



株式会社資生堂

2023年12月期 第2四半期決算説明会

2023年8月8日

イベント概要

[企業名]	株式会社資生堂
[企業 ID]	4911
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2023 年 12 月期 第 2 四半期決算説明会
[決算期]	2023 年度 第 2 四半期
[日程]	2023 年 8 月 8 日
[ページ数]	41
[時間]	17:30 – 18:41 (合計：71 分、登壇：32 分、質疑応答：39 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	3 名 代表取締役 社長 COO 藤原 憲太郎 (以下、藤原) 取締役 CFO 横田 貴之 (以下、横田) IR 部長 廣藤 綾子 (以下、廣藤)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



[アナリスト名]*	JP モルガン証券	桑原 明貴子
	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券	佐藤 和佳子
	ジェフリーズ証券	宮迫 光子
	SMBC 日興証券	山中 志真
	UBS 証券	川本 久恵
	CLSA 証券	オリバー・マシュー
	野村證券	大花 裕司

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



登壇

廣藤：皆様、大変お待たせいたしました。本日はお忙しい中、株式会社資生堂 2023 年 12 月期第 2 四半期決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

説明会の前に、皆様にお断り申し上げます。本日のご説明におきまして、現時点の予想に基づく将来の見通しを述べる場合がございますが、それらは全てリスク並びに不確実性を伴っています。実際の結果が見通しと異なる場合があることをあらかじめご了承ください。

それでは、出席者をご紹介します。社長 COO の藤原憲太郎、CFO の横田貴之、私は司会を務めます、IR 部の廣藤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、まず横田より決算の概要、および藤原より日本事業 飛躍のための改革についてご説明させていただきます、その後質疑応答を実施いたします。終了時刻は 6 時 40 分を予定しております。

また、本日の説明会の模様はインターネットによるライブ配信を行い、終了後は弊社ウェブサイトに録画を掲載予定です。

それでは、横田より 2023 年第 2 四半期実績についてご説明いたします。横田さん、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2023年 上期決算のポイント

日本 中・高価格帯で回復継続、中国 オンライン・オフラインともに成長
米州・欧州 好調維持、全体増収をけん引
ブランド・イノベーションへの投資強化に伴う売上増により増益

- **売上高実質前年比※：+9%**
 - 日本は中・高価格帯で堅調に回復、中国はオンライン・オフラインともに成長
 - 米州・欧州は好調維持、トラベルリテールは規制強化に伴う流通在庫調整により減収
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「Drunk Elephant」の力強い成長が全体をけん引
- **Eコマース比率：34%**
 - 中国「618」プロモーション プレステージスキンケアを中心に好調、グローバル成長に貢献
- **コア営業利益：280億円 前年差 +105億円 前年比 +60%**
 - ブランド・イノベーションへの投資強化に伴う売上増により増益
- **トランスフォーメーションの着実な推進**
 - 久喜工場の譲渡完了

※為替影響、当期・前期におけるすべての事業譲渡影響および譲渡に係る移行期間中のサービス提供に関わる影響(以下、「事業譲渡影響」)を除いて計算

3

横田：これより 2023 年上期実績についてご説明します。

初めに 3 ページをご覧ください。まず、2023 年上期決算のサマリーですが、今期も第 1 四半期に続き、好調な結果となりました。

売上高は、為替および事業譲渡影響を除く実質ベースで前年比 9%の増収。日本は市場回復を捉えた新商品の展開強化などにより、中・高価格帯が堅調に回復いたしました。中国はオンライン・オフラインともに成長。米州・欧州も力強さを維持し、全体の成長をけん引しました。

一方、トラベルリテールは減収。旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰、市場正常化の流れを受けた流通在庫調整が継続したほか、中国人旅行客の回復遅れが影響しました。

ブランド別には、グローバルブランドである SHISEIDO、クレ・ド・ポー ボーテ、NARS、Drunk Elephant が大きく成長し、全体をけん引しました。

E コマース比率は 34%。中国における 618 プロモーションでは、全てのプラットフォームで市場を上回る成長を実現し、グローバル E コマースの成長にも貢献しました。また、E コマース比率の高い Drunk Elephant などが非常に好調なこともドライバーとなりました。

コア営業利益は 280 億円。ブランドやイノベーションへの投資強化を通じた売上増、コストマネジメント、円安による為替影響などにより前年比 105 億円、プラス 60%の増益となりました。上期は売上、コア営業利益ともに当初想定を上回る結果となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



なお、久喜工場の譲渡は4月1日に完了しております。

2023年 上期(1-6月) Executive Summary

(億円)	2022年	構成比	2023年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{※3}
売上高	4,934	100%	4,942	100%	+8	+0.2%	△4.2%	+8.5%
コア営業利益	175	3.6%	280	5.7%	+105	+59.9%		
非経常項目	△6	△0.1%	△144	△2.9%	△138	-		
営業利益	170	3.4%	136	2.8%	△33	△19.7%		
税引前四半期利益	256	5.2%	154	3.1%	△102	△39.9%		
法人所得税費用	69	1.4%	30	0.6%	△40	△57.2%		
四半期利益 ^{※1}	162	3.3%	118	2.4%	△45	△27.7%		
EBITDA ^{※2}	431	8.7%	532	10.8%	+102	+23.6%		

※1 親会社の所有者に帰属する四半期利益 ※2 コア営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く) ※3 為替影響および事業譲渡影響を除く

- 売上高：** > 日本は中・高価格帯で堅調に回復、中国はオフライン・オンラインともに成長
米州・欧州は好調維持、全体で増収
- コア営業利益：** > 売上増に伴う粗利増により増益
- 非経常項目：** > 2023年 久喜工場譲渡に伴う譲渡損・減損損失・構造改革費用等
- 税引前四半期利益：** > 金融収益・費用：△82億円減益
- EBITDA：** > EBITDAマージン 10.8%

4

続いて4ページ、PLのサマリーです。

コア営業利益は前年比105億円増益の280億円となりました。営業利益は136億円と33億円の減益です。当期非経常項目で、久喜工場譲渡に伴う譲渡損などを計上したためです。親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年に対し45億円減益の118億円となりました。

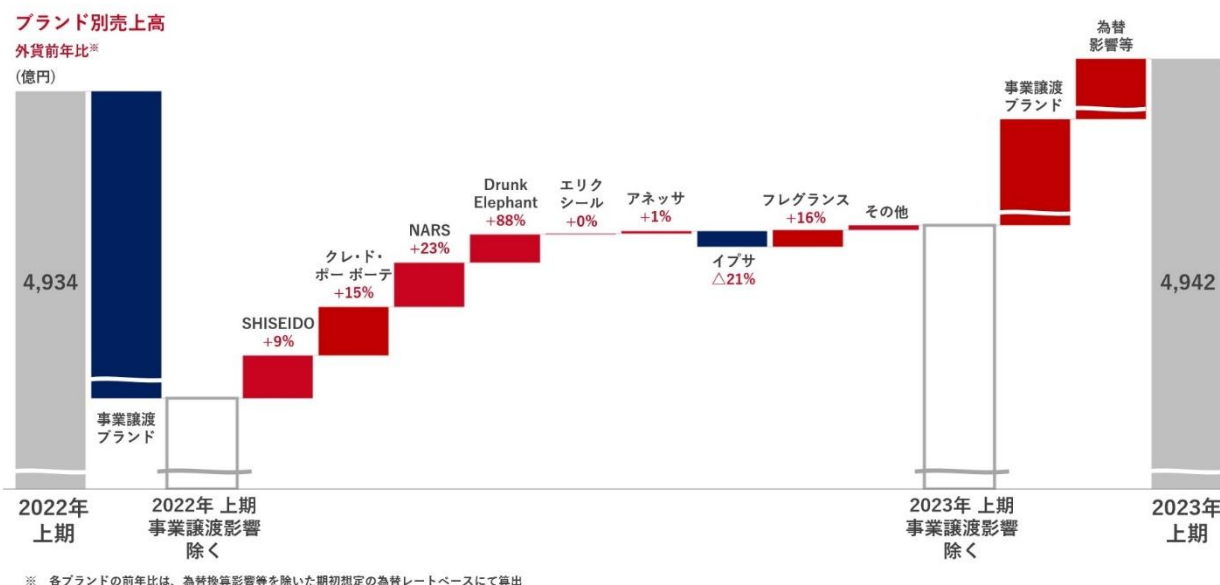
また、EBITDAは前年に対し102億円増加し532億円。EBITDAマージンは10.8%となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



グローバルブランド「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ポーテ」「NARS」「Drunk Elephant」が力強く成長、全体をけん引



5

次に5ページ、ブランド別の実績です。

グローバルブランドの SHISEIDO、クレ・ド・ポー ポーテ、NARS、Drunk Elephant が全体の成長に大きく貢献しました。SHISEIDO、クレ・ド・ポー ポーテは、トラベルリテールを除く全リージョンで成長。イノベーティブな新商品、効果効能訴求などのブランド強化策が奏功。またプレステージ市場の好調さも捉え、力強く成長しました。

