

2014年度 上期実績および通期見通し

2014-10-31

株式会社資生堂
代表取締役 執行役員社長
魚谷 雅彦

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。

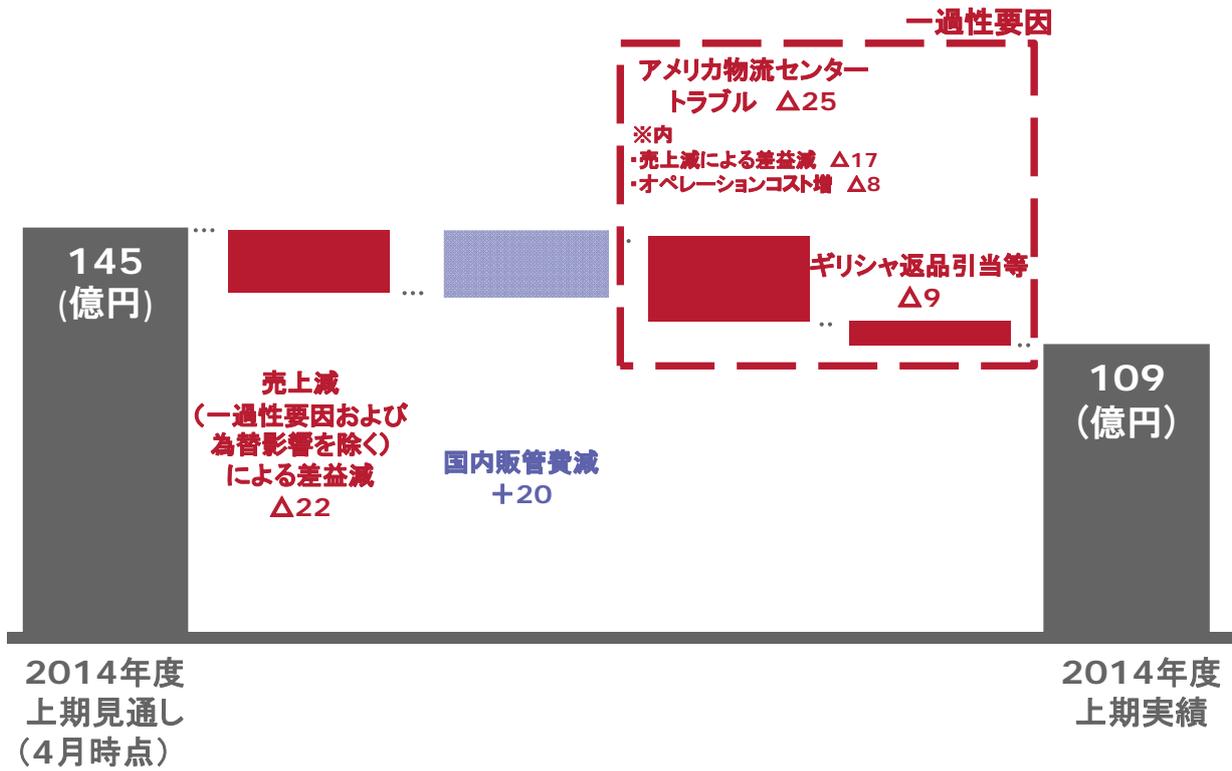
2014年度 上期実績 要約

(億円)	14/9期		13/9期		7月 発表差	前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比				
売上高	3,657	100%	3,605	100%	△43	+52	+1.4%	△2.7%
国内	1,726	47.2%	1,819	50.4%	△64	△93	△5.1%	△5.2%
海外	1,931	52.8%	1,786	49.6%	+21	+145	+8.1%	△0.1%
営業利益	109	3.0%	204	5.7%	△36	△95	△46.4%	△51.9%
経常利益	115	3.1%	210	5.8%	△30	△95	△45.2%	
特別損益	209	5.8%	△79	△2.2%	+44	+288	-	
純利益	246	6.7%	54	1.5%	+1	+193	+358.0%	
EBITDA	516	14.1%	338	9.4%	-	+178	+52.7%	

