

経営基盤の再構築から 成長のステージへ

藤原 憲太郎
代表執行役
社長 CEO



経営において大切にすること

課題を先送りにしない

有言実行

再現性

昨年の株主総会からの変化

「2030 中期経営戦略」の始動

改革の着実な実行

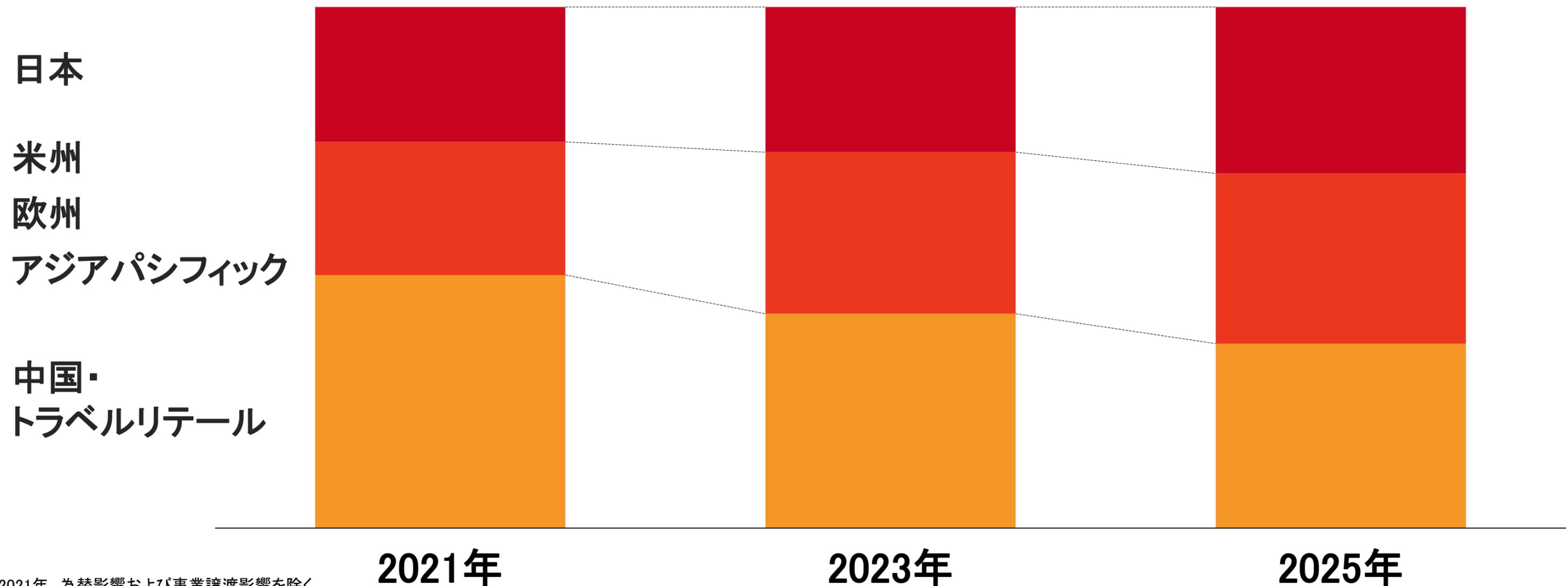
株主還元へのコミットメント

地域分散が生み出す安定的な利益成長

売上高構成比*

日本 +6ポイント

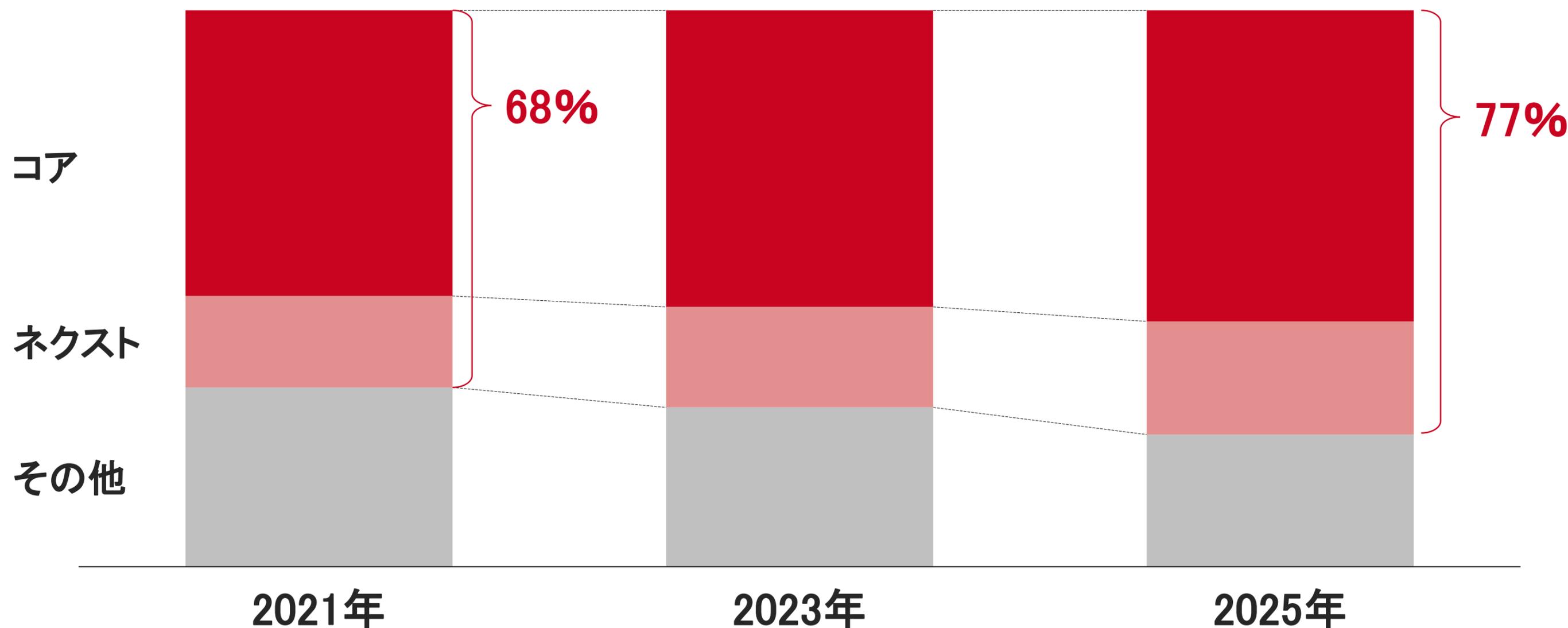
米州、欧州、アジアパシフィック +7ポイント



