

2024年 第3四半期 決算説明資料

2024年11月7日

株式会社 資生堂

社長 COO

藤原 憲太郎

チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）

廣藤 綾子

The Shiseido logo, featuring a stylized red 'S' symbol followed by the word 'SHISEIDO' in a bold, red, sans-serif typeface.

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。

2024年 第3四半期決算のポイント

第3四半期累計 売上高実質成長率※ $\triangle 3\%$ 、コア営業利益 274億円
日本で構造改革の成果発揮も、トラベルリテールの大幅減収により減益
通期見通しは厳しい業績を踏まえ修正

- 売上高実質成長率※：3Q $\triangle 8\%$ / 3Q累計 $\triangle 3\%$
 - 日本：3Qは新商品を中心に成長継続、3Q累計はコアブランドがけん引し2桁成長
 - 欧州：3Qは出荷期ずれによりマイナスも、3Q累計は増収
 - トラベルリテール・中国：3Qは想定以上の中国人の消費低下により減収幅拡大
 - 米州：上期の一時的な生産減は安定化するも、お客さま購買の回復遅れにより3Qも減収
- コア営業利益：3Q 81億円（前年差 $\triangle 6$ 億円） / 3Q累計 274億円（前年差 $\triangle 94$ 億円）
 - 日本の増収や全社を挙げた構造改革効果・コストマネジメントで一部カバーも、高い収益性を有するトラベルリテールの大幅減収によりグローバルで減益
- 通期見通し修正：コア営業利益 550億円→350億円
- 期末配当予想：据え置き、今後の状況を注視し精査

2024年 第3四半期 Executive Summary

	第3四半期(7-9月)				第3四半期累計(1-9月)			
(億円)	2023年	2024年	前年差	前年比	2023年	2024年	前年差	前年比
売上高	2,282	2,142	△140	△6%	7,224	7,228	+3	+0%
外貨前年比				△8%				△5%
実質前年比※1				△8%				△3%
コア営業利益	88	81	△6	△7%	368	274	△94	△26%
利益率	3.8%	3.8%	△0.0pts		5.1%	3.8%	△1.3pts	
非経常項目	34	△32	△66	-	△110	△252	△142	-
営業利益	122	49	△73	△60%	258	22	△236	△92%
利益率	5.3%	2.3%	△3.1pts		3.6%	0.3%	△3.3pts	
税引前四半期利益	133	29	△104	△78%	287	72	△216	△75%
法人所得税費用	41	17	△24	△58%	71	57	△13	△19%
四半期利益※2	88	7	△80	△92%	205	8	△198	△96%
利益率	3.8%	0.3%	△3.5pts		2.8%	0.1%	△2.7pts	
EBITDA※3	219	219	△0	△0%	751	673	△78	△10%
EBITDAマージン	9.6%	10.2%	+0.6pts		10.4%	9.3%	△1.1pts	

3Q累計

売上高：実質前年比※1 △3%

日本ローカルはコアブランドを中心に力強い成長を継続
トラベルリテール・中国・米州のマイナス成長によりグローバルで減収

コア営業利益：前年差 △94億円

日本の増収や全社を挙げた構造改革効果・コストマネジメントで一部カバーも、
高い収益性を有するトラベルリテールの大幅減収によりグローバルで減益

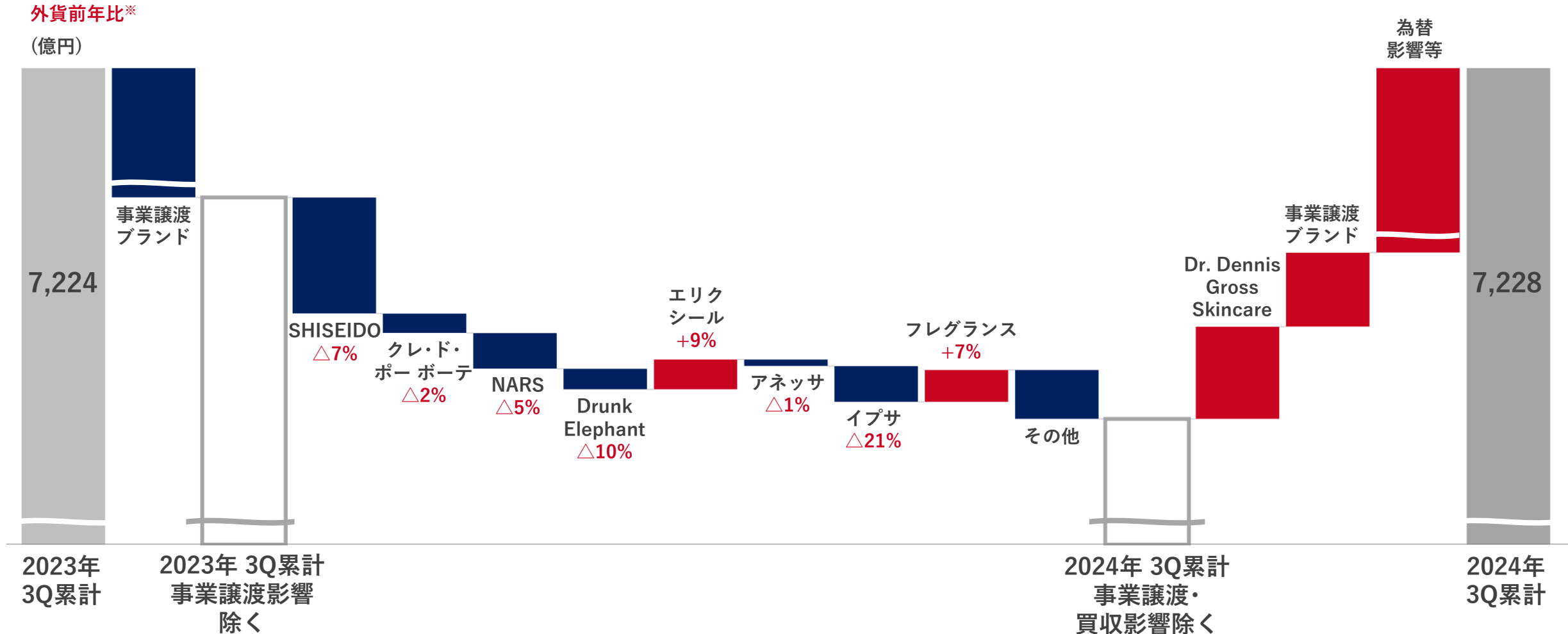
非経常項目：2024年 △252億円

日本・中国を中心とした構造改革費用等

※1 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く ※2 親会社の所有者に帰属する四半期利益 ※3 コア営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)+償却費

