2026年 第3四半期累計実績（1-9月）および通期見通し

2026年11月10日

株式会社 資生堂

社長 CEO
藤原 憲太郎
CFO
廣藤 綾子

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。

用語の定義

- 売上高実質前年比：為替影響、当期・前期におけるすべての事業譲渡影響および譲渡に係る移行期間中のサービス提供に関わる影響を除いて計算
- コア営業利益：営業利益から構造改革に伴う費用・減損損失・買収関連費用等、非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出
- コア営業利益率：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
- 四半期利益・当期利益：親会社の所有者に帰属する四半期利益・当期利益
- EBITDA：コア営業利益に、減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)および償却費を加算
- ブランド別売上高前年比：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 第3四半期累計 決算説明会のポイント

売上高：売上成長モメンタムが改善、累計でも実質増収に転換
収益性・キャッシュ創出力：収益基盤の改善と投資規律の徹底により向上
通期見通し：コア営業利益、当期利益ともに大幅上方修正

- **売上高：7,411億円（実質成長率　累計：+1%、1Q：△3%、2Q：+2%、3Q：+3%）**
  - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」がけん引
  - 「Max Mara」フレグランス、「クレ・ド・ポー ボーテ」高機能クリーム、「エリクシール」新トータルVクリーム、「SHISEIDO」バイタルパーフェクション新セラムなどの新商品が貢献
- **収益性・キャッシュ創出力：コア営業利益 675億円、コア営業利益率 9.1%、FCF 490億円**
  - 大幅増益：米州構造改革効果一巡後の3Qにおいても、売上成長およびコストマネジメントにより力強い増益が継続
  - 収益性改善や投資規律の徹底によりフリーキャッシュフローも大きく改善
- **通期見通し修正：コア営業利益 870億円（前回見通し比＋180億円）、当期利益 620億円（同＋200億円）**
  - 売上高：日本・欧米・アジアパシフィックにおいて実質成長率を下方修正、円安効果を踏まえた全体売上高は上方修正
  - コア営業利益：規律ある投資を継続しつつ、コストマネジメント、為替影響等により上方修正
  - 非経常項目：アセットライト施策の早期化に伴う資産売却益等を追加で織り込み
  - 当期利益：大幅上方修正
- **「アクションプラン 2025-2026」の振り返りと成長加速に向けた経営変革の進捗**

2026年 第3四半期累計（1-9月）の概要

（億円）	2025年 3Q累計	売上構成比	2026年 3Q累計	売上構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
売上高	6,938	100%	7,411	100%	+473	+7%	+0%	+1%
コア営業利益	301	4.3%	675	9.1%	+374	+124%		
非経常項目	△634	△9.1%	△40	△0.5%	+594	-		
営業利益	△334	△4.8%	635	8.6%	+968	-		
税引前四半期利益	△325	△4.7%	653	8.8%	+978	-		
法人所得税費用	115	1.7%	212	2.9%	+97	+84%		
四半期利益	△440	△6.3%	444	6.0%	+884	-		
EBITDA	679	9.8%	1,062	14.3%	+382	+56%		
フリーキャッシュフロー	316	4.6%	490	6.6%	+174	+55%		

2026年3Q累計実績レート：
1米ドル＝158.5円
1ユーロ＝184.0円
1中国元＝23.2円

（前年同期）
1米ドル＝148.1円
1ユーロ＝165.5円
1中国元＝20.5円

売上高	：実質前年比	+1%	第3四半期に成長モメンタム改善、累計で増収に転換
コア営業利益	：前年差	+374億円	構造改革効果および全社的なコストマネジメントで大幅増益
四半期利益	：前年差	+884億円	収益性改善に加え、昨年の米州事業のれん減損損失および構造改革費用等の反動減が寄与
フリーキャッシュフロー	：前年差	+174億円	営業CFは収益性改善が進展した一方で運転資本増等の影響により前年並みとなったものの、投資CFは投資規律の徹底によりキャッシュアウトが減少し、FCFは改善

コア営業利益詳細：規律ある経営の浸透による利益の質的変化が継続

（非経常項目を除く）（億円）	2025年3Q累計	売上構成比	2026年3Q累計	売上構成比	前年差	前年比	構成比差(pts)
売上高	6,938	100%	7,411	100%	＋473	＋6.8%	-
売上原価	1,609	23.2%	1,555	21.0%	△54	△3.3%	△2.2
売上総利益	5,329	76.8%	5,856	79.0%	＋527	＋9.9%	＋2.2
販売費及び一般管理費	5,066	73.0%	5,246	70.8%	＋181	＋3.6%	△2.2
マーケティング投資	1,979	28.5%	2,147	29.0%	＋168	＋8.5%	＋0.4
ブランド・研究開発投資	261	3.8%	254	3.4%	△7	△2.5%	△0.3
人件費*	1,613	23.2%	1,644	22.2%	＋31	＋1.9%	△1.1
経費	1,213	17.5%	1,201	16.2%	△12	△1.0%	△1.3
その他の営業収益・費用	37	0.5%	64	0.9%	＋27	＋73.5%	＋0.3
コア営業利益	301	4.3%	675	9.1%	＋374	＋124.3%	＋4.8

売上原価	：	偏在在庫引当の反動等で原価率改善
販売費及び一般管理費	：	為替影響除きでは減少
マーケティング投資	：	注力ブランド、新商品の成長加速に向けて重点投下
人件費*	：	昇給等の費用増を構造改革効果・自然減でオフセットし減少
経費	：	構造改革効果に伴う外部委託費・償却費の減少、および機動的なコストマネジメント
その他の営業収益・費用	：	引当の戻り等

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

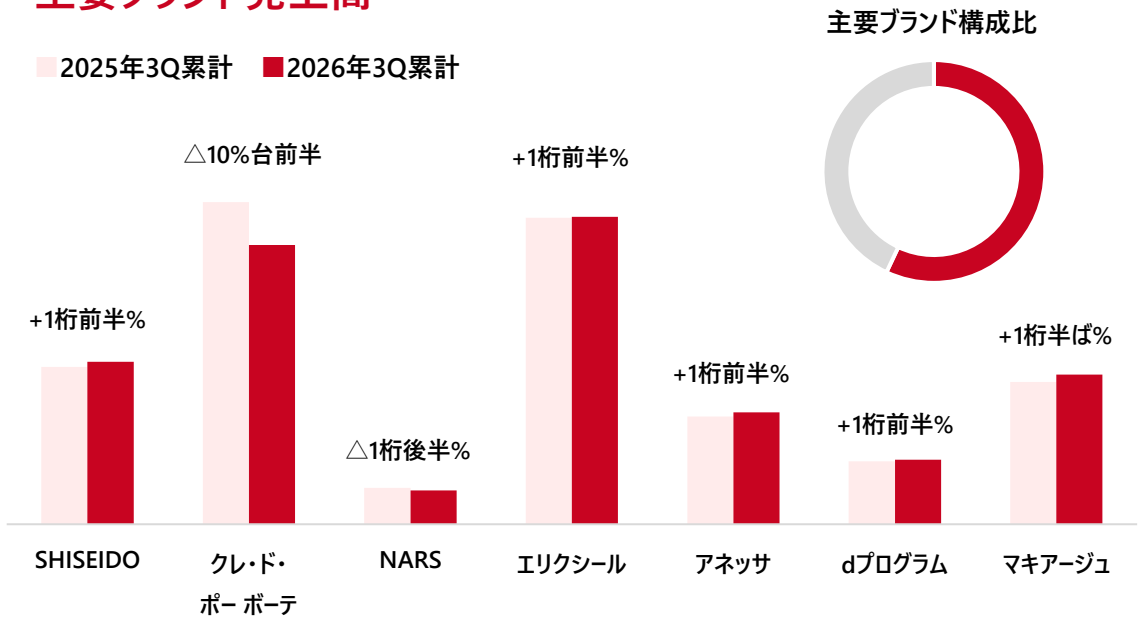
報告セグメント別売上高推移：
中国・トラベルリテール、アジアパシフィックを中心とした貢献により、累計で増収に転換

