2007/3期中間決算実績と通期見通し

代表取締役社長
前田 新造

●社長の前田新造です。
本日はお忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございます。

●これより、「2007年3月期中間決算実績と通期見通し」について、ご説明いたします。

SHISEIDO

2007/3期 中間決算実績

●まず初めに、中間期の実績についてご報告いたします。

SHISEIDO

2007/3期 中間決算実績

（億円）

	06/9 実績		前年比
売上高	3,474	100.0%	＋5%
国内	2,409	69.3%	＋1%
海外	1,065	30.7%	＋17%
営業利益	258	7.4%	＋14%
経常利益	280	8.0%	＋13%
特別損益	▲22	－	（▲57）
中間純利益	94	2.7%	▲9%

●売上高は国内が前年比＋1%、海外が＋17%、合計で前年比＋5%の3,474億円、営業利益は＋14%の258億円、経常利益は＋13%の280億円、これに特別損益▲22億円を計上し、さらに税金費用の増加が大きかったことから、中間純利益は前年比▲9%の94億円となりました。

●税金費用が膨らんだ要因は、税効果の適用にかかる会計ルール上、期の途中で発生しがちなものであり、年度末までには通常のバランスに戻ります。

SHISEIDO

事業セグメント別売上

（億円）

	06/9 実績		前年差	前年比
国内化粧品	2,293	66.0%	▲4	▲0.2%
海外化粧品	1,062	30.6%	＋153	＋17%
その他	119	3.4%	＋19	＋19%
合計	3,474	100.0%	＋169	＋5%

●事業セグメント別の売上をご説明します。

●国内化粧品事業の売上は前年比▲0.2%、一方で海外化粧品事業は前年比＋17%と好調に推移しました。

●それぞれの内訳をご説明します。

国内化粧品事業

SHISEIDO

内訳	前年比
化粧品	＋2%
ﾌﾟﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙ	＋3%
その他	▲17%
ヘルスケア	▲44%
合計	▲0.2%

●まず、国内化粧品事業ですが、

●コエンザイムQ10関連商品の落ち込みによるヘルスケアの減が大きかったものの、メガブランドのウーノやTSUBAKIが好調に推移したことが貢献し、先ほど申し上げたとおり、合計で0.2%減とほぼ前年並みとなりました。

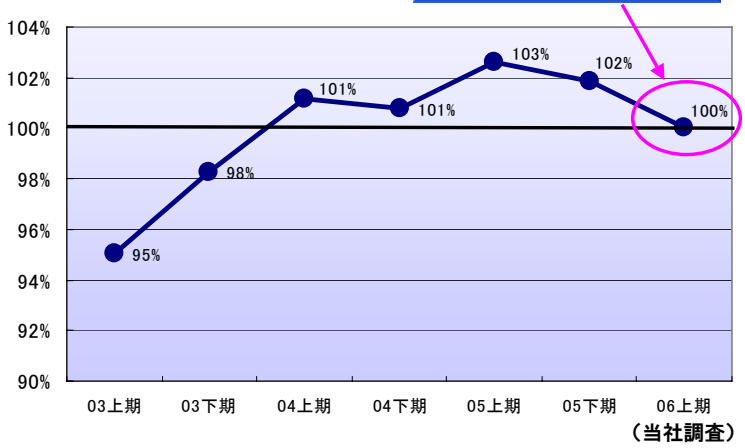
●中でも中心となる化粧品の売上は、＋2%と堅調な結果でありました。

店頭売上前年比推移

SHISEIDO

【ｶｳﾝｾﾘﾝｸﾞ化粧品＋ﾌｨﾃｨｯﾄ】

上期合計前年比±0



●グラフをご覧下さい。これは、主に化粧品専門店をカバーしているカウンセリング化粧品の店頭売上データに、ドラッグ・GMSなどを主販路とするフィティット商品の店頭売上推定値を加算したものです。

●この上期は、7月までの長雨など天候不順もあり、カウンセリング化粧品が苦戦したのですが、この落ち込みを、ウーノ、AG＋といったフィティット商品の好調が補い、両方を合わせた上期の店頭売上では前年比±0を確保しています。

SHISEIDO

海外化粧品事業

内訳	前年比	外貨前年比
化粧品	＋19%	＋10%
中国（香港含む）	＋45%	＋30%
ﾌﾟﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙ	＋7%	▲0.2%
海外化粧品売上合計［1,062億円］	＋17%	＋9%

●一方、海外化粧品では、中国が伸長しているアジア･オセアニア地域が好調に推移したことに加え、円安効果もあり、合計で17%の増収となりました。中国は現地通貨ベースで＋30%の伸長と、当初計画どおりの順調な実績を収めております。

SHISEIDO

中国事業の進捗状況

◆化粧品専門店ビジネス

契約店数　1，500店超（9月末時点）⟹ 1，700店（年度内）

専用ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ「URARA」発売

●約1400店に配荷済み

●現在、化粧品専門店の店頭売上の約3割を占め好調な出足。

●ここで中国事業の進捗状況をご説明しておきます。化粧品専門店は、9月末で契約店数が累計1,500店を超え、年度内目標の1,700店に向かって順調に推移しています。

●また、契約店の拡大とともに1店あたりの売上拡大にも積極的に取り組んでおり、その牽引役として、10月より中国の化粧品専門店専用ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ「URARA」を発売しました。現在のところ、導入店においてURARAの店頭売上構成比が約3割に達するなど好調な出足となっています。

SHISEIDO

中国事業の進捗状況

◆デパート・プレステージビジネス

オプレの上級ライン「シュープリーム オプレ」発売

デパートの化粧品売場に別カウンターを展開

11月より北京・上海の拠点デパート各1店舗に出店

●また、デパート・プレステージ市場では、「オプレ」に加え、輸入ブランドに対抗する高級ラインとして、11月より新たに「シュープリーム オプレ」を発売します。

●ご覧のとおり、「オプレ」とは独立したカウンターを設け、まずは北京・上海の拠点デパート各1店舗に導入し、順次拡大する計画です。

SHISEIDO

2007/3期 中間決算実績

（億円）

	06/9 実績		前年比
売上高	3,474	100.0%	＋5%
国内	2,409	69.3%	＋1%
海外	1,065	30.7%	＋17%
営業利益	258	7.4%	＋14%
経常利益	280	8.0%	＋13%
特別損益	▲22	－	（▲57）
中間純利益	94	2.7%	▲9%

●次に営業利益ですが、前年比＋14%、前年に対し31億円増益の258億円（営業利益率7.4%）となりました。

SHISEIDO

事業セグメント別営業利益

（億円）

	06/9 実績		前年差
国内化粧品	189	73.1%	▲8
海外化粧品	55	21.3%	＋31
その他	10	4.0%	＋8
事業間消去	4	1.6%	＋1
合計	258	100.0%	＋31