ブランド別売上高：

「エリクシール」は日本での新商品がけん引し3Qに成長加速、フレグランスも好調継続
 その他主要ブランドはトラベルリテール・中国・米州の落ち込みによりマイナス成長



※ 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

地域別売上高推移：
日本は3Q累計で2桁成長、欧州は3Qでマイナスに転じるも累計では成長継続
トラベルリテール・中国・米州はマイナス成長継続

実質外貨前年比※	2023年 (2022年比)					2024年 (2023年比)			
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	3Q累計
日本	+8%	+9%	+6%	+17%	+10%	+20%	+7%	+5%	+10%
中国	△3%	+20%	△9%	△21%	△5%	△3%	△9%	△13%	△8%
アジアパシフィック	+16%	+12%	+15%	+8%	+13%	+5%	+7%	+2%	+4%
米州	+30%	+18%	+10%	+9%	+15%	+9%	△20%	△9%	△7%
欧州	+22%	+11%	+15%	+26%	+19%	+17%	+6%	△7%	+5%
トラベルリテール	△4%	△4%	△25%	△43%	△20%	△31%	△15%	△38%	△27%
合計	+7%	+10%	△2%	△6%	+2%	+3%	△4%	△8%	△3%

※ 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

日本：3Qは新商品を中心に力強く成長、シェア拡大を継続

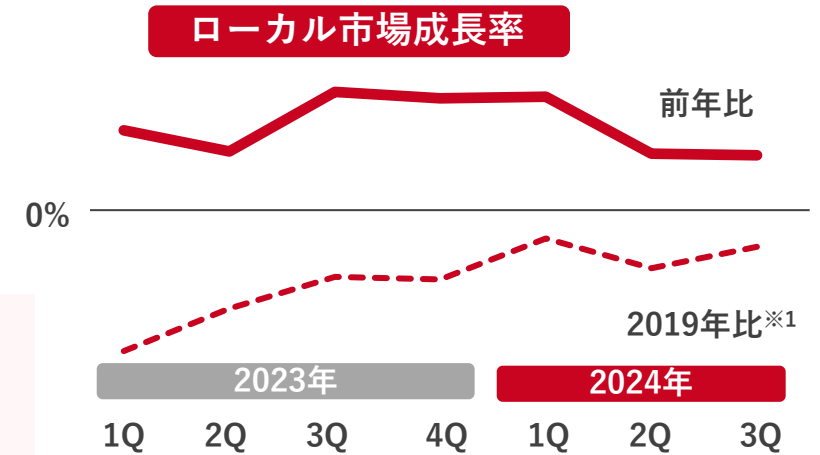
● 3Q市場

- ローカル：前年の高いハードルの中でも堅調な成長継続
- インバウンド：前年比で訪日旅行者数増加、市場は成長も、成長ピッチは鈍化

● 当社

➤ お客さま購買※2

		3Q		3Q累計
事業トータル	:	+1桁後半%	/	+10%台前半
ローカル	:	+1桁後半%	/	+1桁後半%
コアブランド※3	:	+10%台前半	/	+10%台後半
「SHISEIDO」	:	+20%台半ば	/	+30%超
- ファンデ美容液が好調継続				
「クレ・ド・ポー ボーテ」	:	+1桁後半%	/	+10%台後半
「エリクシール」	:	+20%台前半	/	+10%台後半
- 新商品が好調、成長をけん引				
Eコマース	:	+20%台後半	/	+20%台後半
インバウンド	:	+10%台前半	/	+10%台後半



「エリクシール」

中国・トラベルリテール：厳しい市場環境を受け減収、在庫は減少

中国

● 3Q市場

- 節約志向・貯蓄性向の高まりを受けた消費の低下

● 当社

➤ お客さま購買※

	3Q	3Q累計
事業トータル	: △1桁後半%	/ △1桁後半%
オンライン	: △20%台前半	/ △10%台半ば
Eコマース	: +20%台前半	/ △1桁前半%
中国本土	: △1桁後半%	/ △10%台前半
「SHISEIDO」	: △10%台半ば	/ △20%台前半
「クレ・ド・ポー ボーテ」	: △1桁後半%	/ +1桁半ば%
「NARS」	: △1桁前半%	/ +1桁半ば%

トラベルリテール

● 3Q市場

- 中国人旅行者による消費の大幅な減少

● 当社

➤ お客さま購買※

	3Q	3Q累計
事業トータル	: △10%台後半	/ △10%台半ば
アジア	: △20%台後半	/ △20%台半ば
海南島	: △30%超	/ △30%超
韓国	: △30%超	/ △30%超
日本	: +30%超	/ +70%超
- 訪日旅行客数の増加による成長継続		
欧米	: +10%台半ば	/ +40%超
- フレグランスを中心に好調		

米州：一時的な生産減は安定化、お客さま購買回復遅れによる出荷減

● 3Q市場

- プレステージ市場全体の成長は鈍化
- スキンケアは減速、フレグランスは好調継続

● 当社

➤ お客さま購買※：

- ・ 上期の一時的な生産減・出荷減は、3Qにおいて生産は安定化したものの、その後の売上回復に遅れ

➤ 出荷売上：

	3Q	3Q累計
事業トータル	△9%	△7%
「Drunk Elephant」	△40%超	△20%台前半
「NARS」	+1桁半ば%	△1桁後半%
「SHISEIDO」	△10%台前半	△1桁前半%
フレグランス	+30%超	+10%台前半