実質前年比	2025年 (2024年比)					2026年 (2025年比)			
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	3Q累計
日本	△2%	+2%	+2%	+2%	+1%	△4%	+3%	△0%	△0%
中国・トラベルリテール	△14%	△7%	+8%	+2%	△3%	△1%	+1%	+5%	+1%
アジアパシフィック	△1%	△0%	△2%	+9%	+2%	△1%	+5%	+7%	+4%
米州	△19%	+4%	△9%	△10%	△9%	+5%	△8%	+4%	+1%
欧州	△9%	+2%	+22%	+1%	+3%	△10%	+9%	+0%	△1%
合計	△9%	△3%	+4%	+1%	△2%	△3%	+2%	+3%	+1%

日本：多様な成長ドライバーが収益安定化と利益率改善に引き続き貢献

(億円)	2025年 3Q累計	2026年 3Q累計	前年差	前年比*
売上高	2,191	2,174	△17	△0.4%
コア営業利益	279	342	+63	+22.5%
コア営業利益率	12.7%	15.7%	-	+3.0pts

主要ブランド売上高



3Q 市場

- ローカル： 3Qは底堅く推移、長雨影響で9月はマイナス成長
- インバウンド：中国人旅行者数は減少継続、市場は成長

3Q お客さま購買

- △1桁前半%　Eコマースは＋1桁半ば%の伸び
  - ローカル+1桁前半%　9月は販促施策の期ずれなども影響
    - 「エリクシール」前年のハイハードルも成長継続、新トータルVクリーム好調
    - 「HAKU」「IHADA」新商品が貢献、「dプログラム」は顧客基盤安定
    - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」7、8月は好調
  - インバウンド△10%台半ば
    タイ・台湾・韓国等の国・地域を中心とした顧客多様化が進展

3Q累計 売上高・コア営業利益

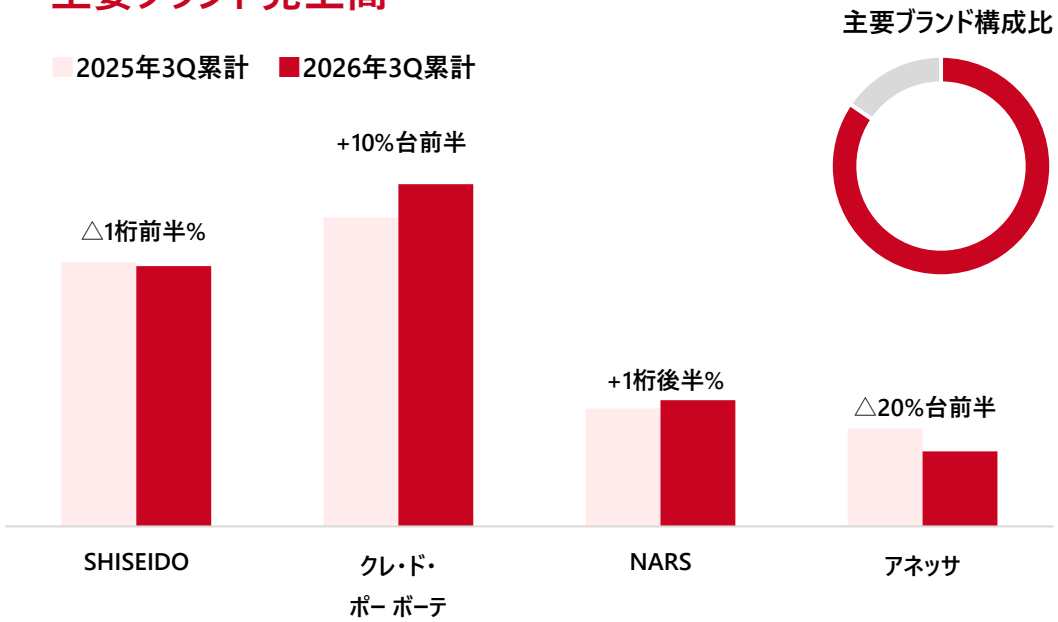
- 原価率・人件費率の継続的な低減で収益性改善が着実に進捗
- マーケティング投資強化が進展
- インバウンド売上減の影響を受けながらも収益性は改善

* 売上高は実質前年比

中国・トラベルリテール：事業健全化を継続推進、規律ある投資とコストマネジメントで収益性改善

(億円)	2025年 3Q累計	2026年 3Q累計	前年差	前年比*
売上高	2,400	2,685	+284	+1.2%
コア営業利益	467	598	+132	+28.2%
コア営業利益率	19.3%	22.1%	-	+2.8pts

主要ブランド売上高



* 売上高は実質前年比

3Q 市場

- 中国：プレステージ市場は成長を維持
- トラベルリテール：中国大陸ではリテーラー再編影響は緩和方向

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 ボーテ」「SHISEIDO」マイナス、ブランド価値・収益性を重視したチャネル運営を継続
  - 「NARS」「SHISEIDO」バイタルパーフェクションなどは好調
- トラベルリテール：△1桁後半%
  - 中国大陸：減収幅は縮小、緩やかな回復を見込む
  - 海南島：回復継続

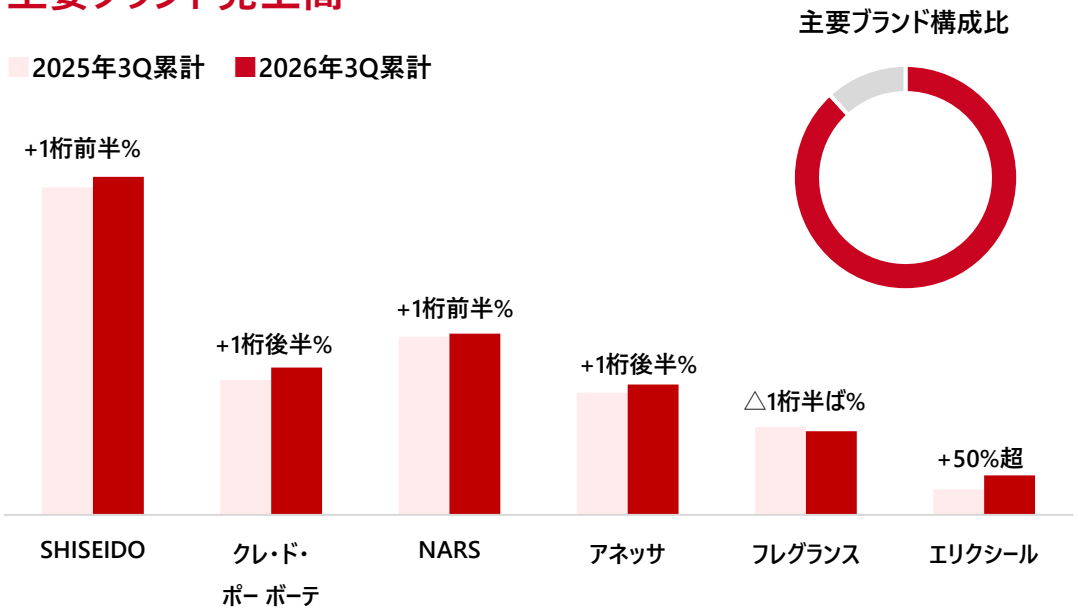
3Q累計 売上高・コア営業利益

- 3Q累計はプラス転換、TR中国大陸における市場安定化を見越した在庫補充需要等が貢献
- 「アネッサ」の在庫縮減策は継続
- 財務規律を守りながら投資を強化、人件費低減やコストマネジメント等により増益

