



株式会社資生堂

2025 年 第 2 四半期決算説明会

2025 年 8 月 6 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]	2025 年 第 2 四半期決算説明会
[日程]	2025 年 8 月 6 日
[時間]	16:45 – 17:46 (合計：61 分、登壇：26 分、質疑応答：35 分)
[登壇者]	3 名 取締役 代表執行役社長 CEO 藤原 憲太郎 (以下、藤原) 取締役 代表執行役 CFO (最高財務責任者) チーフ DE&I 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
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2025年 上期決算・通期見通しのポイント

- 「アクションプラン 2025-2026」を着実に実行
固定費を低減し、変化の激しい市場でも安定的な利益を出す事業構造へ
 - 日本：構造改革効果により収益性を大幅改善
 - 中国・トラベルリテール：ボトムアウト、減収の中でも利益率を維持
 - 米州：新リーダーシップ体制の下で**構造改革アクションを加速**、構造改革効果50億円を積み増し
- 財務規律を一段と強化
 - コア営業利益 234億円（前年差+41億円）：全社のコストマネジメントにより上期計画比上振れ
 - 設備投資の見直し、ROIC改善に向けたアセットライト戦略を推進
- 通期見通しは据え置き
 - 厳しい市場環境を踏まえ売上においてはリスクを見込む
 - 構造改革の加速や全社を挙げたコストマネジメントでコア営業利益 365億円は必達

3

廣藤：これより、2025 年第 2 四半期決算についてご説明します。

はじめに 3 ページ、決算・通期見通しのポイントをご覧ください。現在の当社の最優先事項はアクションプランを着実に実行し、安定的に利益を稼ぐ事業構造を構築することです。その上でお伝えしたいポイントは 3 つ。

1 点目は構造改革の成果です。第 1 四半期に続き、上期全体で見ても、日本および中国・トラベルリテールにおいては昨年からの取り組みで固定費低減が数字にもしっかりと表れ、収益性の改善、あるいは減収の中での利益率維持を実現しております。

一部報道でも出ておりましたが、米州では新リーダーシップ体制の下で 7 月に人員・組織の合理化を前倒しで実行しました。その結果、全社での年間構造改革効果を積み増します。

2 点目は、財務規律の強化です。厳しい市場環境を踏まえ、全社を挙げてさらなる費用の精査を実行し、減収の中でも上期のコア営業利益は計画を上回る増益となりました。PL における費用削減

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

だけでなく、キャッシュ・バランスシートも重視した運用を推進、設備投資の見直しや ROIC 改善に向けてのオフィスの移転や削減など、アセットライト戦略を着実に推進しました。

3 点目は、通期見通しについてです。売上には一定のリスクを見込んでおりますが、コア営業利益 365 億円の達成に向けた姿勢は不変であり、構造改革の加速とコストマネジメントにより実現してまいります。

なお、5 月の開示以降、多くの面談で減損リスクについてのご質問も頂戴していました。米州事業の収益性が低下していることから減損の兆候があると判断し、減損テストを実施しましたが、結果として当期は減損損失を計上しておりません。

ただし、これまでの Drunk Elephant のパフォーマンス下振れ、金利情勢含めた先行き不透明感を踏まえ、今まで以上に米州事業に関する減損のリスクは増した状態にあると認識をしています。詳細については短信の 15 ページをご参照ください。

2025年 上期 Executive Summary

(億円)	2024年上期	構成比	2025年上期	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{*1}
売上高	5,085	100%	4,698	100%	△387	△8%	△6%	△6%
コア営業利益	193	3.8%	234	5.0%	+41	+21%		
非経常項目	△220	△4.3%	△53	△1.1%	+167	-		
営業利益	△27	△0.5%	181	3.8%	+208	-		
税引前中間利益	42	0.8%	192	4.1%	+150	+356%		
法人所得税費用	40	0.8%	101	2.2%	+61	+153%		
中間利益 ^{*2}	0	0.0%	95	2.0%	+95	-		
EBITDA ^{*3}	455	8.9%	485	10.3%	+31	+7%		
フリーキャッシュフロー	△275	△5.4%	175	3.7%	+449	-		

売上：	実質前年比 ^{*1}	△6%	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	+41億円	全社のコストマネジメント強化および構造改革効果の発現により増益
非経常項目：	2025年上期	△53億円	米州の人員削減に係る構造改革費用30億円を計上 2025年通期計画の△230億円は下期偏重
フリーキャッシュフロー：	2025年上期	175億円	税引前中間利益の増加等によりプラス 昨年は買収に伴う支出を含む

^{*1} 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
^{*2} 親会社の所有者に帰属する中間利益 ^{*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

次に 4 ページ、Executive Summary です。

2025 年上期の売上高は 4,698 億円、実質成長率はマイナス 6%、中国・トラベルリテールの減収と Drunk Elephant の減収が主因です。計画対比では、Drunk Elephant 等の不調により当初想定していた 1 桁台前半の減収見通しをやや下回る結果となりました。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



コア営業利益は 234 億円、前年差で 41 億円の増益と想定を上回る着地となりました。通期ガイダンスである 365 億円に対して、既に 6 割強の利益を確保できたことはポジティブな成果です。構造改革、財務規律の強化が実を結び始めていることを示すものと捉えていますが、上期の上振れには下期への費用の繰り下がりも含む他、依然として不透明感やリスク要因が残る中、決して楽観視はしていません。

非経常項目は 53 億円、2025 年通期計画の 230 億円のうち、第 2 四半期に米州の構造改革に係る費用 30 億円を計上しました。その結果、中間利益は 95 億円となりました。2 月に公表した 2025 年当期利益見通し 60 億円を既に上回っておりますが、非経常項目の大部分が下期に発生する見込みであることから、業績予想の修正は行っておりません。

フリーキャッシュフローは 175 億円、第 1 四半期のマイナスから税引前中間利益の増加等によりプラスに転じました。

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年上期	売上構成比	2025年上期	売上構成比	前年差	前年比	構成比差
売上高	5,085	100%	4,698	100%	△387	△7.6%	-
売上原価	1,229	24.2%	1,061	22.6%	△168	△13.7%	△1.6pts
売上総利益	3,856	75.8%	3,637	77.4%	△219	△5.7%	+1.6pts
販売費及び一般管理費	3,674	72.2%	3,429	73.0%	△245	△6.7%	+0.7pts
マーケティング投資	1,381	27.1%	1,353	28.8%	△27	△2.0%	+1.7pts
ブランド・研究開発投資	185	3.6%	177	3.8%	△8	△4.6%	+0.1pts
人件費*	1,231	24.2%	1,081	23.0%	△150	△12.2%	△1.2pts
経費	877	17.2%	818	17.4%	△59	△6.7%	+0.2pts
その他の営業収益・費用	10	0.2%	26	0.6%	+16	+152.5%	+0.3pts
コア営業利益	193	3.8%	234	5.0%	+41	+21.3%	+1.2pts

売上原価：ブランド・SKUミックスの改善等により原価率改善

マーケティング投資：欧州・米州で新商品発売によるマーケティング投資増加

人件費*：日本および中国・トラベルリテールの構造改革効果等により減少 米州の固定費削減効果は3Qから発現

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

5

次に 5 ページ、コア営業利益の詳細についてです。

まず、売上原価率は 22.6%と前年から 1.6 ポイント改善しております。これはブランド・SKU ミックスの改善等が影響しました。

マーケティング投資は、前年から 27 億円減少しました。一方、売上構成比では 28.8%と 1.7 ポイント上昇しています。これは、主に欧米での新商品ローンチに伴うマーケティング投資の増加などが影響したものです。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



