

SHISEIDO

VISION 2020

現実を直視し勝つことにこだわる資生堂へ

2014年12月17日
株式会社資生堂
代表取締役 執行役員社長
魚谷雅彦

本日のアジェンダ

SHISEIDO

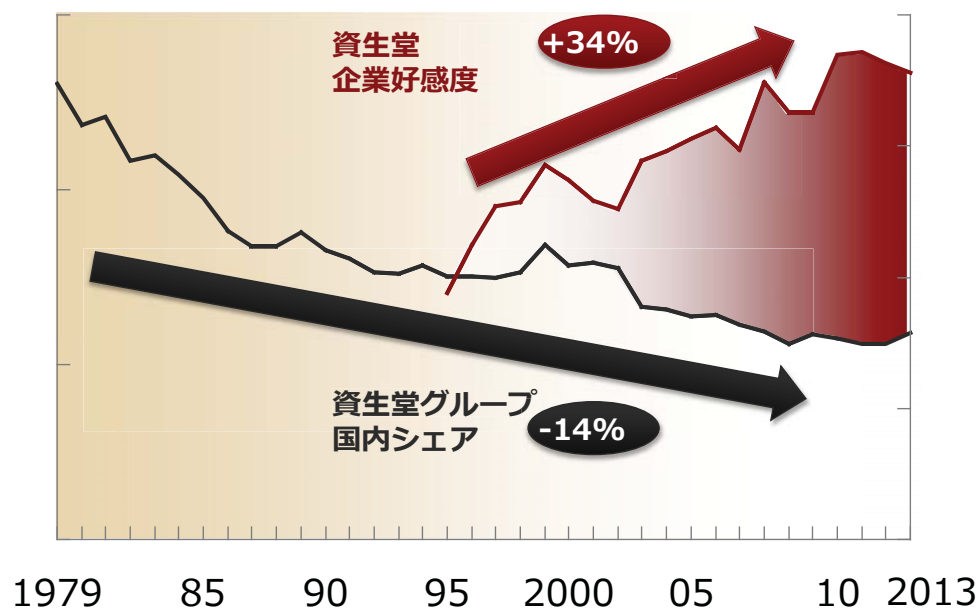
現状認識



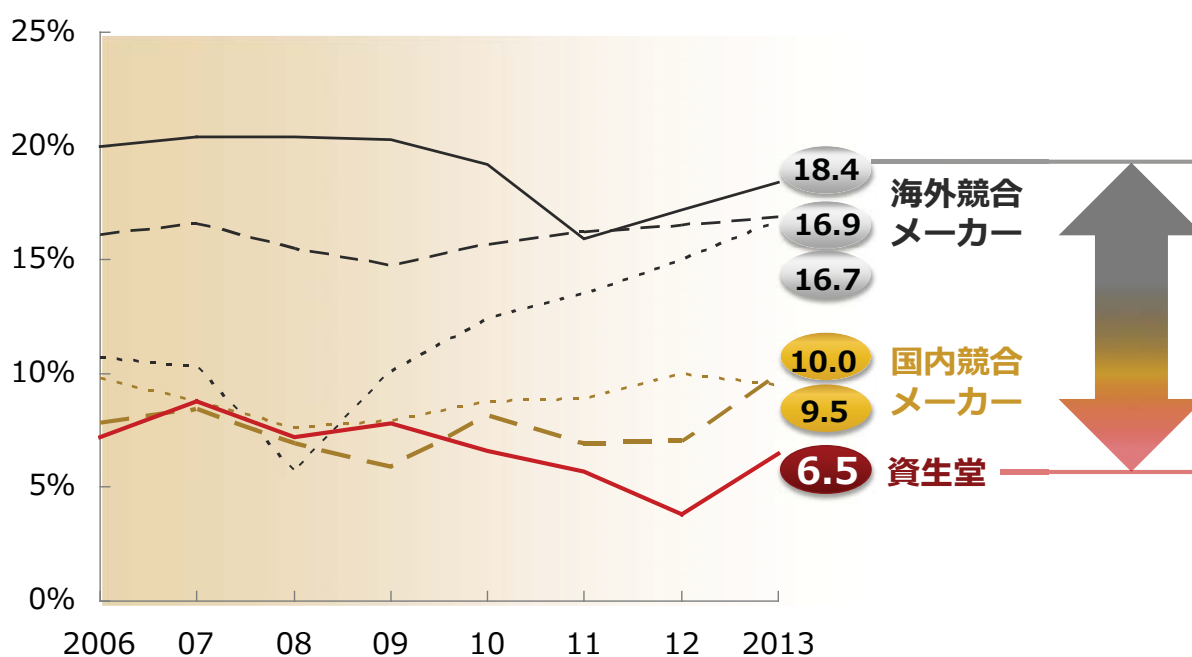
めざす姿と
具体的な
取り組み



定量目標

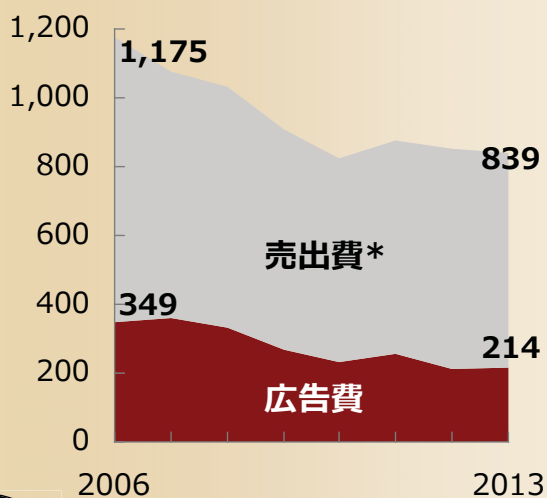


資生堂企業好感度・資生堂グループ国内シェアの2002年以前は資生堂自社調査、資生堂グループ国内シェアの2003年4月-2009年3月はインテージSLI- Diary, 2009年4月-2013年3月はSLI-web 一般化粧品（資生堂定義、化粧品、ヘアケア、ボディケア等）購入金額シェアデータに基づく



国内

億円



対売上
比率

