

# 2025年 第2四半期 決算説明資料

2025年8月6日

株式会社 資生堂

社長 CEO

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 'HISEIDO' in a red 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 上期決算・通期見通しのポイント

- 「アクションプラン 2025-2026」を着実に実行

固定費を低減し、変化の激しい市場でも安定的な利益を出す事業構造へ

- 日本：構造改革効果により収益性を大幅改善
- 中国・トラベルリテール：ボトムアウト、減収の中でも利益率を維持
- 米州：新リーダーシップ体制の下で構造改革アクションを加速、構造改革効果50億円を積み増し

- 財務規律を一段と強化

- コア営業利益 234億円（前年差+41億円）：全社的コストマネジメントにより上期計画比上振れ
- 設備投資の見直し、ROIC改善に向けたアセットライト戦略を推進

- 通期見通しは据え置き

- 厳しい市場環境を踏まえ売上においてはリスクを見込む
- 構造改革の加速や全社を挙げたコストマネジメントでコア営業利益 365億円は必達

# 2025年 上期 Executive Summary

(億円)	2024年上期	構成比	2025年上期	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 <sup>*1</sup>
売上高	5,085	100%	4,698	100%	△387	△8%	△6%	△6%
コア営業利益	193	3.8%	234	5.0%	+41	+21%		
非経常項目	△220	△4.3%	△53	△1.1%	+167	-		
営業利益	△27	△0.5%	181	3.8%	+208	-		
税引前中間利益	42	0.8%	192	4.1%	+150	+356%		
法人所得税費用	40	0.8%	101	2.2%	+61	+153%		
中間利益 <sup>*2</sup>	0	0.0%	95	2.0%	+95	-		
EBITDA <sup>*3</sup>	455	8.9%	485	10.3%	+31	+7%		
フリーキャッシュフロー	△275	△5.4%	175	3.7%	+449	-		

売上：	実質前年比 <sup>*1</sup>	△6%	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	+41億円	全社的コストマネジメント強化および構造改革効果の発現により増益
非経常項目：	2025年上期	△53億円	米州の人員削減に係る構造改革費用30億円を計上 2025年通期計画の△230億円は下期偏重
フリーキャッシュフロー：	2025年上期	175億円	税引前中間利益の増加等によりプラス   去年は買収に伴う支出を含む

<sup>\*1</sup> 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、「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  
<sup>\*2</sup> 親会社の所有者に帰属する中間利益   <sup>\*3</sup> 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

# コア営業利益詳細：構造改革により着実に固定費低減

(非経常項目を除く)

(億円)	2024年上期	売上構成比	2025年上期	売上構成比	前年差	前年比	構成比差
売上高	5,085	100%	4,698	100%	△387	△7.6%	-
売上原価	1,229	24.2%	1,061	22.6%	△168	△13.7%	△1.6pts
売上総利益	3,856	75.8%	3,637	77.4%	△219	△5.7%	+1.6pts
販売費及び一般管理費	3,674	72.2%	3,429	73.0%	△245	△6.7%	+0.7pts
マーケティング投資	1,381	27.1%	1,353	28.8%	△27	△2.0%	+1.7pts
ブランド・研究開発投資	185	3.6%	177	3.8%	△8	△4.6%	+0.1pts
人件費*	1,231	24.2%	1,081	23.0%	△150	△12.2%	△1.2pts
経費	877	17.2%	818	17.4%	△59	△6.7%	+0.2pts
その他の営業収益・費用	10	0.2%	26	0.6%	+16	+152.5%	+0.3pts
コア営業利益	193	3.8%	234	5.0%	+41	+21.3%	+1.2pts

売上原価：ブランド・SKUミックスの改善等により原価率改善

マーケティング投資：欧州・米州で新商品発売によるマーケティング投資増加

人件費\*：日本および中国・トラベルリテールの構造改革効果等により減少      米州の固定費削減効果は3Qから発現

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：マイナス幅は着実に縮小、全地域で回復基調

実質前年比*1	2024年 (2023年比)					2025年 (2024年比)		
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	上期
日本	+20%	+7%	+5%	+7%	+10%	△2%	+2%	△0%
中国・トラベルリテール*2	△14%	△11%	△23%	+2%	△11%	△14%	△7%	△10%
アジアパシフィック	+5%	+7%	+2%	△3%	+2%	△1%	△0%	△0%
米州	+9%	△20%	△9%	△7%	△7%	△19%	+4%	△9%
欧州	+17%	+6%	△7%	+16%	+8%	△9%	+2%	△4%
合計	+3%	△4%	△8%	+4%	△1%	△9%	△3%	△6%

\*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

# ブランド別売上高：注カブランドのモメンタム改善 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「エリクシル」が好調

## コア3

SHISEIDO  
GINZA TOKYO



前年比

2Q

△1%

上期

△4%

売上構成比  
23%

前年比

(中国・トラベルリテール除き)

