

2025年 第3四半期 決算説明資料

2025年11月10日

株式会社 資生堂

社長 CEO

藤原 憲太郎

チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）

廣藤 綾子



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。

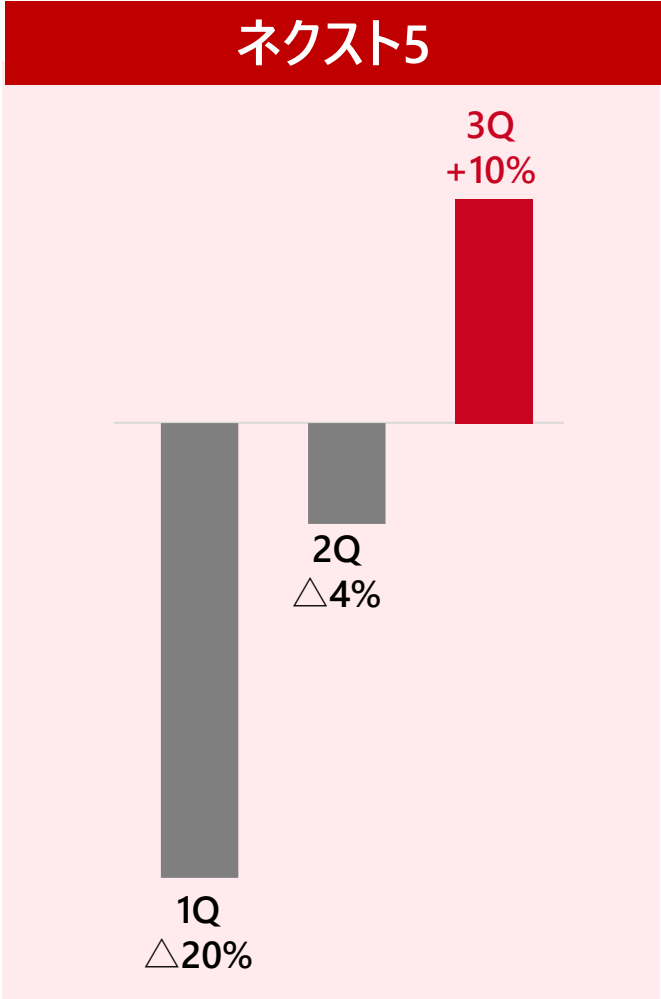
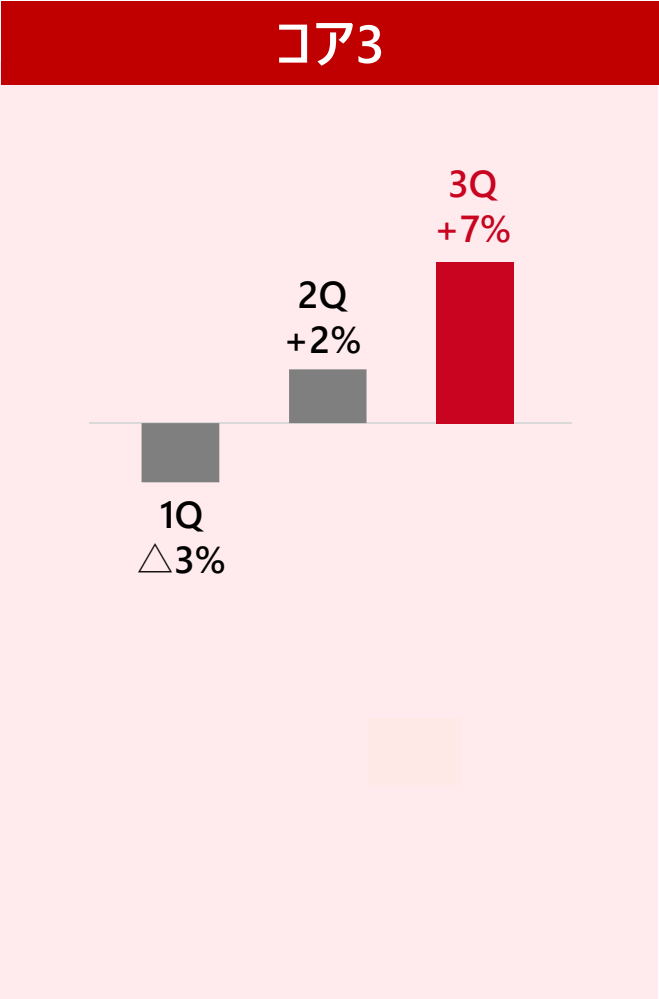
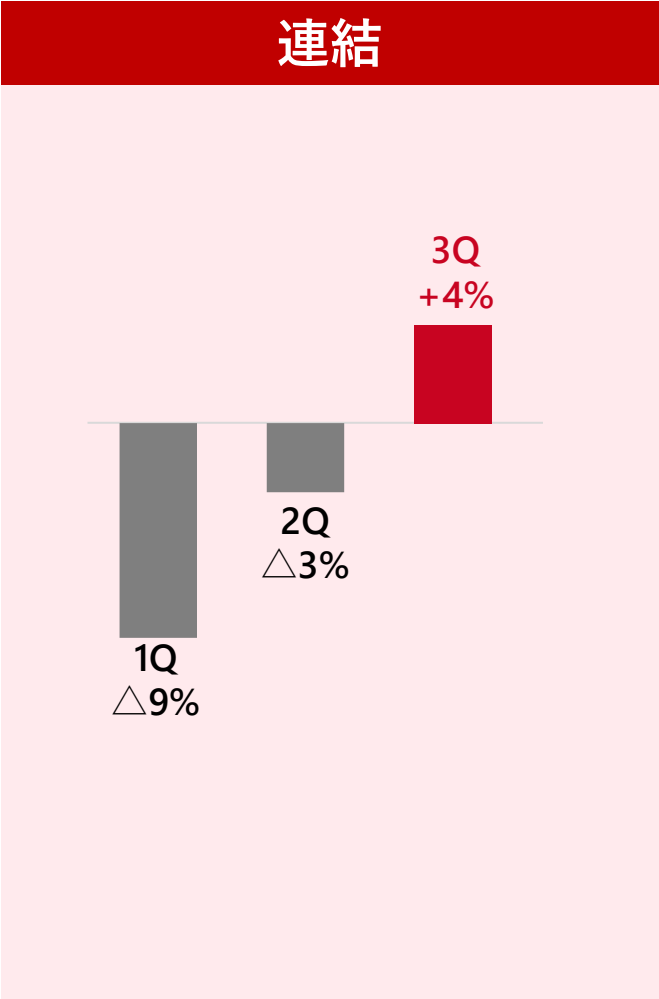
資生堂の現在地とこれから

これまでの構造改革期は、成長への基盤形成 資生堂は、力強い成長へと再び舵を切る

- 売上モメンタム：成長軌道へ回帰
 - トラベルリテール市場縮小・「Drunk Elephant」売上急落の影響一巡
 - 3Qでプラス成長に転換
 - 注力ブランド・イノベーションが売上を加速
- 構造改革：未来を創る覚悟の実行
 - グローバル本社の希望退職プログラム「ネクストキャリア支援プラン」実施
 - 2025年中のアクション完遂により、2026年に250億円の効果は確実
- 収益性・キャッシュ創出力：財務規律と構造改革効果が成果に結実
 - 3Q累計コア営業利益300億円超、期初年間計画365億円は達成圏内
 - 年間フリーキャッシュフローは想定を上回る
- 米州事業ターンアラウンド：成長と収益性改善を強力にドライブ
 - のれん減損損失計上（ノンキャッシュ）
 - 7月実施の構造改革による固定費低減が着実に効果創出

注力ブランドのモメンタムが改善

2025年売上高 実質前年比*



* 為替影響、当期・前期におけるすべての事業譲渡影響および譲渡に係る移行期間中のサービス提供に関わる影響、「Dr. Dennis Gross Skincare」の買収前に係る期間の当期の売上による影響（以下「事業譲渡影響および買収影響」という。）を除いて計算。
コア3・ネクスト5ブランドの実質前年比は、為替換算影響等を除いた期初想定の為替レートベースにて算出

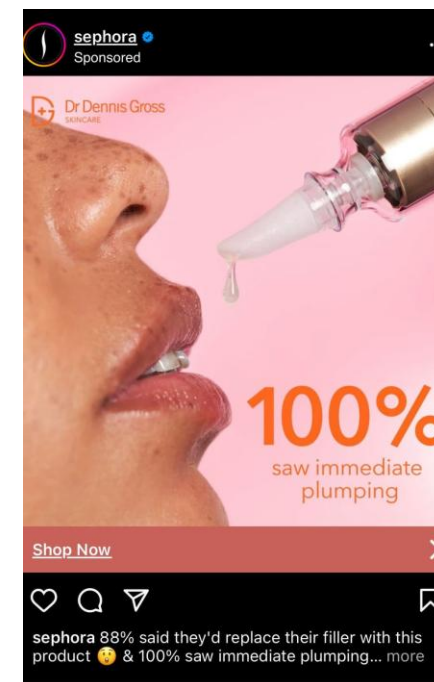
アクションプラン2025-2026の進捗

持続的な成長への基盤を着実に構築

- **グローバル本社：全社戦略立案、グループ全体での実行力の向上に向け組織を再設計**
 - 希望退職プログラムの実施：200人前後、30億円程度の非経常項目（構造改革費用）を4Qで計上予定
 - 組織構造・人的生産性の最適化、人財投資強化
- **子会社再編：全体最適化・シナジー最大化**
 - 資生堂インタラクティブビューティー(株)：年内合併解消後、2026年グローバル本社へ吸収合併を予定
 - 資生堂クリエイティブ(株)：2026年機能移管、グローバル本社へ吸収合併を予定
 - (株)ジャパンリテールイノベーション：年内合併解消・事業終了、2026年解散・清算を予定
- **イノベーション創出・発信機能を強化・集約化**
 - R&Dグローバル組織再編：アジアパシフィックイノベーションセンター、コリアイノベーションセンターの閉鎖
 - アート&ヘリテージ機能の一部を掛川から横浜・銀座*へ
掛川の企業資料館・アートハウスの一般公開機能を終了予定

米州事業 強いリーダーシップで成長フェーズへ アルベルト ノーエがCEO正式就任

- 「Drunk Elephant」 ターンアラウンド
- イノベーション、展開拡大による成長加速プラン
 - 「NARS」 2026年に大型新商品
 - フレグランスの強化、「Max Mara」
 - 「Dr. Dennis Gross Skincare」主要リテラーとの連携強化
 - 「SHISEIDO」欧州の成功事例の展開
- 欧州とのシナジー創出による収益性改善
 - メディアの集中購買、アセット共通化
 - 統合的な間接購買
 - フレグランス・R&D組織の最適化



MaxMara



「Drunk Elephant」ターンアラウンド

在庫・コスト最適化を着実に推進、収益改善フェーズへ

ブランド価値先鋭化



クリニカル・高性能スキンケアとして、革新的なキャンペーンを開始（2026年1月開始）

愛用者基盤再構築



ブランドアンバサダー、クリエイターとの協働で共感・ブランド支持を高める

スキンケアリーダーシップ



差別化されたヒーロー商品で再び市場のリーダーへ

リテラーパートナーシップ



主要リテラーでのプレゼンスを再構築

2025年 見通し修正

米州事業のれん減損損失468億円の計上等に伴い、当期利益を下方修正
コア営業利益、期末配当予想は据え置き
投資規律強化、フリーキャッシュフローは想定を上回る

(億円)	2024年 実績	2025年 前回見通し (2月公表)	2025年 今回見通し	売上構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ^{*1}	前回差
売上高	9,906	9,950	9,650	100%	△256	△3%	△2%	△1%	△300
コア営業利益	364	365	365	3.8%	+1	+0%			-
非経常項目	△288	△230	△785	△8.1%	△497	-			△555
営業利益	76	135	△420	△4.4%	△496	-			△555
税引前利益	△13	145	△420	△4.4%	△407	-			△565
当期利益 ^{*2}	△108	60	△520	△5.4%	△412	-			△580
EBITDA ^{*3}	896	905	900	9.3%	+4	+0%			△5
フリーキャッシュフロー	△353	150	350	3.6%	+703	-			+200
配当（円/株）	40	40	40						
(予想)	中間20円 期末20円	中間20円 期末20円	中間20円 期末20円						

2025年 通期想定レート 今回見通し ドル＝148円 (前年比△2.3%)、ユーロ＝168円 (+2.6%)、中国元＝20.5円 (△2.4%)
(参考) 前回見通し ドル＝145円 ユーロ＝155円 中国元＝20.0円

^{*1} 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く ^{*2} 親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{*3} 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

2025年 第3四半期 Executive Summary

(億円)	2024年 3Q累計	構成比	2025年 3Q累計	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{*1}
売上高	7,228	100%	6,938	100%	△289	△4%	△3%	△3%
コア営業利益	274	3.8%	301	4.3%	+27	+10%		
非経常項目	△252	△3.5%	△634	△9.1%	△382	-		
営業利益	22	0.3%	△334	△4.8%	△355	-		
税引前四半期利益	72	1.0%	△325	△4.7%	△397	-		
法人所得税費用	57	0.8%	115	1.7%	+58	+102%		
四半期利益 ^{*2}	8	0.1%	△440	△6.3%	△447	-		
EBITDA ^{*3}	673	9.3%	679	9.8%	+6	+1%		
フリーキャッシュフロー	△287	△4.0%	316	4.6%	+603	-		