欧州・アジアパシフィック：3Q累計では成長継続

欧州は出荷期ずれにより3Qはマイナス

欧州

● 3Q市場

- 全カテゴリーで成長

● 当社

- 出荷売上※：

		3Q	3Q累計
事業トータル	:	△7%	+5%

- ・ 新商品の発売時期差による高い前年ハードル
- ・ ホリデーシーズンに向けた出荷のQ4への一部期ずれ



「SHISEIDO」

アジアパシフィック

● 3Q市場

- 台湾が低調、その他の主要な国・地域で伸長

● 当社

- 出荷売上※：

		3Q	3Q累計
事業トータル	:	+2%	+4%

- ・ 「アネッサ」 「SHISEIDO」 「クレ・ド・ポー ボーテ」で好調継続



「クレド ポー ボーテ」

コア営業利益： 日本の増収、構造改革効果・コストマネジメントにより一部カバーも、 トラベルリテールの大幅減益によりグローバルで減益

3Q累計

日本：売上増に伴う差益増、選択と集中によるミックス改善、構造改革効果が貢献し大幅増益

中国：売上減に伴う差益減を偏在在庫引当減、固定費低減などの構造改革効果でカバーし増益

アジアパシフィック：売上増に伴う差益増により増益

米州：売上減に伴う差益減により減益

欧州：売上増による差益増の一方、マーケティング投資増加等により減益

トラベルリテール：売上減に伴う差益減により大幅減益

その他・調整額：トラベルリテール・中国向け内部売上減による差益減、未実現利益消去額の変動影響

(億円)											
コア営業利益（コア営業利益率）			2023年 3Q累計		2024年 上期		2024年 3Q		2024年 3Q累計		3Q累計前年差
日本	△6	(△0.3%)	79	(5.6%)	106	(15.2%)	185	(8.7%)	+ 191		
中国	20	(1.1%)	49	(3.7%)	△23	(△5.4%)	26	(1.5%)	+ 6		
アジアパシフィック	17	(3.3%)	22	(5.9%)	25	(12.2%)	47	(8.1%)	+ 30		
米州	65	(7.6%)	26	(4.3%)	13	(4.2%)	39	(4.3%)	△25		
欧州	44	(5.0%)	37	(5.6%)	△4	(△1.3%)	33	(3.4%)	△11		
トラベルリテール	190	(17.4%)	77	(11.5%)	△24	(△12.3%)	53	(6.2%)	△136		
その他	△33	(△1.6%)	△90	(△7.0%)	△38	(△6.5%)	△128	(△6.8%)	△95		
調整額	73	-	△9	-	27	-	18	-	△55		
合計	368	(5.1%)	193	(3.8%)	81	(3.8%)	274	(3.8%)	△94		

グローバルコスト削減・収益改善施策進捗

2024年当初予定150億に対し+50億の効果創出見込み

- 日本：コアブランド・ヒーロープロダクトへの集中で原価低減、早期退職支援プランの実行、販促物の合理化、直営店閉鎖・オフィスの解約
- 中国：組織構造の最適化、不採算店舗の閉鎖、原価低減、ブランドの選択と集中
- グローバル：人的生産性向上、原価低減、物流最適化

(億円)	2024年			
	上期	第3四半期	第4四半期 見込み	
日本	20	20	45	85
中国	30	15	20	65
トラベルリテール	0	5	5	10
アジアパシフィック、米州、 欧州、その他(グローバル本社)	20	5	15	40
合計	70	45	85	200

ミライシフトNIPPON 2025

● 収益性：

- ・ 選択と集中によるコアブランドの成長加速
- ・ 価格・ミックスの改善による粗利率良化
- ・ 直営店閉鎖・オフィス解約による収益性改善、バランスシートの見直し

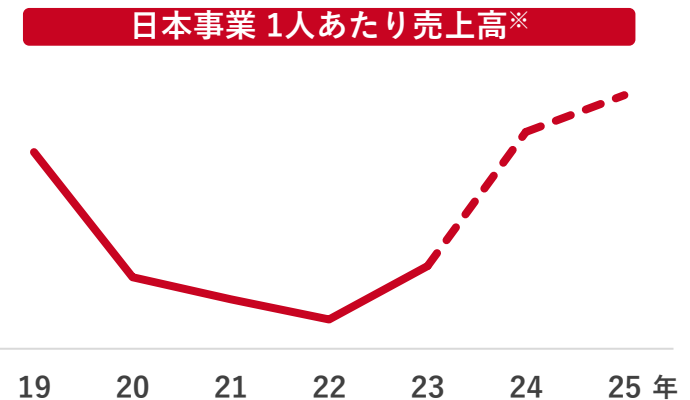
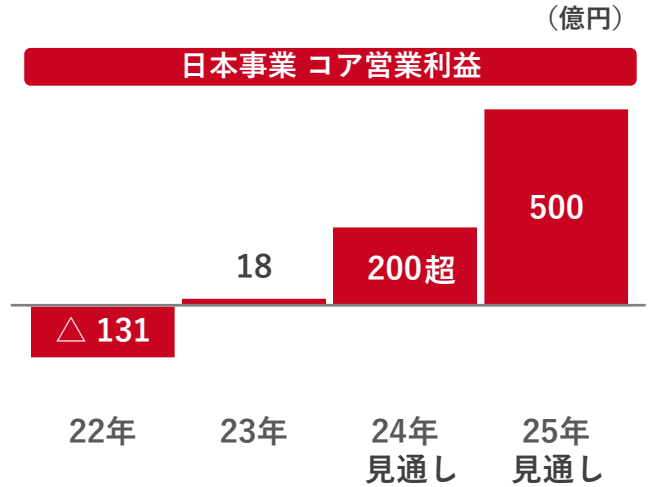
● 生産性：

➤ パーソナルビューティーパートナー

- ・ 1人あたりの対応客数・売上高増加
- ・ 固定店舗勤務からよりフレキシブルな最適配置へ
- ・ デジタル・専門性を活かした店頭外活動

➤ 営業職：権限と責任の拡大による迅速な意思決定・収益最大化

- ・ 販促物等コストの発注・運用の最適化
- ・ 人員配置の最適化



※日本事業の売上高÷日本事業の従業員数(臨時従業員含む)



