



株式会社資生堂

2025年第3四半期決算・新中期経営計画説明会

2025年11月10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 3 四半期決算・新中期経営計画説明会

[日程] 2025 年 11 月 10 日

[時間] 17:30 – 19:02

(合計：92 分、登壇：44 分、質疑応答：48 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 チーフファイナンシャルオフィサー (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

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



登壇

資生堂の現在地とこれから

これまでの構造改革期は、成長への基盤形成 資生堂は、力強い成長へと再び舵を切る

- 売上モメンタム：成長軌道へ回帰
 - トラベルリテール市場縮小・「Drunk Elephant」売上急落の影響一巡
 - 3Qでプラス成長に転換
 - 注力ブランド・イノベーションが売上を加速
- 構造改革：未来を創る覚悟の実行
 - グローバル本社の希望退職プログラム「ネクストキャリア支援プラン」実施
 - 2025年中のアクション完遂により、2026年に250億円の効果は確実
- 収益性・キャッシュ創出力：財務規律と構造改革効果が成果に結実
 - 3Q累計コア営業利益300億円超、期初年間計画365億円は達成圏内
 - 年間フリーキャッシュフローは想定を上回る
- 米州事業ターンアラウンド：成長と収益性改善を強力にドライブ
 - のれん減損損失計上（ノンキャッシュ）
 - 7月実施の構造改革による固定費低減が着実に効果創出

3

藤原： 最初に私から、資生堂の現在地とこれからについてご説明いたします。まず、現在地です。

当社にとって最重要ともいえる売上モメンタムです。これは、トンネルを抜けたと捉えております。これまで長らく、中国マクロ環境の悪化、トラベルリテール市場の縮小、「Drunk Elephant」売上の急落という状況下で、四半期ごとに成長率が大きく変動してまいりました。この長く続いたリセットの時期を超えてようやくQ3ではプラス転換を果たしました。資生堂が成長軌道へ復活するためのベースが整ったと考えております。

構造改革については、スピード感を重視し、資生堂の未来を創るための改革として、覚悟を持って執行してきました。本日15時半に公表したグローバル本社における希望退職プログラムの実施をもって、グローバルトランسفォーメーションコミッティで予定していた大型施策はすべて完了します。予定どおり、2025年度中にすべてのアクションを完遂、2026年に250億円の効果実現のめどが立ちました。

サポート

日本 050-5212-7790

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

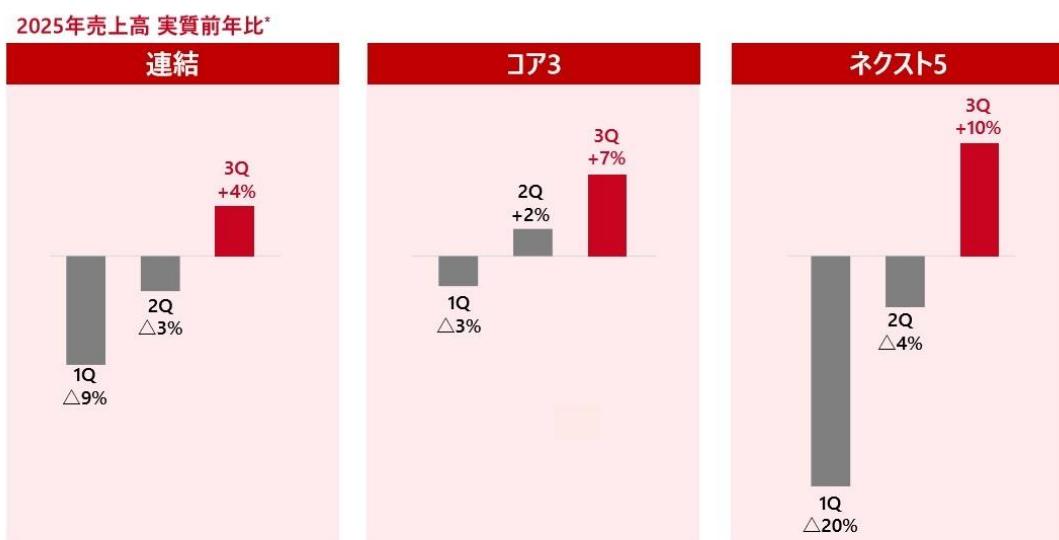


次に収益性ですが、構造改革効果と財務規律の強化により、Q3 累計のコア営業利益は 300 億を超え、期初計画である 365 億円の達成が近づいてきました。また、投資規律の強化を貢献し、フリーキャッシュフローは当初想定を上回る見込みでございます。

一方、米州事業について、今回ノンキャッシュのれん減損損失を計上いたしました。これを踏まえ、2025 年の見通しは営業利益、当期利益を下方修正いたします。当期純損失という厳しい内容となることを重く受け止め、だからこそ、これ以降の米州の成長と収益性改善を強力に推進していきます。

ここまでのかかる構造改革期は、新たな成長軌道に向けた基盤形成のプロセスでした。当社は、これから再び力強い成長へと舵を切ってまいります。

注力ブランドのモメンタムが改善



* 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する影響、「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。
コア3・ネクスト5ブランドの実質前年比は、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

ご覧のとおり、注力ブランドのモメンタムは Q3 で大きく改善しました。

上期において、「Drunk Elephant」の大幅減収に加え、トラベルリテール市場縮小の影響を大きく受けましたが、それらが Q3 ではおおむね一巡。また、イノベーション、新製品の好調も貢献し、ようやく全社としてプラス転換しました。ここを新たな出発点として成長をドライブしていきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

アクションプラン2025-2026の進捗

持続的な成長への基盤を着実に構築

- **グローバル本社：全社戦略立案、グループ全体での実行力の向上に向け組織を再設計**
 - 希望退職プログラムの実施：200人前後、30億円程度の非経常項目（構造改革費用）を4Qで計上予定
 - 組織構造・人的生産性の最適化、人財投資強化
- **子会社再編：全体最適化・シナジー最大化**
 - 資生堂インタラクティブピューティ（株）：年内合弁解消後、2026年グローバル本社へ吸収合併を予定
 - 資生堂クリエイティブ（株）：2026年機能移管、グローバル本社へ吸収合併を予定
 - （株）ジャパンリテールイノベーション：年内合弁解消・事業終了、2026年解散・清算を予定
- **イノベーション創出・発信機能を強化・集約化**
 - R&Dグローバル組織再編：アジアパシフィックイノベーションセンター、コリアイノベーションセンターの閉鎖
 - アート&ヘルテージ機能の一部を掛川から横浜・銀座*へ
掛川の企業資料館・アートハウスの一般公開機能を終了予定

* 横浜グローバルイノベーションセンター、資生堂ギャラリー

5

続いて、アクションプランの進捗ですが、改めまして、このアクションプランの取り組みの目的は、人、ブランド、イノベーションへ投資し続ける企業となることです。

それには、まず再投資に必要な原資をしっかりと稼げる強固な基盤づくりが必要であり、その一環として、昨年の日本事業をはじめ、各地域で構造改革を推進してきました。そして、今回、グローバル本社における希望退職プログラム、ネクストキャリア支援プランの実施を決定しました。人数は200名程度。これにより、約30億円の構造改革費用を第4四半期に計上予定です。また、グループ会社ならびにR&D組織の再編も行ってまいります。

こうしたグループ全体としての最適化により、リソースをブランド価値最大化に集中的に投入、売上加速へと繋げてまいります。

サポート

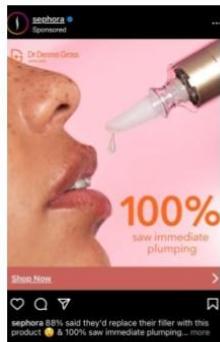
日本 050-5212-7790

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



米州事業 強いリーダーシップで成長フェーズへ アルベルト・ノーエがCEO正式就任

- 「Drunk Elephant」ターンアラウンド
- イノベーション、展開拡大による成長加速プラン
 - 「NARS」2026年に大型新商品
 - フレグランスの強化、「Max Mara」
 - 「Dr. Dennis Gross Skincare」主要リテラーとの連携強化
 - 「SHISEIDO」欧州の成功事例の展開
- 欧州とのシナジー創出による収益性改善
 - メディアの集中購買、アセット共通化
 - 統合的な間接購買
 - フレグランス・R&D組織の最適化



MaxMara

6

米州事業は、今後、成長と収益性の改善を着実に進めていきます。

今年実施した構造改革、固定費の削減により、26年には黒字化を見据えていることを改めてお伝えしたいと思います。

そして、4月から、暫定CEOとして米州事業をリードしてきたアルベルト・ノーエが、26年1月より正式に米州のCEOに就任します。これまで、抜本的なコスト改善を指導すると同時に、変革意識の高い強いチームを築いてきたアルベルトが、引き続き欧米をまたいでリーダーシップを発揮していきます。

「Drunk Elephant」については次のページで触れますが、米州には魅力的なブランドポートフォリオが多くあります。

「NARS」については、当社の米州事業で最大のブランドです。2026年にはブランド史上最大規模の新製品投入を予定しており、成長をけん引してまいります。

そして、フレグランスも大きなポテンシャルがあります。「Max Mara」の導入は、リテラーからのフィードバックも極めて好評。また、欧州メインで展開してきた他のフレグランスマニアードも、アメリカでの成長を加速してまいります。

そして、「Dr. Dennis Gross」は無事にPMIを完了。今後は最大リテラーであるSephoraとの強固なパートナーシップを活用し、力強い成長を目指していきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

そして「SHISEIDO」は、欧州の主要スキンケア市場で第2位。中でも「Vital Perfection」は、エイジングケア領域での強いプレゼンスを誇ります。

今後は、このヨーロッパでの知見を最大限アメリカで活用し、米国での成長をさらに加速させていきます。

「Drunk Elephant」ターンアラウンド 在庫・コスト最適化を着実に推進、収益改善フェーズへ



7

さて、「Drunk Elephant」については、来年、本格的なブランドリポジショニングを予定しております。今年は流通在庫低減とコスト最適化を進めており、いずれも着実に進んでおります。在庫状況は地域ごと、リテラーごとにまだばらつきがあり、全体としての在庫適正化への途上ですが、ホリデーシーズンでもある第4四半期の状況を引き続き注視していきたいと思います。

そして、ここに記載の四つが今後の戦略の柱となってまいります。ブランドリセットキャンペーンについては、すでに主要なリテラーと協議を進めていますが、非常にポジティブな反応を得ております。グローバル本社と米州との共同で組成したプロジェクトチームが厳格なモニタリングを行い、確実な成果へと繋げていきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

2025年 見通し修正

米州事業のれん減損損失468億円の計上等に伴い、当期利益を下方修正

コア営業利益、期末配当予想は据え置き

投資規律強化、フリーキャッシュフローは想定を上回る

（億円）	2024年 実績	2025年 前回見通し (2月公表)	2025年 今回見通し	売上構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ¹	前回差
売上高	9,906	9,950	9,650	100%	△256	△3%	△2%	△1%	△300
コア営業利益	364	365	365	3.8%	+1	+0%			-
非経常項目	△288	△230	△785	△8.1%	△497	-			△555
営業利益	76	135	△420	△4.4%	△496	-			△555
税引前利益	△13	145	△420	△4.4%	△407	-			△565
当期利益 ²	△108	60	△520	△5.4%	△412	-			△580
EBITDA ³	896	905	900	9.3%	+4	+0%			△5
フリーキャッシュフロー	△353	150	350	3.6%	+703	-			+200
配当（円/株）	40	40	40						
（予想）	中間20円 期末20円	中間20円 期末20円	中間20円 期末20円						

2025年 通期想定レート 今回見通し ドル=148円 (前年比△2.3%)、ユーロ=168円 (+2.6%)、中国元=20.5円 (△2.4%)
(参考) 前回見通し ドル=145円 ユーロ=155円 中国元=20.0円

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

8

廣藤：ここからは、私から、見通しと第3四半期決算の実績についてご説明します。

まず、見通しです。

米州事業における減損損失計上を受け、営業利益、税前利益、当期利益を下方修正いたします。売上についても、8月にお伝えした下方リスクを反映し、実質成長率をマイナス1%に見直します。一方で、コア営業利益は、全社を挙げたコストマネジメントにより、365億円を必達目標として据え置きます。また、引き続き投資規律の強化を進めており、運転資本の改善や設備投資の精査を推進中です。

その結果、フリーキャッシュフローは、当初想定を200億円上回る350億円を見込みます。

配当については、年間40円を維持いたします。

なお、米州での減損損失計上に伴い、第4四半期の単体決算において米国子会社の株式の評価損を計上する予定ですが、連結業績および見通しには影響はございません。

サポート

日本 050-5212-7790

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



2025年 第3四半期 Executive Summary

(億円)	2024年 3Q累計	構成比	2025年 3Q累計	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{*1}
売上高	7,228	100%	6,938	100%	△289	△4%	△3%	△3%
コア営業利益	274	3.8%	301	4.3%	+27	+10%		
非経常項目	△252	△3.5%	△634	△9.1%	△382	-		
営業利益	22	0.3%	△334	△4.8%	△355	-		
税引前四半期利益	72	1.0%	△325	△4.7%	△397	-		
法人所得税費用	57	0.8%	115	1.7%	+58	+102%		
四半期利益 ^{*2}	8	0.1%	△440	△6.3%	△447	-		
EBITDA ^{*3}	673	9.3%	679	9.8%	+6	+1%		
フリーキャッシュフロー	△287	△4.0%	316	4.6%	+603	-		
売上高：	実質前年比 ^{*1}	△3%	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	+27億円	構造改革効果の発現および全社的コストマネジメント強化により増益					
非経常項目：	2025年3Q累計	△634億円	米州事業のれん減損損失468億円、構造改革費用など					
フリーキャッシュフロー：	前年差	+603億円	グローバル本社の希望退職プログラムに係る費用を4Qに計上見込み					
			運転資本の改善、設備投資の精査等					昨年は買収に伴う支出を含む

*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

9

次に9ページ、実績のサマリーです。

2025年第3四半期累計の売上高は6,938億円、実質成長率はマイナス3%。中国・トラベルリテールおよび「Drunk Elephant」の減収が主因です。

コア営業利益は301億円。主に全社的コストマネジメント強化と構造改革効果により、27億円の増益となりました。

非経常項目は634億円。主に米州事業のれん減損損失や構造改革費用を計上しています。

これらの結果、四半期利益は440億円の赤字、フリーキャッシュフローは316億円となりました。

サポート

日本 050-5212-7790

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



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 3Q累計	売上構成比	2025年 3Q累計	売上構成比	前年差	前年比	構成比差
売上高	7,228	100.0%	6,938	100%	△289	△4.0%	-
売上原価	1,683	23.3%	1,609	23.2%	△74	△4.4%	△0.1pts
売上総利益	5,544	76.7%	5,329	76.8%	△215	△3.9%	+0.1pts
販売費及び一般管理費	5,314	73.5%	5,066	73.0%	△248	△4.7%	△0.5pts
マーケティング投資	1,994	27.6%	1,979	28.5%	△15	△0.8%	+0.9pts
ブランド・研究開発投資	275	3.8%	261	3.8%	△15	△5.4%	△0.1pts
人件費*	1,744	24.1%	1,613	23.2%	△132	△7.6%	△0.9pts
経費	1,300	18.0%	1,213	17.5%	△87	△6.7%	△0.5pts
その他の営業収益・費用	44	0.6%	37	0.5%	△7	△15.1%	△0.1pts
コア営業利益	274	3.8%	301	4.3%	+27	+9.7%	+0.5pts