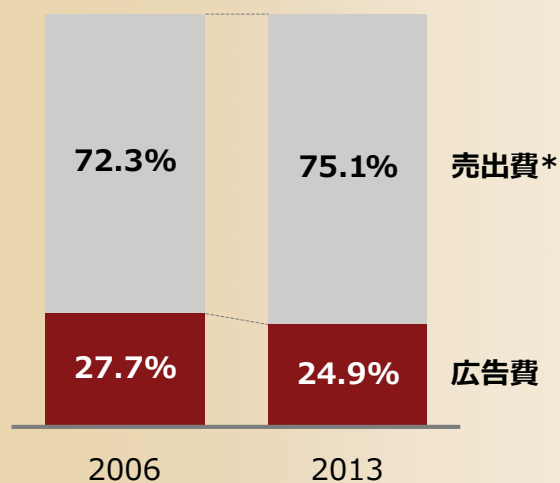
23.6

22.3

* 見本費・リポート・販促費

中国

マーケティング投資
構成比



28.9

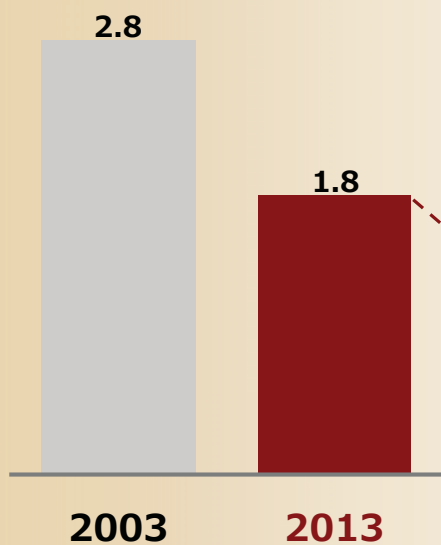
25.6

制度会計ベース、中国は現地販売子会社2社の実績に基づく

| 4

対売上高R&D費率の推移

%



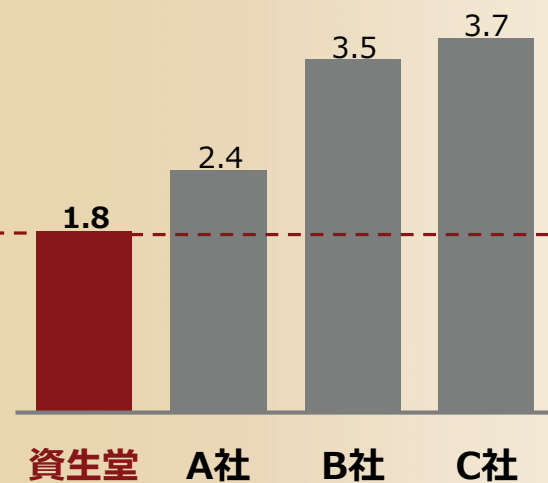
金額
(億円)

176

135

他社との比較

%



| 5

育たないブランド

- お客さま志向の欠如
- 多すぎるブランド数
- 不明瞭なブランドポートフォリオ
- 減少するマーケティング、R&D投資

非効率な組織

- 意思決定、市場変化への対応の遅さ
- 日本中心の組織構造
- 本社と販売第一線の壁
- 不明瞭な責任の所在
- 競争がなく若手が育たない人事制度
- 高い販売管理費率・人件費率