* 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 +9ポイント*2

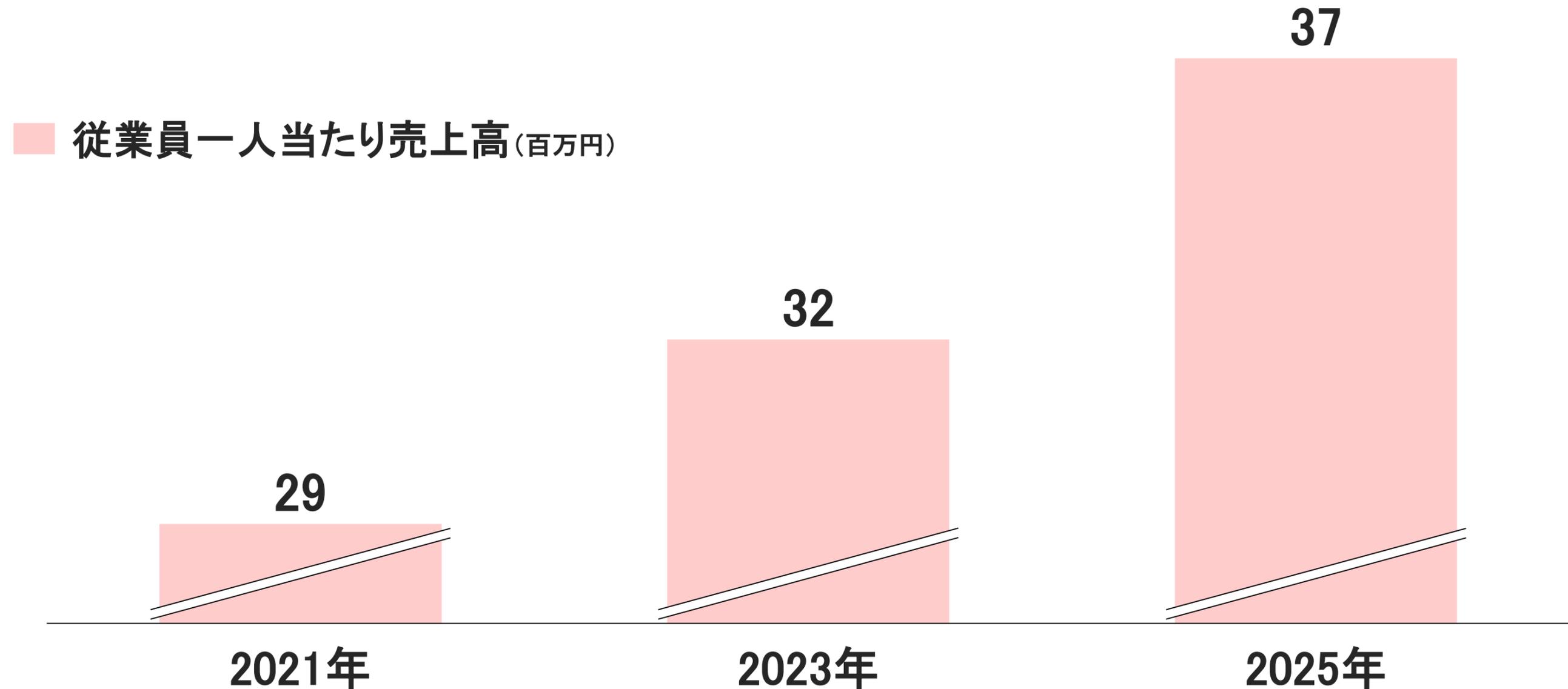


*1 コア:「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」、ネクスト:「エリクシール」「アネッサ」「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE PARFUMS」「Zadig&Voltaire」「Dr. Dennis Gross Skincare」

