

株式会社資生堂

2012年度

2013年度

実績 見通し

2013-4-26

株式会社資生堂

代表取締役会長
兼 執行役員社長

前田 新造

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。

1

本日お話をさせて頂くこと

1

2012年度「実績」

2

2013年度「見通し」

2

2012年度実績 要約

SHISEIDO

(億円)	実 績	前 年 比	外 貨 前 年 比	前 年 差	1 月 発 表 差
売 上 高	6,777	△0.7%	+0.1%	△47	△23
国 内	3,733	△1.8%	△1.8%	△67	△27
海 外	3,045	+0.7%	+2.4%	+21	+5
営 業 利 益	260	△33.4%	△32.1%	△131	+15
経 常 利 益	284	△28.0%	—	△110	+29
特 別 損 益	△348	(△5)	—	△344	△278
当期純利益	△147	(145)	—	△292	△252

() 内は前年実績

- 海外売上比率 44.9% (+0.6%)
- 営業利益率 3.8% (△1.9%)
- 為替レート ドル=79.8円(△0%)、ユーロ=102.6円(△8%)、
中国元=12.7円(+3%)

3

2012年度実績 ベアエッセンシャル

SHISEIDO

実績

- 一定の成長性、収益性を確保しているものの、リテール事業の拡大が想定以上に苦戦している
- 成長期待の大きい中国への導入見送りにより、期待通りとはなっていない状況

