SHISEIDO

2013年度　実績／2014年度　見通し

2014－4－25

株式会社資生堂　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。

2013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	7,620	＋12.4%	＋1.3%	＋843	＋120
国　内	3,773	＋1.1%	＋0.9%	＋40	＋103
海　外	3,848	＋26.4%	＋1.8%	＋803	＋18
営業利益	496	＋90.6%	＋54.9%	＋236	＋76
経常利益	514	＋81.0%	－	＋230	＋74
特別損益	△10	（△348）	－	＋338	＋55
当期純利益	261	（△147）	－	＋408	＋71

（　）内は前年実績

- ●海外売上比率　50.5%（＋5.6%）
- ●営業利益率　6.5%（＋2.7%）
- ●ROE　8.4%
- ●配当　中間10円、期末10円、年間20円
- ●為替レート　ドル＝97.7円（＋22.3%）、ユーロ＝129.7円（＋26.4%）、中国元＝15.9円（＋25.6%）

消費税増税に伴う駆け込み需要影響

SHISEIDO

＜2013年度＞

●店頭売上増・・・約140億円（販社卸売上金額ベース）

●販社売上増・・・約120億円

＜2014年度＞

●販社売上減・・・約80億円

2013年度の駆け込み需要影響は約120億円あった一方、

2014年度への反動影響は約80億円と見込む

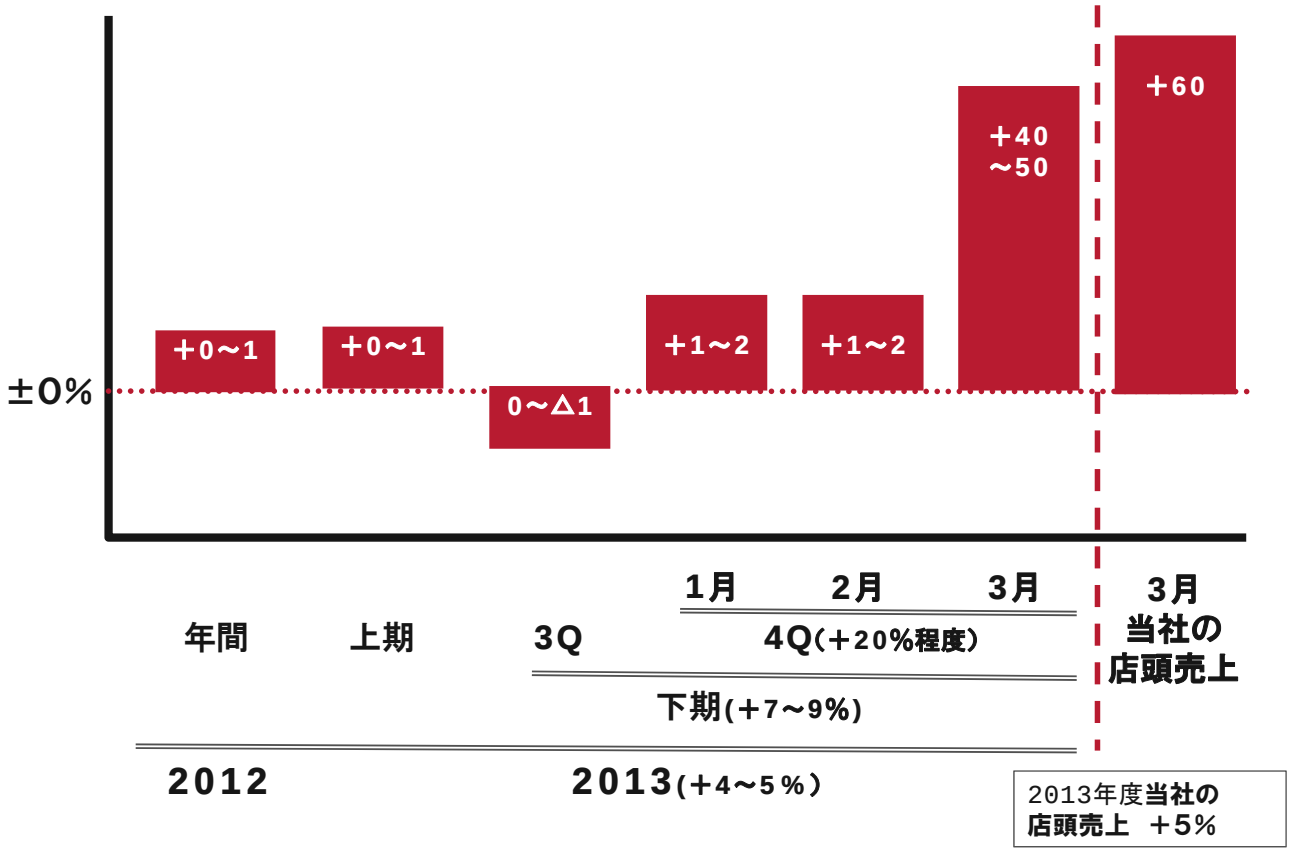
＜4月の足元状況＞

●店頭売上・・・反動影響あり

●販社売上・・・前年を上回って推移

国内化粧品市場成長率（当社推計）

SHISEIDO



国内化粧品事業　売上高

SHISEIDO

（億円）	14/3期	構成比	13/3期	構成比	前年差	前年比
カウンセリング	1,845	24.2％	1,762	26.0％	＋83	＋4.7％
セ　ル　フ	770	10.1％	807	11.9％	△37	△4.6％
トイレタリー	367	4.8％	392	5.8％	△25	△6.3％
化　粧　品	2,982	39.1％	2,961	43.7％	＋21	＋0.7％
ヘ ル ス ケ ア	153	2.0％	149	2.2％	＋5	＋3.2％
そ　の　他	362	4.8％	349	5.1％	＋13	＋3.6％
国 内 化 粧 品	3,497	45.9％	3,459	51.0％	＋38	＋1.1％

グローバル事業　売上高

SHISEIDO

（億円）	14/3期	構成比	13/3期	構成比	前年差	前年比	外貨前年比