*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

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

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

一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life

Beauty

「2030 中期経営戦略」: ブランド価値最大化



「稼げるイノベーション」を 競争力の源泉へ

東條 洋介

執行役

チーフイノベーションオフィサー

グローバルテクノロジーオフィサー

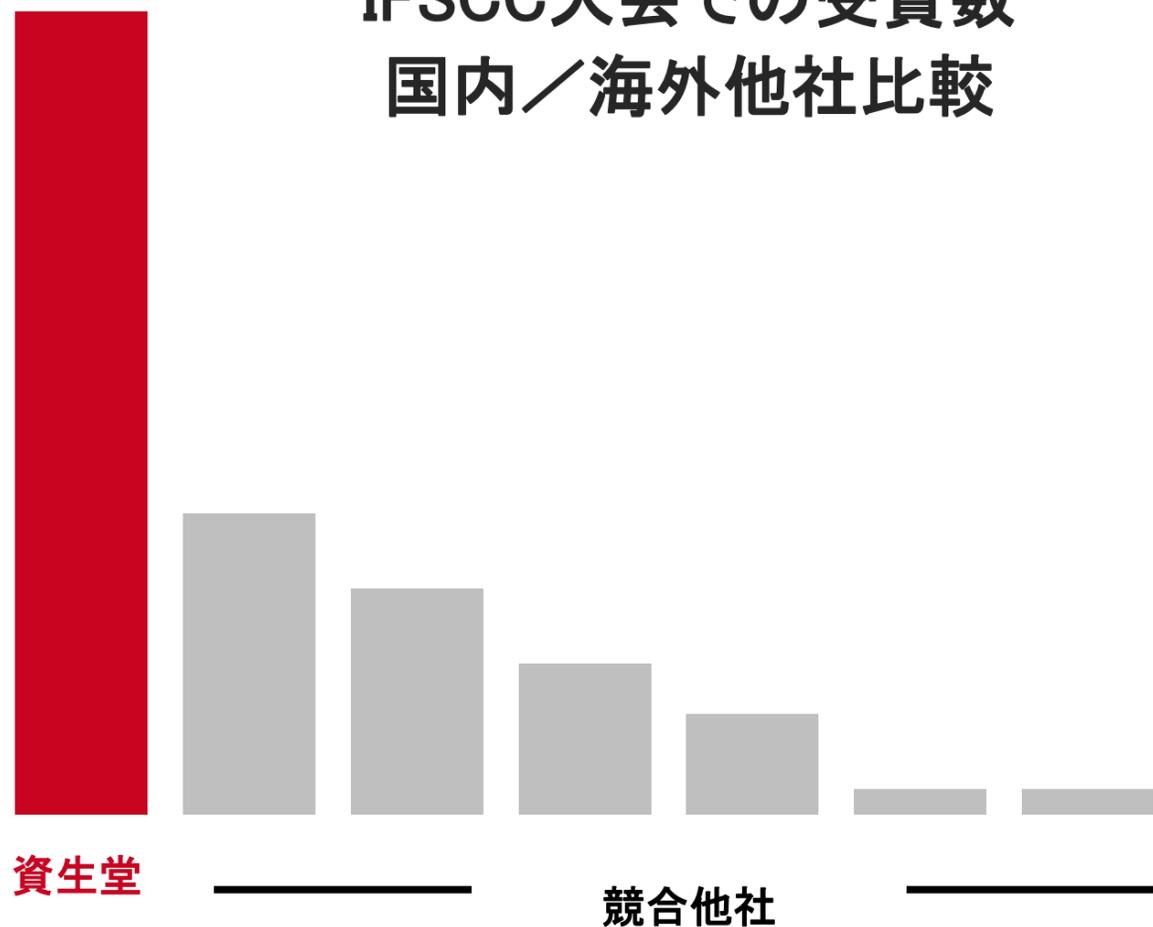


他社の追隨を許さない研究開発力

IFSCC世界最多受賞 33回

33

IFSCC大会での受賞数
国内／海外他社比較

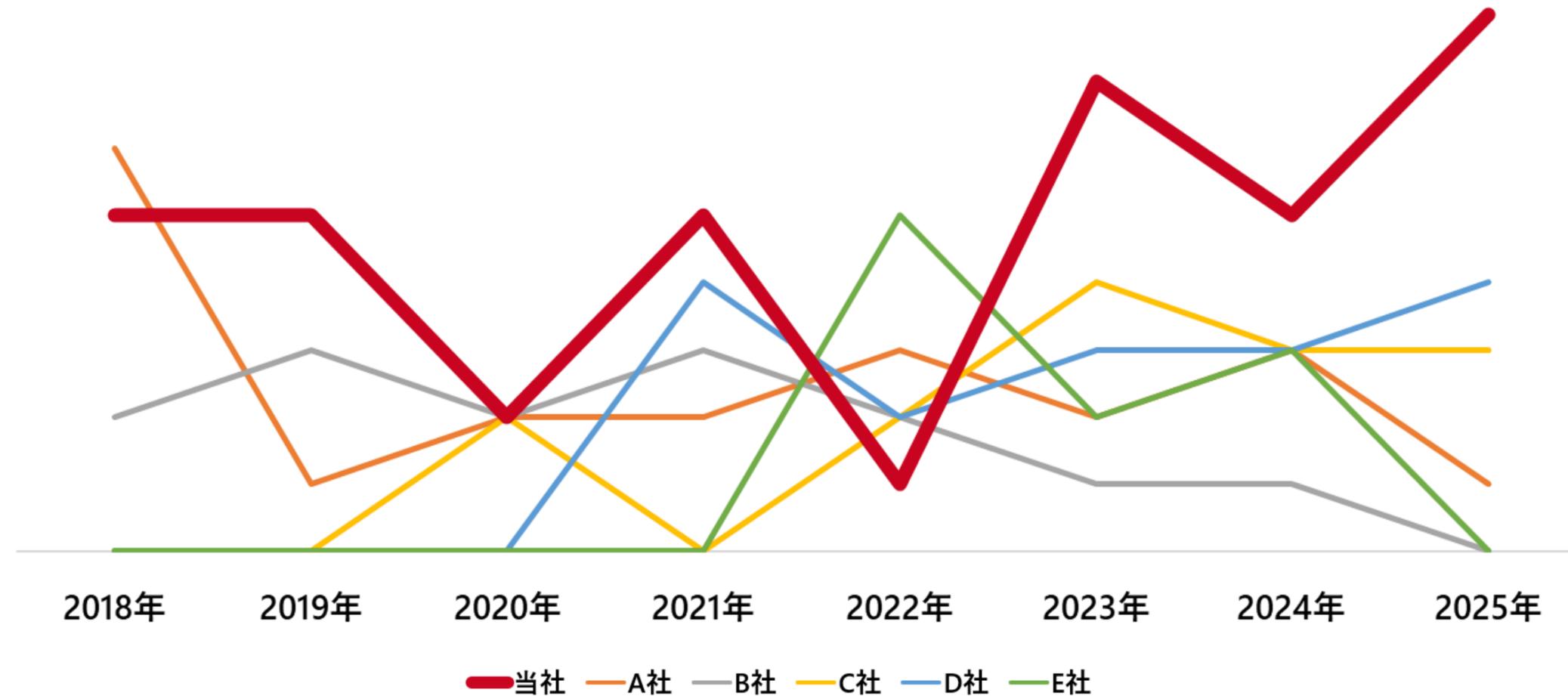


カンヌ大会2025



最新技術を迅速にお客さまのもとへ

主要美容誌 3誌 ベストコスメ大賞受賞数 3年連続首位



「稼げるイノベーション」の加速

ブランドコアとしての活用

骨太サイエンス/テクノロジーのブランド横断活用

新たな価値創造への挑戦

ブランドコアとしての活用



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」

骨太サイエンス/テクノロジーのブランド横断活用



2028年までに
10以上の最新技術
をブランドへ搭載、
間断なく発売予定

新たな価値創造への挑戦

「美の検診」事業



生活者との共創「fibona」



ブランドこそ未来を 動かす原動力

橋本 美月
執行役
チーフブランドオフィサー



ブランドポートフォリオ戦略の強化

グローバル強化
 地域特化型



コア



ネクスト



次世代



再構築



ブランド価値の先鋭化

各ブランドの強み・特色を生かした強力な新製品投入

ULTIMUNE
Power Infusing Serum

IN JUST 3 DAYS
VISIBLY IMPROVES
GLOW +54%
PLUMP +51%*

Target root cause of
skin aging**

**FAST.
SLOW.
FREE.**



SHISEIDO
GINZA TOKYO

*Consumer test results from 107 women. VAS method (scale 0-100) reading for fine lines and wrinkles.