アジアパシフィック：イノベーションとチャネル最適化が成長・収益性を牽引

(億円)	2025年 3Q累計	2026年 3Q累計	前年差	前年比[*1]
売上高	525	582	+57	+3.7%
コア営業利益	18	55	+37	+210.1%
コア営業利益率	3.3%	9.2%	-	+5.9pts

主要ブランド売上高



3Q 市場[*2]

- 台湾を含む主要な国・地域で需要は引き続き堅調

3Q お客さま購買[*3]

- +1桁後半%、モメンタムが加速。Eコマース +20%台半ば
- 韓国、タイ、ベトナム、インドなどで大幅成長継続
- 「SHISEIDO」新マットファンデや「クレ・ド・ポー ボーテ」など日本における成功モデルの水平展開加速
- 「エリクシール」、「NARS」は好調を維持

3Q累計 売上高・コア営業利益

- 売上増に伴う粗利増、リターン重視のチャネルマネジメント徹底、およびマーケティング効率の向上により収益性改善



「SHISEIDO」



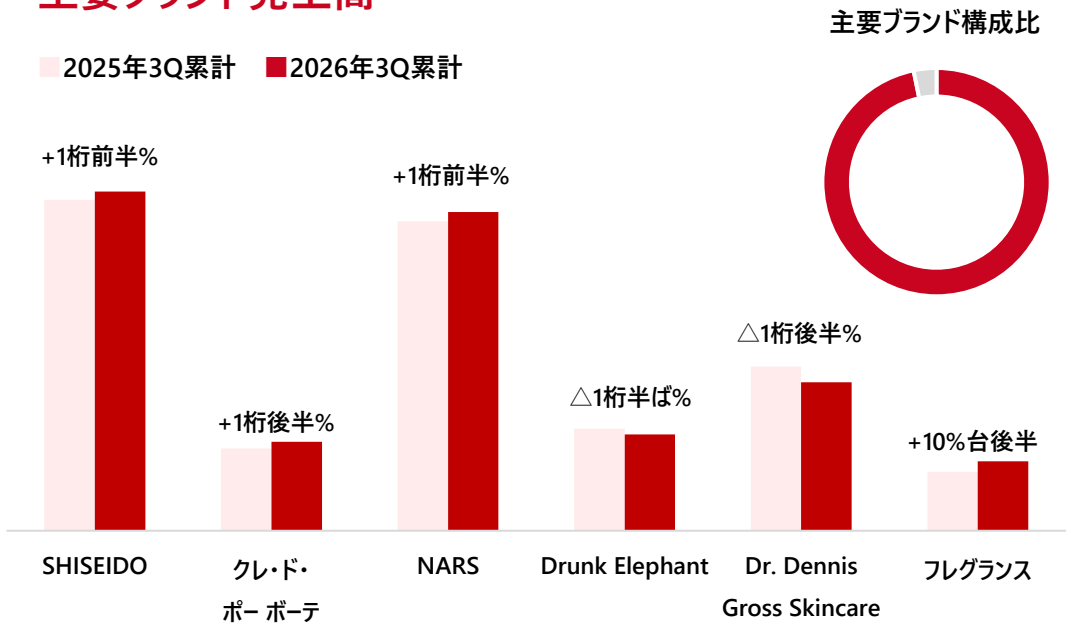
「NARS」

*1 売上高は実質前年比　*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

米州：通期黒字化に向けて収益性改善、持続的成長を支える事業基盤を再構築

(億円)	2025年 3Q累計	2026年 3Q累計	前年差	前年比*1
売上高	782	845	+63	+0.6%
コア営業利益	△76	56	+132	-
コア営業利益率	△9.3%	6.4%	-	+15.7pts

主要ブランド売上高



3Q 市場*2

- 成長維持

3Q お客さま購買*3

- △1桁半ば%　オフライン△1桁後半%（累計 △1桁後半%）
  Eコマース△1桁前半%　（累計 +1桁前半%）
- ブランド・チャネル改革を継続
  - 「NARS」マイナス、好調なコンシーラーとのクロスセルを強化
  - 「Max Mara」初速は好調
  - 「Drunk Elephant」Eコマースはプラス維持、新商品Kamo Drops は重点リテーラーを中心に一定の成果

3Q累計 売上高・コア営業利益

- 3Qで構造改革効果が一巡後も、偏在在庫引当の反動減や コストマネジメント等により収益性改善が継続



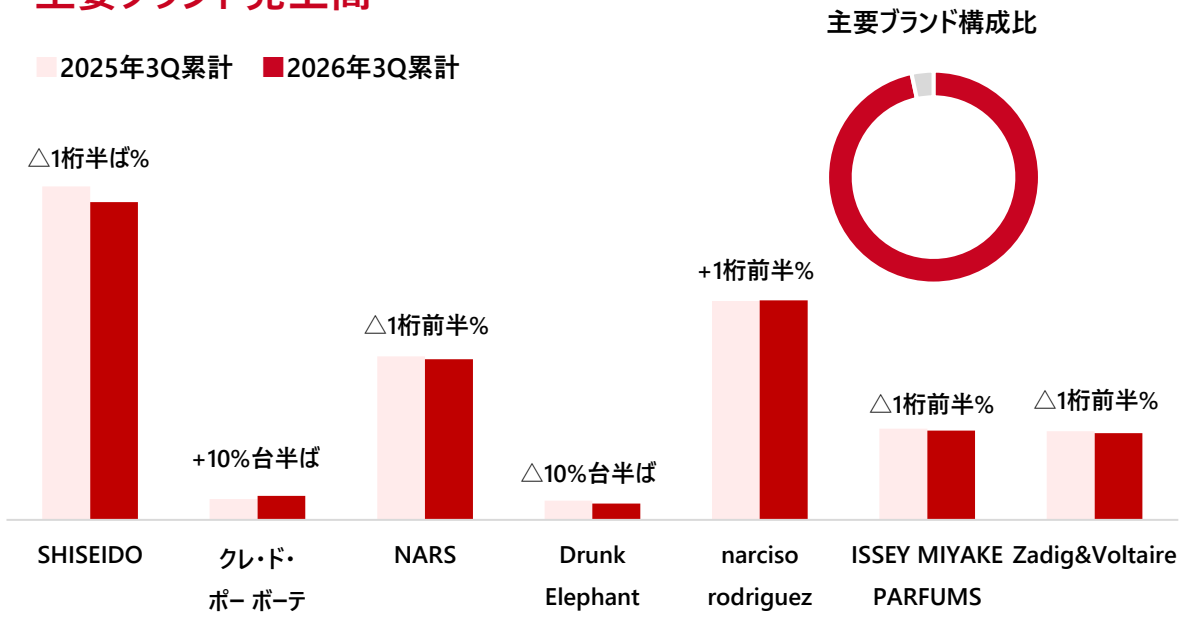
「Drunk Elephant」

*1 売上高は実質前年比　*2 プレステージ市場　*3 データカバレッジ：米国・カナダ

欧州：「Max Mara」の展開により、成長するフレグランス市場での事業拡大を推進

(億円)	2025年 3Q累計	2026年 3Q累計	前年差	前年比*1
売上高	961	1,061	+100	△0.7%
コア営業利益	9	△1	△10	-
コア営業利益率	0.9%	△0.1%	-	△1.0pts

