

2026年 上期（1-6月） 決算説明資料

2026年8月5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 'SHISEIDO' 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
- 中間利益：親会社の所有者に帰属する中間利益
- 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 上期決算説明会のポイント

売上高モメンタム改善、2Qで実質増収へ転換、コア営業利益は大幅増益
下期は成長投資を加速
通期見通しは据え置き、利益は計画超過を目指す

- 上期売上高：4,990億円（実質成長率 上期: 前年並み、1Q: △3%、2Q: +2%）

- 2Qは実質増収へ転換
 - ・ 主要ブランドでモメンタム改善、「エリクシール」「narciso rodriguez」がけん引
 - ・ 地域別でも、日本、中国・トラベルリテール、アジアパシフィック、欧州 いずれも加速
- 下期は成長加速に向けた新商品投入および積極的マーケティング投資を確実な成果へ

- 上期コア営業利益：444億円（前年差 +211億円）

- 米州を中心とした構造改革効果が収益性に結実、全社的コストマネジメント強化

- 地政学リスク

- 日中関係：1Q公表の通期見通しから乖離なし 多様な国籍の旅行者需要の獲得、中国人の旅行先シフトへの機動的対応継続
- 中東情勢：代替品の調達含めた原材料需給状況の改善を受けて、通期の経営影響は軽減される見込み

- 通期見通し：据え置き

- 売上高：欧米中心に未達リスクを認識する一方で、成長機会への重点投資加速によりリカバリーを図る
- コア営業利益：ブランドへの積極投資の中でも収益規律は維持し、計画超過を目指す

2026年 上期実績の概要

(億円)	2025年 上期	構成比	2026年 上期	構成比	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比
売上高	4,698	100%	4,990	100%	+291	+6%	△1%	△0%
コア営業利益	234	5.0%	444	8.9%	+211	+90%		
非経常項目	△53	△1.1%	△25	△0.5%	+28	-		
営業利益	181	3.8%	419	8.4%	+238	+132%		
税引前中間利益	192	4.1%	442	8.9%	+250	+130%		
法人所得税費用	101	2.2%	152	3.0%	+51	+50%		
中間利益	95	2.0%	297	6.0%	+202	+211%		
EBITDA	485	10.3%	700	14.0%	+215	+44%		
フリーキャッシュフロー	175	+3.7%	225	+4.5%	+50	+29%		

2026年上期実績レート：
1 米ドル = 158.1円
1 ユーロ = 184.4円
1 中国元 = 23.0円

(前年同期)
1 米ドル = 148.5円
1 ユーロ = 162.1円
1 中国元 = 20.5円

売上高	:	実質前年比	前年並み	2Qで実質増収へ転換し、上期は前年並みの着地
コア営業利益	:	前年差	+211億円	構造改革効果および全社的なコストマネジメントで大幅増益
フリーキャッシュフロー	:	前年差	+50億円	グローバル本社の希望退職プログラム等によるキャッシュアウト増を税前利益増でオフセット

コア営業利益詳細：構造改革効果とコストマネジメントにより大幅増益

収益構造の改善が進展し、「構造改革から成長」への移行が着実に進捗

(非経常項目を除く) (億円)	2025年 上期	売上構成比	2026年 上期	売上構成比	前年差	前年比	構成比差
売上高	4,698	100%	4,990	100%	+ 291	+ 6.2%	-
売上原価	1,061	22.6%	1,051	21.1%	△10	△1.0%	△1.5pts
売上総利益	3,637	77.4%	3,939	78.9%	+ 302	+ 8.3%	+ 1.5pts
販売費及び一般管理費	3,429	73.0%	3,548	71.1%	+ 118	+ 3.5%	△1.9pts
マーケティング投資	1,353	28.8%	1,462	29.3%	+ 109	+ 8.1%	+ 0.5pts
ブランド・研究開発投資	177	3.8%	167	3.4%	△10	△5.4%	△0.4pts
人件費*	1,081	23.0%	1,103	22.1%	+ 22	+ 2.0%	△0.9pts
経費	818	17.4%	815	16.3%	△3	△0.4%	△1.1pts
その他の営業収益・費用	26	0.6%	53	1.1%	+ 27	+ 104.7%	+ 0.5pts
コア営業利益	234	5.0%	444	8.9%	+ 211	+ 90.1%	+ 3.9pts

- 売上原価
- ： 偏在在庫引当の反動などで原価率改善
- 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
- ： 構造改革効果に伴う外部委託費・償却費の減少、および機動的なコストマネジメント
- その他の営業収益・費用
- ： 引当の戻り等