NARS は、昨年の新商品でグローバルヒットとなったライトリフティングファンデーションが引き続き売上を伸ばし、また今年の新商品効果も上乘せとなり極めて好調です。Drunk Elephant も、力強い成長モメンタムが継続しております。

一方、アジアブランドのエリクシール、アネッサは前年並み。エリクシールは日本では二桁成長を維持しているものの、中国、トラベルリテールでマイナス。アネッサは日中ともに成長したものの、トラベルリテールのマイナスがそれを相殺した格好です。エリクシールに関しては、日本で昨年9月にリニューアル発売した化粧水、乳液を中国でも8月にローンチ予定であり、巻き返しを図っていきます。

そのほか、マイナス成長となったイプサについては特に中国、トラベルリテールでのマイナス幅が大きいです。新たなヒーロープロダクトをつくっていく取り組みを強化します。

フレグランス事業は好調を継続しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

売上高推移：トラベルリテール減収も、第2四半期 グローバルで2桁成長

実質外貨前年比※	2022年			2023年					
	2021年比			2019年比		2022年比			
	上期	下期	年間	第1四半期	第2四半期	上期	第1四半期	第2四半期	上期
日本	△2%	+3%	+0%	△32%	△29%	△31%	+8%	+9%	+9%
中国	△14%	△6%	△10%	+10%	+43%	+27%	△3%	+20%	+10%
アジアパシフィック	+9%	+16%	+13%	+1%	+5%	+3%	+16%	+12%	+14%
米州	+11%	+7%	+9%	+67%	+46%	+56%	+30%	+18%	+23%
欧州	+5%	+4%	+4%	+30%	+19%	+25%	+22%	+11%	+17%
トラベルリテール	+18%	+10%	+14%	+30%	+2%	+14%	△4%	△4%	△4%
合計	△1%	+2%	+1%	+0%	+4%	+2%	+7%	+10%	+9%

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

6

次に6ページ、売上高の推移です。

第2四半期は、前年比実質プラス10%と2桁増収。トラベルリテールの減収を他の全リージョンの成長によりカバーしました。中国が、第1四半期のマイナスから第2四半期では20%の高成長に転じた点が大きな変化です。

日本：中・高価格帯で堅調に回復、第2四半期シェア拡大

● 2Q市場：

➢ ローカル：

- ・ 低・高価格帯が市場をけん引、中価格帯は前年並み
- ・ メイクアップ・サンケアカテゴリーを中心に伸長

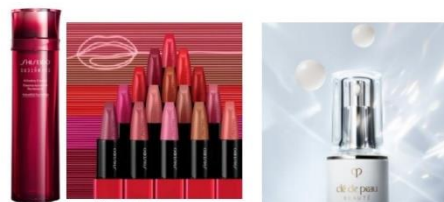
➢ インバウンド：旅行者増で月毎に伸長率改善

● 当社(お客さま購買)※1：上期 +1桁後半% / 2Q +10%台前半

➢ ローカル：+1桁半ば% / +1桁後半%

- ・ 「クレ・ド・ポー ポーテ」：+10%台半ば / +10%台半ば
- ・ 「SHISEIDO」：+10%台前半 / +10%台前半
愛用者数 着実に拡大
- ・ 「エリクシール」：+1桁後半% / +10%台前半
リニューアル商品 好調継続
- ・ Eコマース：+10%台前半 / +10%台半ば

➢ インバウンド：+20%台後半 / +30%超



※1 事業譲渡影響を除く ※2 2019年消費増税影響調整後

7

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

次に 7 ページ、日本事業についてです。

最初に市場の状況ですが、確実に改善してきております。まずローカル市場ですが、第 2 四半期も低価格帯、高価格帯が全体をけん引し、一桁前半の伸長と回復基調が続いております。一方、中価格帯は前年並みにとどまりました。

ローカル市場全体を 2019 年比較で見ますと、マイナス幅はコロナ禍以降二桁が続いておりましたが、第 2 四半期でマイナス幅が一桁まで縮小。緩やかではありますが、確実に回復してきております。

インバウンド市場は第 1 四半期からさらに回復し、第 2 四半期でも月ごとに伸長率が高まっております。2019 年対比の本格回復はこれからになりますが、中国人訪日客数も月を追うごとに回復してきております。

そのような中、第 2 四半期の日本事業は、注力カテゴリーの中・高価格帯の主力ブランドヘイノベーションとマーケティング投資を集中した結果、愛用者数が着実に拡大、シェアも大きく拡大しました。低価格帯ではシェアを落としておりますが、主戦場である中・高価格帯の大きなシェア拡大により、全体でもシェアを獲得することができました。お客さま購買は、第 2 四半期全体で 10% 台前半の成長、ローカルでは一桁後半、インバウンドは 30% 超の成長となりました。

ローカルについて、ブランド別にはクレ・ド・ポー ボーテが 10% 台半ば、SHISEIDO が 10% 台前半の成長を継続し、市場を大きく上回りました。イノベーションによる商品力強化と需要回復を捉えて、タイムリーに発売したポイントメイクの効果も貢献しております。

さらに、エリクシールは昨年 9 月に続き、この 2 月にもブライトニングラインのリニューアルを実施。今期は 10% 台前半の成長とシェアを拡大し、力強い成長を実現しております。さらに、アネッサは外出する機会の拡大を捉え、低価格帯へシフトするサンケア市場の中でもしっかり成長を加速しております。

また、上期は多くのブランドのイノベーションが生活者や美容ライターから評価され、数多くのビューティーアワードを獲得することができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



中国：オンライン・オフラインともに成長、シェア拡大

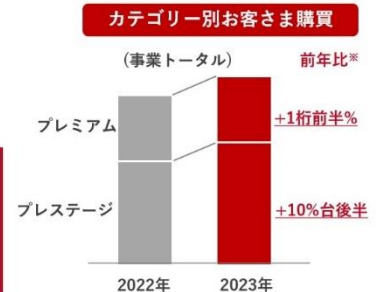
- 2Q市場：
 - 昨年ロックダウンの反動により大幅伸長
 - Eコマース：「618」プロモーション 売上伸び率 +20%超
- 当社(お客さま購買)※
 - 事業トータル : 上期 +10%台前半 / 2Q +20%台前半
 - ・オフライン : +10%台前半 / +20%台後半
 - ・Eコマース : +1桁後半% / +10%台後半
 - 中国本土 : +1桁後半% / +20%台前半
 - ・「クレ・ド・ポー ボーテ」: +20%台後半 / +40%超
 - ・「SHISEIDO」: +10%台半ば / +20%台後半
 - 香港 : +20%台半ば / +20%台半ば



「クレ・ド・ポー ボーテ」 「SHISEIDO」 「618」プロモーション

- 「618」プロモーション：市場を上回る成長
- プラットフォーム多様化への着実な対応：TikTokで3倍近くの成長
- 価格志向のプロモーションの抑制継続

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く



8

次に 8 ページ、中国事業をご説明します。

まず市場ですが、オフラインは昨年ロックダウンの反動もあり大きく回復。また、Eコマースも力強い成長となりました。昨年のダブルイレブン、今年の婦人節も伸長率が鈍化しておりましたが、618 プロモーションは伸びが加速し、主要プラットフォーム全体で 20%を超える伸長となりました。

当社のお客さま購買も、第 2 四半期は 20%台前半と大きく成長しました。オフラインにおいては、ブランドエクイティ強化による持続的な成長の取り組みとして、店頭でのブランド体験強化を継続しており、第 2 四半期 20%台後半の成長を実現しました。

Eコマースについては、618 プロモーションでも過度なディスカウントに頼りすぎない姿勢は堅持しつつも、主要な全てのプラットフォームで市場を上回る成長を実現し、シェアを拡大しました。価格帯別では、第 2 四半期も引き続き高価格帯、特にハイプレステージが好調で、クレ・ド・ポー ボーテが 40%超、SHISEIDO が 20%台後半の成長となりました。

下期以降も戦略に変更はなく、客足回復に合わせたオフラインでの投資強化と同時に、引き続き価格志向のプロモーション抑制を継続、収益性を伴う持続的な成長に向けた適切なリソースアロケーションを実施していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

トラベルリテール低調も、米州・欧州・アジアパシフィックが力強い成長

2Q市場

米州

好調継続

全カテゴリーで成長、市場拡大

- 当社(出荷売上)^{※1}： **上期 +23% / 2Q +18%**
 - 「Drunk Elephant」： **+2倍超 / +60%超**
 - 「NARS」： **+10%台後半 / +10%台前半**
 - Eコマース： **+10%台後半 / +10%台後半**

欧州

好調継続

全カテゴリーで成長、市場拡大

- 当社(出荷売上)^{※1}： **上期 +17% / 2Q +11%**
 - ロシア除き： **+24% / +18%**
 - 「SHISEIDO」「NARS」「Drunk Elephant」： **成長継続**
 - Eコマース： **+20%台前半 / +10%台後半**

