

2014年度 上期実績

2014-10-31

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。

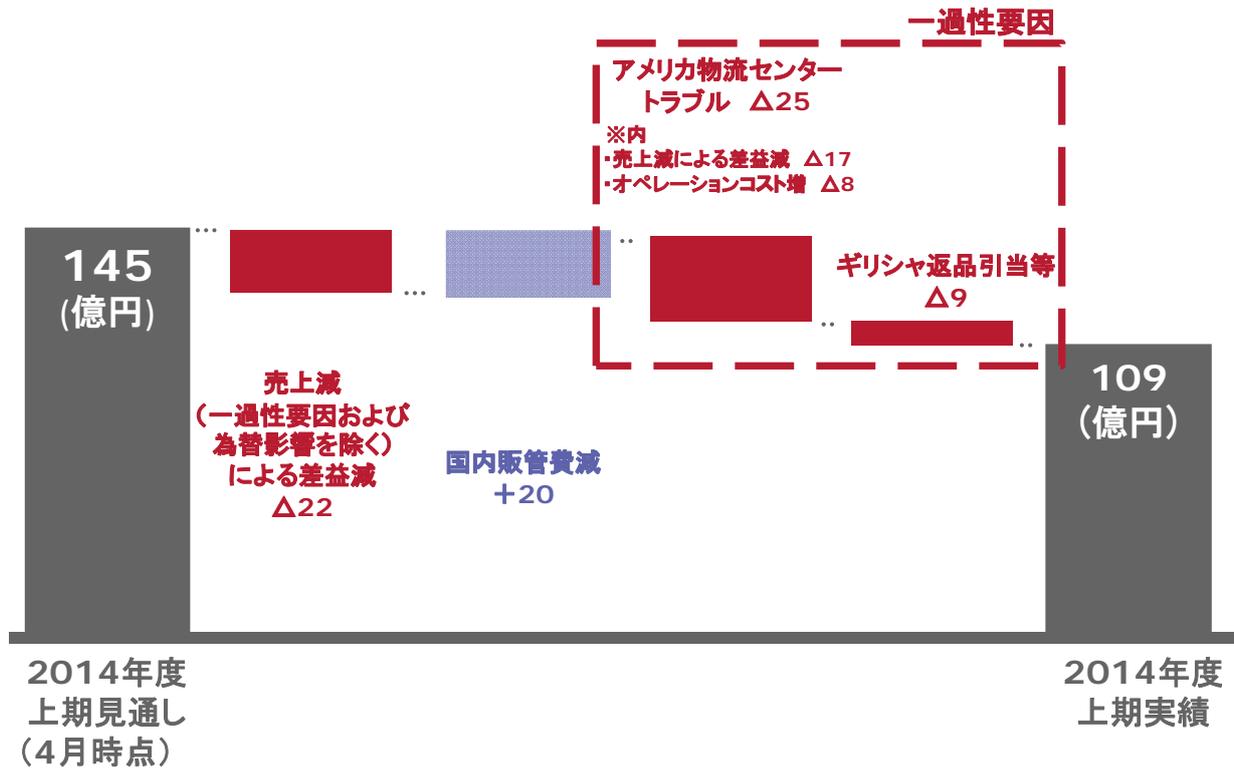
2014年度 上期実績 要約

(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%	

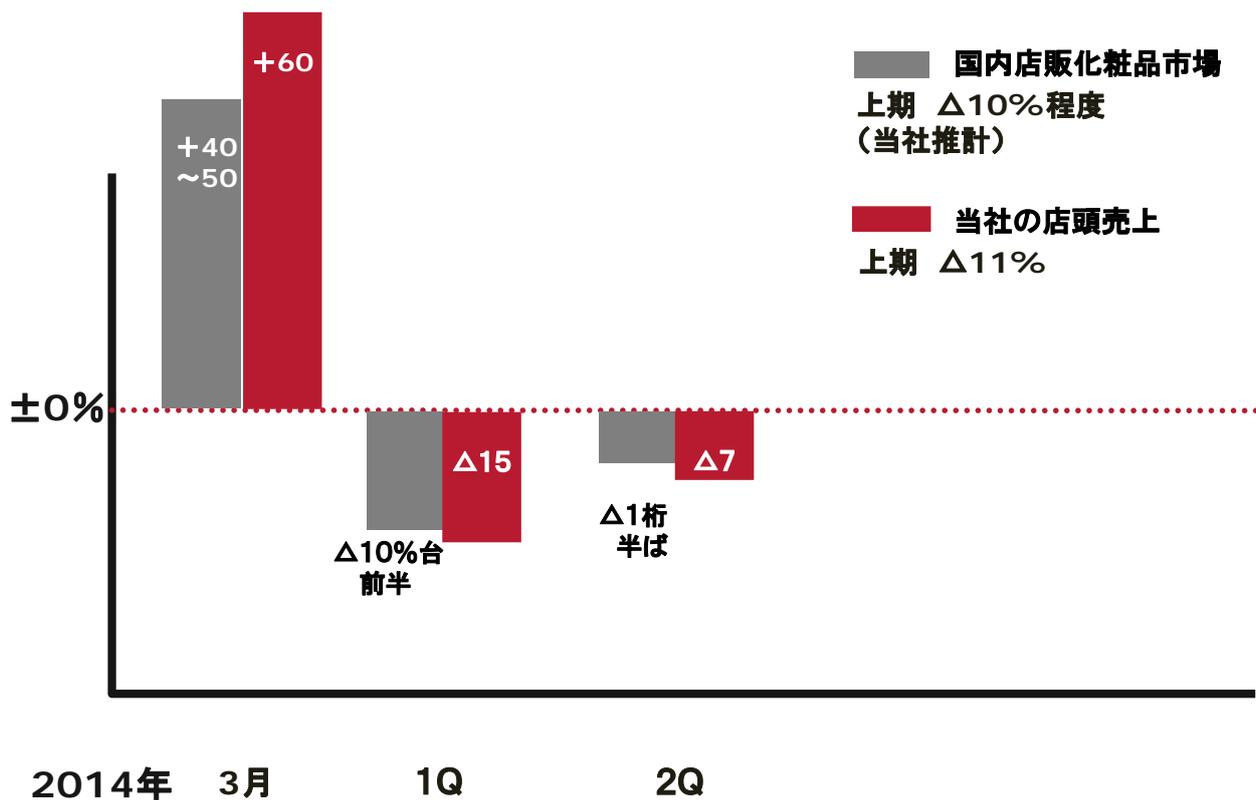
●ROE 14.8%

●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)



国内化粧品市場と当社の店頭売上状況



国内売上実績 期初計画差内訳

(億円)		2013年度	2014年度上期		
		実績	計画	実績	計画差
駆け込み需要影響	店頭売上	+140	△100	△120	△20
	店頭在庫 [△:減少]	△20	+20	±0	△20
	販社売上	+120	△80	△120	△40
天候不順によるサマー製品の低調等					△24
合 計					△64

●駆け込み需要の反動・・・7月前半までで収束

5

国内化粧品事業 売上高・営業利益

(億円)	14/9期		13/9期		前年差	前年比
		構成比		構成比		
カウンセリング	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	

6

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	

7

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%

8

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

9

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
受取利息	6	5	+1	事業譲渡益	224	-	+224
支払利息	△7	△9	+2	構造改革費用	△17	△73	+57
利息収支	△1	△4	+3	固定資産売却・処分損益	3	△2	+6
為替差損益	1	4	△4	減損損失	-	△9	+9
受取配当金	3	4	△1	投資有価証券売却損益・評価損他	△1	6	△7
その他	3	2	+1	計	209	△79	+288
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