●事業セグメント別に内訳をみますと、

●国内化粧品事業が、前年下期の好実績を反映した業績連動賞与に伴う人件費の増などにより、前年に対し8億円の減益 。海外化粧品事業は、中国での販売費や人件費の増を売上増による差益増で補い31億円の増益を確保しました。

SHISEIDO

当初計画との比較

（億円）

	実績	当初計画(4.27)	差	見直し(7.31)	差
売上高	3,474	3,400	+74	3,470	+4
営業利益	258	200	+58	200	+58
経常利益	280	210	+70	220	+60
中間純利益	94	95	▲1	85	+9

●この上期実績を4月27日の決算発表における当初計画と比較すると、売上で＋74億円、営業利益で＋58億円の増収増益となります。

●売上面では、国内がトータルでほぼ見込み通り、海外では継続的な高成長を図れたことに加え、為替レートを固めに見ていたことなどが増収要因です。営業利益は、海外における売上増による差益増に加え、レート差益、管理部門費内輪などによるものです。

●なお、第1四半期決算発表時に見直した見通しに比べると、売上はほぼ見込み通り、営業利益で当初計画差と同じく+58億円の結果となります。

SHISEIDO

2007/3期 通期見通し

●続きまして、今年度の通期見通しについてご案内します。

●上期に計画を上回った分を勘案し、通期見通しを上方修正いたしました。

SHISEIDO

2007/3期 通期見通し

（億円）

	見通し	4.27差	前年比
売上高	6,950	＋100	＋4%
国内	4,750	±0	±0%
海外	2,200	＋100	＋12%
営業利益	480	＋50	＋23%
経常利益	490	＋55	＋16%
特別損益	▲20	▲20	（▲126）
当期純利益	210	▲20	＋45%

●新たな通期見通しですが、売上高は前年比＋4%の6,950億円、営業利益は＋23%の480億円、経常利益は＋16%の490億円、当期純利益は＋45%の210億円と増収増益を見通しております。

●4月27日に開示した通期見通しと比較しますと、売上は、為替レート差などを見込み、海外売上を100億円上方修正します。

●営業利益は、上期に当初計画を上回った分の60億円から中国への追加投資などを差し引き＋50億円を上方修正します。これにより、営業利益率は当初見込みの6.3%から6.9%へと上昇します。

SHISEIDO

2007/3期 通期見通し

（億円）

	見通し	4.27差	前年比
売上高	6,950	＋100	＋4%
国内	4,750	±0	±0%
海外	2,200	＋100	＋12%
営業利益	480	＋50	＋23%
経常利益	490	＋55	＋16%
特別損益	▲20	▲20	（▲126）
当期純利益	210	▲20	＋45%

●また、営業外損益で上期の増加分を上乗せすることにより、経常利益は＋55億円を上方修正します。

●当期純利益は、特別損失の計上と税金費用増を見込み、20億円減といたしますが、前年に比べ＋45%の大幅増益となる見通しです。

SHISEIDO

2007/3期 下期見通し

（億円）

	見通し	4.27差	前年比
売上高	3,476	＋26	＋2%
国内	2,341	▲9	±0%
海外	1,135	＋35	＋7%
営業利益	222	▲8	＋37%
経常利益	210	▲15	＋21%
当期純利益	116	▲19	＋178%

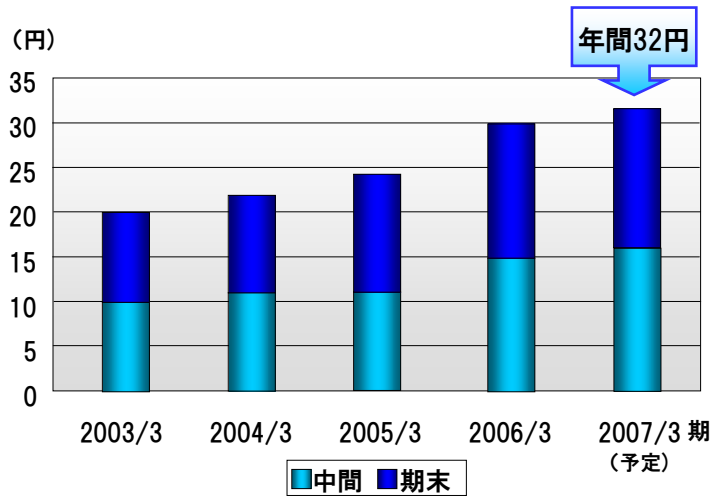
●下期のみでみますと、ご覧のようになります。

●4月27日に開示した下期見通しと比較しますと、海外売上は、為替差益から欧州のリベート処理区分変更に伴う売上減を差し引いた分が主な見直しとなります。その差益分を中国など戦略市場への投資費用に回し、営業利益はほぼ当初計画通りと見込みます。

●前年と比較しますと、売上は、国内が前年並み。海外は中国をはじめとするアジア地域の伸長と為替差益を見込み＋7%、売上トータルで＋2%と見込みます。営業利益は、メガブランドへの投資が嵩んだ昨年に比べると＋37%の増益。特別損失は見込まず、当期純利益は前年に対して＋178%の大幅増益となる見通しです。

SHISEIDO

1株当たり配当金

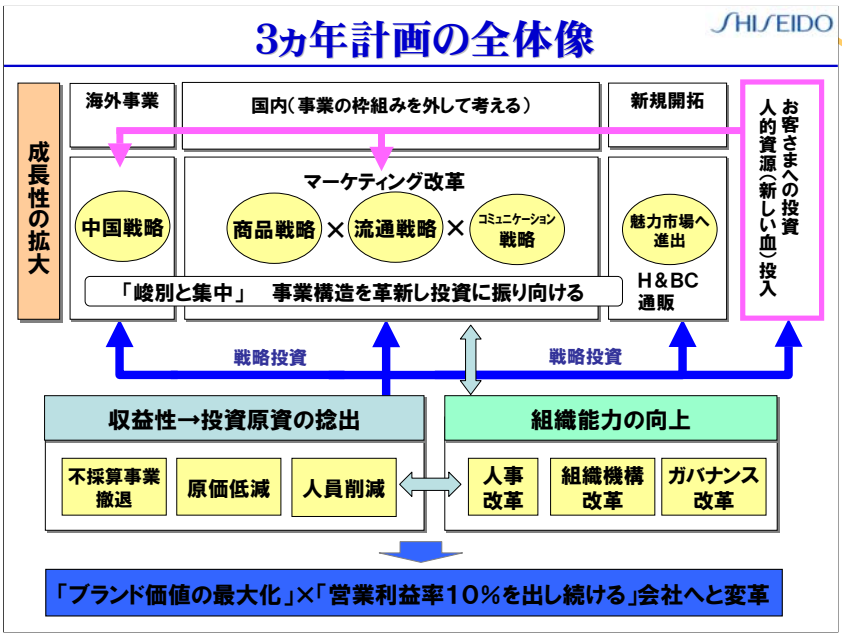


●配当金につきましては、中間配当を昨年の15円から1円増配の1株16円とし、期末配当16円（昨年15円）と合わせ、年間では当初計画通り1株あたり2円増配の32円とする予定です。