2024年 見通し修正

トラベルリテール・中国・米州での減収に伴う減益
期末配当予想は据え置き、今後の状況を注視し精査

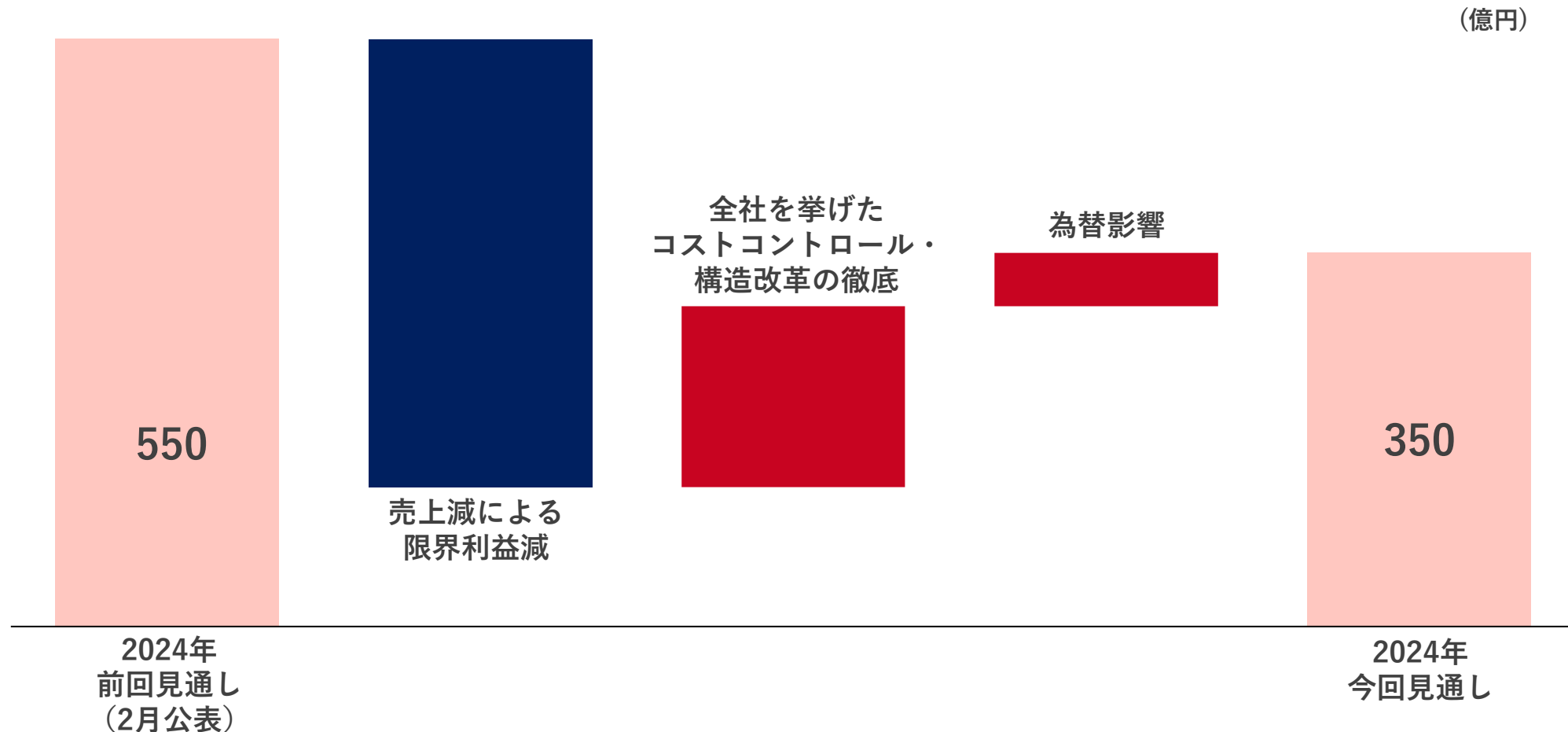
(億円)	2023年 実績	2024年 前回見通し※1 (2月公表)	2024年 今回見通し※1	売上構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2	前回差
売上高	9,730	10,000	9,900	100%	+170	+2%	△2%	△1%	△100
コア営業利益	398	550	350	3.5%	△48	△12%			△200
非経常項目	△117	△300	△300	△3.0%	△183	-			-
営業利益	281	-	50	0.5%	△231	△82%			-
税引前利益	310	325	110	1.1%	△200	△65%			△215
当期利益※3	217	220	60	0.6%	△157	△72%			△160
EBITDA※4	918	1,140	865	8.7%	△53	△6%			△275
配当（円/株）	60	60	60						
(予想)	中間30円 期末30円	中間30円 期末30円	中間30円 期末30円						

2024年 今回見通し 通期想定レート ドル＝150円（前年比+6.8%）、ユーロ＝162円（+6.6%）、中国元＝21.0円（+5.9%）

※1 2024年前回見通しには「Dr. Dennis Gross Skincare」取得による業績影響は含まず、今回見通しには含む ※2 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く
※3 親会社の所有者に帰属する当期利益 ※4 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)

2024年コア営業利益 見通し修正

全社を挙げたコストコントロール・構造改革追加施策で一部カバーも、
トラベルリテール・中国・米州での減収に伴う減益





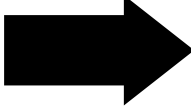



構造改革の加速

11月29日 説明会開催予定

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」の振り返り 2024-2025年に目指す姿および方向性（2024年2月公表）

持続的な利益成長とレジリエントな事業構造の構築を目指し、
成長戦略と構造改革を両輪としたビジネストランスフォーメーションを完遂

● グローバルコスト削減(400億円超)		想定通り進捗・さらに強化
● 日本の構造改革アクションの完遂、成長の加速		想定通り進捗・さらに強化
● 中国・トラベルリテールの質の高い成長の実現		見直しが必要
● 米州・欧州・アジアパシフィックの成長加速		より収益性向上が必要
● コアブランドの成長モメンタムのさらなる加速		見直し・強化が必要
● グロスプロフィットの拡大： 成長ドライバーごとに施策を展開、効果最大化		想定通り進捗・さらに強化

2025-2026年の戦略方針

- 過度な成長を前提としない事業計画の策定、厳しい市場前提のなかでも稼げる収益構造へ
- 自社でコントロールできる対策を徹底的に実行



2025-2026年に優先的に取り組む課題 ～6つのMust Win Battles～

- グローバルで固定費の低減
- 日本・米州・欧州・アジアパシフィックの収益性のさらなる改善
- 中国・トラベルリテールの健全化
- アセットライトの推進
- 新たなグローバルオペレーション体制の構築
- 財務ガバナンスの抜本的強化

グローバルコスト削減・収益改善施策

2024-2025年
400億円超

(主要領域：日本・中国)