clé de peau
BEAUTÉ

RADIANCE BEGINS WITH YOU



NATURAL
MATTE
LONGWEAR
FOUNDATION

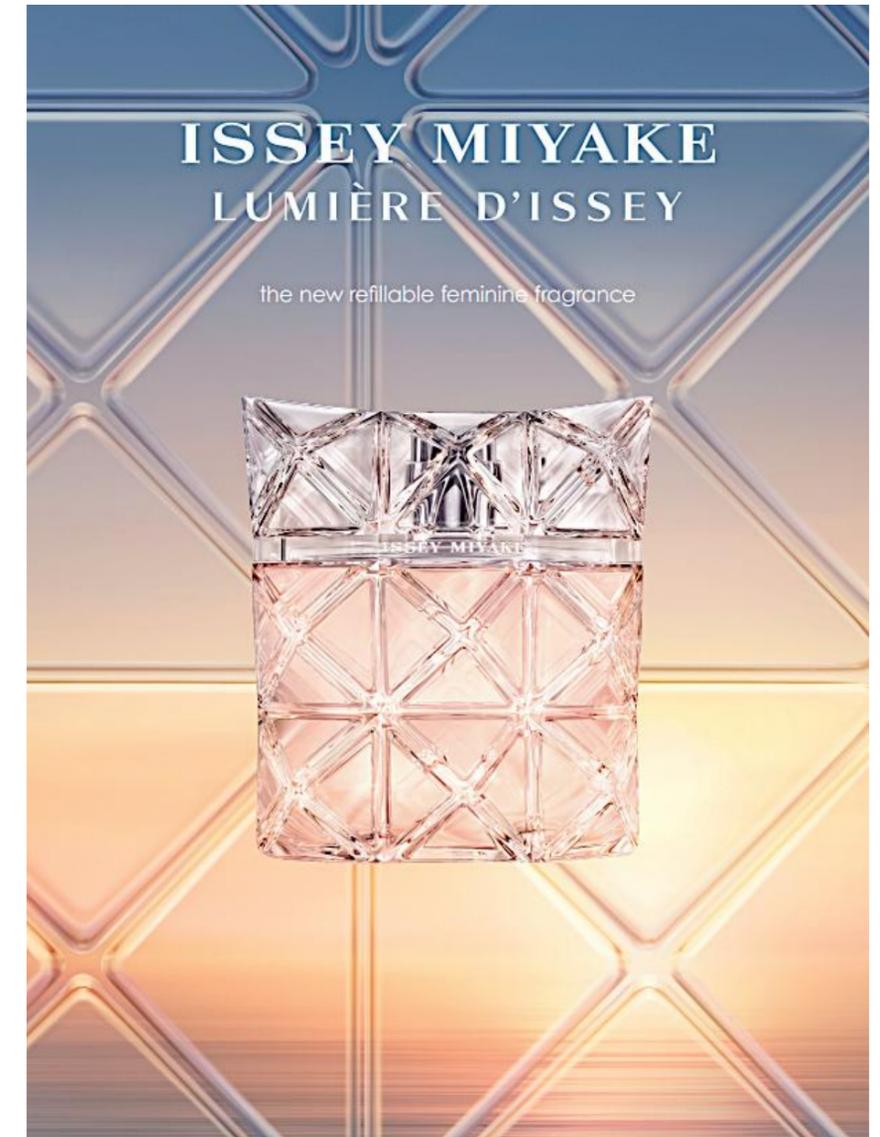
FACE EVERYTHING

KAIA GERBER
PHOTOGRAPHED BY FRANÇOIS NARS



ブランド価値の先鋭化

各ブランドの強み・特色を生かした強力な新製品投入



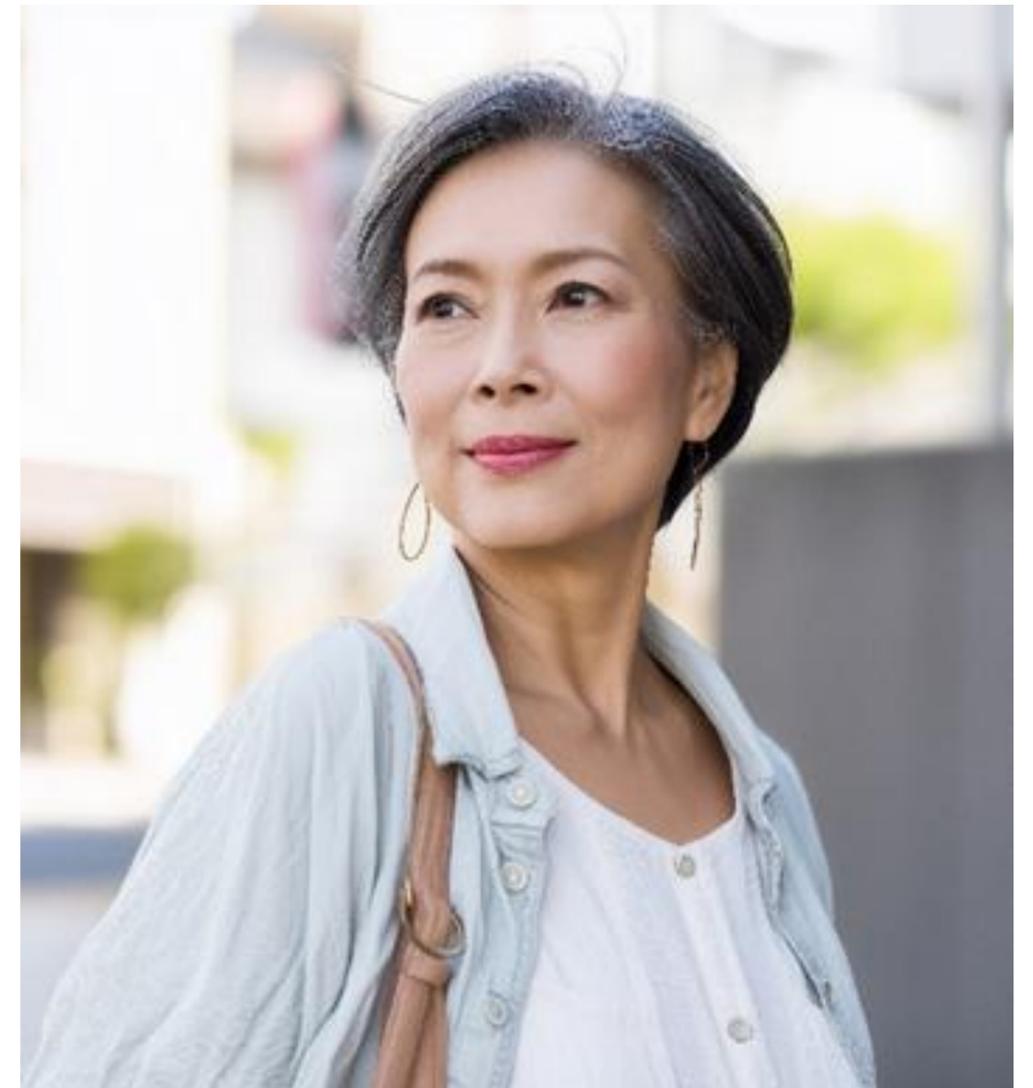
新たなカテゴリー・領域への拡張

中長期を見据えた成長への投資



10.21 NEW
敏感肌の、
角層バリアに着目。
進化した高機能土台化粧水

土台とはお手入れのファーストステップのこと