『本社が上で販社が下という雰囲気がある。同じ会社でしょ？すごく壁を感じる』

『成果がでなくても、上も含めて誰も責任をとらず、説明すらない』

『40歳過ぎて、ようやく管理職。それまでは年功序列の待機期間』

資生堂の潜在力・強み



めざす姿と具体的な取り組み



定量目標



現状認識

メガトレンドにより生活者が変わる

グローバル化

視野や活動範囲が
広がることで、
価値や嗜好が
多様化

都市化

生活シーン、
ライフスタイル
が多様化

情報化

IT技術の進展に
より必要な情報
へのアクセスが
容易に

Active Consumer

様々なネットワークで広くつながり、多様な役割を
能動的に楽しみ、自身の選択眼で消費を行う生活者

資生堂目線
(私たち資生堂が…)

Ideal
(画一的な理想の提示)

Aspire
(美の権威であり憧れ感を醸成)

All
(何でもできる万能さを備える)

Fixed
(一般的・平均的シーンに対応)

By
(教える立場)

生活者目線
(お客さまにとって私たちは…)

Individual
(自分らしさ実現を後押ししてくれる)

Inspire
(本音の関係で信頼しあう存在)

Role
(求める役割に確かに応える)

Mixed
(多様なシーンでの自在をサポート)

With
(対等な関係)

