



OUR MISSION is  
BEAUTY INNOVATIONS  
FOR A BETTER WORLD

株式会社 資生堂

第124回 定時株主総会 招集ご通知

**SHISEIDO**

証券コード 4911

株主のみなさまへ

証券コード 4911

2024年3月5日

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

代表取締役 会長 CEO 魚谷 雅彦

## 第124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124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124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、ご確認くださいませ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	2024年3月26日(火曜日) 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(メイン会場)		
株主総会の 目的事項	報告事項	第124期(2023年1月1日から2023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役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	定款一部変更の件
		第3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第16条の規定に基づき、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ならず、「第124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。

- ① 当社の新株予約権等に関する事項
- ② 内部統制に係る体制
- ③ 連結持分変動計算書
- ④ 連結計算書類の連結注記表
- ⑤ 株主資本等変動計算書
- ⑥ 計算書類の個別注記表

監査役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に掲載している「第124回定時株主総会招集ご通知」と上記の①②で構成されており、会計監査人および監査役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に掲載している「第124回定時株主総会招集ご通知」と上記の③から⑥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

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。

株主総会  
開催日時

2024年3月26日(火曜日) 午前10時

受付開始時間は、午前9時を予定

### 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

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  
開催日時

2024年3月26日(火曜日) 午前10時

午前9時半より配信開始

- 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ください。
- 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 2024年3月25日(月曜日) 午後5時15分到着分まで



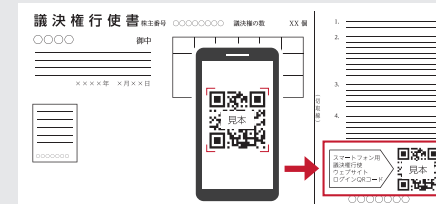
インターネット等で議決権を行使する方法

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 2024年3月25日(月曜日) 午後5時15分完了分まで

### QRコードを読み取る方法「株主総会ポータル」

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コードを読み取り、株主総会ポータルのトップ画面から「議決権行使へ」のボタンを押して議案の賛否をご入力ください。



(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

代表取締役 会長 CEO

魚谷 雅彦

代表取締役 社長 COO

藤原 憲太郎

新しい美の価値の発見と創出に挑戦し続け、

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に向けた取り組みを進めます。

～実行力を高め、結果を示す～

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。

このたびの震災により被災されたみなさまには心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復旧と復興をお祈り申し上げます。

2023年の成果と課題

2023年は、地政学リスクの高まりや物価上昇等、当社事業にも影響を及ぼすような外部環境の急激な変化が続いた1年でした。そのような中、当社は、変化に対して機敏かつ柔軟に対応してきました。日本事業においては、コロナ禍から再成長するための経営改革プランの遂行により着実に回復し、2023年は通期で黒字化を達成できました。中・高価格帯の主力ブランドへ革新的な新商品を間断なく導入したことで、愛用者数とシェアを拡大しました。また、米州・欧州・アジアパシフィック事業においても、グローバルブランドを中心に力強い成長を実現しました。しかし、中国事業では、高価格帯の主力ブランドが成長した一方で、下

期のALPS処理水放出による日本製品の買い控えや景況感悪化の影響を受け、前年比マイナス成長に転じました。トラベルリテール事業でも規制強化・流通在庫調整などの影響を受け、減収減益となりました。これらの結果、連結売上高は実質ベースで微増となりましたが、大幅な減益となり、株価について株主のみなさまにご心配をおかけする場面がありました。こうしたことを経営として重く受け止め、事業構造のレビューを実施し、すでに構造改革に着手しています。この構造改革は必ずやり切り、2023年をボトムとして早期にかつ着実に実行することに全社を挙げて取り組んで参ります。

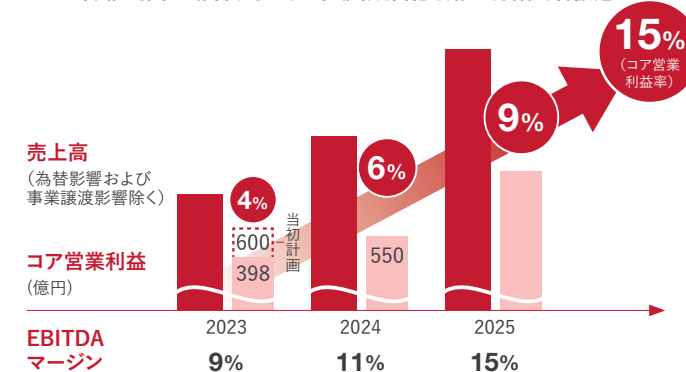
2025年までに完遂する持続的な利益成長と構造改革

当社は、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」において、中長期的な成長を目指すために、「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。昨今の急激な外部環境の変化を受け、本戦略をさらに強化するため、戦略の骨子である持続的な成長と収益性の改善はそのままに、目標のアップデートを今年2月に発表しました。2024年にコア営業利益率6%、2025年に9%を達成すべく、持続的な利益成長と構造改革を両輪としたビジネストランスフォーメーションを完遂します。具体的には、400億円超のグローバルコスト削減、日本事業の構造改革の完遂と成長加速、中国・トラベルリテール事業の質の高い成長の実現、米州・欧州・アジアパシフィック事業の成長加速、コアブランドの成長のさらなる加速です。これらと並行してブランドと商品ミックスの最適化など、グロスプロフィットを最大化する施策を進めます。ただ、グローバルカンパニーを目指す当

社にとってコア営業利益率15%は必要な収益性であることには変わりはありません。市場環境の大きな変化がありながらも、いかに早期に実現できるか。これに全社の知恵と実行力を総動員して、取り組んでいきます。

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

戦略の骨子は維持しながら、市場環境変化を踏まえ目標を再設定



中長期で企業使命を実現するために

当社は、強みとするスキンケアなどの領域の強化に取り組んでいます。世界に誇る技術力をさらに高めるとともに、昨年末に公表した皮膚科医主導のプレステージスキンケアブランド「Dr. Dennis Gross Skincare」の買収のようにM&A等を活用し、多様化する生活者の価値観を捉えることで、化粧品事業以外でも新カテゴリーの創出・拡大を目指します。さらに、コーポレートガバナンスについても業務執行と監督の機能を明確に分離し戦略の実効性を高めるため、今回の株主総会にて株主のみなさまのご承認をいただき、指名委員会等設置会社に移行する予定です。

また、当社は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ており、この取り組みがESGの外部評価の向上につながっています。これらを通じて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 ..... **3,992,138** 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124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124期の年間配当額は、中間配当金を含めて、60円となります。前期の年間配当額は100円でしたが、創業150周年記念配当の50円が含まれていますので、記念配当を除いて比較した場合、第124期は前期より10円の増配となります。

#### 期末配当に関する事項

① 配当財産の種類	金銭
② 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 <b>30</b> 円 ■総額 <b>11,989,674,030</b> 円
③ 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)	<b>2024年3月27日</b>

### 株主還元の基本方針(2023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121期	第122期	第123期	第124期(当期)
	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
	日本基準		IFRS	
1株当たり年間配当額	(円) 40	50	100(うち記念配当50)	60(予定)
年間配当額	(百万円) 15,978	19,974	39,954	23,978(予定)
連結配当性向	(%) —	47.1	42.6	116.8
DOE	(%) 3.3	3.9	4.0	7.0
				3.9(予定)

(注)1. 第124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121期の連結配当性向は、親会社株主に帰属する当期純損益がマイナスのため表示していません。

### 第2号議案 定款一部変更の件

#### 1.変更の理由

当社は、経営の透明性・客観性の向上、ならびに業務執行と監督の機能の明確な分離およびそれぞれの強化を通じて、経営環境の不確実性が増す中でも経営戦略の実効性を高めるべく、指名委員会等設置会社へ移行することといたします。詳細は、株主総会参考書類11ページ「<ご参考>指名委員会等設置会社への移行について」に記載しています。これに伴い、指名委員会、監査委員会および報酬委員会ならびに執行役に係る規定の新設、監査役および監査役会に係る規定の削除等の所要の変更を行います。なお、変更後の定款第32条(執行役の責任免除)を設けることにつきましては、各監査役の同意を得ています。

その他、現行定款の趣旨をより明確にするための文言の修正および各変更に伴う条数の変更等をあわせて行います。

なお、本定款変更は、本株主総会終結の時をもって効力を生じるものとします。

#### 2.変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

(下線部は変更箇所)