* 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：2Qプラス転換、幅広い地域でモメンタム改善

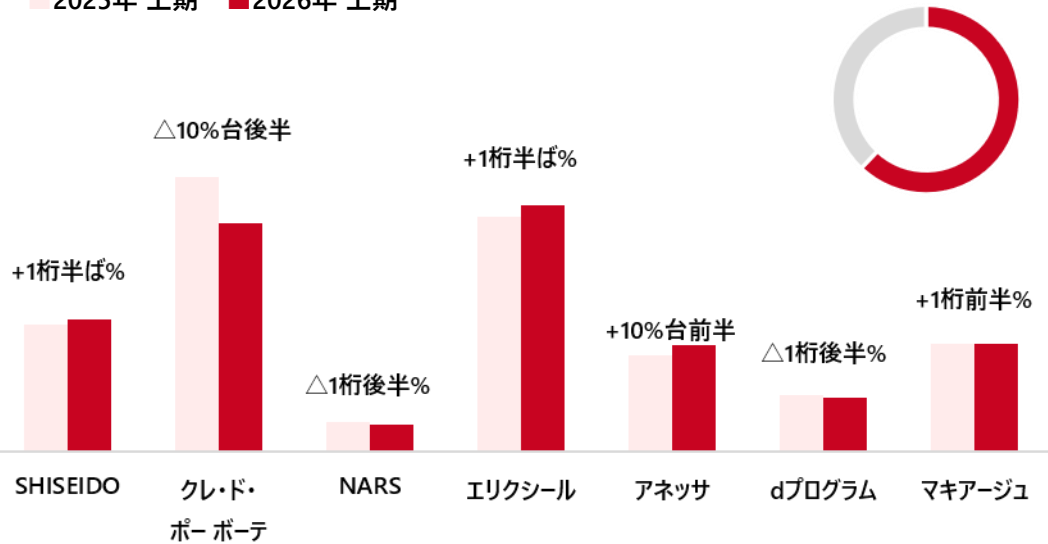
実質前年比	2025年 (2024年比)					2026年 (2025年比)		
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	上期
日本	△2%	+2%	+2%	+2%	+1%	△4%	+3%	△0%
中国・トラベルリテール	△14%	△7%	+8%	+2%	△3%	△1%	+1%	△0%
アジアパシフィック	△1%	△0%	△2%	+9%	+2%	△1%	+5%	+2%
米州	△19%	+4%	△9%	△10%	△9%	+5%	△8%	△1%
欧州	△9%	+2%	+22%	+1%	+3%	△10%	+9%	△1%
合計	△9%	△3%	+4%	+1%	△2%	△3%	+2%	△0%

日本：多様な成長ドライバーが収益安定化と利益率改善に貢献

(億円)	2025年 上期	2026年 上期	前年差	前年比*
売上高	1,459	1,447	△12	△0.4%
コア営業利益	195	209	+14	+7.2%
コア営業利益率	13.3%	14.4%	-	+1.1pts

主要ブランド売上高

2025年 上期 2026年 上期



* 売上高は実質前年比

2Q 市場

- ローカル：緩やかな成長が継続
- インバウンド：中国人旅行者数は減少継続、市場成長は鈍化

2Q お客さま購買

- △1桁前半%
 - ローカル+1桁前半%
「エリクシル」「アネッサ」2桁成長継続
「SHISEIDO」新規顧客獲得・好調継続
「クレ・ド・ポー ボーテ」はマイナス継続、愛用者基盤の再構築を継続
 - インバウンド△10%台半ば
タイ・台湾・韓国等の国・地域を中心とした顧客基盤の多様化が進展
マイナス幅縮小