2Q

+7%

上期

+4%

clé de peau  
BEAUTÉ



前年比

2Q

+3%

上期

+3%

売上構成比  
20%

前年比

(中国・トラベルリテール除き)

2Q

+6%

上期

+6%

NARS



前年比

2Q

+7%

上期

+2%

売上構成比  
12%

前年比

(中国・トラベルリテール除き)

2Q

+6%

上期

+1%

## ネクスト5

ESTD 2012  
DRUNK ELEPHANT™



前年比

2Q

△43%

上期

△57%

売上構成比  
2%

ELIXIR



前年比

2Q

+13%

上期

+12%

売上構成比  
6%

ANESSA



前年比

2Q

△9%

上期

△15%

売上構成比  
7%

narciso rodriguez



前年比

2Q

+8%

上期

△1%

売上構成比  
4%

ISSEY MIYAKE  
PARFUMS



前年比

2Q

△4%

上期

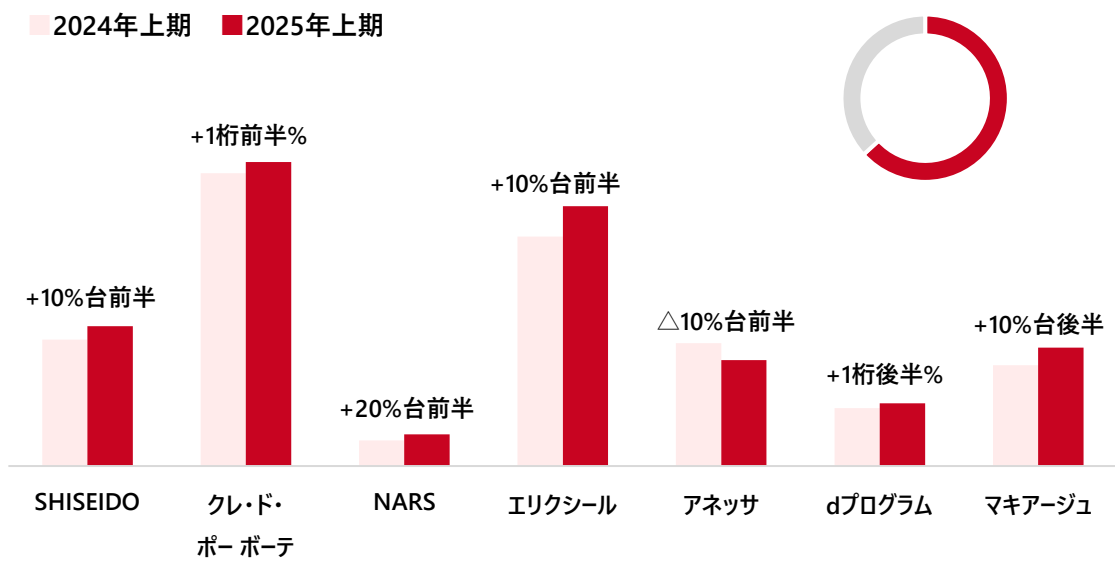
△9%

売上構成比  
2%

# 日本：ローカルは好調継続もインバウンドはモメンタム悪化、構造改革効果で収益性は大幅改善

(億円)	2024年 上期	2025年 上期	前年差	前年比
売上高	1,468	1,459	△9	△0.4% <sup>*1</sup>
コア営業利益	63	195	+132	+207.5%
コア営業利益率	4.3%	13.3%	-	+9.0pts

## 主要ブランド売上高



## 2Q 市場

- ローカル：緩やかな成長が継続
- インバウンド：訪日旅行者数増加を背景に緩やかな成長は継続も、5月以降デパートチャネルを中心に急減速

## 2Q お客さま購買

- +1桁前半% ローカルのコアブランド<sup>\*2</sup>が成長をけん引、シェア拡大継続
  - ローカル+1桁前半% エコマース+10%台後半
  - 「SHISEIDO」新アルティミューンが好調
- インバウンド△1桁前半%  
円高等に伴う内外価格差縮小、  
中国「618」商戦の期間延長・価格下落など

