

ビジネストランスフォーメーションの進捗 および2024年 第1四半期のハイライト

2024年5月10日

株式会社 資生堂

社長 COO

藤原 憲太郎

The SHISEIDO logo is displayed in a dark red color. It features a stylized, flowing 'S' symbol on the left, followed by the word 'SHISEIDO' in a bold, uppercase, sans-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。

2024年 第1四半期のポイント

売上高実質成長率 +3%※、コア営業利益 113億円
市場環境の確実な回復と共に好調なスタート、構造改革アクションも計画通り進捗
通期見通しに変更なし

1Q実績

- 日本・米州・欧州で力強い成長 イノベーション・新商品が大きく貢献
- 中国・トラベルリテールの市場環境は想定通り確実に回復
- 日本ローカル・中国プレスステージにおけるシェア増加
- コア営業利益は想定を上回り好調なスタート、収益性が着実に改善

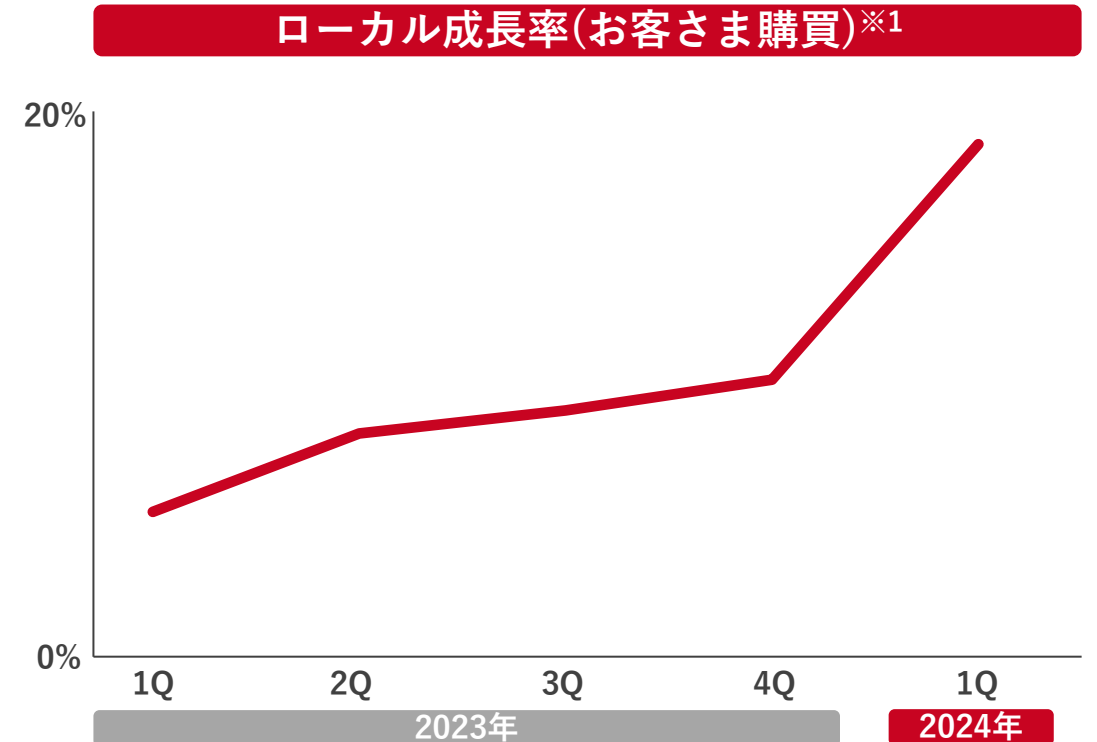
Key Highlights

- 日本
 - 成長モメンタム加速
 - 「ミライシフトNIPPON 2025」着実に実行
- トラベルリテール
 - 流通在庫水準は適正化
- 中国
 - 成長戦略
 - オペレーション改革
- グローバルコスト削減・収益改善施策

日本：成長モメンタムの加速

2023年1Qから四半期ごとに成長加速、市場を大きく上回る成長を実現しシェア拡大
ブランドの選択と集中によりコアブランドが力強い成長を実現、全体をけん引

- ローカル（お客さま購買）※1：1Q +10%台後半
 - コアブランド※2：+20%台後半
 - ヒーロープロダクト：+30%超
- ローカル（市場・当社シェア動向）
 - 市場規模が概ねコロナ禍前の水準まで回復
 - 1Qシェア大幅増を実現
 - 中価格帯の回復モメンタムが加速：
「エリクシール」お客さま購買：+20%台前半



※1 事業譲渡影響を除く

※2 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ポーテ」「NARS」「エリクシール」「アネッサ」「dプログラム」「マキアージュ」

