2024年実績(1-12月)
および2025年見通し

2025年2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。

2024年 決算のポイント

グローバルでコア営業利益見通しを確実に達成
構造改革が成果を発揮し日本でコア営業利益281億円、グローバルで稼ぐ基盤構築に向けて進展
配当を減額　長期的なトータルシェアホルダーリターン最大化に注力

- **売上高：9,906億円（実質成長率※1 △1%）**
  - 日本・欧州：注力ブランドが成長をけん引し力強い成長継続
  - 中国・トラベルリテール：中国人の消費低下が想定並みに継続し減収
  - 米州：「Drunk Elephant」の回復遅れにより減収
- **コア営業利益：364億円（11月公表 見通し差 +14億円）**
  - 米州の減収影響も、日本の大幅増益と全社を挙げたコストマネジメントにより見通し達成
- **当期利益※2：△108億円**
  - グローバル構造改革の確実な実行により非経常項目△288億円
  - 4Qにセラーノートに対する引当金△128億円の計上
- **配当：2024年の期末配当を一株当たり30円から10円（年間配当60円から40円）に減額予定**

※1 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　※2 親会社の所有者に帰属する当期利益

2025年 通期見通し

コア営業利益は前年並みの365億円、必達目標としてさらなる上積みを目指す
当期利益・フリーキャッシュフローともに黒字化、ボトムアウト
2026年コア営業利益率7%の実現に向け、2025年中に構造改革アクションを完遂する

(億円)	2024年 実績	2025年 見通し	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※1
売上高	9,906	9,950	100%	+44	+0%	+3%	+4%
コア営業利益	364	365	3.7%	+1	+0%		
非経常項目	△288	△230	△2.3%	+58	-		
営業利益	76	135	1.4%	+59	+78%		
税引前利益	△13	145	1.5%	+158	-		
当期利益※2	△108	60	0.6%	+168	-		
EBITDA※3	896	905	9.1%	+9	+1%		
フリーキャッシュフロー	△353	150	1.5%	+503	-		
配当 (円/株) (予定)	40 中間30円 期末10円	40 中間20円 期末20円					

売上高実質前年比※1
上期：△1桁前半%
下期：+1桁後半%

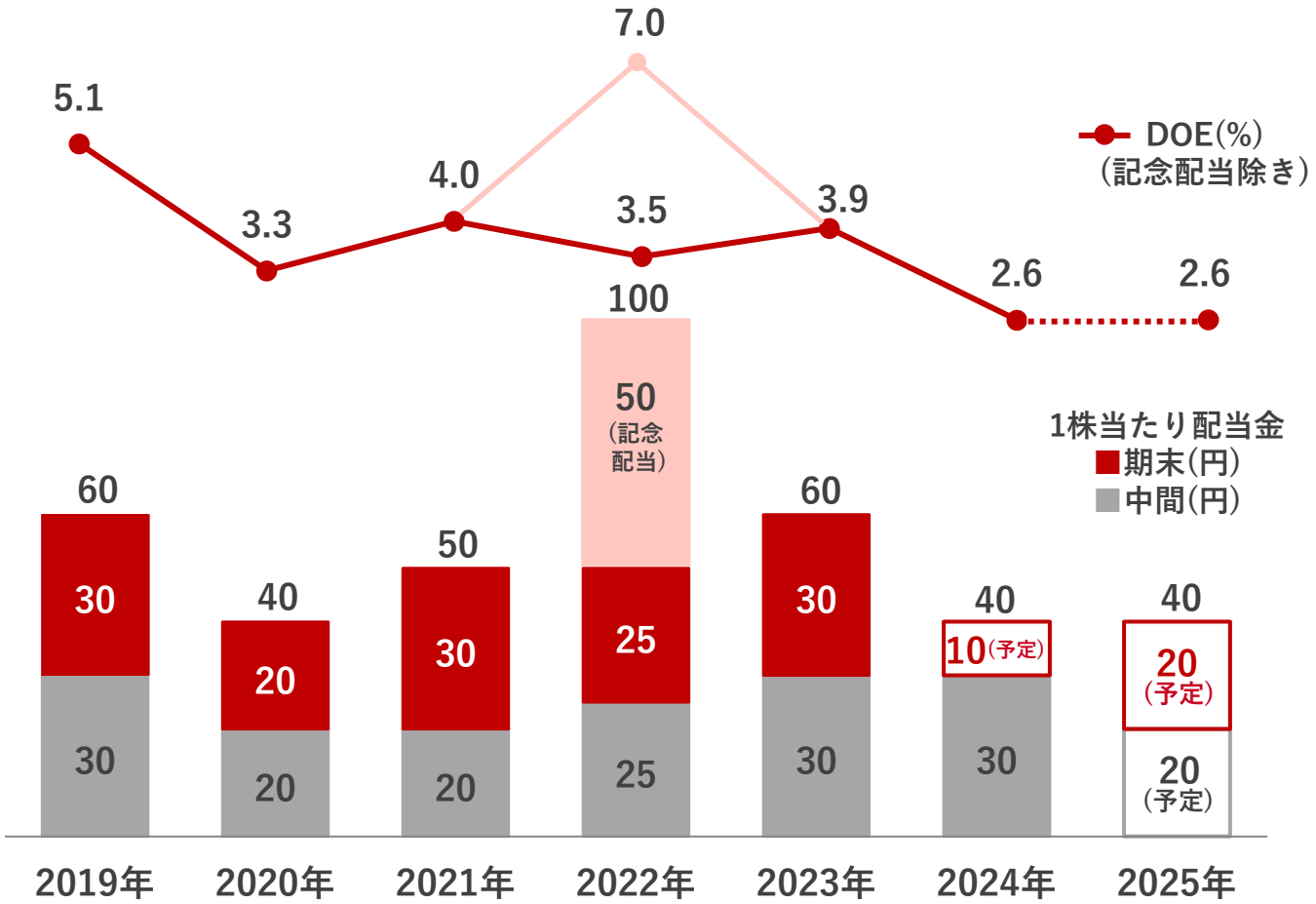
非経常項目 △230億円
- 組織改革・生産性向上
- ブランド・SKUの選択と集中

2024年通期実績レート　ドル＝151.5円　ユーロ＝163.8円　中国元＝21.0円
2025年通期想定レート　ドル＝145円 (前年比△4.3%)、ユーロ＝155円 (△5.4%)、中国元＝20円 (△4.9%)

※1 為替影響および事業譲渡影響を除く　※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

配当金

足元の業績・今後の見通しを踏まえ、現行の株主還元の基本方針に則って減配予定
長期的な企業価値最大化に向けて一刻も早い成長基盤の構築を優先
構造改革の完遂とブランド力の基盤強化へ戦略的なキャッシュアロケーションを推進



株主還元の基本方針（一部抜粋）：
配当金の決定にあたっては、連結業績、
フリーキャッシュフローの状況を重視し、
資本政策を反映する指標の一つとして
親会社所有者帰属持分配当率（DOE）
2.5%以上を目安とした長期安定的かつ
継続的な還元拡充を実現します。

2024年 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※1
売上高	9,730	100%	9,906	100%	+175	+2%	△3%	△1%
コア営業利益	398	4.1%	364	3.7%	△35	△9%		
非経常項目	△117	△1.2%	△288	△2.9%	△171	-		
営業利益	281	2.9%	76	0.8%	△206	△73%		
金融費用等	29	0.3%	△88	△0.9%	△117	-		
税引前当期利益	310	3.2%	△13	△0.1%	△323	-		
法人所得税費用	69	0.7%	80	0.8%	+12	+17%		
当期利益※2	217	2.2%	△108	△1.1%	△326	-		
EBITDA※3	918	9.4%	896	9.0%	△23	△2%		
フリーキャッシュフロー	535	5.5%	△353	△3.6%	△888	-		

売上高：実質前年比※1 △1%　日本・欧州：力強い成長継続　中国・トラベルリテール・米州：減収

コア営業利益：前年差 △35億　構造改革・コストマネジメント効果発現もトラベルリテール・米州の減収で減益

非経常項目：2024年 △288億円　日本・中国を中心とした構造改革費用等

当期利益※1：2024年 △108億円　4Qにセラーノートに対する引当金を金融費用として△128億円計上

フリーキャッシュフロー：2024年 △353億円　「Dr. Dennis Gross Skincare」買収に伴う支出△489億円によりマイナス

※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

地域別売上高推移：
日本 2年連続で10%成長を実現 欧州 注力ブランドを中心に力強い成長 米州 苦戦継続
中国・トラベルリテール除きでは年間+6%伸長

実質外貨前年比※

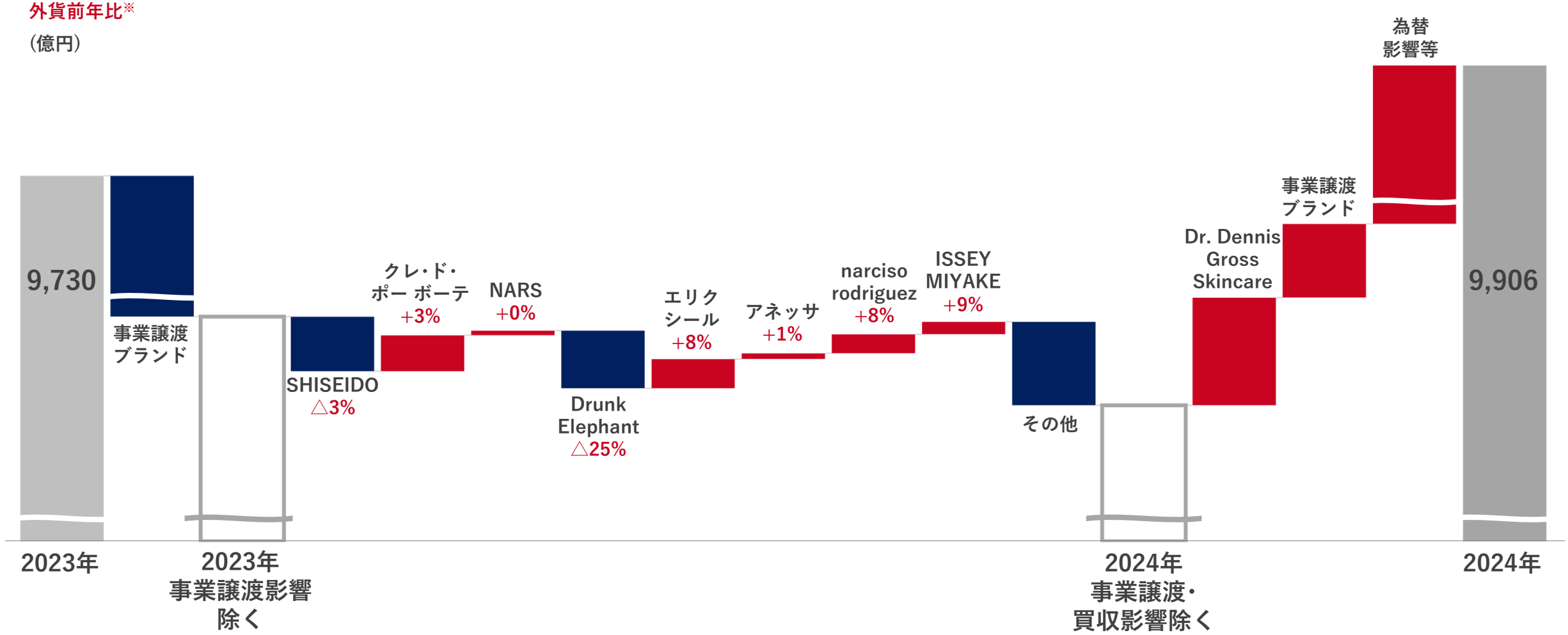
	2023年（2022年比）					2024年（2023年比）				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
日本	+8%	+9%	+6%	+17%	+10%	+20%	+7%	+5%	+7%	+10%
中国	△3%	+20%	△9%	△21%	△5%	△3%	△9%	△13%	+5%	△5%
アジアパシフィック	+16%	+12%	+15%	+8%	+13%	+5%	+7%	+2%	△3%	+2%
米州	+30%	+18%	+10%	+9%	+15%	+9%	△20%	△9%	△7%	△7%
欧州	+22%	+11%	+15%	+26%	+19%	+17%	+6%	△7%	+16%	+8%
トラベルリテール	△4%	△4%	△25%	△43%	△20%	△31%	△15%	△38%	△9%	△24%
合計	+7%	+10%	△2%	△6%	+2%	+3%	△4%	△8%	+4%	△1%

