

2024年 上期実績(1-6月) および下期の取り組み

2024年8月7日

株式会社 資生堂

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

The SHISEIDO logo is displayed in a dark red color. It features a stylized, flowing 'S' symbol followed by the word 'SHISEIDO' in a bold, uppercase, sans-serif font.

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 上期決算のポイント

売上高実質成長率※ $\Delta 1\%$ 、コア営業利益 193億円

日本ローカルは選択と集中が奏功し好調継続、構造改革アクションはグローバルで計画通り進捗

● 売上高実質成長率※： $\Delta 1\%$

- 日本：コアブランドを中心に力強く成長、選択と集中・値上げ効果も貢献
- 欧州：注力ブランドがけん引し、スキンケア・フレグランスともに高い成長性を維持
- トラベルリテール・中国：購買行動変化・消費意欲低下により減収、想定を下振れ
- 米州：一時的な生産減による出荷減

● コア営業利益：193億円（前年差 $\Delta 88$ 億円）

- トラベルリテールの大幅減益を、日本・欧州・アジアパシフィックの増収や構造改革効果で一部カバー

通期見通し維持、トラベルリテール・中国の減速に対し、全社を挙げた追加施策で達成を目指す

通期見通し維持、全社を挙げた追加施策で達成を目指す

中国人の購買行動変化・市場実態の適切な理解に基づく対策をさらに強化
中長期的な収益性改善に向けた追加施策についても、早急に策定・実行

- ⊖ 中国人の購買行動変化・消費意欲低下を背景としたトラベルリテールの大幅減益
- ⊕ 訪日外国人需要の獲得
- ⊕ 好調な日本ローカル・欧州の売上最大化
- ⊕ グローバルコスト削減・収益改善施策のさらなる上積み
- ⊕ 為替影響

2024年 上期 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 ^{※3}
売上高	4,942	100%	5,085	100%	+143	+2.9%	△4.1%	△0.5%
コア営業利益	280	5.7%	193	3.8%	△88	△31.3%		
非経常項目	△144	△2.9%	△220	△4.3%	△76	-		
営業利益	136	2.8%	△27	△0.5%	△164	-		
税引前中間利益	154	3.1%	42	0.8%	△112	△72.7%		
法人所得税費用	30	0.6%	40	0.8%	+10	+34.7%		
中間利益 ^{※1}	118	2.4%	0	0.0%	△117	△99.9%		
EBITDA ^{※2}	532	10.8%	455	8.9%	△78	△14.6%		