主要ブランド売上高



3Q 市場*2

- 中価格帯を中心に緩やかな成長維持

3Q お客さま購買*3

- △1桁半ば%　Eコマースは＋1桁半ば%
- スキンケアは競争環境の厳しさ継続、「SHISEIDO」マイナス
- フレグランス シェア拡大
  - 「narciso rodriguez」、「ISSEY MIYAKE PARFUMS」成長継続
  - 「Max Mara」初速は好調

3Q累計 売上高・コア営業利益

- 上期の先行投資による赤字を3Qでオフセット、4Qでは成長を実現し、差益増により通期増益を目指す



「narciso rodriguez」



「ISSEY MIYAKE PARFUMS」



「Max Mara」

*1 売上高は実質前年比　*2 プレステージ市場　*3 データカバレッジ：フランス・UK・ドイツ・イタリア・スペイン

2026年 見通し修正

実質売上成長率を下方修正する一方、
収益性改善と為替影響で、コア営業利益を上方修正。資産売却益等も織り込み、当期利益を上方修正

（億円）	2025年 実績	2026年 前回見通し（2月公表）(A)	2026年 今回見通し (B)	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比	差 (B)-(A)
売上高	9,700	9,900	10,250	100%	+550	+6%	+1%	+1%	+350
コア営業利益	445	690	870	8.5%	+425	+95%			+180
非経常項目	△733	△100	0	-	+733	-			+100
営業利益	△288	590	870	8.5%	+1,158	-			+280
税引前利益	△277	600	875	8.5%	+1,152	-			+275
当期利益	△407	420	620	6.0%	+1,027	-			+200
EBITDA	952	1,190	1,370	13.4%	+418	+44%			+180
フリーキャッシュフロー	665	500	600	5.9%	△65	△10%			+100
ROIC*	△2.0%	5%	7%						
ROE	△6.6%	7%	10%						
配当（円/株）	40 中間20円 期末20円	60 中間30円 （予定）期末30円	60 中間30円 （予定）期末30円						

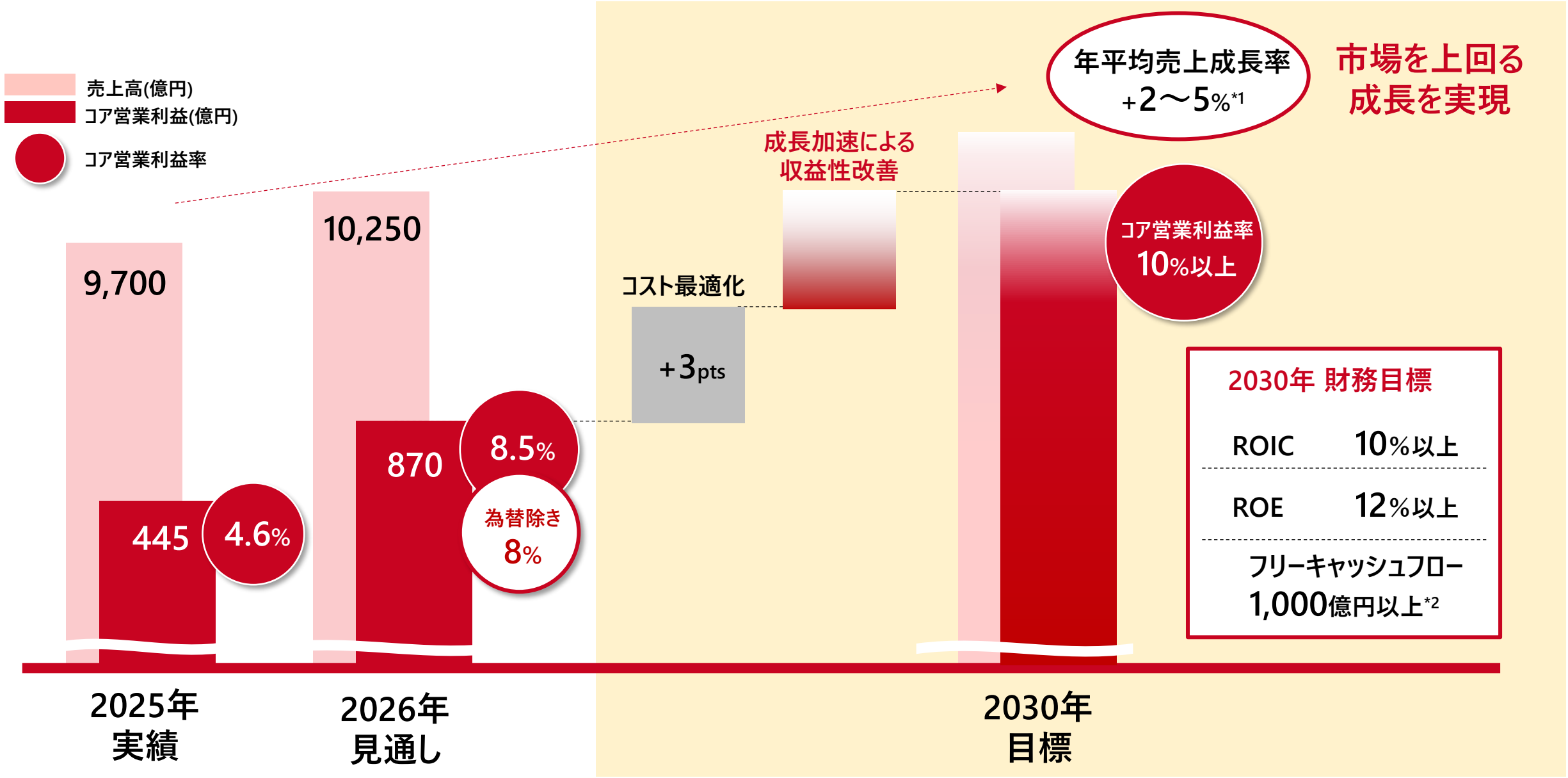
2026年 通期想定レート　今回見通し　ドル＝158円 (前年比+5.6%)
ユーロ＝182円 (+7.7%)
中国元＝23.0円 (+10.5%)

