

資生堂の経営の概況

2010-12-2
株式会社資生堂
代表取締役 社長
前田 新造

1

- 資生堂社長の前田新造です。
- 日頃より当社の事業活動に対し、ご指導ご鞭撻をいただき、また本日はこのようにたくさんの方にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。
- これより資生堂の経営の概況についてご説明いたします。



会社概要

創業	1872年(明治5年)
事業内容	化粧品・トイレタリー製品・医薬品・美容食品などの製造販売・輸出入
本社	東京 (中央区銀座)
連結子会社	98社 (国内28・海外70)
従業員数	約44,000名 (国内約26,000名・海外約18,000名)
資本金	645億円 (2009年度)
連結売上高	6,442億円 (2009年度)
連結営業利益	504億円 (2009年度)
連結当期純利益	337億円 (2009年度)

2

- 当社は、1872年(明治5年)に創業し、今年、創業138年を迎えました。
- 当社の事業の中心は化粧品の製造販売であり、永年にわたり日本の化粧品業界をリードし続けております。現在では、世界81の国と地域のお客さまに当社の製品を提供しております。
- 従業員はグループ全体で約44,000名が世界中で働いております。
- 前期2009年度の業績は、売上高6,442億円、営業利益504億円、当期純利益337億円の実績を収めております。

会社概要

資生堂ならではの存在価値・強み

リッチ

モノやサービスの質の高さを細部にわたって徹底してこだわり、実現していること

ヒューマンサイエンス

研究開発において、肌を美しくすることだけでなく、ヒトの心いかに働きかけるかまでを探求していること

おもてなし

ヒトやモノを介した触れ合いを通じ、心までも豊かに導いていくこと

3

●この現在の姿に至るまでの資生堂の成長を支えてきた「資生堂ならではの存在価値・強み」が、ご覧の3つのキーワードです。

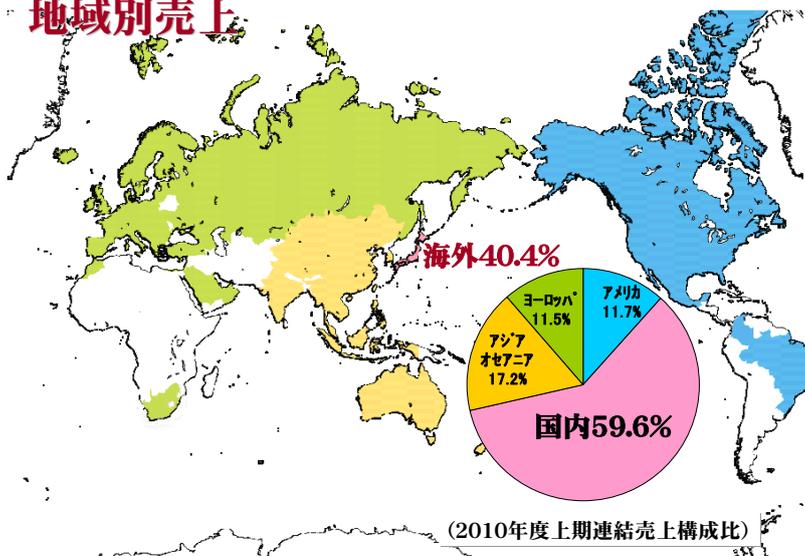
●「リッチ」、モノやサービスの質の高さを細部にわたって徹底してこだわり、実現していること。