上期 売上高・コア営業利益

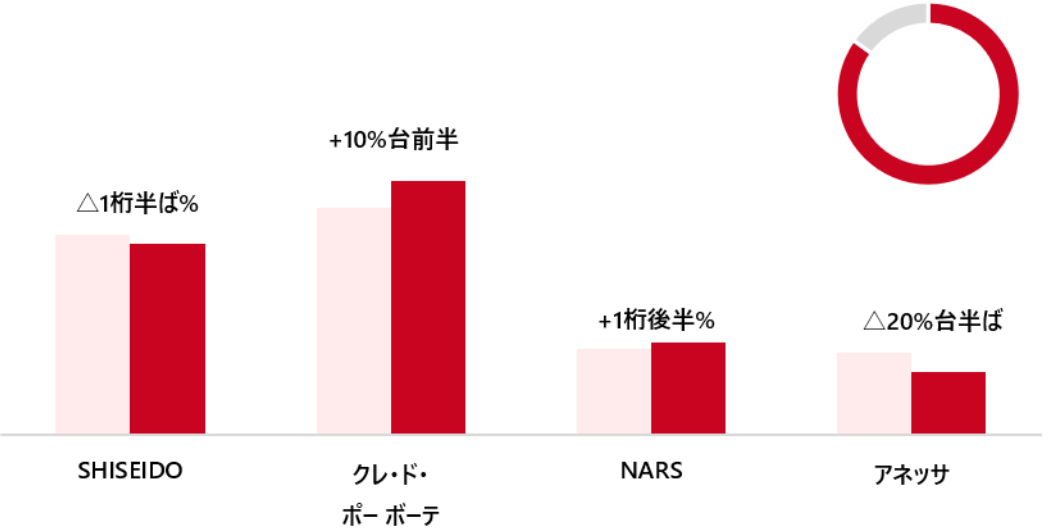
- 原価率・人件費率低減とマーケティング投資強化が進展、持続的な収益性改善が着実に進捗
- インバウンド売上減の影響を受けながらも収益性は改善

中国・トラベルリテール：「618」商戦好調で中国が成長回帰しシェアも拡大、収益性も改善

(億円)	2025年 上期	2026年 上期	前年差	前年比*
売上高	1,739	1,914	+175	△0.1%
コア営業利益	388	476	+88	+22.7%
コア営業利益率	22.1%	24.6%	-	+2.5pts

主要ブランド売上高

2025年 上期 2026年 上期



2Q 市場

- 中国：プレステージ市場全体は堅調に成長
- トラベルリテール：中国大陸ではリテラー再編影響継続

2Q お客さま購買

- 中国：+1桁前半% オフライン+1桁半ば%、ECマース+1桁前半%
 - 「618」商戦はヒーロー商品への「選択と集中」施策が奏功
 - 「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」成長、「アネッサ」マイナス幅は縮小
- トラベルリテール：△1桁後半%
 - 中国大陸：リテラー再編影響に伴い減収、マイナス幅は縮減
 - 海南島：回復モメンタム継続

上期 売上高・コア営業利益

- ブランド横断での価格規律強化を推進
- 人的生産性の向上等で増益

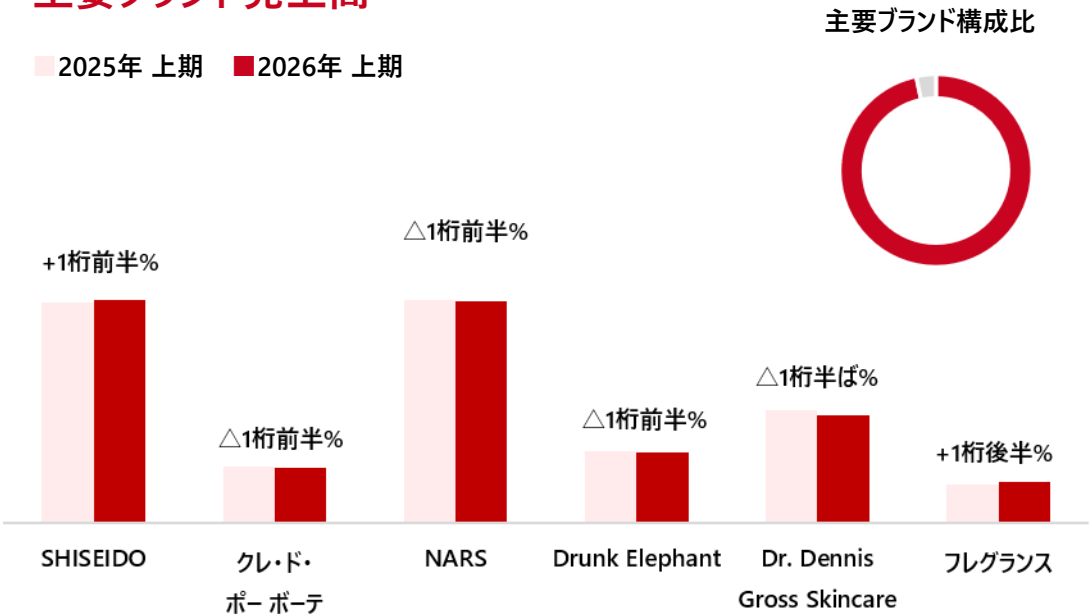
* 売上高は実質前年比

米州：通期黒字化に向け前進、Eコマース売上高の成長加速

(億円)	2025年 上期	2026年 上期	前年差	前年比*1
売上高	515	546	+31	△0.9%
コア営業利益	△ 58	20	+78	-
コア営業利益率	△10.8%	3.6%	-	+14.3pts

