

株式会社資生堂 2012年度 **上期実績**
および通期見通し

2012-10-31

株式会社資生堂
代表取締役社長
末川 久幸

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。

- 末川久幸です。
本日は大変お忙しいなか、お集まり頂き、ありがとうございます。

1

本日お話させて頂くこと

SHISEIDO

1 2012年度 上期実績

2 通期見通し

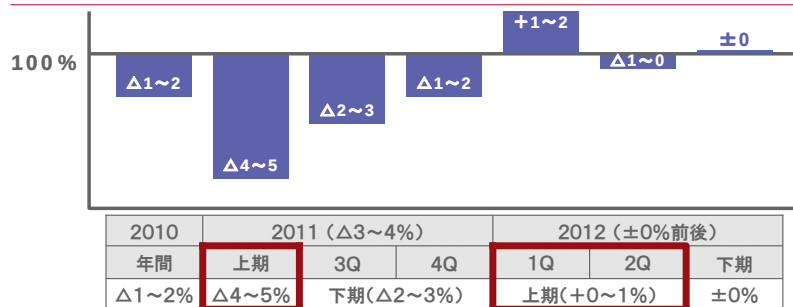
In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- これより、2012年度上期実績および通期見通しについて、ご説明させていただきます。
- はじめに、国内外の動向についてご案内します。

2

国内 店販化粧品市場の動向（当社推計）

SHISEIDO



- 前年上期はΔ4%~5%であったことを踏まえると、未だ震災前の水準まで回復していない状況
- 下期、年間ともに前年並みを想定

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 国内の店販化粧品市場は、上期はプラス0~1%、前年同期は▲4~5%であったことを踏まえると、いまだ震災前の水準まで回復していない状況です。
- また、第2四半期が若干下がりましたが、下期、年間ともに前年並みを想定しています。

3

海外 化粧品市場 2012年度の動向（当社推計）

SHISEIDO

欧米

- 欧州は、一桁前半の成長。今後も、金融危機等の影響により、弱い成長にとどまる。
- 米州は、一桁前半の成長。今後も、同水準の成長見込み。ただし、雇用環境の改善遅れ等の下振れリスクが懸念。

アジア

- 中国は、景気の減速感はあるものの、いまだ高い成長率である。短期的には、先行き不透明感が払拭できないものの、早期に収束に向かうことを期待。
- その他のアジア地域は、上期・下期ともに一桁前半の成長見込み。

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 次に、海外化粧品市場についてです。
- 欧州は、上期は一桁前半の成長。今後も金融危機、失業率の高止まり、緊縮財政などの影響により、弱い成長に止まることが見込まれます。
- 米州は、上期は一桁前半の成長。今後も同水準の成長が見込まれますが、雇用環境の改善の遅れ等の影響により、下振れリスクが懸念されます。
- 中国では、上期は景気の減速感がありますが、いまだ高い成長率にあると考えています。短期的には、9月の反日デモ以降先行きの不透明感が払拭できませんが、早期に収束に向かうことを期待しています。
- その他アジア地域は、上期・下期ともに一桁前半の成長見込みです。

4

2012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	3,336	△0.8%	+1.2%	△25	△34
国内	1,866	△3.2%	△3.2%	△63	△34
海外	1,470	+2.6%	+7.1%	+37	+0
営業利益	83	△61.2%	△58.5%	△132	△32
経常利益	84	△61.7%	—	△135	△31
純利益	50	△44.8%	—	△41	+0

- 海外売上比率 44.1% (+1.5pp)
- 営業利益率 2.5% (△3.9pp)
- 為替レート ドル=79.8円(△3%)、ユーロ=103.5円(△10%)、中国元=12.6円(+1%)

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 次に、当社の上期実績です。
- 売上は、国内が第2四半期に前年を上回りましたが、第1四半期のマイナスをカバーできず、前年比▲3.2%の1,866億円。海外は、中国を中心とするアジア地域が牽引して、現地通貨ベースで7.1%伸長の1,470億円。合計では、前年比▲0.8%の3,336億円となりました。
現地通貨ベースでは、プラス1.2%です。
- 営業利益は、国内売上の減少に伴う粗利益の減に加えて、中国を中心とする海外のカウンター投資や宣伝の強化、国内の新ビジネスモデルへのマーケティングコストの投入などにより、前年比▲61.2%の83億円となりました。
- 営業利益の減にともない、純利益は、前年比▲44.8%の50億円です。

5

本日お話をさせて頂くこと

SHISEIDO



In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 次に、通期見通しです。

6

2012年度 年間見通し

SHISEIDO

(億円)	見通し	前年比	外貨前年比	7月発表差		
				上期	下期	年間
売上高	7,000	+2.6%	+4%	△34	△66	△100
国内	3,820	+0.5%	+1%	△34	△6	△40
海外	3,180	+5.2%	+7%	+0	△60	△60
営業利益	400	+2.2%	—	△32	△3	△35
経常利益	400	+1.4%	—	△31	△4	△35
当期純利益	220	+51.6%	—	+0	△0	±0

●海外売上比率 45.4% (+1.1pp)

●営業利益率 5.7% (△0.0pp)

●為替レート ドル=80円、ユーロ=100円、中国元=12.5円

●配当 中間25円、期末25円(予定)

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 売上は、国内が上期のマイナスを織り込み、7月の発表値に対して40億円減の、3,820億円。海外は、中国などの減、60億円を織り込み、3,180億円。合計では、7月に対して100億円減の7,000億円に見直しました。
- 営業利益は、売上減による差益減はありますが、全社での徹底した費用削減やコスト構造改革の前倒しにより、前年に対し増益となる400億円を確保します。
- なお、営業利益は、前回見通しを下回りますが、税金費用等が内輪に収まることから、当期純利益は、当初計画通り220億円の見通しです。
- この業績見通しを前提に、年間50円の配当予想に変更はありません。