日本：「ミライシフトNIPPON 2025」の進捗

戦略的な投資配分により注力領域での成長性が加速
新市場創造マーケティングが着実に成果へ

● ブランド戦略

➤ ブランドの選択と集中

- コアブランドへの投資強化

「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」：愛用者数増加が継続

- ローカルブランド※1：ヒーロープロダクトへの投資アロケーション強化

➤ 新市場創造マーケティング

- ファンデ美容液：2商品※2が1Q日本事業増収額の6%に貢献

- たるみ：「エリクシール トータルV ファーミングクリーム」トップシェア獲得※3

➤ 戦略的値上げ：4月の価格改定後も需要堅調

● タッチポイント戦略

- ドラッグストア：自由体験型モデルを本格展開へ

- Eコマース売上高：1Q +20%台後半 下期からさらなる投資強化・ブランド展開拡大



※1 主に日本で展開しているブランド(「ベネフィック」「プリオール」「アクアレーベル」など)

※2 「SHISEIDO エッセンス スキンングロウ ファンデーション」「マキアージュ ドラマティックエッセンスリキッド」

※3 インターゲージSLI+基礎化粧品(スキンケア)クリーム市場(オールインワン・シワ改善商品除く)メインシリーズランキング 2023年10月~2024年3月 推計販売金額

日本：「ミライシフトNIPPON 2025」の進捗

「持続的な成長」 「稼げる基盤構築」 「人財変革」
早期退職支援プランの実施、ビジネストランスフォーメーションを加速

● 人財改革・生産性向上

- 早期退職支援プラン：1,477人 約180億円の非経常項目（構造改革費用）を1Qで計上
- 組織構造・働き方の最適化：リスキリング・人財投資、生活者起点の価値提供を強化

● 原価

- コアブランドへの注力に伴うミックス改善
- SKU最適化
- 戦略的値上げ

● マーケティング・その他経費

- 販促物の品種・数量最適化を推進
- 既存システムの取捨選択・統合

トラベルリテール：戦略の進捗

流通在庫水準は適正化 旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰

- 流通在庫調整適正化は予定通り進捗
 - 韓国：2023年4Q
 - 海南島：2024年1Q
- 旅行者売上構成比の拡大
 - 2025年 70-80%へ
- 日本・欧米免税市場での売上最大化
 - 「SHISEIDO」「アネッサ」などによる東南アジア旅行者へのアプローチ強化
 - 「Drunk Elephant」の米州空港での展開拡大
 - 欧州旅行者をターゲットとしたフレグランスの売上最大化

中国：戦略の進捗

緩やかな市場成長下でも安定的に利益創出ができる構造を再構築、「質の高い成長」の実現

● 成長戦略

➤ 注力領域への投資強化 着実な成果

- 1Q お客さま購買：ハイプレスステージ※1 +1桁後半% 「NARS」 +20%台前半
- プレステージ市場でのシェア増を実現
- 婦人節プロモーション（Eコマース）：全体でプラス成長
 - TikTok：全体で**2倍超**、プレステージでは**6倍超**
 - プレステージ：「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」市場を超える成長、「SHISEIDO」も成長に転換

➤ ブランド価値強化加速へ

- 「SHISEIDO」「アネッサ」4月キャンペーン実施、「Drunk Elephant」4月展開開始
- 処理水影響収束へ 技術先進性・安全性・信頼性を戦略的に訴求

➤ デジタルプラットフォーム多様化への対応、現地主導の価値開発

● オペレーション改革

➤ 組織構造の最適化：固定費低減を通じたアジリティ向上

➤ オフライン拠点・店舗の最適化：不採算店舗閉鎖 年間計画に対する進捗率：1Q 15%

※1 「SHISEIDO」フューチャーソリューション、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「ザ・ギンザ」

グローバルコスト削減・収益改善施策 着実に進捗

グローバルトランスフォーメーションコミッティで実行モニタリングを強化
2024年の150億円+の効果発現に向け取り組み加速
第1四半期より効果発現、利益向上に貢献

● 1Q 主要アクション

- 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
- 中国：組織構造の最適化、原価低減、不採算店舗の閉鎖
- グローバル：人的生産性向上

(億円)

	2024年	2025年	累計
日本	80	170	250
原価	30	20	50
マーケティング・その他経費	20	80	100
人財改革・生産性向上	30	70	100
中国	50	30	80
トラベルリテール	10	10	20
アジアパシフィック、米州、欧州 その他(グローバル本社)	10+	40+	50+
合計	150+	250+	400+

2024年 第1四半期実績(1-3月)

2024年5月10日

株式会社 資生堂

副チーフファイナンシャルオフィサー

廣藤 綾子

The SHISEIDO logo is displayed in a dark red color. It features a stylized, flowing 'S' symbol on the left, followed by the word 'SHISEIDO' in a bold, uppercase, sans-serif font.

