



株式会社資生堂

2024 年 第 3 四半期決算説明会

2024 年 11 月 7 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 3 四半期決算説明会		
[決算期]	2024 年度 第 3 四半期		
[日程]	2024 年 11 月 7 日		
[時間]	17:30 – 18:32 (合計：62 分、登壇：29 分、質疑応答：33 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)
	チーフファイ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



2024年 第3四半期決算のポイント

第3四半期累計 売上高実質成長率※ △3%、コア営業利益 274億円
日本で構造改革の成果発揮も、トラベルリテールの大幅減収により減益
通期見直しは厳しい業績を踏まえ修正

- 売上高実質成長率※：3Q △8% / 3Q累計 △3%
 - 日本：3Qは新商品を中心に成長継続、3Q累計はコアブランドがけん引し2桁成長
 - 欧州：3Qは出荷期ずれによりマイナスも、3Q累計は増収
 - トラベルリテール・中国：3Qは想定以上の中国人の消費低下により減収幅拡大
 - 米州：上期の一時的な生産減は安定化するも、お客さま購買の回復遅れにより3Qも減収
- コア営業利益：3Q 81億円（前年差 △6億円） / 3Q累計 274億円（前年差 △94億円）
 - 日本の増収や全社を挙げた構造改革効果・コストマネジメントで一部カバーも、高い収益性を有するトラベルリテールの大幅減収によりグローバルで減益
- 通期見直し修正：コア営業利益 550億円→350億円
- 期末配当予想：据え置き、今後の状況を注視し精査

※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

廣藤：これより、2024年第3四半期実績についてご説明します。初めに3ページのサマリーをご覧ください。夏以降もトラベルリテール・中国は一段と厳しさを増し、第3四半期は全体として徹底的な効率化、コストの精査による利益確保に取り組んだ四半期となりました。

まずグッドニュースは日本です。これまでの改革の成果が大幅増益という形でしっかりと数字にも現れ、全社の利益を支える構図となっています。連結売上高は、為替および事業譲渡影響を除く実質ベースで、7月から9月の3カ月でマイナス8%、第3四半期累計においてもマイナス3%の減収となりました。日本はコアブランドがけん引し、好調を継続。第3四半期は新商品がとても力強い成長を実現し、インバウンド売上の勢いには陰りが見える中でも、日本事業全体として累計で2桁成長を継続しました。

また欧州については、第3四半期は出荷の期ずれなどにより減収となりましたが、累計では増収しております。一方、トラベルリテール・中国では、上期において顕在化した中国人消費の低下が第3四半期に一段と加速し、想定以上の減収となりました。また米州は第3四半期も減収継続となりました。第2四半期の大幅減収の要因となった生産領域へのITシステム導入時トラブルによる減

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

産は、ほぼ解消しています。しかし、上期までの供給減による消費者離れに対する回復にも遅れが生じている状況です。

コア営業利益は、第3四半期累計において274億円、前年から94億円の減益となりました。高い収益性を有するトラベルリテールの減収影響が大きく響きましたが、日本事業は着実に収益性・生産性が改善しており、大幅な増益を実現しています。

主にトラベルリテール・中国・米州において、8月に想定した状況よりもさらに厳しい業績および第4四半期の見通しとなったことを踏まえ、通期見通しを、コア営業利益550億円から、350億円へ修正いたします。期末配当予想については現時点で据え置きますが、今後の状況を注視して精査いたします。

決算のポイント / 連結・地域別売上ハイライト / コア営業利益 / 構造改革進捗 / 通期見直し

2024年 第3四半期 Executive Summary

(億円)	第3四半期(7-9月)				第3四半期累計(1-9月)			
	2023年	2024年	前年差	前年比	2023年	2024年	前年差	前年比
売上高	2,282	2,142	△140	△6%	7,224	7,228	+3	+0%
外貨前年比				△8%				△5%
実質前年比 ^{※1}				△8%				△3%
コア営業利益	88	81	△6	△7%	368	274	△94	△26%
利益率	3.8%	3.8%	△0.0pts		5.1%	3.8%	△1.3pts	
非経常項目	34	△32	△66	-	△110	△252	△142	-
営業利益	122	49	△73	△60%	258	22	△236	△92%
利益率	5.3%	2.3%	△3.1pts		3.6%	0.3%	△3.3pts	
税引前四半期利益	133	29	△104	△78%	287	72	△216	△75%
法人所得税費用	41	17	△24	△58%	71	57	△13	△19%
四半期利益 ^{※2}	88	7	△80	△92%	205	8	△198	△96%
利益率	3.8%	0.3%	△3.5pts		2.8%	0.1%	△2.7pts	
EBITDA ^{※3}	219	219	△0	△0%	751	673	△78	△10%
EBITDAマージン	9.6%	10.2%	+0.6pts		10.4%	9.3%	△1.1pts	

3Q累計 売上高：実質前年比^{※1} △3%

コア営業利益：前年差 △94億円

非経常項目：2024年 △252億円

日本ローカルはコアブランドを中心に力強い成長を継続

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

日本の増収や全社を挙げた構造改革効果・コストマネジメントで一部カバーも、高い収益性を有するトラベルリテールの大幅減収によりグローバルで減益

日本・中国を中心とした構造改革費用等

※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

4

続いて4ページ、PLのサマリーです。左手には、7-9月の3カ月、右手に9カ月累計を示しています。まず累計についてですが、実質売上高、コア営業利益は先ほどご説明のとおりです。営業利益は22億円と、前年から236億円の減益です。コア営業利益の減益に加え、非経常項目が252億円と、大きいことが影響しました。上期の日本の早期退職支援プランや、中国の組織最適化、店舗閉鎖等にかかる構造改革費用に加え、第3四半期は主に直営店やオフィスの解約等にかかる費用などで32億円を計上しています。非経常費用については、期初計画段階から年間300億円を見込んで

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

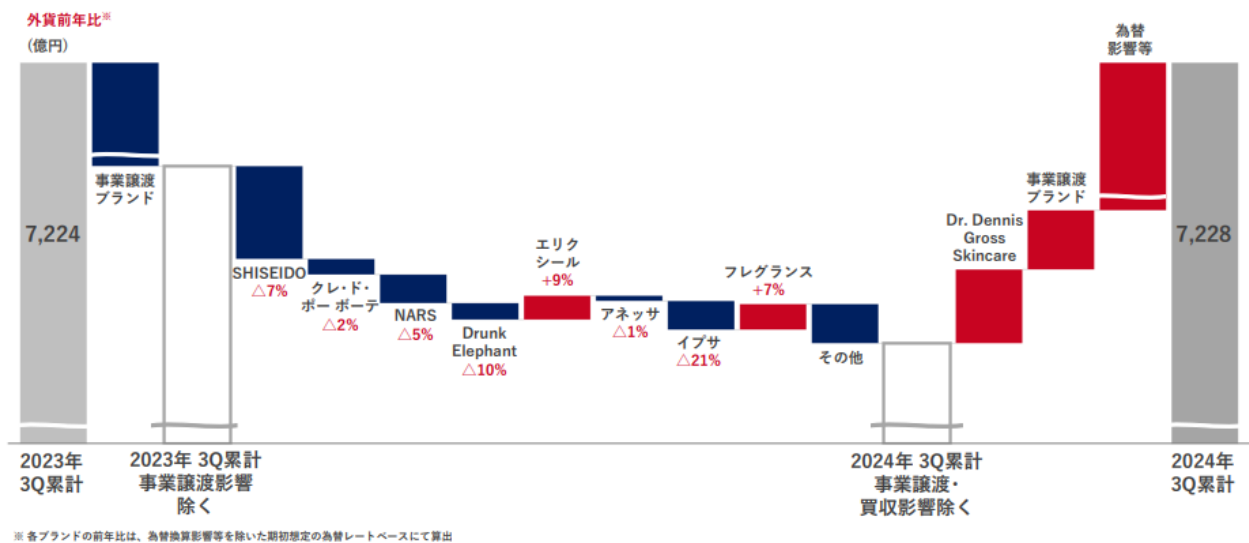


であり、そこからの大きな乖離はありません。親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年から198億円減益の8億円となりました。

