

2025年 第4四半期 決算説明資料

2026年2月10日

株式会社 資生堂

社長 CEO

藤原 憲太郎

CFO

廣藤 紗子

The Shiseido logo is displayed in its signature red color. It features a stylized 'S' shape followed by the word 'SHISEIDO' in a bold, 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。

2025年決算・2026年見通しのポイント

業績の確実な回復と財務健全性の向上—取組みの成果が実を結び、着実な資本効率改善へ

- コア営業利益445億円、コア営業利益率4.6%

- 財務規律強化により、減収の中でも構造改革とコストマネジメントが成果を発揮
- 当初計画365億円を大きく上回って達成

- 665億円のフリーキャッシュフローの実現

- 運転資本の改善と設備投資の見直しを実施

- 売上は概ね想定線、下期にモメンタム改善

- 注力ブランド下期実質前年比^{*}+4%
- シェア拡大：日本ローカル、中国、アジアパシフィック
- 米州は4Qも苦戦の一方、中国・トラベルリテールは着実な回復基調

- 2026年見通し コア営業利益率 7%、ROIC 5%、ROE 7%、フリーキャッシュフロー 500億円

- イノベーション成果を搭載した新製品による売上・利益成長、財務指標の大幅改善
- 年間配当を2025年一株当たり40円から2026年60円に増額予定

* 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ブランドを合わせた注力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

2026年 業績見通し

コア営業利益率7%の達成
フリー・キャッシュフローと資本効率改善に注力、増配による株主還元拡充

(億円)	2025年	2026年	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ^{*1}
売上高	9,700	9,900	100%	+200	+2%	+2%	+3%
コア営業利益	445	690	7.0%	+245	+55%		
非経常項目	△733	△100	△1.0%	+633	-	非経常項目 △100億円	
営業利益	△288	590	6.0%	+878	-	● 生産・物流体制・オフィスの最適化	
税引前利益	△277	600	6.1%	+877	-	● その他構造改革費用	
当期利益 ^{*2}	△407	420	4.2%	+827	-		
EBITDA ^{*3}	952	1,190	12.0%	+238	+25%		
フリー・キャッシュフロー	665	500	5.1%	△165	△25%		
ROIC ^{*4}	△2.0%	5%					
ROE	△6.6%	7%					
配当 (円/株) (予定)	40 中間20円 期末20円	60 中間30円 期末30円	2025年通期実績レート 2026年通期想定レート	ドル=149.7円 ドル=150円 (前年比+0.2%)	ユーロ=169.0円 ユーロ=170円 (+0.6%)	中国元=20.8円 中国元=20.5円 (△1.5%)	

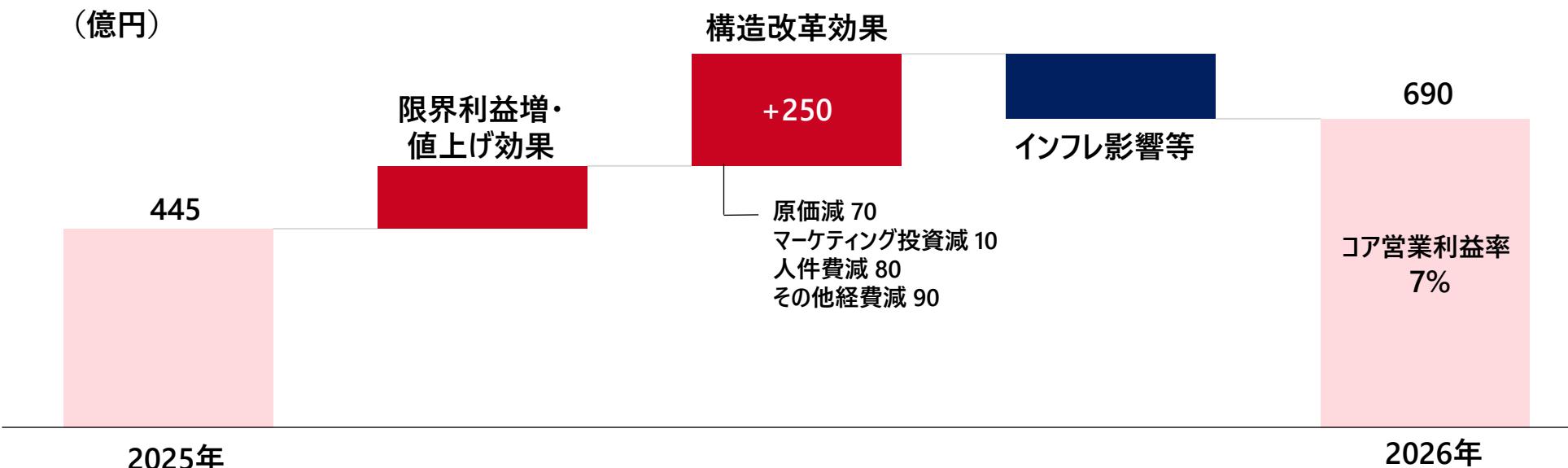
*1 為替影響および事業譲渡影響を除く *2 親会社の所有者に帰属する当期利益 *3 コア営業利益 + 減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く) + 債却費 *4 2025年実績は法定実効税率を使用して算出

2026年 コア営業利益見通し

不透明感の中でこそ、重点投資で成長を追求
構造改革効果と財務規律強化で確実な目標達成へ

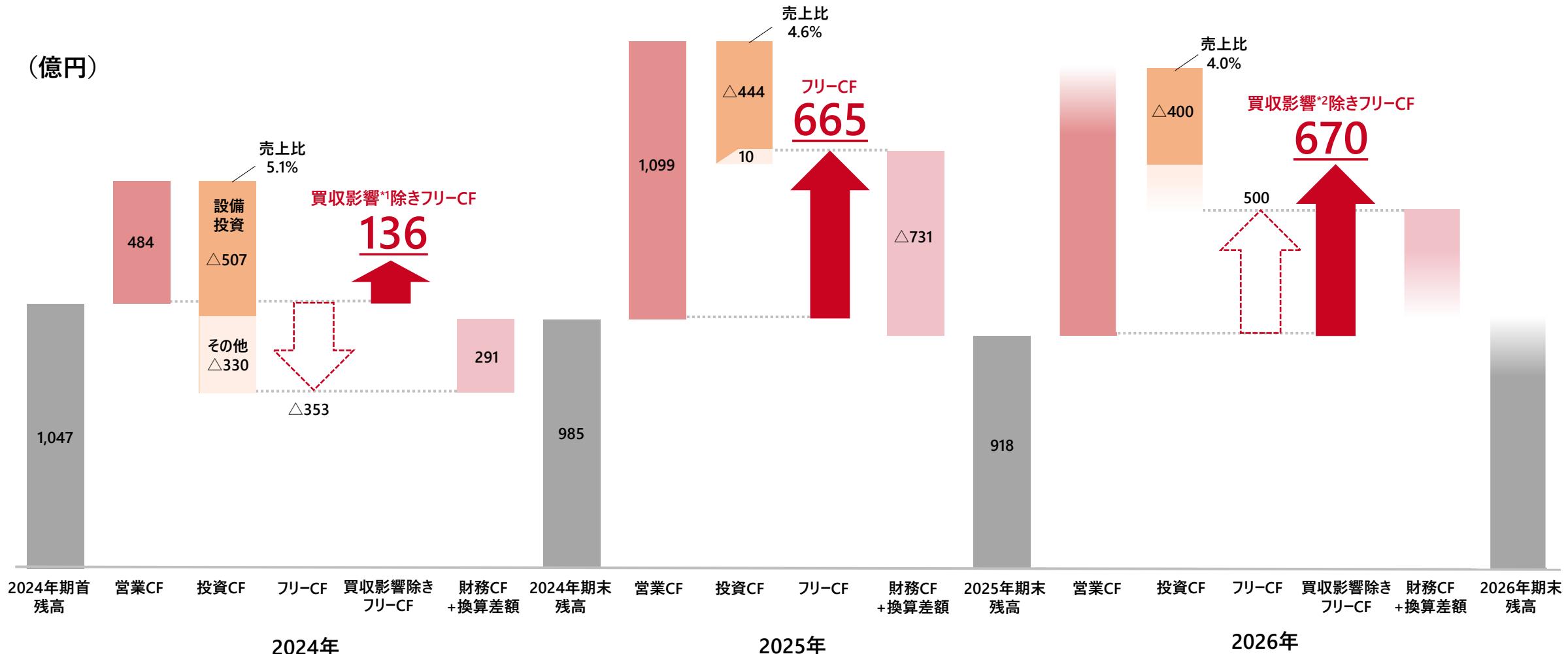
機会とリスク

- ⊕ 戦略的投資アロケーションによる売上最大化
- ⊖ 日中関係悪化の長期化（見通しには1Qまでの影響のみ反映）
- ⊕ 機動的なコストマネジメント
- ⊖ 米州での市場環境悪化や競争激化
- ⊕ 為替影響
- ⊖ その他の地政学リスク