化　粧　品	3,532	46.4％	2,803	41.4％	＋729	＋26.0％	＋1.4％
プロフェッショナル	490	6.4％	421	6.2％	＋69	＋16.5％	＋1.3％
グ ロ ー バ ル	4,022	52.8％	3,223	47.6％	＋799	＋24.8％	＋1.4％

資生堂の命題

国内市場における
事業の再構築、
成長性の回復

・マーケティング力強化
・イノベーション推進
・営業体制・能力向上
・組織・風土改革

グローバルなブランド
確立による
収益拡大の加速

・店頭での競争に勝つ
・持続的な成長
・財務体質の強化

今後の取り組み　ブランド力・マーケティング力の強化

グローバルマーケティングモデルの確立

マーケティング	×	イノベーション
・生活者インサイト ・購買行動分析 ・ブランド戦略 ・創造性 ・コミュニケーション ・セールスネットワーク		・基礎研究 ・開発技術 ・製品化研究 ・品質管理 ・使用性 ・パッケージング

ブランド価値の構築

今後の取り組み　ブランド力・マーケティング力の強化

国内での「マーケティング改革プロジェクト」

現状

「SHISEIDO」の名のもと、幅広い価格帯やカテゴリーで
多くのブランド・ラインを展開

課題

企業としての「資生堂」に対する好感度や認知度は向上した
一方、お客さまに提供する価値が拡散し、曖昧になった

**資生堂の絶対価値の源泉であり、
中核となる「ブランドSHISEIDO」を強化**

今後の取り組み　ブランド力・マーケティング力の強化

国内ブランド刷新の方向性

SHISEIDO	最先端のヒューマンサイエンスと最高のおもてなしを提供
ELIXIR	一歩先を行く最先端サイエンスと女性美の融合
MAQUILLAGE	新時代の女性らしさを実現するトレンドメーキャップブランドへ進化
BENEFIQUE	ポイントメーキャップやエステを組合せた 総合美容ソリューションブランドへと進化
HAKU	美白機能特化型ブランドへ進化
新シニア対応	サクセスフルエイジングを体現するブランドとして新たに導入

今後の取り組み　ブランド力・マーケティング力の強化

ブランドポートフォリオ戦略の確立
（ブランド×エリアの最適マトリックス）

現状

	国内	欧州	米州	アジア	中国
SHISEIDO	◎	◎	◎	◎	◎
ELIXIR	◎			○	○
MAQUILLAGE	◎			○	○
BENEFIQUE	◎			○	
HAKU	◎			○	
新シニア対応	◎				
	◎	○	○	○	○
bareMinerals	○	○	◎	○	
BEAUTE PRESTIGE INTERNATIONAL	○	◎	○	○	○
NARS	○	○	◎	○	
AUPRES					◎
urara 悠莱					◎
Za	○			◎	◎

