

2026年 第1四半期 決算説明資料

2026年5月12日

株式会社 資生堂

社長 CEO

藤原 憲太郎

CFO

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、(株)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：親会社の所有者に帰属する四半期利益
- ・ 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1四半期決算説明会のポイント

1Q実績：減収の中でも、構造改革効果・コストマネジメントで増益確保

通期見通し：地政学リスクを注視しつつ、機動的な追加施策の実行により期初計画達成を目指す

2030 中期経営戦略の目標達成に向けて：不確実性の高まりを踏まえ、変革をさらに加速

- 売上高：2,320億円（実質成長率△3%）

- 日中関係悪化の影響は想定範囲内に収まる
- 一部ブランドでの期ずれや、在庫適正化等もあり減収
- ブランド別の課題特性を見極めながら機動的に是正アクションを実行

- コア営業利益：130億円（前年差+48億円）

- 米州を中心に構造改革効果が発現、全社的コストマネジメント強化

- 地政学リスク

- 日中関係：日本インバウンド通期見通しは、影響長期化のため下方修正の一方、中国・トラベルリテールでの回復を推進
- 中東情勢：原材料費や物流費の高騰に加え、供給網のひっ迫による生産遅延等のリスクも注視

- リスクを踏まえた影響極小化アクションにより通期見通し達成を目指す

- 市場環境変化に対応した経営管理：最適ナリソースアロケーション、全社的コストマネジメント強化、値上げの検討等

2026年 第1四半期実績の概要

(億円)	2025年 1Q	構成比	2026年 1Q	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
売上高	2,282	100%	2,320	100%	+37	+2%	△3%	△3%
コア営業利益	83	3.6%	130	5.6%	+48	+58%		
非経常項目	△10	△0.5%	△7	△0.3%	+4	-		
営業利益	72	3.2%	123	5.3%	+51	+71%		
税引前四半期利益	74	3.2%	133	5.7%	+59	+79%		
法人所得税費用	37	1.6%	49	2.1%	+13	+34%		
四半期利益	37	1.6%	84	3.6%	+47	+127%		
EBITDA	210	9.2%	255	11.0%	+46	+22%		
フリーキャッシュフロー	△124	△5.4%	△71	△3.1%	+52	-		

2026年1Q実績レート：
1 米ドル = 156.8円
1 ユーロ = 183.6円
1 中国元 = 22.7円

(前年同期)
1 米ドル = 152.5円
1 ユーロ = 160.4円
1 中国元 = 21.0円

売上高：実質前年比 △3% 日中関係影響は想定の範囲内に収まるも、一部ブランドでの期ずれや、在庫適正化等もあり減収
コア営業利益：前年差 +48億円 売上減による差益減も、構造改革効果および全社的なコストマネジメントで増益

コア営業利益詳細：減収の中でも構造改革効果とコストマネジメントにより増益を達成

(非経常項目を除く)

(億円)	2025年 1Q	売上構成比	2026年 1Q	売上構成比	前年差	前年比	構成比差
売上高	2,282	100%	2,320	100%	+ 37	+ 1.6%	-
売上原価	512	22.4%	500	21.6%	△12	△2.4%	△0.9pts
売上総利益	1,770	77.6%	1,819	78.4%	+ 49	+ 2.8%	+ 0.9pts
販売費及び一般管理費	1,692	74.1%	1,707	73.6%	+ 15	+ 0.9%	△0.5pts
マーケティング投資	636	27.9%	664	28.6%	+ 28	+ 4.4%	+ 0.8pts
ブランド・研究開発投資	86	3.8%	82	3.5%	△4	△4.1%	△0.2pts
人件費*	553	24.2%	554	23.9%	+ 1	+ 0.2%	△0.3pts
経費	417	18.3%	406	17.5%	△11	△2.5%	△0.7pts
その他の営業収益・費用	4	0.2%	18	0.8%	+ 13	+ 307.6%	+ 0.6pts
コア営業利益	83	3.6%	130	5.6%	+ 48	+ 57.9%	+ 2.0pts

- 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
- 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
- ： 構造改革効果および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