現 行 定 款	変 更 案
(機 関) 第4条 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 1. 取締役会 2. 監査役 3. 監査役会 4. 会計監査人	(機 関) 第4条 当社は、 <u>指名委員会等設置会社として</u> 、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 1. 取締役会 2. <u>指名委員会、監査委員会および報酬委員会</u> 3. 執行役 4. 会計監査人
(株主名簿管理人) 第11条 当社は、株主名簿管理人を置く。株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の決議によって定め、これを公告する。当社の株主名簿および新株予約権原簿の作成ならびに備置きその他の株主名簿および新株予約権原簿に関する事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当会社においてはこれを取扱わない。	(株主名簿管理人) 第11条 当社は、株主名簿管理人を置く。 2 株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の決議または <u>取締役会の決議によって委任を受けた執行役</u> が定め、これを公告する。 3 当社の株主名簿および新株予約権原簿の作成ならびに備置きその他の株主名簿および新株予約権原簿に関する事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当会社においてはこれを取扱わない。

現 行 定 款	変 更 案
<p>(株式取扱規程)</p> <p>第12条 当会社の株主の権利行使、株式および新株予約権に関する取扱いおよび手数料は、法令または本定款のほか、取締役会において定める株式取扱規程による。</p>	<p>(株式取扱規程)</p> <p>第12条 当会社の株主の権利行使、株式および新株予約権に関する取扱いおよび手数料は、法令または本定款のほか、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定める株式取扱規程による。</p>
<p>(総会の招集者および議長)</p> <p>第15条 株主総会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議にもとづき代表取締役が招集し、議長となる。 代表取締役が複数あるときは、取締役会であらかじめ定めた順位により代表取締役が招集し、議長となる。 代表取締役に支障あるときは、取締役会であらかじめ定めた順位により他の取締役がこれに代る。</p>	<p>(総会の招集者および議長)</p> <p>第15条 株主総会は、取締役会においてあらかじめ定めた取締役がこれを招集する。当該取締役に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集する。 2 株主総会の議長は、取締役会においてあらかじめ定めた取締役または執行役がこれにあたる。当該取締役または執行役に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役または執行役がこれに代わる。</p>
<p>(定員および選任方法)</p> <p>第21条 当会社の取締役は12名以内とし、株主総会で選任する。 2 取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。 3 取締役の選任決議は累積投票によらないものとする。</p>	<p>(定員および選任方法)</p> <p>第21条 当会社の取締役は14名以内とし、株主総会で選任する。 2 取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。 3 取締役の選任決議は累積投票によらないものとする。</p>
<p>(新 設)</p>	<p>(取締役会の招集権者および議長)</p> <p>第23条 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会においてあらかじめ定めた取締役がこれを招集し、議長となる。 2 前項に従い定めた取締役に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が取締役会を招集し、議長となる。</p>
<p>(取締役会の招集)</p> <p>第23条 取締役会の招集は、取締役会の定めるところによる。 2 前項の招集の通知は、各取締役および各監査役に対し会日の3日前までに発するものとする。ただし、緊急の必要がある場合にはこの期間を短縮することができる。</p>	<p>(取締役会の招集通知)</p> <p>第24条 取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2 取締役の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで取締役会を開催することができる。</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>(取締役会の権限)</p> <p>第24条 取締役会は、法令または本定款の定める事項のほか、業務執行に関する重要事項を決定する。</p>	<p>(取締役会の権限)</p> <p>第25条 取締役会は、法令または本定款の定める事項のほか、<u>当会社の重要な業務執行を決定し、取締役および執行役の職務の執行を監督する。</u> 2 <u>取締役会は、その決議によって、法令に別段の定めがある場合を除き、当会社の業務執行の決定を執行役に委任することができる。</u></p>
<p>第25条 (条文省略)</p>	<p>第26条 (現行どおり)</p>
<p>(代表取締役)</p> <p>第26条 取締役会は、その決議により代表取締役を選定する。</p>	<p>(削 除)</p>
<p>(報 酬 等)</p> <p>第27条 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、株主総会の決議によって定める。</p>	<p>(削 除)</p>
<p>(取締役の責任軽減)</p> <p>第28条 当会社は、取締役(取締役であった者を含む。)の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がない場合は、取締役会の決議によって、法令の定める限度額の範囲内で、その責任を免除することができる。 2 当会社は、社外取締役との間で、当該社外取締役の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号の定める額の合計額を限度として責任を負担する旨を定めた契約を締結することができる。</p>	<p>(取締役の責任軽減)</p> <p>第27条 当会社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役(取締役であった者を含む。)の損害賠償責任を、法令の定める限度において、取締役会の決議によって免除することができる。 2 当会社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)との間で、任務を怠ったことによる損害賠償責任を、同法第425条第1項各号の定める額の合計額を限度とする旨を定めた契約を締結することができる。</p>
<p>第5章 監査役および監査役会</p> <p>(定員および選任方法)</p> <p>第29条 当会社の監査役は3名以上とし、株主総会で選任する。 2 監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</p>	<p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p>
<p>(任 期)</p> <p>第30条 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。 2 任期満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任者の残存期間とする。</p>	<p>(削 除)</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>(監査役会の招集)</p> <p>第31条 監査役会の招集は、監査役会の定めるところによる。</p> <p>2 前項の招集の通知は、各監査役に対し会日の3日前までに発するものとする。ただし、緊急の必要がある場合には、この期間を短縮することができる。</p>	(削 除)
<p>(監査役会の権限)</p> <p>第32条 監査役会は、法令または本定款の定める事項のほか、監査役の権限の行使を妨げない範囲内で監査役の職務執行に関する事項を決定する。</p>	(削 除)
<p>(監査役会の決議)</p> <p>第33条 監査役会の決議は、法令に別段の定めがある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。</p>	(削 除)
<p>(常勤の監査役および常任監査役)</p> <p>第34条 監査役会は、その決議により常勤の監査役を選定する。また、監査役会は、その決議により常任監査役を選定することができる。</p>	(削 除)
<p>(報 酬 等)</p> <p>第35条 監査役の報酬その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、株主総会の決議によって定める。</p>	(削 除)
<p>(監査役の責任軽減)</p> <p>第36条 当会社は、監査役(監査役であった者を含む。)の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がない場合は、取締役会の決議によって、法令の定める限度額の範囲内で、その責任を免除することができる。</p> <p>2 当会社は、社外監査役との間で、当該社外監査役の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号の定める額の合計額を限度として責任を負担する旨を定めた契約を締結することができる。</p>	(削 除)

現 行 定 款	変 更 案
(新 設)	<p>第5章 指名委員会、監査委員会および報酬委員会</p> <p>(各委員の選定方法)</p> <p>第28条 指名委員会、監査委員会および報酬委員会を構成する委員は、取締役の中から取締役会の決議によって選定する。</p>
(新 設)	<p>第6章 執行役</p> <p>(執行役の選任)</p> <p>第29条 執行役は、取締役会の決議によって選任する。</p>
(新 設)	<p>(執行役の任期)</p> <p>第30条 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時までとする。</p>
(新 設)	<p>(代表執行役)</p> <p>第31条 取締役会は、その決議によって、執行役の中から代表執行役を選定する。</p>
(新 設)	<p>(執行役の責任免除)</p> <p>第32条 当会社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる執行役(執行役であった者を含む。)の損害賠償責任を、法令の定める限度において、取締役会の決議によって免除することができる。</p>
第37条～第39条 (条文省略)	第33条～第35条 (現行どおり)
(新 設)	<p>付則</p> <p>(監査役の責任免除に関する経過措置)</p> <p>第1条 当会社は、第124回定時株主総会終結前の行為に関する会社法第423条第1項所定の監査役(監査役であった者を含む。)の損害賠償責任を、法令の定める限度において、取締役会の決議によって免除することができる。</p>

<ご参考> 指名委員会等設置会社への移行について

1. 移行の背景および目的

当社は、コーポレートガバナンスを持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための基盤と位置づけています。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。