10

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

11

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

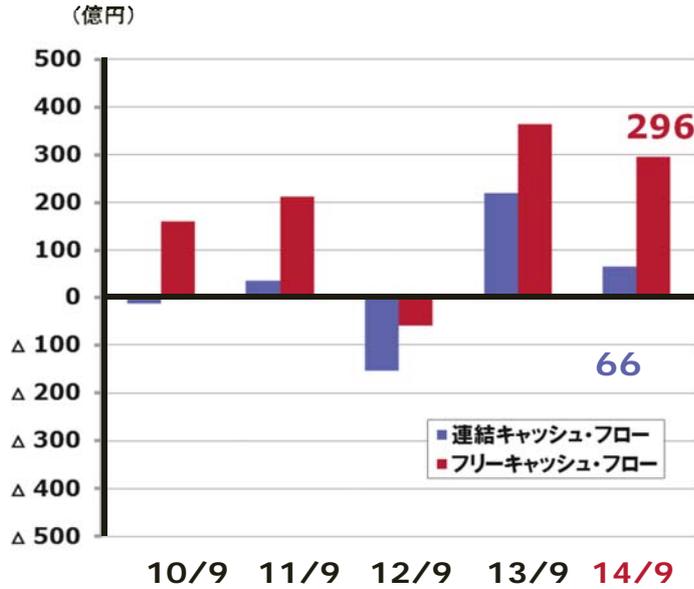
(注) 主要な勘定科目のみ

自己資本比率 44.0%

有利子負債比率 28.0%

12

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

一瞬も一生も美しく 

未来の成長のために今こそ実行すべきこと ～構造改革なくして成長なし～

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。

本日のアジェンダ

1 上期実績と資生堂の課題

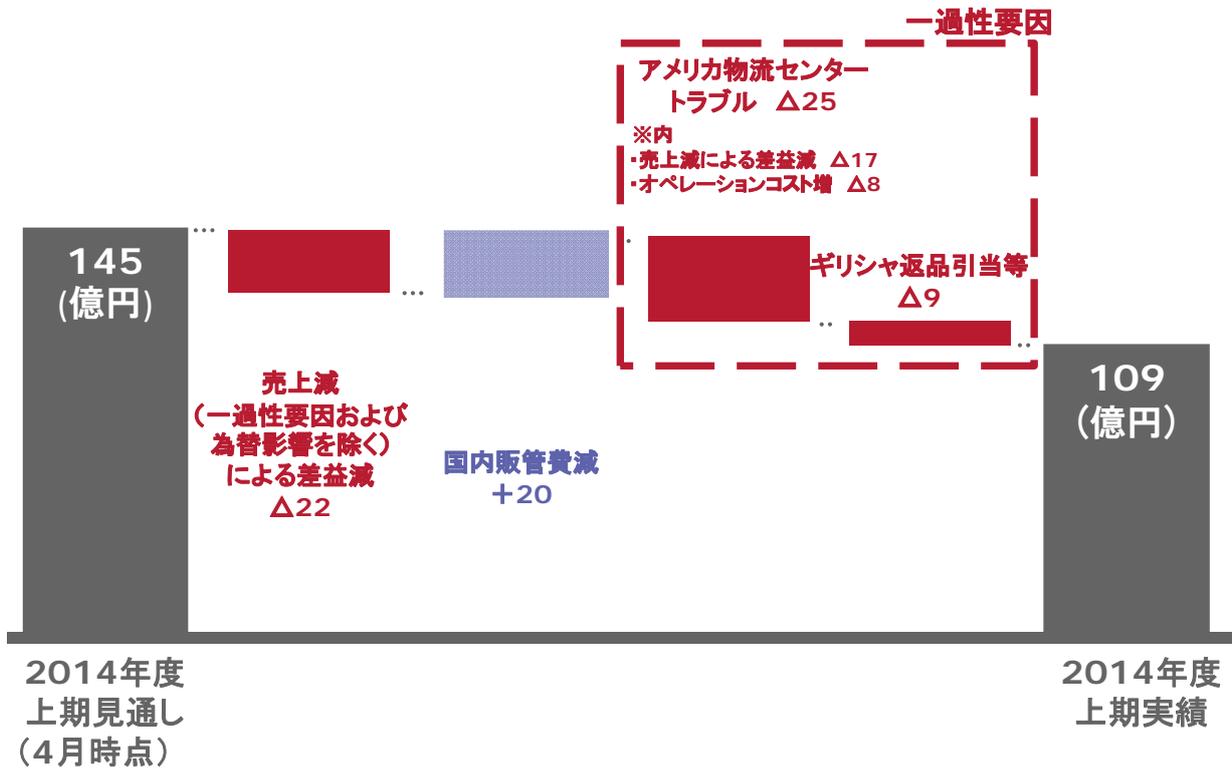
2 国内は「ICHIGAN」で復活

3 全社構造改革の実行

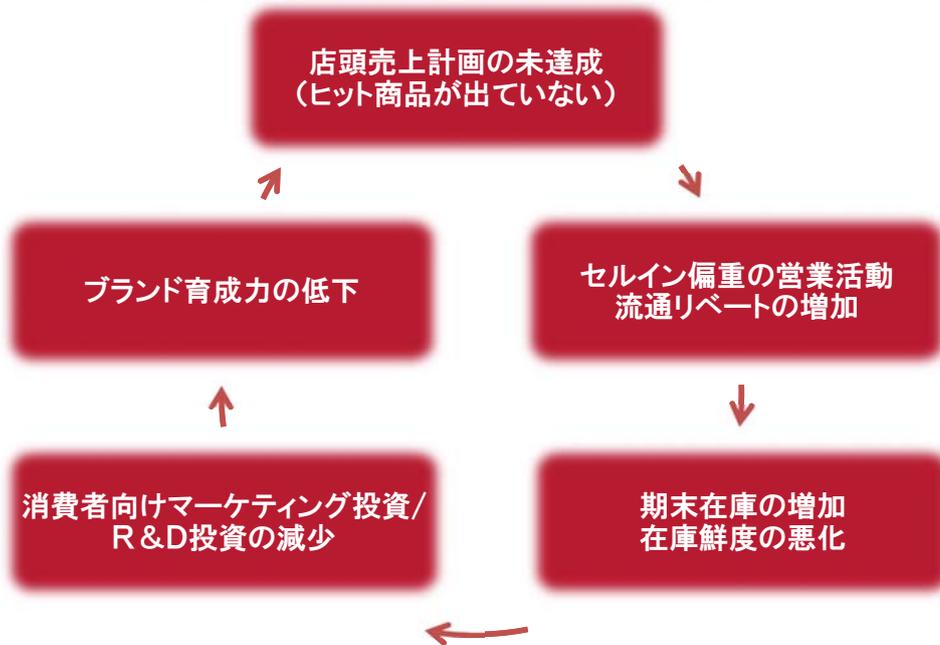
4 中国事業の抜本的改革

5 通期見通し

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

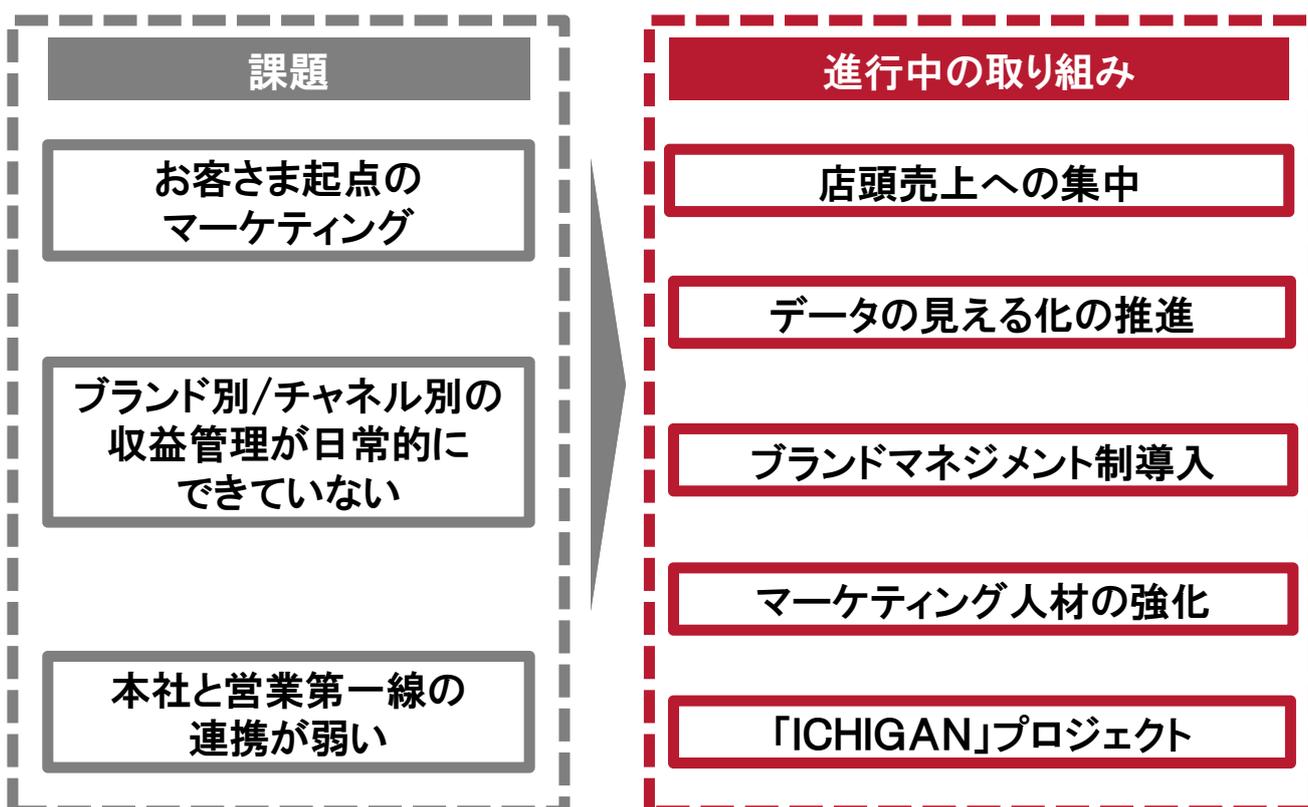
ブランドへの投資

事業構造の抜本的見直し

投資の原資確保

- 1 上期実績と資生堂の課題
- 2 国内は「ICHIGAN」で復活
- 3 全社構造改革の実行