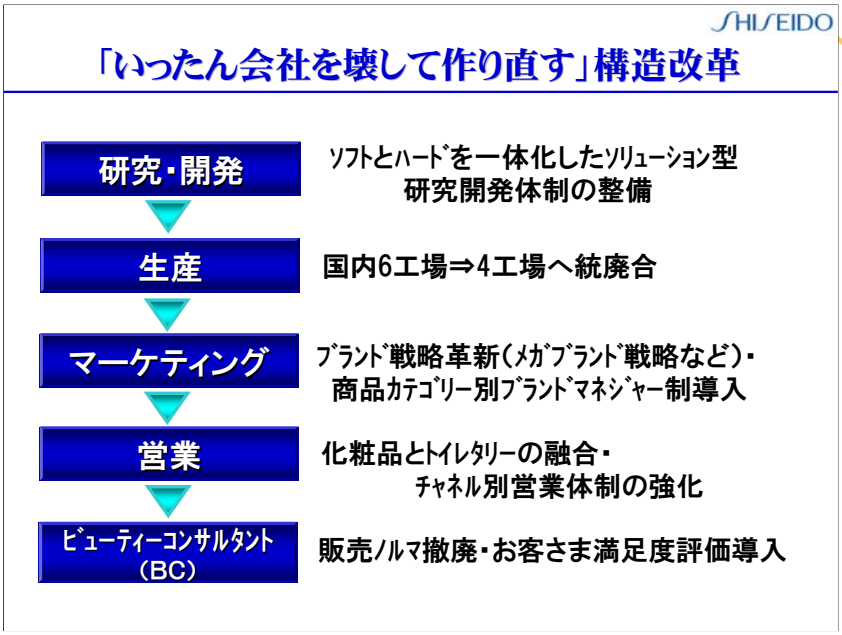
SHISEIDO

3ヵ年計画の進捗状況

●次に、2年目にあたる3ヵ年計画の進捗状況について、これまでの取り組みと今後の課題をご説明いたします。



●当社はこの3ヵ年で「成長性の拡大と収益性の向上」を図り、グローバル企業と伍して戦える企業体質に変革することを目指しています。



●そのため、商品開発から生産、そして営業やBCの店頭活動など、ありとあらゆる企業活動において「いったん会社を壊して作り直す」覚悟で抜本的な構造改革に取り組んでまいりました。

●研究開発においては、ハードウエアとしての商品と美容ソフトを一体で開発できる体制へと再編するとともに、生産部門では、3ヵ年計画に先んじて国内6工場を4工場へと統廃合し、生産効率向上とコスト削減を図る体制としました。

●マーケティング分野においては、メガブランド導入を中心としたブランド戦略の革新によって成長への道筋を切り拓くとともに、化粧品とトイレタリー事業を融合し、併せてブランドマネージャー制を導入し、責任と権限を明確にして、商品カテゴリー別に強い競争力を発揮できる体制としました。

SHISEIDO

「いったん会社を壊して作り直す」構造改革

研究・開発	ｿﾌﾄとﾊｰﾄﾞを一体化したｿﾘｭｰｼｮﾝ型研究開発体制の整備
生産	国内6工場⇒4工場へ統廃合
マーケティング	ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ戦略革新（ﾒｶﾞﾌﾞﾗﾝﾄﾞ戦略など）・商品ｶﾃｺﾞﾘｰ別ﾌﾞﾗﾝﾄﾞﾏﾈｼﾞｬｰ制導入
営業	化粧品とﾄｲﾚﾀﾘｰの融合・ﾁｬﾈﾙ別営業体制の強化
ﾋﾞｭｰﾃｨｰｺﾝｻﾙﾀﾝﾄ（BC）	販売ﾉﾙﾏ撤廃・お客さま満足度評価導入

●また、事業融合を契機に、第一線の営業拠点をチャネルや市場特性に合わせた「チャネル特化型」営業組織へ再編し、店頭づくりや本部折衝力の向上を図りました。

●また、お客さまとの接点から企業価値を高めるビューティーコンサルタントの活動革新にも本格的に取り組み、売上や推奨品の販売数量などの評価指標を撤廃し、お客さまの満足度を高めるための店頭活動に専念できる仕組みを整えました。

●このように、100%お客さま志向の会社に生れ変わるためのさまざまな改革プログラムをあらゆる領域にわたり遅滞なく確実に進めております。

SHISEIDO

メガブランド戦略進捗状況

2005年度	2006年度
8/21 MAQUILLAGE	
8/21 uno	
2/21 AQUA LABEL	
3/下 TSUBAKI SHISEIDO	
	8/21 INTEGRATE
	9/21 ELIXIR SUPERIEUR

●成長戦略の柱となる重要な取り組みが「メガブランド戦略」です。昨年の8月以降、メーキャップ、スキンケア、ヘアケア、男性用など、商品カテゴリー毎に6つのメガブランドを順次導入し、ほぼ1年後の当上期で配置を完了しました。おかげさまで、当初の狙い通り、各カテゴリーにおいてそれぞれがトップシェアを獲得するなど快調に滑り出すことができました。

●今後は、他社の猛烈な攻勢の中、メガブランドを継続育成するという、もう一段難易度の高いステージへと入っていきます。今後もお客さまから圧倒的な支持を得られる商品の開発はもとより、インパクトのある宣伝やプロモーションを間断なく展開することによってブランドの価値を高め、トップの座を維持していきたいと考えています。

SHISEIDO

ブランド戦略の革新「第2ステージ」へ

太く・強いブランドの育成

顧客接点拡大ブランド	顧客接点深耕ブランド
より多くのお客さまとの出会いを創出するブランド群 ⇒メガブランド	お客さまとの「絆を深める」ブランド群

MAQUILLAGE　uno　AQUA LABEL　TSUBAKI　INTEGRATE　ELIXIR SUPERIEUR　clé de peau BEAUTÉ　BENEFIQUE

●メガブランドを中心とした「顧客接点拡大ブランド」に加え、ブランド戦略のもう一つの「柱」となるのが、お店一店一店の手間をかけたサービスによって独自の価値を提供し、お客さまとの「絆」を深めていく「顧客接点深耕ブランド」です。