売上高：	実質前年比 ^{*1}	△3%	中国・トラベルリテールの減収、「Drunk Elephant」の減収等によりマイナス
コア営業利益：	前年差	+27億円	構造改革効果の発現および全社的コストマネジメント強化により増益
非経常項目：	2025年3Q累計	△634億円	米州事業のれん減損損失468億円、構造改革費用など
			グローバル本社の希望退職プログラムに係る費用を4Qに計上見込み
フリーキャッシュフロー：	前年差	+603億円	運転資本の改善、設備投資の精査等 去年は買収に伴う支出を含む

^{*1} 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く ^{*2} 親会社の所有者に帰属する四半期利益 ^{*3} 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

コア営業利益詳細：構造改革により着実に固定費低減

(非経常項目を除く)

(億円)	2024年 3Q累計	売上構成比	2025年 3Q累計	売上構成比	前年差	前年比	構成比差
売上高	7,228	100.0%	6,938	100%	△289	△4.0%	-
売上原価	1,683	23.3%	1,609	23.2%	△74	△4.4%	△0.1pts
売上総利益	5,544	76.7%	5,329	76.8%	△215	△3.9%	+ 0.1pts
販売費及び一般管理費	5,314	73.5%	5,066	73.0%	△248	△4.7%	△0.5pts
マーケティング投資	1,994	27.6%	1,979	28.5%	△15	△0.8%	+ 0.9pts
ブランド・研究開発投資	275	3.8%	261	3.8%	△15	△5.4%	△0.1pts
人件費*	1,744	24.1%	1,613	23.2%	△132	△7.6%	△0.9pts
経費	1,300	18.0%	1,213	17.5%	△87	△6.7%	△0.5pts
その他の営業収益・費用	44	0.6%	37	0.5%	△7	△15.1%	△0.1pts
コア営業利益	274	3.8%	301	4.3%	+ 27	+ 9.7%	+ 0.5pts

売上原価： ブランド・SKUミックスの改善の一方で、「Drunk Elephant」の生産減が重石

マーケティング投資： 選択と集中による注力ブランドへの投資継続

人件費*： 日本、中国・トラベルリテールおよび米州の構造改革効果等により減少

経費： 構造改革効果や機動的なコストマネジメント等により減少

* 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等を含む

報告セグメント別売上高推移：成長軌道へ回帰

欧州の力強い成長、中国・トラベルリテールの成長転換が貢献

実質前年比*1	2024年 (2023年比)					2025年 (2024年比)			
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	3Q累計
日本	+20%	+7%	+5%	+7%	+10%	△2%	+2%	+2%	+0%
中国・トラベルリテール*2	△14%	△11%	△23%	+2%	△11%	△14%	△7%	+8%	△6%
アジアパシフィック	+5%	+7%	+2%	△3%	+2%	△1%	△0%	△2%	△1%
米州	+9%	△20%	△9%	△7%	△7%	△19%	+4%	△9%	△9%
欧州	+17%	+6%	△7%	+16%	+8%	△9%	+2%	+22%	+4%
合計	+3%	△4%	△8%	+4%	△1%	△9%	△3%	+4%	△3%

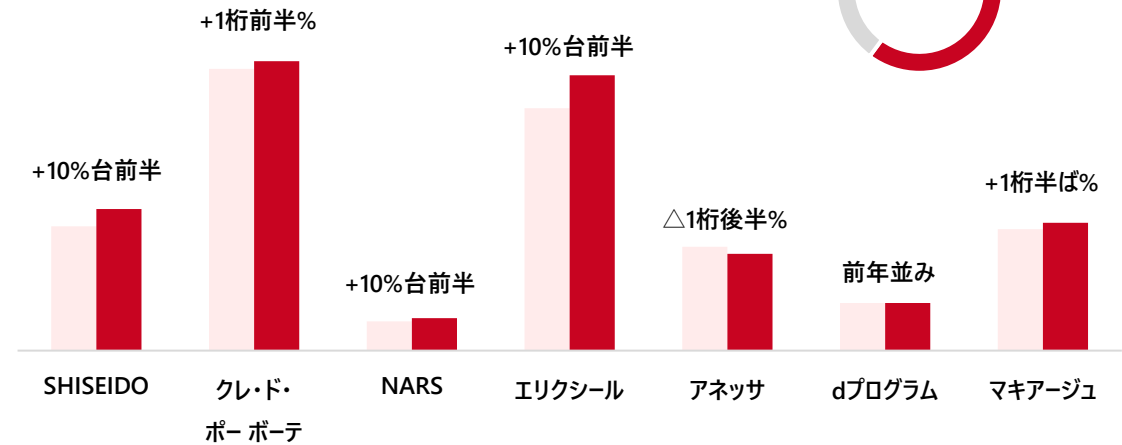
*1 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く *2 中国人消費者への統合的アプローチによる価値創造の最大化を目指し、2025年3月31日付で組織体制を変更。2025年より報告セグメントを変更

日本：注力ブランドにおけるイノベーションが成長をけん引

(億円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年差	前年比
売上高	2,188	2,191	+3	+0.3% ^{*1}
コア営業利益	162	279	+117	+72.0%
コア営業利益率	7.4%	12.7%	-	+5.3pts

主要ブランド売上高^{*1}

2024年3Q累計 2025年3Q累計



主要ブランド構成比



3Q 市場

- ローカル：緩やかな成長が継続
- インバウンド：訪日旅行者数増加を背景に緩やかな成長が継続、デパートチャネルは大幅にマイナス

3Q お客さま購買

- +1桁前半% ローカルのコアブランド^{*2}が成長をけん引、シェア拡大継続
 - ローカル+1桁半ば% エコマース+20%半ば「エリクシール」「クレ・ド・ポー ボーテ」の新商品が好調
 - インバウンド△1桁前半%中国プロモーションイベントまでの買い控え、内外価格差縮小など

3Q累計 売上高・コア営業利益

- 構造改革と生産性向上により増益



「クレ・ド・ポー ボーテ」



「エリクシール」

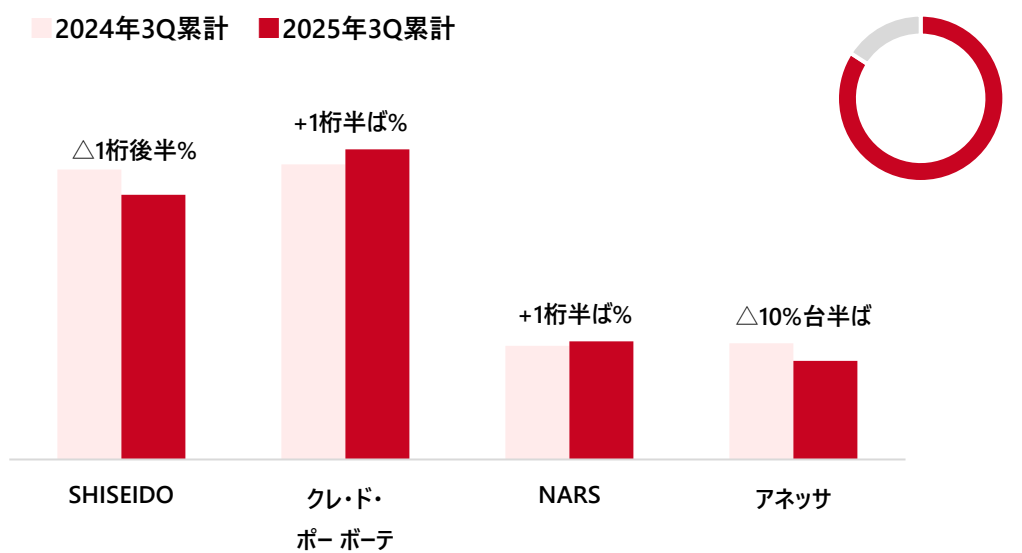
^{*1} 事業譲渡影響を除く ^{*2} 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「エリクシール」「アネッサ」「d プログラム」「マキアージュ」

中国・トラベルリテール：「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」の成長がけん引し、3Q売上高プラス転換

中国本土では3Q2桁成長、固定費低減効果・コスト管理徹底による収益性改善

(億円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年差	前年比
売上高	2,597	2,400	△196	△5.7%*
コア営業利益	496	467	△29	△5.9%
コア営業利益率	18.9%	19.3%	-	+0.4pts

主要ブランド売上高*



3Q 市場

- 中国：プレステージ市場の成長性は2Qより改善、着実な回復基調
Eコマース市場が成長けん引、オフライン市場も回復の兆し
- トラベルリテール：
 - 中国人旅行者の消費停滞トレンド継続
 - ディスカウントプロモーションによる価格競争の高まり

3Q お客さま購買

- 中国：+1桁前半%
 - オフライン+1桁前半%、Eコマース+1桁前半%
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」が力強い成長継続
 - 「SHISEIDO」はEコマース好調、オフラインはマイナス
 - 「エリクシール」「イプサ」は成長回帰
- トラベルリテール：△10%台後半
 - 在庫管理を徹底、旅行者中心のビジネスへ移行

3Q累計 売上高・コア営業利益

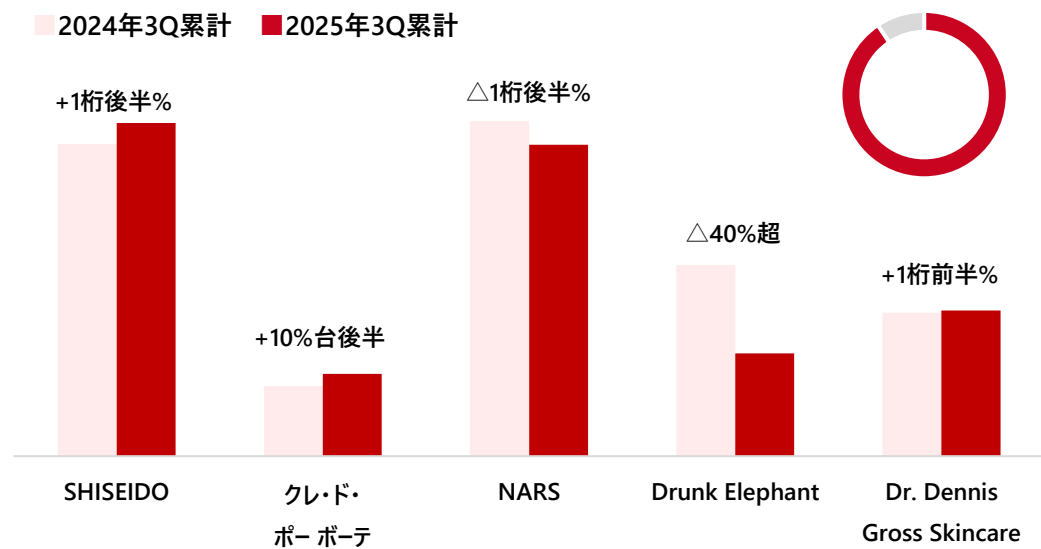
- 減収、トラベルリテール縮小によるビジネスミックス悪化の中でも、
固定費低減・コストマネジメントで高い収益性を堅持

* 為替影響および事業譲渡影響を除く

米州：構造改革効果着実に発現、「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」が高成長を実現

(億円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年差	前年比
売上高	872	782	△90	△9.1% ^{*1}
コア営業利益	△36	△76	△40	-
コア営業利益率	△3.9%	△9.3%	-	△5.4pts

主要ブランド売上高^{*1}



3Q 市場^{*2}

- 成長維持も想定は下回る

3Q お客さま購買^{*3}

- △1桁台前半%、「Drunk Elephant」除きでプラス転換
 - 「Drunk Elephant」は苦戦継続、在庫クリーンアップを着実に実行
 - 「SHISEIDO」は新商品が好調
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」はベースメイクが好調

3Q累計 売上高・コア営業利益

- 構造改革による人件費・その他経費の固定費削減が利益貢献
- 減収や関税影響、「Drunk Elephant」生産減に伴う原価率悪化による減益をコストマネジメントにより軽減



「SHISEIDO」



「クレ・ド・ポー ボーテ」

^{*1} 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く ^{*2} プレステージ市場 ^{*3} データカバレッジ：米国・カナダ

アジアパシフィック：市場縮小継続も、イノベーションがけん引しシェアを拡大

欧州：フレグランスが加速 3Q大幅増収で黒字へ転換

アジアパシフィック

(億円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年差	前年比
売上高	532	525	△7	△0.9% ^{*1}
コア営業利益	25	18	△8	△30.6%
コア営業利益率	4.7%	3.3%	-	△1.4pts