◎注力市場
○展開市場

2014年度　通期見通し

（億円）	見　通　し	前　年　比	外貨前年比	前　年　差	特殊要因を除く実質前年比＊
売上高	7,800	＋2.4%	＋1%	＋180	＋4.4%
国内	3,700	△1.9%	△2%	△73	＋2.5%
海外	4,100	＋6.6%	＋4%	＋252	＋6.3%
営業利益	420	△15.4%	―	△76	
経常利益	420	△18.3%	―	△94	
特別損益	145	（△10）	―	＋155	
当期純利益	380	＋45.3%	―	＋119	

＊【補足11】参照

（　）内は前年実績

- ●海外売上比率　52.6%　（＋2.1%）
- ●営業利益率　5.4%　（△1.1%）
- ●配当　中間10円、期末10円、年間20円
- ●為替レート　ドル＝100円（＋2%）、ユーロ＝135円（＋4%）、中国元＝16.5円（＋4%）

2014年度計画の徹底強化によるさらなる収益拡大へ

① 消費税増税後の反動の見極めと対策（4月以降）

② ブランド戦略の実行強化

国内

ベネフィーク	5月	新シニア対応	下期
アルティミューン	9月	HAKU	下期
エリクシール	下期	メンズ・ヘア領域	
マキアージュ	下期		

海外

オプレ	下期
ベアスキン	5月
アルティミューン	9月
ウララ	下期

③ 営業・流通政策の強化、店販展開の推進

- ●新専門店政策の推進
- ●大手アカウントとの協働取り組み促進・セルフ売場拡大

④ 全社コストの見直しと効率化の徹底

⑤ ビジネスマネジメントサイクルの構築・徹底運用

一瞬も一生も美しく

【補足1】 地域別　売上高

（億円）	14/3期	構成比	13/3期	構成比	前年差	前年比	外貨前年比
日　　本	3,773	49.5％	3,733	55.1％	＋40	＋1.1％	＋0.9％
米　　州	1,187	15.6％	930	13.7％	＋257	＋27.7％	＋4.2％
欧　　州	1,021	13.4％	791	11.7％	＋230	＋29.1％	＋2.6％
アジア・オセアニア	1,640	21.5％	1,324	19.5％	＋316	＋23.9％	△0.3％
（うち中国）	1,115	14.6％	907	13.4％	＋208	＋22.9％	△1.8％
海　外　計	3,848	50.5％	3,045	44.9％	＋803	＋26.4％	＋1.8％
合　　計	7,620	100％	6,777	100％	＋843	＋12.4％	＋1.3％

【補足2】 地域別化粧品市場成長率（当社推計）

		2013年度	2014年度 見通し
国　内	日　　本	＋4～5%の成長	1桁前半のマイナス
海　外	米　　州	1桁半ばの成長	1桁半ばの成長
	欧　　州	前年並み	前年並み
	中　　国	1桁後半の成長	1桁後半の成長
	その他アジア	1桁半ばの成長	1桁半ばの成長

【補足3】 売上原価および販管費

（億円）	14/3期	売上比	率差(+低下)	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
売上原価	1,896	24.9%	△0.3%	△228	＋13.7%	△174	△54
販管費	5,228	68.6%	＋3.0%	△379	＋7.8%	△486	＋107
（国内）	2,741	73.0%	＋2.9%	＋74	△2.6%	-	＋74
（海外）	2,487	64.4%	＋1.9%	△454	＋22.3%	△486	＋32
Mコスト	1,694	22.2%	＋1.3%	△103	＋6.5%	△170	＋66
人件費	1,818	23.9%	＋0.8%	△142	＋8.4%	△147	＋5
経費	1,627	21.3%	＋0.7%	△136	＋9.1%	△153	＋18
M&A関連償却費	90	1.2%	＋0.2%	＋1	△1.3%	△16	＋17

