株式会社 資生堂
第125回 定時株主総会 招集ご通知

SHISEIDO

証券コード 4911

証券コード　4911
2025年3月7日

株主のみなさまへ

本店所在地　東京都中央区銀座七丁目5番5号
本社事務所　東京都港区東新橋一丁目6番2号
株式会社　資生堂
取締役 代表執行役　社長 CEO　藤原 憲太郎

第125回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第125回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社企業情報サイトおよび下記「株主総会資料 掲載ウェブサイト」に「第125回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、以下のいずれかのサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

当社企業情報サイト
https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/

株主総会資料 掲載ウェブサイト
https://d.sokai.jp/4911/teiji/

敬 具

記

日　時		2025年3月26日（水曜日）午前10時
場　所		東京都千代田区内幸町一丁目1番1号　帝国ホテル 2階 孔雀の間
株主総会の目的事項	報告事項	第125期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）事業報告、連結計算書類および計算書類ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
	決議事項	第1号議案　剰余金の配当の件 第2号議案　取締役11名選任の件

以 上

招集ご通知に関するその他ご案内事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておらず、「第125回定時株主総会招集ご通知に際しての法令および定款に基づく書面交付請求株主への交付書面に含まれない事項」としてインターネット上の当社企業情報サイト等に掲載しています。

❶当社の新株予約権等に関する事項
❷内部統制に係る体制
❸連結持分変動計算書
❹連結計算書類の連結注記表
❺株主資本等変動計算書
❻計算書類の個別注記表

- 監査委員会が監査した事業報告は、インターネット上の当社企業情報サイト等に掲載している「第125回定時株主総会招集ご通知」と上記の❶❷で構成されており、会計監査人および監査委員会が監査した連結計算書類および計算書類は、同じくインターネット上の当社企業情報サイト等に掲載している「第125回定時株主総会招集ご通知」と上記の❸から❻に記載の各書類とで構成されています。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社企業情報サイト等にその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。

株主総会へのご出席・ご参加方法について

会場出席いただく場合

株主総会に 会場出席する方法

株主総会開催日時　2025年3月26日（水曜日）午前10時
受付開始時間は、午前9時を予定

総会当日に、本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙をご持参いただければ、事前の手続きなくご出席いただけます。

当社は本株主総会より、株主総会会場にご来場くださる株主さまとご来場が難しい株主さまとの公平性等を勘案し、ご来場の株主さまへお配りしていたお土産は取りやめとさせていただきます。何卒ご理解くださいますようよろしくお願い申し上げます。

会場出席されない場合（事前の議決権行使をお願いします）

株主総会ライブ配信を利用して ウェブ参加する方法

株主総会開催日時　2025年3月26日（水曜日）午前10時
午前9時半より配信開始

スマートフォンやパソコン等を用いて遠隔地からでも参加可能です。

- 株主総会ライブ配信のご利用は、株主さま限定です。IDとパスワードでの認証手続きが必要です。
- 株主総会ライブ配信（ウェブ参加）を利用される方は、同封のご案内をご覧のうえ、総会当日に認証手続きを行い、ログインしてご利用ください。
- ウェブ参加の場合、会社法上の出席に該当しないため、当日の議決権行使や質問はできません。

株主総会にご出席されない方、ウェブ参加される方は、いずれかの方法で事前に議決権行使をお願いします。

書面で議決権を行使する方法

本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙に議案の賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限　2025年3月25日（火曜日）午後5時15分到着分まで

インターネット等で議決権を行使する方法

議決権行使ウェブサイト（https://www.web54.net）にアクセスしていただき、議決権行使書用紙に印字の議決権行使コード、パスワードでログインして、議案の賛否をご入力ください。

行使期限　2025年3月25日（火曜日）午後5時15分完了分まで

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。

（注）「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

議決権行使について

■ 議決権の代理行使に関して必要な事項
株主さまは、当社の議決権を有する他の株主さま1名を代理人として、その議決権を行使することができます。この場合、株主さま、または代理人は、代理権を証明する書面を当社にご提出いただく必要があります。

■ 同一の株主さまが書面および電磁的方法の双方により議決権行使を行った場合の取り扱い
電磁的方法による議決権行使を有効なものとしてお取り扱いします。なお、同一の株主さまが複数回電磁的方法による議決権行使を行った場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。
（注）機関投資家のみなさまは、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

■ 議決権行使書の賛否の取り扱い
ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否のご表示をされていない場合は、会社提案について賛成の意思表示があったものとして取り扱います。

■ 議決権の不統一行使
議決権の不統一行使をされる場合は、株主総会の日の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を当社に電磁的方法または書面にてご通知ください。

トップメッセージ

変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現する強い事業構造へ

代表執行役　社長 CEO　藤原 憲太郎

平素より株主のみなさまにはご支援を賜りまして心より御礼申し上げます。

当社では高収益体質の確立に向けた事業構造改革を進めており、その成果が日本を中心として着実に現れ始めています。一方で、事業環境は依然として不透明感が高く、予断をゆるさない状況です。2025年は「勝負の年」と位置づけアクションを加速します。当社の中長期的な企業価値の最大化に向け、スピード感をもって構造改革と成長基盤の再構築を完遂します。

2024年の成果と課題

厳しい事業環境が続く中、昨年11月に修正したコア営業利益目標を達成できたことは、全社一丸となった努力の成果と捉えています。日本では昨年大規模な経営改革プランを実行。大胆な選択と集中に取り組み、低迷していたコア営業利益率は約10%まで改善しました。また、生活者意識の多様化が加速する市場環境において新価値・新市場の創造に取り組みました。大ヒットを記録した「ファンデ美容液」は代表的な事例です。中国・トラベルリテールでは、消費低下による減収が続き、2025年についても慎重な見立てをしていますが、2024年第4四半期には減収幅の縮小等、底打ちに向け明るい兆しが見え始めています。米州では、上期に発生したITシステム導入時の生産減は解消したものの、売上回復が遅れました。全社で取り組んでいるコスト削減については、2024年は日本・中国を中心に200億円の効果額を創出し、2025年にも同額規模の効果創出を想定しています。

コア営業利益は364億円と計画を超える黒字を確保した一方で、構造改革費用ならびに、金融費用として引当金※を計上したことにより、親会社の所有者に帰属する当期損益は108億円の赤字となりました。当該引当金は2024年のキャッシュ・フローに影響を与えない一過性の要因ではありますが、最終赤字という結果を経営陣一同大変重く受け止め、早急に再起を図るべく、取り組みを加速します。

期末配当につきましては、2024年通期連結業績と今後の見通し等を踏まえ、大変遺憾ではありますが、当初の配当予想から20円減額の1株当たり10円といたします。一刻も早い構造改革の完遂、収益性の向上を実現し、株主のみなさまに対する利益還元を図ってまいります。

※2021年に実施した事業譲渡の対価の一部を繰延決済することとしていたものにつき、回収可能性を精査した結果、引当金を計上

アクションプラン2025-2026で取り組む最優先課題

昨年11月、中期経営戦略SHIFT 2025 and Beyondの「アクションプラン2025-2026」と題して、本質的な課題を解決し、持続的な成長を実現するために緊急に取り組むべきアクションを発表しました。厳しい現状を直視し、構造改革を断行することで、予測のつかない市場変化を乗り越えていける強い収益基盤と、決してぶれることなく社会に貢献する価値創造の基盤を構築します。

具体的なアクションの一つが、ブランド力の強化です。これまで以上に選択と集中を行い、注力ブランドを「コア3・ネクスト5」の8ブランドと定め、メリハリのある投資を進め、グローバルで強化・育成します。注力ブランドの価値をより先鋭化するために、当社の強み・競争優位性の源泉である技術力、そして研究開発力をよりダイレクトにブランド価値へと転換させます。

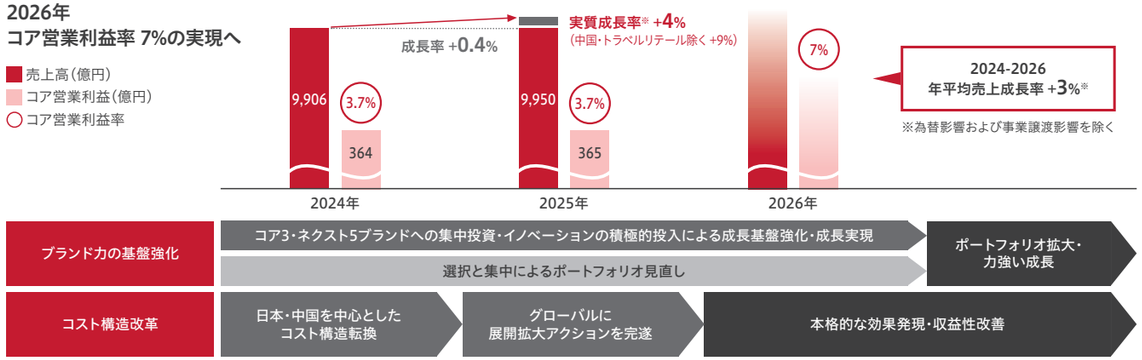
二つ目は、高収益構造の確立です。固定費を低減し、ブランドの成長がしっかりと利益につながる仕組みをつくります。中国・トラベルリテールでは、慎重な見立てをおいた事業計画とし、持続的な利益拡大に向け、コスト構造の適正化とニーズ多様化を捉え事業機会を最大化できるポートフォリオと組織能力を強化していきます。また、これまで日本と中国を中心に進めてきたコスト削減を他地域にも展開し、グローバルに固定費を中心とした費用の低減と1人当たりの生産性の向上を重視して収益性の改善を図ります。

このアクションプランの完遂を通じて、2024年の2倍レベルであるコア営業利益率7%を2026年に達成することを目指します。

正念場となるこの2年を乗り切るために、すべての施策をグローバルで一丸となり、高い危機感とスピード感をもって、一つのチームとして進めていかなければいけません。事業マネジメントの高度化を推進し、自律的に行動し、結果を出し続ける企業文化を培っていきます。

当社はこれからも、新しい美の価値の発見と創出に挑戦し続けることで企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現を目指します。

今後とも、株主・投資家のみなさまの一層のご理解・ご支援をお願いいたします。



株主総会参考書類

1 総株主の議決権の数 …… **3,989,203個**

2 議案および参考事項

第1号議案　剰余金の配当の件

第125期の期末配当につきましては、以下に記載の株主還元の基本方針、当期連結業績および今後の事業展開等を勘案し、以下のとおりとさせていただきたいと存じます。

なお、本議案を承認可決いただければ、第125期の年間配当額は中間配当金を含めて40円となり、前期より20円の減配となります。

期末配当に関する事項

❶ 配当財産の種類	金銭
❷ 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額	■当社普通株式1株につき金10円 ■総額　3,994,231,370円
❸ 剰余金の配当が効力を生じる日（支払開始日）	2025年3月27日

株主還元の基本方針（2024年12月31日現在）

当社は、株主のみなさまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による“株式トータルリターンの実現”を目指しています。この考え方に基づき、持続的な成長のための戦略投資を最優先とし、企業価値の最大化を目指す一方で、資本コストを意識しながら投下資本効率を高め、中長期的に配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。

配当金の決定にあたっては、連結業績、フリーキャッシュフローの状況を重視し、資本政策を反映する指標の一つとして親会社所有者帰属持分配当率（DOE）2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。

なお、自己株式取得については、市場環境を踏まえ、機動的に行う方針としています。

配当金等の推移

区　分		第122期 2021年12月期	第123期 2022年12月期	第124期 2023年12月期	第125期（当期） 2024年12月期
1株当たり年間配当額	（円）	50	100 （うち記念配当50）	60	40（予定）
年間配当額	（百万円）	19,974	39,954	23,978	15,985（予定）
連結配当性向	（%）	42.6	116.8	110.2	－（予定）
DOE	（%）	4.0	7.0	3.9	2.6（予定）

（注）1. 第125期（当期）の各項目の数値は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提としたものです。
2. 第125期（当期）の連結配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期損益がマイナスのため表示していません。

第2号議案　取締役11名選任の件

取締役11名全員が本株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、社外取締役7名を含む取締役11名の選任をお願いいたします。

＜ご参考＞

当社取締役に必要とされるスキル・経験について

当社は、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現を最終目標としながら、昨今の急激な外部環境の変化を受け、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を目指し、「ブランド力の基盤強化」「高収益構造の確立」「事業マネジメントの高度化」の3つを柱とする「アクションプラン2025-2026」を策定、実行しています。

これら企業使命、経営計画の実現・達成において、取締役会による執行部門の監督、経営に対する助言は極めて重要な要素と考え、その期待役割を高く発揮するべく、当社は、取締役会全体、および各取締役に求める知識・知見を次ページのとおり定めています。

取締役候補者の選任においては、これら求める知識・知見、バックグラウンドや経験等による取締役会全体における高い多様性を獲得することを重視しており、当社取締役は多様なメンバーで構成されています。

本株主総会終結後の社外取締役・女性取締役の比率

社外取締役比率

63.6%
（7名/11名）

女性取締役比率

54.5%
（6名/11名）

ご参考

取締役の多様なバックグラウンド

本株主総会終結後（予定）

取締役候補者一覧

候補者番号		氏名	現在の当社グループにおける主な地位・担当	候補者属性	取締役に求める主な知識・知見：上場企業トップ経験	企業経営経験	B to C、隣接業界経験	ブランドマーケティング	法務・リスクマネジメント	財務・会計・金融	本株主総会終結後の体制（予定）：当社グループにおける主な地位・担当	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
1		藤原 憲太郎（ふじわら けんたろう）	取締役 代表執行役 エグゼクティブオフィサー 社長 CEO 日本地域CEO		○	○	○	○			取締役 代表執行役 エグゼクティブオフィサー 社長 CEO 日本地域CEO			
2		廣藤 綾子（ひろふじ あやこ）	代表執行役 エグゼクティブオフィサー チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者） チーフDE&Iオフィサー	新任取締役候補者		○	○			○	取締役 代表執行役 エグゼクティブオフィサー チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者） チーフDE&Iオフィサー			
3		安野 裕美（あんの ひろみ）	取締役 監査委員会 委員（常勤）			○	○		○		取締役			● 常勤
4		吉田 猛（よしだ たけし）	取締役 監査委員会 委員（常勤）			○	○		○	○	取締役			● 常勤
5		大石 佳能子（おおいし かのこ）	社外取締役 指名委員会 委員 報酬委員会 委員	社外取締役候補者 独立役員候補者		○	○				社外取締役	●	●	
6		岩原 紳作（いわはら しんさく）	社外取締役 指名委員会 委員長 報酬委員会 委員	社外取締役候補者 独立役員候補者					○	○	社外取締役	●	●	
7		得能 摩利子（とくのう まりこ）	社外取締役 指名委員会 委員 報酬委員会 委員	社外取締役候補者 独立役員候補者		○	○	○			社外取締役	●	●	
8		畑中 好彦（はたなか よしひこ）	社外取締役 取締役会議長 指名委員会 委員 報酬委員会 委員長	社外取締役候補者 独立役員候補者	○	○	○			○	社外取締役 取締役会議長	●	●	
9		後藤 靖子（ごとう やすこ）	社外取締役 監査委員会 委員	社外取締役候補者 独立役員候補者		○				○	社外取締役			●
10		野々宮 律子（ののみや りつこ）	社外取締役 監査委員会 委員	社外取締役候補者 独立役員候補者		○				○	社外取締役			●
11		中嶋 康博（なかじま やすひろ）	—	新任取締役候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者		○			○	○	社外取締役			●

主な知識・知見の詳細

上場企業トップ経験
ステークホルダーとの関係性を考慮し、持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現する経営を行う

企業経営経験
経営環境の変化を見極め、適切な戦略構築を行い、責任ある経営執行を支える

B to C、隣接業界経験
業界環境を熟知し、適切なポジショニングを行うことで、顧客価値および自社の競争優位性を高める

ブランドマーケティング
ブランド価値を構築・強化することで、事業の収益性および企業価値を高める

法務・リスクマネジメント
適切な全社的リスク管理およびコンプライアンス確保により、公正・健全な事業活動の基盤を支える

財務・会計・金融
健全で強固な財務基盤を構築・確保し、事業成長を実現するための経営戦略の適切な執行を監督する

1 藤原 憲太郎（ふじわら けんたろう）（1966年12月21日生）

候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数	2024年度における出席状況
6,500株	2年	取締役会 14／14回 （100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1991年 4月　当社 入社
2004年 7月　資生堂ヨーロッパS.A. 欧州物流センター所長
2011年11月　韓国資生堂Co., Ltd. 取締役 社長
2013年 5月　資生堂プロフェッショナル韓国 取締役 社長
2015年 4月　当社 経営戦略部長 兼 デジタル戦略グループリーダー
2015年11月　資生堂（中国）投資有限公司 総経理
2016年 1月　当社 執行役員 中国地域
2018年 1月　当社 執行役員 中国地域CEO
2020年 1月　当社 常務 中国地域CEO
2021年 1月　当社 エグゼクティブオフィサー（現）
2023年 1月　当社 社長 COO
2023年 3月　当社 代表取締役
2023年 9月　資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長
2024年 1月　日本地域CEO（現）
資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO（現）
2024年 3月　当社 取締役（現）
当社 代表執行役（現）
2025年 1月　当社 社長 CEO（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

藤原憲太郎氏は、当社入社以来、欧州・韓国など主に海外事業を担当し、多様な文化や人財との交流を進めつつ業務を推進してきました。2015年からは中国事業の責任者を務め、最先端のデジタル事業の知見を深め、大きな事業成長を実現するとともに、1万人近い大規模な組織運営を経験してきました。2023年以降は社長 COOとして、本年1月からは社長 CEOとして中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」に基づき、経営全般をリードしてきました。また、2024年1月から日本地域CEOとして日本事業の収益基盤の再構築を進めてきました。

これらの実績や、これまで当社が実践してきた「現場・現実主義」の方針をさらに推し進められる経営リーダーとして役割を引き続き担うことを期待するとともに、取締役会の実効性を確保するため、指名委員会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験
- 上場企業トップ経験
- 企業経営経験
- B to C、隣接業界経験
- ブランドマーケティング

候補者と当社との特別の利害関係等

藤原憲太郎氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

2 廣藤 綾子（ひろふじ あやこ）（1979年10月3日生）

新任取締役候補者

候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数	2024年度における出席状況
1,500株	–	取締役会 –

