

2014年度 第1四半期実績および見通し

2014-7-31

株式会社資生堂
執行役員 最高財務責任者
直川 紀夫

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。

- 財務・IR担当の直川紀夫です。
- これより、2014年度第1四半期実績と見通しについてご説明します。

2014年度 第1四半期実績 要約

(億円)	実	績	前	年	比	外	貨	前	年	比	前	年	差
売上高	1,684				+3.7%					Δ2.3%			+60
国内	795				Δ3.2%					Δ3.3%			Δ26
海外	888				+10.8%					Δ1.4%			+86
営業利益	14				Δ80.2%					—			Δ55
経常利益	14				Δ80.9%					—			Δ61
税金等調整前 四半期純利益	21				Δ72.1%					—			Δ55
四半期純利益	Δ18				(27)					—			Δ44

- 海外売上比率 52.8% (+3.4pp)
 - 営業利益率 0.8% (Δ3.4pp)
 - 為替レート ドル=102.8円(+11%)、ユーロ=140.8円(+15%)、
中国元=16.9円(+14%)
- () 内は前年実績

- まず、損益計算書の要約です。第1四半期の売上高は、前年比+3.7%の1,684億円、現地通貨ベースではΔ2.3%。
- うち、国内は、Δ3.2%。海外は、+10.8%、現地通貨ベースではΔ1.4%となりました。
- 営業利益は、前年から55億円減益の14億円となりました。国内では売上減に伴う差益減に加え賞与増による人件費増、海外ではマーケティングコスト増など、織り込み済みの要因によるものであり、ほぼ想定通りです。
- 四半期純利益は、18億円の損失。第1四半期は売上、営業利益ともに、金額規模が小さいことに加え、未実現利益の消去に伴う税効果が、駆け込み需要の反動減などにより課税所得が減少し、十分に計上できなかったことから、一時的に税金費用が増加したことによるものです。

国内化粧品事業 売上高・営業利益

JHI/EIDO

- 続いて、連結業績におけるセグメント別の状況です。

(億円)	15/3期 第1四半期		14/3期 第1四半期		前年差	前年比
		構成比		構成比		
カウンスリング	342	20.3%	364	22.5%	△22	△6.0%
セルフ	197	11.7%	187	11.5%	+9	+5.0%
トイレタリー	81	4.8%	93	5.7%	△12	△13.4%
化粧品	620	36.8%	645	39.7%	△25	△3.9%
ヘルスケア	36	2.1%	38	2.3%	△2	△4.8%
その他	77	4.6%	76	4.7%	+2	+2.1%
国内化粧品売上高	733	43.5%	758	46.7%	△25	△3.3%

(億円)	15/3期 第1四半期	14/3期 第1四半期	前年差	前年比
営業利益	40	71	△31	△43.5%
利益率	5.5%	9.4%	△3.9pp	

3

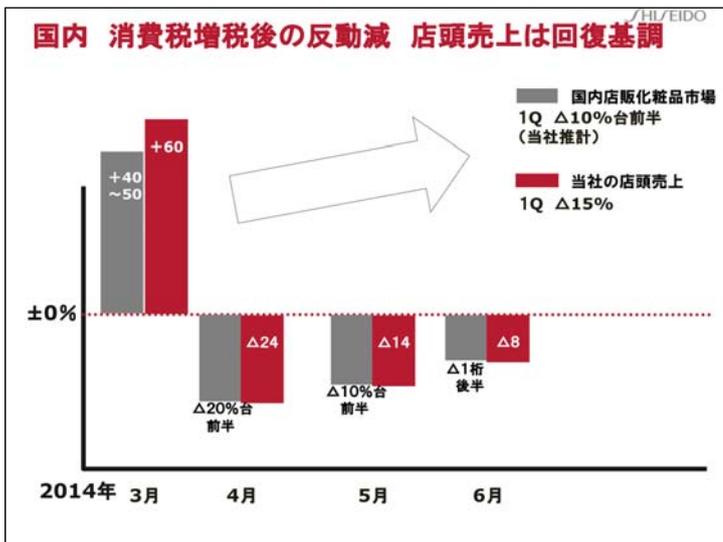
国内 2014年度第1四半期の総括

JHI/EIDO

売上	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費税増税後の反動減 ● 店頭売上は回復基調 ● 反動減は第1四半期で収束
営業利益	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上減に伴う差益減 ● 賞与増に伴う人件費増
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 反動減対策 ● ブランドイノベーションの準備 ● 得意先との協働取り組み強化の準備