「規律ある経営」で 成長を力強く後押し

廣藤 綾子
代表執行役
チーフファイナンシャルオフィサー

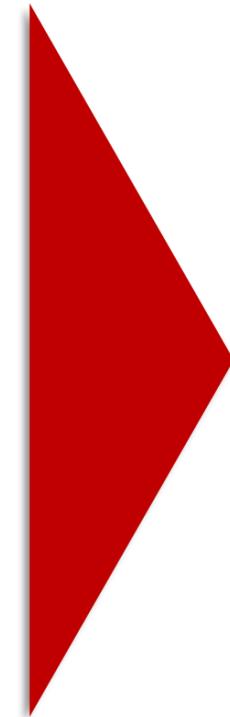


コア営業利益：4年振りの期初計画達成

期初計画

実績

365億円



445億円

財務戦略における3つのポイント

財務規律

厳選投資

稼ぐ力の
最大化

2030年 財務目標

市場を上回る成長と資本コストを超えるリターン

利益率

コア営業利益率

10%
以上

資本効率

ROIC

10%
以上

ROE

12%
以上

キャッシュ
創出力

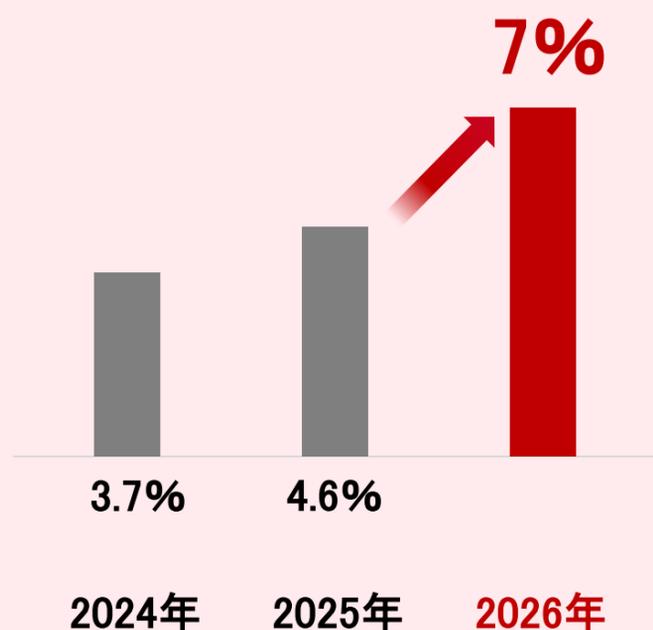
フリーキャッシュフロー

1,000億円
以上

