

SHIFT 2025 and Beyond アクションプラン 2025-2026

2024年11月29日

株式会社 資生堂

社長 COO

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

The SHISEIDO logo is displayed in a dark red color. It features a stylized, flowing 'S' symbol on the left, 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。

アクションプラン 2025-2026の狙い

変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造へ

ブランド力の
基盤強化



高収益構造の
確立

事業マネジメントの高度化

ACT and DELIVER

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

- ・注カ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

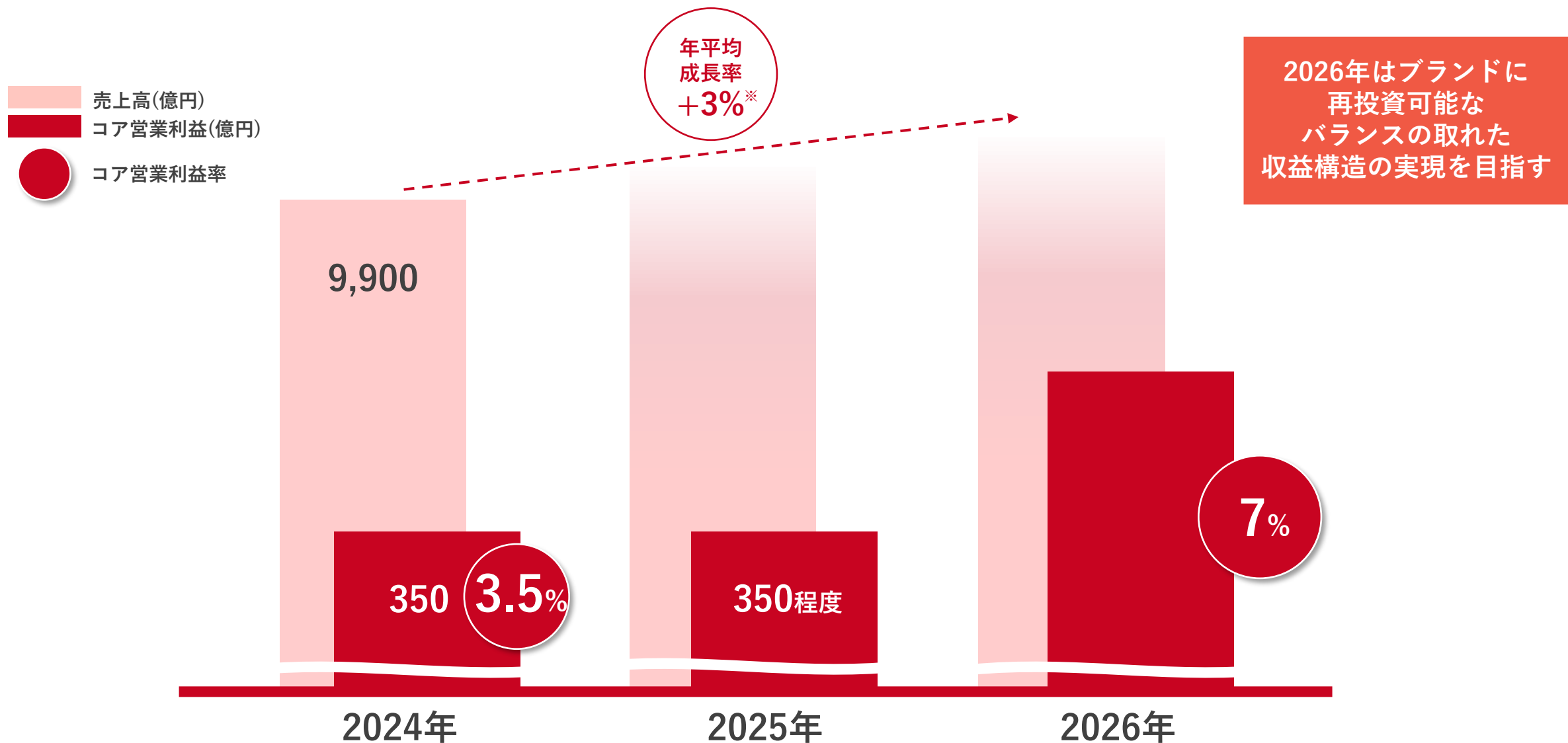
高収益構造の 確立

- ・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事業基盤再構築

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

2026年 コア営業利益率 7%の実現へ



※ 為替影響を除く

ブランド力の基盤強化

持続的な成長実現に向けて、基盤構築に取り組む

2025-2026年 ブランド戦略の柱

- 注カブランドを強化 ～コア3・ネクスト5の育成～
- 中国・トラベルリテールの事業基盤再構築、日本・米州・欧州・アジアパシフィックで成長加速
- 注カブランドへの戦略的な投資アロケーション
- 技術の強み・基礎研究成果をブランドに転換、ブランド価値・成長の最大化
- 長期的なブランド育成に向けたプロセス・組織・人財強化

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カブランドの成長加速へ

コア3

 <p>SHISEIDO GINZA TOKYO</p>	 <p>clé de peau BEAUTÉ</p>	 <p>NARS</p>
<p>モメンタム 回復</p> 	<p>収益ドライバー スキンケア強化</p> 	<p>モメンタム 回復</p> 

ネクスト5※1

<p>サンケア アジアでさらに強化 グローバルの投資継続</p>	 <p>ANESSA</p>		 <p>SHISEIDO GINZA TOKYO</p>		
<p>フレグランス 収益を伴う持続的成長</p>	 <p>narciso rodriguez</p>		 <p>ISSEY MIYAKE PARFUMS</p>		
 <p>ELIXIR</p>		<p>日本で 成長加速</p>	 <p>ESTD 2012 DRUNK ELEPHANT™</p>		<p>米州のシェア 回復</p>