売上原価： ブランド・SKUミックスの改善の一方で、「Drunk Elephant」の生産減が重石

マーケティング投資： 選択と集中による注力ブランドへの投資継続

人件費*： 日本、中国・トラベルリテールおよび米州の構造改革効果等により減少

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

* パーソナルピューティーパートナー/ピューティコンサルタントの人件費等を含む

10

次に 10 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 23.2% と、おおむね前年並みとなりました。ブランド・SKU ミックスの改善が進む一方、「Drunk Elephant」の生産減が影響し、第 3 四半期は上期からやや原価率が上昇しました。

選択と集中による注力ブランドへの投資継続により、マーケティング投資比率は 28.5% と、0.8 ポイント上昇となりました。

人件費は、前年比で 132 億円の減少、構成比では 0.9 ポイント改善。これは、日本、中国・トラベルリテールに加えて、7 月に実施した米州における構造改革効果が寄与しました。また、昨年は厳しい業績を踏まえ、賞与前提が低かったため、仮に同じ賞与水準であれば、実質 200 億円超の人件費削減に相当します。

経費は 87 億円の減少。こちらも、米州での構造改革効果や全社的なコストマネジメント等が成果を上げています。

結果として、マーケティング投資はこれまでと同水準を維持しつつ、減収の中でも収益性が改善、健全な PL 構造への転換が着実に進捗していると考えています。

サポート

日本 050-5212-7790

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



報告セグメント別売上高推移：成長軌道へ回帰 欧州の力強い成長、中国・トラベルリテールの成長転換が貢献

実質前年比 ¹	2024年 (2023年比)					2025年 (2024年比)				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	3Q累計	
日本	+20%	+7%	+5%	+7%	+10%	△2%	+2%	+2%	+0%	
中国・トラベルリテール ²	△14%	△11%	△23%	+2%	△11%	△14%	△7%	+8%	△6%	
アジアパシフィック	+5%	+7%	+2%	△3%	+2%	△1%	△0%	△2%	△1%	
米州	+9%	△20%	△9%	△7%	△7%	△19%	+4%	△9%	△9%	
欧州	+17%	+6%	△7%	+16%	+8%	△9%	+2%	+22%	+4%	
合計	+3%	△4%	△8%	+4%	△1%	△9%	△3%	+4%	△3%	

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

11

次に 11 ページ、地域別売上高の推移です。

第 2 四半期まで続いていたマイナスから第 3 四半期はプラス 4% と、成長へ転じました。

中国・トラベルリテールはプラス 8%。ダブルイレブンに向けての前倒し出荷も一部貢献し、プラスに転じました。

欧州もプラス 22% と、大きく伸長しました。昨年度の第 3 四半期が FOCUS システム導入に関連して、ローハードルだった影響が含まれますが、これを除いても 2 衍成長を実現しています。

サポート

日本 050-5212-7790

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



日本：注力ブランドにおけるイノベーションが成長をけん引

(億円)	2024年3Q累計	2025年3Q累計	前年差	前年比
売上高	2,188	2,191	+3	+0.3% ^{*1}
コア営業利益	162	279	+117	+72.0%
コア営業利益率	7.4%	12.7%	-	+5.3pts

主要ブランド売上高^{*1}

■ 2024年3Q累計 ■ 2025年3Q累計



3Q 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が継続、デパートチャネルは大幅にマイナス

3Q 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桁半ば% ECマース+20%半ば
 - 「エリクシール」「クレ・ド・ボーテ」の新商品が好調
 - インバウンド△1桁前半
 - 中国プロモーションイベントまでの買い控え、内外価格差縮小など

3Q累計 売上高・コア営業利益

- 構造改革と生産性向上により増益



*1 事業譲渡影響を除く *2 「SHISEIDO」「クリード・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」

「クリード・ボーテ」

「エリクシール」

12

次に 12 ページ、地域ごとの説明に移ります。

日本はデパートチャネルを中心にインバウンドが厳しい状況が続きましたが、その中でもイノベーションが成長をけん引し、ローカルコアブランドは堅調に推移しました。

まずハイライトすべきは、注力ブランドからの新商品の成果です。上期にリニューアルした「SHISEIDO」の新アルティミューンも力強さを継続していますが、7月から発売開始した「クレ・ド・ボーテ」のキーラディアンスケア化粧水・乳液や、8月から発売開始した「エリクシール」の化粧水・乳液も非常に好調なスタートとなりました。

もう一つは、ECマース売上です。第3四半期はプラス20%半ばと、上期からさらに高い成長を継続。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拡大に加えて、EC専業事業者チャネルへの戦略投資が成果を上げています。

これらの結果、コア営業利益は117億円の増益となりました。賞与前提の違いがありながらも、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、10%台前半の高い利益率を確保しています。

サポート

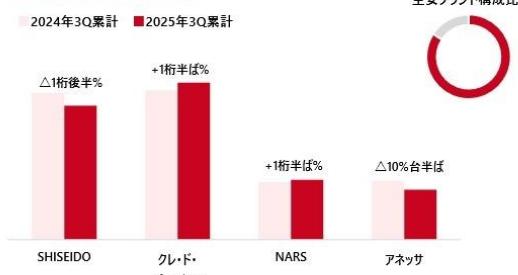
日本 050-5212-7790

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

中国・トラベルリテール：「クレ・ド・ポー ボー」「NARS」の成長がけん引し、3Q売上高プラス転換 中国本土では3Q2桁成長、固定費低減効果・コスト管理徹底による収益性改善

(億円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年差	前年比
売上高	2,597	2,400	△196	△5.7%*
コア営業利益	496	467	△29	△5.9%
コア営業利益率	18.9%	19.3%	-	+0.4pts

主要ブランド売上高*



* 為替影響および事業譲渡影響を除く

3Q 市場

- ・中国：プレステージ市場の成長性は2Qより改善、着実な回復基調
Eコマース市場が成長けん引、オフライン市場も回復の兆し
- ・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
 - ディスカウントプロモーションによる価格競争の高まり

3Q お客さま購買

- ・中国：+1桁前半%
 - オフライン+1桁前半%、Eコマース+1桁前半%
 - 「クレ・ド・ポー ボー」「NARS」が力強い成長継続
 - 「SHISEIDO」はEコマース好調、オフラインはマイナス
 - 「エリクシール」「イプサ」は成長回帰

3Q累計 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高い収益性を堅持

13

次に 13 ページ、中国・トラベルリテールです。

中国プレステージ市場ですが、Eコマースは引き続き堅調。オフラインでも回復の兆しが見られ、改善傾向にあります。

中国お客さま購買では、第3四半期は1桁前半の成長となりましたが、中国本土だけを見ると1桁後半と、高い成長を実現し、特に「クレ・ド・ポー ボー」「NARS」は、上期から継続して好調なモメンタムを維持しています。「エリクシール」「イプサ」も成長に回帰し、全体成長に貢献しました。また、出荷売上ベースでは、第3四半期は中国本土で2桁の力強い成長を実現しました。

トラベルリテール市場は、中国人旅行者の消費停滞のほか、ディスカウントプロモーションによる価格競争の高まりを受け、厳しい環境が続いております。当社お客さま購買はマイナス10%台後半となりましたが、売上高は昨年売上が急落したローハードルの影響もあり、プラスに転じました。リテーラー在庫が過度に積み上がりないよう、在庫水準を注視しながら管理を進めております。また、売上全体に占める旅行者の割合は確実に増えており、今後も旅行者中心のビジネス構造への移行を着実に進めてまいります。

サポート

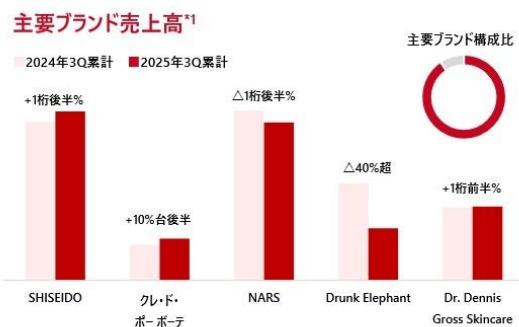
日本 050-5212-7790

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

第3四半期累計では、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467億円、利益率は19.3%と、高い収益性を維持しております。

米州：構造改革効果着実に発現、「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ポーテ」が高成長を実現

(億円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年差	前年比
売上高	872	782	△90	△9.1% ^{*1}
コア営業利益	△36	△76	△40	-
コア営業利益率	△3.9%	△9.3%	-	△5.4pts



3Q 市場^{*2}

- 成長維持も想定は下回る

3Q お客さま購買^{*3}

- △1桁台前半%、「Drunk Elephant」除きでプラス転換
 - 「Drunk Elephant」は苦戦継続、在庫クリーンアップを着実に実行
 - 「SHISEIDO」は新商品が好調
 - 「クレ・ド・ポー ポーテ」はベースメイクが好調

3Q累計 売上高・コア営業利益

- 構造改革による人件費・その他経費の固定費削減が利益貢献
- 減収や関税影響、「Drunk Elephant」生産減に伴う原価率悪化による減益をコストマネジメントにより軽減



「SHISEIDO」



「クレ・ド・ポー ポーテ」

*1 为替影響、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

14

次に14ページ、米州についてです。

お客さま購買は、「Drunk Elephant」除きでプラスに転換しました。新商品を発売した「SHISEIDO」の新アルティミューンなどの好調に加え、ベースメイクを中心に、「クレ・ド・ポー ポーテ」も大きく成長しました。

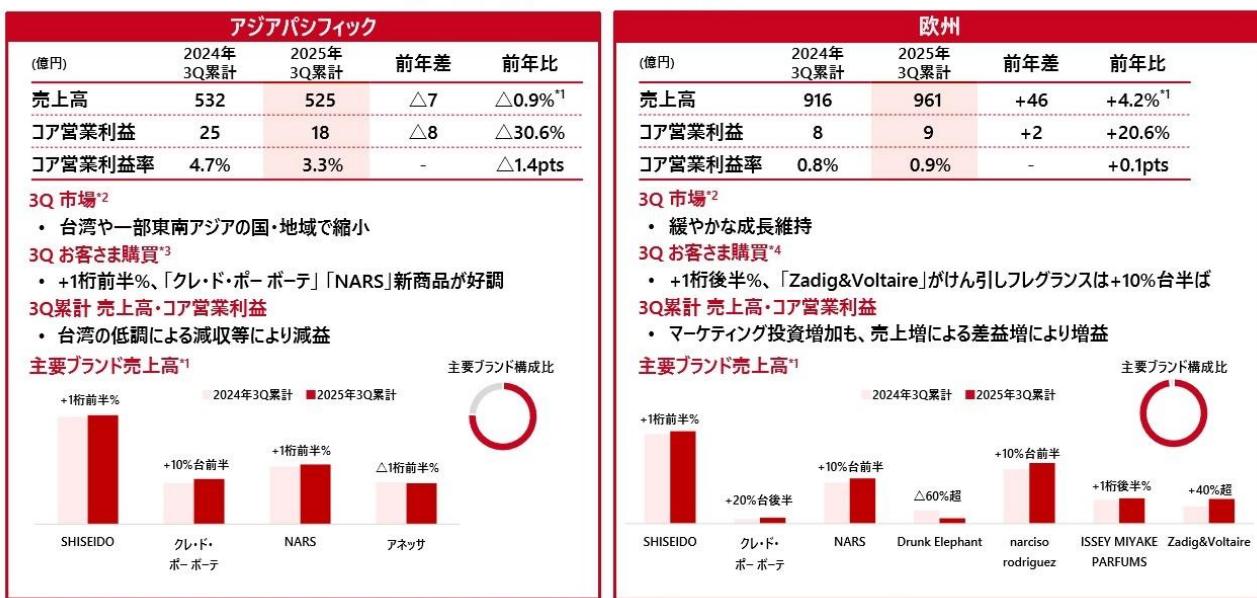
コスト面でも、7月に実施した構造改革の成果が確実に発現しています。コア営業利益は、累計で40億円の減益となりました。構造改革効果の一方で、減収や関税影響のほか、「Drunk Elephant」の低調に起因する偏在在庫償却費の増加等の原価悪化が影響しました。

サポート

日本 050-5212-7790

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

アジアパシフィック：市場縮小継続も、イノベーションがけん引しシェアを拡大 欧州：フレグランスが加速 3Q大幅増収で黒字へ転換



¹1為替影響および事業譲渡影響を除く ²プレステージ市場 ³データカバレッジ：台湾・韓国・タイなどのアジア・オセアニア地域の10か国・地域 ⁴データカバレッジ：フランス・UK・ドイツ・イタリア・スペイン

15

次に 15 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、台湾を中心に市場が縮小傾向にある中でも、全体ではシェア拡大を継続しました。「クレ・ド・ポー ボーイ」キーラディアンスケアの化粧水・乳液や、「NARS」のマルティプルなどの大型新商品が貢献しました。

次に欧州ですが、大幅に増収となりました。特に「Zadig&Voltaire」は第3四半期プラス70%超、「narciso rodriguez」と「ISSEY MIYAKE」もプラス2桁成長継続と、フレグランスが成長をけん引しました。

コア営業利益は、増収効果とマーケティング投資増加が相殺し、2億円の増益となりました。上期は注力ブランドへの先行投資により赤字となっておりましたが、黒字に転換しました。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 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

2025年：210億円の削減効果、計画通り進捗
2025年中のアクション完遂により、2026年に250億円の効果は確実



16

次に 16 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 年第 3 四半期累計は、210 億円のコスト削減効果を創出し、計画どおり進捗しました。毎期約 70 億円ほどのペースでござりますが、日本の早期退職による人件費減の効果は第 4 四半期に一巡するため、通期では計画どおり 250 億円超の効果を見ております。

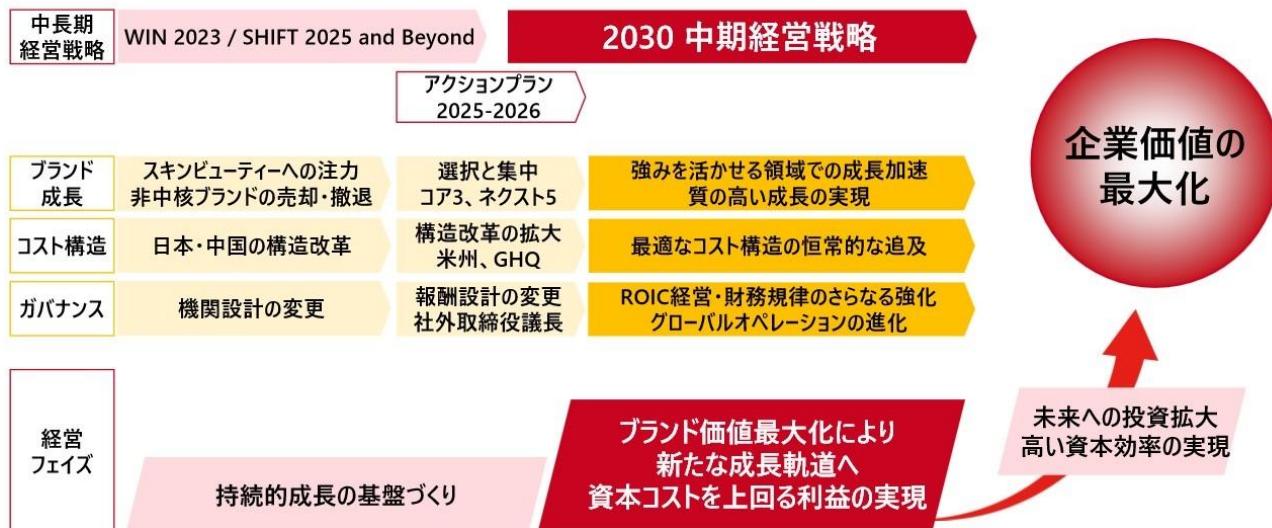
また、2026 年の 250 億円の効果創出に向けては、先ほど藤原よりお伝えした、グローバル本社の希望退職プログラム実行により、主要アクションは完遂となります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