ありたい姿とロードマップ^o

2015～2017年

事業基盤の再構築

ブランド強化

マーケティング・
R&D投資の拡大

組織・人事制度改革

中国・アジア・TR*・
ECの強化

300～400億円の
全社構造改革

2018～2020年

成長加速の新戦略

新ブランド・M&A

投資継続・
リターンの獲得

グローバル体制構築

新興国・
未進出エリア開拓

ビジネスモデルの
見直し・刷新

2020年

美しい生活文化を創造する

成長エネルギーが充満した会社へ

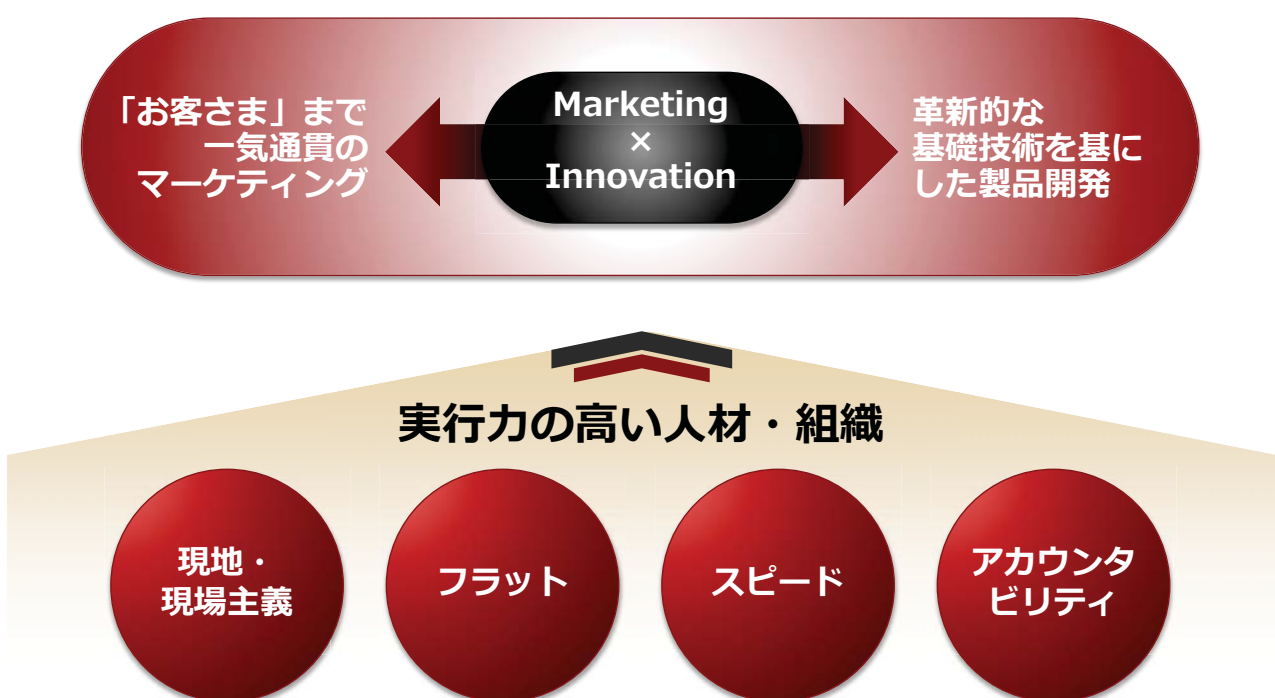
世界中で話題になる会社へ

若者があこがれてやまない会社へ

若々しさがみなぎる会社へ

- 営業利益 1,000億円超
- ROE 12%以上

* Travel Retail

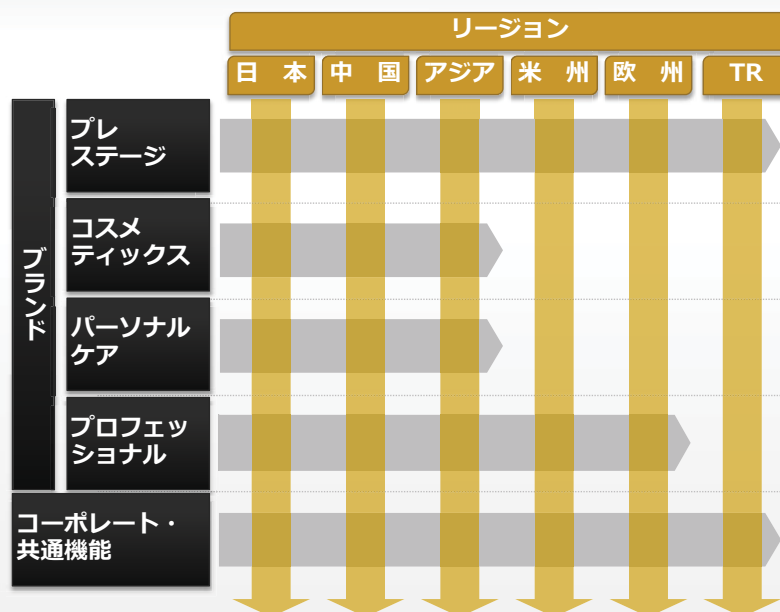


4つの
ブランド事業からなる
ブランド軸



6つの
リージョンからなる
地域軸

マトリクス新組織イメージ (2015年4月～)



現地法人機能

地域のお客さまのニーズにこたえ、事業拡大を担う最前線

地域本社(RHQ)機能

地域に根ざしたブランド育成を支える戦略的ハブ

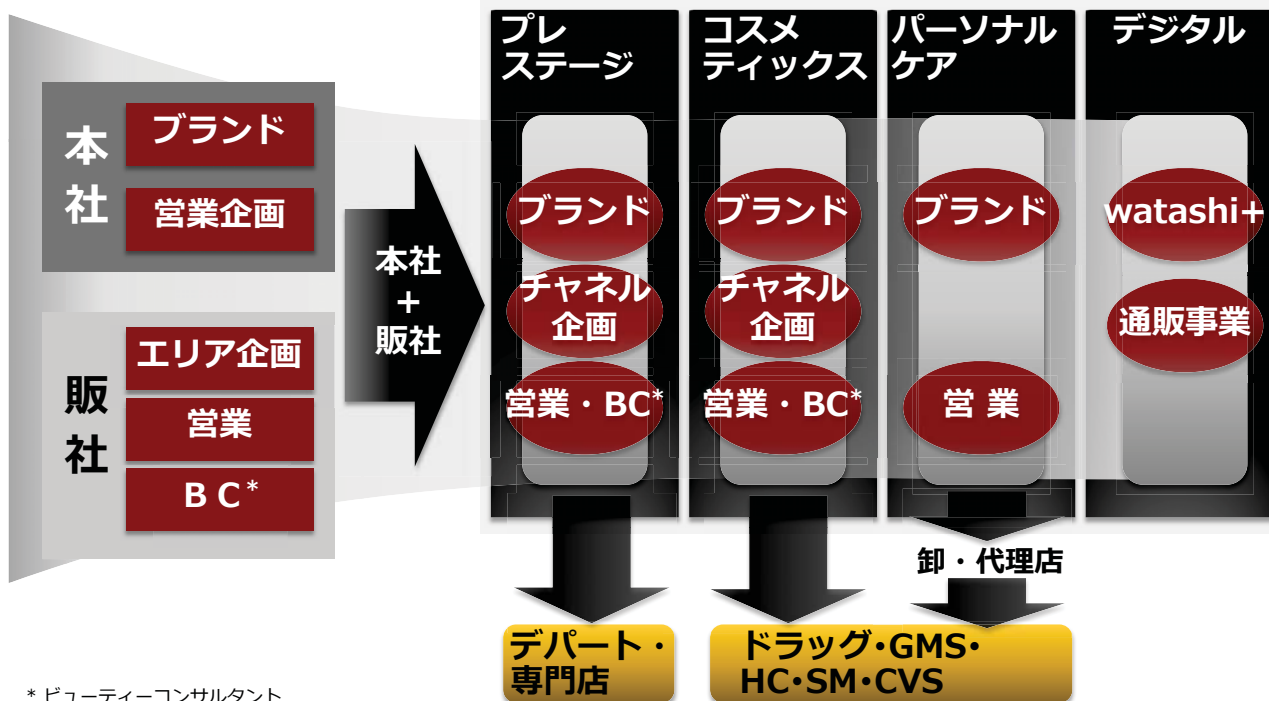
HQ機能

資生堂グループの戦略的サポート部隊

CEO

現 在

国内組織再編後（2015年4月～）



組織を活性化・若返りさせる人事戦略



- 美容のプロフェッショナル
集団へ
- 正社員採用・登用の促進
- 店頭売上に連動した評価・
処遇制度への改訂
- 若手の更なる活躍
- 職務領域拡大・
適材適所の人材配置
- キャリアチェンジ制