人件費は、前年比で 150 億円の減少、構成比では 1.2 ポイント改善しております。主に日本および中国・トラベルリテールにおける構造改革の成果が反映されています。米州における人員削減の効果は第 3 四半期以降に発現する見込みです。

経費は 59 億円の減少、リターンを重視した投資の取捨選択による償却費用の減少や、厳格なコストマネジメント等の成果によるものです。

報告セグメント別売上高推移：マイナス幅は着実に縮小、全地域で回復基調

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

^{*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

6

次に 6 ページ、地域別売上高の推移です。

第 1 四半期のマイナス 9%からマイナス 3%へと減収率は着実に縮小、5 月にお伝えしていた第 2 四半期前年比フラットの想定に対しては未達であるものの、全地域で回復基調にあります。日本ローカル、アジアパシフィック、欧州のフレグランスなどの領域においてはシェアを拡大しています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ブランド別売上高：注カブランドのモメンタム改善 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「エリクシール」が好調



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

7

次に 7 ページ、ブランド別売上高についてです。

ブランドごとに前期比でのパフォーマンスの強弱はあり、コアブランドをより強く、より大きくする戦略的観点からしっかりと評価し、課題は適切に認識し、対処を進める考えです。

全ブランド共通で言える明るい兆しとしては、第 1 四半期から第 2 四半期にかけて成長が加速、または減収率が縮小しており、状況が着実に改善している点が挙げられます。クレ・ド・ポー ボーテ、NARS、エリクシールは好調、全社の成長をけん引する存在となっています。

フレグランスは市場の好調さを捉え、第 2 四半期で改善、下期で成長を加速する予定です。アネッサはトラベルリテールと日本インバウンドが主因で減収ですが、戦略に沿ったものであり、おおむね計画通りの推移です。Drunk Elephant や中国・トラベルリテールにおける SHISEIDO は、マイナス幅は縮小傾向にあるものの立て直しの途上であり、今後も改善策を図ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

日本：ローカルは好調継続もインバウンドはモメンタム悪化、構造改革効果で収益性は大幅改善

(億円)	2024年 上期	2025年 上期	前年差	前年比
売上高	1,468	1,459	△9	△0.4% ^{*1}
コア営業利益	63	195	+132	+207.5%
コア営業利益率	4.3%	13.3%	-	+9.0pts

主要ブランド売上高

2024年上期 2025年上期



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

2Q 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は継続も、5月以降デパートチャネルを中心に急減速

2Q 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桁前半% Eコマース+10%台後半
「SHISEIDO」新アルティミューンが好調
- インバウンド△1桁前半%
円高等に伴う内外価格差縮小、
中国「618」商戦の期間延長・価格下落など

上期 売上高・コア営業利益

- ・構造改革と生産性向上により増益

8

次に 8 ページ、地域ごとの説明に移ります。左上と右下の PL 説明については 6 カ月の数値、市場やお客さま購買の動向はモメンタム変化を示す意味で直近 3 カ月の数値を記載しています。

日本は減収ながらも大幅な増益を確保し、構造的な収益改善の成果が継続しています。一方で今回特筆すべきは、インバウンド需要の勢いに鈍化が見られる点です。第 2 四半期においては、ローカル市場は緩やかな成長を維持する中、当社お客さま購買はプラス 1 桁前半パーセント、コアブランドが成長をけん引し、シェアを拡大しました。

SHISEIDO の新アルティミューンが好調を継続しております。E コマース売上は引き続きプラス 10%台後半の成長を維持しており、自社オンラインサイトにおけるロイヤルユーザーの購買が売上成長をけん引しています。

一方、インバウンドは訪日旅行者数の増加は続いたものの、市場全体として 5 月以降、デパートチャネルを中心に鈍化し、当社のインバウンドのお客さま購買も第 2 四半期にマイナス成長に転じました。

円高などによる内外価格差の縮小や中国の 618 商戦の期間延長、低価格競争激化等の影響を受けて、価格面では日本で買うインセンティブが低下したことが要因と分析しております。

コア営業利益は 132 億円の増益、早期退職による人件費減やマーケティング投資の効率化といった構造改革効果が貢献しました。

サポート

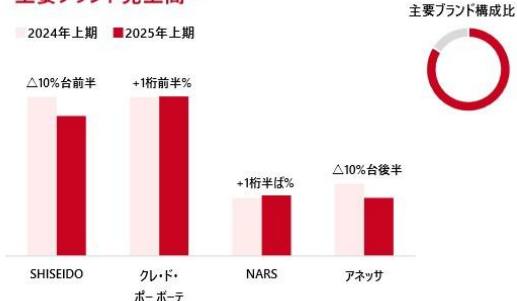
日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

上期の-marginは13.3%、第1四半期は値上げ前の駆け込み需要が押し上げて15%という、さらに高い利益率でしたが、そうした一時的な要因をならした10%台前半レベルが今の実力値であると見ております。

中国・トラベルリテール：減収も見通し比やや上振れ、中国は2Qプラス転換 固定費低減効果・コスト管理徹底により収益性維持

(億円)	2024年 上期	2025年 上期	前年差	前年比
売上高	1,985	1,739	△246	△10.0% ^{*1}
コア営業利益	460	388	△72	△15.6%
コア営業利益率	23.0%	22.1%	-	△0.9pts

主要ブランド売上高^{*1}



^{*1} 為替影響および事業譲渡影響を除く ^{*2} 期間の延長影響を除く

2Q 市場：

- 中国：プレステージ市場の成長性は1Qより改善 オフラインは厳しさを継続
「618」商戦売上は微増^{*2}、価格競争の高まり
- 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
 - 韓国における旅行者中心モデルへの移行が継続
 - 日本市場は減速

2Q お客さま購買

- 中国：+1桁前半%
 - オフライン△10%台前半、Eコマース+10%台前半
 - 「618」商戦ではハイプレステージを中心に市場をアウトパフォーム
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」はオフラインを含め好調モメンタム維持、「SHISEIDO」はEコマース好調もオフラインのマイナス成長が継続
- トラベルリテール：△20%台前半

上期 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減益幅を軽減

9

次に9ページ、中国・トラベルリテールです。

計画比ではやや上振れ、また、中国では第2四半期だけ見れば前期比プラス成長に転じました。中国プレステージ市場の成長率が第1四半期から第2四半期にかけて改善した中でも、第2四半期はシェア増となりました。

また、618商戦の市場は、プラットフォーム同士での価格競争の激化や価格志向な購買行動の強さが依然として見られたものの、期間の延長影響を除いても前年比で微増となりました。当社はハイプレステージを中心に市場を上回りました。

オフライン市場は厳しさが続きました。クレ・ド・ポー ボーテ、NARSはオフラインを含めて好調なモメンタムを維持しております。

クレ・ド・ポー ボーテではオンライン消費がメインとなる中、主力デパートの上層階にスパを新設するなど来店する理由を作り、最高の顧客体験を提供することでお客様の来店を促進しています。ラグジュアリーブランドとしてのエクイティ構築に向けた体験重視の投資が競合との差別化に奏功していると評価しています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

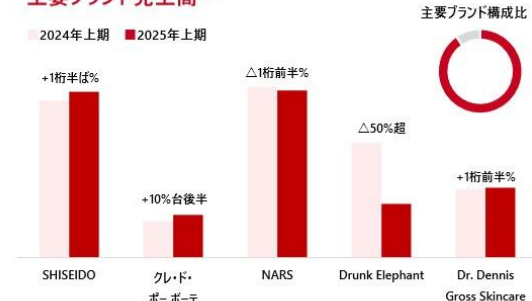
SHISEIDO は 618 商戦で大きく成長したものの、オフラインでの苦戦が継続しました。トラベルリテールは引き続きアジア市場での厳しい状況が継続、日本市場も減速し、お客様購買はマイナス 20% 台前半となりました。