売上高：実質前年比^{※3} △0.5% 日本ローカルはコアブランドが力強い成長を継続、欧州・アジアパシフィックも堅調に推移

トラベルリテール・中国・米州のマイナス成長によりグローバルで減収

コア営業利益：前年差 △88億円

トラベルリテールの大幅減益を、日本・欧州・アジアパシフィックの増収や構造改革効果で一部カバー

非経常項目：2024年 △220億円

日本・中国を中心とした構造改革費用等

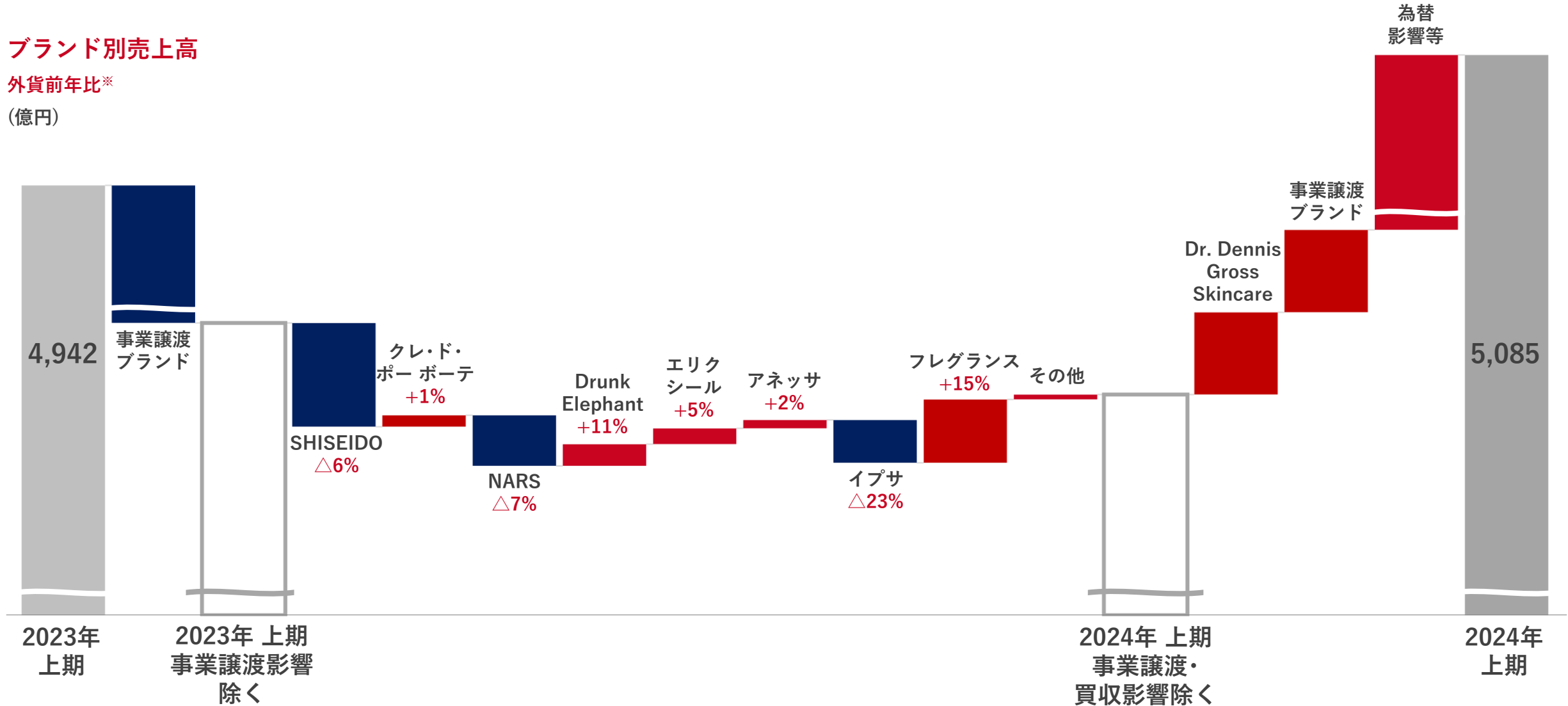
EBITDAマージン：8.9%

フレグランス、「Drunk Elephant」は欧州を中心に好調継続 その他主要ブランドはトラベルリテール・中国・米州の低調により減収～1桁成長

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

売上高推移：日本・欧州で上期2桁成長を実現 トラベルリテール・中国・米州のマイナス成長によりグローバルではほぼ前年並み

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	上期
日本	+8%	+9%	+6%	+17%	+10%	+20%	+7%	+13%
中国	△3%	+20%	△9%	△21%	△5%	△3%	△9%	△7%
アジアパシフィック	+16%	+12%	+15%	+8%	+13%	+5%	+7%	+6%
米州	+30%	+18%	+10%	+9%	+15%	+9%	△20%	△5%
欧州	+22%	+11%	+15%	+26%	+19%	+17%	+6%	+12%
トラベルリテール	△4%	△4%	△25%	△43%	△20%	△31%	△15%	△23%
合計	+7%	+10%	△2%	△6%	+2%	+3%	△4%	△1%

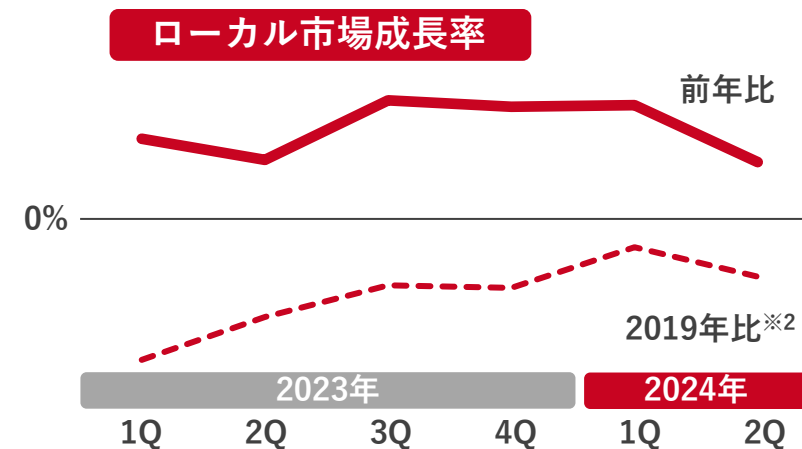
日本：コアブランドを中心に力強い成長を実現、シェア拡大継続

● 2Q市場：

➤ ローカル：

- ・ 前年の高いハードル(新型コロナ5類移行)の中でも成長を継続
- ・ 中価格帯は全体を上回る高成長

➤ インバウンド：訪日旅行者数2019年比^{※1} 全体+7%、中国△26%



● 当社(お客さま購買)^{※3}

： 上期 +10%台後半 / 2Q +10%台前半

➤ ローカル

： +10%台半ば / +10%台前半

・ コアブランド^{※4}

： +10%台後半 / +10%台前半

- 「SHISEIDO」

： +30%超 / +30%超

- 「クレ・ド・ポー ポーテ」

： +20%台半ば / +10%台前半

- 「エリクシール」

： +10%台後半 / +10%台前半

・ ヒーロープロダクト

： +30%超 / +30%超

・ Eコマース

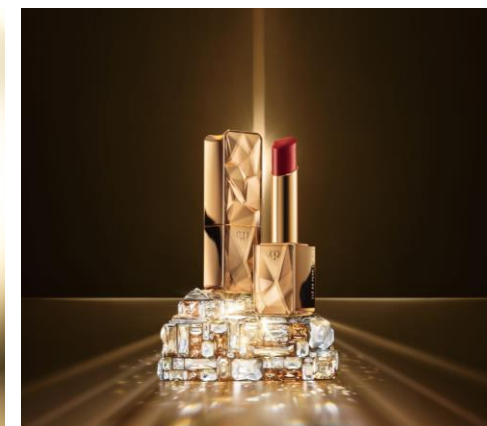
： +20%台後半 / +30%超

➤ インバウンド

： +20%台前半 / +1桁後半%



「SHISEIDO」



「クレ・ド・ポー ポーテ」

中国

節約志向・貯蓄性向の高まりは継続

「618」プロモーションはTikTokを中心に大きく伸長も、価格競争は激化
 ハイプレスステージは堅調継続

● 当社(お客さま購買)※

事業トータル : 上期 △1桁後半% / 2Q △10%台前半

・ オフライン : △1桁後半% / △10%台半ば

・ Eコマース : △1桁後半% / △1桁後半%

➤ 中国本土 : △10%台前半 / △10%台前半

・ 「SHISEIDO」 : △20%台前半 / △20%台半ば

・ 「クレ・ド・ポー ボーテ」 : +1桁後半% / +1桁後半%

・ 「NARS」 : +1桁後半% / △1桁前半%

「618」プロモーション：

➤ TikTok：全体で**2倍超**、プレスステージでは**3倍超**

➤ 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」が市場を超える成長を実現

トラベルリテール

中国人旅行者の購買行動変化・消費意欲低下

● 当社(お客さま購買)※

事業トータル :