キャッシュ創出力強化

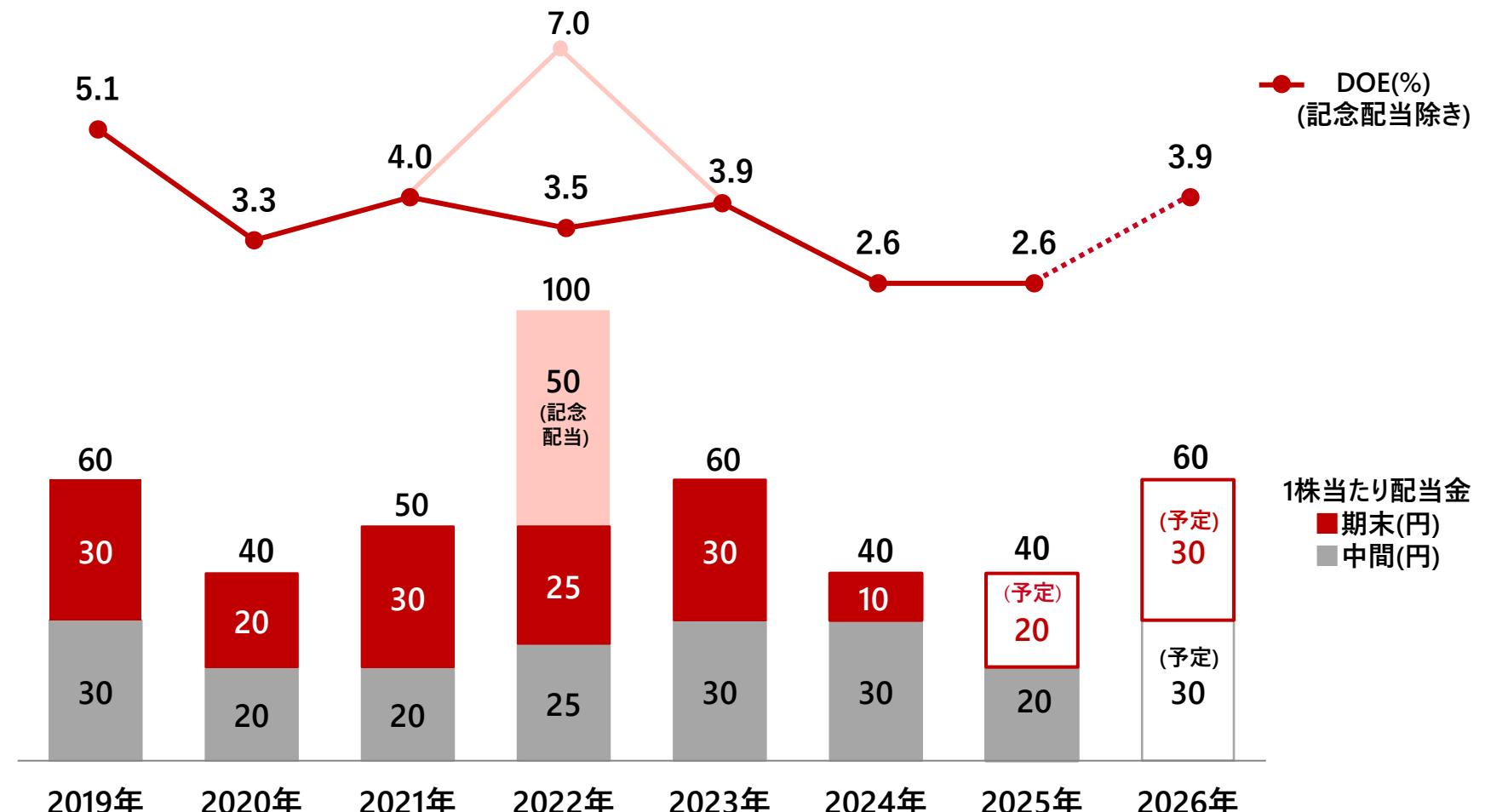
利益成長と運転資本・設備投資の効率化によりフリー・キャッシュフローを着実に改善



*1 「Dr. Dennis Gross Skincare」買収に伴う支出△489億円 *2 「Dr. Dennis Gross Skincare」買収に伴う支出△約170億円

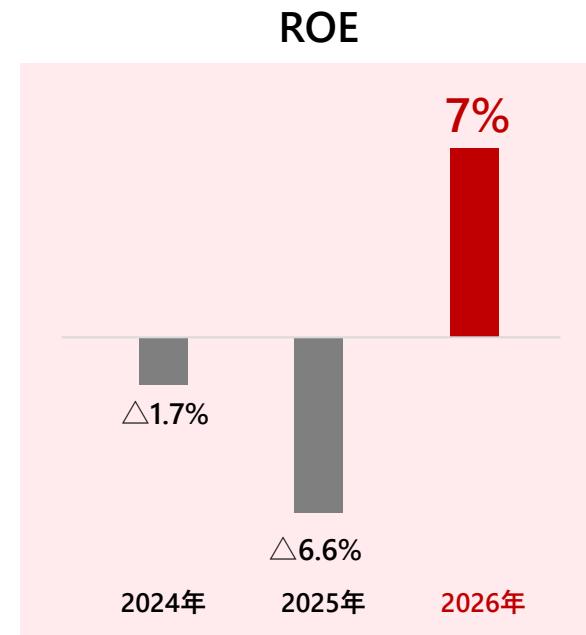
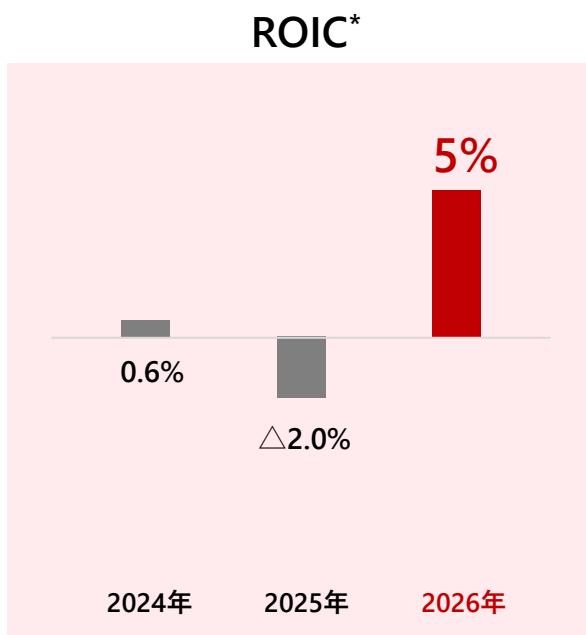
配当金

構造改革による利益体質改善を踏まえ株主還元を強化、増配予定
強固なキャッシュ創出見通しを基に、安定的かつ継続的な還元拡充を行う



取組みの成果が確実に結実、資本効率を大きく改善へ

- 2030年コア営業利益率10%以上に向けた成長とコスト最適化の追求
- 資本効率改善の取組み
 - アセットライト：保有資産の売却・解約・移転等
 - オペレーションエクセレンスの追求
- ROIC経営の浸透、カルチャーの醸成
 - 長期インセンティブ型報酬：全役員から対象従業員まで、評価指標へのROIC導入完了
 - 年次賞与：全役員の個別評価に、ROIC改善と紐づくオペレーションKPIの設定を進行中



2025年 Executive Summary

(億円)	2024年	構成比	2025年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{*1}
売上高	9,906	100%	9,700	100%	△206	△2%	△2%	△2%
コア営業利益	364	3.7%	445	4.6%	+82	+22%		
非経常項目	△288	△2.9%	△733	△7.6%	△445	-		
営業利益	76	0.8%	△288	△3.0%	△364	-		
税引前当期利益	△13	△0.1%	△277	△2.9%	△264	-		
法人所得税費用	80	0.8%	120	1.2%	+40	+50%		
当期利益 ^{*2}	△108	△1.1%	△407	△4.2%	△299	-		
EBITDA ^{*3}	896	9.0%	952	9.8%	+57	+6%		
フリーキャッシュフロー	△353	△3.6%	665	6.9%	+1,018	-		

売上高：実質前年比^{*1}

△2% 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

+82億円 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

△733億円 グローバル本社の希望退職プログラムに係る費用△31億円、

米州事業のれん減損損失△468億円、構造改革費用等

フリーキャッシュフロー：前年差

+1,018億円 収益性の改善、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

コア営業利益詳細：構造改革を通じた固定費低減分を、成長加速に向けて再投資

(非経常項目を除く)

(億円)	2024年 年間	売上構成比	2025年 年間	売上構成比	前年差	前年比	構成比差
売上高	9,906	100.0%	9,700	100%	△206	△2.1%	-
売上原価	2,364	23.9%	2,256	23.3%	△109	△4.6%	△0.6pts
売上総利益	7,542	76.1%	7,444	76.7%	△97	△1.3%	+0.6pts
販売費及び一般管理費	7,233	73.0%	7,029	72.5%	△204	△2.8%	△0.6pts
マーケティング投資	2,833	28.6%	2,840	29.3%	+6	+0.2%	+0.7pts
ブランド・研究開発投資	386	3.9%	371	3.8%	△15	△3.9%	△0.1pts
人件費*	2,277	23.0%	2,167	22.3%	△110	△4.8%	△0.6pts
経費	1,737	17.5%	1,652	17.0%	△85	△4.9%	△0.5pts
その他の営業収益・費用	55	0.6%	30	0.3%	△25	△45.5%	△0.2pts
コア営業利益	364	3.7%	445	4.6%	+82	+22.4%	+0.9pts

売上原価： ブランド・SKUミックスの改善、偏在在庫償却引当の減少等により原価率改善

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*： 賞与引当増も、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

報告セグメント別売上高推移：下期にモメンタム加速、米州は苦戦継続

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	4Q	年間
日本	+20%	+7%	+5%	+7%	+10%	△2%	+2%	+2%	+2%	+1%
中国・トラベルリテール ^{*2}	△14%	△11%	△23%	+2%	△11%	△14%	△7%	+8%	+2%	△3%
アジアパシフィック	+5%	+7%	+2%	△3%	+2%	△1%	△0%	△2%	+9%	+2%
米州	+9%	△20%	△9%	△7%	△7%	△19%	+4%	△9%	△10%	△9%
欧州	+17%	+6%	△7%	+16%	+8%	△9%	+2%	+22%	+1%	+3%
合計	+3%	△4%	△8%	+4%	△1%	△9%	△3%	+4%	+1%	△2%