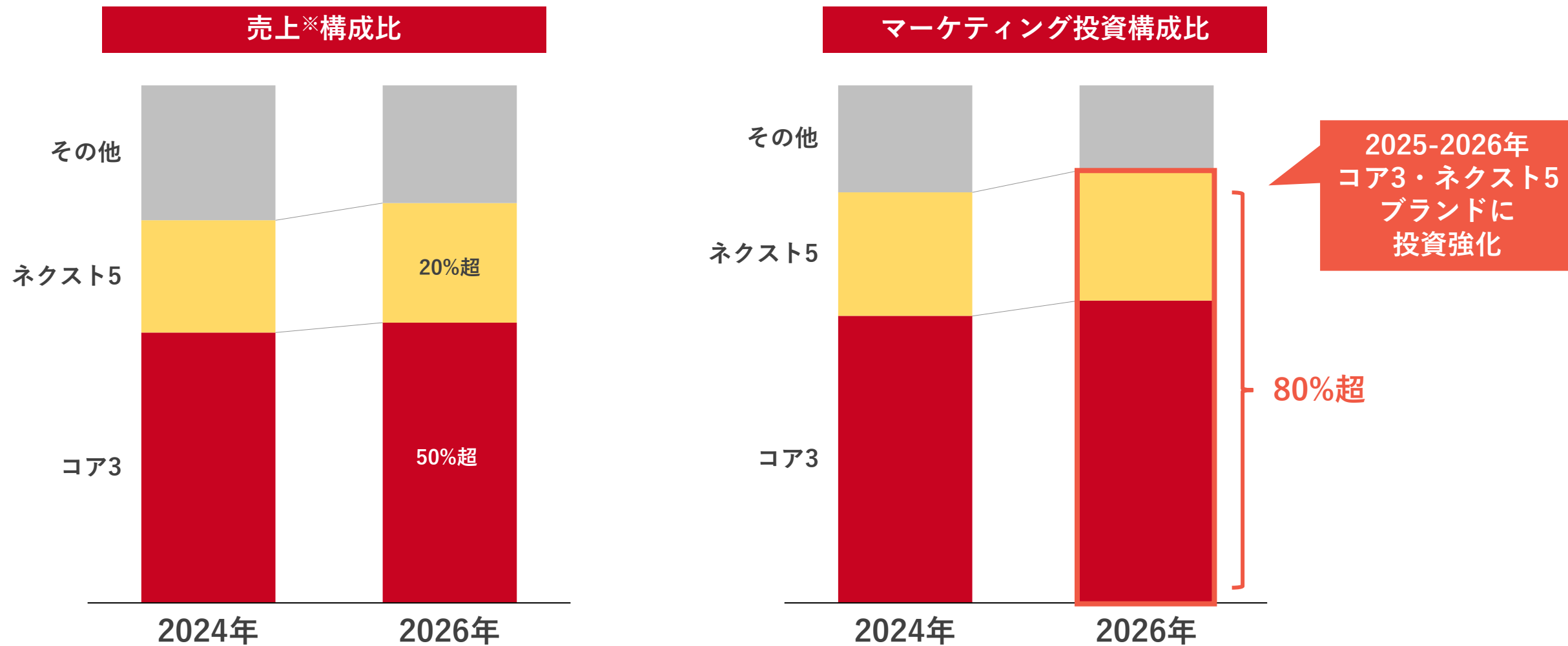
撤退・縮小

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

2025-2026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)

注カブランドへの戦略的な投資アロケーション



技術の強み・基礎研究成果をブランドに転換 売上高比率3%の研究開発費を継続投資

生活者のトレンド

- 消費行動の二極化
 - 成分主導の低価格ブランドとダーマブランドへのシフト
 - 底堅いラグジュアリーブランドのニーズ
- 美容ニーズの高度化・多様化
 - 美容医療拡大によるエイジングケアの高度化
 - 健康寿命延伸による心と体まで含んだホリスティックなエイジングケアへの欲求
- サステナブルな環境・社会意識の高まり
 - 社会的価値や環境共生への関心
 - 紫外線や肌ダメージに対する危機意識増大

資生堂独自の知見・技術開発の強み

- 高度なサイエンスに立脚したエイジングケア※
 - ブランド独自のサイエンス
 - たるみ、しわなどの肌悩みへの対応
- ホリスティックサイエンス
- スキンケア技術の他カテゴリーへの応用
- 環境共生による高効果を実現する技術

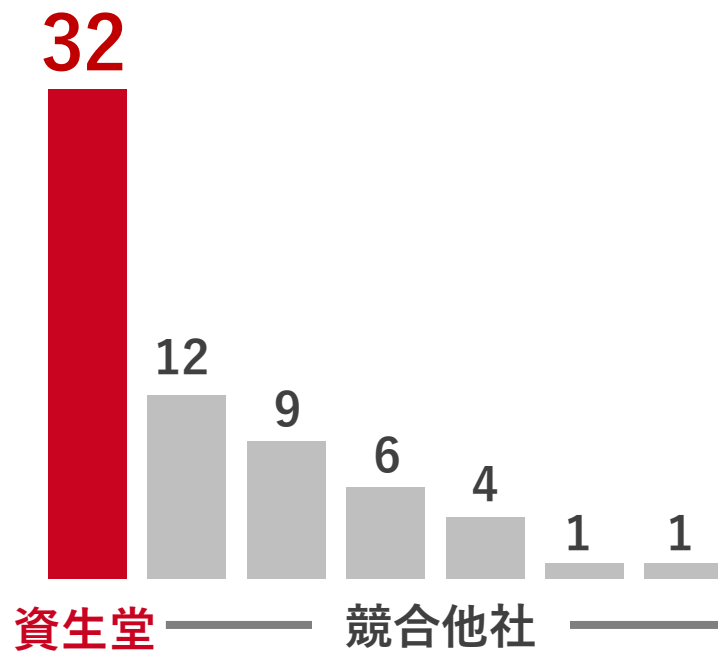


研究開発・イノベーションの強み

化粧品技術を競う世界最大の研究発表会で最多受賞回数を誇る

東洋思想に基づき、すべてのものを全体性で捉え、そのつながりを見出すサイエンス

IFSCC大会での受賞数
国内／海外他社比較



2024年10月にブラジルで開催された
「第34回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）イグアス大会2024」
口頭発表基礎部門で最優秀賞を受賞