7

上期の「振り返り」、下期以降の「取り組み」

SHISEIDO

① 国内化粧品

② グローバル

③ 構造改革

④ 3カ年目標

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 次に、上期の振り返りと下期の取り組みです。はじめに、国内化粧品です。
- 国内では、この上期、新ビジネスモデルの導入、および各チャネルごとの主力ブランドの強化に集中したものの、専門店を中心に店頭売上が伸び悩んだことや市場在庫を縮減したことなどが影響し、売上は計画、前年ともに下回る結果となりました。

8

店頭売上は、回復基調に向かいつつある

100%



4月	5月	6月	7月	8月	9月
1Q (Δ2%前後)			2Q (Δ1%前後)		

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 店頭売上は、天候不順の影響で、市場全体が厳しかった6月、7月は、当社も苦戦を強いられましたが、昨年からの好調を継続しているデパートと売上ボリュームが大きいドラッグストアが、上期から復調したことによって9月には、全体で前年を上回る実績を確保しました。
- この勢いに拍車をかけるべく、下期は、本社・販売会社が一体となり、「店頭売上拡大の一点」に集中した取り組みを強化していきます。

	好調な領域 回復基調にある領域	注力する領域
チャネル	デパート ドラッグストア	専門店
商品	スキンケア	ファンデーション
お客さま	—	シニア対応

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- この上期は、これまでの傾向とは異なり、「好調な領域」、「回復基調にある領域」、そして「注力する領域」が明確に分かれてきました。
- チャネルでは、先に述べた通り、デパートが引き続き好調を持続していることに加えドラッグストアが回復基調に転じました。一方で、専門店が厳しい状況となっています。
- 商品では、スキンケアに回復の兆しがあるものの、かつて当社が圧倒的に強かったファンデーションが苦戦しています。また、お客さまという視点では、シニアのお客さまへの対応が不十分と言えます。
- それでは、それぞれの領域について、現状と下期以降の課題への取り組みについてご説明します。

基本活動の徹底の継続推進



「美容機器を活用した肌診断」「肌に触れる活動」などの基本活動を丁寧に続けてきたことで
ロイヤルユーザーの定期的なご来店につながっている

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- まずは、好調な領域についてです。
- 3半期続けて、前年を上回る店頭売上を確保しているデパートは、9月の店頭売上も前年比でほぼ二桁を記録するなど、上期でも一桁前半の伸長となりました。
- この好調要因は、「クレ・ド・ポー ボーテ」と、デパート専用のグローバルブランド「SHISEIDO」の2つのブランド力もありますが、何と言っても、ビューティーコンサルタントの「美容機器を活用した肌診断」と「肌に触れる活動」などの基本活動を丁寧に続けてきたことがロイヤルユーザーの定期的なご来店につながり、売上拡大に貢献していると考えます。
- 今後もこれらの基本活動を徹底することで、継続的に安定した成長を見込んでいます。

11

「中低価格帯×スキンケア領域」



エリクシール デーケアレボリューション

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 次に、回復基調にある領域です。
- これまで、苦戦を続けてきたドラッグストアの店頭売上が、この上期は前年を上回りました。
- 中価格帯の市場が縮小傾向にある中、「エリクシール」は、春に発売した「デーケアレボリューション」がヒットしたことに加え、当該商品と併せて、化粧水の紹介活動を強化したことでブランド全体で一桁半ばの成長を確保しました。

12

「低価格帯×スキンケア領域」

弾め! ぶるん肌
コラーゲンG1高濃度配合*。
朝も夜も、これひとつ。
ぶるんするの弾力感!

発売1カ月で
出荷数
58万個

アクアレーベル
スペシャルジェルクリーム

「シミ・ソバカス
多発ゾーン」
に注目!

美容液
からつくった化粧水・乳液

美白

引き続き
一桁後半の
成長

専科

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- また、8月に発売した「アクアレーベル スペシャルジェルクリーム」は、各企業と具体的な売場展開と紹介活動を丁寧に打ち合わせた結果、発売1カ月で出荷数58万個の売上を確保し、競合が激しいオール・イン・ワン・クリーム市場で、他社を大きく上回りました。
- 「専科」も引き続き一桁後半の成長を続け、好調をキープしており、中低価格ともにスキンケアは、回復の兆しが見えてきています。

13

上期、苦戦したカテゴリー



下期の取り組み

上期に苦戦した3カテゴリーは
下期に「ブランドイノベーション」や
「強力な新製品の発売」を機に巻き返し



新たなカテゴリーを創出する
新奇性の高い商品を用意



In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- しかしながら、「TSUBAKI」や「シーブリーズ」、「UNO」といったヘア、ボディー、メンズのカテゴリーは、苦戦しました。
- これらのカテゴリーについては、下期に「ブランドイノベーション」や「強力な新製品の発売」を機に巻き返しを計画しています。
- さらに、ドラッグストアでの売上拡大に拍車をかけるべく、下期に「新たなカテゴリーを創出する新奇性の高い商品」の発売を計画しています。

14

売場強化・・・定番売場の充実



商品強化・・・画期的な新製品の投入

主力のマキアージュ・インテグレートに
新たな技術革新による画期的な新製品を投入

店頭対応強化・・・新たな美容テクニック

＜ミルフィーユ ファンデ テクとは？＞

化粧下地とファンデーションの間に、フェイスパウダー「リニュー シルクヴェール パウダー」をプラスする、新しいベースメイクアップのテクニックです。



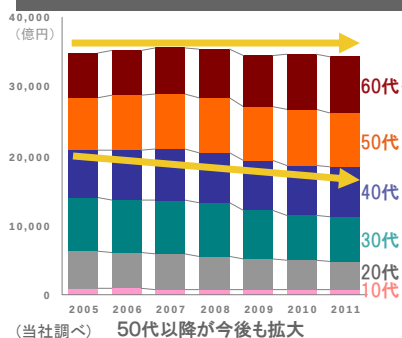
ベネフィーク「ミルフィーユ ファンデ テク」

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 続いて、下期注力する領域です。
- まずは、ファンデーションです。ファンデーションは、ここ数年、全てのチャネルで苦戦を強いられてきました。そこで、「商品」・「売場」・「店頭対応」など、全ての活動を見直し各チャネルでの取組みを進化させていきます。
- 商品面では、主力の「マキアージュ」、「インテグレート」に新たな技術革新による画期的な新製品を投入します。
- また、売場では、選びやすく、情報性が高い、什器やトレイを主力店に導入していきます。
- さらに、専門店などのカウンセリングチャネルでは、冬の化粧くずれを防ぐ、新たなテクニックの紹介など、お客さまの悩みを解決する提案活動を強化し、シェア拡大をめざします。