※ 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

ブランド別売上高：
「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」は4Qに大きく成長
「エリクシール」、フレグランスは好調継続、「Drunk Elephant」は回復遅れ

外貨前年比※

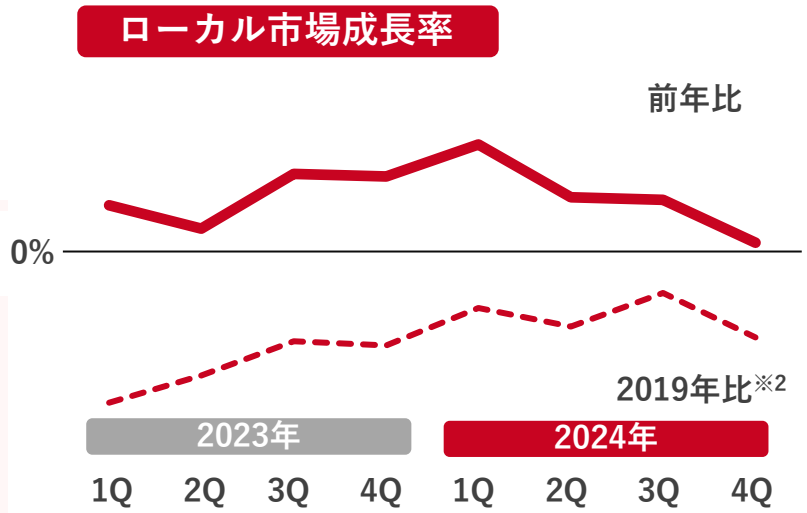
(億円)



※ 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

日本：構造改革が成果を発揮　シェア拡大を継続
強固なブランド基盤に基づく選択と集中戦略が奏功、注力領域での成長を実現

- **4Q市場**
  - ローカル：前年の高いハードルにより、成長ペースは鈍化
  - インバウンド：訪日旅行者数は過去最高更新も、緩やかな成長



- **当社：**
  - お客さま購買※1

		4Q		年間
事業トータル	：	+1桁後半%	/	+1桁後半%
ローカル	：	+1桁半ば%	/	+1桁後半%
コアブランド※3	：	+1桁後半%	/	+10%台前半
- 先進技術を活かした新商品、新価値創造マーケティングが成長けん引				
「SHISEIDO」	：	+1桁後半%	/	+20%台半ば
「クレ･ド･ポー ボーテ」	：	+10%台前半	/	+10%台後半
「エリクシール」	：	+1桁後半%	/	+10%台半ば
「dプログラム」	：	+1桁後半%	/	+10%台前半
Eコマース	：	+20%台後半	/	+20%台後半
インバウンド	：	+30%超	/	+10%台後半



「SHISEIDO」

※1 事業譲渡影響を除く　※2 2019年消費増税影響調整後　※3 「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：厳しい市場環境は継続も想定並み
前年から着実に回復が進み、中国でシェア拡大

中国

- **4Q市場**
  - 節約志向・貯蓄性向の高まりを受けた消費の低下が継続
  - イベントでの消費傾向の高まり
- **当社**
  - お客さま購買※

	4Q	年間
事業トータル	+1桁前半%	△1桁半ば%
オフライン	△1桁後半%	△10%台前半
Eコマース	+10%台後半	+1桁半ば%
中国本土	+1桁前半%	△1桁後半%
「SHISEIDO」	+1桁半ば%	△10%台半ば
「クレ・ド・ポー ボーテ」	+20%台前半	+10%台前半
「NARS」	+10%台前半	+1桁後半%

ダブルイレブン：
処理水影響の反動もあり主要プラットフォームで大幅伸長
「クレ・ド・ポー ボーテ」ランキング上昇
「SHISEIDO」「NARS」力強い伸長

トラベルリテール

- **4Q市場**
  - 中国人旅行者による消費の減少が継続
- **当社**
  - お客さま購買※

	4Q	年間
事業トータル	△1桁後半%	△10%台半ば
アジア	△10%台前半	△20%台前半
海南島	△10%台半ば	△30%超
韓国	△20%台後半	△30%超
日本	+30%超	+60%超
- 訪日旅行客数の増加による成長継続		
欧米	+1桁前半%	+1桁後半%

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

米州：「Drunk Elephant」は苦戦継続、その他主要ブランドは成長へ回帰

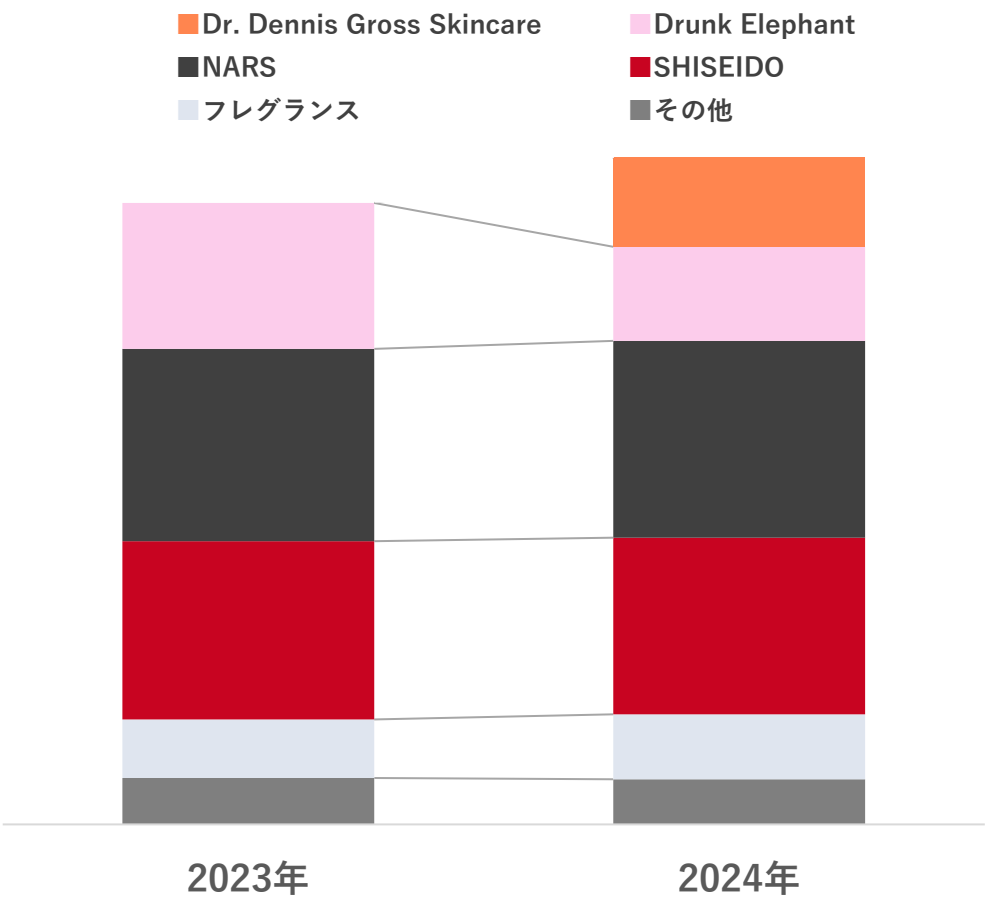
- **4Q市場**
  - ➢ プレステージ市場全体は緩やかな成長
  - ➢ スキンケアは低調、フレグランスは好調継続

- **当社**
  - ➢ お客さま購買
    - 「Drunk Elephant」のお客さま購買回復に遅れ
  - ➢ 出荷売上※2

	4Q	年間
事業トータル	△7%	△7%
「Drunk Elephant」	△60%超	△30%超
「NARS」	+30%超	+1桁前半%
「SHISEIDO」	+1桁半ば%	△1桁前半%
フレグランス	+1桁後半%	+10%台前半