減収やビジネスミックス悪化の中でも、構造改革による固定費削減やコストマネジメントによりコア営業利益は 388 億円、利益率は 22.1% と高い収益性を維持しております。

米州：「Drunk Elephant」減収継続、構造改革アクションの加速

(億円)	2024年 上期	2025年 上期	前年差	前年比
売上高	573	515	△58	△9.0% ^{*1}
コア営業利益	△25	△58	△33	-
コア営業利益率	△4.2%	△10.8%	-	△6.6pts

主要ブランド売上高^{*1}



^{*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

2Q 市場^{*2}

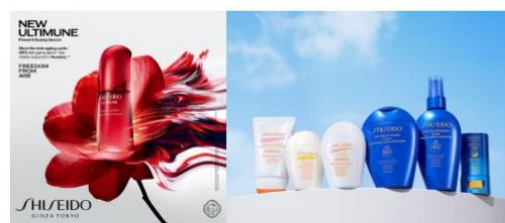
- 成長維持も想定は下回る

2Q お客様購買^{*3}

- △1桁台後半%
- 「Drunk Elephant」は苦戦継続

上期 売上高・コア営業利益

- 減収により減益
- 「SHISEIDO」は新アルティミューンやミネラルサンケアの新商品初期出荷が成長をけん引



「SHISEIDO」

10

次に 10 ページ、米州についてです。

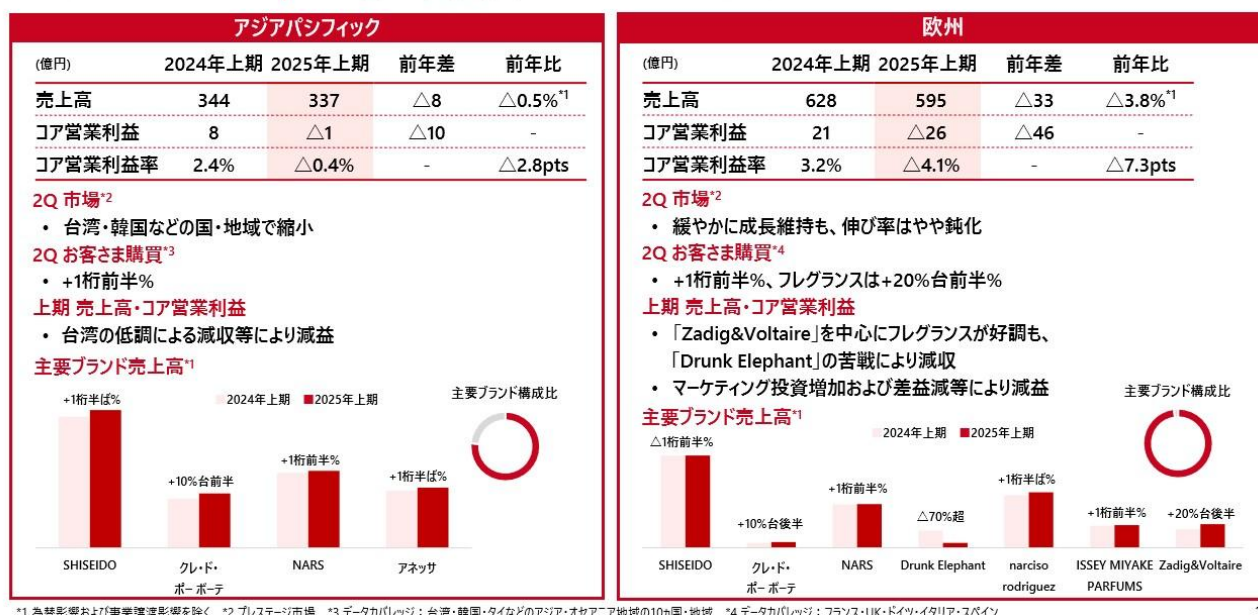
第 2 四半期の米州市場は、前期比では成長を維持していますが想定を下回りました。当社お客様購買はマイナス 1 桁後半%、Drunk Elephant は当初想定と比べて大きく下回り、厳しい結果となりました。コア営業利益は減収により 33 億円の減益となりました。

SHISEIDO は、日本で既に展開している新アルティミューンやミネラルサンケアの新商品初期出荷がけん引し、成長しました。早期黒字化に向け、米州事業の構造改革アクションを加速させており、Drunk Elephant の課題認識と併せて後ほど藤原より詳細をご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

アジアパシフィック：市場の縮小継続も、シェア拡大 欧州：「Drunk Elephant」減収継続、フレグランスは好調



11

次に 11 ページ、アジアパシフィックおよび欧州についてです。

まず、アジアパシフィックですが台湾・韓国などの市場の縮小が続いており、減収となりましたが、主要市場を中心に全体ではシェアを拡大しました。コア営業利益は差益減などにより 10 億円の減益となりました。

次に欧州です。第 2 四半期の市場は前年比では緩やかな成長を維持も、伸び率はやや鈍化しました。当社お客さま購買は、第 1 四半期のマイナス成長から第 2 四半期ではプラスに転じました。Drunk Elephant の苦戦は続いた一方で、Zadig&Voltaire の好調がけん引し、フレグランスが 20% 台前半の高成長、市場を大きく上回る成長を実現してシェアを拡大しました。

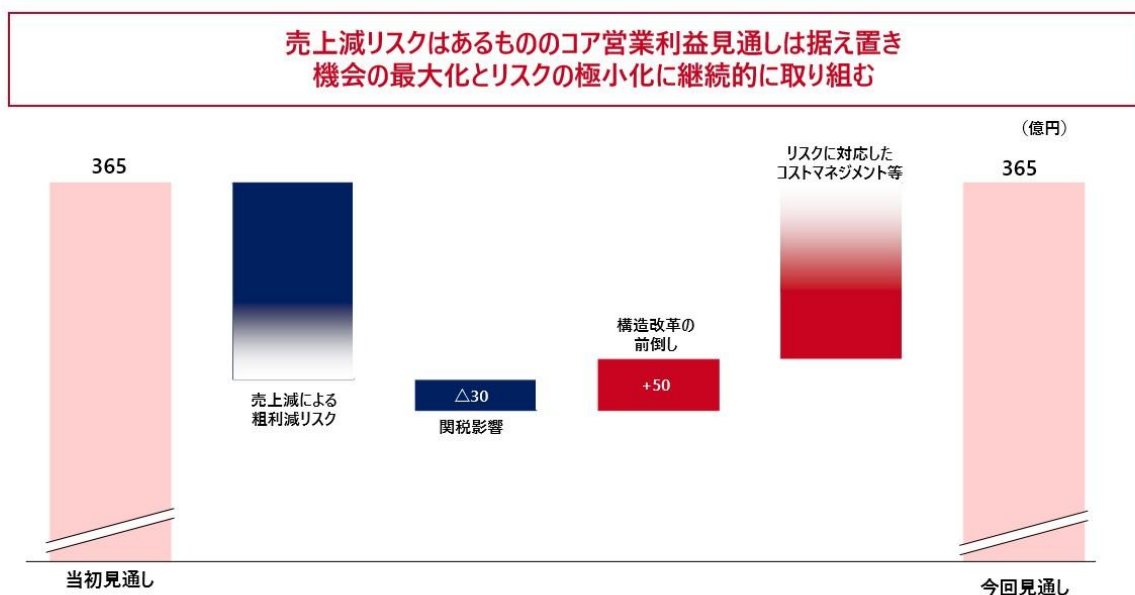
コア営業利益は、マーケティング投資の増加や減収による差益減等により 46 億円の減益となりました。アジアパシフィック、欧州ともに、通期での黒字確保を見込んでおり、下期における売上の加速と収益性の改善を見据えています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2025年 コア営業利益見通し