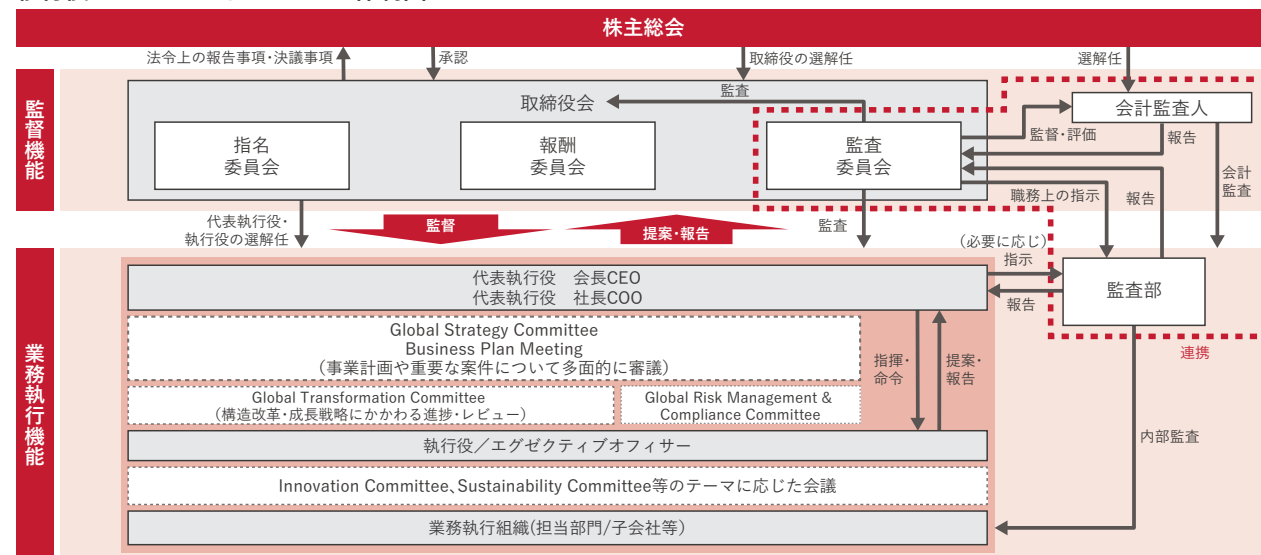
そして今般、当社は、昨今の急激な外部環境の変化の中でも持続的な安定成長を目指すため、事業構造改革と積極投資による高収益構造への転換を図ります。

当社は、この事業構造改革の遂行を支える体制構築として、指名委員会等設置会社へ移行し、業務執行と監督の機能を明確に分離しそれぞれの強化を行います。取締役会は、経営戦略・事業計画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、指名委員会および報酬委員会は、独立社外取締役のみで構成し、戦略の実現に繋がる役員指名と報酬の決定を、公正に透明性・客観性高く実現します。さらに、内部監査部門の機能を強化し、監査委員会はこれを通じた実効性の高い監査を実施します。これに対し執行は、代表執行役を中心として、よりスピード感をもった意思決定および業務執行を担います。

2. 指名委員会等設置会社への移行後の当社のガバナンス体制(予定)

第2号議案および第3号議案が原案どおり承認可決された場合における当社のガバナンス体制は以下のとおりです。

移行後のコーポレートガバナンス体制図



第3号議案 取締役11名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決され、当該議案にかかる定款変更の効力が生じますと、本株主総会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へ移行し、現任の取締役10名および監査役5名の全員が任期満了となります。

指名委員会等設置会社移行後の当社取締役会は、経営戦略・事業計画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。つきましては、第2号議案の承認可決および効力発生を条件として、変更後の定款規定に基づき取締役11名の選任をお願いいたします。

<ご参考>

取締役候補者選定の方針およびプロセス

当社では、性別、年齢および国籍の区別なく、それぞれの人格および知見等を十分考慮のうえ、取締役として株主からの経営の委任に応え、その職務と責任を全うできる適任者を取締役候補者として選定する方針としています。この方針に基づき、指名・報酬諮問委員会の答申を得て、取締役会において候補者を決定しました。

なお、当社では、「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めており、本議案における社外取締役候補者7名は、すべてこの基準を満たしています。同基準は、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。

本株主総会終結後の社外取締役・女性取締役の比率



## 新しいガバナンス体制における 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))







当社は、指名委員会等設置会社へのガバナンス体制変更を第2号議案で提案しており、当該新体制下での「取締役を求める主な知識・知見」について、下記のとおり再構築しました。第2号議案および第3号議案が原案どおり承認された場合、当社取締役のバックグラウンドは、下記のとおりとなり、当社にとって重要と考えられる知識・知見を幅広くカバーできるよう、多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されることになります。

### 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
1	魚谷 雅彦	代表取締役 会長 CEO/取締役会議長/ 指名・報酬諮問委員会委員		○	○	○	○		
2	藤原 憲太郎	代表取締役 社長 COO			○	○	○		
3	安野 裕美	常勤監査役	新任取締役 候補者		○	○		○	
4	吉田 猛	常勤監査役	新任取締役 候補者		○	○		○	○
5	大石 佳能子	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	社外取締役 候補者		○	○			
6	岩原 紳作	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	社外取締役 候補者					○	○
7	得能 摩利子	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	社外取締役 候補者		○	○	○		
8	畑中 好彦	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	社外取締役 候補者	○	○	○			
9	小津 博司	社外監査役	新任取締役 候補者					○	○
10	後藤 靖子	社外監査役	新任取締役 候補者		○				○
11	野々宮 律子	社外監査役	新任取締役 候補者		○				○

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
取締役 代表執行役 会長 CEO 取締役会議長			
取締役 代表執行役 社長 COO			
取締役			● 常勤
取締役			● 常勤
社外取締役	●	●	
社外取締役	●	●	
社外取締役	●	●	
社外取締役	●	●	
社外取締役			●
社外取締役			●
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**  
 適切な全社的な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

(注) 魚谷雅彦氏および藤原憲太郎氏は、指名委員会、報酬委員会、監査委員会いずれの委員会にも属さない予定です。



## 取締役候補者

# 1 魚谷 雅彦 (1954年6月2日生)



候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数	2023年度における出席状況	
10,900株	9年9カ月	取締役会 14/14回(100%)	指名・報酬諮問委員会 5/5回(100%)

### 略歴ならびに当社における地位および担当

1977年 4月	ライオン歯磨株式会社(現 ライオン株式会社) 入社	2012年10月	シティバンク銀行株式会社(当時) 取締役(非常勤)
1988年 1月	シティバンクN.A. マネジャー	2013年 4月	当社 マーケティング統括顧問
1991年 4月	クラフト・ジャパン株式会社(現 モンデリーズ・ジャパン株式会社) 代表取締役副社長	2014年 4月	当社 執行役員社長
1994年 5月	日本コカ・コーラ株式会社 取締役上級副社長・マーケティング本部長	2014年 6月	当社 代表取締役
2001年10月	同社 代表取締役社長(Global Officer)	2020年 1月	日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長 兼 社長
2006年 8月	同社 代表取締役会長	2020年10月	同社 代表取締役 会長 兼 CEO
2007年 6月	株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長	2021年 1月	当社 エグゼクティブオフィサー(現)
2011年 8月	アスクル株式会社 社外取締役	2023年 1月	当社 代表取締役 会長 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

魚谷雅彦氏は、上記略歴に記載のとおり経営者として豊富な実績を有しており、特にマーケティングにおいてその手腕が高く評価されていることなどから、当社が執行役員社長として招聘し、2014年4月に同職に就任しました。同年6月25日開催の第114回定時株主総会での当社取締役への選任後、取締役会において当社代表取締役に選定され、株主のみなさまの負託に伝えるべく、経営の舵取りを担ってきました。

2020年以降のコロナ禍において、プレミアムスキンケア領域をコア事業とする抜本的な経営改革を実行し、2030年までにこの領域における世界No.1の企業になることを目指すべく、2023年も中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を推進し、経営全般をリードしてきました。

また、2023年は代表取締役 会長 CEOとして、代表取締役社長 COOの藤原氏と密に連携し、藤原氏主導による新しい中期経営戦略の推進を力強くサポートするとともに、経営体制のスムーズな継承に向けてリーダーシップを発揮しました。

### 候補者と当社との特別の利害関係等

魚谷雅彦氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

# 2 藤原 憲太郎 (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	2023年度における出席状況	
2,100株	1年	取締役会 11/11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	2020年 1月	当社 常務 中国地域 CEO
2004年 7月	資生堂ヨーロッパ 欧州物流センター所長	2021年 1月	当社 エグゼクティブオフィサー(現)
2011年11月	韓国資生堂 取締役 社長	2023年 1月	当社 社長 COO(現)
2013年 5月	資生堂プロフェッショナル韓国 取締役 社長	2023年 3月	当社 代表取締役(現)
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	2023年 9月	資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長
2015年11月	資生堂(中国)投資有限公司 総経理	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)
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		