上期 △10%台後半 / 2Q △10%台後半

➤ アジア : △20%台前半 / △20%台半ば

・ 海南島 : △30%超 / △30%超

➤ 日本 : 2倍超 / +70%超

訪日旅行客数の増加による大幅伸長

➤ 欧米 : +20%台前半 / +10%台前半

フレグランスを中心に好調

欧州・アジアパシフィックは力強く成長、米州は一時的な生産減も下期回復へ

2Q市場

欧州

全カテゴリーで成長、市場拡大

● 当社(出荷売上)※：

上期 +12% / 2Q +6%

- 「SHISEIDO」「narciso rodriguez」
「Drunk Elephant」：力強い成長



「narciso rodriguez」

アジアパシフィック

台湾を除く主要な国・地域で伸長

● 当社(出荷売上)※：

上期 +6% / 2Q +7%

- 「アネッサ」「Drunk Elephant」
「SHISEIDO」：力強い成長



「アネッサ」

米州

市場成長継続も、そのペースは鈍化

● 当社(出荷売上)※：

上期 △5% / 2Q △20%

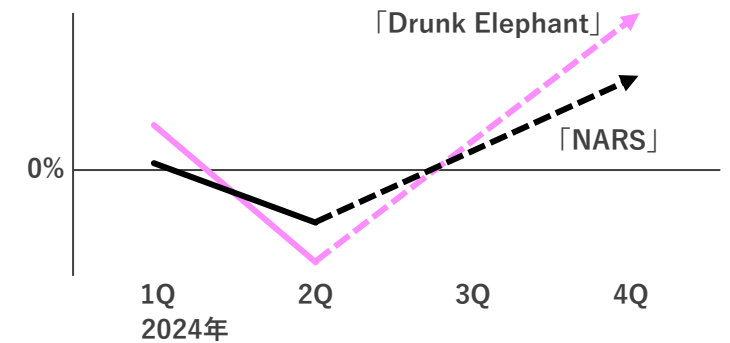
一時的な生産減による出荷減

「Dr. Dennis Gross Skincare」含む：
+7% / △7%

- 「SHISEIDO」「narciso rodriguez」：
全体厳しい中でも成長

出荷売上 外貨前年比

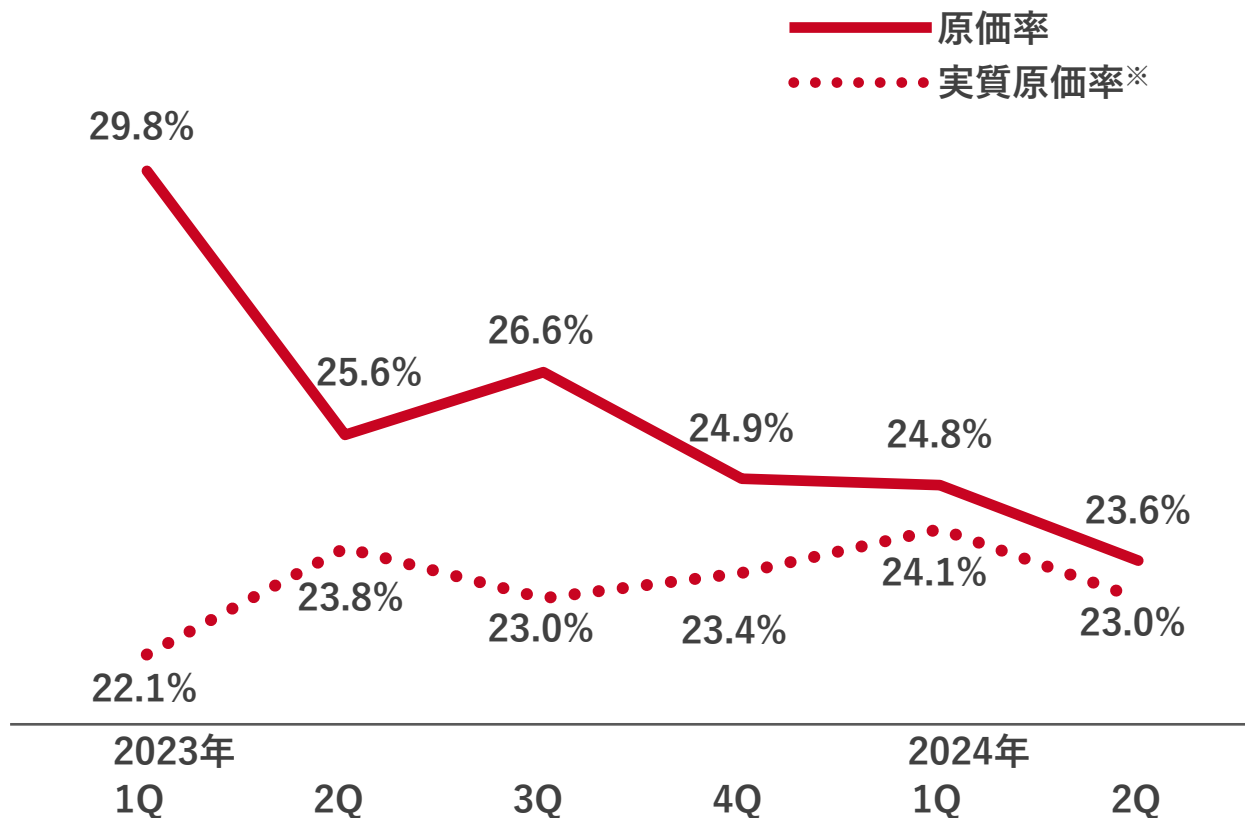
2Qの落ち込みは下期でカバー



原価率 : 事業譲渡影響等は着実に減少

実質原価率 : 第1四半期から偏在在庫減少、ミックス改善、値上げ効果などで改善

	2023年 上期	2023年 年間	2024年 上期
原価率	27.6%	26.7%	24.2%
実質原価率※	23.0%	23.1%	23.6%



上期前年比較 原価率変動要因

- (+) 値上げ・ミックス改善効果
- (+) 事業譲渡に伴う製品供給影響の減少
(2023年 3.7pts → 2024年 0.6pts)
- (+) 2023年 久喜工場譲渡に伴う減損・構造改革費用

- (△) 生産数量減少に伴う原価増加

※ 事業譲渡影響および減損損失影響等を除く

日本・欧州・アジアパシフィックの増収、構造改革効果・コストマネジメントにより増益 高い収益性を有するトラベルリテールの大幅減益により、グローバルで減益

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、値上げ効果が貢献し**大幅増益**

中国：売上減に伴う差益減を偏在在庫引当減、固定費低減などの構造改革効果で一部カバーし**減益**

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：トラベルリテール・中国向け内部売上減による差益減、未実現利益消去額の増加

(億円)

コア営業利益 (コア営業利益率)	2023年上期		2024年上期		前年差
日本	△37	(△2.9%)	79	(5.6%)	+116
中国	55	(4.2%)	49	(3.7%)	△6
アジアパシフィック	2	(0.7%)	22	(5.9%)	+20
米州	41	(7.3%)	26	(4.3%)	△15
欧州	13	(2.2%)	37	(5.6%)	+25
トラベルリテール	154	(19.9%)	77	(11.5%)	△77
その他	△34	(△2.5%)	△90	(△7.0%)	△56
調整額	86	-	△9	-	△95
合計	280	(5.7%)	193	(3.8%)	△88

