



株式会社資生堂

2025年12月期 決算説明会

2026年2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 12 月期 決算説明会
[日程]	2026 年 2 月 10 日
[時間]	17:30 – 18:46 (合計：76 分、登壇：36 分、質疑応答：40 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@scriptasia.com



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
 - 注カ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・ネクスト5ブランドを合わせた注カブランドの実質前年比は、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

廣藤：これより、2025年決算について、ご説明します。

はじめに3ページ、2025年決算および2026年見通しのポイントについてです。

当社の事業はこの1年を通じて、収益構造および資本規律の両面で改善に取り組み、確実に利益を出せる財務基盤を整えてまいりました。これまで積み上げてきた数々の取り組みが成果として表れており、引き続き改善途上ではあるものの、事業の質には確かな変化が見られています。

特に重要なのは、今回の改善がコスト削減にとどまらず、資本効率の改善につながり始めている点です。今後も持続的な成長と資本効率の向上を両立すべく、経営努力を重ねてまいります。

2025年のコア営業利益は445億円、コア営業利益率は4.6%となりました。減収環境下ではありましたが、構造改革とコストマネジメントを着実に実行した結果、期初計画の365億円を上回る実績となりました。4期ぶりの期初計画達成となります。財務規律強化が機能し、業績の安定性を改善したという点で、一定の前進であったと認識しています。

フリーキャッシュフローについても、運転資本の改善および設備投資の見直しによって、665億円と、大きく向上しました。

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

売上については、下期にかけてモメンタムが回復し、通期ではおおむね想定線での着地となりました。

注力ブランドは、下期において実質成長率でプラス4%と、全体の成長をけん引、日本ローカル、中国、アジアパシフィックではシェアの拡大が進んでいます。

第4四半期は、米州事業が苦戦した一方で、中国・トラベルリテール事業では、着実な回復基調にあります。

2026年はコア営業利益率7%、資本効率指標としてROIC5%、ROE7%、フリーキャッシュフロー500億円を目標としています。

不透明な事業環境が続く中においても、柔軟性とスピードを重視し、イノベーションによる売上、利益成長と財務指標の改善を同時に進めていきます。今年は資本効率の改善がより明確に進展して、当社が次の成長段階に向かうための重要な年になると考えています。

こうしたキャッシュ創出力の改善と、財務規律の進展を踏まえて、2026年の年間配当は、一株当たり60円への増配を予定しております。

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	-		
営業利益	△288	590	6.0%	+878	-		
税引前利益	△277	600	6.1%	+877	-		
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					

非経常項目 △100億円

- 生産・物流体制・オフィスの最適化
- その他構造改革費用

2025年通期実績レート ドル=149.7円 ユーロ=169.0円 中国元=20.8円
2026年通期想定レート ドル=150円(前年比+0.2%) ユーロ=170円(+0.6%) 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)+償却費 *4 2025年実績は法定実効税率を使用して算出

4

4 ページは、2026年通期見通しの概要です。全ての項目で、前期比大幅な改善を見込みます。

非経常項目では、今年は100億円の費用を想定。生産、物流体制、オフィスの最適化を含む構造改革に取り組みます。

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



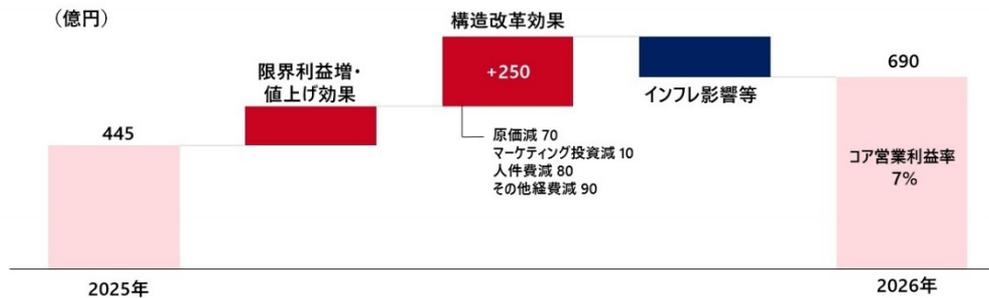
各項目のポイントを、以降開いてご説明いたします。

2026年 コア営業利益見通し

不透明感の中だからこそ、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
- ⊕ 機動的なコストマネジメント
- ⊕ 為替影響
- ⊖ 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）
- ⊖ 米州での市場環境悪化や競争激化
- ⊖ その他の地政学リスク



5

5 ページ、まずはコア営業利益見通しについてです。

当社を取り巻く経営環境は、地政学や市場動向、為替など、変動要因の多い状況が続いています。その中でもメリハリの利かせた注力領域への投資を継続し、この下期から改善傾向にあるモメンタムをしっかりと捉え、売上成長を実現していきます。

戦略的な価格改定は 2026 年も継続します。構造改革効果については、アクションを 2025 年に実施済みのため、250 億円の効果発現は確実です。

これらに加えて、世界的なインフレを加味した昇給や関税費用等を織り込んで、コア営業利益率 7%となる 690 億円を見込みます。

2026 年は前提条件が変化しやすい 1 年となるとみていますが、変化への感度を高め、リスクを早期に捉えて、状況に応じた打ち手の切り替えによって、目標達成を図りたいと思います。

なお、日中関係悪化の影響がどこまで続くかは見通せないものの、計画上はその影響を第 1 四半期まで織り込んでいます。そのため、第 2 四半期以降は、第 1 四半期よりも相対的に改善する計画としています。

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@scriptasia.com

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

6

次に6ページ、キャッシュ創出力強化についてです。

2030 中期経営戦略では、強固なキャッシュ創出力の確立と、成長投資、負債返済、配当という明確な優先順位に基づくキャッシュアロケーションを掲げましたが、既にその方針に沿った進捗が実績として表れています。

買収関連支出を除くフリーキャッシュフローは、2024年から2025年にかけて、収益性の改善や在庫の厳格な管理を中心とする運転資本の改善などによって大きく改善し、665億円となりました。2026年も投資規律の強化を継続して、高いキャッシュ創出力を維持したいと思います。

設備投資の売上に対する比率は、2024年の5.1%から2025年は4.6%、2026年は4%へと縮減。IT投資の一巡に加えて、徹底的にリターンにこだわって、優先度、必要性を精査した結果として生み出されたフリーキャッシュフローを、配当と有利子負債の返済に、規律を持って配分していきたいと思っています。

今後も、安定的なフリーキャッシュフロー成長を実現していきます。

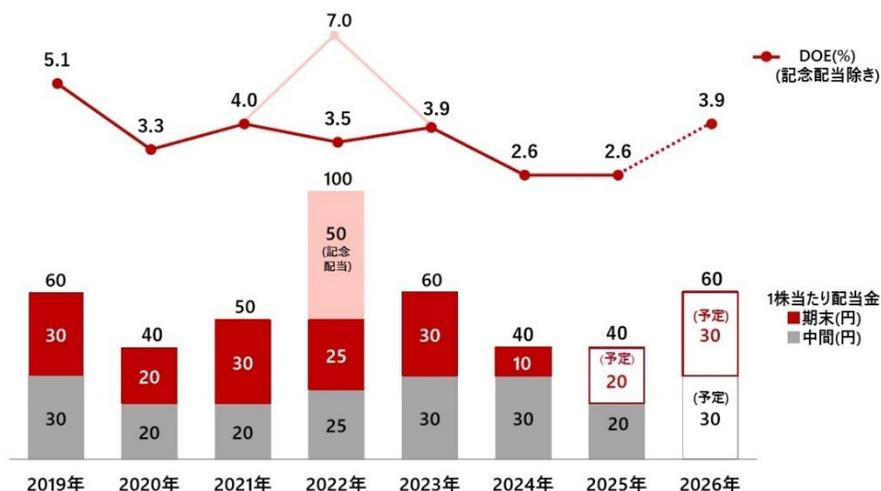
サポート

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



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



7

次に7ページ、配当金についてです。

この1年間、アクションプランの確実な実行によって、コア営業利益、キャッシュフローともに計画を上回る結果を得ました。業績の改善と同時に、将来に向けた財務の見通しに対する確信も高まりました。

今回の増配は、短期的な業績変動に基づくものではなく、事業基盤の改善を通じて、中長期にわたって安定した株主還元が可能であると判断した結果となります。

成長投資は引き続き最優先で確保しており、その余地を損なう形での株主還元を行う考えはありません。成長と還元を両立させる経営へと移行できたことを示す一つの意味決定として、今回の増配を位置づけています。

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@scriptasia.com

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
 - オペレーショナル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



* 2024年、2025年は法定実効税率を使用して算出

8

次に 8 ページ、資本効率改善についてです。

当期は米州事業における、のれんの減損によって、ROIC、ROE ともに大幅にマイナスとなりましたが、2026 年は利益回復と資産効率の改善によって、大幅な改善を見込んでいます。

これまで、利益の改善に加えて、投資規律の徹底、保有資産の活用見直しなどを通じて、資産効率の改善にも取り組んできており、今後はグローバルでのオペレーションの改善にも注力していきます。

そして、これらの取り組みを一過性に終わらせず、組織全体にさらに浸透、定着させる目的で、まずは経営層から、評価の KPI として ROIC を導入することを進めてきています。

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@scriptasia.com

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・トラバリテールの減収、「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の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