次に7-9月のコア営業利益は81億円、利益率で3.8%となりました。実質前年比、売上高が8%の減収となる中で、上期と同水準の利益率を維持。これは全社的に取り組んだ投資の優先順位付け、コスト管理の徹底の成果であると考えています。当然、利益率として満足のいく水準ではありませんが、今後も高収益構造の確立に向け、取り組んでまいります。

決算のポイント / 連結・地域別売上ハイライト / コア営業利益 / 構造改革進捗 / 過期見直し

ブランド別売上高：
「エリクシール」は日本での新商品がけん引し3Qに成長加速、フレグランスも好調継続
その他主要ブランドはトラベルリテール・中国・米州の落ち込みによりマイナス成長



次に5ページ、ブランド別の売上実績です。エリクシールは上期のプラス5%から、第3四半期はプラス18%と、成長を大きく加速し、9カ月でプラス9%の伸長となりました。日本で9月にローンチした倍速美容液 ザセラムが、発売から10日で累計出荷本数52万本と、想定を大きく上回る好調なスタートとなり、ブランド全体の成長を押し上げました。フレグランスも、欧州・米州を中心に好調を維持しました。

一方、その他主要なブランドは、トラベルリテール・中国・米州の減収影響を受け、マイナスとなりました。SHISEIDOはトラベルリテール・中国での減収が響き、グローバルでもマイナス7%、クレ・ド・ポー ボーテは日本や中国においては強固な愛用者基盤を基に成長するものの、トラベルリテールでの消費の落ち込みの影響が大きく、グローバルでマイナス2%となりました。Drunk Elephantは米州における大幅出荷減、欧州でも第3四半期にはマイナス成長となり、グローバル

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



でマイナスに転じました。特に中国における SHISEIDO の立て直し、そして米州の Drunk Elephant のお客さま購買の回復は急務と捉えており、挽回に尽力していく考えです。

地域別売上高推移：

**日本は3Q累計で2桁成長、欧州は3Qでマイナスに転じるも累計では成長継続
トラベルリテール・中国・米州はマイナス成長継続**

実質外貨前年比※	2023年 (2022年比)					2024年 (2023年比)			
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	3Q累計
日本	+8%	+9%	+6%	+17%	+10%	+20%	+7%	+5%	+10%
中国	△3%	+20%	△9%	△21%	△5%	△3%	△9%	△13%	△8%
アジアパシフィック	+16%	+12%	+15%	+8%	+13%	+5%	+7%	+2%	+4%
米州	+30%	+18%	+10%	+9%	+15%	+9%	△20%	△9%	△7%
欧州	+22%	+11%	+15%	+26%	+19%	+17%	+6%	△7%	+5%
トラベルリテール	△4%	△4%	△25%	△43%	△20%	△31%	△15%	△38%	△27%
合計	+7%	+10%	△2%	△6%	+2%	+3%	△4%	△8%	△3%

※ 為替影響および季節調整・買付影響を除く

6

次に 6 ページ、地域別売上高の推移です。累計で日本・欧州・アジアパシフィックは増収、中国・トラベルリテール・米州が減収となりました。日本は出荷ベースで第 3 四半期プラス 5%と、これまでの成長率からはやや鈍化という見え方ですが、お客さま購買は好調に推移しています。昨年 5 月以降、コロナ後の本格的リオープニングを受け、前年ハードルが高くなる中でも、成長モメンタムを維持している点は、選択と集中、技術力を生かしたイノベーションがしっかりとワークしているという意味で、心強い数字と捉えています。

続いて、上期まで高い成長を継続していた欧州は、ホリデー商品の出荷期ずれの影響や、昨年度の新商品初期出荷による高いハードルにより、一時的に第 3 四半期マイナスとなりました。中国・トラベルリテールは、上期から一段と中国人消費が深く落ち込み、想定以上のマイナス成長となりました。米州については、元々下期回復を見込んでいましたが、第 2 四半期に続き、第 3 四半期も減収と、想定を大きく下回る結果となりました。

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@scriptsasias.com



日本：3Qは新商品を中心に力強く成長、シェア拡大を継続

● 3Q市場

- ローカル：前年の高いハードルの中でも堅調な成長継続
- インバウンド：前年比で訪日旅行者数増加、市場は成長も、成長ピッチは鈍化



● 当社

➢ お客さま購買^{※2}

	3Q	3Q累計
事業トータル	+1桁後半%	+10%台前半
ローカル	+1桁後半%	+1桁後半%
コアブランド ^{※3}	+10%台前半	+10%台後半
「SHISEIDO」	+20%台半ば	+30%超
- ファンデ美容液が好調継続		
「クレ・ド・ポー ポーテ」	+1桁後半%	+10%台後半
「エリクシール」	+20%台前半	+10%台後半
- 新商品が好調、成長をけん引		
Eコマース	+20%台後半	+20%台後半
インバウンド	+10%台前半	+10%台後半



「エリクシール」

※1 2019年消費税増徴影響調整後 ※2 事業譲渡影響を除く ※3 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ポーテ」「NARS」「エリクシール」「アネッサ」「dプログラム」「マキアージュ」

7

次に7ページ、日本事業についてです。第3四半期のローカル市場は成長を維持しました。前年ハードルが高まる中、上期に続いて堅調なトレンドを維持しています。インバウンドについては、訪日旅行者数は引き続き増加傾向にあるものの、化粧品の購買は低下傾向が見られ、成長のペースは鈍化しています。そんな中、当社の日本事業は、コアブランド+10%台前半と、力強い成長を継続し、全体をけん引。中高価格帯市場でのシェア増が貢献し、全体としてもシェアを拡大しました。SHISEIDO、クレ・ド・ポー ポーテ、エリクシールは、いずれも愛用者の着実な増加とともに、ローカル市場でのシェアを伸ばしており、SHISEIDOのファンデ美容液に続き、エリクシールの倍速美容液が美容液市場においてシェアを拡大し、大ヒットを記録しています。

Eコマース売上も、取り扱いブランドの展開拡大を進めており、+20%台後半と、全体を上回る堅調な成長を継続しています。インバウンドに関しては第3四半期も想定を下回る結果となりましたが、好調なローカルビジネスの売上増にてカバーしていきます。