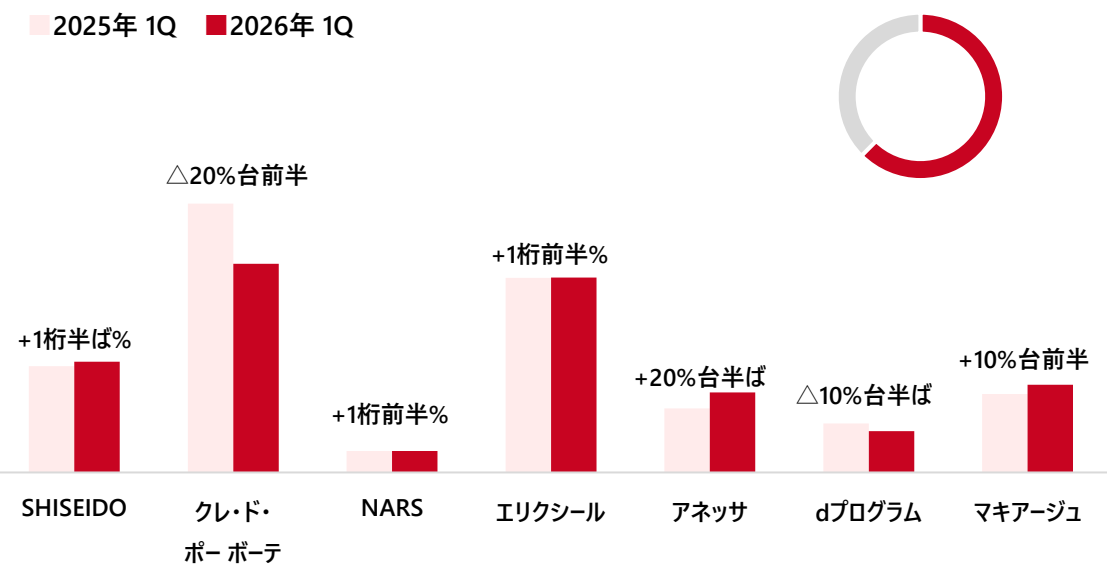
報告セグメント別売上高推移：
日中関係悪化の影響は想定の範囲内に収まるも、出荷期ずれや在庫調整影響が響き減収

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

日本：ローカルは注カブランド・新商品が牽引し堅調、インバウンド大幅減収の中でも収益性維持

(億円)	2025年 1Q	2026年 1Q	前年差	前年比*
売上高	742	712	△30	△3.6%
コア営業利益	113	104	△9	△8.1%
コア営業利益率	15.3%	14.5%	-	△0.7pts

主要ブランド売上高



主要ブランド構成比



1Q 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は減少継続、市場は縮小に転換

1Q お客さま購買

- △1桁半ば%
 - ローカル+1桁前半%
注カブランドがけん引
「SHISEIDO」「エリクシール」「アネッサ」2桁成長
「クレ・ド・ポー ボーテ」前年の値上げ前駆け込み需要の反動でマイナス
 - インバウンド△20%台後半
中国人旅行者数減により大幅マイナス
タイ・台湾・韓国等の国・地域からの旅行者向け施策強化

1Q 売上高・コア営業利益

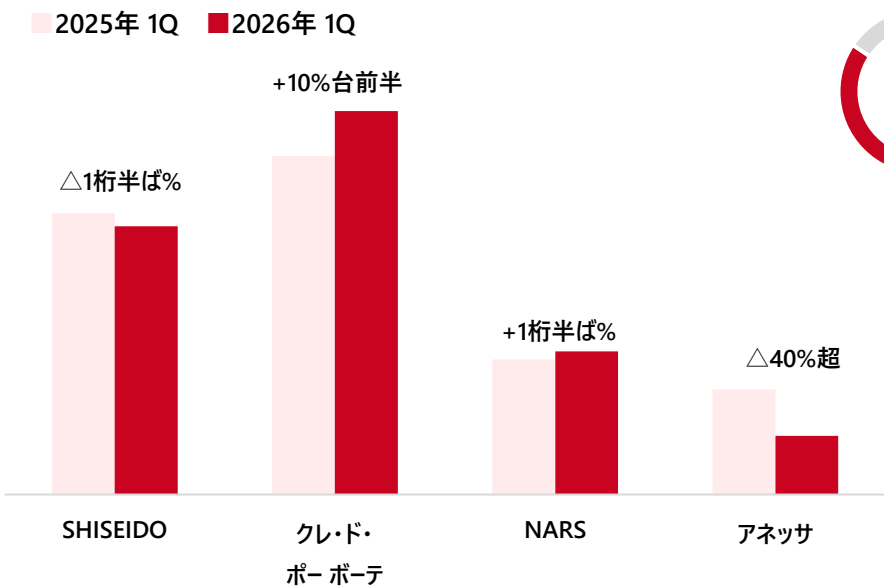
- 構造改革一巡後も人的生産性改善
- マーケティング投資は増加
- インバウンド大幅減も収益性は維持