「Dr. Dennis Gross Skincare」は計画通り進捗

ブランド別　売上高※1



※1 為替影響および事業譲渡影響を除く　※2 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

欧州・アジアパシフィック：
欧州はブランド・市場・チャネルの選択と集中戦略により力強い成長
アジアパシフィックは主要市場の鈍化により低調

欧州

- **4Q市場**
  - 全カテゴリーで成長
- **当社**
  - 出荷売上※2

	4Q	年間
事業トータル	+16%	+8%

  - 「SHISEIDO」「NARS」、フレグランスを中心に4Qはホリデーシーズンに向けた出荷増



「ISSEY MIYAKE」

アジアパシフィック

- **4Q市場※1**
  - 台湾・韓国が鈍化、タイを中心とする東南アジアで伸長
- **当社**
  - 出荷売上※2

	4Q	年間
事業トータル	△3%	+2%

  - 「アネッサ」「クレ・ド・ポー ボーテ」は好調継続も「SHISEIDO」は市場の鈍化を受け4Qはマイナス成長



「クレ・ド・ポー ボーテ」

※1 国・地域　※2 為替影響および事業譲渡影響を除く

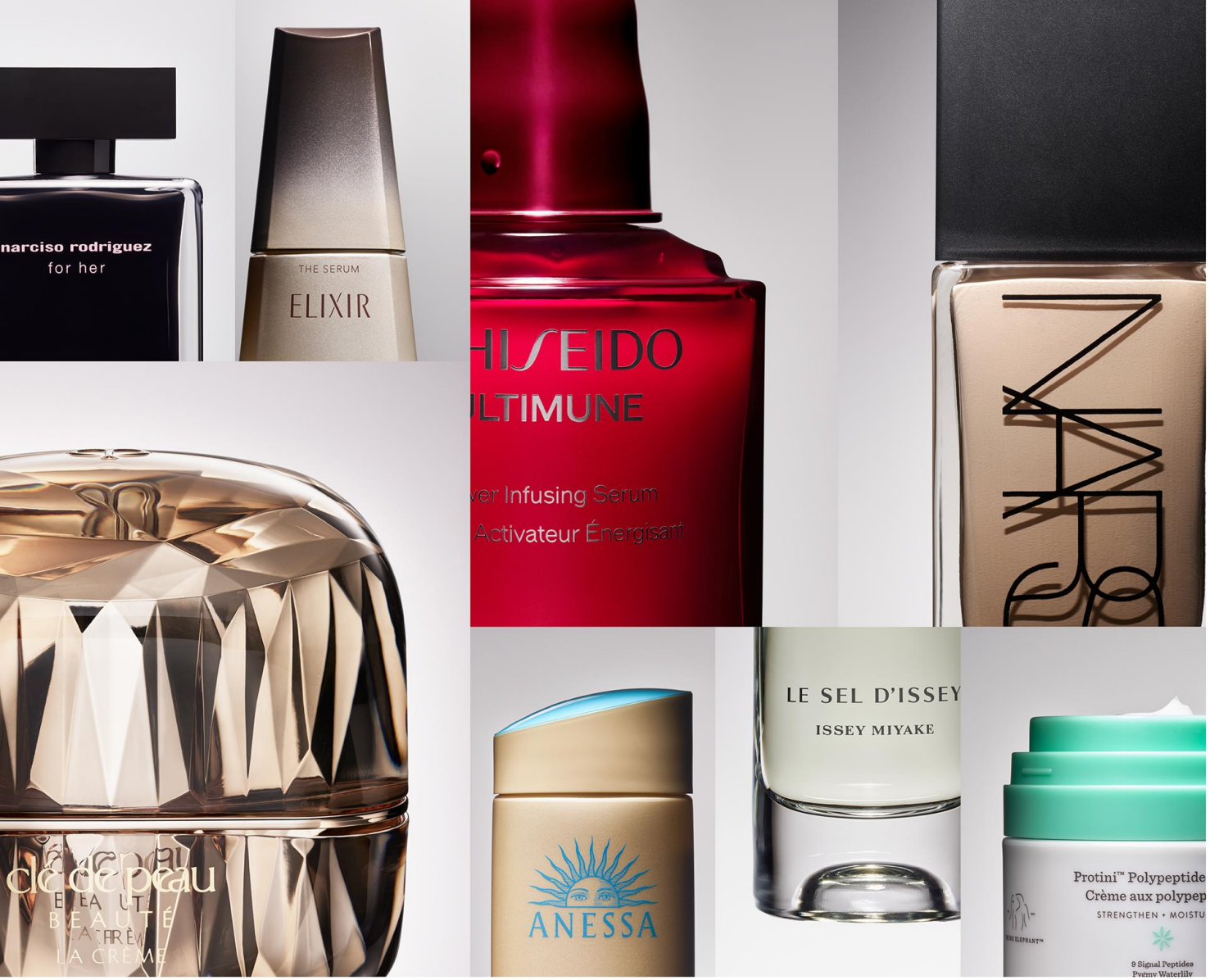
地域別コア営業利益

日本：売上増に伴う差益増、選択と集中によるミックス改善、構造改革効果が貢献し**大幅増益**
インバウンド売上はピーク比半減のなか、ローカルを中心に収益性を改善、**利益率約10%を実現**
中国：売上減に伴う差益減を原価低減・固定費低減などの構造改革効果でカバーし**増益**
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：売上減に伴う差益減により**減益**
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・調整額：中国・トラベルリテール向け内部売上減による差益減、未実現利益消去額の変動影響等

（億円）

コア営業利益（コア営業利益率）	2023年 年間		2024年 年間		前年差
日本※	13	(0.5%)	281	(9.9%)	＋267
中国	70	(2.8%)	123	(4.8%)	＋53
アジアパシフィック	51	(7.1%)	60	(8.0%)	＋9
米州	112	(9.7%)	2	(0.2%)	△110
欧州	33	(2.7%)	37	(2.6%)	＋3
トラベルリテール	171	(12.9%)	50	(4.6%)	△121
その他※	△228	(△9.0%)	△249	(△10.2%)	△21
調整額	176	-	60	-	△116
合計	398	(4.1%)	364	(3.7%)	△35

※ 2024年より、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上。2023年も見直し後の区分に変更



Act and Deliver
アクションプラン2025-2026の確実な実行に向けて

2025年2月10日

株式会社 資生堂

社長 CEO
藤原 憲太郎

SHISEIDO

アクションプラン 2025-2026で取り組む最優先課題

ブランド力の基盤強化

- 注力ブランドへの選択と集中（コア3・ネクスト5）
- グロスプロフィットの最大化
- ブランド価値強化に向けたブランド・地域での連携したオペレーション体制強化

高収益構造の確立

- 日本・米州・欧州・アジアパシフィックの収益性のさらなる改善
- 中国・トラベルリテールの事業基盤再構築
- グローバルで固定費の低減

事業マネジメントの高度化

- アセットライトの推進
- グローバルオペレーション体制の進化
- 財務ガバナンスの抜本的強化

2025-2026年 ブランドポートフォリオ戦略
成長性・収益性・競争優位性に基づく集中投資で注力ブランドの成長加速へ

コア3

SHISEIDO GINZA TOKYO

モメンタム回復



clé de peau BEAUTÉ

収益ドライバー スキンケア強化



NARS

モメンタム回復



ネクスト5※1

サンケア
アジアでさらに強化
グローバルの投資継続

ANESSA



SHISEIDO GINZA TOKYO



フレグランス
収益を伴う持続的成長

narciso rodriguez



ISSEY MIYAKE PARFUMS



ELIXIR



日本で成長加速

DRUNK ELEPHANT™



米州のシェア回復

撤退・縮小

ブランドごとの収益性・成長性に鑑み、戦略的な撤退・縮小も検討

2025年
マーケティング投資
100億円増

増加分全額を
コア3・ネクスト5に
集中投資
その他ブランドは
前年並みを維持

2025-2026年累積※2
マーケティング投資
300億円増

※1 ネクスト5ブランド：「アネッサ」「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE」「エリクシール」「Drunk Elephant」　※2 (2025年対2024年の増加分)×2＋(2026年対2025年の増加分)

コア3ブランドの成長戦略：SHISEIDO

2024年 実績

売上高 △3%（中国・TR除く+10%）

- 日本と欧州で大きく成長
- 成長ドライバー　バイタルパーフェクション
  - エイジングケア※の優位性を強化
  - 米州・欧州・アジアパシフィックで2桁成長継続
- 日本で高成長　ファンデ美容液
  - 新規・若年層のお客さまを開拓
  - メイクアップ市場を革新、日本でシェア拡大
  - 海外展開拡大、韓国で力強い成長





2025年 戦略方針

売上高見通し +1桁前半%（中国・TR除く+10%台前半）

- 社名を冠した日本発ビューティーブランドとして
  ブランド独自価値を継続強化
- デジタル技術・CRMの活用により先進的な体験価値の提供
- 成長ドライバー　新アルティミューン
  - 美容液のシェア向上・2桁成長を目指す
  - スキンケアの新時代を切り拓く次世代美容液
  - プレステージ感とサステナビリティの両立を実現
- 最新技術搭載の新ミネラルサンケア商品を米州で発売





※ 年齢に応じたうるおいケア

コア3ブランドの成長戦略：クレ・ド・ポー ボーテ

clé de peau BEAUTÉ

2024年 実績

売上高 +3%（中国・TR除く+17%）

- 日本（+20%台前半）が成長をけん引
- 強みであるベースメイクの好調
  - 日本をはじめアジアで新規お客さま開拓
  - メイクアップとスキンケアが融合した独自技術を搭載
- ヒーロー商品の1つ　ル・セラムのリニューアル
  - 独自のサイエンスアプローチ「肌の知性」に着目、新たに開発した独自成分ラディアントリリーを配合
- ホリデーコレクションの成功
  - 新規お客さまとの出会いの創出、愛用者基盤強化に貢献





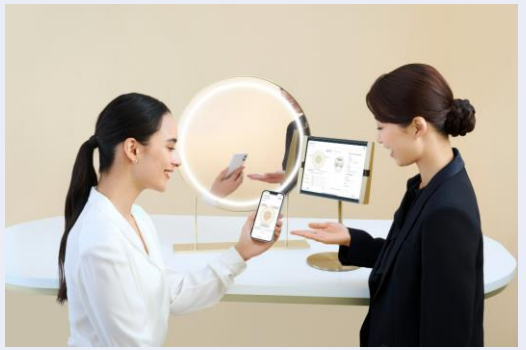


2025年 戦略方針

売上高見通し +1桁前半%（中国・TR除く+10%台前半）

- 革新的新商品パイプラインで成長継続
- ル・セラムの中国での発売、コアとなるスキンケアライン キーラディアンスケア等の戦略的マーケティング強化
- 顧客体験の向上を通じたお客さまLTV（顧客生涯価値）の最大化
- トリートメントサービスなどのラグジュアリー体験の提供
- 自社EC等、Eコマースの強化



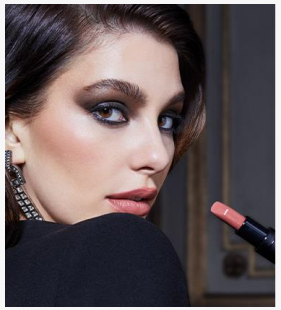


コア3ブランドの成長戦略：NARS

2024年 実績

売上高 +0%（中国・TR除く+4%）

- **ブランド生誕アニバーサリー　既成概念を打ち破る30年**
- **グローバルブランドアンバサダーとともに エクスプリシット リップスティックの発売**
  - リフィル可能、サステナブルでラグジュアリーを形に
  - ユニークなデジタルストーリーテリング
- **ブラッシュ N　リニューアル発売**
  - チークのリーディングポジションを維持
  - タルク成分無配合、リフィル可能