プレステージ基本戦略

- SHISEIDO、ベアミネラル、
CPB*、NARSの集中育成
- 日本・米州・欧州における
安定成長によるシェア拡大
- 高成長市場のTR・中国・
アジアで成長を牽引



* クレ・ド・ポー ボーテ

- プレミアム
(中高価格・高付加価値)領域：
2016年 エリクシールの
中国アジア対応ライン投入
- エントリー
(低価格・若年向け)領域：
アジアを中心にZaを積極育成



マーケティング投資の拡大・質の転換を通じた
「強いブランド」づくり

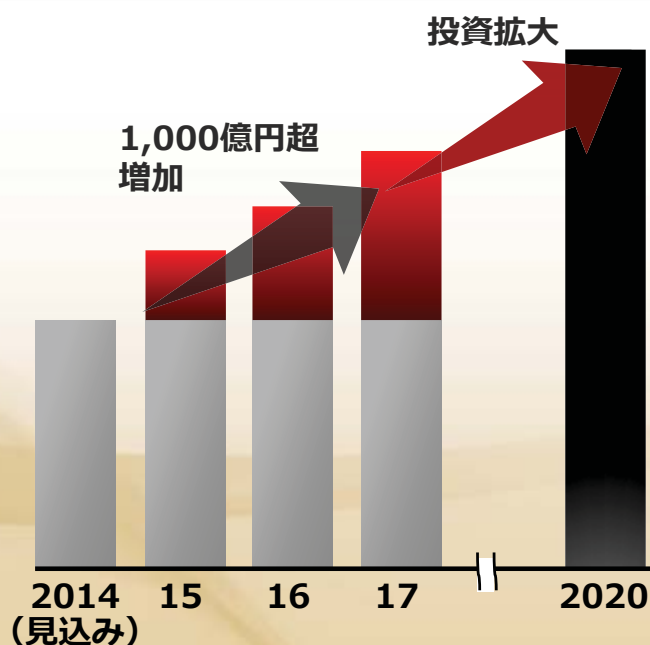
投資ブランドの選択と集中

投資の質の転換
お客さま向けの投資へ

3年間で累計1,000億円超の
マーケティング投資拡大

ブランド価値
ロイヤリティ構築

マーケティング投資の推移



2020年

- 小規模不採算ブランドの統廃合 (▲28ブランド)
- お客さまセグメンテーションによるブランドの再配置
- プロダクトライフサイクルマネジメントの強化
- ブランドM&A



| 22



* 2020年時点での見込み

| 23

成長余地が大きく収益性の高い
T R 領域の積極拡大

- ・ 専用商品の開発
- ・ カウンター投資拡大
- ・ アジア強化に向けた独立組織化

若い世代にリーチするための
E C ・ デジタル領域の強化

- ・ 地域別独立組織化
- ・ HQに戦略立案機能を設置
- ・ IT・マーケティング投資拡大



| 24

中国事業の再構築

中国における課題

- ・ 市場変化対応の遅れ
- ・ セルイン偏重・在庫増
- ・ 複雑な組織・プロセス
- ・ B C 管理機能の不全
- ・ 高コスト体質
- ・ 競争環境の激化