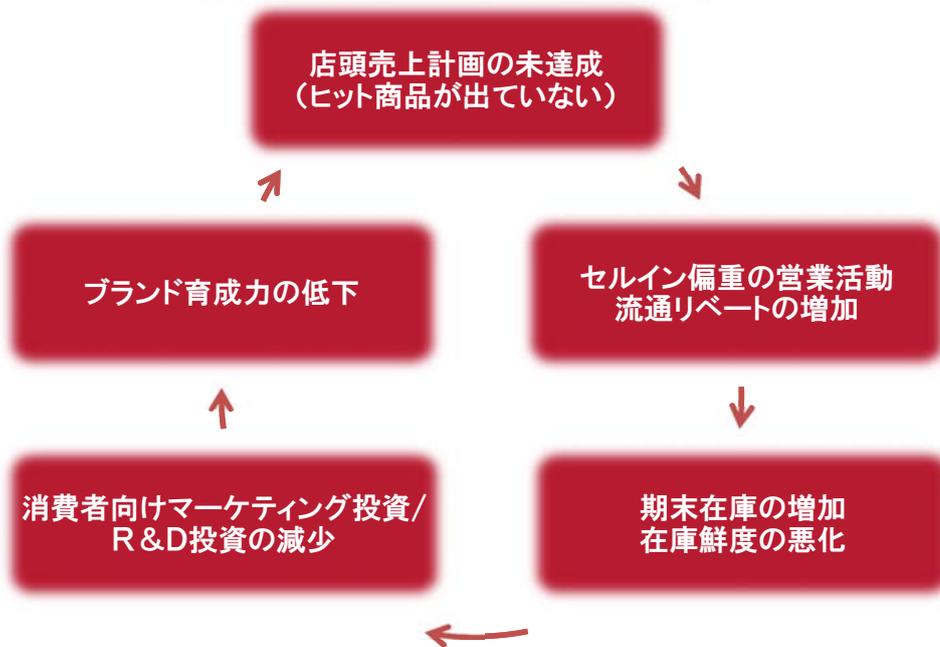
●ROE 14.8%

●為替レート ドル=102.5円(+7.2%)、ユーロ=140.4円(+11.9%)、
中国元=16.7円(+7.6%)

2014年度 上期営業利益増減内訳(期初計画差)