- 4 中国事業の抜本的改革
- 5 通期見通し

進みはじめた国内事業の改革



「ICHIGAN」プロジェクトの推進

研究・生産・企画部門から販売第一線までの一気通貫の取り組み



21

「攻め」のマーケティング

新コンセプトを提案する新製品の連続投入

Time. Exposure. Stress.
What if your skin had immunity?

Like your body's immune system, your skin has its own immune system. Now, after 20 years of research, Shiseido makes the first direct approach to skin's Langerhans cells — the immune power source behind health, damage free skin. Instantly skin feels full and supple, with a silky smooth surface. In 1 week, skin appears to glow more than ever. In 4 weeks, firmness and resilience are significantly strengthened.

New, Power Infusing Concentrate
ULTIMUNE Because the beauty is already in you.

SHISEIDO

9月1日発売
アルティミュン

スキンケアが、
医学の進歩の
スピードに
負けてはいけないと思う

ELIXIR
先進のエリクシル

10月21日発売
新エリクシル

誕生。美容オイル生まれのルージュ。

NEW MAQUILLAGE
レディにしあがれ。

11月21日発売
新マキアージュ

新コンセプトを提案する新製品の連続投入



2015年1月発売
プリオール

ブランド刷新を継続



強いブランドをつくれる実行力に優れた会社に

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

1

上期実績と資生堂の課題

2

国内は「ICHIGAN」で復活

3

全社構造改革の実行

4

中国事業の抜本的改革

5

通期見通し

25

全社構造改革の実行

SHISEIDO

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

26

1 上期実績と資生堂の課題

2 国内は「ICHIGAN」で復活

3 全社構造改革の実行

4 中国事業の抜本的改革

5 通期見通し

27

中国事業の低迷の原因とその対応策①

SHISEIDO

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

- お客さまのセグメンテーションプロジェクト(5カ月間)
- 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コマース独立組織の構築・責任者の採用
- R&D機能の拡充