中国・トラベルリテール・日本インバウンド：市場変化への迅速な対応を進める

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 マクロが弱い中でも成長する領域での売上最大化

- ・ 「SHISEIDO」：次なるヒーロープロダクトの積極開発・戦略的マーケティング強化
- ・ 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」フレグランス：継続強化
- ・ 高機能商品カテゴリーへの注力
- ・ 「Drunk Elephant」：認知度向上、機能性訴求のキャンペーン、リテラーとの施策強化

➤ 持続的な成長のためのチャネル戦略

- ・ 統合的アプローチ進化・シナジー創出：
 - 中国・トラベルリテール間での連動したマーケティングを強化、ブランド・商品の優先順位を明確化
 - 訪日外国人需要の獲得（日本インバウンド・トラベルリテール日本）
- ・ 成長性の高いオンラインプラットフォームの強化、非正規販売の正規化・管理強化
- ・ オフラインを通じた差別化：新たなタッチポイントの開拓、地方都市でのポップアップストア展開

● コスト削減・収益改善施策

➤ 組織構造の最適化、不採算店舗の閉鎖、原価低減、ブランドの選択と集中

日本：選択と集中が奏功、効果的な売上伸長を実現、下期も強化継続

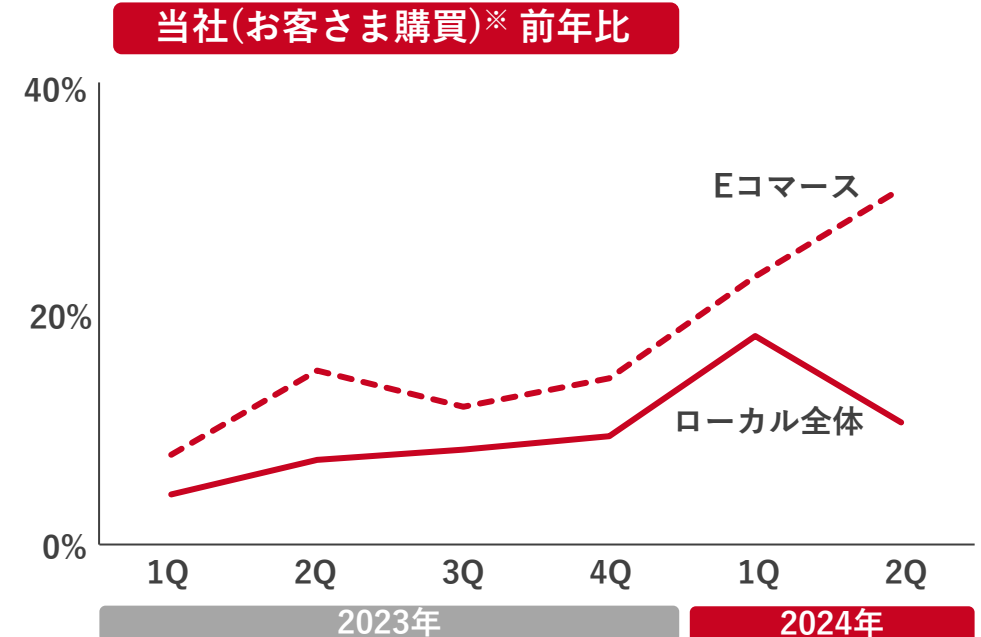
● ローカル

- コアブランド・ヒーロープロダクトへの投資強化継続、ミックス改善による粗利率改善
 - ・ コアブランドを中心に愛用者数増加、下期も強化継続
- 新市場創造マーケティング
 - ・ ファンデ美容液の好調継続、下期もキャンペーン継続、市場として確立・規模拡大へ
- 戦略的な値上げ継続
- Eコマース売上成長率加速：上期 +20%台後半 さらなる投資強化・ブランド展開拡大



● インバウンド

- ツーリストマーケティングチームの発足
 - ・ 旅行者を新たな生活者として捉え、体験価値の提供、ブランド・商品の認知度向上、インバウンド売上拡大を実現



グローバルコスト削減・収益改善施策

400億円超の効果創出にむけ着実に進捗
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の強化
さらなる効果創出に向けた追加施策の実行

● 上期の主要アクション

- 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、不採算店舗の閉鎖、原価低減、ブランドの選択と集中
- グローバル：人的生産性向上

(億円)	2024年		2025年	累計
	上期			
日本	20	80	170	250
中国	30	50	30	80
トラベルリテール	0	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)	20	10+	40+	50+
合計	70	150+	250+	400+

中長期の持続的成長を 確実にするために

2024年8月7日

株式会社 資生堂

社長 COO

藤原 憲太郎

SHISEIDO

2024-2025年に目指す姿および方向性

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、成長戦略と構造改革を両輪としたビジネストランスフォーメーションを完遂

- グローバルコスト削減（400億円超）
- 日本の構造改革アクションの完遂、成長の加速
- 中国・トラベルリテールの質の高い成長の実現
- 米州・欧州・アジアパシフィックの成長加速
- コアブランドの成長モメンタムのさらなる加速
- グロスプロフィットの拡大：成長ドライバーごとに施策を展開、効果最大化

日本：「ミライシフトNIPPON 2025」着実な実行、さらに加速へ

● ブランド戦略

- ブランド・SKUの選択と集中
- 戦略的な値上げ
- 新市場創造マーケティング

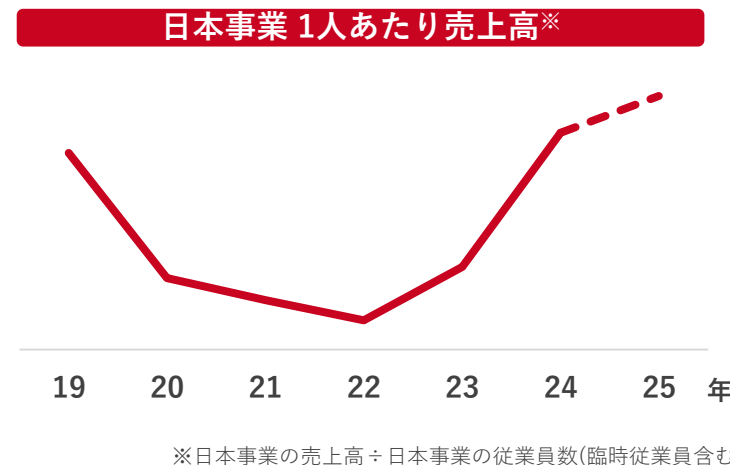
● タッチポイント戦略

- 主力リテラーとの戦略的な取り組み
- OMO強化による店頭とオンラインのシナジー創出モデルの加速
- Eコマース売上成長率の加速

● インバウンドマーケティングの強化

● 収益性改善策の着実な進捗

- 上期中に主要アクションを完遂、下期からフル効果発揮
- 早期退職支援プラン実施後の生産性向上の実現



2025年コア営業利益 500億円は不変

米州・欧州・アジアパシフィック： 適正な地域ポートフォリオへの転換に向けた成長を加速

● ブランド戦略

- スキンビューティー・コアブランドへの投資強化、選択と集中
- 「Dr. Dennis Gross Skincare」成長拡大・早期のシナジー創出
- フレグランス事業の再構築・強化 Max Maraとのパートナーシップ
- 戦略的M&A