2030中期経営戦略 ブランド価値最大化による新たな成長軌道へ



18

藤原：では、ここからは、新中期経営戦略についてご説明します。

アクションプランで進めてきた大規模な構造改革を経て、ここからはブランド価値最大化による新たな成長軌道へと舵を切ってまいります。

資生堂は、せっかく強いブランドも技術力もあるのに、低成長、低収益率に甘んじているという、多くの方からこうした指摘をいただいております。この状態を変える、当社の本来の力はこんなものではないということを示す。それを今回の中計で成し遂げていきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

Internal

世界が変化し続けるいまだからこそ…



悪化する自然環境



世界的な高齢化



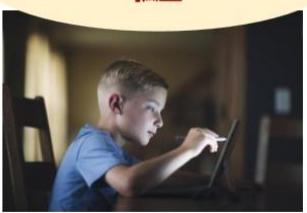
デジタル化による情報・コミュニケーションの変化



不足する心の充足感



美のニーズの多様化



つながり方の変化、分断、孤立

19

今日の激しく変化する社会の中で、生活者はさまざまな課題を抱えています。不安定な世の中、延伸する人生、デジタルが日常のスピードを加速する中、分断や孤立感も高まっています。このような時代だからこそ、人々は安心と安定、繋がりと共感、本物志向と持続可能性など、本質的な価値を求めていると思います。

だからこそ、資生堂が果たすべき役割も大きいと考えています。今の時代こそ、本質的で新しい美の価値を創造し、生活者の人たちに寄り添う企業として社会に貢献できる大きなチャンスと捉えています。

サポート

日本 050-5212-7790

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

Internal

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD
美の力でよりよい世界を

2030 VISION

ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、
一人ひとりの人生を豊かにする

20

そこで、2030 年に実現するビジョンを「ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」と設定しました。

私たちは、今こそ人のために、時代に流されることなく、新しい美を探求・発見し、心を動かす形にして届ける会社でありたいと。それこそが、私たちの独自の強みであり、本質的な成長への道です。

その道が、われわれのミッション「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」の実現に繋がると信じております。

サポート

日本 050-5212-7790

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



一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life
Beauty

21

そして、このビジョンを体現するスローガンとして、「一瞬も一生も美しく」をもう一度掲げます。これは、2005年に発信した言葉です。資生堂が向き合う人々が、そして私たち自身が、「一瞬も一生も美しく」あるようにと願いを込めたものです。

今の社会で、この言葉がさらに深い意味を持って響きます。一人ひとりの人のあらゆる瞬間、その一生に美があることを願い、そのために仕事をする。われわれ社員全員で目指すビジョンを実現するための合言葉として、このスローガンは、今という時代にこそ打ち出す意味があると思っています。

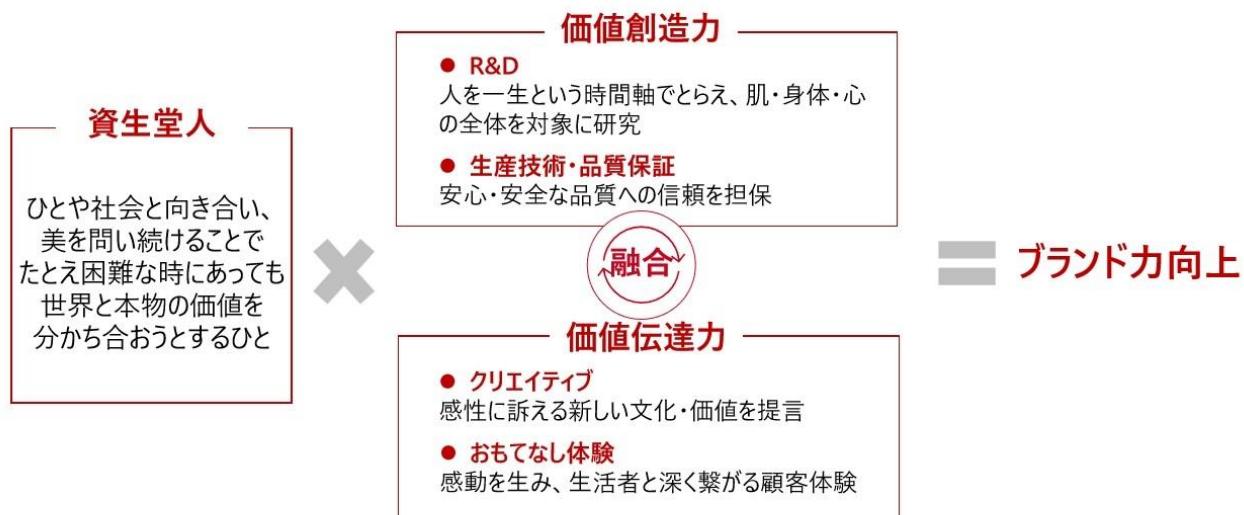
サポート

日本 050-5212-7790

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



資生堂の価値観で全社員が繋がり、強みを最大限発揮し、ブランド力を向上



22

そして、ビジョンの実現には、当社の持つ独自性、不変の強みを磨き込む必要があると考えています。それを表現したのがこちらでございます。

私は全社員に、ひとや社会と向き合い、美を問い合わせることで、たとえ困難なときであったとしても、世界と本物の価値を分かちようとするひとであってほしいと考えています。

そして、価値創造の面でも、価値伝達の面でも、他社にはないユニークな強みがあります。人を一生という時間で捉え、肌・身体・心の全体を対象に研究する、そして感性に訴える新しい文化を提言し、おもてなしの心とともにお客様に届ける。こんなビューティーカンパニーはほかにはありません。この強みに再度立ち返り、ブランド力向上、そして企業価値最大化を図ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

Internal

2030中期経営戦略全体像 自らの強みに立脚した企業価値・社会価値創出を加速

マテリアリティ* (重要課題)	戦略の柱	取り組み		
多様な「美の力」を通じた生涯にわたるQOL向上	① ブランド力の向上を通じた成長加速	強みを軸としたカテゴリーの特定・ポートフォリオ構築 1) 技術を活かしたイノベーションの最大化 2) 展開国拡大による成長加速 3) 新しいカテゴリー・領域拡大を通じた新市場創造		生活者と深くつながる価値伝達力を強化
レジリエントな経営基盤の構築	② グローバルオペレーションの進化	バリューチェーンを通じた全体最適化	デジタル/AIの戦略的活用	マトリクス組織の進化
美の価値創造人財・組織 地球環境との共生(循環型モノづくり)	③ サステナブルな価値創造	人財育成・企業文化醸成の強化	DE&Iによる社会価値創出	適切な環境対応による社会課題解決

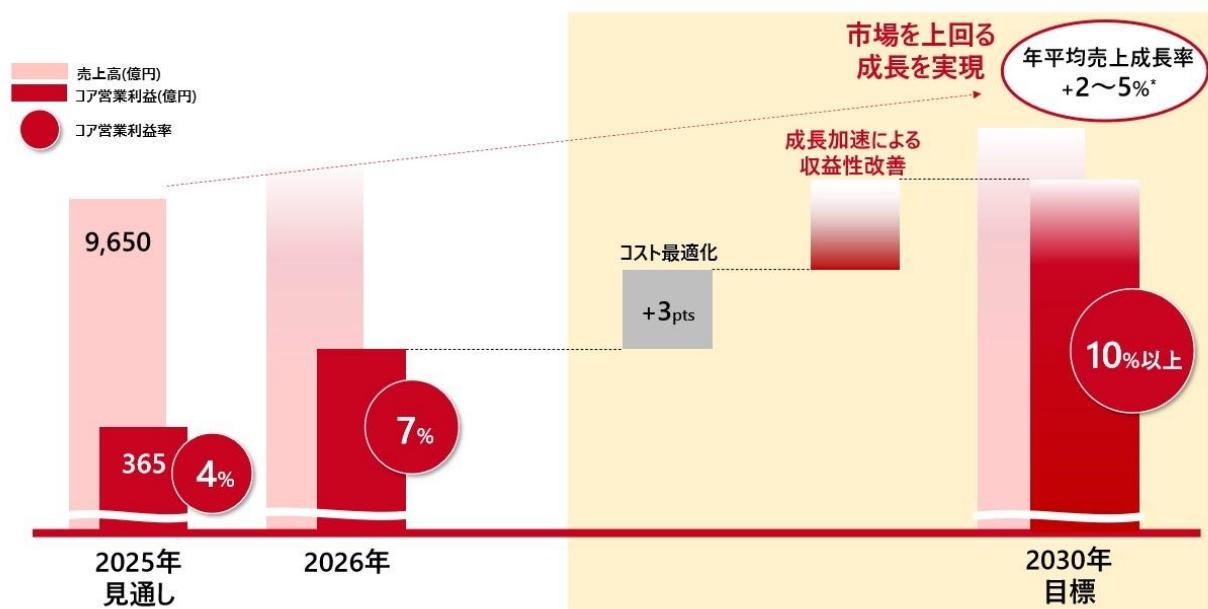
* マテリアリティ（重要課題）を更新。詳細は補足資料9をご参照

23

財務・非財務の統合に向けて、事業視点でのマテリアリティの見直しも行いました。詳細については補足をご覧ください。

ブランドの成長加速、グローバルオペレーションの進化、サステナブルな価値創造という三つの戦略の柱で、自社の強みに立脚した企業価値向上を進めてまいります。

コスト最適化により2桁マージンを実現、成長加速によりコア営業利益率のさらなる改善を目指す



24

サポート

日本 050-5212-7790

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

結果として目指すのは、市場を上回る成長の実現、持続的な収益力の改善、そして市場環境が不透明な中でも自効努力で着実に2桁の収益性を担保することです。

まずは、2026年はアクションプランで掲げた7%の利益率目標を堅持します。

そして、コスト構造最適化で3ポイント分のマージン上乗せを計画し、10%を確保。効率化によって生まれた利益は、ブランドに再投資をし、質の高い成長実現に繋げていきます。

成長性は2%から5%を想定。2030年の収益性目標としては、10%以上の営業利益率を目指しています。



25

では、ここからは、戦略の柱を一つずつ開いて説明します。

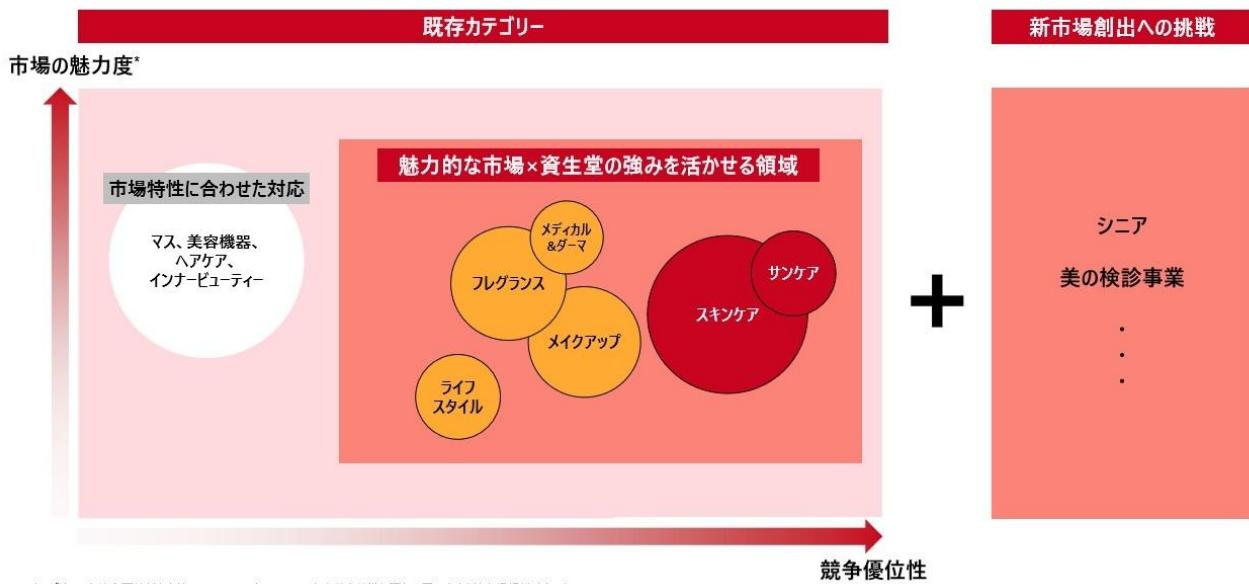
まずは、ブランドの成長加速です。

サポート

日本 050-5212-7790

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

競争力を発揮できる成長領域の明確化



26

今後は、私たちの R&D の強み、競争優位性を最も発揮でき、かつ市場規模、成長性の観点から魅力の高いカテゴリーに集中的に注力していきます。その中心はスキンケア、サンケアであり、続いてメイクアップ、フレグランス、メディカル&ダーマ、ライフスタイルも注力していきます。

さらに、新価値創造への挑戦領域として、シニアや美の検診事業も展開していきます。

その他のカテゴリーについては、市場特性に合わせた効率性重視の対応を基本とします。単に規模を追うための M&A や多角化は志向しません。

サポート

日本 050-5212-7790

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

Internal

市場環境と競争優位性に基づくカテゴリー別戦略を定義

	市場環境	戦略・勝ち方	期待する成長性
スキンケア	<ul style="list-style-type: none"> 二極化が鮮明化 明確な差別化要素を持ち“本質的な価値”を提供できるブランドへのニーズが増加 	<ul style="list-style-type: none"> 圧倒的なイノベーションにこだわり、全社で効果を最大化 アンチエイジング市場での継続的な新カテゴリー創出 	中
サンケア	<ul style="list-style-type: none"> 紫外線および肌健康意識が向上 屋外レジャーから日常的なUVケアまで、使用シーンが多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 技術優位性をさらに強化し、サンスクリーンおよびスキンケア・メイクアップのSPFカテゴリーの双方で市場シェアを拡大 グローバル展開強化 	高
メイクアップ	<ul style="list-style-type: none"> ベースメイクにスキンケア効果を取り入れる“Skinification”トレンドが加速 消費の成熟化に伴い、アーティスティック/デジタルネイティブブランドが台頭 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケア技術の強みを活かし、各ブランドのヒーロー商品の拡大・育成により市場シェアを拡大 ブランドの世界観を体现する価値伝達の強化 	中
フレグランス	<ul style="list-style-type: none"> 感性・感覚的な刺激や自己表現に対するニーズが拡大 多様な個性を持つニッチブランドが台頭し、従来の大手ブランドを上回る成長を実現 	<ul style="list-style-type: none"> 従来の欧州中心型からグローバルでの事業機会最大化へ 2026年から「Max Mara」も加わり、ポートフォリオを充実させることで成長を加速 	高
メディカル & ダーマ	<ul style="list-style-type: none"> ダーマ（皮膚科学）がより社会に浸透 美容医療の施術前後ケアに対するニーズが発生 	<ul style="list-style-type: none"> 技術先進性を価値化 「Dr. Dennis Gross Skincare」「d program」などのダーマブランドだけでなく、コアブランドでのライン・コンセプト拡大も成長をドライブ 	高
ライフスタイル	<ul style="list-style-type: none"> 体験型セルフケアへの関心が拡大 より包括的なライフスタイルを提案 	<ul style="list-style-type: none"> ライフスタイルブランドとしてのコンセプトを先鋭化、商品群の配置拡充 	高