【補足4】 販管費　国内海外内訳

（億円）	14/3期	13/3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	839	853	＋15	△1.7%	-	＋15
海外	855	737	△118	＋16.0%	△170	＋52
Mコスト	1,694	1,590	△103	＋6.5%	△170	＋66
国内	1,061	1,095	＋34	△3.1%	-	＋34
海外	757	582	△175	＋30.2%	△147	△29
人件費	1,818	1,677	△142	＋8.4%	△147	＋5
国内	840	866	＋26	△3.0%	-	＋26
海外	787	626	△162	＋25.8%	△153	△8
経費	1,627	1,491	△136	＋9.1%	△153	＋18
国内	1	1	±0	±0.0%	-	±0
海外	88	89	＋1	△1.3%	△16	＋17
M&A関連償却費	90	91	＋1	△1.3%	△16	＋17
国内	2,741	2,815	＋74	△2.6%	-	＋74
海外	2,487	2,034	△454	＋22.3%	△486	＋32
販管費合計	5,228	4,849	△379	＋7.8%	△486	＋107

【補足5】 報告セグメント別　売上高・営業利益

（億円）		14/3期	13/3期	前年差	前年比
	国内化粧品	3,497	3,459	+38	+1.1%
	グローバル	4,022	3,223	+799	+24.8%
	その他	101	95	+6	+6.5%
売上高		7,620	6,777	+843	+12.4%

	国内化粧品	395	275	+120	+43.5%
	グローバル	77	△33	+109	-
	その他	21	20	+1	+5.9%
	全社・消去	4	△1	+6	-
営業利益		496	260	+236	+90.6%

【補足6】 国内化粧品事業　売上高・営業利益

（億円）	14/3期	13/3期	前年差	前年比
売上高	3,497	3,459	+38	+1.1%
営業利益	395	275	+120	+43.5%
利益率	11.2%	7.9%	+ 3.3ポイント	

国内化粧品事業

●売上高・・・・・（＋）カウンセリング領域の好調、消費税増税前の駆け込み需要

（△）店頭在庫回収

●営業利益・・・（＋）売上増による差益増、コスト構造改革効果、

賞与減などによる人件費減少

【補足7】 グローバル事業　売上高・営業利益

（億円）	14/3期	13/3期	前年差	前年比
売上高	4,022	3,223	＋ 799	＋ 24.8％
のれん等償却前営業利益	165	57	＋ 108	＋ 191.5％
営業利益	77	△ 33	＋ 109	-
利益率	1.9％	△ 1.0％	＋2.9ポイント	

グローバル事業

●売上高・・・・・（＋）「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、フレグランス等の好調

●営業利益・・・（＋）中国の収益性回復

【補足8】 貸借対照表

（億円）	14/3末	増減	為替除く	為替
流動資産	4,026	＋699	＋255	＋444
現預金・有価証券	1,289	＋376	＋238	＋138
受取手形・売掛金	1,383	＋201	＋45	＋155
たな卸資産	902	＋57	△58	＋115
固定資産	3,988	＋158	△245	＋404
有形固定資産	1,349	＋71	△26	＋97
無形固定資産	1,667	＋160	△117	＋277
投資その他	971	△73	△102	＋29
資産計	8,013	＋858	＋10	＋848

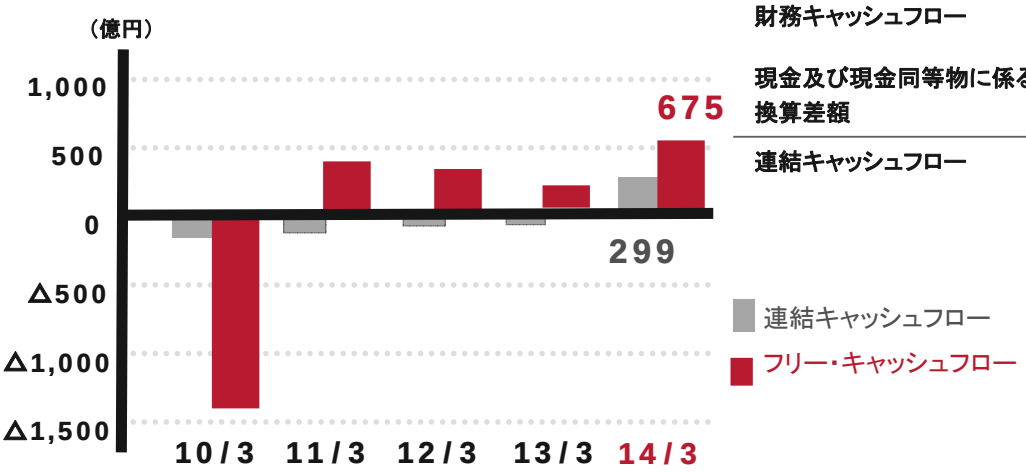
（億円）	14/3末	増減	為替除く	為替
負債	4,426	＋302	＋51	＋251
支払手形・買掛金	509	＋74	＋28	＋46
有利子負債	1,559	△288	△302	＋15
退縮給付に係る負債／引当金	608	＋167	＋158	＋9
純資産	3,587	＋556	△41	＋597
株主資本	3,355	＋130	-	-
その他包括利益	30	＋385	-	-
少数株主持分	192	＋40	-	-
負債・純資産計	8,013	＋858	＋10	＋848