井上大悟研究員

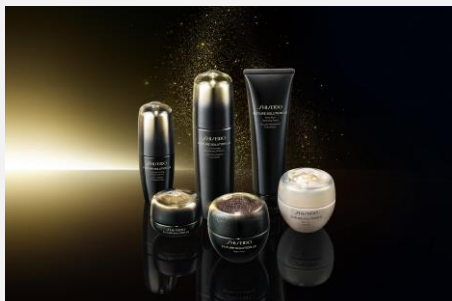
シミ特有の細胞老化現象の解明

シミ特有の細胞老化現象に着目し、なぜシミは定着してしまうのかを解明、
薬剤のソリューションと共に研究成果を発表

独自価値の磨き上げ、中国の再起に注力

価値の源泉

- 肌の多様なニーズに対応する
ホリスティックサイエンス
- サイエンスを生かした強いヒーロー商品



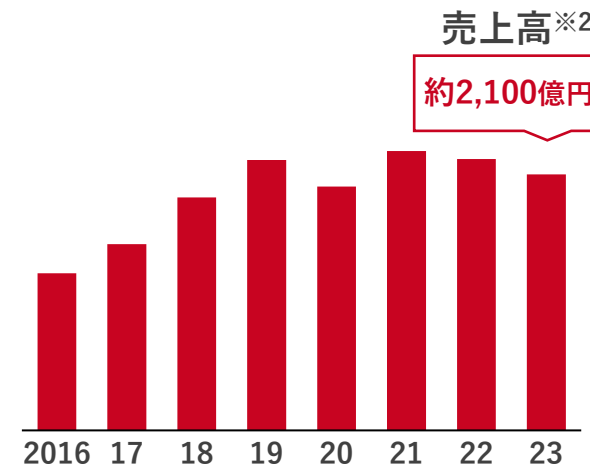
中国の再起に向けた取り組み

- 独自価値の再構築
- グローバル統一マーケティングと
ローカルマーケティングの双方向の強化
- 注力商品・注力キャンペーンへの
戦略的投資アロケーション

戦略の方針

- プレステージ性を強化
- ライン別の価値開発の先鋭化、
多様化・高度化するエイジング
ケア※1のニーズに対応

- 中国・トラベルリテールの回復
- 米州・欧州・アジアパシフィック
の成長加速
- 日本のさらなる成長



高付加価値スキンケアを継続強化し、高収益体質を強化

価値の源泉

- ラグジュアリーと肌サイエンス
肌知見に基づく成分開発



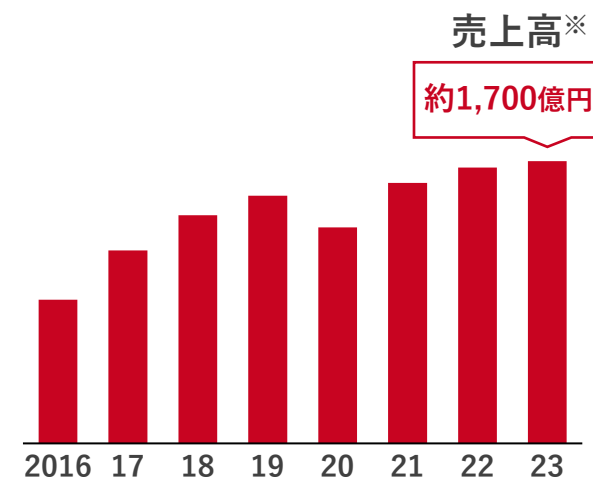
- 強みであるベースメイクカテゴリー



戦略の方針

- 「肌の知性」のサイエンスのさらなる強化
- 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

- 日本・中国・アジアパシフィックのさらなる成長
- 米州・欧州でのブランド育成



価値の源泉

- 創設者フランソワ・ナースによる大胆なメッセージ性、芸術性の高さ革新性
- スキンケア効果を両立する商品の開発



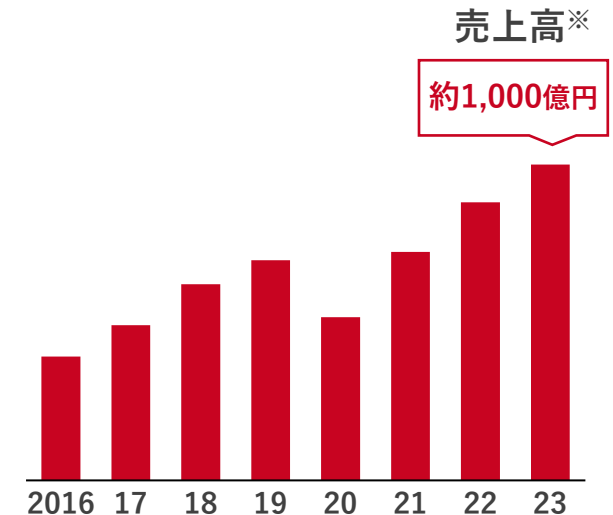
- オフライン・デジタル双方でのストーリーテリング、ユニークな体験



戦略の方針

- スキンビューティー技術とヒーロー商品で成長加速
- アーティストコラボレーションを活用したブランド価値の向上
- リテラーとの関係性強化

- 米州・中国をはじめ、すべての地域で成長加速
- トラベルリテールの回復
- 中東・インド等グローバル展開強化



サンケア：「アネッサ」「SHISEIDO」を中心に市場を上回る成長

価値の源泉

- 環境共生による高効果を実現する技術

- サンデュアルケア技術

紫外線をカットしながら、太陽光を美容効果のある光に変換する技術を搭載

- オートブースター技術

汗・水・熱、そして空気中の水分に自動的に反応し、UVブロック膜が強くなるテクノロジー

- アジア売上No.1※1サンケアのブランド力とハイブリッド商品の幅広いラインナップ



「アネッサ」



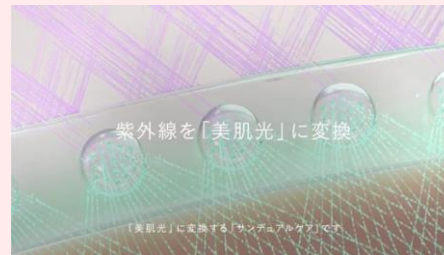
「SHISEIDO」



ハイブリッド商品
(スキンケアUV・下地等)