主要ブランド売上高

2025年 上期 2026年 上期



2Q 市場*2

- 成長維持

2Q お客さま購買*3

- △1桁前半% チャンネル構造の転換が進展
 - オフライン △1桁後半% (1Qは△1桁後半%)
 - 効率性を追求 主要な州・パートナーに集中
 - 「NARS」マイナス、チャンネル選定の見直し等を実施
 - 「SHISEIDO」バイタルパーフェクション、サンケア好調継続
 - Eコマース +1桁後半% (1Qは+1桁前半%)
 - 「SHISEIDO」がけん引
 - 「Drunk Elephant」「Dr. Dennis Gross Skincare」もプラス成長

上期 売上高・コア営業利益

- 偏在在庫引当の反動減などにより原価率改善
- 人件費・経費中心に構造改革効果が発現

*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：2Qで増収に転換、韓国、ベトナム等の主要市場で成長継続 欧州：2Qで売上高回復、下期のフレグランスなど新商品パイプラインで成長加速へ

アジアパシフィック

(億円)	2025年 上期	2026年 上期	前年差	前年比 ^{*1}
売上高	337	371	+34	+2.1%
コア営業利益	△ 1	22	+24	-
コア営業利益率	△0.4%	5.9%	-	+6.3pts

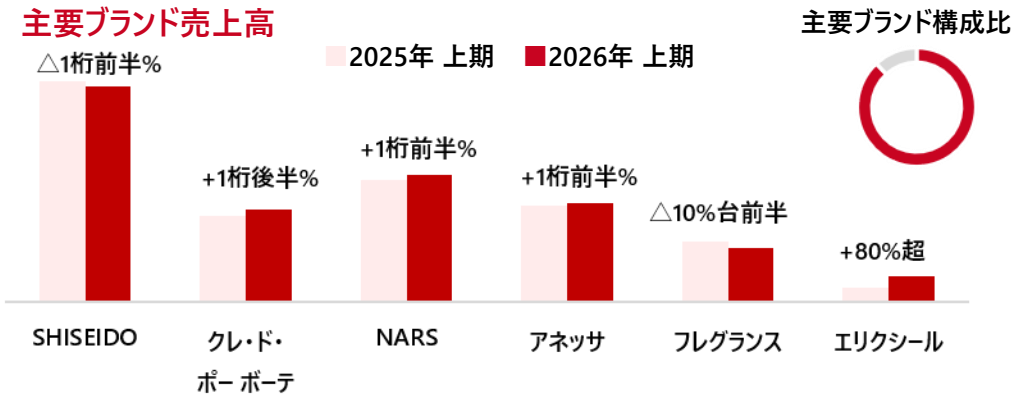
2Q 市場^{*2} 台湾を含む主要な国・地域がプラス成長

2Q お客さま購買^{*3} +1桁半ば%

- ・ Eコマース +10%台後半の高成長、チャネル構造転換が進捗
- ・ 「エリクシール」が急成長、日本発の勝ちパターンを横展開

上期 売上高・コア営業利益

- ・ 韓国、ベトナム等を中心とした売上増に伴う粗利増
- ・ マーケティング効率改善、コストマネジメント強化



欧州

(億円)	2025年 上期	2026年 上期	前年差	前年比 ^{*1}
売上高	595	669	+74	△1.2%
コア営業利益	△ 26	△34	△8	-
コア営業利益率	△4.1%	△4.8%	-	△0.7pts