## 上期 売上高・コア営業利益

- 構造改革と生産性向上により増益

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

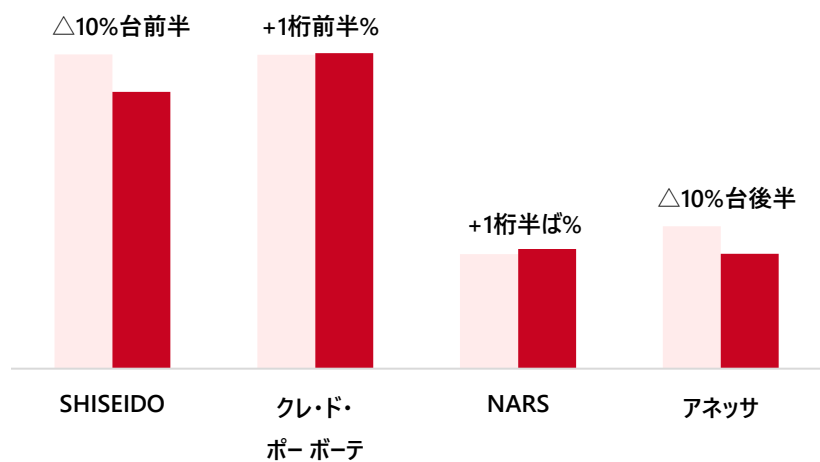


# 中国・トラベルリテール：減収も見通し比やや上振れ、中国は2Qプラス転換 固定費低減効果・コスト管理徹底により収益性維持

(億円)	2024年 上期	2025年 上期	前年差	前年比
売上高	1,985	1,739	△246	△10.0% <sup>*1</sup>
コア営業利益	460	388	△72	△15.6%
コア営業利益率	23.0%	22.1%	-	△0.9pts

## 主要ブランド売上高<sup>\*1</sup>

2024年上期 2025年上期



主要ブランド構成比



## 2Q 市場：

- 中国：プレステージ市場の成長性は1Qより改善 オフラインは厳しさ継続  
「618」商戦売上は微増<sup>\*2</sup>、価格競争の高まり
- トラベルリテール：
  - 中国人旅行者の消費停滞トレンド継続
  - 韓国における旅行者中心モデルへの移行が継続
  - 日本市場は減速

## 2Q お客さま購買

- 中国：+1桁前半%
  - オフライン△10%台前半、Eコマース+10%台前半
  - 「618」商戦ではハイプレステージを中心に市場をアウトパフォーム
  - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」はオフラインを含め好調モメンタム維持、「SHISEIDO」はEコマース好調もオフラインのマイナス成長が継続
- トラベルリテール：△20%台前半

## 上期 売上高・コア営業利益

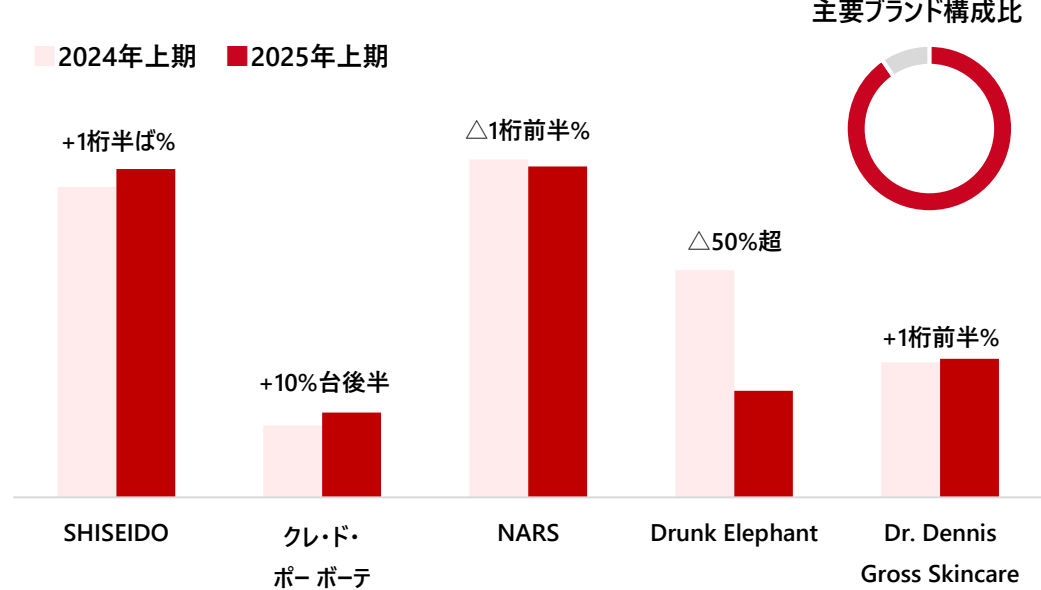
- 減収・トラベルリテール縮小によるビジネスミックス悪化の中でも、  
固定費低減・コストマネジメントで減益幅を軽減

<sup>\*1</sup> 為替影響および事業譲渡影響を除く <sup>\*2</sup> 期間の延長影響を除く

# 米州：「Drunk Elephant」減収継続、構造改革アクションの加速

(億円)	2024年 上期	2025年 上期	前年差	前年比
売上高	573	515	△58	△9.0%*1
コア営業利益	△25	△58	△33	-
コア営業利益率	△4.2%	△10.8%	-	△6.6pts