- 国内化粧品事業の第1四半期の総括は、ご覧のとおりです。
- 売上は、消費税増税前の駆け込み需要の反動影響により3.3%減収の733億円。しかしながら、店頭売上は回復基調であり、反動は第1四半期で収束するとみています。
- また営業利益は、31億円減益の40億円、売上減に伴う差益減に加え、賞与増に伴う人件費増がありました。
- 第1四半期の取り組みの中でも、ポイントとなる店頭売上の状況や、具体的な取り組み内容について、それぞれご案内します。

4



- まずは、店頭売上の状況です。
- 国内店販化粧品市場は、消費税増税前の駆け込み需要の反動減があり、第1四半期は前年比で△10%台前半と推計しています。ただし、月を追うごとに市場は回復傾向にあり、7月以降は、前年並みに戻ると見えています。
- 一方、当社の店頭売上は、第1四半期の3カ月累計で△15%で推移しました。なお、3～6月の4カ月累計では、前年比+7%となります。
- 価格帯でみると、当社の高価格帯化粧品の店頭売上は、市場の回復スピードを上回って推移しています。

国内 反動減対策とブランドイノベーション

- 4月～6月 新規顧客獲得とリピート購入促進に向けたサンプリング強化
- 7月～9月 watashi+ 夏のキャンペーン実施
7月30日 「アルティミューン」先行発売
- 10月～ 国内ブランド 順次刷新

「アルティミューン」先行発売
 大手小売企業との協働取り組み
 新「エリクシール」
 「マキアージュ」「HAKU」「新シニア対応ブランド」発売

- 当社は、4月から6月にかけて、店頭とWEBでサンプリングを強化しました。これは、駆け込み需要が一巡するタイミングでの、新しいお客さまの獲得や2～3カ月ごとに来店される傾向が強い化粧品のお客さまの買い替え需要に対応したものです。
- さらに、サマー関連商品の最需要期である7月からは、watashi+上でのキャンペーンや、店頭での売場づくり、紹介活動を強化し、店頭売上の拡大をめざしています。
- また、昨日7月30日には、一部デパートで「アルティミューン」を先行発売し、計画の3倍を超える売上となるなど、好調なスタートを切りました。
- そして、これらの活動と、昨年末から進めてきたマーケティング改革を連動させ、下期の「エリクシール」、「マキアージュ」などのブランド刷新に結びつけていきます。
- 同時に、売上構成の大きいドラッグストアでは、売場の拡大が売上に直結するため、10月のエリクシール刷新時から、小売各社と共同開発した売場什器・ツールを導入します。

グローバル事業 売上高・営業利益

JHI/EIDO

(億円)	15/3期 第1四半期		14/3期 第1四半期		前年差	前年比	外貨 前年比
	売上高	構成比	売上高	構成比			
化粧品	818	48.6%	737	45.4%	+81	+10.9%	Δ1.3%
プロフェッショナル	108	6.4%	105	6.5%	+2	+2.2%	Δ5.5%
グローバル 売上高	926	55.0%	843	51.9%	+83	+9.8%	Δ1.8%

(億円)	15/3期 第1四半期		14/3期 第1四半期		前年差	前年比
	営業利益	利益率	営業利益	利益率		
のれん等償却前 営業利益	Δ10		10		Δ20	-
営業利益	Δ33		Δ11		Δ22	-
利益率	Δ3.6%		Δ1.3%		Δ2.2pp	

- 次に、グローバル事業です。
- 売上は現地通貨ベースで1.8%の減収、円ベースでは、円安の影響により、9.8%増収の926億円、営業利益は、33億円の損失となりました。

7

海外 2014年度第1四半期(1~3月)の総括

JHI/EIDO

地域	売上前年比 (外貨前年比)	内容
米州	+5.3% (Δ5.5%)	(+)「NARS」ブランドの好調継続 (Δ)物流トラブルによる減収
欧州	+10.6% (Δ3.6%)	(+)イタリア、スペイン、ロシアの好調 (Δ)フレグランス事業の売上減 (Δ)ギリシャの返品引当増
アジア	+15.2% (+3.3%)	(+)中国が「オブレ」新美白スキンケアライン導入などにより前年を上回る



- 海外の第1四半期、1月~3月の地域別のポイントはご覧のとおりです。
- 米州は、「NARS」が好調に推移したものの、物流センターのトラブルもあり、前年を下回りました。
- 欧州は、イタリア、スペイン、ロシアが好調に推移したものの、ブランド強化の実施が第2四半期以降になるフレグランスが前年を下回り、欧州全体でも前年を下回りました。
- アジアは、3月に美白新製品を発売した「オブレ」が堅調に推移した中国が前年を上回ったことに加え、アジア全体でも前年を上回りました。
- 利益面では、売上減に伴う差益減に加え、中国、ベアミネラルへのマーケティングコスト増、ギリシャにおける市場在庫の適正化に向けた返品引当の増加が影響しました。