3Q 市場^{*2}

- 台湾や一部東南アジアの国・地域で縮小

3Q お客さま購買^{*3}

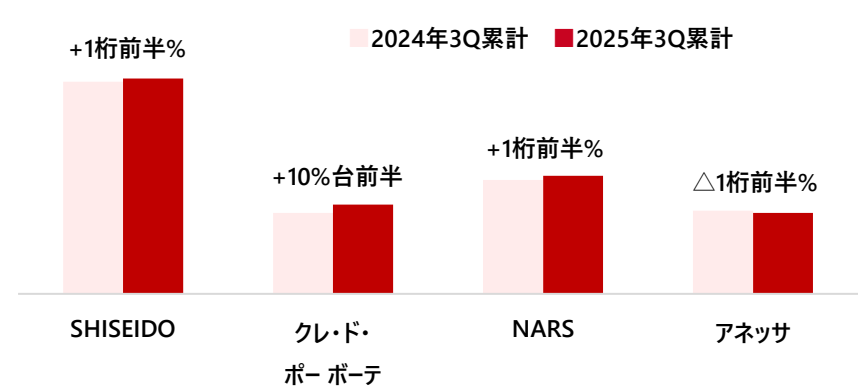
- +1桁前半%、「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」新商品が好調

3Q累計 売上高・コア営業利益

- 台湾の低調による減収等により減益

主要ブランド売上高^{*1}

主要ブランド構成比



欧州

(億円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年差	前年比
売上高	916	961	+46	+4.2% ^{*1}
コア営業利益	8	9	+2	+20.6%
コア営業利益率	0.8%	0.9%	-	+0.1pts

3Q 市場^{*2}

- 緩やかな成長維持

3Q お客さま購買^{*4}

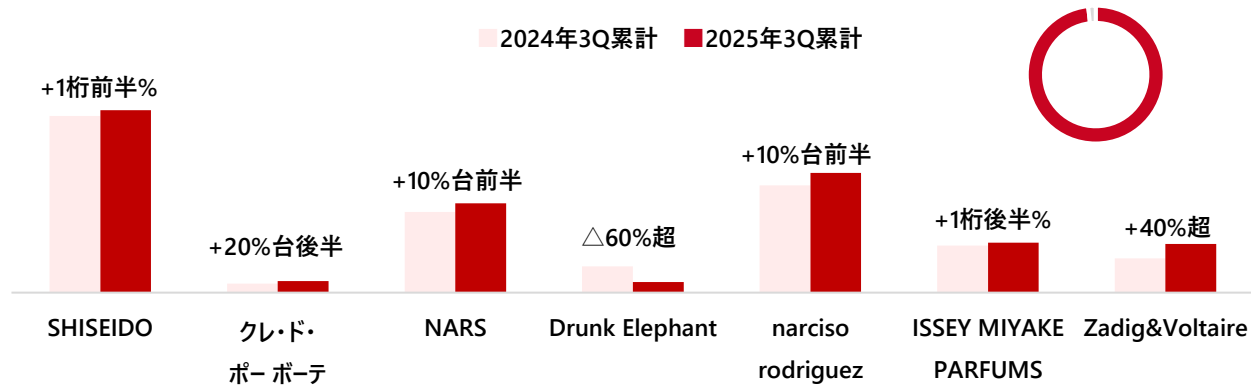
- +1桁後半%、「Zadig&Voltaire」がけん引しフレグランスは+10%台半ば

3Q累計 売上高・コア営業利益

- マーケティング投資増加も、売上増による差益増により増益

主要ブランド売上高^{*1}

主要ブランド構成比

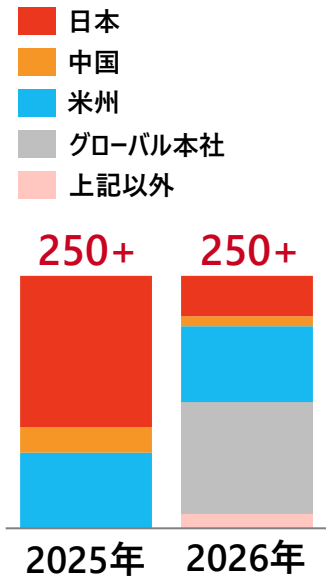


^{*1} 為替影響および事業譲渡影響を除く ^{*2} プレステージ市場 ^{*3} データカバレッジ：台湾・韓国・タイなどのアジア・オセアニア地域の10カ国・地域 ^{*4} データカバレッジ：フランス・UK・ドイツ・イタリア・スペイン

グローバルコスト削減・構造改革進捗

2025年：210億円の削減効果、計画通り進捗
2025年中のアクション完遂により、2026年に250億円の効果は確実

		(億円)		
			2025年	2026年
		3Q累計実績		
原価	・ブランド・SKUの選択と集中、戦略的な値上げ ・工場生産ラインの効率化 等	25	30	70
マーケティング投資	・販促物コストの低減・効率化、マーケティングROI向上 ・サンプルの現地生産の拡大・運用効率化	15	20	10
人件費	・組織構造最適化、生産性向上 ・コーポレート機能の業務効率化	130	150	80
その他経費	・業務委託費用の削減 ・減価償却費の削減：システムの取捨選択・統合、 新規投資の厳選 ・その他費用削減、物流の効率化、オフィスの効率運用 等	40	50	90
合計		210	250+	250+