トラベルリテール

韓国 旅行客の回復遅れ、海南島 規制強化に伴い低調

韓国・海南島低調

- 当社(お客さま購買)^{※1}：
 - グローバル： **上期 +1桁前半% / 2Q +1桁前半%**
 - アジア： **前年並み / △1桁前半%**
 - Eコマース(アジア)： **+1桁後半% / △1桁後半%**

アジアパシフィック

台湾 第2四半期で回復に転換

台湾回復に転換、地域全体も成長

- 当社(出荷売上)^{※1}： **上期 +14% / 2Q +12%**
 - 「NARS」「Drunk Elephant」： **力強い成長**
 - Eコマース^{※2}： **+10%台前半 / +10%台後半**

※1 為替影響および事業譲渡影響を除く ※2 プレステージブランドのみ

9

次に9ページです。トラベルリテールは低調でしたが、欧・米・アジアは力強い成長が続きました。

欧・米ともに、全カテゴリーでの市場成長が継続し、当社も好調。Drunk Elephant、NARS、SHISEIDO が全体の成長をけん引しております。

トラベルリテールは旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰、市場正常化の流れを受けた流通在庫調整が継続し、韓国での中国人旅行客の回復遅れ、海南島の規制強化もあり、低調に推移。当社もこの影響を受け、全体としてマイナス成長となりました。

アジアパシフィックは台湾市場が回復に転換し、全体でも成長しました。当社も出荷ベースで第1四半期マイナス成長だった台湾が回復に転じ、ブランド別ではNARS、Drunk Elephantの大きな成長により、全体で二桁成長を維持しました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

原価率 : 久喜工場譲渡に伴う製品供給終了※1により大きく低下
実質原価率 : 生産性向上等により上期前年比で約2pts改善

	2022年 上期	2022年 年間	2023年 上期
原価率	29.7%	30.3%	27.2%
実質原価率※2	24.8%	23.6%	22.5%



※1 ベトナム工場でのパーソナルケア製品供給、米州工場でのメイクアップ製品供給は現時点では継続
 ※2 事業譲渡影響および減損損失影響等除く

上期 原価率変動要因

- (+) プロダクトミックスの好転
- (+) 生産性向上
- (+) 物流費高騰の緩和
- (+) 事業譲渡に伴う製品供給影響の減少
(2022年 4.9pts → 2023年 3.7pts)
- (△) 偏在在庫償却引当金の増
- (△) サンプル品コストの計上方法変更
- (△) 久喜工場譲渡に伴う減損・構造改革費用 (0.9pts)

10

続いて 10 ページ、原価率です。

第 2 四半期の原価率は 25.2%です。第 1 四半期の 29.4%から約 4 ポイント改善していますが、これは第 1 四半期には久喜工場譲渡に伴う減損影響があったこと、および久喜工場でのパーソナルケア製品供給が第 2 四半期からなくなったことが主な要因です。

また、上期前年比ではプロダクトミックスの好転、内製化に伴う生産性向上、物流費高騰の緩和などにより、約 2 ポイントと着実に改善してきております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



2023年 上期 報告セグメント別 コア営業利益

日本：売上増による差益増により改善
中国：売上増による差益増により大幅改善、黒字転換
アジアパシフィック：売上増による差益増の一方、プロモーション強化等により減益
米州：売上増による差益増等により増益
欧州：売上増による差益増の一方、事業譲渡影響等により減益
トラベルリテール：売上減による差益減等により減益
その他・調整額：内部売上減による差益減も、在庫縮減に伴う未実現利益消去減によりカバーし増益

コア営業利益 (コア営業利益率)	2022年		2023年		前年差
	金額	率	金額	率	
日本	△74	(△6.2%)	△34	(△2.7%)	+40
中国	△20	(△1.7%)	55	(4.2%)	+75
アジアパシフィック	24	(7.3%)	2	(0.7%)	△22
米州	37	(6.1%)	41	(7.3%)	+4
欧州	26	(4.2%)	13	(2.2%)	△13
トラベルリテール	170	(21.8%)	154	(19.9%)	△15
その他	4	(0.3%)	△37	(△2.7%)	△41
調整額	8	-	86	-	+78
合計	175	(3.6%)	280	(5.7%)	+105

(億円)

11

次に 11 ページ、セグメント別のコア営業利益についてです。

日本は、売上増に伴う差益増により改善しました。中国も売上増に伴う差益増により大幅改善、黒字転換を果たしました。

米州は、売上増による差益増により増益となりました。欧州は、売上増による差益増はあるもののブランド譲渡影響などが大きく、減益となりました。

トラベルリテールは、売上減による差益減が影響し減益となりました。

その他・調整額ですが、内部売上の減少に伴う差益減を、在庫縮減に伴う未実現利益の消去減によりカバーし、ネットで増益となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



日本：積極的なマーケティング強化による愛用者基盤拡大

clé de peau BEAUTÉ	SHISEIDO GINZA TOKYO	ELIXIR
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新アイシャドウによる愛用者拡大 ➢ 新美容液によるスキンケア成長性拡大  <p>アイシャドウ オンブルクルールクアドリ</p> <p>美容液 セラムラフェルミサンSn</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新処方スキンケアファンデーション発売 ➢ 美のめぐり3ステップのマーケティング強化  <p>エッセンス スキングロウ ファンデーション</p> <p>美のめぐり3ステップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ リンクルクリームが進化してリニューアル ➢ エイジングケア※研究の集大成ともいえる知見に着目した新商品発売 ➢ 化粧品・乳液の継続強化  <p>レチノパワー リンクルクリーム</p> <p>秋の新商品</p>

※ 年齢に応じたうるおいケア

12

続いて12ページでは、日本事業における下期のさらなる成長加速に向けた取り組みについてご説明いたします。

今年の後半は、確実に市場が回復することを想定しており、中・高価格帯の主力ブランドで、イノベーションによる商品強化とマーケティング強化を積極的に展開してきています。これは期初計画にも織り込み済みの内容です。

特に注力ブランドであるクレ・ド・ポー ボーテ、SHISEIDO、エリクシルは、ご覧いただいている新商品のローンチや上期の新商品のリプロモーションなどに積極的に投資し、愛用者の拡大に取り組めます。

その中でもようやく成長軌道に乗せることができたエリクシルは、9月には圧倒的シェアナンバーワンのリンクルクリームのイノベーション、秋には当社のエイジングケア研究の集大成とも言える知見に着目した新商品の発売を控え、さらにブランド誕生40周年を記念した限定セットなどで、新規、継続ともに愛用者を拡大します。

下期のイノベーション商品は、いずれも収益性の高い高価格帯でのローンチとなり、ミックスの改善も期待できます。投資のメリハリ、戦略的な投資アロケーションを通じて成長を加速していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

中国：さらなる成長加速へ

- 成長領域を見極めた戦略的な投資アロケーション
- 消費者動向への的確な理解とアジリティ

下期マーケティング戦略

- 主要ブランドのブランド強化キャンペーン継続
- 成長領域である高機能・高効果商品カテゴリーへの強力な新商品の投入
- 大型イベントの効果的・効率的活用：イベント時の新規顧客をリピート・愛用者へつなげるCRM



13

次に 13 ページ、中国の下期の取り組みについてご説明いたします。

中国、トラベルリテールを中心としたグローバルでの中国人消費の動向はダイナミックに変化してきており、スピード感を持って対応することが何よりも重要です。中国プレステージ市場で、当社は第1四半期にはシェアを落としましたが、第2四半期で大きく巻き返し、上期トータルではシェアを拡大することに成功しております。

その鍵は、成長領域を見極めた戦略的な投資アロケーションと、消費者動向への的確な理解とアジリティです。市場ではハイプレスステージの堅調さ、また高効果、高機能性商品の力強さが継続しています。下期も当社の強みである技術先進性をプッシュしたコミュニケーションで、この成長領域で勝ち抜き、シェア拡大を目指します。

また、マーケティング ROI の観点では、プロモーションイベントの効率的かつ効果的な活用もポイントとなります。過度なディスカウントからの脱却との方針は不変ですが、618 やダブルイレブンが、お客様がお楽しみにしているショッピングフェスティバルであることも事実です。イベントを有効に活用して効率的に新規顧客を獲得し、その後パーソナライズコミュニケーションでフォローアップすることでリピート購入、愛用者としての定着につなげるという CRM は既に成果を生んでおり、引き続き強化を図ります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

下期もスライドに掲載のような高機能、高効果のカテゴリー、主力ブランドへのマーケティングを継続するとともに、プレミアムスキンケアブランド、エリクシールや AUPRES の成長回帰に向けたマーケティングも展開強化していきます。

上期の評価と足元の市場環境

現状	当社の対応
<ul style="list-style-type: none"> ● ブランド・イノベーション投資による日本ローカルの確実な伸長、注力している中・高価格帯でシェア拡大も、依然収益性には課題 ● 中国プレステージブランドの回復、価格志向のプロモーションからブランド・価値伝達への投資に転換 ● グローバルブランド「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「Drunk Elephant」の成長 ● トラベルリテール韓国での中国人旅行者の回復遅れ、海南島の規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本事業 改革の加速 ● コスト最適化の推進 ● グローバルブランドの更なる成長加速 ● イノベーションの価値伝達強化 ● クロスボーダー戦略強化 (中国、トラベルリテール、日本) ● 中国本土での成長加速
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 通期見通しは据え置き </div>	