8

海外 2014年度第2四半期(4~6月)の取り組み

SHISEIDO

地域	2Q売上	内容
米州	前年を上回る	(+)「NARS」ブランドの好調 (+)「ベアミネラル」がリキッドファンデーション「ベアスキン」発売により売上が回復基調 (+)物流体制復旧 (Δ)オペレーションコスト増
欧州	前年を下回る	(+)ロシアの好調 (Δ)カリタ・デクレオール事業の売却に伴う売上減
アジア	前年を上回る	(+)中国が「Za」好調、ECサイト売上増などにより前年を上回る



- 海外は、すでに第2四半期を終了しているため、売上の概況をご説明します。
- 米州では、5月にベアミネラルから初のリキッドファンデーション「ベアスキン」を発売しました。米国で、大手小売企業の「ULTA」と「SEPHORA」のファンデーション売上ランキングでそれぞれ5月に1位、3位に入るなど、好調なスタートを切っています。なお、第2四半期に入り、オペレーションコストはかかっているものの物流体制の復旧も進み、米州全体でも、プラス成長を回復しています。
- 欧州では、カリタ、デクレオール事業の売却に伴う売上減などにより、前年を下回りましたが、ロシアではグローバルブランド「SHISEIDO」が、好調に推移しています。
- アジアでは、中国が、「Za」やEコマースが好調に推移したことにより前年を上回り、アジア全体でも前年を上回りました。

9

海外 2014年度下期(7月~12月)の取り組み

SHISEIDO

1. グローバルブランド「SHISEIDO」より「アルティミューン」発売

2. 中国における取り組み強化



9月発売
アルティミューン



8月発売
オブレ アクアエナジーライン



9月発売
ウララ プライムライン

- 下期は、主カブランドのグローバルブランド「SHISEIDO」から、マーケティング改革第一弾となる「アルティミューン」を9月に発売します。既に、世界各国で大規模なプレスイベントや雑誌タイアップなどのマーケティング活動を積極的に実施しており、各地の予約、先行発売も順調に進んでいます。
- また、中国では、主カブランド「オブレ」、「ウララ」のブランド刷新を行うことに加え、拡大する中間所得層への対応、Eコマース市場の拡大など販売チャネルの変化への対応、そして現地社員の積極登用を含む組織体制の見直しなどを進め、より高い成長性の実現をめざします。

10

貸借対照表

JHI/EIDO

(億円)	(対14/3末)				(億円)	(対14/3末)			
	14/6末	増減	為替除く	為替		14/6末	増減	為替除く	為替
流動資産	3,461	△565	△504	△61	負債	4,053	△373	△339	△34
現預金・有価証券	954	△335	△318	△17	未払金	348	△133	△130	△2
受取手形・売掛金	1,096	△287	△266	△21	有利子負債	1,385	△174	△172	△2
たな卸資産	997	+94	+113	△19	退職給付に係る負債／引当金	764	+155	+157	△1
固定資産	3,937	△51	+6	△57	純資産	3,345	△242	△160	△83
有形固定資産	1,312	△37	△21	△15	株主資本	3,194	△161	-	-
無形固定資産	1,599	△68	△32	△36	その他包括利益	△47	△77	-	-
投資その他	1,026	+54	+59	△5	少数株主持分	188	△4	-	-
資産計	7,398	△616	△499	△117	負債・純資産計	7,398	△616	△499	△117

使用為替レート(2014/6末): US\$102.9円、€141.6円、中国元16.6円 自己資本比率 42.5%
(2014/3末): US\$105.4円、€145.0円、中国元17.4円 有利子負債比率 29.3%

● 続いて、貸借対照表です。

● 6月末の総資産は、前期末と比較すると、616億円減少し、7,398億円となりました。

● これは、有利子負債の返済や配当金支払いにより、現預金・有価証券が減少したことに加え、期末と第1四半期売上計上の期間差により受取手形と売掛金が減少したこと、6月末の為替が3月末と比較して円高となったことなどが影響しています。

● なお、有利子負債比率は、前期末から1.0ポイント低下し、29.3%となりました。

11

2014年度 上期見通し

JHI/EIDO

(億円)	第1 四半期	前年比	第2 四半期	前年比	上 期	前年比	見直し差
売上高	1,684	+3.7%	2,016	+1.8%	3,700	+2.6%	+40
国内	795	△3.2%	995	△0.2%	1,790	△1.6%	±0
海外	888	+10.8%	1,022	+3.8%	1,910	+6.9%	+40
営業利益	14	△80.2%	131	△2.8%	145	△28.9%	±0
経常利益	14	△80.9%	131	△3.0%	145	△31.0%	±0
特別損益	7	-	158	(△79)	165	(△79)	±0
純利益	△18	(27)	263	+866.6%	245	+355.6%	±0