2025年 戦略方針

売上高見通し +1桁後半%（中国・TR除く+10%台前半）

- **ベースメイクの成長加速**
  - グローバルでの再強化によるコンシーラーの売上最大化
  - アジアと欧米市場向けに独自イノベーション ライトリフレクティングコレクションの成長拡大
- **チークの需要を捉えて成長**
  - チークのイノベーションキャンペーン
  - ストーリーテリングとアートでお客さまエンゲージメントの向上
- **デジタルエンゲージメントに注力**
  - 新コンテンツ創出とインフルエンサー戦略を通じて デジタルチャネルにおけるEMV（獲得メディア価値）の向上






新たな価値を届ける：最先端の生活者インサイトを捉えた骨太技術の早期ローンチ



スローエイジング発想、免疫への新解答
「メモリーT細胞」が「老化細胞を除去する」ことを新発見

メモリーT細胞の力をブーストする
日本の伝統的な発酵技術を融合した
ツバキ種子発酵エキス+配合



頑固なシミを防ぎ、できたシミを
悪化させない、増やさない
独自のトリプル主剤配合



透明に進化する次世代ミネラル
サンスクリーン技術搭載



現代のストレスと酸化に着目、
24Kゴールドインフュージョン・
レチノール配合



美容医療から着想した効果と安全性
注入と押圧を両立した
次世代マイクロニードル

グローバルブランド戦略：ブランド成長基盤強化

- **ブランド横断での戦略最適化・投資対効果の最大化を推進**
  - ブランドマネジメントの仕組みの進化（コア3・ネクスト5中心）
    - ブランド成長を共通指標でモニタリング、意思決定のスピードの向上
    - 成長機会とリスクを特定、市場変化に迅速にアクションがとれる体制を構築
  - 中長期戦略の実現に向けたポートフォリオ構築・戦略的投資配分
  - ブランド横断での課題解決と共通の機能強化の推進
  - 上記を主導するグローバルブランド戦略部の新設、ブランドコミッティーの稼働開始

チーフマーケティング&
イノベーションオフィサー

戦略ブランドリーダーシップ体制（コア3、ネクスト5ブランドトップ）



2024年 地域戦略の成果と課題

成果

- **日本：収益性改善**
  - ブランドの選択と集中によるコアブランドの力強い成長
  - 構造改革アクション　想定通り進捗
- **欧州：成長加速**
- **中国：収益性改善**
  - 原価・固定費低減などの構造改革アクションを完遂
- **アジアパシフィック：主要市場の鈍化のなか成長・収益性改善を実現**
- **「Dr. Dennis Gross Skincare」の成長**
  - プレステージスキンケア・ダーマ領域の強化

残った課題

- **米州の収益改善・成長回復**
  - 「Drunk Elephant」の回復・さらなる成長
  - 重い固定費構造
- **中国・トラベルリテールの減収**
  - 市場変化を先取りする成長基盤の構築

2025年 米州の事業戦略

● 多様なブランドポートフォリオを活かした成長機会の追求

- ➢「NARS」：収益性を伴う成長の実現 – デジタルエンゲージメントによるコアカテゴリーの強化
- ➢「SHISEIDO」：成長機会の追求 – サンケアカテゴリーのイノベーション継続
  – ベネフィアンスやアルティミューン等のオープンセル販売※の推進
- ➢「Drunk Elephant」：ブランドエンゲージメントの再構築
  – ブランドの哲学・商品効果コミュニケーションの強化
  – ヒーロー商品とエントリー価格帯のイノベーション商品の強化による新規お客さま開拓・愛用者基盤の拡大
- ➢「Dr. Dennis Gross Skincare」：成長への投資拡大 – コアであるピーリングの強化による新規お客さま開拓
- ➢「クレ・ド・ポー ボーテ」：ラグジュアリーブランドイメージの浸透
  - 革新的なパートナーシップの継続による認知度の向上
  - サロントリートメントの強化

● チャネル変化への対応

- ➢ オープンセル販売※におけるリテーラーとの連携強化
- ➢ EC専門サイトを含むDtoCビジネスの拡大

● コスト構造の適正化、固定費の低減





※ カウンセリングを伴わない自由体験型の販売形式

2025年 欧州・アジアパシフィックの事業戦略

● 選択と集中による注力ブランドの強化

ZADIG&VOLTAIRE



- ➢ 欧州
  - フレグランスは毎年1つの柱となる商品を発売する好調な戦略を継続
    2025年は3月発売の「Zadig&Voltaire」新商品が欧州の成長をけん引
- ➢ アジアパシフィック
  - アジアNo.1※サンケア「アネッサ」のブランド力・技術的優位性による成長拡大、
    フレグランスの成長加速
- ➢ 地域に合わせた戦略を推進
  - 「SHISEIDO」：欧州はバイタルパーフェクション、
    アジアパシフィックはアルティミューン・フューチャーソリューション LXを強化など

● 成長領域の強化

- ➢ 欧州：中東・Eコマース
- ➢ アジアパシフィック：インドの成長基盤強化





※ ユーロモニターインターナショナル調べ；ビューティ＆パーソナルケア2024年版；2023年総小売販売額；アジアとは同社が定義するアジア太平洋地域を指す

2025年 中国・トラベルリテールの事業戦略

- **厳しい市場環境は継続も想定内、持続的成長への転換を進める**
- **消費者動向・市場変化に迅速に対応、成長機会に変える組織能力の強化**
  - ブランドホルダーサテライト主導による現地独自マーケティングコンテンツの開発、投資効果の最大化
  - 外部パートナーとの協業を通じたソーシャルマーケティング・Eコマースの運営能力向上
  - 中国・トラベルリテールの一体運営加速：コスト効率化・生産性向上、統合的な価格設定、在庫縮減等
- **中国：注力ブランドを中心とした持続的な成長基盤の再構築**
  - 「SHISEIDO」：消費の二極化に対応した商品ポートフォリオの再構築
    - バイタルパーフェクションのベーシックスキンケアと高機能クリーム・美容液の戦略的育成
    - 最高峰シリーズ フューチャーソリューション LX：日本発ラグジュアリーイメージを刷新
  - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」：主力カテゴリー強化を継続
  - 「アネッサ」：最新技術・新処方のゴールドシリーズリニューアル発売　若年層のお客さまの開拓

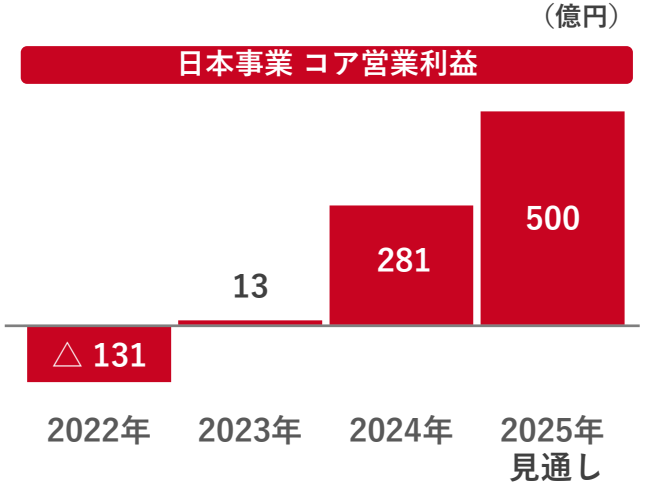


- **トラベルリテール：事業基盤再構築**
  - 日本・欧米：ローカル市場とのシナジーを強化、中国人旅行者以外も注力
  - 旅行者中心の成長へ移行促進



ミライシフトNIPPON 2025の進捗と今後

- **持続的な成長：**
  - コアブランド・ヒーロー商品のさらなる強化
  - 新市場創造マーケティング
    - 生活者起点で新価値・新市場を創造を継続
  - 戦略的な値上げの継続実施
  - タッチポイント戦略
    - 各チャネルにおける生活者が集まる注力接点で成長を実現
    - Eコマース比率拡大　プラットフォーム毎に取り組み継続強化、OMO強化



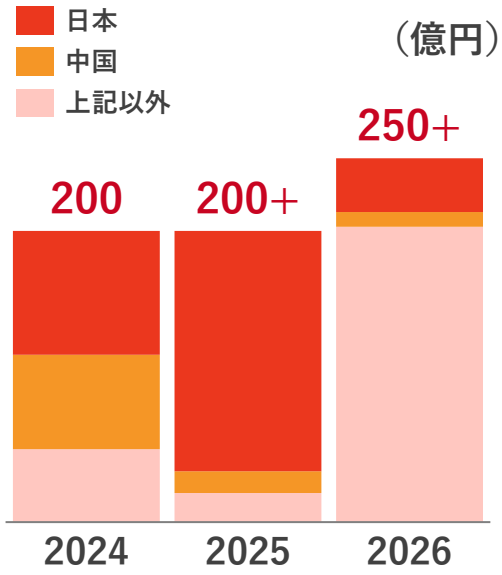
- **稼げる基盤構築：**
  - **収益改善施策**
    - 構造改革効果 2024年85億円、2025年165億円　想定通り進捗
    - SKU最適化　2024年SKU数 約20%削減（2022年末比）　中長期的にも最適化継続
    - 日本でFOCUSを2025年下期稼働開始予定　既存システムの統廃合を推進中
- **人財変革：**
  - **新組織体制、新経営体制**
    - 現場の権限・責任の拡大、シンプル・フラット化、現場の仕組みを変革
    - 自己革新アクション・利益への貢献を個人評価に反映
    - 日本・海外両方の経験を持つ中田副社長が組織力を引き出す



資生堂ジャパン
副社長
中田 幸治

グローバルで聖域なきコスト削減・構造改革

- 2024-2025年　計画通り累計400億円のコスト低減効果実現へ
- 2026年250億円の確実な効果創出に向け、2025年中にアクションを完遂
- 実行性の向上、効果最大化に向けてアプローチを進化
  - ➢ 日本・中国を中心とした構造改革から対象範囲の拡大
  - ➢ グローバル競合をベンチマークとした強力なトップダウンアプローチ



		2024	2025	2026	2024-2026 累計
原価	• ブランド・SKUの選択と集中、戦略的な値上げ • 原材料費・偏在在庫の削減、FOCUS導入による生産性向上 • 工場生産ラインの自動化 等	70	30	70	170
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 • 間接材のグローバル調達機能強化 • 店頭関連資材制作のグローバル一元化 • サンプルの在庫縮減・現地生産の拡大・運用効率化	30	20	10	60
人件費	• 日本の早期退職支援プラン実施（2024年） • 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	60	100	100	260
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、オフィスの効率運用 等	40	50	70	160
合計		200	200+	250+	650+

