

2025年 第1四半期 決算説明資料

2025年5月12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



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 第1四半期 決算のポイント

不透明な環境下でも収益確保と構造改革を着実に推進、コア営業利益は想定並み
通期見通しは据え置き、関税影響の状況を注視しつつ追加対策を図る

- **売上高：2,282億円（実質成長率* △9%）：上期△1桁前半%計画に対してやや未達**
 - 日本：一時的な店頭在庫調整により減収も、お客さま購買は力強いモメンタムを維持
 - 中国・トラベルリテール：減収継続も想定範囲内
 - 米州：「Drunk Elephant」が大幅減収継続、事業の早期立て直しに取り組む
 - 欧州：先行出荷による前年ハイハードル等により減収、お客さま購買はフレグランスが堅調
- **コア営業利益：83億円（前年差 △31億円）**
 - 日本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で想定並みの利益を確保
- **関税影響による想定リスク**
 - 下方リスクとして認識し、従来から進めてきた地場調達先への変更・生産地の見直しに加えて、卸売価格引き上げ・関税優遇措置の活用なども含めた対策を検討

2025年 第1四半期 Executive Summary

(億円)	2024年1Q	構成比	2025年1Q	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{*1}
売上高	2,495	100%	2,282	100%	△212	△9%	△9%	△9%
コア営業利益	113	4.5%	83	3.6%	△31	△27%		
非経常項目	△201	△8.0%	△10	△0.5%	+190	-		
営業利益	△87	△3.5%	72	3.2%	+159	-		
税引前四半期利益	△38	△1.5%	74	3.2%	+112	-		
法人所得税費用	△7	△0.3%	37	1.6%	+44	-		
四半期利益 ^{*2}	△33	△1.3%	37	1.6%	+70	-		
EBITDA ^{*3}	244	9.8%	210	9.2%	△35	△14%		
フリーキャッシュフロー	△598	△24.0%	△124	△5.4%	+475	-		

非経常項目： 2025年 10億円 1Qは少額、2025年通期計画の△230億円は下期偏重
前年は日本の早期退職支援プランに係る構造改革費用が中心

四半期利益^{*2}： 2025年 37億円

フリーキャッシュフロー： 2025年 △124億円 営業債務の変動影響等によりマイナス
前年は「Dr. Dennis Gross Skincare」買収に伴う支出△492億円によりマイナス

^{*1} 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く ^{*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

報告セグメント別売上高推移

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

^{*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。当第1四半期決算より報告セグメントを変更

2025年 第1四半期 ブランド別売上高

コア3



SHISEIDO
GINZA TOKYO

前年比
△7%
+2%(中国・トラベルリテール除き)
売上構成比
23%



clé de peau
BEAUTÉ

前年比
+2%
+7%(中国・トラベルリテール除き)
売上構成比
20%



NARS

前年比
△2%
△3%(中国・トラベルリテール除き)
売上構成比
12%

ネクスト5



DRUNK ELEPHANT™

前年比
△65%
売上構成比
2%



ELIXIR

前年比
+11%
売上構成比
6%



ANESSA

前年比
△23%
売上構成比
6%



narciso rodriguez

前年比
△8%
売上構成比
4%



ISSEY MIYAKE
PARFUMS

前年比
△14%
売上構成比
2%

* 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

コア営業利益詳細

(非経常項目を除く)

(億円)	2024年1Q	売上構成比	2025年1Q	売上構成比	前年差	前年比	構成比差
売上高	2,495	100%	2,282	100%	△212	△8.5%	-
売上原価	618	24.8%	512	22.4%	△106	△17.2%	△2.3pts
売上総利益	1,876	75.2%	1,770	77.6%	△106	△5.7%	+2.3pts
販売費及び一般管理費	1,766	70.8%	1,692	74.1%	△74	△4.2%	+3.3pts
マーケティング投資	629	25.2%	636	27.9%	+7	+1.2%	+2.7pts
ブランド・研究開発投資	91	3.6%	86	3.8%	△5	△5.3%	+0.1pts
人件費*	614	24.6%	553	24.2%	△60	△9.8%	△0.4pts
経費	433	17.4%	417	18.3%	△17	△3.8%	+0.9pts
その他の営業収益・費用	4	0.1%	4	0.2%	+1	+24.2%	+0.1pts
コア営業利益	113	4.5%	83	3.6%	△31	△27.2%	△0.9pts