2030 中期経営戦略

2025年11月10日

株式会社 資生堂

社長 CEO

藤原 憲太郎

チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）

廣藤 綾子



2030 中期経営戦略 ブランド価値最大化による新たな成長軌道へ

中長期
経営戦略

WIN 2023 / SHIFT 2025 and Beyond

2030 中期経営戦略

アクションプラン
2025-2026

ブランド
成長

スキンビューティーへの注力
非中核ブランドの売却・撤退

選択と集中
コア3、ネクスト5

強みを活かせる領域での成長加速
質の高い成長の実現

コスト構造

日本・中国の構造改革

構造改革の拡大
米州、GHQ

最適なコスト構造の恒常的な追及

ガバナンス

機関設計の変更

報酬設計の変更
社外取締役議長

ROIC経営・財務規律のさらなる強化
グローバルオペレーションの進化

経営
フェイズ

持続的成長の基盤づくり

ブランド価値最大化により
新たな成長軌道へ
資本コストを上回る利益の実現

未来への投資拡大
高い資本効率の実現

企業価値の
最大化

世界が変化し続けるいまだからこそ・・・



悪化する自然環境

世界的な高齢化



デジタル化による情報・
コミュニケーションの変化

不足する心の充足感



美のニーズの多様化

つながり方の変化、分断、
孤立



BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

美の力でよりよい世界を

2030 VISION

ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、
一人ひとりの人生を豊かにする

一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life
Beauty

資生堂の価値観で全社員が繋がり、強みを最大限発揮し、ブランド力を向上

資生堂人

ひとや社会と向き合い、
美を問い続けることで
たとえ困難な時にあっても
世界と本物の価値を
分かち合おうとするひと



価値創造力

- R&D

人を一生という時間軸でとらえ、肌・身体・心の全体を対象に研究

- 生産技術・品質保証

安心・安全な品質への信頼を担保

融合

価値伝達力

- クリエイティブ

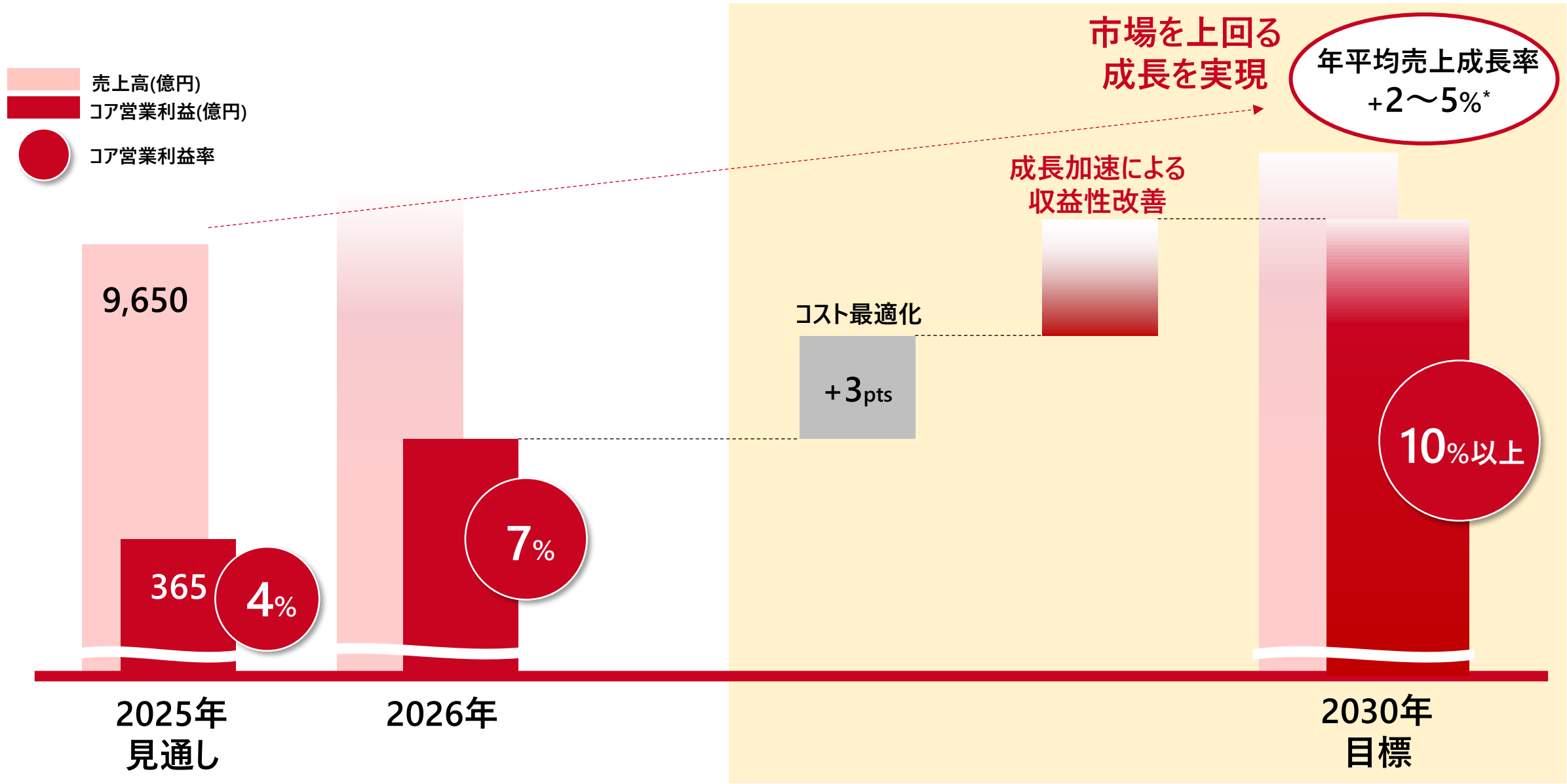
感性に訴える新しい文化・価値を提言

- おもてなし体験

感動を生み、生活者と深く繋がる顧客体験

＝ **ブランド力向上**

コスト最適化により2桁マージンを実現、成長加速によりコア営業利益率のさらなる改善を目指す



* 2025-2030年平均、為替影響を除く

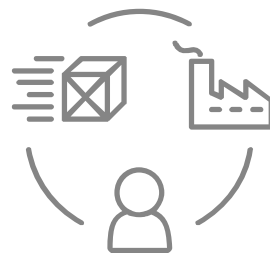
戦略の柱①

ブランド力の向上を通じた
成長加速



戦略の柱②

グローバルオペレーションの
進化

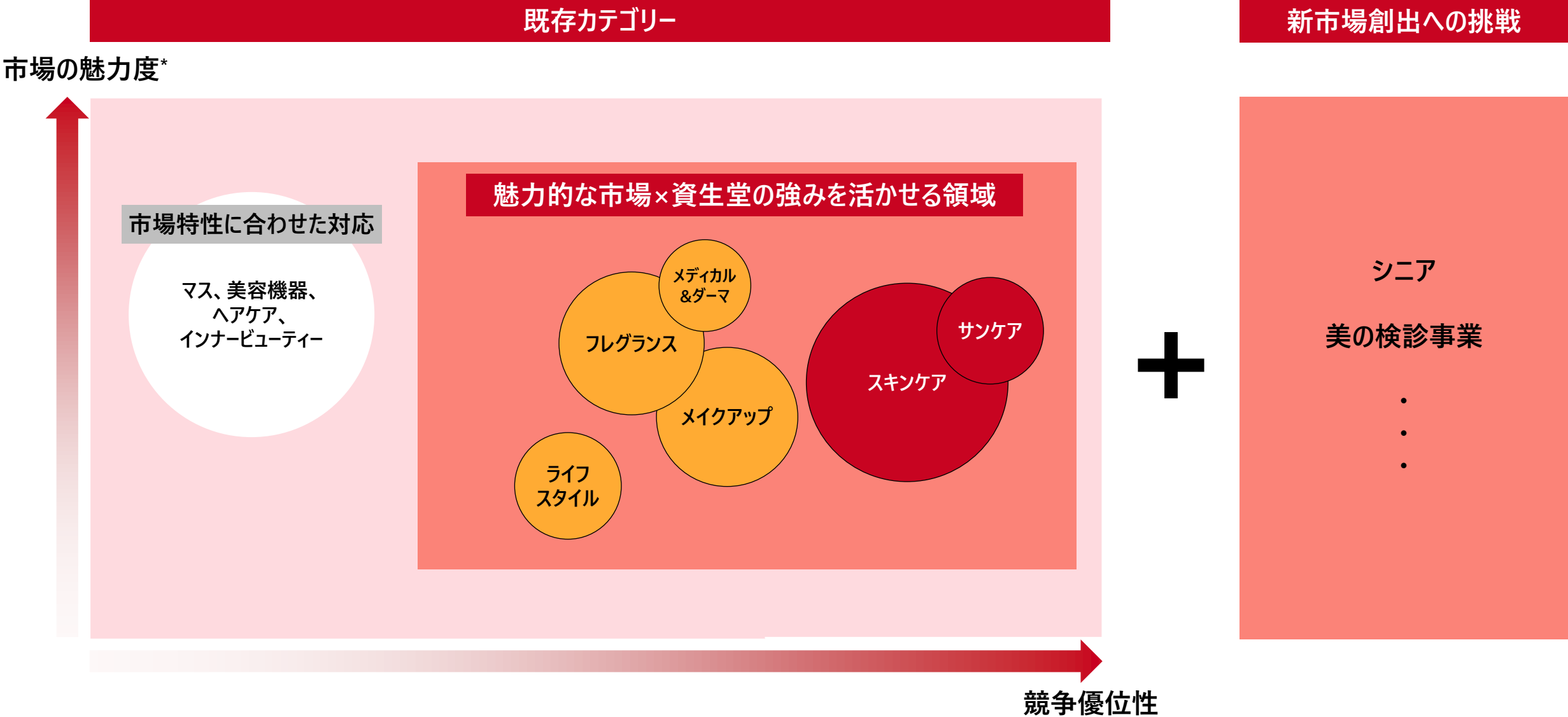


戦略の柱③

サステナブルな価値創造



競争力を発揮できる成長領域の明確化



* カテゴリの当社主要地域における2024-2030年 CAGRの中央値を基準に評価。円の大きさは市場規模イメージ

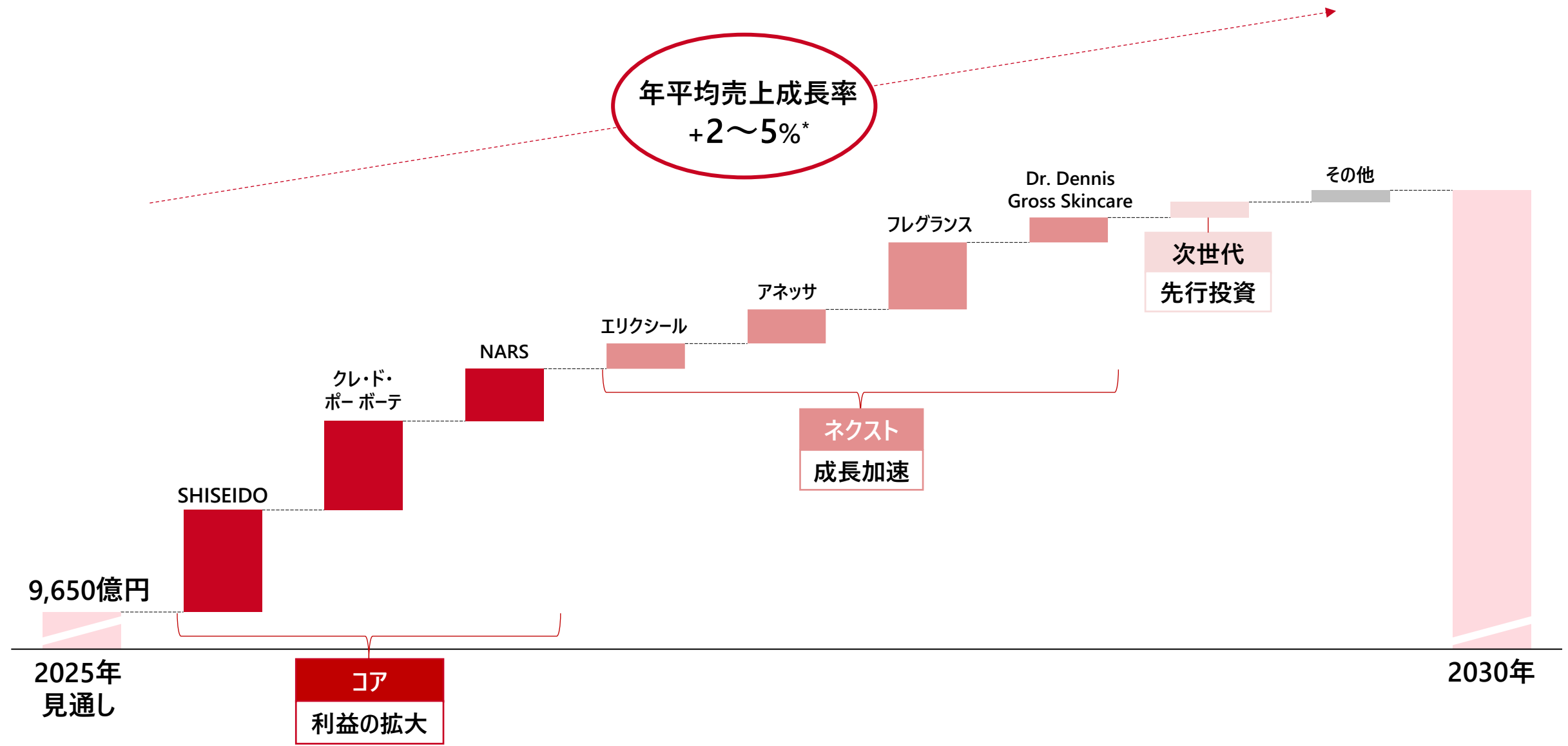
市場環境と競争優位性に基づくカテゴリー別戦略を定義

	市場環境	戦略・勝ち方	期待する成長性
スキンケア	● 二極化が鮮明化 ● 明確な差別化要素を持ち“本質的な価値”を提供できるブランドへのニーズが増加	● 圧倒的なイノベーションにこだわり、全社で効果を最大化 ● アンチエイジング市場での継続的な新カテゴリー創出	中
サンケア	● 紫外線および肌健康意識が向上 ● 屋外レジャーから日常的なUVケアまで、使用シーンが多様化	● 技術優位性をさらに強化し、サンスクリーンおよびスキンケア・メイクアップのSPFカテゴリーの双方で市場シェアを拡大 ● グローバル展開強化	高
メイクアップ	● ベースメイクにスキンケア効果を取り入れる“Skinification”トレンドが加速 ● 消費の成熟化に伴い、アーティスティック/デジタルネイティブブランドが台頭	● スキンケア技術の強みを活かし、各ブランドのヒーロー商品の拡大・育成により市場シェアを拡大 ● ブランドの世界観を体現する価値伝達の強化	中
フレグランス	● 感性・感覚的な刺激や自己表現に対するニーズが拡大 ● 多様な個性を持つニッチブランドが台頭し、従来の大手ブランドを上回る成長を実現	● 従来の欧州中心型からグローバルでの事業機会最大化へ ● 2026年から「Max Mara」も加わり、ポートフォリオを充実させることで成長を加速	高
メディカル & ダーマ	● ダーマ（皮膚科学）がより社会に浸透 ● 美容医療の施術前後ケアに対するニーズが発生	● 技術先進性を価値化 ● 「Dr. Dennis Gross Skincare」「d program」などのダーマブランドだけでなく、コアブランドでのライン・コンセプト拡大も成長をドライブ	高
ライフスタイル	● 体験型セルフケアへの関心が拡大 ● より包括的なライフスタイルを提案	● ライフスタイルブランドとしてのコンセプトを先鋭化、商品群の配置拡充	高

カテゴリー × ブランド：成長実現への布陣を整備

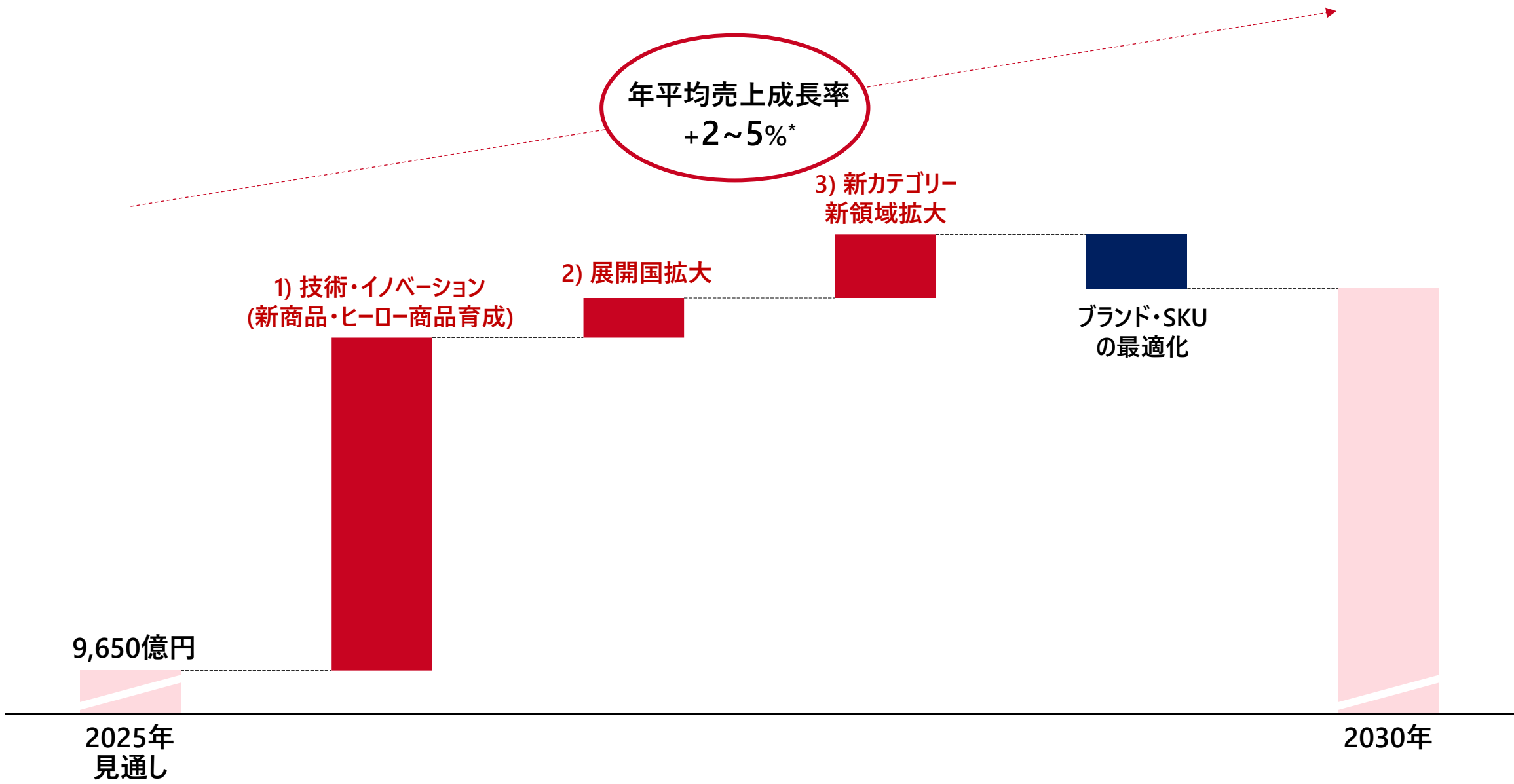


ブランドの役割を明確化：戦略性に沿った投資配分を徹底



* 2025-2030年平均、為替影響を除く

成長戦略の構造は明確：着実な実行で成果へ



* 2025-2030年平均、為替影響を除く

1) 技術力を活かしたイノベーションの最大化

ブランドコア

ブランド価値を先鋭化し
愛用者獲得・育成を強化



SHISEIDO
「免疫発想の
新エイジングケア」



クレ・ド・ポー ボーテ
「肌知性」



NARS
「Skinification」



エリクシール
「コラーゲンサイエンス」

コーポレート横断

最新サイエンスおよびテクノロジーをブランド横断で搭載し、
全社で市場創造と育成を図り、失速しない成長モデルへ



スポットライフサイクルサイエンス



レチノールトリプルロックテクノロジー



抗重力サイエンスV



ミネラルi-シールドテクノロジー
→UV機能拡張



セラムファーストテクノロジー
→スキンケア x メイクアップの融合

：

さらなる
強化領域

2026年以降ローンチ予定

2028年までに
10以上の最新技術
をブランドへ搭載し、
間断なく発売予定

2) 展開国拡大による成長加速

フレグランス

米州・アジアパシフィックでの成長機会を捉え、
欧州以外の市場でのプレゼンスを強化

narciso rodriguez

MaxMara

ISSEY MIYAKE
PARFUMS

ZADIG & VOLTAIRE

サンケア

先進技術と処方技術の強みを活かし、
欧米市場の成長機会を捉える

SHISEIDO
GINZA TOKYO

ANESSA

スキンケア

プレステージブランドを通じて、世界中の富裕層に
比類なきブランド体験を提供

clé de peau
BEAUTÉ

3-1) 新カテゴリーへの拡張：メディカル＆ダーマ、ライフスタイル

メディカル＆ダーマ

美容医療市場との共創を促進し、将来的に1,000億円+の事業へ



「SHISEIDO」
ビオパフォーマンス
マイクロリック コンセントレート

次世代マイクロニードル
プリサイズデリバリーテクノロジー
(特許技術, 2024年 IFSCC発表)