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・トラベルリテール：厳しい市場環境を受け減収、在庫は減少

中国		トラベルリテール	
● 3Q市場	● 3Q市場		
➢ 節約志向・貯蓄性向の高まりを受けた消費の低下	➢ 中国人旅行者による消費の大幅な減少		
● 当社	● 当社		
➢ お客さま購買※	➢ お客さま購買※		
		3Q	3Q累計
事業トータル	: △1桁後半%	/	△1桁後半%
オフライン	: △20%台前半	/	△10%台半ば
Eコマース	: +20%台前半	/	△1桁前半%
中国本土	: △1桁後半%	/	△10%台前半
「SHISEIDO」	: △10%台半ば	/	△20%台前半
「クレ・ド・ポー ボーテ」	: △1桁後半%	/	+1桁半ば%
「NARS」	: △1桁前半%	/	+1桁半ば%
		3Q	3Q累計
事業トータル	: △10%台後半	/	△10%台半ば
アジア	: △20%台後半	/	△20%台半ば
海南島	: △30%超	/	△30%超
韓国	: △30%超	/	△30%超
日本	: +30%超	/	+70%超
- 訪日旅行者数の増加による成長継続			
欧米	: +10%台半ば	/	+40%超
- フレグランスを中心に好調			

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

8

次に8ページ、中国およびトラベルリテールについてです。まず中国の市場ですが、経済の先行き不透明感を背景に、節約志向・貯蓄性向の高まりを受けた消費の低下が継続しており、上期よりさらに厳しい状況が続いております。当社中国事業は、マイナス成長が継続しました。チャンネル別には、処理水放出後の日本製品買い控えにより、昨年のハードルが低かったEコマースは、第3四半期において+20%台前半の成長となりましたが、オフラインは大きくマイナスとなりました。ブランドの観点では、特にSHISEIDOは昨年の深いマイナスにもかかわらず、さらに減収となりました。ブランド価値の再構築に向けて、主力商品への投資の選択と集中をさらに加速していきます。

続いてトラベルリテールですが、中国人旅行者の消費の低下が想定以上に進んだことを受け、厳しさは増しています。これまでも在庫調整を実施してきましたが、引き続き在庫水準の管理を徹底し、過度な出荷レベルとならないようコントロールを継続してまいります。旅行者を中心とした事業への移行、ひいては非ツーリストの売上は意思を持って下げにいくという方針も堅持します。

足元は長引く減益で、全社としても非常に苦しい状況ですが、ビジネスの健全化、中長期的な安定成長化に向けて、しっかりと進めてまいります。そのような中でも、日本のトラベルリテールでは、来店客数の回復により成長は継続。欧米でもフレグランスを中心に、高い成長率が続いております。

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

米州：一時的な生産減は安定化、お客さま購買回復遅れによる出荷減

● 3Q市場

- プレステージ市場全体の成長は鈍化
- スキンケアは減速、フレグランスは好調継続

● 当社

➢ お客さま購買※：

- ・ 上期の一時的な生産減・出荷減は、3Qにおいて生産は安定化したものの、その後の売上回復に遅れ

➢ 出荷売上：

	3Q	3Q累計
事業トータル	△9%	△7%
「Drunk Elephant」	△40%超	△20%台前半
「NARS」	+1桁半ば%	△1桁後半%
「SHISEIDO」	△10%台前半	△1桁前半%
フレグランス	+30%超	+10%台前半

※ 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

9

次に9ページ、米州についてです。8月時点では、第2四半期の減収は生産減による一時的なものであり、生産・在庫共に適正レベルに戻ったために、下期にかけて高成長でリカバリーを図るとお伝えしていました。しかし残念ながら、結果は想定を大きく下回り、第3四半期も減収となりました。上期までの供給減に伴う店頭での在庫不足により、消費者離れが生じていることは認識していましたので、そのリカバリーに向けて、選択的・集中的に注力ブランドのマーケティング施策への追加投資を実施しました。

その結果、第3四半期においてNARSはプラスに転じましたが、Drunk Elephantは回復に遅れが生じており、マイナス幅拡大となりました。またプレステージスキンケア市場については、消費者にトレードダウンの傾向が見られ、その中でSHISEIDOもシェアを落とし、当社出荷売上はマイナスとなりました。米州事業全体のブランド・価格帯・チャネル・運営の在り方などについて、現在議論を進めております。

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@scriptasia.com

欧州・アジアパシフィック：3Q累計では成長継続 欧州は出荷期ずれにより3Qはマイナス

欧州		アジアパシフィック											
<ul style="list-style-type: none"> ● 3Q市場 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 全カテゴリーで成長 ● 当社 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 出荷売上※： <table border="1"> <tr> <td></td> <td>3Q</td> <td>3Q累計</td> </tr> <tr> <td>事業トータル</td> <td>△7%</td> <td>+5%</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・新商品の発売時期差による高い前年ハードル ・ホリデーシーズンに向けた出荷のQ4への一部期ずれ 		3Q	3Q累計	事業トータル	△7%	+5%	<ul style="list-style-type: none"> ● 3Q市場 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 台湾が低調、その他の主要な国・地域で伸長 ● 当社 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 出荷売上※： <table border="1"> <tr> <td></td> <td>3Q</td> <td>3Q累計</td> </tr> <tr> <td>事業トータル</td> <td>+2%</td> <td>+4%</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・「アネッサ」「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」で好調継続 		3Q	3Q累計	事業トータル	+2%	+4%
	3Q	3Q累計											
事業トータル	△7%	+5%											
	3Q	3Q累計											
事業トータル	+2%	+4%											
 <p>「SHISEIDO」</p>	 <p>「クレド・ポー ボーテ」</p>												

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

10

次に 10 ページです。欧州市場は引き続き全カテゴリーで伸長しました。出荷売上は、第 3 四半期は、一部第 4 四半期に期ずれとなった影響でマイナスとなりましたが、第 4 四半期は 9 月より SHISEIDO においてバイタルパーフェクションからアドバンスドクリーム、10 月にはビオパフォーマンスからクリームをそれぞれローンチしており、メディア向けマーケティング投資をしっかりと行うことにより、実質+10%台後半の高成長を計画しています。速報ベースですが、10 月の出荷は計画どおりに進捗しています。アジアパシフィックは、当社の売上構成比の高い台湾での市場鈍化が影響しましたが、その他の主要な国・地域の成長でカバーし、アネッサ、SHISEIDO、クレ・ド・ポー ボーテが成長を継続しました。

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

コア営業利益：

**日本の増収、構造改革効果・コストマネジメントにより一部カバーも、
トラベルリテールの大幅減益によりグローバルで減益**

3Q累計	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
	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：売上増による差益増の一方、マーケティング投資増加等により減益
	トラベルリテール：売上減に伴う差益減により大幅減益
	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変動影響