使用為替レート（2014/3末）：US$105.4円、€145.0円、中国元17.4円
（2013/3末）：US$86.6円、€114.7円、中国元13.9円

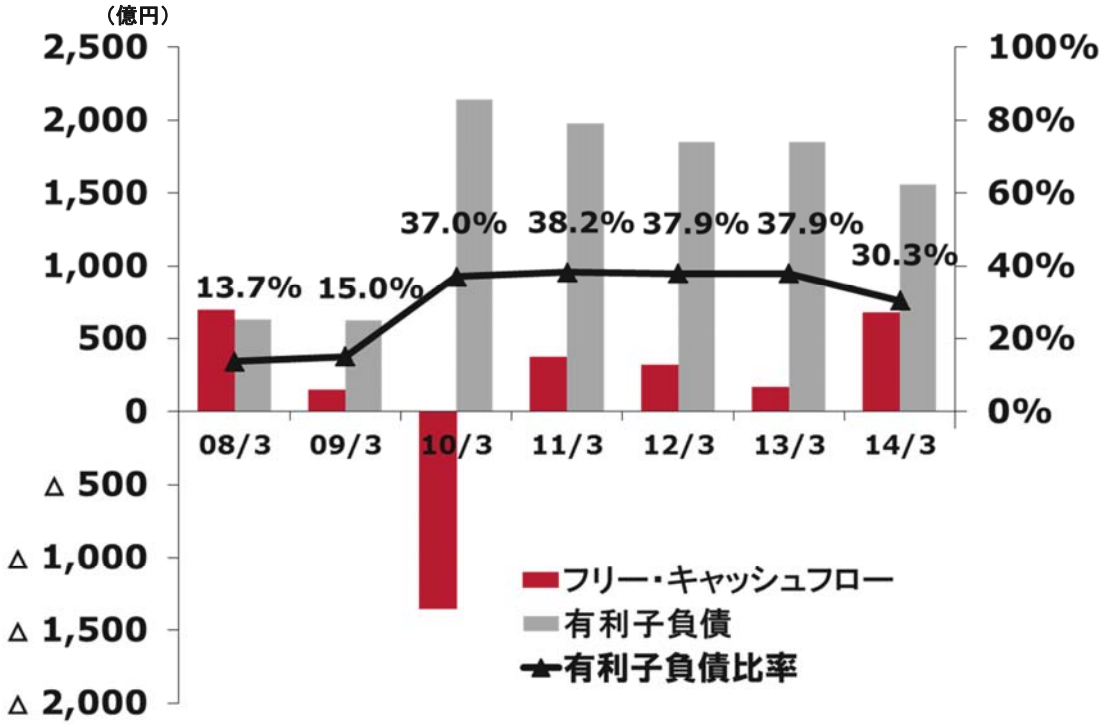
自己資本比率42.2%　（注）主要な勘定科目のみ

【補足9】 キャッシュフロー計算書

営業キャッシュフロー	843億円
投資キャッシュフロー	△168億円
フリーキャッシュフロー	675億円
財務キャッシュフロー	△475億円
現金及び現金同等物に係る換算差額	99億円
連結キャッシュフロー	299億円