「Dr. Dennis Gross Skincare」
SpectraLite™ FaceWare Pro

100種類のLEDを活用し
自宅でクリニック施術のように
ニキビ、しわの改善効果を実感

ライフスタイル

既存スキンケア領域を超えた開発に挑戦



「BAUM」、「イプサ」

肌だけでなく、
身体と心をも満たすブランド体系へ刷新
すると共に化粧品の枠を超えた体験を強化

3-2) 新領域への拡張：ライフステージパートナーシップ、美の検診

ライフステージパートナーシップ 特に65+の肌質を捉えた市場創造を推進



店頭での肌測定を通じた数百万の肌データをもとに、
加齢とともに肌質が変化することを業界で初めて解明

さらに感性科学も融合させることで、
年代ごとに「肌効果を実感できる価値提供」へ

美の検診

肌・身体・心をつなぎパーソナライズソリューションを提供



40年に及ぶ感性研究および学術機関との共同研究を経て、
肌・身体に加えて心の繋がりを解き明かし五感の定量化に成功
一例として、歩行姿勢がもたらす肌・心への影響を測定する
アルゴリズムがCESイノベーションアワードを受賞

生活者自身も気づいていない肌特性を突き止め
将来の肌トラブル予防へ

3-3) CEO直轄体制で、新たなビジネス・価値創造モデルの可能性を追求

生活者共創

R&D発

生活者発



アンチ・超越・究極をコンセプトに
研究員のひらめきを
生活者と共創し商品化



得意先と共に若年層の
最新ニーズやトレンドを捉えた
商品開発を推進し、
Z世代の資生堂未使用者の獲得

外部協業



JAXAとの共創を通じて
「水に頼らない次世代スキンケア」の開
発を推進



バイオベンチャー ちとせグループ
との共同開発で、
藻類で脱・化石資源原料を創成

生活者と深くつながる価値伝達力を強化、リターンの最大化

一人ひとりのニーズに応えるパートナーへ

INSPIRE ブランドストーリー伝達とクリエイティブの強化

- ・ ブランドストーリーの革新と全てのタッチポイントにおける一貫した世界観の体現
- ・ 再びクリエイティブチームを統合し価値の中核へ
コーポレート主導のクリエイティブおよびヘリテージ伝達を強化



EXCELLENCE 店頭・デジタル双方における体験の進化により生活者一人ひとりとの関係を深化

- ・ PBP/BC、オフライン、ソーシャルメディアを含むすべての接点における体験の進化
- ・ 双方向の対話を通じた、深いつながりと信頼の構築
- ・ お客さまデータの一元化による、愛用者への施策強化



ENGAGE 生活者と出会い・深くつながるための価値共創の推進

- ・ コアブランドの社会活動を通じた共感の醸成
- ・ 生活者や流通パートナーとの価値共創の強化



CONNECT 独自で革新的な技術より得たインサイトを提案に結びつけ、価値提供を強化

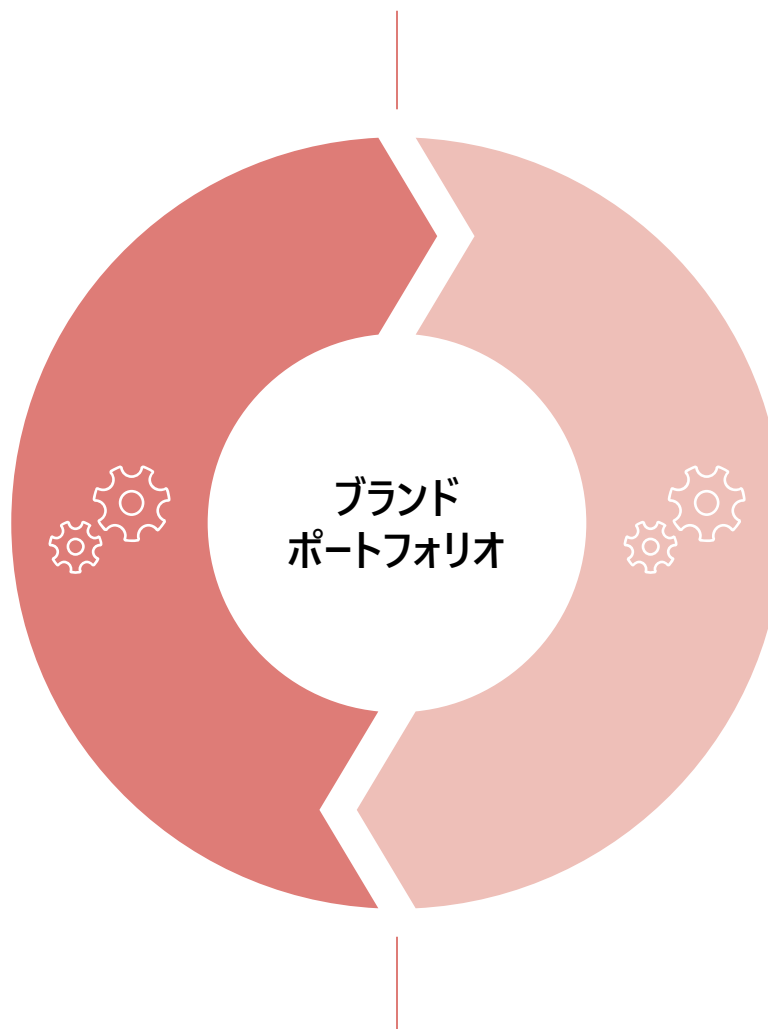
- ・ 美の検診技術・体験の価値を高めることで、独自の競争優位性を構築
- ・ データとAIを最大限に活用



戦略性と規律をもってポートフォリオを最適化

投資：既存ブランドの強化／M&A

- 既存の注力ブランドへの投資を集中
- 補完が必要な領域には、
M&Aも視野に機会を見極め
積極的に取り組む
- 投資規律を徹底し持続的成長を実現



縮小：ブランド・資産整理

- ダイベストメントコミッティを通じて
ブランドの縮小・撤退を判断
- ROICや資産管理の観点から、
事業価値を継続的に見直す
- 非注力ブランドを整理し、
全体の効率性と健全性を確保

戦略の柱①

ブランド力の向上を通じた
成長加速



戦略の柱②

グローバルオペレーションの
進化



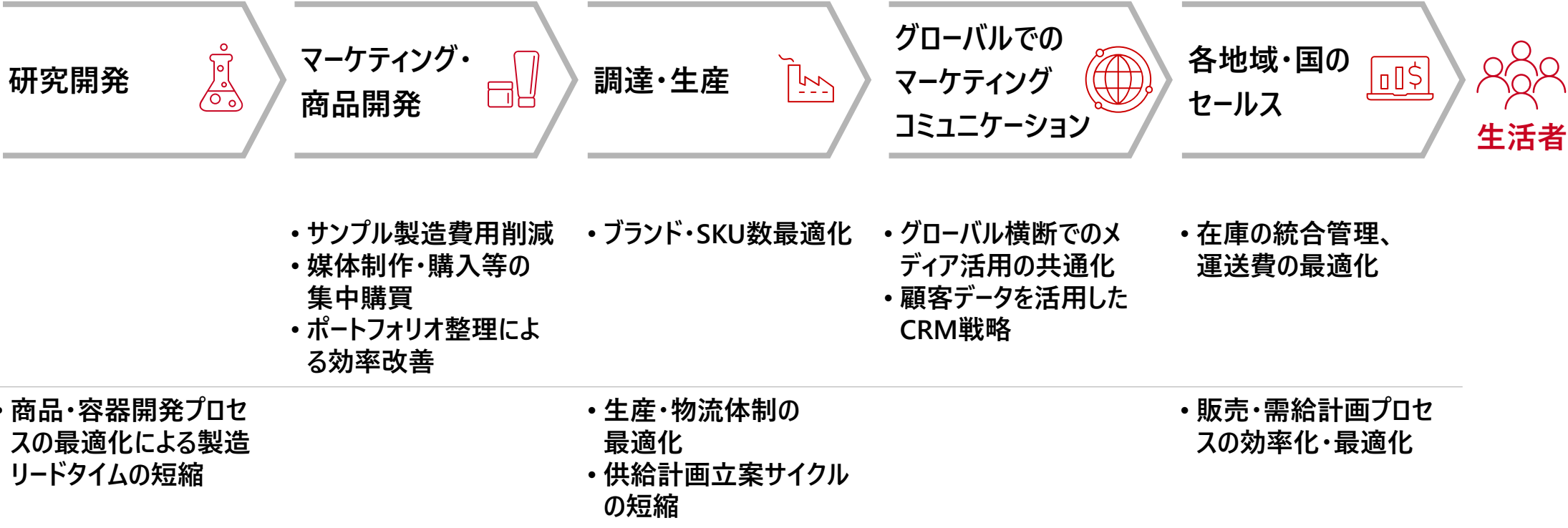
戦略の柱③

サステナブルな価値創造



バリューチェーン：オペレーショナルエクセレンスの追求

グローバルで全体最適化



地域・機能を横断したクロスファンクショナルチーム体制で推進

AIへの投資強化による
オペレーショナルエクセレンス追求

AI活用加速により、CX体験の革新とバックオフィス業務の高度化・自動化を推進

価値開発力の強化

- R&D 処方AIの強化・推進
- 規制対応力強化

バックオフィス業務の高度化・自動化による
オペレーショナルエクセレンスの実現

- サプライネットワークの計画予測のAIによる精度向上
- 生産サイクルの短縮、計画リードタイム短縮
- 在庫適正化と最適補充計画立案

AIによる顧客体験・ロイヤリティ向上

- 顧客情報を活用したパーソナライズされた体験提案
- メディアミックスの最適化

IT投資の厳選・最適化

FOCUSを安定稼働させ、グローバルで標準化されたデータを活用し、市場の変化に迅速に対応できる経営管理を実現

FOCUSの導入完了と
バックオフィス業務のデジタル化

経営管理の高度化

投資の最適化とコスト削減

マトリクス組織の進化

個々の機能強化と全体最適化で、アジリティの高いグローバル体制へ

現状の課題

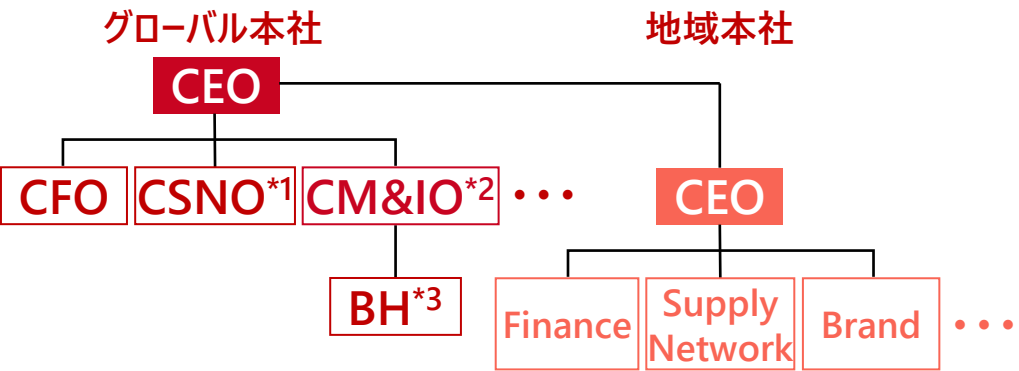
- 個別最適化
- グローバル本社・地域本社の不明確な役割

対策

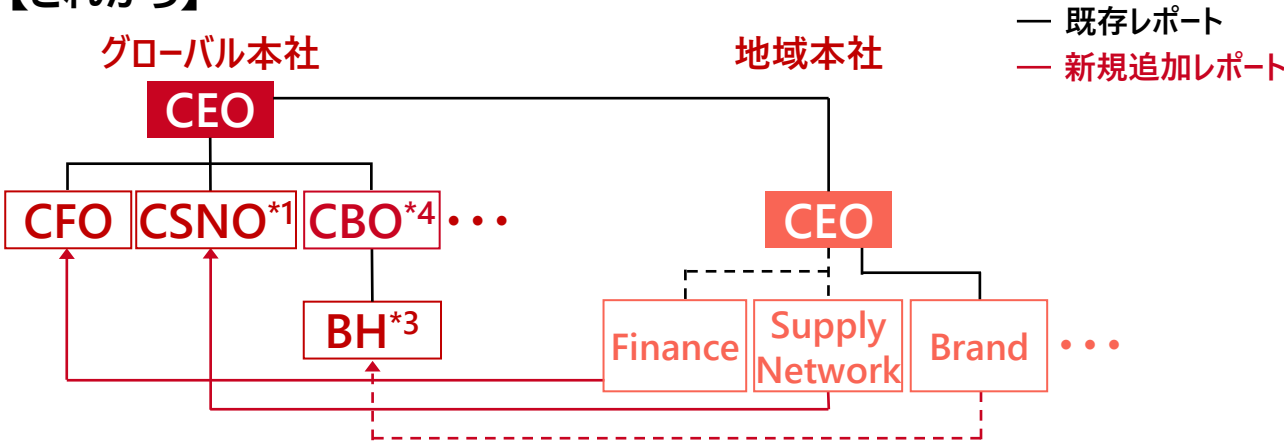
- 全体最適化
 - グローバル本社・地域間の公式なレポートラインを設計、人事権を明確化
- グローバル本社・地域本社の役割明確化
 - グローバル本社：企業価値最大化に向けた全社戦略立案、地域の実行支援
 - 地域本社：全社戦略に基づき各市場に即した実行を主導