（参考）前回見通し（2月公表）　ドル＝150円
ユーロ＝170円
中国元＝20.5円

* 2025年実績は法定実効税率を使用して算出

One Shiseidoによる持続的成長の実現

2030年目標：持続的な成長による企業価値の向上



*1 2025-2030年平均、為替影響を除く　*2 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

「アクションプラン 2025-2026」の成果：成長加速に向けた経営基盤の構築

	達成できたこと	継続取り組み
ブランド力の基盤強化	✓ 注力ブランドへの選択と集中：コア・ネクスト売上比率75%達成 ✓ ミックス改善・価格改定プロセスの定着による粗利率改善：78%（+2pts） ✓ 基礎研究成果による成長の最大化を実現する仕組み	• 売上成長モメンタムの加速 • ターンアラウンドの完遂：「Drunk Elephant」「IPSA」 • ロングテールSKUの最適化 • 中国・トラベルリテール市場での価格規律徹底
高収益構造の確立	✓ コスト削減：2024～2026年累計720億円 ✓ 地域収益性改善：オフィス合理化、早期退職等による連結従業員数 △約20%* ✓ 中国・トラベルリテール事業一体運営：在庫適正化、コスト削減	• コスト削減と再現性のある売上成長の両立 • 生産体制の最適化 • 利益の地域バランスのさらなる改善 • 中国市場におけるプロモーション主導からの転換
事業マネジメントの高度化	✓ アセットライト推進：オフィス・工場・イノベーションセンターの統合・閉鎖 ✓ FOCUS（基幹システム）のグローバル導入完了 ✓ 財務ガバナンス強化：ROIC経営、役員報酬設計の変更、インベストメント・ダイベストメントコミッティ始動 ✓ レポートライン変更：組織運営体制の進化	• アセットライト推進の継続 • 不採算ブランドにおける判断の迅速化、成長加速に向けた機動的な投資実行 • ブランド・地域連携強化によるPDCAサイクルの加速 • 全社レベルでのROIC意識の徹底

* 2026年9月末 vs. 2023年末

再現性のある成長に向けた実行力の強化

これまで	これから
年初予算ベースの固定的な投資	環境変化と成果に応じた、迅速な資源配分
ブランド・地域ごとの個別最適なオペレーション	ブランド・地域・コーポレートの共通KPI設定
投資実行後のモニタリング・検証の不十分さ	成果の継続的な検証に基づく、 投資強化・縮小／アクション修正の判断

イノベーション戦略：研究成果を確かな事業成長へ

過去の課題

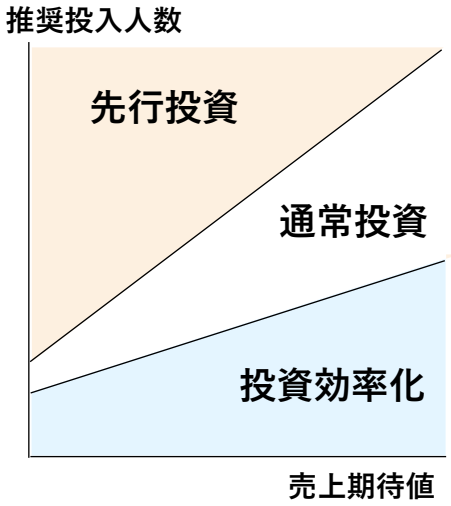
- ✓ 研究テーマの分散化
- ✓ 技術開発の小規模・単発化
- ✓ 横展開によるスケール拡大の不足

現在の取組み

- ● 基礎研究を約20領域（皮膚基盤、感性科学等）へ集約、定量基準に基づく投資配分
- ● 独自性を生む「骨太サイエンス／テクノロジー*（S/T）」の創出・進化
- ● コーポレート横断骨太S/Tのブランド・カテゴリー展開によるROIの最大化

基礎研究

約20領域の投資判断モデル



- 3つの要素を含む数式をベースに、戦略意思を一定加味し、投資配分を決定
- 領域ごとのROIトラッキングにより、PDCAサイクルを徹底

①売上貢献期待値
②戦略的重要度
③開発難易度・コスト

骨太S/Tの創出

3つのイノベーションパス

1. ブランドコア（価値先鋭化）
   - 「SHISEIDO」免疫発想の新エイジングケア
   - 「クレ・ド・ポー ボーテ」肌の知性
   - 「エリクシール」コラーゲンサイエンス　等
2. コーポレート横断
   - 抗たるみサイエンスV
   - コアキシマイド
   - セラムファースト技術　等
3. 新カテゴリー・新領域への拡張
   - 既存ブランドを通じた挑戦
   - Shiseido Beauty Parkでの価値検証（美の検診、fibona）等