コア営業利益(コア営業利益率)	2023年 3Q累計		2024年 上期		2024年 3Q		2024年 3Q累計		3Q累計前年差
	金額	利益率	金額	利益率	金額	利益率	金額	利益率	金額
日本	△6	(△0.3%)	79	(5.6%)	106	(15.2%)	185	(8.7%)	+191
中国	20	(1.1%)	49	(3.7%)	△23	(△5.4%)	26	(1.5%)	+6
アジアパシフィック	17	(3.3%)	22	(5.9%)	25	(12.2%)	47	(8.1%)	+30
米州	65	(7.6%)	26	(4.3%)	13	(4.2%)	39	(4.3%)	△25
欧州	44	(5.0%)	37	(5.6%)	△4	(△1.3%)	33	(3.4%)	△11
トラベルリテール	190	(17.4%)	77	(11.5%)	△24	(△12.3%)	53	(6.2%)	△136
その他	△33	(△1.6%)	△90	(△7.0%)	△38	(△6.5%)	△128	(△6.8%)	△95
調整額	73	-	△9	-	27	-	18	-	△55
合計	368	(5.1%)	193	(3.8%)	81	(3.8%)	274	(3.8%)	△94

(億円)

次に 11 ページ、セグメント別のコア営業利益についてです。日本は売上増だけでなく、ミックス改善、値上げによる粗利率改善や、構造改革効果などにより、大幅増益となりました。また一部費用の期ずれや、一過性の増益影響もありますが、年間で 200 億円超という目標に向けて、引き続き順調に進捗しています。先ほどご説明したとおり、インバウンドは想定よりも弱く、19 年ピーク時の約半分の売上規模である現状でもきちんと収益が出ており、ローカルで収益を出せる体質に順調に改革を進められていると捉えております。

中国は、第 3 四半期累計の実質成長率△9%と、減収だったにもかかわらず、利益は 6 億円の増益となっています。重点領域へのマーケティング投資は継続的に強化しつつ、不採算店舗の閉鎖、人員削減等の構造改革効果により、減収影響を極小化し、健全な収益を生む PL 構造を構築しています。

欧州については、第 3 四半期に出荷が大きく想定を下回った一方、お客さま購買の維持・加速のためのマーケティング投資は継続したため、第 3 四半期累計で増収減益となっていますが、第 4 四半期の売上挽回とともに、収益性改善も目指しています。

そして、最も収益率の高いトラベルリテールですが、大幅な減収が減益につながっています。このトラベルリテールでの減収は、その他セグメントにおいても、内部売上減による差益減として大き

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

く影響しました。結果として、第3四半期累計では、全体で94億円の減益となりました。調整額については、未実現利益消去額の変動影響により、減益につながりました。昨年は主に中国・トラベルリテールでの見通し悪化を見越した在庫低減により、未実現利益消去の調整が大きくポジティブに効いており、今年はその利益反動減が生じたのが主因となります。

決算のポイント / 連結・地域別売上ハイライト / コア営業利益 / 構造改革進捗 / 通期見通し

グローバルコスト削減・収益改善施策進捗

2024年 200億円の効果創出見込み、当初予定150億円に対し追加+50億円

- 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、販促物の合理化、直営店閉鎖・オフィスの解約
- 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、原価低減、物流最適化

(億円)	2024年			
	上期	第3四半期	第4四半期見込み	
日本	20	20	45	85
中国	30	15	20	65
トラベルリテール	0	5	5	10
アジアパシフィック、米州、欧州、その他(グローバル本社)	20	5	15	40
合計	70	45	85	200

12

次に12ページ、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グローバルコスト削減・収益改善施策についてです。上期は70億円、第3四半期は約45億円の効果創出となり、第4四半期見込みと合わせると、当初予定から+50億円となる年間200億円の効果創出見込みとなりました。主に中国の固定費削減を中心とした施策、欧米・アジアや工場における原価改善と、グローバルでの物流最適化施策について、構造改革の実行を加速しております。

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@scriptasia.com



11

ミライシフトNIPPON 2025

● 収益性：

- ・ 選択と集中によるコアブランドの成長加速
- ・ 価格・ミックスの改善による粗利率良化
- ・ 直営店閉鎖・オフィス解約による収益性改善、バランスシートの見直し

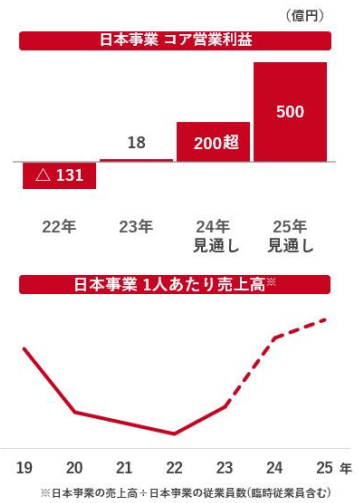
● 生産性：

➢ パーソナルビューティーパートナー

- ・ 1人あたりの対応客数・売上高増加
- ・ 固定店舗勤務からよりフレキシブルな最適配置へ
- ・ デジタル・専門性を活かした店頭外活動

➢ 営業職：権限と責任の拡大による迅速な意思決定・収益最大化

- ・ 販促物等コストの発注・運用の最適化
- ・ 人員配置の最適化



13

続いて13ページ、日本の構造改革、ミライシフトNIPPON 2025の進捗についてです。収益性・生産性の両面での改善が着実に進捗しております。

まず収益性については、選択と集中を通じたコアブランドの成長実現、戦略的な値上げの実施、中価格帯ブランドのハイエンド新商品発売によるミックス改善が、粗利拡大として成果に現れております。写真を掲載していますような、技術力に立脚したヒット商品も数多く創出できています。コアブランドへの集中投資、また同じ商品でもコミュニケーションを変えることで飛躍的な売上拡大につなげるというリターンを重視したマーケティング戦略が、それらの成功を支えています。さらに最適な事業運営の在り方を見直し、原宿直営店や、銀座のGLOBAL FLAGSHIP STOREの閉鎖およびオフィスの解約を実行しており、収益性の改善だけでなく、キャッシュフローの改善、バランスシートの縮減による資本効率の改善も進めております。

続いて生産性についてですが、早期退職支援プランによって9月末に大幅に人員減となりましたが、構造改革の中でこれまで取り組んできた従業員の生産性の向上および最適な人員配置により、移行期においても売上のモメンタムは落ちていません。パーソナルビューティーパートナーは、1人当たりの売上高向上を目指した改革を進めており、お客さま接点最大化のための最適な人員配置、デジタルや専門性を生かした活動の活発化を進めております。営業職員についても、権限や責

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



任を現場に移譲することで、オペレーションについて現場起点で迅速に意思決定、実行ができるようにし、生産性向上を進めております。

2024年 見直し修正

**トラベルリテール・中国・米州での減収に伴う減益
 期末配当予想は据え置き、今後の状況を注視し精査**

(億円)	2023年 実績	2024年 前回見直し※1 (2月公表)	2024年 今回見直し※1	売上構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2	前回差	
売上高	9,730	10,000	9,900	100%	+170	+2%	△2%	△1%	△100	
コア営業利益	398	550	350	3.5%	△48	△12%	為替見直し変更影響除き 前回差△700億円		△200	
非経常項目	△117	△300	△300	△3.0%	△183	-			-	
営業利益	281	-	50	0.5%	△231	△82%			-	
税引前利益	310	325	110	1.1%	△200	△65%			△215	
当期利益※3	217	220	60	0.6%	△157	△72%			△160	
EBITDA※4	918	1,140	865	8.7%	△53	△6%			△275	
配当(円/株)	60	60	60							
(予想)	中間30円 期末30円	中間30円 期末30円	中間30円 期末30円							