12

次に 12 ページ、2025 年のコア営業利益見通しについてです。

一定の売上リスクを見込んでおりますが、経営努力を積み上げ、引き続き 2025 年通期見通しのコア営業利益 365 億円の達成を目指してまいります。

2025年売上見通し：下振れリスクを見込む

	当初見通し 実質売上成長率 ^{*1}	機会/リスク
日本	全体：+1桁後半% ローカル：+1桁後半% インバウンド：+10%台前半	● インバウンドは消費の低調により想定を大きく下回るリスク
中国・トラベルリテール	△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	● 台湾・韓国などの市場 ^{*2} で成長が想定を下回るリスク ● 「Drunk Elephant」の低調
米州	+10%台前半	● 市場成長はスキンケア・メイクアップカテゴリー中心に鈍化 ● 「Drunk Elephant」の低調
欧州	+1桁後半%	● 全カテゴリーで市場が鈍化 ● 「Drunk Elephant」の低調
グローバル	+4%	

^{*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

13

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

次のページから主な前提と取り組みをご説明します。13 ページ、まずは売上リスクと機会についてです。

日本においては、インバウンドの消費低調、アジアパシフィック、米州、欧州では市場の鈍化と Drunk Elephant の低調の継続を主要なリスク要因とみております。

一方で、中国・トラベルリテールについては現時点では想定よりも良好に推移しており、機会と捉えております。7 月においては中国・トラベルリテールでプラスに転じており、8 月以降のさらなる成長加速を図ります。

関税影響：業績への影響額は70億円から30億円へ縮小、対策アクション実施でリスク軽減

【試算前提】					
➤ 1Q公表時(影響額～△70億円)：米国の対中関税は+145%、中国の対米対抗関税は+125%、米国の対中以外は4月9日から90日の猶予期間中は一律+10%、以降は4月2日の「相互関税」公表税率					
➤ 今回公表(影響額～△30億円)：米国の対中関税は+30%、中国の対米対抗関税は+10%、その他の国への相互関税および対抗関税は、7月31日時点の各国・地域間で合意・公表の税率					
	米国	中国・トラベルリテール	左記以外の国・地域	リスク	対策アクション
直接 影響	①原材料などの輸入コスト上昇 (中国、メキシコ、カナダ等)	②米国の工場で生産した「NARS」等商品の輸入コスト上昇	③米国の工場で生産した「NARS」「Drunk Elephant」商品の輸入コスト上昇	2025年 影響額試算 コア営業利益 年間 ～ △30億円 2Q 軽微	➤ 従来取り組みの継続 ・地場調達先への変更 ・生産地の見直し ・全社を挙げたコストマネジメント
	④「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー・ボーテ」やフレグランス商品の日本・欧州からの輸入コスト上昇	⑤米国からの輸入抑制による売上減少・機会損失			➤ 追加アクション ・在庫の積み増し ・関税優遇措置の活用 ・物流フローの変更 ・卸売価格引き上げ ・売上拡大施策 ・固定費削減の上乗せ
間接 影響	化粧品市場全体の減退 インフレによる購買力の低下 消費センチメント悪化、貯蓄志向のさらなる高まり 株価・不動産価格下落等による逆資産効果			売上・利益 減少 △α	
	為替変動影響				

14

次に 14 ページ、関税影響についてです。

その後の状況変化を踏まえ、試算前提を更新した結果、2025 年通期の関税影響額は前回公表の年間最大 70 億円から現時点では 30 億円程度まで縮小する見込みです。掲載の対策を確実に実行し、影響を最小限に抑えることを目指します。

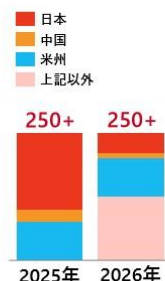
サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

グローバルコスト削減・構造改革進捗

上期：135億円の削減効果、計画通り進捗
 通期：米州の構造改革を前倒しで実行、当初計画200億円→250億円へ
 収益目標達成に向けて2カ年累計450億円→500億円へ積み増し

		(億円)		
		上期実績	2025年	2026年
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	15	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	85	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	20	50	90
合計		135	250+	250+



15

次に 15 ページ、グローバルコスト削減・構造改革の進捗状況とアップデートです。

2025 年上期においては計画通り進捗し、135 億円のコスト削減効果を創出しました。通期では米州における構造改革の前倒し実行によって人件費の削減効果も前倒しし、当初予定していた 200 億円の削減目標を 250 億円へと上方修正します。

また、2025 年、2026 年の 2 カ年累計で当初 450 億円としていた削減目標を 500 億円へと引き上げ、さらなる収益性の改善につなげてまいります。

私からは以上です。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

注力ブランドの価値強化を強力に推進



17

藤原：ここからは私からアクションプラン 2025-2026 の中で重要なトピックについてご説明します。

まず、17 ページ、注力ブランドの今後の取り組みについてです。注力ブランドについては、売上創出はもちろんのこと、長期的、持続的な成長を確かなものとするためにエクイティ強化を進めています。

ブランド SHISEIDO では、ブランドを象徴するヒーロー商品、アルティミューン 4.0 のローンチをフックに、グローバルキャンペーンとして全地域で積極的に展開し、新たなお客様を獲得するために、これまでにないレベルで投資を集中するとともに、FREEDOM FROM AGE、Slow Aging というキャンペーンキーワードにより商品効果もお客さまの理解が進み、グローバルで新たな市場創造に挑戦しています。

日本国内ではアルティミューンは約 2 倍、ブランド全体でも 2 桁成長を実現し、下期も好調を維持しています。その他にも、100 年にわたる男性肌研究の全てを詰め込んだ SHISEIDO MEN 新アルティミューンも 7 月 21 日に発売し、新プロモーションを展開。下期も成長加速を狙います。

クレ・ド・ポー ボーテでは、日本において 7 月 21 日にキーラディアンスキンケアの化粧水・乳液・クリームのリニューアル品を発売しました。初速は非常に好調であり、今後、順次グローバルで続く発売に向けて良いスタートを切っております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

また、7月25日には新グローバルブランドアンバサダーにニコール・キッドマンが就任しました。これを通じて、ラグジュアリービューティーブランドとしてのポジショニングをより強化し、欧米での成長加速、グローバルでのスケール拡大を狙っていきます。

NARS については、第3四半期にはブランドのアイコン的な商品でもあるマルチプルの刷新をはじめとして、地域に応じた限定品や新色で話題性を高めていきます。それ以外にも、ここに紹介しきれないブランド・アイテムも含めて技術先進性、話題性に富んだ商品展開で愛用者基盤強化と売上加速を同時に進めてまいります。

「Drunk Elephant」：グローバルチームによる課題の再検証

	2025年	2026年
期初方針	・ブランドエンゲージメントの再構築 ・お客さま開拓に向けた戦略的投資 ・新商品発売によるモメンタム回復	・安定成長への回帰
課題の再検証	・明確な顧客理解に基づくターゲティング不足 ・不明瞭なブランド価値 ・画期的なイノベーションによる競合との差別化不足	
今後の対応	・在庫クリーンアップ、偏在在庫の低減 ・店頭エンゲージメントの構築 ・価値創造の基盤を再定義	・ブランドリセットキャンペーン - クリニカル・高性能スキンケアコミュニケーションの強化 - 売場づくりの見直し・進化 ・ブランドポテンシャルの再評価

18

次に18ページ目です。Drunk Elephant については、第2四半期が想定を大きく下回る結果となり、厳しい状況が続いております。

そのような中でブランドターンアラウンドに向け、本社と現地が一体となり、公正かつ透明性の高いブランドレビューを実施し、新たに課題を洗い出しました。

現在、ブランドが直面している課題としては、大きく分けると3つ。まず、明確な顧客理解に基づいたターゲティングが不足していました。一昨年ヒーロー商品がSNSで大きな話題となったことにより売上の大幅成長を実現しましたが、その後、ブランドのポジショニングが曖昧になり、本来メインターゲットとしていた消費者のブランド離れにより顧客基盤が弱体化していました。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