15

拡大するシニアの国内化粧品市場



インサイトを分析し、手立てを構築

シニアに向けたトータル提案

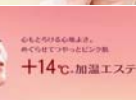
- 売場の強化
- 紹介活動の強化
- 情報発信の強化

新たな知見と
技術・ソフト開発
による商品の導入

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 次に、シニアのお客さま対応についてです。
- 日本では、50代以降の化粧品市場は、唯一成長しており、今後もさらに拡大していくことから、最優先で対応すべき市場と考えています。
- しかしながら、商品面では、「リバイタル」や「エリクシル プリオール」などの強化不足、チャネル面では行きつけの専門店の閉店やドラッグストアの売場での対応不足など いくつかの課題を抱えています。
- そこで、対象となるお客さまの潜在ニーズを分析し、すぐに実行に移せる短期的な手立てと中期的手立てを構築しました。
- 具体的には、この下期から、シニアに向けた「売場」、「紹介活動」、「情報発信」などのトータル提案を強化していきます。また、中期的には、新たな知見と技術・ソフト開発による 商品の導入を進めています。

16

商品強化	紹介活動強化	エステ強化
2013年 2月21日 発売  パネフィーク セオティの 新製品導入	肌の奥深くまで浸透する ミルフィーユファンデーション  さらさらの肌へうるおいを 与える保湿化粧水  心も元気になる癒し効果。 お肌をさらさらとじんわり温める  +14℃温エステ 実感力の高い提案メニュー開発	  パネフィークエステの有効活用
In Diversity. Strength In Challenge. Growth In Heritage. Excellence		

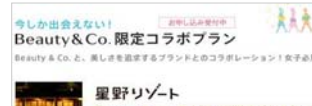
- 最後に、専門店です。
- 専門店は、お客さまの専門店離れと解約による店舗網の弱体化という根本的な課題を抱えています。
- この下期には、「ベネフィーク」のポイントメーキャップライン「セオティ」の新製品導入に加え、ファンデーションや化粧水の紹介活動強化、そして、好評をいただいている「ベネフィークエステ」を有効活用し、SPS(スーパーピーエス)店を中心に強化していきます。

国内化粧品 注力する領域…専門店への対応×新ビジネスモデル活用①

「美に関するコンテンツ」や「参加企業のコラボ企画」の充実で、新たなお客さまと出会う

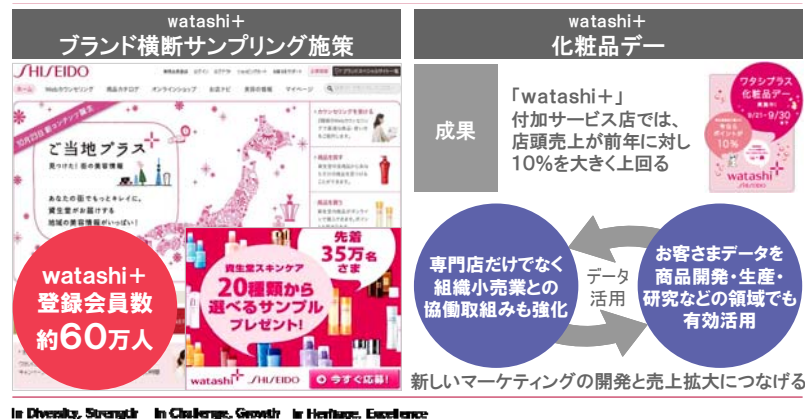






- 一方で、根本的な課題に対しては、4月にスタートした新ビジネスモデルを徹底的に活用します。
 - 「Beauty & Co. (ビューティー・アンド・コー)」は、美に関するコンテンツや、参加企業のコラボ企画などを通じて登録会員数が約60万人となりました。
- さらに、こうした新規のお客さまと「watashi+ (ワタシプラス)」を通じて出会えるようになりました。

国内化粧品 注力する領域・・・専門店への対応×新ビジネスモデル活用②



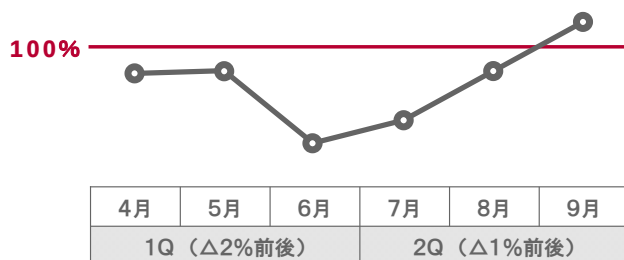
- 「watashi+」も、登録会員数は、約60万人となり、第2四半期に店頭とWebを連動させたサンプリング施策などを通じ、確実に新しいお客さまが増えています。
- また、9月の「化粧品デー」は、「watashi+」付加サービス店での店頭売上が前年に対し10%を大きく上回るなど、一つひとつ成果が出てきました。これらの成果を積み重ねることによって、専門店の売上拡大につなげていきます。
- また、新ビジネスモデルは、専門店だけでなく、組織小売業との協働取り組みを強化することに加え当社が直接入手できるようになったお客さまデータを、商品開発のみならず、生産や研究などの領域で活用することによって、新しいマーケティングの開発や売上拡大につなげていきます。

19

課題へ集中的に対応し、さらなる成果に結びつける

SHISEIDO

店頭売上の回復基調に拍車をかける



In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 以上が国内市場の現状と今後の対策です。
繰り返しになりますが、これまでの傾向とは異なり、9月には前年を上回り、10月も、引き続き堅調に推移しています。
- これは、少しずつではありますが、実行してきた手立てが、成果につながってきたと考えています。
国内市場での好・不調領域の課題もしっかりと絞れております。
- これらの課題に集中的に取り組む、回復基調に拍車をかけ、下期、そして2013年度と更なる成果に結びつけていきます。