* 売上高は実質前年比

中国・トラベルリテール：需要動向変化を的確に捉え、通期プラス成長を目指す

(億円)	2025年 1Q	2026年 1Q	前年差	前年比*
売上高	750	783	+34	△1.4%
コア営業利益	133	157	+24	+18.0%
コア営業利益率	17.6%	19.8%	-	+2.2pts

主要ブランド売上高



* 売上高は実質前年比

1Q 市場

- 中国：プレステージ市場全体は回復継続
- トラベルリテール：海南島は回復基調も、中国大陆ではリテラー再編に伴う影響継続

1Q 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桁後半%
 - 婦人節は「クレ・ド・ポー ボーテ」中心に成長
 - 香港マイナスも、中国大陆はプラス成長
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」力強い成長継続、「SHISEIDO」プラス維持
 - 「アネッサ」キャンペーン期ずれ影響などでマイナス
- トラベルリテール：△10%台半ば
 - 中国大陆はリテラー再編に伴い前年比大幅マイナス
 - 海南島、香港などは回復

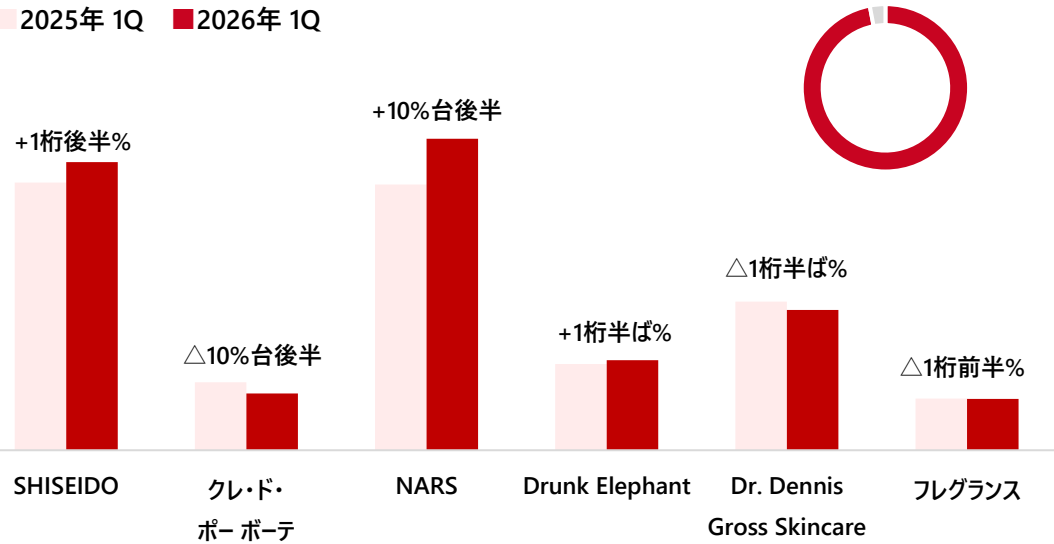
1Q 売上高・コア営業利益

- 日中関係悪化が影響し減収も、想定を上回る
- 「アネッサ」はキャンペーンの期ずれおよび在庫調整が影響
- コストマネジメント等により減収の中でも増益

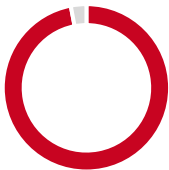
米州：通期黒字化目標に向けて着実に進捗、次の焦点はお客さま購買の本格回復

(億円)	2025年 1Q	2026年 1Q	前年差	前年比*1
売上高	272	296	+24	+5.1%
コア営業利益	△ 19	3	+22	-
コア営業利益率	△6.5%	1.1%	-	+7.5pts

主要ブランド売上高



主要ブランド構成比



1Q 市場*2

- 成長維持

1Q お客さま購買*3

- △1pt前半%
 - 「Drunk Elephant」 マイナス幅縮小
 - 「SHISEIDO」 バイタルパーフェクション、サンケア好調
 - 「NARS」 プラス転換

1Q 売上高・コア営業利益

- 増収による差益増、「NARS」新商品パイプラインが貢献
- 人件費・経費中心に構造改革効果が発現
- マーケティング投資増



「NARS」



「SHISEIDO」



*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

アジアパシフィック：お客さま購買堅調、シェアを拡大

欧州：前年の新製品初期出荷影響もあり減収も、下期で挽回を図る

アジアパシフィック				
(億円)	2025年 1Q	2026年 1Q	前年差	前年比*1
売上高	171	180	+10	△1.1%
コア営業利益	△ 1	5	+6	-
コア営業利益率	△0.5%	2.7%	-	+3.2pts