また、ブランド価値についても、かつては革新的だったクリーン処方では現在では米州市場で一般的なものとなっています。現在のコミュニケーションでは、ブランドの独自性と提供価値が競合に比べて優位であることが十分訴求できておらず、新規消費者の獲得には不十分です。

そして製品については画期的なイノベーションが足らず、市場での存在感および競争優位性を失っています。

したがって前回ご説明したクリニカル、高性能スキンケアコミュニケーションの強化や売り場作りの見直しはいったん延期し、今年においては、まず市場在庫のクリーンアップ、偏在在庫の低減や店頭エンゲージメントの構築、価値創造の基盤を再定義することで来年以降のブランドリセットキャンペーンの成功につなげ、改めてブランドポテンシャルの再評価を実施していきたいと思えます。

米州：2026年コア営業利益黒字化に向けて着実に進捗

● 新マネジメント体制のもと、ターンアラウンドプランを速やかに実行

➢ 組織のスリム・シンプル化による効率性・生産性の向上、持続可能な成長を可能にする組織・コスト構造の構築

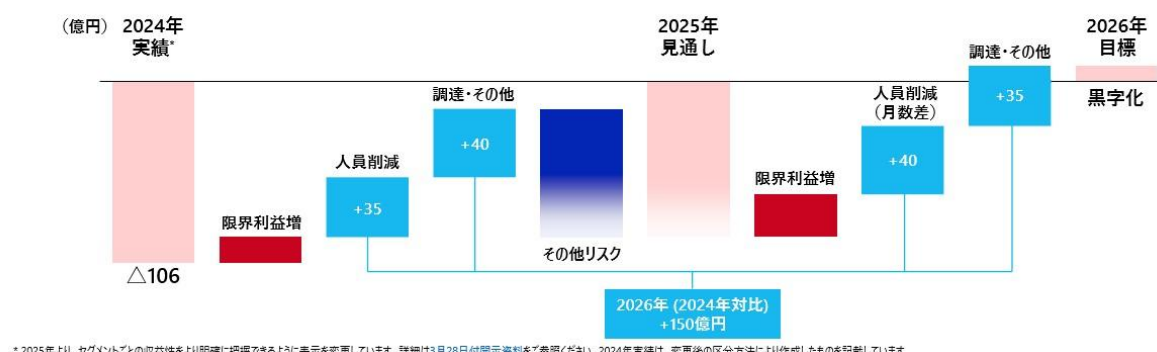
➢ 構造改革の主要アクションを完了し、継続的な改善フェーズへ

コスト削減効果：約150億円/年 前年比改善額 2025年 +75億（3Q～）、2026年 +75億（～2Q）

・ 人員削減：約75億円/年

・ 調達・その他：約75億円/年

- オフィスフロアの縮減（構造改革費用は3Q計上予定）、間接購買最適化等



19

次に 19 ページ、米州事業の 2026 年黒字化に向けた取り組みです。

先般発表のとおり、米州事業はアルベルトを CEO とした新マネジメント体制のもと、ターンアラウンドプランを速やかに実行し、構造改革の主要アクションを完了、ここからは継続的な改善フェーズへと移行していきます。

組織のスリム化を進めることで、従来のサイロ化から脱却するとともに、各機能間のアカウンタビリティを明確化したことで、限られた人員体制の中でも業務の効率化とリソースの最適な再配分が実現でき、組織全体としての柔軟性とアジリティが向上します。結果として、これまで以上に強力

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

なイノベーションを生み出す土壌が整い、持続的な成長と競争力の強化が実現可能と考えております。

この構造改革によるコスト削減効果は、主に第3四半期から来年の第2四半期までの1年間で約150億円を見込んでおり、今年に半分の75億円、来年残りの75億円が第2四半期まで前年比として影響することとなります。そして、その内容については半分の75億円が人員削減、残りがオフィスフロアの縮減、間接購買最適化などの経費削減になります。オフィスフロア縮減に関して、40億円超の構造改革費用を第3四半期に計上予定です。

2024年、100億円を超える赤字だった米州事業ですが、2026年の黒字化に向けて着実に進捗しております。

FOCUS基幹システム*：グローバル導入完了、経営におけるアジリティ・生産性向上へ

進捗アップデート

- ✓ 7月 日本事業・グローバル本社での導入により、グローバル全体でのシステム・データの標準化・一元化が完了
- ✓ 全地域をまたぎ、高いレベルでの業務の標準化を実現
- ✓ 「Global One IT」の始動
 - ・ ビジネスへの貢献強化
 - ・ ITリソースの効率的な活用：スケールメリットの追求、重複機能・システムの削減

効果創出のフェーズへ移行

標準化 データ・プロセス

- 会計データ・サプライチェーンデータから地域・販売会社・ブランド別のパフォーマンスを日次でタイムリーに把握
- 経営状況の変化に合わせた迅速な意思決定プロセスの実現へ
- 在庫日数短縮、偏在在庫縮減効果

システム

- グローバルITオペレーションの効率化によるコスト削減
- 独立関係会社へも標準化を適用し、更なる統合による効果を狙う



FOCUS
First One Connected & Unified Shiseido

* 販売、物流、会計等

20

次に、20ページです。今年の下期、日本・グローバルHQでの導入を予定していた FOCUS ですが、7月についにグローバルでの導入が完了しました。これによりグローバル全体でのシステム・データの標準化・一元化が完了した他、グローバル全体の FOCUS システム内で約8割の標準化を達成しました。

また、Global One IT チームの始動によりリージョンごとに分断されがちな IT 環境を統合し、グローバルでのビジネスニーズに迅速かつ柔軟な対応を実現していきます。これによりアジリティの向上、社員の生産性の向上を進めていきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

ここからは、本格的に効果創出のフェーズに移行していくこととなります。会計、サプライチェーンデータのタイムリーな把握は問題や機会への迅速、そしてグローバルでの対応を可能にし、意思決定のスピードと精度向上につなげるだけではなく、在庫管理においても適正な在庫水準を維持することで、在庫回転率の向上、偏在在庫の縮減を実現し、ROIC 向上への貢献を進めます。

また、各リージョンの状況を共通の指標で把握できることで、ベストプラクティスの共有化がしやすくなります。現時点では一部地域でまだ適合しないところもありますが、グローバル HQ からサポートし、投資に対するリターンの最大化を目指してまいります。

これまでの評価と今後の方針

凡例 ● 実施済・効果発現済
(コスト低減効果発揮時期)
○ 今後効果発現

アクションプラン 2025-2026

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)
- グローバル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改善
- 中国・トラバリアルテールの事業基盤再構築

事業マネジメント高度化

- 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

● **注力ブランドの強化**
コア3・ネクスト5の売上構成比上昇
「クレ・ド・ポー・ボーテ」「エリクシール」 継続的シェア増
ブランド毎に異なる課題やステージに応じた施策を推進

● **ブランドの戦略的撤退・縮小**
● 中国：5つのブランドを撤退済み (2024年)
● 日本：「Drunk Elephant」「チューンボーテ」「ルーティナ」 (2025年)

● **グローバル構造改革効果 500億円実現へ^{*1}**
● 日本：早期退職支援プラン (2024年4Q～)
● 中国・TR：人員・組織合理化 (2024年1Q～)
● 米州：人員・組織合理化 (2025年3Q～)
● 中国・TR：組織・マネジメント体制の変更、中国人消費者への統合的アプローチ強化