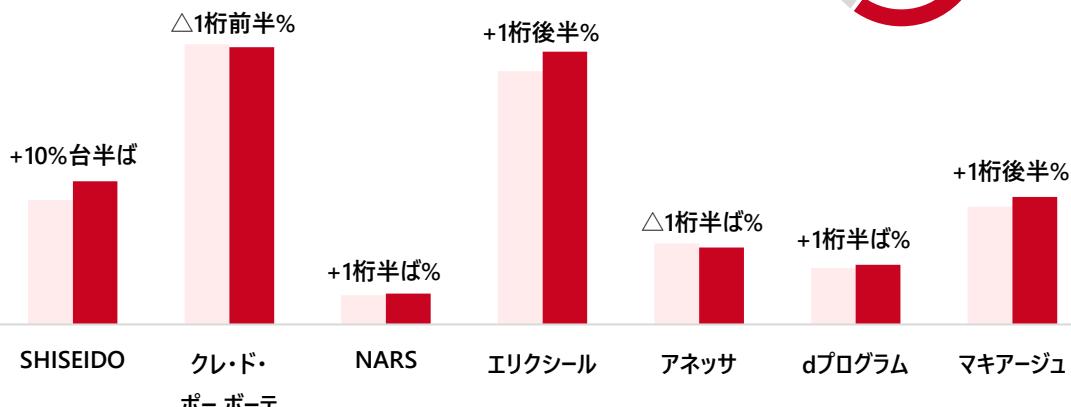
*1 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く *2 中国人消費者への統合的アプローチによる価値創造の最大化を目指し、2025年3月31日付で組織体制を変更。2025年より報告セグメントを変更

日本：イノベーション戦略が奏功、主要ブランドで高い成長を継続 収益性が大きく改善

(億円)	2024年 年間	2025年 年間	前年差	前年比
売上高	2,943	2,953	+11	+0.7%*1
コア営業利益	259	390	+131	+50.6%
コア営業利益率	8.8%	13.1%	-	+4.4pts

主要ブランド売上高*1

2024年 年間 ■ 2025年 年間



主要ブランド構成比

4Q 市場

- ローカル：緩やかな成長が継続
- インバウンド：訪日旅行者数は増加も中国人旅行者数は減少
成長は鈍化、デパートチャネルはマイナス継続

4Q お客様購買

- +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%後半
「SHISEIDO」「エリクシール」の新商品が好調
 - インバウンド△1桁後半%
中国プロモーションイベントによる内外価格差縮小、中国人旅行者数減
「エリクシール」「イハダ」は旅行者に向けたデジタル施策が奏功し好調

年間 売上高・コア営業利益

- ブランド・SKUの選択と集中により粗利率改善
- 構造改革と生産性向上により大幅増益



「SHISEIDO」



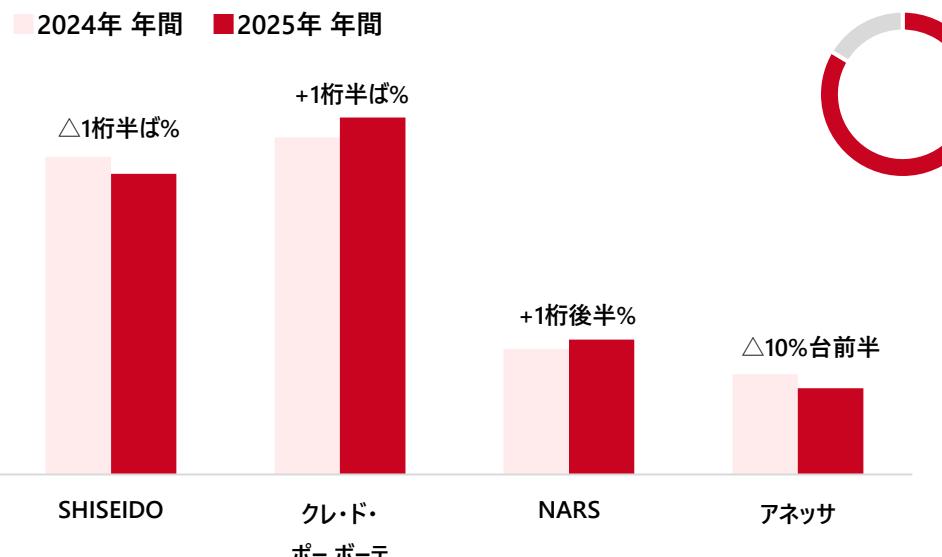
「エリクシール」

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

中国・トラベルリテール：着実な回復基調、中国でシェア拡大、「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」好調構造改革で固定費減

(億円)	2024年 年間	2025年 年間	前年差	前年比
売上高	3,578	3,422	△155	△3.5%*
コア営業利益	720	645	△75	△10.4%
コア営業利益率	19.9%	18.7%	-	△1.2pts

主要ブランド売上高*



4Q 市場

- 中国：ダブルイレブンは価格競争の厳しさ継続も、プレステージ中心に成長
- トラベルリテール：海南島は回復基調も、全体としては消費の厳しさ継続

4Q 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桁半ば%
 - ダブルイレブンは注力ブランド中心に市場を上回る成長
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」力強い成長継続、「SHISEIDO」もプラス
 - 中国本土は4Q・年間ともにプラス成長
- トラベルリテール：△10%台半ば
 - マイナス幅は縮減、在庫管理徹底を継続

年間 売上高・コア営業利益

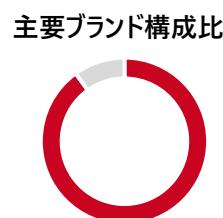
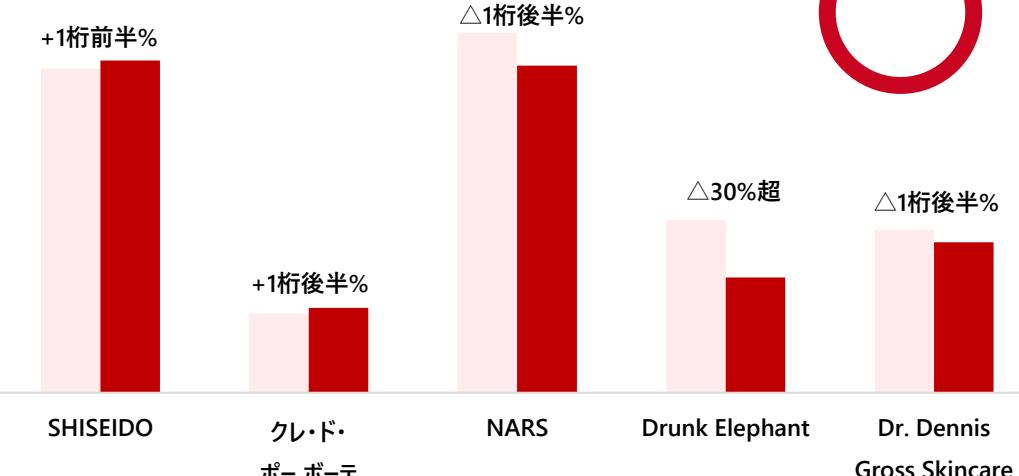
- 売上高：前期比減収も当初計画は上回る
- 競争環境が激しい中でもマーケティング投資増加
- 構造改革による固定費低減とコストマネジメントで減益幅を縮小

米州：構造改革効果とコストマネジメントで減益幅を軽減

(億円)	2024年 年間	2025年 年間	前年差	前年比
売上高	1,185	1,066	△120	△9.5% ^{*1}
コア営業利益	△92	△116	△23	-
コア営業利益率	△7.4%	△10.4%	-	△3.0pts

主要ブランド売上高^{*1}

■2024年 年間 ■2025年 年間



4Q 市場^{*2}

- 成長維持も想定は下回る

4Q お客様購買^{*3}

- △1桁後半%
 - 「Drunk Elephant」はマイナス継続
 - 「Dr. Dennis Gross Skincare」は競争環境の厳しさにより不調

年間 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

アジアパシフィック：市場成長は回復、イノベーションがけん引しシェアを拡大 欧州：フレグランスが高い成長を継続し着実に増益

アジアパシフィック				
(億円)	2024年 年間	2025年 年間	前年差	前年比
売上高	717	733	+16	+1.8% ^{*1}
コア営業利益	49	51	+2	+3.6%
コア営業利益率	6.7%	6.8%	-	+0.1pts

4Q 市場^{*2}

- ・ 台湾は縮小も、その他東南アジアの国・地域は回復し全体は成長

4Q お客さま購買^{*3}

- ・ +1桁半ば%、注力ブランドの新商品が好調

年間 売上高・コア営業利益

- ・ 売上増による差益増により増益

主要ブランド売上高^{*1}

ブランド	2024年 年間	2025年 年間	成長率
SHISEIDO	▲1桁前半	▲1桁前半	+10%前半
克レ・ド・ポー ボーテ	▲10%台前半	▲10%台後半	+10%台前半
NARS	▲10%台後半	▲10%超	+10%台後半
Narciso Rodriguez	▲10%超	▲10%超	+10%超

主要ブランド構成比

欧州				
(億円)	2024年 年間	2025年 年間	前年差	前年比
売上高	1,327	1,411	+85	+3.2% ^{*1}
コア営業利益	27	39	+13	+48.5%
コア営業利益率	1.9%	2.7%	-	+0.8pts