1Q 市場*2

台湾を含むすべての国・地域がプラス成長

1Q お客さま購買*3

+1桁後半%、注力ブランドが成長継続、ECチャネルが高成長

1Q 売上高・コア営業利益

コストマネジメントにより、減収の一方増益実現

主要ブランド売上高

△1桁半ば%

2025年 1Q 2026年 1Q

SHISEIDO クレ・ド・ポー ボーテ NARS アネッサ フレグランス エリクシール

+1桁後半% △1桁前半% △40%超 2倍超

主要ブランド構成比

欧州				
(億円)	2025年 1Q	2026年 1Q	前年差	前年比*1
売上高	316	325	+10	△9.9%
コア営業利益	△ 4	△16	△12	-
コア営業利益率	△1.3%	△4.8%	-	△3.6pts

1Q 市場*2

緩やかな成長維持

1Q お客さま購買*4

△1桁前半%、「narciso rodriguez」などフレグランスは好調継続

1Q 売上高・コア営業利益

前年における「SHISEIDO」、フレグランスの新商品の初期出荷影響等で減収

主要ブランド売上高

△10%台半ば

2025年 1Q 2026年 1Q

SHISEIDO クレ・ド・ポー ボーテ NARS Drunk Elephant narciso rodriguez ISSEY MIYAKE PARFUMS Zadig&Voltaire

△1桁前半% △30%超 △1桁前半% △1桁後半% △10%台前半

主要ブランド構成比

*1 売上高は実質前年比

*2 プレステージ市場

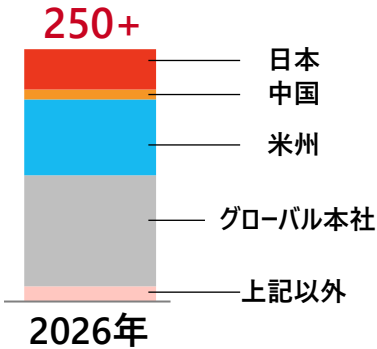
*3 データカバレッジ：台湾・韓国・タイなどのアジア・オセアニア地域の10カ国・地域

*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

グローバルコスト削減・構造改革進捗








2025年中の施策実行を通じ、2026年1Qより構造改革効果が本格的に顕在化
通期250億円超の効果創出に向け、計画通り進展

		(億円)	
		2026年	
		1Q (実績)	年間
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	20	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	5	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	25	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	25	90
合計		75	250+



第1四半期 ハイライトおよび今後の主要アクション

成長実現に向けて：課題の見極め、変化への即応、機動的なリソースシフト

ブランド	1Q売上高 前年比	1Q実績評価	2Q以降のアクション
 SHISEIDO GINZA TOKYO	△4%	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本・アジアパシフィック：LISA起用のプロモーションが奏功 ● 欧州：昨年の新商品初期出荷等の反動減 ● TR：リテーラーの再編が減収に影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル：高機能クリームやアルティミューンに投資を集中 ● 米州：好調なECプラットフォームに注力
 clé de peau BEAUTÉ	△2%	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本：インバウンド売上減、ローカルにおける昨年の値上げ前の駆け込み需要に対する反動減 ● 中国・TR：好調継続 ● 米州：百貨店倒産が一部影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本：愛用者基盤への再注力 ● 中国・TR：キーラディアンスケア等のヒーロー商品の投資を強化、富裕層の取り込みを加速
 NARS	+7%	<ul style="list-style-type: none"> ● 米州：新商品ファンデーションの初期出荷がけん引、主力リテーラーでのパフォーマンスが想定を下振れ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米州：新商品ファンデーションの売上最大化に加え、ヒーロー商品のリプロモーションを実施、好調なチャネルへの集中投資
 ELIXIR	+4%	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本：ヒーロー商品の好調による高い成長 ● アジアパシフィック：オープンセル拡大もあり、2倍超の高成長 ● 中国・TR：プラス成長維持 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本：化粧水・乳液のモメンタム加速、クロスセル強化 ● アジアパシフィック：オープンセル展開のさらなる拡大
 ANESSA	△17%	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国：キャンペーンの期ずれ、非正規チャネルの流入に伴う価格の歪み・在庫適正化が影響 ● 日本：新商品初期出荷等もあり2桁成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国：代理店管理の強化、卸売価格・流通在庫の適正化、主力商品ラインへの過度な依存の是正、第2の柱の育成強化 ● 日本：ヒット商品のさらなる拡販
 narciso rodriguez ISSEY MIYAKE PARFUMS ZADIG & VOLTAIRE	△9%	<ul style="list-style-type: none"> ● アジアパシフィック：在庫適正化や競争激化 ● 中東市場：地政学リスクに伴うトラフィック・出荷減 ● 欧州：「Zadig & Voltaire」の昨年の新商品初期出荷の反動減 	<ul style="list-style-type: none"> ● アジアパシフィック：トラフィックベースの最適な投資再配分 ● 欧州：好調な新商品の加速に向けた継続的なブランド露出 ● 欧米：下期「Max Mara」によるフレグランス売上拡大
 Dr Dennis Gross SKINCARE	△6%	<ul style="list-style-type: none"> ● 米州：リップティント等の新商品は好調、厳しい競争環境の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米州：クリニカルブランドとしてのイメージ強化、ピールの優先的投資や、新商品を通じた成長軌道回帰