● 日本：国内地方オフィス的大幅合理化 (2023年)
原宿・銀座等の基幹店閉鎖 (2024年)
新田町オフィス閉鎖 (2025年)
● 中国：中国イノベーションセンター拠点統合 (2024年)
● 欧州：地域本社オフィス移転 (2026年1Q～)
● 米州：地域本社オフィスフロア縮減・サブリース化 (2025年3Q～)
● 投資規律強化：インバスト・ダイバストメントコミティ始動
● FOCUS基幹システムグローバル導入完了

連結
従業員数
△13%
2025年末想定^{*2}
(2023年末対比)

次期中期経営計画

- 成長によるさらなる収益拡大
- 最適なコスト構造の追求
- 次の成長領域へ再投資

^{*1} 金額は2025-2026年2カ年累計ベース。詳細は15ページ参照

^{*2} 算出前提：米州は2025年上期末時点の人員数に、2025年第3四半期の人員削減の影響を反映。その他の地域は2025年上期末から年末にかけ変化なしと仮定

21

次に 21 ページ、アクションプランのこれまでの評価と今後の方針についてです。

アクションプランでは、26 年でのフル効果発揮のためには今年中にアクションが全て完了している必要があるとお伝えし、スピード感を重視して進めてきました。今日現在、計画に対しては順調に進捗していると考えています。現時点で未公表の施策もありますが、それについては今年残りの期間を使ってしっかりと完遂していく予定です。

これまでのご説明のとおり、アクションプランの完遂はあくまでも土台作りであり、当社がグローバルでの競争環境を勝ち抜く強い企業としてしっかりとリターンを創出していくためには、まだまだ進化を続ける必要があります。アクションプランをやり切れば、それで十分ということではなく、さらに取り組むべき課題、進化の余地が多くあると捉えています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そうしたあるべき姿と現状のギャップを埋めるべく、目下、年内公表を企図として中期経営計画策定を進めています。テーマは成長によるさらなる収益拡大、最適なコスト構造の追求、次の成長領域への再投資とし、対処すべき課題の明確化によりアクションの加速、資本コストを上回る収益力の早期達成を目指していきます。

私からは以上です。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

質疑応答

桑原 [Q]：JP モルガン証券の桑原でございます。増減益、上期、下期でちょっと入り繰りがあるようなので確認をさせていただきたいと思います。上期のコア営業利益は想定を上振れたと、上振れた額はいくらで、このうち、その費用後ろ倒しがいくらだったのか、それ以外の御社の努力としてどうだったのかということを教えていただきたい。

通期見通しについては 12 ページにあるのですが、この図表だけ見ると、リスクに対応したコストマネジメントをかなりやらないと粗利減を相殺できないような見通しになっている。このコストマネジメントは、いわゆる期初におっしゃっていた、去年は第 3 四半期から緊急的にボーナス等をかなり低減されたと、そういった類のものと考えていいのか。その場合、そうすると 26 年には戻ってくるのかというところを確認させてください。

廣藤 [A]：はい。お答えいたします。まず初めに上期が通期 365 億円に対して、元々 4 割程度を想定していましたとお話していました。ですので、そこからすると上振れた利益が約 80 億円程度であると。市場環境不透明な中でスタートし、全社でコスト規律強化を徹底いたしました。また、費用の精査、削減、リターンの観点に基づいた支出の見直し等々も行っていました。

ご質問の後ろ倒しの規模というところですが、上期から下期に約 50 億円規模の後ろ倒しが今回発生しています。その中でも強調したいのが成長に必要なマーケティング投資はしっかり維持しているということで、下期の成長加速に寄与すると確信を持っております。

下期ですが、入り繰りある中で 130 億円のコア営業利益を現時点で見込んでいます。売上計画比で、おっしゃるとおり、通期の見通しというのを前年同程度ぐらいという意味で約 300 億円程度、売上計画が落ちるリスクがございます。こちらのうち、250 億円程度が下期の減収として発生するリスクと想定しています。そこから来る差益減であったり、また関税影響であったりを、引き続きのコストコントロール等を踏まえて通期見通しを据え置いている状況でございます。

コストコントロールの具体について、今回 GTC 主導の追加施策で 50 億円規模を実際に積み増しておりますので、これもこちらを吸収する一つの要因になると考えております。

通期見通しについてご質問いただいていた下期について、確かに昨年場合はボーナスの引き下げを Q3 の時点で行っておりますので、その要因というのが今年に入って打ち消す必要があるというところはあろうかと思います。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

桑原 [Q]：ありがとうございます。そうしますと、特に今期、コスト削減というのは GTC 主導のもの等々であり、人件費に関しては期初想定どおり下期に戻ってくると考えていいのですか。

廣藤 [A]：はい、そのとおりでございます。ですので、第 3 四半期の人件費率は、ボーナス調整のあった昨年からすると、費用が戻ってくるため比率が悪いほうに効いて見えてくるのが想定されると言えようかと思います。

桑原 [M]：分かりました。ありがとうございます。

佐藤 [Q]：モルガン・スタンレー、佐藤です。ありがとうございます。

桑原さんの続きなのですが、今のご説明ですと下期で売上のリスクとして 250 億円下振れを織り込んだというご説明でよかったでしょうか。

廣藤 [A]：はい、そのとおりです。

佐藤 [Q]：そうすると、ざっくり 5%ぐらいの感じと思うので、元々のご計画が下期にプラス 10%で見ていたのをプラス 5%ぐらいに見たというイメージで大丈夫でしょうか。

廣藤 [A]：そういうイメージです。

佐藤 [Q]：なるほど。中国は戻ってきているとのことでしたけど、どの辺りが特に今、ご心配かなっていうところをお聞きしたい。日本についてはインバウンドの状況が変わってきていて、内需そのものも元々の計画が高い。米州と日本かなと思うが、どこで売上リスクを見ているかというのを具体的に、もしよろしければ教えてほしい。

廣藤 [A]：繰り返しになってしまうのですが、通期の売上見通しが当初前年比 4%程度の成長を想定していたところ、現時点では前年並み程度にとどまるリスクがあると思っています。

主な要因は、まず日本のインバウンドの売上について、上期の終わりぐらいから想定を下回る傾向が見られており、期初には 10%台半ば程度とインバウンドの成長を見込んでいたものを、約前年並みもしくは微減ぐらいになる可能性が出てきていると見ております。2つ目が、おっしゃるように、米州における Drunk Elephant の回復の部分。当初の想定よりも遅れて、引き続き苦戦が予想されると見ております。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

ただ一方でアップサイドの要素も着実にあります。中国・トラベルリテールが下期にかけて、前年の売上ベースは当然低いのですが、確実にそのローハードルからの売上成長機会というところもあり、そちらを最大化できるように各種施策、実行していきたいと思っています。

とりわけ下期については先ほど藤原からご説明申し上げたように、コアブランドから目玉となる新商品の投入も予定しており、これらのローンチ機会も、ぜひ最大限生かしていきたいと思っている状況でございます。

佐藤 [Q]：分かりました。あと 50 億円後ろ倒しになったコストは、上期どこの地域が持ち上げているのでしょうか。

廣藤 [A]：散らばっているところが正直なところでございます。当然、地域のリージョンのミックスに応じてですが、日本、中国・トラベルリテールといったところから後ろ倒しが発生しております。