27

市場環境と競争優位性に基づくカテゴリー別戦略を明確にします。

まず、最大規模であり中核を担うスキンケアカテゴリーは、最新技術を戦略的に投入していきます。すでに今後の成長を支える強い新製品の導入の準備は完了しました。

次にサンケアは、当社独自の技術の優位性を踏まえ、より高い成長を目指していきます。また、展開市場の拡大も積極的にサンケアで進めてまいります。

メイクアップは、美容液ファンデに代表されるような新しいカテゴリー創造に挑戦。

フレグランスは、ブランドポートフォリオの充実とともにグローバル展開を加速。

メディカル&ダーマについては、既存ブランドの強化とともに、より当社の技術先進性を活かせるメディカル領域に新たな成長機会を創出していきます。

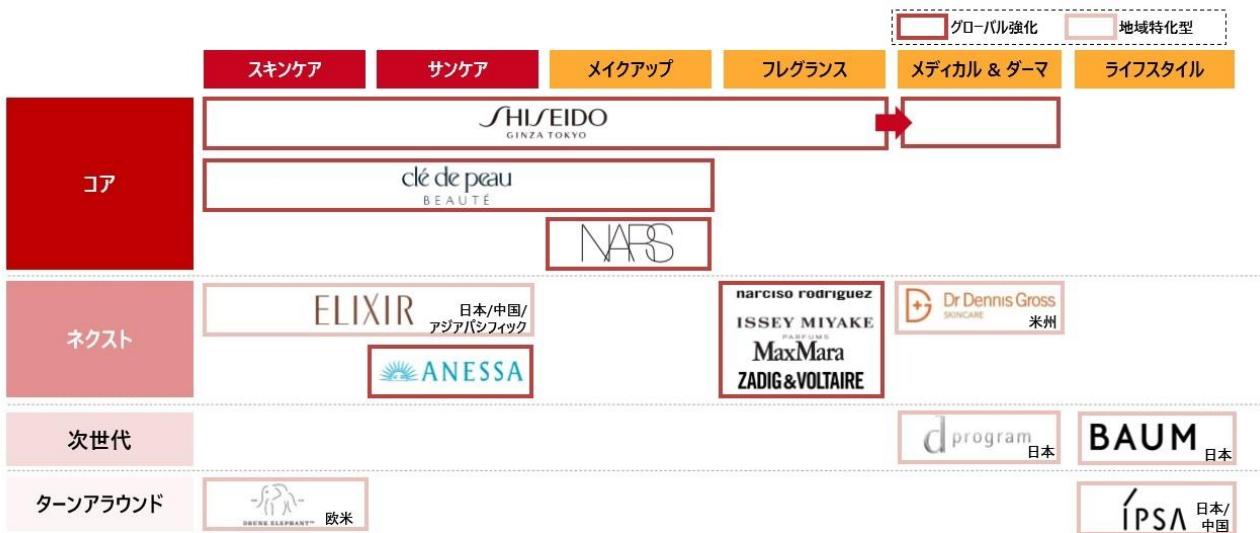
そして、ライフスタイルは、コンセプトを先鋭化、商品群を充実させ、育成を図ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

カテゴリー × ブランド：成長実現への布陣を整備



28

成長領域ごとにカテゴリー・チャンピオンを目指すブランドを配置し、確実な成長を実現していきます。売上1,000億を超えたコア、次なる1,000億ブランドを目指すネクストという考え方は継続しつつ、ブランドごとの状況を踏まえて再整理を行いました。

「SHISEIDO」は、すでに確立されたサイエンスの強みを活かし、メディカル&ダーマ領域への拡張にトライしていきます。

そして「アネッサ」は、アジアでの盤石な地位を活かし、今回グローバルに打って出ます。従来、欧州中心のモデルだったフレグランスも、グローバル全域で成長加速を狙っていきます。

併せて、高い成長性を期待するメディカル&ダーマやライフスタイル領域では、「dprogram」と「BAUM」を戦略的投資対象とし、育成していきます。

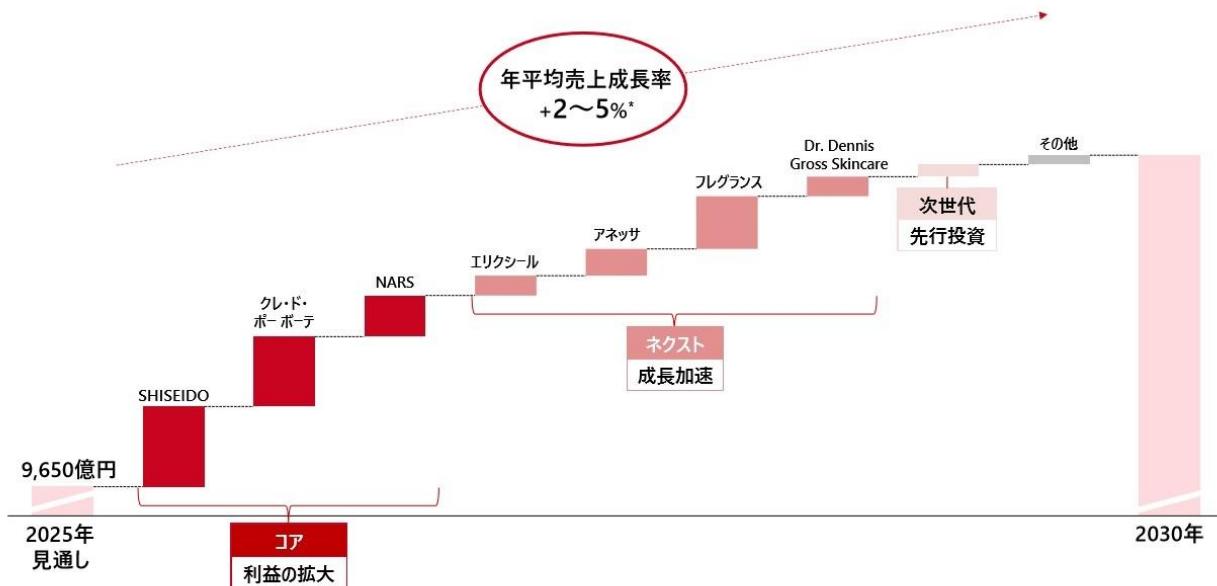
そして、ブランドとしてユニークな価値を持つ「Drunk Elephant」と「イプサ」は、成長と収益モデルを再度見直し、今後の投資判断を進めています。

サポート

日本 050-5212-7790

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

ブランドの役割を明確化：戦略性に沿った投資配分を徹底

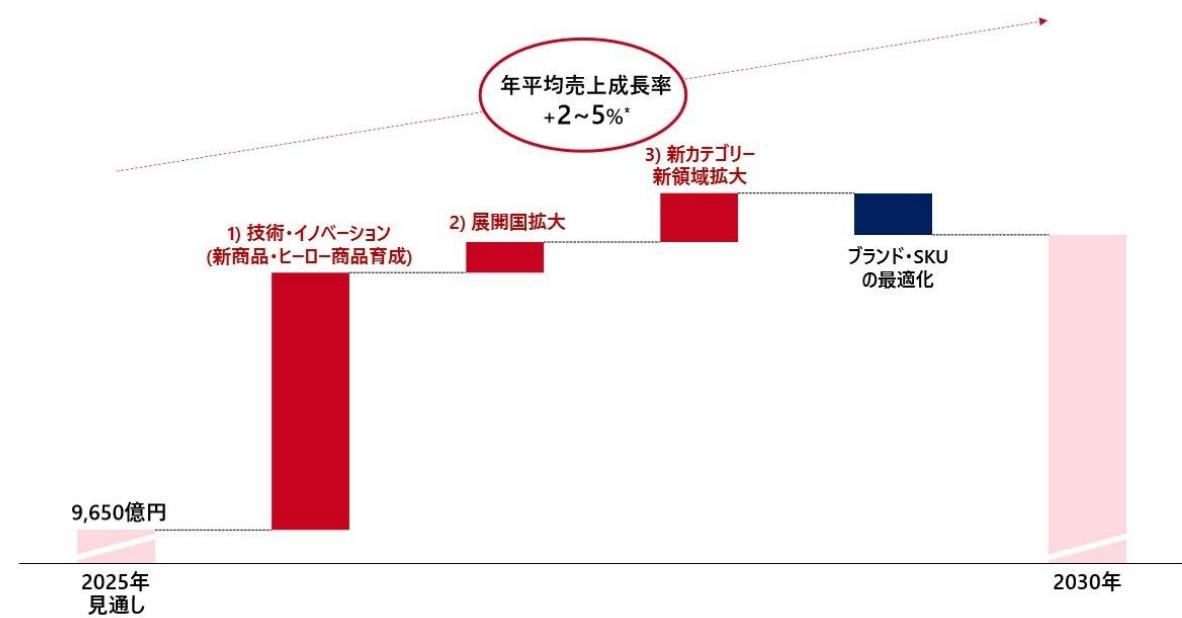


* 2025-2030年平均、為替影響を除く

29

2030年までの成長をブランドごとに分解すると、コアブランドはそのスケールを活かした高い収益性と安定成長で利益の拡大を担います。そしてネクストは、成長加速を重視。特にフレグランスと「アネッサ」は地域展開の拡大も含めて貢献。これにより、全注力ブランドで市場を上回る成長をしっかりと実現していきます。

成長戦略の構造は明確：着実な実行で成果へ



* 2025-2030年平均、為替影響を除く

30

サポート

日本 050-5212-7790

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

こちらは、成長実現の手法を示したものです。

市場環境の追い風に頼るのではなく、自社の技術力、研究開発力を基盤とし、自らの手で成長をつくり出す。これが私たちの成長戦略の根幹です。

2030年までの成長額の7割は、イノベーションによる新製品・ヒーロー商品の育成から実現していきます。さらに、エリア拡大、新たなカテゴリーや新領域への挑戦で成長を上乗せします。また、ブランド・SKUの最適化も継続することで、成長による収益の最大化を目指していきます。

1) 技術力を活かしたイノベーションの最大化

ブランドコア	コーポレート横断
ブランド価値を先鋭化し 愛用者獲得・育成を強化	最新サイエンスおよびテクノロジーをブランド横断で搭載し、 全社で市場創造と育成を図り、失速しない成長モデルへ
 SHISEIDO 「免疫発想の 新エイジングケア」	 クレ・ド・ポー・ボーテ 「肌知性」
 NARS 「Skinification」	 エリクシール 「コラーゲンサイエンス」
	 しみ しわ たるみ サンケア メイクアップ さらなる強化領域
	 IFSCC Award 2024 IFSCC Award 2025 IFSCC Award 2023
	 2026年以降ローンチ予定
	 2028年までに 10以上の最新技術 をブランドへ搭載し、 間断なく発売予定

31

今後、当社の成長をけん引するのは、圧倒的なイノベーションです。イノベーションで市場をリードしていきます。

当社の強みである独自の研究技術は、二つのアプローチにより、より大きく、よりインパクトのある価値として迅速に生活者へ届けていきます。

まずは、特定のブランドの核としての活用。例えば、「エリクシール」といえばコラーゲンサイエンスのように、注力ブランドにはその独自性を表現する技術を展開し、ブランド価値の先鋭化を図っていきます。

そしてもう一つは、コーポレート横断での活用。強い技術こそ、多くのブランド、商品に展開し、スケールを出し、技術そのものを競争優位にするアプローチです。すでに2028年までに全社活用を進める技術は10以上特定済みであり、具体的な新製品パイプラインが整っております。

サポート

日本 050-5212-7790

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

市場環境が不透明な中でも、この魅力的な新製品群による市場創造を実現すれば、勝ち抜けると自信を持っております。

2) 展開国拡大による成長加速



32

次に、展開国拡大を進めてまいります。

フレグランスは、米州、アジアパシフィックでの成長機会を捉え、グローバルプレゼンスを拡大。

サンケアは、欧米市場の開拓にチャレンジしていきます。

そして「クレ・ド・ポー ボー」は、ラグジュアリーブランドとしての差別化されたブランド価値を糧に、世界の富裕層に比類なきブランド体験を提供していきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

3-1) 新カテゴリーへの拡張：メディカル＆ダーマ、ライフスタイル

メディカル＆ダーマ 美容医療市場との共創を促進し、将来的に1,000億円+の事業へ



「SHISEIDO」
ビオパフォーマンス
マイクロクリック コンセントレート

次世代マイクロニードル
プリサイズデリバリー・テクノロジー
(特許技術, 2024年 IFSCC発表)



「Dr. Dennis Gross Skincare」
SpectraLite™ FaceWare Pro

100種類のLEDを活用し
自宅でクリニック施術のように
ニキビ、しわの改善効果を実感

ライフスタイル 既存スキンケア領域を超えた開発に挑戦



「BAUM」、「イプサ」

肌だけでなく、
身体と心をも満たすブランド体系へ刷新
すると共に化粧品の枠を超えた体験を強化

33

そして次は、新カテゴリーへの拡張です。

まずメディカル＆ダーマ市場では、ニーズが細分化、多様化しています。その中でも、当社はより美容医療との共生を強化していく考えで、事業規模は将来的には1,000億円超まで引き上げられると考えています。

そしてライフスタイルは、新しい化粧文化の創造をリードしてきた資生堂にとっては、大変楽しみなエリアです。「BAUM」「イプサ」、このブランドは、肌だけではなく、身体と心も満たすブランド体系の確立をこれから目指していきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

Internal

3-2) 新領域への拡張：ライフステージパートナーシップ、美の検診

ライフステージパートナーシップ
特に65+の肌質を捉えた市場創造を推進



店頭での肌測定を通じた数百万の肌データをもとに、
加齢とともに肌質が変化することを業界で初めて解明

さらに感性科学も融合させることで、
年代ごとに「肌効果を実感できる価値提供」へ

美の検診
肌・身体・心をつなぎパーソナライズソリューションを提供



40年に及ぶ感性研究および学術機関との共同研究を経て、
肌・身体に加えて心の繋がりを解き明かし五感の定量化に成功
一例として、歩行姿勢がもたらす肌・心への影響を測定する
アルゴリズムがCESイノベーションアワードを受賞

生活者自身も気づいていない肌特性を突き止め
将来の肌トラブル予防へ

34

次に、当社の持つ資産を活用し、新領域への拡張も進めていきます。

その一つとして、ライフステージに合った価値提供を当社の武器にしていきます。2030年には、日本人口の3人に1人は65歳以上ということになります。この世代は可処分所得も消費意欲も大変高く、アクティブに人生を楽しまれる。この世代が、よりビューティーを楽しむことを提案できれば、新たな大きな市場創造ができます。日本で、エイジングケアでトップを走る当社ですので、ここは圧倒的なプレゼンスをつくり上げる覚悟です。

また、当社の長年の知見と検診を競争優位とし、美の検診を進めてまいります。日本の健康診断受診者数、女性3,300万人。今後、その10%が美とウェルネスを統合的に捉え、検診サービスに支出すると仮定すると、数百億円規模の市場が創造できると考えております。検診結果を通じた行動変容で、付帯商品、トレードアップを図ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

3-3) CEO直轄体制で、新たなビジネス・価値創造モデルの可能性を追求



35

そして次に、当社の資産を活用した新しいビジネス・価値創造モデルを強力に進めていきます。

昨今のニーズの多様化、環境変化の速さ、これを捉えるべく、新たにブランド発ではない価値創造の仕組みを導入していきます。技術発、SNS上のトレンド発、異業種との協創から早期に商品化を実現し、市場投入、生活者の反応を見ながら事業拡大に繋げるアプローチです。このアプローチは、CEO直轄体制とし、既存事業とは異なる事業機会、モデルの挑戦を、スピードを持って進めたいと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790