^{*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

9

次に9ページ、ここからは実績の説明になります。

2025年の売上高は9,700億円、実質成長率はマイナス2%です。第3四半期にお伝えした売上見通しから、やや下振れましたが、米州事業の苦戦が主因です。

コア営業利益は445億円。注力ブランドの成長によるミックス改善に加えて、全社的にコストマネジメントの強化と構造改革効果が大きく貢献して、82億円の増益となりました。

非経常項目では、733億円の費用を計上。第4四半期にはグローバル本社の希望退職プログラムにかかる費用などが含まれます。

フリーキャッシュフローは、収益性の改善や在庫管理強化を中心とする運転資本の改善、設備投資の精査、昨年度の買収に伴う支出反動等によって、1,018億円の増加となりました。

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カ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

* パーソナルビューティパートナー・ビューティコンサルタントの人件費等を含む

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 23.3%、前年から 0.6 ポイントの改善となりました。Drunk Elephant の生産減が原価悪化に影響したものの、昨年大きかった偏在在庫償却引当は減少し、またブランド・SKU ミックスの改善も進みました。

マーケティング投資比率は 29.3%と、0.7 ポイント上昇。ブランド基盤強化、成長加速に向けた注カブランドへの投資を継続しました。

人件費は前年比で 110 億円の減少、構成比では 0.6 ポイント改善。第 3 四半期に続いて、第 4 四半期も昨年対比で賞与引当の増加がある一方で、それを上回る日本、中国・トラベルリテール、米州における構造改革効果で、人件費率を大幅に改善しました。

経費は 85 億円の減少。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、人件費や経費を中心とする固定費低減分を、今後の成長加速に向けたマーケティング投資へ振り向けた上で、マージンを改善、強固な利益体質に向けた PL 構造へ改善していると考えています。

サポート

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



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

11

次に 11 ページ、地域別売上高の推移です。

第4四半期はプラス1%、第3四半期に中国・トラベルリテールにおける出荷前倒し影響や、欧州におけるローハードル影響により、大きなプラスとなっていました。これらをならずと、下期でプラス2%、その中でも注力ブランドはプラス4%と、成長をけん引しています。

米州は、第4四半期も苦戦をしており、早急にてこ入れを図りますが、全体としては、下期は順調にモメンタムを改善していると捉えています。

サポート

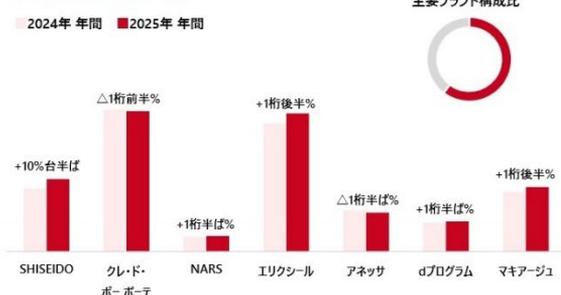
日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



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}



*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」

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%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」

12

次に 12 ページ、地域ごとの説明に移ります。まずは日本です。

12 月から中国人旅行者数が減少して、インバウンド市場は鈍化しましたが、ローカル市場では緩やかな成長が継続しています。

お客様購買はローカルにおけるコアブランドが成長を継続し、シェアを拡大しました。3 年連続でのシェア拡大となります。

また、E コマースも堅調に成長しました。第 4 四半期も注力ブランドからの新商品が成長をけん引しました。上期にリニューアルした SHISEIDO の新アルティミューンが力強い成長を継続した他、9 月に発売した SHISEIDO のパウダー、同じく 9 月に 2 年ぶりのリニューアルとなったエリクシールのリンクルクリームがともに好調です。

インバウンドでは厳しい状況は続きましたが、そのような中でも、エリクシールとイハダが旅行者に向けたデジタル広告強化によって好調に推移しており、今後も市場環境に即した成長機会の模索と、投資アロケーションを実行していきます。

コア営業利益は 131 億円の増益です。ブランド・SKU の選択と集中により、粗利率は改善。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、マージンは前期比 4 ポイントの改善、13%を実現しています。

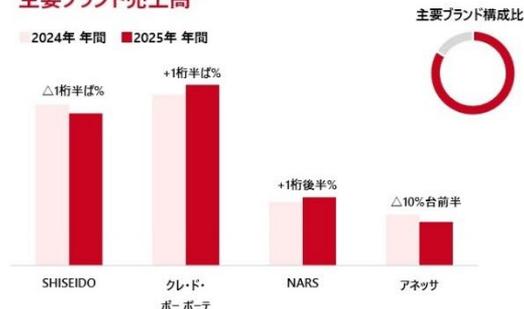
サポート

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

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*



* 為替影響および事業譲渡影響を除く

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カ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

13

次に 13 ページ。中国・トラベルリテールです。

中国のダブルイレブンは依然としてディスカウントによる価格競争の厳しさは継続しましたが、プレステージを中心に市場全体は成長しました。

中国のお客さま購買は一桁前半の成長を継続、ダブルイレブンは市場を上回る成長となり、Eコマースを中心にプラス、シェアも拡大しました。

クレ・ド・ポー ボーテ、NARS は、年間を通じて好調なモメンタムを維持、第3四半期でプラスに転じた SHISEIDO は第4四半期で成長を加速しました。中国本土では、第4四半期および年間を通してプラス成長となりました。

トラベルリテール市場は厳しい環境が続いておりますが、海南島は回復の兆しが見えてきております。当初、お客さま購買はマイナス10%台半ばとなりましたが、マイナス幅は縮減、一方売上高は第3四半期に続いてプラスとなりました。引き続き、在庫は健全な水準を維持しており、今後も適切な管理を進めていきます。

売上高は減収となりましたが、当初計画は上回っており、下期から回復基調にあるとみています。

また12月は日中関係悪化の影響によって、一部お客さま購買に影響が見られたものの、当期の売上高への影響は限定的です。

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@scriptasia.com

第4四半期はダブルイレブンに向けたマーケティング費用が増加となりましたが、年間を通しては、構造改革による固定費削減やコストマネジメントで減益幅を抑え、コア営業利益は645億円、利益率は18.7%と、高い収益性を維持しました。

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

4Q 市場^{*2}

- 成長維持も想定は下回る

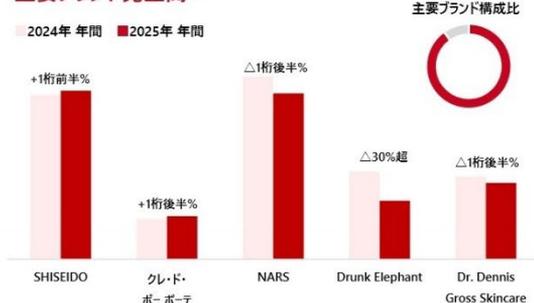
4Q お客さま購買^{*3}

- △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

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。

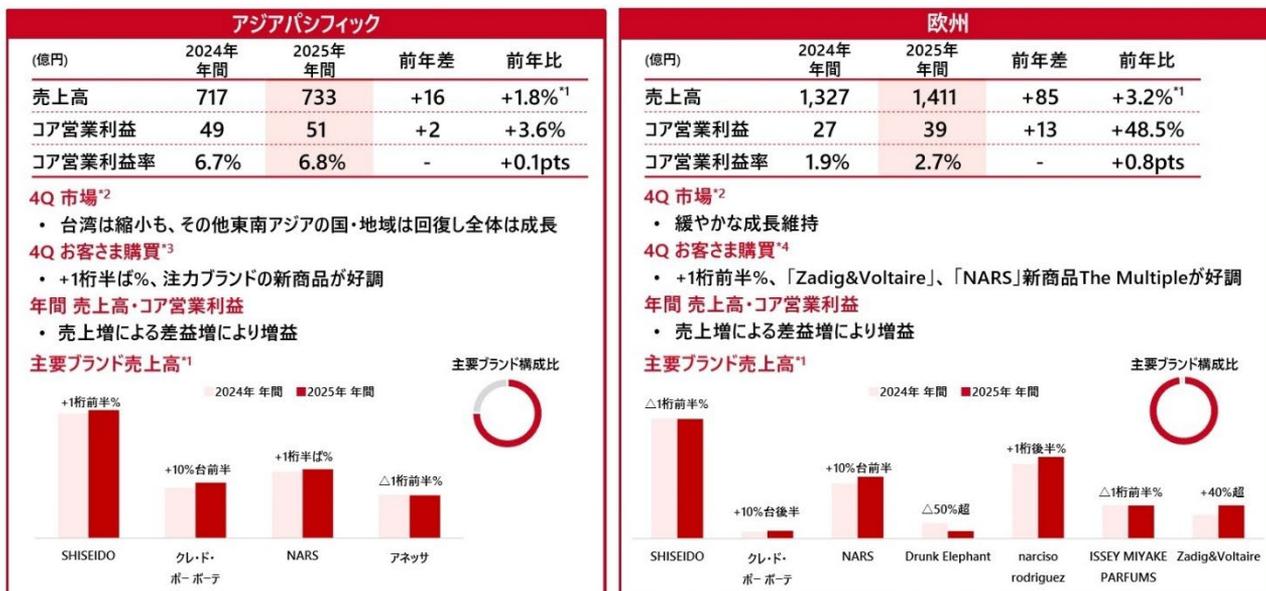
お客様購買はマイナス一桁後半。2026年のリブランディングに向けた在庫クリーンアップを行ったDrunk Elephantのマイナスに加えて、Dr. Dennis Gross Skincareも主力商品において、低価格商品との競争が激化したことによってマイナスとなりました。