● 基盤構築

- デジタル投資強化
- インド・中東等、新興市場への展開強化
- 組織体制の進化

中国市場に対する当社の見方

2024年2月時点

- 高成長から緩やかな成長へ
- 価格帯別動向
 - ハイプレステージが高伸長
 - プレステージ・プレミアムは価格競争も含めた競争環境が継続
- 中間所得層の拡大により地方都市の成長継続
- デジタルプラットフォーム、オフラインリテラーの多様化加速

現時点

- 価格帯別動向 市場の二極化の加速
 - ハイプレステージは引き続き堅調
 - プレステージ・プレミアム市場の縮小
 - 低価格帯へのダウントレード加速・市場拡大
- 中間所得層・地方消費者の価格志向・貯蓄性向の一層の高まり
- トラベルリテールチャンネルを巻き込んだリテラー間の価格競争激化
 - オフライン：価格面での魅力低下、トラフィック減少
 - トラベルリテールアジア：為替変動に伴う価格競争力の低下

事業構造改革を断行、レジリエントな組織・収益構造へ
適正な地域ポートフォリオへの転換 さらなる加速が必須

本質的な課題に挑む

新たな経営戦略を11月末に発表予定

- 足元の課題：[外的要因] 中国消費の減速、リスクの顕在化
- 本質的な課題：[内的要因] 全社を挙げて取り組むべき課題
 - 中国：レジリエントな組織、安定的に収益創出ができる構造へ
 - 日本：ビジネストランスフォーメーションのさらなる進化、継続的な生産性の向上
 - 売上・利益の地域バランスの最適化：
 - ・ 米州・欧州・アジアパシフィックの成長加速、インド・中東等、新興市場での展開強化
 - ・ すべての地域を「利益・キャッシュを生み出す」組織に
 - ブランド：ブランドポートフォリオの再構築とブランドの選択と集中
 - イノベーション：独自性・競争優位性の強化
 - 経営の質向上・オペレーショナルエクセレンス：
 - ・ 人財：生産性向上、組織と人が一流の会社へ
 - ・ デジタル能力向上：FOCUS・AIを活用したオペレーションの革新
 - ・ 価格戦略の高度化：為替変動・地域間価格バランスの是正
 - ・ 戦略的キャピタルアロケーション、投資意思決定における財務規律の強化
 - ・ 選択と集中、残すと決めた資産の最大活用