売上原価： ブランドミックスの改善・偏在在庫償却引当金の計上額減少等により原価率改善

マーケティング投資： 新商品発売に伴うマーケティング先行投資等の増加

人件費*： 日本・中国の構造改革効果等により減少

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・コア営業利益*1

上：売上高 下：コア営業利益	(億円)	2024年1Q	売上構成比/ コア営業利益率*2	2025年1Q	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		760	30.5%	742	32.5%	△18	△2.4%	△2.4%	△2.2%
		55	7.2%	113	15.3%	+59	+108.1%	-	-
中国・トラベルリテール		853	34.2%	750	32.8%	△103	△12.1%	△13.7%	△13.6%
		159	18.4%	133	17.6%	△26	△16.1%	-	-
アジアパシフィック		171	6.9%	171	7.5%	△0	△0.3%	△1.0%	△0.5%
		2	1.4%	△1	△0.5%	△3	-	-	-
米州		318	12.7%	272	11.9%	△46	△14.5%	△15.9%	△19.4%
		11	3.3%	△19	△6.5%	△29	-	-	-
欧州		348	13.9%	316	13.8%	△32	△9.2%	△8.8%	△8.7%
		27	7.6%	△4	△1.3%	△31	-	-	-
その他		45	1.8%	33	1.4%	△12	△27.0%	△27.2%	+3.0%
		△1	△1.1%	1	2.1%	+1	-	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△140	-	△141	-	△1	-	-	-
合計		2,495	100%	2,282	100%	△212	△8.5%	△9.2%	△9.1%
		113	4.5%	83	3.6%	△31	△27.2%	-	-

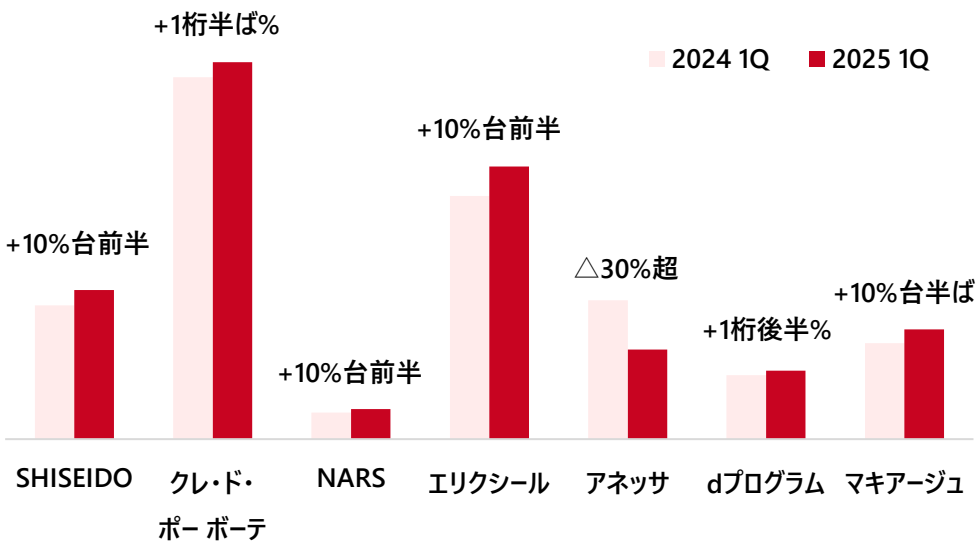
*1 2025年1Qより、セグメントごとの収益性をより明確に把握できるように表示を変更しています。詳細はP22 補足資料1および[3月28日付開示資料](#)をご参照ください。2024年1Qの実績は、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

*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

日本：お客さま購買は好調モメンタム維持、構造改革効果で収益性大幅改善

(億円)	2024年 1Q	2025年 1Q	前年差	前年比
売上高	760	742	△18	△2.2% ^{*1}
コア営業利益	55	113	+59	+108.1%
コア営業利益率	7.2%	15.3%	-	+8.1pts

主要ブランド売上高



市場

- ローカル：リオープニングは一巡、緩やかな成長
- インバウンド：訪日旅行者数は過去最高を更新、緩やかな成長が継続

お客さま購買

- +1桁後半%と好調継続、コアブランド^{*2}が成長をけん引
 - ローカル+1桁半ば% Eコマース+10%台後半
 - 3月販売開始の「SHISEIDO」新アルティミューンが貢献
 - インバウンド+1桁後半%
- 旅行者をターゲットに注力商品に絞ったデジタル施策強化