レポートラインの整備

【これまで】



【これから】



^{*1} チーフサプライネットワークオフィサー ^{*2} チーフマーケティング&イノベーションオフィサー ^{*3} ブランドホルダー ^{*4} チーフブランドオフィサー

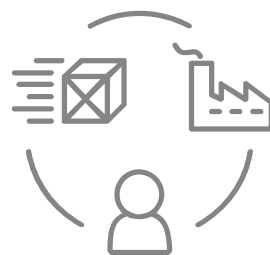
戦略の柱①

ブランド力の向上を通じた
成長加速



戦略の柱②

グローバルオペレーションの
進化

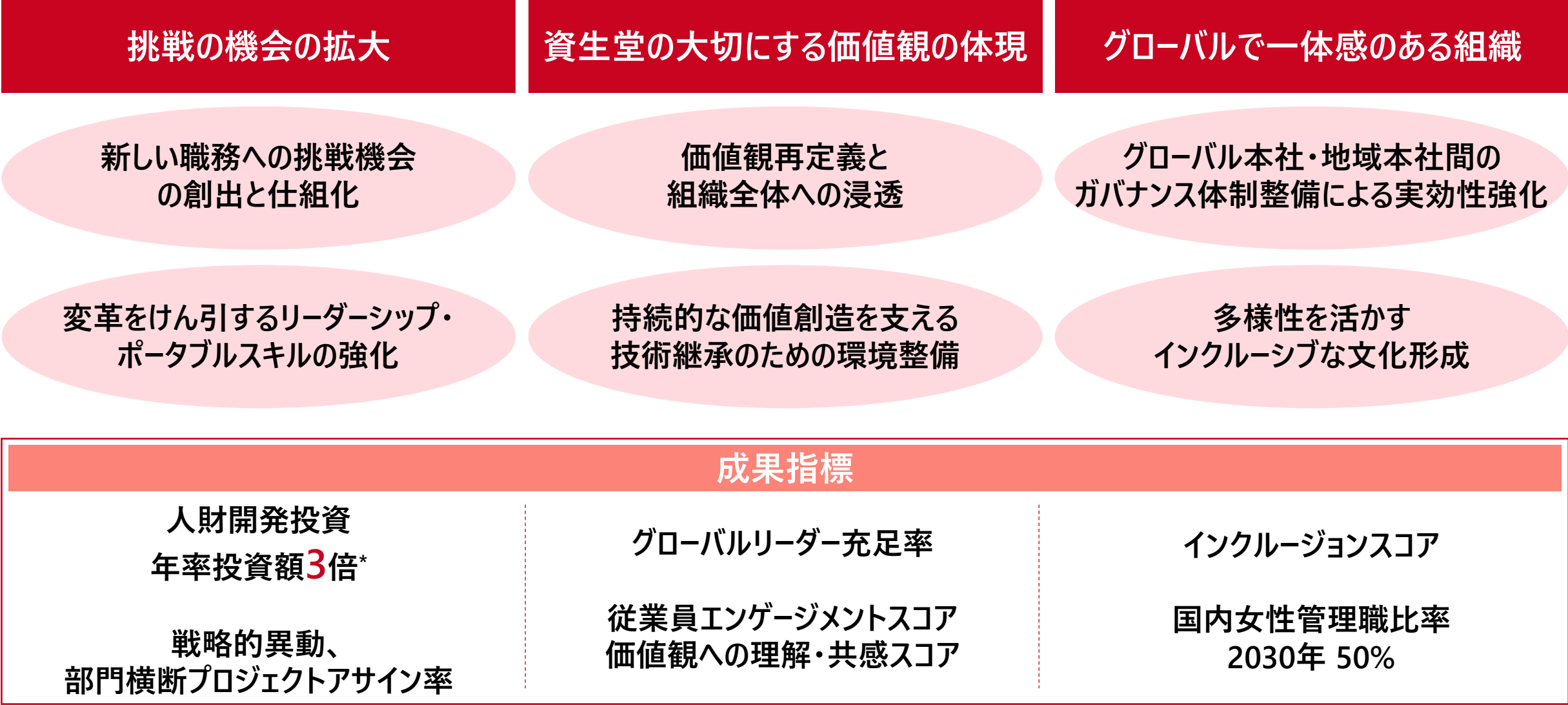


戦略の柱③

サステナブルな価値創造



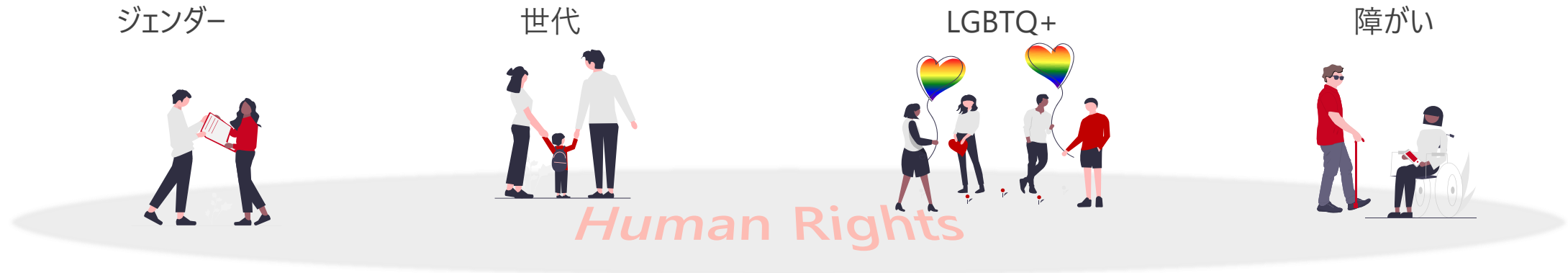
人財戦略：社員の成長をかなえる組織の確立



* グローバルモビリティ促進など、リーダー人材育成のための投資 2026-2030年の累計金額÷5年（年平均）＝ 2025年 × 3

サステナビリティ戦略－社会：DE&Iによる社会価値創出

社員一人ひとりの多様性を活かし、偏見のない価値観を体現、誰もが自分らしく美しく生きられる社会を実現



1. ジェンダー平等

● ジェンダー平等支援 100万人

- 「クレ・ド・ポー ボーテ」：
女子教育支援の取り組み



- 「資生堂 DE&Iラボ」：国内DE&I
推進と経済成長促進への貢献

SHISEIDO DE&ILab

2. 美の力によるエンパワーメント

● ブランドを通じた自己効力感の醸成支援 100万人

- 「資生堂 ライフクオリティー メイクアップ」：
深い肌悩みを抱える方のQOL向上



- 「アネッサ」：太陽のもとでの子供たちの心と身体の健全な成長を支援

ANESSA

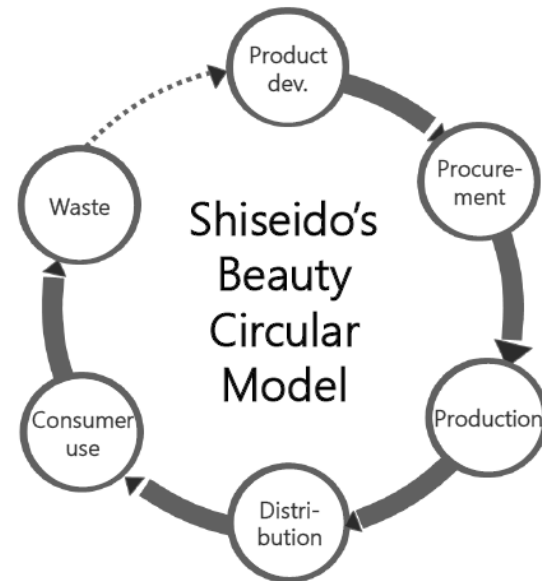
3. 人権尊重の推進

● 人権デュー・ディリジェンスの実施と 是正アクションによるリスクの軽減

- 2年に1度のアセスメントによる人権課題
の抽出と是正
- 世界のエキスパートとの対話、
最新知見のインプット

サステナビリティ戦略－環境：適切な環境対応による社会課題解決

循環型モノづくりへとトランスフォーム



1. 地球環境の負荷軽減

- 気候変動対策
 - CO₂排出量46.2%削減
(SBTi, Scope 1・Scope 2) ^{*1}
 - CO₂排出量55%削減
(SBTi, Scope 3) ^{*2}
- 水資源
 - 50%水消費量削減^{*3}