SHISEIDO

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 下期の注力商品：日本



- 美容液「ル・セラムII」
- 新トリートメントパウダーファンデーション



「ル・セラムII」



「タンプードルエクラII」



- 「アルティミューン」誕生10周年
- 最高峰シリーズ
「フューチャーソリューション LX」
- メンズクリームリニューアル



「アルティミューン」
「オイデルミン」
「エッセシャルイネルジャ」



「フューチャーソリューション LX」



「スキンエンパワリングクリーム N」



- 高機能エイジングケア*美容液



「ザセラム aa」



- 美容液クッションファンデーション



「ドラマティックエッセンスクッショングロウ」

補足2 下期の注力商品：中国

SHISEIDO
GINZA TOKYO

- シワ改善クリーム
- ファンデ美容液
- 最高峰シリーズ
「フューチャーソリューション LX」



「リンクルリフト
ディープレチノホワイト5」

「エッセンス スキングロウ
ファンデーション」



「フューチャーソリューション LX」

clé de peau
BEAUTÉ

- 高機能アイクリーム
- 「肌の知性」を先端サイエンスでサポート



「クレームイユース」



NARS

- 高機能なメイクアップと
スキンケアのハイブリット
ファンデーション



「ライトリフレクティングファンデーション」

ESTD 2012
DRUNK ELEPHANT™

- ふっくらハリ肌に導く
クリーム
- リッチな保湿力で健やかな
肌に導くオイル



「プロティニ ポリペプチド クリーム」

「バージンマルラ ラグジュアリー
フェイシャルオイル」



ELIXIR

- 全ゆるみ※に全方位ケア



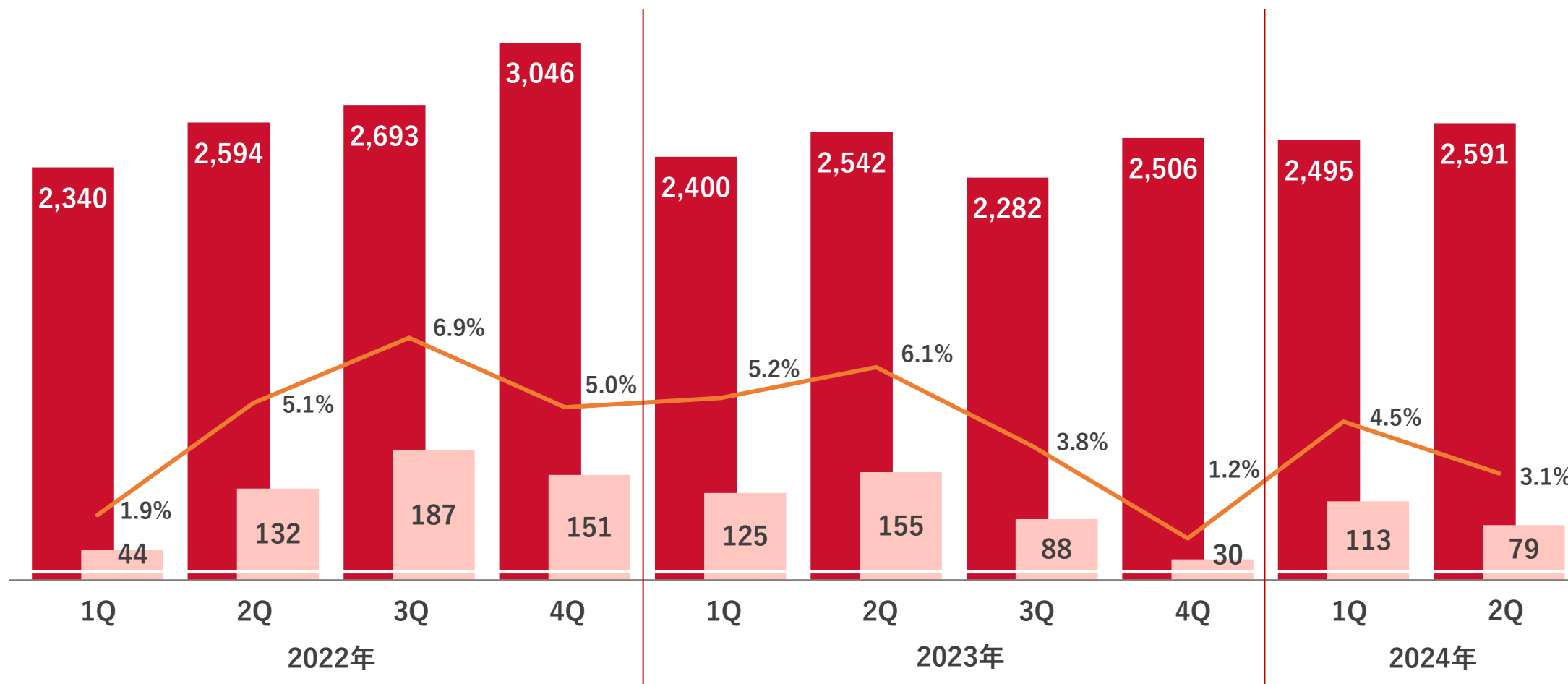
「トータルV フェーミングクリーム」

※ ハリのない状態

補足3 主要指標トレンド

■売上高 ■コア営業利益 — コア営業利益率

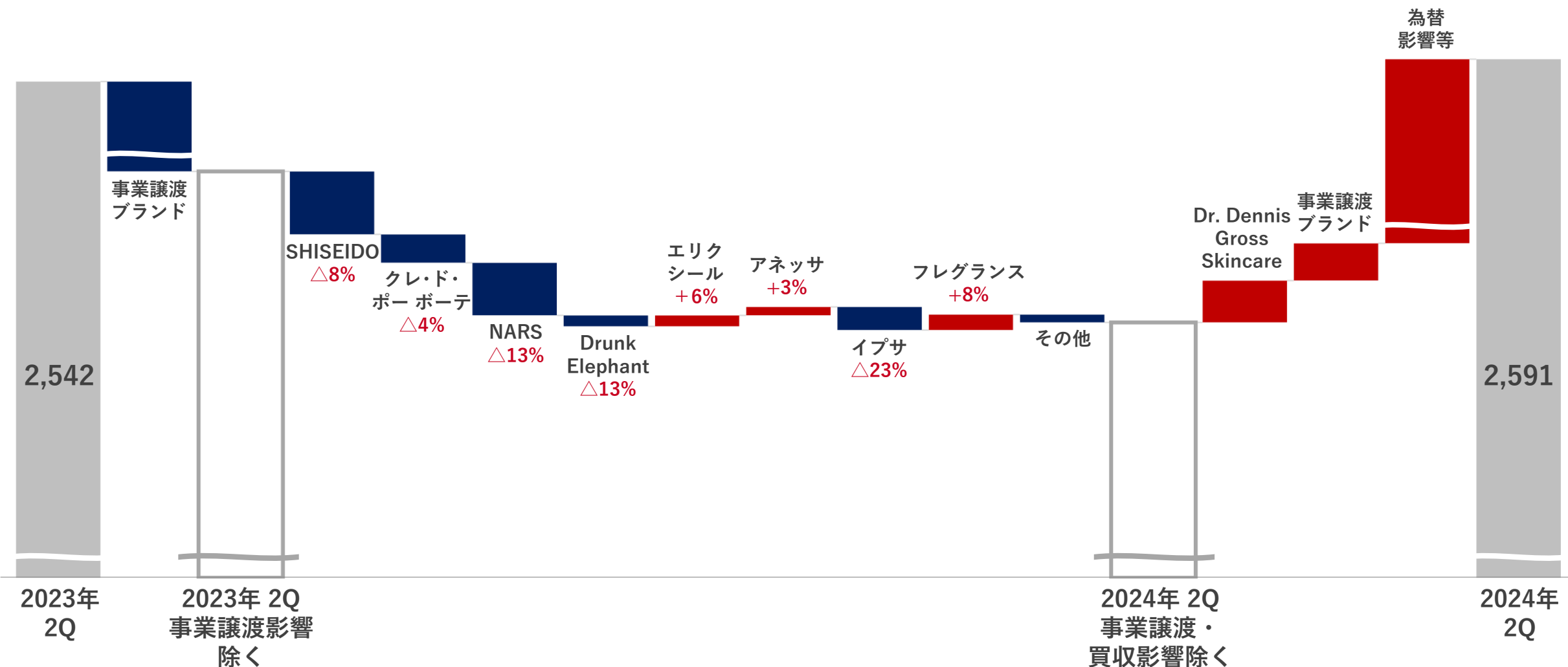
(億円)



補足4 第2四半期 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5 第2四半期 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	635 △20	25.0% △3.1%	679 13	26.2% 1.9%	+45 +33	+7.0% -	+7.0% -	+7.2% -
中国	774 76	30.4% 9.8%	762 48	29.4% 6.3%	△12 △28	△1.5% △36.7%	△10.7% -	△9.4% -
アジアパシフィック	153 △1	6.0% △0.8%	173 12	6.7% 6.3%	+20 +13	+13.3% -	+4.2% -	+6.5% -
米州	268 26	10.6% 9.1%	255 △10	9.8% △3.7%	△14 △36	△5.1% -	△16.3% -	△19.7% -
欧州	248 △13	9.8% △5.0%	280 △4	10.8% △1.5%	+32 +9	+13.0% -	+0.9% -	+6.3% -
トラベルリテール	389 80	15.3% 20.4%	370 47	14.3% 12.6%	△18 △33	△4.8% △41.1%	△14.9% -	△14.9% -
その他※3	75 △70	2.9% △12.6%	71 △17	2.8% △2.6%	△4 +53	△5.7% -	△7.7% -	+26.8% -
小計	2,542 77	100% 2.5%	2,591 88	100% 2.7%	+49 +12	+1.9% +15.1%	△5.4% -	△3.9% -
調整額	- 78	- -	- △9	- -	- △87	- -	- -	- -
合計	2,542 155	100% 6.1%	2,591 79	100% 3.1%	+49 △76	+1.9% △48.8%	△5.4% -	△3.9% -