売上高・コア営業利益

- 一時的な店頭在庫の調整等により減収
- 減収の中でも構造改革と生産性向上により増益を実現、早期退職による人件費圧縮とマーケティング投資効率化が奏功



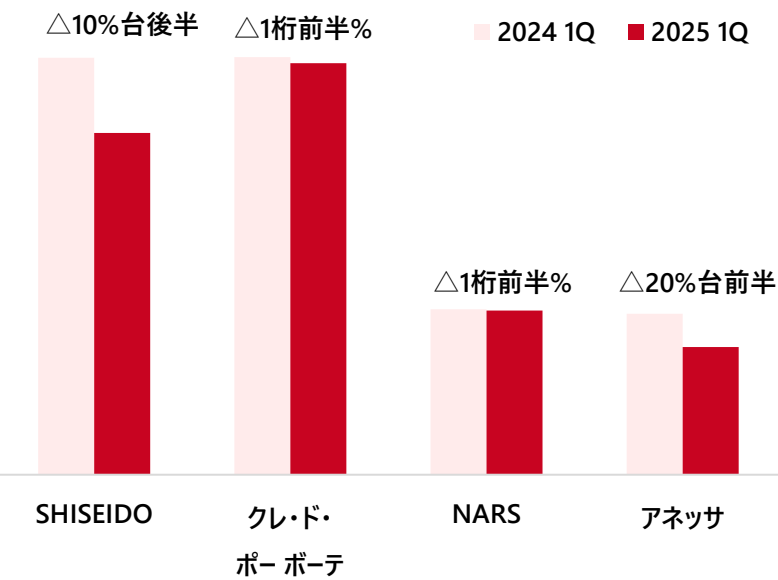
「SHISEIDO」

^{*1} 事業譲渡影響を除く ^{*2} 「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：大幅減収の中でも、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 1Q	2025年 1Q	前年差	前年比
売上高	853	750	△103	△13.6% ^{*1}
コア営業利益	159	133	△26	△16.1%
コア営業利益率	18.4%	17.6%	-	△0.8pts

主要ブランド売上高^{*1}



市場：厳しいながらも想定線

- 中国：消費の低迷は継続
 - オフラインは厳しさ目立つ、ECマースはプラス
- トラベルリテール：アジア^{*2}は大きくマイナス
 - 中国人旅行者の消費停滞トレンド継続
 - 韓国は旅行者中心モデルへ移行加速

お客さま購買

- 中国：△1桁後半%
 - オフライン△10%台前半、ECマース+1桁前半%
 - 婦人節プロモーションはコア3ブランドがけん引し力強い成長、ランキング上昇
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」好調モメンタム維持、「SHISEIDO」はオフラインでの減収が響きマイナス成長
- トラベルリテール：△20%台前半

売上高・コア営業利益

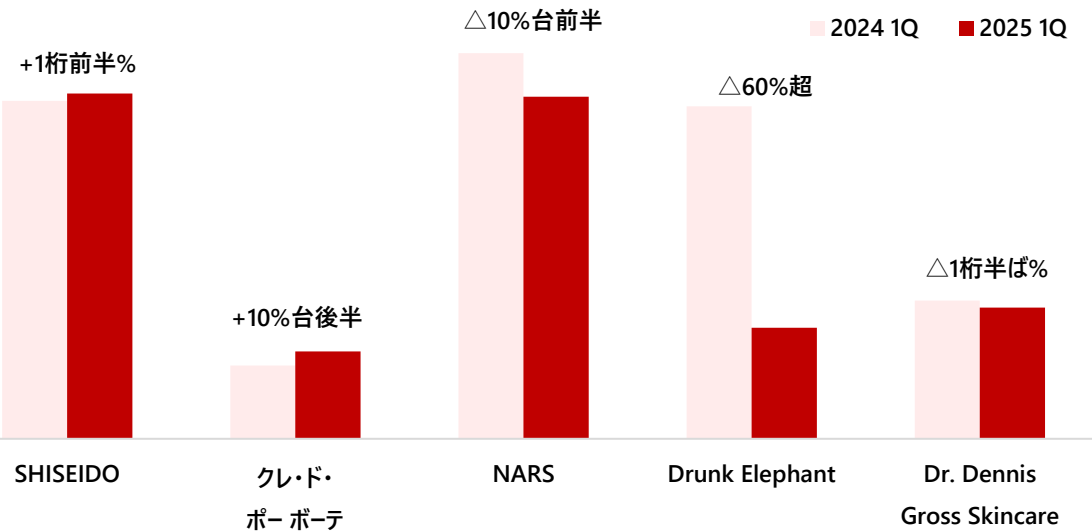
- 大幅減収・トラベルリテール縮小によるビジネスミックス悪化の中でも、固定費低減とマーケティング投資効率化で減益幅を軽減

^{*1} 為替影響および事業譲渡影響を除く ^{*2} 日本除く

米州：「Drunk Elephant」の大幅減収継続、早期立て直しに新体制で取り組む

(億円)	2024年 1Q	2025年 1Q	前年差	前年比
売上高	318	272	△46	△19.4% ^{*2}
コア営業利益	11	△19	△29	-
コア営業利益率	3.3%	△6.5%	-	△9.8pts

主要ブランド売上高^{*2}



市場^{*1}

- 経済の先行き不透明感から鈍化、消費者センチメントに陰りが見え想定を下回るトレンド

お客さま購買^{*3}

- △10%台前半
 - 「Drunk Elephant」は苦戦継続
 - エコマースを中心に「Dr. Dennis Gross Skincare」は力強く成長

売上高・コア営業利益

- 減収およびマーケティング投資増加等により減益



「Dr. Dennis Gross Skincare」

^{*1} プレステージ市場 ^{*2} 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く ^{*3} データカバレッジ：米国・カナダ