4Q 市場^{*2}

- ・ 緩やかな成長維持

4Q お客さま購買^{*4}

- ・ +1桁前半%、「Zadig&Voltaire」、「NARS」新商品The Multipleが好調

年間 売上高・コア営業利益

- ・ 売上増による差益増により増益

主要ブランド売上高^{*1}

ブランド	2024年 年間	2025年 年間	成長率
SHISEIDO	▲10%前半	▲10%後半	+10%前半
克レ・ド・ポー ボーテ	▲10%台後半	▲10%台後半	+10%台後半
NARS	▲10%台前半	▲10%台前半	+10%台前半
Drunk Elephant	▲10%台後半	▲50%超	+50%超
narciso rodriguez	▲10%後半	▲10%後半	+10%後半
ISSEY MIYAKE	▲10%前半	▲10%前半	+10%前半
Zadig & Voltaire PARFUMS	▲10%後半	▲40%超	+40%超

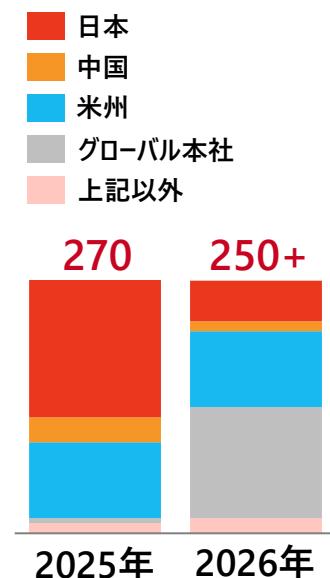
主要ブランド構成比

*1 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

グローバルコスト削減・構造改革進捗

2025年は計画を上回る270億円の削減効果達成
2025年中のアクション完遂により、2026年に250億円超の効果は確実

		(億円)	
		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	40	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	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	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	60	90
合計		270	250+