● 海外売上比率 51.6% (+2.0pp)
● 営業利益率 3.9% (△1.8pp)
● 為替レート ドル=102円(+7%)、ユーロ=140円(+12%)、
中国元=16.7円(+8%)

()内は前年実績

● それでは、上期見通しです。

● 売上高は、前年に対し2.6%増収の3,700億円の見通しです。期初計画から40億円上方修正しました。国内は変更ありませんが、海外は為替水準を中心に見直し、円ベースでは6.9%の増収となります。

● なお、営業利益以下、全ての段階利益に変更はありません。

12

2014年度 通期見通し

JHI/EIDO

(億円)	15/3期	14/3期	前年差	前年比	外貨 前年比	見通し差
売上高	7,800	7,620	+180	+2.4%	+1%	±0
国内	3,700	3,773	△73	△1.9%	△2%	±0
海外	4,100	3,848	+252	+6.6%	+4%	±0
営業利益	420	496	△76	△15.4%	—	±0
経常利益	420	514	△94	△18.3%	—	±0
特別損益	145	△10	+155	—	—	±0
当期純利益	380	261	+119	+45.3%	—	±0

- 海外売上比率 52.6%
- 営業利益率 5.4%
- 予想ROE 10.7%
- 為替レート ドル=100円(+2%)、ユーロ=135円(+4%)、中国元=16.5円(+4%)

- 通期見通しについては、為替水準が不確定なことなどから、見直しはいたしません。

13

「VISION 2020」と中期経営計画について

JHI/EIDO

グローバル経営の実現に向け、全役員・国内外の事業所責任者が経営課題と戦略を議論・提案

- ①「資生堂のありたい姿」・事業ドメインの再設定
- ②グローバルブランドポートフォリオ新戦略の策定
- ③イノベーション戦略の強化
- ④組織・風土改革の推進
- ⑤経営基盤の強化

「VISION 2020」と中期経営計画の骨子を策定

具体的な数値目標および取り組みの詳細構築へ

- 次に、持続的成長に向けた我々経営陣の議論についてご説明します。
- 魚谷が執行役員社長に就任し、新経営体制に移行してから100日間がすぎました。その間、当社ではグローバル経営の実現に向け、全役員と国内外の事業所責任者が5つのテーマに沿って経営課題と戦略を議論し、2020年の「資生堂のありたい姿」をまとめた「VISION 2020」と中期経営計画の骨子を策定しました。
- 今後は、具体的な数値目標やその達成に向けたブランドの改廃、エリア展開など、具体的なアクションプランを一つひとつ詳細につめていくとともに、社内的な決裁プロセスを経た上で、しかるべきタイミングでみなさまにご案内します。

14

全社コストの見直しと効率化の徹底

J/HL/EIDO

コスト構造改革の継続推進

2011年度対象コストと比較した
2013・14年度コスト低減効果

2011年度対比累計 240億円

2014年度第1四半期は、
計画を上回るペースで進捗

2014年7月より
海外主要市場の
広告枠購入の一元化



マーケティングおよび研究開発に向けた積極投資へ

- 続いて、全社コストの見直しと効率化の徹底についてです。
- コスト構造改革では、2013年度と2014年度累計で240億円のコスト削減効果を生み出すべく、全社コストの見直しと効率化を徹底しており、第1四半期は計画を上回るペースで進捗しています。
- 7月からは、新たな取り組みとして、海外主要市場の当社グループ企業のメディア購入を一元化しました。化粧品販売において必要不可欠な投資である広告出稿で、グローバルレベルでのスケールメリットを生かしたさらなる効率化に取り組めます。
- 今後、このような取り組みで生み出した原資は、マーケティングと研究開発に向けて積極的に投資していきます。

15

ブランドマーケティングの強化

J/HL/EIDO

ブランドマネジメント制導入
「見える化」の推進

全社一丸となった取り組み
「ICHIGAN」プロジェクト



戦う集団へ

- 最後に、ブランドマーケティングの強化についてです。
- 国内では、4月よりブランド、チャネル別の店頭売上を、また海外では、7月より出荷売上を、役員および各事業のブランド開発チーム、営業現場へ毎日配信し、社内での「見える化」を徹底することで、日々の売上変動に対する意識を高めています。
- この実績の「見える化」に加え、下期よりブランド別収益管理が月次で可能になる仕組みを整え、ブランドを横断した機動的な費用の組み換えなど、意思決定のスピードアップをはかります。
- そして、7月18日のエリクシール発表会でご案内した通り、「ブランドマネジメント制」を導入します。ブランドマネージャーが販売第一線とともに一気通貫で担当ブランドの商品企画から、開発、生産、販売までのすべての責任と権限を持ち統括していきます。