佐藤 [Q]：日本とトラベルリテールが多いということなんですね。

廣藤 [A]：日本と中国・トラベルリテールセグメントですね。その二つのセグメントでいうと中国・トラベルリテールの方が大きいです。

宮崎 [Q]：ゴールドマン・サックスの宮崎です。ありがとうございます。最初の質問に対するご回答で聞き取れない部分がありまして。利益のところですが、どれぐらい期初計画を上振れたかで、元々通期の 4 割ぐらい見ていたので、その 4 割の計算値と上期の実績の差がざっくり上振れ分ということでもいいのか。その数字の確認をさせていただいた上で、今期に米国の構造改革が早期に実現したことで 50 億円上振れ、それでも来期も 250 億やるよと、その辺はもう何か算段がついているのか。その構造改革効果、2 年間で 500 億に積み増せた部分の背景も併せて教えていただけないでしょうか。お願いいたします。

廣藤 [A]：上期、通期 365 億円の 4 割程度というのが約 150 億程度想定していた中で、今回 80 億円程度、上振れた状況でございます。

その中で、さまざまコスト施策等を進めており、グローバルトランスフォーメーション主導の追加施策というところも進めて、下期さまざまな下方リスクがある中で、それを打ち消していくと、そういう計画を立てております。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

グローバルトランスフォーメーションを今回 50 億円積み増し、こちら当初想定していたタイミングよりも前倒しでアメリカの構造改革を実行いたしました。この部分が単純に今年のプラス上振れの要因となっている状況でございます。また、アメリカの構造改革の規模も当初想定していたよりも早くかつ深くやったということが結果として 50 億プラス、元々想定していた 450 億円から 500 億円と、25 年、26 年の累積で増額に寄与する状況でございます。

宮崎 [Q]：ありがとうございます。1 点確認ですけれど、上期 80 億ぐらい上振れたうち、50 億円は費用の下期への期ずれなので、これは費用としては使うという理解でよろしいですか。

廣藤 [A]：使うという意味でフェーシングしていますけれども、ただ当然、下期は売上リスクに伴う限界利益減というリスクもございますので、引き続き精査をして、不要と思われる費用は全社を挙げたコストマネジメントの中でコントロールしていきたい、経営としてはそう考えております。

大島 [M]：続きまして、CLSA のオリバー・マシューさん、お願いいたします。

マシュー [Q]*：最初の質問です。まだ今中計の作業中ということを理解しています。取締役会議長からも 10%以上の営業利益率を目指すべきというような話があったかと思うのですが、2 桁の利益マージンを目指しているのでしょうか。

藤原 [A]：ありがとうございます。私たちはグローバル企業の中での勝者になりたいと思っています。ですから、営業利益率 2 桁というのは私たちにとってのターゲットです。

マシュー [Q]*：ありがとうございます。2 つ目の質問、少し専門的な質問になりますけれども、23 ページ、ここで調整額が示されています。これは、本社コストと同じかと思うのですが、昨年度比 80 億ほど大きく減っている。この原因を教えてくださいませんか。

廣藤 [A]：ご質問ありがとうございます。これは本社コストを含む調整額となっています。外国為替影響といったテクニカルな話に及んでしまうので、IR チームで個別に説明させていただければと思います。

マシュー [Q]*：これは今後も減っていくと思ってもよろしいのでしょうか。本社のコストというのは減っています。この四半期でも減っています。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

廣藤 [A]：いろいろなコストの削減施策を実行していますので、この調整費の中にも含まれています。ただそれだけではなく外国為替の差益というものもありますので、必ずしも本社の経費の削減だけではないということです。

広住 [Q]：大和証券の広住です。ありがとうございます。二つ簡単な質問させてください。

利益は上期 80 億円の上振れとお伺いしたのですけれども、売上は結局、上期はどんな進捗だったのですか。先ほどご説明の中で私の誤解もあったら解いていただきたいのですが、下期で売上の 250 億円の下振れを織り込んだとあるが、織り込みという表現がちょっとよく分からなかった。結局年間から見通しは変えていないので、上期の売上がどんな進捗で年間はどんな売上を見ておけばいいかを、まず 1 点目教えてください。

廣藤 [A]：はい。当然、完全に織り込んでいるというわけではございませんので、こちら、リスクとして見ている状況でございます。当初、通期の見通しで 4%程度の成長を予定していましたけれども、現時点で前年並み程度となりますので、そのうちの上期は約 50 億円程度、また下期が 250 億円程度の減収というところ、上期については実現している状況ですけれども、下期は減収のリスクがあると見ている状況ですね。

広住 [Q]：リスクであって、でも機会もあるため、リスクはあるけれども年間見通しは変えていない、そのような表現で合っていますか。

廣藤 [A]：そうですね。リスクを踏まえて、きちんとマネージしていきたいと当然思っており、売上だけでなく、売上を見た上できちんとコストをコントロールしていきたいと考えています。

広住 [Q]：13 ページのところで年間計画変えていないけれども、でも 250 億円くらい売上の下振れリスクがあるということを、要は注意喚起してくださっているという理解で合っていますか。

廣藤 [A]：はい、そのとおりでございます。

広住 [Q]：分かりました。あともう 1 点は、米州の売上の考え方を教えていただきたいのですが、6 ページに第 2 四半期でプラス 4%となっています。これはセルインと理解していますが、一方で、お客様購買の第 2 四半期はマイナス 1 桁後半%と 10 ページにある。この米州売上のセルインのプラス 4%と、お客様購買マイナス 1 桁後半%、この乖離は何を意味しているか教えてください。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



廣藤 [A]：確かにセルインとセルアウトで差が出てきてしまっているところですが、3Q からローンチを予定している SHISEIDO からのミネラルサンケアという新商品があり、大いに期待しているところですが、こちらのローンチの先行出荷が第 2 四半期に入っている状況でございます。

SHISEIDO のセルアウトに表れるのは 7 月からになってきますので、成長を期待しているところでございます。

広住 [Q]：なるほど。戻って 10 ページのマイナス 1 桁後半%のお客様購買というのは、御社ではどう評価されていますか。自己評価という意味です。

藤原 [A]：アメリカのお客様購買はしっかり成長していくと考えております。今のリテラーへの売上とともにもう少し E コマースにも踏み込んでおり、これが下期の成長をけん引すると期待しております。

広住 [Q]：なるほど。とかく読みにくいアメリカ経済や景気ですけれども、お客様購買は第 3 四半期からどんなふうに回復されているとご覧になっていますか。

藤原 [A]：現在の景気の影響は大きく受けないと見ております。ビューティーマーケットを見ても第 1 四半期から第 2 四半期にかけては若干の回復傾向も見えていますし、いろいろ外部的な要因もあると思いますが、ビューティーマーケットは比較的安定していると見通しております。

広住 [Q]：ということは、マーケットに準じて御社は第 3 四半期からも良くなると見ているということでしょうか。

藤原 [A]：はい、おっしゃるとおりです。

宮迫 [M]：みずほ証券の宮迫です。アップサイドがあるとおっしゃっている中国とトラベルリテールについてお聞きしたいのですが、上期までは売上・利益でどれぐらい良かったか、それは市場がもとより良かったのか、もしくは御社のシェアが上がっているのか。あと下期の市場の見方についてお願いします。

廣藤 [A]：中国・トラベルリテールが、想定より大きく上振れたというわけでは決してございません。当然、厳しい状況は市場環境とわれわれも同じでございます。ただ、クレ・ド・ポー ボーテや NARS と、キーとなるブランドが非常に好調に、そのような厳しい市場の中でも好調に推移しており、シェアを確実に取っていることは非常にポジティブな点として評価しております。こちらのモメンタムを下期以降もきちんと続けて、下期に控えている大型イベント等々も最大化できた

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

らいいなと見立てている状況でございます。下期以降、第3四半期は特に去年、中国・トラベルリテールでマイナス20%以上という大きく落ち込んだローベースからになりますけれども、ここから来ると着実にプラスに推移できるのではないかと見立てている状況です。

宮迫 [Q]：第1四半期は確かトラベルリテールが思ったより良かったっていう話をされていたのですが、第2四半期についてはトラベルリテールも中国も両方少しずつよかったみたいなイメージをしとけばいいのですか。

