

2023年実績(1-12月) および2024年見通し

2024年2月9日

株式会社 資生堂

チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）

横田 貴之

The Shiseido logo, featuring a stylized red 'S' symbol followed by the word 'SHISEIDO' in a red, serif, all-caps font. The logo is positioned in the bottom right corner of the slide, above a decorative red wavy graphic that spans the width of the page.

SHISEIDO

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。

2023年コア営業利益398億円 市場環境はボトムアウト、2024年は確実な業績回復へ

日本

- ローカルお客さま購買 四半期ごとに成長が加速
- シェア動向も四半期ごとに改善、通期シェア増
- 通期黒字化、4Q大幅増益（+92億円）

中国

- 処理水影響は着実な回復基調、12月はプレスステージでプラス成長・全体でも前年並みと健闘
- 戦略的なマーケティング投入により、メイクアップカテゴリーでは「NARS」、「クレ・ド・ポー ボーテ」でシェア拡大、多様なブランドポートフォリオが奏功
- 注力領域での力強い伸長を実現

トラベル リテール

- 流通在庫低減は予定通り進捗
<在庫適正化>
 - ・ 韓国 ：2023年末完了
 - ・ 海南島：2024年1Q完了予定

米州・欧州 アジアパシフィック

- 「NARS」、「Drunk Elephant」、「narciso rodriguez」を中心に力強い成長、通期2桁成長※実現

グローバル

- 市場状況に合わせた迅速なコストマネジメント

2023年実績(1-12月) Executive Summary

(億円)	2022年	構成比	2023年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{※3}
売上高	10,674	100%	9,730	100%	△943	△8.8%	△12.2%	+1.8%
コア営業利益	513	4.8%	398	4.1%	△115	△22.4%		
非経常項目	△48	△0.4%	△117	△1.2%	△69	-		
営業利益	466	4.4%	281	2.9%	△184	△39.6%		
税引前利益	504	4.7%	310	3.2%	△194	△38.5%		
法人所得税費用	128	1.2%	69	0.7%	△60	△46.6%		
当期利益 ^{※1}	342	3.2%	217	2.2%	△125	△36.4%		
EBITDA ^{※2}	1,024	9.6%	918	9.4%	△106	△10.3%		

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益 ※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影響を除く

売上高： 日本ローカルは好調継続の中・高価格帯がけん引、インバウンドも旅行者増により着実に回復

米州・欧州・アジアパシフィックは好調を維持

処理水放出後の日本製品買い控え影響等により中国・トラベルリテールが低調

コア営業利益： 上期大幅増益も、下期の売上減からくる差益減により通期減益

非経常項目： 2023年 久喜・ベトナム工場譲渡に伴う損失等、大阪2工場統合決定に伴う減損損失等、固定資産売却益

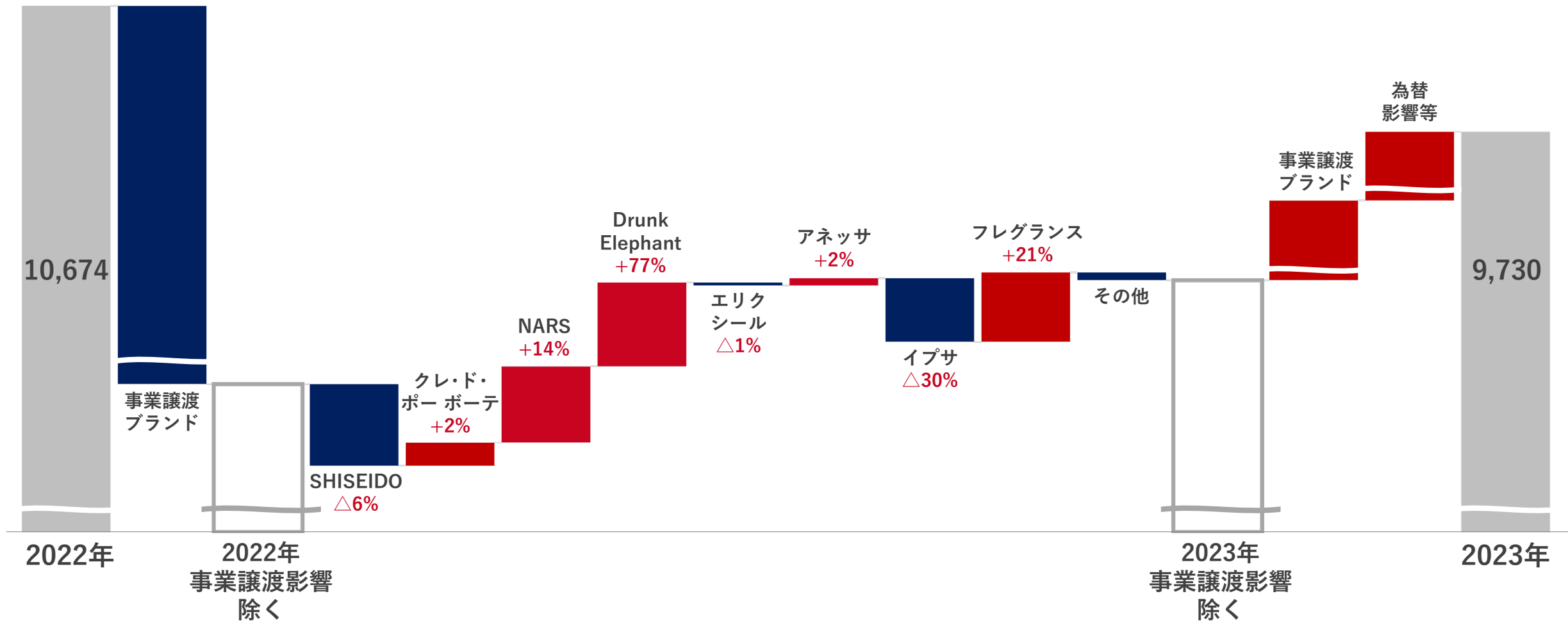
EBITDA： EBITDAマージン 9.4%

中国・トラベルリテール減速の影響が多くのブランドにおよぶ中、「NARS」、「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

売上高推移：年間は概ね11月公表見通し並みで着地

実質外貨前年比※	2023年									
	2019年比					2022年比				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
日本	△32%	△29%	△27%	△12%	△25%	+8%	+9%	+6%	+17%	+10%
中国	+10%	+43%	+4%	+12%	+18%	△3%	+20%	△9%	△21%	△5%
アジアパシフィック	+1%	+5%	+10%	+26%	+10%	+16%	+12%	+15%	+8%	+13%
米州	+67%	+46%	+46%	+28%	+45%	+30%	+18%	+10%	+9%	+15%
欧州	+30%	+19%	+27%	+0%	+17%	+22%	+11%	+15%	+26%	+19%
トラベルリテール	+30%	+2%	△12%	△32%	△3%	△4%	△4%	△25%	△43%	△20%
合計	+0%	+4%	△5%	△1%	△1%	+7%	+10%	△2%	△6%	+2%