2. サステナブルな製品の開発

- 環境負荷低減原料
 - 循環型原料 90%
- サステナブルな容器包装
 - PCR^{*4} / バイオ素材 15%
 - バージンプラスチック20%削減

3. サステナブルで責任ある調達の推進

- 環境・社会課題配慮原材料調達
 - 責任ある調達 100%^{*5}
- サプライヤーとの協働・マネジメント
 - クリティカルリスクサプライヤーゼロ

^{*1} 資生堂全事業所（対2019年）

^{*2} 資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体、経済原単位（対2019年）

^{*3} 資生堂全生産拠点、経済原単位（対2014年）

^{*4} PCR: 再生プラスチック（Post-Consumer Recycled）

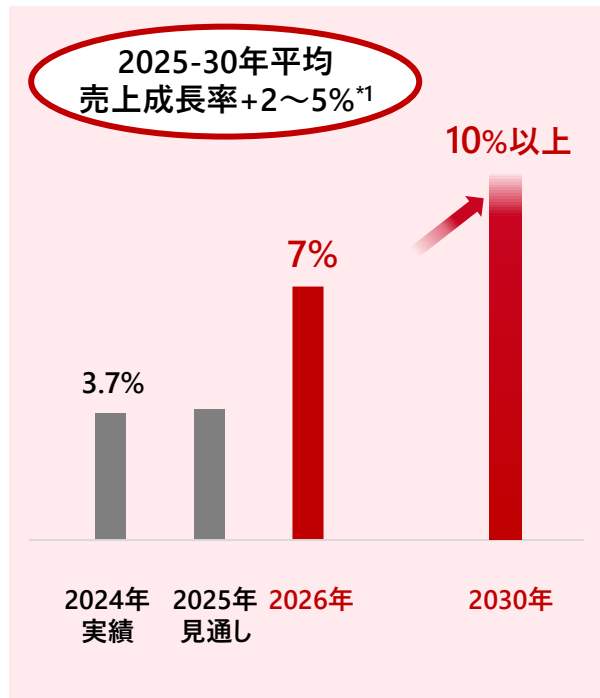
^{*5} 主要原材料

財務戦略

財務目標：注力領域への積極投資により市場を上回る成長を実現 資本コストを超えるリターンを実現へ

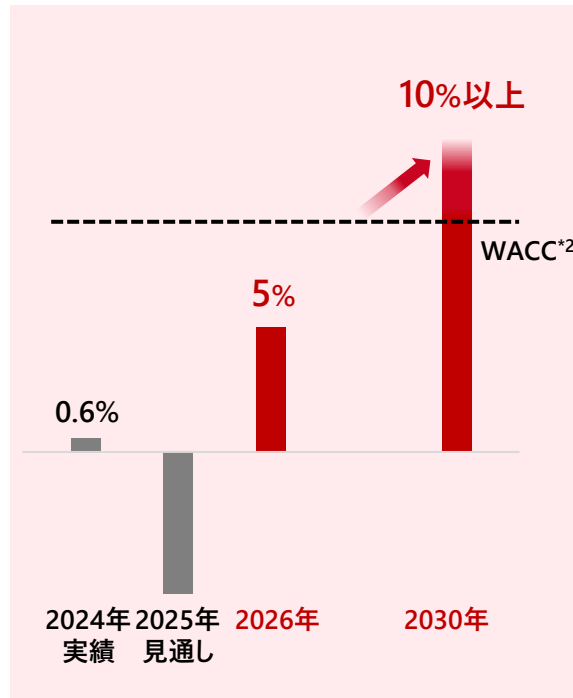
利益率目標

コア営業利益率 **10%以上**

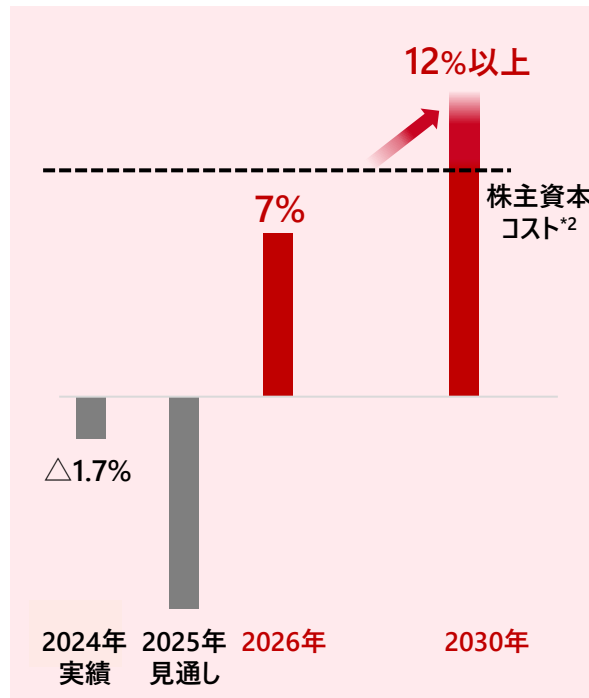


資本効率目標

ROIC **10%以上**

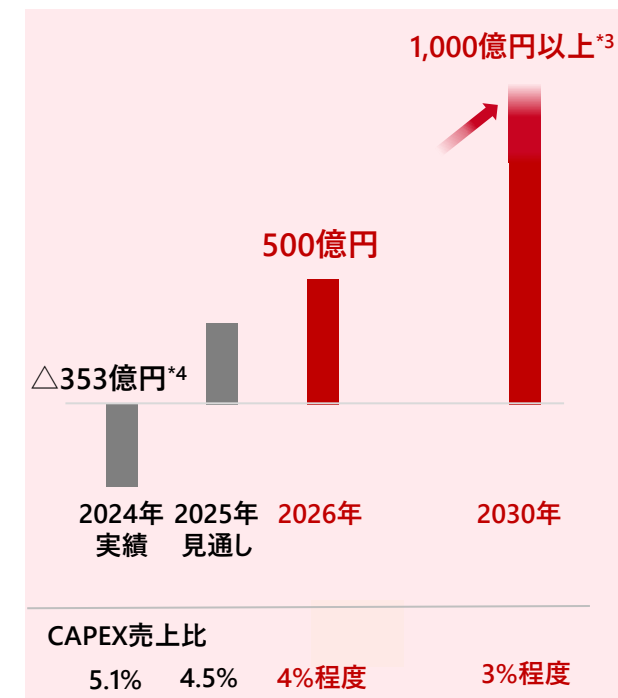


ROE **12%以上**



キャッシュ創出力目標

フリーキャッシュフロー **1,000億円以上*3**



資本コストの 低減

- ✓ 最適資本構成の追求
- ✓ 個人株主拡大による株価安定化
- ✓ 情報開示の強化
- ✓ サステナビリティ経営の進化

注力領域への積極投資による売上成長加速、不断のコスト最適化

	売上構成比 の変化	投資戦略	コスト最適化
原価		● 製造ラインの自動化 ● サステナビリティ推進	● 生産・物流体制の最適化 ● ブランド・SKU最適化 ● 商品・容器・原料の開発・調達プロセス改善 ● 販売および需給計画プロセス改善
マーケティング 投資		● コアブランド：安定的成長・リターン最大化 ● 次なるグローバル強化ブランド (サンケア・フレグランス)：戦略投資対象、展開地域拡大も含む事業機会最大化 ● 地域特化型ブランド：高い成長率、ホームマーケットでのシェア拡大・収益性改善 ● 新領域：拡大のための先行投資 ● AIによる顧客体験・ロイヤリティ向上	● サンプル製造効率化 ● 間接購買最適化 ● ポートフォリオマネジメント強化 ● グローバル横断でのアセット共通化
研究・ ブランド開発費		● 売上比率 3%程度の投資を継続 ● 処方開発AI機能活用による生産性向上	● 骨太な技術のブランド横断活用、ブランド価値の先鋭化による効率化
人件費		● グローバルリーダー育成 ● 成長機会拡充に向けた戦略的アサインメント ● 資生堂らしい価値創造に向けたケイパビリティ強化	● コーポレート機能の業務効率化 ● 人員コントロールの徹底
その他経費		● デジタル・AI投資	● 間接購買最適化、外部委託費削減 ● 在庫の統合管理による運送費の削減

全地域で収益性改善 利益バランスの適正化へ

各地域のキーテーマ

日本	✓ シェアNo.1の地位を盤石化 ✓ 日本発の新価値創造をグローバルへ ✓ 不採算ブランドの財務規律の強化 ✓ EC売上比率の向上、人的生産性の改善
中国・ トラベルリテール	✓ 「SHISEIDO」の成長回復、注カブランドのシェア向上 ✓ 新領域への挑戦（美容医療等） ✓ EC運営一部内製化・データ活用によるマーケティング効率の向上 ✓ 一体管理化による成長・コストシナジー最大化
アジア パシフィック	✓ 注カブランド×主要国への注カアプローチ ✓ 成長余地の高い中間所得者層の獲得 ✓ マルチマーケットにおけるリソースの共通化による効率改善
米州	✓ 「Drunk Elephant」の立て直し ✓ フレグランス事業機会の最大化 ✓ 多様な顧客層への戦略的アプローチ
欧州	✓ フレグランス事業のさらなる収益性改善、中東の成長拡大 ✓ チャネル展開拡大による既存ブランドの成長最大化 ✓ DX・AI活用等によるマーケティングリターン、人的生産性改善
その他・調整額	✓ HQコスト合理化の継続的な追及

売上構成比*

日本/
中国・
トラベルリテール

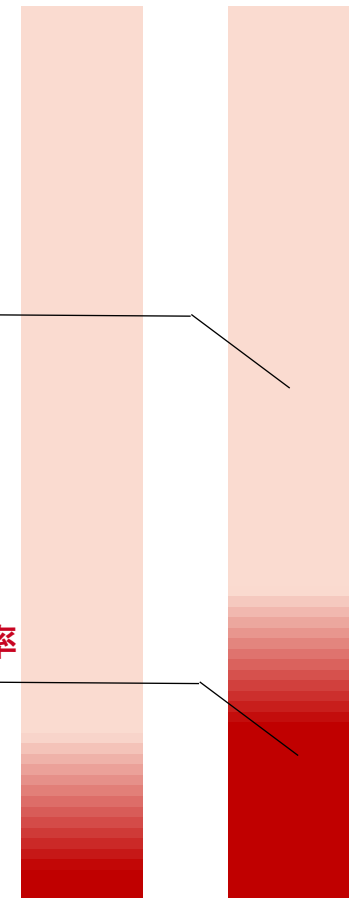
アジア
パシフィック/
米州/欧州



利益構成比*

グループ目標を大きく
上回る水準維持

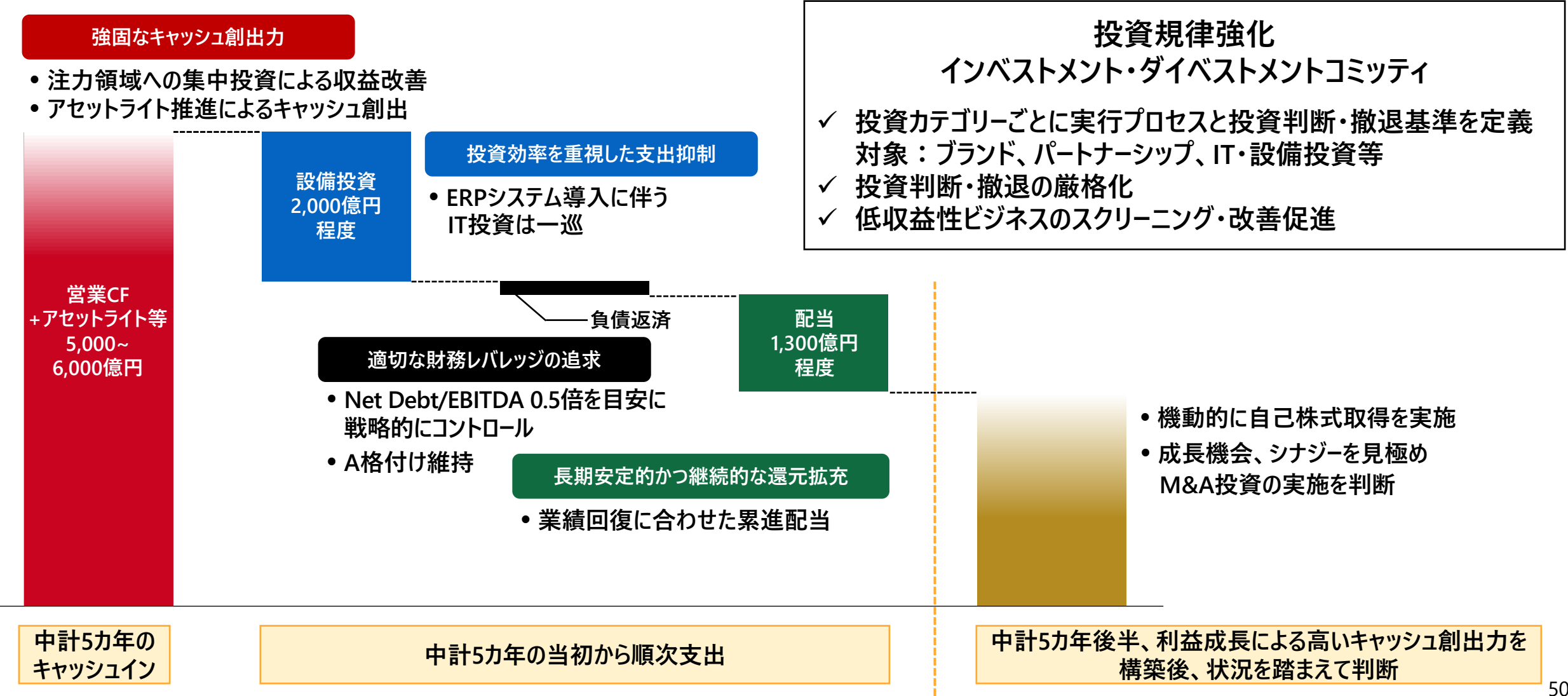
2桁のコア営業利益率
を目指す



* その他・調整額を除く5つの地域セグメントの合計を100%とした場合の構成比

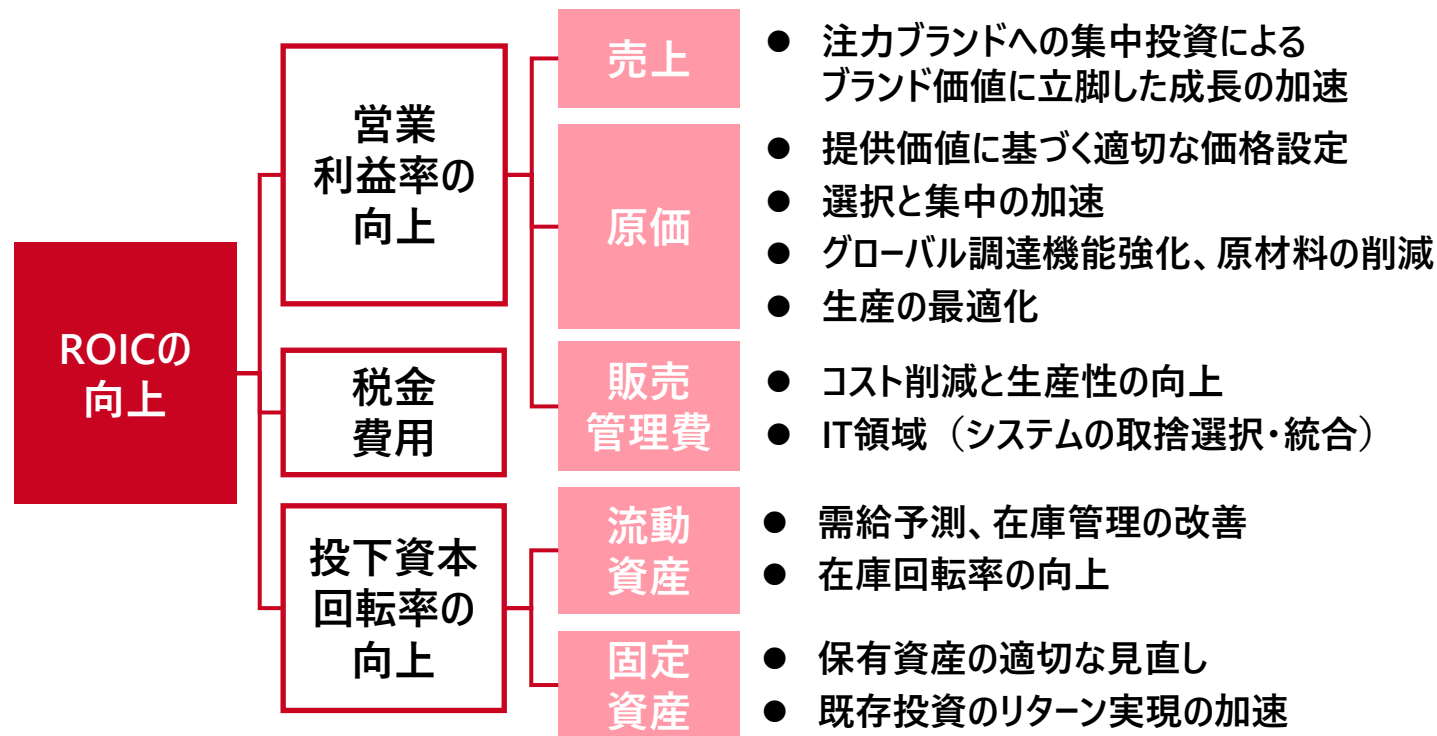
キャッシュアロケーション (2026年～2030年累計)