コア営業利益は116億円の損失。減収や関税影響、Drunk Elephantの低調に起因する原価悪化による減益を、昨年7月に実施した人員削減、調達、その他費用削減による構造改革効果や、コストマネジメントで大きく軽減しました。

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@scriptasia.com

**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**



*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カ国・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

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、第 4 四半期は最大の事業規模を有する台湾ではマイナスが続いたものの、その他、東南アジアの国・地域が回復し、全体では成長となりました。

お客様購買は、大型新商品をローンチしたクレ・ド・ポー・ボーテ、NARS、エリクシールが力強く成長しました。特に、エリクシールは E コマースを含めたセルフチャネルを強化するチャネル拡大の戦略が効果を発揮して急成長を遂げており、まだ規模は小さいですが、今後の海外売上成長の加速が期待されます。コア営業利益も増益となりました。

欧州は Zadig&Voltaire を中心とするフレグランスの他、NARS の新商品、The Multiple が成長をけん引しました。コア営業利益は 13 億円の増益となりました。

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@scriptasia.com

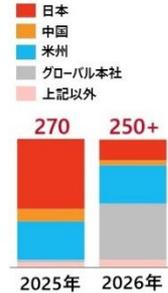


グローバルコスト削減・構造改革進捗

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：システムの見直し・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+



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です。

2025 年は 270 億円のコスト削減効果を創出、当初計画の 250 億円を上回る結果となりました。また、2025 年に取り組んだ構造改革は、2026 年の業績に着実に貢献する見通しです。

しかし、2030 年の財務目標達成には、コスト効率化をより深く、より広く推し進めることが不可欠です。バリューチェーン全体を視野に入れた最適化を加速し、より強い事業体質を作り上げていきます。2026 年はその実行の年であり、極めて重要な 1 年になると考えています。

私からは、以上となります。

藤原：それでは、私から 2025 年、それから 2026 年の計画について、お話しさせていただきたいと思います。

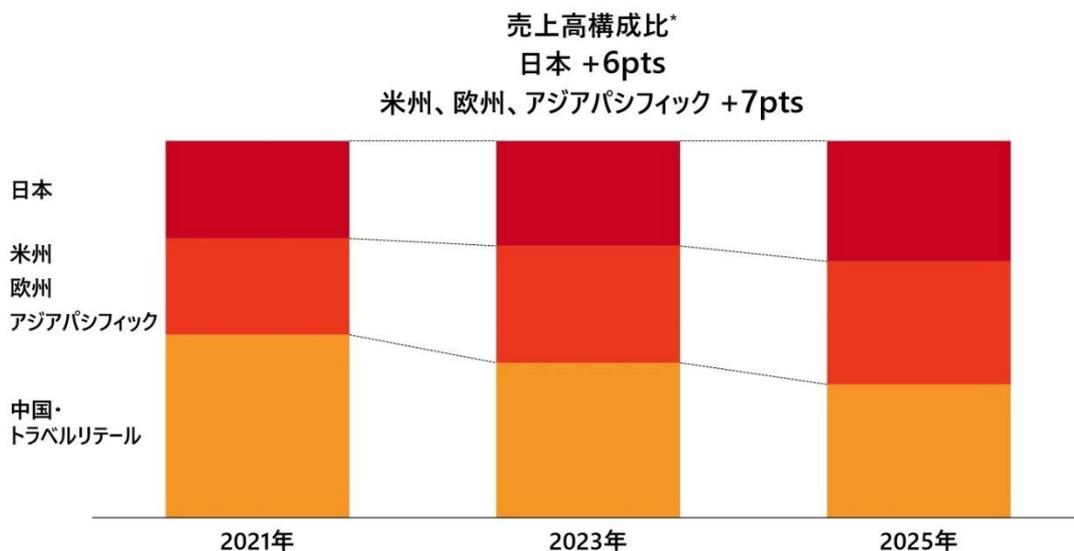
まず 2025 年は、資生堂にとって、単なる構造改革の年ではありませんでした。将来の飛躍に向けた、最も重要な基盤構築を完了させた年です。痛みを伴う改革を断行し、ワンチームとして成果を生み出す会社へ、組織体制、企業文化の変革にも取り組んできました。その結果は数字に表れております。

本日は、私達がこの 2 年進めてきた経営改革が、どのように収益力と耐性を備えた経営基盤を作ったのか。そして、その基盤の上で、2026 年にどのように強い成長を実現していくのか、この 2 点をお伝えします。

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

地域分散が生み出す安定的な利益成長へ



* 2025年 vs 2021年、為替影響および事業譲渡影響を除く

18

まずは事業構造の転換についてです。

中国市場への過度な依存構造は、意図した通り、着実かつ不可逆的に是正されています。中国・トラベルリテール事業は、厳しい事業環境の中でもコスト構造改革により、着実に収益力を鍛え、高いマージンを維持。今後の市場回復を持続的な利益成長につなげるための構えができております。

そして、日本、欧米、アジア、グローバル本社においても、高固定費構造の是正、徹底したコスト効率化を経て、収益力を大きく改善してきました。

これらの結果、現在は売上、利益の両面で、グローバルで、よりバランスのとれた構造へと変わりつつあります。

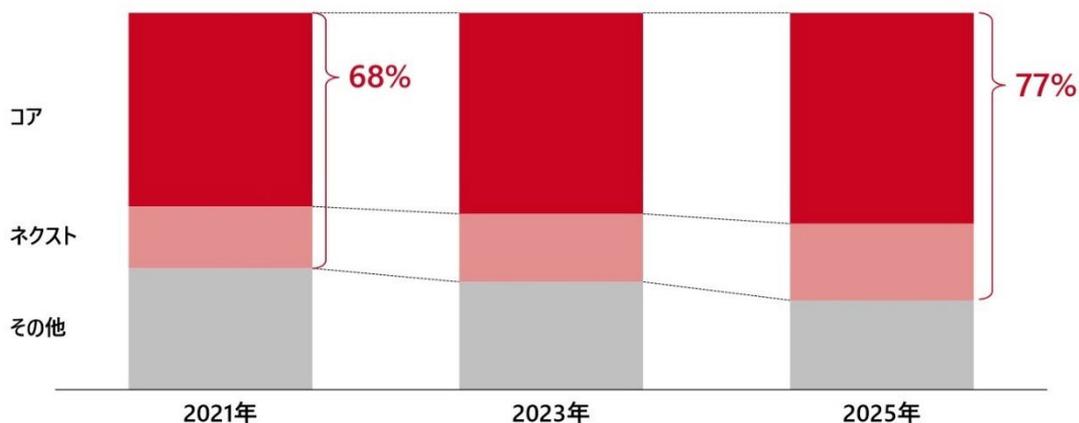
2025年、中国・トラベルリテールが減益となる中でも、日本を中心とした他地域の増益によって、グループ全体として力強い増益を達成できたのは、大きな成果です。これは、地域分散がリスク低減ではなく、収益の安定成長装置として機能し始めた証左だと捉えています。

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

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・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

19

次に、ブランドポートフォリオです。

経営資源を注力ブランドへ集中投下する方針のもと、コア、ネクストブランドの売上構成比は、2021年の60%後半から2025年には70%後半へ拡大しました。

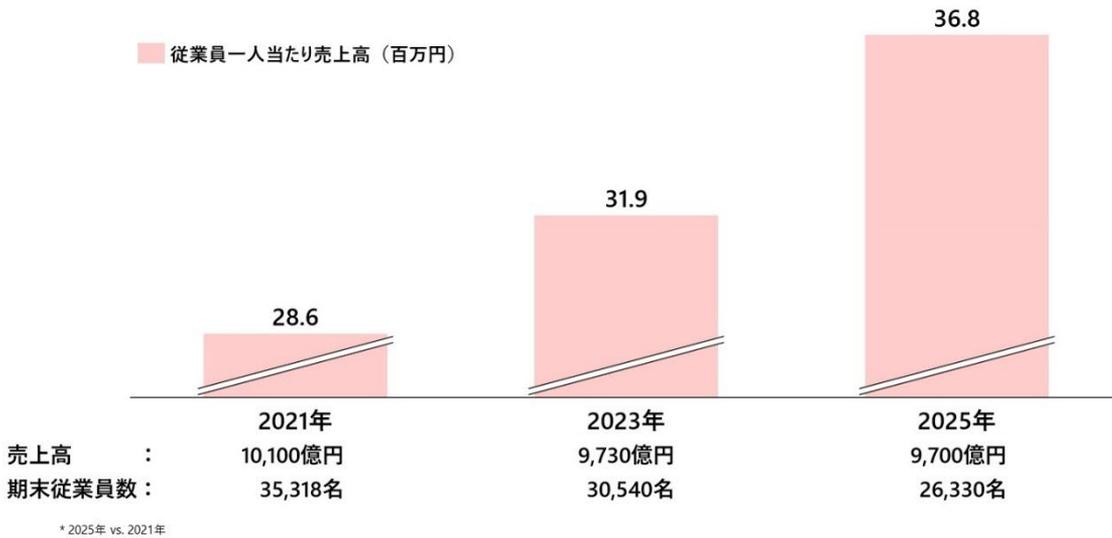
重要なのは、これらのブランドの多くが、グループ平均を大きく上回る収益性を持っていること。これからは、売上規模の拡大等、収益性の向上が同時に実現する成長フェーズに入っていきます。