20

① 国内化粧品

② グローバル

③ 構造改革

④ 3カ年目標

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



● 次に、グローバル事業です。

グローバル 上期の「振り返り」

米州・アジア地域での増収（+7.1%）

ヘアエッセンシャルの成長（+1桁半ば）

● アジア

+13.6%
成長

「中国」の牽引と、「タイ」の2桁伸長

● 米州

+4.9%
成長

グローバルブランド「SHISEIDO」、
「NARS」の好調

● 欧州

前年
フラット

マクロ環境は厳しいが、
「フレグランス事業」が健闘



スキンケア新製品



6月より、
ブラジルで
販売開始

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



● 上期実績については、西村取締役のパートでご案内しますので、
説明は割愛させていただきます。

反日デモ等による影響	
発生当初	現在
人的被害ゼロ・設備被害ゼロ	
北京・上海の工場の操業停止なし	
デパートは、百数十店の売場が休業	ほぼ全店営業を再開 ※日本製品は影響あり
専門店は、1,000店を超えるお店が日本製品の販売を中止	その1/4程度まで減少
「お客さまの日本製品に対する購買意識の動向」は不透明であり、予断を許さない状況	

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 下期のエリア別の主な取り組みです。まずはじめに、中国の反日デモ等による影響からご説明します。
- 今回の反日デモでは、幸いにして、社員や事業所での被害、工場の操業停止はありませんでした。
- 一方、被害を受けたデパートの休業や、専門店で日本製品の販売中止により、問題発生後、売上にマイナス影響が出ています。
- 現在、デパートは、ほぼ全店営業を再開したものの、依然として、日本製品は影響を受けています。また、日本製品の販売を中止した専門店は、当初の1,000店を超える規模から、現在はその1/4程度まで減少しました。
- 中国では、今後、お客さまの日本製品に対する購買意識の動向については不透明であり全く予断を許さない状況ですが、中国の現地社員の力を借りながら、影響を最小限に止めてまいりたいと考えます。
- また、このような状況が早期に改善することを、心から願っています。



In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 続いて、中国事業の業績についてです。
- 上期は、薬事認可の遅れによる発売遅延はあったものの、デパートの「オプレ」、専門店の「ウララ」「ピュアマイルド」を中心に、店頭売上を拡大し、10%台半ばの伸長を遂げました。
- 下期も、引き続きデパート、専門店を強化するとともに、「Za(ジーエー)」「TSUBAKI」などのマステージビジネスも加速しますが、先行き不透明な部分がある中、現時点では下期は1桁半ば、年間では10%程度の成長を見込んでいます。
- 一方で、プロモーションや広告などの自粛も含め、コスト管理を徹底して行い、高い収益性の確保にも努めてまいります。
- 足元の環境は不透明ですが、今後も、中国の化粧人口が飛躍的に拡大するのは明らかであり、当社の中国における成長戦略には変わりなく、今後も最重点市場としてビジネスを発展させてまいります。



9月に日本市場に導入し、アジア発のグローバルメガブランドとして存在感を高める



11月より、タイ・シンガポール・マレーシアに導入し、グローバルメガブランドとして一層の飛躍をめざす

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

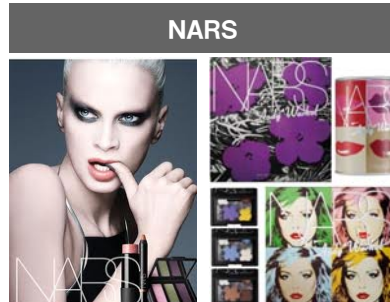
- 次に、アジアにおけるマステージの取り組みです。
- 「Za」は、重点市場であるタイで売上を一気に拡大するために、主力のドラッグストアに加え、ハイパーやスーパー、コンビニといったチャネルに積極展開し、上期は前年の2倍を超える成長を果たしました。さらに、9月に日本市場にも導入し、アジア発「グローバルメガブランド」としてのプレゼンスを高めています。
- また、日本を含めアジア3カ国で展開し、好調に売上を拡大している「専科」は、この11月よりタイ、シンガポール、マレーシアに導入します。今後は、中国市場への導入も視野に入れて、グローバルメガブランドとしての一層の飛躍をめざします。



ジェニファー・コネリーをスポークスパーソンに起用



ラッカー ルージュ



2012 秋冬 広告ビジュアル

アンディ・ウォーホルとのコラボレーション

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 次に、米州です。スキンケアやサンケアカテゴリーを中心に、グローバルブランド「SHISEIDO」を継続育成するとともに成長を続ける「NARS(ナース)」は、ブランドの世界観を積極的に発信し、メーキャップブランドとしての卓越したポジションを確立していきます。

ベアミネラル



画期的な商品の導入と連動して
マーケティングを強化



直営店のデザイン・機能を進化させ、
店頭でのお客さまとのコミュニケーションを強化

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- また、ベアミネラルは、画期的な商品の導入と連動し、マーケティングを強化しています。
- 上期は、スキンケア及びポイントメイク、下期は、8月に、ブランドの中核であるフェースカテゴリーで、プレストタイプのファンデーションを導入しました。
- 特に、ファンデーションの導入にあたっては、米国の全チャネルで強力なキャンペーンを展開した結果、売上・シェアともに拡大しました。
- さらに、北米中心に展開している直営店のデザイン、機能を進化させ、店頭でのお客さまとのコミュニケーション強化を進めながら、今後も前年を上回る実績を確保していきます。



「FIFI AWARDS 2012」にて、合計6部門で受賞

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 次に、欧州です。冒頭触れたとおり、依然として財政危機による景気低迷が続いています。
- 当社も、イタリアをはじめとした主要国でその影響を受けておりますが、ビジネスの中心であるフレグランス事業は好調です。
- 「イッセイミヤケ」の新ライン「プリーツ・プリーズ」の発売に加えて、「ジャンポールゴルチェ」の「ココリコ」、「エリーサーブ」の「ル・パルファム」が、フレグランスのオスカーと言われる、フランスの「フィフィ・アワード」で、合計6部門で受賞するなど、高い評価を受けています。