略歴ならびに当社における地位および担当

2003年 4月　メリルリンチ日本証券株式会社（現 BofA証券株式会社）入社
2005年 8月　当社 入社
2014年 7月　PT資生堂コスメティクス インドネシア 代表取締役 社長
2015年 7月　PT資生堂プロフェッショナル インドネシア 代表取締役 社長
2019年 1月　当社 戦略財務部長
2022年 1月　当社 IR 部長
2024年 1月　当社 エグゼクティブオフィサー（現）
当社 チーフインベスターエンゲージメントオフィサー
当社 チーフDE&Iオフィサー（現）
2024年 5月　当社 副チーフファイナンシャルオフィサー（副最高財務責任者）
2024年 7月　当社 執行役
当社 チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）（現）
2025年 1月　当社 代表執行役（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

廣藤綾子氏は、当社入社以来、インドネシア現地法人の代表取締役 社長のほか、戦略財務部長やIR部長の経験を通じ、グローバルな事業運営におけるマネジメント能力と財務・会計・IRにおける高い専門性を培ってきました。2024年1月からはチーフDE&Iオフィサーとして当社のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進するとともに、2024年7月からはチーフファイナンシャルオフィサーとして財務領域全般をリードしています。これらに加え、本年1月より代表執行役に就任し、財務戦略を担う立場から経営全体や企業価値のより一層の向上を目指しています。

これらの役割を担う同氏を取締役とすることで、取締役会の実効性のさらなる向上を実現させるため、指名委員会は同氏を新たに取締役候補者に定めました。選任後は、取締役会メンバーとして、適切な役割を果たすことを期待しています。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験
- 企業経営経験
- B to C、隣接業界経験
- 財務・会計・金融

候補者と当社との特別の利害関係等

廣藤綾子氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

3 安野 裕美※1（あんの ひろみ）（1970年7月27日生）

候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数	2024年度における出席状況	
		取締役会※2	監査委員会
1,400株	1年	14／14回（100%）	13／13回（100%）

※1 取締役候補者安野裕美氏の戸籍上の氏名は、原裕美です。
※2 指名委員会等設置会社移行前の監査役としての出席回数を含めて記載しています。

略歴ならびに当社における地位および担当

1995年 4月　当社 入社
2018年 1月　当社 グローバル広報部長
2020年 1月　当社 執行役員
　　当社 チーフパブリックリレーションズオフィサー
2021年 1月　当社 エグゼクティブオフィサー
2023年 3月　当社 常勤監査役
2024年 3月　当社 取締役（現）
　　当社 監査委員会 委員（常勤）（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

安野裕美氏は、当社入社以来、日本事業での営業現場や、投資家との対話を行うIR、事業企画等を経験したほか、グローバル広報部長、執行役員、エグゼクティブオフィサーを歴任しており、コーポレートガバナンスやコンプライアンスに関する経験・知見も有しています。これらの経験・知見を活かして2023年からは常勤監査役として、また、2024年からは取締役および常勤の監査委員としてその役割を十分に果たしてきました。また、取締役会において、当社事業に関する深い理解に基づいた偏りのない客観的視点から率直に経営課題や組織課題について提言を行い、当社の業務執行に対する監督等適切な役割を果たしています。

上記の理由から取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き取締役会メンバーおよび常勤の監査委員として、適切な役割を果たすことを期待しています。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験
- 企業経営経験
- B to C、隣接業界経験
- 法務・リスクマネジメント

候補者と当社との特別の利害関係等

安野裕美氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

4 吉田 猛（よしだ たけし）（1961年10月4日生）

候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数	2024年度における出席状況	
		取締役会※	監査委員会
4,200株	1年	14／14回（100%）	13／13回（100%）

※指名委員会等設置会社移行前の監査役としての出席回数を含めて記載しています。

略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 8月　株式会社オークラ経営経理学院 入社
1992年 2月　当社 入社
2009年 4月　当社 事業企画部長 兼 事業管理室長
2011年 4月　資生堂アメリカズCorp. 上級副社長
2014年10月　当社 監査部長
2016年 1月　資生堂ジャパン株式会社 ジャパン運営部長
2017年 1月　株式会社エフティ資生堂（現 株式会社ファイントゥデイ）パーソナルケア事業計画部長
2018年 3月　当社 常勤監査役
2024年 3月　当社 取締役（現）
　　当社 監査委員会 委員（常勤）（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

吉田猛氏は、事業部門のマネジメントや監査部門の経験等を有し、会計監査人の会計監査に対する監査と、業務執行や取締役会の適法性・妥当性の監査を行う能力を以て、2018年からは常勤監査役として、2024年からは取締役および常勤の監査委員としてその役割を十分に果たしてきました。また、事業・会計・財務に精通し、常に全社的および客観的な視点から、当社の業務執行に関し率直に経営課題を提起するとともに、その解決に向けた提言を行い、当社の業務執行に対する監督等適切な役割を果たしてきました。

上記の理由から取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き取締役会メンバーおよび常勤の監査委員として、適切な役割を果たすことを期待しています。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験
- 企業経営経験
- B to C、隣接業界経験
- 法務・リスクマネジメント
- 財務・会計・金融

候補者と当社との特別の利害関係等

吉田猛氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

5 大石 佳能子（おおいし かのこ）（1961年3月24日生）

社外取締役候補者
独立役員候補者

候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2024年度における出席状況		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
3,900株	9年	14／14回（100%）	7／8回（87.5%）	9／10回（90%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月　日本生命保険相互会社 入社
1987年 8月　マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社
1988年11月　マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社
2000年 6月　株式会社メディヴァ 代表取締役（現）
2000年 7月　株式会社西南メディヴァ（現 株式会社シーズ・ワン）代表取締役（現）
2001年 8月　アスクル株式会社 社外監査役
2002年 8月　同社 社外取締役
2010年 6月　アステラス製薬株式会社 社外取締役
2015年 6月　江崎グリコ株式会社 社外取締役（現）
　　参天製薬株式会社 社外取締役
2016年 3月　当社 社外取締役（現）
2018年 4月　当社 役員報酬諮問委員会 委員長
2024年 3月　当社 指名委員会 委員（現）
　　当社 報酬委員会 委員（現）

重要な兼職の状況（*は上場会社）

株式会社メディヴァ 代表取締役
株式会社シーズ・ワン 代表取締役
江崎グリコ株式会社* 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

大石佳能子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、国内外でコンサルタントとして経営に携わってきたキャリアや患者視点からの医療業界の変革に取り組む現役経営者としての経験・知見を有しています。これらの経験・知見から、取締役会において、経営戦略、消費者起点でのブランドやマーケティング戦略に関する質疑や発言を行うなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、指名委員会 委員および報酬委員会 委員として、現役経営者の観点から、的確な意見を積極的に述べていただきました。

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすとともに、指名委員会および報酬委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験
- 企業経営経験
- B to C、隣接業界経験

候補者と当社との特別の利害関係等

大石佳能子氏は、江崎グリコ株式会社の社外取締役を兼職しており、当社と兼職先とは以下の関係があります。

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
江崎グリコ株式会社	菓子等（通信販売）	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年12月期連結売上高

6 岩原 紳作（いわはら しんさく）（1952年12月17日生）

社外取締役候補者
独立役員候補者

候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2024年度における出席状況		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
1,400株	7年	14／14回（100%）	8／8回（100%）	10／10回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1978年 8月　東京大学法学部 助教授
1981年 9月　米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員研究員
1982年12月　米国 カリフォルニア大学バークレー校 ロー・スクール 客員研究員
1991年 9月　米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授
1991年11月　東京大学大学院法学政治学研究科 教授
2003年 4月　郵政行政審議会 委員
2005年 1月　企業会計審議会 委員
2009年 4月　公益財団法人財務会計基準機構 理事
2010年 4月　法制審議会 委員、法制審議会会社法制部会 部会長
2013年 4月　早稲田大学法学学術院 教授
2013年 6月　東京大学 名誉教授（現）
2015年 1月　金融審議会 会長
2017年 7月　森・濱田松本法律事務所 顧問（現）
2018年 3月　当社 社外取締役（現）
2019年 6月　法制審議会 会長
2021年 9月　当社 指名・報酬諮問委員会 委員長
2023年 4月　早稲田大学 名誉教授（現）
2023年12月　日本学士院 会員（現）
2024年 3月　当社 指名委員会 委員長（現）
　　当社 報酬委員会 委員（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

岩原紳作氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、会社法や金融法を中心とした法学研究を専門とする法学者として深い法律知識を有するほか、法制審議会や金融審議会の重要な役職を歴任し、金融庁等の監督当局による監督・検査体制の構築にも関与してきた豊富な経験を有しています。これらの経験・知見から、内部統制やコーポレートガバナンス、個々の議案のリスクに関する質疑・発言をいただき、当社の取締役会の実効性の向上に寄与していただいています。

また、指名委員会 委員長および報酬委員会 委員として、資本市場との価値共有や法制度、コーポレートガバナンスに関する知見に基づき、的確な意見を積極的に述べていただきました。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすとともに、指名委員会および報酬委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験
- 法務・リスクマネジメント
- 財務・会計・金融

候補者と当社との特別の利害関係等

岩原紳作氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

7 得能 摩利子（とくのう まりこ）（1954年10月6日生）

社外取締役候補者
独立役員候補者

候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2024年度における出席状況		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
2,100株	3年	13／14回（92.8%）	8／8回（100%）	10／10回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1978年 4月　株式会社東京銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行
1994年 1月　ルイ・ヴィトンジャパン株式会社 入社
2002年 4月　同社 シニアディレクター セールスアドミニストレーション
2004年 3月　ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント
2010年 8月　クリスチャン・ディオール株式会社 代表取締役社長
2013年 6月　株式会社ハピネット 社外取締役
2013年 9月　フェラガモ・ジャパン株式会社 代表取締役社長兼 CEO
2016年 6月　三菱マテリアル株式会社 社外取締役
2017年 6月　ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役（現）
2022年 3月　当社 社外取締役（現）
2024年 3月　当社 指名委員会 委員（現）
　　当社 報酬委員会 委員（現）
2024年 6月　日産自動車株式会社 社外取締役（現）

重要な兼職の状況（*は上場会社）

ヤマトホールディングス株式会社* 社外取締役
日産自動車株式会社* 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

得能摩利子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。
同氏は、グローバルプレステージブランドを有する企業の経営者としての豊富な経験を通じて、グローバル視点での企業経営・マーケティング等の見識のほか、プレステージブランドビジネスに対して深い知見を有しています。これらの経験・知見から、取締役会において、経営戦略、ブランドやマーケティング戦略に関し積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営・マーケティングの両視点からの助言および監督等適切な役割を果たしていただいています。
また、指名委員会 委員および報酬委員会 委員として、経営者および複数上場企業における社外役員としての経験や知見に基づき、的確な意見を積極的に述べていただきました。

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすとともに、指名委員会および報酬委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。
「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験
- 企業経営経験
- B to C、隣接業界経験
- ブランドマーケティング

候補者と当社との特別の利害関係等

得能摩利子氏は、ヤマトホールディングス株式会社および日産自動車株式会社の社外取締役を兼職しており、当社と兼職先とはそれぞれ以下の関係があります。

＜候補者が社外役員である兼職先＞

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
ヤマトホールディングス株式会社	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結「営業収益」
日産自動車株式会社	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結売上高

8 畑中 好彦（はたなか よしひこ）（1957年4月20日生）

社外取締役候補者
独立役員候補者

候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2024年度における出席状況		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
800株	2年	13／14回（92.8%）	7／8回（87.5%）	9／10回（90%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1980年 4月　藤沢薬品工業株式会社（現 アステラス製薬株式会社）入社
2005年 6月　同社 執行役員 経営戦略本部 経営企画部長
2006年 4月　同社 執行役員 兼 アステラス US LLC プレジデント&CEO 兼 アステラス ファーマ US, Inc. プレジデント&CEO
2008年 6月　同社 上席執行役員 兼 アステラス US LLC プレジデント&CEO 兼 アステラス ファーマ US, Inc. プレジデント&CEO
2009年 4月　同社 上席執行役員 経営戦略・財務担当
2011年 6月　同社 代表取締役社長
2018年 4月　同社 代表取締役会長
2019年 6月　ソニー株式会社（現 ソニーグループ株式会社）社外取締役（現）
2023年 3月　当社 社外取締役（現）
2023年 6月　積水化学工業株式会社 社外取締役（現）
2024年 3月　当社 指名委員会 委員（現）
　　当社 報酬委員会 委員長（現）
2025年 1月　当社 取締役会議長（現）

重要な兼職の状況（*は上場会社）

ソニーグループ株式会社* 社外取締役
積水化学工業株式会社* 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

畑中好彦氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。
同氏は、グローバル展開する上場企業の経営トップとしての経験と実績のほか、海外子会社や経営企画・財務の責任者としての経験から、企業経営に関する多角的で幅広い知見を有しています。これらの経験・知見から、取締役会において、経営戦略やグローバル事業展開、資本市場との対話に関する質疑や発言をいただくなど、当社の社外取締役としてコーポレートガバナンスのさらなる強化に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。
また、指名委員会 委員および報酬委員会 委員長として、グローバル展開する上場企業の経営トップおよび複数企業において社外取締役としての経験を積み重ねている観点から、的確な意見を積極的に述べていただきました。

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすとともに、指名委員会および報酬委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。
「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験
- 上場企業トップ経験
- 企業経営経験
- B to C、隣接業界経験
- 財務・会計・金融

候補者と当社との特別の利害関係等

畑中好彦氏は、ソニーグループ株式会社および積水化学工業株式会社の社外取締役を兼職しており、当社と兼職先とは以下の関係があります。

＜候補者が社外役員である兼職先＞

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
ソニーグループ株式会社	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結「売上高及び金融ビジネス収入」
積水化学工業株式会社	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結売上高

9 後藤 靖子（ごとう やすこ）（1958年2月19日生）

社外取締役候補者
独立役員候補者

候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2024年度における出席状況	
1,300株	1年	取締役会※ 14／14回（100%）	監査委員会 13／13回（100%）

※指名委員会等設置会社移行前の監査役としての出席回数を含めて記載しています。

略歴ならびに当社における地位および担当

1980年 4月 運輸省（現 国土交通省）入省
2004年 6月 日本政府観光局 ニューヨーク観光宣伝事務所長
2005年10月 山形県 副知事
2008年 7月 国土交通省 北陸信越運輸局長
2013年 7月 国土交通省 国土交通政策研究所所長
2014年10月 九州旅客鉄道株式会社 入社
2015年 6月 同社 常務取締役鉄道事業本部副本部長 兼 旅行事業本部長
2017年 6月 同社 常務取締役（財務部担当 CFO）
2018年 6月 同社 取締役監査等委員
2019年 3月 当社 社外監査役
2019年 6月 株式会社デンソー 社外監査役（現）
2023年 4月 國學院大學 観光まちづくり学部 客員教授（現）
2023年 6月 三井化学株式会社 社外監査役（現）
2023年10月 東京都 監査委員（現）
2024年 3月 当社 社外取締役（現）
当社 監査委員会 委員（現）

重要な兼職の状況（*は上場会社）

株式会社デンソー* 社外監査役
三井化学株式会社* 社外監査役
東京都 監査委員

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

後藤靖子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、運輸省（現 国土交通省）初の女性キャリアとして日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝事務所長を務めたほか、山形県副知事、国土交通政策研究所所長などさまざまな重職を歴任し、幅広いネットワークを有しています。退省後は、九州旅客鉄道株式会社で常務取締役として事業部門や財務部門を管掌したほか、取締役監査等委員として業務執行を監査する立場も経験しています。現在も他社において社外監査役に就任しており、財務・会計に関する経験・知見を有しています。これらの経験・知見から、取締役会において、経営戦略やグローバル事業展開、財務・会計に関する質疑や発言を行うなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、監査委員会 委員として、複数の上場企業における社外監査役の経験や、財務・会計に関する経験や知見に基づき、的確な意見を積極的に述べていただきました。

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので指名委員会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすとともに、監査委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

候補者が有する経験
- 企業経営経験
- 財務・会計・金融

候補者と当社との特別の利害関係等

後藤靖子氏は、株式会社デンソーおよび三井化学株式会社の社外監査役を兼職しており、当社と兼職先とは以下の関係があります。

＜候補者が社外役員である兼職先＞

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
株式会社デンソー	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結「売上収益」
三井化学株式会社	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結「売上収益」

10 野々宮 律子（ののみや りつこ）（1961年11月28日生）

社外取締役候補者
独立役員候補者

候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2024年度における出席状況	
1,000株	1年	取締役会※ 14／14回（100%）	監査委員会 13／13回（100%）

※指名委員会等設置会社移行前の監査役としての出席回数を含めて記載しています。

略歴ならびに当社における地位および担当

1987年 9月 ピート・マーウィック・メイン会計事務所（現 KPMG LLP）入所
1997年 4月 KPMGコーポレイトファイナンス株式会社 パートナー
2000年11月 UBSウォーバーグ証券会社（現 UBS証券株式会社）入社
2005年 1月 同社 マネージングディレクター M&Aアドバイザー
2008年 7月 GEキャピタルアジアパシフィック シニアバイスプレジデント ビジネスディベロップメントリーダー
2013年 4月 日本GE株式会社（現 GEジャパン株式会社）GEキャピタルジャパン 専務執行役員 事業開発本部長
2013年12月 GCAサヴィアン株式会社（現 GCA合同会社）マネージングディレクター
2017年 3月 同社 取締役
2020年 3月 当社 社外監査役
GCAアドバイザーズ株式会社（現 フーリハン・ローキー株式会社）取締役
2020年 6月 長瀬産業株式会社 社外取締役（現）
2022年 2月 フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役CEO（現）
2024年 3月 当社 社外取締役（現）
当社 監査委員会 委員（現）
GCA合同会社 職務執行者（現）