藤原 [A]：はい、おっしゃるとおりで、マーケットも少し回復してきたというのと、それから第2クォーターについては、よりマーケットシェアをとったということで、順調に推移をしていると考えています。

トラベルリテールもまだまだ先行きが見通せないということで、われわれもその部分については若干コンサバティブに見込んでいるというのがありますが、当然、市場が戻ってくれば、ここは大きくプラス要因となります。あと中国についても先ほど廣藤が話をしましたが、お客様の動向が少しずつ戻ってきているのと同時に、ダブルイレブンについてはわれわれも少しペシミスティックに予想しているところもあるのですが、実際、上期の状況を見ると618はかなり売れたということもあるので、その辺りもアップサイドがあるのかなと考えております。

宮迫 [Q]：中国とトラベルリテールは少し減らしていくというようなお見通しを去年、発表されたと思うのですが、こちらの考えは変わっていないですか。それとも何か、中国・トラベルリテール戦略、変わろうとしているとか何かあればお願いします。中長期ですね。

藤原 [A]：中国・トラベルリテールについては、何か売れるものを意図的に止めて何か強引に削減をしようということではなくて、当然やっぱり大きな市場ですからシェアを奪っていくというのは引き続き進めたいと思います。ただ、過度な期待をして大きな予算を設定することによって、ちょっと言い方が難しいのですが、質の悪い成長というか、短期的な成長を追いかけない。もっと言うと質の高い成長をしっかりとやっていくことによって、中国・トラベルリテールのマーケットをコントロールしていくとご理解いただけたらと思います。

宮迫 [Q]：ありがとうございます。最後に、シェアが上がったというのは、キーブランドでシェアを取っているのか、中国全体で御社のシェアが上がっているのか、どちらになりますでしょうか。

廣藤 [A]：第1四半期シェアを落としていましたが、第2四半期ではプレスステージビューティー市場におけるシェア増というのを確認しております。

宮迫 [Q]：ということは、SHISEIDOもシェアが上がってきているということでよいですか。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

廣藤 [A]：ブランド SHISEIDO の低調を、それ以外のクレ・ド・ポー ボーテや NARS の好調で打ち消して、シェア増という状況になっています。

宮迫 [Q]：ブランド SHISEIDO のところは特にお変わりなしといえますか、これから期待という感じですか。

藤原 [A]：はい、そうですね。少し分解をしますと、E コマースではしっかりとれているのですが、オフラインが売れている店、売れていないお店というのがかなり明確になっており、その部分が少し苦戦してブランド SHISEIDO は全体ではマーケットシェアを落としました。オンラインではシェア拡大となっております。

川本 [Q]：ジェフリーズの川本と申します。19 ページの確度についてお伺いしたいと思います。例えば人員削減が何人ぐらいか、オフィスフロアがどれぐらいの数なのかとか、もう少し具体的に教えていただきたいと思ひまして。

それと、この紫のその他リスクはどういったものがあって、どれぐらいリスクとして考えなければいけないのか。限界利益増も赤いところですが結構大きく見えるので、トップラインは伸ばすのが前提になっているように見えるのですけれども、この表の確からしさについてお願いいたします。

廣藤 [A]：確度については確からしいものであると考えております。もっと言ってしまえば、今回のアメリカの人員・組織構造改革は既に実施したものであって、それをこちらにお示ししているものである状況でございます。

オフィスについても既にフロアの縮減を実行しており、先ほど藤原のプレゼンの中でも触れましたが、その結果として第3四半期に40億円強の一時費用をオフィス縮減に伴って計上する予定をしております。人員削減については300人程度、既に削減を実行している状況でございますので、確度の高いものであると見ています。

その他リスクの中には、当然 Drunk Elephant の不調というのはございますし、今後の先行き、Drunk Elephant からの差益減に加えまして、その他、偏在在庫の増加等、それ以外のリスクもございますので、その辺りもきちんと打ち消すべく、こういった構造改革というのを実行している状況でございます。

桑原 [Q]：2 巡目でありがとうございます。JP モルガンの桑原です。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

少し補足をいただきたいのが、アメリカの減損テストを今回実施されて、一応今回は大丈夫と。ただ、リスクは高まっているご認識なので、引き続き改善に努めますというようなご説明だったのですけど、このリスクが高まっているというのは何なののでしょうか。Drunk Elephant の遅れに伴うものなのか、それとも何らかのその市場環境を考えてらっしゃるのか、お願いします。

廣藤 [A] : リスク伴っているところ、当然、Drunk Elephant を含む売上の進捗の鈍化もございます。また割引率ですね。ディスカウントレート、金利上昇に伴う上昇、また足元で影響が顕在化している対中関税のインパクト等々、こうした前提に基づいて将来キャッシュフロー予測を更新しながら、慎重に減損の可能性を評価している状況でございます。

当社はブランド別に減損テストを実施しておらず、リージョン単位で設定してございますので、アメリカ全体の将来のキャッシュフローと、あと帳簿価額との比較を通じて、今年に入ってリスクが高いと見ており、四半期ごとに減損チェックを継続的に実施しております。

第2四半期において、先ほど申し上げたように、Drunk Elephant の売上進捗鈍化、割引率の増加等々を鑑みて、今回開示をしている状況でございます。

桑原 [Q] : 分かりました。進捗とおっしゃられたので、いわゆる実績で見ておられて、先ほどご説明のあった売上下振れリスクは、現時点ではそれは当てはめてテストされていないということでしょうか。

廣藤 [A] : 現時点でリスクは入れている状況でございます。第2四半期は見立てを含めて実施しています。また、第3四半期でもその時点での実績の進捗、そのときの売上・利益の見通しを踏まえてテストを実施すると想定しています。

山中 [Q] : SMBC 日興証券の山中です。来期の利益の見立てについて、結局どのように上振れ、下振れを加味して見ていらっしゃるかというのを、感覚でも教えていただきたい。昨年11月発表された、24年から売上CAGR 3%で伸ばして、マージン7%、コアOPで700億円、それぐらいの利益水準というのを来期の一応の目線としてわれわれは持っている。今、売上は下振れリスクはあるもののコスト削減は上振れていると。さらに来期も売上は結構厳しかったという場合に、この700億円というのは達成できない可能性が出てくるのか。それともトラベルリテールがこの2Q終わりから回復してきたとなると、前提は伸びない前提になっていたはずなので、かなり利益ミックスがよいチャンネルになるため、売上が結局未達だとしても700億円はいけそうだというイメージ感としてお持ちなのか。ここに対する肌感覚を少し教えていただければと思います。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

廣藤 [A]：正式な 2026 年のガイダンスは年度決算において開示することとなりますけれども、確かに売上面でいろいろなダウンサイドリスクがある一方で、コストをしっかりと落としていて、効率化は着実に進んでおります。また、リターン重視の経営も進めている状況でございますので、7% の目標に対しては不変であると捉えております。

藤原 [A]：私からも補足しますが、確かに売上についてはいろんな変動要因があって、そこについてはリスクをしっかりと見極めて、より堅実なトップラインの計画にしていこうと思っている。その堅実な売上計画の中で7%の利益を出すコスト構造を作っていくのが今回のアクションプランの大きな目標でございますので、ある程度の変動があっても7%の利益を出す構造を作っていくことは引き続き挑戦し、達成したいと考えております。

山中 [Q]：ありがとうございます。そうするとマージンの7%に対してはしっかりと見極めてやっているが、額については通期決算のときに開示しますよと、そういうことで捉えてよろしいですか。

藤原 [A]：はい。おっしゃるとおりです。

山中 [M]：分かりました。ありがとうございます。

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
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
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com