



## 株式会社資生堂

2024 年 第 1 四半期決算説明会

2024 年 5 月 10 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]	2024 年 第 1 四半期決算説明会		
[決算期]	2024 年度 第 1 四半期		
[日程]	2024 年 5 月 10 日		
[時間]	17:30 – 18:31 (合計：61 分、登壇：30 分、質疑応答：31 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[登壇者]	3 名		
	社長 COO	藤原 憲太郎	(以下、藤原)
	副チーフフィナンシャルオフィサー	廣藤 綾子	(以下、廣藤)
	IR 部長	大島 由紀	(以下、大島)

---

### 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



## 登壇

---

**大島**：投資家アナリストの皆様、本日はお忙しい中、株式会社資生堂 2024 年第 1 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。本日のディスクリーマーについては投影資料の通りでございます。

それでは、出席者をご紹介します。社長、COO の藤原憲太郎。副 CFO の廣藤綾子。私は司会を務めます IR 部の大島でございます。どうぞよろしく願いいたします。

本日はビジネストラansフォーメーションの進捗および決算の概要についてご説明をさせていただき、その後、質疑応答を実施いたします。終了時刻は 18 時 30 分を予定しております。

それでは藤原さん、お願いいたします。

**藤原**：では最初に、既に 4 月 24 日に発表させていただきましたが、現 CFO の横田が一身上の都合で 6 月末をもって退任することとなりました。後任は、現在チーフインベスターエンゲージメントオフィサー兼チーフ DE&I オフィサーの廣藤が 5 月より副 CFO に着任しており、7 月 1 日より CFO となります。

廣藤は 2005 年入社以来、経営企画、海外現地法人社長、そして戦略財務部長、IR 部長、そして今年からチーフ DE&I オフィサーとしても当社に貢献し、当社のグローバル展開と改革の実務を熟知している人材です。

また、横田は 2021 年 1 月より CFO として、コロナ禍など苦しい時期に多くの功績を残しました。今後はスムーズな引き継ぎを進め、2024 年は持続的な利益成長とレジリエントな事業構造の構築を目指し、新体制で成長戦略と構造改革を両輪としたビジネストラansフォーメーションを完遂させます。

なお、横田がリードしてきた総合基幹システムを刷新する FOCUS プロジェクトについては、導入はほぼ終盤を迎えており、今後は新基幹システム導入による価値創造段階に入ることから、本プロジェクトは COO の私が直接リードすることとします。

まずは、廣藤からもご挨拶を申し上げます。

---

### 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



**廣藤**：7月からCFOに着任することとなりました廣藤です。

日本を始めとした事業構造改革を通じて、資生堂が高収益体質を確立させていく、今非常に重要な局面であると強く認識しております。

また社長の藤原が掲げる、資生堂が持続的成長を実現するために、より一層の選択と集中を実行し、コア領域をさらに強化させていくという強い思いを受けまして、ファイナンスの側面から着実に推進していきたいという思いでおります。

さらに、これまでIRの立場で投資家、アナリストの皆様とは、じかに多くの対話を重ねてまいりました。皆様の将来へのご期待を深く理解し、経営に繋げていきたいという考えを持っています。

なお、SHIFT 2025 and Beyondにおける戦略骨子に変更はありません。ブランド、人材、イノベーションへの積極投資を踏まえた成長加速とコストの効率化によって、早期の業績回復を実現し、皆様からの信頼の獲得に努めてまいりたいと思いますので、どうぞ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@scriptasia.com



## 2024年 第1四半期のポイント

売上高実質成長率 +3%※、コア営業利益 113億円  
市場環境の確実な回復と共に好調なスタート、構造改革アクションも計画通り進捗  
通期見通しに変更なし

### 1Q実績

- 日本・米州・欧州で力強い成長 イノベーション・新商品が大きく貢献
- 中国・トラベルリテールの市場環境は想定通り確実に回復
- 日本ローカル・中国プレステージにおけるシェア増加
- コア営業利益は想定を上回り好調なスタート、収益性が着実に改善

### Key Highlights

- 日本
  - 成長モメンタム加速
  - 「ミライシフトNIPPON 2025」着実に実行
- トラベルリテール
  - 流通在庫水準は適正化
- 中国
  - 成長戦略
  - オペレーション改革
- グローバルコスト削減・収益改善施策

※為替影響、当期・前期におけるすべての事業譲渡影響と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」)および「Dr. Dennis Gross Skincare」買収影響を除いて計算

3

藤原：ではまず私から、改革の進捗状況についてご説明をさせていただきます。

まずこの第1四半期は、中国・トラベルリテールでは、一部処理水や在庫調整の影響が残る環境の中でも、売上高、実質成長率でプラス3%を実現、コア営業利益は113億円と着実な収益性改善に向けて大変良いスタートを切ることができました。

構造改革の着実な実行、市場環境の回復、その回復をしっかりと最大化すべく、戦略的にマーケティング投資を投入したことによる、日本ローカルや中国プレステージでのシェア増加などが特にハイライトしたい点でございます。また、通期業績見通しに変更はありません。

追って廣藤より、背景にある考え方をご説明しますが、急速かつ複雑に変化する市場環境の中でも、固定費低減によりアジリティを引き上げつつ、長期的な成長のための投資は維持する、そしてブランド価値を育てることでシェアを取るという戦略の軸はぶらさず、第2四半期以降も収益の最大化に取り組んでまいります。

以降、構造改革の核である日本、トラベルリテール、中国事業の状況について詳しくご説明をさせていただきます。

## サポート

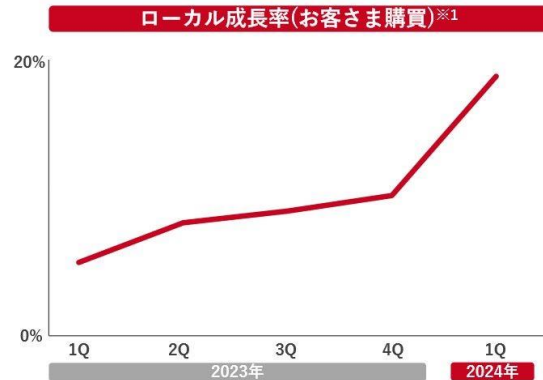
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 日本：成長モメンタムの加速

2023年1Qから四半期ごとに成長加速、市場を大きく上回る成長を実現しシェア拡大  
ブランドの選択と集中によりコアブランドが力強い成長を実現、全体をけん引

- ローカル（お客さま購買）※1：1Q +10%台後半
  - コアブランド※2：+20%台後半
  - ヒーロープロダクト：+30%超
- ローカル（市場・当社シェア動向）
  - 市場規模が概ねコロナ禍前の水準まで回復
  - 1Qシェア大幅増を実現
  - 中価格帯の回復モメンタムが加速：  
「エリクシール」お客さま購買：+20%台前半



※1 事業譲渡影響を除く  
※2 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー・ボーテ」「NARS」「エリクシール」「アネッサ」「dプログラム」「マキアージュ」

4

まず、日本事業は昨年から四半期ごとに成長が加速し、第1四半期は市場を大きく上回る成長を実現し、シェアを拡大しました。

特に投資を大きくシフトしたコアブランドが20%台後半、ヒーロープロダクトが30%超という高い成長を実現し、全体を牽引しております。今後もメリハリの効いた投資アロケーションにより、効果的な売上創出を加速させていきます。

また第1四半期では、中価格帯の成長モメンタムが加速しつつあることも、大変心強く受けとめております。マスクを外しての花見など、本格的に人と会い、楽しい時間を過ごすということが再開する中、せっかく人と会うんだから、しっかりとスキンケア、メーキャップをしようという生活者の変化が感じられております。その中でエリクシールは20%台前半の高い成長で、中価格帯市場全体を盛り上げることに繋がってい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@scriptsasias.com