重要な兼職の状況（*は上場会社）

長瀬産業株式会社* 社外取締役
フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役CEO

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

野々宮律子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、米国および日本においてKPMGグループの会計事務所等で業務経験を重ねたほか、UBSグループおよびGEグループでM&Aおよび事業開発に携わるなど、高い財務・会計知識を有するとともに、M&Aの専門家としての経験や国際ビジネスで培った経験と知見を有しています。これらの経験と知見から、取締役会において、経営戦略や財務戦略、構造改革案件に関する質疑や発言を行うなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、監査委員会 委員として、自らCEOを務める企業における経営経験や専門領域であるM&A等を含むビジネスの経験や知見に基づき、的確な意見を積極的に述べていただきました。

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすとともに、監査委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

候補者が有する経験
- 企業経営経験
- 財務・会計・金融

候補者と当社との特別の利害関係等

野々宮律子氏は、長瀬産業株式会社の社外取締役を兼職しており、当社と兼職先とは以下の関係があります。

＜候補者が社外役員である兼職先＞

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
長瀬産業株式会社	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結売上高

11 中嶋 康博（なかじま やすひろ）（1961年10月13日生）

新任取締役候補者
社外取締役候補者
独立役員候補者

候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2024年度における出席状況
0株	–	取締役会 –

略歴ならびに当社における地位および担当

1984年 4月　株式会社日立製作所 入社
1995年 3月　公認会計士登録
2007年 7月　あらた監査法人（現 PwC Japan 有限責任監査法人）代表社員
2012年 7月　同法人 執行役品質管理担当
2014年 7月　同法人 名古屋事務所長
2017年 7月　同法人 監視委員会 委員
2022年 4月　大阪公立大学 大学院経営学研究科特任教授（現）
2022年 7月　中嶋公認会計士事務所 所長（現）
2023年 3月　株式会社ブリヂストン 社外取締役（現）

重要な兼職の状況（*は上場会社）

公認会計士
株式会社ブリヂストン* 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

中嶋康博氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、公認会計士としての会計監査やアドバイザリー業務の豊富な経験と実績のほか、グローバル企業の経営に関する見識と的確な課題認識を有しています。グローバルに事業を展開する当社の経営や財務戦略に対する財務・会計の専門家視点での助言・意見および監督が期待できる同氏を社外取締役に選任することで、取締役会の実効性のさらなる向上が実現できると判断しました。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を新たに社外取締役候補者に定めました。選任後は、上記の役割を果たすとともに、監査委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

候補者が有する経験
- 企業経営経験
- 法務・リスクマネジメント
- 財務・会計・金融

候補者と当社との特別の利害関係等

中嶋康博氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

（注）1. 責任限定契約の締結
当社は、大石佳能子氏、岩原紳作氏、得能摩利子氏、畑中好彦氏、後藤靖子氏および野々宮律子氏との間で、会社法第427条第1項および当社定款第27条第2項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項各号の定める額の合計額としています。本議案が原案どおり承認可決され、各氏が選任された場合、同内容での契約更新を予定しています。また、本議案が原案どおり承認可決され、安野裕美氏、吉田猛氏および中嶋康博氏が選任された場合、新たに上記と同内容の責任限定契約を各氏との間で締結する予定です。

2. 役員等賠償責任保険契約の締結
当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により塡補することとしています。候補者は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、次回更新時には同程度の内容での更新を予定しています。

3. 独立役員
当社は、大石佳能子氏、岩原紳作氏、得能摩利子氏、畑中好彦氏、後藤靖子氏および野々宮律子氏を、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しており、本総会における選任後、これらすべての社外取締役を再度独立役員に指定する予定です。また、本総会における選任後、中嶋康博氏を新たに独立役員に指定する予定です。

4. 各候補者の有する当社の株式数
資生堂役員持株会を通じての保有分を含めて100株未満を切り捨てて記載しています。

以　上

事業報告（2024年1月1日から2024年12月31日まで）

当社グループは、第123期から国際会計基準（IFRS）を任意適用しており、第122期の財務数値は日本基準をIFRSに組み替えて表示しています。

1 資生堂グループの現況に関する事項

1.1 事業の概況

1 事業の経過および成果

1. 概況

当期の経過および成果

当期における世界経済は、地政学リスクの高まり、物価高騰、為替相場のボラティリティ上昇等に伴う先行き不透明感が継続しました。中国では経済成長の減速が進んだ一方、欧州では緩やかな成長が続きました。また、米国では良好な雇用環境を背景に景気は堅調に推移したものの個人消費の勢いに陰りが見られるなど、先行きへの警戒感が高まりました。日本においては緩やかな景気回復となりました。

国内化粧品市場は物価上昇が家計の重石になる状況が続くなか、堅調に推移しました。訪日外国人旅行者数はコロナ禍前を上回り過去最高を更新しましたが、旅行者の消費行動の変化を背景にインバウンド消費は想定よりも緩やかな成長となりました。

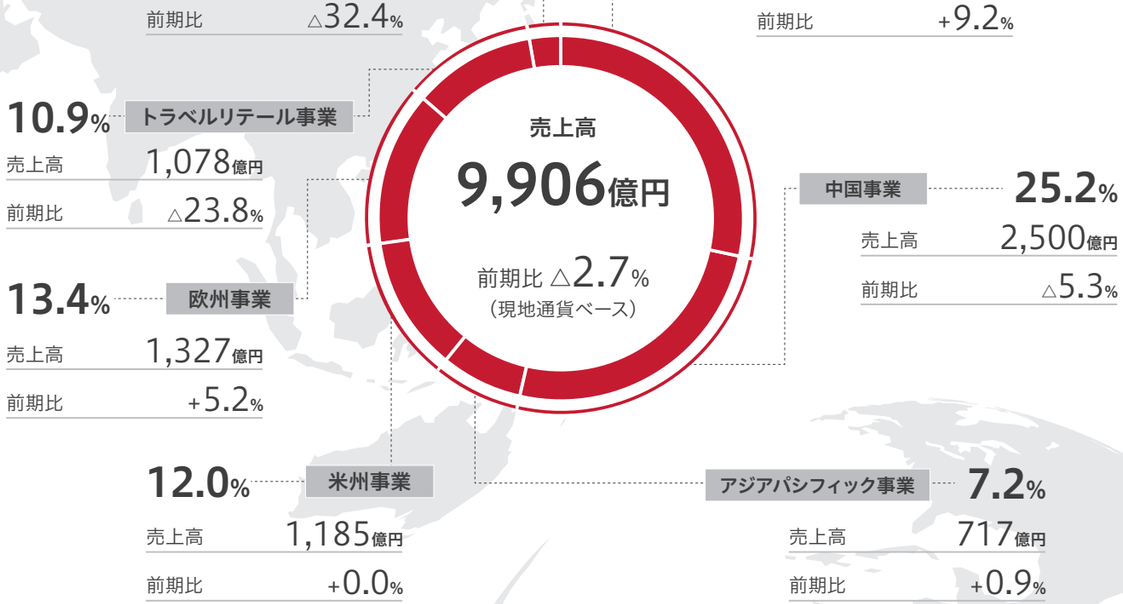
海外化粧品市場の動向は地域ごとにばらつきが見られました。中国海南島などの免税市場では、規制強化に伴う流通在庫調整の影響は着実に縮小した一方で、中国人旅行者を中心とした消費の減速を背景に、厳しい市場環境が続きました。また中国では、景況感の悪化に伴う貯蓄の増加や消費低下を背景に停滞が続きました。欧米市場は下期に成長鈍化の兆しがみられ、全体としては緩やかな成長となりました。

当社グループは、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」のもと、環境問題やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを中心とした社会課題の解決に向けてイノベーションに積極的に取り組みながら、「Personal Beauty Wellness Company」として、スキンビューティーとウェルネスを融合し、一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業を目指します。そして2030年のビジョン「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」に取り組みます。

当期は、2023年から2025年までの3カ年を中心に取り組む中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」の2年目であり、グローバルコスト削減のための構造改革主要アクションの完遂と、グロスプロフィット最大化を追求する体制の構築に取り組みました。日本事業においては、「持続的な成長」、「稼げる基盤構築」、「人財変革」の3つを柱とする経営改革プラン「ミライシフト NIPPON 2025」の実行を通じて、収益性改善を着実に進めており、グローバルでも計画どおりにコスト構造改革の効果創出を実現しました。中国・トラベルリテール事業においては、組織構造の最適化を図るとともに、多様化する市場の変化を捉えた持続的な成長の実現を目指します。米州・欧州・アジアパシフィック事業においては、積極的な経営資源投下により成長加速を図ります。これらを通じ、適正な地域ポートフォリオへの転換を進め、不透明で変化の激しい市場環境にも柔軟に対応できる経営基盤の構築を進めていきます。

2024年11月には、早期の収益性改善と、その後の持続的な成長をより確実なものとするために、次の2カ年で実行する「アクションプラン 2025-2026」を策定しました。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を目指し、「ブランド力の基盤強化」、「高収益構造の確立」および「事業マネジメントの高度化」に取り組みます。

報告セグメント別売上高



当期の売上高は前期比1.8%増の9,906億円、現地通貨ベースでは前期比2.7%減、為替影響、事業譲渡影響および「Dr. Dennis Gross Skincare」買収影響を除く実質ベースでは前期比1.3%減となりました。実質ベースの売上高は、中国人旅行者を中心とした消費の減速により低い出荷レベルとなったトラベルリテール事業や、景況感の悪化に伴う消費低下の影響を受けた中国事業では、前期を下回りました。また、米州事業では、上期に一時的な生産減・出荷減が生じ、第3四半期において生産は安定化したものの、売上回復が遅れ、減収となりました。一方、日本・欧州事業は、成長性・収益性の高い注力領域への積極投資や戦略的マーケティングが功を奏し、力強い成長が継続しました。アジアパシフィック事業は緩やかな成長となりました。

コア営業利益は364億円、2024年11月に公表した業績予想の350億円は超過したものの、前期に対しては35億円の減益となりました。トラベルリテール・米州事業の減益を、日本事業での大幅な増益や、全社を挙げた構造改革効果およびコストマネジメントにて一部相殺しました。また、「その他」は、トラベルリテール・中国事業向けの内部売上高減少に伴う差益減等により減益となったほか、「調整額」は未実現利益消去額の変動影響などにより、減益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に対し326億円減少し、108億円の損失となりました。コア営業利益の減益や、非経常項目において主に日本事業の早期退職支援プランに関する構造改革費用を計上したことに加え、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）に関連する金融費用として128億円の引当金を計上したことが影響しました。なお、当該引当金の計上は2024年のキャッシュ・フローに影響を与えるものではありません。

なお、EBITDAマージンは、9.0%となりました。

報告セグメント別コア営業損益

（億円）

	第124期	売上比（%）	第125期（当期）	売上比（%）	増減
日本事業	13	0.5	281	9.9	+267
中国事業	70	2.8	123	4.8	+53
アジアパシフィック事業	51	7.1	60	8.0	+9
米州事業	112	9.7	2	0.2	△110
欧州事業	33	2.7	37	2.6	+3
トラベルリテール事業	171	12.9	50	4.6	△121
その他	△228	△9.0	△249	△10.2	△21
調整額	176	–	60	–	△116
合計	398	4.1	364	3.7	△35

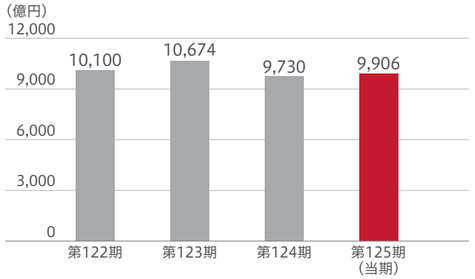
（注）1. 当期より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上しています。なお、前期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
2. 売上高における実質増減率は、為替影響、事業譲渡影響および「Dr. Dennis Gross Skincare」買収影響を除いて計算しています。
3. 「その他」に計上しているパーソナルケア製品生産事業に係る売上高は、資生堂久喜工場の譲渡に伴い、2023年4月1日以降、一部を除き発生していません。
4. 「その他」は、本社機能部門、㈱イプサ、生産事業、飲食業およびヘルスケア事業（美容食品の販売）等を含んでいます。
5. コア営業損益は、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）を除いて算出しています。
6. コア営業損益における売上比は、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です。
7. コア営業損益の調整額は、主にセグメント間の取引消去の金額です。

連結業績

売上高

9,906億円

前期比（増減率）	+1.8%
（現地通貨ベース	△2.7%）
（実質ベース	△1.3%）



コア営業利益

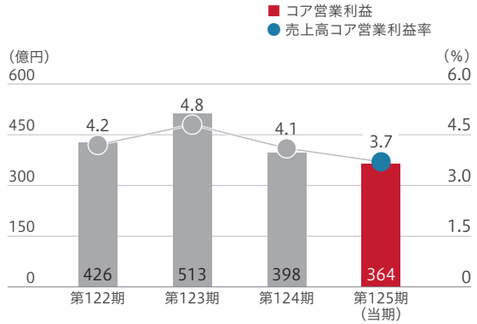
364億円

前期比（増減額） △35億円

売上高コア営業利益率

3.7%

前期比（増減） △0.4ポイント



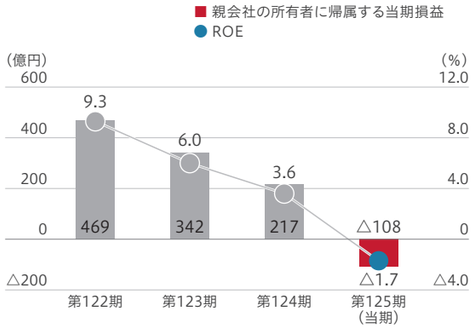
親会社の所有者に帰属する当期損益

△108億円

前期比（増減額） △326億円

ROE

△1.7%



（注）当期における連結計算書類項目（収益および費用）の主な為替換算レートは、1ドル＝151.5円、1ユーロ＝163.8円、1中国元＝21.0円です。

◆日本事業

ファンデ美容液という新市場創出など
注力ブランドを中心に成長
構造改革効果も貢献しコア営業利益は大幅増益

売上構成比

セラムファースト技術搭載のファンデ美容液

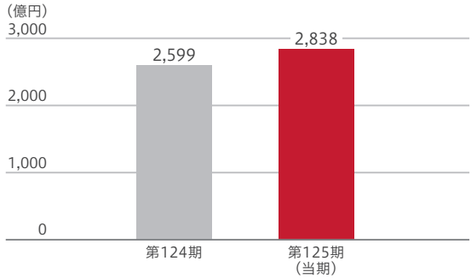
日本事業では、経営改革プラン「ミライシフト NIPPON 2025」の実行を通じた収益性改善を引き続き進めています。成長性・収益性の高いブランド・商品・お客さま接点へ活動を集中させることで成長の加速に取り組み、愛用者数の増加が続いている「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「エリクシール」を中心とした注力ブランドで力強い成長を実現しました。また、戦略的マーケティングによりファンデ美容液という新市場創出に取り組み、SHISEIDO エッセンス スキングロウ ファンデーションなどが好調に推移したほか、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「エリクシール」の新商品の好調も成長をけん引しました。訪日外国人旅行者数はコロナ禍前の水準を上回り過去最高を更新しましたが、旅行者の消費行動の変化を背景にインバウンド消費は想定よりも緩やかな成長にとどまりました。

以上のことから、売上高は2,838億円となりました。前期比は9.2%増、事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比9.5%増となりました。コア営業利益は281億円、売上増による差益増や費用効率化などにより、前期に対し267億円改善しました。

売上高

2,838億円

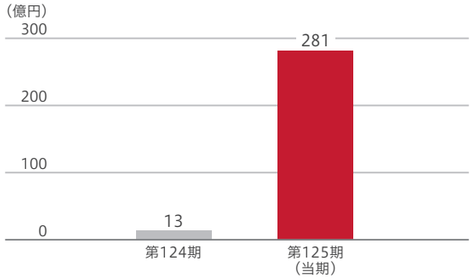
前期比（増減率）	+9.2%
（実質ベース	+9.5%）



コア営業利益

281億円

前期比（増減額）	+267億円



◆中国事業

景況感の悪化による消費低下の影響を受けるも
構造改革効果によりコア営業利益は増益

売上構成比

「クレ・ド・ポー ボーテ」のプロモーション

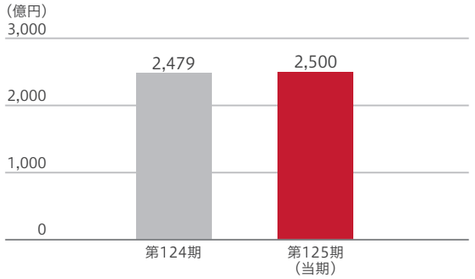
中国事業では、市場環境変化のなかで成長と収益性のバランスを取りながら、より消費者のニーズを踏まえたブランド・商品の価値伝達による持続的成長への転換を進めています。景況感の悪化に伴う消費低下の影響を受ける中でも、中国最大のEコマースイベントである「ダブルイレブン」では、ALPS処理水の海洋放出後の日本製品買い控えの影響があった前期からの反動もあり、大幅伸長しました。通期では、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「アネッサ」、「NARS」は成長しましたが、「SHISEIDO」は苦戦が続きました。

以上のことから、売上高は2,500億円となりました。前期比は0.8%増、現地通貨ベースでは前期比5.3%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比4.6%減となりました。コア営業利益は123億円、売上減に伴う差益減を、原価低減、固定費低減などの構造改革効果などにより相殺し、前期に対し53億円の増益となりました。

売上高

2,500億円

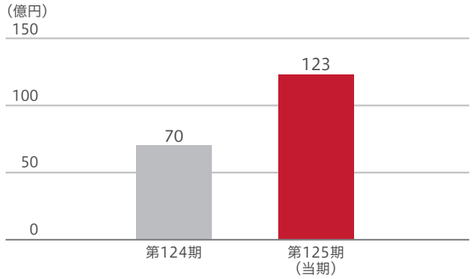
前期比（増減率）	+0.8%
（現地通貨ベース	△5.3%）
（実質ベース	△4.6%）



コア営業利益

123億円

前期比（増減額）	+53億円



◆アジアパシフィック事業

「アネッサ」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、フレグランスが好調
タイを中心とする東南アジアで力強い成長