●「ヒューマンサイエンス」、研究開発において肌を美しくすることだけでなく、ヒトの心いかに働きかけるかまでを探求していること。

●「おもてなし」、ヒトやモノを介した触れ合いを通じ、心までも豊かに導いていくこと。

●今後についても、この3つの強みが資生堂のさらなる成長の原動力となっていくことに変わりはありません。

地域別売上



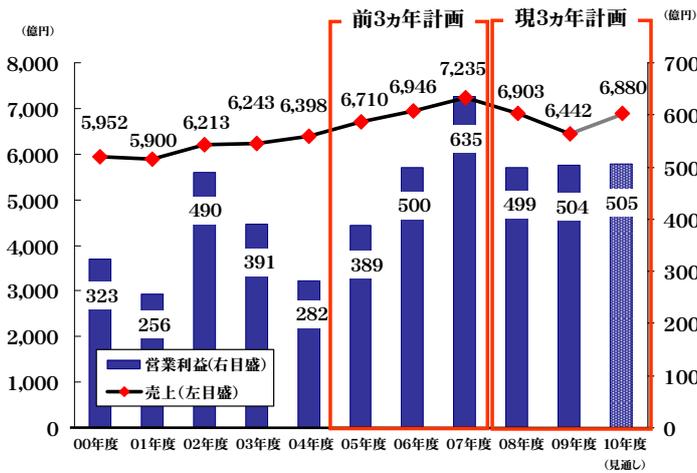
4

●地域別の売上構成比はご覧のとおりです。

●90年代半ばでは1割にも満たなかった海外売上比率は、アジア・オセアニアを中心に伸長し、この上期では、4割を超えるまでに高まりました。

●2010年度は、買収したベアエッセンシャルの業績が上乘せとなることもあり、42%まで上昇する見込みです。

連結業績推移



5

●こちらは、過去10年の業績推移グラフです。

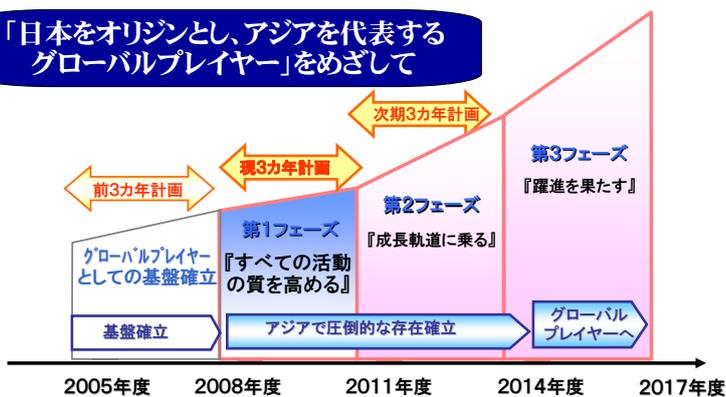
●前3カ年計画では、「いったん会社を壊して作り直す」と宣言して、過去のしがらみや時代の変化にそぐわなくなった社内の様々な仕組みから決別し、「100%お客さま志向の会社に生まれ変わる」ことをめざして、ビジネスモデルの再構築に取り組み、着実に業績を伸ばしました。

●2008年度より、「すべての活動の質を高める」現3カ年計画をスタートさせました。リーマンショックに端を発した世界的な景気低迷等の影響を受け、2008年度、2009年度は減収となりましたが、2010年度は買収したベアエッセentialsの新規連結もあり、増収を見込んでいます。

●2010年度の見通しの詳細については、後ほどご説明いたします。

資生堂の10年ロードマップ

「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」をめざして



2017年度:売上高1兆円超(海外比率5割超)、
グローバルコンペティター並みの営業利益率(12%以上)・
ROE(15%以上)をコンスタントに確保できる会社になる

6

●資生堂は、「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」となることをめざし、改革に取り組んでおります。