① 国内化粧品

② グローバル

③ 構造改革

④ 3カ年目標

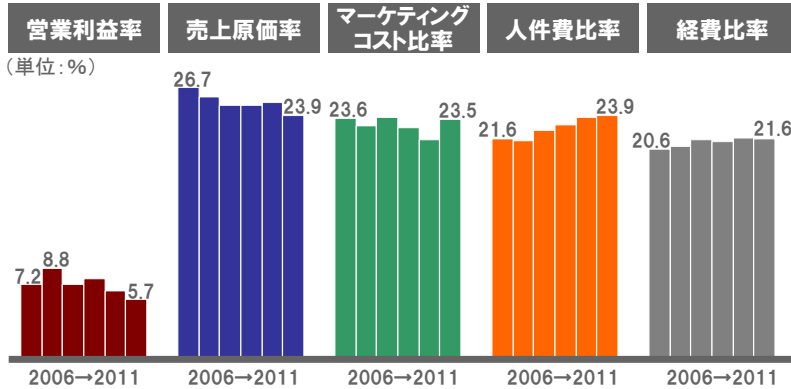
In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

●次に、構造改革についてです。

29

営業利益率・売上原価率・販売管理費率の推移

SHISEIDO



●このグラフは、資生堂グループ全体の費用構造です。

当社は、「原価」の低減努力を続ける一方で、「人件費」や「経費」の比率が上昇を続けているといった根本的な課題を抱えています。

●この課題を解決し、マーケティングコストを、一定の水準で維持した上で収益性を向上するために、徹底した経費の削減を行う「コスト構造改革」と組織、インフラ、業務を抜本的に見直して筋肉質な事業構造に変革する「事業構造改革」に取り組んでいます。

30

- ① 原材料チーム
- ② 間接購買チーム
- ③ ロジスティクスチーム
- ④ ITチーム
- ⑤ 宣伝制作チーム
- ⑥ 国内化粧品事業チーム
- ⑦ 中国事業チーム

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 「コスト構造改革」は、担当役員を中心に、「原材料」・「間接購買」・「ロジスティクス」・「IT」・「宣伝制作」・「国内化粧品事業」・「中国事業」の7つのチーム体制で進め、各チームが着々と具体案を策定し、効果金額を積み上げています。

	検討項目
①原材料チーム	● 原料の共通化 ● 材料の仕様変更 ● 生産工程の簡素化 など
②間接購買チーム	● 集中購買や外部交渉による単価低減 ● 建物、設備など固定資産の抜本的な見直しと単価交渉 ● 業務の見直しを通じた経費の削減 など
③ロジスティクスチーム	● 「原材料仕入れ」から「店頭」までのサプライ・チェーン・マネジメント改革 ● 物流費の徹底的な削減 など

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 「原材料チーム」は、生産・研究・マーケティング部門が一体となって、「原料の共通化」や「材料の仕様変更」そして「生産工程の簡素化」などに取り組んでいます。
- 「間接購買チーム」は、「集中購買や外部交渉による単価低減」、「建物、設備など固定資産の抜本的な見直しと単価交渉」に加えて、「業務の見直しを通じた経費の削減」を徹底していきます。
- 「ロジスティクスチーム」は、「原材料仕入れから店頭までのサプライ・チェーン・マネジメント改革」に取り組んでおり、「物流費の徹底的な削減」に加え、これまでの取引慣行を抜本的に見直すなどロジスティクス部門と営業部門が一体となって、進めています。

	検討項目
④ITチーム	● アウトソーシング関連費用の削減 ● システムの統廃合 など
⑤宣伝制作チーム	● CM制作企画の最適化 ● 制作プロセスの見直しと精緻化 ● 外装制作の内製化 など

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 「ITチーム」は、必要業務とシステムコストを棚卸し、「アウトソーシング関連費用」の削減や「システムの統廃合」に取り組んでいます。
- 「宣伝制作チーム」は、「CM制作企画の最適化」や、「制作プロセスの見直しと精緻化」「外装制作の内製化」など、価値創造とコストのバランスをギリギリまで追求しています。

	検討項目
⑥国内化粧品事業チーム	● 店頭制作物の新しい提供方法の開発による無駄の排除 ● 「店頭機器」の統合と削減 など
⑦中国事業チーム	● 原材料や販促物の現地調達化の拡大 ● 物流在庫の集約や、現地物流会社への切り替え など

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence



- 「国内化粧品事業チーム」は、店頭制作物の新しい提供方法の開発による無駄の排除、「店頭機器」の統合と削減に取り組めます。
- 「中国事業チーム」は、「原材料や販促物の現地調達化」の拡大、「物流在庫の集約」や「現地物流会社への切り替え」など、聖域を設けず徹底的に費用を見直します。

	内容	2012年度	2013年度	2014年度
全体		累計CR 約60億円		
タスク① ●外部交渉	●市場調査 ●外注加工 ●コンサルティング費用 ●研究委託費用など	累計CR 約15億円		
タスク② ●ファシリティ	●新規の設備投資の抑制 ●未稼働資産の遊休処理や除却 ●既存資産の効率運用など	累計CR 約20億円		
タスク③ ●内部統制 ●業務見直し	●業務そのものを見直し、自社内で内製化することによって外部流出コストを削減など	累計CR 約25億円		

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 一例として、間接購買領域での取り組みをご紹介します。
- 間接購買チームは3つのタスクで動いています。タスク1は、外部交渉の領域で市場調査や外注加工、コンサルティング費用や研究委託費用を中心にサプライヤの集約などにより、低減していきます。
- タスク2は、新規の設備投資を抑制するとともに、既存資産を精査し、未稼働資産の遊休処理や除却、既存資産の効率運用を進め、減価償却費や維持費を削減します。
- タスク3は、業務そのものを見直し、自社内で内製化することにより、外部流出コストを削減します。
- 大まかなイメージとして、間接材チーム合計で約60億円程度のコスト削減を積み上げています。
- その他のチームも同様に、実行に向けて着々と準備が進んでいます。