### 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、多様な文化や人材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年は代表取締役 社長 COOとして、魚谷氏と密に連携し、中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定、推進し、経営全般をリードしてきました。さらに9月からは資生堂ジャパン株式会社の代表取締役 会長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し、取締役会は、同氏を引き続き取締役候補者に定めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、引き続き取締役 代表執行役 社長 COOとして、魚谷氏と併走することにより、経営体制を一層強化するとともにスムーズな継承を行う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

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。

# 3

## あんのひろみ 安野 裕美<sup>※1</sup>

(1970年7月27日生)

新任取締役候補者



候補者の有する当社の株式数

700株

監査役在任年数

1年

2023年度における出席状況<sup>※2</sup>

取締役会  
11/11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 監査役としての出席状況です。

### 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(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、取締役会において、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。

上記の経験から取締役としても職務を適切に遂行できると判断しましたので、取締役会は同氏を新たに取締役候補者に定め

ました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メンバーおよび監査委員会の委員として、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

## よしだ たけし 吉田 猛

(1961年10月4日生)

新任取締役候補者



候補者の有する当社の株式数

3,800株

監査役在任年数

6年

2023年度における出席状況\*

取締役会  
14/14回(100%)

※監査役としての出席状況です。

### 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(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、監査役として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、常に全社のおよび客観的な視点から、取締役会メンバーに対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。

上記の経験から取締役としても職務を適切に遂行できると判断しましたので、取締役会は同氏を新たに取締役候補者に決めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メン

バーおよび監査委員会の委員として、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 おおいし かのこ 大石 佳能子 (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	2023年度における出席状況	
3,100株	8年	取締役会 14/14回(100%)	指名・報酬諮問委員会 5/5回(100%)

## 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	2001年 8月	アスクル株式会社 社外監査役
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	2002年 8月	同社 社外取締役
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	2010年 6月	アステラス製薬株式会社 社外取締役
2000年 6月	株式会社メディヴァ 代表取締役(現)	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(現) スルガ銀行株式会社 社外取締役
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)	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

## 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	江崎グリコ株式会社* 社外取締役
株式会社シーズ・ワン 代表取締役	参天製薬株式会社* 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、事業構造改革等の議論において、積極的にご発言いただくなど、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・報酬諮問委員会の委員として委員会に出席し、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、取締役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、新しいガバナンス体制のもと、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の委員とし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および参天製薬株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と兼任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2023年12月期連結売上高
参天製薬株式会社	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原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2023年3月期連結「売上収益」

# 6 いわはら しんさく 岩原 紳作 (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	2023年度における出席状況	
1,000株	6年	取締役会 14/14回(100%)	指名・報酬諮問委員会 5/5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	2013年 4月	早稲田大学法学大学院 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	2013年 6月	東京大学 名誉教授(現)
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	2015年 1月	金融審議会 会長
1991年 9月	米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授	2017年 7月	森・濱田松本法律事務所 顧問(現)
1991年11月	東京大学大学院法学政治学研究科 教授	2018年 3月	当社 社外取締役(現)
2003年 4月	郵政行政審議会 委員	2019年 6月	法制審議会 会長
2005年 1月	企業会計審議会 委員	2021年 9月	当社 指名・報酬諮問委員会委員長(現)
2009年 4月	公益財団法人財務会計基準機構 理事	2023年 4月	早稲田大学 名誉教授(現)
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	2023年12月	日本学士院 会員(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大学教授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、今回のコーポレートガバナンス体制の変更や取締役会のあり方等について積極的にご発言をいただき、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、2021年9月より指名・報酬諮問委員会委員長に就任し、委員会内外において、委員長として指名報酬に関する意見を積極的に述べています。2023年は、同委員会委員長として、指名委員会等設置会社への移行に関し、指名・報酬諮問委員会および取締役会における審議等議論に尽力いただき、当社の社外取

締役として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。

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、取締役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、新しいガバナンス体制のもと、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の委員とし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 (1954年10月6日生)

とくのう まりこ

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	2023年度における出席状況	
1,000株	2年	取締役会 13/14回(92.8%)	指名・報酬諮問委員会 5/5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	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
1994年 1月	ルイ・ヴィトンジャパン株式会社 入社	2013年 6月	株式会社ハビネット 社外取締役
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	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
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	2016年 6月	三菱マテリアル株式会社 社外取締役(現)
		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)

## 重要な兼職の状況 (\*は上場会社)

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
--------------------	------------------------

## 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、当社の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・報酬諮問委員会の委員として委員会に出席し、複数の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、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に決めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、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の委員とし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、三菱マテリアル株式会社の社外取締役およびヤマトホールディングス株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と兼任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任先>

兼任先	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
三菱マテリアル株式会社	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2023年3月期連結売上高
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2023年3月期連結「営業収益」

# 8 はたなか よしひこ 畑中 好彦 (1957年4月20日生)

はたなか よしひこ

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	2023年度における出席状況	
200株	1年	取締役会 10/11回(90.9%)	指名・報酬諮問委員会 3/3回(100%)



## 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	2009年 4月	同社 上席執行役員 経営戦略・財務担当
2005年 6月	同社 執行役員 経営戦略本部 経営企画部長	2011年 6月	同社 代表取締役社長
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	2018年 4月	同社 代表取締役会長
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	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)

## 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、当社事業に対してグローバル企業経営者視点で積極的に的確な助言や意見をいただくなど、当社の社外取締役として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・報酬諮問委員会の委員として委員会に出席し、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、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に決めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、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の委員とし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

## 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任しており、当社と兼任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任先>

兼任先	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2023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2023年3月期連結売上高

# 9

お づ ひ ろ し

## 小津 博司

(1949年7月21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

**600株**

社外監査役在任年数

**7年**

2023年度における出席状況\*

取締役会  
**14/14回**(100%)

※監査役としての出席状況です。

### 略歴ならびに当社における地位および担当

<p>1974年 4月 東京地方検察庁 検事</p> <p>2001年 6月 佐賀地方検察庁 検事正</p> <p>2002年 8月 最高検察庁 検事</p> <p>2004年 6月 法務省 大臣官房長</p> <p>2006年 6月 法務省 刑事局長</p> <p>2007年 7月 法務省 法務事務次官</p> <p>2009年 7月 札幌高等検察庁 検事長</p> <p>2010年12月 最高検察庁 次長検事</p> <p>2011年 8月 東京高等検察庁 検事長</p>	<p>2012年 7月 最高検察庁 検事総長</p> <p>2014年 9月 弁護士登録</p> <p>2015年 6月 三井物産株式会社 社外監査役</p> <p style="padding-left: 20px;">トヨタ自動車株式会社 社外監査役</p> <p>2016年 3月 一般財団法人清水育英会 代表理事(現)</p> <p>2016年11月 一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシス 代表理事</p> <p>2017年 3月 当社 社外監査役(現)</p> <p>2017年 5月 一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事</p>	
--	--	--

### 重要な兼職の状況

弁護士

一般財団法人清水育英会 代表理事

### 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

小津博司氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める要件を満たす社外取締役候補者です。

同氏は、法務省法務事務次官や最高検察庁検事総長等、法曹界における重職を歴任し、法務分野を中心として幅広い経験と知見を有しています。また、複数企業の社外監査役を務めた豊富な経験と知見を有しています。これらの経験・知見を活かして、取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査を遂行していただきました。

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も職務を適切に遂行できると判断しましたので、取締役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、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メンバーおよび監査委員会の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・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**

- 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

小津博司氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

# 10

ご と う や す こ

## 後藤 靖子

(1958年2月19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

**900株**

社外監査役在任年数

**5年**

2023年度における出席状況\*

取締役会  
**14/14回**(100%)

※監査役としての出席状況です。

### 略歴ならびに当社における地位および担当

<p>1980年 4月 運輸省(現 国土交通省) 入省</p> <p>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</p> <p>2005年10月 山形県 副知事</p> <p>2008年 7月 国土交通省 北陸信越運輸局長</p> <p>2013年 7月 国土交通省 国土交通政策研究所所長</p> <p>2014年10月 九州旅客鉄道株式会社 入社</p> <p>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</p>	<p>2017年 6月 同社 常務取締役(財務部担当 CFO)</p> <p>2018年 6月 同社 取締役監査等委員</p> <p>2019年 3月 当社 社外監査役(現)</p> <p>2019年 6月 株式会社デンソー 社外監査役(現)</p> <p>2023年 4月 國學院大學 観光まちづくり学部 客員教授(現)</p> <p>2023年 6月 三井化学株式会社 社外監査役(現)</p> <p>2023年10月 東京都 監査委員(現)</p>	
--	---	--