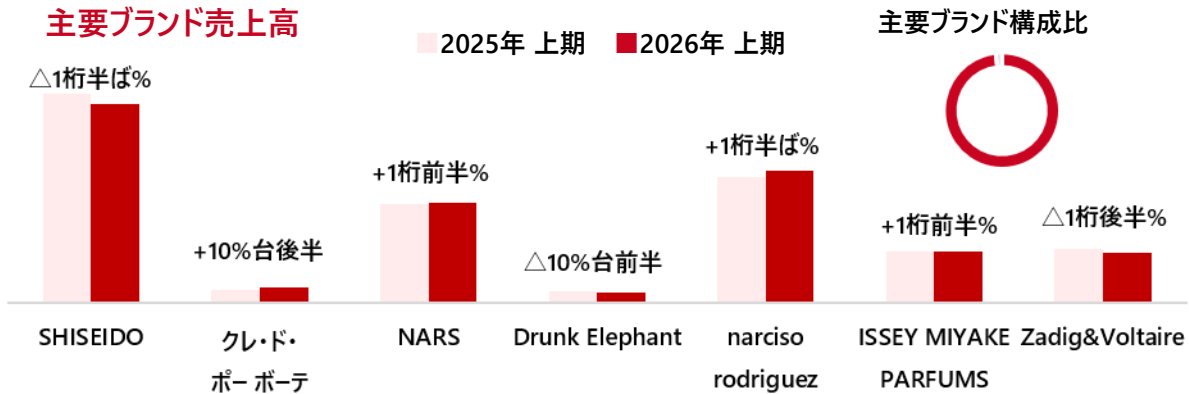
2Q 市場^{*2} 緩やかな成長維持

2Q お客さま購買^{*4} +1桁前半%

- ・ 「narciso rodriguez」などフレグランスはモメンタム加速、シェア拡大継続
- ・ スキンケアは競争環境の厳しさ継続
- ・ Eコマースが成長をけん引、オフラインは拠点・店舗の最適化推進中

上期 売上高・コア営業利益

- ・ 上期はマーケティングの先行投資もあり減益、下期に利益回収を目指す



^{*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

通期見通しは据え置き：売上高リスクを注視、強固な収益基盤により確実な利益創出を実現

● 上期実績：

- 売上高：欧米中心の競争激化、一部ブランドでの苦戦継続で想定を下振れ
- コア営業利益：全社を挙げてのコストマネジメント、為替影響等により想定を上回る



● 通期見通し：売上高は下期の投資強化で挽回を図る、コア営業利益は計画超過を目指す

- (+) 最適なリソース再配分による成長加速
- (+) 全社を挙げてのコストマネジメント
- (+) 円安に伴う為替ポジティブ影響
- (-) 欧米中心の売上未達リスク
- (-) 中国・トラベルリテール市場の不透明感

確実な実行と着実な成果創出

成長戦略の進捗：成果創出が始まり、さらなる加速へ

2030 中期経営戦略全体像：自らの強みに立脚した企業価値・社会価値創出を加速

マテリアリティ (重要課題)	戦略の柱	取り組み			
多様な「美の力」を通じた 生涯にわたるQOL向上	① ブランド力の向上 を通じた成長加速	強みを軸としたカテゴリーの特定・ポートフォリオ構築			生活者と深くつながる 価値伝達力を強化
		1) 技術を活かした イノベーションの 最大化	2) 展開国拡大 による成長加速	3) 新しいカテゴリー・ 領域拡大を通じた 新市場創造	
レジリエントな 経営基盤の構築	② グローバル オペレーションの 進化	バリューチェーンを通じた 全体最適化	デジタル/AIの 戦略的活用	マトリクス組織の進化	
美の価値創造人材・組織	③ サステナブルな 価値創造	人材育成・企業文化醸成の強化	DE&Iによる社会価値創出	適切な環境対応による 社会課題解決	
地球環境との共生 (循環型モノづくり)					

ブランドを核とした成長戦略の実装



「SHISEIDO」：高付加価値化によるブランド価値再構築から成長再加速へ

SHISEIDO
GINZA TOKYO

売上高 前年比 1Q △4%、2Q △1%／上期 △3%

下期成長ドライバー

- グローバルで一貫したブランド価値の再構築：アルティミューン・バイタルパーフェクション等のヒーロー商品への重点投資による成長モメンタムの改善
- グローバルアンバサダーによる日本・アジアを中心とした新規・次世代顧客の獲得
- 中国・トラベルリテール：「質の高い成長」に向けたプロダクトポートフォリオ転換の断行

- ヒーロー商品への追加重点投資
- 骨太サイエンス／テクノロジー搭載の新商品：新ファンデ美容液、バイタルパーフェクション美容液



* 競合優位性が高く、かつ複数のブランドに横断して幅広く活用可能な技術

「クレ・ド・ポー ボーテ」：サイエンスを備えたラグジュアリーブランドとしてのエクイティ構築



売上高 前年比 1Q △2%、2Q +6%／上期 +2%

下期成長ドライバー

- ヒーロー商品や、骨太サイエンス／テクノロジーを搭載した新美白美容液による成長けん引
- サイエンスコミュニケーションを通じて、ブランドエクイティを強化
- 日本：ミニサイズ商品により新規獲得に成果、ロイヤリティ定着が今後の最重要課題
- 中国・トラベルリテール：徹底した流通コントロールによるヒーロー商品の力強い成長