アセットライトの推進
グローバル全地域横断的にアセットの見直し・最適化を推進

- **工場・生産体制**
  - 競争力ある最適生産体制の追求
  - バリューチェーンの最適化
  - 設備投資：戦略的選択投資により生産性向上

- **不動産・オフィス・リース等**
  - グローバルに所有・賃貸を問わず見直しを実施、効率的活用を推進
  - 不動産の合理化・効率化による固定資産売却益
    - 2023年　133億円　日本・グローバル本社を中心に加速度的に整理
    - 2024年　7億円　中国関連不動産売却

具現化・成案化したものを順次公表

中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化
株主目線とより連動させた役員報酬へ

取締役会

● 社外取締役議長

- 2025年1月より社外取締役として当社初となる取締役会議長に就任※1
- 執行と監督の分離を更に強化、取締役会の実効性の強化を図る
- グローバル展開する上場企業の経営トップとしての経験と実績



社外取締役
畑中 好彦氏

● 新任社外取締役候補者※2

- 公認会計士
- 取締役会・監査委員会の実効性強化
- 財務戦略策定・遂行への監督・助言強化



中嶋 康博氏

役員報酬※3

● 長期インセンティブ型報酬の評価指標の変更

- 長期的企業価値向上を実現するべく株主価値指標(相対TSR)、資本効率指標(ROIC)を導入
- エグゼクティブオフィサー・地域CEOについても同様に変更

	評価ウェイト	変更前	変更後
経済価値指標	50%	コア営業利益率	相対TSR※4
	30%	売上高CAGR	ROIC
社会価値指標	20%	ESG関連	ESG関連

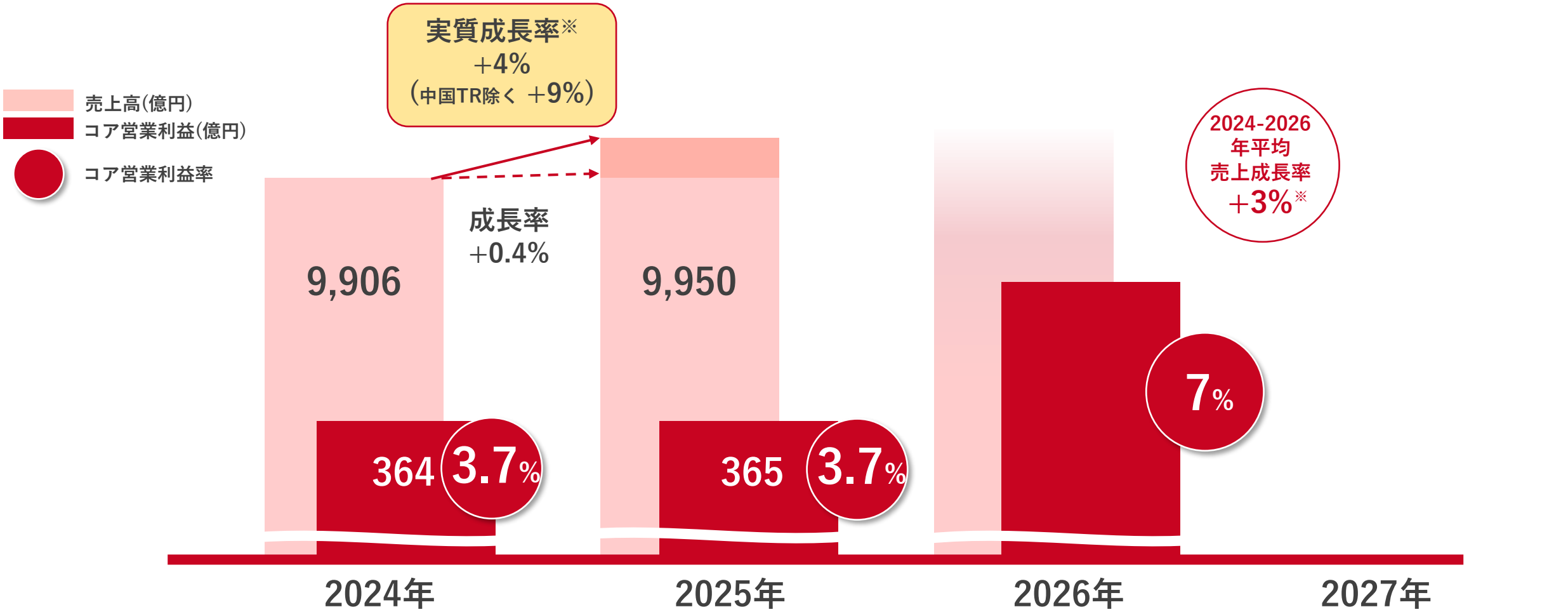
● CEOの報酬構成比率の変更

- 長期インセンティブ型報酬の構成比率の向上により長期的な企業価値創造に向けたコミットメントを高める

	基本報酬	業績連動報酬		合計
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
変更前	33.3%	33.3%	33.3%	100%
変更後	20%	20%	60%	100%

※1 2024年11月公表済　※2 2025年3月下旬開催予定の第125回定時株主総会にて決定予定　※3 報酬委員会において決定　※4 ピアとして選定した他のグローバルビューティカンパニーとのTSR成長率の比較

2026年 コア営業利益率 7%の実現へ

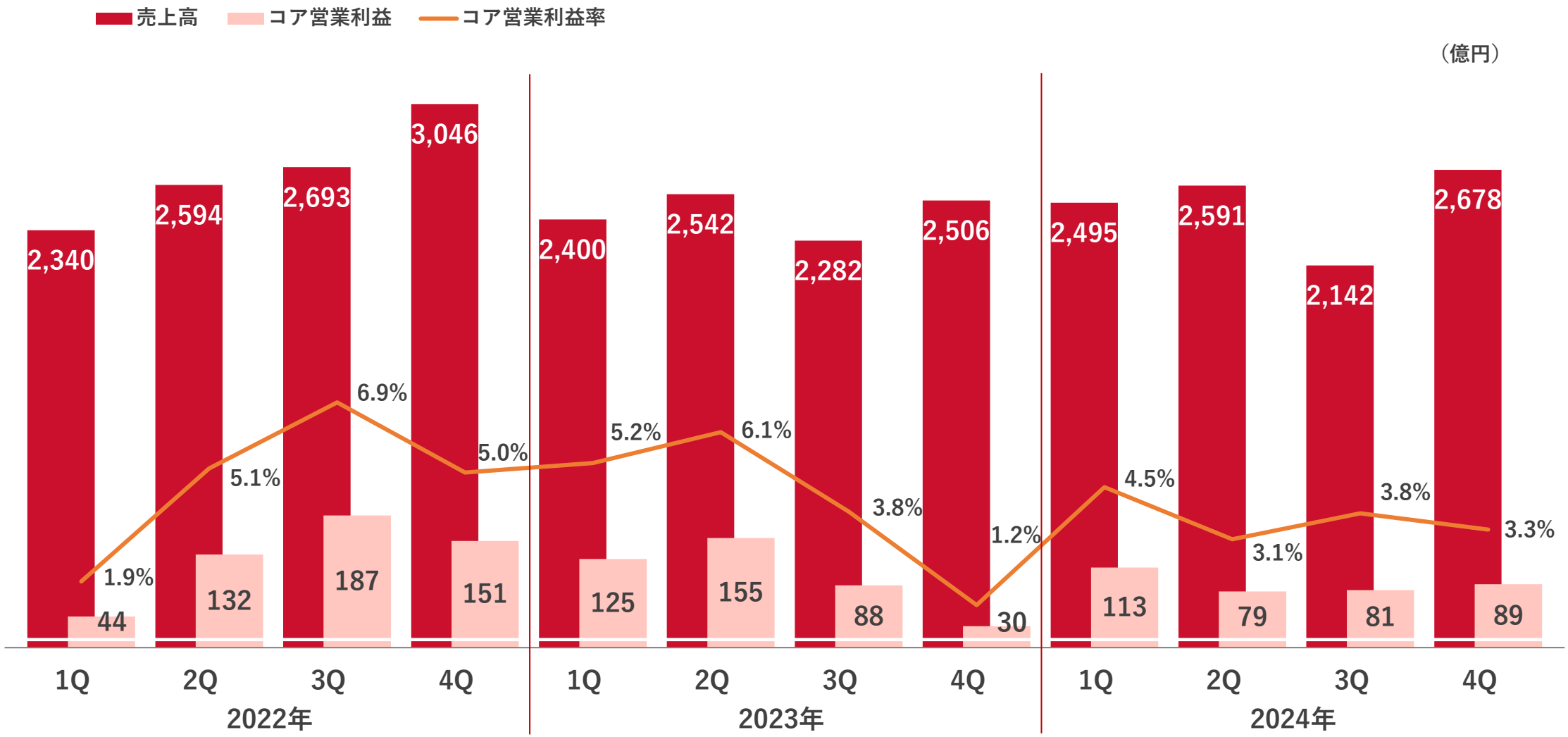


ブランド力の基盤強化	コア3・ネクスト5ブランドへの集中投資・イノベーションの積極的投入による成長基盤強化・成長実現		ポートフォリオ拡大・力強い成長
	選択と集中によるポートフォリオ見直し		
コスト構造改革	日本・中国中心としたコスト構造転換	グローバルに展開拡大アクションを完遂	本格的な効果発現・収益性改善

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く


世界で勝てる日本発の
グローバルビューティーカンパニーへ

補足1　主要指標トレンド



補足2　第4四半期 報告セグメント別 売上高・コア営業利益

上：売上高 下：コア営業利益　（億円）	2023年	売上構成比/ コア営業利益率※1	2024年	売上構成比/ コア営業利益率※1	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本	683	27.2%	726	27.1%	+44	+6.4%	+6.4%	+6.7%
	19	2.8%	95	13.1%	+76	+392.6%	-	-
中国	699	27.9%	761	28.4%	+62	+8.9%	+4.5%	+5.1%
	50	7.0%	97	12.5%	+47	+93.4%	-	-
アジアパシフィック	185	7.4%	184	6.9%	△1	△0.4%	△3.1%	△2.7%
	34	16.8%	13	7.4%	△21	△60.4%	-	-
米州	286	11.4%	313	11.7%	+27	+9.6%	+6.6%	△6.8%
	47	15.6%	△37	△11.4%	△84	-	-	-
欧州	344	13.7%	411	15.3%	+67	+19.4%	+15.2%	+15.9%
	△11	△2.9%	3	0.8%	+14	-	-	-
トラベルリテール	240	9.6%	220	8.2%	△20	△8.1%	△9.1%	△8.8%
	△18	△7.7%	△3	△1.5%	+15	-	-	-
その他※3	70	2.8%	62	2.4%	△8	△10.8%	△11.5%	+5.7%
	△195	△39.2%	△121	△21.5%	+74	-	-	-
小計	2,506	100%	2,678	100%	+172	+6.9%	+4.4%	+3.8%
	△73	△2.4%	48	1.5%	+121	-	-	-
調整額	-	-	-	-	-	-	-	-
	104	-	42	-	△62	-	-	-
合計	2,506	100%	2,678	100%	+172	+6.9%	+4.4%	+3.8%
	30	1.2%	89	3.3%	+59	+196.5%	-	-