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@scriptasia.com

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*



20

次に、生産性についてです。

日本、中国、米州、グローバル本社で実行してきた最適化により、人員数を大幅に減らしながらも、売上規模は約1兆円を維持しています。その結果として、1人当たりの売上高は大きく改善しました。

これは一時的なコスト削減ではなく、中長期的に成長を支える筋肉質な組織への転換です。

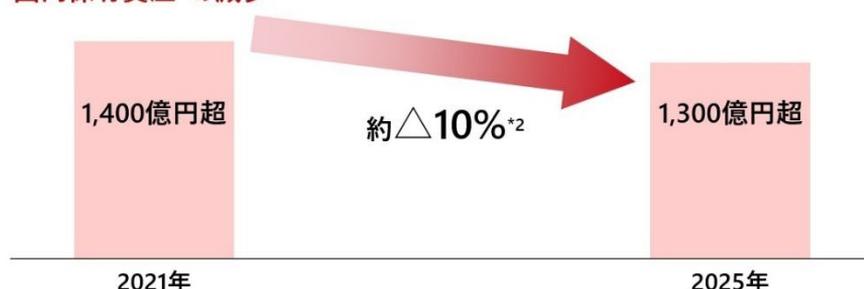
軽く、強く、速い組織に生まれ変わりました。

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@scriptasia.com

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

21

アセットライトも着実に進めています。

国内外での不動産売却、統廃合により、国内保有資産は2021年度対比で約10%圧縮しました。また、国内だけではなく、海外においても、中国やアジアでのイノベーションセンターの統合、閉鎖や、米州、欧州でのオフィスフロア縮減や移転なども実施済みです。

これらの施策は、当社が資本効率を重視するマインドセットへと変革し、そしてその文化を組織全体に定着させる上で極めて重要な意味を持ち、今後も持続的なインパクトをもたらすと考えております。

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@scriptasia.com

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

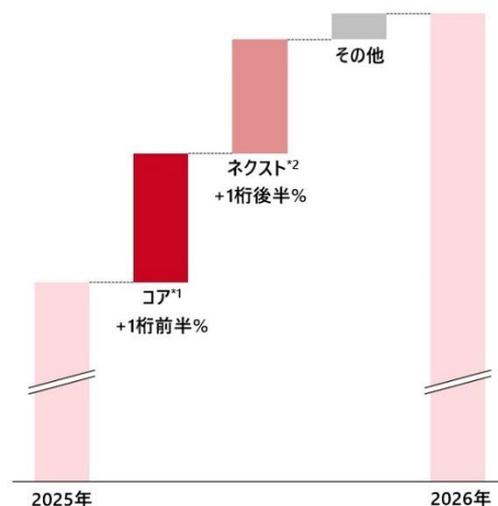
- グローバル共通でヒーロー商品・ラインの継続強化
- グローバルアンバサダー起点のブランド発信力の最大化
- 市場構造に合わせた打ち手で成長機会を獲得

● 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・テ」「NARS」 *2 ネクスト：「エリクサー」「アネッサ」「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE PARFUMS」「Zadig&Voltaire」「Max Mara」「Dr. Dennis Gross Skincare」

22

2026年は改革の年ではなく、成長を確実に実現させる年です。そのための強固なブランドポートフォリオは、これまでの改革、投資で構築されております。準備は整いました。

今年、市場に放つ新製品の数と期待売上規模は、昨年比で20%増を予定しています。これは単なる数字の増加ではなく、私達が提供する価値の総量が劇的に拡大することを意味します。

まず、グローバル共通のエンジンであるコアブランド、世界共通のヒーロー商品を継続的に刷新し、このブランドでなければならないという強いロイヤルティを勝ち取っていきます。また、グローバルアンバサダーを起点としたブランド発信力の最大化で、新世代顧客に認知、支持を獲得します。

そして、成長を加速させるネクストブランド。これらは、特定のカテゴリで圧倒的な商機をつかむため、投資を強化します。各ブランドが持つ、他社の追随を許さない、確信に満ちたサイエンスを武器に、顧客の期待の先を行く価値を提供し、市場の勢力図を塗り替えていきます。

Drunk Elephantについても、リブランディング施策により、ターンアラウンドを確実に完遂します。

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

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%）

2026年
売上高見通し：+1桁前半%

- 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

- 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



23

ここからは、各ブランドの戦略方針をご説明します。

まず SHISEIDO について、2025 年は日本では市場を上回る、力強い二桁成長を遂げ、下期では 20% 程度の成長を実現しました。中国・トラベルリテールでも、下期はプラス転換を果たした一方、欧米は下期前年並みとなりました。

SHISEIDO は、2026 年世界で勝ち切るための共通エンジンを最も体現するブランドとして、成長を再加速させます。

まず、ヒーロー商品、ラインの継続強化です。アルティミューン、バイタルパーフェクション、フューチャーソリューションの三つのラインで革新的な商品を継続投入し、世界中で、ブランド指名で購買される存在へと押し上げていきます。

次に、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です。昨日発表させていただいた新しいアンバサダー、LISA さんの起用により、次世代顧客との接点、エンゲージメントを飛躍的に拡大し、スローエイジング領域の世界的リーダーとしての地位を確固たるものにします。

さらに、地域別の成長機会を精密に取りにいく戦略も徹底していきます。日本、アジアでは、好評を継続するファンデ美容液など、メイク領域の強さを軸に、さらなるシェアを拡大。欧米では、サンケアの高い認知、信頼を活かした成長を継続。そして中国・トラベルリテールでは構造改革の効果を活かし、下期以降の回復局面を確実に刈り取ってまいります。

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@scriptsasias.com



21

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

clé de peau
BEAUTÉ

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



24

次に、クレ・ド・ポー ボーテです。

昨年は、コアスキンケアラインでもある、キーラディアンスケアのリニューアルの貢献もあり、中国・トラベルリテール、アジアパシフィック、欧州において、下期二桁成長を実現しました。日本では、インバウンドの逆風がありながらも、ローカルでは着実に成長、愛用者基盤を強化しています。

激しい市場環境変化の中での圧倒的なレジリエンスを誇るクレ・ド・ポー ボーテですが、今年も最先端技術を搭載した新商品を投入し、ラグジュアリー市場で選ばれ続けるブランドへと進化させます。

グローバルアンバサダーを中心とした世界観の進化もポイントです。ニコール・キッドマンによるブランド表現力がラグジュアリー顧客の心をつかみ、ブランドの象徴性をさらに高めていきます。

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@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

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

NARS

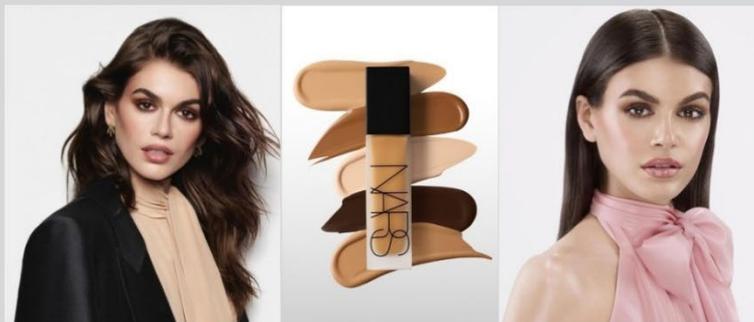
2025年
売上高: +3% (下期 +4%)

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



- Natural Matte Longwear Foundationの発売を通じた売上拡大により、ファンデーションカテゴリーにおけるグローバルなリーダーシップを強化
- 新グローバルアンバサダーを通じたターゲット拡大、エンゲージメント向上
- チャネル選定の最適化、主要リテラーとの関係最大化



25

続いて、NARS です。

昨年は中国・トラベルリテール、および欧州にて、下期二桁成長を実現、グローバルでも 3%成長を遂げ、全社の成長をけん引しました。

昨年 11 月の説明会で、2026 年にはブランド史上最大規模の新製品投入予定とお伝えしておりましたが、資料右側中央の写真が、Natural Matte Longwear Foundation という、まさにその新製品です。

メイクアップカテゴリーにおいて、ファンデーションは、リップ、チークを大きく凌駕する市場規模を有します。この大型新製品により、当カテゴリーにおけるグローバルなリーダーシップ強化を図るとともに、ハロー効果を活用した主力領域の強化に取り組んでまいります。

そして、新グローバルアンバサダーの起用により、ターゲットの拡大、エンゲージメント向上に取り組んでまいります。

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@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

ネクストブランド – エリクシル：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



26

ここからは、ネクストブランドについてです。エリクシルですが、日本では昨年も高成長、スキンケアナンバーワン売上を19年連続で更新しております。

これに加え、アジアパシフィックで30%超、中国・トラベルリテールでも二桁成長を実現するなど、アジアでの成長が加速しております。

今年もブランドの核となるコラーゲンサイエンス技術をさらに強化し、主力商品であるブライトニング化粧水、乳液の刷新や、海外でのオープンセルチャネルの販路拡大により、さらなる成長を目指していきます。