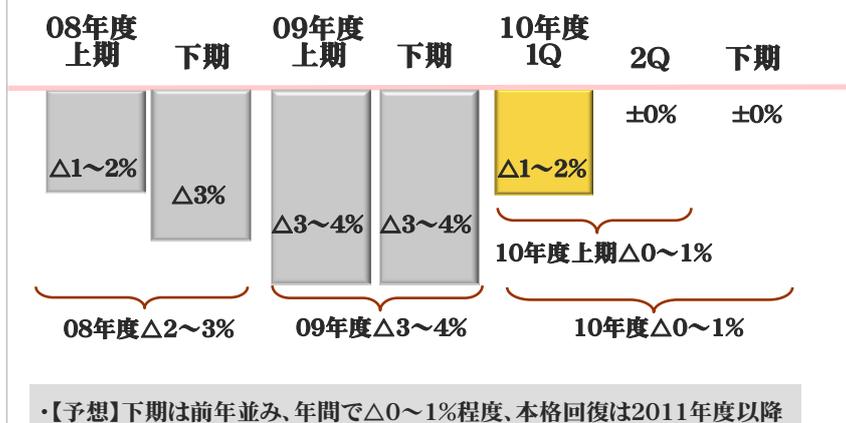
●定量的な姿としては、2017年度までに、連結売上高1兆円、海外売上比率は5割を超え、グローバルコンペティター並みの営業利益率12%以上、ROE15%以上をコンスタントに確保できる会社になることをめざしております。

●2008年度からの10年間で3つのフェーズにわけ、計画を推進しており、第1フェーズである現3カ年計画では「すべての活動の質を高める」ことに取り組んできました。

●2010年度は、現3カ年計画の「総仕上げの年」であり、次期3カ年計画に向けた「足場固めの年」と位置づけ、アジアでの圧倒的な存在感の確立とグローバル化に向けた基盤づくりに注力しています。

●2011年度からの第2フェーズ、次期3カ年計画では、「成長軌道に乗る」ことをテーマに取り組みます。

国内 店販化粧品市場の動向(当社推計)



7

●次に、国内外の化粧品市場の動向についてご案内します。

●国内店販市場は、消費マインドの冷え込みによりマイナス成長を続けており、2009年度も通期で△3%~4%程度落ち込みました。

●2010年度上期は猛暑の影響もあり、第1四半期が△1%~2%、第2四半期がほぼ前年並みと、徐々にではありますが、持ち直し傾向にあると見ております。

●しかしながら、足元の消費回復は、エコポイントの効果などによる一時的なもので本格的な景気回復ではなく、消費動向の先行きについては楽観視ができません。

●そのような状況を鑑み、2010年度下期は前年並み、年間では前年を1%程度下回り、本格回復は2011年度以降と見ております。

●近年の市場の特徴として、二極化が進行しています。特に、2008年9月のリーマンショック以降は、低価格帯の拡大が加速するという構造変化が起きております。

海外化粧品市場の動向(当社推計)

欧米

- 10年度上期は回復
- 10年度下期も不透明ながら回復傾向は継続

アジア

- 中国は引続き、成長を維持
- 中国以外のアジアも概ね成長を持続

8

●海外の高級化粧品市場については、欧米は、地域により強弱はあるものの、2009年度の第4四半期から見られた回復傾向が実感として感じられるようになりました。

●2010年度下期以降については、不透明感を払拭できないものの、回復傾向は継続していきと見ております。

●アジアにつきましては、中国は7~9月期の実質GDP成長率が9%台と一時的に10%を下回りましたが、引き続き成長を維持しているとみており、その他のアジア地域も概ね成長を持続していると捉えています。

●しかしながら、全体としては信用収縮や高い失業率の継続などの懸念もあり、国内同様に決して楽観視はできないとも考えています。

日本

21育成ブランドを集中的に強化



9

- それでは、現3カ年計画における当社の取り組みについて、ご説明いたします。
- 日本においては、前3カ年計画よりブランド戦略の革新を行い、峻別と集中に徹しています。「6つのメガブランド」と「5つのリレーショナルブランド」を2本柱とする21の育成ブランドにマンパワーやマーケティングコストなどの経営資源を集中し、強化しています。
- チャネル戦略においてもさらなる峻別と集中を進め、チャネルごとに注力店の育成に取り組んでいるほか、本年4月には営業体制を再編し、エリアと系列の両面から市場適合できる体制に移行しました。
- なお、低価格帯の拡大という市場構造変化への対応は、後ほどご説明いたします。