## 日本：「ミライシフトNIPPON 2025」の進捗

戦略的な投資配分により注力領域での成長性が加速  
新市場創造マーケティングが着実に成果へ

### ● ブランド戦略

#### ➢ ブランドの選択と集中

- ・ コアブランドへの投資強化  
「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ポーテ」：愛用者数増加が継続
- ・ ローカルブランド※1：ヒーロープロダクトへの投資アロケーション強化

#### ➢ 新市場創造マーケティング

- ・ ファンデ美容液：2商品※2が1Q日本事業増収額の6%に貢献
- ・ たるみ：「エリクシール トータルV ファーミングクリーム」トップシェア獲得※3

#### ➢ 戦略的値上げ：4月の価格改定後も需要堅調

### ● タッチポイント戦略

- ・ ドラッグストア：自由体験型モデルを本格展開へ
- ・ Eコマース売上高：**1Q +20%台後半** 下期からさらなる投資強化・ブランド展開拡大



※1 主に日本で展開しているブランド（「ベネフィーク」「プリオール」「アクアレーベル」など）  
※2 「SHISEIDO エッセンス スキンプロテクション」「マキアージュ ドラマティック エッセンスリキッド」  
※3 インターグ SLI+基礎化粧品（スキンケア）クリーム市場（オールインワン・シワ改善商品除く）メインシリーズファンキング 2023年10月～2024年3月 推計販売金額

先ほどご紹介した強い成長の背景にある打ち手について改めてご説明します。

新たな成長モデル構築を進めている日本事業において、ブランド戦略の観点では、コアブランドへの集中を進めています。主力である SHISEIDO、クレ・ド・ポー ポーテは、それぞれローカルのお客様購買ベースで 40%超、30%超という高い成長とともに、愛用者数の増加が着実に進められており、持続的な成長基盤構築が進んでいます。

また、新たな市場創造にも注力しております。当期、ジャパン全社を挙げて挑戦したファンデ美容液という新カテゴリーでは、既に2つの商品が第1四半期の日本事業増収額の6%を占めるほどの貢献をしており、4月以降はテレビコマercialを開始したことから、更なる成長を期待しております。

そしてエリクシールでは、昨年同期にたるみ市場の創造をリードするトータルV ファーミングクリームを発売していますが、発売以降、力強い売上伸長とともに、トップシェアを継続しております。加えて、SHISEIDO、クレ・ド・ポー ポーテでは、4月に値上げを実施しましたが、価格改定後の数量減は想定ほど出しておらず、大変堅調な需要が確認できております。

次にタッチポイント戦略として、ドラッグストアチャンネルでは、自由体験型モデルの展開を進めております。店頭、棚作りのあり方を変え、より少ない厳選したSKUで、より高い売上成長を実現する、一目でわかりやすい買い場に改善する取り組みを、昨年からのパイロット展開してきました。

## 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

このパイロット展開の成功を受け、今年主力店を中心に、3,000店強の規模で本格展開を進めてまいります。

またEコマースについては、この第1四半期のEC売上成長率は20%台後半と、2023年の通期で10%台前半から大きく加速しております。今後も、2025年のEコマース率30%の実現に向けて、3つの戦略展開を進めていきます。

1つは、オフラインとオンラインを統合する得意先ECの強化。これは当社が展開するOmise+も合わせて、オフラインのお客様がオンラインでも自由に購入できる環境を整えることで、ブランドの継続利用などのライフタイムバリュー向上を図ってまいります。

2つ目は、EC専門店サイトへの積極展開。ここではより新規のお客様との出会いを狙っていきます。そして、自社のプラットフォームの強化。今年7月には、Watashi+のプラットフォームのデザインと、機能を刷新し、より生活者とブランドとの関係を強化し、持続的な成長を実現していきます。

## 日本：「ミライシフトNIPPON 2025」の進捗

「持続的な成長」「稼げる基盤構築」「人財変革」  
早期退職支援プランの実施、ビジネストランスフォーメーションを加速

### ● 人財改革・生産性向上

- 早期退職支援プラン：1,477人 約180億円の非経常項目（構造改革費用）を1Qで計上
- 組織構造・働き方の最適化：リスクリング・人財投資、生活者起点の価値提供を強化

### ● 原価

- コアブランドへの注力に伴うミックス改善
- SKU最適化
- 戦略的値上げ

### ● マーケティング・その他経費

- 販促物の品種・数量最適化を推進
- 既存システムの取捨選択・統合

6

構造改革についての進捗は6ページに記載の通りです。

新たな成長モデルへの変革を進めるために、人材改革、ミライキャリアプランを実行しましたが、ここで改めて、ビジネストランスフォーメーションにかかる想い、考え方を説明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





この改革の必要性の背景には、資生堂のマザーマーケットである日本事業が安定的に稼ぎ、そして価値を生み出せる構造と、社員が生き生きと活躍できる組織を作る必要がある、という強い思いがあります。

そのために日本事業は、単なるコスト削減ではなく、ビジネストラansフォーメーションの必要性を実感し、変革の柱として、持続的な成長、稼げる基盤構築、人材変革を挙げました。

ブランド戦略は、よりコアブランドへと絞り込むことに加え、ヒーロープロダクト集中による投資強化、それと新たな市場創造により持続的な成長の実現を目指していきます。これまでの説明の通り、この第1四半期でもしっかりと成果を積み上げることができております。

稼げる基盤構築についても、ブランド、タッチポイントの集中により、売上拡大、費用の最適化、効率化によって、営業利益率が昨年より大きく改善し、より良いサイクルが生まれ始めております。

そして人材変革。ビジネストラansフォーメーションを実現するためには、働き方、スキルの変革が必要です。必要となるケイパビリティを明確にし、ともに取り組んでいく社員には、リスクリングなどの人材投資を、そして今後のキャリアを社外で選択する社員には、早期退職支援プランを実施しました。

早期退職支援プランについては、5月8日に募集を締め切り、応募者は1,477名となりました。これによる効果は、これまでの説明の通り、2年で100億円、2024年は第4四半期に30億円を見込んでおります。

稼げる基盤構築に含まれるコストの効率化の進捗についても補足します。原価についてはコアブランドへの注力に伴うミックス改善により、10億円程度の改善が既に実現をしております。これらのミックス改善とSKU最適化などを進めることで、成長による更なる収益の拡大を図ってまいります。

マーケティング、その他経費改善についても、販促物の効率化は下期から、そしてITシステムの見直しは、第1四半期から既に効果実現、その他経費についても第4四半期から効果実現のめどが立っております。

これらの改革は決して簡単なことではありません。それでも今後の資生堂が輝き続けるために必要なことであるという確信を持つからこそ、確実にやり遂げるつもりです。変えられないことなんて

---

## 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@scriptsasias.com



何もない、という言葉を一キ一メッセージとして、日本事業自らが、新たな資生堂の未来を創造できる組織、そして変化を恐れない組織へと転換すべく、引き続き取り組んでまいります。

## トラベルリテール：戦略の進捗

流通在庫水準は適正化 旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰

- 流通在庫調整適正化は予定通り進捗
  - 韓国：2023年4Q
  - 海南島：2024年1Q
- 旅行者売上構成比の拡大
  - 2025年 70-80%へ
- 日本・欧米免税市場での売上最大化
  - 「SHISEIDO」「アネッサ」などによる東南アジア旅行者へのアプローチ強化
  - 「Drunk Elephant」の米州空港での展開拡大
  - 欧州旅行者をターゲットとしたフレグランスの売上最大化

7

次に、トラベルリテール事業です。

流通在庫調整については予定通り進んでおり、韓国は昨年末、海南島は第1四半期末で在庫水準は適正化されました。月別では5月から出荷売上はプラスに転じると見込んでおります。今後の成長に向けては、在庫の適正化とともに、旅行者を中心とした売上成長への回帰を着実に進めます。売上に占める旅行者の比率は2025年には7~8割のレベルまで引き上げることを計画しています。