### 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York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・知見を活かして、取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査を遂行していただきました。

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任しており、当社と兼任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2023年3月期連結「売上収益」
三井化学株式会社	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2023年3月期連結「売上収益」

# 11 ののみや りつこ 野々宮 律子 (1961年11月28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	社外監査役在任年数	2023年度における出席状況*
600株	4年	取締役会 14/14回(100%) ※監査役としての出席状況です。

## 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	2013年 4月	日本GE株式会社(現 GE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
1997年 4月	KPMGコーポレートファイナンス株式会社 パートナー	2013年12月	GCAサヴィアン株式会社(現 GCA株式会社) マネージングディレクター
2000年11月	UBSウォーバーク証券会社 (現 UBS証券株式会社)入社	2015年 1月	同社 執行役員
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	2017年 3月	同社 取締役(現)
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	2020年 3月	当社 社外監査役(現)
		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)

## 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等を含む経営の知識とビジネス経験を有しています。

これらの経験・知見を活かして、取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査を遂行していただきました。

上記の理由から社外取締役としても職務を適切に遂行できると判断しましたので、取締役会は同氏を新たに社外取締役候補

者に決めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メンバーおよび監査委員会の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、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任しており、当社と兼任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 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 同社2023年3月期連結売上高

### (注) 1. 責任限定契約の締結

当社は、社外取締役である大石佳能子氏、岩原紳作氏、得能摩利子氏および畑中好彦氏と賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約をそれぞれ締結しています。本議案が原案どおり承認可決され、各氏が社外取締役に再任された場合は、同内容での契約更新を予定しています。加えて、当社は、社外監査役である小津博司氏、後藤靖子氏および野々宮律子氏と賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約をそれぞれ締結しています。本議案が原案どおり承認可決され、各氏が社外取締役に選任された場合は、同内容の責任限定契約を締結する予定です。

### 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填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ま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、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。

以上

# 事業報告 (2023年1月1日から2023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・比較しています。

## 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

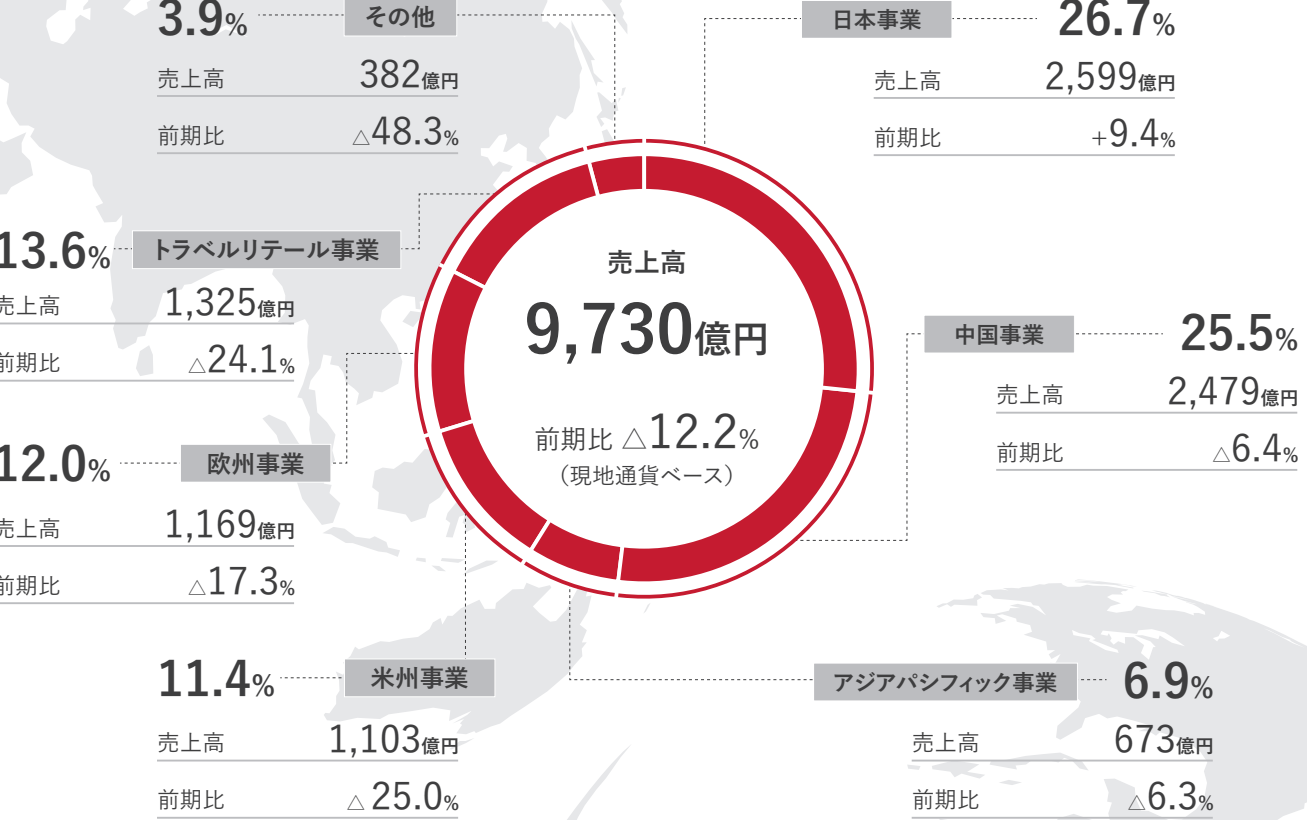
当期は、地政学リスクの高まりや物価上昇等に伴う先行き不透明感が継続した一方で、個人消費は緩やかな回復基調が続きました。

国内化粧品市場は、物価の高騰に伴う節約志向が高まる一方で、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類へ移行したことを受けた経済の回復や外出機会の増加に加え、訪日外国人旅行者数の回復に伴うインバウンド消費の増加により、堅調に回復しました。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。中国では、前年の上海を中心としたロックダウンの反動影響もあり上期は堅調に成長しましたが、下期には景況感の悪化により厳しい市場環境となりました。また、韓国・中国海南島の免税市場では、規制強化に伴う流通在庫調整等により厳しい環境が継続しました。一方、欧米化粧品市場は全カテゴリーで力強く成長しました。

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&インクルージョンの実現といった社会課題の解決に向けたイノベーションに積極的に取り組み、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」を目指しています。

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」において、中長期的な成長を目指すために、「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。そして、昨今の急激な外部環境の変化を受け、持続的な収益性向上と中長期的な企業価値向上の実現をより強力に推進すべく、「グロスプロフィットの拡大」、「抜本的なコスト削減と人的生産性の向上」を目指した経営改革

#### 報告セグメント別売上高



を推進しています。中長期的な市場環境見通しを踏まえたコスト構造の適正化に向け、グローバルでコスト削減を完遂するとともに、適正な地域ポートフォリオへ転換し、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ます。同時に、経済環境の変化を適切に捉えたマーケティング投資を実施することで、グローバルブランドを軸とした成長性の拡大につなげていきます。

初年度である当期は、中国を中心とした急激な市場環境の変化への対応を進める一方、多くのブランドで革新的な新商品を展開したほか、戦略的マーケティング投資によるブランド価値の強化に取り組みました。

当期の売上高は前期比8.8%減の9,730億円、現地通貨ベースでは前期比12.2%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1.8%増となりました。実質ベースの売上高は、規制強化や旅行者を中心と

したビジネスモデルへの回帰の流れを受けた流通在庫調整が継続したトラベルリテール事業では、前期を下回りました。また、中国事業においても、堅調だった上期に対し、下期はALPS処理水の海洋放出後の日本製品買い控えや景況感悪化の影響を受け、通期で減収となりました。一方、日本事業は、市場の回復を捉えた戦略的な新商品の発売やマーケティング活動の強化が功を奏したほか、インバウンド需要が増加したことにより着実な伸長を果たしました。米州事業、欧州事業、アジアパシフィック事業においても、力強い成長を実現しました。

コア営業利益は、前期に対し115億円減益の398億円となりました。日本事業では売上増に伴う差益増などにより黒字に転換し、中国事業では機動的なコストマネジメントにより減収の中でも増益および黒字化を実現した一方、トラベルリテール事業における流通在庫調整等による減益の影響を受けました。また、「その他」は中国事業およびトラベルリテール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一方、「調整額」は在庫縮減に伴う未実現利益消去額の減少により増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に対し125億円減益の217億円となりました。コア営業利益の減益に加え、非経常項目においてパーソナルケア製品の生産事業譲渡に係る減損損失、構造改革費用、事業譲渡損および大阪府内自社2工場の統合に係る減損損失等を計上したことなどが影響しました。