高収益体質・強固なキャッシュ創出力を確立、株主還元強化とさらなる成長投資へ



ROIC改善に向けた取り組み

- 全役員から対象従業員まで、長期インセンティブ型報酬へROIC導入完了（2025年から）
- 全役員の年次賞与における個別評価にROIC改善と紐づくオペレーションKPIを設定（2026年から）



持続的な企業価値向上に向けて

一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life
Beauty



Appendix

補足1 第3四半期 報告セグメント別 売上高・コア営業利益*1

上：売上高 下：コア営業利益	(億円)	2024年 3Q	売上構成比/ コア営業利益率*2	2025年 3Q	売上構成比/ コア営業利益率*2	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比*3
日本		720	33.6%	732	32.7%	+12	+1.7%	+1.7%	+1.8%
		99	13.7%	84	11.5%	△15	△14.9%	-	-
中国・トラベルリテール		611	28.5%	661	29.5%	+50	+8.1%	+8.5%	+8.5%
		36	5.8%	79	11.8%	+43	+118.8%	-	-
アジアパシフィック		188	8.8%	188	8.4%	+0	+0.2%	△2.1%	△1.6%
		17	8.9%	19	9.8%	+2	+10.9%	-	-
米州		299	14.0%	267	11.9%	△32	△10.8%	△9.6%	△9.4%
		△11	△3.5%	△18	△6.4%	△6	-	-	-
欧州		288	13.4%	366	16.3%	+79	+27.4%	+21.8%	+21.8%
		△13	△4.5%	35	9.2%	+48	-	-	-
その他		35	1.7%	25	1.1%	△11	△30.1%	△29.6%	△37.1%
		△1	△1.3%	△5	△18.6%	△5	-	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△46	-	△127	-	△81	-	-	-
合計		2,142	100%	2,240	100%	+98	+4.6%	+3.9%	+4.1%
		81	3.8%	67	3.0%	△14	△17.6%	-	-

*1 2025年より、セグメントごとの収益性をより明確に把握できるように表示を変更しています。詳細は[3月28日付開示資料](#)をご参照ください。また、従来「その他」に計上していた㈱イブサの国内販売機能、およびヘルスケア事業の美容食品等の販売機能に係る業績を「日本事業」に計上しています。2024年の実績は、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

*2 セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率 *3 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く

補足2 第3四半期累計 報告セグメント別 売上高・コア営業利益*1

上：売上高 下：コア営業利益	(億円)	2024年 3Q累計	売上構成比/ コア営業利益率*2	2025年 3Q累計	売上構成比/ コア営業利益率*2	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比*3
日本		2,188	30.3%	2,191	31.6%	+3	+0.1%	+0.1%	+0.3%
		162	7.4%	279	12.7%	+117	+72.0%	-	-
中国・トラベルリテール		2,597	35.9%	2,400	34.6%	△196	△7.6%	△5.7%	△5.7%
		496	18.9%	467	19.3%	△29	△5.9%	-	-
アジアパシフィック		532	7.4%	525	7.6%	△7	△1.4%	△1.4%	△0.9%
		25	4.7%	18	3.3%	△8	△30.6%	-	-
米州		872	12.0%	782	11.3%	△90	△10.3%	△8.1%	△9.1%
		△36	△3.9%	△76	△9.3%	△40	-	-	-
欧州		916	12.7%	961	13.9%	+46	+5.0%	+4.2%	+4.2%
		8	0.8%	9	0.9%	+2	+20.6%	-	-
その他		123	1.7%	79	1.1%	△44	△36.0%	△35.6%	△29.2%
		1	0.8%	△14	△15.0%	△15	-	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△382	-	△382	-	△0	-	-	-
合計		7,228	100%	6,938	100%	△289	△4.0%	△3.2%	△2.9%
		274	3.8%	301	4.3%	+27	+9.7%	-	-

*1 2025年より、セグメントごとの収益性をより明確に把握できるように表示を変更しています。詳細は[3月28日付開示資料](#)をご参照ください。また、従来「その他」に計上していた㈱イブサの国内販売機能、およびヘルスケア事業の美容食品等の販売機能に係る業績を「日本事業」に計上しています。2024年の実績は、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

*2 セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率 *3 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く

補足3 ブランド別売上高・構成比

コア3



SHISEIDO
GINZA TOKYO

前年比
3Q
+6%
3Q累計
△1%
売上構成比
23%



clé de peau
BEAUTÉ

前年比
3Q
+12%
3Q累計
+5%
売上構成比
19%



NARS

前年比
3Q
+2%
3Q累計
+2%
売上構成比
12%

ネクスト5



DRUNK ELEPHANT™

前年比
3Q
△19%
3Q累計
△49%
売上構成比
2%



ELIXIR

前年比
3Q
+17%
3Q累計
+14%
売上構成比
7%



ANESSA

前年比
3Q
+6%
3Q累計
△11%
売上構成比
6%



narciso rodriguez

前年比
3Q
+13%
3Q累計
+4%
売上構成比
4%



ISSEY MIYAKE
PARFUMS

前年比
3Q
+16%
3Q累計
△1%
売上構成比
2%

* 各ブランドの前年比は、為替換算影響等を除いた期初想定の為替レートベースにて算出 * 売上構成比は3Q累計

補足4 第3四半期 地域別 主要ブランド売上高

前年比*	日本	中国・トラベルリテール	アジアパシフィック	米州	欧州
SHISEIDO	+20%台前半	+1桁前半%	△1桁半ば%	+1桁後半%	+10%台前半
クレ・ド・ポー ボーテ	+1桁前半%	+10%台後半	+1桁後半%	+10%台後半	+50%超
NARS	△1桁後半%	+1桁前半%	+1桁半ば%	△10%台後半	+30%超
Drunk Elephant				△20%台前半	+1桁後半%
エリクシール	+10%台半ば				
アネッサ	+10%台後半	+1桁後半%	△20%台前半		
narciso rodriguez					+20%台前半
ISSEY MIYAKE PARFUMS					+10%台前半
dプログラム	△10%台後半				
マキアージュ	△1桁後半%				
Dr. Dennis Gross Skincare				△1桁前半%	
Zadig&Voltaire					+70%超

* 各地域における主要ブランドのみ売上前年比を記載、各ブランドの前年比は為替換算影響等を除いた期初想定の為替レートベースにて算出

補足5 非経常項目

(億円)	2024年			2025年		
	上期	3Q	3Q累計	上期	3Q	3Q累計
コア営業利益	193	81	274	234	67	301
構造改革費用	△204	△29	△233	△48	△59	△108
減損損失・戻入	△1	3	2	△0	△512	△512
固定資産売却益	7	△0	7	-	-	-
買収関連費用	△3	0	△3	△0	0	△0
社内制度変更に伴う一時費用	△10	△2	△13	△0	0	△0
その他	△9	△4	△13	△4	△11	△15
非経常項目	△220	△32	△252	△53	△581	△634
営業利益	△27	49	22	181	△514	△334

補足6 主要な買収・譲渡関連資産の状況

- 米州事業
 - のれん
 - ・ 米州事業の収益性低下を受けて、2025年Q3に468億円の減損損失を計上
 - ・ 「Drunk Elephant」：2025年は在庫最適化に取り組み、2026年にターンアラウンドプランによる本格的な成長回帰を目指す
 - セラーノート^{*1}
 - ・ セラーノートには、譲渡事業における特定の指標が2025年実績において一定の水準を満たさない場合、買主の投資回収が優先され、当社への返済が劣後される条項が含まれる
 - ・ この劣後条項が2025年末に適用される可能性が高いと考え、2024年Q4に金融費用として128億円の引当金を計上
 - ・ 仮に2025年実績確定後に劣後が確定した場合でも、これをトリガーとした追加引当は発生しない
 - ・ 引き続き債権回収の最大化を図る

(億円)		2023年末	2024年末	2025年Q3末
米州事業 (資金生成単位 ^{*2})	のれん (米州事業)	294	584	88
	商標権 (Drunk Elephant)	425	471	
	商標権 (Dr. Dennis Gross Skincare)	-	188	
	長期貸付金 (セラーノート ^{*1})	463	431	期末のみ開示
のれん (欧州事業)		71	132	
のれん (中国・トラベルリテール事業)		143	201	
のれん (連結)		621	1,080	552
商標権 (連結)		486	718	期末のみ開示

^{*1} 2021年8月にプレステージメイクアップブランド「bareMinerals」等、3ブランドとその関連資産をプライベートエクイティファンドAdvent International Corporationが出資する法人に譲渡することを決定し、開示しました。譲渡対価は700百万米ドルで、そのうち350百万米ドルは現金により、残り350百万米ドルは譲渡事業の運営法人によって発行された年限7年のセラーノート（デットファイナンスの一種。売主が一部融資を行う）により繰延決済することとしていました

^{*2} 経営資源の配分の決定および業績評価の観点から、資金生成単位はブランド単位ではなくセグメント単位と設定。「Drunk Elephant」および「Dr. Dennis Gross Skincare」の商標権は、米州事業資金生成単位に含めて減損テストを実施

補足7 2025年 報告セグメント別売上高見通し

	2025年前回見通し 実質売上成長率*1 (2月公表)	2025年今回見通し 実質売上成長率*1	市場・売上前提
日本	+1桁後半%	+1桁前半%	● インバウンドは消費の低調により想定を大きく下回る
中国・トラベルリテール	△1桁半ば%	△1桁半ば%	● 消費の低調・市場の不透明感・価格競争の厳しさは継続も、 想定よりは良好に推移
アジアパシフィック	+10%台前半	+1桁前半%	● 台湾・韓国などの市場*2で成長が想定を下回る ● 「Drunk Elephant」の低調
米州	+10%台前半	△1桁半ば%	● スキンケア・メイクアップカテゴリー中心に市場成長が想定より鈍化 ● 「Drunk Elephant」の低調
欧州	+1桁後半%	+1桁半ば%	● 全カテゴリーで市場が想定より鈍化 ● 「Drunk Elephant」の低調
グローバル	+4%	△1%	

*1 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く *2 国・地域

補足8 設備投資・減価償却費等

(億円)	2024年	2025年 前回見通し (2月公表)	2025年 今回見通し	前回差
有形固定資産	234	280	230	△50
無形固定資産他	255	240	200	△40
設備投資等*	489	520	430	△90
有形固定資産	352			
無形固定資産他	179			
減価償却費	532	540	510	△30

* 資本的支出、有形固定資産（使用権資産を除く）および無形固定資産（のれん、商標権、使用権資産を除く）への投資

補足9 マテリアリティ（重要課題）

- 事業環境の変化、マルチステークホルダーへの定量・定性調査や対話を踏まえ、19のマテリアリティを特定（前回は2019年）
- 2030 中期経営戦略にて解決すべき課題として19のマテリアリティを戦略の柱に合わせて4つに分類

《マテリアリティ（重要課題）の特定プロセス》

Step1. 社会課題の抽出

- ・ 国際ガイドライン（GRI/SASB/SDGs等）を基に社会課題を網羅的に抽出

Step2. マルチステークホルダーへの定量・定性調査と対話

- ・ 社員・お客さまへの定量調査
- ・ 経営リーダー(EO・地域CEO)へのインタビュー・アンケート
- ・ 株主/投資家・有識者へのインタビュー
(S&P/MSCI/CDP等ESG評価での社会的要請・期待のデスク調査含む)

Step3. 優先順位付け

- ・ マルチステークホルダーと事業双方の重要性からスコアリング

Step4. 社内における最終化（執行役含む経営リーダー）

- ・ 抽出したマテリアリティの分類・テーマ化
- ・ グローバルの経営会議で合意

Step5. 取締役会正式承認

マテリアリティ（重要課題）	
多様な「美の力」を通じた生涯にわたるQOL向上	・ 生活者のQOL ・ DE&I ・ 人権尊重 ・ 最先端のイノベーション ・ 安心・安全な製品 ・ 責任あるマーケティング・広告 ・ DX
レジリエントな経営基盤の構築	・ ガバナンスの強化と説明責任 ・ 公正な取引 ・ 情報セキュリティ・サイバーセキュリティ・プライバシー ・ ステークホルダーエンゲージメント
美の価値創造 人財・組織	・ 価値創出人財・組織 ・ 社員の健康と労働安全衛生
地球環境との共生 (循環型モノづくり)	・ 気候変動 ・ 生物多様性 ・ 水資源の効率的な使用 ・ 循環型製品・モノづくり ・ 化学物質の安全性と適切な管理 ・ 責任ある調達

SHISEIDO