- 2013年4月に入ってから長期計画の見直し
- 減損テストを再度実施、2012年度に損失を計上

最終赤字の結果を踏まえ、

2012年度の「取締役賞与はゼロ」、「執行役員も大幅減額」

4

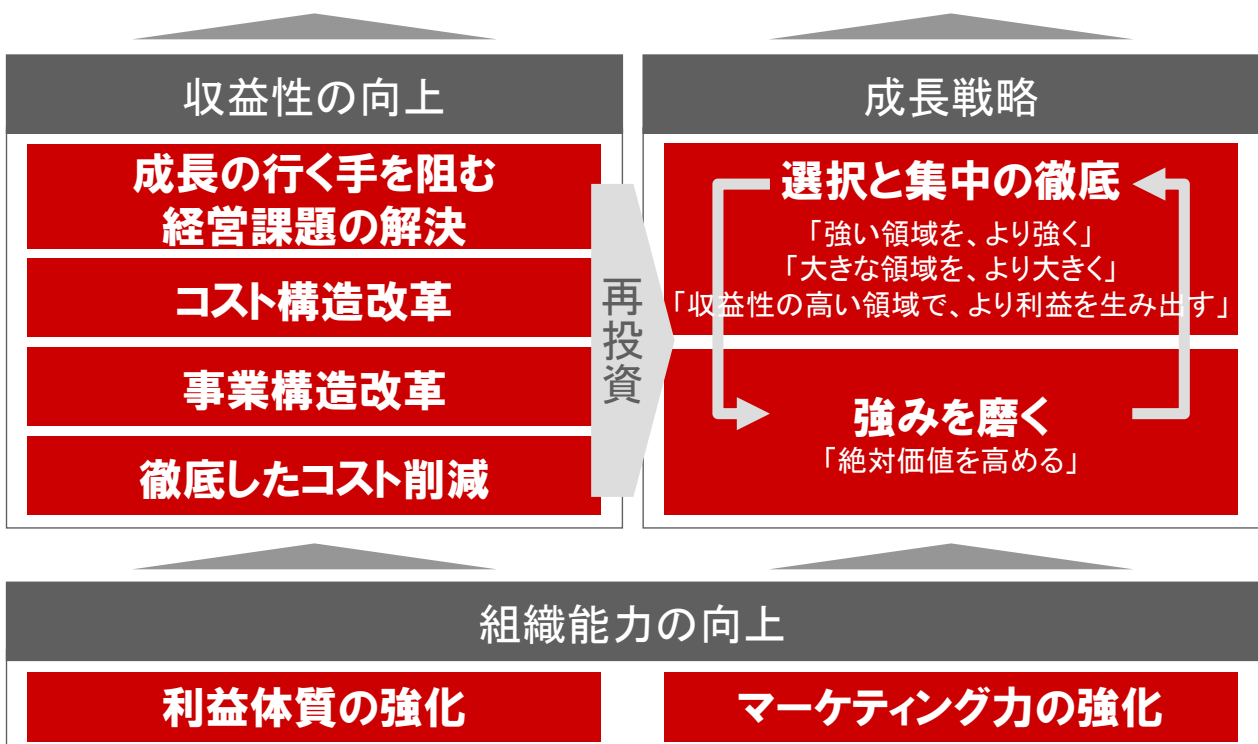
- 1 2012年度「実績」
- 2 2013年度「見通し」

5

中期的な経営構想・・・基本的な考え方

SHISEIDO

日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー



6

強い領域を、より「強く」

大きな領域を、より「大きく」

収益性の高い領域で、より「利益を生み出す」

7

3つの市場で勝つ

1

店頭売上が持ち直し基調にある

日本

2

極めて厳しい状況からは脱却した

中国

3

長期計画を見直し、再成長に向けて投資を強化する

米国 ベアエッセンシャル

8

デパート

専門店



グローバルブランド
「SHISEIDO」



クレ・ド・ポー ボーテ



ベネフィーク

「新・専門店構想」の発表

**2014年度からの「新・専門店のビジョン」や
「お店づくり」、「サポート体制」などを包括的にまとめる**

9

組織小売業（ドラッグストア・GMS）



エリクシール



マキアージュ



フルメイク
ウォッシュャブルベース

リテールサポート専門の新会社設立

**品揃えや棚割り提案の抜本強化と
圧倒的な店頭でのプレゼンテーション力を高める**

10

55歳から、私らしく輝くための美容情報サイト

きらめきエイジング

2013.March
サイトオープン

きらめきエイジングとは？



- プレステージ領域での注力ブランドにおける新製品配置
- シンボリックな新ラインの開発
- ビューティーコンサルタントのおもてなしの対応やカウンセリング

11

国内・・・新ビジネスモデルの進化

2012年度 延べ会員数 687万人

- 「Beauty & Co.」「watashi+」それぞれで、100万人を超えるお客さまが会員登録

会員数の内訳

 465万人	Beauty & Co. 114万人	 107万人
---	---	---

「リアル＋ウェブ」登録会員数1,000万人規模へ

- 組織小売業との協働取組み
- 蓄積されたデータを活用し、商品開発・マーケティング・研究開発などの全ての領域でイノベーション

12

強み

一つのことに集中し、本社・販社・店頭まで一気通貫して取り組む時には、他社には負けない大きな力を発揮

本社と販社が一体となり、
シンプルに「やるべきこと」を定め、集中してやり切る環境を整備

- 注力するブランドやチャネルの絞り込み
- 単純で明快な、やるべきアクションプランの策定