また、日本、欧米での売上を強化することで、より安定した成長と利益創出を進めてまいります。

## 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@scriptasia.com



## 中国：戦略の進捗

緩やかな市場成長下でも安定的に利益創出ができる構造を再構築、「質の高い成長」の実現

### ● 成長戦略

- 注力領域への投資強化 着実な成果
  - ・ 1Q お客さま購買：ハイプレステージ※1 **+1桁後半%** 「NARS」 **+20%台前半**
  - ・ プレステージ市場でのシェア増を実現
  - ・ 婦人節プロモーション（Eコマース）：全体でプラス成長
    - TikTok：全体で**2倍超**、プレステージでは**6倍超**
    - プレステージ：「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」市場を超える成長、「SHISEIDO」も成長に転換
- ブランド価値強化加速へ
  - ・ 「SHISEIDO」「アネッサ」4月キャンペーン実施、「Drunk Elephant」4月展開開始
  - ・ 処理水影響収束へ 技術先進性・安全性・信頼性を戦略的に訴求
- デジタルプラットフォーム多様化への対応、現地主導の価値開発

### ● オペレーション改革

- 組織構造の最適化：固定費低減を通じたアジリティ向上
- オフライン拠点・店舗の最適化：不採算店舗閉鎖 年間計画に対する進捗率：1Q 15%

※1 「SHISEIDO」フューチャーソリューション、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「ザ・ギンザ」

8

次に、中国事業です。中国は緩やかな市場成長下でも成長領域を見定め、重点投資することで安定した成長と利益創出ができる改革を進めています。

中国の市場変化はますます速くなっている実感を持っています。だからこそ、組織の最適化に向けて迅速に着手した点は大変良かったと考えております。これだけのボラティリティと不透明感の中でも、筋肉質な組織、メリハリのついた投資のあり方を徹底し、収益性を守ることができております。

注力領域としたハイプレステージでは1桁後半%、NARSは20%台前半の成長となり、その成果として、第1四半期はグループ全体でプレステージ市場でのシェア増を実現することができました。

婦人節プロモーションでは、成長ECプラットフォームであるTikTokでブランドの新規展開などもあり、当社全体で2倍超、プレステージでは6倍超の高い成長を実現し、Tmall、JD.com、TikTokを合わせて、プレステージ全体でも市場を超える成長が実現できました。今後はより質の高い成長を実現するため、まずは4月にブランド価値を発信するコミュニケーションを、SHISEIDOとアネッサで展開、またDrunk Elephantも4月に本格展開を開始しました。

一方、成長戦略に合わせて、オペレーション改革も昨年から進めております。組織構造は、市場変化に素早く対応するための体制とスピード感を持って実行しており、オフライン拠点もより生産性向上を図る最適化を進めています。

## 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



## グローバルコスト削減・収益改善施策 着実に進捗

グローバルトランスフォーメーションコミッティで実行モニタリングを強化  
2024年の150億円+の効果発現に向け取り組み加速  
第1四半期より効果発現、利益向上に貢献

### ● 1Q 主要アクション

- 日本：コアブランド・ヒーロープロダクトへの集中で原価低減、早期退職支援プランの実行
- 中国：組織構造の最適化、原価低減、不採算店舗の閉鎖
- グローバル：人的生産性向上

	2024年	2025年	累計
日本	80	170	250
原価	30	20	50
マーケティング・その他経費	20	80	100
人財改革・生産性向上	30	70	100
中国	50	30	80
トラベルリテール	10	10	20
アジアパシフィック、米州、欧州 その他(グローバル本社)	10+	40+	50+
合計	150+	250+	400+

9

グローバルトランスフォーメーションとして進めているコスト削減は、年間ターゲットを上回るアクションプランを構築し、万が一アクション一つ一つの効果が想定を下回ったとしても、追加のアクションの実行で必ずターゲットを達成できるよう、常に各タスクチームが効果の見通しとアクションリストをアップデートし、全社で進捗を管理しながら進めています。第1四半期については30億円程度の効果を創出しました。

また、全世界で進めている人的生産性の向上に向けた取り組みは、既に実行に移されています。その効果は下期以降を中心に創出する計画です。

引き続き全体で2024年150億円超、2024年と2025年度の2年間で400億円超の効果創出に向けて、全社での取り組みを加速させ、確実に利益に繋げていきます。

私からは以上です。続いて廣藤より、第1四半期の実績についてご報告します。

## 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@scriptasia.com



## 2024年実績 第1四半期(1-3月) Executive Summary

(億円)	2023年	構成比	2024年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 <sup>※3</sup>
売上高	2,400	100%	2,495	100%	+94	+3.9%	△2.7%	+3.2%
コア営業利益	125	5.2%	113	4.5%	△12	△9.6%		
非経常項目	△20	△0.8%	△201	△8.0%	△181	-		
営業利益	105	4.4%	△87	△3.5%	△193	-		
税引前四半期利益	103	4.3%	△38	△1.5%	△141	-		
法人所得税費用	11	0.5%	△7	△0.3%	△19	-		
四半期利益 <sup>※1</sup>	87	3.6%	△33	△1.3%	△120	-		
EBITDA <sup>※2</sup>	249	10.4%	244	9.8%	△4	△1.7%		

**売上高：** 日本ローカルはブランドの選択と集中によりコアブランドが力強い成長を実現、米州・欧州は好調を維持

処理水影響が残存した中国、流通在庫調整の影響を受けたトラベルリテールがともに減収も、マイナス幅は着実に縮小

**コア営業利益：** 日本をはじめとする他地域の増益でトラベルリテールでの減収影響をカバー

**非経常項目：** 早期退職支援プランに係る構造改革費用を計上

**EBITDA：** EBITDAマージン 9.8%

※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)+償却費 ※3 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

11

**廣藤：** それでは、私から実績をご説明いたします。まずは 11 ページ、PL のサマリーです。

売上高実質前年比は 3.2%成長、中国・トラベルリテールでのマイナス幅が着実に縮小し、欧米・アジアパシフィックも堅調に推移、特に日本で大きくモメンタムを加速いたしました。

コア営業利益は 12 億円減益の 113 億円となりました。前年が年間 398 億円のうち、第 1 四半期で 125 億円と高い利益構成だったこともあり、前年比では減益となりましたが、社内計画を上回る好調なスタートとなりました。トラベルリテールでの減収影響を、日本を初めとするその他の地域の増益によりカバーしました。

営業利益は 87 億円の赤字。前年比 193 億円の減益です。早期退職支援プランの構造改革費用で、約 180 億円を第 1 四半期に引当計上しました。2 月 10 日の開示時点では、第 2 四半期での計上を見込んでおりましたが、申込人数が確定し、引当額算定可能との判断から、第 1 四半期で計上することとなりました。

親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年比 120 億円減益の 33 億円の赤字、年間で計画している 300 億円の非経常項目のうち、201 億円をこの四半期に計上したことによります。第 2 四半期以降は営業利益、親会社帰属四半期利益ともに黒字化を見込んでいます。