戦略の方針

- 技術的優位性をさらに強化、価値最大化へ



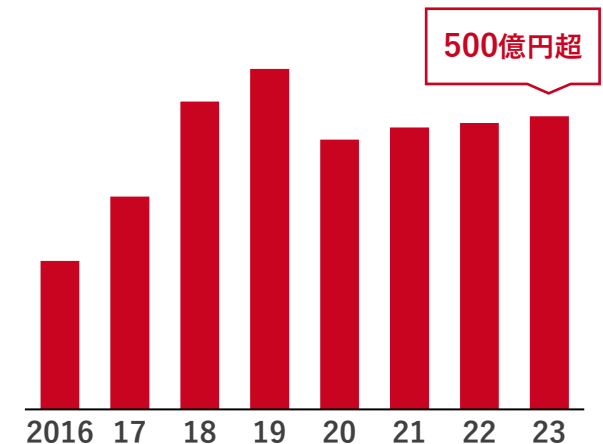
- ハイブリッド商品の強化

- アネッサ：
日本・中国・アジアパシフィック
のさらなる成長

- SHISEIDO：
グローバルでの成長



「アネッサ」売上高※2

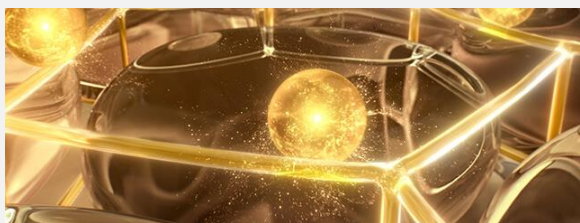


※1 「アネッサ」 (ユーロモニターインターナショナル調べ；ビューティ&パーソナルケア2024年版；2023年総小売販売額；アジアとは同社が定義するアジア太平洋地域を指す) ※2 各年の売上高は同一の為替レートベースにて算出

ELIXIR ヒーロー商品を中心に日本・アジアパシフィックで成長を加速

価値の源泉

- 最先端のコラーゲンサイエンスとエイジングケア※1

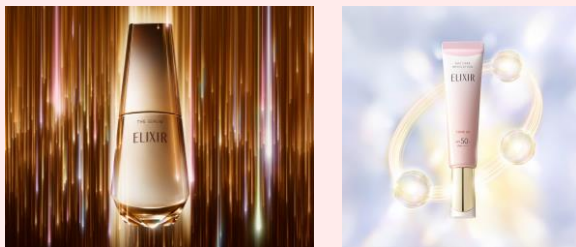


- ヒーロー商品を軸にした日本の高成長と17年連続売上No.1※2の強固なポジショニング

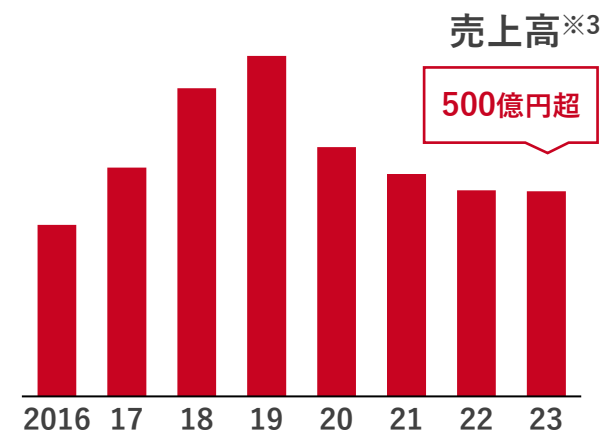


戦略の方針

- コラーゲンサイエンスの継続強化



- 日本の成長加速
- 海外での収益性を重視した展開強化
- 中国の回復



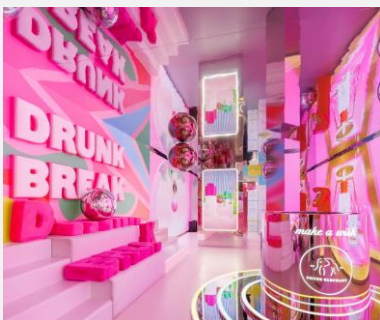
米州・欧州での回復、愛用者基盤の拡大が急務

価値の源泉

- お肌の新しい始まりへの「成分引き算主義」



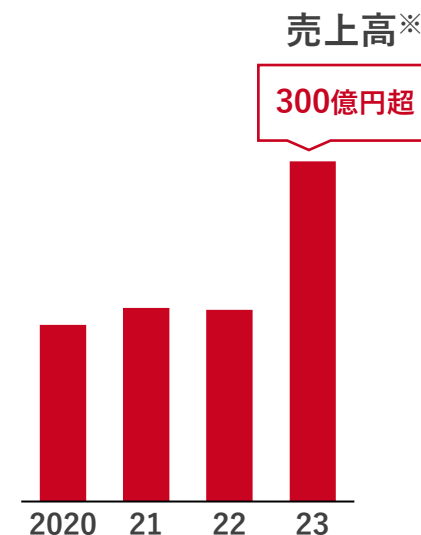
- ユニークな体験価値の創出・愛用者コミュニティ



戦略の方針

- ターゲット層に対する投資強化、愛用者コミュニティの拡大
- ヒーロー商品の店頭・メディア投資強化による愛用者基盤の再活性化
- リテラーとの関係性強化

- 米州・欧州の回復・さらなる成長
- 中国・アジアパシフィックでのブランド育成・強化



※ 各年の売上高は同一の為替レートベースにて算出

2025-26年 市場前提：

中国・トラベルリテールは楽観を許さない状況が継続、日本・米州・欧州は堅調な伸長を見込む、グローバルにフレグランスの高成長を想定

日本	新型コロナからのリオープニング効果一巡に伴い成長性は鈍化も、安定的な市場伸長 インフレ・実質賃金の上昇による一定の追い風 訪日旅行者数は回復も化粧品消費は新型コロナ前水準には戻らず
中国	中国人の消費意欲の低調さ・高い不透明感は継続 中国：価格競争の厳しさ継続、プレステージ市場は軟調
トラベルリテール	トラベルリテール アジア：マイナス幅縮小も通期で前年割れを想定 日本・欧米：堅調な成長
米州	成長率はやや鈍化も、グローバルビューティー市場をけん引する成長性を維持
欧州	全カテゴリーが堅調に推移
アジアパシフィック	成熟市場は緩やかな成長、東南アジアは力強い成長

中国・トラベルリテール：市場規模・成長性ともに長期的に機会は大い 持続的な利益拡大に向け事業基盤を再構築

ニーズ多様化を捉えた ポートフォリオ戦略

ハイ
プレステージ

サンケア

フレグランス

メディカル
ダーマ

- 富裕層の底堅い購買力
- シニア・マチュア層の拡大
- 地方都市中間所得者層の拡大
- サンケア商品使用浸透率向上
- ライフスタイルの多様化
- 美容医療スキンケアの浸透