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

日本：ローカル四半期ごとに成長率拡大、全体でもシェア拡大

● 4Q市場：

➤ ローカル：

- ・ 低価格帯が市場をけん引、中価格帯は着実に回復傾向へ
- ・ ベースメイクカテゴリーを中心に伸長

➤ インバウンド：旅行者増により緩やかな回復継続

● 当社(お客さま購買)※1：年間 +10%台前半 / 4Q +10%台前半

➤ ローカル：+1桁後半% / +1桁後半%

- ・ 「SHISEIDO」：+10%台後半 / +30%超
- 「クレ・ド・ポー ボーテ」：+10%台半ば / +10%台前半
- 愛用者数 着実に拡大

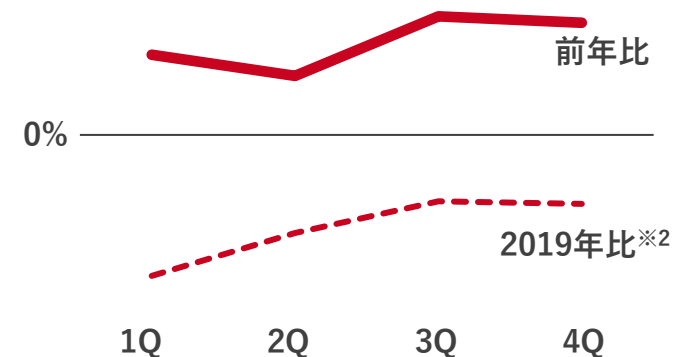
- ・ 「エリクシール」：+10%台前半 / +10%台後半

- ・ 「アネッサ」：+40%超 / +10%台半ば

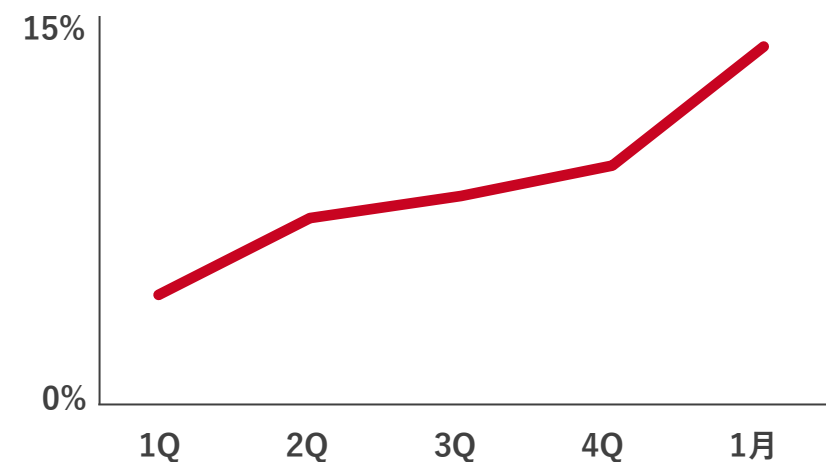
- ・ Eコマース：+10%台前半 / +10%台半ば

➤ インバウンド：+20%台後半 / +20%台半ば

ローカル市場成長率



当社お客さま購買成長率(ローカル)※1



中国：第4四半期は想定通りの厳しさも、市場環境はボトムアウト

● 4Q市場：

- 全体はマイナス成長に転じた オフライン加速も、オンラインで大きくマイナス成長
- 処理水放出後の日本製品に対する買い控え

● 当社(お客さま購買)※

事業トータル : 年間 △1桁前半% / 4Q △10%台後半

・ オフライン : +1桁半ば% / △1桁半ば%

・ Eコマース : △10%台前半 / △20%台半ば

➢ **中国本土** : △1桁前半% / △10%台後半

・ 「SHISEIDO」 : △10%台前半 / △30%超

・ 「クレ・ド・ポー ボーテ」 : +10%台半ば / 前年並み

・ 「NARS」 : +10%台後半 / +30%超

➢ **香港** : 前年並み / △10%台半ば

ダブルイレブン：市場以上のマイナス成長も、「クレ・ド・ポー ボーテ」、
「NARS」は力強く成長、ランキング上昇
TikTokはブランド展開拡大もあり3倍超

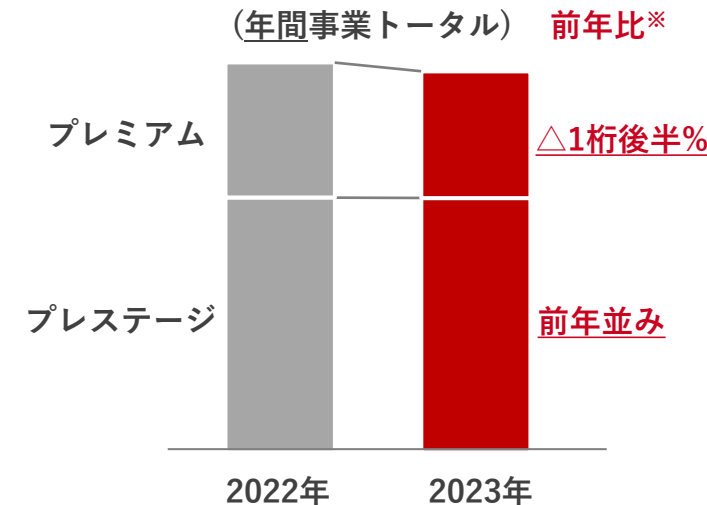


「SHISEIDO」



「クレ・ド・ポー ボーテ」

カテゴリー別お客さま購買



トラベルリテール：流通在庫低減は予想通り進捗、適正化完了は近い

● 4Q市場：

- 海南島・韓国での規制強化に伴う流通在庫調整継続
- 処理水放出後の日本製品に対する買い控え

● 当社(お客さま購買)※

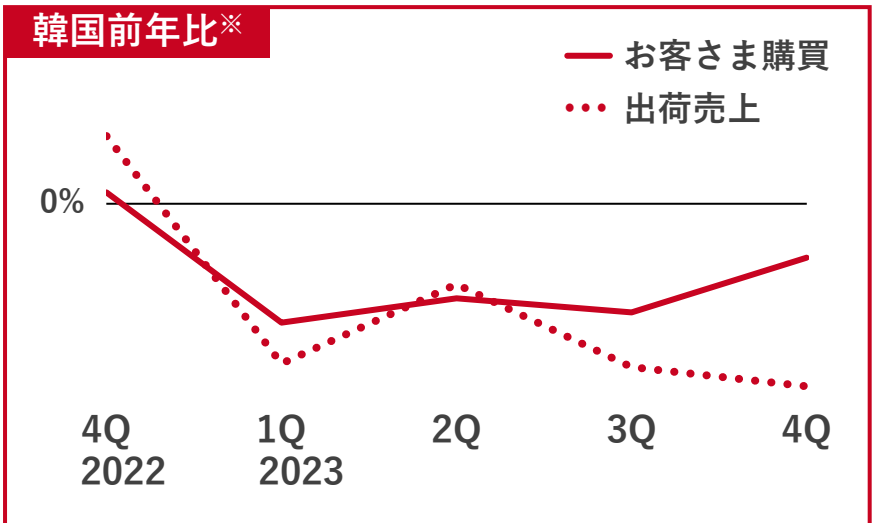
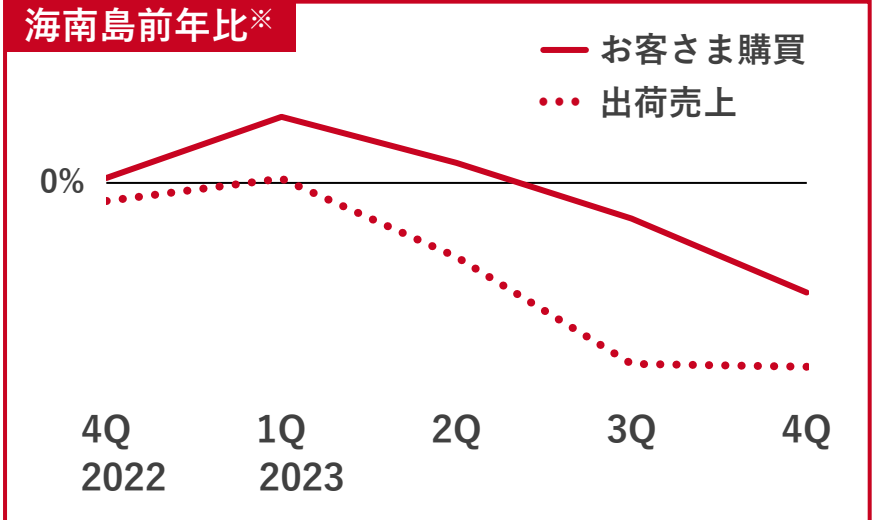
グローバル：年間 △1桁半ば% / 4Q △10%台後半

➤ アジア：△1桁後半% / △20%台前半

・ 海南島：△1桁半ば% / △40%超

・ 韓国：△20%後半 / △10%台後半

➤ Eコマース(アジア)：△10%台後半 / △40%超



米州

全カテゴリーで成長、市場拡大

- 当社(出荷売上)※1 : 年間 +15% /
4Q +9%
- 「Drunk Elephant」 : +80%超 /
+60%超
- Eコマース : +10%台前半 /
+10%台前半



「Drunk Elephant」

欧州

全カテゴリーで成長、市場拡大

- 当社(出荷売上)※1 : 年間 +19% /
4Q +26%
- ロシア除き : +27% / +32%
- 「NARS」「Drunk Elephant」
「narciso rodriguez」：力強い成長
- Eコマース : +20%台前半 /
+20%台前半



「narciso rodriguez」

アジアパシフィック

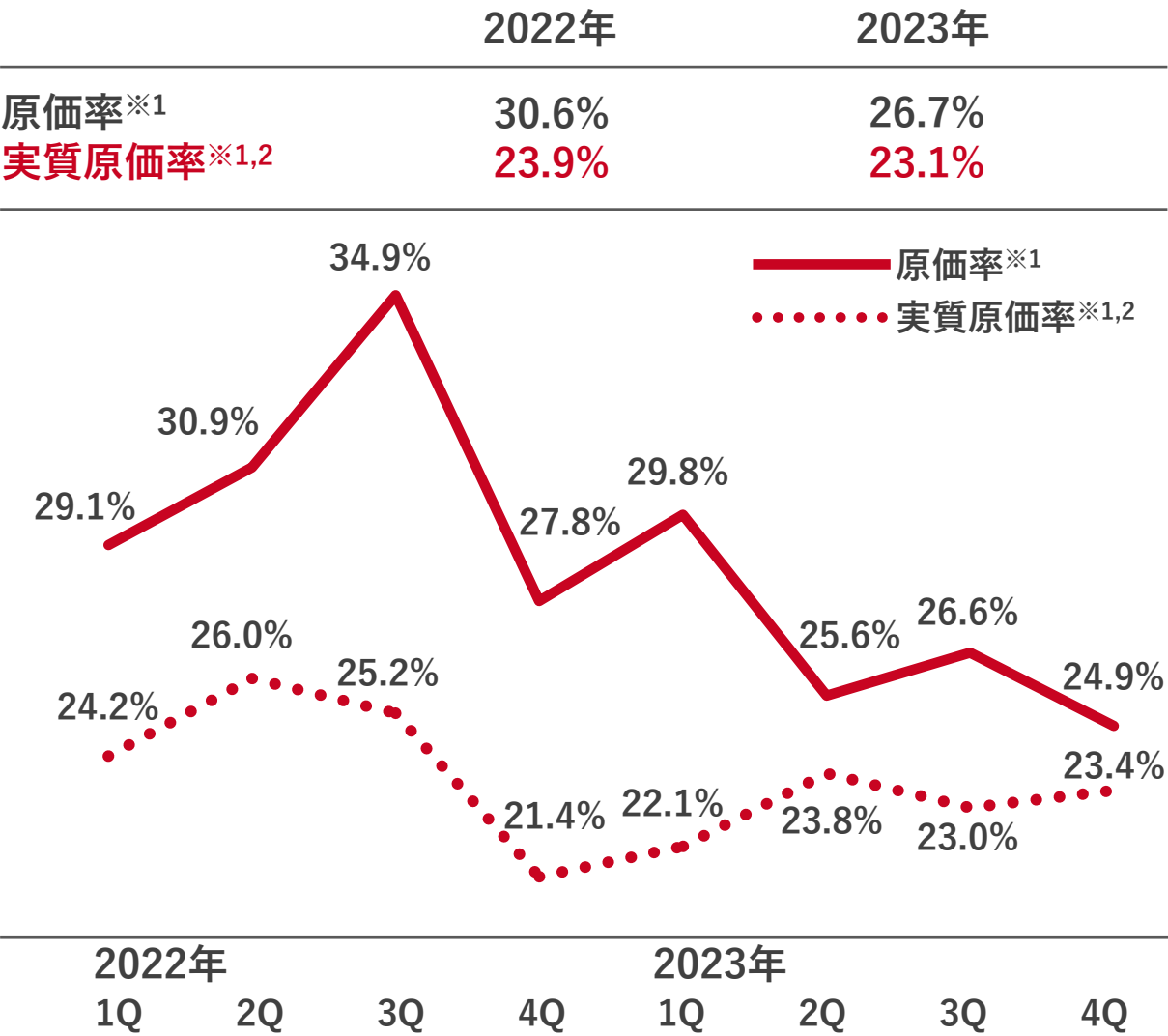
台湾以外の主要な国・地域で市場拡大

- 当社(出荷売上)※1 : 年間 +13% /
4Q +8%
- 「SHISEIDO」が力強く成長
- Eコマース※2 : +10%台前半 /
+1桁後半%



「SHISEIDO」

実質原価率：生産性向上等により前年比で約1pts改善



年間 原価率変動要因

- (+) 生産性向上
- (+) 物流費高騰の緩和
- (+) 事業譲渡に伴う製品供給影響の減少
(2022年 5.4pts → 2023年 2.3pts)
- (△) 偏在在庫償却引当金の増
- (△) サンプル品コストの計上方法変更
- (△) 久喜・ベトナム工場譲渡に伴う減損・構造改革費用 (0.5pts)
- (△) 大阪2工場統合決定に伴う減損損失等 63億円 (0.7pts)
(2026年統合実施以降30～40億円/年の生産効率改善予定)