キャッシュ創出力の観点では、EBITDA マージンの年間計画 11%に対し 9.8%となりました。

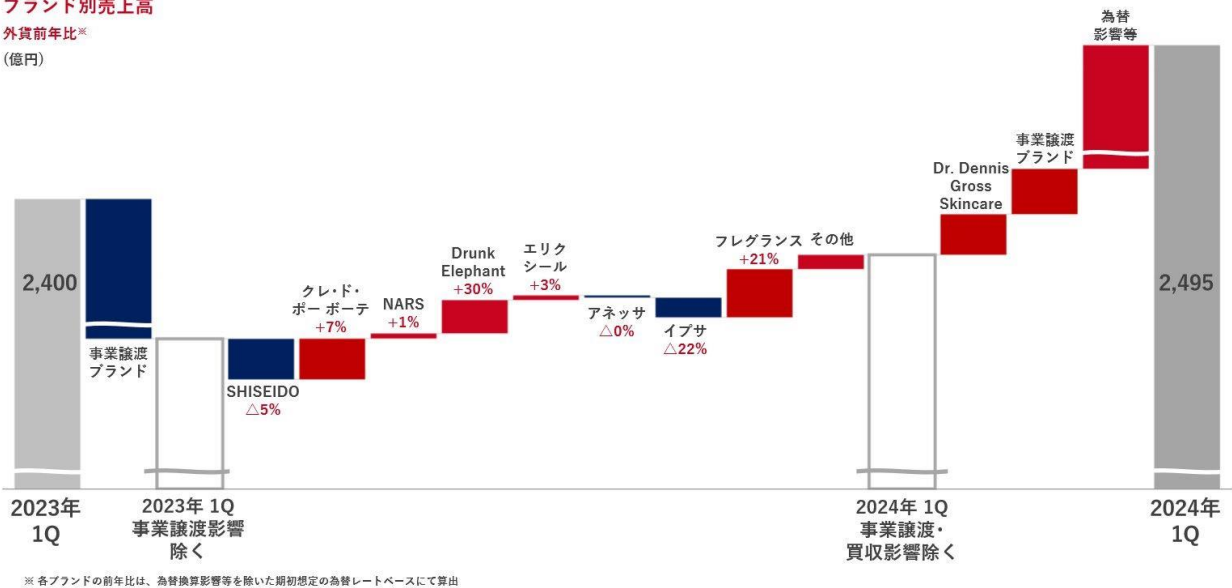
### サポート

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



## 「クレ・ド・ポー ボーテ」「Drunk Elephant」フレグランスブランドは力強く成長

ブランド別売上高  
外貨前年比※  
(億円)



12

次に 12 ページ、ブランド別の売上実績です。

第 1 四半期は中国・トラベルリテールにおいて処理水、流通在庫調整の影響が残ったことから、SHISEIDO はマイナス成長となりましたが、そのような状況下においても、クレ・ド・ポー ボーテはハイプレステージブランドとしてのプレゼンスの高さが功を奏し 7%の成長、Drunk Elephant も昨年第 1 四半期で 2 倍超の成長をしたところからさらに 30%の成長と、引き続き好調を維持。

フレグランスブランドも、ナルシソ ロドリゲスを中心に力強い成長を実現し、全体を牽引しました。エリクシールも中国でのマイナスが影響したものの、日本での 2 桁成長が貢献し、プラス成長となりました。アネッサは日本・中国では成長したものの、トラベルリテールでの在庫調整が影響し、前年並みとなりました。

### 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

**日本：コアブランドがけん引し力強い成長**  
**中国・トラベルリテール：マイナス幅が着実に縮小**  
**米州・欧州：好調継続**

実質外貨前年比※	2023年 (2022年比)					2024年 (2023年比)
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q
日本	+8%	+9%	+6%	+17%	+10%	+20%
中国	△3%	+20%	△9%	△21%	△5%	△3%
アジアパシフィック	+16%	+12%	+15%	+8%	+13%	+5%
米州	+30%	+18%	+10%	+9%	+15%	+9%
欧州	+22%	+11%	+15%	+26%	+19%	+17%
トラベルリテール	△4%	△4%	△25%	△43%	△20%	△31%
合計	+7%	+10%	△2%	△6%	+2%	+3%

※ 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

13

次に 13 ページ、売上高の推移です。

第 1 四半期全体としてはプラス成長に転じました。中国・トラベルリテールでは想定通り前年割れとなったものの、主に日本、米州、欧州での成長でカバーしました。

最大のハイライトは、日本のプラス 20%という高成長です。ブランドの選択と集中、戦略的な投資アロケーションとビジネストランスフォーメーションの施策が着実な成果に繋がっており、コアブランドを中心とした力強い成長を実現しています。今年、日本での値上げを公表していますが、その効果は第 2 四半期以降に出てくる予定です。

この第 1 四半期は値上げ前の駆け込み需要を含めて、数量増による効果でプラス 20%という高成長を実現しており、4、5 月の足元までの動向を見る限り、値上げ後の数量減も想定よりは大きくないという見え方になっています。

中国・トラベルリテールは処理水、在庫調整の影響で未だマイナス成長ではあるものの、マイナス幅は着実に縮小しています。

また、欧米は好調を継続。中でも欧州は昨年第 1 四半期から 5 四半期連続での 2 桁成長を実現しています。

**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



## 日本：コアブランドを中心に力強い成長、全体でもシェア拡大 新市場創造マーケティングが着実に成果を創出

### ● 1Q市場：

#### ➢ ローカル：

- ・ 全体で概ねコロナ禍前の水準まで回復
- ・ 中価格帯の回復加速
- ・ メイクアップカテゴリーを中心に伸長

#### ➢ インバウンド：旅行者増により回復継続

### ● 当社(お客さま購買)<sup>※1</sup>：1Q +20%台前半

#### ➢ ローカル

：+10%台後半

- ・ 「SHISEIDO」：+40%超
- ・ 「クレ・ド・ポー ボーテ」：+30%超
- ・ 「エリクシール」：+20%台前半
- ・ 「アネッサ」：+1桁後半%
- ・ Eコマース：+20%台後半

#### ➢ インバウンド

：+40%超



「SHISEIDO」



「エリクシール」

※1 事業譲渡影響を除く ※2 2019年消費増税影響調整後

14

次の14ページ、15ページは日本、中国事業についてですが、既に藤原から戦略面でのポイントはご説明させていただいたため、ここでは簡単にデータ、数字関連での補足をいたします。

まず日本について。点線の折れ線グラフで示したように、ローカル市場全体での規模感が、ほぼコロナ前の水準まで戻ってきました。さらにその中身としても、中価格帯の前年比での成長モメンタムが加速している点もグッドニュースです。

他方、第1四半期時点でも2019年比でのマイナス幅が最も深いのも中価格帯であるということも事実です。ここから更なる巻き返しに向けて、今成果を生んでいる各取り組みをさらに徹底、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@scriptasia.com



## 中国：市場環境変化に合わせた投資が奏功

「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」の成長が貢献し、プレステージ市場でシェア増加

### ● 1Q市場：

- 2023年4Qに続きマイナス成長
- 婦人節プロモーションはTikTokがけん引し大きく伸長
- 年初は処理水影響を受けるも、徐々に収束へ

### ● 当社(お客さま購買)※

事業トータル : **1Q △1桁後半%**

・オフライン : **△1桁半ば%**

・Eコマース : **△1桁後半%**

➢ 中国本土 : **△1桁後半%**

・「SHISEIDO」 : **△10%台後半**

・「クレ・ド・ポー ボーテ」 : **+10%台前半**

・「NARS」 : **+20%台半ば**



「クレ・ド・ポー ボーテ」



「NARS」

### カテゴリー別お客さま購買



※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

15

次に中国では、想定通りマイナス成長も、今の環境下で最も高い投資対効果が見込めるブランドと見定めたクレ・ド・ポー ボーテと NARS が力強く推移し、プレステージでのシェア拡大に貢献しました。

