する。
- 当委員会は、「社長候補の選抜」と「新任執行役員を選抜、育成と評価」、「役員昇降格・退任のルールづくり」、そして「役員在任期間の設定」をミッションとすることを考えている。

40

人事改革

一般社員の処遇向上

職責に見合った処遇の実現

職務に対する緊張感の醸成

優秀な若手の早期登用

男女共同参画活動の推進

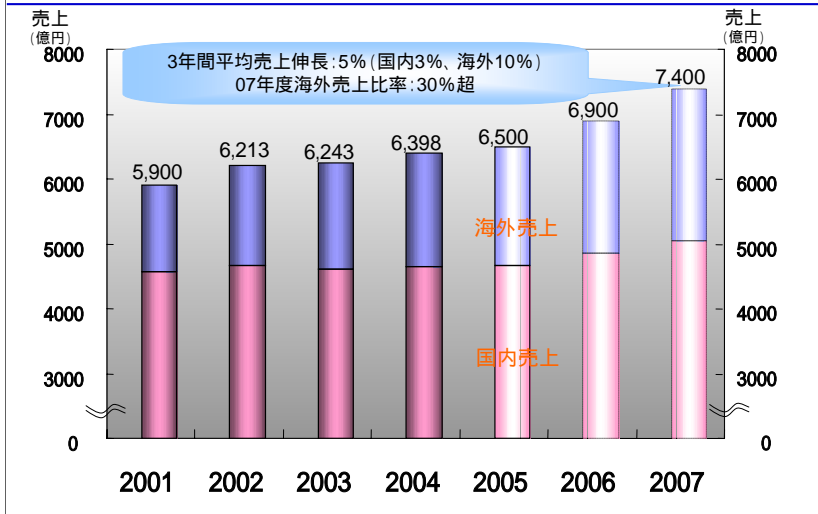
●さらに、改革を成功させると同時に、未来を切り開いていくための原動力である「社員」の力を最大限に引き出すため、ご覧のようなさまざまな「人事改革」にも取り組む。

●そして、全ての社員がそれぞれの能力を発揮し、社員一人ひとりが仕事を通じて高いレベルで自己実現が図れる企業体質に変革していく。

3カ年 経営計画

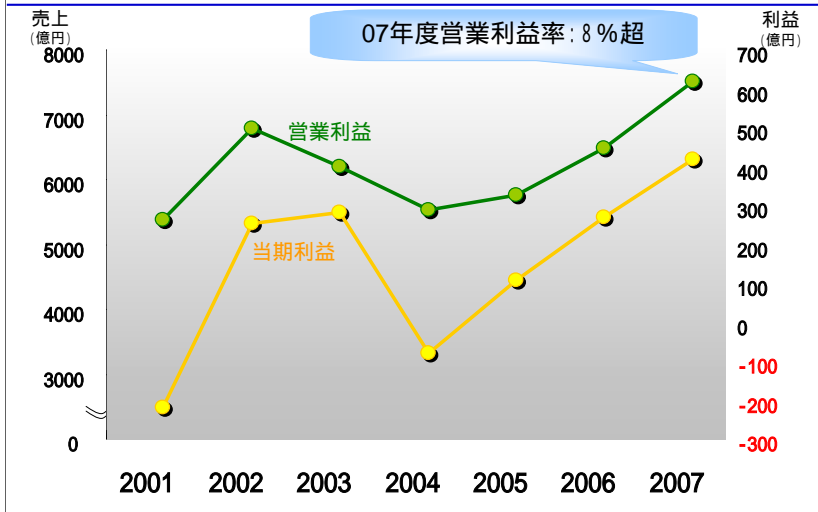
●次に、3カ年の「経営計画」について述べる。

3カ年経営計画



- まず、3カ年の売上計画である。
3年間の平均売上伸長は国内3%、海外10%、連結ベースでは平均5%伸長を目指し、2007年度は7,400億円の売上を計画している。
- 2005年度は、メガブランドの導入やお客さまとの接点での行動革新など、下期から改革効果が効いてくると考えているが、一方でトイレタリー事業の構造改革や、海外における昨今の為替変動の状況を勘案し、慎重な売上計画としている。
- その後、2006年度以降は国内におけるマーケティング改革の成果、また、H&BCや通販ビジネスの上乗せ、さらには中国を中心とした海外での成長加速により、高い売上成長を見込んでいる。
なお、2007年度には海外売上比率が30%を超える。