サポート

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

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

ネクストブランド – アネッサ：カテゴリ拡張による新たな成長機会の創出



2025年
売上高：△9%（下期 +6%）

2026年
売上高見通し：+1桁後半%

- 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

- 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



27

次に、アネッサです。アネッサは、UV領域の市場構造変化を最もチャンスに変えることができるブランドとして、より進化をしていきます。

大ヒットしたブラッシュオンパウダーは、もともと限定発売でしたが、多くのご要望をいただき、2月21日より全国発売を決定いたしました。

さらに今年は、日常使いに最適なデイリーシリーズ、マス価格帯のミニサイズ、さらに初のアネッサメンも発売し、ターゲットを拡大、高成長を目指していきます。

サポート

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



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

<p>narciso rodriguez ISSEY MIYAKE PARFUMS</p> <p>ZADIG & VOLTAIRE MaxMara</p>	<p>Dr Dennis Gross SKINCARE</p>
<p>2025年 売上高：+6%（下期 +12%）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p>2025年 売上高：△8%^{*4}（下期 △15%）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ヒーロー商品のピール・マスクカテゴリーの競争激化 ● Eコマースにおける購入率の低下 
<p>2026年 売上高見通し：+1桁後半%^{*2}</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「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 EDP^{*3}による香調拡大 ● 「Max Mara」：2026年下期世界同時発売 	<p>2026年 売上高見通し：+1桁半ば%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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・パ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 

*1 EDP: Eau De Parfum (オードパルファム) *2 Max Maraの売上を含む *3 EDP: Eau De Parfum Intense (オードパルファム インテンス) *4 買収前に係る期間の当期の売上による影響を除く

28

次に、非常に楽しみな領域、フレグランスです。

昨年は Zadig&Voltaire の新商品が成長に大きく貢献し、フレグランス全体で6%成長。中国・トラベルリテールの底打ちが見えた下期には12%の高い成長を実現しました。今年も各ブランドで強力な新商品を準備している他、下期には、ついに Max Mara から商品を発売いたします。

Dr. Dennis Gross Skincare については、昨年、特にヒーロー商品のピール、LED マスクカテゴリーの競争激化を受けて厳しい状況となりましたが、今年は厳選された商品発売へのリソース集中、リテラーとの連携により、着実な成長回帰を狙います。

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

「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



29

続いて、Drunk Elephant についてです。

これまでご説明の通り、今年のリブランディングに向け、昨年は在庫の適正化とコスト削減を最優先に取り組み、いずれも順調に進捗しております。

今年は、1月からコアターゲット層に向けた新たなキャンペーンを開始し、既存のお客様との信頼を一段と深めるとともに、新規のお客様との接点を広げ、主力商品のプレゼンス強化と成長加速に取り組んでまいります。

ぜひ、インスタグラム等でもご確認いただければと思いますが、既存商品の強みは活かしつつも、マーケティング戦略の全面刷新、より効果効能、肌への提供価値にフォーカスしたブランドコミュニケーションへと転換し、新しい世界観を作り上げております。

SNS やオンラインの強化のみならず、店頭ビジュアルの刷新、メディア、クリエイター施策や、店頭販売員への教育ツールなど、多面的な活動でブランド価値を高めてまいります。

既に有力メディアでの露出や、リテラーからの高評価を得ており、新戦略への確かな手応えを感じております。次の決算では、より具体的な成果をお伝えできるよう、引き続きブランド立て直しに取り組んでまいります。

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@scriptsasias.com

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



30

続いて、イノベーションについてです。

中期戦略の中では、自社の技術を素早く価値に転換し、スケールを生み出すことを成長の核としました。2026年から2028年までの間に10以上の最新技術をコアブランドへ搭載、もしくはブランド横断で活用することで、単なる一過性のヒットにとどまらない、スケールメリットを活かした失速しない成長モデルを確立してまいります。

昨年は、七つの骨太技術を新商品に搭載し、多くのアワードを獲得、各ブランドの売上成長にも貢献しました。

当社が2026年度からの成長を確かなものと断言できる最大の根拠は、独自の技術が単一のヒットにとどまらず、グループ全体でスケールを最大化し、一過性ではない持続的な成長を目指す、勝利の方程式を確立したことにあります。

その象徴が、セラムファーストテクノロジーです。これは、美容液でファンデーション成分を包み込み、肌に触れる面を美容液で満たし続けるという、従来のメイキャップの概念を覆す革新的な技術プラットフォームです。

スケールの創出は、2023年、マキアージュとSHISEIDOという異なる顧客層を持つ両ブランドへ同時に搭載、一気に市場を席巻するスケールメリットを実現しました。持続的な成長は、2024年以降も技術を軸とした一貫したコミュニケーションにより、発売2年目以降も衰えない高い売れ行きを維持。昨年も新商品を展開し、ブランドの資産へと昇華させました。

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

2026年からの次期中期経営戦略では、この成功事例を一つの型として、さらに強力な技術群を市場に投下してまいります。

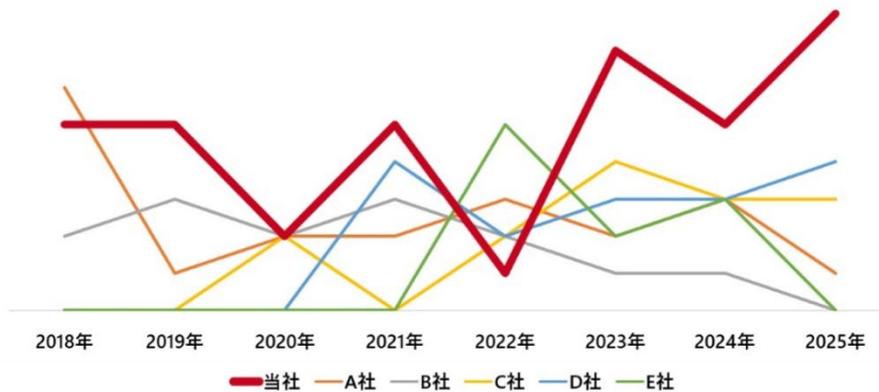
2026年は、第2、第3のセラムファーストテクノロジーと呼ぶべき、5件の骨太な最新技術のブランド横断展開に向けた準備が完了しております。過去の成功で得たどの技術を、どのタイミングで、どのブランドへ最適に配置するかという知見をフルに活用し、ヒットの確率を極限まで高めてまいります。

そして、特定のブランドに依存するのではなく、全社的なポートフォリオとして技術を展開することで、2026年から2028年の期間中に計10以上の最新技術を実装、研究開発投資を効率的に利益へと変換するサイクルを加速させていきます。

単なる新商品の発売ではなく、証明された成功モデルの拡大が、当社の描く2026年度以降の成長シナリオの核心でございます。技術がブランドを強くし、そしてブランドが技術をスケール化させる、この循環を止めることなく、持続的な企業価値向上を成し遂げてまいります。

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



* MAQUIA、VOCE、美的の上半期、下半期の「総合」「スキンケア部門」「メイク部門」11位～3位の獲得合計数

31

強い技術をブランド横断で展開し、売上利益に直結させるというアプローチは、既に明確な成果につながっております。

その客観的な証左が、こちらのベストコスメ受賞実績です。かつては受賞数にばらつきがありましたが、戦略を転換した2023年以降、潮目が完全に変わりました。3年連続の首位独占。市場での

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



優位性を不動のものにしています。3年連続の3冠達成。当社の技術は一過性の流行ではなく、もはや市場のスタンダードとして定着をしまいいりました。

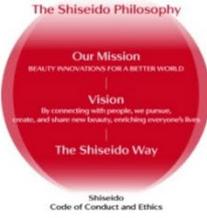
アワード獲得は名誉のためだけではありません。革新技術が権威ある評価を生み、それが消費者の信頼と購買に直結する、この収益加速サイクルこそが、当社のイノベーションの最大効率で利益を変える仕組みです。

2026年度以降、この負けない戦い方をさらにアップグレードしてまいります。投入予定の五つの最新技術は、再び市場の評価を独占し、2028年まで続く失速しない成長の強固な土台となると確信をしております。

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している価値観、心構えや所作として「The Shiseido Way」を制定



The Shiseido Way

私たちの起点
万物に力をもらいひとに思いを馳せる

私たちが創り出すもの
商品をしてすべてを語らしめよ

私たちのスタイル
変わらないために 変わり続ける

私たちの方法論
葛藤をあざやかに昇華する

私たちは美を問い続ける
ものごとはすべてリッチでなければならない

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

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
- 責任ある調達への推進に向け、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}



続いて、サステナブルな価値創造の進捗について、説明いたします。

人財戦略については、重要 KPI としている女性管理職比率は、2030年目標の50%に向けて順調に推移をしております。

また、この度、中期経営戦略の達成に向けて、当社が大切にしている価値観、心構えなど、社員一人一人の行動を導く指針として、The Shiseido Way を策定しました。この Way を共有、浸透させることで、市場環境変化の大きい中でも、グループ一体となって新たな価値を創出し、2030 VISION を実現します。

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



社会面では、事業活動を通じたジェンダー平等、自己効力感の醸成支援により、ブランド価値向上、社会価値創出を進めてまいります。

環境面では、CDP のダブル A 獲得、サステナブル包装容器の取り組み加速、原材料のトレーサビリティ強化により、環境負荷軽減を図っています。

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 綾子		●	●			●
安野 裕美		●	●		●	
岡本 仁志		●	●	●	●	
得能 摩利子		●	●	●		
畑中 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		●			●	