SHISEIDO は処理水影響が最も大きく、長く出ていますが、第2四半期以降のターンアラウンドに向けて施策を展開していきます。

## 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

## トラベルリテール流通在庫調整は予定通り進捗、米州・欧州は好調維持

1Q市場

米州	欧州
<p><b>「SHISEIDO」「Drunk Elephant」が2桁成長</b></p> <p>全カテゴリーで成長、市場拡大継続</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社(出荷売上)<sup>※1</sup> : <b>1Q +9%</b> 「Dr. Dennis Gross Skincare」含む : <b>+22%</b></li> <li>➢ 「SHISEIDO」 : <b>+10%台後半</b></li> <li>➢ 「Drunk Elephant」 : <b>+10%台後半</b></li> <li>➢ Eコマース : <b>△10%台前半</b></li> </ul>	<p><b>5四半期連続2桁成長</b></p> <p>全カテゴリーで成長、市場拡大継続</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社(出荷売上)<sup>※1</sup> : <b>1Q +17%</b> ➢ 「SHISEIDO」「Drunk Elephant」「narciso rodriguez」 : <b>力強く成長</b></li> <li>➢ Eコマース : <b>+1桁後半%</b></li> </ul>
トラベルリテール	アジアパシフィック
<p><b>流通在庫水準は適正化、下期本格回復へ</b></p> <p>2月から韓国で新規制導入、旅行者中心の健全な成長へ移行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社(お客さま購買)<sup>※1</sup> : <b>1Q △10%台半ば</b></li> <li>➢ アジア : <b>△20%台前半</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 韓国 : <b>△20%台後半</b></li> <li>・ 海南島 : <b>△40%超</b></li> </ul> </li> <li>➢ Eコマース(アジア) : <b>△20%台後半</b></li> </ul>	<p><b>東南アジアが成長をけん引</b></p> <p>主要なすべての国・地域で伸長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社(出荷売上)<sup>※1</sup> : <b>1Q +5%</b></li> <li>➢ 「アネッサ」 : <b>+20%台半ば</b></li> <li>➢ Eコマース<sup>※2</sup> : <b>△1桁半ば%</b></li> </ul>

※1 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く ※2 プレステージブランドのみ

16

16 ページ、その他の 4 地域についてですが、トラベルリテールは既にご説明の通り、昨年来在庫レベルの適正化を最優先事項とし、意思を持って出荷を抑制してきた結果、流通在庫水準は適正化され、下期の本格回復、旅行者を中心とした健全なビジネスモデルへの転換を着実に進めています。

米州は SHISEIDO、Drunk Elephant の 2 桁成長が牽引し、全体でも 9%の成長、Dr. Dennis Gross Skincare を含むと 22%の成長となりました。

欧州も好調を維持、SHISEIDO、Drunk Elephant に加え、フレグランスカテゴリーがナルシソ ロドリゲスを中心に、力強い成長を遂げました。一方、アジアパシフィックについては、タイを中心とした東南アジアの成長が牽引しました。

欧米での成長加速、地域ポートフォリオのバランス化は、四半期単位ではなく、中長期的な取り組みとして今後も進めてまいります。また、グローバルに盛り上がりを見せているフレグランスのカテゴリーも、事業機会の最大化に向けて今後取り組んでまいります。

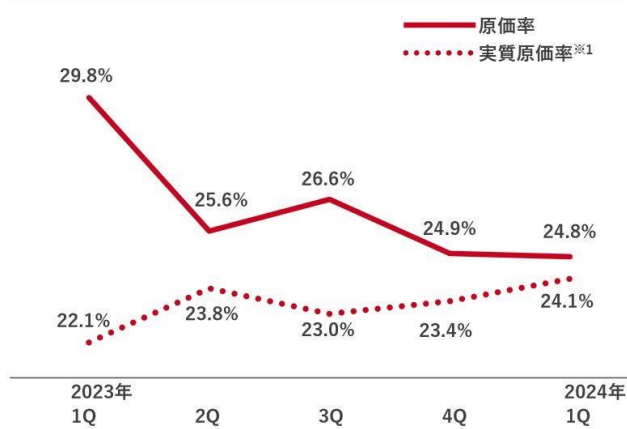
### サポート

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@scriptasia.com



**実質原価率：偏在在庫償却引当金などにより前年比悪化**  
**中国・トラベルリテールの回復により2Q以降は改善の見込み**

	2023年 1Q	2023年 年間	2024年 1Q
原価率	29.8%	26.7%	24.8%
実質原価率※1	22.1%	23.1%	24.1%



※1 事業譲渡影響および減損損失影響等除く

**1Q 原価率変動要因**

- (+) 事業譲渡に伴う製品供給影響の減少  
(2023年 5.9pts → 2024年 0.7pts)
- (+) 2023年 久喜工場譲渡に伴う減損・構造改革費用
- (△) 偏在在庫償却引当金の増
- (△) ブランドミックスの悪化

17

続いて 17 ページ、原価率です。実線が制度会計上の報告値、点線が実力ベースを示しています。これまで大きかった両者のギャップは予定通り縮小しています。

事業譲渡に伴う製品供給や工場譲渡に伴う減損、構造改革費用などの特殊要因は、今年はかなり小さくなり、実線と点線は今後も近い水準で推移する想定です。点線で示した実質原価率は 24.1% と、前年比で上昇していますが、これは中国・トラベルリテールの減速による偏在在庫償却の増加や、ブランドミックスの悪化などによるものです。

第 2 四半期以降、特に下期は偏在在庫の減少、中国・トラベルリテールの本格回復、また日本での値上げ影響、コアブランドの構成比向上によるミックスの改善、SKU 最適化などで改善をしていく見込みです。

なお、中計で掲げた目標に対しては鋭意、原価低減施策を進めてまいります。

**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@scriptasia.com



## 日本をはじめとする他地域の増益でトラベルリテールの減収影響をカバー

**日本**：売上増に伴う差益増により増益、黒字定着  
**中国**：売上減に伴う差益減を市場環境変化に合わせた投資配分・コストマネジメントにより相殺  
**アジアパシフィック**：売上増に伴う差益増により増益  
**米州・欧州**：売上増に伴う差益増により増益  
**トラベルリテール**：売上減に伴う差益減により減益  
**その他**：トラベルリテール・中国向け内部売上減による差益減

コア営業利益 (コア営業利益率)	2023年		2024年		前年差
	金額	利益率	金額	利益率	
日本	△17	(△2.7%)	67	(9.0%)	+83
中国	△21	(△4.0%)	1	(0.2%)	+23
アジアパシフィック	4	(2.3%)	10	(5.5%)	+6
米州	15	(5.5%)	36	(10.8%)	+21
欧州	26	(8.8%)	42	(11.3%)	+16
トラベルリテール	75	(19.4%)	30	(10.1%)	△45
その他	36	(4.5%)	△73	(△11.7%)	△109
調整額	8	-	0	-	△8
合計	125	(5.2%)	113	(4.5%)	△12

18

次に 18 ページ、セグメント別のコア営業利益についてです。

まず、その他セグメントにおける減益幅の大きさが目立ちますが、こちらはトラベルリテール、中国向けの内部売上の大幅減に伴うものです。リージョンでは最も収益率の高かったトラベルリテールの大幅な減収に伴う減益影響も響きました。

全体としてインフレに伴う昇給や、デジタル投資の費用増もありましたが、日本をはじめとするその他地域での増益、収益性改善によりカバーし、グローバルで 12 億円の減益幅にとどめたという構図です。

全体的なコストコントロール、戦略的なマーケティング投資のアロケーションに伴い、より効率的、効果的に売上成長を作れていることが貢献していると考えます。

日本はビジネストランスフォーメーションが着実に成果を生み、固定費を下げながらも成長性を加速できる施策が打てており、売上成長からくる差益増がしっかりと利益として残る構造になりつつあります。一部値上げ前の駆け込み需要もあり、9%というこの第 1 四半期の利益率は、実力よりも高く出てはいますが、年間で 200 億円超というターゲットに向けては、順調に進捗しています。

中国は処理水影響により減収となりましたが、組織の最適化、固定費削減施策を早期に実行したことも手伝って、変化の激しい市場環境の中でも、迅速に対応できる体制となってきています。

### 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



米州、欧州、アジアパシフィックも増収からくる差益増、コストの効率化により、増益となりました。

各リージョンで収益性の改善を進めながら、グローバル全体としては、欧米、アジアパシフィック、並びに日本ローカルの成長をさらに加速することで、利益の地域バランスの適正化を図っていきます。