2024年実績 第1四半期(1-3月) Executive Summary

(億円)	2023年	構成比	2024年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{※3}
売上高	2,400	100%	2,495	100%	+94	+3.9%	△2.7%	+3.2%
コア営業利益	125	5.2%	113	4.5%	△12	△9.6%		
非経常項目	△20	△0.8%	△201	△8.0%	△181	-		
営業利益	105	4.4%	△87	△3.5%	△193	-		
税引前四半期利益	103	4.3%	△38	△1.5%	△141	-		
法人所得税費用	11	0.5%	△7	△0.3%	△19	-		
四半期利益 ^{※1}	87	3.6%	△33	△1.3%	△120	-		
EBITDA ^{※2}	249	10.4%	244	9.8%	△4	△1.7%		

売上高： 日本ローカルはブランドの選択と集中によりコアブランドが力強い成長を実現、米州・欧州は好調を維持

処理水影響が残存した中国、流通在庫調整の影響を受けたトラベルリテールがともに減収も、マイナス幅は着実に縮小

コア営業利益： 日本をはじめとする他地域の増益でトラベルリテールでの減収影響をカバー

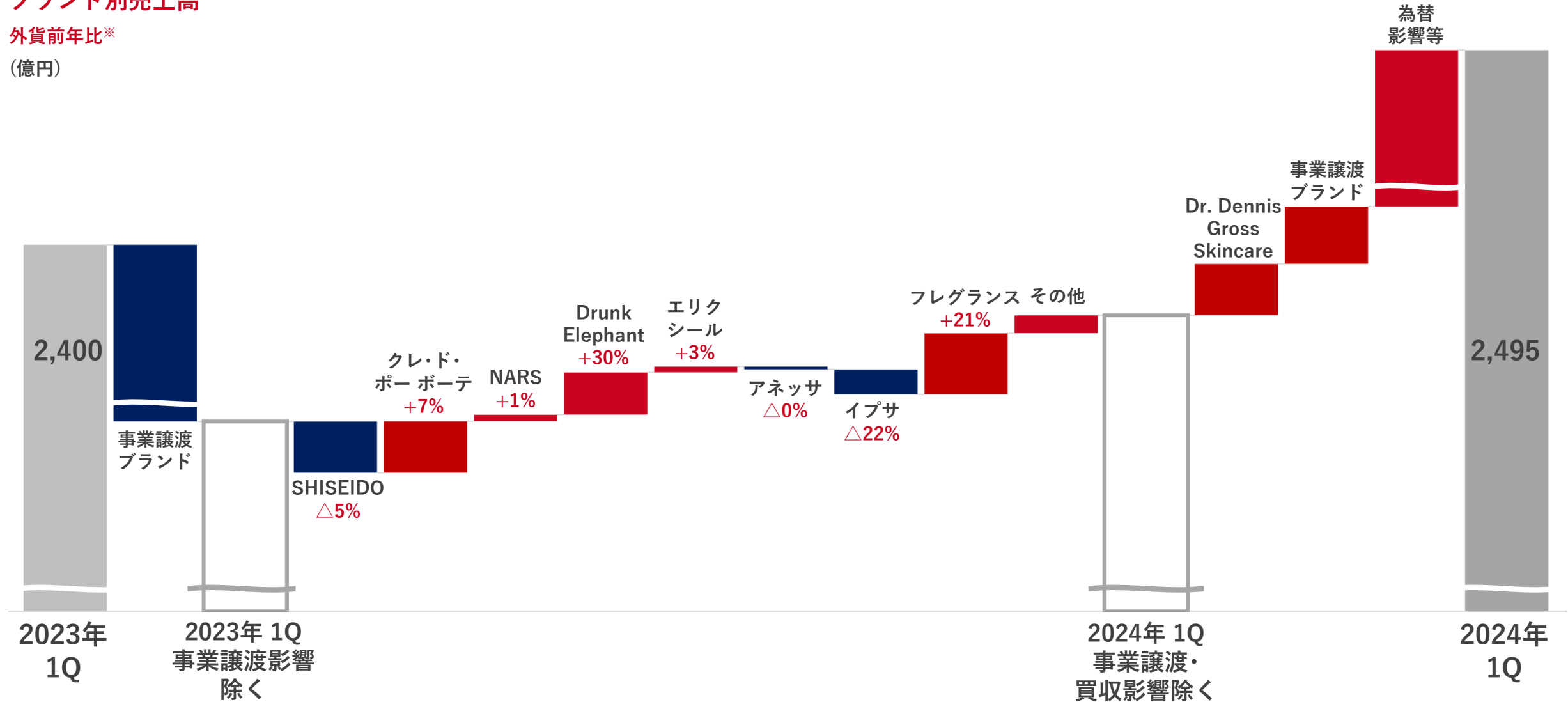
非経常項目： 早期退職支援プランに係る構造改革費用を計上

EBITDA： EBITDAマージン 9.8%

※1 親会社の所有者に帰属する四半期利益 ※2 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 ※3 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