売上構成比

タイでの「アネッサ」イベント

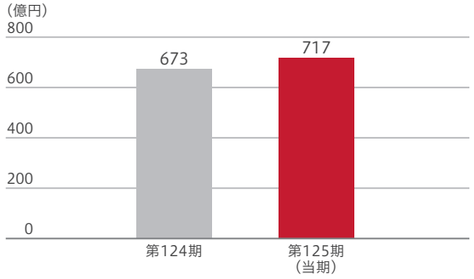
アジアパシフィック事業の国・地域では、台湾で市場鈍化の影響を受けましたが、タイを中心とする東南アジアがけん引し成長を維持しました。「アネッサ」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、フレグランスで力強い成長となりました。

以上のことから、売上高は717億円となりました。前期比は6.5%増、現地通貨ベースでは前期比0.9%増、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比2.5%増となりました。コア営業利益は60億円、売上増に伴う差益増などにより、前期に対し9億円の増益となりました。

売上高

717億円

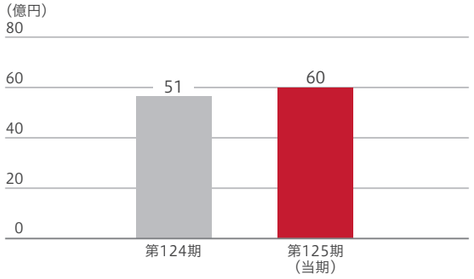
前期比（増減率）	+6.5%
（現地通貨ベース	+0.9%）
（実質ベース	+2.5%）



コア営業利益

60億円

前期比（増減額）	+9億円



◆米州事業

一時的な生産減・出荷減からの売上回復遅れにより
「Drunk Elephant」が減収

売上構成比

「NARS」のエクスプリシット リップスティック

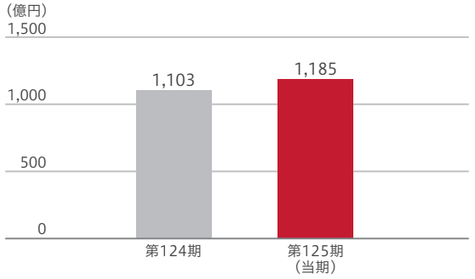
米州事業では、「NARS」や「Tory Burch」が増収となりました。一方、上期に一時的な生産減・出荷減が生じ、第3四半期において生産は安定化したものの、「Drunk Elephant」は売上回復が遅れました。

以上のことから、売上高は1,185億円となりました。前期比は7.5%増、現地通貨ベースでは前期並み、為替影響、事業譲渡影響および「Dr. Dennis Gross Skincare」買収影響を除く実質ベースでは前期比7.0%減となりました。コア営業利益は2億円、売上減に伴う差益減などにより、前期に対し110億円の減益となりました。

売上高

1,185億円

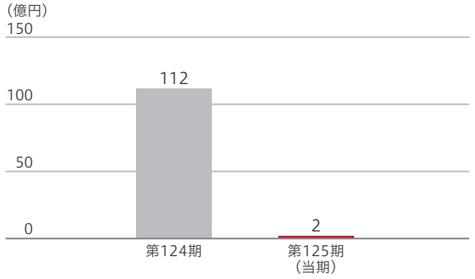
前期比（増減率）	+7.5%
（現地通貨ベース	+0.0%）
（実質ベース	△7.0%）



コア営業利益

2億円

前期比（増減額）	△110億円



◆欧州事業

マーケティング活動強化・新商品展開により
「SHISEIDO」、「NARS」、フレグランスが成長

売上構成比

「ISSEY MIYAKE」のル セルドゥ イッセイ

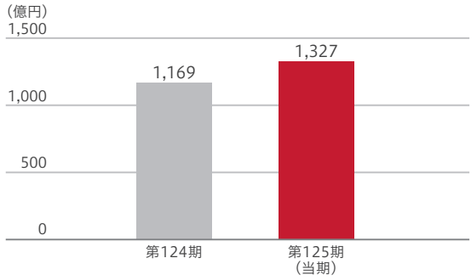
欧州事業では、「SHISEIDO」や「NARS」が伸長したほか、フレグランスでは「narciso rodriguez」や新商品が貢献した「ISSEY MIYAKE」が好調をけん引しました。

以上のことから、売上高は1,327億円となりました。前期比は13.4%増、現地通貨ベースでは前期比5.2%増、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比8.2%増となりました。コア営業利益は37億円、売上増に伴う差益増などにより、前期に対し3億円の増益となりました。

売上高

1,327億円

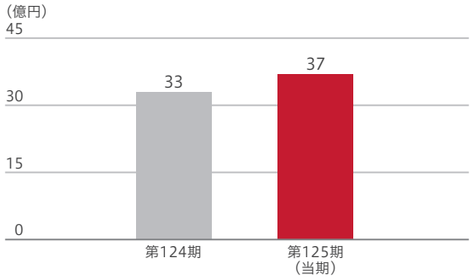
前期比（増減率）	+13.4%
（現地通貨ベース	+5.2%）
（実質ベース	+8.2%）



コア営業利益

37億円

前期比（増減額）	+3億円



◆トラベルリテール事業

旅行者数の増加に伴い日本で成長した一方
中国人旅行者の消費減少の影響を受け減収

売上構成比

海南島での「SHISEIDO」のプロモーション

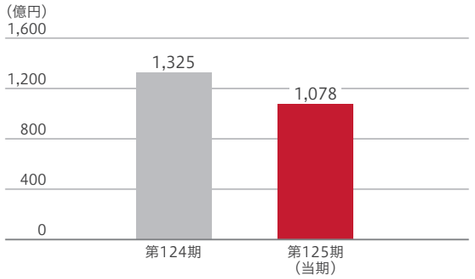
トラベルリテール事業（空港・市中免税店などでの化粧品・フレグランスの販売）では、訪日外国人旅行者数の増加により、日本において堅調な回復を実現しました。一方、中国海南島・韓国では、中国人旅行者を中心とした消費の大幅な減少の影響を受け、低い出荷レベルが続きました。

以上のことから、売上高は1,078億円となりました。前期比は18.6%減、現地通貨ベースでは前期比23.8%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比23.8%減となりました。コア営業利益は50億円、売上減に伴う差益減などにより、前期に対し121億円の減益となりました。

売上高

1,078億円

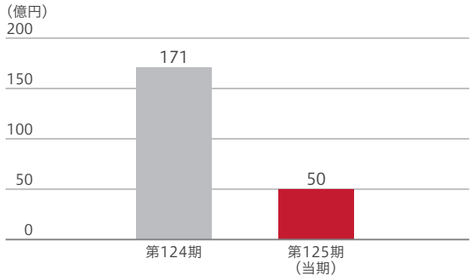
前期比（増減率）	△18.6%
（現地通貨ベース	△23.8%）
（実質ベース	△23.8%）



コア営業利益

50億円

前期比（増減額）	△121億円



2 設備投資等の状況

	投資額（百万円）	主な投資の内容
有形固定資産	23,389	生産設備の改修・更新
無形資産	25,507	基幹システムのグローバル展開
合　計	48,896	

（注）設備投資等：資本的支出、有形固定資産および無形資産（商標権等を除く）への投資を指します。なお、使用権資産は含みません。

3 資金調達の状況

当期は「Dr. Dennis Gross Skincare」の買収資金および運転資金に充当するため、150億円の社債発行と510億円の銀行借入を実行しました。

4 資生堂グループの連結損益および財産の状況の推移

区　分		第122期 2021年12月期	第123期 2022年12月期	第124期 2023年12月期	第125期（当期） 2024年12月期
売上高	（百万円）	1,009,966	1,067,355	973,038	990,586
コア営業利益	（百万円）	42,553	51,340	39,842	36,359
売上高コア営業利益率	（%）	4.2	4.8	4.1	3.7
親会社の所有者に帰属する当期損益	（百万円）	46,909	34,202	21,749	△10,813
当期包括利益	（百万円）	90,198	89,061	59,488	41,142
資産合計	（百万円）	1,300,979	1,307,661	1,255,497	1,331,848
資本合計	（百万円）	562,179	625,754	640,392	654,643
１株当たり親会社所有者帰属持分	（円）	1,353.45	1,512.36	1,548.20	1,583.47
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	134,249	46,735	89,026	48,403
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	66,733	△41,308	△35,536	△83,738
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△190,575	△52,418	△75,642	23,357
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	156,503	119,036	104,685	98,479

5 資本政策

1. 資本政策の基本方針（2024年12月31日現在）

当社は持続的成長に向けて、必要と判断されるタイミングで迅速・果断に投資を行うため株主資本の水準保持に努めます。そのうえで、フリーキャッシュフローや在庫回転日数を中心とした運転資本の効率化を重視して、キャッシュ・フローとバランスシートのマネジメントの強化により、資本効率を意識した経営を実践します。

資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能となる格付シングルAレベルを維持すべく、ネット・デット・エクイティ・レシオ0.2、ネットEBITDA有利子負債倍率0.5倍を目安としながら、市場環境などを勘案して最適な方法でタイムリーに実施します。ただし、今後の収益力およびキャッシュ・フロー創出力を考慮したうえで、上記指標は株主還元方針と併せて、さらなる資本効率の向上に資する最適資本構成になるよう、適宜見直します。

株主のみなさまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による“株式トータルリターンの実現”を目指しています。この考え方に基づき、持続的な成長のための戦略投資を最優先とし、企業価値の最大化を目指す一方で、資本コストを意識しながら投下資本効率を高め、中長期的に配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。

配当金の決定にあたっては、連結業績、フリーキャッシュフローの状況を重視し、資本政策を反映する指標の一つとして親会社所有者帰属持分配当率（DOE）2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。なお、自己株式取得については、市場環境を踏まえ、機動的に行う方針としています。

2. 利益還元の状況の推移

区　分		第122期 2021年12月期	第123期 2022年12月期	第124期 2023年12月期	第125期（当期） 2024年12月期
１株当たり年間配当額	（円）	50	100 （うち記念配当50）	60	40（予定）
年間配当額	（百万円）	19,974	39,954	23,978	15,985（予定）
連結配当性向	（%）	42.6	116.8	110.2	―（予定）
DOE	（%）	4.0	7.0	3.9	2.6（予定）

（注）1. 第125期（当期）の各項目の数値は、2025年3月26日開催予定の定時株主総会の第1号議案（剰余金の配当の件）が原案どおり可決されることを前提としたものです。
2. 第125期（当期）の連結配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期損益がマイナスのため表示していません。

6 対処すべき課題

1. 企業理念　THE SHISEIDO PHILOSOPHY

当社は、1872年に創業し、2022年に150周年を迎えました。その創業当時から「『美と健康』を通じてお客さまのお役に立ち、社会へ貢献する」ことを目指して活動してきました。そして、2019年には、100年先も輝きつづけ、世界中の多様な人たちから信頼される企業になるべく、企業理念THE SHISEIDO PHILOSOPHYを定義しました。国・地域・組織・ブランドを問わず、この企業理念を常によりどころとして、“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”を目指しています。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、以下で構成されています。

1. 私たちが果たすべき企業使命を定めた OUR MISSION
2. これまでの150年を超える歴史の中で受け継いできた OUR DNA
3. 資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え OUR PRINCIPLES

THE SHISEIDO PHILOSOPHY

OUR MISSION

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

私たちは、美には人の心を豊かにし、生きる喜びやしあわせをもたらす力があると信じています。

資生堂は創業以来、人のしあわせを願い、美の可能性を広げ、新たな価値の発見と創造を行ってきました。
これまでもこれからも、美しく健やかな社会と地球が持続していくことに貢献します。

美の力でよりよい世界を。
それが、私たちの企業使命です。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYの詳細については、当社企業情報サイトの「企業情報/THE SHISEIDO PHILOSOPHY」(https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy/)をご覧ください。

2. 中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」と「アクションプラン 2025-2026」

当社は、2023年に2023年から2025年までの3カ年を中心に取り組む中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定しました。中長期的な成長を目指すために、本戦略において、「ブランド」、「イノベーション」、「人財」の3つの重点領域への投資を強化しています。

これに加えて、2024年に昨今の急激な外部環境の変化を受け、2025年、2026年の2カ年を構造改革の加速フェーズとし、さらなる構造改革による収益性改善、現在の危機的な状況からの脱却と、その後の持続的成長を確実なものとするための基盤の再構築を行う「アクションプラン 2025-2026」を策定しました。

「アクションプラン 2025-2026」では、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を目指し、「ブランド力の基盤強化」、「高収益構造の確立」および「事業マネジメントの高度化」を2025年、2026年で取り組む最優先課題として、その具体的施策を設定しています。

アクションプラン 2025-2026で取り組む最優先課題

ブランド力の基盤強化	・注力ブランドへの選択と集中（コア3・ネクスト5） ・グロスプロフィットの最大化 ・ブランド価値強化に向けたブランド・地域での連携したオペレーション体制強化
高収益構造の確立	・日本・米州・欧州・アジアパシフィックの収益性のさらなる改善 ・中国・トラベルリテールの事業基盤再構築 ・グローバルで固定費の低減
事業マネジメントの高度化	・アセットライトの推進 ・グローバルオペレーション体制の進化 ・財務ガバナンスの抜本的強化

「アクションプラン 2025-2026」の詳細については、当社企業情報サイトの「投資家情報/IRライブラリー/決算短信・決算説明資料」(https://corp.shiseido.com/jp/ir/library/tanshin/)に掲載の「中期経営戦略の『アクションプラン 2025-2026』(2024年11月29日)」をご覧ください。

3. 社会価値創造に向けた取り組み

サステナビリティ戦略の考え方

当社は、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」のもと、事業を通じて人々の幸福感・充足感を高め、2030年に向け、「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」を目指しています。サステナビリティを経営戦略の中心に据え、本業を通じた社会価値創造と社会・環境課題の解決を促進します。

サステナビリティ推進体制

当社では、ブランド・地域事業を通じて全社横断でサステナビリティの推進に取り組んでいます。迅速な意思決定と確実な全社的実行のため、専門的に審議する「Sustainability Committee」を設置し、定期的に開催しています。「Sustainability Committee」では、資生堂グループ全体のサステナビリティに関する戦略アクションおよび方針、気候変動および自然環境に関するリスクおよび機会、人権対応アクションなど具体的な活動計画に関する意思決定を行っています。また、サステナビリティ戦略における中長期目標の進捗状況についてモニタリングを行っています。出席者は代表執行役のほか、経営戦略、財務、R&D、サプライネットワーク、人事、DE&I、広報およびブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論をしています。その他、特に業務執行における重要案件に関する決裁が必要な場合は「Global Strategy Committee」や取締役会に提案もしくは報告しています。

また、毎年「サステナビリティレポート」[※1]を発行し、サステナビリティ戦略アクションと中長期目標の進捗を開示しています。さらに当社は、執行役を含むエグゼクティブオフィサーに加え、国内外の重要ポジションのリーダーに対して、CO_2排出量[※2]削減や女性管理職比率など、ESGに関する業績目標値も組み入れた長期インセンティブ型報酬を導入しています。

※1　最新のサステナビリティレポートはこちら：
https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/report.html
※2　通常、温室効果ガスは CO_2、CH_4、N_2O、HFCs、PFCs、SF_6、NF_3を指すが、本事業報告ではこれらの温室効果ガスをCO_2と表記

〔中長期目標〕

■環境

戦略アクション	目標			達成年[※3]
地球環境の負荷軽減	CO_2排出量削減	Scope 1・Scope 2[※4]	△46.2%[※5]（SBTi認定）	2030年
		Scope 3	△55%[※6]（SBTi認定）	2030年
	水消費量削減		△40%[※7]	2026年
サステナブルな製品の開発	サステナブルな容器への切り替え[※8]		100%	2025年
サステナブルで責任ある調達の推進	サステナブルなパーム油への切り替え[※9]		100%	2026年
	サステナブルな紙への切り替え[※10]		100%	2023年（2024年継続）

※3　2024年実績は2025年発行予定のサステナビリティレポートにて開示予定
※4　2026年にカーボンニュートラル達成（資生堂全事業所、オフセット含む）の目標を含む
※5　資生堂全事業所（対2019年）
※6　資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体、経済原単位（対2019年）
※7　資生堂全事業所、経済原単位（対2014年）
※8　プラスチック製容器について
※9　RSPOの物理的なサプライチェーンモデルによる認証（アイデンティティ・プリザーブド、セグリゲーション、マスバランスのいずれかに基づくもの）、パーム油換算重量ベース
※10　製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース

■社会

戦略アクション	目標		達成年
ジェンダー平等	あらゆる階層における女性リーダー比率（国内）	50%	2030年
	・国内における女性活躍 ・グローバルでの女子教育支援と経済的自立支援	100万人（ダイレクトリーチ）	2030年
美の力によるエンパワーメント	・美の力による自己効力感の醸成 ・「自分らしい美しさ」を制限する無意識の思い込みや偏見への取り組み	100万人（ダイレクトリーチ）	2030年

気候変動・生物多様性への対応の推進

持続的な事業成長の実現には、年々深刻化する気候変動や生物多様性への対応など、社会や経済の基盤となる地球環境の課題解決が不可欠です。当社は環境課題の解決に向けて、全社をあげてさまざまな活動に取り組んでいます。

気候変動に関わる対応としては、特にScope 1およびScope 2のCO_2排出量について、2030年には46.2%削減（2019年対比）を達成することを目標として設定しました。また、自社サイトを除くバリューチェーンからのCO_2排出量削減に関してもSBTイニシアティブ（SBTi）[※1]ベースでの目標設定をしています[※2]。1.5℃経路に整合した2030年目標のいずれも、SBTiの認証を取得し、CO_2排出量削減に取り組んでいます。また2022年にはRE100[※3]に加盟しています。

当社では、工場だけでなくオフィスや事業所でも再生可能エネルギーの利用を進めています。2023年には全11工場・自社ディストリビューションセンターにおける再生可能由来の電力への切り替えを100%完了しました。加えて、オフィスを含めグローバルの全サイトでの切り替えを促進しています。

さらに、世界各国・各地域の工場や研究所の敷地内や建物（9施設）[※4]に太陽光パネルが設置されています。

生物多様性については、TNFD[※5]の枠組みなどを活用し、事業と陸域・水域・海洋の生物多様性との関係を分析し、原材料調達による生態系への依存と影響が大きいことを特定しています。なかでもパーム油や紙の調達による生態系影響が大きいことから、2020年に当社はパーム油と紙について中長期目標を開示し、サステナブルな原材料への切り替えを進めています。また、生産事業所の敷地および周辺地域について生態系評価を行い、さらなる生態系理解と改善アクションを進めています。こうした分析や取り組みの詳細については、2024年に「資生堂 気候/自然関連財務情報開示レポート」[※6]にまとめて開示しました。