- 新商品によるモメンタム加速
- 日本：プロモーション強化とクロスセルによる強固な愛用者基盤の再構築



「NARS」：成長領域への優先投資による成長加速へ

売上高 前年比 1Q +7%、2Q △1%／上期 +3%

- 新商品Natural Matte Longwear Foundation（NMLF）は想定を下回る
- 相乗効果による主力ラインの成長、ファンデーションカテゴリーの強化
- 中国・トラベルリテール：カテゴリー全体で力強い成長
- 米州：ULTAでの好調モメンタム継続



NARS

下期成長ドライバー

- NMLFの挽回含む、ベースメイク全体の底上げ
- 米州：ブランドを象徴するORGASMシリーズのプロモーション



「エリクシル」：持続的成長を支える成長エンジン

売上高 前年比 1Q +4%、2Q +10%／上期 +7%

- コラーゲンサイエンスを軸に、5ヒーロー商品への集中投資による成長モデルが奏功
- ブライトニング化粧水・乳液の刷新、トーンアップUV乳液の新色が成長をけん引
- 旅マエ・旅ナカでのコミュニケーション強化により、多様な国籍のインバウンド需要の獲得
- アジアパシフィック：オープンチャネル展開拡大、強固なブランド基盤による飛躍的成長



ELIXIR

下期成長ドライバー

- 既存ヒーロー商品のプロモーション強化、効率的なクロスセル向上
- 骨太サイエンス／テクノロジー搭載の新Vクリームによる新市場拡大



フレグランス：利益を伴う成長モデルへの転換が進展

ISSEY MIYAKE PARFUMS ZADIG & VOLTAIRE
narciso rodriguez MaxMara

売上高 前年比 1Q $\triangle 9\%$ 、2Q $+12\%$ ／上期 $+1\%$

- 毎年1つの大型新商品+フレグランスカテゴリ拡張の戦略の奏功
- 欧州フレグランス全体でのシェア拡大、収益性改善との両立を実現
- 「narciso rodriguez」：新商品好調により、市場成長をアウトパフォーム
- 「ISSEY MIYAKE PARFUMS」：新商品による新たなターゲット層の開拓
- イノベーション・プレミアム化・デジタルによるポートフォリオ拡充、ブランド価値強化



下期成長ドライバー

- 「MaxMara」大型新商品の世界同時発売
- 上期成功イノベーションへの継続投資によるモメンタム加速
- 「Zadig&Voltaire」地域展開



イノベーションを成長へ転換する仕組み改革：持続的で再現性のある成長モデル

単発ヒットからの転換

独自技術をグローバル＆
ブランド横断で展開、
投資効率を最大化

- 骨太サイエンス／テクノロジー^{*1}による新価値創造
- サイエンスを軸とした、生活者へ届く価値伝達
- フランチャイズ化・SKU拡張によるクロスセル強化
- 成功モデルのグローバル＆ブランド横断展開

「ファンデ美容液」の成長モデル

2023年

- ・エッセンス スキングローウ
ファンデーション発売
- ・「セラムファースト技術^{*2}」搭載



2024年

- ・「ファンデ美容液」
コミュニケーション開始
- ・エッセンス スキングローウ
プライマー発売



2025年

- ・エッセンス スキンセッティング
パウダー発売
- ・グローバルでの販売強化



2026年下期

- ・エッセンス スキンスムース
ファンデーション発売



^{*1} 競合優位性が高く、各ブランド価値の根幹を成す技術や、複数のブランドに横断して幅広く活用可能な技術

^{*2} 美容液の中にファンデーション成分を閉じ込める当社独自技術。「SHISEIDO」では、エッセンス スキングローウ ファンデーション、エッセンス スキンスムース ファンデーションに搭載

2026年新商品イノベーション：成長モメンタムは下期に本格化、骨太サイエンス／テクノロジーの横断展開加速

コーポレート横断の骨太サイエンス／テクノロジー

既存

新規

上期



下期



スキンケア

サンケア



メイクアップ



フレグランス



「SHISEIDO」ファンデ美容液



「MaxMara」フレグランス



中国・トラベルリテール：消費者トレンド変化を捉え、「質の高い成長」の実現へ

● 高機能・高付加価値商品へのプロダクトポートフォリオ強化

- ヒーロー商品へのリソースシフトによる愛用者基盤の拡大、収益性を伴う成長
- 今後の成長の柱となる次世代ヒーロー商品の育成

● ブランド価値を高めるマーケティングと顧客体験の進化

- ROI管理の厳格化、過度なディスカウントに頼らない売上構造への進化
- 消費者の本質価値志向を追い風に、サイエンス・技術信頼性の価値訴求を強化
- オフライン独自のトリートメントサービスやパーソナライズ体験の強化によるLTV最大化