資生堂の本質的な課題: 悪循環からの脱却



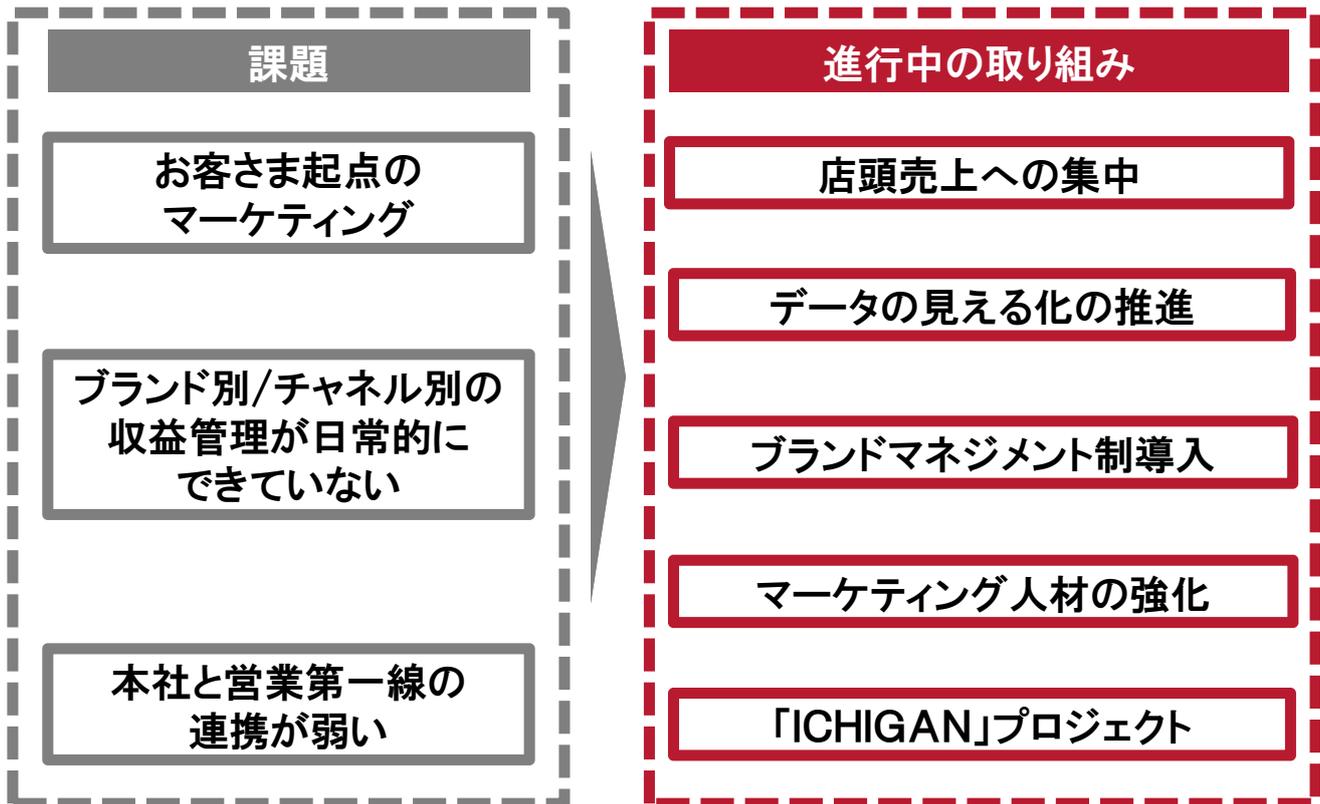
脱却に必要な取り組み

お客さま起点のマーケティング

ブランドへの投資

事業構造の抜本的見直し

投資の原資確保



国内での組織機能の見直し

本社と販売会社の機能統合
(営業・マーケティング・企画)

お客さま購買行動に基づく化粧品事業組織

パーソナルケア事業の独立組織化

EC・デジタル事業の独立組織化

構造的課題の診断と徹底的な洗い出し

原価

SCMコスト

製品と販促物の在庫

流通向けリベート

バックオフィスコスト

事業構造の抜本的な見直し

- 今下期から前倒し、2015年度本格開始
- 3年間で 300~400億円のコスト削減目標

7

中国事業の低迷の原因とその対応策

ブランド力低下

市場とお客さま変化への対応の遅れ

- セルインに偏重した営業活動
- お客さま向けマーケティング投資の減少
- 各ブランドのポジショニングが不明瞭
- 1ブランド当たりの売上低下
- Eコマース対応の遅れ
- 商品のイノベーションの欠如

非効率な組織体制

積み上がる店頭在庫

- 高コスト体質、低いマーケティングコスト比率
- 本社・現地のプロセス輻輳化
- お客さま起点の組織になっていない
- BCの人事制度の不備/モチベーションの低下
- 店頭・代理店の在庫増

- お客さまのセグメンテーションプロジェクト (5ヵ月間)
- ブランドポートフォリオの再構築
- マーケティングアカデミー
- マーケティング人材の採用・育成
- Eコマース責任者の採用
- R&D機能の拡充

- 人事責任者の採用
- 組織の再編成
- BC制度の変革
- マーケティングの現地化
- 在庫の適正化

8

2013年度 国内中心の店頭在庫適正化

- 店頭売上(セルアウト)と販社売上(セルイン)が同規模へ
- 店頭売上がすべての活動の中心となる体制の構築



2014年度

- 中国での過剰な店頭在庫の適正化
- マーケティングの現地化の加速・強化
- 抜本的構造改革の断行

2014年度 通期見通し

(億円)	15/3期	14/3期	前年比	外貨 前年比	7月発表差		
					上期	下期	年間
売上高	7,700	7,620	+1.0%	△2%	△43	△57	△100
国内	3,670	3,773	△2.7%	△3%	△64	+34	△30
海外	4,030	3,848	+4.7%	△1%	+21	△91	△70
営業利益	250	496	△49.6%	-	△36	△134	△170
経常利益	260	514	△49.4%	-	△30	△130	△160
特別損益	185	△10	-	-	+44	△4	+40
当期純利益	300	261	+14.7%	-	+1	△81	△80

- 海外売上比率 52.3%
- 営業利益率 3.2%
- 予想ROE 8.6%
- 為替レートドル=103.0円(+5%)、ユーロ=139.5円(+8%)、中国元=16.7円(+5%)
- 配当中間10円、期末10円(予定).....

一瞬も一生も美しく 

【補足1】国内化粧品事業 売上高・営業利益

SHISEIDO

	(億円)	14/9期		13/9期		前年差	前年比
			構成比		構成比		
カウセリング	782	21.4%	849	23.6%	△67	△7.8%	
セルフ	386	10.6%	388	10.7%	△1	△0.4%	
トイレタリー	177	4.8%	196	5.4%	△20	△10.1%	
化粧品	1,345	36.8%	1,433	39.7%	△88	△6.1%	
ヘルスケア	79	2.2%	80	2.2%	△0	△0.5%	
その他	176	4.8%	176	4.9%	△1	△0.5%	
国内化粧品 売上高	1,600	43.8%	1,689	46.8%	△89	△5.3%	

(億円)	14/9期	13/9期	前年差	前年比
営業利益	127	171	△44	△25.7%
利益率	7.9%	10.1%	△2.2ポイント	

【補足2】グローバル事業 売上高・営業利益

(億円)	14/9期		13/9期		前年差	前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比			
化粧品	1,786	48.8%	1,636	45.4%	+150	+9.2% [+9.6%]	+0.9% [+1.2%]
プロフェッショナル	222	6.1%	233	6.5%	△11	△4.7% [+4.1%]	△9.5% [△0.2%]
グローバル 売上高	2,009	54.9%	1,869	51.9%	+139	+7.5% [+9.0%]	△0.4% [+1.1%]