	対象コスト (2011年度)	コスト削減目標 (2013年度) (2014年度)
①原材料チーム ②間接購買チーム ③ロジスティクスチーム ④ITチーム ⑤宣伝制作チーム ⑥国内化粧品事業チーム ⑦中国事業チーム	約2,800億円	70億円超 200億円超

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- コスト構造改革は、原価・販売管理費の中で、削減対象となるコストを総額約2,800億円と定めています。
- これまでは、2014～2016年度で200億円程度の削減効果と申しでしたが、スピードを速め、2013年度に前倒して70億円を超える規模を削減します。
- そして、2014年度には200億円を超えるコストを削減し、成長投資と収益性改善の双方に振り向けていきます。

組織、インフラ、業務を含め、筋肉質な事業構造に生まれ変わる

グローバル規模の機能統合

- グローバル規模の「バックオフィス機能の統合」・「物流・インフラの整備・統合」
- 米国での構造改革を、他のエリアでも実施

人件費マネジメントの強化

- 新規・中途採用の抑制
- 信賞必罰の徹底
- 業務見直しによる残業代抑制
- 本社スリム化と現場の強化

生産拠点の再編

- ベトナム工場の積極活用
- 国内外の最適な生産体制の構築

具体的な内容は、来年1月以降、ご案内予定

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 次に、「事業構造改革」です。先にお話したように、筋肉質な事業構造に生まれ変わるべく、組織、インフラ、業務を含め、様々な観点で抜本的な改革プログラムに取り組んでいます。
- まず、6月に発表した米国におけるグローバル規模の「バックオフィス機能の統合」「物流・インフラの整備・統合」といった構造改革を、他のエリアでも実施してまいります。
- 「人件費マネジメントの強化」については、特に国内の人件費負担を減らすために、すぐに出来る「新規・中途採用の抑制」、「信賞必罰の徹底」や、「業務の見直しによる残業代の抑制」を進めています。さらに本社のスリム化と現場の強化など生産性の向上も含め、人件費比率を下げていきます。
- 「生産拠点の再編」については、ベトナム工場の積極活用を中心に、国内外の最適な生産体制を構築し、さらなる原価低減をめざします。
- これらの事業構造改革の具体的な内容については、来年1月以降、ご案内させていただきます。

37

① 国内化粧品

② グローバル

③ 構造改革

④ 3カ年目標

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 最後に、3カ年の経営目標についてです。

38

環境の変化

- 欧州の金融危機
- 中国における事業環境の変化

●「先行投資」を前提に、「平均売上成長率 6%」という高い成長性をめざすのではなく、「堅実なマーケティング投資による、市場と同程度の着実な売上成長」と「高収益構造の基盤構築」に全社を挙げて取り組む

●現在進めている「コスト構造改革」と「事業構造改革」のスピードを上げ、「営業利益率 8%」を達成する

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 当社は、現3カ年計画において、競合との厳しい競争の中、平均売上成長率6%をめざして「投資を先行させ」、成長の中から営業利益を確保することをめざしてきました。
- しかしながら、このところの欧州の金融危機をはじめ、世界的に経済成長が鈍化する中、中国における反日感情の高まりなど、当社を取り巻く経営環境は一段と厳しくなり、投資を拡大しても中々リターンが上がりづらい状況にあります。
- そこで、これまでの考え方を改め、売上が拡大しない厳しい環境の中でも、「今期の営業利益400億円」と、現3カ年計画の最終年度である「2013年度の営業利益率8%」を確実に達成すべく、「先行投資を前提に高い成長性をめざす」のではなく、「堅実なマーケティング投資による、市場と同程度の着実な売上成長」と、「高収益構造の基盤構築」に全社を挙げて取り組んでまいります。

環境の変化

- 欧州の金融危機
- 中国における事業環境の変化

●「先行投資」を前提に、「平均売上成長率 6%」という高い成長性をめざすのではなく、「堅実なマーケティング投資による、市場と同程度の着実な売上成長」と「高収益構造の基盤構築」に全社を挙げて取り組む

●現在進めている「コスト構造改革」と「事業構造改革」のスピードを上げ、「営業利益率 8%」を達成する

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

- 2012年度の上期が終了し、この下期は「国内での成長性回復」のために「店頭売上拡大に最優先で取り組むこと」。また、残すところ2カ月となった海外市場で「さまざまなリスクに柔軟に対応し、売上と利益の確保をめざすこと」さらに、「全社での徹底的なコスト削減による収益性の向上」が計画達成の鍵を握ると考えています。
- また、2013年度も厳しい経営環境が続くものと考え、現在進めている「コスト構造改革」と「事業構造改革」のスピードを上げ、できる限りの施策を前倒しで展開し、営業利益率8%を達成します。

一瞬も一生も美しく



- 逆風の経営環境ではございますが、「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」の実現に向けて、2013年度から次期3カ年につながる明快な成長戦略を描き、諸々の構造改革によって捻出したコストを事業ポートフォリオに基づいた重点領域に優先投入し、早期に成果につなげてまいります。
- 本日本集まりのみなさまには、今後とも引き続きご指導いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。

2013年3月期 第2四半期決算概要

2012-10-31

取締役執行役員 西村義典

※本資料の金額は全て億円未満を四捨五入しています

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

43

損益計算書ハイライト

(億円)	12/9期		11/9期		前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比		
売上高	3,336	100 %	3,362	100 %	△0.8 %	+1.2 %
国内	1,866	55.9 %	1,929	57.4 %	△3.2 %	△3.2 %
海外	1,470	44.1 %	1,433	42.6 %	+2.6 %	+7.1 %
営業利益	83	2.5 %	215	6.4 %	△61.2 %	△58.5 %
経常利益	84	2.5 %	218	6.5 %	△61.7 %	
特別損益	△ 8	△0.2 %	△ 1	△0.0 %	—	
税金費用	17	0.6 %	118	3.5 %	△85.5 %	
当期純利益	50	1.5 %	91	2.7 %	△44.8 %	
EBITDA	270	8.1 %	406	12.1 %	△ 33.5 %	