グローバル

グローバルブランド「SHISEIDO」の強化



商品ラインの刷新・導入
「フューチャーソリューション LX」



売場カウンターデザインの一新

10

- 世界各国においては、プレステージ市場を中心に世界中のデパートや高級小売店で、世界共通ブランド「SHISEIDO」を販売しております。
- このグローバルブランド「SHISEIDO」の育成強化のため、商品ラインを順次刷新・導入するとともに、2009年に売場カウンターのデザインも一新し、グローバルイメージの統一とブランドアイデンティティを一層強化しております。

グローバル

新規市場への事業拡大加速

【2008年～2010年】

- ・ルーマニア、エジプト、モロッコ、ラオス、アゼルバイジャン、モンゴル、南アフリカ共和国など12カ国に進出
- ・ロシア、オランダ、ギリシア、スイス、ベトナムなど7つの国では子会社による直接オペレーションを開始するなどビジネススキームを強化

【81の国と地域で展開】

アメリカ・中南米	5
ヨーロッパ・中近東・アフリカ	58
アジア・オセアニア	18
※日本を含む 2010年11月末現在	



ロシアのデパート

11

- また、新規市場への事業拡大も積極的に進めています。
- 現3カ年のスタートである2008年度からの3年間で進出した国地域数は大きく12カ国増え、81にまで拡大するとともに、そのうち、7つの国では、代理店から子会社での直接オペレーションに切り替えるなどビジネススキームの強化も図っております。
- なかでも、2008年に子会社での営業を開始したロシアは、年々大きく売上を拡大しており、中国に続く、今後の成長の柱に育成してまいります。

中国

チャネル別ブランド戦略

デパートチャネル

専用ブランド「オプレ」
導入店約870店(10年9月末)



化粧品専門店チャネル

専用ブランド「ウララ」
契約店約5,000店(10年9月末)



薬局チャネル



第3のチャネルに
専用ブランド「DQ」
を導入



プロフェッショナル

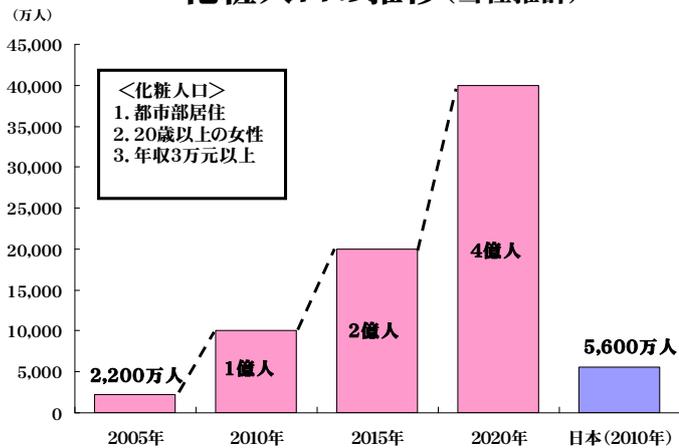


12

- 次に、資生堂の成長を牽引する最重点市場の中国です。
- 資生堂の中国事業への取り組みは、今から約30年前にスタートしました。チャネル別ブランド戦略を徹底し、高い売上伸長を続けております。
- 売上のおよそ6割を占めているデパートチャネルでは、専用ブランド「オプレ」を約870店に導入するとともに、グローバルブランド「SHISEIDO」も約170店で展開し、高級化粧品ブランドとしてのプレゼンス向上を図っています。
- 2つめの柱となる化粧品専門店チャネルは、資生堂の強みが特に発揮されるチャネルです。デパートの出店していない内陸の中核都市を中心に地域の有力な化粧品店と取扱い契約を結び、店舗内の最もよいロケーションに専用の売場カウンターを設置し、商品だけでなくサービスから顧客管理まで、日本で成功したビジネスモデルを展開しています。専用ブランド「ウララ」や「ピュアマイルド」を中心に順調にビジネスを拡大しており、長期的な目標としていた契約店数5,000店を9月末に達成しました。
- そして、今年3月には、第3のチャネルとして薬局チャネルにも進出し、専用ブランド「DQ」を導入、取扱店の拡大を進めているほか、ヘアサロン向けのプロフェッショナル事業の本格展開も開始しています。