14

私からは最後になりますが 14 ページ、上期の評価と足元の市場環境についてご説明いたします。

上期はブランド投資、イノベーションによる日本ローカルの確実な成長、注力領域である中・高価格帯でシェアを獲得も、依然として収益性の課題が残っており、日本事業の改革かつ加速に取り組みます。

中国においては、プレステージブランドの力強い成長により、価格志向のプロモーションからブランド・価値伝達への投資を推進しつつシェアを拡大しました。

グローバルブランドである SHISEIDO、クレ・ド・ポー ボーテ、NARS、Drunk Elephant が高い成長率を実現しました。

これらにより、上期は売上、コア営業利益ともに当初の想定を上回る結果となりましたが、下期におけるトラベルリテール韓国での中国人旅行客の回復遅れ、海南島の規制強化に伴う流通在庫調整などのリスクを鑑み、通期見通しは据え置きといたします。

トラベルリテール市場は、足元短期的な不透明感は増しているものの、これはよりヘルシーなビジネスモデルへの回帰であり、中長期的には当社にとってポジティブであると捉えております。

サポート

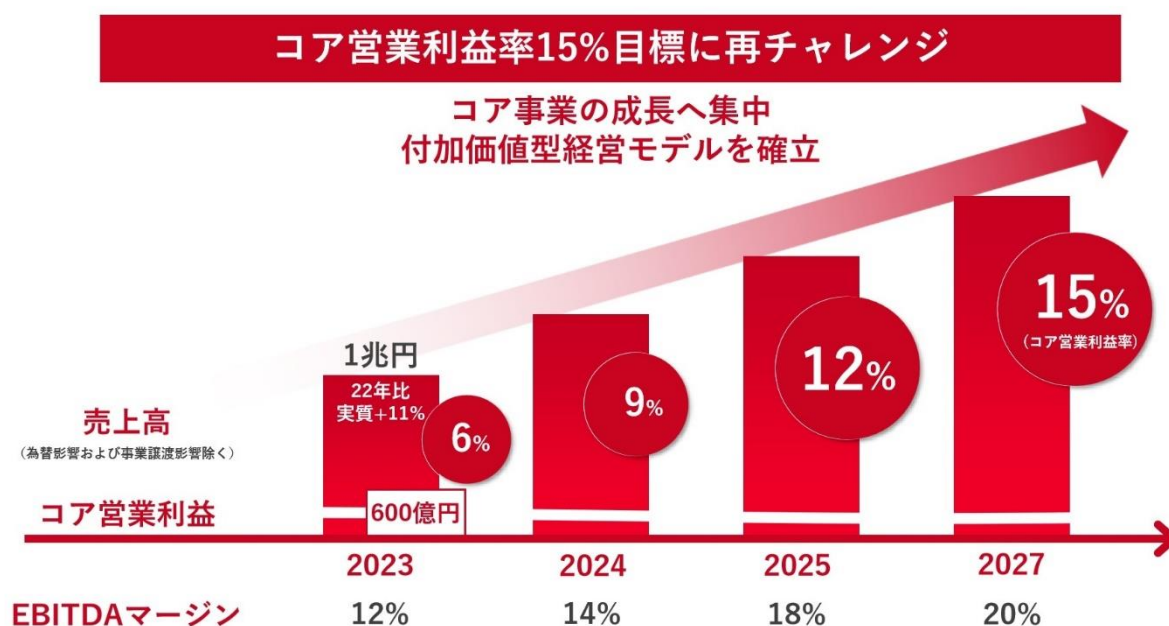
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

中国人消費者の当社商品への需要はしっかりとありますので、先ほどのスライドに述べたように、クロスボーダー戦略をさらに強化し、中国での成長加速を通じてトラベルリテールでのリスクを全社でカバーすべく取り組んでいきます。

私からは以上です。

廣藤：続きまして、藤原より日本事業 飛躍のための改革についてご説明いたします。藤原さん、お願いいたします。

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」



16

藤原：今、横田がご説明したように、上期は順調に実績を上げています。その一方、足元の市場は引き続き不透明感があり、2月にご説明した中期経営戦略の2025年のコア営業利益率12%、2027年度15%の実行確度を上げていくためには戦略、改革のスピードを一層引き上げる必要があると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

積極投資により継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換

さらなるグローバル事業成長へ

- 日本^①の再成長による収益基盤の再構築
- 中国で勝ち抜く（中国事業、トラベルリテールアジア）
- 米州を次なる成長の柱として成長基盤構築
- 将来に向けた新市場開拓

17

中期経営戦略の達成にはご覧のような戦略を立案しており、中国については横田がお話ししたとおり、すばやく変化する市場にアジャイルに対応することが重要であり、中国人消費をグローバルで最大化するため、この最適なアクションをより大胆に行っていきます。

一方で、最大の改革の鍵は、日本の再成長による収益基盤の再構築です。今日、皆さんにお伝えしたいのは日本事業、改革への私の決意でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



COO着任から6カ月を経て 日本事業の現状分析

市場前提	日本は成長市場ではない シェア拡大なくして成長なし
組織課題	➤ 現状に対する危機感・変革への期待・成長への情熱を、 しがらみや前例踏襲の文化が邪魔している ➤ 戦略のメリハリがない、市場変化への対応が遅く・複雑

抜本的なビジネスモデルの変革が必須

市場・消費者起点に基づく変化
既存の商習慣・社内ルールからの脱却

18

まず、COO 着任から半年間、日本事業の改革を確かなものとするため、日本事業にかかわる社内から取引先まで多くのセッションを通じて事業構造の理解を深めるとともに、そこから私自身で課題を抽出し、さらに個別セッションにて理解を深めてまいりました。

これは本質的な課題理解、何が本当に効果的で必要なアクションなのかを見定める上で非常に重要なプロセスと捉えて進めてきました。これを踏まえて、まず前提にすべきは、日本が決して成長市場ではないこと、その中で他社からシェアを奪いながら成長する必要があること、そのためにはより市場のニーズ、消費者の動向に敏感となり、すばやく対応できる体制が必要だと感じております。

コロナの影響については、ある意味良い転換点であったと思っております。インバウンドがなくなり、マイナス成長となり、自分たちのビジネスモデルでは収益が上げられないことが露呈しました。現場の訪問では現状に対する危機感、変革への期待、成長への情熱を持つ社員が多くいることが確認できたことは本当に良かったです。

しかし、ジャパンの組織が過去から引き継いだものを維持しつつ、市場変化への対応を模索することから戦略にメリハリがつかなくなったり、対応スピード遅くなったり、対応策が複雑になってきている状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

私はもう一度、日本事業のビジネスモデルを、変化した市場からのニーズ、そして消費者の購買行動を出発点とし、ビジネスモデルを再設計、組織を既存の商習慣・ルールから解き放ち、つくり直すことが本質的な課題と捉えております。

収益構造上の課題 現実を直視する

- 多様化するチャネル
- ニーズ多様化に対応するためのブランド数の多さ、1ブランドごとの規模不足
- デジタルへの対応とデータマネジメントコストの増、Eコマースの規模不足
- 多様なチャネルとブランドを運営する複雑な組織体制
 - ・ 人員配置の非効率性、本社との機能重複

非効率性・重い固定費

課題と機会を見定め、飛躍のための改革をやりきる

19

そのため、収益構造も既存のやり方とルールを維持しながら新しい市場変化への対応、例えばデジタルなどを積み上げた結果、ブランドの数、デジタルコストの増、多様なチャネルとブランドを運営する複雑な組織体制が非効率を生み、結果的には固定費を重くしている状況です。現実を直視して機会を見定め、飛躍のため改革をやりきる必要があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

私の決意

“自己革新こそが永続的な発展を作る！” ～Challenge the status quo～

改革を自ら主導

資生堂ジャパン(株)

2023年9月1日付 藤原 憲太郎 代表取締役 会長（兼）

20

改革のテーマは自己革新。

資生堂の歴史を振り返ってみると、自己否定をしながらイノベーションを起こし、発展してきた会社でもあります。市場がコロナから回復を見せつつある今、消費者、市場視点からブランドを強くし、勝てる組織をつくり上げていく。

「自己革新こそが永続的な発展を作る」というのは私の信念です。

今、変わらなければ日本事業としての存在意義すら危ぶまれると、そのぐらいの強い危機感を持っています。よって私、グローバル社長 COO の藤原が、9月1日付で資生堂ジャパンの取締役会長を兼任し、改革を自ら主導していきます。改革のレベル、障害の大きさ、待ったなしのスピードを考えると自分でやるしかないし、やるべきだと判断をしました。直川はジャパンの社長、CEO を続投し、私と一緒に取り組んでまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



20

改革の三つの柱

Profitable Growth
への事業構造転換

固定費の合理化

組織風土改革

収益構造の抜本的な改善
2025年コア営業利益 500億円の完遂

21

ご覧の3本の柱で、収益構造の抜本的な改造改革を進め、SHIFT 2025 and Beyond で掲げた2025年コア営業利益500億円を達成します。詳細は、以降ご説明します。