アジアパシフィック：市場は縮小も、シェア拡大

欧州：高い前年ハードルにより減収、フレグランスのお客さま購買は堅調

アジアパシフィック

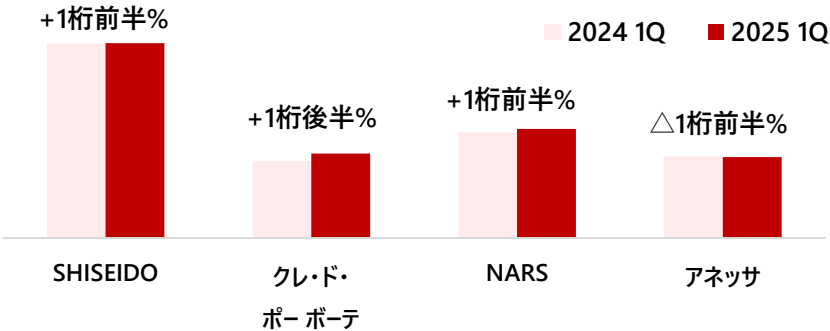
(億円)	2024年1Q	2025年1Q	前年差	前年比
売上高	171	171	△0	△0.5% ^{*1}
コア営業利益	2	△1	△3	-
コア営業利益率	1.4%	△0.5%	-	△1.9pts

- 市場^{*2}
- 台湾・韓国を中心とする国・地域で縮小

- お客さま購買^{*3}
- +1桁半ば%

- 売上高・コア営業利益
- 台湾の低調により減収
 - 人件費の増加および差益減等により減益

主要ブランド売上高^{*1}



欧州

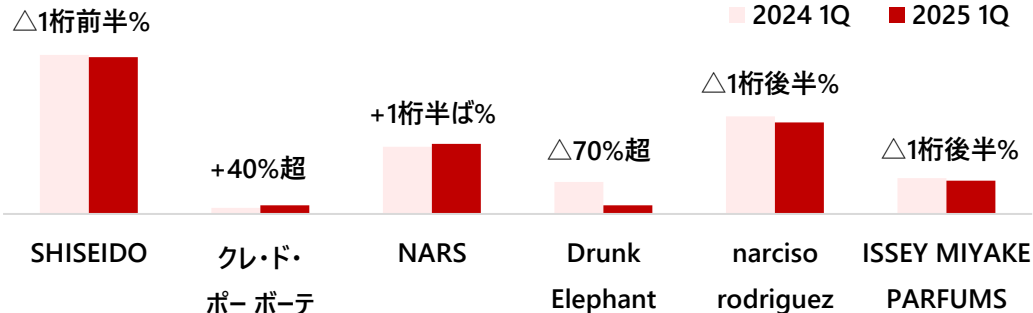
(億円)	2024年1Q	2025年1Q	前年差	前年比
売上高	348	316	△32	△8.7% ^{*1}
コア営業利益	27	△4	△31	-
コア営業利益率	7.6%	△1.3%	-	△8.9pts

- 市場^{*2}
- 全カテゴリーで成長鈍化

- お客さま購買^{*4}
- △1桁前半%、フレグランスは+1桁後半%

- 売上高・コア営業利益
- 前年のシステム導入前の先行出荷による高いハードル、「Drunk Elephant」の苦戦により減収
 - 差益減および新商品へのマーケティング投資増加等により減益

主要ブランド売上高^{*1}



^{*1} 為替影響および事業譲渡影響を除く ^{*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

今後の見通し

関税影響試算と対策の考え方：先行き不透明な状況も、従来取り組みの継続と追加アクションにより、「アクションプラン 2025-2026」で掲げた利益目標を堅持

	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	①原材料などの輸入コスト上昇 (中国、メキシコ、カナダ等) 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	②米国の工場で 生産した「NARS」等 商品の輸入コスト上昇 ⑤米国からの輸入 抑制による売上減少・ 機会損失	③米国の工場で 生産した「NARS」 「Drunk Elephant」 商品の輸入コスト上昇	2025年 影響額試算* コア営業利益 年間 ～△70億円 第2四半期 軽微	➤ 従来取り組みの継続 ・ 地場調達先への変更 ・ 生産地の見直し ・ 全社を挙げたコストマネジメント ➤ 追加アクション ・ 在庫の積み増し ・ 関税優遇措置の活用 ・ 物流フローの変更 ・ 卸売価格引き上げ ・ 売上拡大施策 ・ 固定費削減の上乗せ
間接影響	化粧品市場全体の減退 インフレによる購買力の低下 消費センチメント悪化、貯蓄志向のさらなる高まり 株価・不動産価格下落等による逆資産効果 為替変動影響			売上・利益 減少 △α	