化粧品にはパーム油だけでなく、さまざまな種類の植物が素材として使用されています。当社では、古くから「薬草の宝庫」と称される伊吹山[※7]で自然保護活動を行っており、山麓の薬草園で栽培されたエンメイソウから抽出されたエキスをグローバルブランド「SHISEIDO」のフューチャーソリューション LXシリーズに配合しています。2023年からスタートした研究所発のオープンイノベーションプログラム「fibona」が、地域の関連団体との協働プロジェクトを推進し、薬草から開発した入浴剤を返礼品としてクラウドファンディングを行うことで、伊吹山の植生回復活動に貢献しました。

また、当社は大学や研究機関と共同で製品中の紫外線防御剤によるサンゴへの影響を精査しています。これらの結果は成分選定や、サンゴへの影響に配慮した処方設計へと活用され、「SHISEIDO」や「アネッサ」などのサンケア製品にも応用されています。

※1　パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを推進している国際的なイニシアティブ
※2　Scope 3
※3　100% Renewable Electricity の略で、事業で使用する電力の再生可能エネルギー100%化にコミットする企業で構成される国際的なイニシアティブ
※4　掛川工場、大阪茨木工場、福岡久留米工場、上海工場、北京工場、台湾工場、イーストウィンザー工場（米国）、ジアン工場（フランス）、グローバルイノベーションセンター（横浜）
※5　Taskforce on Nature-related Financial Disclosures
※6　「資生堂 気候/自然関連財務情報開示レポート」はこちら：
https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks_report.pdf
※7　滋賀県米原市、岐阜県揖斐郡揖斐川町・不破郡関ケ原町にまたがる伊吹山地の半独立峰

サステナブルな製品の開発

当社では、気候変動や海洋プラスチックごみ問題はグローバルで喫緊に解決すべき環境課題であると認識し、サステナブルな製品開発の対応を強化しています。当社独自の容器包装開発ポリシー「5Rs: Respect（リスペクト）・Reduce（リデュース）・Reuse（リユース）・Recycle（リサイクル）・Replace（リプレース）」を前提としたイノベーションを通じて、プラスチック製容器においては、2025年までに100%サステナブルな容器を実現するという目標を掲げています。

2024年は引き続き「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「エリクシール」などの主要ブランドだけでなく、さまざまなカテゴリーのブランドでも幅広く容器のイノベーションを行い、切り替えを進めています。6月には「SHISEIDO」オイデルミン エッセンスローション、「クレ・ド・ポー ボーテ」リューヌ ジョアイエールのパッケージデザインやサステナブルな容器への対応が評価され、世界包装機構（WPO：World Packaging Organisation）主催の「ワールドスター2024」コンテストにおいて、「ワールドスター賞」を受賞しました。今後も、変化する社会環境やニーズに迅速かつ幅広く対応していきます。

社会課題への取り組み

当社は、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」の実現に向けて、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を重要な経営戦略の柱と位置づけており、ジェンダーや年齢、国籍、性的指向、性自認、障がいの有無などに関係なく、個々の違いを認め、尊重し合うことで、イノベーションを生み出す組織文化を育んでいます。特にこれまでの取り組みを通じて蓄積した経験や知見を活かし、私たちは「ジェンダー平等」と「美の力によるエンパワーメント」を戦略アクションとして設定し、2030年までに、それぞれ100万人の人々を支援することを目指しています。社員だけでなく、生活者をはじめとするステークホルダーと共に、誰もが自分らしくいられるインクルーシブな社会づくりの基盤として、「すべてのステークホルダーの人権の尊重」にも注力しています。

当社は、2030年までに日本国内のあらゆる階層における女性リーダー比率を機会均等の象徴である50%にすることを目標とし、国内資生堂グループ全体の女性管理職比率は2024年に40%に達しました。女性活躍に長く取り組んできた当社には、社員の意識や働き方の改革といったDE&I推進のヒントとなる幅広いケーススタディがあります。2023年に発足した「資生堂DE&Iラボ」では、社内データをもとに仮説検証を行い、その進捗を社外にも共有しています。

2024年はLGBTQ+と障がいに焦点を当て、社員のDE&Iへの理解を深めるための啓発キャンペーン「Diversity Week」を2回開催しました。これを機に、ボトムアップで社員の声を企業活動に反映させるために、自主的な社内の活動である従業員リソースグループが活発化しました。

また、マーケティングを担う社員がDE&Iのアプローチから事業活動を通じて新たな価値を創造できるよう、2024年にはインクルーシブ・マーケティング ラーニングセッションを展開しました。社内外の障がいのある方やLGBTQ+当事者との対話セッションを踏まえて、ブランドとして提供できる価値についてディスカッションを行いました。

こうした取り組みが評価され、ジェンダー平等においては「なでしこ銘柄」（4年連続）や日経WOMANによる「女性が活躍する会社 BEST100」の総合1位（3年連続）に選定されました。職場における性的マイノリティへの取り組みを評価する「PRIDE指標」においては、最高評価のゴールドを受賞すると共に、当社初のレインボー認定を受けました。当社は、これからも多様性を最大限に活用し、より良い社会の実現に貢献していきます。

人と組織文化に対する取り組み

当社の企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を構成する「OUR DNA」の1つである「PEOPLE FIRST」とは、ビューティー・イノベーションに向けた価値創造が、社員（PEOPLE）から最初（FIRST）に始まることを意味します。価値創造の「源泉」である社員を最も重要な資産と捉え、価値創造を最大化するために、人と組織文化に対する取り組みや投資を継続しています。

理想とする組織文化の姿を「Beauty Innovation Atelier – Energized by Passion, Collaboration and Excellence（パッション、コラボレーション、エクセレンスのエネルギーで満たされたビューティー・イノベーション・アトリエ）」として定義し、キー・ビジュアルを作成しました。一人ひとりがパッションを高く保ち、異なる強みを融合して高いアウトプットを共に創出し、ビューティー・イノベーションを連続的に起こす姿を描いています。この姿を世界約100の国・地域から集まった社員たちと共有し、浸透を図ると共に各種の取り組みを展開しています。

また、これらの取り組みに対する社員の受けとめについて、グローバルエンゲージメント調査の中で確認し、課題の認識・改善につなげるというPDCAサイクルも取り入れました。2024年5月に実施したグローバルエンゲージメント調査では、肯定的な回答が68%と、前回（2022年）から3ポイント改善しました。

2024年度は、社員同士のつながりを生むことを目的に、広報、マーケティング、人事の部門が連携して、まずはグローバル本社を中心にさまざまなイベントを開始しました。経営陣と直接対話ができる機会を増やすイベントや、社員にブランド・新商品を深く理解し、愛着を高めてもらうための「ブランドデー」などを実施しました。また、2023年秋に創設した、未来を創る人の自己成長の場「Shiseido Future University」においては、全世界のリーダーを対象とした選抜型リーダーシップ研修や、ラーニングカルチャーの醸成を目的に全社員を対象とした「資生堂ラーニングフェスティバル」を実施しました。その他にも働き方の変革による生産性向上や社員体験の充実を図るため、ChatGPTをベースにした「Shiseido AI コンシェルジュ」や人事サポートの新たなプラットフォームとして「PASS（People Assistance Solutions Salon）」をリリースしました。

「Beauty Innovation Atelier（ビューティー・イノベーション・アトリエ）」のキー・ビジュアル

「資生堂ラーニングフェスティバル」での感性・美意識を高める体験プログラム

「ヘリテージ」を活用した社内外に向けた独自の取り組み

創業から150年以上にわたり積み上げてきた資生堂のヘリテージは当社の強みです。2024年に「Shiseido Future University」において、次世代を担う経営リーダーに加え、キャリア採用の社員などにも対象を拡大しヘリテージ研修を行いました。約800人の国内外の社員が受講し、これまでの蓄積の過程で培ったナレッジや未来に向けて受け継がれるべき想いを共有しました。

一方、社外に向けては、前身となる「資生堂月報」から100年を迎えた2024年、企業文化誌「花椿」を大きく刷新しました。パリを拠点に世界のファッションやカルチャーシーンで活躍するクリエイティブ・ディレクターを起用し、資生堂のヘリテージを活用しながらも多様でタイムレスな美の表現に挑戦しました。完全日英バイリンガル版として、展開場所を欧米・アジアの主要都市に広げています。

当社は、今後もヘリテージを幅広く活用し、グローバル規模でステークホルダーに資生堂独自の価値の提供と共感を創出し、さらなる企業価値向上と事業成長の一助としていきます。

Shiseido Future University

「花椿」2024年号（No.832）（カバー、バックカバー）

当社はこれらの活動を通じて、“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”を目指し、100年先も輝き続ける企業となれるよう取り組みを継続してまいります。株主のみなさまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

1.2 資生堂グループの概要（2024年12月31日現在）

1 主要な事業内容

区　分	主要な事業内容
日本事業	国内における化粧品事業（化粧品、化粧用具の販売等）およびヘルスケア事業（一般用医薬品の販売）等
中国事業	中国における化粧品事業（化粧品、化粧用具の製造・販売）等
アジアパシフィック事業	日本、中国を除くアジア、オセアニア地域における化粧品事業（化粧品、化粧用具の製造・販売）等
米州事業	アメリカ地域における化粧品事業（化粧品、化粧用具の製造・販売）等
欧州事業	ヨーロッパ、中東およびアフリカ地域における化粧品事業（化粧品、化粧用具の製造・販売）等
トラベルリテール事業	全世界の免税店における化粧品事業（化粧品、化粧用具の販売）等
その他	化粧品事業（化粧品、化粧用具の販売）、生産事業、飲食業およびヘルスケア事業（美容食品の販売）等

2 主要な拠点

本店所在地（銀座オフィス）　東京都中央区銀座七丁目５番５号
本社事務所（汐留オフィス）　東京都港区東新橋一丁目６番２号
工　　場

名　　称	所　在　地
資生堂掛川工場	静岡県 掛川市
資生堂大阪工場	大阪府 大阪市 東淀川区
資生堂那須工場	栃木県 大田原市
資生堂大阪茨木工場	大阪府 茨木市
資生堂福岡久留米工場	福岡県 久留米市
資生堂化妆品制造有限公司	中国 上海市
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京市
台湾資生堂股份有限公司　新竹工場	台湾 新竹縣
資生堂アメリカInc.　イーストウィンザー工場	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
資生堂インターナショナルフランスS.A.S.　バル・ド・ロワール工場	フランス ロワレ県 オルム市
資生堂インターナショナルフランスS.A.S.　ジアン工場	フランス ロワレ県 ジアン市

研　究　所

名　　称	所　在　地
資生堂グローバルイノベーションセンター	神奈川県 横浜市 西区
資生堂（中国）研究開発中心　上海张江分公司	中国 上海市
資生堂（中国）研究開発中心　上海奉賢分公司	中国 上海市
資生堂（中国）研究開発中心　上海张江第二分公司	中国 上海市
資生堂アジアパシフィックイノベーションセンター	シンガポール
資生堂アメリカイノベーションセンター	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
資生堂ヨーロッパイノベーションセンター	フランス ロワレ県 オルム市

3 重要な子会社の状況（資生堂グループの主要な拠点）

会　社　名	所在地	資本金または出資金	議決権の所有割合	主要な事業内容
資生堂ジャパン株式会社	東京都 中央区	百万円 100	% 100.0	化粧品等の販売
株式会社資生堂インターナショナル	東京都 中央区	百万円 30	100.0	化粧品等の販売
資生堂フィティット株式会社	東京都 中央区	百万円 10	100.0	化粧品等の販売
資生堂（中国）投資有限公司	中国 上海	千中国元 565,093	100.0	中国の持株会社、化粧品等の販売
資生堂香港有限公司	中国 香港	千香港ドル 123,000	100.0	化粧品等の販売
資生堂商貿（上海）有限公司	中国 上海	千中国元 100,000	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京	千中国元 94,300	32.0 (65.0)	化粧品等の製造・販売
台湾資生堂股份有限公司	台湾 桃園	千ニュー台湾ドル 1,154,588	51.0	台湾の持株会社、化粧品等の製造・販売
資生堂アジアパシフィックPte. Ltd.	シンガポール	千シンガポールドル 49,713	100.0	アジアパシフィック地域における持株会社、化粧品等の販売
資生堂アメリカズCorp.	アメリカ デラウェア	千米ドル 403,070	100.0	米州地域における持株会社、化粧品等の販売
資生堂アメリカInc.	アメリカ ニューヨーク	千米ドル 28,000	— (100.0)	化粧品等の製造
ボーテプレステージインターナショナルS.A.S.	フランス パリ	千ユーロ 32,937	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂イタリアS.p.A.	イタリア ミラノ	千ユーロ 5,036	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂ドイツGmbH	ドイツ デュッセルドルフ	千ユーロ 8,700	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂ロシアLLC.	ロシア モスクワ	千ロシアルーブル 106,200	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂インターナショナルフランスS.A.S.	フランス パリ	千ユーロ 36,295	— (100.0)	化粧品等の製造
資生堂ヨーロッパS.A.	フランス パリ	千ユーロ 257,032	100.0	欧州地域における持株会社
資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd.	シンガポール	千米ドル 48	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂美容室株式会社	東京都 中央区	百万円 100	100.0	美容サロンの運営
株式会社イプサ	東京都 港区	百万円 100	100.0	化粧品等の販売
株式会社資生堂パーラー	東京都 中央区	百万円 100	99.3	飲食業
株式会社ザ・ギンザ	東京都 中央区	百万円 100	98.1	化粧品等の販売
資生堂化妆品制造有限公司	中国 上海	千中国元 418,271	26.2 (92.6)	化粧品等の製造
匿名組合セラン	東京都 千代田区	百万円 27,150	— [100.0]	不動産の賃貸

（注）1. 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合を含んでいます。[　]内は、緊密な者または同意している者の所有割合です。
2. 資生堂ジャパン株式会社は、2024年1月1日付で、資生堂薬品株式会社の事業を会社分割（吸収分割）の形で承継しました。

4 従業員の状況

区　分	従業員数		前期比増減	
		名		名
日本事業	8,665	[2,657]	△1,816	[△98]
中国事業	5,946	[84]	△935	[△12]
アジアパシフィック事業	2,483	[243]	△59	[△30]
米州事業	1,880	[30]	+75	[+13]
欧州事業	2,673	[208]	+152	[△20]
トラベルリテール事業	550	[16]	△12	[+4]
全社（共通）	5,711	[1,846]	△37	[△92]
合　計	27,908	[5,084]	△2,632	[△235]

（注）1. 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[　]内に年間平均人員数を外数で記載しています。なお、臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。
2. 報告セグメントの区分方法の見直しと、集計方法の一部変更を行い、上記は当期・前期ともに変更後の人数となっています。
3. 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は81.9%、日本国内における女性従業員比率は79.6%です。

5 主要な借入先

借　入　先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	92,000 百万円

2 当社が発行する株式に関する事項（2024年12月31日現在）

1 発行可能株式総数　1,200,000,000株

2 発行済株式の総数　400,000,000株（自己株式576,863株を含む）

3 株主数　131,423名

4 大株主

株　主　名	当社株式の保有状況	
	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	76,196	19.07〈19.04〉
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	27,073	6.77〈6.76〉
JPモルガン証券株式会社	9,783	2.44〈2.44〉
GOVERNMENT OF NORWAY	9,442	2.36〈2.36〉
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,498	2.12〈2.12〉
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,569	1.89〈1.89〉
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	7,000	1.75〈1.75〉
SMBC日興証券株式会社	6,740	1.68〈1.68〉
THE BANK OF NEW YORK 134104	6,338	1.58〈1.58〉
日本生命保険相互会社	5,615	1.40〈1.40〉

（注）1. 持株比率は、以下の注記も含めて自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しています。なお、〈　〉内の持株比率は自己株式を含めた発行済株式の総数で算出しています。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）および株式会社日本カストディ銀行（信託口）の持株数は、すべて信託業務に係る株式です。
3. 株式会社みずほ銀行から、2023年7月7日付で共同保有者合計で21,455千株（持株比率5.36%）を保有しており、そのうち12,435千株（同3.11%）をアセットマネジメントOne株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
4. 三井住友信託銀行株式会社から、2024年6月20日付で共同保有者合計で26,325千株（持株比率6.59%）を保有しており、そのうち14,757千株（同3.69%）を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有し、11,567千株（同2.89%）を日興アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
しかし、当社として当事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
5. ブラックロック・ジャパン株式会社から、2024年7月3日付で共同保有者合計で28,097千株（持株比率7.03%）を保有しており、そのうち8,798千株（同2.20%）を同社が保有し、7,553千株（同1.89%）をブラックロック・ファンド・アドバイザーズ（BlackRock Fund Advisors）が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
しかし、当社として当事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

6. ノルウェー銀行（Norges Bank）から、2024年11月5日付で26,842千株（持株比率6.72%）を保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
7. 野村證券株式会社から、2024年11月7日付で共同保有者合計で27,778千株（持株比率6.95%）を保有しており、そのうち25,974千株（同6.50%）を野村アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

5 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

当社が、当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式は以下のとおりです。

	株式数	交付対象者数
	株	名
取締役（社外取締役を除く）	6,299	1
執行役	739	1
退任取締役（社外取締役を除く）	423	1
退任執行役	514	1

（注）1. 取締役を兼務する執行役1名は、「取締役（社外取締役を除く）」に含めており、「執行役」には含めていません。
2. 2024年3月26日開催の第124回定時株主総会の終結の時をもって取締役を退任した執行役1名は、「執行役」に含めており、「取締役（社外取締役を除く）」および「退任取締役（社外取締役を除く）」には含めていません。
3. 2024年3月26日開催の第124回定時株主総会の終結の時をもって取締役を退任し、その後6月30日をもって執行役も退任した者1名は、「退任執行役」に含めており、「退任取締役（社外取締役を除く）」には含めていません。

また、当事業年度においては、過年度に取締役への長期インセンティブ型報酬として発行したストックオプションの権利行使はなく、同権利行使に基づき取締役に対して交付した株式はありません。