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

生活者と深くつながる価値伝達力を強化、リターンの最大化

一人ひとりのニーズに応えるパートナーへ

INSPIRE ブランドストーリー伝達とクリエイティブの強化

- ・ブランドストーリーの革新と全てのタッチポイントにおける一貫した世界観の体現
- ・再びクリエイティブチームを統合し価値の中核へ
コーポレート主導のクリエイティブおよびヘリテージ伝達を強化



EXCELLENCE 店頭・デジタル双方における体験の進化により生活者一人ひとりとの関係を深化

- ・PBP/BC、オンライン、ソーシャルメディアを含むすべての接点における体験の進化
- ・双方向の対話を通じた、深いつながりと信頼の構築
- ・お客さまデータの一元化による、愛用者への施策強化



ENGAGE 生活者と出会い・深くつながるための価値共創の推進

- ・コアブランドの社会活動を通じた共感の醸成
- ・生活者や流通パートナーとの価値共創の強化



CONNECT

独自で革新的な技術より得たインサイトを提案に結びつけ、価値提供を強化

- ・美の検診技術・体験の価値を高めることで、独自の競争優位性を構築
- ・データとAIを最大限に活用



36

そして、生活者とブランドとの接点は、単なる販売の目的から、より深く繋がるブランド体験へと進化を進めていきます。

体験によってブランドが強い愛用者基盤を維持・拡大することが、事業の持続的成長には不可欠です。ここでも資生堂の強みを活かした多面的なアプローチで、お客さま一人ひとりとブランドとの深い繋がりを実現し、質の高い成長とマーケティング効率の改善を実現していきます。

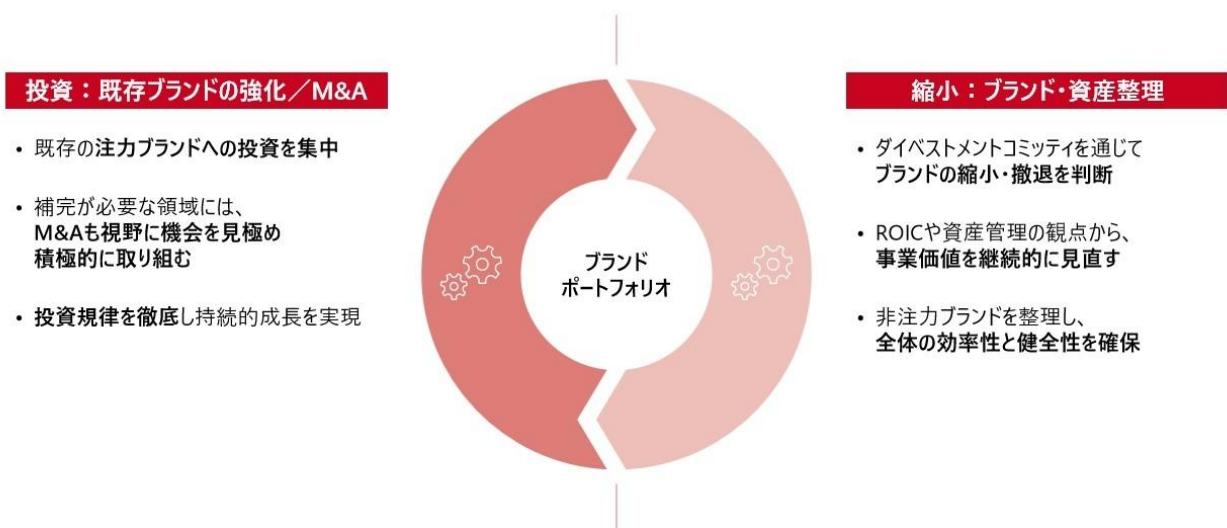
サポート

日本 050-5212-7790

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

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

戦略性と規律をもってポートフォリオを最適化



37

そしてポートフォリオは、規律と戦略性を持って管理していきます。

非注力ブランドを整理し、全体の効率性を担保。併せて、注力ブランドはさらにしっかりと強化をする。適切な財務規律を持った上で、市場にいち早く呼応するための新たな挑戦にも果敢に取り組んでいきます。



38

サポート

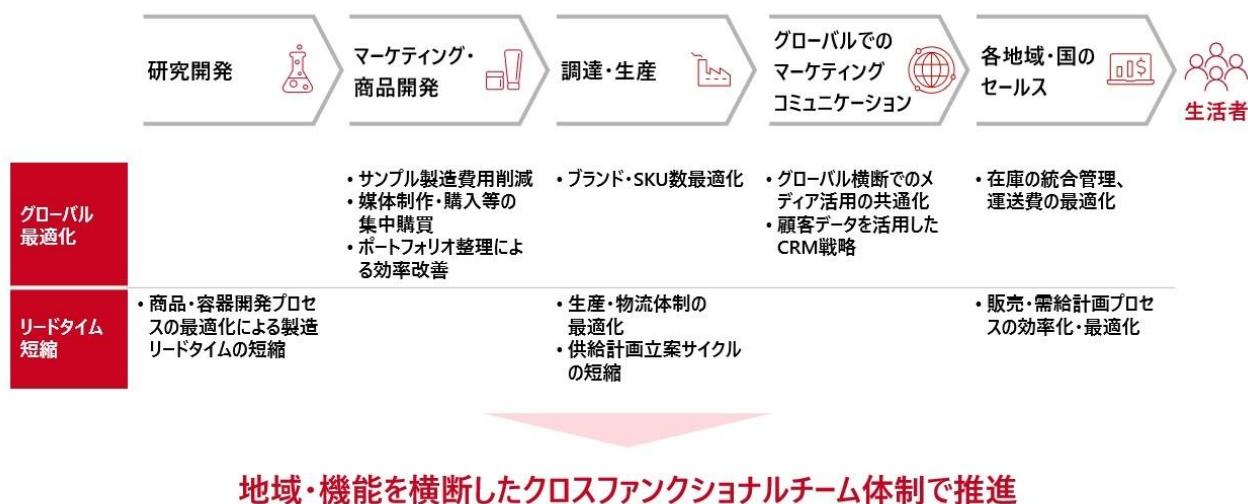
日本 050-5212-7790

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

Internal

次に、戦略の柱二つ目は、グローバルオペレーションの進化です。

バリューチェーン：オペレーションエクセレンスの追求 グローバルで全体最適化



39

バリューチェーン全体を通して、まずグローバルの最適化、リードタイムの圧縮化、この二つの側面から全体最適化を図ってまいります。強化するカテゴリー、ブランドを明確にすることで、会社全体の優先順位が明確となり、全体最適をバリューチェーンで実現していきます。

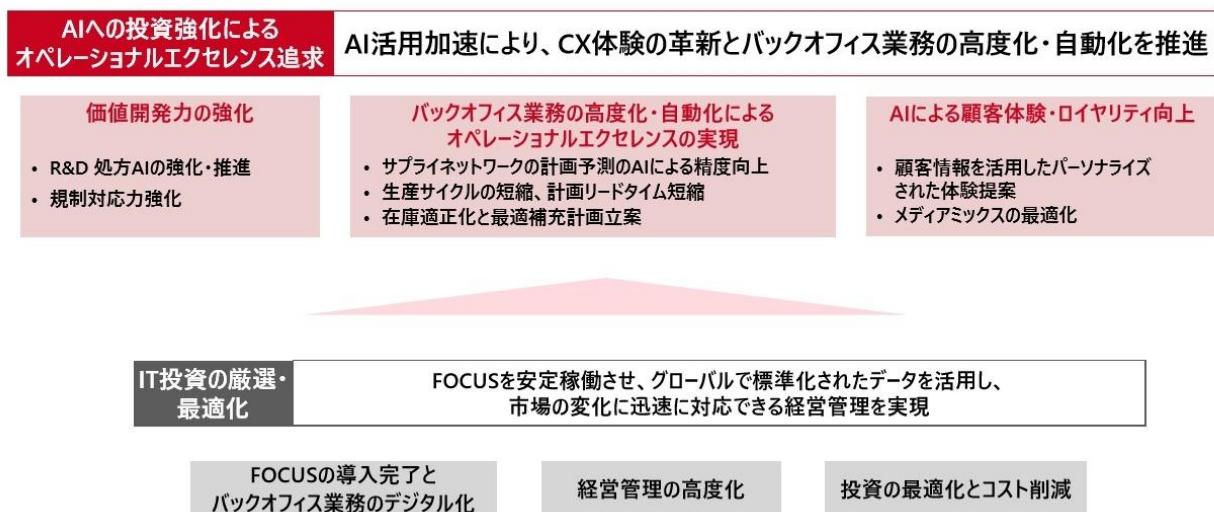
そのために、地域、機能を横断したクロスファンクショナルチームの体制で推進し、課題解決のスピード、その効果の最大化を狙ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

デジタル/AI戦略



40

その全体最適実現に、デジタル・AIの活用は必須と考えます。

まずは、FOCUSの安定稼働によるグローバル全体で統一されたIT体制の確立、経営管理の高度化を進めてまいります。

それに伴って、計画精度、需要予測精度の向上を進め、偏在在庫の低減を図ってまいります。

さらに、業務委託費の削減やレガシーシステムの廃止等、IT投資の厳選、最適化を行ってまいります。

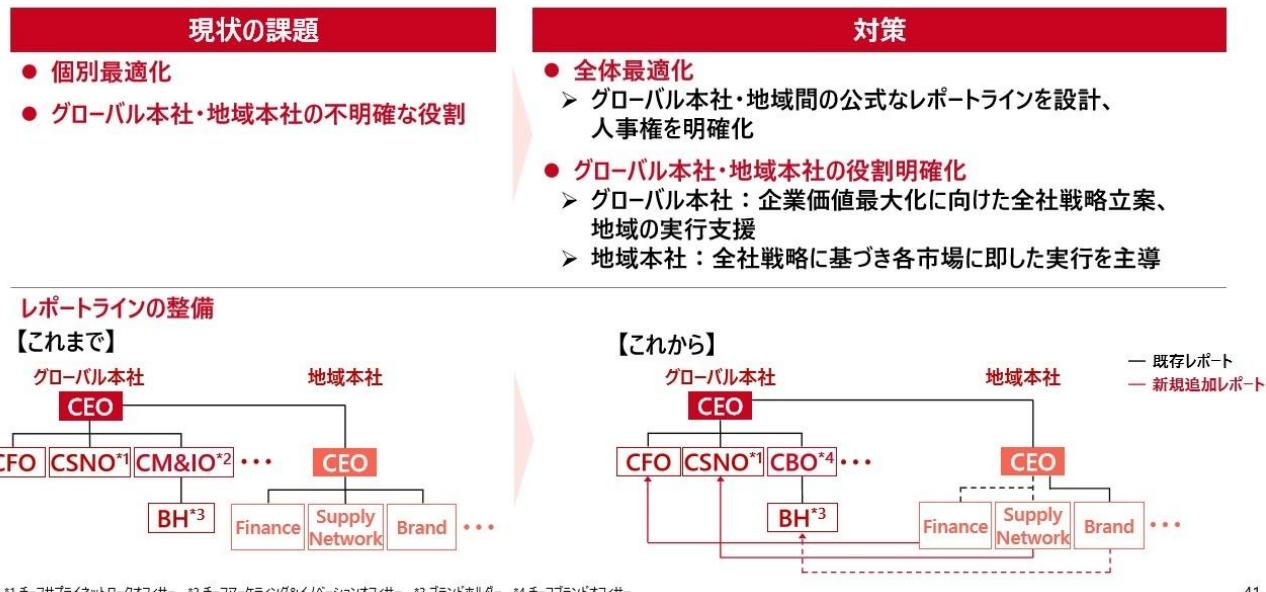
その上で、AI投資を強化して、技術資産の充実を図る価値開発力の強化、バックオフィス業務の高度化、自動化の実現、また顧客体験、ロイヤリティ向上を進めていきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

マトリクス組織の進化 個々の機能強化と全体最適化で、アジリティの高いグローバル体制へ



41

次に、グローバル組織運営のあり方も、個々の機能強化と全体最適を目的に体制を変更させることで、アジリティの高いグローバル組織へ進化させていきます。

これまで、リージョン本社は独立性を持って事業運営をしてきましたが、今後は、よりリージョンとグローバル本社の機能部門の連携を強化していく体制にします。この変更によって、グローバル本社の体制は、よりコンパクトかつ全社戦略をリードする機能に特化してまいります。

本日発表した新たな執行体制の下で、グローバル全体での一体感をさらに深めていきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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



42

戦略の柱三つ目は、サステナブルな価値創造です。

人財戦略：社員の成長をかなえる組織の確立



* グローバルモビリティ促進など、リーダー人財育成のための投資 2026-2030年の累計金額÷5年（年平均）= 2025年 × 3

43

人財戦略は、社員の成長を最優先事項とします。新たな挑戦機会拡大によるグローバルリーダーの育成、資生堂の価値観を再定義し浸透することで、組織の一体感と価値創造への情熱を醸成しま

サポート

日本 050-5212-7790

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

す。そして、前述した組織面での進化という土台の上にこうした施策を展開することで、強力に人財育成を進めてまいります。

グローバルモビリティ促進など、リーダー人財育成のための投資は次の5年間、25年実績の3倍水準を投入していきます。

サステナビリティ戦略 – 社会： DE&Iによる社会価値創出

社員一人ひとりの多様性を活かし、偏見のない価値観を体現、誰もが自分らしく美しく生きられる社会を実現

The diagram illustrates Shiseido's DE&I strategy for social value creation across four diversity dimensions, all centered around **Human Rights**:

- Gender**: Shows two people interacting.
- Generation**: Shows a family of three.
- LGBTQ+**: Shows four people holding rainbow hearts.
- Disabilities**: Shows a person in a wheelchair and a person with a cane.