お客さまとの「出会いの拡大」と「絆の深化」をすすめる

13

中国

- 2013年に入り、極めて厳しい状況から徐々に回復
- 中国は難しい市場だが、2020年には化粧人口が3.3億人にまで伸長する魅力的な市場

投資を強化するブランドを絞る

集中育成するエリアを絞る

年度ごとに改めてステップを踏む

14

2013年度に投資を強化するブランド



オプレ



ウララ

2015年度以降は、順次、
グローバルブランド「SHISEIDO」・「Za」など
年度ごとに一点集中しながら強化ブランドを拡大

15

2013年度に集中育成するエリア

規模の大きい「沿岸部の北と南」の核となる省

次期3カ年終了時
2016年度まで

現在、中国全体売上の3割を占める
主要な6省まで集中強化エリアを拡大

都市人口100万人以上の217都市で
「オプレ」・「ウララ」の取扱いを強化

16

コスト構造改革により捻出した原資

成長に向けたブランドとエリアへの
「集中投資」と「収益性の改善」にバランスよく配分

成長の実現

2013年度に、2桁の営業利益率へ回帰

その後、年毎に利益率を高め、収益額を拡大

17

中国の次の柱となる市場の育成

子会社にて既に展開

現地代理店
を通じて展開

駐在員事務所
を設立し展開



ロシア



ブラジル



インドネシア



インド

優先順位をつけて、資金を投入しながら、早期に育成

18

ベアミネラル・・・2013年度の取組み

SHISEIDO

- TV宣伝からサンプリングや店頭プロモーションなどに投資シフト
- 新奇性の高い商品開発や顧客対話型コミュニケーションへシフト



北米ダイレクト事業	北米リテール事業	海外事業
「QVC」「インフォマーシャル」の再強化	「既存店舗」の強化を優先	「英国」・「日本」の集中強化

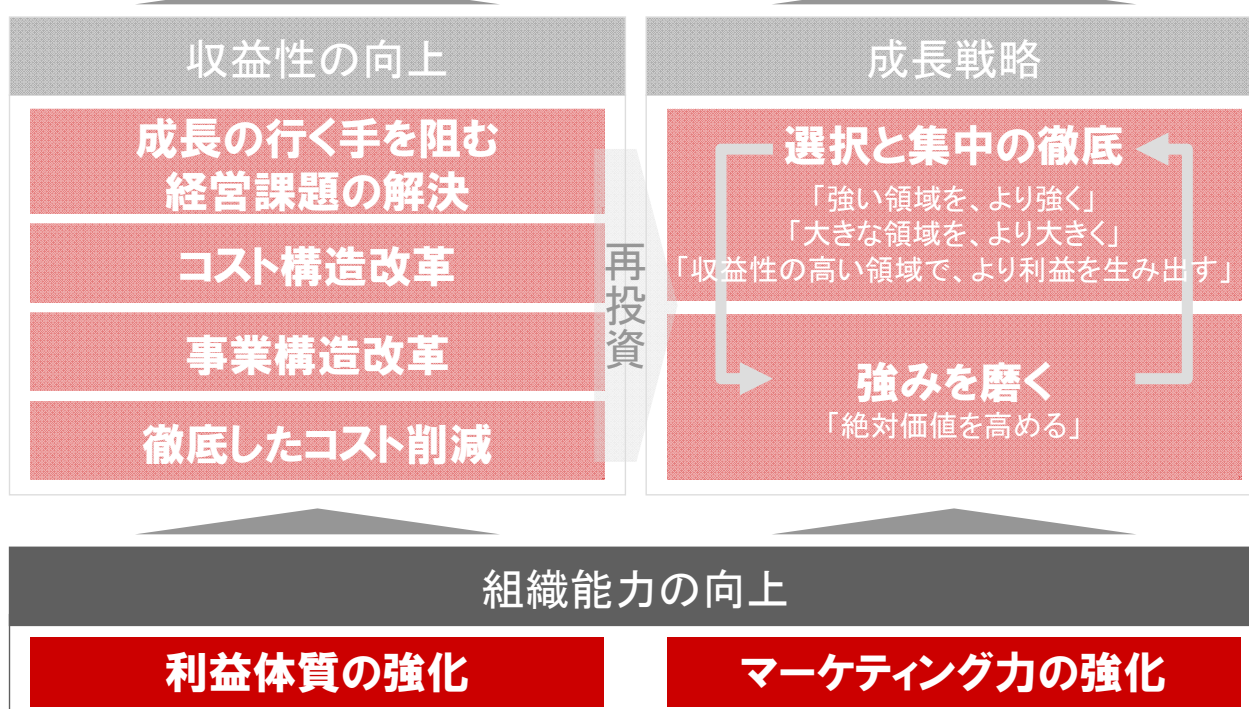
2013年度は一旦「減収・減益」となるものの
2014年度以降「再び大きな輝きを放つブランド」を目指す

19

中期的な経営構想・・・基本的な考え方

SHISEIDO

日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー



20

コスト構造改革		事業構造改革	
2011年度対象コストと比較		「グローバル規模の機能統合」	
2013 年度 ↓	前回発表 70億円	2012 年度	米州エリア
	115億円に 効果金額を増額	↓ 今後	欧州エリアでも 情報システム・ 物流インフラを統合
2014 年度	累計 200億円以上の コスト低減効果	●各地域での事業基盤の機能統合が完了 ●グループ全体でフレキシブルな戦略投資を実行できる体制が整い、世界規模での機能統合を終了	