影響額の
最小化へ

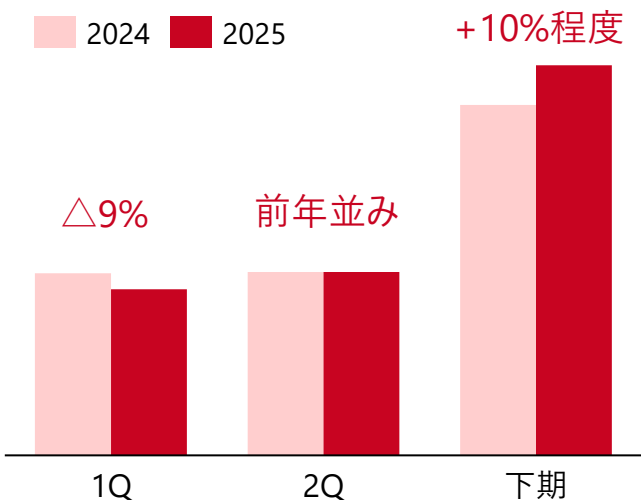
* 米国の対中関税は+145%、中国の対米対抗関税は+125%、米国の対中以外は4月9日から90日の猶予期間中は一律+10%、以降は2025年4月2日の「相互関税」公表税率で試算

2025年見通し据え置き

売上最大化と同時に、
全地域横断でコストマネジメントの徹底、グローバルコスト削減・構造改革アクションの上乗せを推進
コア営業利益365億円必達へ

売上高 実質前年比*1	1Q 実績	年間 見通し*2	
日本	△2%	+1桁後半%	- ローカル：1Qのお客さま購買の好調な推移を継続、出荷は一時的な在庫調整があったが、2Q以降はコアブランドを中心に力強い成長を見込む - インバウンド：ツーリストマーケティング投資をさらに強化
中国・ トラベルリテール	△14%	△1桁半ば%	1Qはトラベルリテールを中心に想定を上振れ 年間を通して期初想定を上回る成長を目指す
アジアパシフィック	△1%	+10%台前半	コア3ブランドを中心にマーケティング投資強化によりシェア拡大
米州	△19%	+10%台前半	- 前年2Q以降の大幅売上減収からの反動を含む 「Drunk Elephant」「NARS」の回復
欧州	△9%	+1桁後半%	1Qは前年のシステム導入前の先行出荷の反動を含む 「Drunk Elephant」「NARS」の成長に加え、「Zadig&Voltaire」等、 フレグランスや注力ブランドの新商品ローンチが成長に貢献
グローバル	△9%	+4%	コア営業利益： 市場環境や計画の進捗をモニタリングし、適時適切なマーケティング投資を 含むコストマネジメントを推進し、利益を確保

売上高 実質前年比*1
「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」
大型新商品により下期の売上加速



2025年2月公表
上期：△1桁前半%
下期：+1桁後半%

*1 為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く *2 2025年2月公表。関税影響や市場鈍化等は織り込まず

「NARS」：イノベーション・ヒーロー商品・ブランド価値向上による持続的な成長の実現



● ブランド情報発信強化

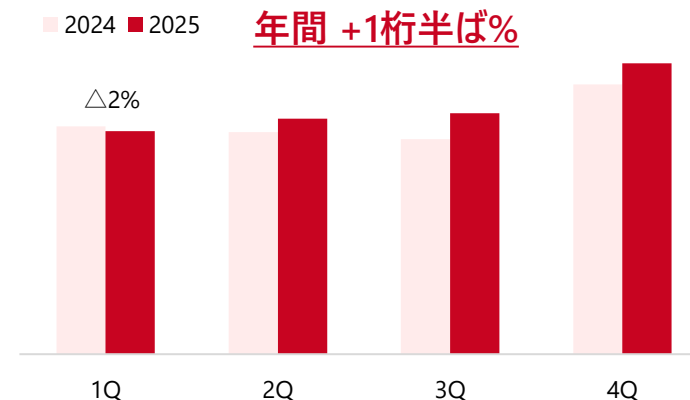
- ・ クリエイターやライフスタイルコンテンツの活用・自社SNSサイトへの投資によりブランドへのエンゲージメント、共感、コンバージョンの向上

● ファンデーション・コンシーラーの再強化による成長加速

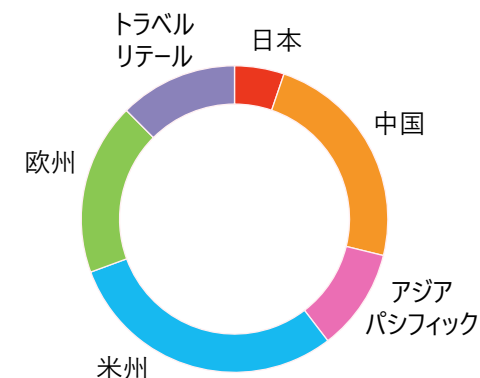
● イノベーション商品と限定コレクションによる新規のお客さまを開拓

- 地域・大型プロモーション・主力チャネルに特化した特別限定コレクション
- ・ 2Q：夏期限定コレクション、日本・英国でイベント開催
- ・ 2Q：アジア限定コレクション
- ・ 3Q：革新的チーク新商品のSephora限定の先行販売
- ・ 3Q：中国でのバレンタインコレクション（七夕節）
- ・ 4Q：ホリデーコレクションの強化