Profitable Growthへの事業構造転換

➤ 消費者起点のビジネスモデル

- プレステージ：ブランド価値向上による収益率改善
 - ・ ブランド投資、新商品強化、顧客基盤の拡大
 - ・ 戦略的な値上げ、高い付加価値を価格に転嫁
- プレミアム：セルフ販売の能力強化、効率性を追求
 - ・ 消費者購買行動を軸としたデータドリブンなビジネスモデルへ進化
- Eコマースの拡大：高い収益性と成長性を最大限に活かす
 - ・ Eコマース売上比率 2022年 10%台前半→2025年 30%を目指す
- 「制度品ビジネス」を進化

➤ 営業組織変革

- チャンネル軸からエリア軸への転換
- 顧客動態に合わせた戦略的リソースアロケーション

➤ リテラーとの戦略提携 価値創造パートナーへ

22

まずビジネスモデルについては、消費者を起点としたビジネスモデルへの変革を推し進めていきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

消費者の購買行動とリソース配分を見直し、収益の上がるビジネスモデルへの転換を図ってまいります。

具体的には、プレステージ事業はブランド価値を高めることで、収益率を改善するビジネスモデルをより強化していきたいと考えています。デジタルによる効率化を推進しつつ、サステナブルな成長に必要なブランドへの投資を十分確保するとともに、新製品の強化によって顧客基盤の拡大を図っていきます。また、ブランド価値の最大化と商品のイノベーションによって、高い付加価値を価格にも転嫁していくことを進めてまいります。

次にプレミアムについては、セルフ販売の能力強化を進めていきます。消費者の購買行動をより深く分析し、お客様との出会いから購買までのコンシューマーディシジョンジャーニーをデザイン、一貫した強いコミュニケーションによって、効率的でデータドリブンなビジネスモデルを構築していきます。たくさんのお客様データと、それを適切に活用するデジタルケイパビリティを有する資生堂だからこそその価値提供を実現していきたいと考えております。

Eコマースについては、大変高い収益事業です。成長機会も大変高いと私は考えております。Eコマースには積極的に投資をして、Eコマース比率を30%レベルまで拡大していきたいと考えております。また、エリア視点でのチャンネルの整理も同時に進めていきたいと考えております。

さらに、制度品ビジネスという100年続いてきた仕組みも時代に即した進化が必要だと考えております。現在の消費者により合った商品、購買体験の提供を可能とすべく、この制度品モデルを進化させ、お客様とお得意先様の価値を最大化していきたいと考えております。

営業組織は、地域ごとの消費者起点でのチャンネルを横断組織へと転換を図ってまいります。それぞれの地域で人の流入は異なるため、従来のチャンネル視点ではビジネス機会を逃すか、投資の配分が大変難しい。現場がエリア視点で市場を見ることによって、また現場に投資配分の権限を委譲することで、顧客の動きによってよりフィットしたリソースのアロケーションが可能となると考えております。

また、これまで以上に積極的にリテラーとの戦略提携は推進したいと考えております。今までのようなメーカーとリテラーの関係という発想から、お互いの強みを活かした価値創造パートナーとして、新たな成長機会の追求をしていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



Profitable Growthへの事業構造転換

▶ ブランドマネジメント変革：ブランドミッションの明確化

- ・ グローバル/アジアブランドへ投資を集約
- ・ 日本ローカルブランドでは商品戦略にフォーカスし、消費者ニーズに機動的に対応

	グローバル/アジアブランド	日本ローカルブランド
マーケティングアプローチ	～360度マーケティング～ 情緒的・機能的ベネフィット ブランド訴求	～トレードマーケティング～ 機能的ベネフィット 商品訴求
ミッション	ブランド価値を高めることで 付加価値を最大化し、 事業の安定成長と収益に貢献	市場(消費者・チャネル)ニーズを捉え、 現場起点・商品中心の マーケティングでシェアを獲得
目指す成果	継続的に市場成長を上回る伸長を実現、 中長期的に売上構成比70%を目指す	1品ものでヒットを生み出す 成長目標を低くし、SKUを取捨選択 ブランドごとの注力SKUでシェアを獲得、 消費者・チャネルトレンドを取込

23

日本市場において、ブランドの数は他地域に比べて多く、SKU も多いです。ただ、ブランド別に収益率を見てみると、ほとんど投資がなくても収益に貢献しているブランド群もあり、単にブランド数を減らせば収益が改善するというだけでもないです。

ブランドについては、各々のブランドのミッションをより明確にし、投資のメリハリをつけ、マーケティング活動もブランド一律の考え方からよりフォーカスすることで投資効率を高め、ブランド収益率の改善を図っていきたくと考えております。

グローバル/アジアブランド群は、SHISEIDO、クレ・ド・ポー ボーテ、エリクシール、アネッサを中心に、ブランドを軸とした活動によって中長期的な成長をリードし、事業の安定的な成長と収益確保をミッションとします。ブランド価値を高める投資、商品イノベーション、また店頭でのブランド体験を通じて、ブランドの機能、情緒価値を高め、市場を上回る成長を実現していきます。

また、日本事業に占めるグローバルブランドの売上構成比は 40%程度ですが、これを中長期的には 70%レベルまで高めることを目指し、ミックスの改善によって収益性改善をドライブしていきます。

次に、日本ローカルブランドについては、より商品戦略にフォーカスしていきます。現場起点の発想、商品を軸としたオペレーションで、市場のニーズをよりクイックに捉え、成長を実現していき

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ます。ヒーロー商品のオペレーションに集中することで、投資の効率化と収益性の改善を図っていききたい。また、SKUの改善も同時に進めていきます。

固定費の合理化 BOLD & SIMPLE

➤ その他経費の見直し

- ・ 物流費：販促物輸送オペレーションの改善
- ・ 外部委託費：ITシステム・データ分析の内製化/合理化
- ・ リース費用：オフィス再編・直営店の見直し

➤ バックオフィスのスリム化

- ・ 本社とのコストシナジーを追求

➤ 店頭人財の配置適正化による価値最大化

- ・ 接客時間の最大化 店頭人員配置見直し
- ・ 物販からサービスによる価値創造・利益につなげる仕組み構築検討
得意先向けのサービス提供/有料コンサルティングサービス/社会課題解決につながるサービス 等

➤ 生産性向上を目指した自律的キャリア構築支援

- ・ リスキリング
- ・ 現行の早期退職制度の活用

24

これまで説明してきた Profitable Growth への転換は、固定費の削減につながっていくと考えております。

成長モデルをブランドミッションの明確化、消費者を起点としたビジネスモデルへの転換、エリア視点での投資配分を行うことで、よりシンプルで一つ一つのアクションが BOLD なオペレーションへと転換していくと考えております。

その結果、効率が高まり、固定費の合理化が可能となる。具体的には、物流費は返品削減、販促物の効率的な配送によって削減。また、データ関連費用も、集約によって外部委託費を削減。オフィスに関しては、営業オフィスは既にもう半減していますが、それ以外も含めてオフィス再編、直営店の見直しなどについても検討を進めてまいります。

また、オペレーションを支えるバックオフィス体制もよりスリム化を図るとともに、HQ と重複する業務については、よりコストシナジーを追求することで自然減によるヘッドカウントを補わず、生産性の高い組織構築を目指してまいります。

そして、店頭人財については、従来のように店頭でお客様の来店をお待ちする、接客するシステムから、お客様と接する時間の最大化を追求していききたいと考えています。エリア単位の営業戦略に

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



よって、エリアの状況にマッチした店頭人員配置に見直し、デジタルの活用などを進め、接客時間を最大化することでブランドと消費者のエンゲージメントを高め、持続的な成長を実現していきます。将来的には、人財の価値をより最大化する仕組み構築も検討を進めてまいります。

また、バックオフィス人財、店頭人財とも生産性最大化を目指していきたいと考えています。そのためには、リスクリングの機会提供とともに、資生堂の中にとどまらないキャリア構築を後押しするための早期退職制度も有効に活用していきます。

組織風土改革 自己革新できる組織へ

- **業界No.1であるがゆえの足かせを克服し、リスクを見極め、挑戦できる組織文化を構築**
 - Winning Spirits
 - 新しい挑戦を称賛
- **リーダーシップ体制の再編**
 - 意思決定プロセスの変更：コンセンサスペースから戦略的トップダウンへ
- **組織の見直し（2024年1月～）**
 - 壁をなくし、シンプル・フラット・スピード感のある組織へ
 - 次世代リーダーの積極登用と育成

25

これらの変革をリードするためには、社内の組織風土改革は必須です。

コロナ改革の遅れによって、成長の実現が困難だった組織は変革への戸惑い、新たな挑戦へのためらいを感じました。しかし、今年の上期の実績は、社員の自信を取り戻す良いきっかけになったと思っています。