構造改革・・・2013年度の新たな取組み

店頭在庫の改善	不採算・低収益事業の改善
「二度と溜めない仕組み」の構築という本質的な課題解決に取り組む	再生計画に取り組む一方、売却・撤退も視野に入れ「強い」領域へ集中

「成長の行く手を阻む経営課題」を一掃し、
2014年度から始まる
「成長を実現する次期3カ年計画」に臨む

2013年度 通期見通し

SHISEIDO

(億円)	見 通 し	前 年 比	外 貨 前 年 比	前 年 差
売 上 高	7,100	+4.8%	+0.6%	+323
国 内	3,760	+0.7%	+0.7%	+27
海 外	3,340	+9.7%	+0.4%	+295
営 業 利 益	380	+45.9%	—	+120
経 常 利 益	380	+33.8%	—	+96
特 別 損 益	△10	(△348)	—	+338
当期純利益	200	(△147)	—	+347

()内は前年実績

- 海外売上比率 47.0% (+2.1%)
- 営業利益率 5.4% (+1.6%)
- 為替レート ドル=85円(+6%)、ユーロ=115円(+12%)、
中国元=14.0円(+10%)

23

株主還元

SHISEIDO

一株あたり配当	2012年度	2013年度
中間	実績 25円	10円に減配
期末	当初予定通り 25円	10円に減配
年間	50円	20円の予定

24

配当ポリシー

中期的な「連結配当性向40%」と「安定配当」

- 2010年度から2012年度までは、「安定性」を重視し、3年連続で当期純利益を上回る配当
- 一方、「借入金返済資金の減」、および、「利益剰余金の減」

今後の成長に向けた資金需要に備えた 「経営基盤の強化」を優先し、今回、配当水準を引き下げる結論

- 減配幅は、「連結配当性向40%」の方針を堅持した金額
- 2013年度は、利益変動があっても今回予想の20円を維持
- 2014年度以降は、再び成長軌道に乗り、早期に利益水準を上げていくことで、高い株主還元を実現
- 役員報酬の切り下げを予定

一瞬も一生も美しく 

売上高 報告セグメント別

SHISEIDO

(億円)	13/3期		12/3期		前年比	外貨 前年比
		構成比		構成比		
国内化粧品	3,459	51.0 %	3,538	51.8 %	△2.2 %	△2.2 %
グローバル	3,223	47.6 %	3,197	46.9 %	+0.8 %	+2.5 %
そ の 他	95	1.4 %	89	1.3 %	+6.5 %	+6.5 %
合 計	6,777	100 %	6,824	100 %	△0.7 %	+0.1 %

27

売上高 報告セグメント別 国内化粧品

SHISEIDO

(億円)		13/3期		12/3期		前年差	前年比
			構成比		構成比		
国内化粧品	カウンセリング	1,762	26.0 %	1,814	26.6 %	△52	△2.9 %
	セ ル フ	807	11.9 %	779	11.4 %	+28	+3.6 %
	トイレタリー	392	5.8 %	451	6.6 %	△60	△13.3 %
	化粧品	2,961	43.7 %	3,045	44.6 %	△84	△2.8 %
	ヘルスケア	149	2.2 %	149	2.2 %	△1	△0.5 %
	そ の 他	349	5.1 %	344	5.0 %	+5	+1.6 %
国内化粧品		3,459	51.0 %	3,538	51.8 %	△79	△2.2 %

28

売上高 報告セグメント別 グローバル

SHISEIDO

(億円)		13/3期		12/3期		前年差	前年比	外貨 前年比
			構成比		構成比			
化粧品		2,803	41.4 %	2,782	40.8 %	+21	+0.8 %	+2.4 %
	プロフェッショナル	421	6.2 %	415	6.1 %	+6	+1.4 %	+2.9 %
グローバル		3,223	47.6 %	3,197	46.9 %	+27	+0.8 %	+2.5 %