「クレ・ド・ポー ボーテ」「Drunk Elephant」フレグランスブランドは力強く成長

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

日本：コアブランドがけん引し力強い成長
 中国・トラベルリテール：マイナス幅が着実に縮小
 米州・欧州：好調継続

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

※ 為替影響および事業譲渡・買収影響を除く

日本：コアブランドを中心に力強い成長、全体でもシェア拡大 新市場創造マーケティングが着実に成果を創出

● 1Q市場：

➤ ローカル：

- 全体で概ねコロナ禍前の水準まで回復
- 中価格帯の回復加速
- メイクアップカテゴリーを中心に伸長

➤ インバウンド：旅行者増により回復継続

● 当社(お客さま購買)※1：1Q +20%台前半

➤ ローカル

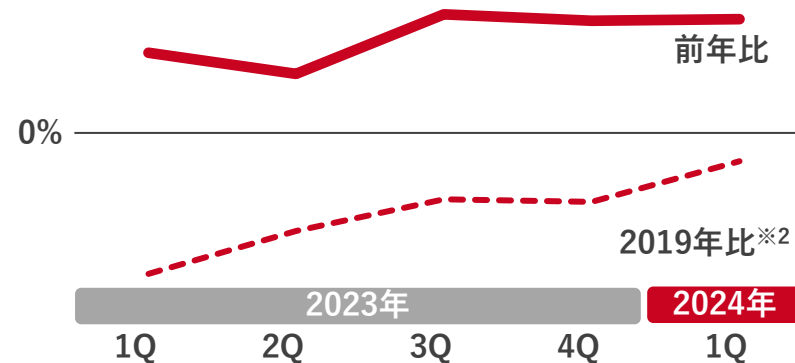
：+10%台後半

- 「SHISEIDO」：+40%超
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」：+30%超
- 「エリクシール」：+20%台前半
- 「アネッサ」：+1桁後半%
- Eコマース：+20%台後半

➤ インバウンド

：+40%超

ローカル市場成長率



「SHISEIDO」



「エリクシール」

中国：市場環境変化に合わせた投資が奏功

「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」の成長が貢献し、プレステージ市場でシェア増加

● 1Q市場：

- 2023年4Qに続きマイナス成長
- 婦人節プロモーションはTikTokがけん引し大きく伸長
- 年初は処理水影響を受けるも、徐々に収束へ

● 当社(お客さま購買)※

事業トータル：1Q △1桁後半%

・オフライン：△1桁半ば%

・Eコマース：△1桁後半%

➢ 中国本土：△1桁後半%

・「SHISEIDO」：△10%台後半

・「クレ・ド・ポー ボーテ」：+10%台前半

・「NARS」：+20%台半ば

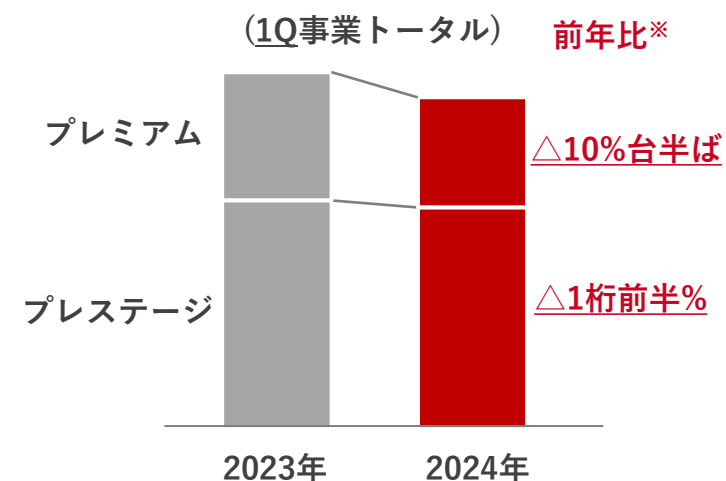


「クレ・ド・ポー ボーテ」



「NARS」

カテゴリー別お客さま購買



米州

「SHISEIDO」「Drunk Elephant」が2桁成長

全カテゴリーで成長、市場拡大継続

- 当社(出荷売上)^{※1} : 1Q +9%
「Dr. Dennis Gross Skincare」含む : +22%
 - 「SHISEIDO」 : +10%台後半
 - 「Drunk Elephant」 : +10%台後半
 - Eコマース : △10%台前半

欧州

5四半期連続2桁成長

全カテゴリーで成長、市場拡大継続

- 当社(出荷売上)^{※1} : 1Q +17%
 - 「SHISEIDO」「Drunk Elephant」「narciso rodriguez」 : 力強く成長
 - Eコマース : +1桁後半%

トラベルリテール

流通在庫水準は適正化、下期本格回復へ

2月から韓国で新規導入、旅行者中心の健全な成長へ移行

- 当社(お客さま購買)^{※1} : 1Q △10%台半ば
 - アジア : △20%台前半
 - ・ 韓国 : △20%台後半
 - ・ 海南島 : △40%超
 - Eコマース(アジア) : △20%台後半