3カ年経営計画



- 次に営業利益について説明する。
- 2005年度は、国内化粧品事業に対する投資の継続、成長領域への投資拡大により、営業利益は320億円、営業利益率は4.9%となる計画としている。
- しかし、マーケティング改革や海外の売上伸長による売買差益の拡大並びに構造改革により、2007年度には営業利益率を8%を超える水準まで引き上げる。

コスト構造の変革

(売上比、%)

<04年度>

<07年度>

売上原価	33	→	売上原価	31
販管費	63	→	販管費	61
営業利益	4	→	営業利益	8

●営業利益率を2004年度実績から4%向上させるため、売上原価率を、工場再編効果やブランド削減による生産性の向上により改善させ、31%を目指す。

●人件費比率については、海外での人件費増加や国内での組織小売業を中心とした店頭人員の戦略的な増員はあるものの、早期退職の効果により低減される。

●その他経費の比率は、経営資源の効率運用により低減を図るが、一方で広告費、売出費のマーケティング費用については、成長領域に積極的に投入し、増加させる計画とする。

●さらに、構造改革により不採算事業やブランドから撤退を進め、販管費比率は合計で61%を目標とする。

●このように、削減するコスト、抑制するコスト、積極投入するコストとメリハリを効かせた上で、営業利益率8%の必達を目指す。

45

営業利益率10%に向けて

2007年度 営業利益目標の確実な達成

営業利益率10%達成の確信

ステークホルダーからの信頼向上

●なお、本来ならこの3ヵ年終了時には営業利益率10%を達成したいところであるが、短期的に10%を目指して「無理にストレッチした計画」とするより、まずは確実に成果を出すことによって、計画未達成が常態化した流れを断ち切り、その次の3ヵ年で確実に10%を達成できることを目指していきたい。

●また、冒頭にお話ししたとおり、私は「のこぎりの刃のように上下に大きくブレる不安定な経営」ではなく、確実に利益率を高め「8%を達成したら、次の10%は間違いなく達成できる」と株主や投資家の皆さまから評価いただけるような経営を目指している。

●私は、こうした確実な良循環を生み出すことが企業体質を強化することにつながり、結果的に全てのステークホルダーからの「信頼」を高めていくことにつながると確信している。

46

2005年度 経営見通し

連結損益計算書

(億円)

	2005年度 見込		前年比
売上高	6,500	100.0	+ 2%
国内	4,670	71.8	+ 1%
海外	1,830	28.2	+ 4%
営業利益	320	4.9	+ 13%
経常利益	310	4.8	+ 1%
(特別損失 70)			(313)
当期純利益	100	1.5	(89)

前年比()内は実数

●次に、2005年度の経営見通しについてお話しする。

売上高は前年比 + 2%の6,500億円、営業利益320億円、経常利益310億円と見込んでいる。

●また、減損会計の影響を中心に特別損失を70億円計上するため、当期純利益は100億円となる見通しである。

47

2005年度 経営見通し

事業別売上計画

(億円)

事業	地域	05年度見込	04年度実績	前年比
化粧品	国内	3,550	3,487	+ 2%
	海外	1,660	1,561	+ 6%
	計	5,210	5,048	+ 3%
トイレットリー	国内	550	586	6%
	海外	10	19	48%
	計	560	605	7%
その他	国内	570	569	± 0%
	海外	160	177	9%
	計	730	746	2%
合計	国内	4,670	4,641	+ 1%
	海外	1,830	1,757	+ 4%
	計	6,500	6,398	+ 2%

●国内売上については、化粧品事業は、昨年来の費用投資の効果や、メガブランドの導入により + 2%の増収となるが、トイレットリー事業は、断行する「構造改革」によって 6%の減収とするため、国内合計では前年 + 1%と見通している。