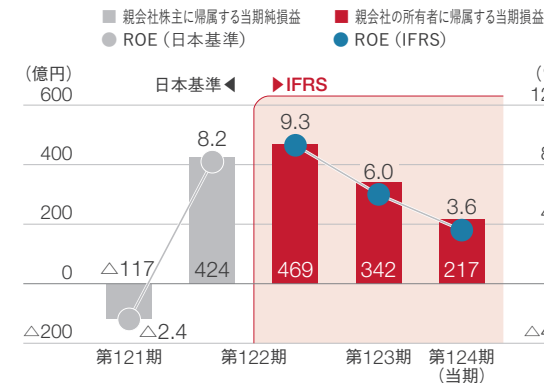
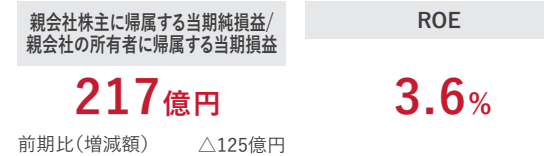
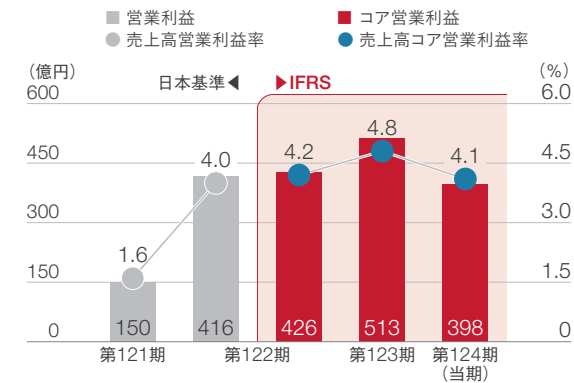
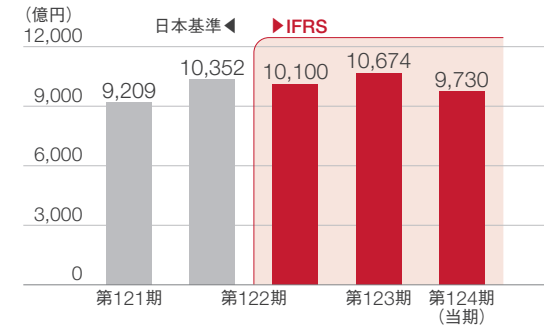
なお、EBITDAマージンは、9.4%となりました。

### 報告セグメント別コア営業損益

	第123期	コア営業利益率 (%)	第124期 (当期)	コア営業利益率 (%)	増減
日本事業	△131	△5.4	18	0.7	+149
中国事業	△39	△1.5	70	2.8	+109
アジアパシフィック事業	47	6.6	51	7.1	+4
米州事業	77	5.3	112	9.7	+35
欧州事業	69	5.0	33	2.7	△36
トラベルリテール事業	377	23.0	171	12.9	△206
その他	71	2.3	△233	△9.4	△304
調整額	43	-	176	-	+133
合計	513	4.8	398	4.1	△115

- (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「プロフェッショナル事業」に計上していた業績を「その他」に計上しています。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、為替影響および事業譲渡影響を除いて計算しています。  
 3. 「その他」は、本社機能部門、株式会社イブサ、生産事業および飲食業などを含んでいます。また、「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. コア営業損益における調整額は、主にセグメント間の取引消去の金額です。  
 5. コア営業利益は、営業利益から構造改革に伴う費用・減損損失等、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。

### 連結業績



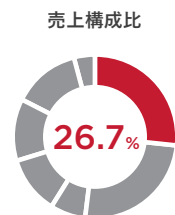
(注) 当期における連結計算書類項目(収益および費用)の主な為替換算レートは、1ドル=140.5円、1ユーロ=152.0円、1中国元=19.8円です。



## 2. 事業別の取り組み

### ◆ 日本事業

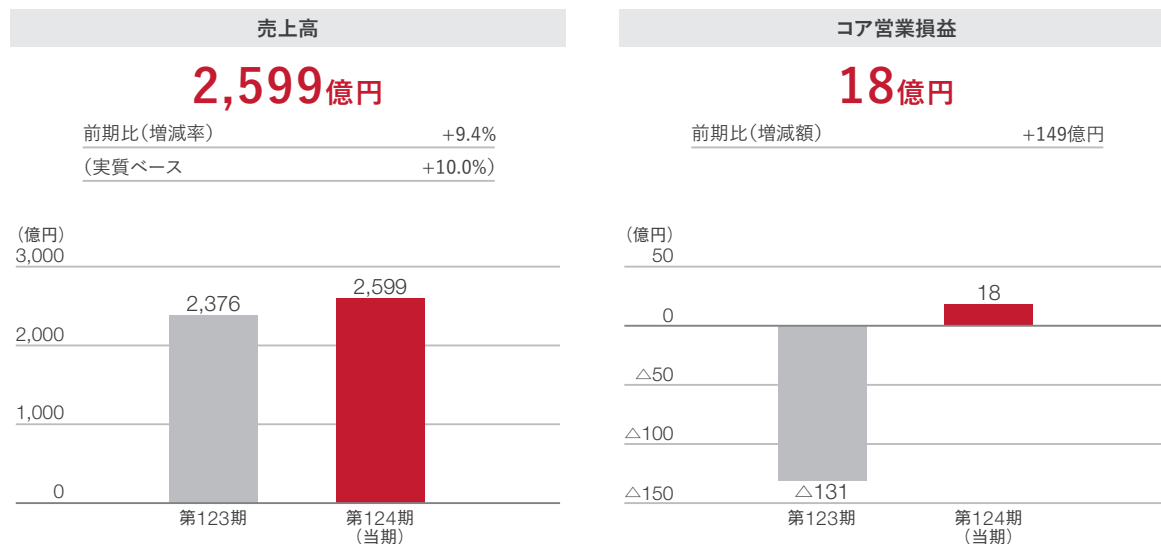
中・高価格帯で堅調に回復し、シェアを拡大  
コア営業利益黒字へ転換



「エリクシール」のトータルV フェーミングクリーム

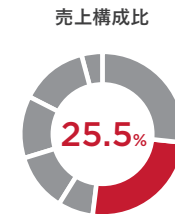
日本事業では、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類へ移行したことなどを受けた外出機会の増加や市場の回復に合わせ、多くのブランドで革新的な新商品の展開やマーケティング活動を実施しました。「クレ・ド・ポー ポーテ」や「SHISEIDO」では、愛用者数の着実な増加とともに力強い成長を実現したほか、「エリクシール」では、リンクルクリームのリニューアルや、先進の皮膚科学研究に基づいた独自技術を搭載した肌の複数のゆるみ原因にアプローチするクリームの新発売が成長をけん引し、好調に推移しました。また、訪日外国人旅行者数の増加を受けてインバウンド消費も緩やかに回復しました。

以上のことから、売上高は2,599億円となりました。前期比は9.4%増、事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比10.0%増となりました。コア営業利益は18億円、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149億円改善し、黒字に転換しました。



### ◆ 中国事業

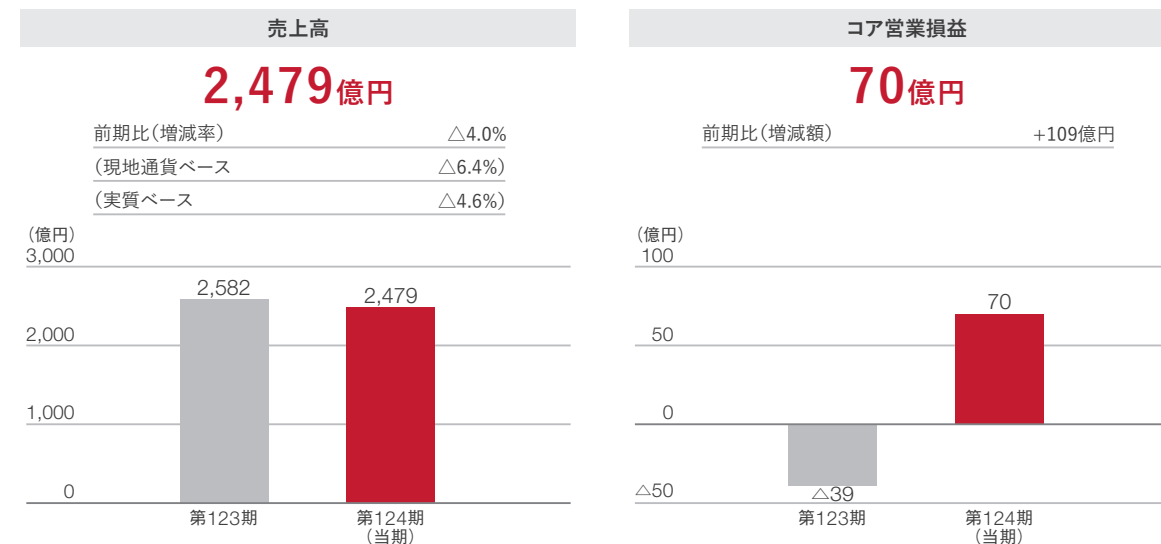
ALPS処理水の影響受けるも、  
コストマネジメントなどにより  
コア営業利益黒字へ転換