中国

化粧人口の推移(当社推計)



13

●ご承知のとおり、中国は、経済全体が高成長を遂げており、それに伴い、化粧品ビジネスのターゲット層である化粧人口も拡大すると予測されています。2005年には2,200万人だった化粧人口が、2010年には1億人程度になっており、そして2015年には2億人、2020年には4億人に拡大すると見えています。日本の化粧人口が5,600万人で既に頭打ちであることを考えると、桁はずれの市場であることがわかります。

●化粧品市場全体は、GDP成長率を若干上回る高い伸びを持続するとみており、そのなかで資生堂は、既存ビジネスの拡大を図るとともに、新たな領域への展開を積極的に推進し、今後も引き続き高い売上伸長をめざしてまいります。

マステージ

拡大するアジア中間所得者層向け(マステージ)市場への本格展開

<Za>



<マジョリカ マジョルカ>



<専科>



<ベトナム工場>



14

●アジア全体においても、中間所得者層の市場が今後、急速に拡大するといわれています。

●資生堂では、中間所得者層向けの市場を、プレステージとマスの中間に位置するということでマステージ市場と呼んでおります。この市場に対しては、従来より「Za」、「マジョリカ マジョルカ」といった既存ブランドを中心に、アジアでの優位性を拡大してきました。

●マステージビジネスは、次期3カ年計画の初年度となる2011年より、日本の低価格帯市場と一体化して本格的に展開してまいります。

●これに先行して、戦略ブランドのひとつである「専科」シリーズを本年9月より日本で、10月より台湾で展開しております。日本においては、低価格帯の拡大という市場構造変化に対応する戦略ブランドと位置づけていますが、立ち上がりは大変好調に推移しております。

●マステージビジネスのインフラとしては、将来的な原価低減をにらみ本年4月に稼働を始めたベトナム工場を中長期的に生産拠点としていきます。

ベアエッセンシャル

米国ベアエッセンシャル 100%子会社化

協業推進

<スキンケアラインの強化>

- ・高いポテンシャル、取り組みをスピードアップ

<取り組みのスタート>

- ・アメリカ工場での生産、カナダの倉庫共用、日本での営業協働など



ミネラルファンデーション



プランタン銀座店

15

●今年3月には、ミネラルファンデーションの草分けである米国の自然派化粧品会社ベアエッセンシャルを買収し、100%子会社としました。

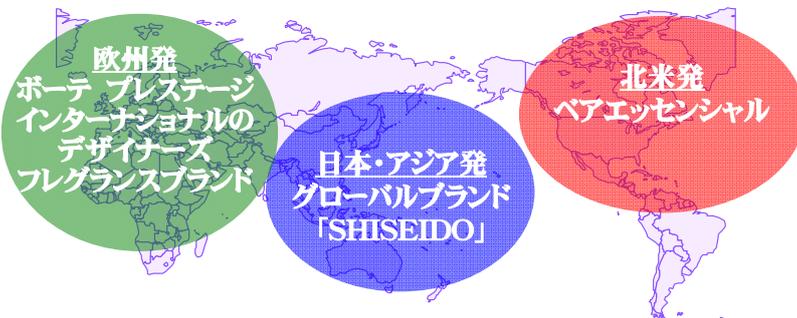
●ベアエッセンシャルは、市場、商品カテゴリー、ビジネスモデルにおいて資生堂とは異なる強みを持ち、極めて見事な補完関係にあり、様々な分野においてシナジー効果を期待できます。