2026年

250億円を追加実施

グローバルで聖域なき
コスト構造改革を実行

変化の激しい市場でも安定的な収益拡大を実現するレジリエントな事業構造へ

2025-2026年：構造改革の加速

2027-2030年

収益構造基盤の再構築

危機的な状況からの脱却と持続的な成長基盤構築
経営革新：市場環境に左右されない収益構造改革

成長加速

強いブランドによる
着実な成長、
継続的な収益性向上

- 高収益構造の確立
- 力強いブランド体制の確立
- 事業マネジメントの高度化

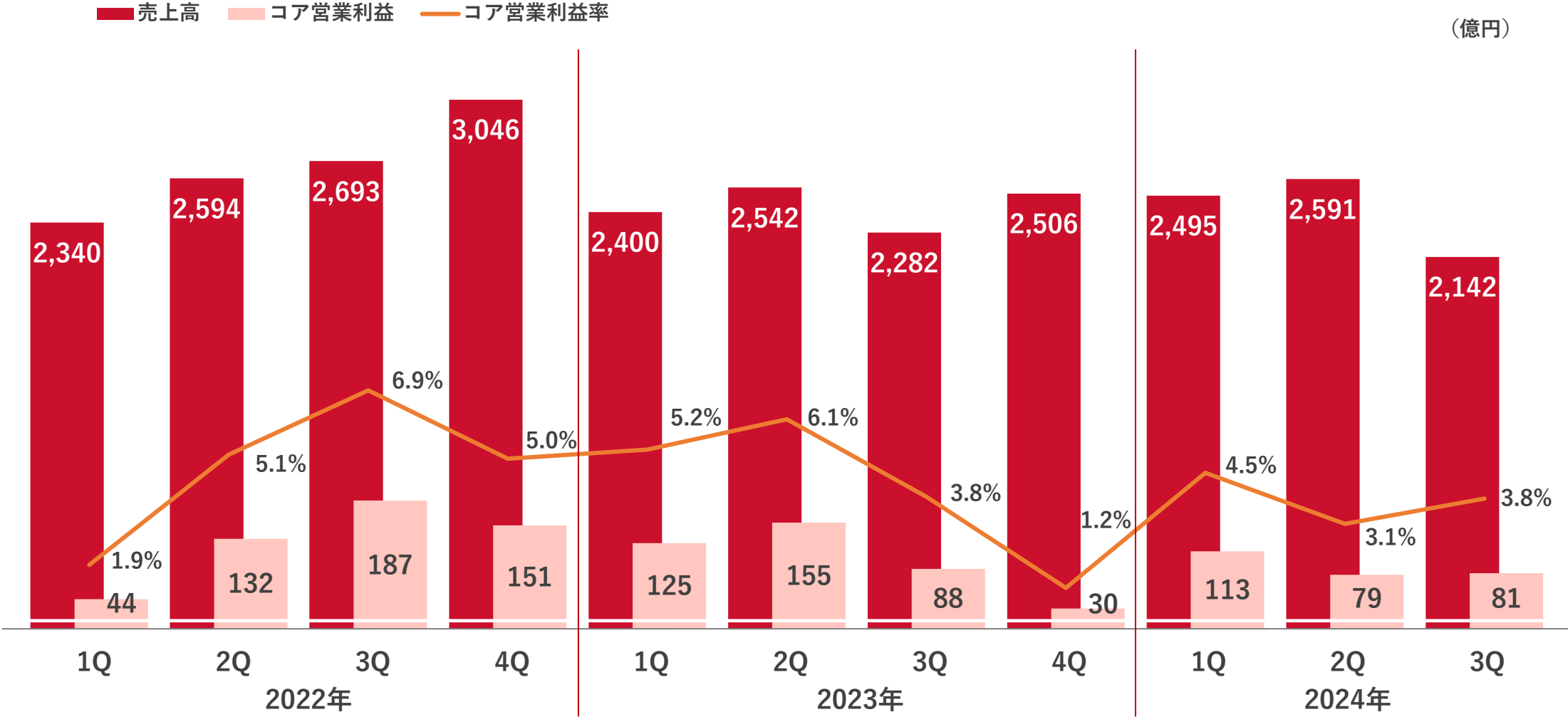
ACT and DELIVER

The background of the image is a high-quality photograph of the Earth as seen from space. The horizon of the planet is visible, with a bright blue glow from the sun or moon just below it. The Earth's surface shows clouds and city lights, with the Japanese archipelago clearly visible in the lower half. The Shiseido logo is centered at the top in a red, stylized font.

SHISEIDO

世界で勝てる日本発の
グローバルビューティーカンパニーへ

補足1 主要指標トレンド



補足2 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)	2023年	売上構成比/ コア営業利益率※1	2024年	売上構成比/ コア営業利益率※1	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本		665	29.1%	696	32.5%	+32	+4.7%	+4.7%	+5.1%
		31	4.6%	106	15.2%	+75	+244.0%	-	-
中国		474	20.8%	422	19.7%	△53	△11.1%	△13.3%	△13.2%
		△35	△7.3%	△23	△5.4%	+12	-	-	-
アジアパシフィック		181	7.9%	188	8.8%	+7	+3.7%	+1.0%	+2.1%
		14	7.6%	25	12.2%	+10	+72.3%	-	-
米州		289	12.7%	299	14.0%	+11	+3.8%	+0.6%	△8.9%
		24	8.0%	13	4.2%	△11	△44.9%	-	-
欧州		299	13.1%	288	13.4%	△12	△4.0%	△7.4%	△6.6%
		31	10.0%	△4	△1.3%	△36	-	-	-
トラベルリテール		311	13.6%	189	8.8%	△121	△39.0%	△38.1%	△38.2%
		35	11.3%	△24	△12.3%	△59	-	-	-
その他※3		63	2.8%	59	2.8%	△4	△5.8%	△6.5%	+1.9%
		1	0.1%	△38	△6.5%	△39	-	-	-
小計		2,282	100%	2,142	100%	△140	△6.1%	△7.6%	△8.4%
		102	3.5%	55	2.0%	△47	△46.2%	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△14	-	27	-	+41	-	-	-
合計		2,282	100%	2,142	100%	△140	△6.1%	△7.6%	△8.4%
		88	3.8%	81	3.8%	△6	△7.3%	-	-

※1 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 ※2 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く
※3 2024年より、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上。2023年も見直し後の区分に変更

補足3 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)	2023年	売上構成比/ コア営業利益率※1	2024年	売上構成比/ コア営業利益率※1	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本		1,916	26.5%	2,112	29.2%	+195	+10.2%	+10.2%	+10.5%
		△6	△0.3%	185	8.7%	+191	-	-	-
中国		1,781	24.7%	1,739	24.1%	△42	△2.4%	△9.1%	△8.4%
		20	1.1%	26	1.5%	+6	+32.3%	-	-
アジアパシフィック		488	6.8%	532	7.4%	+44	+9.1%	+2.5%	+4.5%
		17	3.3%	47	8.1%	+30	+179.4%	-	-
米州		817	11.3%	872	12.0%	+55	+6.8%	△2.3%	△6.9%
		65	7.6%	39	4.3%	△25	△39.3%	-	-
欧州		825	11.4%	916	12.7%	+90	+10.9%	+1.1%	+4.9%
		44	5.0%	33	3.4%	△11	△24.2%	-	-
トラベルリテール		1,085	15.0%	858	11.9%	△227	△21.0%	△27.0%	△27.1%
		190	17.4%	53	6.2%	△136	△71.9%	-	-
その他※3		312	4.3%	199	2.7%	△112	△36.1%	△37.1%	+16.1%
		△33	△1.6%	△128	△6.8%	△95	-	-	-
小計		7,224	100%	7,228	100%	+3	+0.0%	△5.2%	△3.1%
		296	3.3%	256	2.8%	△39	△13.3%	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		73	-	18	-	△55	-	-	-
合計		7,224	100%	7,228	100%	+3	+0.0%	△5.2%	△3.1%
		368	5.1%	274	3.8%	△94	△25.6%	-	-

※1 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 ※2 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く
※3 2024年より、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上。2023年も見直し後の区分に変更