中国・上海「第6回中国国際輸入博覧会」での当社出展ブース

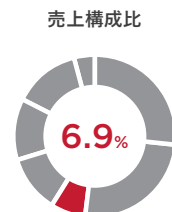
中国事業では、大型プロモーションを中心とした成長から、より消費者のニーズを捉えたブランド・商品の価値伝達による持続的成長への転換を進めています。上期においては、「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ポーテ」が全体をけん引し堅調な成長を実現した一方で、下期にはALPS処理水の海洋放出後の日本製品買い控えや景況感悪化の影響を受け前期比マイナス成長に転じました。中国最大のEコマースイベントである「ダブルイレブン」においては、当社売上が市場以上のマイナス成長となるなどEコマース売上は特に大きな影響を受けました。

以上のことから、売上高は2,479億円となりました。前期比は4.0%減、現地通貨ベースでは前期比6.4%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70億円、上期における売上増による差益増と、市場環境変化を受けて減収となった下期におけるマーケティング活動の一部見直しや機動的なコストマネジメントなどにより、前期に対し109億円改善し、黒字に転換しました。



## ◆ アジアパシフィック事業

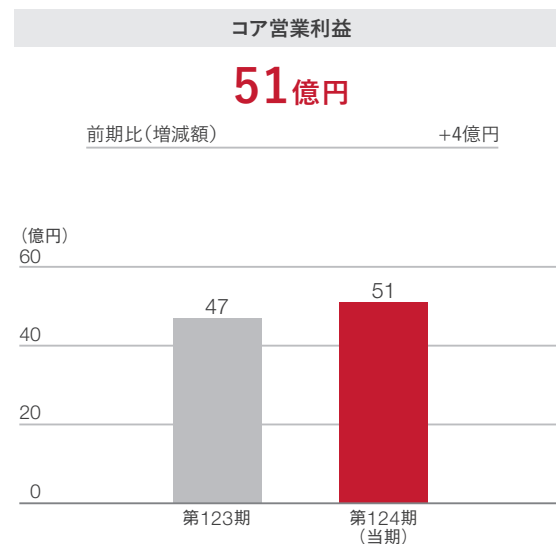
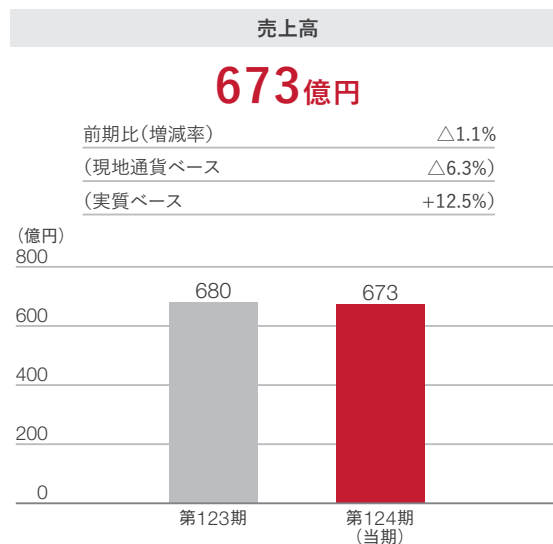
「NARS」「SHISEIDO」が好調維持  
韓国・東南アジアで力強い成長継続



韓国での「NARS」イベントブース

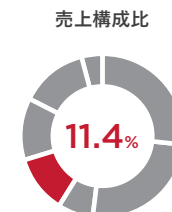
アジアパシフィック事業の国・地域では、台湾が成長に転じたほか、韓国や東南アジアでは力強い成長が継続しました。「NARS」や「SHISEIDO」が好調を維持し、全体の成長をけん引しました。

以上のことから、売上高は673億円となりました。前期比は1.1%減、現地通貨ベースでは前期比6.3%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12.5%増となりました。コア営業利益は51億円、売上増に伴う差益増などにより、前期に対し4億円の増益となりました。



## ◆ 米州事業

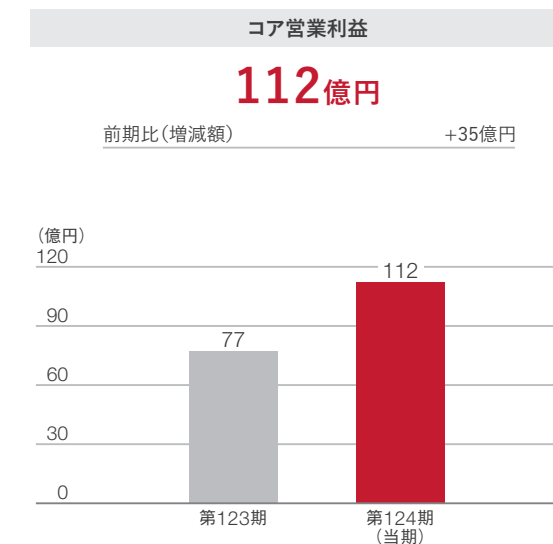
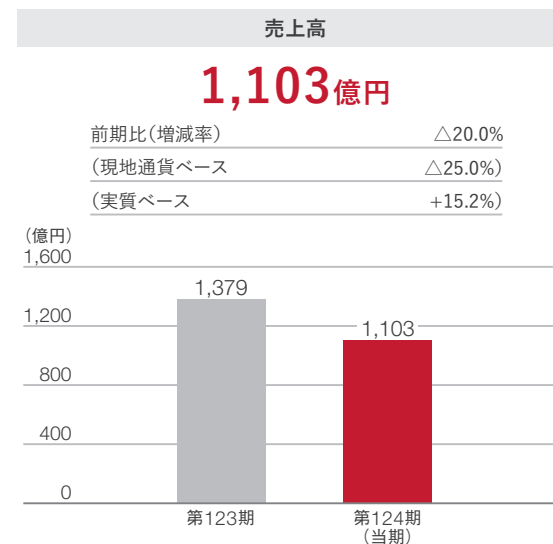
SNS活用等の戦略的マーケティング活動により  
「Drunk Elephant」が大幅伸長  
着実に利益を出せる体質へ



「Drunk Elephant」のB-Goldi™ Bright Dropsなど

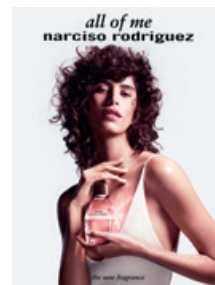
米州事業では、戦略的マーケティング活動を通じて、市場の継続的な拡大を確実に捉えました。SNSマーケティングが奏功した「Drunk Elephant」が引き続き大きく伸長したほか、「SHISEIDO」や「NARS」も着実に成長しました。

以上のことから、売上高は1,103億円となりました。前期比は20.0%減、現地通貨ベースでは前期比25.0%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15.2%増となりました。コア営業利益は112億円、売上増に伴う差益増などにより、前期に対し35億円の増益となりました。