※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 当上期より、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上。前第2四半期も見直し後の区分に変更

補足6 上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	1,252 △37	25.3% △2.9%	1,415 79	27.8% 5.6%	+164 +116	+13.1% -	+13.1% -	+13.3% -
中国	1,306 55	26.4% 4.2%	1,317 49	25.9% 3.7%	+11 △6	+0.8% △10.1%	△7.6% -	△6.6% -
アジアパシフィック	307 2	6.2% 0.7%	344 22	6.8% 5.9%	+38 +20	+12.3% +829.9%	+3.3% -	+5.9% -
米州	528 41	10.7% 7.3%	573 26	11.3% 4.3%	+44 △15	+8.4% △35.9%	△3.9% -	△5.4% -
欧州	526 13	10.7% 2.2%	628 37	12.4% 5.6%	+102 +25	+19.5% +199.2%	+5.9% -	+11.8% -
トラベルリテール	775 154	15.7% 19.9%	669 77	13.1% 11.5%	△106 △77	△13.7% △50.1%	△22.6% -	△22.7% -
その他※3	249 △34	5.0% △2.5%	140 △90	2.7% △7.0%	△109 △56	△43.8% -	△44.9% -	+23.8% -
小計	4,942 194	100% 3.2%	5,085 201	100% 3.2%	+143 +8	+2.9% +3.9%	△4.1% -	△0.5% -
調整額	- 86	- -	- △9	- -	- △95	- -	- -	- -
合計	4,942 280	100% 5.7%	5,085 193	100% 3.8%	+143 △88	+2.9% △31.3%	△4.1% -	△0.5% -

※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 当上期より、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上。前上期も見直し後の区分に変更。

補足7 上期 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		380	30.4%	484	34.2%	+105	+27.5%	
プレミアム		733	58.5%	773	54.7%	+41	+5.6%	
その他		139	11.1%	157	11.1%	+18	+13.1%	
合計		1,252	100%	1,415	100%	+164	+13.1%	+13.3%

中国

プレステージ		890	68.2%	913	69.3%	+22	△6.2%	
プレミアム		384	29.4%	385	29.3%	+1	△7.8%	
その他		32	2.4%	19	1.4%	△13	△46.7%	
合計		1,306	100%	1,317	100%	+11	△7.6%	△6.6%

アジアパシフィック

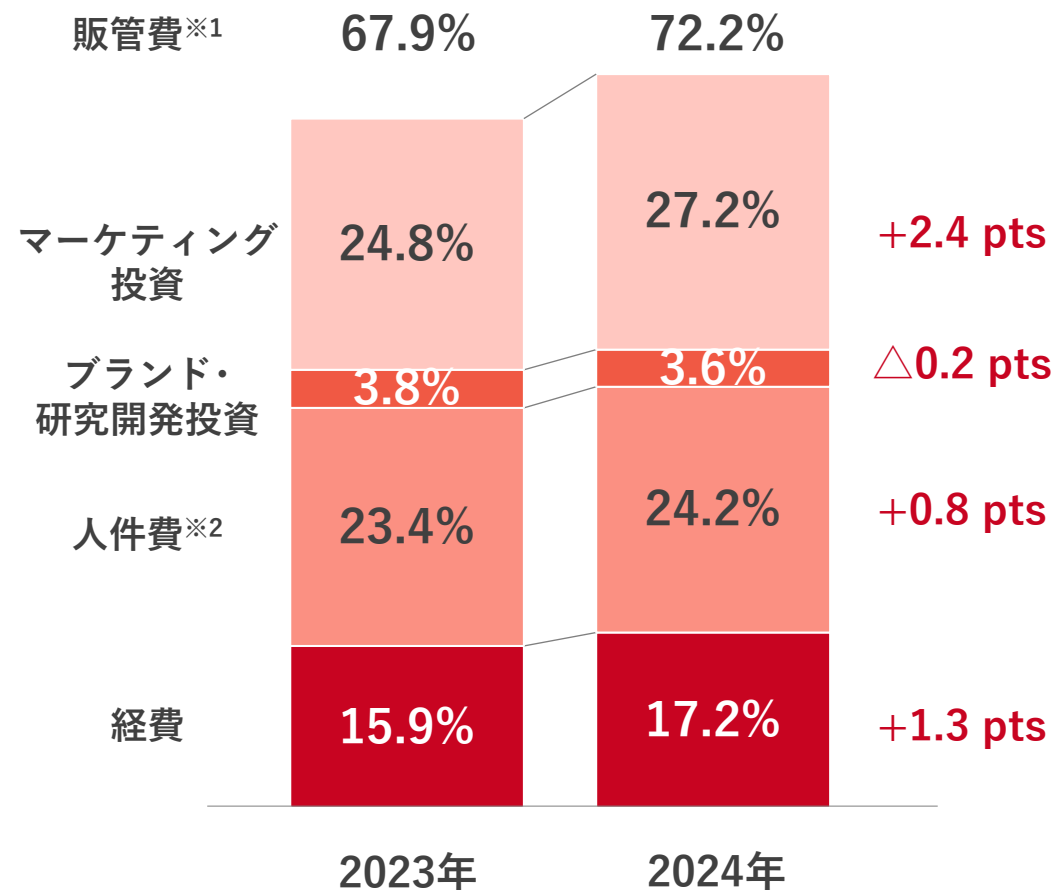
プレステージ		200	65.2%	225	65.5%	+25	+3.8%	
プレミアム		72	23.5%	84	24.3%	+12	+7.9%	
その他		35	11.3%	35	10.2%	+0	△8.9%	
合計		307	100%	344	100%	+38	+3.3%	+5.9%