補足4 第3四半期累計 カテゴリー別 売上高

日本	(億円)	2023年	売上構成比	2024年	売上構成比	前年差	前年比/ 外貨前年比※1	実質 前年比※2
プレステージ		590	30.8%	713	33.7%	+123	+20.9%	
プレミアム		1,118	58.3%	1,178	55.8%	+60	+5.4%	
その他		209	10.9%	221	10.5%	+12	+5.9%	
合計		1,916	100%	2,112	100%	+195	+10.2%	+10.5%

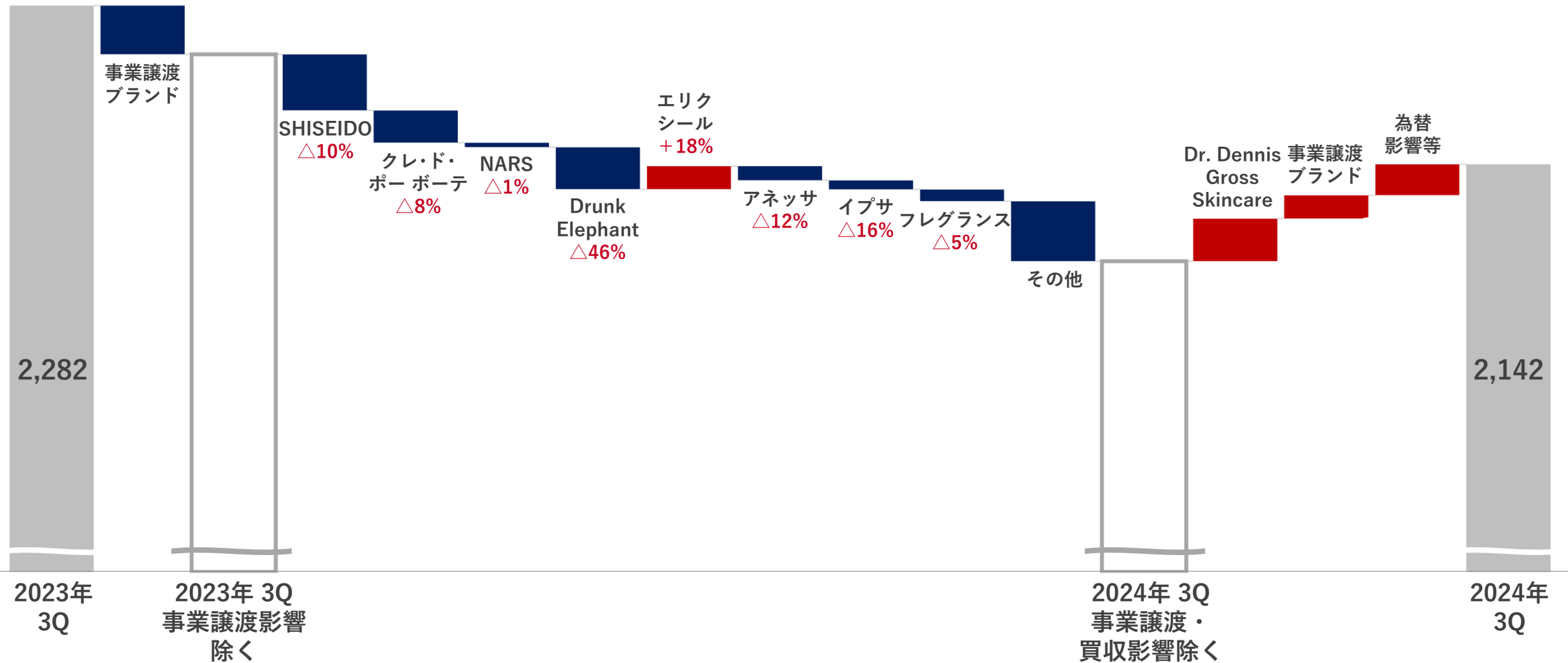
中国								
プレステージ		1,236	69.4%	1,241	71.4%	+5	△6.7%	
プレミアム		500	28.1%	471	27.1%	△29	△12.1%	
その他		45	2.5%	27	1.5%	△18	△44.3%	
合計		1,781	100%	1,739	100%	△42	△9.1%	△8.4%

アジアパシフィック								
プレステージ		323	66.3%	355	66.7%	+32	+3.1%	
プレミアム		112	22.9%	124	23.3%	+13	+5.3%	
その他		53	10.8%	53	10.0%	+0	△7.6%	
合計		488	100%	532	100%	+44	+2.5%	+4.5%

※1 日本は前年比、中国とアジアパシフィックは外貨前年比
※2 為替影響および事業譲渡影響を除く

補足5 第3四半期 ブランド別 売上高

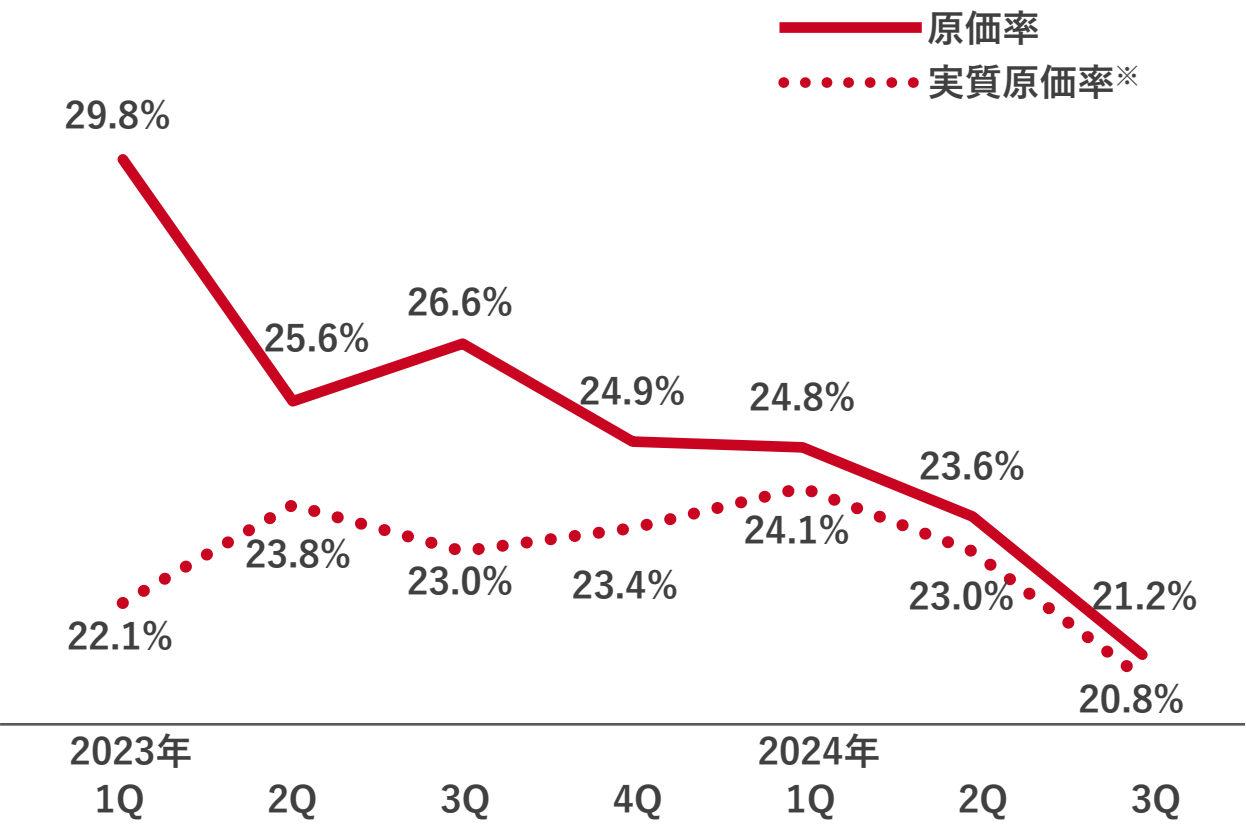
外貨前年比※
(億円)