1. ジェンダー平等

- ジェンダー平等支援 100万人
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」：
女子教育支援の取り組み
 - 「資生堂 DE & Iラボ」：国内DE&I推進と経済成長促進への貢献

SHISEIDO DE&I Lab

2. 美の力によるエンパワーメント

- ブランドを通じた自己効力感の醸成支援 100万人
 - 「資生堂 ライフクオリティーメイクアップ」：
深い肌悩みを抱える方のQOL向上
 - 「アネッサ」：太陽のもとでの子供たちの心と身体の健全な成長を支援

3. 人権尊重の推進

- 人権デュー・ディリジェンスの実施と是正アクションによるリスクの軽減
 - 2年に1度のアセスメントによる人権課題の抽出と是正
 - 世界のエキスパートとの対話、最新知見のインプット

44

次に、DE&Iによる社員の多様性を活かした価値創造、これは当社の事業活動改善に直結するものとして、ジェンダー平等、人権尊重の推進、および美の力によるエンパワーメントについて取り組みを進めていきます。

各活動に目標を設定し、全社で推進。それぞれがブランドエクイティ向上や業務効率の強化、そしてリスクマネジメントの高度化に貢献、企業価値向上に直結させていきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

サステナビリティ戦略 – 環境：適切な環境対応による社会課題解決

循環型モノづくりへとトランスフォーム



1. 地球環境の負荷軽減

- 気候変動対策
 - CO₂排出量46.2%削減
(SBTi, Scope 1+Scope 2) *1
 - CO₂排出量55%削減
(SBTi, Scope 3) *2
- 水資源
 - 50%水消費量削減*3

2. サステナブルな製品の開発

- 環境負荷低減原料
 - 循環型原料 90%
- サステナブルな容器包装
 - PCR*4 / バイオ素材 15%
 - バージンプラスチック20%削減

3. サステナブルで責任ある調達の推進

- 環境・社会課題配慮原材料調達
 - 責任ある調達 100%*5
- サプライヤーとの協働・マネジメント
 - クリティカルリスクサプライヤーゼロ

*1 資生堂全事業所（対2019年） *2 資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体、経済原単位（対2019年） *3 資生堂全事業所、経済原単位（対2014年） *4 PCR: 再生プラスチック（Post-Consumer Recycled） *5 主要原材料

45

そして環境面では、人と地球の両面から持続可能性を高めていく、「資生堂ビューティー・サーキュラーモデル」の確立、豊かな自然環境実現に貢献をしていきます。製造における環境への配慮をはじめ、サステナブルな製品の開発、サステナブルで責任のある調達を推進していきます。

KPIについては、記載のとおりでございます。

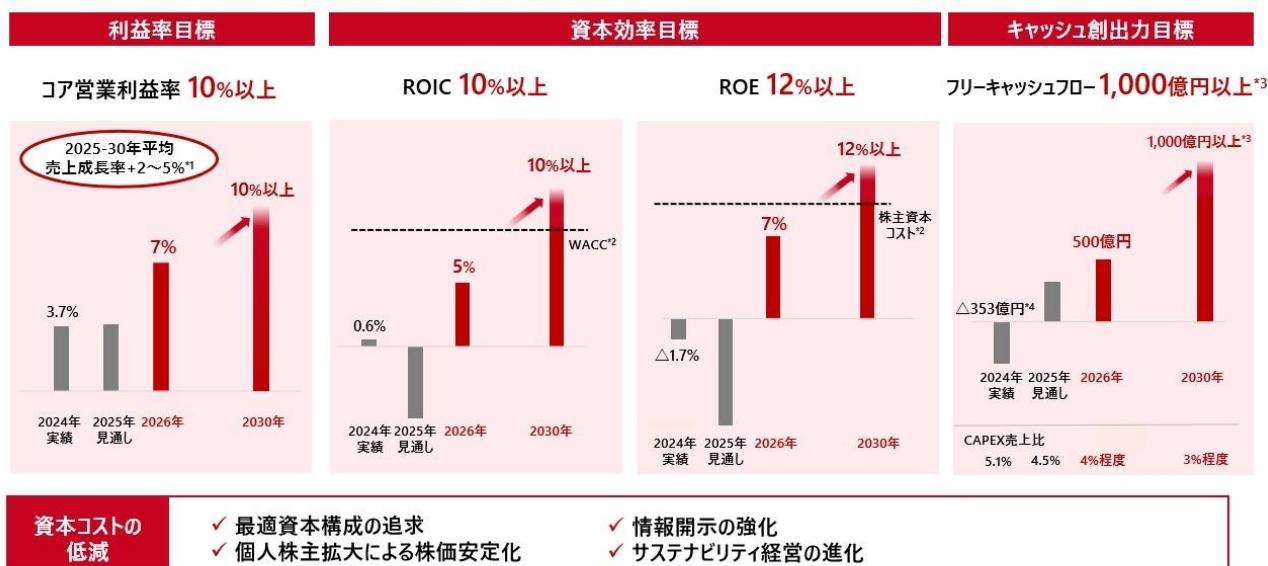
社名の由来である万物資生：「大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか。すべてのものは、ここから生まれる」、これを体現していきます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

財務目標：注力領域への積極投資により市場を上回る成長を実現 資本コストを超えるリターンを実現へ



*1 2025-2030年平均、為替影響を除く *2 WACC、株主資本コストは当社想定に基づく *3 M&Aによるキャッシュアウト、資産売却によるキャッシュインは含まない *4 「Dr. Dennis Gross Skincare」買収を含む

47

廣藤：ここからは、財務戦略についてご説明します。

2030 年のターゲットとして、コア営業利益率 10%以上、ROIC10%以上、ROE12%以上、そしてフリーキャッシュフローは 1,000 億以上を掲げます。

今回の中期経営戦略の大きなテーマは、資本コストを上回る ROIC を安定的に創出できる会社へと転換することになります。

今、取り組んでいるアクションプランは、財務規律の強化、リターンを貪欲に追求する組織文化の醸成、これを重視しています。すでに過去のトレンドからは明確に転換し、着実に改善軌道へと乗ってきてていると考えています。

25 年は正念場と申し上げてきましたが、まさにそのとおりの 1 年となりました。決して容易な道ではありませんでしたが、これまで実施してきた構造改革が、資生堂の未来を創るために必要かつ正しいプロセスであったと確信しています。

当面計では、さらに一步前進し、コア営業利益率、ROIC、ROE すべてを 2 桁水準に引き上げるとともに、資本コストの低減にも継続的に取り組み、企業価値最大化を図ります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

注力領域への積極投資による売上成長加速、不断のコスト最適化

	売上構成比の変化	投資戦略	コスト最適化
原価	➡	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造ラインの自動化 ● サステナビリティ推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産・物流体制の最適化 ● ブランド・SKU最適化 ● 商品・容器・原料の開発・調達プロセス改善 ● 販売および需給計画プロセス改善
マーケティング投資	➡	<ul style="list-style-type: none"> ● コアブランド：安定的成長・リターン最大化 ● 次なるグローバル強化ブランド（サンケア・フレグランス）：戦略投資対象、展開地域拡大も含む事業機会最大化 ● 地域特化型ブランド：高い成長率、ホームマーケットでのシェア拡大・収益性改善 ● 新領域：拡大のための先行投資 ● AIによる顧客体験・ロイヤリティ向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● サンプル製造効率化 ● 間接購買最適化 ● ポートフォリオマネジメント強化 ● グローバル横断でのアセット共通化
研究・ブランド開発費	➡	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上比率 3%程度の投資を継続 ● 処方開発AI機能活用による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 骨太な技術のブランド横断活用、ブランド価値の先鋭化による効率化
人件費	➡	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルリーダー育成 ● 成長機会拡充に向けた戦略的アサインメント ● 資生堂らしい価値創造に向けたケイパビリティ強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート機能の業務効率化 ● 人員コントロールの徹底
その他経費	➡	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル・AI投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● 間接購買最適化、外部委託費削減 ● 在庫の統合管理による運送費の削減

48

構造改革効果織り込み済みの 2026 年計画であっても、販管費率は 70% 超であり、依然として固定費負担の高さゆえに、外部環境変化に対して脆弱な構造と認識しています。

2030 年に向けては、マーケティング投資比率、R&D、ブランド開発比率は現行レベルを維持しつつ、原価、人件費、その他経費の比率を低減します。

ブランド価値最大化、売上加速のための戦略投資は継続。これまでの構造改革、コスト効率化で生まれたキャッシュの一部を、マーケティングと人財への積極投資に振り向きます。

R&D 比率は売上比約 3% を維持しますが、リターンをさらに高める方針です。カテゴリー戦略、ブランドポートフォリオ戦略に合わせて、よりメリハリをつけた投資配分を実施します。

右側に記載のコスト最適化施策は、アクションプランとは別の追加分であり、2026 年以降に執行し、27 年以降を中心に効果発現を見込むものです。主な内容は、バリューチェーン、ブランドポートフォリオの最適化、組織およびレポートライン再編に伴う標準化、集中化を通じた費用効率化です。

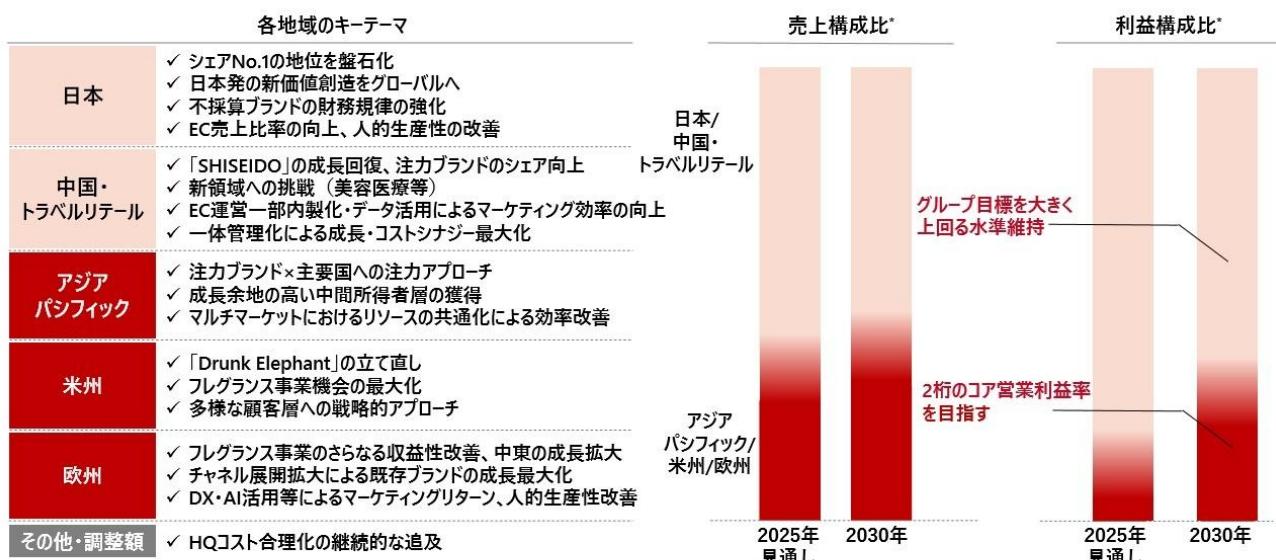
単なるコスト削減ではなく、リターン重視の規律ある積極投資でブランド価値を高め、新たな成長軌道への移行を力強く後押ししてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

全地域で収益性改善 利益バランスの適正化へ



* その他・調整額を除く5つの地域セグメントの合計を100%とした場合の構成比

49

次に、地域戦略についてです。

売上については、全リージョンで市場を超える成長を掲げています。利益面では、全地域2桁マージンの実現に挑戦します。また、日本、中国・トラベルリテールに偏った利益構造を是正し、よりバランスのとれた収益体制を構築します。

日本は、かつての赤字構造から脱し、現在は10%前半のマージンを達成しています。ただし、インバウンド消費の変動は依然大きく、ローカルビジネスの収益力の強化は必須です。人的生産性の向上、Eコマース比率の拡大によるマーケティング効率向上等を引き続き進めます。

中国・TRはすでに20%超のマージンを確保していますが、ここからさらに高めていきます。鍵は、マーケティング効率の改善です。これまで進めてきたブランド価値の再構築を、今後は成果として具現化するフェーズに移ります。オンライン店舗は、よりセレクティブに差別化された体験提供の場として、最適化を図ります。さらに、中国・トラベルリテールの一体管理による成長、コスト両面でのシナジー最大化も目指します。

欧米、アジアについては、各市場でのシェアはいずれも1桁台と、まだプレゼンスは限定的ですが、強いブランドと技術を基盤に、高い成長余地があると確信しています。注力領域での成長機会最大化とコスト最適化を通じて、収益改善を進めます。

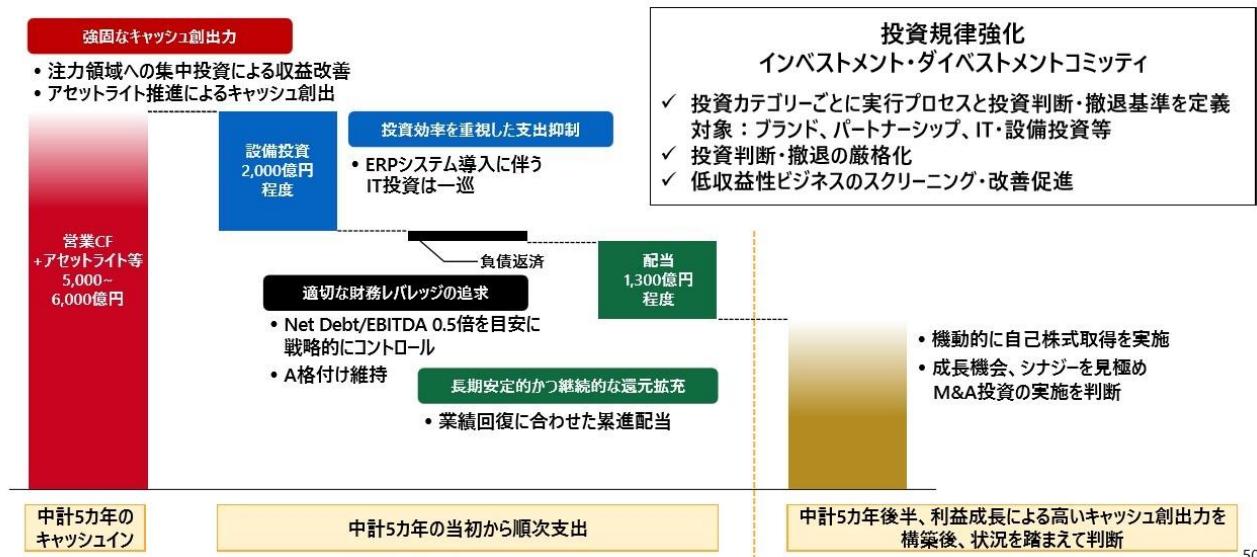
サポート

日本 050-5212-7790

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

資生堂はアジアでは強いが、欧米市場で本当に勝てるのかという問い合わせをよくいただきます。今中計こそ、その疑念を覆したいと考えています。

キャッシュアロケーション (2026年～2030年累計) 高収益体质・強固なキャッシュ創出力を確立、株主還元強化とさらなる成長投資へ



50

次に、キャッシュアロケーションについてご説明します。

営業キャッシュフローは、収益性と在庫回転率の改善が主なドライバーです。これにアセットライト化によるキャッシュインを加えて、5年間で5,000から6,000億規模の創出を見込んでいます。これを設備投資、負債返済、配当の順で、明確な優先順位を持って配分します。

設備投資は、ここ数年は売上対比5～6%でしたが、IT投資の一巡および投資規律の強化により、来年は4%程度、2030年には3%程度まで低下する見込みです。今後は、償却内投資を基本とします。

有利子負債については、格付A格維持を原則とし、Net Debt/EBITDA0.5倍を目安に管理します。

配当については、5年で1,300億を想定しており、年間平均で260億円、足元の160億円からは増加を計画します。業績回復に合わせて、安定的かつ継続的な配当増加を目指します。

中計後半にかけては配当後にも十分なキャッシュ余力が残る計画であり、機動的な自己株式の取得や財務規律を前提とした戦略的M&Aも検討対象とします。

サポート

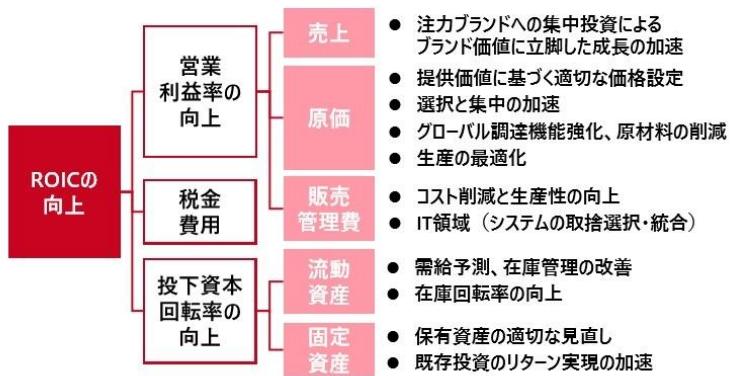
日本 050-5212-7790

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

財務規律の強化は、資生堂の企業価値向上の要であると考えています。すでにM&A体制を再構築し、米州チームをグローバル本社に統合、インベストメント・ダイベストメントコミュニティを設置し、投資撤退判断の基準とスクリーニングルールを明確化しています。規律を持った迅速な意思決定を行っていきます。