● 適切な流通コントロール、チャネル構造の適正化

- 中国・トラベルリテール市場全体での継続的な流通コントロール、価格戦略の高度化
- トラベルリテールにおけるリテラー再編からの正常化

米州：2026年黒字化へ着実に前進、成長フェーズへ転換

フェーズ 1： 構造改革

- 2026年黒字化に向けて着実に進捗
 - 構造改革効果：2026年75億円
 - 欧米シナジーによるコスト削減：間接材の集中購買、コンテンツ制作の共通化

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「Power Duos」への注力
 - ・ マーケティングからサプライチェーンまで一気通貫の専任チーム設置、実行加速
 - ・ リテーラー限定商品・共同プロモーションの展開
 - オンライン売上構成比の拡大
 - ・ Amazonの成長加速：価格規律の徹底によりブランド価値・収益性を確保し、ブランド展開拡大
 - ・ エンゲージメント強化：SNS×ブランドの最適化による新規獲得、他チャネルへの誘導・購買転換向上
- 「Drunk Elephant」ターンアラウンド
 - 新商品Kamo Triple-Peptide™ Cover Dropsの下期投入とクロスセル促進

企業価値向上に向けた確実なアクションの実行と、成果の創出

戦略の柱①
ブランド力の向上を通じた
成長加速



価値創造力：イノベーションの最大化

- 骨太サイエンス／テクノロジーの横断展開による、イノベーションを成長に転換するモデルへの移行
- AIの活用による研究開発の高度化、商品化リードタイムの短縮運用

価値伝達力：マーケティング投資によるリターンの最大化

- レポートライン変更によるブランドと地域の「One Team」化、全社MROI基盤の整備
- 市場を上回る成長に向けたマーケティング戦略の強化

戦略の柱②
グローバルオペレーションの
進化



- レポートライン変更の定着、ブランド・SKU数最適化に向けたルール・基盤の整備
- 明確化したガバナンス・役割のもと、実行スピードと質の向上

戦略の柱③
サステナブルな価値創造



- 企業理念における価値観「The Shiseido Way」の導入、グループ全体への浸透
- 課題から学び、挑戦し続ける企業文化への変革

一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life
Beauty



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

上：売上高 下：コア営業利益	(億円)	2025年 2Q	売上構成比/ コア営業利益率	2026年 2Q	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		717	29.7%	735	27.5%	+18	+2.5%	+2.5%	+2.9%
		82	11.3%	105	14.3%	+23	+28.5%	-	-
中国・トラベルリテール		990	41.0%	1,131	42.4%	+141	+14.2%	+0.9%	+0.9%
		255	25.6%	319	28.0%	+64	+25.2%	-	-
アジアパシフィック		166	6.9%	190	7.1%	+24	+14.7%	+5.1%	+5.3%
		△0	△0.3%	17	8.9%	+18	-	-	-
米州		243	10.0%	250	9.4%	+7	+3.0%	△7.6%	△7.6%
		△40	△15.6%	17	6.5%	+57	-	-	-
欧州		279	11.6%	343	12.9%	+64	+22.9%	+8.6%	+8.6%
		△21	△7.3%	△18	△4.8%	+4	-	-	-
その他		21	0.9%	21	0.8%	△1	△2.5%	△3.8%	+61.6%
		△10	△38.0%	5	19.8%	+15	-	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△114	-	△132	-	△18	-	-	-
合計		2,416	100%	2,670	100%	+254	+10.5%	+1.7%	+2.1%
		151	6.3%	314	11.8%	+163	+107.7%	-	-