※1 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　※2 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く
※3 2024年より、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上。2023年も見直し後の区分に変更

補足3　2024年 報告セグメント別 売上高・コア営業利益

上：売上高 下：コア営業利益　（億円）	2023年	売上構成比/ コア営業利益率※1	2024年	売上構成比/ コア営業利益率※1	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本	2,599	26.7%	2,838	28.6%	+239	+9.2%	+9.2%	+9.5%
	13	0.5%	281	9.9%	+267	-	-	-
中国	2,479	25.5%	2,500	25.2%	+20	+0.8%	△5.3%	△4.6%
	70	2.8%	123	4.8%	+53	+76.1%	-	-
アジアパシフィック	673	6.9%	717	7.2%	+44	+6.5%	+0.9%	+2.5%
	51	7.1%	60	8.0%	+9	+18.5%	-	-
米州	1,103	11.4%	1,185	12.0%	+83	+7.5%	+0.0%	△7.0%
	112	9.7%	2	0.2%	△110	△97.8%	-	-
欧州	1,169	12.0%	1,327	13.4%	+157	+13.4%	+5.2%	+8.2%
	33	2.7%	37	2.6%	+3	+9.9%	-	-
トラベルリテール	1,325	13.6%	1,078	10.9%	△247	△18.6%	△23.8%	△23.8%
	171	12.9%	50	4.6%	△121	△70.7%	-	-
その他※3	382	3.9%	262	2.7%	△120	△31.5%	△32.4%	+13.5%
	△228	△9.0%	△249	△10.2%	△21	-	-	-
小計	9,730	100%	9,906	100%	+175	+1.8%	△2.7%	△1.3%
	222	1.8%	304	2.5%	+82	+36.7%	-	-
調整額	-	-	-	-	-	-	-	-
	176	-	60	-	△116	-	-	-
合計	9,730	100%	9,906	100%	+175	+1.8%	△2.7%	△1.3%
	398	4.1%	364	3.7%	△35	△8.7%	-	-

※1 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　※2 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く
※3 2024年より、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上。2023年も見直し後の区分に変更

補足4　2024年 カテゴリー別 売上高

日本 （億円）	2023年	売上構成比	2024年	売上構成比	前年差	前年比/外貨前年比※1	実質前年比※2
プレステージ	821	31.6%	979	34.5%	+158	+19.2%	
プレミアム	1,515	58.3%	1,593	56.1%	+78	+5.2%	
その他	263	10.1%	265	9.4%	+3	+1.0%	
合計	2,599	100%	2,838	100%	+239	+9.2%	+9.5%

中国							
プレステージ	1,748	70.5%	1,835	73.4%	+86	△1.5%	
プレミアム	673	27.2%	629	25.2%	△45	△12.1%	
その他	57	2.3%	36	1.4%	△21	△41.3%	
合計	2,479	100%	2,500	100%	+20	△5.3%	△4.6%

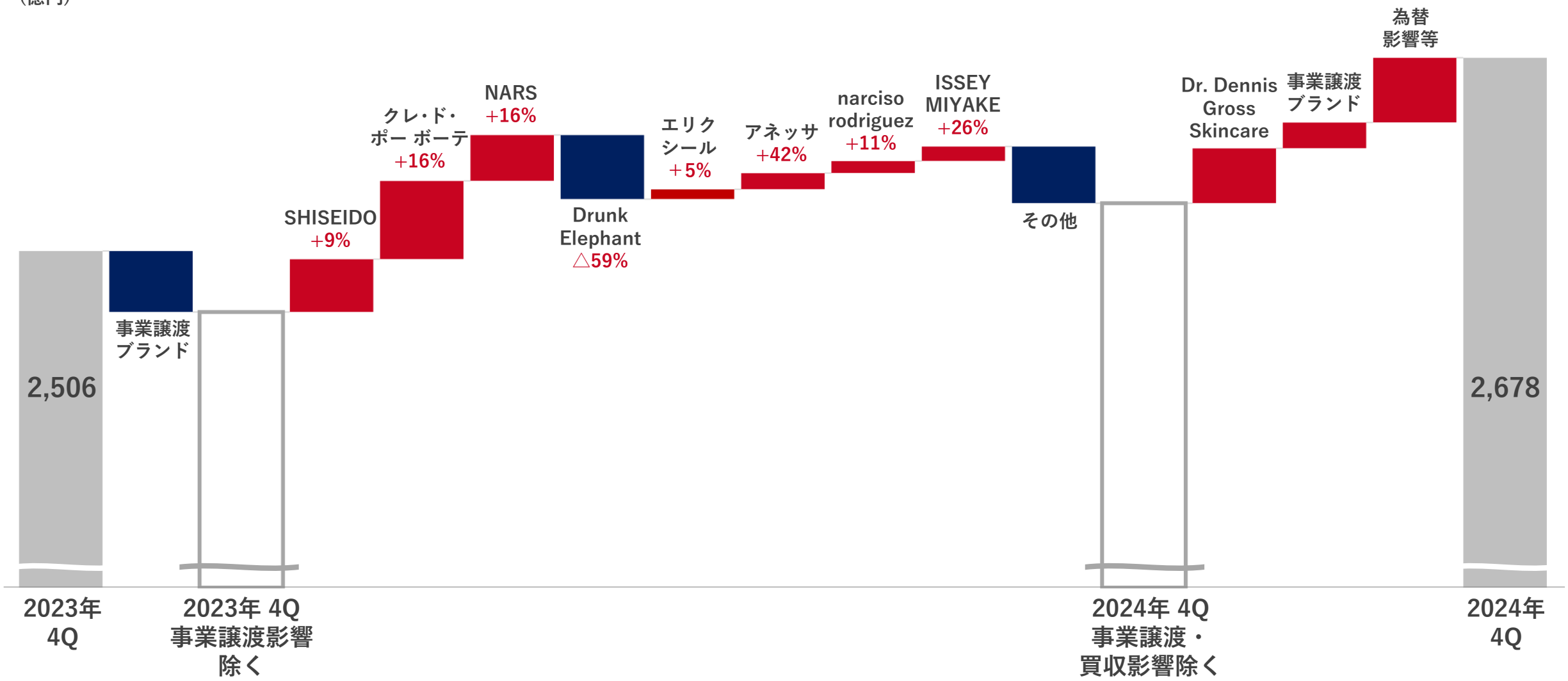
アジアパシフィック							
プレステージ	461	68.6%	491	68.5%	+30	+0.8%	
プレミアム	146	21.7%	156	21.8%	+10	+2.0%	
その他	65	9.7%	69	9.7%	+4	△0.4%	
合計	673	100%	717	100%	+44	+0.9%	+2.5%

※1 日本は前年比、中国とアジアパシフィックは外貨前年比　※2 為替影響および事業譲渡影響を除く

補足5　第4四半期 ブランド別売上高

外貨前年比※

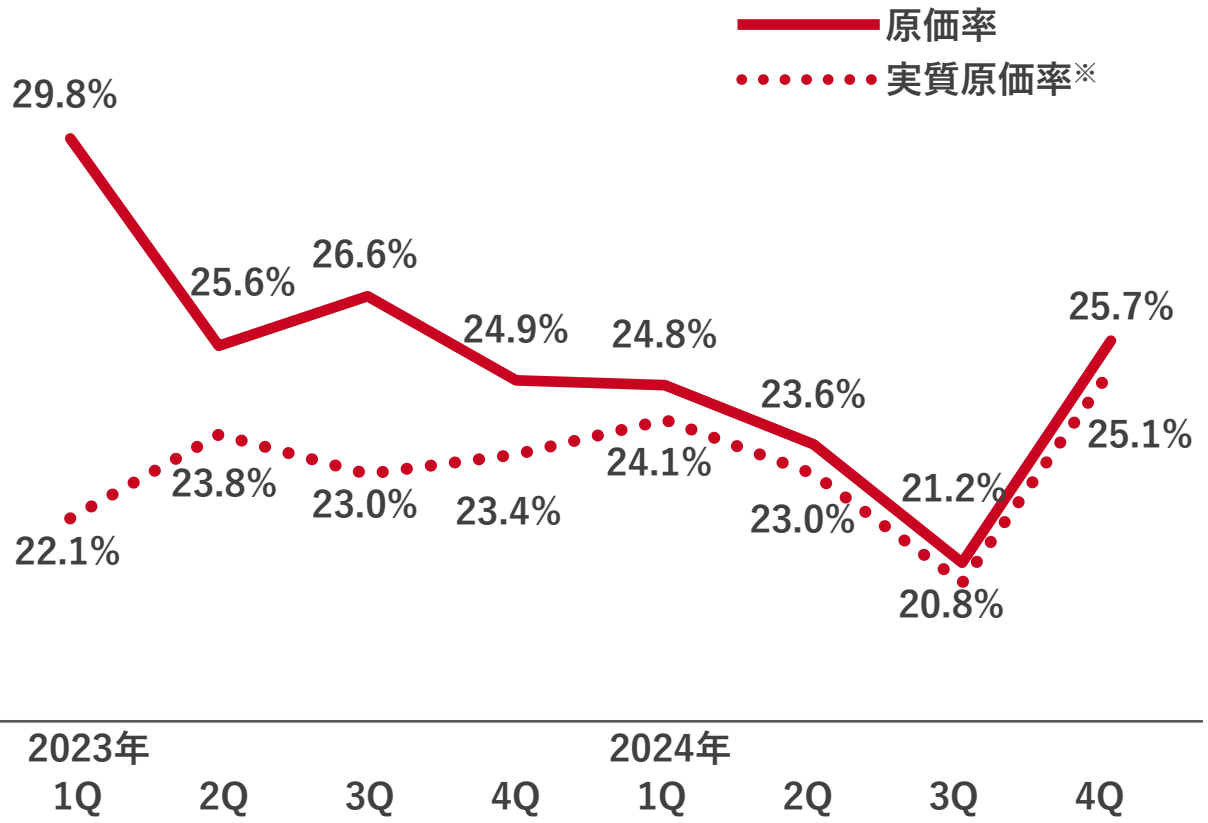
（億円）



※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6　原価率

	2023年 年間	2024年 年間
原価率	26.7%	24.0%
実質原価率※	23.1%	23.4%



※ 事業譲渡影響および減損損失影響等を除く

年間前年比較 原価率変動要因

(+) 偏在在庫償却引当金の減少

(+) 事業譲渡に伴う製品供給影響の減少
(2023年 2.3pts → 2024年 0.5pts)