## 2024年通期見通し

2024年 通期見通しは据え置き  
機会の最大化とリスクの極小化に継続的に取り組む

- ⊕ 日本のコアブランド好調継続
- ⊕ 訪日旅行者向け売上の最大化
- ⊕ 米州・欧州・アジアパシフィックの成長加速
- ⊕ 円安に伴う為替ポジティブ影響
- ⊖ 中国人消費センチメントの変動・購買行動変化
  - ・ 中国
  - ・ トラベルリテールアジア
  - ・ 日本インバウンド

19

最後に 19 ページ、2024 年通期見通しについてご説明します。

2月時点の見通しには織り込んでいなかった Dr. Dennis Gross Skincare が2月に無事にクロージングを完了、当期連結業績の影響は売上で約 140 億円、コア営業利益に与える影響は軽微であると想定しています。

初年度特有の費用や、無形資産関連の償却費用が発生していることから、今年の利益貢献は軽微ではありますが、2桁の EBITDA マージンを有しており、今後規模の拡大、生産内製化等を進めることで収益を拡大していく予定です。

また、通期見通しに対する機会としては、第1四半期でコアブランドを中心に非常に好調だった日本ローカルのモメンタムの維持、既に 2019 年を超える水準となっている、中国人以外の訪日旅行者向け売上の最大化、欧米、アジアの更なる成長加速に加え、円安継続に伴う為替の上振れの可能性があります。

## 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



その他、中国人消費センチメントの変動、購買行動の変化は中国事業だけでなく、トラベルリテールアジア、日本インバウンドにも影響があり、これは機会にもなり得ますが、現時点ではリスク要因と見ています。

そのため、現時点での通期見通しは据え置きとしますが、成長機会獲得の取り組み、リスクの極小化によりできる限り利益を最大化すべく、継続的に努めてまいります。

私からは以上です。

---

#### 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



## 質疑応答

大島 [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1人様1問、簡潔にお願いをいたします。一巡しましたら、2回目もお受けいたします。

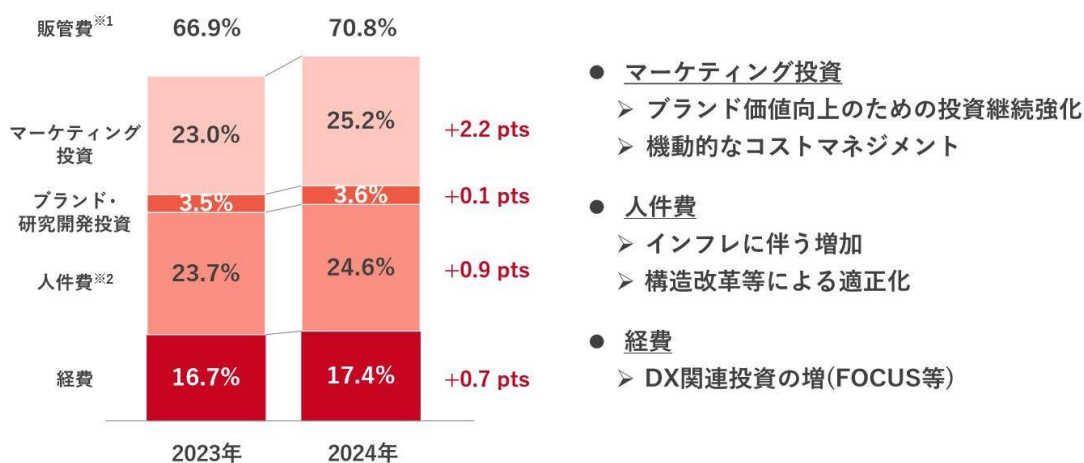
それではJP モルガン証券桑原様、お願いいたします。

桑原 [Q]：JP モルガン証券桑原です。ご説明ありがとうございました。1点ということなので、構造改革と第1四半期の業績にまたがることを聞きたいと思っています。

まず、コア営業利益が想定以上、計画以上ということだったのですが、これはどれくらいなのか。またその背景、売上なのか、粗利なのか、販管費なのか。ここを確認させていただければと思います。

### 補足4 第1四半期 コスト構造

(コア営業利益ベース売上構成比)



※1 2023年第3四半期より販売管理費に含める対象範囲を変更。当該会計方針の変更、適及適用により前期の数字が変更  
※2 パーソナルビューティーパートナー/ビューティーコンサルタントの人件費を含む

24

その背景が、後ろの補足4、24ページを見ていると、販管費率は上がってしまっていて、70.8%になっているのですね。従って、見方によっては、今回堅調だったのはパーソナルケアの製造のビジネスを切り離したことによって原価率が名目値で低下したこと、5%ポイントぐらい低下したことが結構支えているように見られるのですね。従って、何となく今回の構造改革の寄与が見えに

### 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@scriptasia.com

くい状況になっているので、少しかいつまんで、もしそうではないのだということであればぜひお話しさせていただきたいですし、こちら辺を教えていただければと思います。よろしく願いいたします。

**廣藤 [A]**：私からお答えいたします。コア営業利益 113 億円と、社内計画を数十億程度上回っている状況です。上振れの主因は、売上で過達があった日本、つまり日本では売上過達で、それが利益に効いている。あとは、市場不透明感の中でコストコントロールをきちんと強化したことによる。一方、昨年一部費用の期ズレもあった中国の利益について、去年の年間 398 億円のコア OP のうち Q1 が 125 億円と、中国でのコストの期ずれ等で Q1 にだいぶ偏った利益構成だったこともあって、対前年比では 12 億円の減益という仕上がりになっています。なので、主に日本の売上と中国の利益によるものである、という状況です。

**桑原 [Q]**：ありがとうございます。販管費率はそうすると、70.8%ですけれども、狙ったより良くなっているのでしょうか。それとも第 1 四半期なので、ここが高く出ているけれども、今後施策によって第 2 四半期、下期以降かなり低下していく、と考えることができるのですよね。

**廣藤 [A]**：そうですね。販管費率については、計画からは大きくずれている部分はございません。ただ外貨前年比というところで、為替の影響でだいぶ販管費が膨らんでいる部分も正直ございます。なので、売上でも膨らんでいますけれども、為替換算影響で費用の部分も当然膨らんでいるという要素もありますので、それも加味した上での膨らみであると見えるかなと思います。ただ計画に対してそこまで大きくはずれていないのと、先ほど藤原から申し上げたような、コスト構造改革の一連をきちっと推進してまいりますので、第 2 四半期以降その成果を出していきたいと思っています。

**桑原 [Q]**：ありがとうございます。すいません、最後に 1 点だけ。日本が想定以上に好調だった背景を伺いたいと思います。これは、新市場の創造ということが大きく寄与をしているのか、それとも他に何か影響があったのか、駆け込み需要はわかるがそれは多分織り込まれていたと思うので、どういうファクターで上振れたのか、教えていただければ幸いです。

**藤原 [A]**：そこについては私からお答えします。まず一つ、そもそも掲げていた成長戦略ですが、コアブランドに集中ということで、このコアブランドがしっかりと成長に貢献してきたというのがあります。特にブランド SHISEIDO、それからクレ・ド・ポー ボーテ、この 2 つが、新規顧客獲得によってかなり高い成長に貢献をしているのも好材料かなと思う。

---

## 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





その中でファンデ美容液の新しい市場、ここも新しいお客様を取ることができており、売上の大体8割が新しいお客さんで、さらにそのうちの半分が20代から30代ということで、かなり若いお客様をこの施策によって取れてきている。まだコマーシャルがかかってない状況でこれですから、この4月からテレビコマーシャルを開始したので、今後さらに、そういう形で新しいお客様を取りながら、愛用者基盤を作るということが今後の持続的な成長に繋がると考えております。