3 当社が保有する株式に関する事項（2024年12月31日現在）

1 当社の政策保有株式縮減に関する方針

当社は、株式の政策保有を以下の方針で行っており、必要最低限の保有水準としています。

・当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断する場合に限り、必要最低限保有する。
・個別銘柄ごとに保有目的や保有に伴う便益が資本コストに見合っているかを定期的に精査し、保有の適否を取締役会で検証し、縮減の状況を開示する。
・当社の株式を政策保有株式として保有している会社から売却等の申し出があった場合は、売却等を妨げることもなく、また、取引の縮減を示唆する行為など行わない。

2 当社の政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかどうかを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

議案の趣旨確認等、スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、投資先企業と対話を行います。

3 当社が純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場会社株式	21	1,520
上場会社株式	3	1,405

4 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

銘柄	当事業年度 株式数（千株） 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数（千株） 貸借対照表計上額（百万円）	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
イオン株式会社	203	203	当該会社の子会社への商品販売取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
	751	640		
Perfect Corp.	1,300	1,300	当該会社とデジタル領域において、バーチャルメイクアップや美容プラットフォームの展開等の協業を行っており、同社と更なる関係性強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	無
	577	571		
TNL Mediagene	62	—	当該会社の子会社と美容情報コンテンツに関連する取引を行っており、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。以前より非上場株式で保有していましたが、当該銘柄が2024年12月に新規上場したことに伴い、当事業年度より特定投資株式に該当しています。	無
	77	—		

（注）1. 当社には純投資目的での保有株式はありません。
2. 上記のうち、上位1銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えています。

4 当社の新株予約権等に関する事項（2024年12月31日現在）

当社は、取締役、執行役およびエグゼクティブオフィサー等を対象とした新株予約権を発行しています。これらは長期インセンティブとしての役員等を対象としたストックオプションです。

2024年12月31日現在において、当社が発行している新株予約権の目的である株式の総数は、同日現在の自己株式を控除した発行済株式の総数に対し、以下の割合となります。

新株予約権の目的である株式の総数	発行済株式の総数（自己株式を除く）に対する割合
株 184,400	% 0.05

これらの新株予約権は、当社の取締役、執行役およびエグゼクティブオフィサー等が株主のみなさまと利益意識を共有することを主眼に、長期的な株主価値の増大と報酬を連動させるためのストックオプションとして発行したものです。これらはいずれも2008年度以降の役員報酬制度における業績連動報酬の一つとしての新株予約権の行使に際して出資される金銭の額を1円とする株式報酬型のストックオプションです。

当社は2015年度より役員報酬制度を見直し、長期インセンティブとしての株式報酬型ストックオプションについては、株主総会で割り当て上限個数の承認後、さらに報酬の対象となる事業年度の業績が確定した後に年次賞与の評価指標を用いて付与個数の増減を行う設計としていました。

2019年度からは、新たな長期インセンティブとして、業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入しています。

過年度に発行した新株予約権の状況は、当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/）に、「第125回定時株主総会招集ご通知に際しての法令および定款に基づく書面交付請求株主への交付書面に含まれない事項」として掲載しています。

なお、新株予約権は当社の社外取締役および指名委員会等設置会社移行前の監査役には割り当てていません。

5 当社のコーポレートガバナンスの状況と役員等に関する事項

（2024年12月31日現在）

1 当社のコーポレートガバナンスの基本方針

当社を含む資生堂グループは、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY の中で、OUR MISSIONとして「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を定め、コーポレートガバナンスを“OUR MISSIONの達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤”と位置づけています。

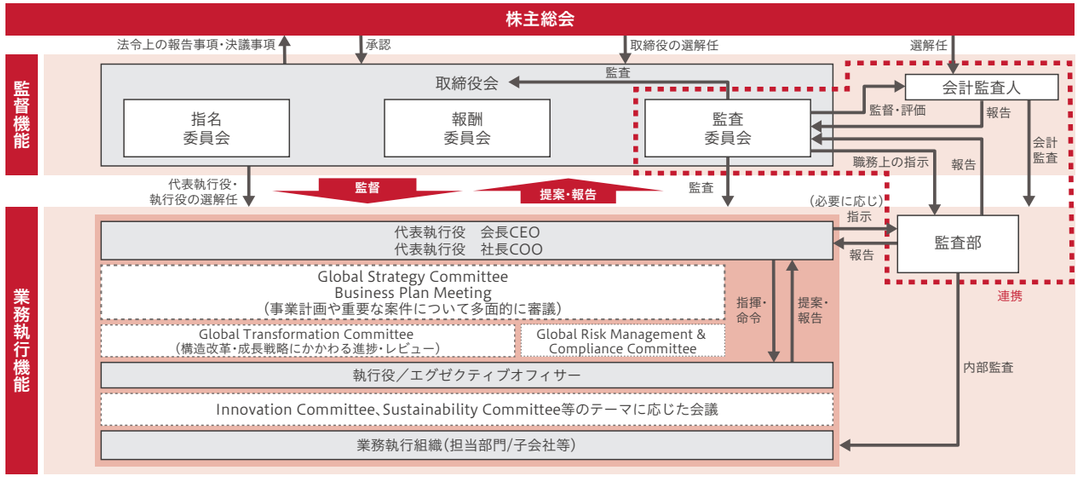
コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、“社員”“お客さま”“取引先”“株主”“社会・地球”というすべてのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。併せて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化を目指します。

2 経営・業務執行体制の概要

1. 当社のコーポレートガバナンス体制

当社は、これまでモニタリングボード型を指向した取締役会運営等、透明性・公正性を確保しながら戦略策定とその迅速な執行を行うため、コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組みを行ってきましたが、これを一段進め、更なる企業価値向上を目指すため、2024年3月26日開催の定時株主総会の決議により、指名委員会等設置会社に移行しました。取締役会は、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中する一方、執行に対して大幅な権限委譲を行ったことにより、業務執行に関する意思決定と事業戦略遂行の迅速化を図りました。

2024年12月31日時点の当社のコーポレートガバナンスの体制は、以下のとおりです。



2. 取締役会および各委員会の状況

■取締役会

取締役会は概ね1カ月に1回程度開催し、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中することで、監督機能を強化し、変化の激しい環境下で、迅速な対応が求められる執行の取り組みを促します。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規程で定めた事項を審議・決定し、それ以外の事項は代表執行役または執行役に委任しています。

当社の取締役会は社外取締役7名を含む取締役11名で構成されています。

■指名委員会

当社の指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容、取締役のサクセッションに関する事項等を決議するほか、代表執行役の選定および解職、執行役の選任および解任、執行役の担当領域の決定、CEOの選任および解任、CEOのサクセッションに関する事項等を審議し取締役会へ提言します。

同委員会は、社外取締役4名で構成されており、委員長は委員の中から指名委員会の決議によって選定されます。

■報酬委員会

当社の報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、取締役および執行役の報酬制度の設計、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容等を決議します。

同委員会は、社外取締役4名で構成されており、委員長は委員の中から報酬委員会の決議によって選定されます。

■監査委員会

当社の監査委員会は、取締役および執行役等の職務の執行の監査および監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を決議します。

同委員会は、社外取締役3名と常勤の監査委員2名で構成されており、委員長は委員の中から監査委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

当社のコーポレートガバナンスに関しては、当社企業情報サイトの「投資家情報/コーポレートガバナンス」(https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/)をご覧ください。

3 取締役および執行役の氏名、地位および当社における担当等

1. 取締役の氏名、地位および当社における担当等について

(2024年12月31日現在)

地　位	氏　名	当社における担当等
取締役	魚　谷　雅　彦	取締役会議長
取締役	藤原　憲太郎	
取締役	安　野　裕　美	監査委員会 委員(常勤)
取締役	吉　田　　猛	監査委員会 委員(常勤)
社外取締役 〈独立〉	大石　佳能子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員
社外取締役 〈独立〉	岩　原　紳　作	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員
社外取締役 〈独立〉	得能　摩利子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員
社外取締役 〈独立〉	畑　中　好　彦	指名委員会 委員 報酬委員会 委員長
社外取締役 〈独立〉	小　津　博　司	監査委員会 委員長
社外取締役 〈独立〉	後　藤　靖　子	監査委員会 委員
社外取締役 〈独立〉	野々宮　律子	監査委員会 委員

(2025年1月1日現在)

地　位	氏　名	当社における担当等
取締役	藤原　憲太郎	
取締役	魚　谷　雅　彦	
取締役	安　野　裕　美	監査委員会 委員(常勤)
取締役	吉　田　　猛	監査委員会 委員(常勤)
社外取締役 〈独立〉	大石　佳能子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員
社外取締役 〈独立〉	岩　原　紳　作	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員
社外取締役 〈独立〉	得能　摩利子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員
社外取締役 〈独立〉	畑　中　好　彦	取締役会議長 指名委員会 委員 報酬委員会 委員長
社外取締役 〈独立〉	小　津　博　司	監査委員会 委員長
社外取締役 〈独立〉	後　藤　靖　子	監査委員会 委員
社外取締役 〈独立〉	野々宮　律子	監査委員会 委員

(注) 1. 当社の取締役は2024年12月31日現在、計11名であり、そのうち6名が男性、5名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち大石佳能子氏、岩原紳作氏、得能摩利子氏、畑中好彦氏、小津博司氏、後藤靖子氏および野々宮律子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
3. 当社は、大石佳能子氏、岩原紳作氏、得能摩利子氏、畑中好彦氏、小津博司氏、後藤靖子氏および野々宮律子氏を東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しています。
また、これらすべての社外取締役は、当社が定める「社外取締役の独立性に関する判断基準」を満たし、十分な独立性を有しています。なお、当該基準は、当社企業情報サイトの「投資家情報/コーポレートガバナンス/ガバナンス体制」(https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/system.html)に掲載しています。
4. 2024年3月26日開催の第124回定時株主総会において、当社が指名委員会等設置会社へ移行したことに伴い、安野裕美氏、吉田猛氏、小津博司氏、後藤靖子氏および野々宮律子氏は任期満了により監査役を退任し、同株主総会において新たに取締役に選任され、同日就任しました。その他の取締役は、同株主総会において再び選任され重任しました。なお、取締役安野裕美氏の戸籍上の氏名は原裕美です。
5. 当社では、執行役等との面談や内部監査部門等からの報告、子会社等への往査等日常的な監査活動や社内各領域の重要会議への出席を通じた情報の的確な把握により、迅速かつ適切な監査機能を発揮し、内部統制システムおよびガバナンス体制をより強化していくため、安野裕美氏と吉田猛氏を常勤の監査委員として選定しています。
6. 吉田猛氏は、当社監査部長を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。また、後藤靖子氏は、九州旅客鉄道株式会社で、常務取締役CFOとして財務部門を率いた後に取締役監査等委員を経験しており、財務および会計に関する知見を有しています。さらに野々宮律子氏は、米国および日本においてKPMGグループの会計事務所等で業務経験を重ねたほか、UBSグループ、GEグループおよびフーリハン・ローキーグループでM&Aおよび事業開発に携わるなど、財務および会計の専門知識を有しています。

2. 執行役の氏名、地位および当社における担当等について

（2024年12月31日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
代表執行役 エグゼクティブ オフィサー 会長 CEO	魚　谷　雅　彦	
代表執行役 エグゼクティブ オフィサー 社長 COO	藤原　憲太郎	日本地域CEO
執行役 エグゼクティブ オフィサー 副社長	岡　部　義　昭	チーフマーケティング& イノベーションオフィサー チーフブランドオフィサー （ブランド SHISEIDO）
執行役 エグゼクティブ オフィサー 常務	直　川　紀　夫	チーフストラテジックビジネス ディベロップメントオフィサー
執行役 エグゼクティブ オフィサー	廣　藤　綾　子	チーフファイナンシャルオフィサー （最高財務責任者） チーフDE&Iオフィサー
執行役 エグゼクティブ オフィサー	梅　津　利　信	中国地域CEO

（2025年1月1日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
代表執行役 エグゼクティブ オフィサー 社長 CEO	藤原　憲太郎	日本地域CEO
代表執行役 エグゼクティブ オフィサー	廣　藤　綾　子	チーフファイナンシャルオフィサー （最高財務責任者） チーフDE&Iオフィサー
執行役 エグゼクティブ オフィサー	岡　部　義　昭	チーフマーケティング& イノベーションオフィサー
執行役 エグゼクティブ オフィサー	直　川　紀　夫	チーフビジネストランス フォーメーションオフィサー チーフコーポレート コミュニケーションオフィサー チーフクオリティオフィサー
執行役 エグゼクティブ オフィサー	梅　津　利　信	中国地域CEO

（注）1. 魚谷雅彦氏および藤原憲太郎氏は取締役を兼任しております。
2. 当期中に退任した執行役の氏名等は次のとおりです。

氏　名	退任時の地位および担当等	退任年月日
横　田　貴　之	執行役 エグゼクティブオフィサー チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）	2024年 6月30日
魚　谷　雅　彦	代表執行役 エグゼクティブオフィサー 会長 CEO	2024年12月31日

3. 廣藤綾子氏は2024年7月1日付で執行役に選任され、また2025年1月1日付で代表執行役に選定され、それぞれ就任しました。
4. 取締役または執行役のいずれも兼務しないエグゼクティブオフィサーに関しては、当社企業情報サイトの「企業情報/グローバルリーダーシップ体制」（https://corp.shiseido.com/jp/company/executiveofficers/）をご覧ください。

4 取締役および執行役の重要な兼職の状況

地　位	氏　名	重要な兼職の状況
取締役 代表執行役	魚　谷　雅　彦	セイコーグループ株式会社 社外取締役
社外取締役	大 石　佳 能 子	株式会社メディヴァ 代表取締役 株式会社シーズ・ワン 代表取締役 江崎グリコ株式会社 社外取締役 参天製薬株式会社 社外取締役
社外取締役	得 能　摩 利 子	三菱マテリアル株式会社 社外取締役 ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役 日産自動車株式会社 社外取締役
社外取締役	畑　中　好　彦	ソニーグループ株式会社 社外取締役 積水化学工業株式会社 社外取締役
社外取締役	小　津　博　司	弁護士 一般財団法人清水育英会 代表理事
社外取締役	後　藤　靖　子	株式会社デンソー 社外監査役 三井化学株式会社 社外監査役 東京都 監査委員
社外取締役	野 々 宮　律 子	長瀬産業株式会社 社外取締役 フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役 CEO

（注）1. 当社は、「取締役の『重要な兼職』の判断基準」を定めており、上記はその基準に従って記載しています。なお、当該基準は、当社企業情報サイトの「投資家情報/コーポレートガバナンス/ガバナンス体制」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/system.html）に掲載しています。
2. 社外取締役大石佳能子氏は、2024年6月をもって参天製薬株式会社の社外取締役を退任しています。
3. 社外取締役得能摩利子氏は、2024年6月をもって三菱マテリアル株式会社の社外取締役を退任しています。

5 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役7名全員との間で、会社法第427条第1項および当社定款第27条第2項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項各号に定める額の合計額としています。

6 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に基づき、当社の取締役、執行役およびエグゼクティブオフィサー、ならびに子会社の取締役および監査役が被保険者に含まれる役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。当該保険契約では、株主や第三者等から損害賠償請求を受けた場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金、争訟費用等を当該保険契約により填補することとしています。保険料については、全額当社が負担しています。なお、被保険者が、犯罪行為や法令違反を認識しながら行った行為に起因して生じた損害等は填補の対象外としています。

7 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
社外取締役　大石 佳能子					
株式会社メディヴァ 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
株式会社シーズ・ワン 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
江崎グリコ株式会社 社外取締役	菓子等 （通信販売）	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年12月期連結売上高
参天製薬株式会社 社外取締役	化粧品等 （販売）	当社グループ	同社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上高
				1%未満	同社2024年3月期連結ベースの売上原価、販売費および一般管理費合計額
社外取締役　得能 摩利子					
三菱マテリアル株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結「営業収益」
日産自動車株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結売上高
社外取締役　畑中 好彦					
ソニーグループ株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結「売上高及び金融ビジネス収入」
積水化学工業株式会社 社外取締役	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結売上高

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
社外取締役　小津 博司					
弁護士	特記すべき関係はありません。				
一般財団法人清水育英会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				
社外取締役　後藤 靖子					
株式会社デンソー 社外監査役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結「売上収益」
三井化学株式会社 社外監査役	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結「売上収益」
東京都 監査委員	当社は同自治体と特記すべき関係はありません。				
社外取締役　野々宮 律子					
長瀬産業株式会社 社外取締役	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2024年3月期連結売上高
フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役　CEO	当社は同社と特記すべき関係はありません。				

（注）1. 本表は社外取締役の重要な兼職先と当社との関係の有無と取引等がある場合にその取引等が僅少な規模であること、兼職先と競業取引がある場合、その取引が株主利益に悪影響を与えないことを示すためのものです。
2. 表中の「同社グループ」には社外取締役の兼職先の会社が、「当社グループ」には当社が含まれるほか、それぞれの直前の事業年度に提出された有価証券報告書の「第一部 企業情報」の「第1 企業の概況」中の「関係会社の状況」に社名が記載されている親会社、連結子会社、持分法適用関連会社が含まれます。
3. 当社は、「社外取締役の『重要な兼職』先との関係性記載基準」を定めており、上記はその基準に従って記載しています。なお、当該基準は、当社企業情報サイトの「投資家情報/コーポレートガバナンス/ガバナンス体制」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/system.html）に掲載しています。