33

続いて、取締役体制について、ご説明します。

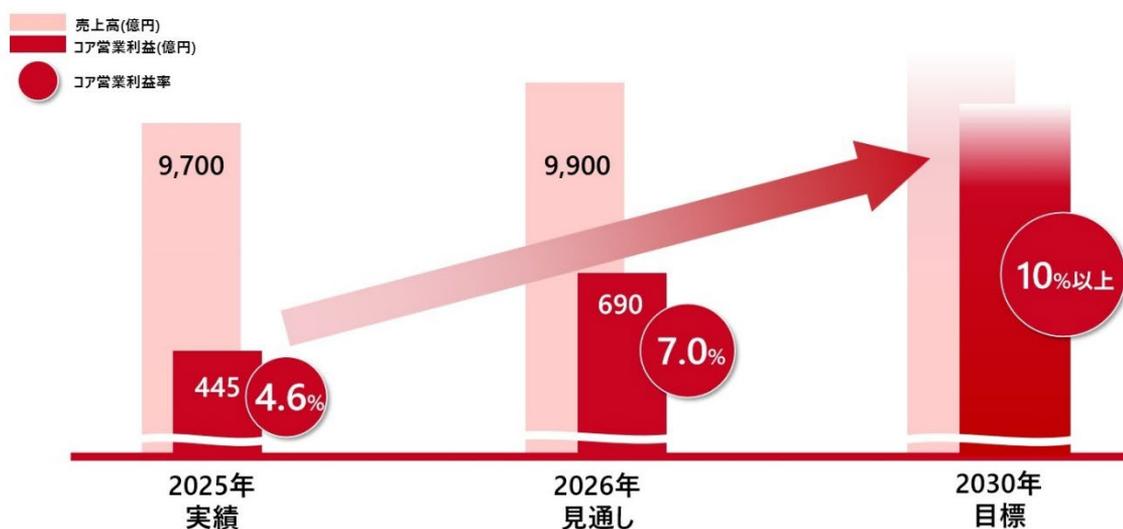
来月の総会で正式にお諮りしますが、新任社外取締役候補者として、ハウス氏、中田氏、金子氏の3名を選定しました。BtoC 事業、グローバルに事業展開する企業での CEO 経験、M&A の知見など、取締役会の多様性をさらに強化することで、取締役会の実効性向上、企業価値向上に取り組んでまいります。

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@scriptsasias.com



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



34

2026年は、2030中期経営戦略の初年度でございます。不透明な外部環境はありますが、これまでの経営改革により、当社の地域、ブランドポートフォリオはより強く、バランスのとれたものへ、また経営基盤もより効率的で柔軟なものへと変化をしております。

また、高めてきた財務規律、そしてアジリティとアカウントビリティをもとに、2026年の業績目標を確実に達成し、2030年目標達成へと進めてまいります。

これからの資生堂の持続的な成長に、ぜひご期待ください。

ありがとうございました。

サポート

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

質疑応答

桑原 [Q]：ご説明ありがとうございました。JP モルガン証券、桑原でございます。特にキャッシュフローとかも予想を開示していただいて、大変ありがたく思っております。私から、質問1点ということで、今5ページを拝見しつつ、もう少しこの2026年度の見通しという、御社が見通されているものを理解したいと思っています。

まず、藤原社長がおっしゃっていただいたように、かなりイノベーションを投げられるとおっしゃってはいるんですが、それにも関わらず、残念ながら3%の増収、これは一体何を意味するのか。中計のときには、マーケットに対して2%ポイントアウトパフォームしますというお話だったんですよ。これに対して、その背景、中国の話があるのか、第1四半期のお話もありましたので、その絡みを教えていただきたい。

その上で、さらに、この5ページの増減益の中で、限界利益増と値上げ効果。本来200億円ぐらい御社は増収があるのであれば、限界利益率、さらに値上げがあるので、もう少し出てもいいんじゃないのかなと思っています。

これが、ほとんどこのインフレ影響で打ち消されてしまうところに、ちょっと物足りないというか、寂しい。せっかく増収に転じられるのに、その増収がコア営業利益に落ちてこないというのが何とも寂しいので、そこはどういう作りになっているのかも、併せてご解説いただければと思います。お願いします。

藤原 [A]：それでは、市場の見方について、私から説明させていただき、数字の組み立てについては廣藤から説明させていただきたいと思います。

今年については、かなり多くの新製品が出て、ラッシュし、期待をしております。ただ一方で、過去のいろんな反省も踏まえて、市場は不確かであるということは客観的に見なきゃいけないのかなと思っています。

トラベルリテールについては、引き続き質の高い成長を目指すためには、代購の売上を減らしていくとか、中国の本土についても、より非正規の売上をコントロールするとかということは、しっかり質の成長は追い求めなきゃいけないと考えております。

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@scriptasia.com

その分、他の地域が3%ではなくて高い成長は目指していくんですが、それがオフセットになって、今現在では3%ぐらいの成長というところが、しっかりアチーブブルな目標になっているだろうと考えております。

日本も、やはりインバウンドの減速は織り込んでおこなきゃいけないだろうということで、決して2026年が全てではなくて、2030年の中期経営戦略でより成長を確実にするためには、成長の質もしっかり上げながら、また短期的な売上に飛びつくことなく、確実な成長をとということで、こういう設計をさせていただきました。

廣藤 [A]：利益の組み立ては、こちらのご覧のスライドの通りにはなるんですけれども、確かにインフレ影響は相応に大きくございまして、昇給の影響、諸々の費用増加影響、また、2025年において達成していなかったリージョンの昇給の反動影響という諸々を踏まえると、この構造改革効果の半分以上を実は打ち消してしまっている状況であることは、間違いないという状況でございます。

一方で、限界利益増のところですけども、価格値上げの影響がざっくり100億円と試算をしております。ただ、ここからは数量減の影響も当然ありますことから、そのままその利益に効いてくるわけではないという見立てでございます。

桑原 [Q]：わかりました。確認ですけども、そうすると、この5ページの限界利益増、値上げ効果の中に100億円ぐらいの価格上昇効果が入っていて、それを引くと20億~30億ぐらいの数量増のように見えるんですね。減るものがあるということになると、原価のほうで稼働の影響であったりとか、いろんな固定費の影響もある程度出てくるので、限界利益率が低く見えているんですよと理解していいのでしょうか。

廣藤 [A]：ここに、そのまま100億円と掲載されている状況ではなくて、この100億円からの数量減のネットで限界利益増、値上げ効果というボックスを作成している状況です。

桑原 [Q]：なるほど、わかりました。100億円より下の箱になっているという、そういうことですね。

廣藤 [A]：そうですね。

桑原 [Q]：わかりました。もう一つ確認で、インフレ影響の中で、去年のコストマネジメントの反動で戻ってくるというのがどれくらいあるか。また今年も100億かけてコスト構造改革されると思うんですけども、実額は難しいと思うので、中計で予定されていた営業費用比率3%ポイント改善のうちどれくらいまで改善できるのか。いわゆるインフレ影響が今後2027、2028もこの規模

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

では続いていかないんじゃないかと思われるわけですが、そこをもし可能であれば、少し深掘りいただけませんか。

廣藤 [A]：定量的にボーナス影響を正確にはお伝えはできないのですが、ただこのインフレ影響の中にボーナス反動の影響が、ざっくり半分ぐらいは入っている状況ではあります。なので、そのままというわけではないのは、おっしゃる通りかなと思います。

桑原 [M]：わかりました。ありがとうございます。

宮崎 [Q]：ゴールドマン・サックス証券の宮崎です。ご説明ありがとうございました。中国のところを私もお伺いしたいです。第1四半期まで織り込んだという日中関係の緊張影響、中国政府が渡航等についても注意喚起をしているという流れが続いていると思うんですけれども、これが実際終わった年度にはどこで影響があったのか、なかったのか。中国本土、オンラインなのか、オフラインなのか、トラベルリテールなのか、インバウンド、日本のインバウンドの売上なのか。それが、例えば1月くらいまで見ているとどうなっていて、そこをどのように第1四半期まで織り込んでいるのかを、ぜひ教えていただけないでしょうか。

藤原 [A]：まず、影響は去年12月からスタートしております。中国本土については、ダブルイレブンを終わったあとなので、もともと12月の売上は大きくないものですから、当期の売上には大きく影響しなかった。

次に1月、トラベルリテールについては、当然旅行者が減っているので、ジャパンについては影響があります。ただ、中身を見てみると、中国人の売上がそのままマイナスで影響しているのではなく、逆に今、投資をシフトして、中国人以外の旅行者のところでギャップが一部クロージングされている状況にあります。

もう一つ、中国人旅行者の方々が海南島に行っているところで、海南島は実は良くなっている。そういう形で、旅行者の動きによって、チャンスがあるところを着実に取っていけば、ある程度のミティゲーションはできていくのかなと考えております。

次に、中国本土のほうは全体の意向を受けて、やはりKOLでのプロモーションで少しキャンセルが続いたり、去年末ぐらいに計画していたときには今年1月に新型製品のプロモーションであったのを少しポストポーンされたりというところがあったので、そこは目に見える形で、第1四半期中に織り込んでいる。

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、それがこれからどういうふうに行くのか、まだまだ見通せない中で、先ほどお話しした通り、トラベルリテールの例のように、どちらかが少なくなれば、どこかにチャンスが出てくるといことが起こりうる状況ではあると思いますので、そこをしっかりと見極めて、チャンスを取っていききたいと考えております。