**桑原 [M]**：大変よくわかりました。どうもありがとうございます。

**大島 [M]**：ありがとうございました。では、SMBC日興証券の山中様、お願いいたします。

**山中 [Q]**：SMBC日興証券の山中です。先ほどのご質問に重ねてしまうのですが、グローバルのコスト削減計画のうち、第1四半期で30億円、これは通期150億円の計画に対して、ということでご説明を頂戴したのですが、キャリア支援の効果は下期から拡大していくということを見ると、第1四半期で30億円出ているというのは、計画比で上振れているのかなと思っております。また、まだ第1四半期の時点では値上げの効果は入っていないと思うのですが、原価のところに入れられている価格改定の影響は、実際のところはまだ強そうだと先程のご説明で感じたのですが、その辺りについて、いただける範囲でコメントを頂戴できればと思います。よろしくお願いいたします。

**廣藤 [A]**：まずトランスフォーメーションで進めている30億円の効果ですが、30億円弱ぐらいになります。この約半分ぐらいが日本によるもので、もう半分ぐらいが中国を初めとするその他地域から来るものであります。原価の中国の影響等、第2四半期で入り繰りは今後発生するかなとは思っていますが、その30億円の効果が、第4四半期までそのまま続くというわけではない。少なくともわれわれの今年の計画、既に発表をしている2024年の150億円については、非常に順調な進捗ではありますし、グローバルトランスフォーメーションコミッティでの進捗確認では、当然上振れたり下振れたりというのは毎月出てくるものなので、それに対して下振れがあったときには、必ず、他でどう獲得していくのかといった取り組みを加速させて、確実に今年利益に繋げていきたい。そのように取り組んではおります。

**山中 [Q]**：ありがとうございます。では1Qの30億円は、御社のご計画より少しは上振れているということでしょうか。

**廣藤 [A]**：そうです。

**山中 [Q]**：ありがとうございます。値上げの2Q以降の織り込みについてはいかがでしょうか。

---

## 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



**廣藤 [A]**：日本の値上げについては従前お話ししているように、20 億円ほどの今年の影響は想定をしております。これが第 2 四半期以降出ていくと見ておりますし、今のところ第 1 四半期で、先ほどプレゼンでもお話ししましたように、先行売りも一部ありましたけれども、足元の売上の進捗を見ると、決してそこからの反動減は大きくない。そういう意味ではそこはきちっと獲得していかないといけない。最後の見通しのところで申し上げたように、機会の最大化というところは、まさに今取り組んでいるところです。

**山中 [M]**：承知いたしました。ありがとうございます。

**藤原 [A]**：一言私の方からも、原価のところは補足します。日本については、第 1 四半期も実は原価の効果は現れていまして、先ほどお話ししたコアのブランドに集中していくというところで、プロダクトミックス改善により原価の改善が予定以上に出てきているという状況ではあります。これが続いて、4 月から値上げの効果が乗ってくれば、そこは期待できるかなとわれわれ思っています。

**山中 [M]**：承知しました。ありがとうございます。

**大島 [M]**：ありがとうございました。それでは、みずほ証券の宮迫様、お願いできますでしょうか。

**宮迫 [Q]**：みずほの宮迫です。よろしく申し上げます。全体的に好調に見えるので、今後のリスクを潰したいなという質問です。藤原社長せっかくいらっしゃるので中国について。SHISEIDO で処理水の影響を受けているということだったのですが、婦人節を見ると、KANS というアルティミューンにそっくりな商品が出てきて、それにかなりシェアを取られて不調なのではないかと見えており、クレ・ド・ポー ボーテもファンデーションや下地がすごく売れていてそっちに偏っていて、NARS もファンデーションだと思うのですが、中国はトレンドが速いため、いつ KANS のようなものが現れてくるかもしれないと思うと、売上のところがすごく不安定に見える。私の認識が間違っていたら訂正していただきたいが、仮にそうであるならば、売上の 3 年で 5% 成長というところを掲げてらっしゃると思うが、どう対応されていくのか、トラベルリテールにも関わってくる話なので、このあたりのご見解をお願いいたします。

**藤原 [A]**：ありがとうございます。ブランド SHISEIDO については 4 月からキャンペーンをかけておりまして、これまでの処理水の影響の中で、残念ながら一時的にブランドから去ったお客様が、やっぱり使い心地が良くないということで、ブランド SHISEIDO に帰ってくるお客様の声が聞かれるようになりました。それはすごくグッドニュースなので、そこをさらに後押ししようというこ

---

## 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



とで、4月からキャンペーンをかけていきます。これは中国でよくある、ダブルイレブンとか618とかというキャンペーンではなくて、自分たちの商品、効果・効能の価値がどこから来るのか、ブランドの価値をしっかりと伝えるということ。当社の中での一番の価値は、やはり使い心地と、もう一つはいろんなイングredientsを複合して、それによって効果を最大限するというところであり、プロモーション、コミュニケーションをこれから進めていこうと思っています。その結果が最終的には大型プロモーションの効果に繋がってくるということで、4月からスタートし、それが6月に効いてくる。今最新の情報では、かなり新しいお客さんが取れていることを把握している。もう少しいうと、競合との、特に中国の国内ブランドとの差別化の点では、やはり効果・効能という点で日本・欧米ブランドの方がアドバンテージがありますから、特に高機能のカテゴリーであるクリームを中心に今キャンペーンをかけて、そこは自分たちがプレステージブランドとして十分中国国内ブランドとは差別化ができるだろう、ということでプロモーションを行っています。そういう意味では、ブランドの価値をしっかりと高めながら、ここは難しいところですが、大型のKOLは使わないようにプロモーションを抑えて価格のディスカウントも抑えながら成長を続けていくという、この2つのバランスを取りながら今計画を立てているという状況です。もう一つ、一番のグッドニュースは、この第1四半期で売上は若干減益となっているのですが、昨年からかなり構造改革を進めた結果、きちんと利益が確保できている。つまり、トップラインがある程度ぶれても、収益が確保できる体制がほぼ完成してきたというのは大変心強いと思っています。なので、これから当然成長領域は変化が早いので、ここはいけると思ったら積極的にどんどん投資は続けていきますが、難しいと判断した場合は、すぐにコストコントロールをして利益を出すということをしていながら、成長と収益のバランスを取っていきたいと考えております。

**宮迫 [Q]**：今回もかなりコストコントロールされて、先ほど廣藤さんがおっしゃったような利益上振れ、というところだったんですか。

**藤原 [A]**：そうですね。

**廣藤 [A]**：すいません、中国の利益のところでは少しだけ補足をさせていただきますと、減収増益になります。売上マイナスでコストをコントロールしたというところについては、マーケティング費用は増やしているんですね。なので、マーケティング費用以外の部分のコストをきちっと引き締められている、というところが先ほど藤原が申し上げた、売上のブレによってもきちっと利益を出せる体質に転換していく、そのポイントになっていると補足させていただきます。

**宮迫 [Q]**：すいません、どのあたりのコストをコントロールされたんでしょうか。マーケティング以外でしたら。

---

## 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



**廣藤 [A]**：マーケティング以外の部分で、バックオフィス全般、人も含め組織構造改革というのは既に着手をしており、そこからの固定費の削減は、きちっと既にでている部分ではあります。

**宮迫 [M]**：ありがとうございました。

**大島 [M]**：ありがとうございました。それでは CLSA 証券オリバー様、お願いできますでしょうか。

**オリバー [Q]\***：こんにちは。まずは新しい役割ということで廣藤さん、おめでとうございます。

まずは Dr. Dennis Gross Skincare の今後のオポチュニティについて伺いたいと思います。今後、どのような形で長期的に貢献してくると思われるのでしょうか。そしてもう一つ、ロールアウトのスピードです。Drunk Elephant もおそらく同じような形で買収したと思うのですが、結構時間がかかったと思う。もちろん中国の状況も含め、コロナの影響もあったかもしれないが、今回 Dr. Dennis Gross Skincare については、もう少し早いと期待していますが、いかがでしょうか。