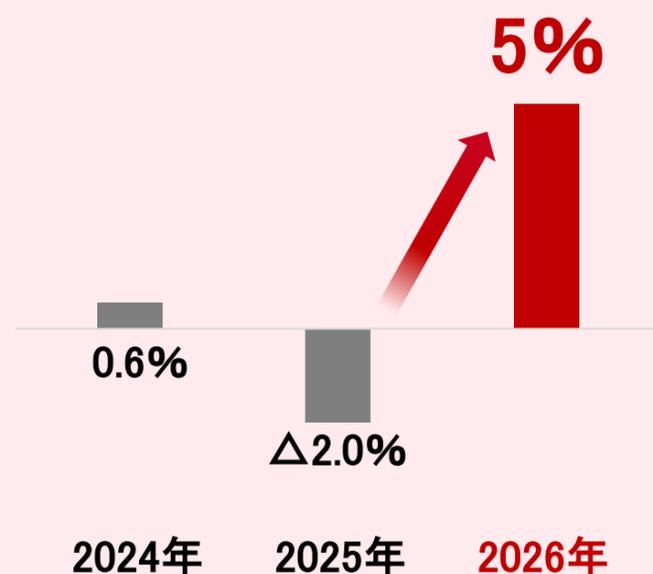
2026年見通し

「稼ぐ力」が着実に向上

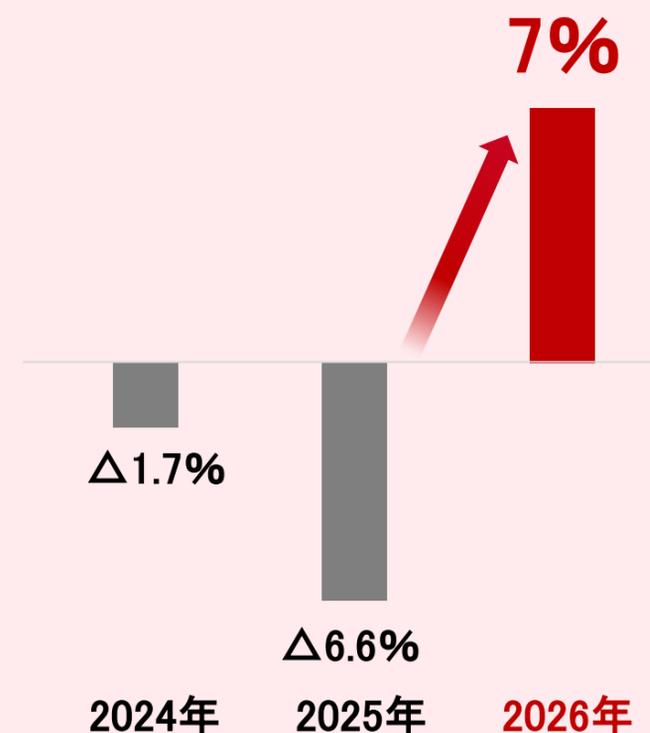
コア営業利益率



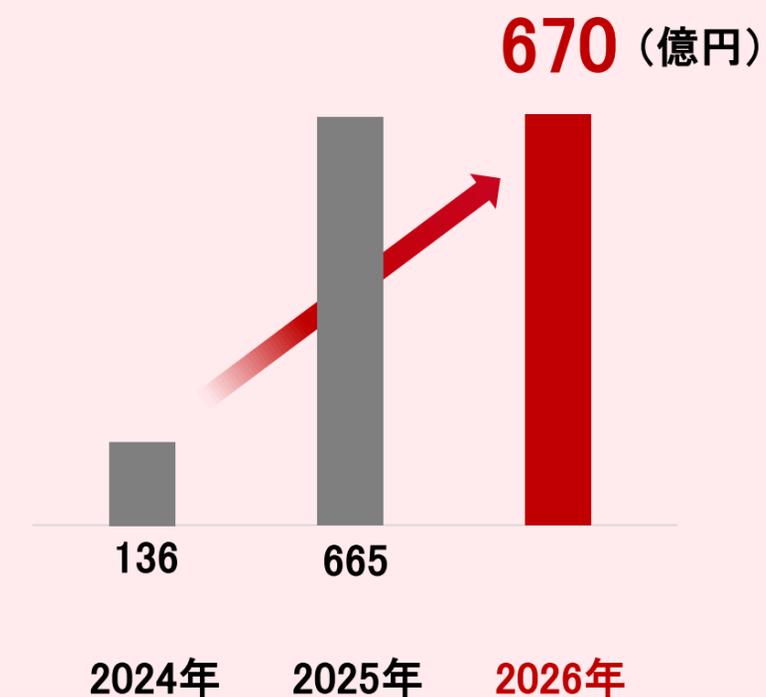
ROIC*1



ROE



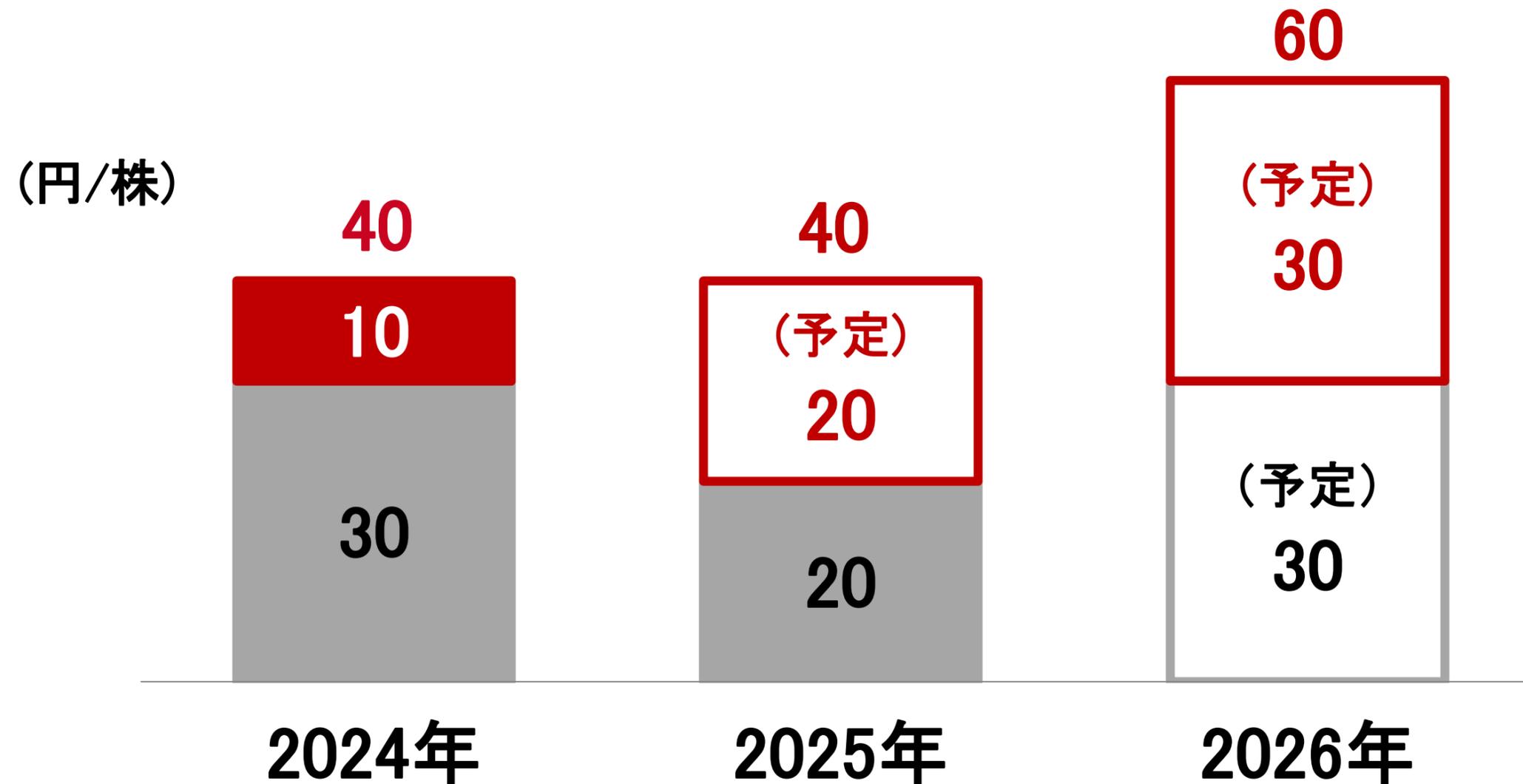
フリーキャッシュフロー*2



*1 2024年、2025年は法定実効税率を使用して算出 *2 2024年「Dr. Dennis Gross Skincare」買収に伴う支出Δ489億円除く、2026年「Dr. Dennis Gross Skincare」買収に伴う支出Δ約170億円除く