ROIC改善に向けた取り組み

- 全役員から対象従業員まで、長期インセンティブ型報酬へROIC導入完了（2025年から）
- 全役員の年次賞与における個別評価にROIC改善と紐づくオペレーションKPIを設定（2026年から）



51

最後に、ROIC 経営の定着についてです。

財務規律強化、そしてROIC 経営の浸透は一朝一夕には実現できません。しかし、ROIC をロングタームインセンティブKPIに導入したことは大きな前進ですし、2026年からは全役員の年次賞与にもROIC改善と紐づくオペレーションKPIを設定します。ハイパフォーマンスカルチャーを根づかせるための強力なツールとして、着実に推進してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

持続的な企業価値向上に向けて

52

藤原：最後になりますが、今後、中期戦略を実行するためには、組織カルチャーの変革は大変重要であることも実感しております。この2年間、厳しい構造改革が続いたことで、新しい価値創造、化粧文化の創造への挑戦機会が失われ、資生堂らしい組織文化が薄まっているということは、私にとって大変大きな課題と捉えています。

今回発表した中期計画には、業績目標の達成は当然のこととして、資生堂ならではの企業価値を持続的に高めていくために、新しい価値創造への挑戦を促し、成果にこだわり抜く文化を醸成することも掲げております。

今こそ、人や社会と向き合い、そして美を問い合わせ、たとえ困難なときであっても、この世界と本物の価値を分かち合おうとする人、そんな資生堂人を増やし、企業の風土を変えていきます。

それによって、今後も本質的で持続的な成長をし、生活者の皆さんと新しい価値を分かち合える会社としてあり続けることをお約束します。

サポート

日本 050-5212-7790

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





一瞬も一生も 美しく

In every moment, in every life
Beauty

「一瞬も一生も 美しく」。私たちの歴史は常に人と向き合い、新しい価値を発見し、革新を続けてきたことの証しです。それこそが私たちの強みであり、まねのできない存在であり続けるための力と信じ、社員全員で美と向き合い、人生を豊かにする美の文化を共有していきます。

ご清聴ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790

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

Internal

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

質疑応答

桑原 [Q]：JP モルガン証券、桑原でございます。本日はご説明ありがとうございます。構造改革は大変だったと思いますが、やり遂げられるということで、非常に心強く思っております。

今回の中計を、24 ページを使ってもう少し別の観点から深掘りさせていただければと思います。まず、年平均売上成長率が 2~5% と、かなり幅があるが、2% となるのはどういうときなのか。5% というのは何を想定されているのか。単に市場成長率の違いなのか、御社のシェアの話なのかを知りたいです。

また、コスト最適化のプラス 3% ポイントも、先ほど経費、人件費、原価とありましたけれども、3% ポイント上げるということになると、ざっくり 300 億ぐらいやらないといけない結構大きな話なのじゃないかなと思います。これは、販管費率が 70% を下回ってくるようなことを考えておられるのか。いわゆる、今までのような特損というか、個別開示項目が、が出るようなことではなくとも、この 300 億のダウンというのは可能なのかを確認させていただければと思います。お願いします。

藤原 [A]：では、まず成長のほうは私から回答させていただきます。

今回、中計を作成するに当たって、市場成長率をどう見るかという議論もたくさんありました。今回われわれが目指してきたのは、市場に左右されない成長をきちんと実現したいということです。先ほど説明したような市場創造をしながら成長するということはありますが、当然、市場の影響も受けるというのも事実でございます。仮に市場がフラットだった場合でも、2% の成長はこの施策で実現していく。仮に 3% だった場合は、5% の成長をしていくという組み立てになっております。

廣藤 [A]：費用削減のところですけれども、プレゼンテーションの中で藤原から説明がありましたように、これまでにそれぞれ課題のあるところでのコスト削減を中心に進めてまいりました。今回、抜本的に横串を通して、より効率化、全社最適を進めていくという意味で、今後さらに 3 ポイントのコスト最適化のオポチュニティはあるとわれわれは見ております。

その上で、7% のところから 10% は、市場環境がどのようになるとも、着実に 2 衍の収益性をコミットさせていただくというのが、われわれの今回の中計の財務目標の見せ方の考え方となります。

サポート

日本 050-5212-7790

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



その上で、現時点で一時費用をどのタイミングで、どれぐらい計上することになるかというところは、回答は控えさせていただきたいと思います。ただ、2030年の時点では、一時費用をなくして、きちっと収益性が2桁、またROICも含めてきちんと2桁以上をコミットさせていただきたいと思っております。

桑原 [Q]：ありがとうございます。1点だけ確認です。その一時費用については、今回キャッシュフローのマネジメントのところでアセットライトを今一度強調されておられるので、損益でこれをぶつけるかどうかは分からないですけれども、アセットライトを進めると、個別開示費用で出てきた損失みたいなものも当然少し和らげられる。その意味で、先ほどの増配というご発言に繋がっているという考え方で大丈夫ですか。

廣藤 [A]：はい。そのような考え方となります。

宮迫 [Q]：みずほ証券の宮迫と申します。よろしくお願いします。売上2%から5%のところが気になっており、ブランド軸では語られているが、今回地域別には語られていないと思うのですけれども、その辺の目安みたいなのを教えていただければと思います。

藤原 [A]：今回、地域別の成長率はお出ししていませんが、先ほど廣藤から説明があったとおり、やはり日本、中国・TRは高い成長は見込めないだろうということで、当然ここでも新しい市場創造をしながら成長はさせていくのですが、プラスしてそれなりのスケールがありますから、しっかり収益性にも貢献してもらうということを考えております。

一方で、欧米アジアパシフィックについては、まだまだ資生堂のシェアが小さい。欧州については、「SHISEIDO」はかなり高いポジションを持っていますが、次なるスキンケアやフレグランスの成長の可能性があり、すでに成長機会は見据えていますし、アジアパシフィックについても、「SHISEIDO」は強いのですが、「クレ・ド・ポー ボーテ」はまだまだ競合に負けている部分もあります。もっと言うと、これから市場にはなりますが、われわれが持っているフレグランスも、アジアではこれからチャンスがある。

一番大きいアメリカについては、やはりブランドポートフォリオをどれだけ最大化していくのかが大きなテーマです。「SHISEIDO」「NARS」「Dr. Dennis Gross」、そしてフレグランス、それぞれもかなり大きな成長機会があると思っていますので、成長の速度という意味では欧米アジアパシフィックが高いとご理解いただければと思います。

サポート

日本 050-5212-7790

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



宮迫 [Q]：アメリカの「SHISEIDO」をどうやって伸ばしていくか、もう少し教えていただければと思います。

藤原 [A]：今年も、アメリカにおいて、「Drunk Elephant」等は苦戦しているのですが、「SHISEIDO」は成長を着実に進めてきているということで、一つは、アメリカの市場に合った商品配置もこれから考えていこうと思っています。

もう一つ、今日発表させていただきましたが、アルベルト・ノーエが正式にアメリカも CEO になっていく。彼はすごく競争が激しいヨーロッパで「SHISEIDO」を第 2 位まで押し上げてきた人物でもありますので、彼が今、「SHISEIDO」についてもダイレクトに見ることによって、アメリカでの成長をより確実なものにしていくと考えております。

あと、チャネルは、E コマースのところで「SHISEIDO」はかなり成長余地があると思っていまして、いくつか目に見えている成長機会があるとご理解いただければと思います。

宮崎 [Q]：ゴールドマン・サックスの宮崎と申します。よろしくお願ひいたします。

私も売上の成長に絡んで、最後に CEO がおっしゃったチャネルのところについて、もう少しお伺いできればと思っております。

この 2%から 5%の中で、E コマースがどれぐらいの構成になり得るのかという部分と、少し絡んで、日本で E コマースがこの第 3 四半期も非常によかったですというお話があり、オウンド以外のところでも取り組まれたお話があったと思うので、この日本がよかったです背景と、この中計期間で見込んでいるものがリンクするのか、どんな構成比になっているのか教えてください。お願ひいたします。

藤原 [A]：E コマースの具体的な構成比は開示していないのですが、中国で起こっているような E コマースの加速というのは、アジア、ヨーロッパ、アメリカでも間違いなく起きてきていると考えております。特に、ヨーロッパの場合は、オウンドだけではなくて、リテラードットコム、それからピュアプレーヤーも確実に伸びてきています。そこに対してわれわれは積極的に今、投資をしているという状況です。ここをどのようにこれからオペレーションしていくかについては、中国からスタートしていくますが、よりオペレーションの内製化をしていこうと考えております。

内製化というのは、自分たちで EC のデータを見ながら外部エージェントに頼らず、またコンテンツも作成し、かつデータマネジメントもしていくという意味での内製化で、これがまさに次の AI

サポート

日本 050-5212-7790

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



の活用にリンクしていくのかなと考えています。ここが進んでいくと、今度はそのノウハウをアジア、それからアメリカ、ヨーロッパに展開できると見ております。

日本については、おっしゃるとおり、オウンドがまず調子がいい。これは一つグッドニュースだと思います。自分たちが直接お客様にアプローチできるオウンドの調子がいいのと同時に、プラスして、ピュアプレーヤーのところにも積極的な展開をし、よりコラボレーションをすることによって、リソースをいただき、成長しているという好循環が生まれております。

なので、今、約 20%弱の構成比ではありますが、これからこのチャンネルを伸ばしていきながら、特に日本の場合はそれに Beauty Key というのがありますので、E コマースとオフラインをよりリンクさせた OMO の設定もこれから進めていきたいと考えております。

広住 [Q]：大和証券の広住と申します。ご説明ありがとうございました。

少しこだわって来期の 26 年のお話をさせていただきたいと思います。1 年前に示していただいたコア営業利益率 7% を継続されたことは非常に喜ばしいと思っているのですけれども、これを明確化していただきたいです。

今期、例えば今回お話があったグローバルコスト削減をすると、およそ 1 兆円の売上の 7% なので 700 億という話ですけれども、今年の 365 億を実現したあとに、700 億までの見通し、例えば 250 億を足せば 615 億だと思うのですけれども、700 億に対してどれだけ今、ビジュアルに見えているかお教えいただきたいです。

あと、裏側には今期の非経常項目はいくばくかあって、来期は非経常項目をどれほど見込んでいるか。来期のコア営業利益 7%、たぶん近しい 700 億円というコア営業利益の時、非経常項目の数字も見えていたら、教えていただきたいと思っています。

廣藤 [A]：来期の詳細な利益の組み立てというところは、詳細については差し控えさせていただきたいと思っています。コメントいただきましたように、今回、GTC は着実に推進してございますし、来年に発現するべく取り組んできたものもすべて完了していますので、そういう意味での、GTC での上乗せというところには自信を持っているという状況でございます。その上で、売上成長の具体については、今回は開示しない判断となります。そこからくる限界利益増も当然、上乗せには入れていきたいと思っている状況です。

サポート

日本 050-5212-7790

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



広住 [Q]：冒頭で社長が 250 億円は確実とおっしゃったので、私が申し上げた、365 億 + 250 億 = 615 億というので正しいわけですか。ここはもう見えていると見ればいいですか。

廣藤 [A]：もちろん、そうはいっても、インフレとか、関税とか、そのほか売上成長を実現するための費用増とか、当然そういった費用増の部分も見てございますので、いかに売上成長から来る限界利益増で打ち消していくのかというところは、きちんと取り組んでいかないといけないと思っています。

広住 [Q]：非経常項目は、来期以降どう見込めばいいでしょうか。

廣藤 [A]：そちらについても、現時点では詳細については差し控えさせていただきたいと思います。

広住 [Q]：ここだけ共有いただきたいのは、今期の非経常項目は結果いくらになるのですか。

廣藤 [A]：今回、見通しで発表させていただいているとおり、780 億円の非経常項目、当初想定から大きくアメリカの減損によって増えています。ただ、その 780 億円の非経常項目のうち、大部分、550 億円程度がノンキャッシュであるということは補足させていただきたいと思います。ですので、ここから来る配当支払いに影響を与えるものでもないですし、実際には今年の PL では、キャッシュ創出力という観点では着実に収益力は改善させてきています。今回フリーキャッシュフローも当初想定よりも大きく改善させていきますので、そういった構造改革の効果を発現させて、持続的成長の収益性の改善を図っていきたいと思っています。

CLSA 証券 マシュー [Q]*：ありがとうございます。そして、非常に強固なキャッシュフローを創出できること、おめでとうございます。来年の 7% の OP マージンということですけれども、ターゲットを設定されたときに比べて、実現確度を教えてください。

廣藤 [A]*：7% を達成するということをコミットさせていただきます。さまざまな要因があり、もちろん見通せない、関税であったり、インフレであったり、そうしたことの懸念ではありますけれども、コスト削減の努力をしっかりと行って来年発現していく。PL の構造を着実に改善させ、さらなる収益性改善の実現にコミットさせていただきます。

藤原 [A]*：会社の中の企業風土といったところもしっかりと手を入れております。今年は、いろいろな厳しい状況があったかと思います。しかしながら、われわれとしては常にさらなるオポチュニティを模索し、来年のターゲット達成に向けてしっかりとコミットする。

サポート

日本 050-5212-7790

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



川本 [Q]：ご説明ありがとうございました。ジェフリーズ証券、川本と申します。

プレステージスキンケアの今後の位置づけと注力のあり方について伺いたいと思っています。昨今のスキンケアのマスが、人気が増えてきているのですけれども、プレステージは景気のシクリカルな変動の中でもまた需要は戻るのか。また直近「エリクシール」を、東南アジアのセルフ販売が開始されるという情報も伺っておりますが、先ほどの2030年の売上の中で、プレステージとマスはどういう配分となっていくのでしょうか。

藤原 [A]：ご質問ありがとうございます。

まず、スキンケアにおけるプレステージのマスですが、確かに中価格帯というところがだんだん少なくなってきて、やはりプレステージとマスのほうに消費者の方は動いていると見ております。

特にプレステージのほうは、さらに高機能、それから新しい技術を求めるカテゴリーが伸びています、具体的にはクリームであり、エッセンス。特に弊社が強いエイジングケアというところは、高額のアップグレードも見られております。なので、まだまだこの領域については、日本だけではなくてグローバルにも成長の余地があると見ております。「エリクシール」については、おかげさまで、日本でこの下期も大変高い成長をすることができました。と同時に、アジアで今回、今お話しいただいたセルフで「エリクシール」を販売していくことにチャレンジしております。大変高い成長を実現して、自信を持っております。

もちろん店数を拡大するだけがすべてではないのですが、セルフ販売が日本で成功した事例をアジアで展開し、そしてアジアのお客さまから日本のヒーロー商品をインバウンドで買っていただくなど、好循環が生まれてきているということですので、この日本の成功事例、そして日本で育成したヒーロー商品をアジアでしっかりと拡大していく。それも人のかからないセルフという展開でやることによって、成長だけではなく収益にも「エリクシール」が今後貢献していくとも考えています。

また、中国も一時期は大変落ち込みましたが、もう一度「エリクシール」を挑戦し、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「SHISEIDO」、そして「エリクシール」ということで、3本大きなスキンケアの柱を立てていきたいと考えています。

川本 [Q]：58ページを拝見して、今回日本のプレステージのスキンケア「SHISEIDO」が例えば欧洲でも2桁伸びているのは大きな変化だと思うのですが、処理水の影響からいったんブランド