| 25

- 取引先の新規発掘と連携強化
- 原価企画プロセスの改革

原 価

マーケ
ティング
コスト

- 販促物調達の効率化
- 投資対効果の精査

- 評価・処遇制度の改訂
- 人員数のコントロール

人件費・
生産性

在庫 / SCM

- 需要予測・計画プロセスの見直し
- 新規サプライヤーの積極活用

- 地域単位でのシェアードサービス化
- IT投資の見直し・最適化

バックオフィス
コスト

これまで

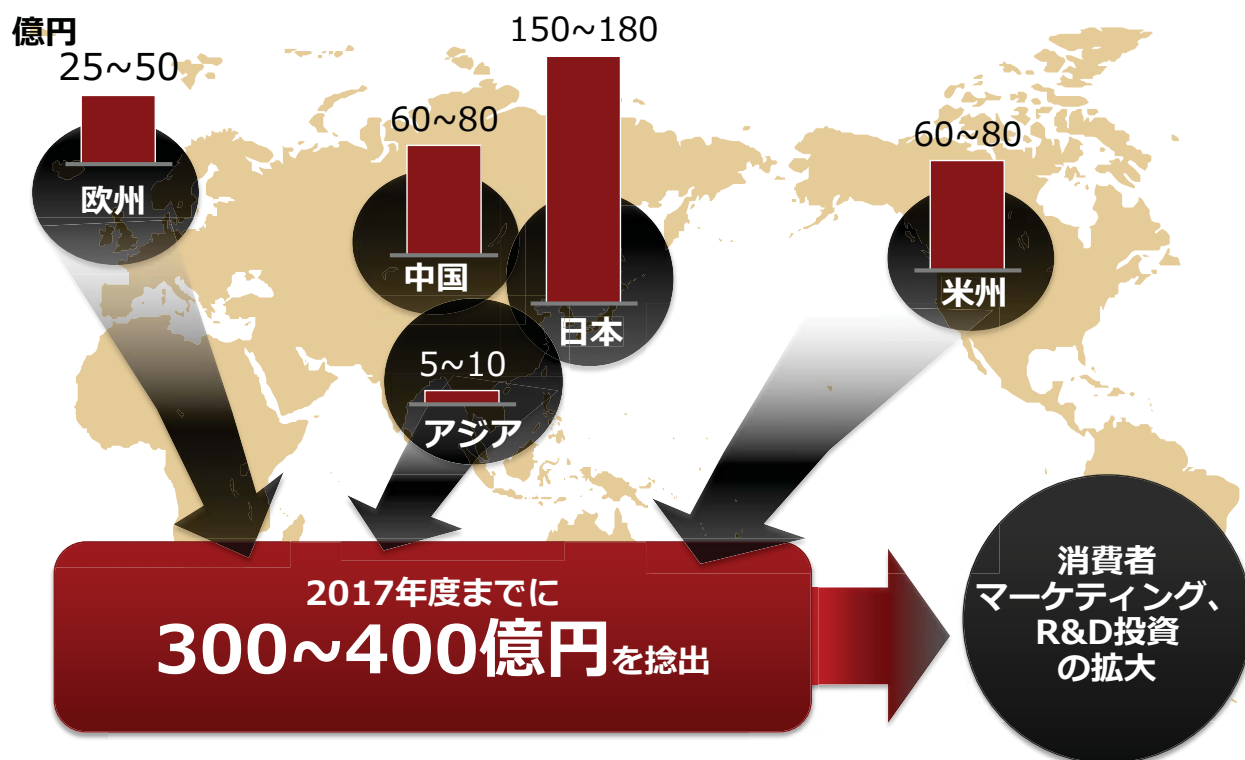
まずは削減・スリム化

- 日本を中心とした効果創出
- 削減活動を通じた課題の見える化
- 本社主導によるコスト改善
- 日本における在庫適正化・店頭売上一本化

これから

核心に踏み込んだ改革

- 全世界・全領域展開
(グローバルでのスケールメリット)
- 組織・プロセス改革
(仕事のやり方そのものを変える)
- 中国のビジネス構造の再構築
- 役員が成果をコミットし、
週次・月次のサイクルで意思決定