* 競合優位性が高く、各ブランド価値の根幹を成す技術や、複数のブランドに横断して幅広く活用可能な技術

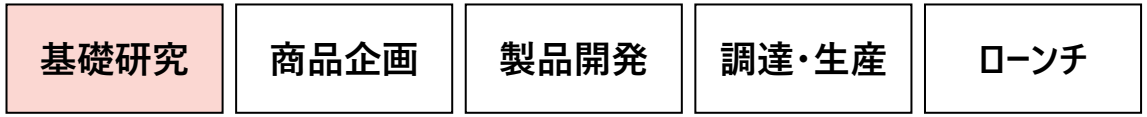
イノベーション戦略：独自のサイエンスと市場トレンドによる顧客価値の最大化

● 1st Winning Model：模倣困難な独自優位性による大型イノベーション

【開発起点】
- 基礎研究（約20の領域）発の「骨太サイエンス／テクノロジー」

【主な役割】
- 中長期で成長をけん引するヒーロー商品の育成

【開発プロセスイメージ】



● 2nd Winning Model：110年のR&Dアセットの徹底活用によるイノベーションの加速

【開発起点】
- ビジネスニーズ、市場トレンド、消費者インサイト
- 多様なR&Dアセット（処方・原料・容器包装・安全性データ等）

【主な役割】
- トレンド捕捉、期間・地域限定品による市場機会の最大化

【開発プロセスイメージ】



ブランドポートフォリオ最適化：確かな成長機会へ、経営資源を集中

● インベストメント・ダイベストメントコミッティ（IDC）設置の目的

- 意思決定プロセスの高度化、スピード向上
- 資本効率を重視した経営への転換、全体最適の追求

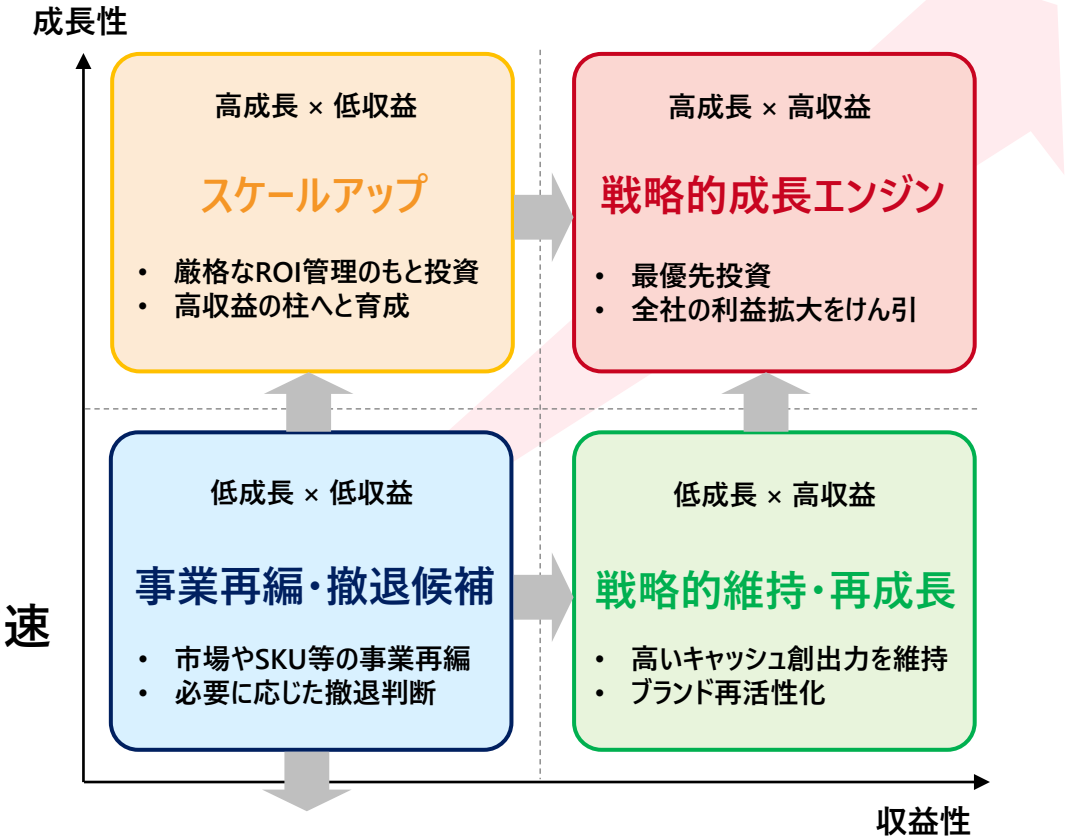
● ポートフォリオマネジメント

1. ブランドスクリーニング：成長性・収益性・マーケティングROI等の定量基準により、戦略的レビュー対象ブランドの選定
2. ポートフォリオ可視化：成長性・収益性の2軸で可視化、全体最適な投資配分の決定
3. フォローアップ：対象ブランドの改善進捗を継続的にモニタリング

● 成果・文化的変化

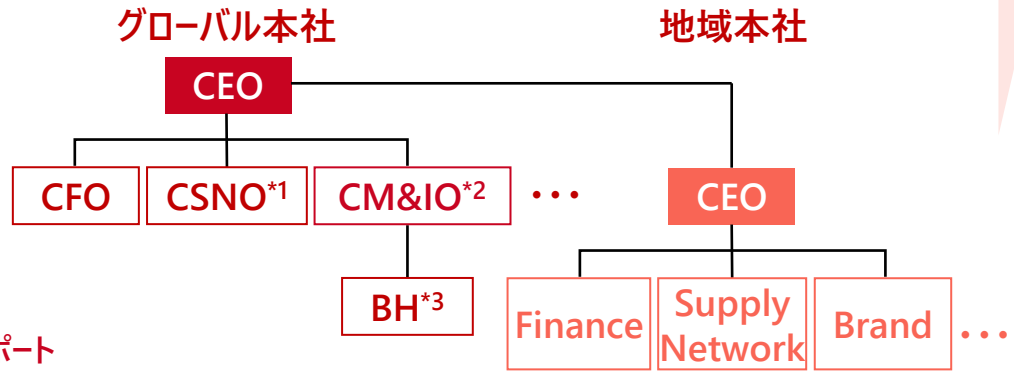
- ブランドPLの4象限可視化による、定量的根拠に基づく議論の加速
- 撤退判断と資源再配分への着手

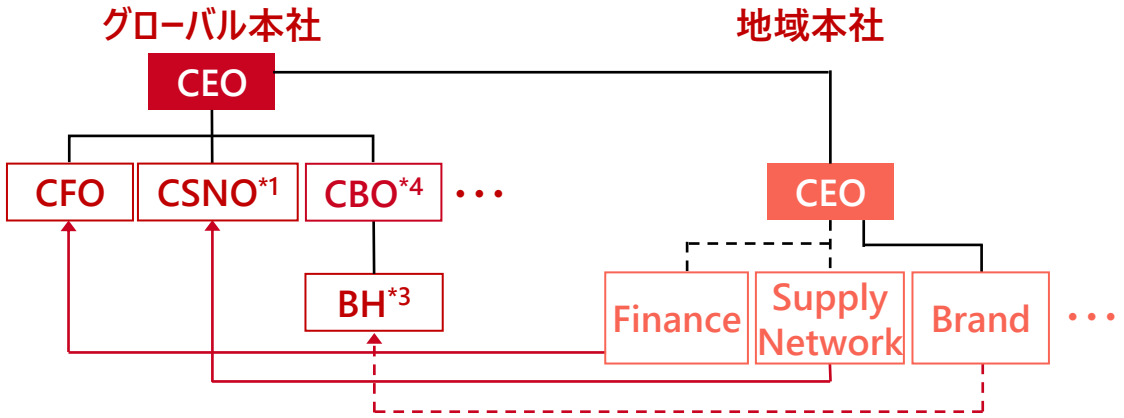
4象限ポートフォリオ管理モデル



レポートライン変更：課題を早期に捉え、ワンチームで解決する経営へ

	Before（2025年以前）：個別最適化	After（2026年の変化）：全体最適化
①ガバナンスの高度化	✓ 情報共有・課題把握のタイムラグ ✓ 意思決定プロセスの多層化 ✓ 地域ごとの個別最適、価格・SKU管理の分散	✓ 経営リスク・課題のリアルタイム把握 ✓ 経営方針の意思統一、意思決定スピードの加速 ✓ データ・エビデンスに基づく経営判断の定着 ✓ ブランド×地域の連携強化、議論の活性化 ✓ グローバルでの価格・ SKU管理に向けたプロセス整備
②収益管理の最適化	✓ 売上変動に左右されやすい収益構造 ✓ 全社視点での柔軟な資源配分が限定的	✓ 売上変動に即応する柔軟なコストマネジメント・投資配分 ✓ Finance部門による事業モニタリングの強化





*1 チーフサプライネットワークオフィサー　*2 チーフマーケティング&イノベーションオフィサー　*3 ブランドホルダー　*4 チーフブランドオフィサー

持続的な成長に向けた進化

2025 | 2026 | 2027

アクションプラン 2025-2026

2030 中期経営戦略

収益基盤の再構築

- ✓ ポートフォリオ改革、選択と集中
- ✓ 高固定費構造の是正
- ✓ 組織改革

成長に向けた再投資ができる
事業構造への転換

成長に向けた経営基盤への進化

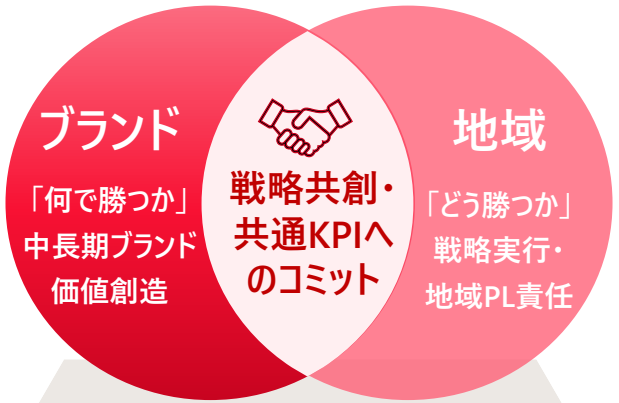
- ✓ 全社視点を持つ経営チームへの進化
- ✓ 経営チームでの責任の明確化
- ✓ ブランド・地域・コーポレートの連携強化
- ✓ データに基づく意思決定の迅速化