2024年 通期想定レート 今回見直し ドル=150円(前年比+6.8%)、ユーロ=162円(+6.6%)、中国元=21.0円(+5.9%)
 (参考) 前回見直し ドル=135円 ユーロ=145円 中国元=19.5円

※1 2024年前回見直しには「Dr. Dennis Gross Skincare」取得による業績影響は含まず、今回見直しには含む ※2 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く
 ※3 親会社の所有者に帰属する当期利益 ※4 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)

続いて14ページです。ここから見直しの説明となります。今回市場環境の大きな変化を踏まえ、冒頭でお伝えのとおり、通期見直しを変更します。詳細は次のスライドでご説明しますが、8月時点の想定以上のトラベルリテール・中国での減収、そして米州にて見込んでいた回復が遅れた影響が主因となります。

これらを踏まえ、当初+8%で見ていた実質成長率を、今回見直しでは年間△1%、第4四半期は+6%に見直します。第3四半期の△8%からはプラスに転じるということにはなりますが、中国での昨年の処理水影響によるハードルの低さを踏まえれば、決して高過ぎない成長性を置いており、ダブルイレブンの初動などを踏まえても実行確度に自信を持っています。

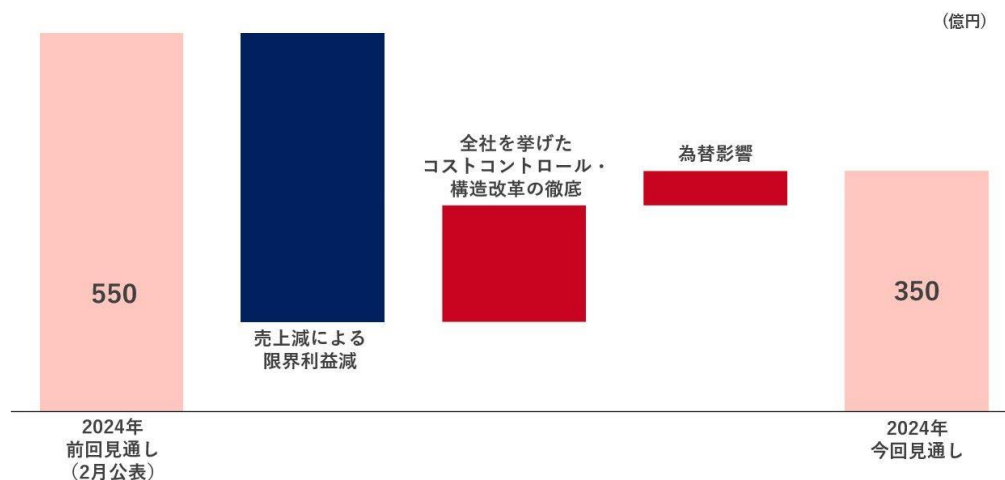
そして、コア営業利益は350億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は60億円に修正します。期末配当につきましては、現時点では据え置きとしますが、今後の状況を注視して精査いたします。

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年コア営業利益 見直し修正

全社を挙げたコストコントロール・構造改革追加施策で一部カバーも、
トラベルリテール・中国・米州での減収に伴う減益



※ 2024年前回見直しには「Dr. Dennis Gross Skincare」取得による業績影響は含まず、今回見直しには含む

15

最後に 15 ページ、通期見通しのコア営業利益の前回差についてです。トラベルリテール・中国・米州の売上減による限界利益の減少を、機動的なコストコントロールおよび構造改革効果により一部カバーしました。円安による増益効果もありましたが、利益率の高いトラベルリテールの減益影響が大きく、コア営業利益は 350 億円と、200 億円の減少の見込みです。






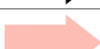
このような足元の厳しい状況ですが、ホームカントリーである日本の好調な増収に伴う利益増、収益性改善を確実にするとともに、全社で安定的に収益を生み出せる新しい事業基盤を築くべく、今抱えている課題に対して着実に取り組んでいく考えです。私からは以上です。

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

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」の振り返り
2024-2025年に目指す姿および方向性（2024年2月公表）

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）		想定通り進捗・さらに強化
● 日本の構造改革アクションの完遂、成長の加速		想定通り進捗・さらに強化
● 中国・トラベルリテールの質の高い成長の実現		見直しが必要
● 米州・欧州・アジアパシフィックの成長加速		より収益性向上が必要
● コアブランドの成長モメンタムのさらなる加速		見直し・強化が必要
● 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		想定通り進捗・さらに強化

17

藤原：8月の決算発表では、私から11月末に説明会を実施することをご案内させていただきました。本日は、2025年、26年の2カ年の位置付けについて触れさせていただきたいと思います。

2023年より、中期経営戦略 SHIFT 2025 and Beyond を進めてきました。こちらのスライドが、今年2月に公表させていただいた SHIFT 2025 and Beyond で目指してきたものです。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、これらの取り組みを全社一丸となり取り組んできました。

まずグローバルコスト削減については、廣藤から説明のとおり、2024年については当初想定150億円を上回る効果が出ており、2025年に予定している250億円超も着実に推進させていきます。そして、日本の収益改善への改革については、昨年からの日本の改革を推進し、収益性・生産性の改善は着実に成果が出ています。そして来年の500億円創出に向け、最大の規模を持つマザーマーケットである日本の稼ぐ力、これはもっと高みを目指さなければならないと考えております。

一方、中国・トラベルリテールは、安定成長の中で質の高い成長を目指してきましたが、市場はマイナス成長となり、今後の市場も楽観視できない状況です。その影響の大きさを鑑みると、戦略の見直しが必要と考えております。そして、中国とトラベルリテールの見直しを受け、米州・欧州・アジアパシフィックは、一定の成長が実現しているものを、より収益性向上への注力が必要となっ

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



15

てまいります。コアブランドの成長モメンタムについても、市場環境の変化を受け、見直し強化が必要と考えます。

これらの市場の大きな変化に対して、われわれは現場の現実を直視し、そして高い危機感を持って、全社一丸となって、当初掲げてきた、グローバルで市場環境に左右されないよりレジリエントな組織、収益構造の構築へのトランスフォーメーションを完遂してまいります。

2025-2026年の戦略方針

- 過度な成長を前提としない事業計画の策定、厳しい市場前提のなかでも稼げる収益構造へ
- 自社でコントロールできる対策を徹底的に実行

2025-2026年に優先的に取り組む課題 ～6つのMust Win Battles～

- グローバルで固定費の低減
- 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健全化
- アセットライトの推進
- 新たなグローバルオペレーション体制の構築
- 財務ガバナンスの抜本的強化

18

そのために、2025年、2026年の戦略方針は、厳しい市場環境を前提とした事業計画の策定、そして稼げる収益構造を確立すること、そしてコントロール可能なものにフォーカスすることで、自らが対策を徹底的に実行することとしたいと思えます。厳しい市場前提を置いた上でも、稼げる構造を作るという思想からスタートしてまいります。