米州：通期黒字化へのロードマップ

フェーズ1：構造改革

- 組織：階層を簡素化した適正な体制構築
- コスト管理：規律ある経費削減
- 間接費：フロア削減等のオフィス最適化、
各種契約条件の見直し
- 直接費：ベンダーの再配置、サプライヤー変更



フェーズ2：重点領域への集中投資と成果の最大化

- 勝ち筋への集中：
 - ブランド×リテーラーのトップ3の組み合わせへの注力
 - チャンネル構造の転換
ECの拡大、オフラインは主要な州・パートナーに集中
- 「Drunk Elephant」ターンアラウンド
- 欧米シナジーの創出
- 組織：営業力強化とハイパフォーマンスカルチャーの再構築

米州：主要2ブランドが力強い成長

NARS



- 1Q 売上高 +10%台後半

- ULTAで力強い成長
- Natural Matte Longwear Foundation (NMLF)
2月後半Sephora、3月末ULTAで発売開始、
初期出荷が大きく貢献

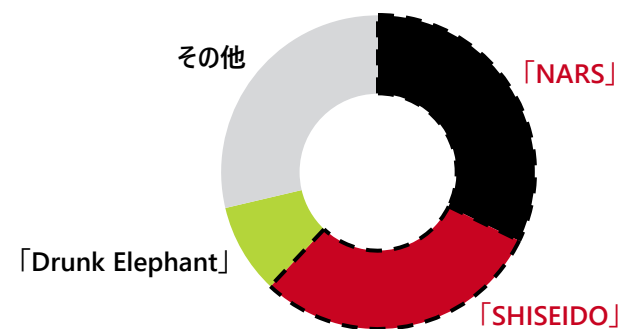
- 2Q以降の取組み

- NMLFの出荷拡大
- 注力リテラーとの戦略的パートナーシップ
- ヒーロー商品との強力なクロスセルによる購買単価上昇

SHISEIDO
GINZA TOKYO



1Q売上高構成比



- 1Q 売上高 +1桁後半%：主要ラインが成長

- バイタルパーフェクション：オープンセル店舗拡大
- ベネフィアンス：Brightening Serum & Cream
- サンケア：UVカットメイク、Mineral Clear

- 2Q以降の取組み

- 主力ラインのイノベーション、マーケティング投資強化による成長加速
- 注力リテラーとの戦略的パートナーシップ

米州：「Drunk Elephant」ターンアラウンドの進捗



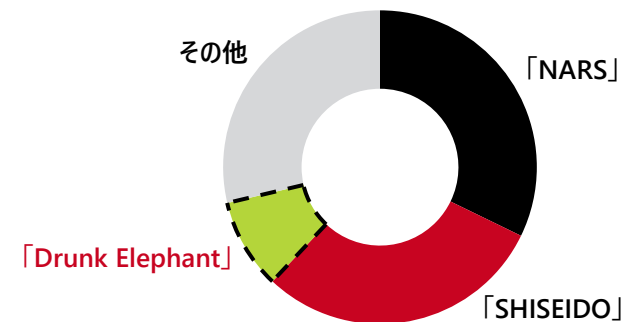
1Qでの主な成果

● チャンネルの多様化とデジタル施策

- Amazonでの高成長、ULTAでの回復兆候
- クリエイターを活用したキャンペーンによるソーシャルメディアでの反響
- 自社ECでのプロモーションにより高い顧客エンゲージメントを獲得



1Q売上高構成比



残った課題、2Q以降の主な取り組み

● 認知から購買への転換

- リテラー主導の高頻度プロモーションによる購入率向上
- 店頭ビジュアル強化、チャネル特性に合わせた品揃えの最適化
- 下期新商品による話題性強化、ターゲットを絞ったマーケティング施策による効率改善
- 新商品に合わせた主要オンラインページの刷新

グローバル生産体制の最適化：台湾 新竹工場の閉鎖を決定

● スケジュールと財務影響

- 2027年1Q 生産終了予定、同年下期 閉鎖予定
- 構造改革費用 約35億円（2026年：約20億円、2027年：約15億円）
- 閉鎖後、約10億円/年の固定費削減（人件費・償却費等）の効果を予定