補足2 上期 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 上期	売上構成比/ コア営業利益率	2026年 上期	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		1,459	31.0%	1,447	29.0%	△12	△0.8%	△0.8%	△0.4%
		195	13.3%	209	14.4%	+14	+7.2%	-	-
中国・トラベルリテール		1,739	37.0%	1,914	38.4%	+175	+10.0%	△0.1%	△0.1%
		388	22.1%	476	24.6%	+88	+22.7%	-	-
アジアパシフィック		337	7.2%	371	7.4%	+34	+10.1%	+1.9%	+2.1%
		△1	△0.4%	22	5.9%	+24	-	-	-
米州		515	11.0%	546	10.9%	+31	+6.0%	△0.9%	△0.9%
		△58	△10.8%	20	3.6%	+78	-	-	-
欧州		595	12.7%	669	13.4%	+74	+12.4%	△1.2%	△1.2%
		△26	△4.1%	△34	△4.8%	△8	-	-	-
その他		54	1.1%	44	0.9%	△10	△19.1%	△20.0%	+6.2%
		△9	△13.5%	△2	△3.5%	+7	-	-	-
調整額		-	-	-	-	-	-	-	-
		△255	-	△248	-	+7	-	-	-
合計		4,698	100%	4,990	100%	+291	+6.2%	△0.6%	△0.2%
		234	5.0%	444	8.9%	+211	+90.1%	-	-

補足3 第2四半期 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%	△1%	+1桁半ば%	△1桁半ば%	△1桁前半%	△1桁半ば%	+1桁後半%
	クレ・ド・ポー ボーテ	20%	+6%	△1桁後半%	+10%台前半	+1桁後半%	+1桁後半%	+40%超
	NARS	11%	△1%	△10%台半ば	+1桁後半%	+1桁前半%	△10%台後半	+1桁半ば%
ネクスト	エリクシール	7%	+10%	+1桁後半%		+50%超		
	アネッサ	8%	△6%	+1桁前半%	△10%台前半	+1桁後半%		
	フレグランス	8%	+12%			+30%超	+10%台後半	+10%台前半
	Dr. Dennis Gross Skincare	1%	△5%				△1桁半ば%	
次世代	BAUM	0%	△0%	+1桁前半%				
	dプログラム	1%	+1%	+1桁前半%				
ターンアラウンド	Drunk Elephant	1%	△9%				△1桁後半%	+10%台後半
	IPSA	2%	△4%	△1桁前半%	△1桁前半%			

* 主要展開地域のみ売上前年比を記載

補足4 上期 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%	△3%	+1桁半ば%	△1桁半ば%	△1桁前半%	+1桁前半%	△1桁半ば%
	クレ・ド・ポー ボーテ	20%	+2%	△10%台後半	+10%台前半	+1桁後半%	△1桁前半%	+10%台後半
	NARS	12%	+3%	△1桁後半%	+1桁後半%	+1桁前半%	△1桁前半%	+1桁前半%
ネクスト	エリクシール	7%	+7%	+1桁半ば%		+80%超		
	アネッサ	7%	△10%	+10%台前半	△20%台半ば	+1桁前半%		
	フレグランス	8%	+1%			△10%台前半	+1桁後半%	+1桁前半%
	Dr. Dennis Gross Skincare	2%	△5%				△1桁半ば%	
次世代	BAUM	0%	+3%	+1桁半ば%				
	dプログラム	1%	△7%	△1桁後半%				
ターンアラウンド	Drunk Elephant	1%	△12%				△1桁前半%	△10%台前半
	IPSA	2%	△7%	△10%台前半	△1桁前半%			

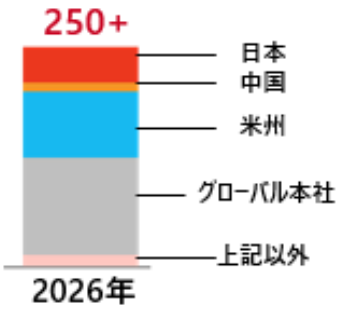
* 主要展開地域のみ売上前年比を記載

補足5 グローバルコスト削減・構造改革進捗

改革効果の発現が進み、成長戦略を支える経営基盤をさらに強化

(億円)

		2026年	
		上期実績	年間計画
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	40	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	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	60	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	50	90
合計		160	250+



補足6 非経常項目

(億円)	2025年				2026年			
	1Q	2Q	上期	年間	1Q	2Q	上期	年間 (見通し)
コア営業利益	83	151	234	445	130	314	444	690
構造改革費用	△8	△40	△48	△206	△7	△13	△20	
減損損失・戻入	0	△0	△0	△513	△0	0	△0	
買収関連費用	△0	△0	△0	△0	-	-	-	
その他	△3	△2	△4	△14	-	△5	△5	
非経常項目	△10	△42	△53	△733	△7	△18	△25	△100
営業利益	72	109	181	△288	123	296	419	590

補足7 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2Q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	609
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

SHISEIDO