16-1

ブランドマーケティングの強化

J/Hi/EIDO

ブランドマネジメント制導入
「見える化」の推進



全社一丸となった取り組み
「ICHIGAN」プロジェクト



戦う集団へ

- 同時に、本社を含めた全社員参加型のプロジェクト「ICHIGANプロジェクト」を立ち上げ、実行力を高めています。
- このように、これから始まるブランドイノベーションの中で、「見える化」で徹底される「データ」と「ICHIGAN」プロジェクトから生まれる人の知恵と力を結集しながら、全社一丸となって、顧客への提供価値にフォーカスし、競合ブランドとの戦いに「勝つ集団」に変革していきます。

16-2

一瞬も一生も美しく 

- 私からのご案内は以上です。
ありがとうございました。

【補足1】 報告セグメント 売上高・営業利益

(億円)		15/3期 第1四半期	14/3期 第1四半期	前年差	前年比
国内化粧品		733	758	△25	△3.3%
グローバル		926	843	+83	+9.8%
その他		25	22	+2	+10.7%
売上高		1,684	1,624	+60	+3.7%

国内化粧品		40	71	△31	△43.5%
グローバル		△33	△11	△22	-
その他		7	5	+1	+24.3%
全社・消去		0	3	△3	-
営業利益		14	69	△55	△80.2%

18

【補足2】 地域別 売上高

(億円)	15/3期 第1四半期		14/3期 第1四半期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
日本	795	47.2%	822	50.6%	△26	△3.2%	△3.3%
米州	268	15.9%	255	15.7%	+13	+5.3%	△5.5%
欧州	239	14.2%	216	13.3%	+23	+10.6%	△3.6%
アジア・オセアニア	382	22.7%	332	20.4%	+50	+15.2%	+3.3%
海外計	888	52.8%	802	49.4%	+86	+10.8%	△1.4%
合計	1,684	100%	1,624	100%	+60	+3.7%	△2.3%

19

【補足3】 売上原価および販売管理費

(億円)	15/3期 第1四半期		増減 +:コスト減	前年比	為替 影響額	為替影響 除く増減 +:コスト減	
	売上比	率差(+低下)					
売上原価	394	23.4%	Δ0.1%	Δ16	+4.3%	Δ27	+11
販管費	1,276	75.8%	Δ3.3%	Δ99	+8.4%	Δ70	Δ29
(国内)	641	80.8%	Δ4.5%	Δ16	+2.5%	-	Δ16
(海外)	635	71.3%	Δ2.7%	Δ83	+15.1%	Δ70	Δ13
Mコスト	380	22.6%	Δ1.3%	Δ34	+10.0%	Δ24	Δ10
人件費	477	28.3%	Δ1.3%	Δ39	+8.9%	Δ22	Δ17
経費	396	23.5%	Δ0.6%	Δ24	+6.4%	Δ22	Δ2
M&A関連償却費	24	1.4%	Δ0.1%	Δ2	+9.6%	Δ2	+0

20

【補足4】 販売管理費 国内外内訳

(億円)	15/3期	14/3期	増減 +:コスト減	前年比	為替 影響額	為替影響を 除く増減 +:コスト減
	第1四半期	第1四半期				
国内	166	165	Δ1	+0.7%	-	Δ1
海外	214	180	Δ33	+18.5%	Δ24	Δ9
Mコスト	380	345	Δ34	+10.0%	Δ24	Δ10
国内	275	260	Δ15	+5.8%	-	Δ15
海外	201	178	Δ24	+13.4%	Δ22	Δ2
人件費	477	438	Δ39	+8.9%	Δ22	Δ17
国内	199	199	+1	Δ0.3%	-	+1
海外	197	173	Δ24	+14.1%	Δ22	Δ2
経費	396	372	Δ24	+6.4%	Δ22	Δ2
国内	0	0	±0	±0.0%	-	±0
海外	23	21	Δ2	+9.8%	Δ2	+0
M & A 関連償却費	24	21	Δ2	+9.6%	Δ2	+0
国内	641	625	Δ16	+2.5%	-	Δ16
海外	635	552	Δ83	+15.1%	Δ70	Δ13
販管費合計	1,276	1,177	Δ99	+8.4%	Δ70	Δ29

21