これからは市場、消費者を全ての起点とし、社内に残るタブーを排除し、社員がより未来に向けて挑戦できる社内風土、自己革新ができる組織、体制の構築を進めてまいります。

業界 No.1 であるがゆえの足かせを克服し、リスクをしっかりと見極め、挑戦できる組織文化に変革していきます。

また、これまでコンセンサスを重視した意思決定も、危機的な状況においては戦略的なトップダウンの意思決定こそが重要と考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また、しがらみにとらわれない柔軟な発想を持った次世代リーダーも、変革の推進役として活躍してもらいたいと考えております。社内の議論をできるだけシンプルに、また市場に近い現場でよりすばやくアクションができる体制にしていきたいと考えています。来年初頭から、新たな体制でスタートすることを目指して検討を進めてまいります。

改革のための経営体制強化

➤ 日本事業 (資生堂ジャパン(株))

- 2023年9月1日付
藤原 憲太郎 代表取締役 会長

➤ グローバル ((株)資生堂)

- 2023年9月1日付
岡部 義昭 副社長 チーフマーケティング&イノベーションオフィサー
- スピード感のある消費者起点の商品展開、
ブランドとR&Dのコミュニケーション強化
- チーフピープルオフィサー 後日発表

26

経営体制については、私が資生堂ジャパンの会長を兼任することに合わせて、現状グローバルのチーフイノベーションオフィサーで、研究開発領域のトップを務めている岡部が、新たにグローバルチーフマーケティングオフィサーの役割も兼任し、その重責を鑑み、副社長となります。

この狙いについては、スピード感のある消費者起点の商品展開、ブランドとR&Dをもう一歩近づけること、HQのチーフマーケティングオフィサーとして、岡部がジャパンのマーケティング戦略にも入り込んで支援をしていく。日本の改革において、ブランドマネジメント変革は非常に大きなポイントであり、ジャパンマーケティングチームと岡部が一緒になって変革をドライブしていきます。

なお、これらの組織を含めた変革を着実に進める上で、重要な役割を担うチーフピープルオフィサーの人選も固まりました。これについては、後日発表させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



26

こうした HQ の経営体制の強化を通じて、日本の改革を 2025 年までに完遂し、コア営業利益 500 億円レベルの安定した稼ぐ力を確立すれば、資生堂グループとして新しい挑戦を続けるためのポジティブサイクルが出来上がる。必ずやりきっていきたいと考えております。

なお、今回の日本事業の改革については私自身の考えであり、私自身が行動して不退転でやり遂げる決意ですが、本日お示しした改革案については私が提案し、CEO の魚谷、そして取締役会とも高い危機感を共有し様々な議論を重ね、全面的に賛同を得た上で、本日皆さんにお話をしています。

私からは以上でございます。

廣藤：ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



質疑応答

廣藤 [M]：それでは質疑応答に入ります。

なるべく多くの皆様からのご質問をお受けするために、ご質問はお一人様1問でお願いいたします。また、ご質問の前に、会社名とお名前をご発言ください。一巡しましたら、2回目もお受けいたします。

また、ライブ配信でもテキスト機能でご質問をお受けしております。いただいたご質問は、司会のほうで読み上げさせていただきます。なお、質疑応答は会場でのご質問を優先とさせていただきますので、ご了承ください。

それでは、ご質問のある方は挙手をお願いいたします。

桑原 [Q]：JP モルガン証券の桑原でございます。ご説明ありがとうございます。

それでは、ご実績と新戦略のカスケードということで、タイムラインを追ってもう少し伺いたしたいと思います。

まず、上期のコア営業利益は上振れましたということなので、どのリージョンでどれくらいなのか。特に日本を伺いたいです。日本も上振れたと聞いていいのか。ただ、その割には2Qも損失が出ているんですね。通期の売上の伸び率は、たしか16%とご予想されていたわけで、そこからするとやはりビハインドに見えてしまう。

そうすると、今の状況で16%を達成できなくても、日本の損失は今年中に解消が可能なのか。むしろ、こういった固定費の削減なんかが今期にも入ってくるので解消するのか。その点を確認させていただければと思います。お願いいたします。

横田 [A]：まず、日本についてです。上期に関しては、ローカルの売上は想定より上回っております。インバウンドがややビハインドとなっておりますけれども、ここ5、6月と結構上がってきた。対前年比、年間で目標7割増なんですけれども、6月に関してはそこを超える感じになってきたので、ここが継続するとキャッチアップできるのではないかと考えております。

利益に関しましては上振れております。なので、全体としては日本も注力しているローカルの売上と、利益はまだ赤字ですけれども、計画は上回って達成しています。後半、成長をさらに加速して

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



いくので、それはローカルともにインバウンドもあるんですけども、ここにおいて達成できれば赤字は解消はできると踏んでおります。

桑原 [Q]：ありがとうございます。上期でどれくらい上振れているんでしょうか。全体でも、日本でもいいですけど。

横田 [A]：利益でいいですか。日本で上期で 15 億円くらい上振れだったと思ってます。

桑原 [Q]：全体はいかがですか。

横田 [A]：全社は約 100 億円上振れてます。大きなところは中国です。

桑原 [Q]：わかりました。そうすると、固定費削減は今期にはまだ入らないで、来期からの体制になるという理解でいいんでしょうか。

横田 [A]：一応、上期にも日本の業績の中に約 25 億円のセービング効果が出てきております。そこは偏在の縮小、さらに物流費の効率化、あとは自然減によるヘッドカウント減で、合わせて約 25 億円がもう実績として出てきております。日本の増益幅を見ていただくと、トップラインの伸びに対して、ほぼ限界利益の部分が下に落としているのが実態です。

桑原 [Q]：すみません、これで最後です。そうすると下期は同じ、もしくは加速をすることが可能で、来期さらに加速して出していけるという理解でいいですか。日本の固定費削減の効果です。

横田 [A]：そうですね。今、藤原が話したような、もう抜本的な見直しで加速していくところに関しての効果は、まだ今年 2023 年度内はあまり入ってこないと見ております。ここが本格的に出てくるのは、やはり 2024 年、2025 年が大きな部分かなと思っております。

桑原 [M]：わかりました。

藤原 [A]：そうですね。もともと日本事業は昨年赤字だったことも踏まえて、いろいろな構造改革、それからコストカットは続けてきて、今年もそれに対しては効果が出ている。ただ、私が 6 カ月を見る中で、今以上、もっと言うとスピードを加速するものがあるだろうということで、今日こういう話をさせていただきました。

そこについては 2024 年から効果が出てくるものがあるとは思いますが、かなり大きな改革もしていく計画ではあるので、そうすると一番フルで出てくるのは、2025 年の 500 億円を達成するために、この改革をやりきるのが目標でございます。

桑原 [M]：わかりました。ありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



廣藤 [M]：次の質問に移ります。

佐藤 [Q]：ありがとうございます。三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券の佐藤です。

もう少しシンプルにお伺いしたいです。通期の売上計画、日本は16%とか、トラベルリテールのもともとの予想とか、そういったものは計画から通期予想は変えていらっしゃるのかをまず聞きたいです。

あと為替の前提がずいぶん着地は違うので、上期ちょっと利益を助けていると思うんですけども、そこについてはその差によってどれくらい入っているのかを説明していただいて、通期についても為替の前提とか、期初の想定よりもどう変更しているのかとか、そこら辺をまず教えてください。

横田 [A]：全体の今の当社のターゲット、年間11%成長600億円については変更しておりません。

ただし、トラベルリテールに関しては、ダウンサイドリスクがあると思っております。トラベルリテールは1Q マイナス4%、2Q もマイナス4%、結果上期マイナス4%となっています。

こちらに関して、当初計画ではほぼフラットで見ていたというところで、大きなところとしては、やはり韓国の中国人旅行客の戻りが想定より遅いということ。あとは、やはり6月から海南島の規制強化によって、今まで順調だったセルアウトが、ちょっとブレーキがかかったところがあります。

こちらに関しては、ダウンサイドリスクは当然あると思っており、もともと下期、トラベルリテールは20%成長ぐらい目指していたので、ここの数字はかなり厳しくなってきていると見ております。

それを補う形で、やはり欧・米が順調に来ているので、ここに関してはさらに加速していけるところと、あと中国もトラベルリテールで失うリスクのあるダウンサイドリスクの分を、本土で618も好調だったということもあるので、ここが後半、加速できるのではないかなと見ております。

日本に関しましては、目標達成の16%はできるのではないかと考えております。ローカルはさらに目標を超えて達成できる形にして、あとは戻ってきているインバウンドも確実に捉えていけるのではないかなと考えております。6、7月と順調にインバウンド、中国人旅行客も戻ってきておりますので、ここに合わせて当社も年間でインバウンドが+70%戻ると言っていたんですけども、そこを超えて6、7月は来ているので、このまま続けば達成できるのではないかと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