## 主要ブランド売上高\*1



## 2Q 市場\*2

- 成長維持も想定は下回る

## 2Q お客さま購買\*3

- △1桁台後半%
- 「Drunk Elephant」は苦戦継続

## 上期 売上高・コア営業利益

- 減収により減益
- 「SHISEIDO」は新アルティミューンやミネラルサンケアの新商品初期出荷が成長をけん引



「SHISEIDO」

\*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 データカバレッジ：米国・カナダ

# アジアパシフィック：市場の縮小継続も、シェア拡大

## 欧州：「Drunk Elephant」減収継続、フレグランスは好調

### アジアパシフィック

(億円)	2024年上期	2025年上期	前年差	前年比
売上高	344	337	△8	△0.5% <sup>*1</sup>
コア営業利益	8	△1	△10	-
コア営業利益率	2.4%	△0.4%	-	△2.8pts

#### 2Q 市場<sup>\*2</sup>

- 台湾・韓国などの国・地域で縮小

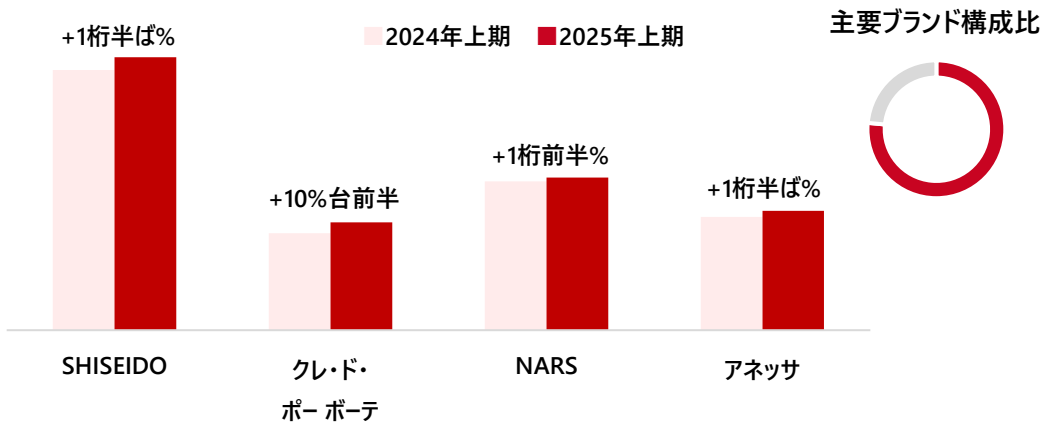
#### 2Q お客さま購買<sup>\*3</sup>

- +1桁前半%

#### 上期 売上高・コア営業利益

- 台湾の低調による減収等により減益

#### 主要ブランド売上高<sup>\*1</sup>



### 欧州

(億円)	2024年上期	2025年上期	前年差	前年比
売上高	628	595	△33	△3.8% <sup>*1</sup>
コア営業利益	21	△26	△46	-
コア営業利益率	3.2%	△4.1%	-	△7.3pts

#### 2Q 市場<sup>\*2</sup>

- 緩やかに成長維持も、伸び率はやや鈍化

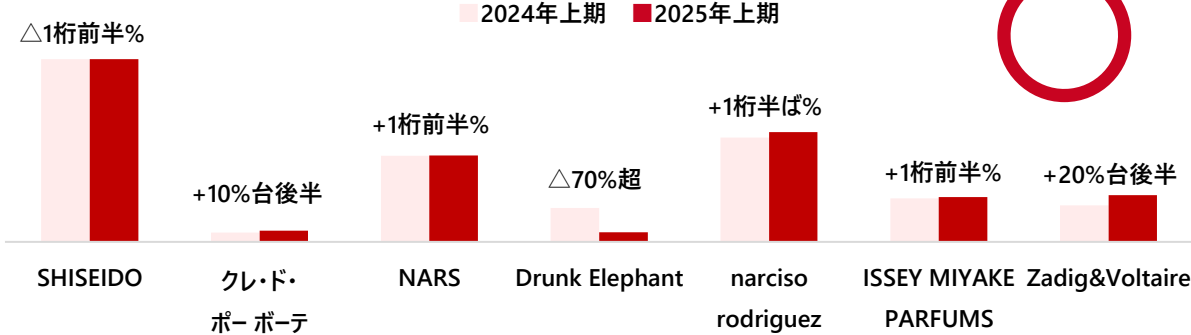
#### 2Q お客さま購買<sup>\*4</sup>

- +1桁前半%、フレグランスは+20%台前半%

#### 上期 売上高・コア営業利益

- 「Zadig&Voltaire」を中心にフレグランスが好調も、「Drunk Elephant」の苦戦により減収
- マーケティング投資増加および差益減等により減益