消費者・市場変化に即応する 組織能力強化

<ブランドホルダーサテライト>
変化する現地消費者を捉える
ブランディング・商品開発・
伝達方法の強化



<現地マーケティングチーム>
ソーシャルマーケティング・
多様化するEコマースチャネルに
対応する販売力

ブランド価値の最大化

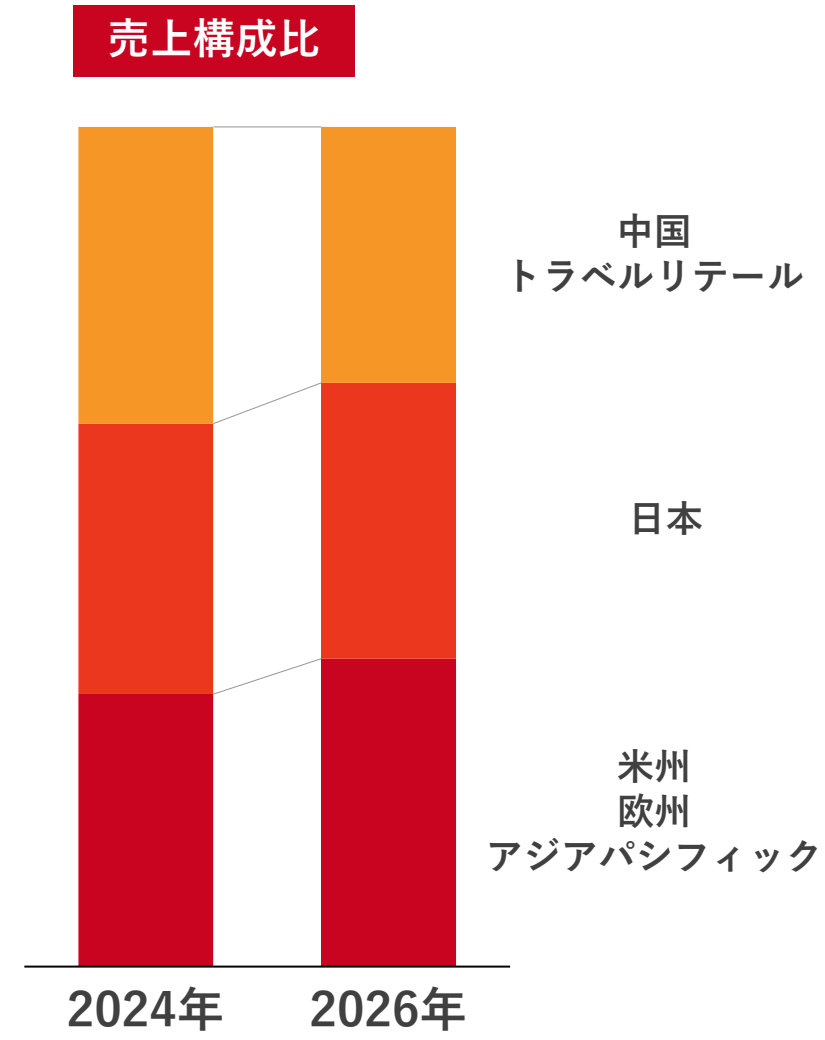
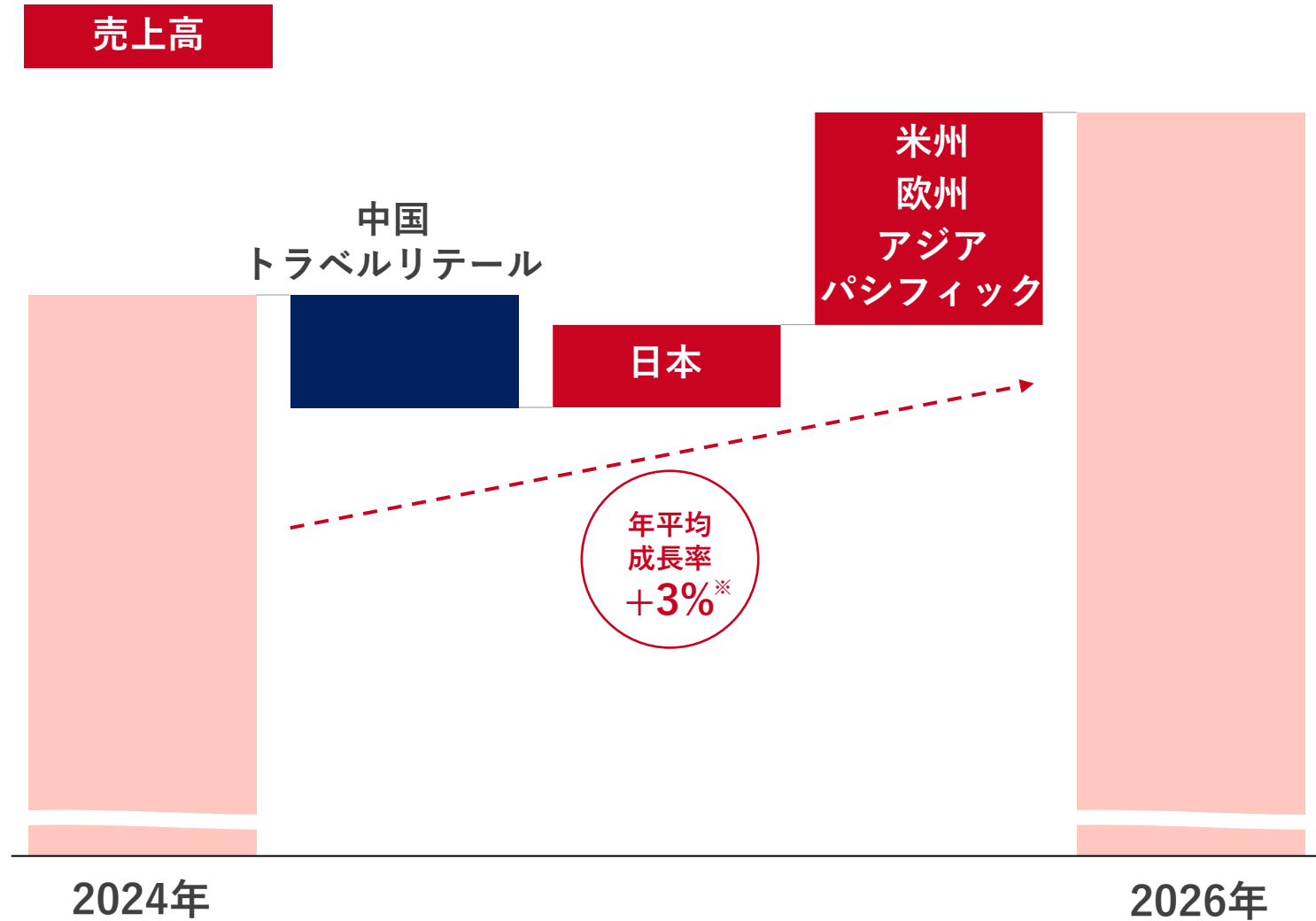
中国・トラベルリテール
一体運営のさらなる加速