当社にとっての Must Win Battles、これは記載の6つであり、これらを2025年、2026年に優先的に取り組んでいきます。これらは全て自社の意思で実行、結果を出せるものであり、強い意志を持って完遂することで、成長に向けた基盤構築を進めたいと考えています。

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

グローバルコスト削減・収益改善施策

2024-2025年
400億円超
(主要領域：日本・中国)

+

2026年
250億円を追加実施

グローバルで聖域なき
コスト構造改革を実行

19

次に 19 ページ、6 つの Must Win Battles の中でも最優先事項として進めるべきが、コストの低減です。2024 年、25 年の 2 カ年で、400 億円超に加えて、追加で 250 億円レベルの施策を積み上げました。こちらの主要領域をグローバル全社に拡大し、そして全社的には、聖域なくコスト構造改革・固定費削減を実行していきます。

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

変化の激しい市場でも安定的な収益拡大を実現するレジリエントな事業構造へ

2025-2026年：構造改革の加速

2027-2030年

収益構造基盤の再構築

危機的な状況からの脱却と持続的な成長基盤構築
経営革新：市場環境に左右されない収益構造改革

成長加速

強いブランドによる
着実な成長、
継続的な収益性向上

- 高収益構造の確立
- 力強いブランド体制の確立
- 事業マネジメントの高度化

ACT and DELIVER

20

最後に 20 ページをご覧ください。まず 2025 年、2026 年の 2 年を構造改革の加速フェーズとし、さらなる構造改革による収益性改善、そして現在の危機的な状況からの脱却、その後の持続的成長を確実なものとするための基盤の再構築を行ってまいります。19 ページでは、高収益構造の確立の中でコスト削減について触れましたが、当然コスト一辺倒で縮小均衡に陥ってはならないと考えています。Personal Beauty Wellness Company の実現に向け、当社のコア領域であるプレステージスキンケア領域でグローバルブランドを育成すべく、力強いブランド体制の確立も進めてまいります。

そして、事業マネジメントの高度化については、財務ガバナンスの抜本的強化に加え、オペレーションの効率化と組織能力の強化を目的に、グローバルでより各地域事業とグローバル本社の協業、そして価値を生み出せる新たなグローバルオペレーション体制を構築していきたいと考えています。

これらの具体については、11 月末にご説明を差し上げていきます。それを進める上で重要となるのが、ACT and DELIVER という行動指針です。自ら動き、そして結果を Deliver することへのこだわりを追求する。当然、私自身がこれを率先垂範する覚悟です。正直ここから 2 年、決して楽ではありませんが、これを乗り越えて当社は強くなれると確信しています。

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@scriptsasias.com



ここから2年は正念場です。厳しい時期となることは覚悟する必要があります。CEO 就任時の記者会見でも説明した私のモットーは、課題を次の世代に残さない。有言実行、やり切っていきます。1月以降も CEO として投資家の皆様との対話を積極的に行い、ぜひフィードバックをいただき、それらを踏まえて見直すべきところは見直し、企業価値向上につなげていきたいと思えます。しっかりリターンを創出できる会社に変えることを、新 CEO としてきちりと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@scriptsasias.com



質疑応答

大島 [M]：ありがとうございます。それでは質疑応答に入ります。JP モルガン証券 桑原様、お願いします。

桑原 [Q]：せっかく経営陣の方々いらっしゃるのでも、示していただきましたコスト構造改革について、今伺いできる範囲でお願いしたいと思います。もし回答は11月末まで待ってくださいということであれば、そういうふうにおっしゃっていただければと思います。2026年、250億円の追加実施は非常に心強いですが、御社の場合はグローバルの他社さん、ロリアルさんとかと比べると、販管費率が非常に高く重しになっているように思います。ここだけで10%ポイント以上利益率の差が出ていると思うのですよね。なので、御社が目指すべき販管費率はどうお考えになっておられるのか。この中期でのターゲットでなくてもよいが、中長期的にどこまで下げていかれたいのか。その上で、この250億円とあるが、長期的な見通し・理想の姿に対して、2026年でどこまでたどり着けるのかというのを、定性的でも結構ですので伺いできればと思います。

藤原 [A]：具体的な数値については本日申し上げられませんが、まず考え方としまして、成長とコスト構造はある意味切り分けて、成長を一定程度厳しく見て、その上で自分たちの収益率を改善するためにどのぐらいの改善が必要なのかというところで、いろいろな施策を考えています。先ほど廣藤が説明したとおり、これまでコスト構造改革をやってきました。今年は150億円というターゲットに対してそれを上回ります。来年の250億円については、主に構造改革が必要だった日本、そして大きく市場の低迷があった中国・トラベルリテールです。もう一段2026年の250億円は、全社で聖域なく進めていきたいと考えています。目指すべき方向のターゲットについては、11月末ということで、今回は回答を控えさせていただきたいと思います。

桑原 [Q]：グローバルビューティーを目指すという目標に変わりはないということは、コスト構造・利益構造・利益率構造についても、グローバルビューティーの他社と遜色ない水準にまで最終的には持っていく決意だということは、考えておいてよろしいでしょうか。

藤原 [A]：はい。その収益構造がないと、われわれのビジネスは積極的に新しい価値を作っていくビジネスでもありますから、それなりの利益がないと新しいものにも挑戦できないですし、投資もできないので、グローバル競合と匹敵するような収益率を目指していきたいと考えております。

桑原 [M]：承知しました。ありがとうございます。

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



大島 [M]：続きまして、CLSA 証券 オリバー様、お願いいたします。

マシュー [Q]*：先ほどの話の中で、トラベルリテールと中国の見通しが厳しいという話がありましたが、今後この2つのマーケットの成長がいつ見られると考えているか、その見立てを教えてください。それから2つ目の質問は適正な収益性レベルはどういうふうに見ていらっしゃるのか。そして化粧品を扱う企業の営業利益率、営業マージンとしてはどのくらいが良いのかというのを教えてください。

藤原 [A]*：今中国に関しましては、クレ・ド・ポー ボーテと NARS が成長を続けています。しかしながら、われわれのメインブランドであるブランド SHISEIDO が苦戦をしています。ですので、われわれとしましては、今後ブランド SHISEIDO の成長を回復させていきたいということが1番の優先事項になります。2つ目のご質問について、収益性の目標については、今日はこの目標値を申し上げるには時期が早いと考えております。

マシュー [Q]*：分かりました。トラベルリテールについてはいつごろ売上成長が回復してくると思っいらっしゃいますか。

藤原 [A]*：今現在、トラベルリテールの状況は、観光客の数は増えてはいますが、この観光客から買い物客へのコンバージョンが低い。そして、観光客1人当たりの購買単価も下がっているということですので、このような状況をしっかりと踏まえて考えていく必要があります。加えて、慎重にツーリストと非ツーリストの売上を管理していきます。この非ツーリストの売上は我々のブランドの妨げとなることもあります。今後2年、健全な売上にしていくために非ツーリストの売上を注視していきたいと思えます。