為替に関しましては、上期で前年比約 35 億円プラス影響が出てきております。計画比はほぼフラットです。

佐藤 [Q]：でも為替の前提が 130 円ぐらいだったと思うので、ずいぶん違っています。

横田 [A]：上期はそこまで落ちていなかったと思うんですね。計画ドルが 130 円だったのに対して、1-6 月で 134 円ぐらいです。

佐藤 [Q]：為替影響はほとんどなかった。

横田 [A]：計画比では、多分未実現とかを考慮するとそんなに大きな影響はなかった。

佐藤 [M]：わかりました。ありがとうございます。

廣藤 [M]：次の質問に移りたいと思います。

宮迫 [Q]：ジェフリーズ証券、宮迫でございます。

中国は第 2 四半期かなりシェアも上げられたということなんですが、何の政策が功を奏したと言えますか、あと今の市場の見方とか来年とか、どう見ておいたらいいの。利益率がかなり良かったと思うんですけれども、ご計画よりも相当上がっていらっしゃるんですが、この利益率の継続性をお願いいたします。

藤原 [A]：2Q については、もともと去年ロックダウンがあったことで、対前年に対しては高く見えてくるのはあると思いますが、われわれの想定より上回ったということです。

一つは、brick-and-mortar のところが想像以上に好調でして、どちらかというと 618 という大きなプロモーションの手前にしっかり当初計画したマーケティングのブランドエクイティの投資とか、そういうものをしっかりやった結果、brick-and-mortar ですごくいい結果が出たのが一つ。

特に高価格帯のクレ・ド・ポー ボーテ、ブランド SHISEIDO のフューチャーソリューションは大変いい実績を上げております。これは、かなり成長の戦略と実績が伴ったかなと思っています。

もう一つは 618 なんですが、ある程度われわれもプロモーションの大きさを大きくしないようにということはあったんですが、結果的に良かったというか。少し気をつけなければいけないのが、やはりお客様のトラフィックはどうしてもトップ KOL のほうに行っているというのが、これはわれわれいかんともしがたいコントロールできないところであるのは事実です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ただ一方では、かなり大きなプロモーションやトップ KOL を待っているお客さんもいらっしゃいます。今やろうとしているのが、そこで獲得したお客様を今度は CRM でどう次につなげていくかということで、さらに投資効果が上がるのではないかと考えているので、下期についてもそういう形で活動をどんどん進化させたいと考えております。

宮迫 [Q]：利益率の持続性はいかがでしょうか。

横田 [A]：もともと次の3年で5ポイント改善させるのが目標ですので、そこはしっかりとやっていけるとは思っております。

宮迫 [Q]：今回の第2四半期の中国の利益率は10%近い、かなり出ていらっしゃると思うんですけども、想定を相当上回っていると思うんですが。下期はちょっと違ってくるということですか。

横田 [A]：プロモーションのタイミングとかで、マーケティング費用を投下したりするところがあるので、上期は想定よりも出てきている。その上振れ分は当然あると思っておりますけれども、下期は大きなダブルイレブンとかが入ってきますので、そこで確実にちゃんと売上をやっていく。そうすると、おのずとボトムもついてくる形になってきています。

それと併せて、当然中国のほうでもインダイレクトプロキュアメントとか、物流費とか、そういったところでセービングを出してきていますので、そういったところでしっかりとブランドビルディングに対する投資を行うことによって、利益の必達はしたいと思っています。

宮迫 [Q]：最後に処理水だけ、簡単にコメントいただけますでしょうか。

横田 [A]：今のところは、業績に対して何か大きな影響はありません。その状況に応じて、適宜対応していくのが今の方針です。

藤原 [A]：ネットのモニタリングとかをしまして、その中で当然ネットでそういうニュースが大きくなってくると、少しプロモーションの時期をずらしたりすることは常に現場とコミュニケーションをとりながらやろうとしていることが一つ。

あと、これは収益率にかかわることですが、brick-and-mortar がすごく好調だというのは収益にも効いていまして、こちらの収益率がいいので、こういう風評被害は、ネットでは意外と炎上というか拡大するんですが、実は brick-and-mortar はそうでもないというのもあります。そこをしっかりとフットプリントを使って、確実に成長していけるのではないかと考えています。

廣藤 [M]：次の質問に移りたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



山中 [Q]：ご説明ありがとうございます。SMBC 日興証券の山中と申します。処理水の話で、ちょっとだけ追加で教えていただきたいです。

618 セールのど真ん中の 6 月 12 日の試運転ということでして、返品はあったと賜っている。御社の影響度合い、あと今回、6 月 15 日ぐらいもピークアウトして一旦収まっていると思うんですけども、その影響が EC とか、あと brick-and-mortar は良かったと。海南島と韓国免税とインバウンドと中国人絡みの買い回りの中で影響が出たところと出なかったところについて、もう少しブレークダウンいただけますでしょうか。お願いします。

EC における返品は、影響はどれぐらいあったのか。売上がかなり伸びた中で何ポイントぐらいあったのか、もしあれば教えていただきたいです。

横田 [A]：具体的な数字は避けますけれども、通常よりちょっと高いかなという程度の返品はあります。ただし、これがマーケットと比べてどうなのかというと、ほぼマーケットと同じぐらいの返品率だと思っています。特段、これが今おっしゃったような影響によるものではないとは思っておりませんというのが、まず返品に関する話です。

藤原 [A]：返品について付け加えると、今回、かなり Tmall 自身のプロモーション、クーポンを付けるプロモーションをして、そのクーポンを予約すると、つまりカートに入れるとそのクーポンがもらえる。そのクーポンがその商品だけではなくて、ほかのものにも使えるということになっているので、処理水の話ではなくて、そういう施策の関係で返品率が少し上がったのではないかとわれわれは見ていて、決して処理水の話がダイレクトに返品の増につながっているとは思っていないです。

山中 [Q]：ありがとうございます。そうすると本当に影響が軽微であって、今後、放出が予定されてちょっとプロパガンダ的のいろいろニュースが出たりとかあり得るんですけども、大きな懸念は現時点で見られていないということで、安心してもよろしいですか。

藤原 [A]：そうですね。当然、繰り返しになりますがネットの状況、それから風評被害の状況は注視して、問題はいかにフレキシブルに、その状況に応じてプロモーションなり施策を変えていけるかがポイントになっていると思います。そこについては、現地と引き続きコミュニケーションをとって対応していきたいと考えております。

山中 [Q]：ありがとうございます。最後にクイックに、100 億円の上期の上振れのうち、フレキシブルにマーケティングを行われた、期ずれ的などの額と下期にそれはどれぐらい執行されるイメージがあるのかを教えていただきたいです。以上です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

横田 [A]：グローバルで利益が 100 億円上振れたのは、期ずれ分を除いて 100 億円ぐらいです。

山中 [M]：ありがとうございます。

廣藤 [M]：ほかにご質問のある方、お願いします。

川本 [Q]：UBS 証券の川本と申します。ご説明ありがとうございました。

日本の今回の構造改革、非常に感銘しております。ただ、ここ数年間ずっと固定費削減の施策はされてきているので、何が一番違うのかについて。この上半期も結構インバウンドを伸ばされていますので、収益性の高いスキンケアがきつと売れているとされていて、粗利は日本で良くなっていると思っているんですが、まだ損失になっているこの現状をもう少し知りたいと思っています。

また、2025 年に 500 億円ですけれど、その道筋、来期は黒字をどれぐらいにイメージしておけばいいのか、ブランドの数はいくつ減らされるとか、具体的な数字がもしあればいただきたいと思います。インバウンドのとき、御社はマージン 20%あったと思いますが、その頃と今と日本人内需の環境がどう変化していて、どういう新しいアクションをとられるのかについてお願いいたします。

藤原 [A]：インバウンドについては、あとで横田から回答させていただきます。

固定費の削減ということで、もちろんこれまでもやってきました。だからこそ、今年に固定費の削減の効果が表れてきて収益が改善しているのですが、私で考えているのは、それをさらに加速させるなり、もっと大胆に変えていくなりということで、今日お話をさせていただきました。

当然、今までやってきたことはちゃんと実現しているのは事実なんですが、これから日本の市場を見てみると、決して楽観視してはいけないと思っています。もっと言うと、インバウンドに頼らない収益の改善も一つテーマに掲げております。そうすると、もう一段強い改革をしなければいけないということで、今回発表させていただきました。

横田 [M]：インバウンドの話について、売上の 2019 年比を見ていただきたいんですけども、戻ってきているとはいっても、まだ上期 2019 年比マイナス 31%なので、売上の 3 割がなくなっている状況に変わりはないです。

インバウンドに関しても、プラス 30%ぐらい戻ってきているといっても、こちら 2019 年比だと上期でまだ 60%マイナスぐらいの数字です。それに合わせて、先ほど藤原から説明のあった重い固定費、組織が複雑化することによるデジタルコストなどの増加があるところが絡み合っていると思っただけであればいいのではないのでしょうか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



川本 [M]：ありがとうございました。

廣藤 [M]：ほかにご質問ございますか。それでは、ライブ配信でのご参加の方から質問も頂戴しておりますので、読み上げをさせていただきたいと思います。

質問者 [Q]：日本の構造改革に関する構造改革費用の規模感、計上年度と 2025 年度に見込まれる利益増効果の規模を教えてください。さまざまな取り組みが必要とされる中で、どの程度の期間で構造改革を完了できるとお考えでしょうか。また、既に 2023 年度から実施なされる取り組みにはどのようなものが挙げられますかといただいています。