※1 2023年第3四半期より製造原価に含める対象範囲を変更、当該会計方針の変更および遡及適用により当期・前期ともに数字が変更 ※2 事業譲渡影響および減損損失影響等除く

2023年実績 報告セグメント別 コア営業利益

日本：売上増による差益増により増益、通期黒字化

中国：上期は売上増による差益増、下期は減収もコストマネジメントが貢献し、大幅改善

アジアパシフィック：事業譲渡影響に伴うマイナス影響の一方、売上増による差益増等により増益

米州：事業譲渡影響に伴うマイナス影響の一方、売上増による差益増等により増益

欧州：売上増による差益増の一方、事業譲渡影響等により減益

トラベルリテール：売上減による差益減により減益

その他・調整額：中国・トラベルリテール向け内部売上減による差益減、DX関連投資増等により減益

					(億円)
コア営業利益 (コア営業利益率)	2022年		2023年		前年差
日本	△131	(△5.4%)	18	(0.7%)	+149
中国	△39	(△1.5%)	70	(2.8%)	+109
アジアパシフィック	47	(6.6%)	51	(7.1%)	+4
米州	77	(5.3%)	112	(9.7%)	+35
欧州	69	(5.0%)	33	(2.7%)	△36
トラベルリテール	377	(23.0%)	171	(12.9%)	△206
その他	71	(2.3%)	△233	(△9.4%)	△304
調整額	43	-	176	-	+133
合計	513	(4.8%)	398	(4.1%)	△115

2024年 売上前提

	当社売上	前提
日本	全体：+11% ローカル：+1桁半ば% インバウンド：+60%超	ローカル： <ul style="list-style-type: none">● オンライン・オフライン共に市場伸長を見込むも、消費の二極化は継続● コアブランドで力強い成長、SKU最適化により日本ローカルブランドは減収 インバウンド： <ul style="list-style-type: none">● 旅行者回復による伸長は継続● 処理水影響は1Qまで続き、2Q以降に回復
中国	+5%	<ul style="list-style-type: none">● 市場成長は安定化：消費者の購買行動変化、本質主義化(効果効能重視)● 処理水影響は1Qまで続き、2Q以降に回復● 成長領域への投資強化により市場を超える成長
トラベルリテール	+7%	<ul style="list-style-type: none">● 旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰、流通在庫の適正水準維持を継続推進● 韓国：在庫適正化は2023年中に完了、旅行者回復ペースは緩やか● 海南島：在庫適正化は2024年1Qに完了予定
米州	+10%	<ul style="list-style-type: none">● 市場は1桁半ば%で堅調に伸長● 「NARS」、「Drunk Elephant」の好調トレンドを維持、市場を超える成長
欧州	+13%	<ul style="list-style-type: none">● 市場は1桁半ば%で堅調に伸長● 「Drunk Elephant」、フレグランスブランドが好調トレンドを維持、市場を超える成長
アジアパシフィック	+13%	<ul style="list-style-type: none">● 台湾・韓国などの成熟市場(国・地域)は安定成長性を継続、東南アジアの経済成長がけん引● 東南アジアの成長により市場を超える成長

2024年 通期見通し

2025年目標達成に向けた構造改革の確実な実行、持続的安定成長に向けたブランド価値強化
構造改革費用を中心に非経常項目で△300億円を織り込み

(億円)	2023年 実績	2024年※1 見通し	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質※2 前年比
売上高	9,730	10,000	100%	+270	+2.8%	+5%	+8%
コア営業利益	398	550	5.5%	+152	+38.0%		
非経常項目	△117	△300	△3.0%	△183	-		
税引前利益	310	325	3.3%	+15	+4.7%		
当期利益※3	217	220	2.2%	+3	+1.1%		
EBITDA※4	918	1,140	11.4%	+222	+24.2%		
配当 (円/株) (予想)	60 中間30円 期末30円	60 中間30円 期末30円					

非経常項目 △300億円

- 組織改革・生産性向上
- 店舗・オフィス合理化

2024年 通期想定レート ドル = 135円 (前年比△3.9%)、ユーロ = 145円 (△4.6%)、中国元 = 19.5円 (△1.7%)

※1 2024年見通しには「Dr. Dennis Gross Skincare」取得による業績影響は含まない ※2 為替影響および事業譲渡影響を除く ※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) + 償却費

中期経営戦略 SHIFT 2025 and Beyond アップデート ～実行力を高め、結果で示す～

2024年2月9日

株式会社 資生堂

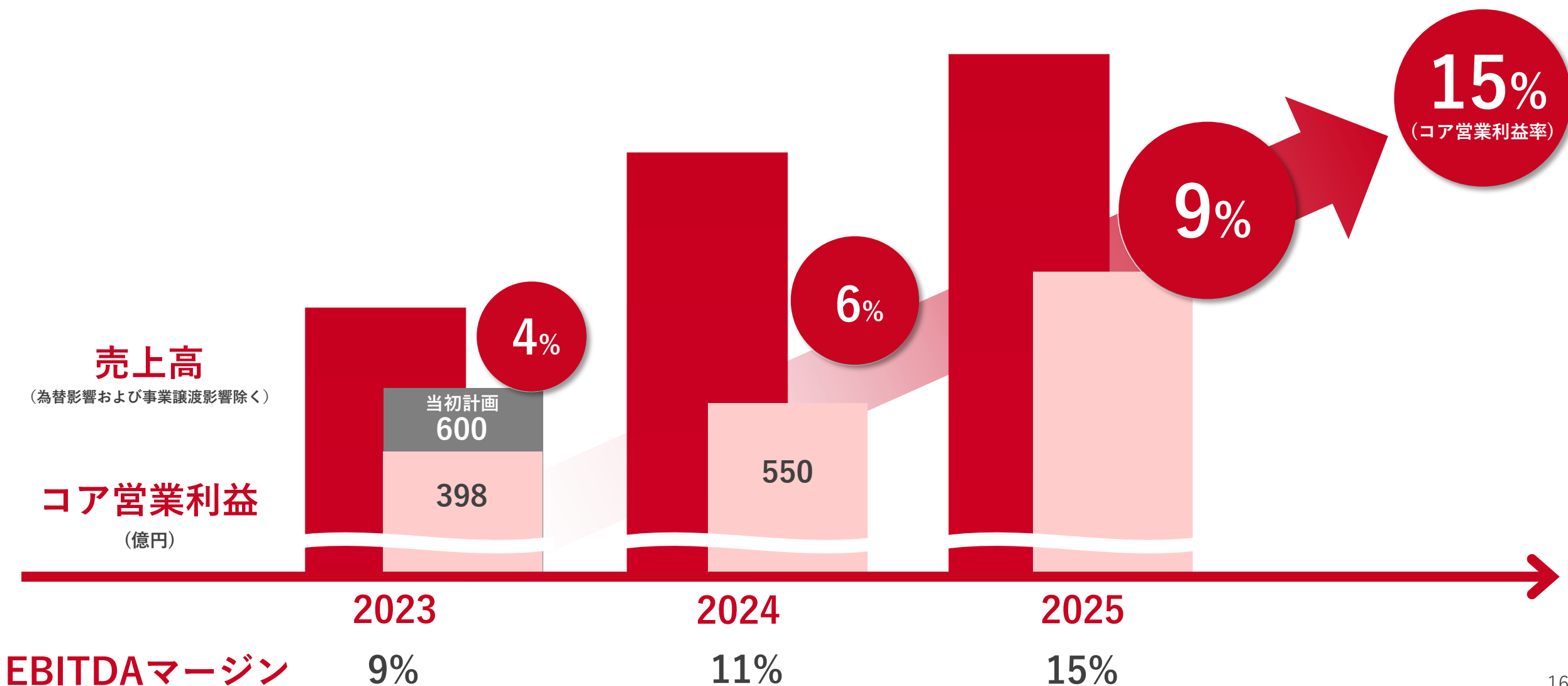
社長 COO

藤原 憲太郎

The Shiseido logo, featuring a stylized red 'S' symbol followed by the word 'HISEIDO' in a red serif font.