●今後は、「ブランド戦略の革新」の第2ステージとして、「顧客接点深耕ブランド」の強化に取り組みます。

SHISEIDO

ブランド戦略の革新「第2ステージ」へ

太く・強いブランドの育成

顧客接点拡大ブランド	顧客接点深耕ブランド
より多くのお客さまとの出会いを創出するブランド群 ⇒メガブランド	お客さまとの「絆を深める」ブランド群

MAQUILLAGE　uno　AQUA LABEL　TSUBAKI　INTEGRATE　ELIXIR SUPERIEUR　clé de peau BEAUTÉ　BENEFIQUE

●具体的には、まず既に、9月に化粧品専門店専用ブランド「ベネフィーク」のベーシックスキンケアラインをイノベーションしました。また、最高級化粧品ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」も年度内をメドにイノベーションする計画です。

●このように、お客さまとの接点を拡大するブランド群と、お客さまとの接点を深めるブランド群を両輪ととらえ、チャネル特性に合わせた市場展開を図ることによって、ブランド体系を揺るぎないものにし、さらなる成長を目指していきたいと考えています。

SHISEIDO

営業改革

チャネル特化型営業体制の強化

「組織小売業」⇒系列単位に強化、化粧品とﾄｲﾚﾀﾘｰの営業融合

「化粧品専門店」⇒地域密着型営業の強化

▼

個店毎のキメ細やかな施策展開・ブランド育成＋本部折衝力
象徴的な取り組みブランド「TSUBAKI」大ヒット

マーケティング強化と連動した取引体系の見直し

●次に営業改革の進捗状況についてご説明します。

●4月に、営業体制をチャネル特化型に再編・強化しました。販売第一線では、チャネル毎に個店ベースでキメ細やかな施策の展開や、ブランド育成が図られるようになっており、象徴的な取り組みであった「TSUBAKI」の大ヒットをはじめ、徐々に成果が表れつつあります。

SHISEIDO

営業改革

チャネル特化型営業体制の強化

「組織小売業」⇒系列単位に強化、化粧品とﾄｲﾚﾀﾘｰの営業融合

「化粧品専門店」⇒地域密着型営業の強化

▼

個店毎のキメ細やかな施策展開・ブランド育成＋本部折衝力
象徴的な取り組みブランド「TSUBAKI」大ヒット

マーケティング強化と連動した取引体系の見直し

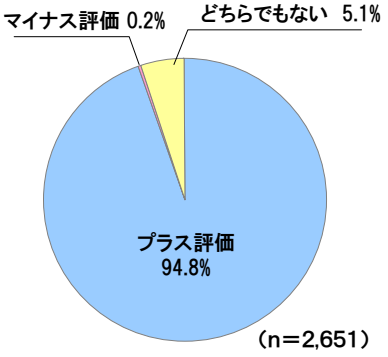
●さらに、この秋発売した3つのブランドでは、掛率やアローワンスの変更など取引制度の見直しを行いました。ブランドごとにお客さまの購買行動やチャネル特性にあわせ、お店一店一店の特長を活かせるようなキメ細やかな仕組みへと刷新したものです。

●今回の見直しは、「21世紀の共存共栄」を作り上げるためのマーケティング改革の一環であり、今後の成長性に大きく貢献していくものとご理解いただければと思います。

SHISEIDO

BC（ビューティーコンサルタント）の活動革新

お客さま満足を基点にした店頭活動に対するBCの評価



BCの声

- 自分が思っている以上に、お客さまからの意見は厳しいなと感じました。評価を見て、嬉しかったことと反省することが分かり、今後の活動に大変役立ちます。本来のお客さま重視の活動のための具体的な方向性が見えてきました。
- お客さまのご要望に良く耳を傾け、実習時、カウンセリング時は、特にお客さまの一言、一言を大切にして取り組んでいます。そうすることでお客さまとの距離が縮まったように感じます。

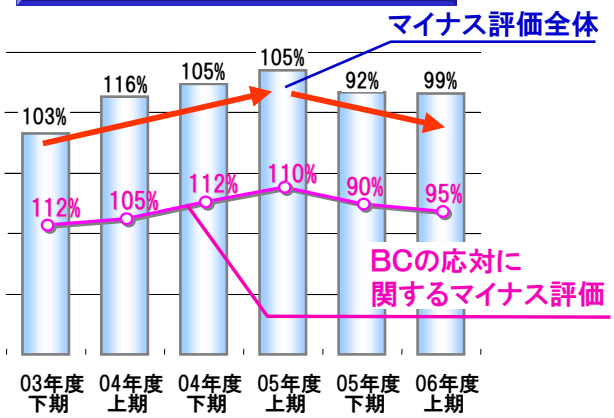
●次にBCの活動革新の進捗状況です。

●ご覧のとおり、この4月から導入した「お客さま応対満足度評価」は、お客さまはもとより、BC本人たちも好意的かつ前向きにとらえており、「本来のお客さま重視の活動のための具体的方向がみえた」という意見や、「お客さまとの距離が縮まったように感じる」といった意見が多く聞かれるなど、BCの活動がお客さま満足を基点とした活動に大きく変わってきていることを感じます。

SHISEIDO

BCの活動革新

お客さま窓口に寄せられた応対に関するマイナス評価推移（前期比）



●お客さまから当社に寄せられる「感謝の電話や手紙」が確実に増えているとともに、グラフのとおり、「BCの応対に対するお客さまからのマイナス意見」が、みごとに減少に転じております。

●BCは、お客さまとの接点で、資生堂の提供する価値とイメージを決定づけるといっても過言ではありません。その意識と行動が確実に変わりつつあることは、お客さま志向のマーケティング改革の強い推進力になっていくものと考えています。

SHISEIDO

3ヵ年計画折り返し点において

2年目のジンクスに終止符を打つ

▼

年間で当初計画線の実績を確保
「営業利益率8%以上」達成への基盤整備

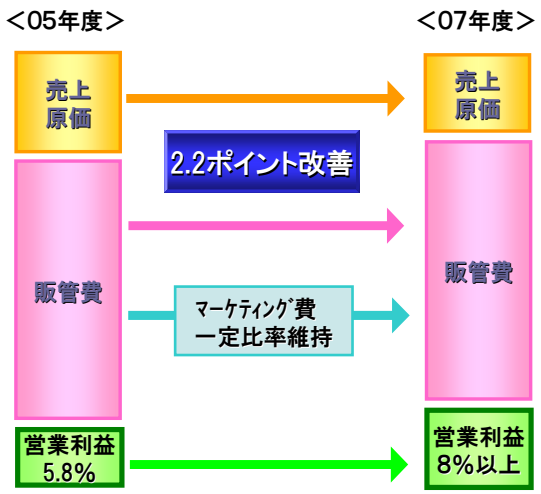
●以上のような改革に取り組む現在、3ヵ年計画はちょうど折り返し点を迎えました。

●これまで当社は、常に2年目に中期計画が未達成となり、計画修正をせざるを得ない状況を長く続けてまいりました。今年度の目標も決してハードルの低いものではありませんが、綿密に計画した種々の改革が着実に成果を挙げつつあり、不名誉な「2年目のジンクス」から決別できそうです。