29

売上高 地域別

SHISEIDO

(億円)		13/3期		12/3期		前年差	前年比	外貨 前年比
			構成比		構成比			
日本		3,733	55.1 %	3,800	55.7 %	△67	△1.8 %	△1.8 %
海外	米州	930	13.7 %	905	13.3 %	+25	+2.8 %	+3.4 %
	欧州	791	11.7 %	822	12.0 %	△31	△3.8 %	+3.2 %
	アジア・オセアニア	1,324	19.5 %	1,297	19.0 %	+27	+2.0 %	+1.3 %
	(うち中国)	907	13.4 %	891	13.1 %	+16	+1.8 %	△0.2 %
海外計		3,045	44.9 %	3,024	44.3 %	+21	+0.7 %	+2.4 %
合計		6,777	100 %	6,824	100 %	△47	△0.7 %	+0.1 %

30

売上原価、販管費及び一般管理費

SHISEIDO

(億円)	13/3期			12/3期		増減 +:コスト減	前年比
		売上比	率差(+低下)		売上比		
売上原価	1,668	24.6%	△0.7%	1,630	23.9%	△38	+2.3%
販管費	4,849	71.6%	△1.2%	4,803	70.4%	△46	+1.0%
(国内)	2,815	75.9%	△0.4%	2,853	75.5%	+37	△1.3%
(海外)	2,034	66.3%	△2.3%	1,950	64.0%	△84	+4.3%
Mコスト	1,590	23.5%	+0.0%	1,603	23.5%	+13	△0.8%
人件費	1,677	24.7%	△0.8%	1,633	23.9%	△44	+2.7%
経費	1,491	22.0%	△0.4%	1,476	21.6%	△16	+1.1%
M&A関連償却費	91	1.4%	△0.0%	91	1.4%	+0	△0.3%

31

営業利益 報告セグメント別

SHISEIDO

(億円)		13/3期	12/3期	前年差	前年比
国内化粧品	営業利益	275	295	△20	△6.6%
	利益率	7.9%	8.3%	△0.4ポイント	
グローバル	のれん等償却前営業利益	57	172	△115	△67.1%
	営業利益	△33	82	△115	—
	利益率	△1.0%	2.6%	△3.6ポイント	
その他	営業利益	20	14	+6	+42.3%
	利益率	13.4%	9.9%	+3.5ポイント	
全社・消去	営業利益	△1	1	△2	—
合計	のれん等償却前営業利益	351	482	△131	△27.2%
	営業利益	260	391	△131	△33.4%
	利益率	3.8%	5.7%	△1.9ポイント	

32

貸借対照表

SHISEIDO

(億円)	13/3末	増減		
			為替除く	為替
流動資産	3,327	+175	△31	+205
現預金・有価証券	913	△26	△84	+58
受取手形・売掛金	1,182	+54	△17	+71
たな卸資産	846	+127	+65	+62
固定資産	3,827	△228	△433	+205
有形固定資産	1,278	△20	△70	+50
無形固定資産	1,507	△230	△371	+141
投資その他	1,042	+22	+8	+13
資産計	7,154	△53	△464	+410

(億円)	13/3末	増減		
			為替除く	為替
負債	4,116	△53	△172	+118
支払手形・買掛金	435	△48	△68	+20
未払金	396	△46	△53	+7
有利子負債	1,847	△5	△16	+12
純資産	3,037	+0	△292	+292
株主資本	3,226	△340	—	—
その他包括利益	△350	+311	—	—
少数株主持分	153	+28	—	—
負債・純資産計	7,154	△53	△464	+410