売上高成長見通し (2025年)



地域別構成比 (2024年)



「Drunk Elephant」：多角的なコミュニケーション強化による再成長の実現



● ブランドエンゲージメントの再構築

- リテラー所属美容部員の教育による店舗エンゲージメントの構築
- クリニカル・高性能スキンケアコミュニケーションの強化
- 店舗内商品企画・展開の見直しによる生産性向上

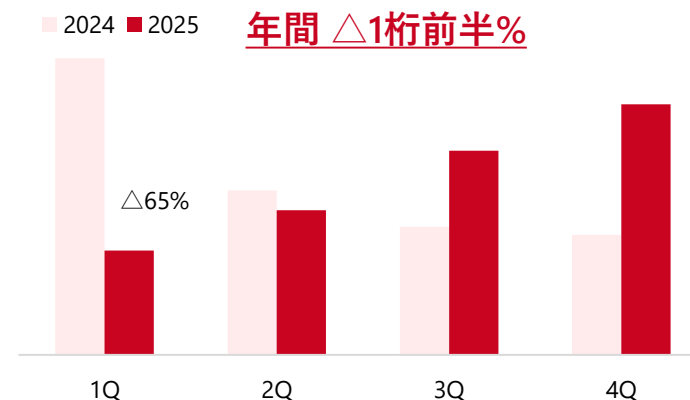
● 選択と集中

- お客さま開拓に向けた戦略的投資
- 米国の主要リテラーごとのマーケティング施策

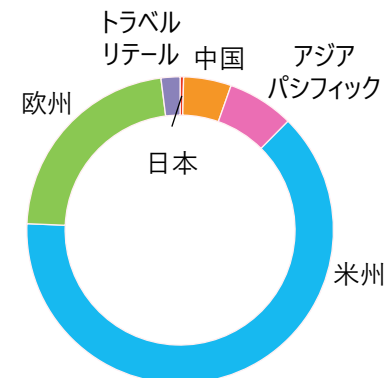
● 新商品発売

- 2Q：エントリー価格帯商品
- 3Q：多機能新商品発売
- 4Q：ホリデーコレクションの強化

売上高成長見通し (2025年)



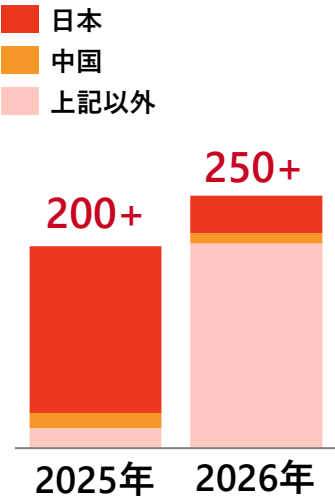
地域別構成比 (2024年)



グローバルコスト削減・構造改革進捗

1Qは70億円の削減効果、計画通り進捗
2026年までの削減目標に向けてアクションを着実に実行
不確実性の高い外部環境に対応し追加アクションを積み上げ

		(億円)		
			2025年	2026年
		1Q実績		
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	10	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	10	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	45	100	100
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	5	50	70
合計		70	200+	250+



米州事業の収益性の抜本的改善

- **リーダーシップ体制変更**：アルベルト ノーエが全社の最優先課題である米州地域の構造改革をリード
- **ブランド成長**：デジタルの活用とイノベーションを通じた「Drunk Elephant」の再起と「NARS」の強化に加え、「SHISEIDO」とフレグランスの成長加速
- **重い固定費への対応**：ブランドホルダー費用・コーポレート機能・工場の生産性向上等を実現し、2026年のコア営業利益黒字化を目指す
- **欧米シナジー強化**：調達、デジタルエクセレンス、在庫管理・適正化
- **改革の加速**：グローバルチームによる改革推進
- **意識改革**：パフォーマンス文化、透明性、財務規律・アカウンタビリティ