28

中国事業の低迷の原因とその対応策②

非効率な組織体制

積み上がる流通在庫

- 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

- 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

29

中国事業の再建に向けた不退転の決意

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

30

- 1 上期実績と資生堂の課題
- 2 国内は「ICHIGAN」で復活
- 3 全社構造改革の実行
- 4 中国事業の抜本的改革
- 5 **通期見通し**

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%)

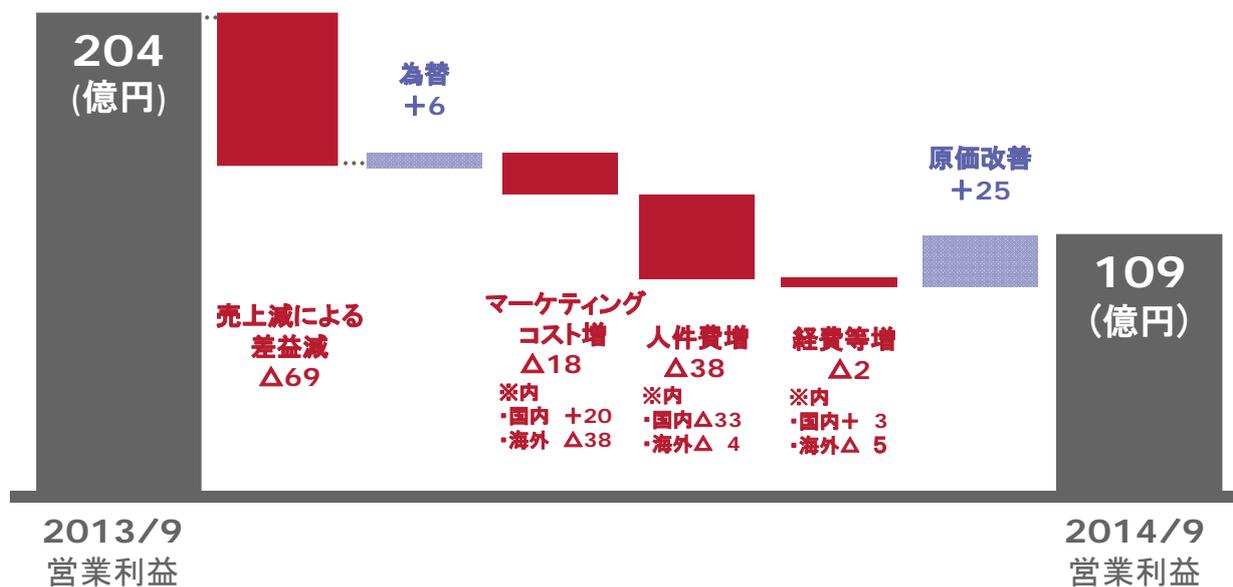
●配当 中間10円、期末10円(予定)

国内	「攻め」のマーケティング
米州	「ベアミネラル」回復、「NARS」好調 物流センター混乱から回復
欧州	ブランド「SHISEIDO」、フレグランスの好調
中国	抜本的な改革の断行、店頭在庫の適正化
アジア	店頭在庫の適正化

**「VISION2020」
12月中旬発表予定**

一瞬も一生も美しく 

【補足1】 2014年度 上期営業利益増減内訳(前年差) SHISEIDO



【補足2】 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%

37

【補足3】 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コスト		844	790	△54	+6.9%	△37	△18
国内		549	516	△33	+6.5%	-	△33
海外		401	366	△35	+9.6%	△31	△4
人件費		951	882	△68	+7.7%	△31	△38
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関連償却費		46	44	△2	+4.7%	△4	+2
国内		1,335	1,325	△10	+0.8%	-	△10
海外		1,329	1,180	△149	+12.6%	△102	△47
販管費合計		2,664	2,505	△159	+6.4%	△102	△57

38

【補足4】 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

一瞬も一生も美しく 