8 その他社外役員の主な活動状況

地位および氏名	出席状況	発言状況および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役 大石 佳能子	取締役会　14/14回（100%） 指名委員会　7/8回（87.5%） 報酬委員会　9/10回　（90%）	国内外でコンサルタントとして経営に携わってきたキャリアや患者視点からの医療業界の変革に取り組む現役経営者としての経験と知見に基づき、特に経営戦略、消費者起点でのブランドやマーケティング戦略に関する質疑や発言を行うなど、経営監督機能を十分に発揮しました。 指名委員会 委員および報酬委員会 委員として、現役経営者としての経験や知見に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
社外取締役 岩原 紳作	取締役会　14/14回（100%） 指名委員会　8/8回（100%） 報酬委員会 10/10回（100%）	主に法学研究を専門とする法学者としての法律知識に加え、資本市場、金融業界、コーポレートガバナンスに関する知見に基づき、特に内部統制やコーポレートガバナンス、個々の議案のリスクに関する質疑・発言や資本市場の視点からの質疑・発言を行うなど、経営監督機能を十分に発揮しました。 指名委員会 委員長として、同委員会における議論をリードするとともに、報酬委員会 委員として、資本市場との価値共有や法制度、コーポレートガバナンスに関する知見に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
社外取締役 得能 摩利子	取締役会　13/14回（92.8%） 指名委員会　8/8回（100%） 報酬委員会 10/10回（100%）	グローバルプレステージブランドを有する企業の経営者としての豊富な経験と実績に基づき、特に経営戦略、ブランドやマーケティング戦略に関する質疑や発言を行うなど、経営監督機能を十分に発揮しました。 指名委員会 委員および報酬委員会 委員として、経営者および複数上場企業における社外役員としての経験や知見に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
社外取締役 畑中 好彦	取締役会　13/14回（92.8%） 指名委員会　7/8回（87.5%） 報酬委員会　9/10回　（90%）	グローバル展開する上場企業の経営トップとしての経験と実績のほか、企業経営に関する多角的で幅広い知見に基づき、特に経営戦略やグローバル事業展開、資本市場との対話に関する質疑や発言を行うなど、経営監督機能を十分に発揮しました。 指名委員会 委員として、グローバル展開する上場企業の経営トップとしての経験や知見に基づき意見を述べるとともに、報酬委員会 委員長として、同委員会における議論をリードし、充実した審議に貢献しました。
社外取締役 小津 博司	取締役会　13/14回（92.8%） 監査役会　2/2回（100%） 監査委員会 12/13回（92.3%）	法曹界における重職を歴任し、法務分野を中心とした幅広い経験と知識、また当社を含む複数企業の社外役員を務めた豊富な経験と知見に基づき、特にリスクや内部統制、経営戦略に関する質疑や発言を行うなど、経営監督機能を十分に発揮しました。 監査委員会 委員長として、同委員会における議論をリードするとともに、法務分野における知見およびこれまでの社外監査役を務めた経験に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
社外取締役 後藤 靖子	取締役会　14/14回（100%） 監査役会　2/2回（100%） 監査委員会 13/13回（100%）	公務員としての国内外での経験や上場事業会社での経営参画で培った経験と知見に基づき、特に経営戦略やグローバル事業展開、財務・会計に関する質疑や発言を行うなど、経営監督機能を十分に発揮しました。 監査委員会 委員として、複数の上場企業における社外監査役の経験や、財務・会計に関する経験や知見に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
社外取締役 野々宮 律子	取締役会　14/14回（100%） 監査役会　2/2回（100%） 監査委員会 13/13回（100%）	高い財務・会計知識を有するとともに、M&Aの専門家としての経験や国際ビジネスで培った経験と知見に基づき、特に経営戦略や財務戦略、構造改革案件に関する質疑や発言を行うなど、経営監督機能を十分に発揮しました。 監査委員会 委員として、自らCEOを務める企業における経営経験や専門領域であるM&A等を含むビジネスの経験や知見に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。

（注）1. 当社は、2024年3月26日開催の第124回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しています。このため、委員会への出席状況は同日以降の状況を記載しています。また、小津博司氏、後藤靖子氏、野々宮律子氏の取締役会への出席状況には、当該機関設計変更前における社外監査役としての出席回数を含めて記載しています。
2. 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第26条第2項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなすみなし決議が2回ありました。

9 取締役および執行役を含む役員の報酬等

1. 当社の役員報酬の基本哲学

当社は、役員（取締役および執行役の他、取締役または執行役のいずれも兼務しないエグゼクティブオフィサーを含む。以下においても同じ。）報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする報酬委員会において、客観的な視点を取り入れて審議、決定しています。

役員報酬制度の基本哲学

①企業使命の実現を促すものであること
②グローバル人材市場において、優秀な人材を確保・維持できる金額水準を目指すこと
③長期的な企業価値向上を目指し、長期ビジョン・中長期戦略の実現を強く動機付けるものであること
④短期目標の達成を動機付けるものの、短期志向への過度な偏重を抑制するための仕組みが組み込まれていること
⑤株主や従業員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えた設計であり、これを担保する適切な審議および評価プロセスを経て決定されること
⑥個人のミッションを反映した役割・責任の大きさ（グレード）に応じた報酬水準、かつ、戦略目標の達成度（成果）によって報酬に差が出る設計であること

2. 当社の役員報酬制度

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、報酬委員会において、役員の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を決議しています。

役員の個人別の報酬等の決定方針の内容の概要を含む当社の役員報酬制度を以下に詳しく説明します。

■全体像

当社の役員報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と業績連動報酬としての「年次賞与」と「長期インセンティブ型報酬（非金銭報酬）」で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。役員の個人別の報酬等は、報酬委員会で審議、決定することとしています。当事業年度に係る役員の個人別の報酬等については、役員の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、当社を取り巻く社会情勢・経済状況を勘案しながら報酬委員会が審議、決定していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

当社の執行役はいずれもエグゼクティブオフィサーを兼務しており、エグゼクティブオフィサーとしてのグレード等に基づき報酬が決定されます。一方、当社の執行役を兼務しない取締役には基本報酬のみが支給され、業績連動報酬等の変動報酬は支給されません。また、当社の執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬は支給されません。なお、役員退職慰労金制度はありません。

エグゼクティブオフィサーとしての役位に基づく種類別報酬割合

報酬割合は、グレードごとに設定し、グレードが高くなるほど業績連動報酬割合が高くなる設定としています。

エグゼクティブオフィサーとしての役位	役員報酬の構成比			
	基本報酬	業績連動報酬		合計
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
会長 CEO	33.3%	33.3%	33.3%	100%
社長 COO、副社長、常務、エグゼクティブオフィサー	36%～63%	18.5%～32%	18.5%～32%	

（注）1. この表は、業績連動報酬額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。
2. 執行役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。
3. 各エグゼクティブオフィサーのグレードに応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。

■基本報酬

基本報酬は報酬委員会で審議、決定し、各月に按分し支給しています。

当社のエグゼクティブオフィサーの基本報酬については、各エグゼクティブオフィサーの担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じてグレードごとの設計としています。また、同一グレード内でも、個別のエグゼクティブオフィサーの前年度の実績（業績数値および個人考課）に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとなっており、基本報酬においてもエグゼクティブオフィサーの成果に報いることができるようにしています。

執行役を兼務しない取締役の基本報酬については、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみが支給されます。

■業績連動報酬

業績連動報酬は、単年度の目標達成に対するインセンティブを目的とした「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期的な企業価値向上のための目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」で構成されており、当社執行役およびエグゼクティブオフィサーに対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

年次賞与

業績連動報酬のうち、年次賞与では、財務指標である連結売上高およびコア営業利益の目標達成率をすべての執行役およびエグゼクティブオフィサー共通の評価指標とするほか、次表のとおり、各エグゼクティブオフィサーとしての担当領域に応じた評価項目を設定し、支給率の変動幅を0%～200%としています。親会社の所有

者に帰属する当期利益については、経営に携わる立場の者すべてが意識する必要がある一方、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決を積極的に行うことに対する過度な足かせにならないようにする必要があることから、下表のとおり、報酬委員会の審議を経て予め一定水準（閾値）を定め、当該閾値を下回った場合に、報酬委員会において、年次賞与の評価項目のうち全社業績部分の支給率の引き下げを検討するという設計としています。なお、連結売上高、コア営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益の各目標および閾値の達成率の判定にあたっては、報酬委員会での審議、決定をもって実績を補正して判定することがあります。このような補正を行った場合は、執行役の報酬実績の開示資料に記載して明らかにします。

また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築や変革への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために全エグゼクティブオフィサーについて個人考課部分を設定しています。

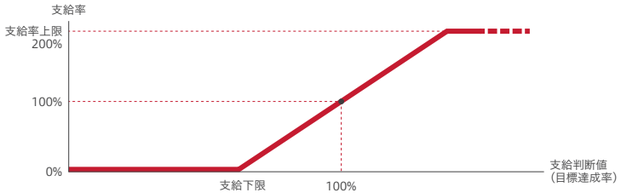
なお、年次賞与は、毎年１回支給しています。

エグゼクティブオフィサーとしての担当領域により定まる年次賞与の評価指標および評価ウエイト

<table>
<tr><th rowspan="3">評価項目</th><th rowspan="3">評価指標</th><th colspan="8">評価ウエイト</th></tr>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">会長 CEO
社長 COO
副社長</th><th colspan="4">事業担当
エグゼクティブオフィサー</th><th colspan="2" rowspan="2">事業担当以外の
エグゼクティブオフィサー</th></tr>
<tr><th colspan="2">地域本社
CEO</th><th colspan="2">その他</th></tr>
<tr><td rowspan="3">全社業績</td><td>連結売上高</td><td>30%</td><td rowspan="2">70%</td><td>10%</td><td rowspan="2">20%</td><td>10%</td><td rowspan="2">20%</td><td>30%</td><td rowspan="2">70%</td></tr>
<tr><td>コア営業利益</td><td>40%</td><td>10%</td><td>10%</td><td>40%</td></tr>
<tr><td>親会社の所有者に帰属する当期利益</td><td colspan="8">予め定めた一定水準を下回る金額になった場合、報酬委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。</td></tr>
<tr><td>担当部門業績</td><td>事業業績評価</td><td colspan="2">—</td><td colspan="2">50%</td><td colspan="2">50%</td><td colspan="2">—</td></tr>
<tr><td rowspan="2">個人考課</td><td rowspan="2">個人別に設定した
戦略目標の達成度</td><td colspan="8">30%</td></tr>
<tr><td colspan="8">長期ビジョン・戦略実現のための戦略的に優先すべき変革・取り組み、それを実現するための組織ケイパビリティの構築・強化、自身の成長目標</td></tr>
</table>

（注）執行役の代表権の有無により評価指標および評価指標の適用割合に差異を設けていません。

年次賞与の支給率モデル



長期インセンティブ型報酬

2019年度より業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入し、毎年支給することにより中長期的な企業価値の創造を動機づけています。経済価値の向上を評価する業績評価指標としては、中長期経営戦略と長期視点で目指す定量目標を組み合わせるとともに、社会価値創造の指標としては、環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標を設定することで、経済価値および社会価値の両面から企業価値を創造し、株主のみなさまとの利益意識の共有を目的とする設計としました。

長期インセンティブ型報酬の導入目的

長期的な企業価値の創造と維持に対する効果的なインセンティブの設定と、株主のみなさまとの持続的な利益意識の共有を目的として、以下の各項目の実現を促す
①長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進
②企業価値の毀損の牽制と長期にわたる高い企業価値の維持
③経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持
④資生堂グループ全体の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた“グローバルワンチーム”の実現

当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各支給対象者に基準となる株式ユニットを付与し、予め支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて変動幅50%～150%の範囲で支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させたうえで、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。一方で、株主のみなさまとの持続的な利益意識の共有、企業価値の毀損の牽制および長期にわたる高い企業価値の維持、ならびに有能な人材の獲得・維持といった目的を実現するために、業績連動部分だけでなく、固定的に支給される部分を設けています。

2024年の長期インセンティブ型報酬の評価指標については、企業価値のうち経済価値に関する指標として、2023年度から2026年度までの連結売上高の年平均成長率（CAGR）および中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」で目標として掲げたコア営業利益率を設定しました。さらに、社会価値に関する指標として、環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標を採用し、経済価値と社会価値の両面からの企業価値の向上を後押しする構成としています。また、株主のみなさまとの利益意識の共有の観点から、企業価値を測るうえで重要な指標である連結ROEも評価指標に加えています。

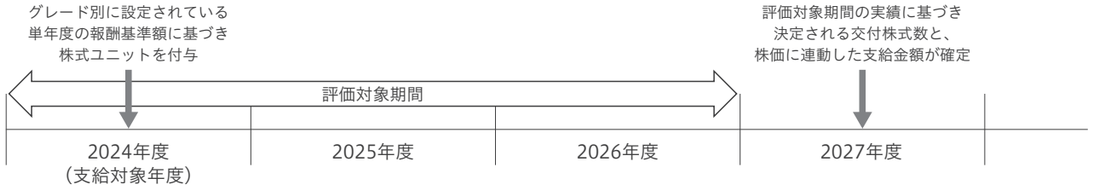
加えて、2025年の長期インセンティブ型報酬においては、株価を意識した経営および、変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造を目指し、2024年11月に発表した「アクションプラン 2025-2026」を着実に推進するため、その評価指標に株主価値指標（TSR：株主総利回り）、資本効率指標（ROIC：投下資本利益率）を導入します。

長期インセンティブ型報酬は、予め定める一定期間、支給対象者が継続して執行役またはエグゼクティブオフィサーのいずれかの地位にあったことを支給の要件とします。

また、当社では、パフォーマンス・シェア・ユニットに関して、マルス・クローバック条項を導入しています。具体的には、支給対象者の重大な不正行為があった場合等の一定の場合には、報酬委員会はその決定に従い、株式ユニットの数を減少させ、または返還を受けることができます。

なお、長期インセンティブ型報酬では、全世界の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた“グローバルワンチーム”の実現に向け、国内外の主要業務執行者にも支給しています。

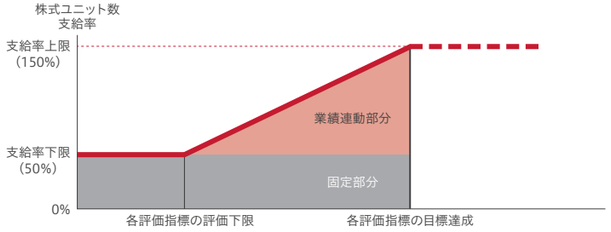
長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標および評価ウエイト

評価項目	評価指標		評価ウエイト	
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度における コア営業利益率		50%	100%
	連結売上高 年平均成長率（CAGR）		30%	
社会価値指標	環境	CO_2排出量削減目標達成状況	20%	
	社会	当社の国内外女性管理職・リーダー比率、当社が定めるESG評価機関の女性活躍に関する指数銘柄への採用状況		
	ESG全般	当社が定めるESG評価機関での評価スコア		
経済価値指標	連結ROE		予め定めた一定水準を下回った場合、報酬委員会において、業績連動部分の支給率引き下げを検討する。	

長期インセンティブ型報酬の株式ユニット数支給率モデル



■報酬額算定の基礎となる考課の客観性・公正性・透明性を担保する仕組み

当社の役員報酬制度では、エグゼクティブオフィサーの基本報酬と年次賞与の報酬額の決定に対し、各エグゼクティブオフィサーとしての個人考課が大きく影響します。個人考課は、連結売上高等の業績指標に基づく評価と異なり、定量的な評価ではないことから、その客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。

このため、CEOについては、社外取締役のみで構成される報酬委員会が、個人考課を含む業績評価全体を行っており、インセンティブづけについて包括的な役割を担っています。

また、CEO以外の執行役を兼務するエグゼクティブオフィサーの個人考課は、CEOが報酬委員会に提案を行い、報酬委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認、決定しています。

上記以外のエグゼクティブオフィサーの個人考課は、CEOが行いますが、これについては、報酬委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認し、客観性・公平性・透明性を担保しています。

3. 取締役、執行役および監査役の当期に係る報酬等の総額

（2024年1月～3月）

	基本報酬等	賞　与	左記計※ ①	長期インセンティブ （株式報酬）②	総　額 （①+②）
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役（10名）	103	32	136	24	160
うち社外取締役（5名）	18	—	18	—	18
監査役（5名）	26	—	26	—	26
うち社外監査役（3名）	9	—	9	—	9
合　　計	130	32	162	24	186

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

（注）1. 当社は、2024年3月26日開催の第124回定時株主総会決議に基づき、同日付で監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しております。上表は当社が指名委員会等設置会社に移行する前に在任していた取締役および監査役の報酬です。

2. 取締役の基本報酬と賞与の合計額は、第118回定時株主総会（2018年3月27日）決議による報酬限度額である年額20億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）です。当該株主総会終結時点の取締役の員数は6名（うち社外取締役は3名）でした。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会（2005年6月29日）決議による報酬限度額である月額10百万円以内です。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名でした。

3. 上記の2024年度の取締役の賞与は、（注）2.に記載の第118回定時株主総会決議に基づき、取締役会の決議により支給する予定の額です。この金額の算定については、以下の「5. 社外取締役を除く取締役および執行役に支給される年次賞与の業績連動目標、実績および支給率等」をご覧ください。

4. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）は、取締役の職務執行の対価として交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）のIFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給するものと決議しています。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額△5百万円を含んでいます。

5. 上記支給額のほか、当社取締役1名に対して、当該取締役が取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサーの地位または従業員の地位にあったときに交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の過年度の費用計上額の調整額△0.4百万円があります。

（2024年4月～12月）

	基本報酬等	賞　　与	左記計※ ①	長期インセンティブ （株式報酬）②	総　額 （①+②）
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役（9名）	155	—	155	△5	149
うち社外取締役（7名）	94	—	94	—	94
執行役（7名）	359	137	496	123	620
合　　計	514	137	652	117	769

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

（注）1. 当社は、執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬を支給しておりません。
そのため、執行役を兼務する取締役2名の報酬等は、「執行役」に含めており、「取締役」には含めておりません。

2. 上記の取締役および執行役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）は、取締役および執行役の職務執行の対価として交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）のIFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。なお、取締役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の額については、2024年3月退任の取締役に対する権利未確定分の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の当期費用計上額を含みます。また、当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給するものと決議しています。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額△15百万円を含んでいます。

3. 上記支給額のほか、当社執行役4名に対して、当該執行役が取締役または執行役のいずれも兼務しないエグゼクティブオフィサーの地位または従業員の地位にあったときに交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の過年度の費用計上額の調整額△4百万円があります。

4. 上記支給額のうち、現地通貨で支給した報酬等については、2024年度期中平均社内為替レートにより円換算しています。

4. 報酬等の総額が1億円以上である取締役および執行役の当期に係る報酬等の種類別の額

		基本報酬等	賞　与	左記計※ ①	長期インセンティブ （株式報酬）②	総　額 （①+②）
		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役 代表執行役 会長 CEO	魚谷　雅彦	169	79	248	68	316
取締役 代表執行役 社長 COO	藤原　憲太郎	70	26	96	36	133
執行役 中国地域CEO	梅津　利信　（注）2	70	22	93	14	108