マシュー [M]*：ありがとうございました。

大島 [M]：続きまして、モルガン・スタンレーMUFU 証券 佐藤様、お願いいたします。

佐藤 [Q]：財務ガバナンスの抜本的強化のお話があり、最近の御社のニュースフローを見ていて気になること、M&A のことについて聞きたい。元々、ファイントゥデイの売却は疑問に思っていたのですが、6月末にファイントゥデイの20%の株式をファンドに128億円で売却されているわけですね。そうすると100%を640~650億円で見ているということになると思う。売却の理由を今さら確認はしませんが、売却後のキャッシュフローの出入り、トータルの価値算定として、ディールの交渉がうまくいったと思えない。当初はまずまずの価格で売却されたと思ったが、その後からキャッシュや減損も出た。でも Bloomberg では上場時に1,500億円になるかもなど出ている。ここ何年かで、非常に株主にとって不誠実な M&A が行われてきたなと思っている。それは結果オ

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



ーライ、結果が、状況が違ったからと言われるかもしれませんが、長い目で見て化粧品はマスもプレステージも同様に伸びていくわけであって、全く見えなかったとは私は全然思わないのです。ですから、この結果をマネジメント層がどう反省されるというか、生かされて、ガバナンスが報酬体系に加味されるのかなというのも、次の計画ではぜひ入れてほしいと思いますし、財務ガバナンスの抜本強化にそれが入ることを祈っている。今私が言っているような見方について誤解があったり、M&Aの方針についても今後の中計とかで何か考えがとおりになったりするようだったら少し示してほしいです。

廣藤 [A]：財務ガバナンスの具体については、残念ながら今この時点でお話をさせていただくことは難しいかなと思います。ただ、ご指摘いただいた点を踏まえて、今後キャッシュ重視の財務ガバナンスに切り替えていきたいという思いを私自身は持っています。そういう意味で、過去のM&Aの、それが良かった・悪かったというところはこの時点ではコメントは差し控えますけれども、その時にきちっとした戦略に基づいて判断がされたものであることは間違いございませんので、それを踏まえまして、今後どのように、M&Aに限らず、財務ガバナンスを強化できるかといったところを検討してまいりたいと思っております。

佐藤 [M]：ぜひ次の中計ではそのあたりもコメントいただけると嬉しいです。

大島 [M]：続きまして、SMBC日興証券 山中様、お願いいたします。

山中 [Q]：本日固定費の削減や、収益基盤の再構築というか、さらに強化されるというようなご説明を賜ったのですが、まず来年、再来年のそういった中で、中国、あと成長戦略として重要になってくる米国において、成長のためにしゃがむような必要というのは今後出てこないのかと考えております。つまり、例えば中国ですと、グローバル企業が価格が毀損したりしているようなブランドに関して、戦略的に在庫を調整したり、戦略的にリブランディングをするなど、一時しゃがんでブランドの立て直しに積極的に動くというような動きが出ていると認識しております。特にブランド SHISEIDO の立て直しは最重要とおっしゃっていたのですが、そのために足元、目先しゃがむような必要というのはないのかと感じています。そういった成長のための投資の必要性は今後出てきそうでしょうか。

藤原 [A]：ご質問は、中国における成長において一時的にしゃがむような投資が必要かどうかということと理解をいたしました。ブランド SHISEIDO に限って言えば、例えば市場で在庫が膨らんでいくとか、ファンダメンタルに何か解決しなければならぬという状況にはなく、今一番必要なことは、今もダブルイレブンが始まっていますが、プロモーションの中での価格ディスカウントなど、

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



価格プロモーションをどう自分たちで管理しながら、かつブランドの成長を続けていくのかということ。そこに対してはしっかり成長投資をする必要がありますが、何か基盤を大きく変えるための投資ということは現在考えていません。もう一つは、中国のマーケットはかなりダイナミックに動いていきますから、そういう意味では、グループ全体のポートフォリオという面で常に最適化を図っていく必要があると思っております。

山中 [Q]：そういった戦略について、成長のためにしゃがむというのは、米国の市場環境も少し変化してきていますけども、それは考えられるでしょうか。

藤原 [A]：米国については、弊社の Drunk Elephant、NARS というブランドがありますが、私としてはブランド SHISEIDO そのものがまだまだ伸びる余地はあると考えています。成長するために、どちらかというとデパート中心で展開してきたものを、もっと Sephora や Ulta などにシフトするなど、そうした方向転換、トランスフォーメーションは必要だとは感じております。

山中 [Q]：では、大きくコストをより使って、増収だけあまり利益が伸びないような、そういった展開は基本的にはそこまで心配しなくてよさそうだと理解してよろしいでしょうか。

藤原 [A]：そうですね。成長をしっかり担保するための投資を生み出すコスト削減というのは、この2年間でしっかり対応する必要があると考えています。

山中 [M]：承知しました。ありがとうございます。

大島 [M]：続きまして、大和証券 広住様、お願いいたします。

広住 [Q]：17 ページ拝見していて、来期の方向性をお伺いしたい。このままでいくと日本セグメントが今期コア営業利益 200 億円、来期 500 億円とすると、明らかに来期以降日本セグメントが強力にけん引をして、他のセグメントが見直し必要というところで、言葉は悪いですが足引っ張ってしまうのか。来期の全体の収益、コア営業利益、その中でどのセグメントがけん引するのかについて、来期は日本が強力にけん引して、他で構造改革費用がかかるという見方になるのでしょうか。この見方を教えてください。

藤原 [A]：まず全体の方向性については、掲げさせていただいたとおり、日本は構造改革をしっかりとやり切るということに変更はありません。その中で、米州・欧州・アジアパシフィックについては、成長はもとより、それに加えて収益性の改善に手を付けるというのが来年です。来年の全体の数字については、来年の2月にご案内したいと思っております。

広住 [Q]：中国・トラベルリテール・米州・欧州の売上獲得はどんなお考えをお持ちでしょうか。

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



藤原 [A]：詳細は 11 月末にお話しさせていただきたいのですが、メインとして市場環境に左右されない構造を作るという意味では、中国・トラベルリテールに大きく偏重しないような、どちらかというと米州・欧州・アジアパシフィックをしっかりと成長させていくという戦略を取っていくことになると思います。

広住 [Q]：11 月 29 日には、そういった方向感もお示しいただけますか。

藤原 [A]：はい。

広住 [M]：では、その 11 月 29 日、楽しみにしています。ありがとうございます。

大島 [M]：みずほ証券 宮迫様、お願いいたします。

宮迫 [Q]：グローバルコスト構造改革のことを聞きたい。2024 年は日本と中国・トラベルリテール以外のアジアパシフィックや欧米その他のところでかなり進捗されていると思うのですが、これは何をやっているのかっていうことと、今回の追加の 250 億円の地域のイメージみたいなのがあればお願いいたします。