※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6 原価率

	2023年 3Q累計	2023年 年間	2024年 3Q累計
原価率	27.3%	26.7%	23.3%
実質原価率※	23.0%	23.1%	22.8%



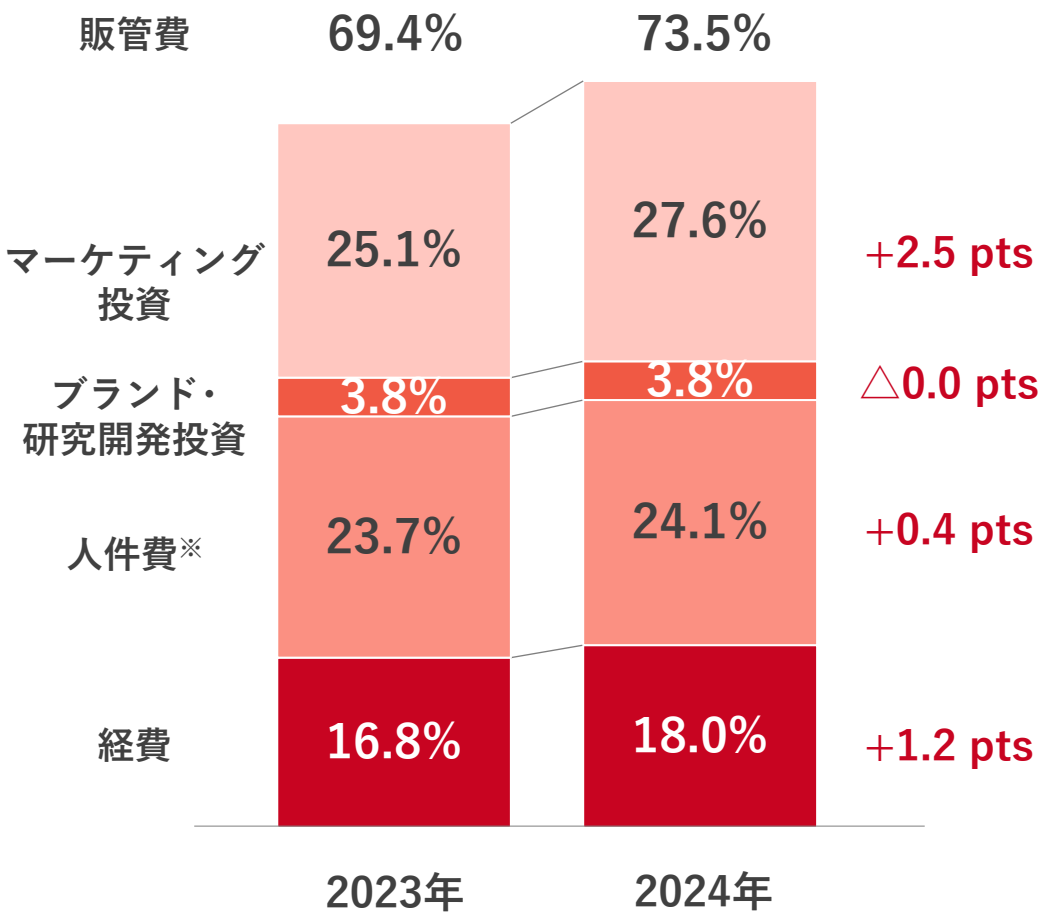
3Q累計前年比較 原価率変動要因

- (+) 偏在在庫償却引当金の減少
- (+) 事業譲渡に伴う製品供給影響の減少
(2023年 2.8pts → 2024年 0.5pts)
- (+) 2023年 久喜工場譲渡に伴う減損・構造改革費用
- (+) 2023年 大阪2工場統合決定に伴う減損損失
- (△) 生産数量減少に伴う原価増加

※ 事業譲渡影響および減損損失影響等を除く

補足7 第3四半期累計 コスト構造

(コア営業利益ベース売上構成比)



- マーケティング投資
 - ブランド価値向上のための投資継続強化
 - 機動的なコストマネジメント
- 人件費
 - インフレに伴う増加
 - 構造改革等による適正化
- 経費
 - DX関連投資の増加(FOCUS等)
 - 構造改革による適正化

※ 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

補足8 第3四半期累計 販売管理費

(億円)	2023年	売上構成比	2024年	売上構成比	前年差	前年比	外貨前年比
マーケティング投資※1	2,506	34.7%	2,685	37.1%	+179	+7.1%	+1.4%
ブランド・研究開発投資	277	3.8%	275	3.8%	△1	△0.5%	△2.4%
人件費	1,017	14.1%	1,054	14.6%	+37	+3.6%	△1.6%
経費	1,211	16.8%	1,300	18.0%	+89	+7.4%	+3.5%
販売管理費 (コア営業利益ベース)	5,010	69.4%	5,314	73.5%	+303	+6.1%	+1.1%
非経常項目※2	22	-	235	-	+213	-	-
販売管理費	5,032	69.7%	5,549	76.8%	+517	+10.3%	+5.3%

※1 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
※2 非経常項目のうち、販売管理費に帰属するもの