※[]デクレオール・カリタブランドの譲渡影響除く

(億円)	14/9期	13/9期	前年差	前年比
のれん等償却前 営業利益	17	63	△46	△72.5%
営業利益	△28	20	△48	-
利益率	△1.4%	1.0%	△2.4ポイント	

13

【補足3】報告セグメント別 売上高・営業利益

(億円)	14/9期	13/9期	前年差	前年比
国内化粧品	1,600	1,689	△89	△5.3%
グローバル	2,009	1,869	+139	+7.5%
その他	48	47	+2	+3.3%
売上高	3,657	3,605	+52	+1.4%

国内化粧品	127	171	△44	△25.7%
グローバル	△28	20	△48	-
その他	10	9	+1	+6.4%
全社・消去	0	4	△3	-
営業利益	109	204	△95	△46.4%

14

【補足4】地域別 売上高

	(億円)	14/9期		13/9期		前年差	前年比	外貨 前年比
			構成比		構成比			
日 本	1,726	47.2%	1,819	50.4%	△93	△5.1%	△5.2%	
米 州	586	16.0%	551	15.3%	+36	+6.5%	△1.0%	
欧 州	481	13.2%	459	12.7%	+22	+4.9%	△5.6%	
ア ジ ア ・ オ セ ア ニ ア	864	23.6%	777	21.6%	+87	+11.2%	+3.8%	
中 国	592	16.2%	521	14.5%	+71	+13.5%	+5.4%	
ア ジ ア (excl.中国)	271	7.4%	255	7.1%	+16	+6.3%	+0.5%	
海 外 計	1,931	52.8%	1,786	49.6%	+145	+8.1%	△0.1%	
合 計	3,657	100%	3,605	100%	+52	+1.4%	△2.7%	

15

【補足5】売上原価および販管費

	(億円)	14/9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	884	24.2%	+0.7%	+13	△1.4%	△40	+52
販 管 費	2,664	72.8%	△3.4%	△159	+6.4%	△102	△57
(国 内)	1,335	77.6%	△4.5%	△10	+0.8%	-	△10
(海 外)	1,329	68.6%	△2.8%	△149	+12.6%	△102	△47
M コ ス ト	844	23.1%	△1.2%	△54	+6.9%	△37	△18
人 件 費	951	26.0%	△1.5%	△68	+7.7%	△31	△38
経 費	823	22.5%	△0.7%	△34	+4.4%	△31	△4
M&A関連償却費	46	1.2%	△0.0%	△2	+4.7%	△4	+2

16

【補足6】販管費 国内海外内訳

(億円)		14/9期	13/9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
国	内	375	395	+20	△5.1%	-	+20
海	外	469	394	△75	+18.9%	△37	△38
M	コ	844	790	△54	+6.9%	△37	△18
ト							
国	内	549	516	△33	+6.5%	-	△33
海	外	401	366	△35	+9.6%	△31	△4
人	件	951	882	△68	+7.7%	△31	△38
費							
国	内	410	413	+3	△0.8%	-	+3
海	外	413	375	△37	+10.0%	△31	△7
経	費	823	788	△34	+4.4%	△31	△4
国	内	1	1	±0	±0.0%	-	±0
海	外	46	44	△2	+4.7%	△4	+2
M & A	関	46	44	△2	+4.7%	△4	+2
連	関						
償	却						
費							
国	内	1,335	1,325	△10	+0.8%	-	△10
海	外	1,329	1,180	△149	+12.6%	△102	△47
販	管	2,664	2,505	△159	+6.4%	△102	△57
費	合						
計							

17

【補足7】営業外損益・特別損益

営業外損益				特別損益			
(億円)	14/9期	13/9期	前年差	(億円)	14/9期	13/9期	前年差
受	6	5	+1	事	224	-	+224
取				業			
利				譲			
息				渡			
				益			
支	△7	△9	+2	構	△17	△73	+57
払				造			
利				改			
息				革			
				費			
支				用			
利	△1	△4	+3	固	3	△2	+6
息				定			
収				資			
支				産			
				売			
				却			
				・			
				処			
				分			
				損			
				益			
為	1	4	△4	減	-	△9	+9
替				損			
差				失			
損				投	△1	6	△7
益				資			
				有			
				価			
				証			
				券			
				売			
				却			
				損			
				益			
				・			
				評			
				価			
				損			
				他			
受	3	4	△1	計	209	△79	+288
取							
配							
当							
金							
そ	3	2	+1				
の							
他							
計	6	6	△1				