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

戦略の骨子は維持しながら、市場環境変化を踏まえ目標を再設定



2024年－2025年

2024-2025年に目指す姿および方向性

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）
- 日本の構造改革アクションの完遂、成長の加速
- 中国・トラベルリテールの質の高い成長の実現
- 米州・欧州・アジアパシフィックの成長加速
- コアブランドの成長モメンタムのさらなる加速
- 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

収益性改善に向けたグローバルコスト削減の取り組み： 2024年上期中に主要アクションを完遂、 2025年フル効果発揮を確かなものへ

2023年	2024年	2025年
	アクションを実行	効果発揮

コスト削減効果	(億円)	2024年	2025年	累計	
日本		80	170	250	<主要な施策> SKU最適化、グローバル/アジアブランドへ注力、戦略的な値上げ 販促物コストの低減・効率化、既存システムの取捨選択・統合、マーケティングROI向上 組織構造最適化、既存の早期退職制度の活用
原価		30	20	50	
マーケティング・その他経費		20	80	100	
人財配置適正化・生産性向上		30	70	100	
中国		50	30	80	組織構造最適化、サンプル在庫縮減・現地生産化、販促物コストの低減・効率化
トラベルリテール		10	10	20	ブランドポートフォリオ最適化、マーケティングROI向上、組織構造最適化
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+	FOCUS導入による生産性向上、工場の生産性向上、SKU最適化、 物流ネットワーク最適化、間接購買最適化、 IT領域（システムの取捨選択・統合、外部委託業務内製化）
合計		150+	250+	400+	

日本：ブランドポートフォリオ戦略

生活者の購買行動・ニーズの多様化を捉え、市場の先駆者となる

➤ ブランドの選択と集中

- グローバル／アジアブランド：
 - 2023年 売上構成比 4pts向上を実現する高成長
 - 愛用者数の増加 「クレ・ド・ポー ボーテ」「SHISEIDO」がけん引
 - 中長期的にグローバル同様の売上構成比70%を目指す
- 日本ローカルブランド：ターゲット層・施策をより先鋭化
- ヒーローSKUに注力：定期的なりニューアル、コミュニケーション刷新

➤ 新市場創造マーケティング

- スキンケア技術の他領域への適用による新カテゴリー創造
- インナービューティー等、新しい価値を通じたポートフォリオの拡張

日本：タッチポイント戦略

それぞれの強みを活かした体験の提供

➤ チャネル

- Eコマース：プラットフォーム毎に取り組みを加速 2025年 30%達成へ
 - 得意先EC：OMO強化によるシームレスな購買体験を実現
 - 自社EC：Watashi+の刷新、体験価値の向上
 - EC専門サイト：ブランド展開強化
- デパート：「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」を主軸に愛用者基盤拡大
- ドラッグストア：自由体験型モデルへの転換
- 専門店・GMS：エリアマーケティング強化による投資最適化・生産性向上

➤ 場所

- 生活者起点の価値提供へ
 - 生活者が集まる接点で成長を目指す／地域密着型でお客さまとの絆を強める

中国・トラベルリテール(アジア)：市場の変化

- 高成長から緩やかな成長へ
- 価格帯別動向
 - ハイプレステージが高伸長
 - プレステージ・プレミアムは価格競争も含めた競争環境が継続
- 中間所得層の拡大により地方都市の成長継続
- デジタルプラットフォーム、オフラインリテーラーの多様化加速
- 中国ローカルブランドのプレゼンス拡大
- 旅行者数の増加
- 中国消費者によるトラベルリテール主導Eコマースでの購入拡大

中国で勝ち抜く：成長領域への投資強化

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

- 富裕層に向けたハイプレステージ
 - 「SHISEIDO」フューチャーソリューション成長加速
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」シナクティブ、シュプリームシリーズなどの強化
 - 「ザ・ギンザ」オンライン/オフライン展開拡大
- メイクアップ・フレグランス含むポートフォリオ拡充
 - 「NARS」「Drunk Elephant」成長加速
- 中国人消費者向けの価値開発・マーケティングアセットの開発推進
- 多様化するデジタルプラットフォームの対応強化
- 新興主要リテラーにおけるブランド販路拡大
- 地方都市の中間所得層に向けたブランド展開強化
- トラベルリテールは旅行者中心の成長へ移行（2025年 売上構成比の70-80%を旅行者に）

中国で勝ち抜く：オペレーション改革

➤ 事業構造転換

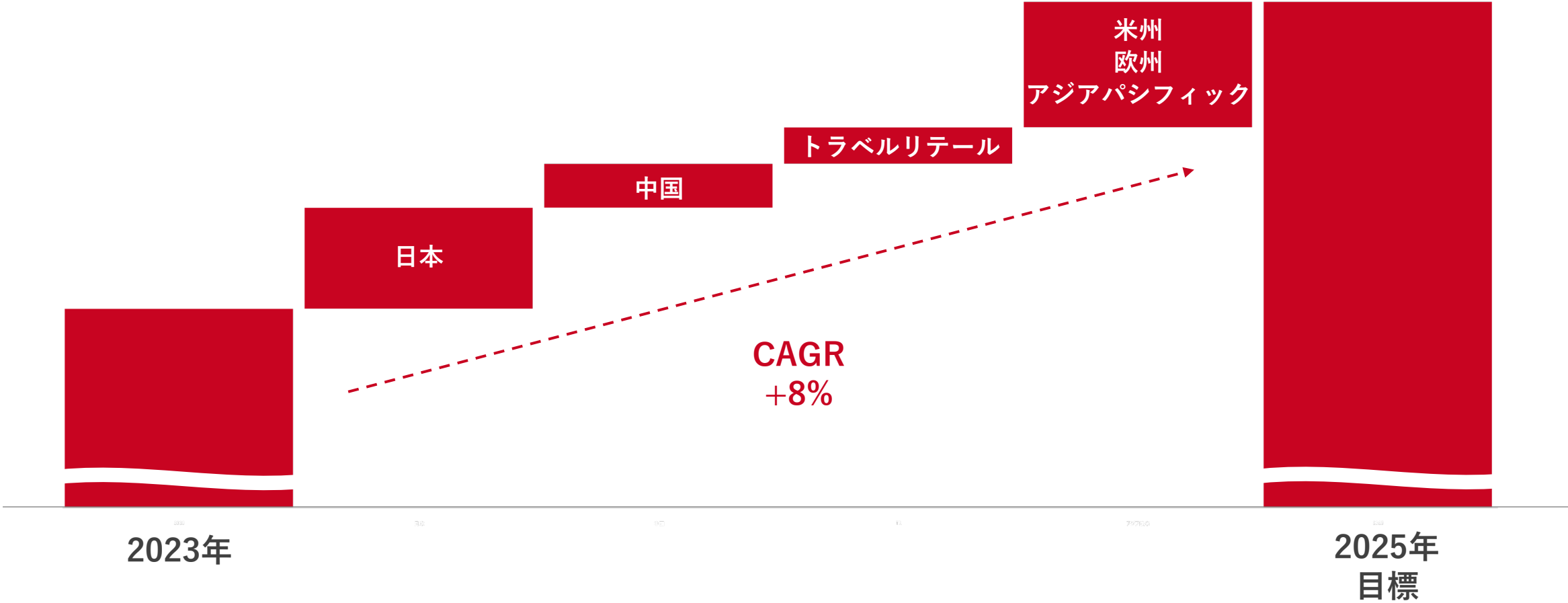
- 大型イベントの売上構成比低減、
愛用者基盤強化を重視したデータに基づく戦略的マーケティング
- 価格プロモーションの抑制、非正規販売の正規化・管理強化
- オフライン拠点・店舗の最適化
- 組織構造の最適化に伴う人財配置適正化・生産性向上

➤ 中国・トラベルリテールの統合的アプローチ進化・シナジー創出

- トラベルリテール地域CEOのレポートラインを中国地域CEOに変更
- 地域横断の統合的マーケティングオペレーション強化・全体最適での投資実行
- 主要リテラーに対するトラベルリテール・中国事業一体となった投資戦略強化
- 地域横断のオペレーション最適化

売上成長：日本・米州・欧州・アジアパシフィックの成長を加速 市場成長が安定化する中国で勝ち抜く(中国・TRアジア)