●そして、3ヵ年の最終年となる来年度にコミットメントした「営業利益率8%以上」の達成に向けた基盤整備にも着々と取り組んでいます。その進捗状況をここでご報告しておきます。

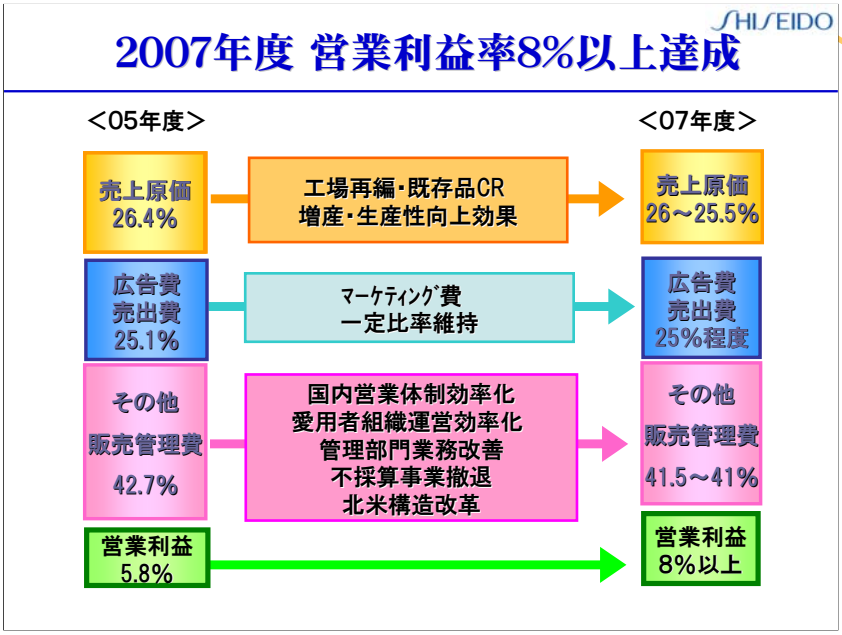
SHISEIDO

2007年度 営業利益率8%以上達成



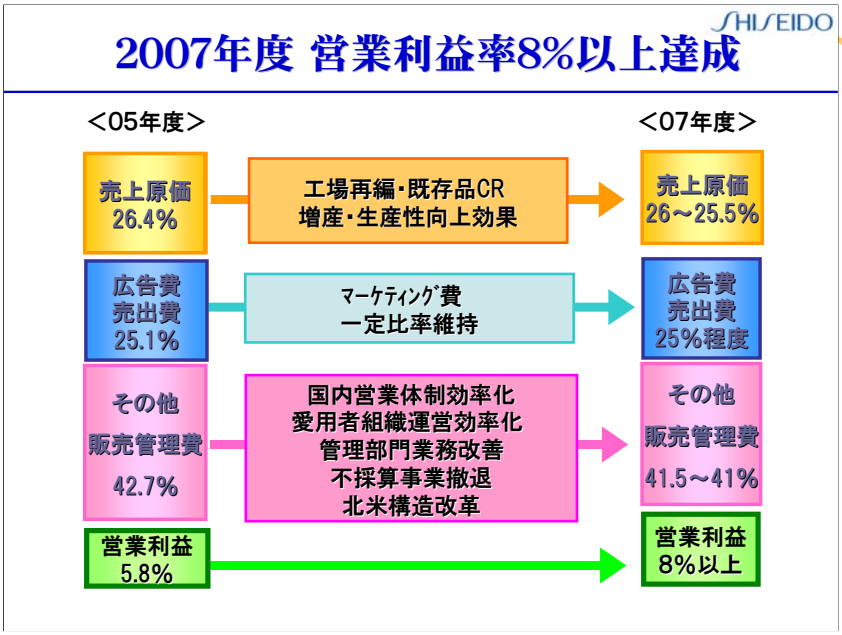
●4月の決算説明会で、06年度から07年度にかけてのシナリオとしてご覧のような構造を提示しました。
中長期的な成長に向け、マーケティングコストを一定比率確保した上で、売上原価と販管費で合わせて2．2ポイントを改善するというものです。

●現在、「全社的なプロジェクト」を複数設置し、具体策の検討や取り組みを進めているところですが、概ね方向性がクリアになってまいりました。



●まず原価ですが、原油高やリサイクル法への対応など状況としては厳しい中ではありますが、国内工場の統合・再編効果、既存品設計基準の最適化や原材料調達コスト削減、ならびにブランドの集約化による増産・生産性向上効果などにより、併せて0.4ポイント以上のコストダウンを図ります。

●広告費・売出費を除くその他販売管理費は、国内化粧品事業において、営業体制や愛用者組織運営の効率化、ならびに管理部門費削減などを図ります。加えて、不採算事業の撤退や北米構造改革に伴う利益率向上などを織り込み、合計で1.3ポイント以上を改善します。



●以上により、広告費・売出費といったマーケティングコストを現在と同等の比率に保って市場競争力を維持しつつ、営業利益率8.0%以上の達成を可能とするよう、全社を挙げ取り組みを進めてまいります。詳細は来年の4月までにしっかりと固め、再度ご報告します。

SHISEIDO

次の3ヵ年への橋渡しとして

8%以上達成はあくまでも通過点

▼

次期3ヵ年では営業利益率10%を安定的に出せる事業構造を構築

▼

下期から基盤整備に着手

●一方で、この営業利益率8%以上達成というのは、現3ヵ年におけるコミットメントであると同時に私たちにとって通過点であるとも考えており、これからの残る1年半は、次なる3ヵ年への橋渡しの期間であると捉えています。