**藤原 [A]\***：ご質問ありがとうございました。ダーマのカテゴリーにおいて非常に大きなチャンスと考えておまして、非常に大きな期待をしております。グロースのカテゴリーであるということで、世界、米州のみならずヨーロッパ、そして日本、中国も含めての対象国がありますので、期待しております。

そして Dr. Dennis Gross のおかげで、ダーマカテゴリーにおいて非常に大きなポートフォリオを作ることができたと思います。適切なブランドが今までなかったところに、しっかりと埋めることができました。Dr. Dennis Gross を得たことによりまして、マーケットシェアの獲得、そして更なる成長に貢献してくれると期待しております。また 2 つ目のご質問はロールアウトのスピードについてでしたけれども、当社は今、米州に関するマーケットに注力をしていこうと考えており、非常に強固な基盤を作るという意味で、Dr. Dennis Gross にとって米州は大事だと思っております。そして、オポチュニティとして、その他のリージョンに展開していくことを検討しております。そうはいっても、そこまで慌てることはないと思っております。

**オリバー [M]\***：ありがとうございます。

**大島 [M]**：ありがとうございます。それでは、三菱 UFJ 信託銀行の兵庫様、お願いいたします。

**兵庫 [Q]**：三菱 UFJ 信託の兵庫と申します。当てていただきましてありがとうございます。構造改革について、先ほど定量的に第 1 四半期ではしっかり出ているというお話だったと思いますが、元々立てられている 24 年度、25 年度の 400 億円に対して、前倒しで進んでいる部分と今お感じ

---

## 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



になっているところがあれば教えていただきたい、というのが1点。まだ議論するのは早すぎるかもしれませんが、ここが構造改革で利益がしっかり出るような体質になってきたときに、株主還元等に対する考え方が変わる余地があるのかどうか、について教えてください。

**廣藤 [A]**：ご指摘のグローバルトランスフォーメーションコミッティの400億円に対してというのは、今はまだ第1四半期ですので、400億円に対してものすごく上振れていてそれがどんどん前倒しできていますとこのタイミングで申し上げるのは、難しいというのが正直なところです。なので、どちらかという、30億円弱出ているものを、そのままきちっとこの先出していくということ。あとトラッキングしていると先ほど申し上げたように、マイナスに振れている部分も当然出てくるわけで、だからそこをどうやって潰していくのがこのグローバルトランスフォーメーションコミッティの最大の目的であり、400億円以上もしくは前倒しということは現時点ではお約束をすることはできませんが、400億円を着実にするというところが、まず大切なポイントと想っているところです。

それを踏まえて、資本政策についてはこれまでお伝えしてきているように、直接的な利益還元と、中長期的な株価上昇による株式トータルリターンの実現を目指している、ということは変わりません。その上で、キャピタルアロケーションとしては、まずは成長投資、そしてM&A、そして株主還元であると考えています。自己株取得については、市場環境を踏まえて機動的に行う方針としています。なので、どちらかという現時点でわれわれが考えているのは、今四半期のポジティブなモメンタムを着実にしていくことが第一であって、そのために変わらずマーケティング投資はきちっと行っていく。成長モメンタムを着実にして、業績回復を踏まえて株価、株主還元を実現していきたいというのが、現時点で私が考えているところです。

**兵庫 [Q]**：ありがとうございます。フォローアップとして、定量的なお話を今いただきました。社内の風土として、構造改革に対する取り組みのモメンタムは、非常に共感を得て、前倒しで進んでいくような風土になっているのかどうか、藤原さんいかがでしょうか。定性的なところで、この構造改革をしっかりとやり遂げるといようなコミットメントの社内での状況はどうなっているかについて、危機感の醸成も含めて、お答えいただければと思います。

**藤原 [A]**：はい。まずジャパンの方の構造改革についてですが、損益計算書についてはかなり詳しく説明をし、なぜ成長しても利益が上がらないのか、ということをしっかり理解をしてもらうためのコミュニケーションをずっと続けています。どの利益がどのようにしたら上がるのか、逆にいうと自分たちの活動に落とし込んだときにどうなるのか、ということも理解してもらうことが、現場からの構造改革のボトムアップの一つの醸成になるのかなど。単純にこれはコストを下げる、これ

---

## 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



はコストをもっと最適化するというトップダウンではなく、コストの構造を理解してもらった上で自分たちでできることをしっかりやっいていこう、となるためのコミュニケーションは継続しながら、私の期待としては、こういうコスト構造、トランスフォーメーションが自立して持続するような組織改革、組織風土を作っていきたいと思っております。もう一つ、グローバルのトランスフォーメーションコミッティは、組織のケイパビリティだと思っており、廣藤の方から400億円を確実にとありましたが、400億円を確実にするために、実はプラス20%ぐらいは積み上げるという作業をしながら、そしてある施策は苦しいと思ったらまたそれを自分たちで考えて積み上げるということを、実は毎月回してやっている。今後、持続的に自分たちが生産性を上げ、最適化していくということを、声を上げなくてもできるような組織をグローバルでも作っていきたい、と思っております。

**兵庫 [M]**：大変よくわかりました。未達が継続していましたので、ぜひ今年度は利益の達成を期待しておりますので、よろしく申し上げます。

**藤原 [A]**：はい、ありがとうございます。

**大島 [M]**：ありがとうございます。ではお時間が迫ってまいりましたので、次の質問を最後とさせていただきます。モルガン・スタンレーMUFG証券佐藤様、お願いいたします。

**佐藤 [Q]**：日本の4月の状況を聞きたいが、その前に御社の数字はすごく難しく、非経常項目が大きすぎて、テクニカルな点で確認させてほしい。元々、御社の計画より上振れているというのは、もちろん非経常項目を無視した数字の話をしていると思ったのですが、非経常項目が増えたわけですから、本当はこの営業利益のマイナス87億円が、元々はマイナス130億円だと思っていたのにマイナス87億円ぐらいになった、ということを行っているのか。それから、まさかと思うけど、非経常項目の年間300億円の計画は変わらないのでしょうか。

**廣藤 [A]**：非経常項目の年間の計画は変わりません。上振れはあくまで、コア営業利益です。

**佐藤 [Q]**：ということは、コア営業利益が予定よりも多くなったのか。

**廣藤 [A]**：そうですね。

**佐藤 [Q]**：ということは、実態は上振れてないってことじゃないですか。非経常項目は元々第2四半期で見ていたところ、第1四半期に計上することになったということだと思うが。

**廣藤 [A]**：非経常項目を除くところで上振れをしている、ということです。非経常項目の前倒しの部分は、上振れには当然入れていません。

---

## 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

**佐藤 [Q]**：わかりました。すごく複雑だが、非経常項目が第2四半期で出るところが第1四半期になったが、それは加味してないベースの本当の実力値であるコア営業利益が上振れた、ということでした。

続いて日本の4月の状況が思ったほど悪くないということですが、プレステージが45%増収になって、また値上げを行われたと思うが、第2四半期に日本が悪くなると思っていたところから現状そうでもないというのはどの程度なのか。その程度を教えていただいた方が、第2四半期に私達が驚くことにならないで済むと思うので、ぜひ教えてください。

**藤原 [A]**：現状、4月のセルアウトの実績は2桁強で推移をしています。値上げ前、値上げ後について、値上げ後のマイナス幅が、自分たちが見ていたものから、特に反動が大きいクレ・ド・ポーボーテなんかは、約半分ぐらいのインパクトで終わってるという感じです。あまり具体的な数字は申し上げられないが。

**佐藤 [Q]**：なるほど。増収基調で2桁で推移しているということなんですね。

**藤原 [A]**：そうですね。

**佐藤 [M]**：わかりました。ありがとうございます。

**大島 [M]**：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
3. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
4. \*は企業の同時通訳の書き起こしを示す

---

## 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@scriptasia.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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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