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

（注）1. 上記の取締役および執行役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）は、取締役および執行役の職務執行の対価として交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）のIFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額△13百万円を含んでいます。

2. 上記支給額には、梅津執行役が海外に駐在することにより発生する追加の費用等に関して、駐在をしていない場合において想定される報酬額を確保することを目的とした、国際間異動に伴う税額調整等の金額を含んでいます。

3. 上記支給額のうち、現地通貨で支給した報酬等については、2024年度期中平均社内為替レートにより円換算しています。

4. 上記の取締役および執行役について上記の役員報酬（（注）1.～3.に記載したものを含む）以外の報酬の支給はありません。

5. 社外取締役を除く取締役および執行役に支給される年次賞与の業績連動目標、実績および支給率等

業績評価指標	支給率変動幅	支給係数100%のための目標	実績	目標達成率	目標達成率を元に算出した支給係数
連結売上高	0%～200%	億円 10,000	億円 9,906	99.1%	（注）1　56.0%
コア営業利益		550	364	66.2%	（注）1　0.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	—	（注）2	△108	—	（注）2
担当事業業績	0%～200%	（注）3			
個人考課		（注）4	—	—	（注）4　90.0%（平均）
				合計支給率	（注）5　47.8%

（注）1. 連結売上高およびコア営業利益における支給係数の算出の際、期初に設定した目標と年度実績を実質的に同じ状況で比較するため、目標および実績について事業譲渡や為替等の影響を除外する補正を実施しています。支給係数はこれを反映して算出した結果となっています。
2. 当社は、親会社の所有者に帰属する当期利益について予め定めた一定水準を下回った場合、報酬委員会において、年次賞与のうち全社業績部分の支給率引き下げを検討する基準を設定しています。当期はその水準に該当し、報酬委員会で検討を行った結果、年次賞与において重視すべき業績と支給する報酬額の適切な連動性を確保できており、実績に基づいて算定した支給率を用いた年次賞与を支給することとしました。
3. 担当事業業績では、事業売上、事業利益およびコスト指数等、担当事業ごとに重要な評価指標を設定しています。具体的な数値は開示していません。
4. 個人考課では、組織能力の向上等、単年度だけでなく経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現に寄与する重点目標を個人別に設定しています。
5. 合計支給率は、取締役および執行役の賞与基準金額に対する実支給額の割合を表しています。

6. 社外取締役を除く取締役に支給される2021年度付与分の長期インセンティブ型報酬の業績連動目標、実績および支給率等

業績評価指標		支給率変動幅（注）3	ウエイト	支給率上限となる目標値	実績	支給率上限となる目標値に対する達成率	支給率
連結売上高年平均成長率（CAGR）		50%～150%（固定部分50%を含む）	30.0%	2019年からの年平均成長率 CAGR：7.0%	-1.2%	0.0%	15.0%
連結営業利益率			60.0%	評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率 営業利益率：15%	2.9%	0.0%	30.0%
“エンパワービューティー”の領域を中心とした環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の指標	国内女性管理職比率		2.0%	3カ年の最終年度に40%	40%	100.0%	3.0%
	国外女性リーダー比率		2.0%	3カ年の最終年度に50%	57%	100.0%	3.0%
	MSCI日本株女性活躍指数		1.0%	3カ年の最終年度で主要銘柄としての採用を継続	継続採用	100.0%	1.5%
	DJSIサステナビリティ株式指標		5.0%	3カ年の最終年度のDJSI WorldとDJSI Asia Pacificのトップ評価企業との差：平均90%ile～100%ile	100%ile	100.0%	7.5%
連結ROE		閾値	—	閾値の目標：過去10年平均で5.0%以上	7.2%	達成	—

合計支給率	60.0% ※固定部分50.0%を含む

（注）1. 2021年度付与分の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の評価対象期間は、2021年1月1日から2023年12月31日までです。
2. 業績評価指標につきましては、経済価値と社会価値の両面から企業価値の向上を後押しする観点から、企業価値のうち経済価値に関する指標として、連結売上高の年平均成長率（CAGR）および連結営業利益率を、社会価値に関する指標として、環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標を採用しました。
3. 固定部分（50%）が設定されているため、固定部分と業績連動部分を合計した支給率全体の変動幅は50%から150%となります。
4. 連結ROEは、予め定めた一定水準を下回った場合、報酬委員会において、業績連動部分の支給率引き下げを検討する基準として設定しています。
5. 支給率は、各項目の実績を所定の支給率表にあてはめて算出しています。業績評価指標のうち、ESG指標の実績の比率の算出にあたっては、小数点以下を四捨五入しています。

10 会計監査人に関する事項

1. 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

（注）1. 当社は、有限責任 あずさ監査法人と責任限定契約を締結していません。
2. 当社の重要な子会社の中には、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けている海外の子会社があります。

2. 報酬等の額

区　　分	支　払　額
当期に係る会計監査人としての報酬等の額	百万円 255
当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	304

（注）1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、「当期に係る会計監査人としての報酬等の額」にはこれらの合計額を記載しています。
2. 会計監査人としての報酬等の額については、上記以外に前期に係る追加報酬の額が10百万円あります。

3. 会計監査人の報酬等に監査委員会が同意した理由

当社監査委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、取締役、社内関係部門および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、前事業年度における職務執行状況や報酬見積りの算定根拠、ならびに当事業年度の会計監査人の監査計画の内容および報酬額の見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項および同条第4項の同意を行っています。

4. 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である「社債発行に係る『監査人から引受事務幹事会社への書簡』作成業務」を委託しました。その報酬等の額は2百万円であり、上記「2. 報酬等の額」の「当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額」に含まれています。

5. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査委員会が会社法第340条の規定により会計監査人を解任します。

また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認める場合、または監査の適正性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断する場合には、監査委員会は執行機関の見解を考慮のうえ、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

以　上

（注）1. 本事業報告中の億円単位は、単位未満を四捨五入しており、百万円単位、千米ドル単位、千ユーロ単位、千ロシアルーブル単位、千中国元単位、千ニュー台湾ドル単位、千シンガポールドル単位および千株単位の記載は、単位未満を切り捨てています。
2. 比率の算出にあたっては、株式保有比率と役員についての構成比率および各種会議の出席率については、小数点第2位以下を切り捨てて表記しており、その他は、原則として小数点第2位で四捨五入しています。
3. グラフや表における“△”は損失または減少等、負の値を示しています。
4. 本事業報告中の“社員”は会社法上の“社員”ではなく、“従業員”と同義としています。

連結計算書類

連結財政状態計算書
（2024年12月31日現在）

（単位：百万円）

科　目	当　期	前期（ご参考）
資産		
流動資産	**477,800**	**470,014**
現金及び現金同等物	98,479	104,685
営業債権及びその他の債権	154,305	149,688
棚卸資産	160,507	149,646
その他の金融資産	28,382	21,956
その他の流動資産	36,125	44,038
非流動資産	**854,048**	**785,483**
有形固定資産	294,411	301,838
のれん	108,013	62,143
無形資産	179,390	137,663
使用権資産	104,876	100,548
持分法で会計処理されている投資	2,908	18,449
その他の金融資産	89,556	95,321
退職給付に係る資産	10,261	–
繰延税金資産	54,782	61,187
その他の非流動資産	9,848	8,331
資産合計	**1,331,848**	**1,255,497**

科　目	当　期	前期（ご参考）
負債		
流動負債	**398,562**	**368,345**
営業債務及びその他の債務	152,199	178,526
社債及び借入金	107,000	50,000
リース負債	21,223	21,916
その他の金融負債	6,391	5,385
未払法人所得税等	3,413	3,553
引当金	4,527	5,847
その他の流動負債	103,807	103,116
非流動負債	**278,642**	**246,758**
社債及び借入金	131,620	110,559
リース負債	103,317	98,506
その他の金融負債	20,630	6,482
退職給付に係る負債	5,037	15,055
引当金	1,852	1,227
繰延税金負債	3,640	2,870
その他の非流動負債	12,544	12,056
負債合計	**677,205**	**615,104**
資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	74,138	74,000
自己株式	△2,325	△1,591
利益剰余金	356,877	380,208
その他の資本の構成要素	139,277	101,624
親会社の所有者に帰属する持分合計	632,474	618,748
非支配持分	22,169	21,644
資本合計	**654,643**	**640,392**
負債及び資本合計	**1,331,848**	**1,255,497**

連結損益計算書
（2024年1月1日から2024年12月31日まで）

（単位：百万円）

科　目	当　期	前期（ご参考）
売上高	990,586	973,038
売上原価	237,394	259,674
売上総利益	**753,191**	**713,364**
販売費及び一般管理費	751,444	696,625
その他の営業収益	8,561	21,023
その他の営業費用	2,733	9,629
営業利益	**7,575**	**28,133**
金融収益	8,292	6,734
金融費用	19,186	7,574
持分法による投資利益	2,052	3,744
税引前当期利益又は損失（△）	**△1,265**	**31,037**
法人所得税費用	8,028	6,860
当期利益又は損失（△）	**△9,294**	**24,177**
当期利益又は損失（△）の帰属		
親会社の所有者	△10,813	21,749
非支配持分	1,518	2,427
当期利益又は損失（△）	**△9,294**	**24,177**

（ご参考）
連結包括利益計算書
（2024年1月1日から2024年12月31日まで）

（単位：百万円）

科　目	当　期	前　期
当期利益又は損失（△）	**△9,294**	**24,177**
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△273	△823
確定給付制度の再測定	11,816	6,568
持分法によるその他の包括利益	7	68
純損益に振り替えられることのない項目合計	11,550	5,813
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	39,722	30,007
キャッシュ・フロー・ヘッジ	–	43
持分法によるその他の包括利益	△835	△553
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	38,886	29,497
税引後その他の包括利益	50,437	35,311
当期包括利益	**41,142**	**59,488**
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	38,375	55,801
非支配持分	2,767	3,687
当期包括利益	**41,142**	**59,488**

計算書類

貸借対照表
（2024年12月31日現在）

（単位：百万円）

科　目	当　期	前期（ご参考）
資産の部		
流動資産	**204,674**	**206,801**
現金及び預金	10,803	19,207
売掛金	80,004	73,900
商品及び製品	10,176	10,811
仕掛品	5,136	5,585
原材料及び貯蔵品	19,051	21,948
前払費用	5,638	6,143
短期貸付金	734	–
未収入金	14,653	22,453
その他	58,957	46,948
貸倒引当金	△482	△196
固定資産	**731,565**	**662,792**
有形固定資産	**209,833**	**216,293**
建物	102,681	107,813
構築物	3,530	3,850
機械及び装置	53,866	56,064
車両運搬具	99	127
工具、器具及び備品	9,096	10,483
土地	34,889	34,889
リース資産	1,927	1,907
建設仮勘定	3,742	1,158
無形固定資産	**61,145**	**55,105**
特許権	8	11
電話加入権	97	95
ソフトウエア	48,734	48,307
ソフトウエア仮勘定	11,864	5,998
リース資産	28	49
その他	410	643
投資その他の資産	**460,586**	**391,392**
投資有価証券	3,222	3,058
関係会社株式	388,730	315,257
その他の関係会社有価証券	27,150	27,150
出資金	110	110
関係会社出資金	13,164	12,565
長期貸付金	544	1,278
長期前払費用	903	480
繰延税金資産	21,392	25,795
その他	5,367	5,695
資産合計	**936,240**	**869,593**

科　目	当　期	前期（ご参考）
負債の部		
流動負債	**291,625**	**240,839**
電子記録債務	21,944	33,650
買掛金	8,183	10,593
短期借入金	62,000	20,000
1年内返済予定の長期借入金	5,000	30,000
1年内償還予定の社債	40,000	–
リース債務	1,038	1,073
未払金	24,367	28,187
未払費用	2,079	1,097
未払法人税等	657	173
預り金	1,215	1,243
関係会社預り金	105,760	100,115
賞与引当金	3,919	5,137
役員賞与引当金	147	208
構造改革引当金	–	687
その他	15,309	8,670
固定負債	**136,252**	**117,245**
社債	35,000	60,000
長期借入金	96,000	50,000
リース債務	954	928
退職給付引当金	2,128	3,440
債務保証損失引当金	350	350
資産除去債務	387	432
その他	1,432	2,094
負債合計	**427,877**	**358,084**
純資産の部		
株主資本	**507,126**	**510,351**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,275
資本準備金	70,258	70,258
その他資本剰余金	–	17
利益剰余金	374,687	377,160
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	358,456	360,929
固定資産圧縮積立金	4,850	4,795
繰越利益剰余金	353,606	356,134
自己株式	△2,325	△1,591
評価・換算差額等	**588**	**441**
その他有価証券評価差額金	588	441
新株予約権	**647**	**716**
純資産合計	**508,363**	**511,508**
負債純資産合計	**936,240**	**869,593**

損益計算書
（2024年1月1日から2024年12月31日まで）

（単位：百万円）

科　目	当　期	前期（ご参考）
売上高	245,678	259,361
売上原価	139,880	153,161
売上総利益	**105,797**	**106,200**
販売費及び一般管理費	108,393	109,931
営業損失（△）	**△2,595**	**△3,730**
営業外収益	25,303	37,876
受取利息	2,510	1,849
受取配当金	16,342	31,015
為替差益	654	–
投資事業組合運用益	1,649	1,548
受取ロイヤリティー	1,107	1,205
その他	3,038	2,257
営業外費用	4,675	4,685
支払利息	3,762	3,438
社債利息	141	133
投資事業組合運用損	361	314
貸倒引当金繰入額	286	41
為替差損	–	527
その他	122	230
経常利益	**18,032**	**29,459**
特別利益	12,825	15,724
固定資産売却益	65	7,080
投資有価証券売却益	0	143
関係会社株式売却益	12,755	8,500
リース解約益	3	0
特別損失	4,092	28,185
固定資産処分損	633	1,049
減損損失	136	6,889
構造改革費用	1,822	5,957
関係会社株式評価損	1,500	–
投資有価証券評価損	–	1,368
事業譲渡損	–	12,920
税引前当期純利益	**26,765**	**16,999**
法人税、住民税及び事業税	905	△256
法人税等調整額	4,336	△2,091
当期純利益	**21,523**	**19,346**

■連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2025年2月20日

株式会社資生堂
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人 東京事務所
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　服　部　將　一
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　林　健　太　郎
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　小　髙　由　貴

監査意見
当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社資生堂の2024年1月1日から2024年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社資生堂及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。
当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任
経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任
監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係
会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

■会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2025年2月20日

株式会社資生堂
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人 東京事務所
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　服　部　將　一
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　林　健　太　郎
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　小　髙　由　貴

監査意見
当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社資生堂の2024年1月1日から2024年12月31日までの第125期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。
当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。
当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任
監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

■監査委員会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査委員会は、2024年1月1日から2024年12月31日までの第125期事業年度における取締役及び執行役等の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

なお、当社は、2024年3月26日開催の第124回定時株主総会の決議により、2024年3月26日をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたしました。2024年1月1日から2024年3月26日定時株主総会終結時までの状況につきましては、監査役及び監査役会から引き継いだ内容に基づいております。

1.　監査の方法及びその内容

監査委員会は、取締役会が果たすべき監督機能の一翼を担い、「様々なステークホルダーからの信頼に応える良質な企業統治体制」を確立する責務を果たすことにより、資生堂グループの「健全で持続的な成長」と「中長期的な企業価値向上」に資する監査を行うことを監査の方針として監査計画等を定めております。

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びにエグゼクティブオフィサー等からその構築及び運用の状況について報告を受け、会社の迅速・果断な意思決定が可能となるガバナンスの整備状況等について、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

①監査委員会は、監査の方針及び監査計画等に従い、取締役、執行役、エグゼクティブオフィサー、内部監査部門等と連携し、重要な会議に出席し、その職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。子会社については、事業所責任者等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて事業所に赴き、事業及び経営状況について報告を受けました。

②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2024年3月12日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2.　監査の結果

⑴事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役及び執行役等の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役等の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

⑵計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

⑶連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年2月20日

株式会社資生堂　監査委員会

監査委員長	（社外取締役）	小　津　博　司　㊞
監査委員	（常勤）	安　野　裕　美
監査委員	（常勤）	吉　田　　猛
監査委員	（社外取締役）	後　藤　靖　子
監査委員	（社外取締役）	野々宮　律　子

※当監査報告書は、監査委員会 委員長の小津博司による署名・押印、その他監査委員会 委員による記名にて作成しております。

以　上

<MEMO>

<MEMO>

<MEMO>

<MEMO>

株主総会会場ご案内図

日時 2025年3月26日(水曜日) 午前10時

場所 東京都千代田区内幸町一丁目1番1号
帝国ホテル 2階 孔雀の間
電話番号 03-3504 -1111(代表)

当社は本株主総会より、株主総会会場にご来場くださる株主さまとご来場が難しい株主さまとの公平性等を勘案し、ご来場の株主さまへお配りしていたお土産は取りやめとさせていただきます。何卒ご理解くださいますようよろしくお願い申し上げます。

最寄駅から会場までのご案内

- JR有楽町駅より徒歩5分
- 日比谷駅(東京メトロ日比谷線、千代田線、都営地下鉄三田線)より徒歩3分
- 銀座駅(東京メトロ日比谷線、丸ノ内線、銀座線)より徒歩5分
- 内幸町駅(都営地下鉄三田線)より徒歩3分

総会会場でサポートが必要な株主さまへ

- 車いすでのご来場の方は、会場内に専用スペースを設けていますので、当日受付でお申し出ください。
- その他、総会会場でサポートが必要な方は、以下窓口にお申し出ください。準備の都合上、2025年3月18日までにお申し出をお願いいたします。
- 資生堂株主さま窓口
  https://corp.shiseido.com/jp/inquiry/mail/form.html
  (お問合わせ項目で「株主・IRについて」を選択ください)

スマート招集
多様な株主のみなさまへの配慮を目的として、招集ご通知の主要なコンテンツをHTML形式でご覧いただけます。
https://p.sokai.jp/4911/

UD FONT
見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

VEGETABLE OIL INK

FSC www.fsc.org ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C013080

環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。