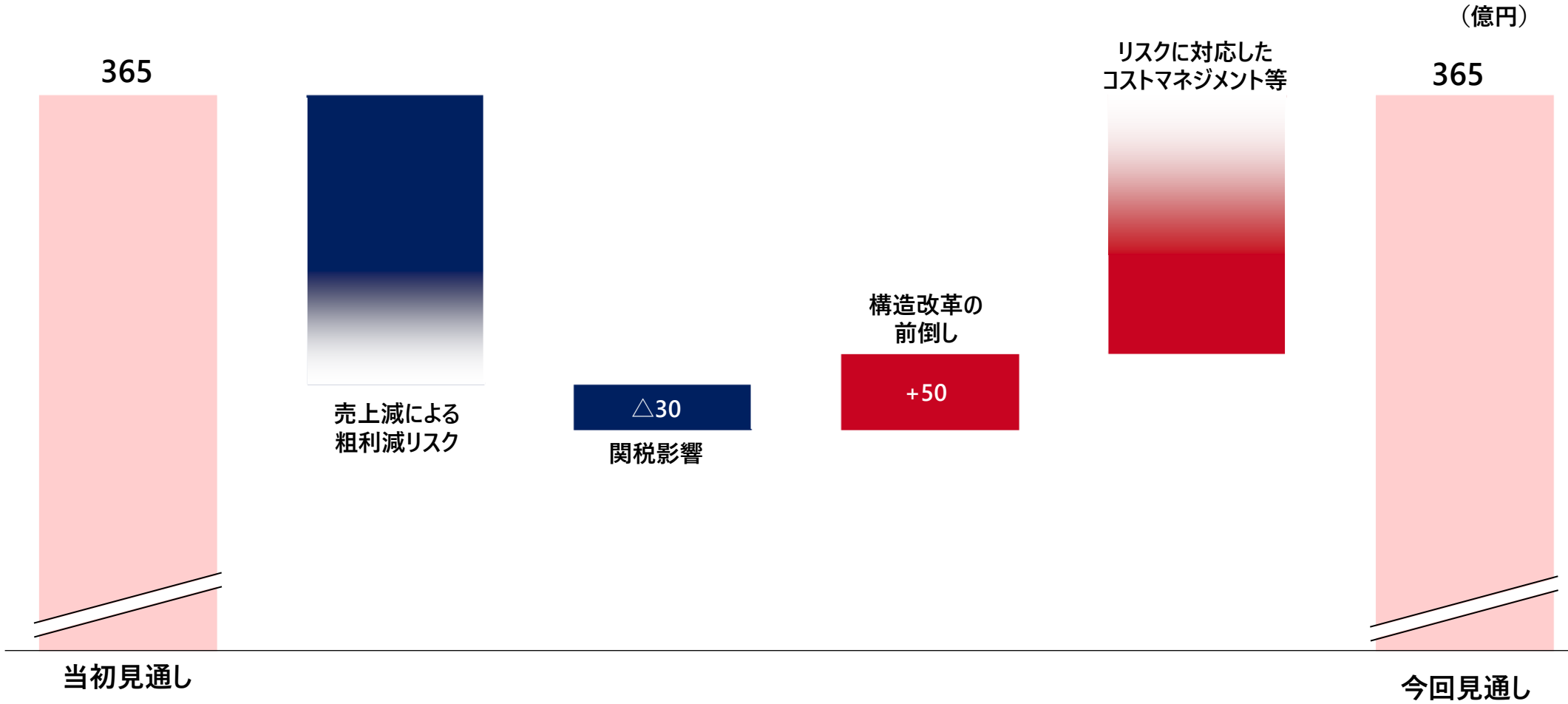
#### 主要ブランド売上高<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 為替影響および事業譲渡影響を除く <sup>\*2</sup> プレステージ市場 <sup>\*3</sup> 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 <sup>\*4</sup> データカバレッジ：フランス・UK・ドイツ・イタリア・スペイン

# 2025年 コア営業利益見通し

売上減リスクはあるもののコア営業利益見通しは据え置き  
機会の最大化とリスクの極小化に継続的に取り組む



# 2025年売上見通し：下振れリスクを見込む

	当初見通し 実質売上成長率*1	機会/リスク
日本	全体：+1桁後半% ローカル：+1桁後半% インバウンド：+10%台半ば	● インバウンドは消費の低調により想定を大きく下回るリスク
中国・トラベルリテール	△1桁半ば%	● 消費の低調・市場の不透明感・価格競争の厳しさは継続も、想定よりは良好に推移
アジアパシフィック	+10%台前半	● 台湾・韓国などの市場*2で成長が想定を下回るリスク ● 「Drunk Elephant」の低調
米州	+10%台前半	● 市場成長はスキンケア・メイクアップカテゴリー中心に鈍化 ● 「Drunk Elephant」の低調
欧州	+1桁後半%	● 全カテゴリーで市場が鈍化 ● 「Drunk Elephant」の低調
グローバル	+4%	