適正な地域ポートフォリオへの転換



※ 為替影響および事業譲渡影響を除いたベース

コアブランドに投資強化

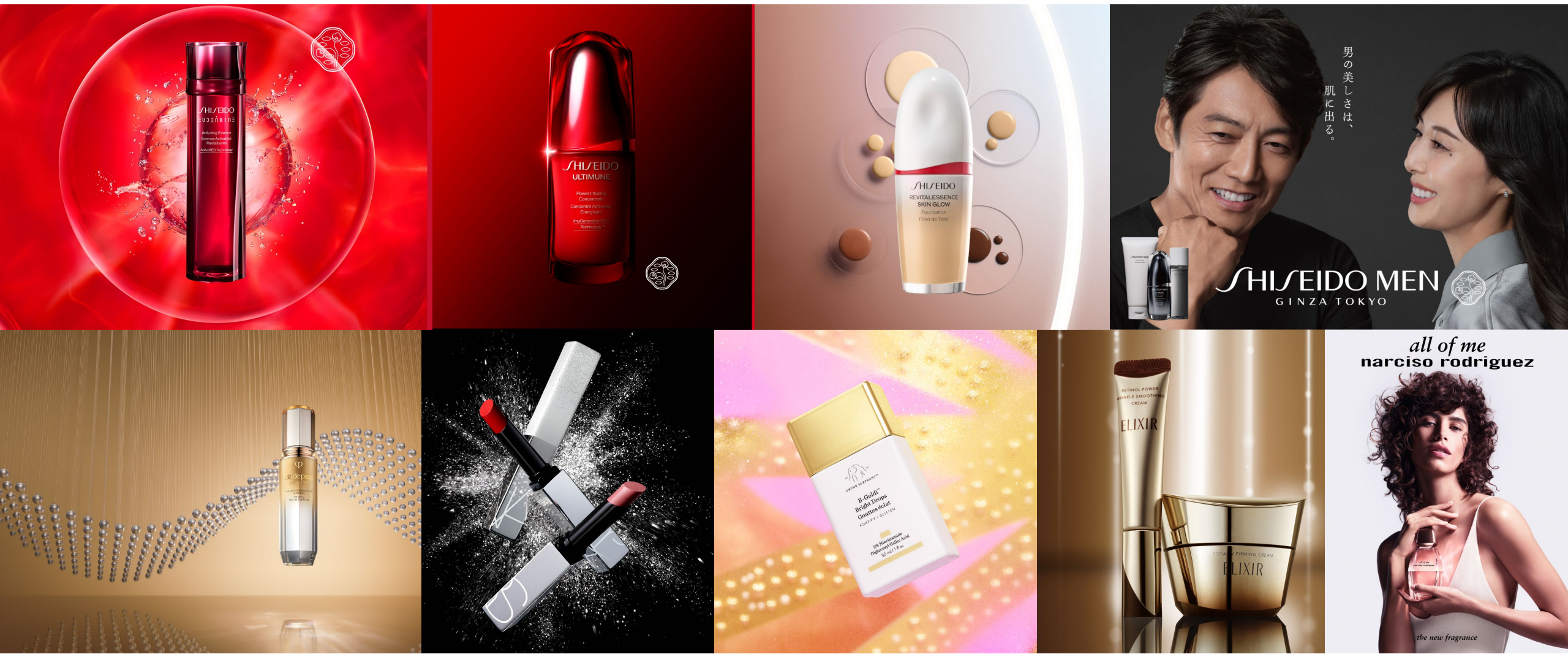
Global Brands



Asian Brands



2023年コアブランドの革新的イノベーション



2024年も革新的な新商品を発売



グロスプロフィット拡大：成長ドライバーごとに施策を展開、効果最大化

グロスプロフィット定義

お客さま購買

- 取引先マージン

= 出荷売上

- リベート
- 返品
- 原価

= グロスプロフィット

売上成長

強いイノベーションと効果的なコミュニケーション、ブランド価値強化

戦略的な価格設定

定期的な価格改定検討プロセス、
価格プロモーションの抑制、非正規販売の正規化・管理強化

ブランド・商品ミックスの最適化

グローバルブランド・ヒーローSKUにおける高成長実現
SKUの定期的レビュー・改廃

チャネルミックスの最適化

それぞれの強みを活かした体験の提供、日本EC売上比率の引き上げ

原価改善

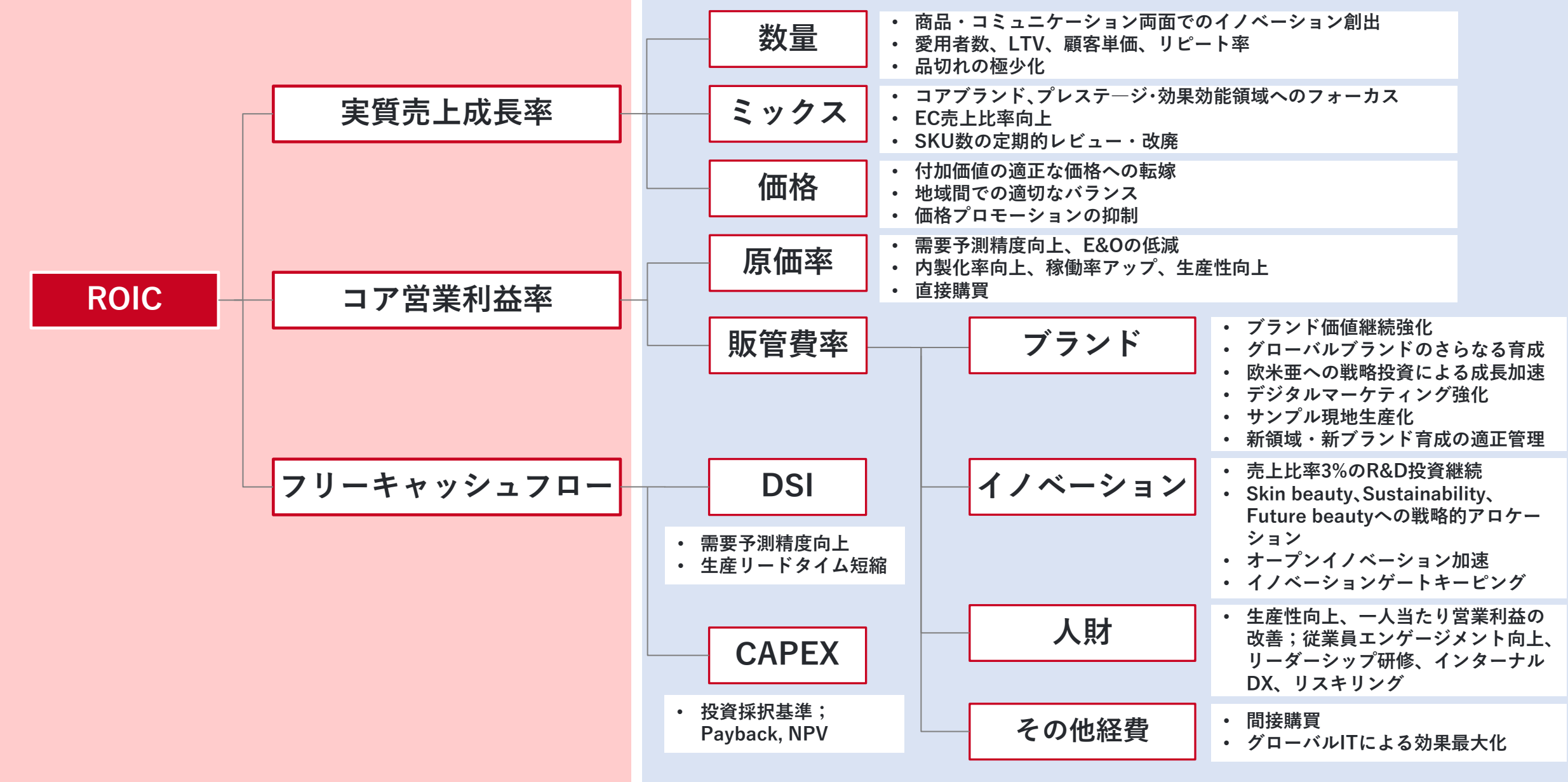
調達、返品縮減、在庫管理、工場生産性向上・稼働率最適化

財務目標

		2023 実績	2024 見通し	2025 目標	
資本効率の向上	ROIC	4.0%	5%	9%	
	ROE	3.6%	4%	11%	
キャッシュ創出力の向上	フリーキャッシュフロー	535億円	700億円	1,000億円※1	
	DSI	197日 (実質235日※2)	230日	200日	
健全な財務体質	Net D/E	0.06×	0.1×	0.2×以下	
	Net D/EBITDA	0.39×	0.6×	0.5×以下	

※1 M&Aに伴うキャッシュアウトを除く ※2 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響除く（試算値）

ROIC改善に向けて



FOCUSの導入により収益性改善、生産性向上へ

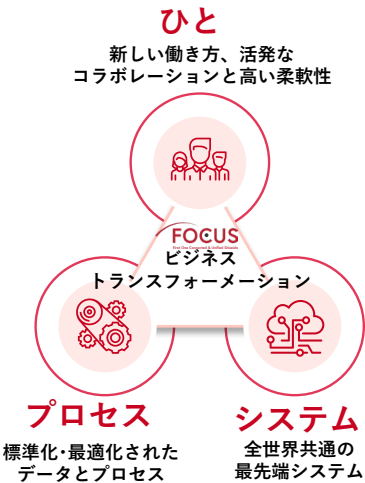


FOCUS 1.0

(グローバルでのERP導入：
プランニング、販売、
ロジスティックス、財務領域)

2024年中にすべての地域でのFOCUS導入を完了予定
グローバルでのデータ、プロセス、システムの標準化へ

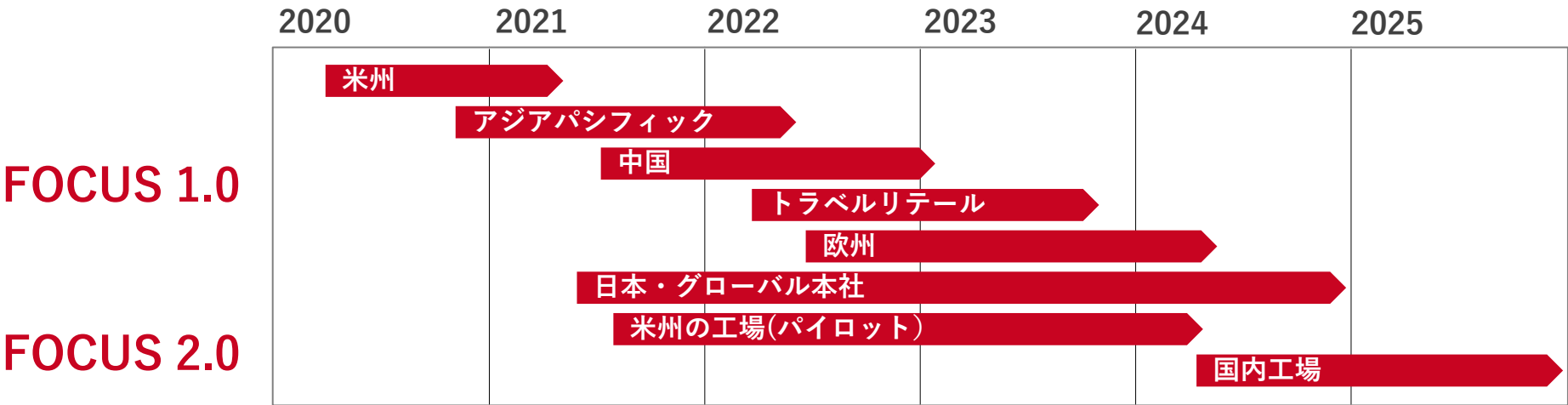
現時点でグローバル売上の**60%**以上がFOCUSで処理されており
需給予測精度の向上、在庫日数の削減、業務プロセスの
効率化による生産性向上につながっている



FOCUS 2.0

(製造および購買領域)