継続的により良い意思決定を生み出し、
実行する経営チームと経営基盤

売上成長の加速

- One Shiseido経営による成長の実現
- ブランド・地域共通の目標（売上・利益・ブランド価値等）へのコミット

役割は明確に、目標・成果責任は共通に



新商品イノベーションによる成長モメンタム創出















一瞬も 一生も 美しく

In every moment, in every life
Beauty



補足1　第3四半期 報告セグメント別 売上高・コア営業利益

上：売上高 下：コア営業利益　（億円）	2025年 3Q	売上構成比/ コア営業利益率	2026年 3Q	売上構成比/ コア営業利益率	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
日本	732	32.7%	727	30.0%	△6	△0.8%	△0.8%	△0.3%
	84	11.5%	133	18.3%	+49	+57.9%	-	-
中国・トラベルリテール	661	29.5%	771	31.8%	+110	+16.6%	+4.6%	+4.6%
	79	11.8%	122	15.7%	+43	+55.2%	-	-
アジアパシフィック	188	8.4%	211	8.7%	+23	+12.0%	+6.4%	+6.7%
	19	9.8%	32	15.1%	+13	+71.2%	-	-
米州	267	11.9%	299	12.3%	+32	+11.9%	+3.6%	+3.6%
	△18	△6.4%	36	11.7%	+54	-	-	-
欧州	366	16.3%	392	16.2%	+26	+7.1%	+0.1%	+0.1%
	35	9.2%	33	8.2%	△1	△3.9%	-	-
その他	25	1.1%	22	0.9%	△3	△11.1%	△11.3%	+60.1%
	△5	△18.6%	2	7.3%	+7	-	-	-
調整額	-	-	-	-	-	-	-	-
	△127	-	△129	-	△2	-	-	-
合計	2,240	100%	2,422	100%	+182	+8.1%	+2.0%	+2.6%
	67	3.0%	230	9.5%	+163	+243.3%	-	-

補足2　第3四半期累計 報告セグメント別 売上高・コア営業利益

上：売上高 下：コア営業利益　（億円）	2025年 3Q累計	売上構成比/ コア営業利益率	2026年 3Q累計	売上構成比/ コア営業利益率	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
日本	2,191	31.6%	2,174	29.3%	△17	△0.8%	△0.8%	△0.4%
	279	12.7%	342	15.7%	+63	+22.5%	-	-
中国・トラベルリテール	2,400	34.6%	2,685	36.2%	+284	+11.9%	+1.2%	+1.2%
	467	19.3%	598	22.1%	+132	+28.2%	-	-
アジアパシフィック	525	7.6%	582	7.8%	+57	+10.8%	+3.5%	+3.7%
	18	3.3%	55	9.2%	+37	+210.1%	-	-
米州	782	11.3%	845	11.4%	+63	+8.0%	+0.6%	+0.6%
	△76	△9.3%	56	6.4%	+132	-	-	-
欧州	961	13.9%	1,061	14.3%	+100	+10.4%	△0.7%	△0.7%
	9	0.9%	△1	△0.1%	△10	-	-	-
その他	79	1.1%	66	0.9%	△13	△16.6%	△17.2%	+20.8%
	△14	△15.0%	0	0.0%	+14	-	-	-
調整額	-	-	-	-	-	-	-	-
	△382	-	△376	-	+6	-	-	-
合計	6,938	100%	7,411	100%	+473	+6.8%	+0.2%	+0.7%
	301	4.3%	675	9.1%	+374	+124.3%	-	-

補足3　第3四半期 地域別 ブランド売上高

前年比*		グローバル構成比	グローバル	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
コア	SHISEIDO	23%	+4%	+1桁前半%	+1桁後半%	+10%台前半	+1桁半ば%	△1桁前半%
	クレ・ド・ポー ボーテ	19%	+6%	△1桁半ば%	+1桁後半%	+10%台前半	+30%超	+1桁後半%
	NARS	12%	+3%	△1桁半ば%	+1桁後半%	△1桁前半%	+10%台前半	△1桁半ば%
ネクスト	エリクシール	7%	△4%	△1桁後半%		+10%台後半		
	アネッサ	4%	△13%	△10%台後半	△20%台前半	+10%台後半		
	フレグランス	11%	+8%			+1桁後半%	+30%超	+1桁後半%
	Dr. Dennis Gross Skincare	1%	△18%				△10%台後半	
次世代	BAUM	0%	+7%	+10%台前半				
	dプログラム	1%	+25%	+20%台後半				
ターンアラウンド	Drunk Elephant	1%	△23%				△10%台半ば	△10%台後半
	IPSA	2%	△4%	△1桁半ば%	△1桁前半%			

* 主要展開地域のみ売上前年比を記載

補足4　第3四半期累計 地域別 ブランド売上高

前年比*		グローバル構成比	グローバル	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
コア	SHISEIDO	23%	△1%	+1桁前半%	△1桁前半%	+1桁前半%	+1桁前半%	△1桁半ば%
	クレ・ド・ポー ボーテ	20%	+3%	△10%台前半	+10%台前半	+1桁後半%	+1桁後半%	+10%台半ば
	NARS	12%	+3%	△1桁後半%	+1桁後半%	+1桁前半%	+1桁前半%	△1桁前半%
ネクスト	エリクシール	7%	+3%	+1桁前半%		+50%超		
	アネッサ	6%	△11%	+1桁前半%	△20%台前半	+1桁後半%		
	フレグランス	9%	+4%			△1桁半ば%	+10%台後半	+1桁前半%
	Dr. Dennis Gross Skincare	1%	△10%				△1桁後半%	
次世代	BAUM	0%	+4%	+1桁後半%				
	dプログラム	1%	+2%	+1桁前半%				
ターンアラウンド	Drunk Elephant	1%	△16%				△1桁半ば%	△10%台半ば
	IPSA	2%	△6%	△1桁後半%	△1桁前半%			

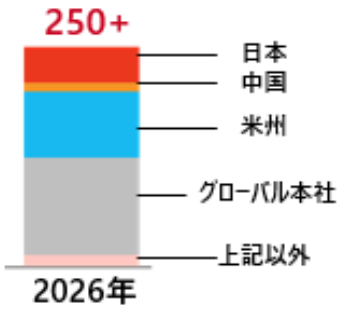
* 主要展開地域のみ売上前年比を記載

補足5　グローバルコスト削減・構造改革進捗

改革効果の発現が進み、成長戦略を支える経営基盤をさらに強化

（億円）

		2026年	
		3Q累計実績	年間計画
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	55	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	10	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	70	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	75	90
合計		210	250+



補足6　非経常項目

（億円）	2025年				2026年				
	上期	3Q	3Q累計	年間	上期	3Q	3Q累計	今回 年間見通し	前回 年間見通し (2月公表)
コア営業利益	234	67	301	445	444	230	675	870	690
構造改革費用	△48	△59	△108	△206	△20	△9	△28		
減損損失・戻入	△0	△512	△512	△513	△0	0	△0		
買収関連費用	△0	0	△0	△0	-	-	-		
その他	△4	△11	△15	△14	△5	△6	△11		
非経常項目	△53	△581	△634	△733	△25	△15	△40	0	△100
営業利益	181	△514	△334	△288	419	215	635	870	590