●買収後直ちに「協業推進プロジェクト」を立ち上げ、スキンケアラインの強化をはじめとしたシナジーを最大限発揮するための具体的な戦略について検討を進めています。

●すでに一部の商品では、当社のアメリカ工場での生産を開始しており、カナダでの倉庫共用も実施しています。また、日本でのリテール領域における営業協働がスタートし、既にデパートで3店舗がオープン、売上は好調に推移しています。

ベアエッセンシャル

各地域発の3つの大型グローバルブランド



アジアを代表する真のグローバルプレイヤーへ

16

●資生堂は、ベアエッセンシャルの買収を通じて、アジア・欧州・北米それぞれの地域で競争力のあるブランドを保有することになりました。

●このブランドポートフォリオのさらなる強化と欧米でのプレゼンス向上に努め、めざす姿であるグローバルプレイヤーとしての着実な成長を図ってまいります。

2010年度通期見通し

(億円)

	見通し	前年比	外貨 前年比
売上高	6,880	+6.8%	+10%
国内	3,990	△1.9%	—
海外	2,890	+21.7%	+30%
営業利益	505	+0.3%	—
経常利益	505	△1.9%	—
当期純利益	250	△25.8%	—

・年間想定為替レート US\$87.7円、€116.7円、中国元12.9円

・7～12月想定レート US\$84円、€112円、中国元12.5円

17

●2010年度の通期見通しはご覧のとおりです。

●売上高は前期比6.8%増収の6,880億円となる見込みです。

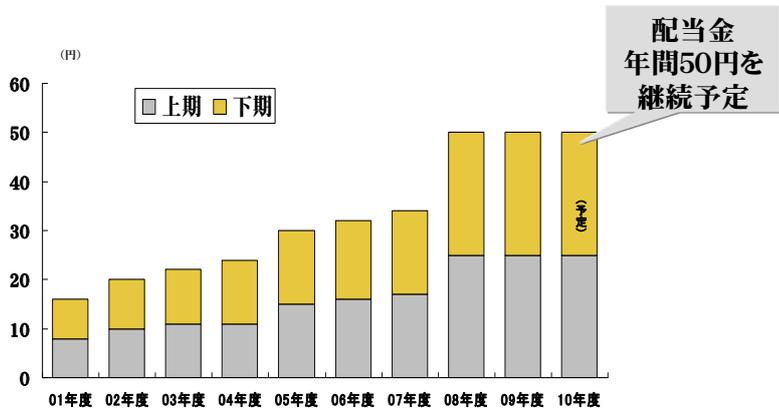
●国内売上は市場の回復が遅れることも影響し減収、海外売上は、為替のマイナス影響はあるものの、各地域が好調に推移していることに加えて、ベアエッセentialsの売上が上乘せとなり増収の計画です。

●営業利益は、ベアエッセentials買収に伴う一時的な費用の影響があり、微増益に止まっておりますが、ベアエッセentialsを除く既存ビジネスでは、増益を確保する見込みです。また、来期は、当期ベアエッセentials買収に伴い発生した在庫の時価評価による売上原価増75億円がなくなるため、その分は当期との比較で増益要因となります。

●当期純利益は、250億円となる見込みです。今年は一時的な特別損失として、年度末の株式市場の状況によっては戻る可能性のある上期の投資有価証券評価損45億円、買収関連費用13億円を織り込んでおります。

利益還元

利益還元目標：中期的に連結配当性向40%



18

●最後に、利益還元方針についてご説明いたします。

●利益還元の目標としては、中期的に連結配当性向40%を目安としています。しかしながら、配当の安定性も重視し、2010年度は2009年度と同じく、年間50円の配当を継続する予定であり、その結果、今年度の配当性向は79.6%となる見込みです。

●私からのご案内は以上です。

●ご清聴いただきありがとうございました。