米州におけるパイロット稼働プロジェクトが進行中
2024年より国内工場に導入へ



※ FOCUS = First One Connected and Unified Shiseido

2030年に向けて

グローバルカンパニーとしてあるべき収益性の確保に向けて

2028-2029年 コア営業利益率15%達成へ
早期達成に向けて全社で取り組む

中国
トラベルリテール
市場環境変化
地域ミックスの悪化

既存事業における
最大限の
成長加速

2026年以降
連結CAGR
+5%強

コスト構造改革

M&Aを含む
新規領域での
収益拡大

PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY

スキンケアを核として強化、美の領域拡大へ

スキンケア



サイエンス
クリーン



ナチュラル

ダーマ/
マイクロバイオーーム

メディカル



美容機器



セカンドスキン



サンケア



スキンケアの
ボーダレス化

メイクアップ



フレグランス



新たな
ライフスタイル価値
提案

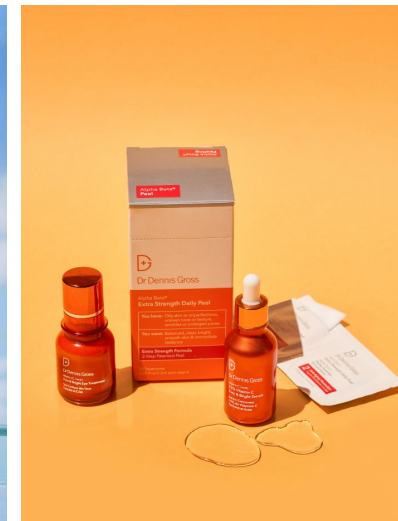


スキンビューティーの基盤強化：ダーマカテゴリーへの本格進出 皮膚科医から誕生したプレステージスキンケア 「Dr. Dennis Gross Skincare」を取得



➤ 本買収の意義

- 当社のホワイトスペースであるダーマ・メディカルビューティー領域を補完
- スキンビューティー戦略のもとプレステージスキンケアのポートフォリオ強化
- 米州の成長性・収益性拡大
- 相乗効果によるさらなる価値創造と事業のグローバル拡大



スキンケアの境界を拡張する新カテゴリー創造： たるみ・セカンドスキン・スキンケアファンデーション等



たるみ



セカンドスキン



スキンケアファンデーション

しわ・美白※・サンケアなどすでに強みを持つカテゴリーに加えて、新たなカテゴリーを自ら創出し、圧倒的No.1を目指す

※メラニンの生成を抑え、シミ・ソバカスを防ぐ

新たなライフスタイル価値提案：インナービューティーへの進出 「SHISEIDO BEAUTY WELLNESS」

- ビューティーとウェルネスが融合した
インナービューティー事業を本格始動
- 資生堂の100年超のライフサイエンス研究とデータ
サイエンスを活用し、肌・身体・心の関係性を解明した
美の独自の知見をもとに、新しい健康美習慣で新市場を創造

TUNE BEAUTE

「チューンボーテ」



株式会社ツムラと
共同開発

ROOTINA

「ルーティナ」



カゴメ株式会社と
共同開発

The Collagen

「ザ・コラーゲン」



リニューアル



SHISEIDO BEAUTY WELLNESS



価値開発の現地化

既存ビジネス

- 研究開発
 - 各地域イノベーションセンター(RIC)
- ブランドホルダーサテライト
 - 地域ごとの消費者にフィットした商品開発・マーケティングをさらに強化



各地域イノベーションセンター



RIC（ヨーロッパ）の研究員が初めてIFSCC※で最優秀賞を受賞

さらなる成長に向けた新市場の創出

- M&Aチーム
- ビューティーイノベーションコンテスト
 - 社員発案の新たなビジネス
- 生活者発の新しい価値づくり



ビューティーイノベーションコンテスト



中長期の成長を目指し3つの重点領域へ積極投資

ブランド



イノベーション



人財



サステナビリティ

ESG評価 の向上

2023年**MSCI ESG** レーティング
AA評価を獲得

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

[DJSI World]および「DJSI Asia Pacific」の
構成銘柄に3年連続選定
2023年はグローバルで業界最高評価

環境

外部評価向上



CLIMATE FORESTS

CDPでこれまでの気候変動
に加えて、フォレストに
関する調査においても最高
評価「Aリスト企業」に選定



第20回LCA日本フォーラム
表彰において、
「TCFD/TNFD レポート」を
発行したことが先進的な取
り組みと評価され、
「奨励賞」を受賞

社会(DE&I)

女性管理職比率※1

58.8% 資生堂グループ

40.0% 日本国内(目標 **50%**)

SHISEIDO DE&ILab



ガバナンス

指名委員会等設置会社へ移行※2

移行の目的：
業務執行と監督の機能の明確な分離
およびそれぞれの強化を通じて、
経営環境の不確実性が増す中でも
経営戦略の実効性を高める

66.6% 社外取締役比率

41.6% 女性取締役比率

指名委員会および報酬委員会は
独立社外取締役で構成

※1 2024年2月時点、速報値

※2 2024年3月に開催予定の第124回定時株主総会にて決定予定 41

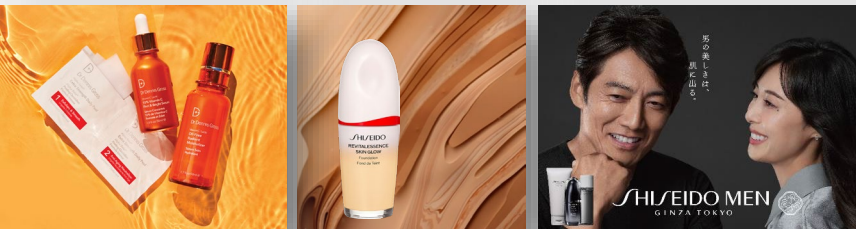
BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

美の力でよりよい世界を

短期～2025年

ビジネストランスフォーメーション

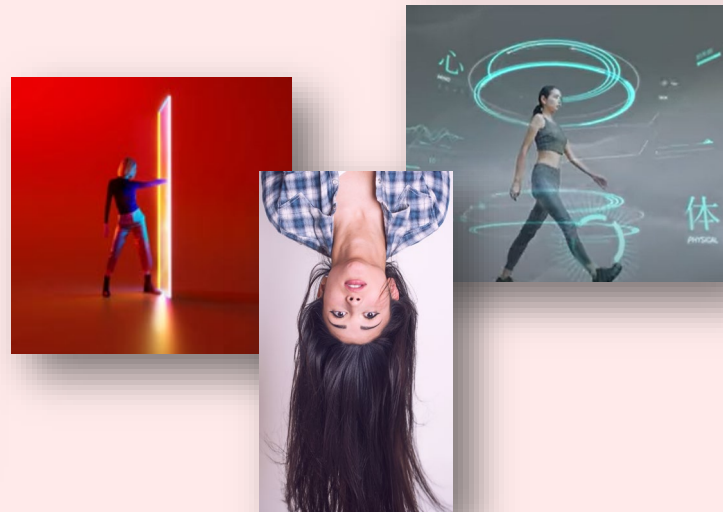
生活者や市場の変化に対応した
化粧品事業のビジネス構造改革
安定した成長・収益を生む体制へ



中長期
～2030年

新しい美の価値の発見と創出に挑戦し続ける企業へ

美の新しい価値を提供する
新カテゴリーの継続的な創出



美の既存領域や価値感を
拡張する市場創造

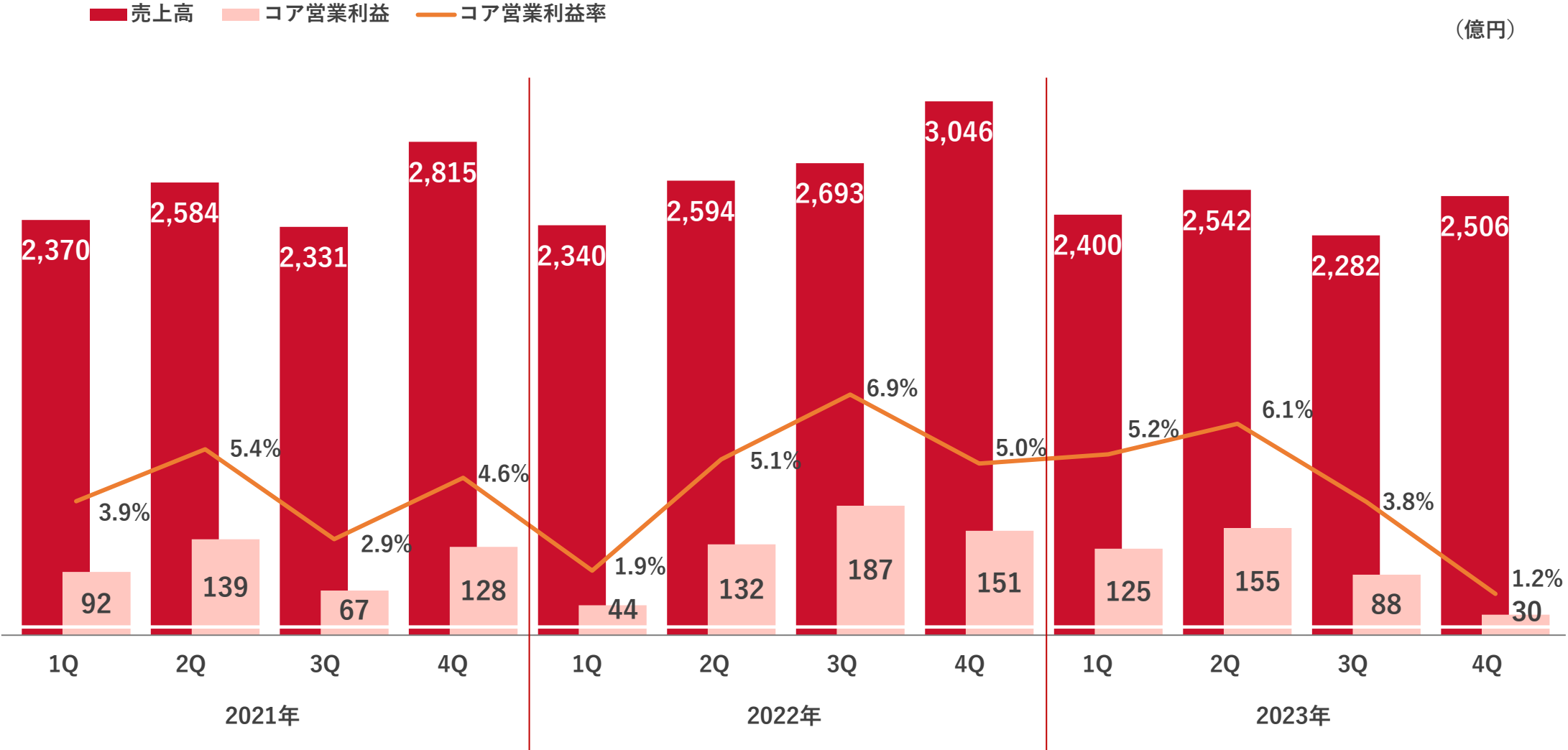


The background of the image is a view of Earth from space, showing the curvature of the planet and the glowing lights of cities at night. The Shiseido logo is positioned at the top center in a red, stylized font.