廣藤 [A]：最初にグローバルコスト削減・収益改善施策の今の進捗ですけれども、欧米その他では、1 つの大きいメニューが貢献しているというわけではなく、細かいものの積み上がりというのが正直なところ。当然粗利増の部分も入ってきますし、サプライネットワークや IT 領域での経費削減、こういったものも含まれています。ミックスの改善・値上げ効果、そういったところも細かいメニューで積み上げて入っている状況です。また中国・日本についても、ブランド・SKU のミックス改善や、中国の店舗閉鎖や組織の最適化といったところは、これまで想定した以上に加速をして進めている状況で、当初予定していた水準からは上振れて、コスト低減とコストコントロールをできているという状況です。来年の 250 億円については、藤原も先ほど申し上げたように、現時点では、詳細のビルディングブロックについてはコメントを差し控えさせていただきたいと思います。

宮迫 [Q]：これはかなり詰められていて、確実な数字を入れてこられたということでよろしかったでしょうか。

廣藤 [A]：今まさに議論を進めているところでございますので、そういったところも含めて 11 月末にコメントをさせていただきたいと思っております。

宮迫 [Q]：最後に、2025 年の 250 億円については、いかがですか。2024 年は上振れたと思うのですが。

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]：元々予定していた 2024 年 - 2025 年の 400 億円については変更なく進めております。

宮迫 [Q]：今期 50 億円上振れていると思うのですが、そこはまた期待できるか、もしくはこの 250 億円に乗ってしまうのかみたいなイメージは何かありますか。

廣藤 [A]：そのあたりも、来年の目線については、また別途ご案内をさせていただきたいと思っておりますが、全社を挙げてコストコントロールに取り組んでおりますし、藤原が申しあげているような、聖域なく、あらゆる可能性というのを探っていくということは進めていきたいと思っております。

宮迫 [M]：どうもありがとうございました。

大島 [M]：ありがとうございます。続いて、ジェフリーズ証券 川本様、お願いいたします。

川本 [Q]：26 ページ、第 3 四半期の売上の状況についても一度確認させてください。これまでの話はやはりコストコントロールのお話が多くて、売上の状況を来期どう考えたいかというところを聞きたいと思っています。この第 3 四半期、SHISEIDO や Drunk Elephant がマイナスの理由は理解しているのですが、例えばアネッサがマイナスになっていたり、フレグランスはマーケットが伸びているにも関わらずなぜマイナスになっているのか。SHISEIDO ブランド以外にも重要なブランドが御社にはたくさんあると思うのです。特にアネッサは収益性すごく高いです。何が起きていて、てこ入れがどう来年以降見込まれるのかについて、お願いいたします。

廣藤 [A]：まず実績 9 カ月、計画に対して売上が下振れているのをリージョン別で申しあげると、大きい下振れというのはトラベルリテールの影響が一番大きかったというところは間違いなくあります。それが全ブランドにマイナス影響となり、引っ張られてしまっているというような状況です。その次が中国という状況です。ですので、特にブランド SHISEIDO というのはその中でも一番大きくマイナスになりましたけれども、それ以外のブランドというのは、例えばクレ・ド・ポーボーテなどについては中国で好調であるなど、リージョン別にブランドのプラス・マイナスというのは状況としてあります。

川本 [Q]：26 ページのフレグランスとアネッサですが、フレグランスは市場伸びているはずなのになぜマイナスなのでしょう。アネッサもすごく強いブランドだったと思うので、何が起きているのかを聞きたい。

廣藤 [A]：フレグランスは、欧州のマイナスに引っ張られてしまっているというのが実態となります。欧州が第 3 四半期、一時的にマイナスになっているというご説明をさせていただきましたが、

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



少し期ずれがあります。3Qの売上が2Qに前倒しになった部分、また3Qが4Qに後ろ倒しになった部分が影響し、一時的にマイナスになっています。欧州の売上のうち、フレグランスが占める割合というのは非常に大きいため、全体としてフレグランスがマイナスに見えていると思っています。ただ4Qはしっかりブーストをするプランになっておりますし、欧州も、さっき決算の中の資料で申し上げましたけれども、10月は非常に心強い数字が上がってきていますので、ここはしっかり回復できると考えております。アネッサについては、中国・トラベルリテールの影響がマイナスになっているという構図でございます。

川本 [M]：承知いたしました。ありがとうございます。

大島 [M]：ありがとうございます。三井住友トラスト・アセットマネジメント 高口様、お願いいたします。

高口 [Q]：従業員エンゲージメント、あるいは移行期のリスクに関する質問です。先ほど希望退職を募って、人員は減少したが、売上はキープできていますよというお話がありました。短期的にはそうなのかなという気はするのですが、果たして中長期、これからこれが継続できるものなのか。従業員の方々のモチベーションは今維持できているのか、それとも今後どうやって引き上げていくのかを考えた場合、厳しい状況下でもわくわくするようなものがないと、なかなか働きがいないのではないかなと。そうすると、今の構造改革の後、何かしらのリスクを抱えることになるのではないかなと思う。具体的には不祥事とか、そういうこともあるのではないかなと思うのですが、その点について、藤原さん、どうお考えなのか。定性的で構わないですし、手応えでも構わないですし、教えていただければと思います。

藤原 [A]：今回やってみてすごく良かったと思うことは、しっかりコアブランドに投資をしたこと。それがお客さまに届いて、お客さまがこの商品をくださいと店頭に来たこと。これは従業員にとって大きな励みになりました。これは取引先さまからもかなり支持をされて、やはりわれわれはブランドカンパニーとして、ブランドに投資をし、そしてわくわくするような商品を作って、それが結果的にお店にお客さまを運んでいくという、当たり前ののですけれども、それがしっかりできたということは大変良かった。1,500人の早期退職がある中でも売上が上がっていったというのは、大きな要素かと思います。もう一つ、今やっていることは、人が集まるところにきっちりPBP(パーソナルビューティーパートナー)を派遣していく、そしてどれだけ多くのお客さまと出会うのか、ということ。これは本来PBPさんが持っているそもそもの活動の意味でありますし、それができるところはすごく良いフィードバックをもらっています。リスクというか、乗り越えなければいけない壁は、そうは言っても、1,500人という人がいなくなる中で、地域によってはな

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



かなか逼迫する、かなり大変なところがあるというのも聞いていますし、そこに対する不安があるというの私の耳に入ってきております。そこについてはしっかりこれからもう一度、配賦の基準や、これからどうお店さまにも協力していただくかということこれから続けていき、そしてご理解をいただきビジネスをしていくということが一番必要なことだと思います。

最後に付け加えると、今回私は資生堂ジャパンのチームに対して、稼ぐという話をかなりしつこくしてきました。稼ぐという意味を店頭で働く PBP さん全員に対して教育をして、売上と利益がどういう構造になって、何がどうしたら稼ぐ力、つまり利益が生まれるのかというのは、全社員の方に理解いただくような教育をずっと今続けています。これは大変良いフィードバックをもらっていて、自分たちの活動をどう変えれば利益が生まれるのかを理解したという声も頂いていますので、これは決して短期的に終わることなく、風土改革も含めて、2年、3年続けていくことで安定した利益を生む体質に変わると私は確信しております。

コウグチ [M]：分かりました。前向きな話が聞けてうれしかったです。11月末の説明会楽しみにしています。

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いたします。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。

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@scriptsasias.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@scriptsasiasia.com