● 資本効率の最大化

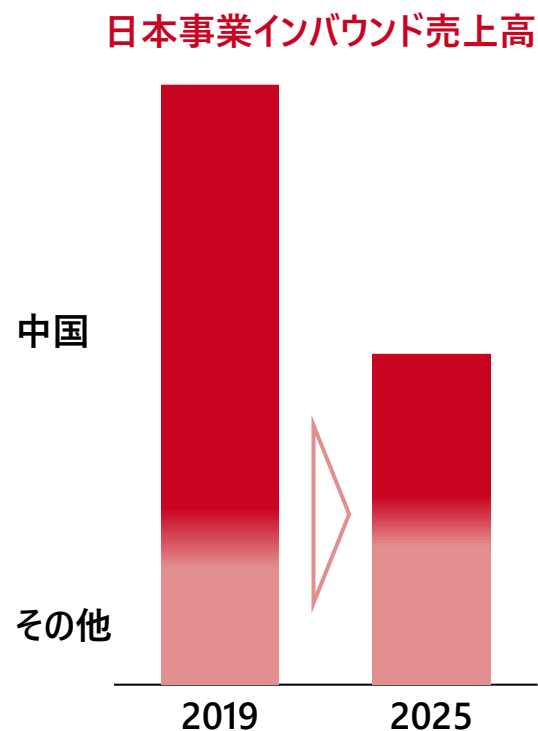
- 需要変動を踏まえた、グローバル生産体制の最適化
- 国内工場へ生産集約、稼働率向上・投資効率の改善を推進

● 最適なサプライネットワーク体制の追求

- 市場変化に伴う需要変動への対応力を確保しつつ、全体最適化を推進

地政学リスクと通期業績見通し

日中関係悪化の影響は吸収可能、インバウンド構造変化を前提に収益力をさらに高める



● 実績における評価と見通し

- 1Q：想定の範囲内に収まる
- 通期売上高成長率見通し
 - ・ 日本：下方修正（+1桁半ば%→+1桁前半%）
 - ・ 中国・トラベルリテール：上方修正（△1桁前半%→+1桁前半%）

● 日本での今後の取組み

- 多国籍ツーリストへの取り組み強化
 - ・ 多様なインバウンド層への顧客接点強化
 - ・ ブランド別・国別の最適アプローチ
- ローカルの収益性の更なる強化

● 中国・トラベルリテール、アジアパシフィックでの今後の取組み

- 日本から他地域への渡航先シフトに機動的に対応
 - ・ グローバルトラベルリテール網を活用した中国人旅行者の獲得
 - ・ アジアパシフィックでの旅行者需要の獲得強化