定量目標

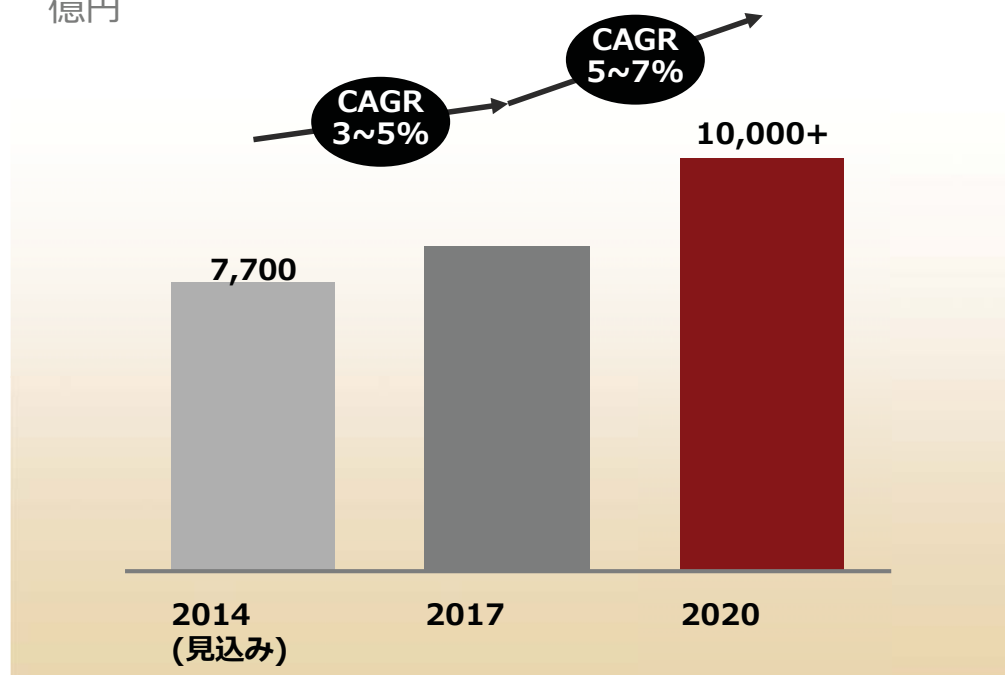


現状認識



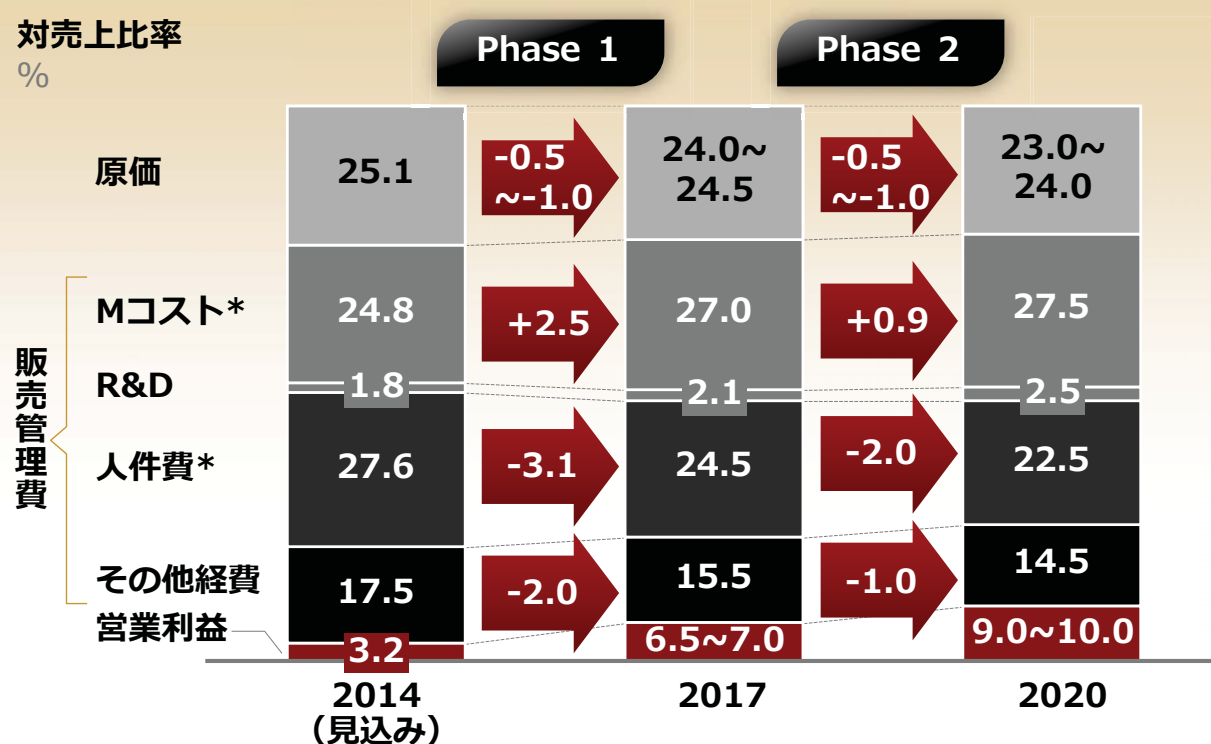
めざす姿と
具体的な
取り組み

売上高
億円



事業構造を転換して利益を拡大

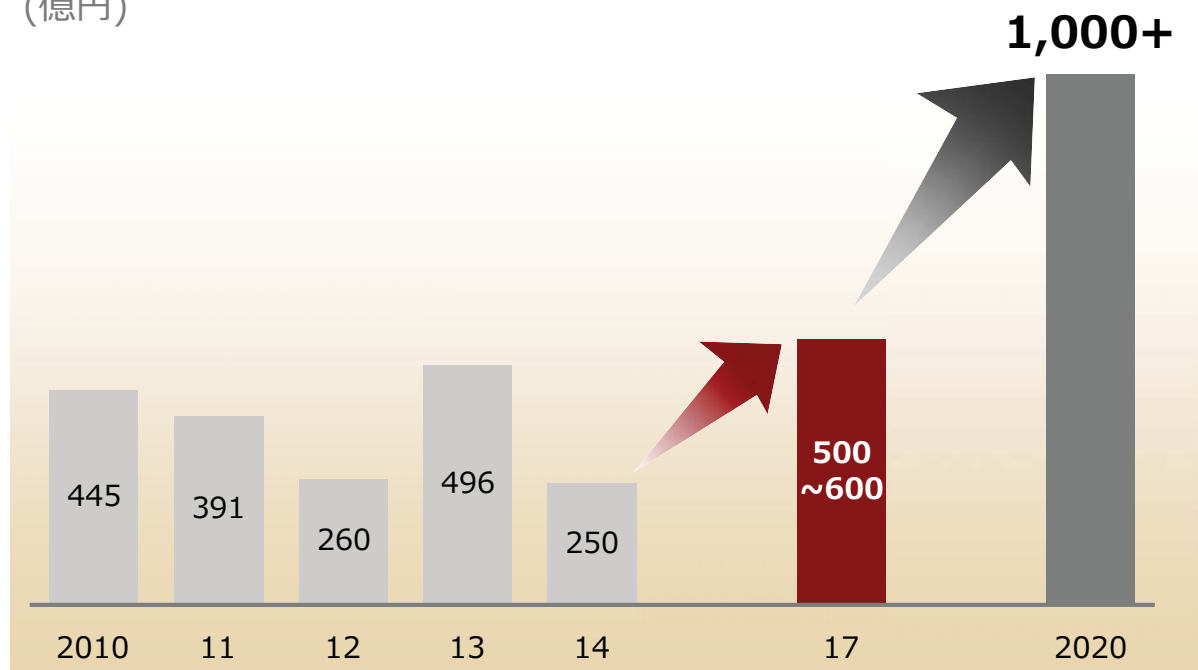
対売上比率
%



* 従来、その他経費に区分していた「カウンター償却費」をMコストに、「販売業務分担金」を人件費に組み替えている

営業利益

(億円)



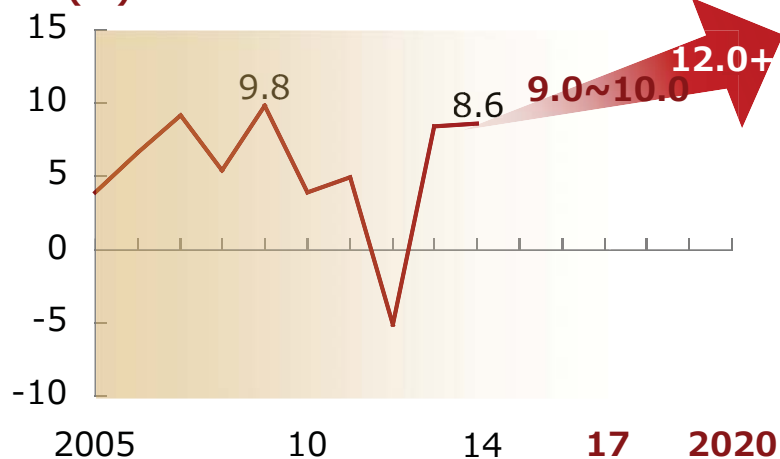
| 32

資生堂のKPI

持続的成長

- ブランドへの投資
- ブランドエクイティの向上
- トップラインの成長
- 営業利益額の拡大
- 企業価値の向上

ROE(%)



- CF・BSのマネジメント強化