アジアパシフィック

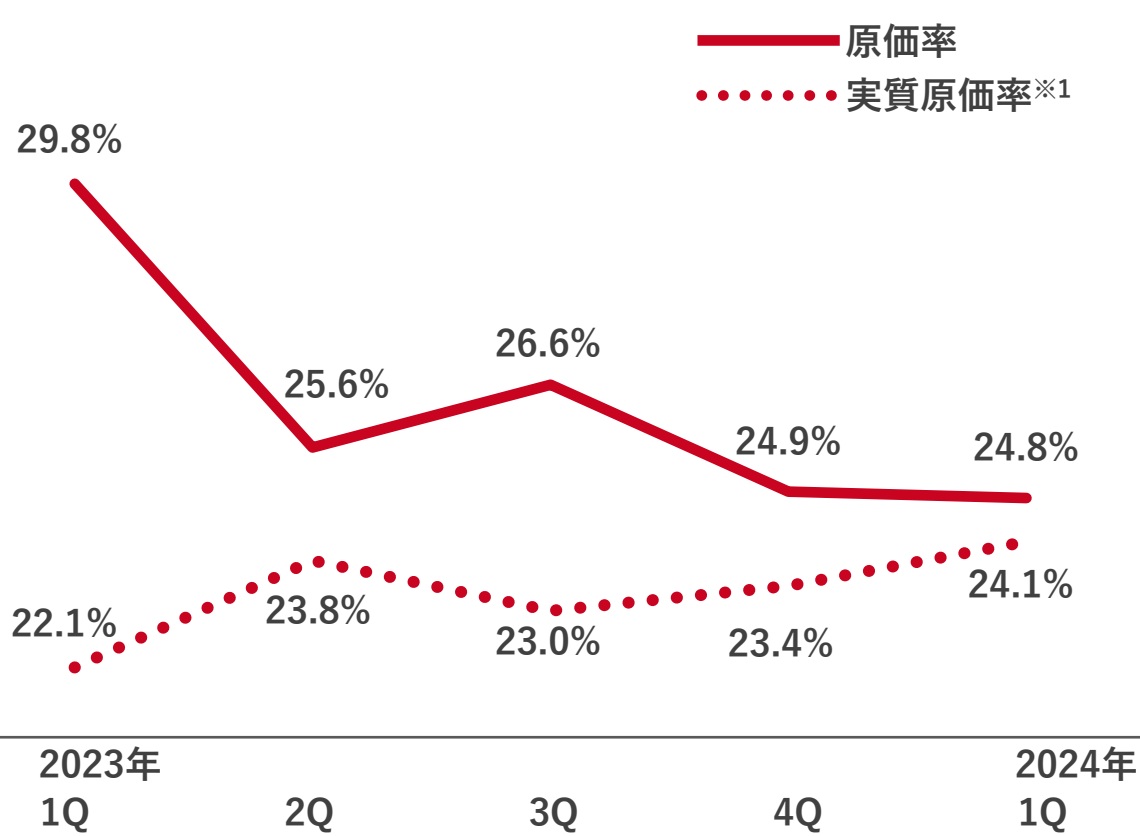
東南アジアが成長をけん引

主要なすべての国・地域で伸長

- 当社(出荷売上)^{※1} : 1Q +5%
 - 「アネッサ」 : +20%台半ば
 - Eコマース^{※2} : △1桁半ば%

実質原価率：偏在在庫償却引当金などにより前年比悪化 中国・トラベルリテールの回復により2Q以降は改善の見込み

	2023年 1Q	2023年 年間	2024年 1Q
原価率	29.8%	26.7%	24.8%
実質原価率※1	22.1%	23.1%	24.1%



1Q 原価率変動要因

- (+) 事業譲渡に伴う製品供給影響の減少
(2023年 5.9pts → 2024年 0.7pts)
- (+) 2023年 久喜工場譲渡に伴う減損・構造改革費用
- (△) 偏在在庫償却引当金の増
- (△) ブランドミックスの悪化

※1 事業譲渡影響および減損損失影響等除く

日本をはじめとする他地域の増益でトラベルリテールの減収影響をカバー

日本：売上増に伴う差益増により増益、黒字定着

中国：売上減に伴う差益減を市場環境変化に合わせた投資配分・コストマネジメントにより相殺

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・欧州：売上増に伴う差益増により増益

トラベルリテール：売上減に伴う差益減により減益

その他：トラベルリテール・中国向け内部売上減による差益減

コア営業利益 (コア営業利益率)	2023年		2024年		(億円)
					前年差
日本	△17	(△2.7%)	67	(9.0%)	+83
中国	△21	(△4.0%)	1	(0.2%)	+23
アジアパシフィック	4	(2.3%)	10	(5.5%)	+6
米州	15	(5.5%)	36	(10.8%)	+21
欧州	26	(8.8%)	42	(11.3%)	+16
トラベルリテール	75	(19.4%)	30	(10.1%)	△45
その他	36	(4.5%)	△73	(△11.7%)	△109
調整額	8	-	0	-	△8
合計	125	(5.2%)	113	(4.5%)	△12

2024年通期見通し

2024年 通期見通しは据え置き
機会の最大化とリスクの極小化に継続的に取り組む

- ⊕ 日本のコアブランド好調継続
- ⊕ 訪日旅行客向け売上の最大化
- ⊕ 米州・欧州・アジアパシフィックの成長加速
- ⊕ 円安に伴う為替ポジティブ影響
- ⊖ 中国人消費センチメントの変動・購買行動変化
 - ・ 中国
 - ・ トラベルリテールアジア
 - ・ 日本インバウンド