●為替レート ドル=79.8円(△2.8%)、ユーロ=103.5円(△10.0%)、中国元=12.6円(+0.8%)

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

44

売上高 報告セグメント別

SHISEIDO

(億円)	12/9期		11/9期		前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比		
国内化粧品	1,734	52.0 %	1,805	53.7 %	△3.9 %	△3.9 %
グローバル	1,557	46.7 %	1,516	45.1 %	+2.7 %	+7.0 %
そ の 他	45	1.3 %	41	1.2 %	+10.8 %	+10.8 %
合 計	3,336	100 %	3,362	100 %	△0.8 %	+1.2 %

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

45

売上高 報告セグメント別 国内化粧品

SHISEIDO

(億円)		12/9期		11/9期		前年差	前年比
			構成比		構成比		
	カウンセリング	867	26.0 %	897	26.7 %	△30	△3.3 %
	セ ル フ	408	12.2 %	417	12.4 %	△9	△2.2 %
	トイレタリー	205	6.2 %	246	7.3 %	△41	△16.6 %
	化 粧 品	1,480	44.4 %	1,560	46.4 %	△80	△5.1 %
	ヘルスケア	78	2.3 %	76	2.3 %	+1	+1.5 %
	そ の 他	176	5.3 %	169	5.0 %	+7	+4.3 %
国 内 化 粧 品		1,734	52.0 %	1,805	53.7 %	△71	△3.9 %

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

46

売上高 報告セグメント別 グローバル

SHISEIDO

(億円)	12/9期		11/9期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
化粧品	1,356	40.7 %	1,312	39.0 %	+44	+3.3 %	+7.8 %
プロフェッショナル	201	6.0 %	204	6.1 %	△2	△1.1 %	+2.3 %
グローバル	1,557	46.7 %	1,516	45.1 %	+41	+2.7 %	+7.0 %

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

47

売上高 地域別

SHISEIDO

(億円)	12/9期		11/9期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
日本	1,866	55.9 %	1,929	57.4 %	△63	△3.2 %	△3.2 %
米州	439	13.2 %	433	12.9 %	+5	+1.2 %	+4.9 %
欧州	368	11.0 %	406	12.1 %	△37	△9.2 %	△0.0 %
アジア・オセアニア	663	19.9 %	594	17.6 %	+69	+11.7 %	+13.6 %
海外計	1,470	44.1 %	1,433	42.6 %	+37	+2.6 %	+7.1 %
合計	3,336	100 %	3,362	100 %	△25	△0.8 %	+1.2 %

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

48

売上原価、販売費及び一般管理費

SHISEIDO

(億円)	12/9期			11/9期		増減 +:コスト減	前年比
		売上比	率差(+低下)		売上比		
売上原価	781	23.4%	△0.1%	782	23.3%	+0	△0.0%
販売費	2,472	74.1%	△3.8%	2,365	70.3%	△107	+4.5%
(国内)	1,441	77.7%	△4.7%	1,400	73.0%	△41	+2.9%
(海外)	1,030	69.6%	△2.7%	965	66.9%	△66	+6.8%
Mコスト	817	24.5%	△1.8%	762	22.7%	△55	+7.2%
人件費	858	25.7%	△1.5%	815	24.2%	△44	+5.4%
経費	751	22.5%	△0.5%	741	22.0%	△9	+1.3%
M&A関連償却費	45	1.4%	+0.0%	47	1.4%	+1	△3.1%

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

49

営業利益 報告セグメント別

SHISEIDO

(億円)		12/9期	11/9期	前年差	前年比
国内化粧品	営業利益	136	214	△79	△36.7%
	利益率	7.8%	11.8%	△4.0	ポイント
グローバル	営業利益	△61	△7	△54	—
	利益率	△3.9%	△0.5%	△3.4	ポイント
その他	営業利益	9	7	+2	+25.2%
	利益率	12.1%	10.4%	+1.7	ポイント
全社・消去	営業利益	△0	1	△1	—
合計	営業利益	83	215	△132	△61.2%
	利益率	2.5%	6.4%	△3.9	ポイント

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

50

営業外損益・特別損益

SHISEIDO

営業外損益				特別損益			
(億円)	12/9期	11/9期	前年差	(億円)	12/9期	11/9期	前年差
受 取 利 息	4	4	△0	投資有価証券評価損	△6	△0	△6
支 払 利 息	△9	△9	+1	固 定 資 産 処 分 損	△3	△7	+4
利 息 収 支	△5	△5	+1	そ の 他	1	6	△6
為 替 差 損 益	△2	△5	+3	計	△8	△1	△8
そ の 他	7	14	△6				
計	0	3	△3				

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

51

純利益・包括利益

SHISEIDO

(億円)	12/9期	11/9期	前年差
税 引 前 四 半 期 純 利 益	75	218	△142
税 金 費 用 (税 率)	17 (22.7%)	118 (54.1%)	+101
少 数 株 主 利 益	8	9	+1
四 半 期 純 利 益	50	91	△41
包 括 利 益	92	132	△40

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

52

貸借対照表

SHISEIDO

(億円)	12/9末	増減			(億円)	12/9末	増減		
			為替除く	為替				為替除く	為替
流動資産	3,010	△142	△156	+14	負債	3,997	△173	△183	+10
現預金・有価証券	770	△168	△173	+5	支払手形・買掛金	440	△43	△42	△1
受取手形・売掛金	1,060	△68	△70	+2	未払金	340	△103	△103	△0
たな卸資産	786	+67	+63	+5	有利子負債	1,872	+20	+19	+1
固定資産	4,016	△39	△73	+33	純資産	3,029	△8	△47	+38
有形固定資産	1,295	△3	△8	+5	株主資本	3,517	△49	—	—
無形固定資産	1,715	△21	△49	+28	その他包括利益	△631	+30	—	—
投資その他	1,005	△15	△16	+0	少数株主持分	135	+9	—	—
資産計	7,026	△182	△230	+48	負債・純資産計	7,026	△182	△230	+48