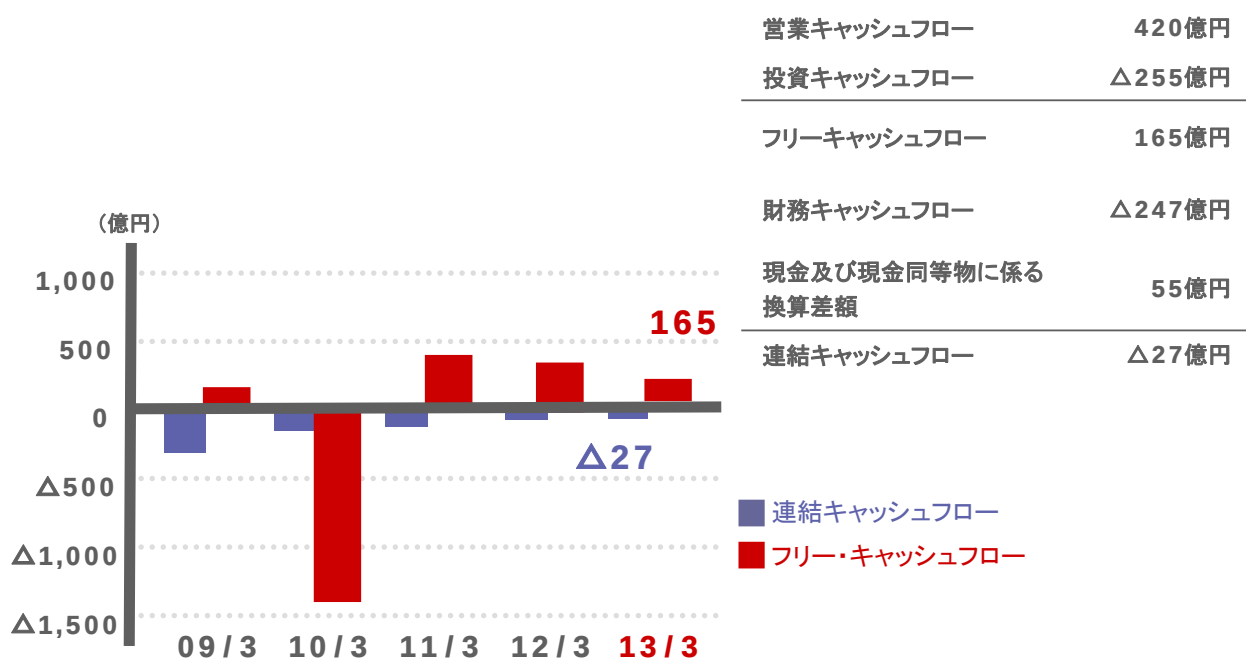
使用為替レート(2013/3末): US\$86.6円、€114.7円、中国元13.9円
(2012/3末): US\$77.7円、€100.7円、中国元12.3円

(注) 主要な勘定科目のみ
自己資本比率40.2%、有利子負債比率37.8%

33

キャッシュフロー計算書

SHISEIDO



34

設備投資・減価償却費 等

SHISEIDO

(億円)		13/3期	12/3期	増減	増減率	14/3期 見込み	増減	増減率
設 備 投 資 等 (注)		283	343	△60	△18%	333	+50	+18%
	有 形 固 定 資 産	179	216	△37	△17%	229	+50	+28%
	無 形 固 定 資 産 他	104	127	△23	△18%	104	+0	+0%
減 価 償 却 費		320	306	+14	+4%	329	+8	+3%
	有 形 固 定 資 産	172	175	△3	△1%	186	+14	+8%
	無 形 固 定 資 産 他	149	133	+16	+12%	142	△6	△4%
研 究 開 発 費		137	147	△10	△7%	142	+5	+4%
広 告 費		476	493	△17	△3%	399	△77	△16%

(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

35

販管費 国内外内訳

SHISEIDO

(億円)			13/3期	12/3期	増減 +:コスト減	前年比
M	国 内		853	875	+22	△2.5%
	海 外		737	728	△10	+1.3%
	コ ス ト		1,590	1,603	+13	△0.8%
人	国 内		1,095	1,087	△8	+0.7%
	海 外		582	546	△36	+6.6%
	件 費		1,677	1,633	△44	+2.7%
経	国 内		866	889	+23	△2.6%
	海 外		626	587	△39	+6.6%
	費		1,491	1,476	△16	+1.1%
M & A	国 内		1	1	+0	△0.0%
	海 外		89	90	+0	△0.3%
	関 連 コ ス ト		91	91	+0	△0.3%
販 管 費 合 計	国 内		2,815	2,853	+37	△1.3%
	海 外		2,034	1,950	△84	+4.3%
			4,849	4,803	△46	+1.0%

36

地域別 市場成長率（当社推計）

		2013年度 見通し	2012年度
国 内	日 本	1桁前半の成長	前年並み
海 外	米 州	1桁半ばの成長	1桁半ばの成長
	欧 州	若干のマイナス	若干のマイナス
	ア ジ ア ・ オセアニア	1桁半ばの成長	1桁半ばの成長