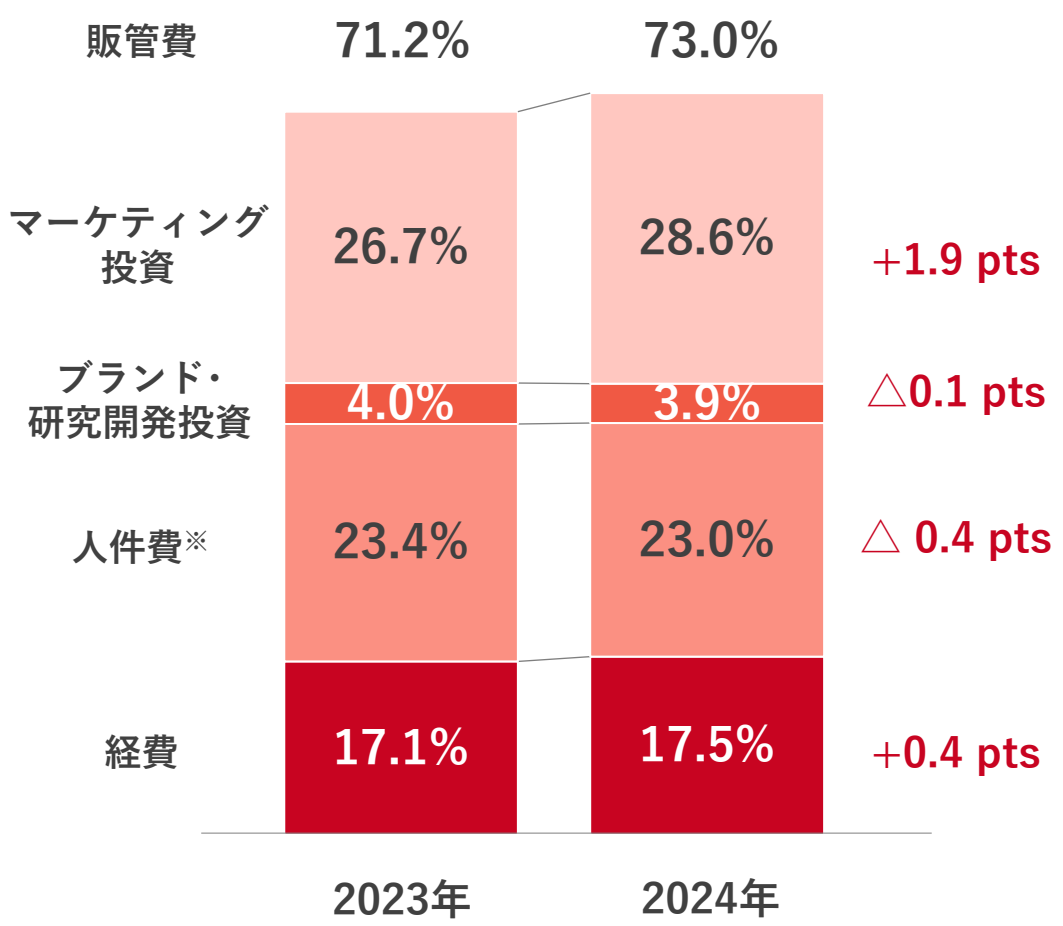
(+) 2023年 久喜工場譲渡に伴う減損・構造改革費用

(+) 2023年 大阪2工場統合決定に伴う減損損失

(△) 生産数量減少に伴う原価増加

補足7　2024年 コスト構造

（コア営業利益ベース売上構成比）



- <u>マーケティング投資</u>
  - ブランド価値向上のための投資継続強化
  - 機動的なコストマネジメント
- <u>人件費</u>
  - 構造改革等による適正化
  - インフレに伴う増加
- <u>経費</u>
  - DX関連投資の増加(FOCUS等)
  - 構造改革による適正化

※ 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

補足8　2024年 販売管理費

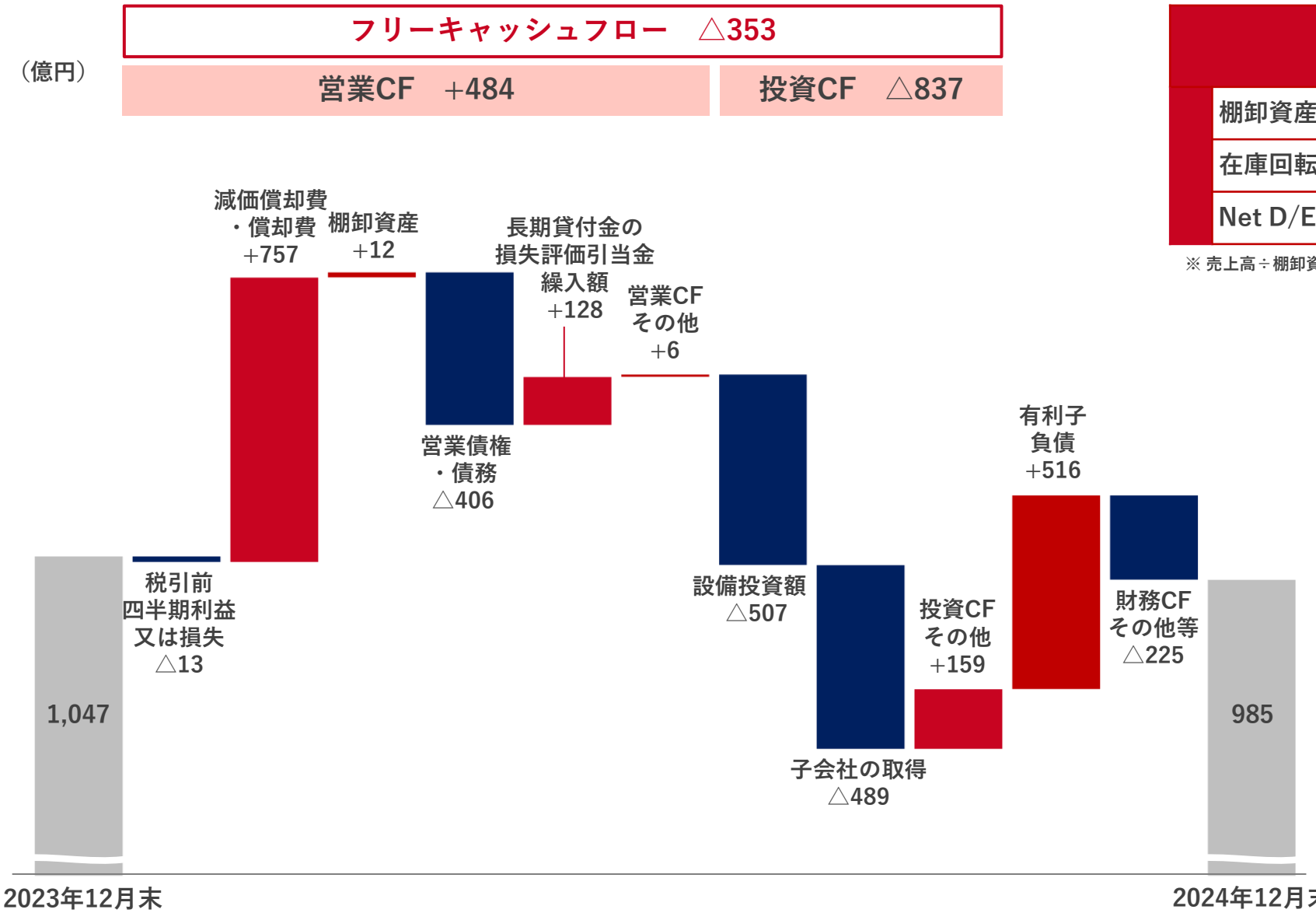
（億円）	2023年	売上構成比	2024年	売上構成比	前年差	前年比	外貨前年比
マーケティング投資※1	3,541	36.4%	3,748	37.8%	+207	+5.8%	+1.1%
ブランド・ 研究開発投資	390	4.0%	386	3.9%	△5	△1.2%	△3.0%
人件費	1,335	13.7%	1,362	13.8%	+27	+2.0%	△2.3%
経費	1,661	17.1%	1,737	17.5%	+76	+4.6%	+1.4%
販売管理費 （コア営業利益ベース）	6,928	71.2%	7,233	73.0%	+305	+4.4%	+0.3%
非経常項目※2	38	-	281	-	+243	-	-
販売管理費	6,966	71.6%	7,514	75.9%	+548	+7.9%	+3.8%

※1 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
※2 非経常項目のうち、販売管理費に帰属するもの

補足9　非経常項目

（億円）	2023年			2024年		
	3Q累計	4Q	年間	3Q累計	4Q	年間
コア営業利益	**368**	**30**	**398**	**274**	**89**	**364**
事業譲渡損益	△91	22	△69	-	-	-
構造改革費用	△51	△22	△73	△233	△33	△266
COVID-19に係る補助金収入	0	0	0	-	-	-
減損損失・戻入	△80	△4	△83	2	8	10
固定資産売却益	125	8	133	7	0	7
買収関連費用	-	△4	△4	△3	△0	△3
社内制度変更に伴う一時費用	-	-	-	△13	△7	△20
その他	△13	△7	△20	△13	△4	△16
非経常項目	**△110**	**△7**	**△117**	**△252**	**△36**	**△288**
営業利益	**258**	**23**	**281**	**22**	**54**	**76**

補足10　キャッシュマネジメント



KPI	2023年12月末	2024年12月末
棚卸資産（億円）	1,496	1,605
在庫回転率※	6.9	6.4
Net D/EBITDA	0.39	1.29

※ 売上高÷棚卸資産（期首・期末平均）

補足11　設備投資・減価償却費等

（億円）	2023年	2024年	2025年 見通し
有形固定資産	269	234※2	280
無形固定資産他	285	255	240
設備投資等※1	554	489※2	520
有形固定資産	347	352	
無形固定資産他	172	179	
減価償却費	520	532	540

※1 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　※2 2025年3月26日訂正

補足12　2025年 報告セグメント別 売上高見通し

	前年比	外貨前年比	実質前年比※1
日本※2	+1桁後半%	+1桁後半%	+1桁後半%
中国	△1桁後半%	△1桁前半%	△1桁前半%
アジアパシフィック	+1桁後半%	+10%台前半	+10%台前半
米州	+10%台前半	+10%台前半	+10%台前半
欧州	+1桁前半%	+1桁後半%	+1桁後半%
トラベルリテール	△10%台半ば	△10%台前半	△10%台前半
その他※2	△10%台後半	△10%台半ば	+10%台前半
合計	+0.4%	+3%	+4%