●次期3ヵ年で「営業利益率10%を安定的に出せる事業構造を確立し、グローバルコンペティターと伍して戦える企業体質へ変革する」ー。

●この目標達成のための基盤整備に、この下期から着手していきます。 もちろん、成果の一部は今年度下期や次年度からも発揮するという意気込みで取り組んでいきます。

SHISEIDO

次期3ヵ年への橋渡し＝下期からの取り組み

インフラの改善・再整備

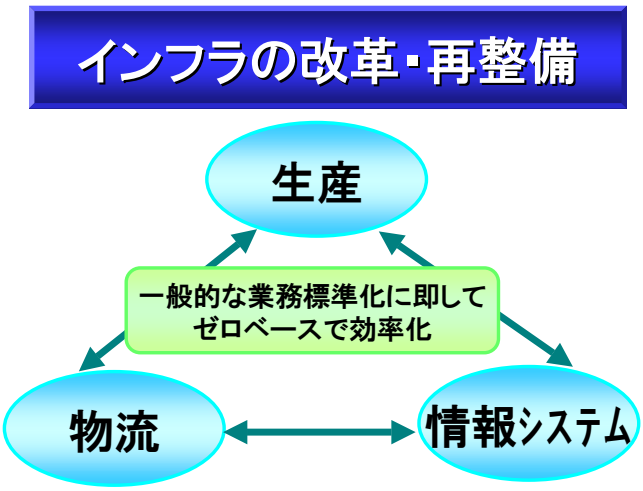
グローバル事業体制の強化

●具体的に、主な取り組みはこの2点です。

●ひとつが、商品を開発・製造してからお客さまに届けるまでのサイクルの中で、価値創造を支える役割を担うインフラの改善と再整備。

●もうひとつがグローバル事業体制の強化です。

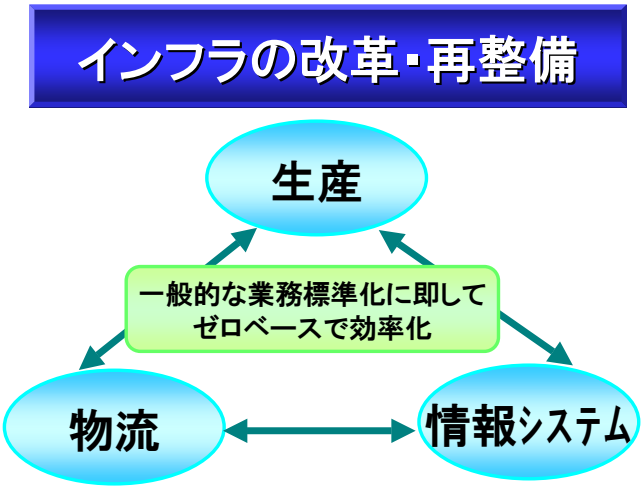
次期3ヵ年への橋渡し＝下期からの取り組み



●価値創造を支えるインフラとは、具体的には、生産・物流・情報システムなど会社運営の土台となる一連のサプライチェーン機能を意味します。先ほどご案内した、「いったん会社を壊して作り直す」構造改革のシナリオが、このインフラの再整備によって完結します。

●これまで既に、生産に関しては国内工場統合・再編とともに、物流に関しても国内2つの商品センターを閉鎖するなど、見直しを図ってきました。

次期3ヵ年への橋渡し＝下期からの取り組み



●今後、その取り組みを更に加速し、これまではややもすると会社の内部都合に合わせて個別に開発・導入していた設備やシステムを、一般的な業務標準化の流れに即してゼロベースで見直し、徹底的に効率化を図っていきたいと考えています。次期3ヵ年累計でサプライチェーン機能トータルで100億円規模のコストダウン効果を発揮すべく、具体策を詰めているところです。詳細につきましては、追ってしかるべき時期にご報告いたします。

次期3ヵ年への橋渡し＝下期からの取り組み

SHISEIDO

グローバル事業体制の強化

グローバルR&D体制構築

グローバルマネジメント体制強化

●次にグローバル事業体制の強化についてです。

●海外売上比率がこの上期で30%を超えたなか、当面の目標として次は40%を目指していきたいと考えています。グローバル企業の一員として今後さらなる成長を遂げるため、ひとつには、日本、米国、中国を含めた世界五極のR&D体制を構築すべく、10月よりヨーロッパおよび東南アジアリサーチセンターを設置しました。お客さまニーズやシーズの研究・開発に加え、現地に根ざしたマーケティング対応など、グローバルな価値創造に取り組んでいきます。

次期3ヵ年への橋渡し＝下期からの取り組み

SHISEIDO

グローバル事業体制の強化

グローバルR&D体制構築

グローバルマネジメント体制強化

●マネジメントについても、「日本人主導でグローバル化を推進する」これまでの体制から、「ブランドや人材が国籍を超えて、グループ一丸となって事業運営にあたる」組織へとステップアップさせることが不可欠と考えています。その実現のため、この度、P&Gより「カーステン・フィッシャー氏」を迎えることとしました。

カーステン・フィッシャー

1962年　ドイツ生まれ
1998年　ウェラ・ジャパン社長
2004年　P＆G社
プロフェッショナル・ケア プレジデント

2006年10月
常勤顧問として招聘

2007年1月1日
執行役員常務就任予定「国際事業責任者」

●ここで、簡単にフィッシャー氏について紹介いたします。

●1962年、ドイツ・ハンブルグの生まれ。

●日本での語学研修の経験もあり、ドイツ語の他、英語、日本語が堪能で、1998年からはウェラ・ジャパンの社長、P＆Gによるウエラ社買収後は、この9月までP＆G全体のプロフェッショナル事業全世界責任者「プロフェッショナル・ケア プレジデント」を務めてきました。

●そして、先般（9月29日）発表のとおり、この10月に常勤顧問として資生堂グループに招聘しました。その後、来年1月1日付けにて「執行役員常務」として経営陣に加わるとともに、「国際事業の責任者」に就任し、当社のグローバル戦略の立案と推進に対し、存分にその経営手腕を発揮してもらうこととしています。

SHISEIDO

3つの夢

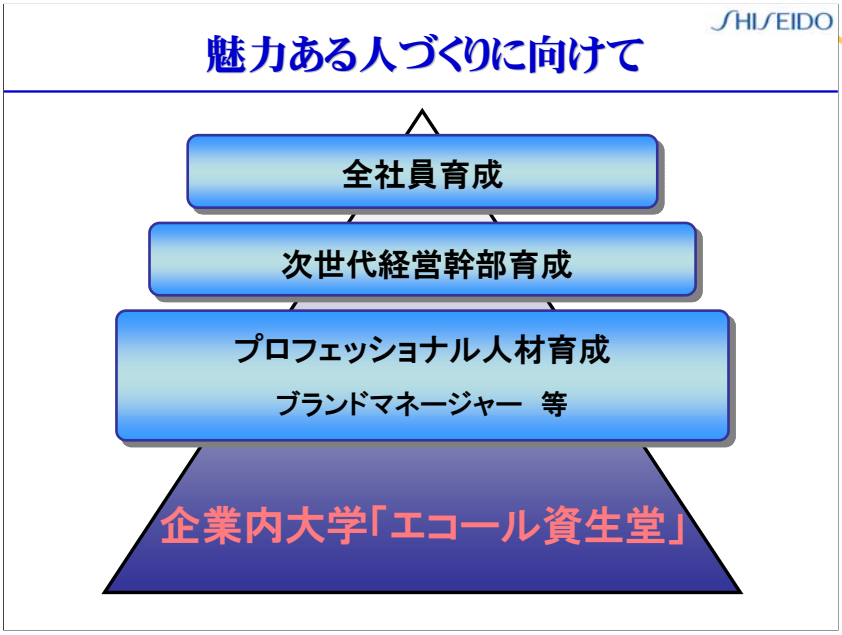
100%お客さま志向の会社に生まれ変わること

大切な経営資源であるブランドを磨き直すこと

“魅力ある人”で組織を埋め尽くすこと

●最後になりますが、私は、社長就任時に3つの夢をかかげ、社員と共有化し、資生堂のビジョンとして取り組んでいます。上のふたつ「100%お客さま志向の会社に生れ変わること」「大切な経営資源であるブランドを磨きなおすこと」に関しては、これまで申し述べているとおり、様々な取り組みを通じ、確実に実を結びつつあると感じています。