\*1 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く    \*2 国・地域

# 関税影響：業績への影響額は70億円から30億円へ縮小、対策アクション実施でリスク軽減

## 【試算前提】

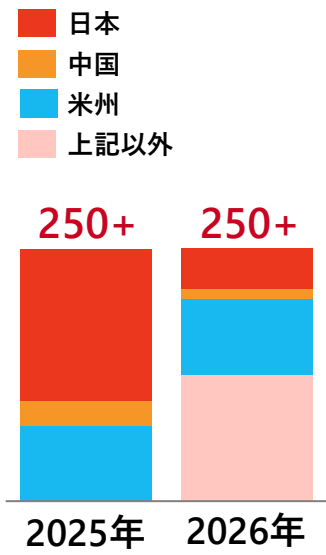
- 1Q公表時 (影響額～△70億円)：米国の対中関税は+145%、中国の対米対抗関税は+125%、米国の対中以外は4月9日から90日の猶予期間中は一律+10%、以降は4月2日の「相互関税」公表税率
- 今回公表 (影響額～△30億円)：米国の対中関税は+30%、中国の対米対抗関税は+10%、その他の国への相互関税および対抗関税は、7月31日時点の各国・地域間で合意・公表の税率

	米国	中国・トラベルリテール	左記以外の国・地域	リスク	対策アクション
直接影響	<div>①原材料などの輸入コスト上昇 (中国、メキシコ、カナダ等)</div> <div>④「SHISEIDO」 「クレ・ド・ポー ボーテ」 やフレグランス商品の 日本・欧州からの 輸入コスト上昇</div>	<div>②米国の工場で 生産した「NARS」等 商品の輸入コスト上昇</div> <div>⑤米国からの輸入 抑制による売上減少・ 機会損失</div>	<div>③米国の工場で 生産した「NARS」 「Drunk Elephant」 商品の輸入コスト上昇</div>	<div>2025年 影響額試算</div> <div>コア営業利益 年間 ～△30億円</div> <div>2Q 軽微</div>	<div>➢ 従来取り組みの継続</div> <div>・ 地場調達先への変更</div> <div>・ 生産地の見直し</div> <div>・ 全社を挙げた コストマネジメント</div> <div>➢ 追加アクション</div> <div>・ 在庫の積み増し</div> <div>・ 関税優遇措置の活用</div> <div>・ 物流フローの変更</div> <div>・ 卸売価格引き上げ</div> <div>・ 売上拡大施策</div> <div>・ 固定費削減の上乗せ</div>
間接影響	<div>化粧品市場全体の減退</div> <div>インフレによる購買力の低下</div> <div>消費センチメント悪化、貯蓄志向のさらなる高まり</div> <div>株価・不動産価格下落等による逆資産効果</div> <div>為替変動影響</div>			<div>売上・利益 減少 △α</div>	

# グローバルコスト削減・構造改革進捗

上期：135億円の削減効果、計画通り進捗  
通期：米州の構造改革を前倒しで実行、当初計画200億円→250億円へ  
収益目標達成に向けて2カ年累計450億円→500億円へ積み増し

		(億円)		
		上期実績	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	15	30	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	15	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	85	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	20	50	90
合計		135	250+	250+