藤原 [A]：必要なコストは、これからタスクごとに具体化を進めていながら、どのぐらいのコストかを算出をしていきたいと思っていますので、今日いくらかということは、ちょっとお答えできない状況ではあります。

ただ、この構造改革、多分スピード感が一番大事だと思っています。繰り返しになりますが、2025 年の 500 億円が、ここはもう最終目標のスピード感で進めていかなければいけないということで、施策によっては来年からスタートします。

いくつかの大きな改革については、もしかしたら 2025 年かかってくると今考えております。もう少し施策については、これから具体化を進めていきますので、またご説明できる機会があればと考えております。

廣藤 [M]：もう 1 問、オンラインからいただいているものです。

質問者 [Q]：日本セグメントの上期業績は、CFO によれば社内想定よりも良かったとの回答だったが、その中で社長の改革決意が増したというのはどういったところにギャップがあったからなのか。上期は、もっと売上や利益が出ても良かったのではということなのか。その辺りのお考えを聞かせてください。

藤原 [A]：先ほども質問がありましたが、上期で業績が上がってきた中で、でも実際はまだ赤字が出ているということです。当然、去年に対してかなり利益率は改善しているんですが、この業績の中でまだ赤字が出ているということは、これはもう一段、新たな改革が必要だろうと感じるようになりました。

今のいろんな構造改革を進めていけば、当然さらに利益は上がってくるということなんですけど、これから成長し続けながら収益を改善していくのは、単なるコストカットではなくてビジネスモデルの変革であるとか、もっと言うところこれまで手をつけられなかったところの改革にも着手をしていか

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ないと、これは 2025 年以降も収益が出る事業構造にはなっていないのではないかとこの危機感もあります。

日本事業は当然、当社のグローバル展開によって最も大事な市場ですし、ここが成長して収益を上げて、もっと言うとその収益で新しい挑戦をして価値をつくっていく体制に是が非でももっていきたいと思っています。もう一段強い改革を進めたいと考えました。

廣藤 [M]：会場からお願いいたします。

マシュー [Q]：CLSA のマシューです。よろしくお願いします。

日本の E コマースについて教えてください。今、1 割から 3 割の 3 倍の規模になるからかなりいい数字だと思いますけれど、ブランド側から見ると、どんなブランドが一番 E コマースで売れるのでしょうか。どんなブランド戦略をとりますか。

藤原 [A]：一つは、プレステージは確かに機会があると思っています。特にスキンケアのブランドは、リピート購入もありますからチャンスがあるということ。

それからもう一つ、ブランドという面ではなくて、私もつい最近びっくりしたんですけれども、顧客の年代で分けていくと、意外と 60 代以上の方もしっかり YouTube を見て、SNS を楽しんでいます。E コマースを使っているということで、われわれそこにある意味ほとんど手を付けていなかったということもつい最近わかりました。もしかしたら、われわれの現状でいうチャンネルということで見ているだけでは、多分いろんなチャンスを逃しているのではないかと感じています。

お客様の今の購買行動であったり、もっと年代を幅広く取りながら、どういう方たちが E コマースを利用されたり、デジタルを利用されてるのかを知ることによって、いろんな可能性が広がるかなと考えております。

廣藤 [M]：次、会場からお願いします。

大花 [Q]：野村證券の大花と申します。トラベルリテールについて、もう少し教えてください。

もし可能であれば、下期の増収率を今の時点でどう見ているのかと、今の海南島や韓国の規制がどの程度続いていくとご想定されているのか。

来年、再来年と 3pts ずつ OP マージンを上げていく中で、やはりトラベルリテールがかなり収益性としては高い部分だと思います。中国とか日本で、果たしてカバーしていききれぬのか心配なんですけれども、この辺のコメントをお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



横田 [A]：韓国、海南島のセルアウトの2Q、上期の当社の見立てとの差が、大体両方とも10ポイントぐらい、セルインとセルアウト同じぐらいでビハインドできているところがあります。ここが下期、もう韓国に関してはあと2、3カ月は続くのではないかと考えております。

海南島に関しては6月に影響が来たので、6月で10%台後半のマイナスが海南島で出てきます。セルアウトで出てきたので、ここの在庫調整がどう進むのかが次の3カ月なのか、もうちょっと長引くのかは見極めないといけないと考えております。

大花 [Q]：在庫調整が進めば、今までどおりの二桁の成長に戻っていくのか。それとも転売業者への規制が続くので、セルアウトの水準自体がちょっと下がっていく見方をしていたほうがいいのか、この辺りはどうですか。

横田 [A]：海南島に関してコメントさせていただきます。この上期での飛行機で海南島に行かれる方は、前年で今100%増ぐらいに進んできているところです。

私も6月に行ってきました。6月はローシーズンなんですけれども、その中でもやはりすごいハイエンドリテールモールに、リテラーもすごい投資をしているところで、選ばれる国内旅行先になっております。そこに関して私は中長期的に見て、どちらかというと楽観視している、機会はあると見ています。

大花 [Q]：そうすると、あと数カ月なのか半年なのかわからないですけれども、ある程度は年内でこの辺りは一巡してくるので、来期以降はそこまで現時点で心配しなくても大丈夫という感じですか。

横田 [A]：そうですね、回復はしてくると思っています。今年に関しましても、あくまでもチャネルというんですか、一番大事なのはやはり中国人消費者に対して、そのニーズに応える商品を出していけるのかと。

そこに対するコミュニケーション、主に中国本土でやっていくことになると思うんですけれども、そこで確実に中国人コンシューマーのニーズを捉えて商品をご購入いただくことができれば、必ず本土でもアップサイドが期待できると考えております。一時的な在庫影響はあるかなとは思っていますけれども。

大花 [M]：わかりました。ありがとうございます。

廣藤 [M]：一つ、オンラインの質問が入っています。

質問者 [Q]：後日発表されるチーフピープルオフィサーに期待する役割は何でしょうか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



藤原 [A]：日本の改革でいうとかなり組織風土の改革、そしてこれから取り組まなければいけない施策の具体化、そしてエグゼキューション、そこについては今の日本の組織の中にある HR だけではなくて、これ本社も最大限サポートしてやらなければいけないと思っています。

そこについて、ぜひチーフピープルオフィサーにはメンバーとして入ってもらって、ある意味日本事業の改革は、これ全社課題と捉えて、私、チーフピープルオフィサー、そしてチーフマーケティングオフィサーも入って、全社を挙げて改革をリードしていくことを進めていきたいと考えております。

廣藤 [M]：それでは、次を最後とさせていただきたいと思います。

佐藤 [Q]：三菱の佐藤です。二度目ありがとうございます。一番最初に、本当はこれを聞いたかったんですけども、日本の会長に藤原社長がなられて何が一番変わるんですか。

直川さんに任せていて駄目ではないんだと思いますけれど、藤原さんがなることによって、先ほどのやろうとされている内容は非常に理解しましたけれど、何が一体変わってどうポジティブに私たちは捉えればいいのか。

藤原社長のご経歴を考えても海外畑でいらっしゃいましたし、何が藤原さんが会長になることで、例えば従業員の異動とかを積極的に社長が言うと納得してくれるのか。

リテーラーが今、ドラッグストアとかの中でもリテールシェアがちょっと落ちているのは売却してしまったからですけど、面が少なくなっている中で、やはり社長がやるんだからもっと棚を置いてくれるとなるのか、何が一体変わるんでしょうか。そこをちょっと説明してください。

藤原 [A]：当然、これまで日本事業をリードしてきた直川には本当に感謝をしていますし、これからも一緒にやっていくという話なんですけど、一つやはり大きな視点としては、私はグループ全体の COO として、やはり日本のポジショニングというか大事さは多分かなり強い思いというか、危機感を持っているという点です。

あともう一つは、今回もやはり議論していて思ったんですけども、海外でやっているが故に、日本の当たり前が当たり前で、当たり前ではなく見えてくるというか、なぜこんなことに躊躇しているんだろうとか、ここについてなんで取り組まないんだろうかというのは、透けて見えてきたものもたくさんあるのは事実です。

なので、冒頭に少しお話をしましたが、やはり長い歴史があるからこそ見えてこないものはあるのかなと思っています。私はそういう意味では、もちろん資生堂は長いんですけども、海外を転々

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



としていましたから、われわれの当たり前とかわれわれの今の商習慣が市場に合っていない、お客様に合っていない、もっと言うとグローバルで見てもちょっとおかしいところはもっと明確に私のほうで発見もしていきます。

COO としてある意味全社のリソースを使って、日本をサポートもできます。そういう意味では、改革のスピードとエグゼキューションについては、ぜひ私が貢献とかやりきっていきたいと思っています。

佐藤 [M]：ありがとうございました。

廣藤 [M]：ありがとうございました。それでは、質疑応答を終了させていただきます。

以上をもちまして、本日の決算説明会を終了させていただきます。本日は大変お忙しいところご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com