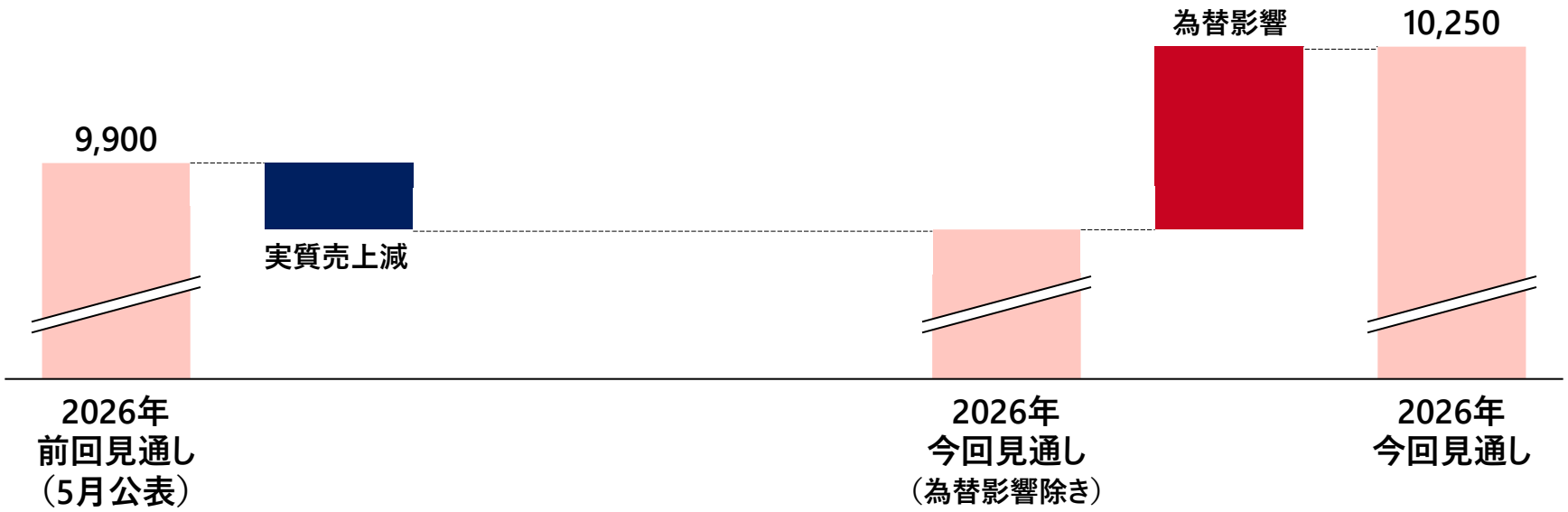
補足7　2026年 報告セグメント別売上高見通し

	実質売上高成長率				4Qの主な取り組み
	2026年通期 前回見通し （5月公表）	2026年通期 今回見通し	2026年3Q 累計実績	2026年4Q 今回見通し	
日本	+1桁前半%	前年並み	△0%	前年並み	● 注力ブランドのホリデー商品の販促強化・早期展開 ● 「エリクシール」：マスク級化粧水、新トータルVクリームによる乾燥・エイジングケア需要の獲得強化 ● キャンペーンと連動したCRM強化
中国・トラベルリテール	+1桁前半%	+1桁前半%	+1%	+1桁前半%	● 中国：価格規律強化をしつつ、ダブルイレブンでの新規顧客獲得・売上モメンタム最大化、流通在庫の健全化 ● トラベルリテール：海南島でのモメンタム継続
アジアパシフィック	+1桁後半%	+1桁前半%	+4%	前年並み	● 成長市場・チャネルへの機動的なリソース再配分 ● 一部市場での流通在庫の適正化
米州	+1桁後半%	+1桁前半%	+1%	+1桁前半%	● クリエイター・メディアキャンペーンの投資強化による需要の再喚起 ● 主要リテーラー×ブランドの販促強化、購買転換に直結する機動的な投資の再配分
欧州	+1桁後半%	+1桁前半%	△1%	+1桁半ば%	● 主要チャネルでのホリデー商品売上の最大化 ● 好調なフレグランスのモメンタムの継続
グローバル	+3%	+1%	+1%	+2%	

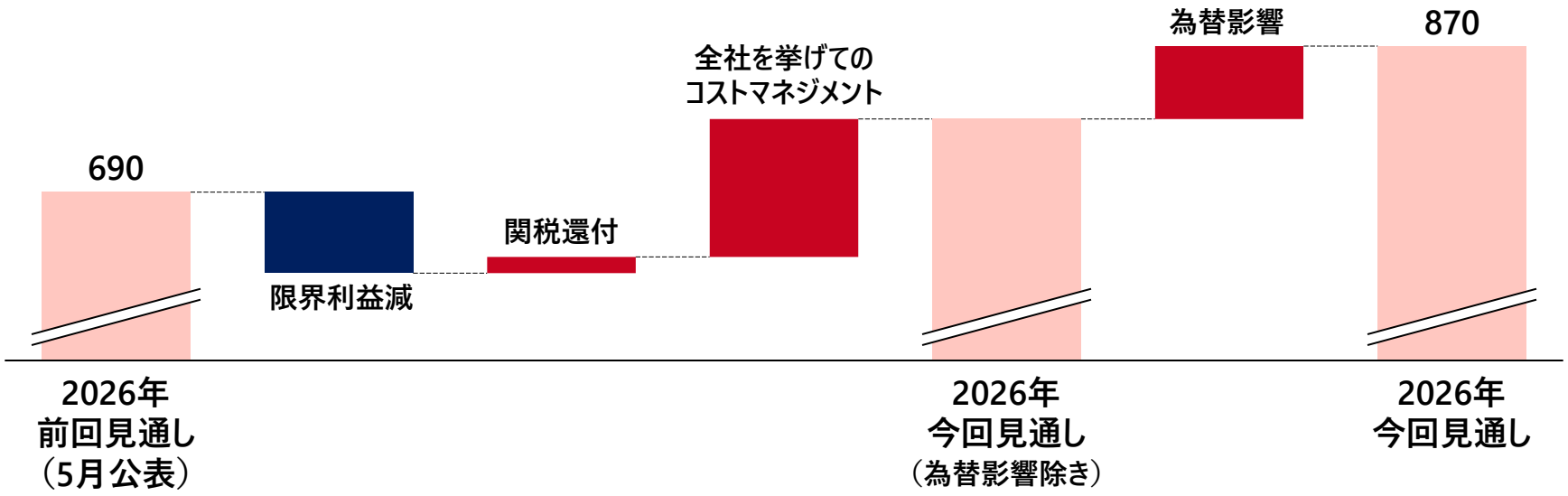
補足8　2026年 見通し修正

（億円）

売上高



コア営業利益



コア営業利益率	7%	8%	8.5%

補足9　設備投資・減価償却費等

（億円）	2025年	2026年 前回見通し （2月公表）	2026年 今回見通し	前回差
有形固定資産	242	230	215	△15
無形固定資産他	188	170	105	△65
設備投資等*	430	400	320	△80
有形固定資産	333			
無形固定資産他	174			
減価償却費	507	500	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10　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
    - 2025年実績の確定に伴い劣後が確定したものの、2024年の引当金に織り込まれているため、追加の引当は発生しない
    - 引き続き債権回収の最大化を図る

（億円）		2024年末	2025年末	2026年3Q末
米州事業（資金生成単位*2）	のれん （米州事業）	584	97	期末のみ開示
	商標権 （Drunk Elephant）	471	470	
	商標権 （Dr. Dennis Gross Skincare）	188	188	
	長期貸付金 （セラーノート*1）	431	478	
のれん （欧州事業）		132	133	
のれん （中国・トラベルリテール事業）		201	201	
のれん （連結）		1,080	588	589
商標権 （連結）		718	711	期末のみ開示

*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イティファンド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