SHISEIDO

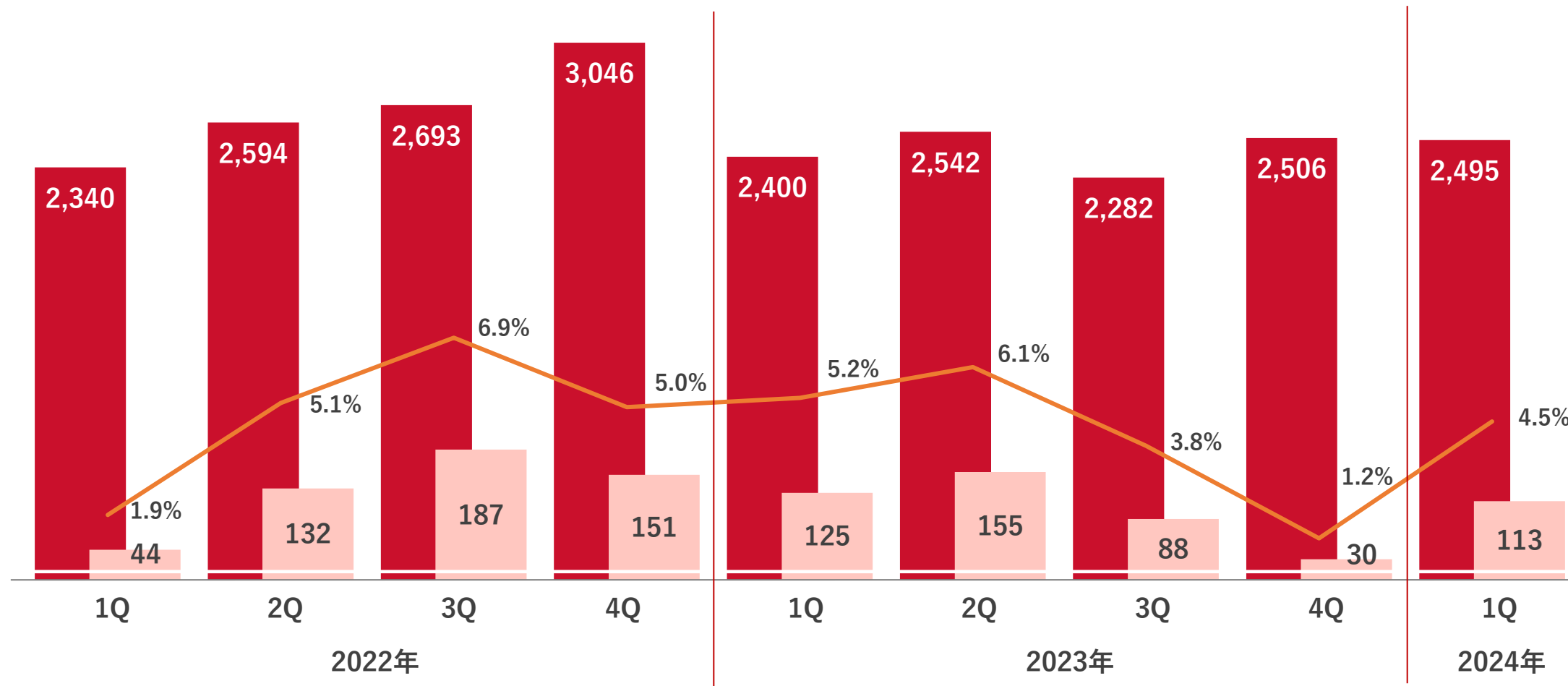
世界で勝てる日本発の
グローバルビューティーカンパニーへ



補足1 主要指標トレンド

■ 売上高 ■ コア営業利益 — コア営業利益率

(億円)



補足2 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)	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		617 △17	25.7% △2.7%	736 67	29.5% 9.0%	+119 +83	+19.3% -	+19.3% -	+19.6% -
中国		532 △21	22.2% △4.0%	555 1	22.2% 0.2%	+22 +23	+4.2% -	△3.2% -	△2.6% -
アジアパシフィック		154 4	6.4% 2.3%	171 10	6.9% 5.5%	+17 +6	+11.2% +176.6%	+2.4% -	+5.2% -
米州		260 15	10.8% 5.5%	318 36	12.7% 10.8%	+58 +21	+22.4% +140.7%	+8.9% -	+9.4% -
欧州		278 26	11.6% 8.8%	348 42	13.9% 11.3%	+70 +16	+25.2% +61.7%	+10.4% -	+16.7% -
トラベルリテール		386 75	16.1% 19.4%	298 30	12.0% 10.1%	△88 △45	△22.7% △59.7%	△30.4% -	△30.5% -
その他※3		174 36	7.2% 4.5%	69 △73	2.8% △11.7%	△104 △109	△60.2% -	△60.9% -	+20.8% -
小計		2,400 117	100% 3.8%	2,495 113	100% 3.6%	+94 △4	+3.9% △3.5%	△2.7% -	+3.2% -
調整額		- 8	- -	- 0	- -	- △8	- -	- -	- -
合計		2,400 125	100% 5.2%	2,495 113	100% 4.5%	+94 △12	+3.9% △9.6%	△2.7% -	+3.2% -