●事業譲渡益…デクレオール・カリタブランド

●構造改革費用…特別退職割増金等

●固定資産売却・処分損益…海外子会社の

不動産売却益等

18

【補足8】当期純利益・包括利益

(億円)	14/9期	13/9期	前年差
税引前純利益	325	131	+193
税金費用 (税率)	63 (19.5%)	62 (47.3%)	Δ1 (+27.8%)
少数株主利益	15	16	+1
純利益	246	54	+193
包括利益	140	436	Δ295

19

【補足9】貸借対照表

(億円)	14/9末	増減	為替除く	為替
流動資産	3,897	Δ129	Δ24	Δ105
現預金・有価証券	1,354	+65	+101	Δ36
売上債権	1,105	Δ278	Δ245	Δ33
たな卸資産	997	+94	+123	Δ29
固定資産	3,787	Δ200	Δ115	Δ85
有形固定資産	1,303	Δ46	Δ22	Δ23
無形固定資産	1,487	Δ180	Δ125	Δ55
投資その他	997	+26	+34	Δ8
資産計	7,685	Δ329	Δ139	Δ190
負債	4,105	Δ321	Δ267	Δ54
仕入債務	585	+76	+87	Δ11
有利子負債	1,393	Δ166	Δ163	Δ3
退縮給付に係る負債／引当金	747	+139	+140	Δ2
純資産	3,579	Δ8	+128	Δ136
株主資本	3,458	+103	-	-
その他包括利益	Δ80	Δ110	-	-
少数株主持分	191	Δ1	-	-
負債・純資産計	7,685	Δ329	Δ139	Δ190

使用為替レート

2014/9末(2014年6月末) : US\$101.3円、€138.2円、中国元16.3円

2014/3末(2013年12月末) : US\$105.4円、€145.0円、中国元17.4円

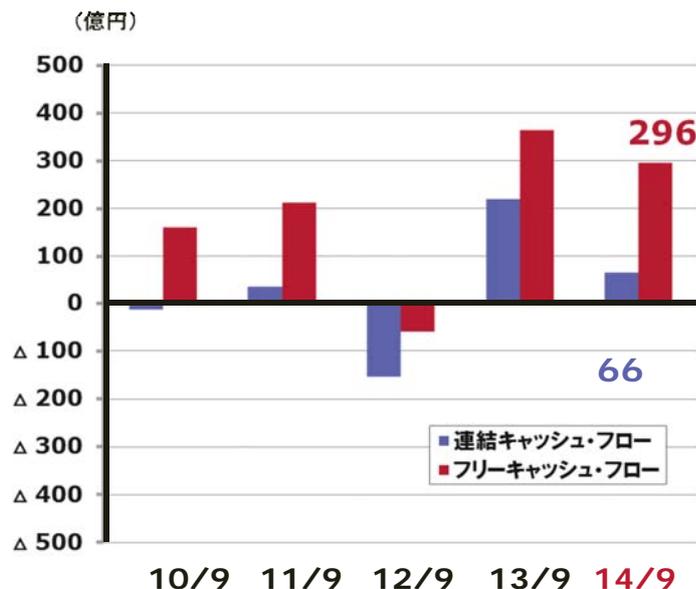
(注) 主要な勘定科目のみ

自己資本比率 44.0%

有利子負債比率 28.0%

20

【補足10】キャッシュ・フロー計算書



営業キャッシュ・フロー	82億円
投資キャッシュ・フロー	215億円
フリーキャッシュ・フロー	296億円
財務キャッシュ・フロー	△203億円
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△27億円
連結キャッシュ・フロー	66億円

(億円)	14/9末	14/3末
現預金・有価証券	1,354	1,289
有利子負債	1,393	1,559
ネットキャッシュ	△39	△270

21

【補足11】設備投資・減価償却費等

(億円)	14/9期	13/9期	増減	増減率	15/3期 見込み	増減	増減率
設備投資等(注)	124	140	△16	△11%	335	+39	+13%
有形固定資産	80	100	△20	△20%	208	+14	+7%
無形固定資産他	44	40	+4	+9%	128	+25	+24%
減価償却費	162	166	△4	△2%	343	+7	+2%
有形固定資産	85	88	△3	△3%	183	△0	△0%
無形固定資産他	77	78	△1	△1%	160	+7	+5%
研究開発費	66	66	△0	△0%	139	+3	+2%
広告費	234	226	+8	+4%	511	+18	+4%

(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

22