持続的な成長、 企業価値向上に向けて

2026年2月10日
株式会社 資生堂

社長 CEO
藤原 憲太郎

SHISEIDO



一瞬も一生も 美しく

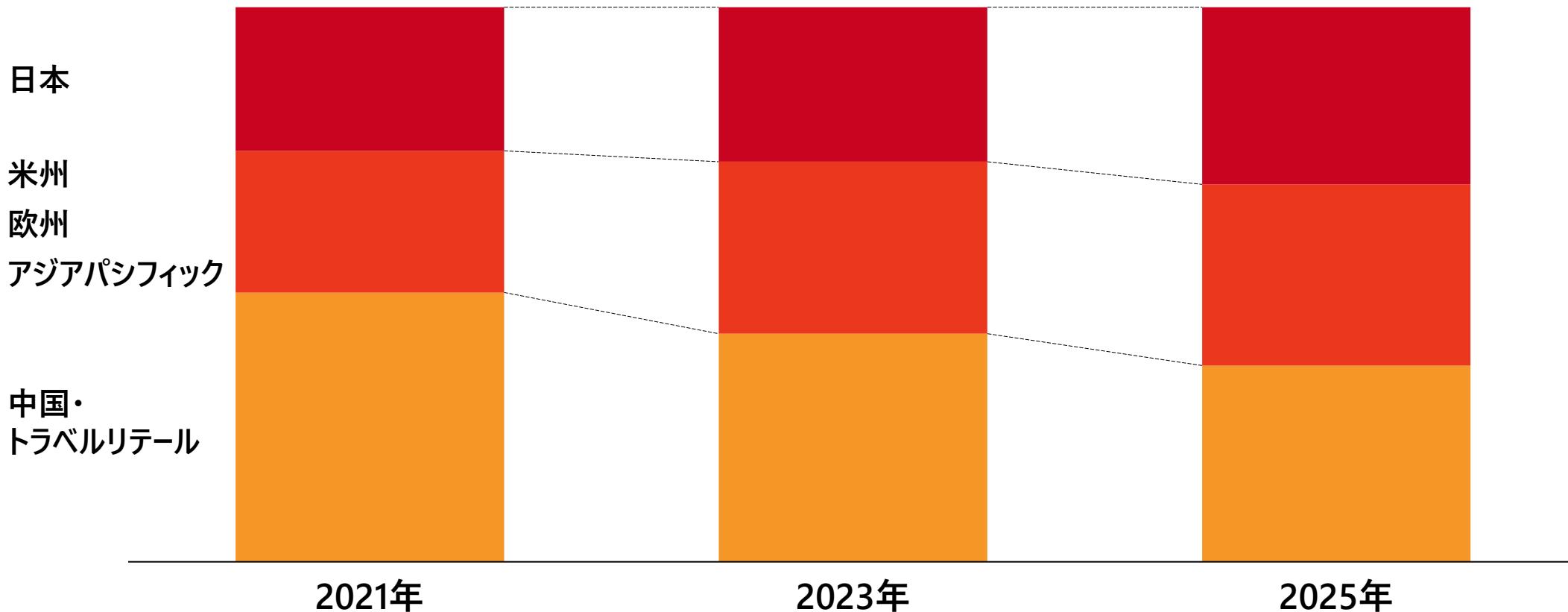
In every moment, in every life
Beauty

地域分散が生み出す安定的な利益成長へ

売上高構成比*

日本 +6pts

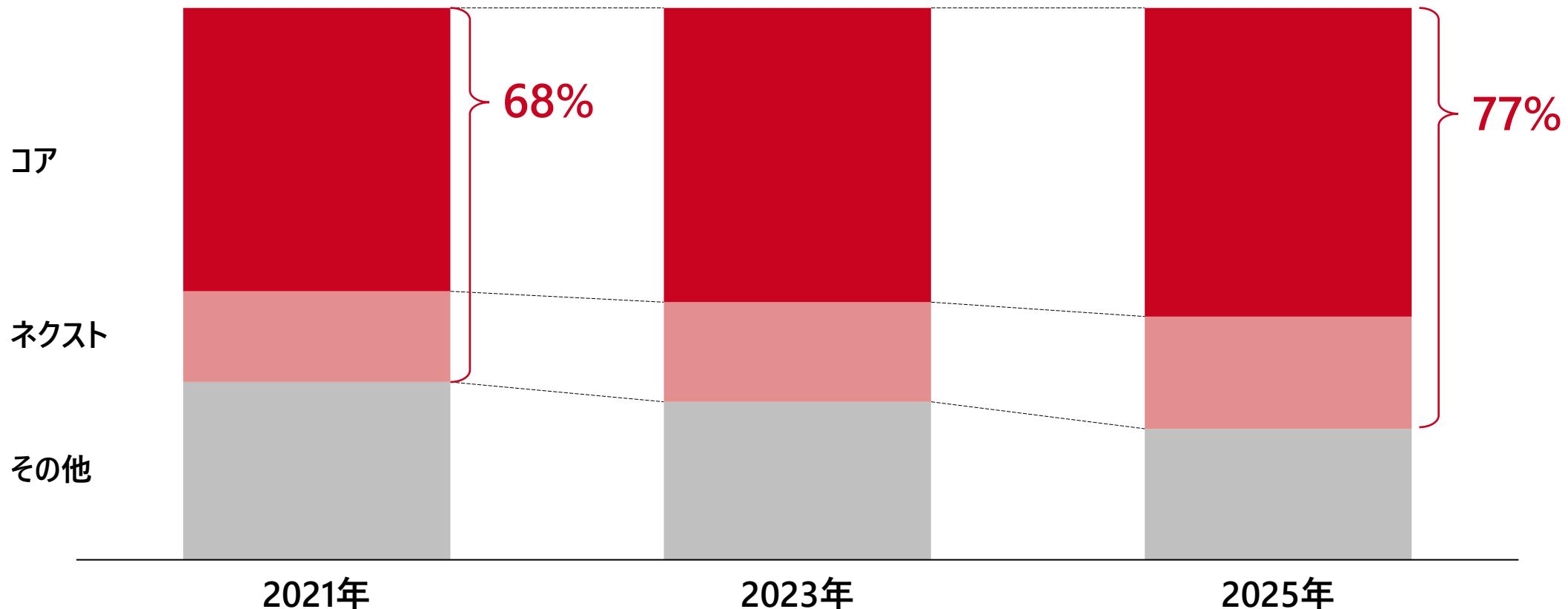
米州、欧州、アジアパシフィック +7pts



* 2025年 vs 2021年、為替影響および事業譲渡影響を除く

高収益ブランドへの集中投資が生む、成長の好循環

コア+ネクスト^{*1}の売上高構成比向上 +9pts^{*2}

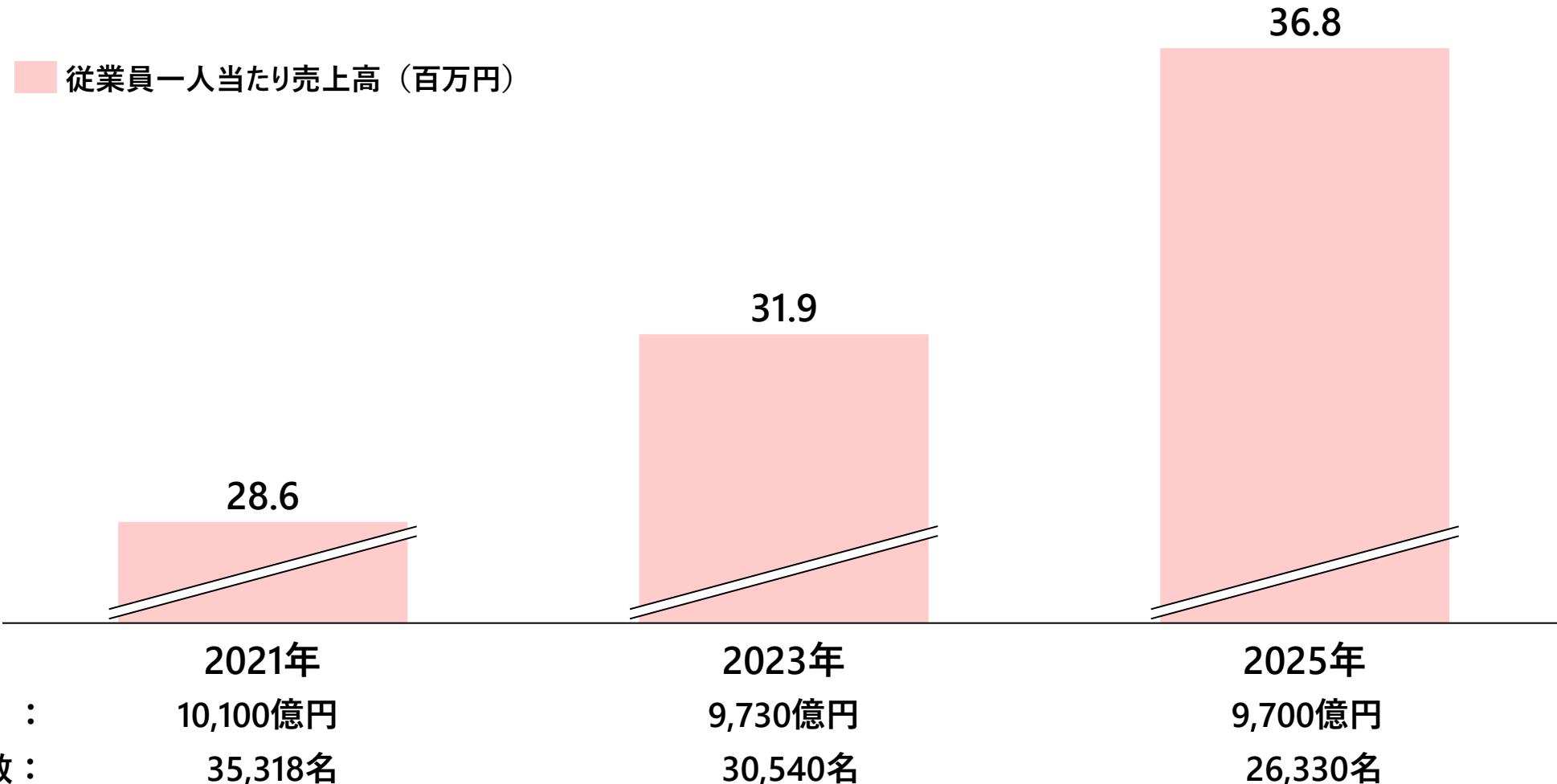


*1 コア：「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」、ネクスト：「エリクシール」「アネッサ」「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE PARFUMS」「Zadig&Voltaire」「Dr. Dennis Gross Skincare」

*2 2025年 vs. 2021年 為替影響および事業譲渡影響を除く

筋肉質な組織への転換：生産性が競争力に

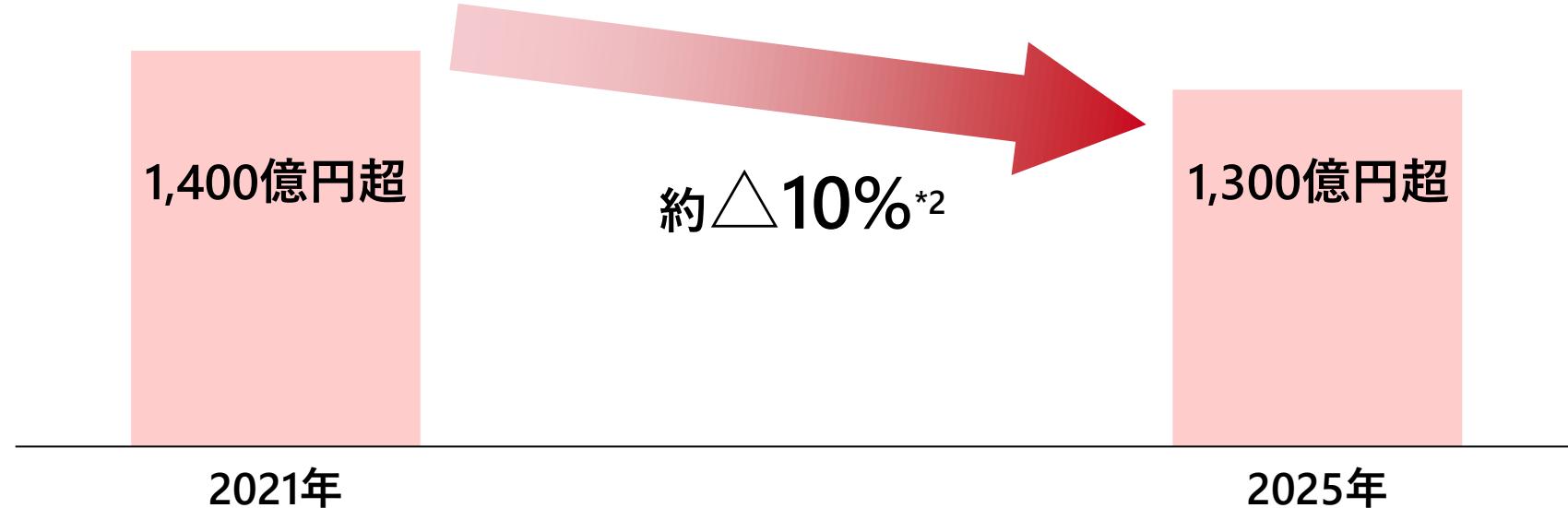
従業員一人当たり売上高 約+30%向上*



* 2025年 vs. 2021年

資産効率を高める経営改革：ROIC改善の確かな進展

● 国内保有資産^{*1}の減少



● 海外保有資産の適切な見直し

- 中国：中国イノベーションセンター拠点統合
- アジアパシフィック：イノベーションセンターの閉鎖
- 米州：地域本社オフィスフロア縮減・サブリース化
- 欧州：地域本社移転

*1 グローバル本社（株）資生堂 + 資生堂ジャパン（株）、土地+建物 *2 2025年 vs. 2021年

2026年 強固なブランドポートフォリオで確実な成長実現へ

● コアブランド

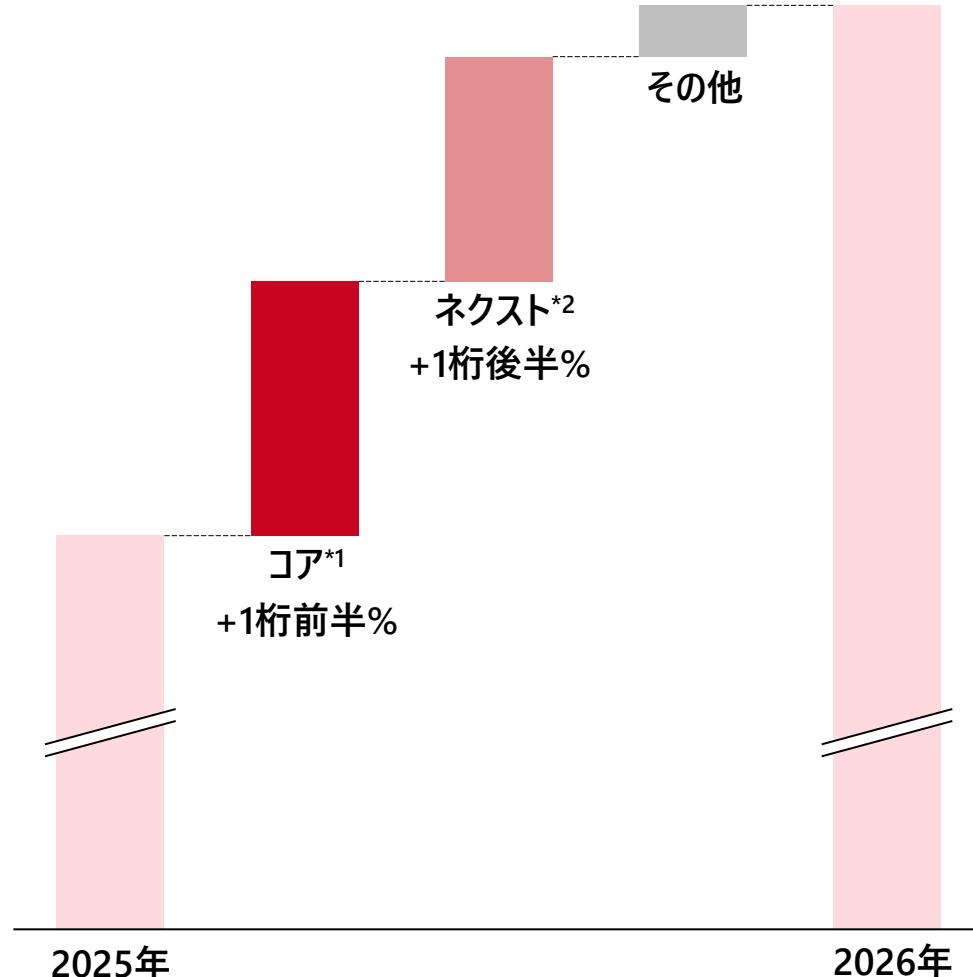
- グローバル共通でヒーロー商品・ラインの継続強化
- グローバルアンバサダー起点のブランド発信力の最大化
- 市場構造に合わせた打ち手で成長機会を獲得

● ネクストブランド

- 注力カテゴリーへの投資強化と新価値創造
- 販売チャネルの選択と集中

● 「Drunk Elephant」

- ターンアラウンドを完遂



*1 コア：「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボー・テ」「NARS」 *2 ネクスト：「エリクシール」「アネッサ」「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE PARFUMS」「Zadig&Voltaire」「Max Mara」「Dr. Dennis Gross Skincare」