マーケティングの全体最適化

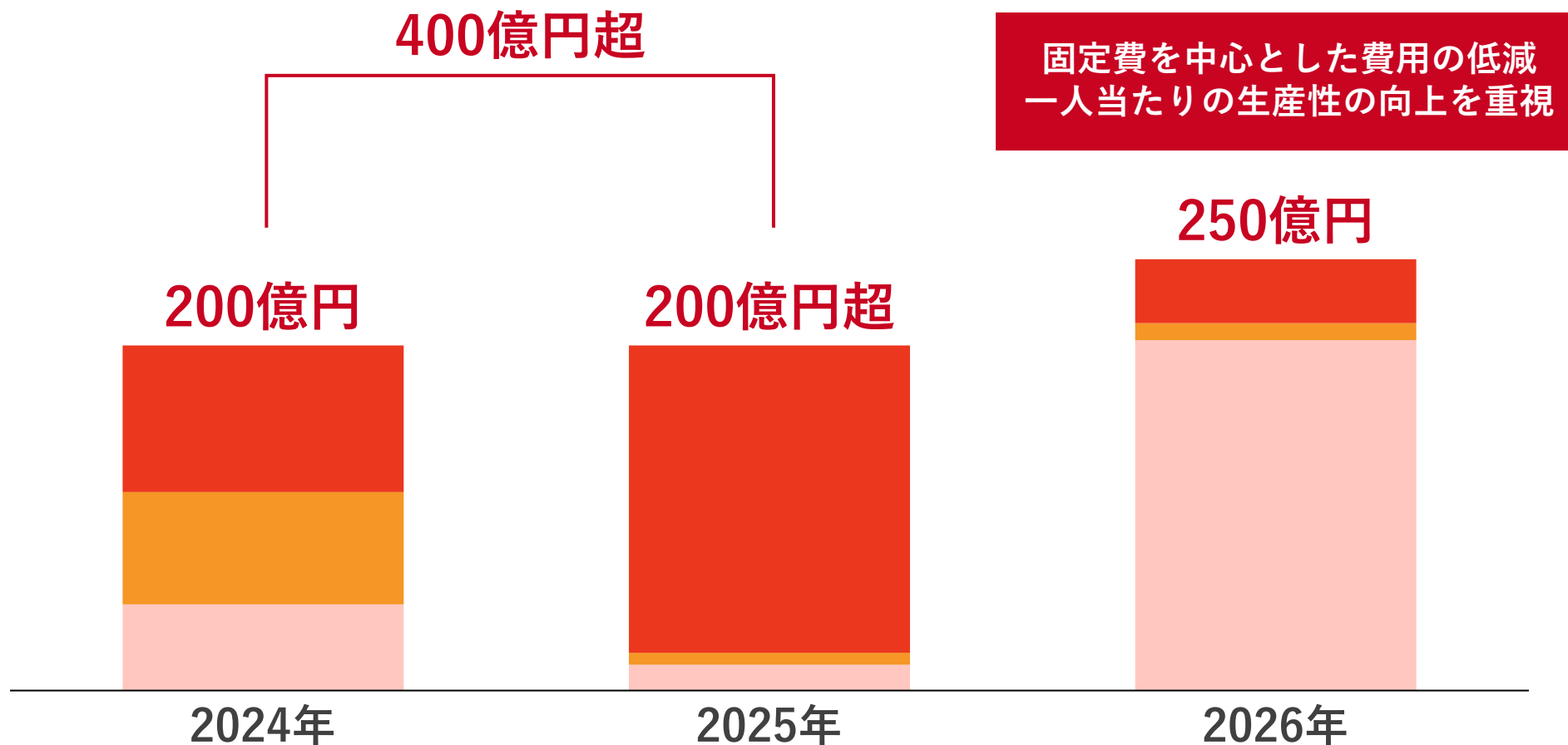
- 中国人消費者に対する一貫したブランド価値訴求
- 地域横断のシナジー最適化：
プロモーション時期・商品展開・
価格戦略・投資配分戦略