●3つ目の「魅力ある人で組織を埋め尽くすこと」の実現が最も時間と労力を要することだと考えています。
私は、この夢が実現できた時、私たちの資生堂はこの先20年、50年と輝き続けると信じています。



●つまるところ、改革を支え、ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ価値を創造するのは「人」です。一連の改革は、企業としての短期的な成長を追求するためだけのものではなく、大切な「ﾋﾄ」という経営資源を磨き上げ、次の成長のｴﾈﾙｷﾞｰに変えていくことを同時に実現するものでもあります。

●この夢の実現に向けた具体的ｱｸｼｮﾝとして、この秋、人事戦略ﾋﾞｼﾞｮﾝを打ち出し、そのひとつとして、下期から企業内大学「エコール資生堂」を設置することにいたしました。分野ごとに社員の専門性を高め、資生堂の美意識の伝承を含めた教育・研修体系を整備します。私が学長、副社長が副学長、そして執行役員が各分野の学部長に就任し、次世代の経営幹部を育成する経営大学院なども設置します。

●これにより、人材育成と企業文化の伝承になお一層の力を注ぎ、創造性とクオリティーの高い商品やサービスを永続的に提供できる体制を整えていきます。

●「一瞬も　一生も　美しく」

●このコーポレートメッセージは、社会と資生堂とが約束を交わす言葉であり、資生堂を経営していく私の信念でもあります。

●私を含めたグループ社員全員が魅力あふれる存在で、存分にその力を発揮し、全てのステークホルダーから信頼され愛される魅力あふれた資生堂を作ってまいります。

●本日お集まりの投資家、アナリストの皆様には、今後とも当社の経営に対し、ご助言、ご協力いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

●最後に、既にTVでご覧になったかもしれませんが、「一瞬も一生も美しく」を伝える企業CMを上映させていただきます。
http://www.shiseido.co.jp/corporate-ad/060828ad.htm

●ご清聴ありがとうございました。

SHISEIDO

2007年3月期 中間決算内容

取締役 執行役員常務
原田 康彦

SHISEIDO

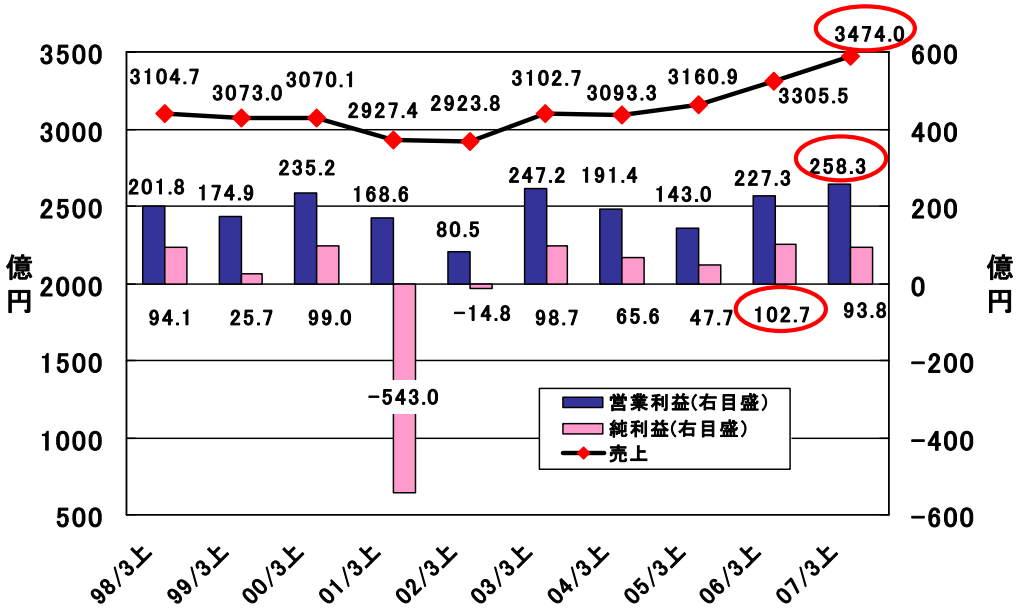
1. 連結業績（中間期）

（億円）

	06/9実績	売上比	前年比
売上高	3,474	100.0%	＋5.1%
売上原価	932	26.8%	＋7.5%
販売管理費	2,284	65.8%	＋3.3%
営業利益	258	7.4%	＋13.6%
営業外損益	21	0.6%	＋6.4%
経常利益	280	8.0%	＋13.1%
特別損益	▲22	▲0.6%	（▲57.1）
税金費用等	164	4.7%	＋87.2%
当期純利益	94	2.7%	▲8.6%

SHISEIDO

1. 連結業績(中間期)～推移



SHISEIDO

1. 連結業績～四半期別売上・営業利益実績

(億円)

	1Q	前年比	2Q	前年比	上期	前年比
売上高	1,665	+6%	1,809	+5%	3,474	+5%
国内	1,119	▲0.3%	1,290	+2%	2,409	+1%
海外	546	+21%	519	+13%	1,065	+17%
営業利益	84	▲21%	174	+44%	258	+14%

SHISEIDO

1. 連結業績（中間期）～事業別売上

（億円）

	06/9実績		前年差	前年比
国内化粧品	2,293	66.0%	▲4	▲0.2%
海外化粧品	1,062	30.6%	＋153	＋16.8%
その他	119	3.4%	＋19	＋19.1%
合　計	3,474	100.0%	＋169	＋5.1%

SHISEIDO

2. 国内化粧品事業売上～領域別

（億円）

	06/9実績	構成比	前年比
化粧品（ﾄｲﾚﾀﾘｰ含）	1,973. 6	56.8%	＋2.2%
ﾌﾟﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙ	86. 2	2.5%	＋2.5%
ヘルスケア	62. 3	1.8%	▲43.8%
ｱｳﾄｵﾌﾞS+通販	109. 2	3.1%	＋1.0%
その他	61. 6	1.8%	▲0.6%
合　計	2,293. 0	66.0%	▲0.2%