コアブランド – SHISEIDO：グローバル成長エンジンとして再加速



2025年
売上高：前年並み（下期 +3%）

- 日本 市場を上回る力強い2桁成長、
新規顧客も大幅拡大
- 中国・TRでの下期プラス成長転換
- 新アルティミューンのグローバル発売



2026年
売上高見通し：+1桁前半%

- グローバル：ブランド価値の強化とイノベーションと重点投資による
ヒーロー商品ラインを拡大し、持続的な成長を推進
- 新グローバルアンバサダーを通じた次世代顧客とのエンゲージメントを強化
- 地域個別：サンケアおよびメイクアップを通じて更なる成長機会を創出





clé de peau
BEAUTÉ

コアブランド - クレ・ド・ポー ボーテ：ラグジュアリー価値の持続的拡張

2025年

売上高：+4%（下期 +6%）

- 中国・TR、アジアパシフィック、欧州
下期2桁成長
- コアスキンケアライン キーラディアンスケアの
リニューアル



2026年

売上高見通し：+1桁前半%

- サイエンスを備えたラグジュアリーブランドとしてのエクイティ構築
- 新グローバルアンバサダーを通じたラグジュアリーイメージの深化
- 最新技術搭載の新商品による売上拡大とブランド価値強化



コアブランド – NARS : クリエイティビティを軸にした成長戦略



2025年
売上高 : +3% (下期 +4%)

2026年
売上高見通し : +1桁前半%

- 中国・TR、欧州で下期2桁成長
- The Multipleの発売でチークの需要を獲得
- ヒーローラインのLight Reflectingとコンシーラーが成長加速を推進



ネクストブランド – エリクシール：アジアで拡大する次なる成長ドライバー

ELIXIR

2025年
売上高：+9%（下期 +6%）

- 全地域で力強い成長、
アジアパシフィックでは30%超、
市場の底打ちが見えた中国・TRでも2桁成長
- ヒーロー商品の成長による収益改善



2026年
売上高見通し：+1桁半ば%

- コラーゲンサイエンスのさらなる強化
- ヒーロー商品の継続育成：ブライトニングの化粧水・乳液刷新、「デーケアレボリューション トーンアップ」から新色登場
- 海外でのオープンセルチャネル販路拡大によりさらなる成長



ネクストブランドー アネッサ：カテゴリー拡張による新たな成長機会の創出



2025年

売上高：△9%（下期 +6%）

- 上期の中国・TR低調が影響も、下期には成長へ転換
- パウダータイプの日焼け止め
ブラッシュオンパウダーを限定発売
想定を大きく上回る売上を達成



2026年

売上高見通し：+1桁後半%

- 日常シーンに最適なデイリーシリーズを発売（強力UVカット効果、高いスキンケア効果、そして快適なテクスチャー）
マス価格帯のミニサイズも展開
- メンズUVジェル発売による、ターゲット拡大
- ブラッシュオンパウダーの日本全国展開



ネクストブランド – フレグランスブランド、Dr. Dennis Gross Skincare

narciso rodriguez
ISSEY MIYAKE
PARFUMS

ZADIG & VOLTAIRE
MaxMara

2025年
売上高：+6%（下期 +12%）

- 中国・TRが低調も、欧州の2桁成長が全体をけん引
- 「Zadig&Voltaire」が新商品Zadig EDP^{*1}の貢献により40%超の成長



2026年
売上高見通し：+1桁後半%^{*2}

- 「narciso rodriguez」：アイコン商品for herから新ラインPure Musc Blanc発売
- 「ISSEY MIYAKE PARFUMS」：Lumière d'Isseyでターゲット層を拡大しつつ、Le Selの成功を新たなラインで強化
- 「Zadig&Voltaire」：Zadig EDPI^{*3}による香調拡大
- 「Max Mara」：2026年下期世界同時発売



Dr Dennis Gross
SKINCARE

2025年
売上高：△8%*4（下期 △15%）

- ヒーロー商品のピール・マスクカテゴリーの競争激化
- ECマーケットにおける購入率の低下



2026年
売上高見通し：+1桁半ば%

- ピール・マスクへの優先的投資によるカテゴリーリーダーシップの再確立
- Sephoraと連携し、総合的なプロモーション・バースデーギフトで高い成果を実現
- 成長優先度の高い、厳選された商品発売にリソースを集中
- クリニカルブランドとしてのイメージ強化、世界で一貫したブランド認知の確立



「Drunk Elephant」のターンアラウンド

● 2025年アクション

- 2025年末で主要地域・リテラーでの在庫水準適正化完了
- 米州におけるコスト構造改革アクション完了

● ブランドリポジショニングを着実に推進

- コアターゲット層に向けた新ブランドキャンペーン展開開始
- ブランドアンバサダー・クリエイターとの協働を通じた
共感醸成・ブランド支持の拡大
- 主要リテラーでのプレゼンスを再構築



最新骨太サイエンス／テクノロジーをブランド横断で搭載、カテゴリーを強化する成長モデルへ

新規骨太サイエンス／テクノロジー 既存骨太サイエンス／テクノロジー

~2024

2025

2026

2027

2028~



しみ

しわ

たるみ

サンケア



マイクロニードル



スパッツ
ライフサイクル



フリュイドアブソーピション
テクノロジー



レチノール
トリプルロック
テクノロジー



抗重力
サイエンスV



セラムファースト
テクノロジー

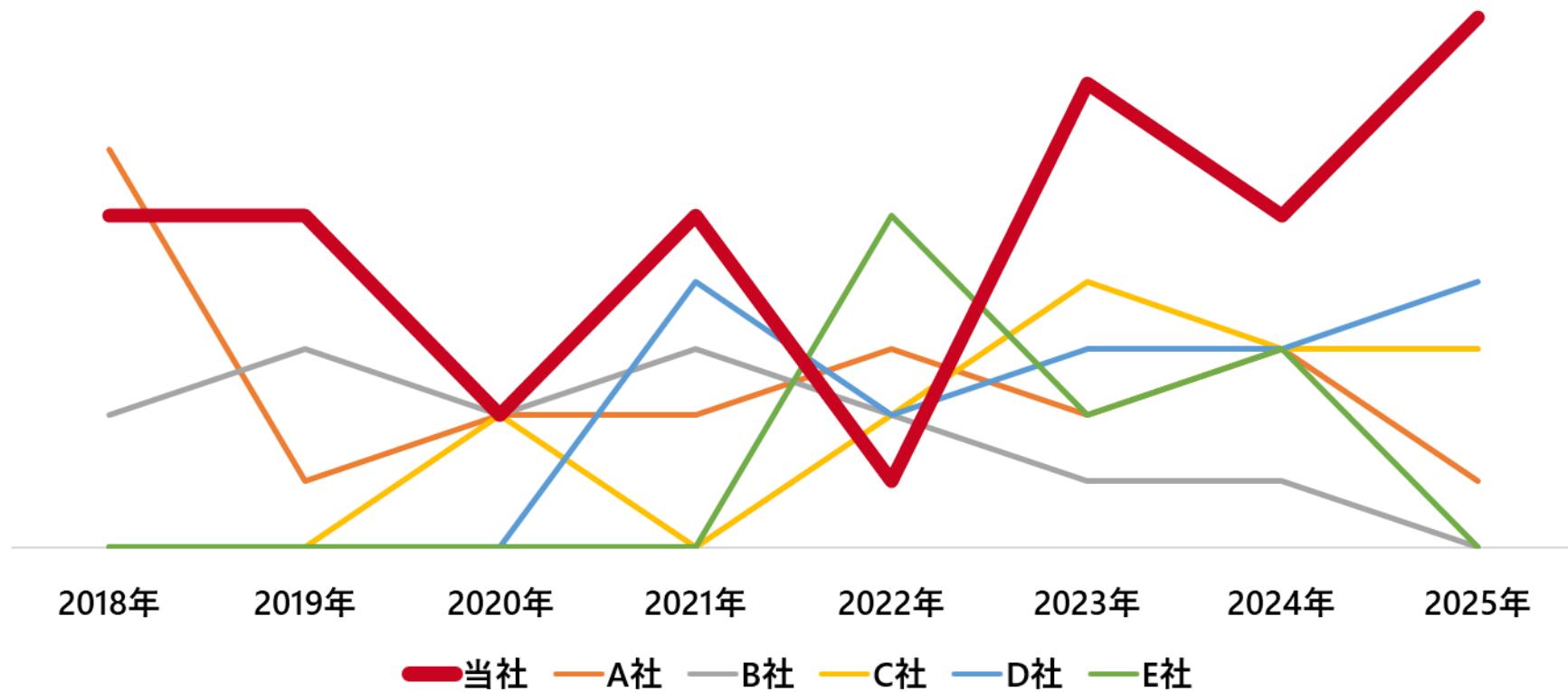


ミネラルi-シールド

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

技術の横断展開が確かな成果へ

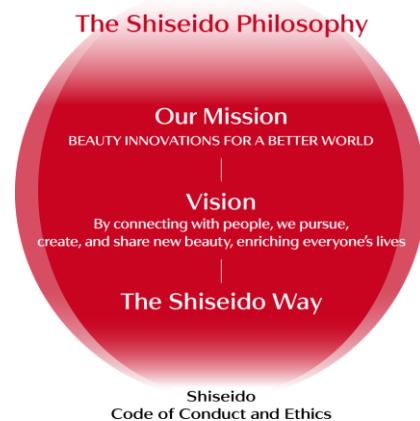
国内主要美容 3 誌でベストコスメ大賞受賞数* 2023年から 3 年連続首位



サステナブルな価値創造：持続的な事業成長を通じた社会価値の創出

人財戦略

- 女性管理職比率^{*1}
グローバル：60.3%、日本国内：43.3%
- 2030 VISION実現に向けて大切にする価値観、心構えや所作として「The Shiseido Way」を制定