※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 当第1四半期より、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上。前第1四半期も見直し後の区分に変更。

補足3 第1四半期 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		181	29.3%	263	35.8%	+83	+45.8%	
プレミアム		367	59.4%	388	52.8%	+21	+5.9%	
その他		69	11.3%	84	11.4%	+15	+21.3%	
合計		617	100%	736	100%	+119	+19.3%	+19.6%

中国

プレステージ		367	68.8%	385	69.4%	+19	△2.5%	
プレミアム		158	29.7%	163	29.3%	+5	△3.8%	
その他		8	1.5%	7	1.3%	△1	△19.8%	
合計		532	100%	555	100%	+22	△3.2%	△2.6%

アジアパシフィック

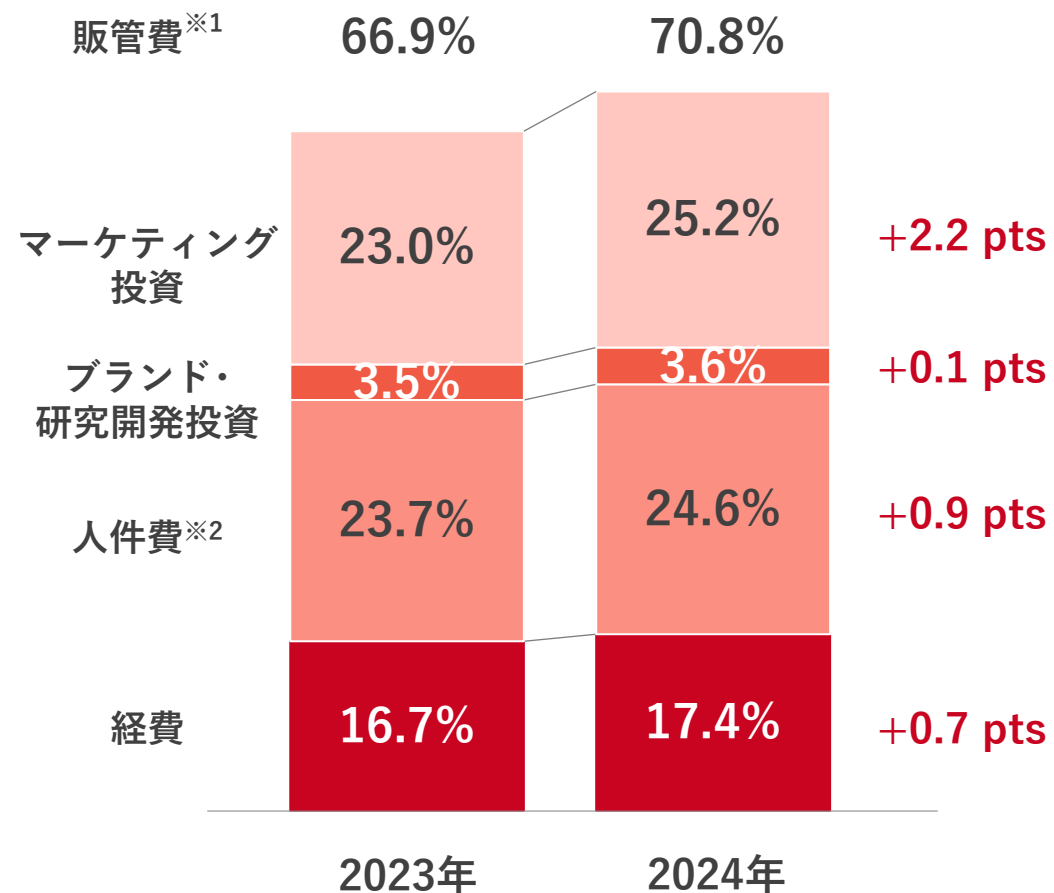
プレステージ		103	66.9%	113	66.1%	+10	+1.5%	
プレミアム		33	21.7%	39	22.9%	+6	+8.5%	
その他		17	11.4%	19	11.0%	+1	△3.8%	
合計		154	100%	171	100%	+17	+2.4%	+5.2%

※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4 第1四半期 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(FOCUS等)

※1 2023年第3四半期より販売管理費に含める対象範囲を変更。当該会計方針の変更、遡及適用により前期の数字が変更
※2 パーソナルビューティパートナー/ビューティコンサルタントの人件費等を含む

補足5 第1四半期 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}	792 33.0%	874 35.0%	+81	+10.3%	+3.6%
ブランド・ 研究開発投資	84 3.5%	91 3.6%	+7	+8.0%	+4.4%
人件費	329 13.7%	369 14.8%	+39	+11.9%	+5.1%
経費	400 16.7%	433 17.4%	+33	+8.3%	+3.6%
販売管理費 ^{※2} (コア営業利益ベース)	1,606 66.9%	1,766 70.8%	+160	+10.0%	+3.9%
非経常項目 ^{※3}	10 -	199 -	+189	-	-
販売管理費	1,616 67.3%	1,965 78.8%	+349	+21.6%	+15.6%