これまでの進捗および今後の取り組み



注カブランドの価値強化を強力に推進

SHISEIDO  
GINZA TOKYO



clé de peau  
BEAUTÉ



NARS



ZADIG&VOLTAIRE



ELIXIR



ANESSA



# 「Drunk Elephant」：グローバルチームによる課題の再検証



**米州：2026年コア営業利益黒字化に向けて着実に進捗**

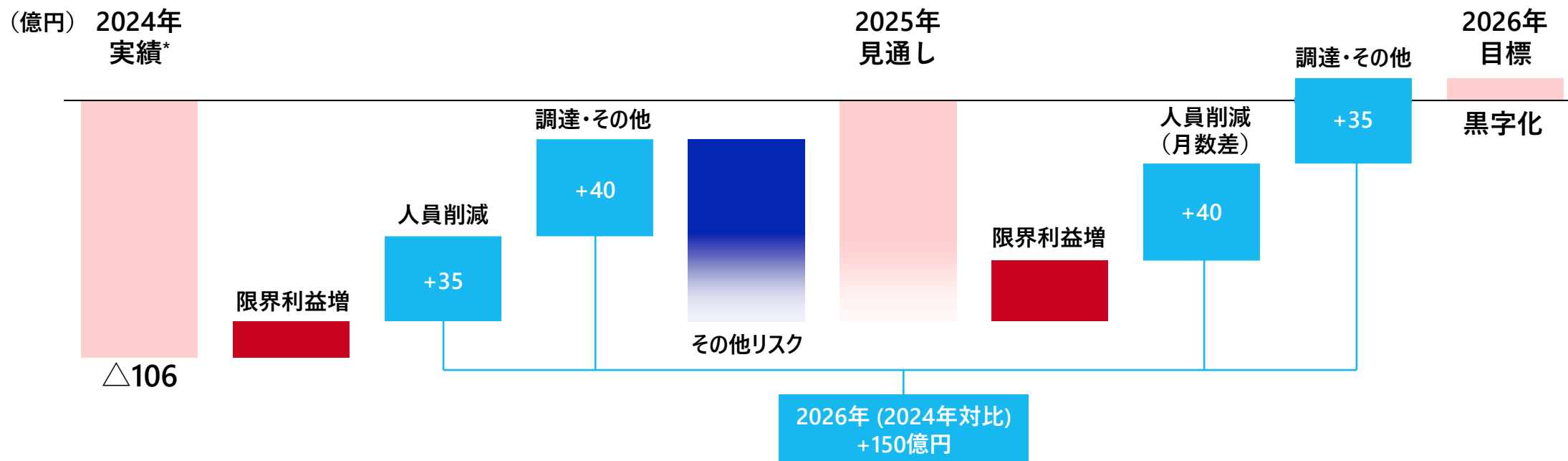
● 新マネジメント体制のもと、ターンアラウンドプランを速やかに実行

- 組織のスリム・シンプル化による効率性・生産性の向上、持続可能な成長を可能にする組織・コスト構造の構築
- 構造改革の主要アクションを完了し、継続的な改善フェーズへ

**コスト削減効果** : 約150億円/年 前年比改善額 2025年 +75億 (3Q~)、2026年 +75億 (~2Q)

- ・ 人員削減 : 約75億円/年
- ・ 調達・その他 : 約75億円/年

- オフィスフロアの縮減（構造改革費用は3Q計上予定）、間接購買最適化等



\* 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。2024年実績は、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。

# FOCUS基幹システム\*：グローバル導入完了、経営におけるアジリティ・生産性向上へ

## 進捗アップデート

- ✓ 7月 日本事業・グローバル本社での導入により、グローバル全体でのシステム・データの標準化・一元化が完了
- ✓ 全地域をまたぎ、高いレベルでの業務の標準化を実現
- ✓ 「Global One IT」の始動
  - ・ ビジネスへの貢献強化
  - ・ ITリソースの効率的な活用：スケールメリットの追求、重複機能・システムの削減

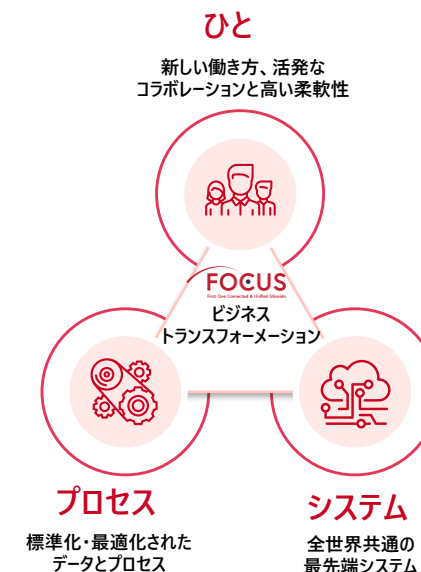
## 効果創出のフェーズへ移行

### 標準化 データ・プロセス

- 会計データ・サプライチェーンデータから地域・販売会社・ブランド別のパフォーマンスを日次でタイムリーに把握
- 経営状況の変化に合わせた迅速な意思決定プロセスの実現へ
- 在庫日数短縮、偏在在庫縮減効果



### システム

- グローバルITオペレーションの効率化によるコスト削減
- 独立関係会社へも標準化を適用し、更なる統合による効果を狙う






# これまでの評価と今後の方針

凡例  実施済・効果発現済  
(コスト低減効果発揮時期)  
 今後効果発現



## アクションプラン 2025-2026

### 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3・ネクスト5)
- グロスプロフィットの最大化
- ブランド価値強化に向けた  
ブランド・地域での連携した  
オペレーション体制強化

-  **注力ブランドの強化**  
コア3・ネクスト5の売上構成比上昇  
「クレ・ド・ポー ボーテ」「エリクシール」 継続的シェア増  
ブランド毎に異なる課題やステージに応じた施策を推進

#### ブランドの戦略的撤退・縮小








-  中国：5つのブランドを撤退済み（2024年）
-  日本：「Drunk Elephant」「チューンボーテ」「ルーティナ」（2025年）

#### グローバル構造改革効果 500億円実現へ<sup>\*1</sup>

-  日本：早期退職支援プラン（2024年4Q～）
  -  中国・TR：人員・組織合理化（2024年1Q～）
  -  米州：人員・組織合理化（2025年3Q～）
  -  中国・TR：組織・マネジメント体制の変更、  
中国人消費者への統合的アプローチ強化
- 連結  
従業員数  
△13%  
2025年末想定<sup>\*2</sup>  
(2023年末対比)

### 高収益構造の 確立

- 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改善
- 中国・トラベルリテールの  
事業基盤再構築

-  日本：国内地方オフィスの大幅合理化（2023年）  
原宿・銀座等の基幹店閉鎖（2024年）
-  新田町オフィス閉鎖（2025年）
-  中国：中国イノベーションセンター拠点統合(2024年)
-  欧州：地域本社オフィス移転（2026年1Q～）
-  米州：地域本社オフィスフロア縮減・サブリース化（2025年3Q～）
-  投資規律強化：インベスト・ダイベストメントコミッティ始動
-  FOCUS基幹システムグローバル導入完了