中国・トラベルリテールは事業基盤再構築を優先 日本・米州・欧州・アジアパシフィックは市場を上回る伸長の実現へ



グローバルで聖域なきコスト構造改革を実行

- 日本
- 中国
- 上記以外



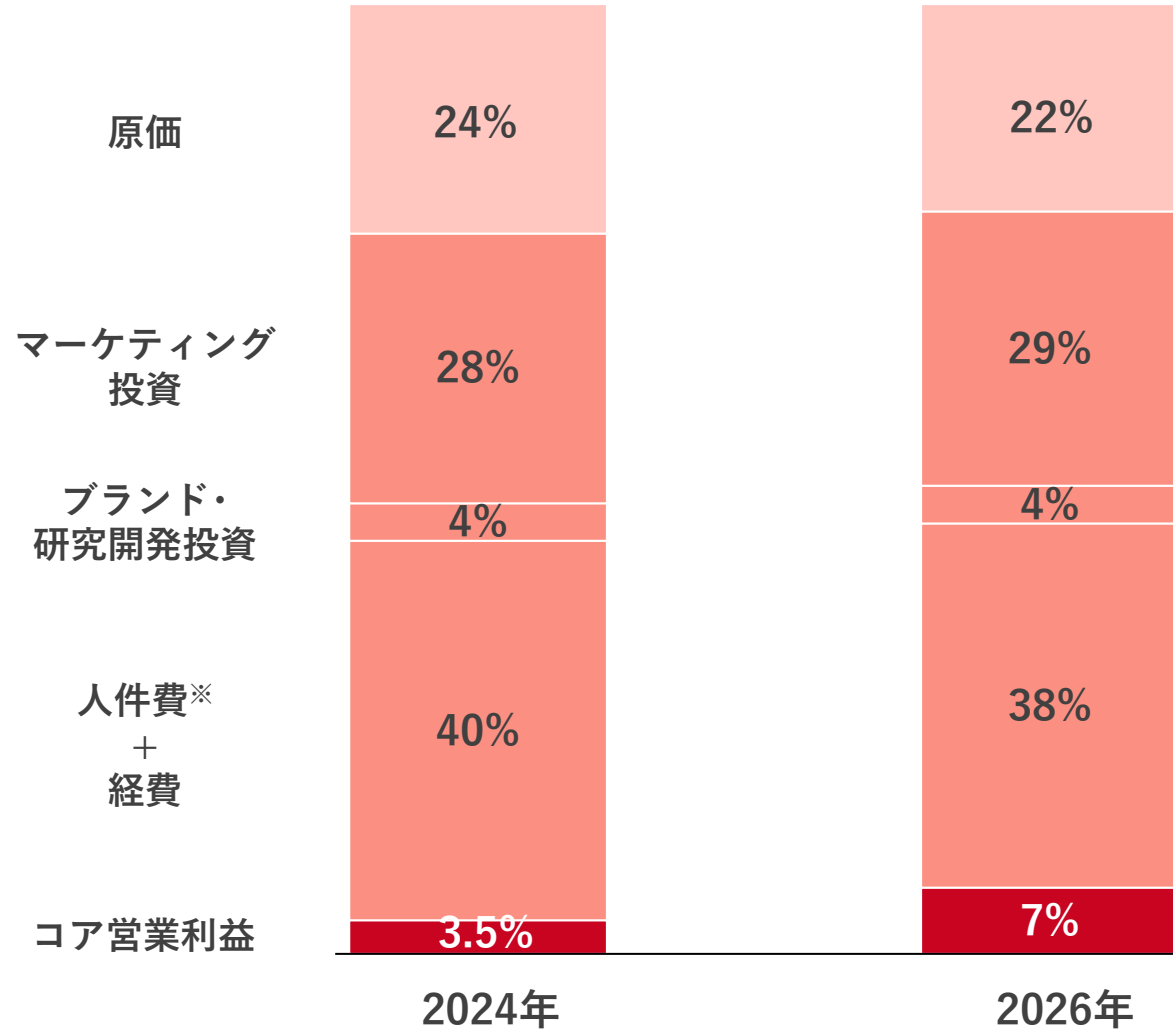
2026年250億円

損益分岐点の引き下げ・限界利益率の向上に向けて施策の積み上げ

原価	<ul style="list-style-type: none">• 原材料費の削減（商品・サンプル資材・パッケージ等の最適化）• 偏在在庫の削減（FOCUS導入による予測精度改善・リードタイムの短縮、ブランド・SKUの選択と集中）• 工場生産ラインの自動化 等
マーケティング投資	<ul style="list-style-type: none">• 間接材のグローバル調達機能強化• 店頭関連資材（カウンター・ツール等）制作のグローバル一元化• サンプルの現地生産の拡大、運用効率化（中国・日本）
人件費	<ul style="list-style-type: none">• 組織のスリム化• コーポレート機能の業務効率化 等
その他経費	<ul style="list-style-type: none">• 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

持続的な成長基盤を構築

(コア営業利益ベース構成比)



※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

グローバルオペレーション体制 持続的ブランド育成を叶えるグローバルワンチームを構築

人財の多様性を生かした ブランド育成



オペレーショナルエクセレンスの 追求によるリーンな組織

- グローバルブランド戦略を担う
コミッティを設立
 - ・ リアルな生活者インサイトの戦略
への適切な反映をさらに強化
 - ・ 戦略的なリソースアロケーション
 - ・ 各市場での戦略実効性の強化
- 中国・トラベルリテール一体運営の
さらなる加速：中国人消費者を軸とし
たマーケティングの強化

- FOCUS本格稼働を受けた効果最大化
 - ・ データビジビリティの改善
 - ・ 業務プロセス標準化・透明性向上
- グローバルにオペレーションを標準化
 - ・ 地域を越えた業務の連携・統合
 - ・ バックオフィス機能のスリム化