米州の構造改革をリード

アルベルト ノーエ
欧州地域 CEO
米州地域 暫定CEO



マーケティング・ブランド領域

橋本 美月
エグゼクティブオフィサー
チーフブランドオフィサー
クレ・ド・ポー ボーテ、ザ・ギンザ、バウム



コーポレート構造・機能改革

柏尾 権太
グローバルバイスプレジデント
コーポレートビジネストランスフォーメーション



サプライネットワーク領域

アントニオ スピリオトボロス
エグゼクティブオフィサー
チーフサプライネットワークオフィサー

グローバルチーム

「アクションプラン 2025-2026」の完遂こそが、資生堂の未来を創る

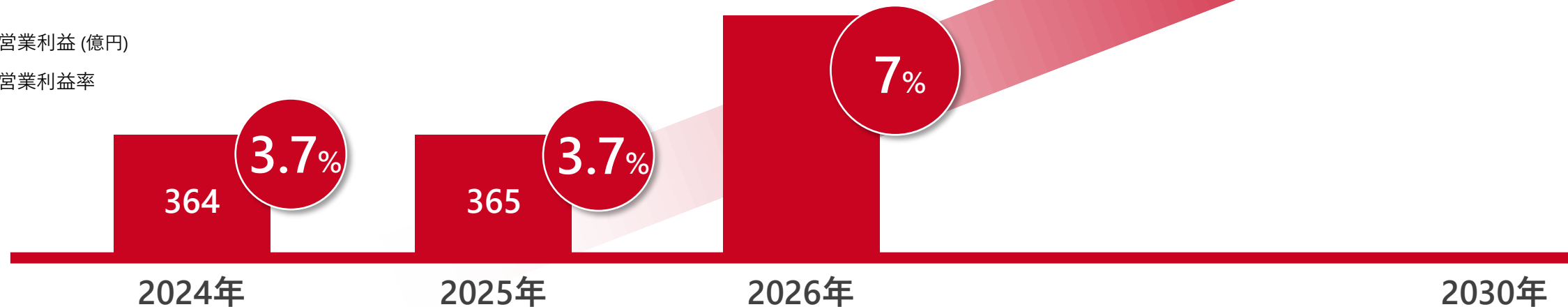
SHIFT 2025 and Beyond

アクションプラン 2025-2026

変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現する
レジリエントな事業構造へ

■ コア営業利益 (億円)

● コア営業利益率



注力ブランドへの集中投資による成長基盤強化
グローバルでコスト構造転換アクションを完遂

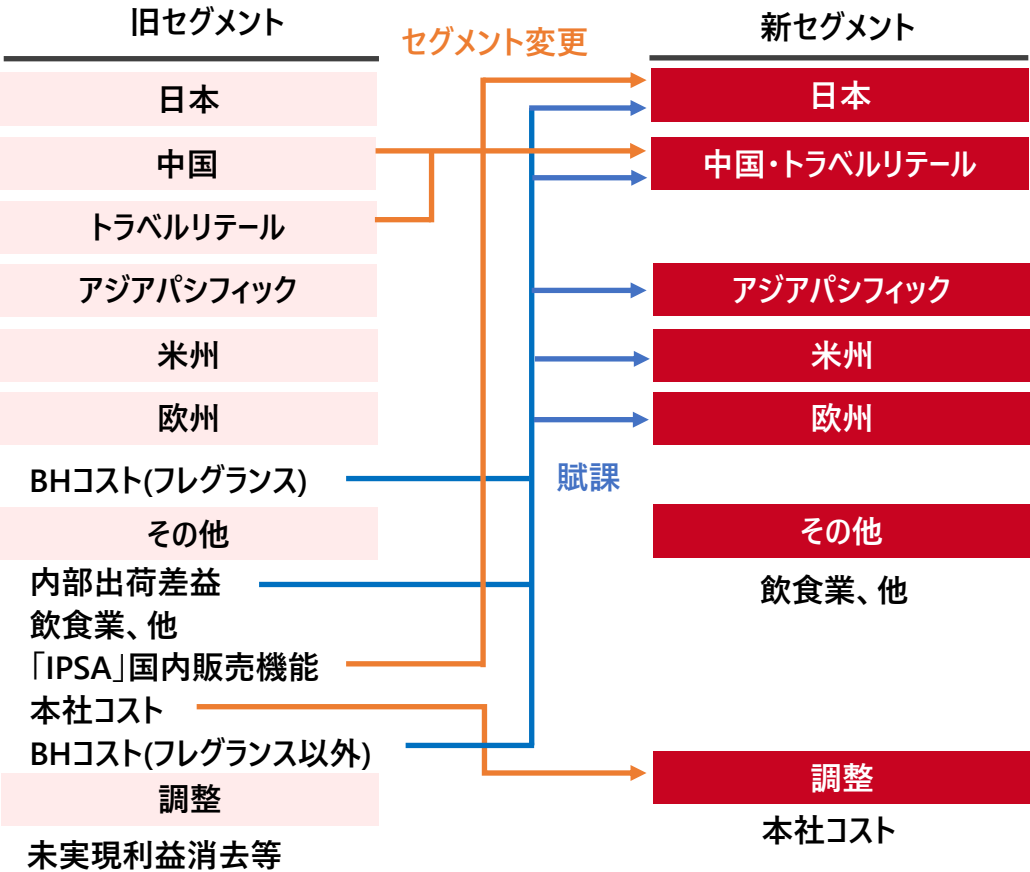
成長によるさらなる収益拡大
最適なコスト構造の追求
次の成長領域へ再投資

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 報告セグメント変更によるコア営業利益の影響

主な変更点	旧定義	新定義
①各セグメントにおける内部取引の売上原価	内部出荷に移転価格の調整に基づく一定のマージンを含む	内部出荷にマージンを含まない
②本社費用	グローバルブランドに便益を与える活動を有する一部の本社費用を移転価格ポリシーに基づき各セグメントに賦課	・一部の本社費用のセグメントへの賦課はなし ・本社費用計上は「その他」から「調整額」へ変更
③ブランドホルダーコスト（BHコスト）	移転価格の調整に基づいて各セグメントに一部賦課	・移転価格の調整に基づいた各セグメントへの一部賦課はなし ・ブランド毎の売上高比率に応じて各セグメントに賦課