### 事業 マネジメント 高度化

- アセットライトの推進
- グローバルオペレーション  
体制の進化
- 財務ガバナンスの抜本的強化

## 次期中期経営計画

- 成長による  
さらなる収益拡大
- 最適なコスト構造の追求
- 次の成長領域へ再投資

<sup>\*1</sup> 金額は2025-2026年2カ年累計ベース 詳細は15ページ参照

<sup>\*2</sup> 算出前提：米州は2025年上期末時点の人員数に、2025年第3四半期の人員削減の影響を反映。その他の地域は2025年上期末から年末にかけ変化なしと仮定

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 第2四半期 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 2Q	売上構成比/ コア営業利益率*2	2025年 2Q	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		707	27.3%	717	29.7%	+10	+1.4%	+1.4%	+1.6%
		9	1.3%	82	11.3%	+73	+815.7%	-	-
中国・トラベルリテール		1,132	43.7%	990	41.0%	△143	△12.6%	△7.3%	△7.3%
		301	26.4%	255	25.6%	△46	△15.3%	-	-
アジアパシフィック		173	6.7%	166	6.9%	△7	△4.3%	△1.0%	△0.4%
		6	3.4%	△0	△0.3%	△6	-	-	-
米州		255	9.8%	243	10.0%	△12	△4.6%	+3.4%	+4.1%
		△36	△13.4%	△40	△15.6%	△4	-	-	-
欧州		280	10.8%	279	11.6%	△1	△0.4%	+2.1%	+2.3%
		△6	△2.2%	△21	△7.3%	△15	-	-	-
その他		43	1.7%	21	0.9%	△22	△50.3%	△49.1%	△53.4%
		2	4.8%	△10	△38.0%	△12	-	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△196	-	△114	-	+83	-	-	-
合計		2,591	100%	2,416	100%	△175	△6.8%	△3.2%	△2.7%
		79	3.1%	151	6.3%	+72	+90.5%	-	-

\*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㈱イブサの国内販売機能、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 上期 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 上期	売上構成比/ コア営業利益率*2	2025年 上期	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		1,468	28.9%	1,459	31.0%	△9	△0.6%	△0.6%	△0.4%
		63	4.3%	195	13.3%	+132	+207.5%	-	-
中国・トラベルリテール		1,985	39.0%	1,739	37.0%	△246	△12.4%	△10.1%	△10.0%
		460	23.0%	388	22.1%	△72	△15.6%	-	-
アジアパシフィック		344	6.8%	337	7.2%	△8	△2.3%	△1.0%	△0.5%
		8	2.4%	△1	△0.4%	△10	-	-	-
米州		573	11.3%	515	11.0%	△58	△10.1%	△7.3%	△9.0%
		△25	△4.2%	△58	△10.8%	△33	-	-	-
欧州		628	12.4%	595	12.7%	△33	△5.3%	△3.9%	△3.8%
		21	3.2%	△26	△4.1%	△46	-	-	-
その他		88	1.7%	54	1.1%	△34	△38.4%	△38.0%	△25.8%
		2	1.7%	△9	△13.5%	△11	-	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△336	-	△255	-	+81	-	-	-
合計		5,085	100%	4,698	100%	△387	△7.6%	△6.1%	△5.8%
		193	3.8%	234	5.0%	+41	+21.3%	-	-

\*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㈱イブサの国内販売機能、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3 第2四半期 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%台前半	△1桁後半%	+10%台前半	+1桁後半%	+1桁前半%
クレ・ド・ポー ボーテ	+1桁前半%	+1桁前半%	+10%台前半	+10%台後半	+1桁前半%
NARS	+30%超	+1桁後半%	+1桁前半%	+1桁後半%	△1桁前半%
Drunk Elephant				△20%台前半	△60%超
エリクシール	+10%台半ば				
アネッサ	+10%台前半	△10%台後半	+10%台前半		
narciso rodriguez					+20%台前半
ISSEY MIYAKE PARFUMS					+10%台前半
dプログラム	+10%台前半				
マキアージュ	+20%台前半				
Dr. Dennis Gross Skincare				+10%台前半	
Zadig&Voltaire					+60%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4 非経常項目

(億円)	2024年			2025年		
	1Q	2Q	上期	1Q	2Q	上期
コア営業利益	113	79	193	83	151	234
構造改革費用	△197	△6	△204	△8	△40	△48
減損損失・戻入	△1	△0	△1	0	△0	△0
固定資産売却益	-	7	7	-	-	-
買収関連費用	△2	△1	△3	△0	△0	△0
社内制度変更に伴う一時費用	-	△10	△10	-	△0	△0
その他	△0	△9	△9	△3	△1	△4
非経常項目	△201	△19	△220	△10	△42	△53
営業利益	△87	60	△27	72	109	181

SHISEIDO