SHISEIDO

2. 国内化粧品事業売上～化粧品内訳

（億円）

	06/9実績	構成比	前年比
コスメティック	1,169. 7	33.7%	▲2.2%
フィティット	518. 6	14.9%	＋9.0%
トイレタリー	285. 2	8.2%	＋9.8%
合計	1,973. 6	56.8%	＋2.2%

SHISEIDO

3. 海外化粧品事業売上～領域別

（億円）

	06/9実績	構成比	前年比	外貨前年比
化粧品	908. 9	26.2%	＋18.7%	＋10.3%
中国	202. 7	5.8%	＋45.4%	＋29.9%
ﾌﾟﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙ	153. 5	4.4%	＋7.1%	▲0.2%
合　計	1,062. 4	30.6%	＋16.8%	＋8.7%

SHISEIDO

4. 地域別売上

（億円）

	06/9 実績	構成比	前年比	外貨 前年比
国内	2,408. 6	69.3%	＋0.7%	＋0.7%
アメリカ	240. 0	6.9%	＋7.7%	▲0.8%
ヨーロッパ	395. 7	11.4%	＋5.0%	＋0.4%
ｱｼﾞｱ･ｵｾｱﾆｱ	429. 7	12.4%	＋37.0%	＋24.8%
海外計	1,065. 4	30.7%	＋16.7%	＋8.5%

US$=115.7円（＋9.1%） ﾕｰﾛ=142. 2円（＋4.4%） CNY=14. 4円（＋12.5%）

SHISEIDO

5. 売上原価・販売管理費

（億円）

	06/9 実績	前年差	売上比	ﾘﾍﾞｰﾄ 変更前	前年 売上比
売上原価	932	▲65	26.8%	26.6%	26.2%
販売管理費	2,284	▲72	65.8%	66.0%	66.9%
広告費・売出費	812	＋15	23.4%	24.0%	25.0%
人件費	754	▲74	21.7%	21.5%	20.6%
その他	718	▲14	20.7%	20.5%	21.3%

▲＝費用増加

SHISEIDO

6. 営業利益～事業別

		06/9実績	前年差	前年比
国内化粧品	営業利益(億円)	189	▲8	▲4%
	利益率(%)	8.1	▲0.4ポイント	
海外化粧品	営業利益(億円)	55	+31	+126%
	利益率(%)	5.1	+2.4ポイント	
その他	営業利益(億円)	10	+8	+288%
	利益率(%)	4.2	+2.8ポイント	

SHISEIDO

6. 営業利益～所在地別

		06/9実績	前年差	前年比
国内	営業利益(億円)	142	▲5	▲4%
	利益率(%)	5.6	▲0.3ポイント	
海外計	営業利益(億円)	105	+30	+40%
	利益率(%)	9.3	+1.6ポイント	
アメリカ	営業利益(億円)	8	+4	+129%
	利益率(%)	2.8	+1.5ポイント	
ヨーロッパ	営業利益(億円)	35	+7	+24%
	利益率(%)	7.8	+1.1ポイント	
ｱｼﾞｱ・ｵｾｱﾆｱ	営業利益(億円)	62	+19	+44%
	利益率(%)	15.7	+0.8ポイント	

SHISEIDO

7. 営業外・特別損益

（億円）

項目		06/9実績	前年差
営業外損益	受取利息・配当金	12.6	＋1.9
	支払利息	▲12.3	▲0
	その他金融収支	▲0.4	▲13.8
	有形固定資産売却損益	11.5	＋14.6
	持分法投資損益	0.5	＋0.1
	為替差損益	0.4	▲3.8
	その他収支	9.1	＋2.3
	収支計	21.3	＋1.3

SHISEIDO

7. 営業外・特別損益

（億円）

項目		06/9実績	05/9実績
特別利益	－	－	－
特別損失	減損損失	▲22.1	▲57. 1
特別損益計		▲22.1	▲57. 1

SHISEIDO

8. 税金等

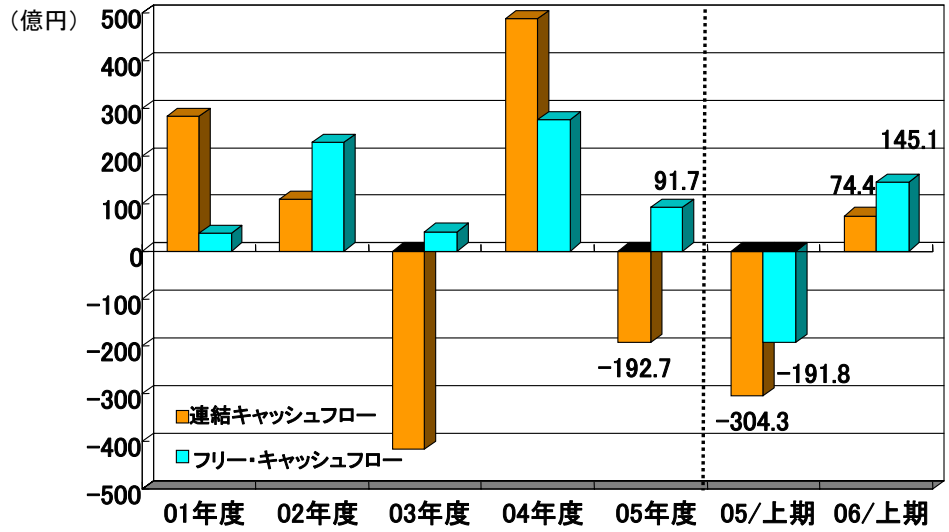
（億円）

項目	06/9実績	05/9実績	前年差
税引前利益	257.4	190.2	+67.3
税金費用	144.4	71.2	▲73.2
少数株主利益	19.2	16.2	▲2.9
中間純利益	93.8	102.7	▲8.9

SHISEIDO

9. 連結貸借対照表

資産	金額	増減	負債・資本	金額	増減
	億円	億円		億円	億円
現預金・有価証券	1,002	98	仕入債務・未払金	1,003	▲117
売上債権	1,010	▲20	1年以内償還社債・短期借入金	651	523
たな卸資産	703	▲21			
その他	381	33	賞与引当金	117	117
流動資産計	3,096	90	社債・長期借入金	429	▲266
有形固定資産	1,760	158	その他	742	▲158
無形固定資産	478	▲20	負債合計	2,942	100
投資その他の資産	1,493	▲119	株主資本	3,639	15
固定資産計	3,731	19	評価・換算差額	100	▲15
			少数株主持分	146	9
			純資産合計	3,885	9
資産合計	6,827	109	負債・純資産合計	6,827	109

SHISEIDO

10. 連結キャッシュフロー