株主還元強化

キャッシュ創出力改善を踏まえて年間配当60円を予定



持続的な成長に向けて

デジタル・AI戦略

AI活用を加速

価値開発力
強化

業務高度化・
自動化

顧客体験・
ロイヤリティ
向上

サステナブルな価値創造

社会: DE&Iによる社会価値創出

環境: 循環型モノづくりへ



資生堂人の価値観で全社員が繋がりに、強みを最大限発揮

資生堂人 ×

価値創造力

- R&D
- 生産技術・品質保証

融合

価値伝達力

- クリエイティブ
- おもてなし体験

= ブランド力
向上

The Shiseido Way

「美の価値」を創造、伝達する「資生堂人」の再定義



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

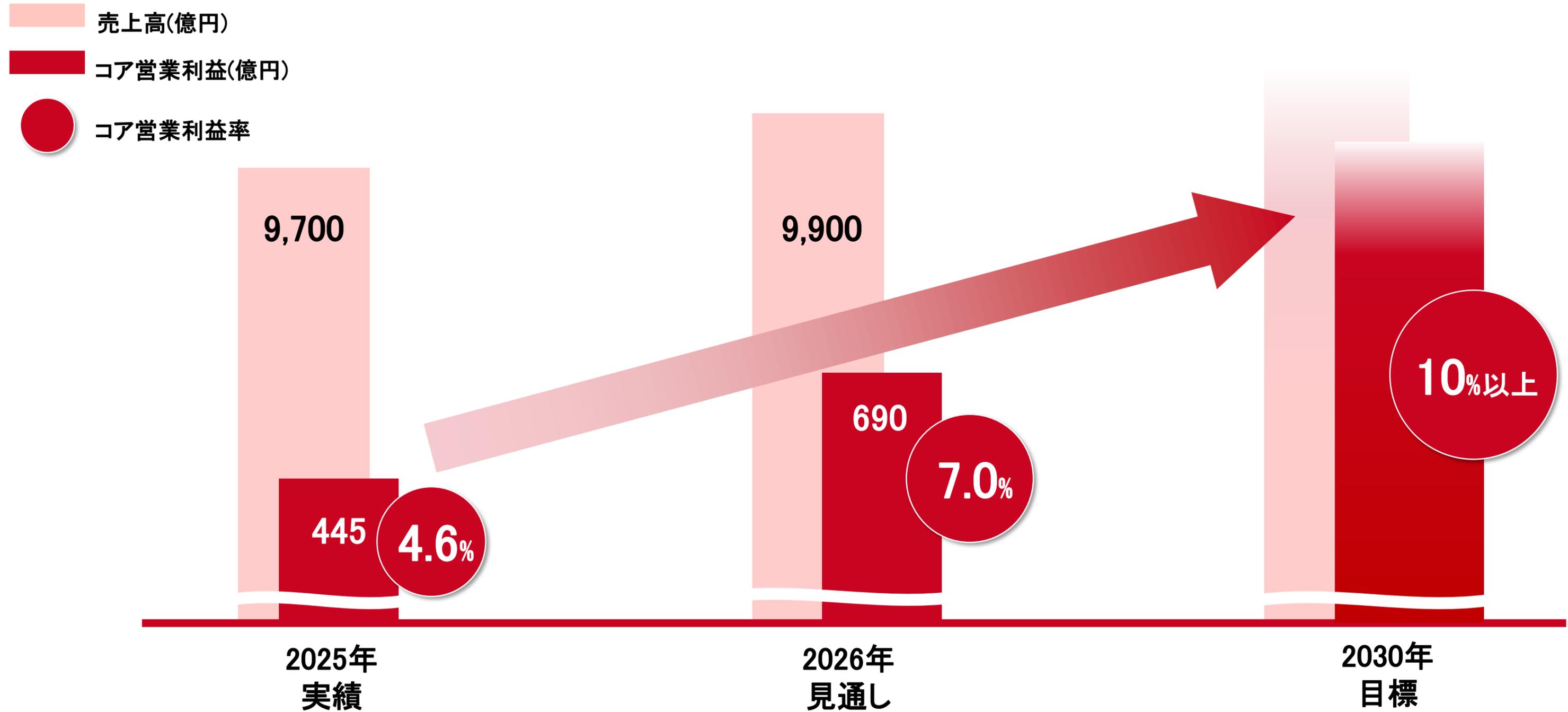
私たちの方法論
葛藤をあざやかに昇華する

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

グローバルリーダーシップ



持続的な企業価値向上へ



一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life

Beauty

SHISEIDO