※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8 上期コスト構造

(コア営業利益ベース売上構成比)



- マーケティング投資
 - ブランド価値向上のための投資継続強化
- 人件費
 - インフレに伴う増加
 - 構造改革等による適正化
- 経費
 - DX関連投資の増加(FOCUS等)

※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、遡及適用により前上期の数字が変更

※2 パーソナルビューティパートナー/ビューティコンサルタントの人件費等を含む

補足9 上期 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}	1,711	34.6%	1,879	37.0%	+168	+9.8%	+2.7%
ブランド・研究開発投資	186	3.8%	185	3.6%	△0	△0.2%	△3.0%
人件費	670	13.6%	733	14.4%	+63	+9.3%	+2.3%
経費	787	15.9%	877	17.2%	+90	+11.4%	+6.2%
販売管理費 ^{※2} (コア営業利益ベース)	3,354	67.9%	3,674	72.2%	+320	+9.5%	+3.1%
非経常項目 ^{※3}	15	-	212	-	+197	-	-
販売管理費	3,369	68.2%	3,886	76.4%	+517	+15.4%	+9.0%

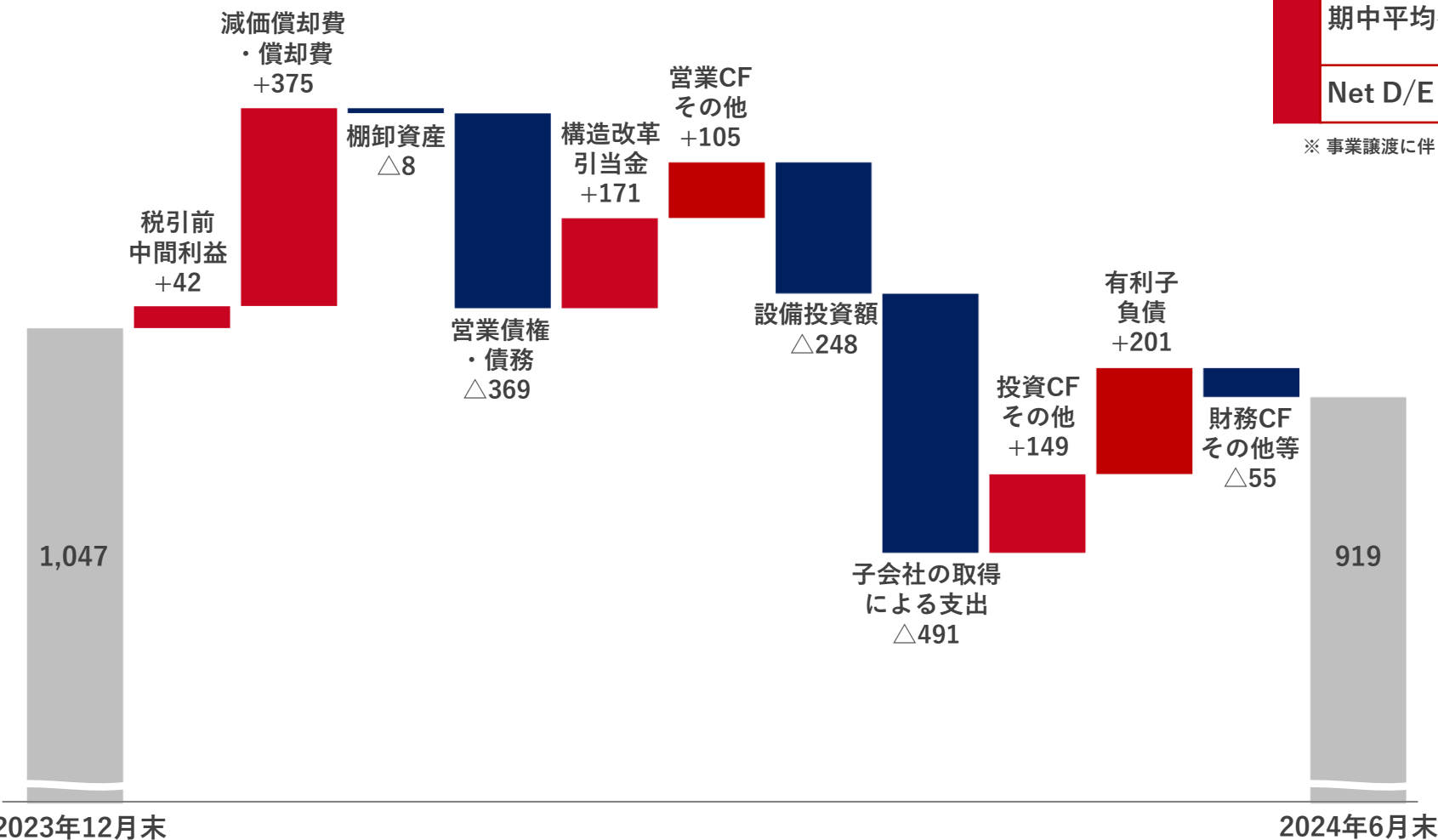
※1 パーソナルビューティーパートナー/ビューティーコンサルタントの人件費等を含む

※2 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、遡及適用により前上期の数字が変更

※3 非経常項目のうち、販売管理費に帰属するもの

補足10 キャッシュマネジメント

フリーキャッシュフロー $\Delta 275$	
営業CF +316	投資CF $\Delta 591$



KPI	2023年12月末	2024年6月末
棚卸資産 (億円)	1,496	1,673
期中平均在庫回転日数 (日)	197 (235)※	229 (245)※
Net D/E (倍)	0.06	0.12

※ 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響を除く (試算値)

補足11 非経常項目

(億円)	2023年			2024年		
	1Q	2Q	上期	1Q	2Q	上期
コア営業利益	125	155	280	113	79	193
事業譲渡損益	9	△100	△91	-	-	-
構造改革費用	△34	△18	△52	△200	△4	△204
COVID-19に係る補助金収入	0	0	0	-	-	-
減損損失	△18	△1	△19	△1	△0	△1
固定資産売却益	24	△0	24	-	7	7
買収関連費用	-	-	-	-	△3	△3
社内制度変更に伴う一時費用	-	-	-	-	△10	△10
その他	-	△6	△6	△0	△9	△9
非経常項目	△20	△124	△144	△201	△19	△220
営業利益	105	31	136	△87	60	△27

SHISEIDO