サポート

日本 050-5212-7790

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



に風評があったところがもう完全に回復して、世界中で日本のプレステージスキンケアのプレゼンスは盤石になったと、継続性を見ていいでしょうか。

藤原 [A]：風評被害については、ほぼもうないと理解していただいて結構だと思います。正直言うと、K ビューティーが全世界に進んでいますし、その中で J ビューティーというのもわれわれは資生堂として広げていかなければいけないという使命、ミッションがあり、これからしっかり世界で日本の価値を届けていきたいと考えております。

大花 [Q]：お世話になっております。野村證券の大花と申します。

私からは、今回、業績修正された非経常項目について確認させていただきたいです。今回 555 億円新しく追加されていて、米州ののれんの損失は 470 億円なので、あと 80 億円弱ぐらいというのがどういうところから来ているのか。5 ページ目に、グローバル本社の人員見直しとかというお話があったと思うのですけれども、これらは来期の 250 億円のコスト効率化にすでに入っているものであって、特に新しいものではないという理解でよいのかを確認させてください。

廣藤 [A]：非経常項目について、おっしゃるように、現時点での累計の非経常項目 634 億円、第 4 四半期で、追加で約 150 億円と予定しております。そのうち、今回発表した ERP 関連の費用が 30 億円程度入っている状況です。残りがオフィスの合理化や構造改革関連、それ以外にもさまざまにグローバルを通じて進めている状況です。そういったオフィス合理化などの、構造改革アクションに関連するものになります。こうした一時費用として、今後の固定費削減と収益性改善に繋がる中長期的な施策として実行している状況でございます。

また、ERP の財務影響、一時費用 30 億円ということをお話ししましたけれども、コスト低減効果というところでは、この ERP だけではなくて、自然減や採用抑制はきちんとこれまで進めております。こうした人員の抑制のところを合わせて、全部で、年間ベースで約 50 億円の効果を見込んでいるという状況でございます。ただ、来年については、今回の ERP の退職が Q1 の終わりに起きますので、そういう意味では、年間の効果 50 億円よりも若干下回る効果発現を来年については見込んでおります。

大花 [Q]：確認ですけれども、今回の 555 億に関して、のれん減損が 470 億あって ERP が 30 億で、オフィスとかが 50 億という理解でいいですか。

サポート

日本 050-5212-7790

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



廣藤 [A]：そうですね。ERP が 30 億、それ以外のところはさまざまで、構造改革、一過性費用を見込んでいる状況です。

大花 [Q]：冒頭のヘッドクォーターの人員見直しについては、元から入っているのか。

廣藤 [A]：はい。元々想定してございました。

大花 [Q]：250 億円が確実になったというのは、これまで計画していたものが、とりあえずすべてできたので、より確実になったという表現で、今回の上乗せになったとかというわけではないという理解でいいですか。

廣藤 [A]：はい、そういうわけではございません。

山中 [Q]：日興証券の山中です。よろしくお願ひいたします。29 ページのブランドごとの成長のページについて、解像度を上げたい。ここは利益の拡大と書いていますが、「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」のグロスの伸び額はかなり大きいですと。先ほどのご説明でいうと、中国とか、すでに今かなり大きい国も成長はもちろん目指されていて、ほかのところでのヒローSKU の育成、次のページで書いていただいているようなところで成長を目指されているということか。それぞれ落とし込んで、大体 1 行前半とかの CAGR であるとか、その辺りは、今回分解はいただけますでしょうか。

藤原 [A]：それぞれのブランドの数字の分解については、公表を差し控えさせていただきたいのですが、利益の拡大、成長加速というところで、当然ネクストのほうが成長率という意味では高い。元々コアのところはサイズが大きいので、こういうインクリメンタルボリュームはこういう形になるのですが、どちらかというとネクストのほうが成長率は高いとご理解いただければと思います。

山中 [Q]：ありがとうございます。このネクストのところで特に大きなフレグランスのところですけれども、28 ページでブランドを載せていただいているが、「Max Mara」のローンチ効果が結構大きく期待されると取っていいのか、全体のブランドがそれぞれかなり高い成長率に期待できるというところなのか、この辺りはいかがでしょうか。

藤原 [A]：ブランドについては、まず「Max Mara」が来年から出てくるというのは、大きな一つ要因です。あと、これまでこれらの既存ブランドの成長は欧州が中心でございました。今回、アルベルト・ノーエが欧米、両方を見ることによって、アメリカでの既存ブランドの成長が加速していきます。アメリカについては、フレグランスでも世界の本当に大きいマーケットでありますから、

サポート

日本 050-5212-7790

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



そこで、これまで投資ができてなかったこと、それから成長にチャレンジしなかったことがより加速できるようになった。新しいブランド、それから地域の拡大、この二つが大きくドライブして高い成長を目指せると確信しております。

風早 [Q] : UBS 証券の風早と申します。お世話になります。よろしくお願ひいたします。

1点目は中国とTRのところです。今回、修正でも従来予想を据え置いており、思ったよりも良好な兆しということでご説明いただいたのですが、思ったよりも良好な背景、また4Q以降のマーケットの見通しをどんなふうに考えておられるのか教えていただければと思います。

藤原 [A] : 中国とトラベルリテールの市場については、特に中国については、今までアップ&ダウンがすごく激しかったボラタイルな状況が落ち着いてきたと見ております。Q3については市場全体もプラスに転じておりますし、その中で、特にチャネルでいうとオンラインが全体をけん引している。当社のほうも3Qについては、かなりオンラインで成長し、シェアも奪っていっているという状況で、そこには自信を持っております。

Q4も、引き続きたぶんその傾向は続くだろうと見ております。ダブルイレブンが始まって、もう少しで終わるのですが、その結果も決して悪くないので、中国は確実に回復基調に向かっていると思っています。ただ、来年以降、当然気を緩めたらいけない。オンラインが好調な分、オフラインは厳しいということで、今年1年特に「SHISEIDO」はそこに苦しんできましたが、それもやっとこの1年で一巡してくるということですので、来年はより強固な経営基盤で成長が見込めるではないかなと期待しております。

風早 [Q] : ありがとうございます。2点目はプレゼン資料の41ページ目についてです。今回、マトリクス組織の進化ということでご説明いただいたのですが、すみません、私があまり賢くなくてよく理解しきれていない、廣藤さんのCFOのご管掌のところで結構ですので、今までこうなっていて、今後こうなるというところをもう少し分かりやすく教えていただければと思います。よろしくお願ひいたします。

廣藤 [A] : CFO領域に関しては、これまでリージョン本社制度を敷いていて、例えばファイナンスの領域ですと、リージョンのCFOはリージョンCEOだけにレポートしていたというところだった。なので、私に対してのレポートは一切なかったという状況でした。その結果として、リージョンの個別最適がより進んでしまったのではないかという反省がございます。

サポート

日本 050-5212-7790

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



ですので、リージョン CFO からのグローバル CFO へのレポートを今回、確立いたしました。そうすることによって、CFO できちつと足元の状況、財務の状況をよりスピーディーに把握して、リスクもより早く把握して、そこにアクションを取っていけるように、そういった取り組みを進めていきたいと思っております。

ただ、もちろん今回のレポートライン変更は第一歩だと思っていて、これまでの課題がレポートライン 1 本で解決するわけでは決してなくて、来年の 1 月 1 日にそれを実現しますけれども、それに伴って当然、本社のファイナンス機能の底上げ、ケイパビリティの底上げも継続的に取り組んでいかないといけないと思っています。

ですので、これはジャーニーであるとわれわれ社内の中では話をしていて、これをきっかけに、よりよい財務ガバナンス、財務規律も確立していきたいと思っていますし、今後よりよい全体最適、今回のテーマである全社最適を実現していきたいと思っているところです。

風早 [Q]：ありがとうございます。3 点目は、今回中計を発表いただいたいて、社員の皆様、従業員の皆様、あと取引先の皆様のマインドを変えていくという、すごく重要な期間に入ってくるのかなと思います。われわれにはこういうお話をいただいたのですが、社長様として社員の方々にどういうメッセージをされていらっしゃるのか。あと、これをしっかりと徹底させていくために、経営幹部の方はここからどういった形で動かしていくのか。定性的なところで結構ですので、教えていただければと思います。

藤原 [A]：おっしゃるとおり、計画立案というのは、終わりじゃなくてスタートなので、これから浸透させていかなければいけない。

一つは、私のほうからのメッセージだけではなくて、今回、この中期経営計画については、各エグゼクティブオフィサー、執行役には、事前にこの内容をシェアして、その上で、この中期計画を実現するに当たって、各領域では何を必要とするのか。もっと言うと、何をやめていくのかというのも含めて検討してもらっている。なので、私が今日お話ししたのはグローバル全体、会社全体の話なので、これからカスケードダウンが始まっていくということになっていきます。これもここからがスタートで、次に来年 1 年間に向けて、今度私は、より社員と直接とか、海外も行って、直接社員の人たちとお話をするということも含めて、事業計画、中期計画の徹底と、必要であれば、調整、それから修正もしていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790

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



三井住友トラスト・アセットマネジメント 高口：廣藤さんに質問させていただきます。CFOとして、2030年に向けたご説明、非常によく分かりましたが、代表執行役として、2030年以降、2040年を見据えた資生堂をどうしたいのか、どうあるべきなのか、どんなふうにお考えなのか教えてください。

廣藤 [A]：私としては本当にグローバルビューティーカンパニーを実現するという強い思いを持って、今回一連の構造改革を進め、そして今回の成長プランというところも選択と集中についてより一層メリハリを効かせていくところをこだわって、藤原と共に作成しているという状況でございます。ですので、今までまだ小粒だったグローバルブランドが、グローバルにもっと大きく輝く2030年を実現できると思っておりますので、そうなった暁には、さらなる真のグローバルカンパニーを実現できると思っています。

高口 [Q]：分かりました。藤原さんに関連質問ということで、「一瞬も一生も 美しく」これを今回再度掲げるという、ここに至ったお考えをもう少し詳しくご説明いただきたい。かなりの覚悟ではないのかなと想像しているのですけれども、いかがでしょうか。

藤原 [A]：今回、中計を計画するに当たって、まず一つ、市場を見通すのがすごくやはり難しい。というのは、われわれ経営陣の中で話をしたときに、自分たちが自分たちのやり方で、独自のやり方で成長を進めていく。ある意味、マーケットにコントロールされないやり方は何だろうというのを議論してきました。そこに立ち返ったときに、やはり自分たちの一番コアバリューをレバレッジして、それは何かというと、コアバリューで新しい化粧文化なり、新しい美を創造していくのが自分たちの一番の強みであり、誇りでありということに立ち返ったときに、今までずっと資生堂は、ちょっとストレートに言うと、市場を見ずに人を見て活動してきた会社だという結論に至った。われわれは常に人を見ながら活動している中で、われわれがこれから目指すものは何だろうといったときに、やはり人のそばに寄り添い、そして人の日常の中に美を届け、そして人生を豊かにするという時に、このスローガンが一番ぴったりで、もっと言うとこれだけ技術のスピードとかトレンドが速くなり、もしかしたら人の心の中で孤立感とか分断が起こっている中に、まさにこの言葉が一番必要な時代に今なってきたのではないかという議論があった。これはもちろん覚悟はいるのですが、勇気を持ってもう1回しっかり掲げ、このスローガンの下に社員が何をするのかということを、結束するのが一番いいと思って、この言葉を選びました。

三宅 [Q]：ありがとうございます。モルガン・スタンレーの三宅でございます。

サポート

日本 050-5212-7790

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

せっかく長期のお話をいただいたのに、また巻き戻すようで申し訳ないのですけれども、この2030年度プランにおいて、コア営業利益と実際の営業利益の差はほとんど存在しないようにしたいという言葉を先ほどいただいた。5年というのはそれでも少し長めの期間ではあるので、売上高、コア営業利益、それからネットプロフィット、それぞれのトラジェクトリーのイメージをいただけるとありがたいと思っています。というのは、売上が横ばいだというシナリオも考えるというのは、いろいろ混沌としている中で、リスクも来期以降に考えていらっしゃる可能性もあるのかなとは思うので、売上面はむしろ前半は弱めに見ていらっしゃるのか。それとも、これまでのリバウンドで逆にちょっと加速感を見た上で、さらなる先をコーチャスに売上を見ていらっしゃるのか。逆に、利益の積み上がりとして、コストの削減効果が発現するのがバックエンドならば、そのコスト効果は後にずれてくると思うので、その売上とコストのところの入り繰りが、どんな感じのトラジェクトリーで考えていらっしゃるのかというイメージをいただきたいです。よろしくお願ひします。

廣藤 [A]：細かいところをお話しできず、大変申し訳ないと思っています。ただ、ここまで大きくでこぼこするつもりはなくて、売上についてもおおむねリニアに今、計画を立てております。当然、さまざまな改革はこれからもやはり続けていかないといけないと思っています。ですので、継続的に構造改革は進めていくものですし、そのために2030年の2桁を実現していくものだと思いますので、それはなるべく急ピッチにできることから着実にやっていきたいという思いであります。ですので、このタイミングにこういった費用計上というところは、現時点では申し上げられない状況でございます。

藤原 [A]：今回、全体最適とかグローバル最適とかバリューチェーン全体とかということで、これも私、2年間構造改革をやりながら感じたことですが、大きな改革の塊が見えればそこは各個擊破していくべきいいのですが、それをやる中でバリューチェーン全体で見たらもっと効果が出るのにとか、サプライチェーンの課題ではあるがブランドホルダーと研究所がそこに同時に取り組めばもっと効果が大きくなるのではないかとか、いくつかそういうのも見えてきたのも事実です。

今回、グローバルの組織体制も、よりコーポレートファンクションが横串でというのも、そういう理由もあり、自分たちの今の見えている領域やリージョンの部分最適ではなくて、全体最適を考えたときにどうなるのかというのは、すぐに動かしたいと思っています。もちろん、発現効果がちょっと前後するというのはあるとは思うのですが、早く始めればより効果も実現しますし、3ポイントのアップというのは、着実に2030年に向けてアジェンダをセットし、クロスファンクショナル

サポート

日本 050-5212-7790

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



チームで進めていきたいと思います。そこに、市場の成長や、われわれの価値創造の売上が利益として乗ってくると思っています。

ただ、市場が動くところもあるので、われわれ経営としては若干のフレキシビリティを持ちながら経営していきたいという思いもある。ピンポイントの数字とするとどうしてもそこにすべてが集中してしまい、もちろんアスピレーションなゴール、ターゲットは追いかけていくのですが、変な無理をしてまた将来の負債を増やす、ということは避けたいので、そこは若干フレキシビリティを持たせてもらっているというのが今回の2030年までの計画になっています。

三宅 [Q]：ありがとうございます。1点補足で、その3ポイントのコストダウンはさまざまとは思いますし、オペレーションナルなところもあれば、実際の固定費が浮くところもあるのだと思うのですけれども、その固定費と、例えば変動費だったらどんな配分になるか、イメージはお持ちですか。

廣藤 [A]：そちらの詳細についても、具体的なところは今回発表を差し控えさせていただきますが、48ページの中の、右側のコスト最適化のメニュー、こういったものを着実に取り組んでいきたいと思っています。

三宅 [Q]：実際の細かい洗い出しがこれからカスケードダウンされて、練られて出てくるとおっしゃいましたか。

廣藤 [A]：すでにある程度メニューも出して、当たりをつけてこれからエグゼキューションしていくといけないという段階でございます。何よりも、やはり収益性に対する文化を変えていくということ、会社のカルチャーを変えていくというところは継続して取り組んでいて、2030年に向けて着実にWACCを上回るROICをきちんと出す会社にしていかないと強く思っております。

脚注

1. 音声が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

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.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をしてはなりません。

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

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