SHISEIDO

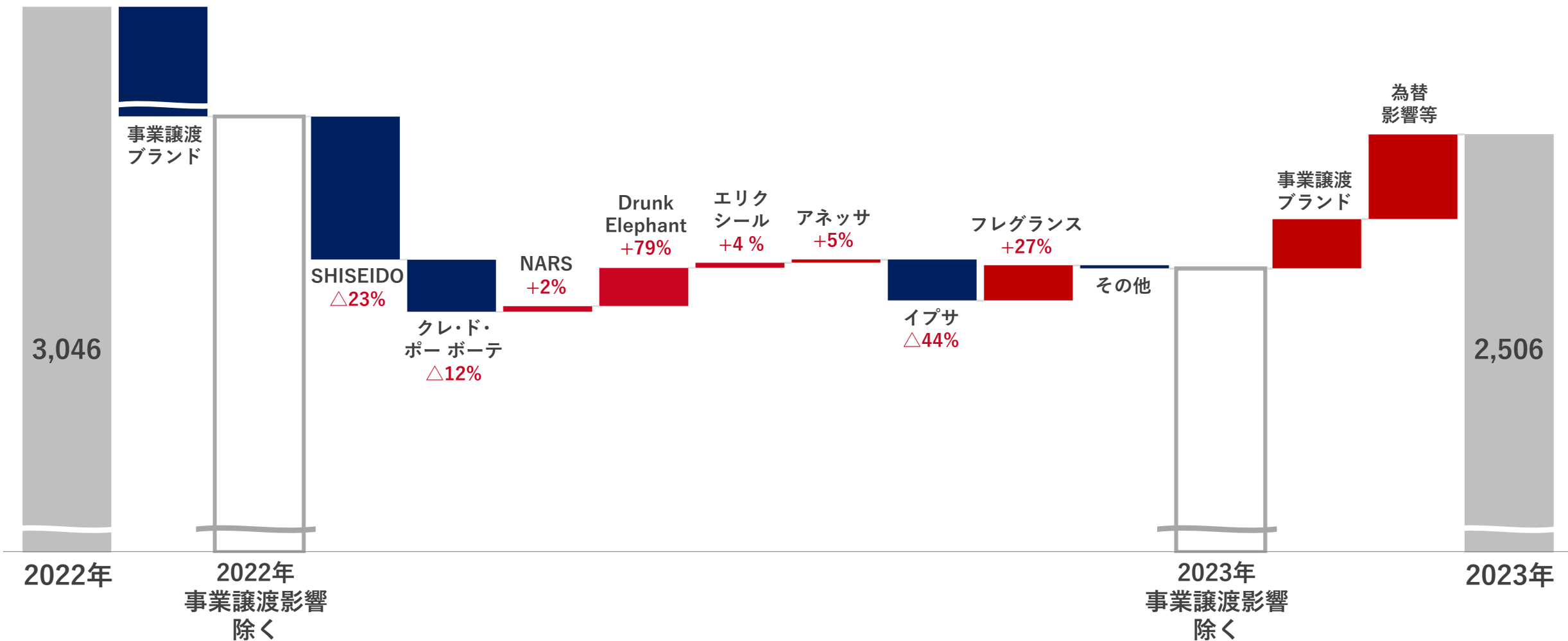
世界で勝てる日本発の
グローバルビューティーカンパニーへ

補足1 主要指標トレンド



補足2 第4四半期 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3 第4四半期 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)	2022年	売上構成比 / コア営業利益率※1	2023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		590 △71	19.4% △11.7%	683 20	27.2% 2.9%	+93 +92	+15.7% -	+15.7% -	+16.7% -
中国		863 47	28.4% 5.4%	699 50	27.9% 7.0%	△165 +3	△19.1% +6.0%	△21.5% -	△21.0% -
アジアパシフィック		193 6	6.3% 3.1%	185 34	7.4% 16.8%	△8 +28	△4.2% +437.8%	△9.2% -	+8.3% -
米州		400 9	13.1% 2.1%	286 47	11.4% 15.6%	△114 +38	△28.5% +433.9%	△31.6% -	+8.8% -
欧州		387 △17	12.7% △4.2%	344 △11	13.7% △2.9%	△43 +6	△11.1% △37.0%	△19.4% -	+26.2% -
トラベルリテール		435 109	14.3% 25.0%	240 △18	9.6% △7.7%	△195 △127	△44.9% -	△46.6% -	△42.6% -
その他※3		177 0	5.8% 0.0%	70 △196	2.8% △40.2%	△108 △196	△60.6% -	△60.9% -	△1.2% -
小計		3,046 83	100% 2.2%	2,506 △73	100% △2.4%	△540 △157	△17.7% -	△20.4% -	△6.2% -
調整額		- 68	- -	- 104	- -	- +36	- +52.8%	- -	- -
合計		3,046 151	100% 5.0%	2,506 30	100% 1.2%	△540 △121	△17.7% △80.0%	△20.4% -	△6.2% -

※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影響を除く
※3 従来「プロフェッショナル事業」に計上していた業績を「その他」に計上

補足4 2023年 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)	2022年	売上構成比 / コア営業利益率※1	2023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		2,376 △131	22.3% △5.4%	2,599 18	26.7% 0.7%	+223 +149	+9.4% -	+9.4% -	+10.0% -
中国		2,582 △39	24.2% △1.5%	2,479 70	25.5% 2.8%	△103 +109	△4.0% -	△6.4% -	△4.6% -
アジアパシフィック		680 47	6.4% 6.6%	673 51	6.9% 7.1%	△7 +4	△1.1% 7.5%	△6.3% -	+12.5% -
米州		1,379 77	12.9% 5.3%	1,103 112	11.4% 9.7%	△276 +35	△20.0% 46.2%	△25.0% -	+15.2% -
欧州		1,284 69	12.0% 5.0%	1,169 33	12.0% 2.7%	△115 △36	△8.9% △51.7%	△17.3% -	+18.9% -
トラベルリテール		1,637 377	15.3% 23.0%	1,325 171	13.6% 12.9%	△311 △206	△19.0% △54.6%	△24.1% -	△19.5% -
その他※3		735 71	6.9% 2.3%	382 △233	3.9% △9.4%	△354 △304	△48.1% -	△48.3% -	△11.1% -
小計		10,674 470	100% 3.5%	9,730 222	100% 1.8%	△943 △248	△8.8% △52.8%	△12.2% -	+1.8% -
調整額		- 43	- -	- 176	- -	- +133	- +309.0%	- -	- -
合計		10,674 513	100% 4.8%	9,730 398	100% 4.1%	△943 △115	△8.8% △22.4%	△12.2% -	+1.8% -

※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影響を除く
※3 従来「プロフェッショナル事業」に計上していた業績を「その他」に計上

補足5 2023年 カテゴリー別 売上高

日本	(億円)	2022年	構成比	2023年	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		693	29.2%	821	31.6%	+128	+18.5%	
プレミアム		1,413	59.5%	1,515	58.3%	+102	+7.2%	
その他		269	11.3%	263	10.1%	△6	△2.4%	
売上高		2,376	100%	2,599	100%	+223	+9.4%	+10.0%