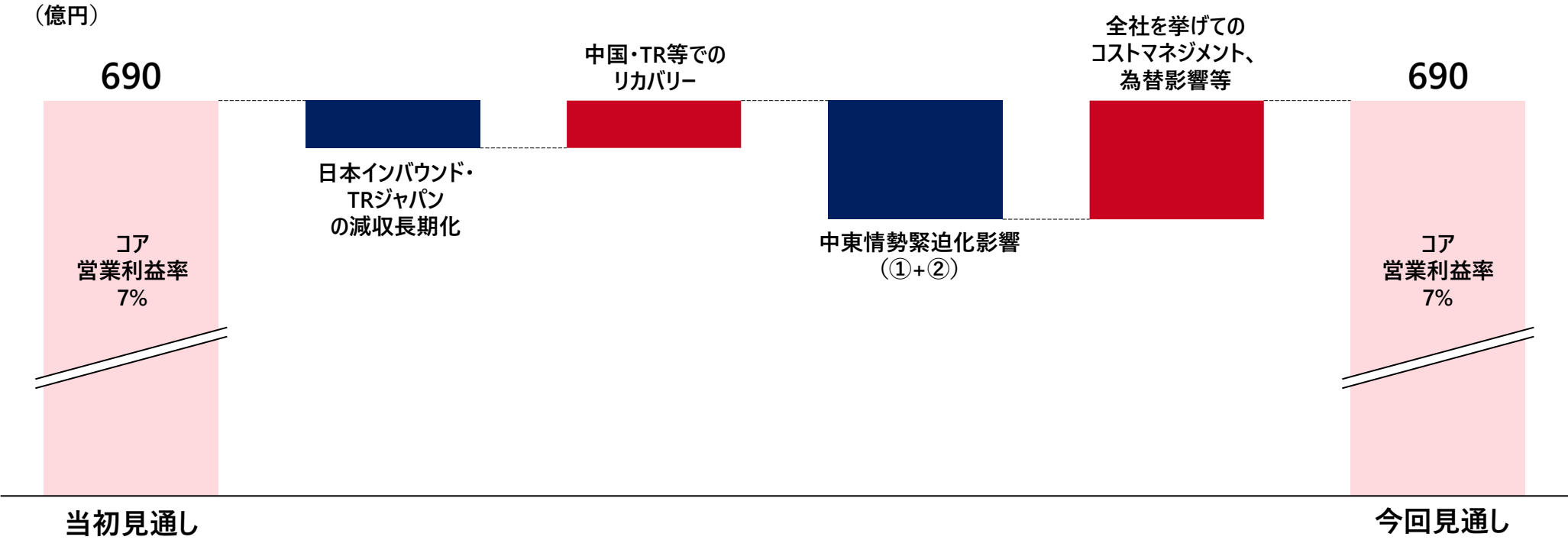
通期業績見通し：据え置き 不透明感高まるも、影響最小化に向け取り組みを強化

中東情勢緊迫化影響

- 業績見通しへ織り込み済み
 - ① 中東地域での売上減
 - ② 原材料（原価）、物流費（販管費）の上昇
- 業績見通しへ織り込んでいないリスク
 - ③ 原材料調達制約による日本工場での減産に伴う売上減
 - ④ 日本工場稼働率低下による原価悪化（固定費負担増）

売上・利益影響の最小化に向けた主要アクション

- 生産の最適化
 - ブランド・SKU別
 - 販促品
- 最大限の原材料確保
 - 代替品への切り替え
 - 調達先の拡大
- 売上最大化に向けたリソース最適配分
 - 需要動向を踏まえたマーケティングの機動的運用
 - 既存保有在庫の戦略的活用
- 値上げの検討
- 全社を挙げたコストマネジメント



逆風を強靱な企業体質への転換点とし、改革を加速

一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life
Beauty



補足1 第1四半期 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 1Q	売上構成比/ コア営業利益率	2026年 1Q	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		742	32.5%	712	30.7%	△30	△4.0%	△4.0%	△3.6%
		113	15.3%	104	14.5%	△9	△8.1%	-	-
中国・トラベルリテール		750	32.8%	783	33.8%	+34	+4.5%	△1.5%	△1.4%
		133	17.6%	157	19.8%	+24	+18.0%	-	-
アジアパシフィック		171	7.5%	180	7.8%	+10	+5.6%	△1.2%	△1.1%
		△1	△0.5%	5	2.7%	+6	-	-	-
米州		272	11.9%	296	12.7%	+24	+8.7%	+5.1%	+5.1%
		△19	△6.5%	3	1.1%	+22	-	-	-
欧州		316	13.8%	325	14.0%	+10	+3.1%	△9.9%	△9.9%
		△4	△1.3%	△16	△4.8%	△12	-	-	-
その他		33	1.4%	23	1.0%	△10	△30.0%	△30.6%	△19.9%
		1	2.1%	△7	△27.1%	△7	-	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△141	-	△116	-	+25	-	-	-
小計		2,282	100%	2,320	100%	+37	+1.6%	△3.1%	△2.7%
		83	3.6%	130	5.6%	+48	+57.9%	-	-

補足2 第1四半期 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桁半ば%	△1桁半ば%	△1桁半ば%	+1桁後半%	△10%台半ば
	クレ・ド・ポー ボーテ	20%	△2%	△20%台前半	+10%台前半	+1桁半ば%	△10%台後半	△1桁前半%
	NARS	13%	+7%	+1桁前半%	+1桁半ば%	+1桁後半%	+10%台後半	△1桁半ば%
ネクスト	エリクシール	6%	+4%	+1桁前半%		2倍超		
	アネッサ	5%	△17%	+20%台半ば	△40%超	△1桁前半%		
	フレグランス	8%	△9%			△40%超	△1桁前半%	△1桁後半%
	Dr. Dennis Gross Skincare	2%	△6%				△1桁半ば%	
次世代	BAUM	0%	+7%	+1桁後半%				
	dプログラム	1%	△14%	△10%台半ば				
ターンアラウンド	Drunk Elephant	1%	△14%				+1桁半ば%	△30%超
	IPSA	2%	△12%	△10%台後半	△1桁半ば%			

* 主要展開地域のみ売上前年比を記載

補足3 非経常項目

(億円)	2025年		2026年	
	1Q	年間	1Q	年間 (見通し)
コア営業利益	83	445	130	690
構造改革費用	△8	△206	△7	
減損損失・戻入	0	△513	△0	
買収関連費用	△0	△0	-	
その他	△3	△14	-	
非経常項目	△10	△733	△7	△100
営業利益	72	△288	123	590