2025年 通期想定レート　　ドル＝145円（前年比△4.3%）、ユーロ＝155円（△5.4%）、中国元＝20円（△4.9%）

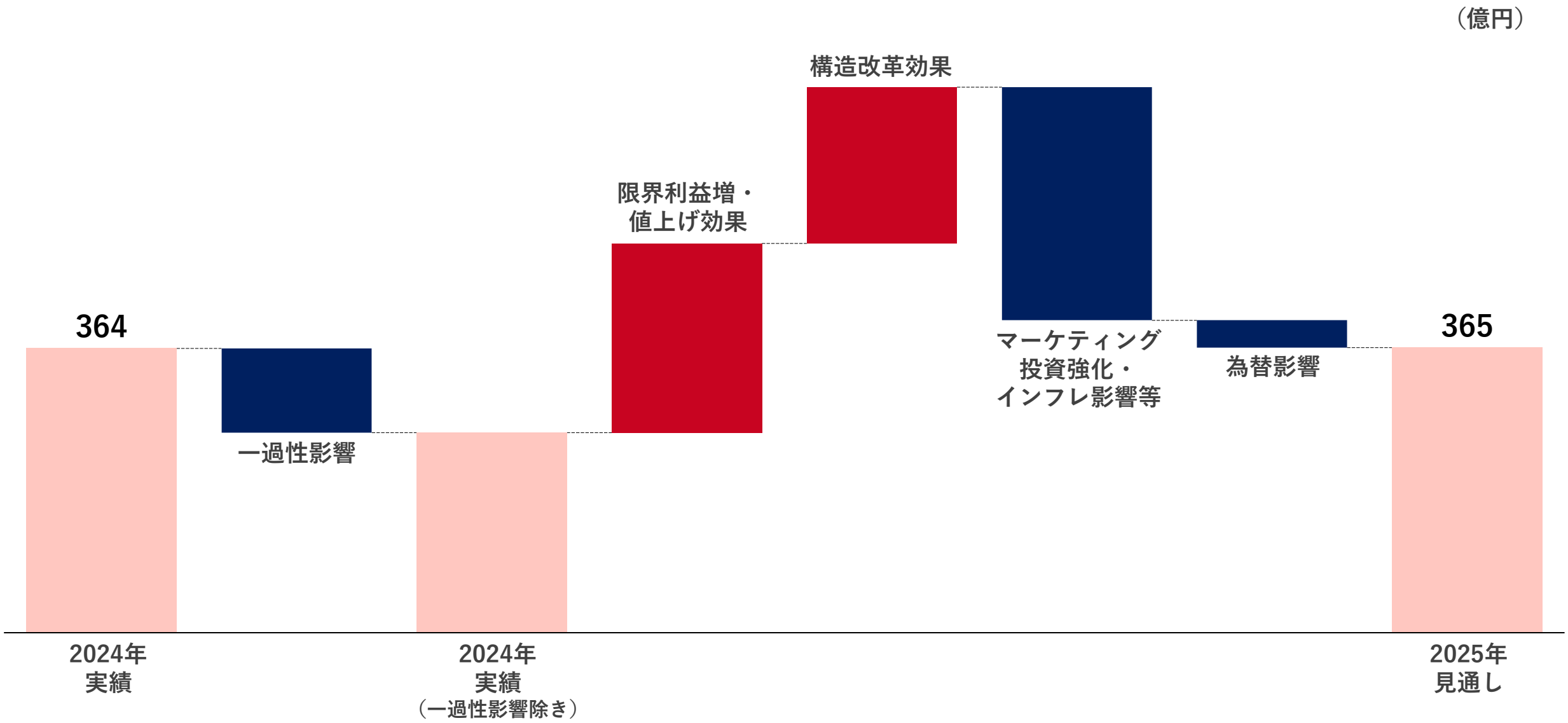
※1 為替影響および事業譲渡影響を除く
※2 2025年より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しを実施。従来「その他」に計上していた㈱イプサの国内における化粧品等の販売機能に係る業績を、「日本事業」へ計上
売上高成長率は、変更後の区分により作成したものを記載

補足13　2025年 売上前提

	当社実質売上成長率※1	市場・売上前提
日本※2	全体：+1桁後半% ローカル：+1桁後半% インバウンド：+10%台半ば	ローカル： ● 新型コロナからのリオープニング効果一巡も安定的な市場伸長 ● コアブランド・ヒーロー商品のさらなる成長、戦略的な値上げにより増収 インバウンド： ● 訪日旅行者数は回復も化粧品市場は新型コロナ前の水準には戻らず
中国	△1桁前半%	● 中国市場における消費の低調さ・高い不透明感は継続 ● 価格競争の厳しさ継続、プレステージ市場は軟調
アジアパシフィック	+10%台前半	● 成熟市場は緩やかな成長、東南アジアは経済成長がけん引 ● 東南アジアの成長により市場を超える成長
米州	+10%台前半	● 市場の成長はやや鈍化も、グローバルビューティ市場をけん引する成長性を維持 ● 「Drunk Elephant」の立て直しとその他主要ブランドの成長により、市場を超える成長
欧州	+1桁後半%	● 市場は全カテゴリーが堅調に推移 ● フレグランスを中心に注力ブランドが成長をけん引、市場を超える成長
トラベルリテール	△10%台前半	● 中国人旅行者による消費の減少が継続 ● アジアの市場成長はマイナス幅縮小も通期で前年割れを想定
連結	+4%	

※1 為替影響および事業譲渡影響を除く
※2 2025年より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しを実施。従来「その他」に計上していた㈱イプサの国内における化粧品等の販売機能に係る業績を、「日本事業」へ計上
売上高成長率は、変更後の区分により作成したものを記載

補足14　2025年 コア営業利益見通し



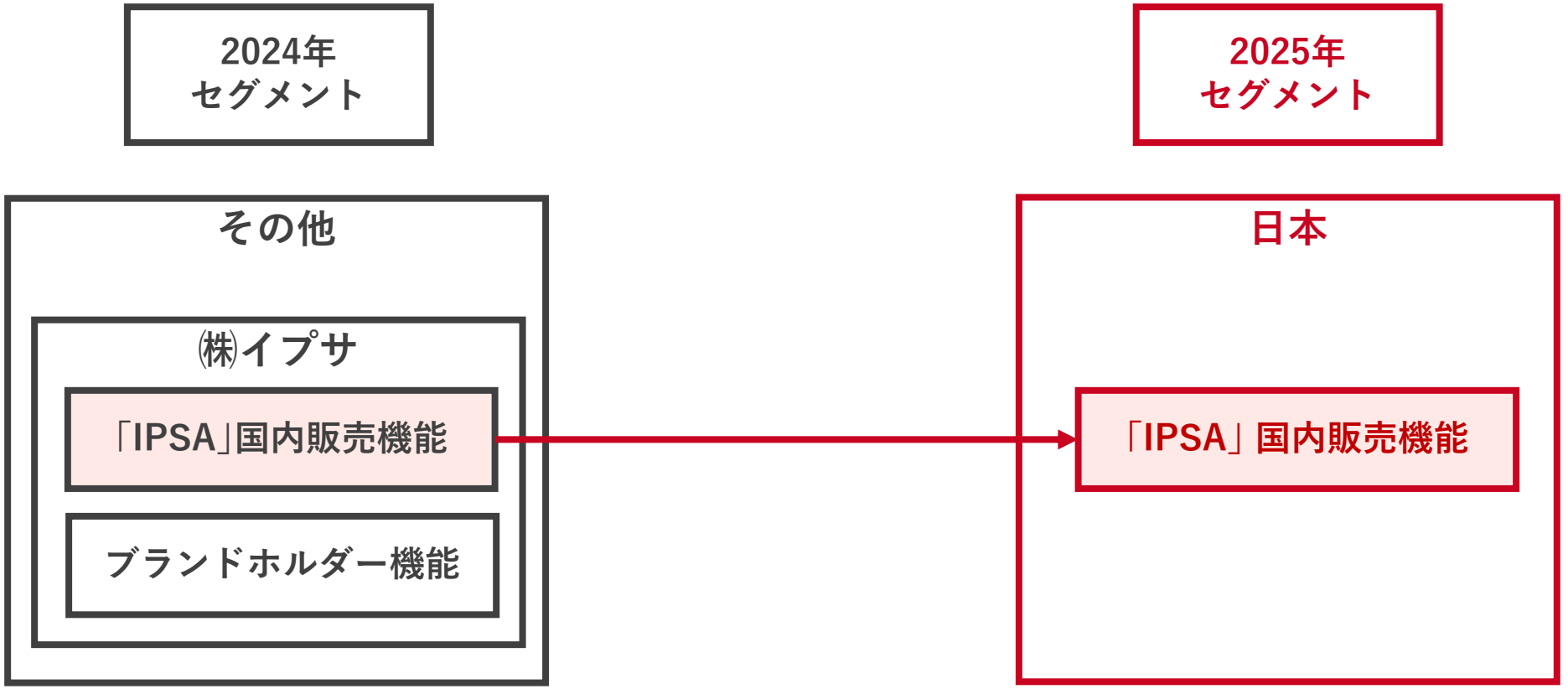
補足15　セラーノートに対する引当金について

- **「bareMinerals」「BUXOM」「Laura Mercier」の譲渡の概要**
  - 2021年8月にプレステージメイクアップブランドの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（以下、買主）が出資する法人に譲渡することを決定
  - 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※により繰延決済
  - 当該セラーノートには、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
- **セラーノートに対する引当金計上の背景**
  - 現時点ではこの劣後条項が2025年末に適用される可能性が高いと考え、会計監査人との協議を経て、セラーノートに対する引当金を認識することが適切であると判断
  - この結果、2024年において、金融費用として128億円の引当金を計上
  - なお、当該引当金は2024年のキャッシュフローに影響を与えるものではなく、当社は当該債権回収の最大化を図る

※ デットファイナンスの一種。売主が一部融資を行う。

補足16 報告セグメントの主な変更

「IPSA」国内販売機能と日本事業の協業によるシナジー創出を目的とした取り組みに合わせ、業績管理区分を見直し



※ 2025年より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しを実施。従来「その他」に計上していた㈱イプサの国内における化粧品等の販売機能に係る業績を、「日本事業」へ計上
ブランドホルダー機能：グローバルマーケティング戦略立案、商品開発、コミュニケーション・クリエイティブ開発、ブランド経営管理の機能等


SHISEIDO