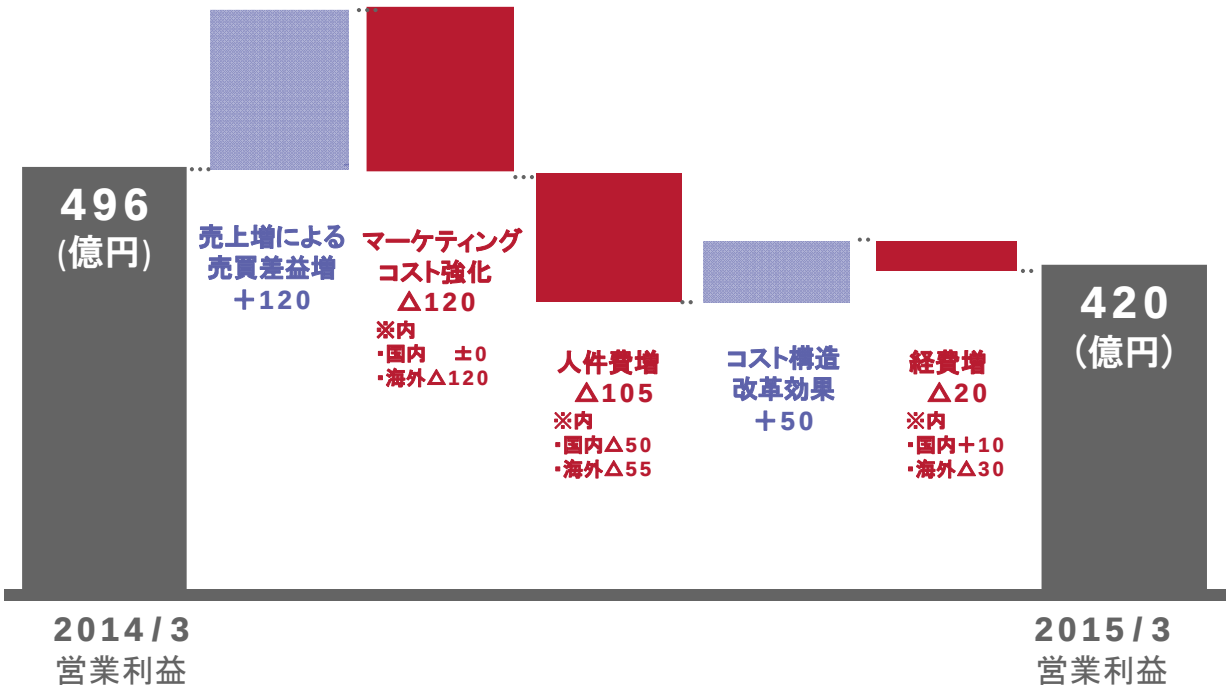
【補足10】 有利子負債比率等



【補足11】2014年度売上高実質前年比の組み立て

（億円）		15/3期	14/3期	前年比
国内売上高		3,700	3,773	△1.9％
	店頭在庫回収		＋35	
	消費税増税に伴う駆け込み需要／反動影響	80	△120	
国内売上高再計		3,780	3,688	＋2.5％
海外売上高		4,100	3,848	＋6.6％
	デクレオール・カリタ		△78	
	為替影響	△93		
海外売上高再計		4,007	3,770	＋6.3％
連結売上高再計		7,787	7,457	＋4.4％

【補足12】2014年度　営業利益増減要因（見通し）



【補足13】 設備投資・減価償却費等

（億円）	14/3期	13/3期	増減	増減率	15/3期 見込み	増減	増減率
設備投資等（注）	296	283	＋13	＋5％	346	＋50	＋17％
有形固定資産	194	179	＋15	＋8％	215	＋21	＋11％
無形固定資産他	103	104	△1	△1％	132	＋29	＋28％
減価償却費	336	320	＋16	＋5％	349	＋13	＋4％
有形固定資産	183	172	＋11	＋7％	185	＋2	＋1％
無形固定資産他	153	149	＋5	＋3％	164	＋11	＋7％
研究開発費	135	137	△1	△1％	143	＋8	＋6％
広告費	492	476	＋16	＋3％	475	△17	△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

【補足14】 主な広報発表案件

●2013年　7月　店頭メンテナンス機能を担う新会社 「株式会社ジャパン リテール　イノベーション」を設立

●2013年　7月　100%子会社「資生堂インド」をムンバイに設立

●2013年10月　本社新社屋「資生堂銀座ビル」オープン

●2013年10月　「UN Global Compact Stock Index」（国連グローバル・コンパクト・ストック・インデックス）の構成銘柄に選定

●2013年10月　UAE・ドバイに合弁子会社設立

●2013年11月　国際化粧品技術者会（IFSCC）で世界最多、通算18回目の「最優秀賞」を受賞

●2013年11月　「CDP」の「気候変動情報開示先進企業」に選定

●2014年　2月　カリタブランドおよびデクレオールブランドの譲渡契約締結

●2014年　3月　世界で最も倫理的な企業に3年連続で選出

●2014年　4月　インドネシアの合弁会社で営業開始（7月）