廣藤 [A]：定量感としてですが、中国・TR、日本のインバウンドを全て合わせて、売上で約 100 億円程度、利益で約 30 億円程度の悪化を第 1 四半期だけに織り込んでいる状況です。

この利益影響は、売上減に対してのカウンターアクション、違うブランドをさらに加速するであったり、いろんなプロモーションの施策を期ずれさせるであったりと、さまざまなカウンターアクションをとっていますけれども、そういった打消し努力も含めて、一旦そのように Q1 に織り込んでいる状況です。

宮崎 [Q]：詳細なご説明ありがとうございます。これは日本のインバウンドにはあまり影響が出ないという前提なのか、それも込みで売上 100 億円、利益 30 億円なのか。

カウンターアクションをとって 30 億円とすると、今回の日中関係影響みたいなものがなければ、小幅かもしれないけれども 7%を超える、2026 年の利益率も見えているだけの取り組みが進展しているというのが、御社としてのメッセージなのかを確認させていただけますでしょうか。お願いします。

廣藤 [A]：割合として、売上、利益は明確には当然、いろんな影響がでこぼこありますので言えないんですけれども、中国・TR のほうが売上インパクトは大きく見積もっています。利益は、中国・TR、ジャパンインバウンド、おおむねそれぞれ同じ程度ぐらい入れている状況になります。

宮崎 [Q]：なかりせば、7%を超えるコア営業利益率が出せるようなセットになっているということですか。

藤原 [A]：もともとこの数字を組んだときに、最初コミットしたコア営業利益 7%は必達するということで、当然組み上げていって、もともとそれがなかったときも一旦 OP7%で計画を作ってきた。今回こういうことがあったということで、どういうふうにアップクロージングするかを、地域全体で話をして、もう 1 回汲み上げてきた状況ではあります。

なので、これが経営改革の実績の一つかなと思うんですが、中国・トラベルリテールが落ちても、いろんなところでクロージングができていく。その数字が組み上がってくるというのは、より安定した経営ができてきていると思っています。もちろん機会があって、チャンスがあれば、コア営業

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



利益 7%以上はもちろん目指していきたいんですが、一旦いろんなリスクを取りながらも、こういう形で今、数字を組んでいる状況でございます。

三宅 [Q]：ありがとうございます。モルガン・スタンレー証券の三宅でございます。私は日本の市場の分析と、御社のパフォーマンスがそれを上回っているということに関する分析をいただきたいと思っております。

まず 11 月の決算シーズンにおいては、各社さんのコメントとして、どの価格帯も動きが大体同じなので、景況感の悪化は市場に対してないんじゃないかというコメントをいただいたんですけども、これだけ食費も削られるような景況感の中で、果たしてそれは本当にそうなのかと、やはり疑問に思っております。

既に数年前より悪化して、それがそのままだから悪くなって見えないということなのかもしれませんが、御社として各価格帯の需要動向がどんなふうになっているかというご説明をいただきたいです。

その上で、御社が今上回っていらっしゃるというのは、とても良いニュースだと思っております。売上高を類推しますと、おそらく SHISEIDO は、コロナ前の結構良かった時期に対しても、内需がすごく大きくなった。クレ・ド・ポーは、おそらくインバウンドがちょっと減ったりとかいろいろあるけれど、国内がそれなりにうまくいっている。

エリクシールはやっと持ち直してきたのかな、だけれどまだ途上なのかなとか、アネッサのブランドも同様なのかなと思うんですけども、それぞれの価格帯と販路において、どんなことが差別化されていて、うまくいっているのか、少し分解して教えていただけるとありがたいです。

藤原 [A]：ありがとうございます。市場の見立てや今の状況をお話ししますと、市場の成長というのは軟調というか、そんなに高い成長はわれわれも感じておりません。全体の成長は、どちらかというとスキンケアがけん引して、メイクは若干低調な推移をしているかなと。これは市場のお話ですね。

スキンケアを価格帯に分解しますと、低価格帯スキンケアの成長が若干減速と見えている中で、中価格帯の回帰の兆しが見えているかなと考えております。

こういう中で、市場の中で強く成長できているのは、一つは強いブランドポートフォリオが出来上がってきたためと思っています。過去 2 年間ぐらいコアブランドにしっかり集中をしてきて、おかげさまで、クレ・ド・ポー ボーテや SHISEIDO が成長し、しっかり収益も生み出してきている。

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

実は昨年、クレ・ド・ポー ボーテが、インバウンドの影響を受けて苦しくなった状況だったが、ジャパンの場合は他の地域と違ってやっぱりポートフォリオが広い。その中でイハダというブランド、それからアクアレーベルというブランドがクレ・ド・ポー ボーテのマイナスを吸収して高い成長をした。つまり、市場の変化に応じて、ポートフォリオのマネジメントがちゃんとできるようになったというのは、すごくグッドニュースかなと思っています。

エリクシールについて、ずっと今まで低価格帯のスキンケアが伸びている中で、本当にエリクシールは大丈夫かということはずっとご質問を受けていたのですが、毎年かなり高い成長で、先ほどもお話ししましたが19年連続でナンバーワンを取っている。

ドラッグストアでエリクシールの成長を目指しているが、それと同時に今、去年9月にローンチしたお肌の診断をデジタルで行い、しっかり愛用者の基盤も獲得していく施策も打っている。それが奏功して、すごく力強く持続的な成長ができているかなと思っています。

これも楽しみの一つなのですが、このようなブランドのポートフォリオのマネジメントができてきたのと同時に、新しいイノベーションを起こしながら軟調な成長の日本市場で価値創造して成長していくということで、去年アネッサから出したブラッシュオンパウダーという商品を5年間ぐらいかけていたがこれが大ヒットした。あとは洗顔グミというかなり尖った商品でこれも一挙に開発したもののだが、新しい価値創造しながら成長を目指すという力も、日本市場はついてきたのかなと思います。これからは強いブランドポートフォリオをマネージしながら、かつ自分達で価値創造し、自分達で市場を創造して成長していくということで、日本は着実な成長ができていくかなと考えております。

廣藤 [A]：もう1点だけ補足をさせていただくと、市場、価格帯別のローカルの成長を見ると、実はプレステージ、高価格帯が一番強いという事実もあるんですね。なので、インフレの環境であることは間違いないんですけども、その中でも高価格帯、ハイエンドがまだ強い。その中で、われわれが勝っているというところは、大切なポイントかなと思います。

三宅 [Q]：ありがとうございます。もう1点確認させていただきたいのが、今後景況感が少し良くなっていく局面がいずれ訪れると思いたいんですけども、その際には、やっぱりメイクのカテゴリーもかなり賑わいを増す可能性があると思っています。

そういう中で、御社として収益性の観点も含めて、技術力とスキンケアに注力していらっしゃるんですけども、やはり幅広いポートフォリオをお持ちなので、メイクのカテゴリーにおいても、負けずに、回復の基調を取り込みにいけるのかということのも、一応補足としてお話をいただきたいです。

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@scriptasia.com

藤原 [A]：日本の場合、メイクは高価格帯が NARS というブランド、そして中価格帯がマキアージュというブランド、そしてさらにその下はマジョリカというブランドがありして、メイクもカバーできるようなポートフォリオになってきています。

メーキャップの中でも特にファンデーション系というのは、今これはグローバルのトレンドですが、スキニフィケーションというより肌に健康にというトレンドがあって、そこはまさに、われわれの技術がしっかり生きていくトレンドであると思っています。メーキャップも、決して全て優先順位が低いというわけではなくて、自分達の技術がしっかりお客様に認めてもらえるところ、独自性が出ていくところについては強化して、しっかり成長につなげていきたいと考えております。

川本 [Q]：ご説明ありがとうございました。ジェフリーズ証券の川本と申します。私は着地のコア営業利益の上振れの意味を教えてくださいたいと思います。

80 億円は結構大きく、インバウンドは採算の高いものが売れておりますのでミックスを心配していた。先ほど構造改革のご説明で 20 億上振れたようなスライドを 16 ページで拝見し、具体的に何が上振れを作られて、残り 60 億はどこから来ているのか。これが次の計画にも上振れを期待できるものなのか、内面的か外的か、日本か海外か、できるだけ具体的に教えてくださいたいと思っております。

廣藤 [A]：リージョン別に言うと、中国・トラベルリテールと本社費用の削減が、上振れの大きい要因になっています。

ですが、内的要因も非常に大きくございまして、やはり構造改革で、さまざまな投資規律を高めてまいりましたし、設備投資の厳選等にも取り組んでまいりました。ですので、そういったところからのキャッシュの削減、さらにはさまざまな費用削減にも結びき、その結果として 2025 年は大きく上振れている状況でございます。

この持続性について、445 億円というのは、売却影響等々を除いた継続事業ベースでは、2020 年以来で実は最高益になっている状況です。

これは第 4 四半期の追い風や市場全体の追い風によって出てきたものじゃなく、明確な逆風環境下であることは間違いありません。2020 年から振り返るといろんな逆風があり、売却に伴うディレバレッジもありましたし、一番高い収益率のトラベルリテールは 2025 年についてもマイナスで約半減してきている。さらにはボーナス影響等々、いろんな利益を押し下げる要素がある中で確保している利益改善という状況でございます。