財務戰略

基本方針：財務面から資生堂を強くする

高い収益力と競争力を有する事業の構築

- 集中的な投資でコア領域の成長を強力にバックアップ
- 成長戦略に基づくリターン重視のメリハリのある投資

B/S管理の強化、適切な財務レバレッジ

- アセットライト（保有資産の適切な見直し）の推進
- 機動的な資金調達を可能とするA格付の維持

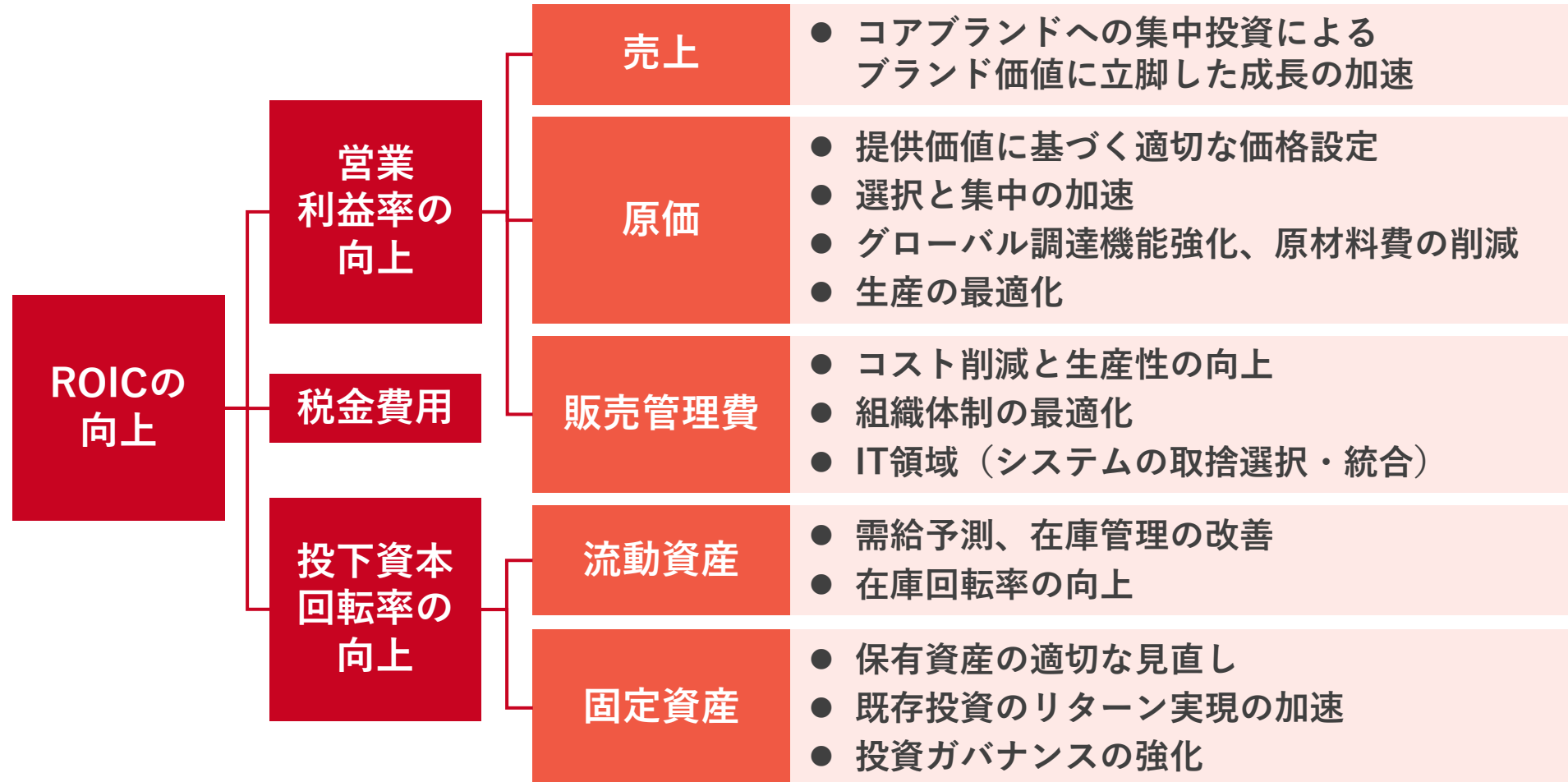
キャッシュ創出力の持続的な向上・
株主価値の最大化

- ROICツリーを意識したパフォーマンスマネジメント強化
- 財務ガバナンスの強化
- キャッシュカルチャーの浸透

資本コストの低減

- 情報開示の強化、透明性・予測可能性の向上
- ESG経営の高度化

アクションプラン 2025-2026の着実な実行によりROIC改善へ



ハイパフォーマンスカルチャーの浸透：
各部署・機能等がコントロールすべき指標を明確に持ち、業績評価と連動した管理を徹底

投資ガバナンス：注力領域への投資で成長を加速する「アクセル」と 適正な投資管理を行う「ブレーキ」のバランスの強化

注力領域への積極投資

2025-2026年累積※ 300億円の
マーケティング追加投資

投資意思決定の高度化

投資類型ごとの投資・撤退の
意思決定基準を再定義

- ・ 資本コストを上回る投資
リターンの徹底等

モニタリング強化

規律ある基準にもとづいた
定期的なレビュー・KPI管理の
徹底で戦略の見直し・資源の
再配分・撤退の判断を実施

リターンの最大化を推進

2026年 コア営業利益率 7%の実現へ

	2024年	2026年
売上成長率※1	△1% (2023-2024年)	年平均 +3% (2024-2026年)
コア営業利益率	3.5%	7%
ROIC※2	0.4% (旧定義 3%)	5% (旧定義 6%)
ROE	1.0%	7%

※1 2023-2024年成長率：為替影響および事業譲渡・買収影響を除く、2024-2026年 CAGR：為替影響を除く

※2 ROICの定義見直し：コア営業利益から、営業利益の使用に変更し特損も含むグループ全体の投資効率を管理、有利子負債にリース負債を含めて算出し、資産の取得・リースのトレードオフも含め管理を強化

新定義： $\frac{\text{営業利益} \times (1 - \text{税率})}{(\text{有利子負債}(\text{リース負債含む}) + \text{資本合計})}$

旧定義： $\frac{\text{コア営業利益} \times (1 - \text{税率})}{(\text{有利子負債}(\text{リース負債除く}) + \text{資本合計})}$

収益性改善をメインドライバーにキャッシュ創出力を向上

		2024年	2026年
キャッシュ創出力の向上	EBITDA※	865億円	1,300億円
	フリーキャッシュフロー	△190億円	500億円
健全な財務体質	Net D/EBITDA	1.4×	1.3×以下
投下資本回転率の向上	在庫回転率	6.3回	7回
	固定資産回転率	1.8回	2回

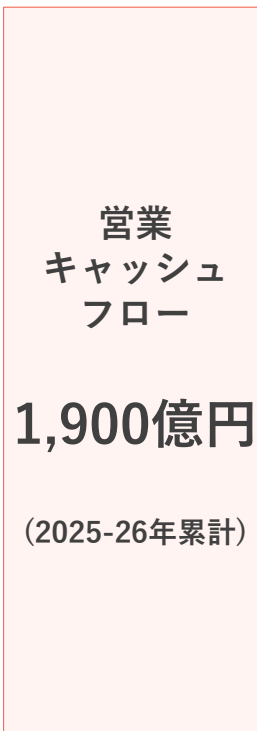
戦略的キャッシュアロケーションで成長の基盤を整える

ブランド力の基盤強化

- **ブランド**
マーケティング投資 300億円増
(2025-2026年累積※)
- **イノベーション**
売上比率 3%程度の
研究開発費の投資を継続
- **人財**
ケイパビリティ向上

高収益構造の確立

構造改革に伴う一時的コスト



① 設備投資

- 成長基盤となるIT・工場インフラの維持・生産性改善の投資は継続

② 株主還元

③ 適切な財務レバレッジ

- 低資本コストであるDebtの積極的活用
- A格付の維持

成長加速・
企業価値最大化へ





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