- FCF*1・CCC*2重視

経営効率の向上

*1 フリーキャッシュフロー

*2 キャッシュコンバージョンサイクル

| 33

- **成長投資:**
マーケティング・
R&D投資、M&A投資
を強化
- **配当:**
配当性向40%を
目安とし、安定的
かつ継続的に還元
- **自己株式の取得:**
FCFのレベル・市場状況を
勘案し、適宜実施

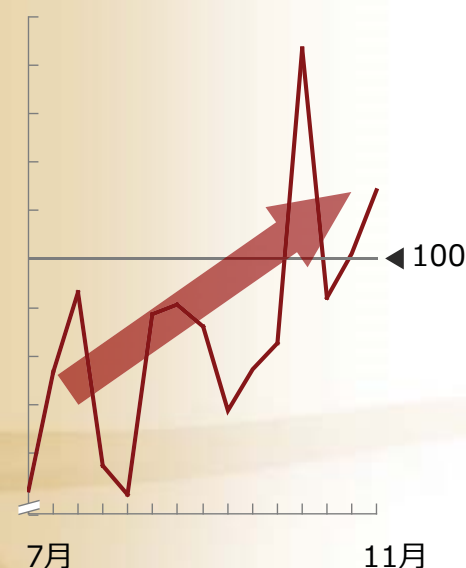


資生堂の変化の兆し 「ICHIGAN」プロジェクト



店頭売上（10日旬間別）前年比

%; 2014





経営体制の刷新・強化



構造改革へのコミットメント



アカウンタビリティ



現場を重視する
リーダーシップ



動け、資生堂。

SHISEIDO

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。