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

ですので、PL 構造自体は非常に回復し、改善していると見ております。ただ、冒頭からさまざま質問がございましたけれども、いろんな不透明な環境は続いています。ですので、収益構造も 2030 年に向けては、まだ道半ばであると捉えていますので、こういう収益の改善に気を緩めることなく、構造改革もたゆまず取り組んでまいりますし、最も今、規律が問われる局面だなと思っ
ている状況です。

そういう意味で 2026 年の 7% というのをまずは着実にとらえることが、今の目標となっています。

川本 [Q]：承知いたしました。そうしましたら、16 ページの今期の 250 億円ですけれども、この確度で、こちらの上振れの可能性が期待できるのか、2027 年は 3 ポイントを越す削減が控えておりますが、それについての確度も高まったと考えてもいいでしょうか。

廣藤 [A]：250 億円のグローバル構造改革としてこの表に示しているものについては、これはもうメニューを出して、もう既に 2025 年に着実に実行に移していますので、それを 2026 年に取り込んでいく、そういうフェーズになってくると思っておりますので、この構造改革効果そのものは確信を持っているところです。

高野 [Q]：マラソンアセットの高野と申します。決算と少し離れるんですけれども、今の経営体制の中で、CEO、CFO という体制は、多分戦略と執行を分断しないための、今の資生堂のフェーズにとっては、非常に腹の据わった体制になっていると思うんですね。そこで、本当にオペレーションが握れているかどうかという疑問に対しては、実際今回の決算で出てきたような、生産性の 30% 改善とか、ブランドポートフォリオの実装、そして実際に数字として結果が出てきていますよね。それで、CEO のロールはどうしているかっていうのは、多分リージョンの人はそれぞれを託されてやっている。

今の資生堂のリカバリーのモメンタムをキープするためには、多分この体制が良いだろうと思うんですけれども、逆に結構負荷がお二人にかかっているなと感じるところがあり、それを鑑みたときに、お二人から見て、どういうリスクファクターがあるのか。もしくは、そのリスクファクターを抑えつつ、逆にこのモメンタムをより確からしいものにしていく、もしくはオペレーションを本
当により確からしいものにしていくといったときに、何かできることがあるのかどうか。

COO という役割を置くのかどうかは解とは、ちょっと昔の資生堂を見ていると、そう思えないところもあるので、そうではないような気もするんですけれども、その辺の頭の中の体操かもしれな

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



いんですけれど、どのようなことを考えてらっしゃるのか、もし聞かせていただければ、お願いします。

藤原 [A]：ありがとうございます。私も 2030 年を達成するためにと考えたときに、最初に思ったのは、どれだけ自律し、そして変化を起こせる経営メンバーを増やせるのかが一番のポイントかなと思いました。それはイコール、企業風土とか企業文化を変えていく経営リーダーをどれだけ育てられるのかにもつながることかと思っております。

今回、新しい経営体制、私と廣藤だけではなくて、新しい体制で進んでいくんですが、そういう、ある意味リーダー達に期待すること、ちょっとすごくベタな話ですが、私が期待することということは 8 カ条ぐらい書かせていただいた。こういうリーダーでこれから変革をやっていくんだと。

私は、経営に関しては、やはりチームでしっかりと進めていくというのが、これからの不確実な時代の中では一番大事だと思っています。つい最近キックオフもしたんですが、これから、今度は構造改革ではなくて経営の効率を上げて、3 ポイントの利益率を上げていこうとしているんですが、それは完全にクロスファンクショナルチームで臨もうと思っています。

その意図は、バリューチェーンをもう 1 回全部レビューして効率化を進めるというのと同時に、やはり経営チームが一体となって構造改革を起こしていくということを実際エグゼキューションすることによって、より自律した経営メンバーができていくということ、私はこれからリードしていきたいなと思っています。

当然ファクションの責任という意味ではデリゲーションはしていくんですが、もう一方で、かなり視座の高い経営メンバーをこれからよりたくさん育てていって、おっしゃる通り、COO、CFO、CEO という役割ではないところで、より資生堂を発展させていく、そういうメンバーを作るのが一番近道かなと今思っております。

廣藤 [A]：加えるならば、財務的には ROIC 経営を浸透させるというのは、去年からお話をさせていただいていますけれども、今回、各トップメンバーの KPI に入れ込んできております。それが本当にビヘイビアを変えて、われわれがそういうブレーキ役になっていたりとか、いろんなスクリーニング、インベストメント、ダイベストメント、コミッティーを通したスクリーニングという役目を担うだけでなく、やっぱり自ら経営メンバーがマインドセットを持って、資本効率を改善していくというところに、もっとドライブかけられたらと思っているところです。

前回、11 月の決算で申し上げていたレポートラインの変更というのも、その一環でもありますし、本社から完全に全てを細かく把握するというのは難しいですけれども、同じマインドを持っ

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



て、目となり耳となり、それをアクションにつなげていく、そういう経営メンバーと一緒に進んでいくということも、財務的には非常にこれから力を入れていかないといけない要素かなと思っています。

山中 [Q]：お世話になります、SMBC 日興証券の山中です。私から 1 点お伺いしたいのが、海外、特にアメリカの成長のコミットメントであるとか、2025 年のブランドの実績について、これだけの技術力があるのにも関わらず、少し物足りないのかなと思っています。

買収したブランドの取り組み等々を先ほど教えていただいたんですが、SHISEIDO とクレ・ド・ポー ボーテについても、市場のプレミアムスキンケアの平均よりも伸び率が少し弱く、ご計画もまた弱いように見受けられます。

こういった中で、先般発表されたアモーレさんの欧米での躍進なんかと比較して、こういったところがこれから、技術力があるのにうまく訴求できてないと、日本の輸出における薬事の規制とかも含めて、さまざまな問題があると思うんですけれども、こういったところにハードルがあって、具体的に取り組んでいかれるのかを教えてくださいと思います。

藤原 [A]：ありがとうございます。では、アメリカの市場については、特に SHISEIDO を一つ例に挙げて、お話ししたいと思います。一つがチャネル、それから優先する SHISEIDO の中でのラインの優先付けは、これから変えていこうと思っています。

まずチャネルのところですが、どうしても SHISEIDO は、デパート中心のチャネルになってきたというところがありますが、今大きく市場をリードしているのはオンラインであり、SEPHORA、Ulta というチャネルです。そこでしっかりとわれわれはプレゼンスが発揮できてなかったところは、反省すべき点かなと思っています。

今、アメリカをリードしているアルベルトは、欧州で SEPHORA について、特に直接取引の交渉をしたり、リードしてきた人間ですので、彼もすぐに SEPHORA のアメリカに話をし、そしていろんな交渉をまとめてきて、それがいよいよ今年から進めてくるということなので、チャネルの転換という意味では、これからしっかりスピード感を持って進めていけるのかなと思っています。

われわれの技術は実はサンケアがすごく優れているということで、アメリカのお客様に認めてもらっていただいておりますが、本来であればアンチエイジングのスキンケアでしっかり勝っていきたいと思っている。ただ、なかなかこれまで獲得できていなかった。

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@scriptasia.com

どうしても今売れているものに対しての投資を優先してきたというのがありますので、今は一生懸命アンチエイジングにしっかり軸足を移そうということで、今回 SHISEIDO の中で、もちろん BLACKPINK の LISA さんもこれからの話題性ですが、実はアン・ハサウェイさんがアンチエイジングラインの VPN を思いきりリードするアンバサダーに就任していただいている。アメリカにとっては、この二つはかなり、これから追い風になるかなと思っております。

クレ・ド・ポー ポーテについては、実は売上が小さいですが、すごく高い成長をしてきました。ただ、大きなこれから変えなきゃいけないこととしては売上の大きい部分がサックスに集中していることで、今サックスはかなり大変なことになっていますので、ここはマイナスを1回見込んでいます。ただサックスで買っていただいたお客様に対して、これからしっかりと手当てをして、クレ・ド・ポー ポーテの愛用者になっていただきたいという施策はこれから進めていくという状況でございます。

ですのでクレ・ド・ポー ポーテについては、取引先のいろんな問題が、今年についてはかなり大きく影響するとみていますが、クレ・ド・ポー ポーテはラグジュアリーでグローバルなブランドの一つですので、これも決してすぐに拙速に SEPHORA に出たり、いろんなところで面を広げることなく、やっぱりブランドをしっかり作っていきたいという考えで進めていきたいと考えております。

山中 [Q]：すみません、1点だけ補足で、SHISEIDO は SEPHORA ではもうずっと長く展開されていると思うんですけども、アルベルトさんのコネクションでどのようなことをしていくか。棚面積がもっと広がるとか、サンケア以外の訴求を強められそうだと、具体的に期待してよろしいでしょうか。

藤原 [A]：VPN というバイタルパーフェクションというラインの、さらなる面の強化。あともう一つは、SEPHORA のお店と、いろんな意味でリテイラーとのコラボレーションができてなかったというのもあります。

結構いろんな形でプロモーションとかがあるのですが、そこにしっかり SHISEIDO が参画できていなかったというのも、去年彼と話をしながら、これから強化しなきゃいけないポイントだと感じておりますので、SEPHORA の今の売り場の強化と、それからリテイラーと一緒に考える取り組み、この2点を強化していきたいと考えております。

山中 [M]：ありがとうございます。

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@scriptasia.com

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[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

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@scriptasia.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