※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

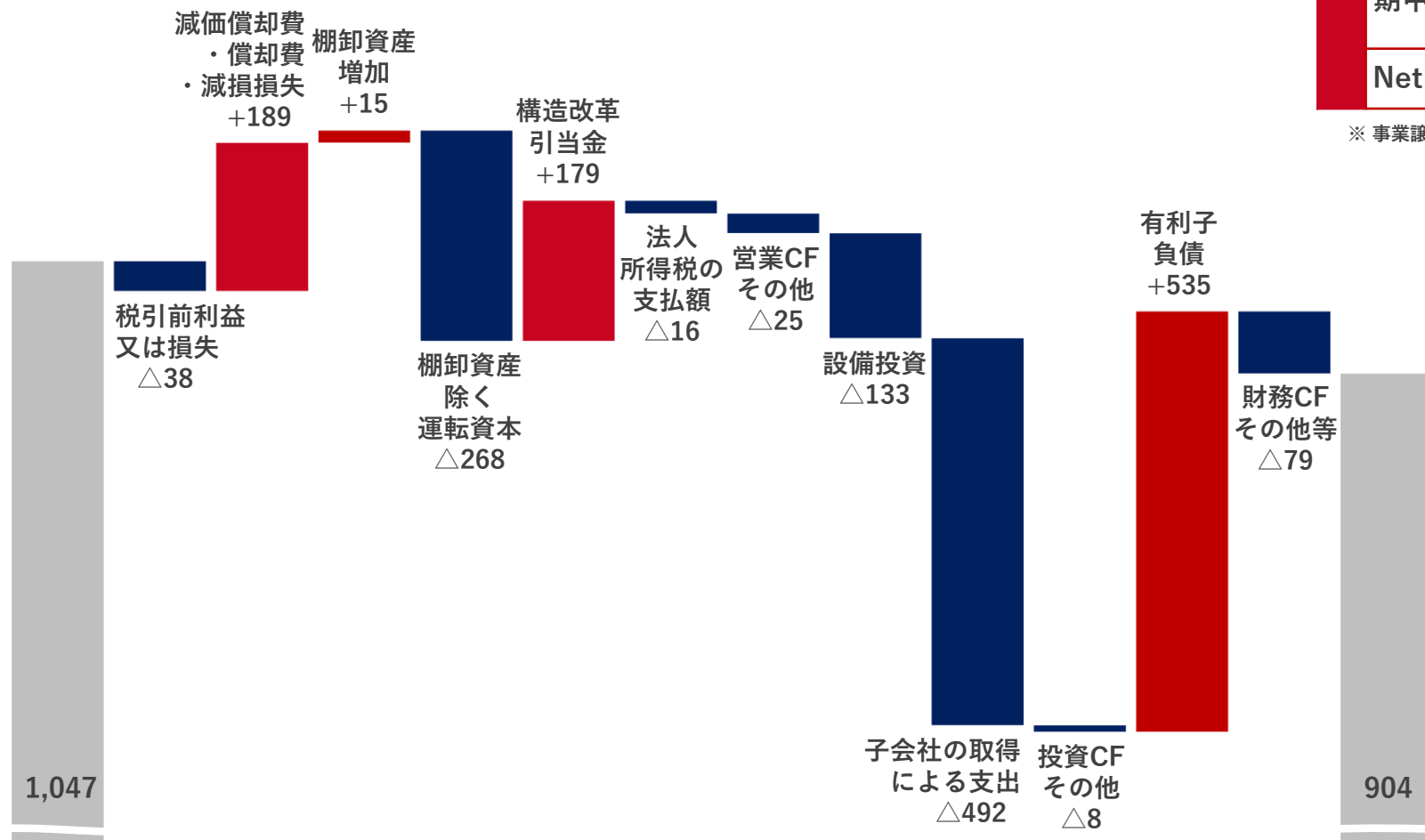
※2 2023年第3四半期より販売管理費に含める対象範囲を変更。当該会計方針の変更、遡及適用により前期の数字が変更

※3 非経常項目のうち、販売管理費に帰属するもの

補足6 キャッシュマネジメント

フリーキャッシュフロー Δ 598	
営業CF +36	投資CF Δ 634

(億円)



KPI	2023年12月末	2024年3月末
棚卸資産 (億円)	1,496	1,572
期中平均在庫回転日数 (日)	197 (235)※	213 (235)※
Net D/E (倍)	0.06	0.17

※ 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7 非經常項目

(億円)	2023年 1Q	2024年 1Q
コア営業利益	125	113
事業譲渡損益	9	-
固定資産売却損益	24	-
構造改革費用	△34	△200
減損損失	△18	△1
COVID-19に係る補助金収入	0	-
その他	-	△0
非經常項目	△20	△201
営業利益	105	△87

SHISEIDO