補足4 2026年 報告セグメント別売上高見通し

	実質売上成長率		変更点
	前回	今回	
日本	+1桁半ば%	+1桁前半%	ローカル：変更なし インバウンド：2Q以降の中国人旅行者減の影響を反映し下方修正
中国・トラベルリテール	△1桁前半%	+1桁前半%	コアブランド中心の1Qの上振れを踏まえ上方修正
アジアパシフィック	+1桁後半%	+1桁後半%	変更なし
米州	+1桁後半%	+1桁後半%	変更なし
欧州	+1桁後半%	+1桁後半%	変更なし
グローバル	+3%	+3%	

補足5 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1Q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	599
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

補足6 統合レポート2025 発行 (<https://corp.shiseido.com/jp/ir/library/annual/>)

一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life

Beauty

統合レポート 2025

2025年12月期

SHISEIDO

Our Mission is
BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

強み（価値創造ドライバー）

戦略の柱

Output

Outcome

2030 中期経営戦略

1
ブランド力の向上を
通じた成長加速

2
グローバル
オペレーションの進化

3
サステナブルな
価値創造

2030年に目指す姿
Vision

ひととの繋がりの中で
新しい美を探索・創造・共有し、
一人ひとりの人生を豊かにする

社会・環境へのインパクト

■ 人々の生活を通じたQOLが
向上している社会

■ 万物資生®の考えに基づく
地球環境との共生

事業・組織へのインパクト

■ 持続的な利益成長・資本効率向上

■ 多様な美の価値を創造し続ける
企業文化

強み（価値創造ドライバー）

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

資生堂人

ひとや社会と向き合い、
美を問い続けることでたとえ
困難な状況にあっても希望と
事物の価値を分かち
合おうとするひと

The Shiseido Way

持続的成長による収益性改善

- コア営業利益率 10%以上
- ROIC 10%以上、ROE 12%以上
- フリーキャッシュフロー 1,000億円以上

強みを活かしたブランドの成長

- コア・ネクストブランドの成長
- 最先端サイエンスおよびテクノロジーを
ブランド・開発へ貢献

美の価値創造人材・組織の進化

- DE&Iを基盤とした多様な人材の活躍
- エンゲージメント向上

循環型モデルづくりによる環境負荷軽減

- CO₂排出量の削減
- 循環型経済への切り替え





フューチャーズ

株式会社フューチャーズの経営者

代表取締役 社長 藤原 憲太郎



ふりふり

代表取締役

吉田 浩一

CEOメッセージ

持続的成長に向けた経営基盤の強化を通じて、成長が利益創出へ直結し、新たな価値創造に挑戦できる成長へと震災に進化しています。

「2030 中期経営戦略」のもと、貴生堂グループはここから、ブランド価値最大化による力強い成長へと再び舵を切り、企業価値の最大化を図るとともに、

「美」の力で一人ひとりの人生を豊かにするため、挑戦を続けます。

取締役 代表執行役 社長 CEO

藤原 憲太郎



CEO MESSAGE



トップメッセージ

高橋 綾子 CFO 代表取締役

SHUHO

中央郵政

高橋 綾子

CFO MESSAGE

財務戦略 CFOメッセージ

私の2025年のテーマは「勝負・寛容」です。

「2030 中期経営戦略」の推進を通じ、収益改善の最大化、財務規律のさらなる確立、そしてリターンを貢献に活かす組織文化の定着を進めます。行動と結果にこだわり、実業家グループを財源から強くしていきます。

取締役 代表執行役 CFO

高橋 綾子



**「アクションプラン 2025-2026」の
進捗と2025年の業績**

この年の当社は、収益率・資本効率ともに転換し、ROICが資本コストを下回るレベルに回復してまいりました。コア・事業部門の業績不振は、全社的な高固定費削減ならびにアセット規模の拡大、米国・欧州・アジアパシフィックの収益貢献、特定の市場に属した特長機能の平準化

さといった、当該標準の課題が顕在化したものです。

こうした状況を背景とあえてみると、2024年11月に、収益改善の具体的な軌道と目的とした機軸変更「アクションプラン 2025-2026」を開始しました。私の経営観念、変化の激しい市場でも定評を利得に結ぶべき事業領域への転換などという強い意思のもと、スピードを重視して推進を推進しています。2025年には後述の大幅組織編成改革、グローバル本社における希望退職プログラムやグループ本社

[illegible]

SHISEIDO