サステナビリティ戦略

- ### 社会
- ジェンダー平等支援 95万人^{*2}
 - 美の力によるエンパワーメント 40万人^{*3}



環境

- CDP「気候変動」「水セキュリティ」部門で2年連続のダブルA獲得
- サステナブル包装容器LiquiForm®拡大 日本パッケージングコンテストでの最高賞受賞
- 責任ある調達の推進に向け、トレーサビリティ強化 パーム油：ミルレベル 73%、農園レベル 59%^{*4}



*1 2026年1月時点、速報値 *2 「クレ・ド・ポー ボーテ」による女子教育支援、「資生堂DE&Iラボ」などを通じたダイレクトリーチ

*3 資生堂ライフオリティーメイクアップ活動、「ANESEA Sunshine Project」などを通じたダイレクトリーチ *4 重量ベース

ガバナンス高度化：企業価値向上を支える基盤

● 新任社外取締役候補者



➤ アンドリュー・ハウス氏

- ・ 指名委員会、報酬委員会
- ・ エンターテインメント事業のグローバルトップ経験
- ・ ブランドマーケティング、北米を中心とした海外市場についての高い知見



➤ 中田 卓也氏

- ・ 指名委員会、報酬委員会
- ・ グローバルに事業展開する製造業である上場企業トップ、海外事業を率いた経験
- ・ コーポレートガバナンスに関する高い知見を体制構築および運用に活かした経験



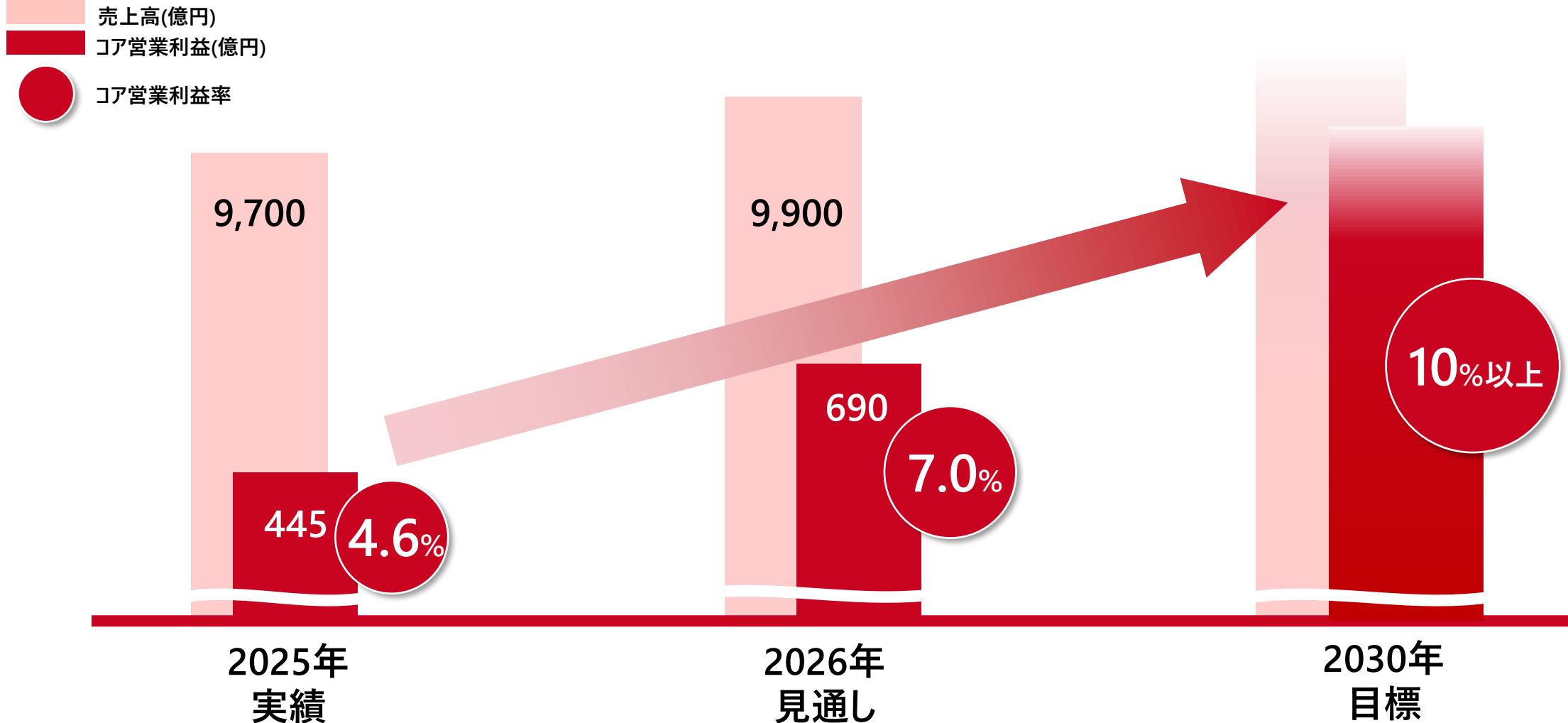
➤ 金子 圭子氏

- ・ 監査委員会
- ・ 弁護士としてのM&A等グローバルな企業法務領域での豊富な経験
- ・ 所属する法律事務所の経営参画による経営に関する知見

● 2026年3月株主総会以降のスキルマトリクス（予定）

氏名	上場企業 トップ経験	企業経営 経験	B to C、 隣接業界 経験	ブランド マーケティング	法務・リスク マネジメント	財務・会計・ 金融
藤原 憲太郎	●	●	●	●		
廣藤 紗子		●	●			●
安野 裕美		●	●		●	
岡本 仁志		●	●	●	●	
得能 摩利子		●	●	●		
畠中 好彦	●	●	●			●
野々宮 律子		●				●
アンドリュー・ハウス		●	●	●		●
中田 卓也	●	●	●	●		
後藤 靖子		●				●
中嶋 康博		●			●	●
金子 圭子		●			●	

2026年見通しの確実な達成に向けて：企業価値向上へのコミットメント



一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life
Beauty



補足1 第4四半期 報告セグメント別 売上高・コア営業利益^{*1}

上：売上高 下：コア営業利益 (億円)	2024年 4Q	売上構成比/ コア営業利益率 ^{*2}	2025年 4Q	売上構成比/ コア営業利益率 ^{*2}	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ^{*3}
日本	755	28.2%	762	27.6%	+8	+1.0%	+1.0%	+1.6%
	96	12.7%	110	14.5%	+14	+14.6%	-	-
中国・トラベルリテール	981	36.6%	1,022	37.0%	+41	+4.2%	+2.4%	+2.4%
	224	22.6%	178	17.3%	△46	△20.3%	-	-
アジアパシフィック	184	6.9%	208	7.5%	+24	+13.0%	+9.4%	+9.5%
	24	12.7%	33	15.7%	+10	+40.2%	-	-
米州	313	11.7%	284	10.3%	△29	△9.4%	△10.5%	△10.5%
	△56	△17.1%	△40	△13.4%	+16	-	-	-
欧州	411	15.3%	450	16.3%	+39	+9.5%	+0.8%	+0.8%
	19	4.3%	30	6.6%	+11	+59.6%	-	-
その他	34	1.3%	35	1.3%	+2	+4.9%	+4.3%	+47.0%
	△12	△35.1%	2	4.3%	+14	-	-	-
調整額	-	-	-	-	-	-	-	-
	△205	-	△170	-	+35	-	-	-
合計	2,678	100%	2,762	100%	+83	+3.1%	+0.8%	+1.2%
	89	3.3%	144	5.2%	+55	+61.4%	-	-

*1 2025年より、セグメントごとの収益性をより明確に把握できるように表示を変更しています。詳細は[3月28日付開示資料](#)をご参照ください。また、従来「その他」に計上していた(株)イプサの国内販売機能、およびヘルスケア事業の美容食品等の販売機能に係る業績を「日本事業」に計上しています。2024年の実績は、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

*2 セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率 *3 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く

補足2 2025年 報告セグメント別 売上高・コア営業利益^{*1}

上：売上高 下：コア営業利益 (億円)	2024年	売上構成比/ コア営業利益率 ^{*2}	2025年	売上構成比/ コア営業利益率 ^{*2}	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比 ^{*3}
日本	2,943	29.7%	2,953	30.4%	+11	+0.4%	+0.4%	+0.7%
	259	8.8%	390	13.1%	+131	+50.6%	-	-
中国・トラベルリテール	3,578	36.1%	3,422	35.3%	△155	△4.3%	△3.5%	△3.5%
	720	19.9%	645	18.7%	△75	△10.4%	-	-
アジアパシフィック	717	7.2%	733	7.6%	+16	+2.3%	+1.4%	+1.8%
	49	6.7%	51	6.8%	+2	+3.6%	-	-
米州	1,185	12.0%	1,066	11.0%	△120	△10.1%	△8.7%	△9.5%
	△92	△7.4%	△116	△10.4%	△23	-	-	-
欧州	1,327	13.4%	1,411	14.5%	+85	+6.4%	+3.1%	+3.2%
	27	1.9%	39	2.7%	+13	+48.5%	-	-
その他	157	1.6%	114	1.2%	△43	△27.2%	△27.0%	△14.6%
	△11	△6.6%	△13	△9.5%	△1	-	-	-
調整額	-	-	-	-	-	-	-	-
	△587	-	△552	-	+35	-	-	-
合計	9,906	100%	9,700	100%	△206	△2.1%	△2.1%	△1.8%
	364	3.7%	445	4.6%	+82	+22.4%	-	-

*1 2025年より、セグメントごとの収益性をより明確に把握できるように表示を変更しています。詳細は[3月28日付開示資料](#)をご参照ください。また、従来「その他」に計上していた(株)イプサの国内販売機能、およびヘルスケア事業の美容食品等の販売機能に係る業績を「日本事業」に計上しています。2024年の実績は、変更後の区分方法により作成したものと記載しています。