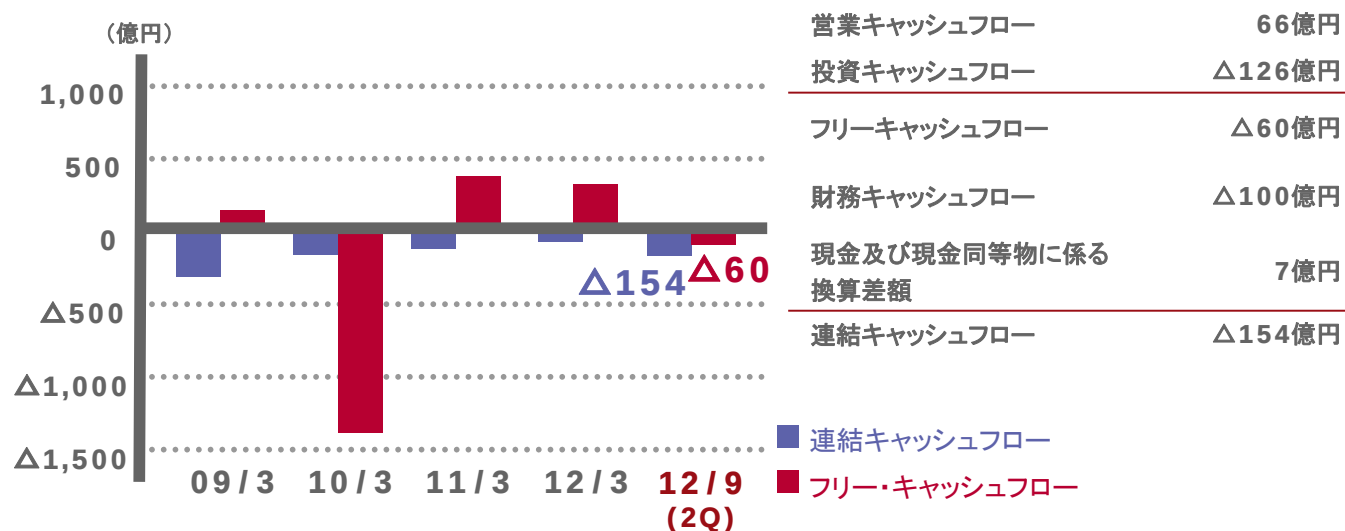
使用為替レート(2012/6末): US\$79.3円、€98.7円、中国元12.5円 (注) 主要な勘定科目のみ
 (2011/12末): US\$77.7円、€100.7円、中国元12.3円 自己資本比率41.1%、有利子負債比率38.2%

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

53

キャッシュフロー計算書

SHISEIDO



In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

52

54

一瞬も一生も美しく 

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

【補足データ】

SHISEIDO

(億円)	12/9期	11/9期	増減	増減率	13/3期 見込み	12/3期	増減	増減率
設備投資等(注)	133	152	△20	△13%	311	343	△32	△9%
有形固定資産	83	104	△21	△20%	193	216	△23	△11%
無形固定資産他	50	48	+2	+3%	118	127	△9	△7%
減価償却費	159	151	+8	+5%	327	307	+20	+7%
有形固定資産	86	85	+1	+1%	181	174	+7	+4%
無形固定資産他	73	66	+7	+10%	145	132	+13	+10%
研究開発費	69	70	△1	△2%	141	147	△6	△4%
広告費	249	210	+38	+18%	477	493	△16	△3%

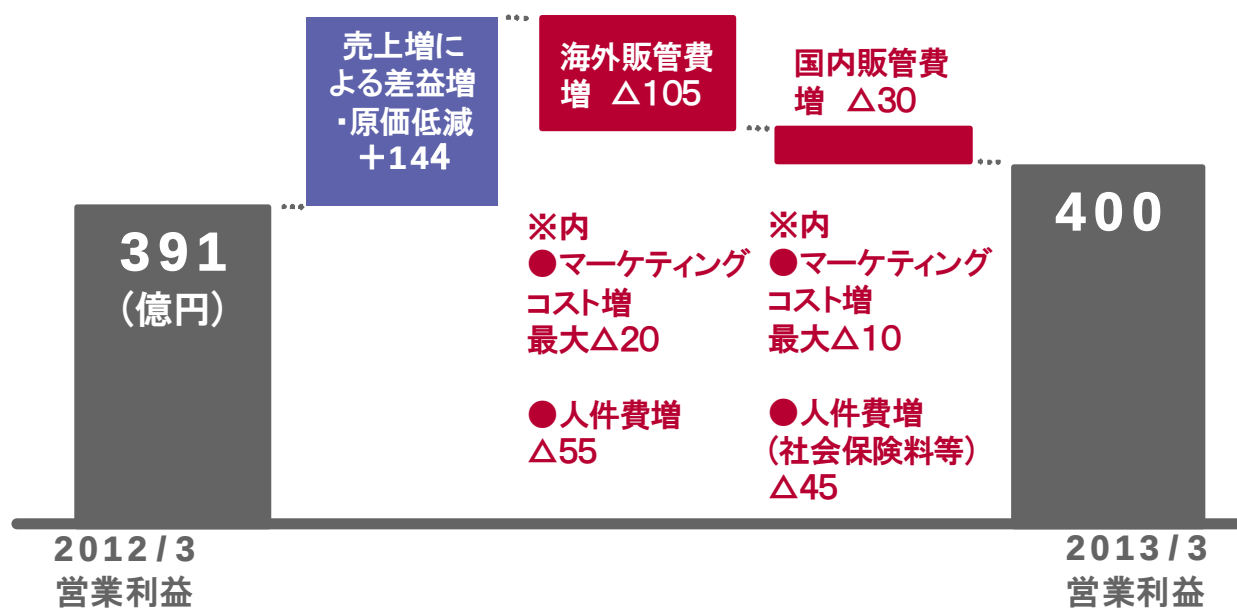
(注)資本的支出、有形固定資産、無形固定資産(のれんを除く)及び長期前払費用への投資

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

57

2012年度 通期見通しの営業利益増減要因 (2Q後)

SHISEIDO



In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

Copyright©2012Shiseido Co., Ltd. All Rights Reserved.
No reproduction without permission.

58