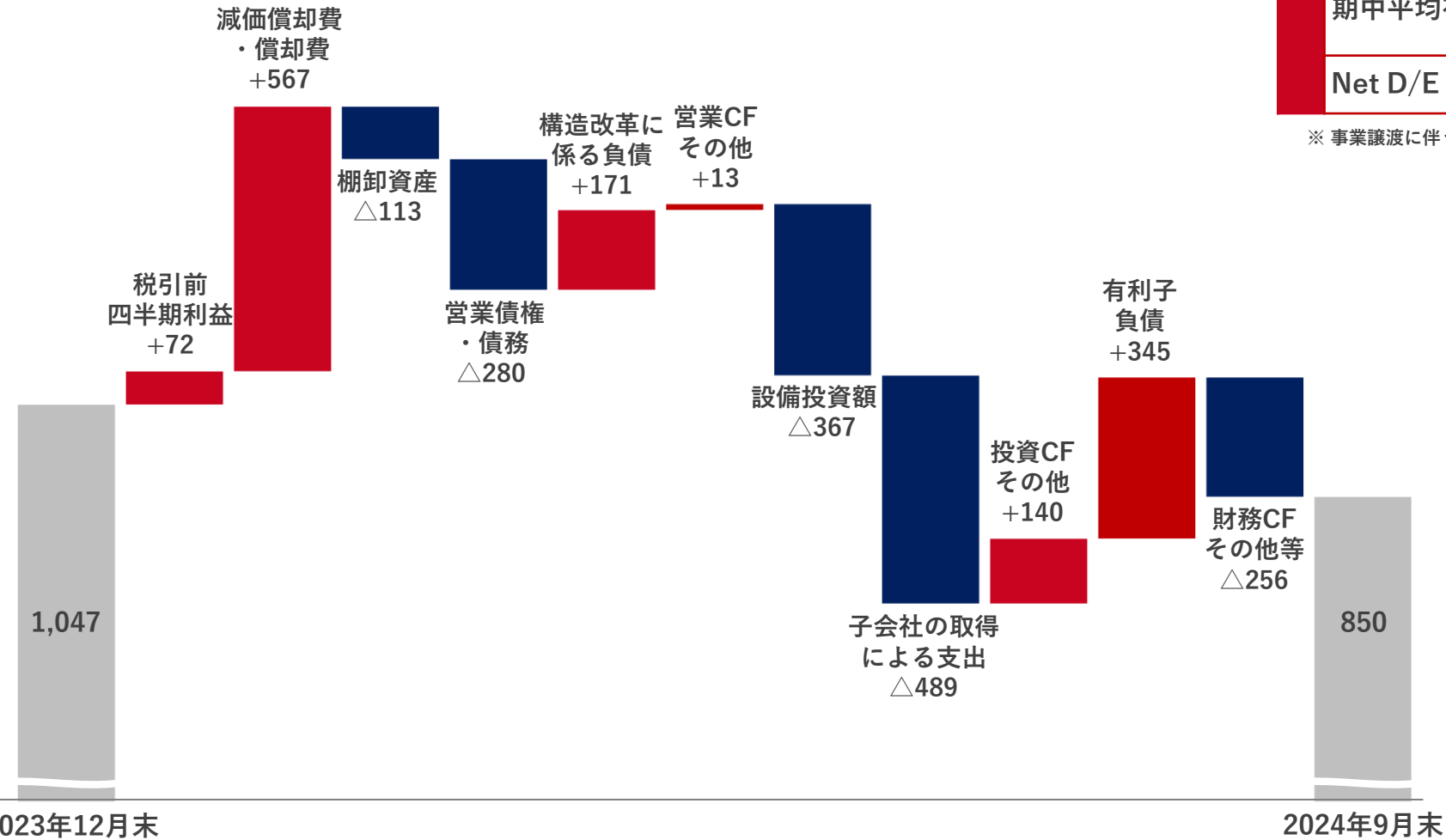
補足9 非経常項目

(億円)	2023年			2024年		
	上期	3Q	3Q累計	上期	3Q	3Q累計
コア営業利益	280	88	368	193	81	274
事業譲渡損益	△91	0	△91	-	-	-
構造改革費用	△52	1	△51	△204	△29	△233
COVID-19に係る補助金収入	0	0	0	-	-	-
減損損失・戻入	△19	△61	△80	△1	3	2
固定資産売却益	24	101	125	7	△0	7
買収関連費用	-	-	-	△3	0	△3
社内制度変更に伴う一時費用	-	-	-	△10	△2	△13
その他	△6	△7	△13	△9	△4	△13
非経常項目	△144	34	△110	△220	△32	△252
営業利益	136	122	258	△27	49	22

補足10 キャッシュマネジメント

(億円)

フリーキャッシュフロー △287	
営業CF +430	投資CF △717



KPI	2023年 12月末	2024年 9月末
棚卸資産 (億円)	1,496	1,645
期中平均在庫回転日数 (日)	197 (235)※	251 (260)※
Net D/E (倍)	0.06	0.18

※ 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響を除く (試算値)

補足11 2024年 売上前提

	前回見通し (2月公表)	今回見通し	4Q見通し	売上見通し前提と4Q見通し
日本	全体：+11% ローカル：+1桁半ば% インバウンド：+60%超	全体：+1桁後半% ローカル：+1桁後半% インバウンド：+10%台後半	+1桁半ば%	<u>見通し前提</u> ローカルは新市場創造や新商品ローンチが奏功し想定を上回る成長、 インバウンドは訪日中国人旅行者を中心に化粧品消費が想定を下回る <u>4Q見通し</u> 前年の高いハードルの中でも、コアブランドを中心にローカル成長継続
中国	+5%	△1桁半ば%	+1桁後半%	<u>見通し前提</u> 価格志向の高まり・ダウントレード加速によるプレステージ・プレミアム市場の縮小 <u>4Q見通し</u> 処理水影響を受けた前年の低いハードルに対しプラス
トラベルリテール	+7%	△20%台前半	△1桁後半%	<u>見通し前提</u> 海南島における中国人旅行者を中心とした消費の減速 <u>4Q見通し</u> 在庫水準の管理を徹底し、過度な出荷レベルとならないようコントロールを継続
米州	+10%	△1桁前半%	+1桁半ば%	<u>見通し前提</u> 上期までの一時的な生産減・出荷減に伴う、その後の売上回復遅れ <u>4Q見通し</u> マーケティング追加投資によるお客さま購買の回復
欧州	+13%	+1桁後半%	+10%台後半	<u>見通し前提</u> 市場は全カテゴリーで成長 <u>4Q見通し</u> ホリデーシーズンに向けた出荷加速
アジアパシフィック	+13%	+1桁後半%	+10%台前半	<u>見通し前提</u> 台湾を中心に市場の成長鈍化 <u>4Q見通し</u> 新商品がけん引し成長加速
合計	+8%	△1%	+6%	

※ 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

SHISEIDO