セグメント定義変更による変更前と変更後のコア営業利益比較
日本：利益減（①②による利益増＜③による利益減）
中国・トラベルリテール：利益増（①②による利益増＞③による利益減）
アジアパシフィック：利益減（①②による利益増＜③による利益減）
米州：利益減（①②による利益増＜③による利益減）
欧州：利益減（①②による利益増＜③による利益減）
その他：利益増（①による利益減＜②③による利益増）
調整：利益減（②による利益減）

補足2 為替影響

為替影響	影響要素	項目	増減影響	
			円安	円高
内部取引	グローバル本社から海外地域への内部出荷に影響（主にドル建て）	利益		
為替換算	海外事業の日本円への換算の際に変動 売上高とともに売上原価・販管費も増減し利益影響は軽微	売上高		
		利益	軽微	軽微

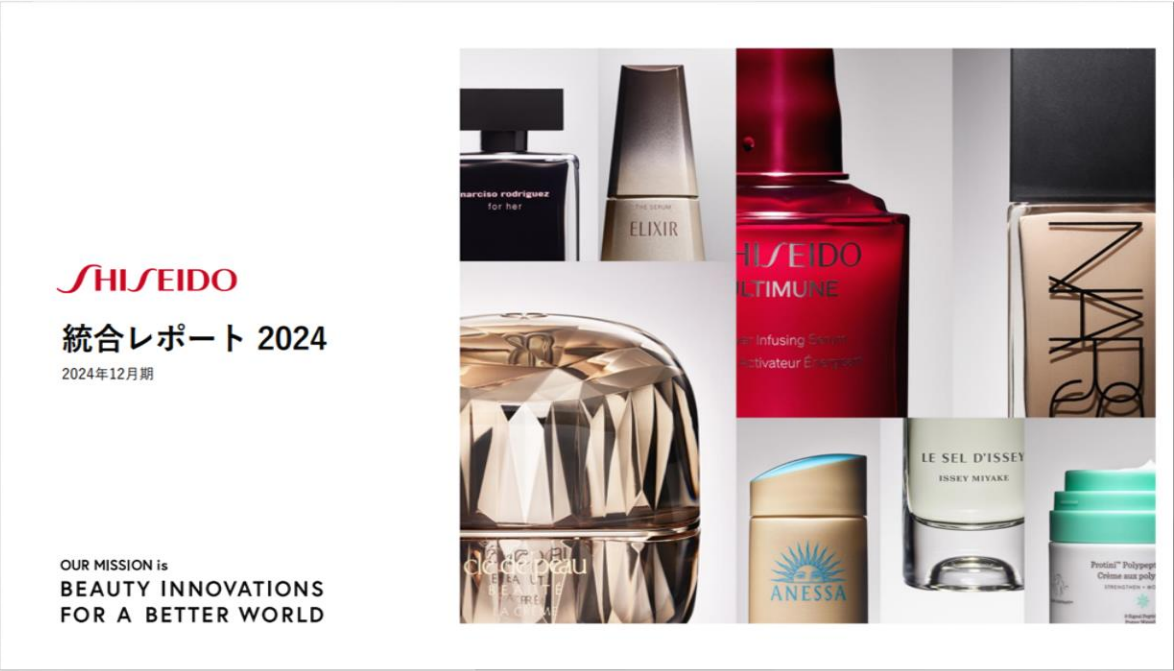
報告セグメント	2025年1Q 売上高 構成比	主要通貨	2025年1Q 期中平均レート (対JPY)	2024年1Q 期中平均レート (対JPY)
日本 / その他	33.9%	JPY	-	-
中国・トラベルリテール	32.8%	CNY	21.0	20.7
		USD	152.5	148.5
米州	11.9%	USD	152.5	148.5
欧州	13.8%	EUR	160.4	161.2
アジアパシフィック	7.5%	SGD	113.1	110.8
		THB	4.5	4.2
		KRW*	10.5	11.2

* KRWは対100JPYで表示

補足3 非経常項目

(億円)	2024年 1Q	2025年 1Q
コア営業利益	113	83
構造改革費用	△197	△8
減損損失・戻入	△1	0
買収関連費用	△2	△0
その他	△0	△3
非経常項目	△201	△10
営業利益	△87	72

補足4 統合レポート 2024 発行



<https://corp.shiseido.com/report/jp/2024/>



SHISEIDO