*2 セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率 *3 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く

補足3 2025年 ブランド別売上高

コア3



前年比
4Q
+1%
年間
 \triangle 0%
売上構成比
23%



前年比
4Q
+2%
年間
+4%
売上構成比
20%



前年比
4Q
+5%
年間
+3%
売上構成比
12%

ネクスト5



前年比
4Q
+9%
年間
 \triangle 39%
売上構成比
2%



前年比
4Q
 \triangle 2%
年間
+9%
売上構成比
7%



前年比
4Q
+8%
年間
 \triangle 9%
売上構成比
5%



前年比
4Q
+6%
年間
+5%
売上構成比
4%



前年比
4Q
 \triangle 10%
年間
 \triangle 4%
売上構成比
2%

補足4 第4四半期 地域別 主要ブランド売上高

前年比*

	日本	中国・トラベルリテール	アジアパシフィック	米州	欧州
SHISEIDO	+10%台後半	+1桁前半	+1桁後半%	△1桁後半%	△1桁後半%
クレ・ド・ポー ボーテ	△10%台前半	+1桁後半%	+10%台前半	△10%台前半	△1桁前半%
NARS	△10%台前半	+10%台後半	+1桁半ば%	△10%台半ば	+10%台後半
Drunk Elephant				+30%超	△10%台半ば
エリクシール	△1桁半ば%				
アネッサ	+10%台後半	+1桁前半	+10%台前半		
narciso rodriguez					+1桁半ば%
ISSEY MIYAKE PARFUMS					△10%台半ば
dプログラム	+20%台前半				
マキアージュ	+10%台後半				
Dr. Dennis Gross Skincare				△20%台半ば	
Zadig&Voltaire					+30%超

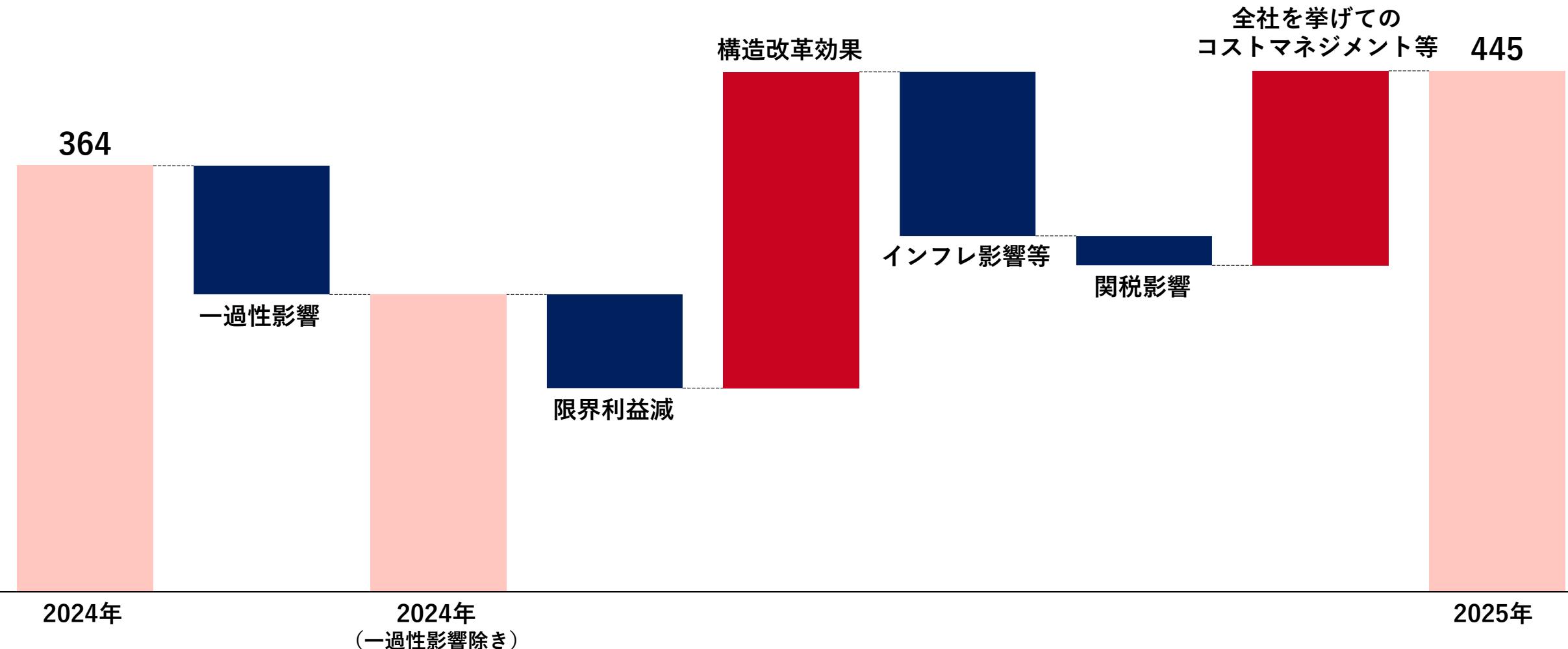
* 各地域における主要ブランドのみ売上前年比を記載、各ブランドの前年比は為替換算影響等を除いた期初想定の為替レートベースにて算出

補足5 非経常項目

(億円)	2024年			2025年		
	3Q累計	4Q	年間	3Q累計	4Q	年間
コア営業利益	274	89	364	301	144	445
構造改革費用	△233	△33	△266	△108	△98	△206
減損損失・戻入	2	8	10	△512	△1	△513
固定資産売却益	7	0	7	-	-	-
買収関連費用	△3	△0	△3	△0	△0	△0
社内制度変更に伴う一時費用	△13	△7	△20	△0	0	△0
その他	△13	△4	△16	△15	1	△14
非経常項目	△252	△36	△288	△634	△99	△733
営業利益	22	54	76	△334	46	△288

補足6 2025年 コア営業利益実績

(億円)



補足7 2026年 報告セグメント別売上高見通し

	2026年 実質売上成長率 ^{*1}	市場・売上前提
日本	+1桁半ば%	<p>ローカル：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市場は緩やかな成長 ● コアブランドへの投資加速、戦略的な値上げ、タッチポイントの選択と集中により、市場を上回る成長 <p>インバウンド：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全体としては前年割れを想定も、中価格帯は成長
中国・トラベルリテール	△1桁前半%	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国市場は緩やかに回復、トラベルリテール市場は低調継続もマイナス幅は縮小 ● 中国は注力商品に絞った投資の拡大によりコアブランドを中心とした成長 ● トラベルリテールは旅行者中心のビジネスに移行も売上は前年割れ ● 日中関係悪化による影響は1Qまで見通しに反映
アジアパシフィック	+1桁後半%	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場は緩やかな成長 ● 台湾の成長軌道回帰、東南アジア・インドでの成長加速により市場を超える成長
米州	+1桁後半%	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場は緩やかな成長 ● 「Drunk Elephant」のターンアラウンド、欧州とのシナジー創出により高い成長
欧州	+1桁後半%	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場は緩やかな成長 ● 市場規模の大きいフランス・UK・ドイツでの成長加速、イタリア・スペインでの高いシェア維持 ● Eコマース強化、新規チャネル開拓
グローバル	+3%	

*1 為替影響、事業譲渡影響を除く

補足8 設備投資・減価償却費等

(億円)	2024年	2025年	2026年 見通し
有形固定資産	234	242	230
無形固定資産他	255	188	170
設備投資等*	489	430	400
有形固定資産	352	333	
無形固定資産他	179	174	
減価償却費	532	507	500

* 資本的支出、有形固定資産（使用権資産を除く）および無形固定資産（のれん、商標権、使用権資産を除く）への投資

補足9 主要な買収・譲渡関連資産の状況

- 米州事業

- のれん

- ・ 米州事業の収益性低下を受けて、2025年3Qに468億円の減損損失を計上
 - ・ 「Drunk Elephant」のターンアラウンドを始め、米州事業全体で高い成長を目指す

- セラーノート^{*1}

- ・ セラーノートには、譲渡事業における特定の指標が2025年実績において一定の水準を満たさない場合、買主の投資回収が優先され、当社への返済が劣後される条項が含まれる
 - ・ この劣後条項が2025年末に適用される可能性が高いと考え、2024年4Qに金融費用として128億円の引当金を計上
 - ・ 仮に2025年実績確定後に劣後が確定した場合でも、これをトリガーとした追加引当は発生しない
 - ・ 引き続き債権回収の最大化を図る

(億円)	2023年末	2024年末	2025年末	
米州事業 (資金生成単位 ^{*2})	のれん (米州事業)	294	584	97
	商標権 (Drunk Elephant)	425	471	470
	商標権 (Dr. Dennis Gross Skincare)	-	188	188
	長期貸付金 (セラーノート ^{*1})	463	431	478
のれん (欧州事業)		71	132	133
のれん (中国・トラベルリテール事業)		143	201	201
のれん (連結)		621	1,080	588
商標権 (連結)		486	718	711

*1 2021年8月にプレステージメイクアップブランド「bareMinerals」等、3ブランドとその関連資産をプライベートエクティファンドAdvent International Corporationが出資する法人に譲渡することを決定し、開示しました。譲渡対価は700百万米ドルで、そのうち350百万米ドルは現金により、残り350百万米ドルは譲渡事業の運営法人によって発行された年限7年のセラーノート（デットファイナンスの一種。売主が一部融資を行う）により繰延決済することとしていました。

*2 経営資源の配分の決定および業績評価の観点から、資金生成単位はブランド単位ではなくセグメント単位と設定。「Drunk Elephant」および「Dr. Dennis Gross Skincare」の商標権は、米州事業資金生成単位に含めて減損テストを実施

SHISEIDO