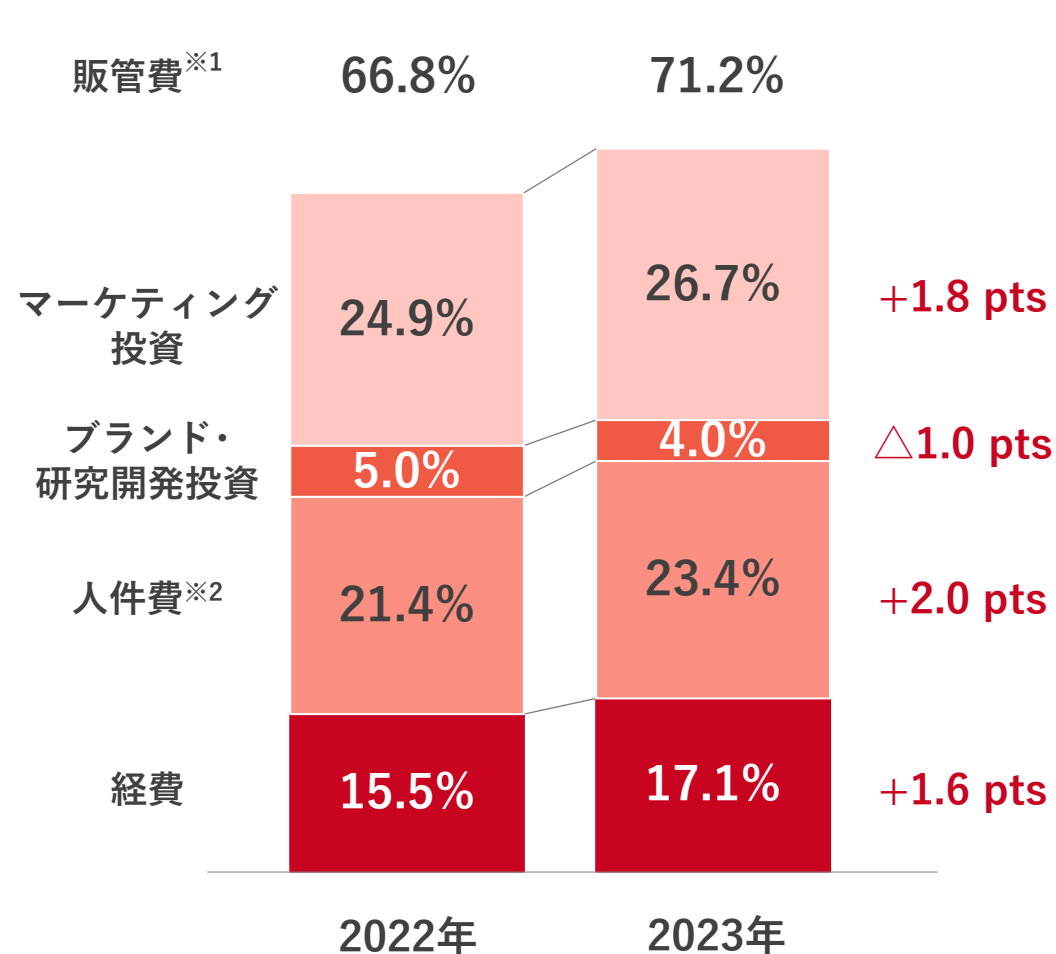
中国								
プレステージ		1,756	68.0%	1,748	70.5%	△8	△3.0%	
プレミアム		740	28.7%	673	27.2%	△67	△10.8%	
その他		86	3.3%	57	2.3%	△28	△35.8%	
売上高		2,582	100%	2,479	100%	△103	△6.4%	△4.6%

アジアパシフィック								
プレステージ		413	60.8%	461	68.6%	+48	+5.6%	
プレミアム		127	18.6%	146	21.7%	+19	+10.4%	
パーソナルケア		23	3.4%	-	-	△23	-	
その他		117	17.2%	65	9.7%	△52	△48.1%	
売上高		680	100%	673	100%	△7	△6.3%	+12.5%

※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6 2023年実績 コスト構造

(コア営業利益ベース構成比)



- 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
 - 事業譲渡に伴う減少
 - 機動的なコストマネジメント
- ブランド・研究開発投資
 - 事業譲渡に伴う減少
- 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)
 - 荷造運送費の減

※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、遡及適用により当期・前期ともに数字が変更

※2 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7 2023年 販売管理費

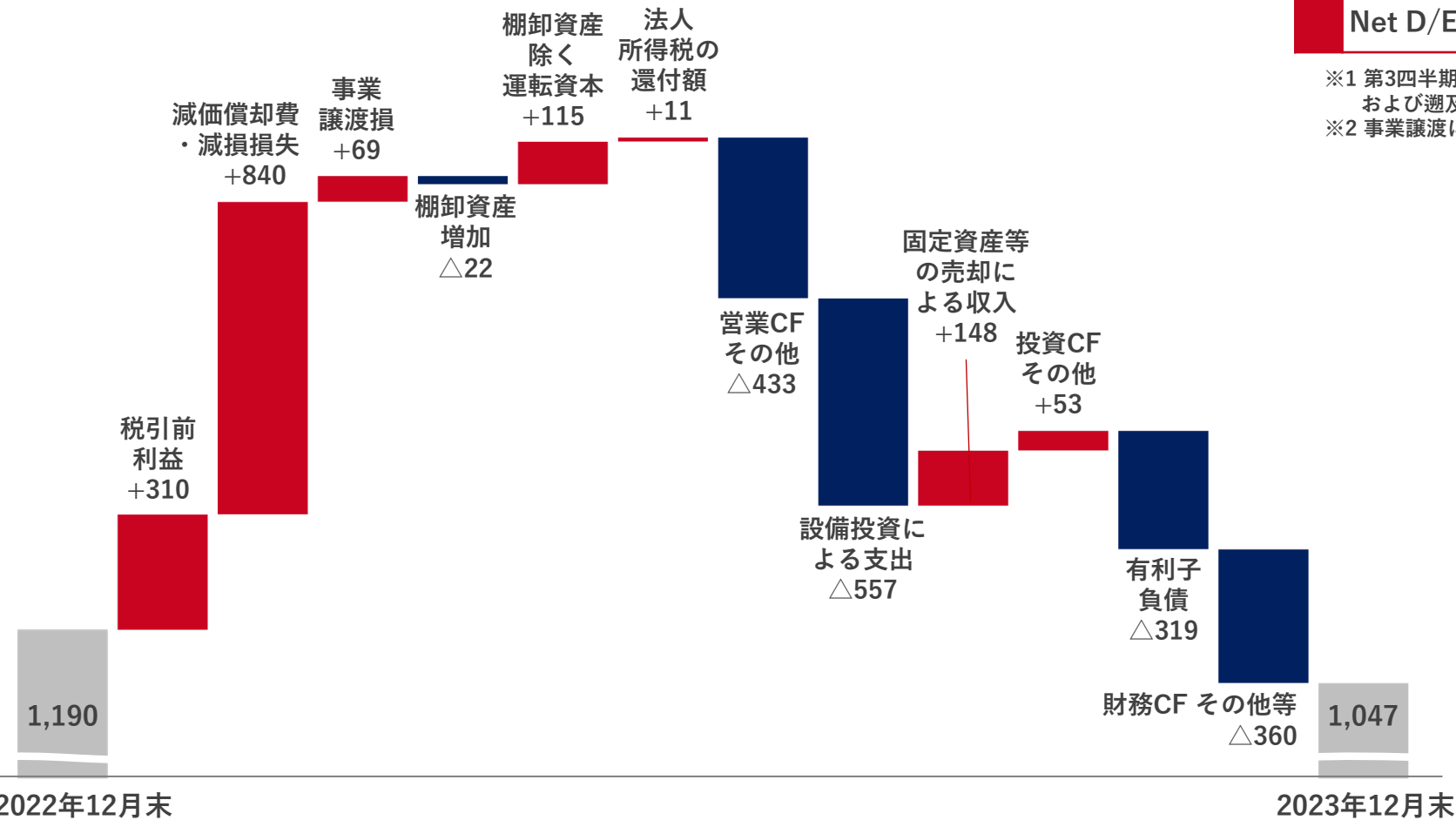
(億円)	2022年	構成比	2023年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比
マーケティング投資※1	3,670	34.4%	3,541	36.4%	△129	△3.5%	△6.5%
ブランド・ 研究開発投資	537	5.0%	390	4.0%	△147	△27.3%	△28.5%
人件費	1,271	11.9%	1,335	13.7%	+65	+5.1%	+1.2%
経費	1,657	15.5%	1,661	17.1%	+4	+0.3%	△2.5%
販売管理費※2 (コア営業利益ベース)	7,135	66.8%	6,928	71.2%	△207	△2.9%	△5.8%
非経常項目※3	44	-	38	-	△6	-	-
販売管理費	7,178	67.3%	6,966	71.6%	△212	△3.0%	△6.1%

※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 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、遡及適用により当期・前期ともに数字が変更
※3 非経常項目のうち、販売管理費に帰属するもの

補足8 キャッシュマネジメント

(億円)

フリーキャッシュフロー +535	
営業CF +890	投資CF △355



KPI	2022年 12月末	2023年 12月末
棚卸資産 (億円)	1,309	1,496
期中平均在庫回転日数 (日)※1	148 (200)※2	197 (235)※2
Net D/E (倍)	0.05	0.06

※1 第3四半期より製造原価に含める対象範囲を変更、当該会計方針の変更および遡及適用により当期・前期ともに数字が変更
※2 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9 2023年 非経常項目

(億円)

	2022年			2023年		
	3Q累計	4Q	年間	3Q累計	4Q	年間
コア営業利益	362	151	513	368	30	398
事業譲渡損益	152	1	153	△91	22	△69
固定資産売却損益	37	△0	36	125	8	133
構造改革費用	△34	△32	△66	△51	△26	△77
減損損失	△148	△11	△159	△80	△4	△83
構造改革関連	6	△42	△35	△97	△0	△98
COVID-19に係る補助金収入	6	0	6	0	0	0
COVID-19に係る損失	△18	△0	△18	-	-	-
COVID-19関連	△12	△0	△12	0	-	0
その他	-	-	-	△13	△7	△20
非経常項目	△6	△42	△48	△110	△7	△117
営業利益	357	109	466	258	23	281

補足10 設備投資・減価償却費等

(億円)	2022年	2023年	2024年 見通し
有形固定資産	313	269	330※1
無形固定資産他	286	285	260※1
設備投資等※2	598	554	590※1
有形固定資産	363	347	
無形固定資産他	147	172	
減価償却費	510	520	

※1 2024年2月26日訂正
※2 資本的支出、有形固定資産（使用権資産を除く）および無形固定資産（のれん、商標権、使用権資産を除く）への投資

補足11 2024年 報告セグメント別 売上高見通し

(億円)	2023年	2024年 見通し※1	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本	2,599	2,870	+10.4%	+10%	+11%
中国	2,479	2,525	+1.8%	+4%	+5%
アジアパシフィック	673	730	+8.5%	+10%	+13%
米州	1,103	1,080	△2.1%	+2%	+10%
欧州	1,169	1,220	+4.3%	+9%	+13%
トラベルリテール	1,325	1,360	+2.6%	+6%	+7%
その他	382	215	△43.7%	△43%	△3%
合計	9,730	10,000	+2.8%	+5%	+8%

2024年 今回見通し 通期想定レート ドル＝135円（前年比△3.9%）、ユーロ＝145円（△4.6%）、中国元＝19.5円（△1.7%）

※1 2024年見通しには「Dr. Dennis Gross Skincare」取得による業績影響は含まない ※2 為替影響および事業譲渡影響を除く

SHISEIDO