●海外売上については、現地通貨ベースでは中国を牽引車に、二桁成長を見込んでいるが、為替レートを固めに見込み、円ベースでは + 4%程度の伸長と見通す。

48

2005年度 経営見通し

営業利益増減要因

- 営業利益は、売上増による増益に、早期退職実施による人件費削減効果がプラスに働くが、一方で成長性の拡大に向け、戦略的な費用を投入するため、前年に対し38億円増益の320億円となる。
- 海外では中国市場、国内ではH & B C・通販といった成長著しい市場における売上拡大を目指し、戦略的な費用を集中して強化する。
- 国内化粧品事業では、昨年度大幅に費用を増加させ、売上の低下傾向に歯止めをかけた「コスメティック・フィティット」に対し、費用の組み換えを行ったうえで、昨年と同規模の投資を継続する。
- また、専門店を主戦場とするディシラに、広告費やプロモーション費用を中心とした積極的な投資を行い、売上拡大を図る。

49

2005年度 経営見通し

国内化粧品事業(コスメティック・フィティット) 費用投入計画

- 国内化粧品(コスメティック+フィティット)に対しては前年と同規模の費用を投入する。
- 広告費の投入金額は減らすが、メガブランドへの集中投入など、広告投入ブランドを絞り込むことにより、効率的かつ最大の効果を狙っていく。
- 売出費は、店頭でお客様の直接的な試用実感につながるサンプル、テスターなどを充実させ、強化する。
- また、お客様の信頼獲得を目指し、お客様に直接接するビューティーコンサルタントをドラッグストア中心としてさらに増強を図るため、人件費は増加させる計画である。
- この1年きっちりと投資を継続することにより、2004年度につかんだ「回復の兆し」を確実なものとし、必ずや成長軌道に乗せていく。

50

2005年度 経営見通し

四半期経営計画

- 2005年度は、四半期毎に売上・計画をきちんとクリアしていきながら、年間計画を達成し、その結果を、2006年度、2007年度につなげていきたいと思う。

51

株主還元

- 最後に、株主還元についてお話しさせていただきます。

52

株主還元

連結総還元性向60%の継続

配当金を重視した還元にシフト

04年度 期末配当増配 @11.13円
年間配当 @24円

05年度 予定年間配当 @30円

●配当金と自社株取得合計の、連結当期純利益に対する割合を総還元性向と捉え、これを中期的に60%以上とする株主還元の基本方針を継続する。

●一方で、国内の低金利政策が続く中、現金配当というインカムを重視する投資家が増え、このような株主が長期に株式を保有いただける傾向にあるため、安定的で良質な株主づくりという観点から、今後は配当金を重視した株主還元へシフトし、総還元性向に占める配当金の割合をこれまで以上に高めていきたい。

●この考えのもと、2004年度の期末配当より1株あたり2円増配して13円(年間24円)とし、今年度については、さらなる増配を実施し、1株あたり配当を半期15円、年間では30円とする計画である。

●2002年度より4年連続の増配となる。

●なお、自社株取得については、今後も機動的に実施していく。

53

社長としての使命

ビジョン

経営目標
経営戦略

<組織能力>
ガバナンス
人材
経営管理

資源配分

成長戦略
事業ドメイン

構造改革

経営機構
事業構造

●以上が「成長・躍進」に向けた「3カ年計画の概要」であるが、結びとして、社長としての私の使命について述べさせていただく。

●ひとつは、今後資生堂が向かう方向をしっかりと全社員で共有化できるような「明快なビジョン」を描くこと。

●そのうえで、グローバルレベルで「成長領域」を見極め、事業ドメインの設定と、成長戦略に合うようメリハリをつけた「資源配分」をおこなうこと。

●成長への原資は、「成長から得る健全な利益」だけに求めず、「大胆な事業構造や経営機構の組み替え」に思い切ったメスを入れていく。

●こうしたビジョンや経営目標、それを達成するための経営戦略を実現するために、「トップマネジメント」とともに、社員一人ひとりが最大の成果を発揮出来る風土を創り上げていく。

54

The image shows the SHISEIDO logo in a blue, stylized font. The logo is centered within a white rectangular box that has a thin black border. An orange arrow points from the top right corner of this box towards the text in the yellow callout box.

●私をはじめ、当社で働く全ての社員が「変える勇気を持って」全てのステークホルダーの皆さまから「資生堂は変わった」と評価をいただけるよう、「お客さまからの揺ぎない信頼獲得」に向けた「新しい物語」を描いていく。ご期待下さい。