## ◆ 欧州事業

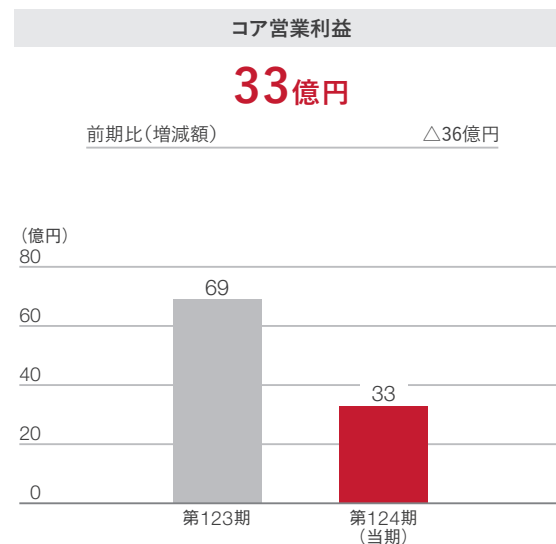
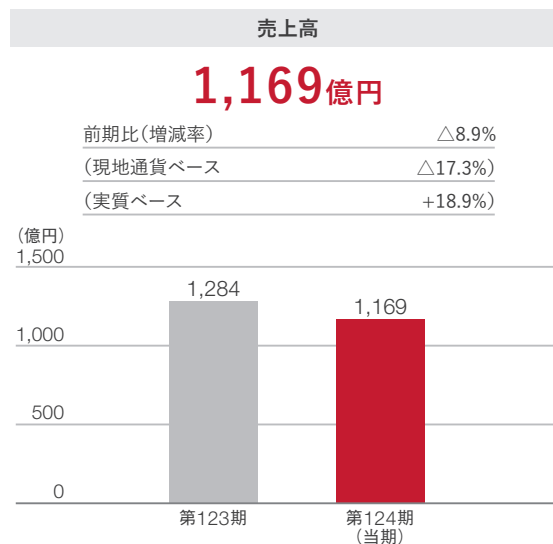
新商品展開・マーケティング活動強化により  
「narciso rodriguez」「NARS」など成長継続



「narciso rodriguez」のフレグランスall of me

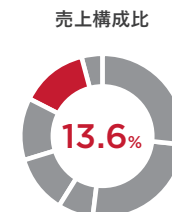
欧州事業では、新商品all of meが貢献した「narciso rodriguez」が力強い成長を遂げたほか、デジタルマーケティングの強化や積極的な新商品展開により「NARS」が全体を引き続きけん引しました。また、店舗拡大や積極的なマーケティング活動を進めた「Drunk Elephant」が着実に伸長しました。

以上のことから、売上高は1,169億円となりました。前期比は8.9%減、現地通貨ベースでは前期比17.3%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18.9%増となりました。コア営業利益は33億円、事業譲渡影響などにより、前期に対し36億円の減益となりました。



## ◆ トラベルリテール事業

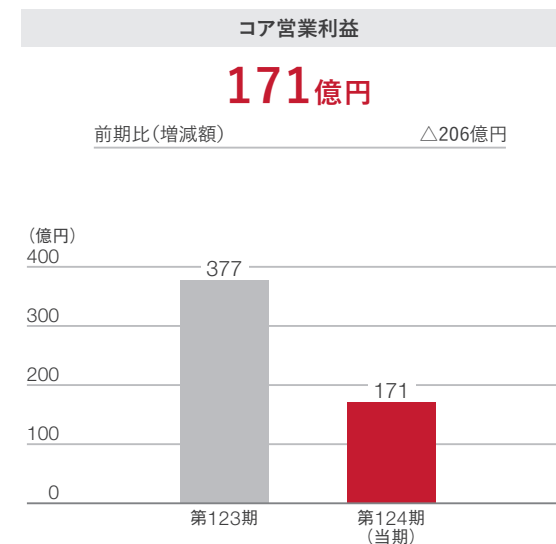
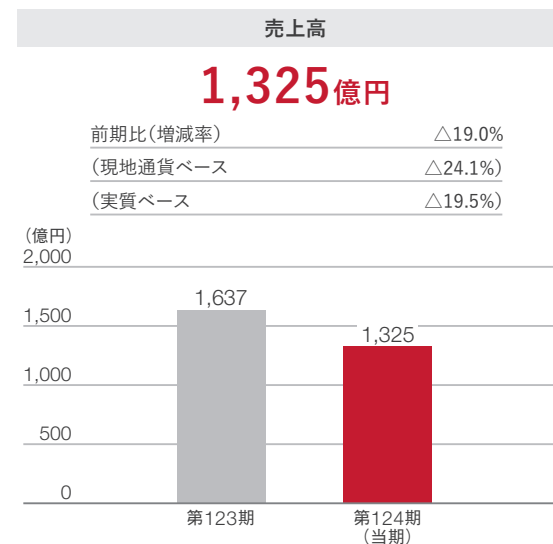
韓国・中国海南島での流通在庫調整の影響を受けるも  
旅行者増加に伴う日本での力強い回復



「クレド・ポー ポーテ」の新商品 LE SERUM

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、新型コロナウイルス感染症による影響の緩和に伴う旅行者数の増加により、日本では力強い回復を実現しました。一方、韓国・中国海南島では、規制強化や旅行者を中心としたビジネスモデルへの回帰の流れを受けた流通在庫調整の影響を大きく受け、売上高は前期を下回りました。

以上のことから、売上高は1,325億円となりました。前期比は19.0%減、現地通貨ベースでは前期比24.1%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19.5%減となりました。コア営業利益は171億円、売上減に伴う差益減などにより、前期に対し206億円の減益となりました。



## 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	26,920	生産設備の改修・更新 福岡久留米工場の機械および装置の取得
無形資産	28,525	基幹システムのグローバル展開
合計	55,446	

(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

当期における重要な資金調達はありません。

## 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121期	第122期	第123期	第124期(当期)	
		2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	
		日本基準	IFRS			
売上高	(百万円)	920,888	1,035,165	1,009,966	1,067,355	973,038
営業利益/コア営業利益	(百万円)	14,963	41,586	42,553	51,340	39,842
売上高営業利益率/売上高コア営業利益率	(%)	1.6	4.0	4.2	4.8	4.1
親会社株主に帰属する当期純利益または当期純損失/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	△11,660	42,439	46,909	34,202	21,749
包括利益/当期包括利益	(百万円)	10,431	81,222	90,198	89,061	59,488
総資産/資産合計	(百万円)	1,204,229	1,179,360	1,300,979	1,307,661	1,255,497
純資産/資本合計	(百万円)	506,593	567,433	562,179	625,754	640,392
1株当たり純資産/ 1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,212.34	1,364.28	1,353.45	1,512.36	1,548.20
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	64,045	122,887	134,249	46,735	89,026
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△70,084	63,739	66,733	△41,308	△35,536
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	46,880	△176,222	△190,575	△52,418	△75,642
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	136,347	156,503	156,503	119,036	104,685

(注) 項目に「/」があるものは、「日本基準/IFRS」となります。

## 5 資本政策

### 1. 資本政策の基本方針 (2023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121期	第122期	第123期	第124期(当期)	
		2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	
		日本基準	IFRS			
1株当たり年間配当額	(円)	40	50	100(うち記念配当50)	60(予定)	
年間配当額	(百万円)	15,978	19,974	39,954	23,978(予定)	
連結配当性向	(%)	—	47.1	42.6	116.8	
DOE	(%)	3.3	3.9	4.0	7.0	

(注) 1. 第124期(当期)の各項目の数値は、2024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121期の連結配当性向は、親会社株主に帰属する当期純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

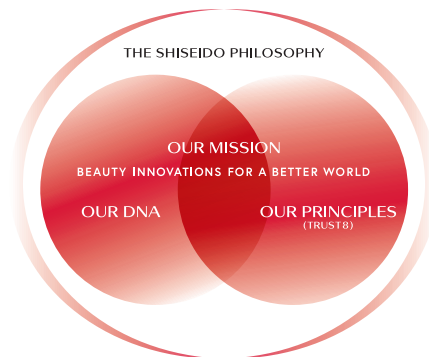
### 1. 企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY

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「会社案内/THE SHISEIDO PHILOSOPHY」(<https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy/>)をご覧ください。

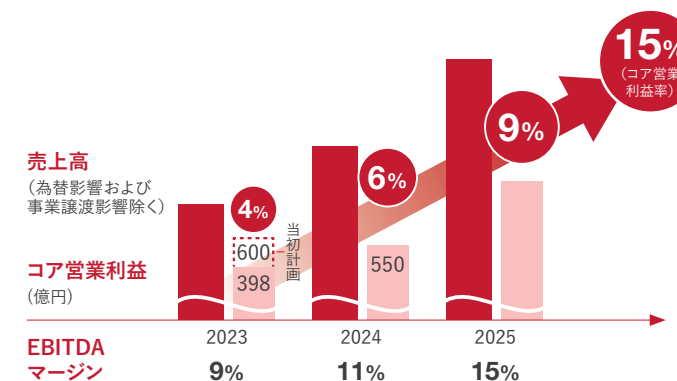
### 2. 中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」アップデート

当社は、昨年、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。しかし、昨今の急激な外部環境の変化を受け、持続的な収益性向上と中長期的な企業価値向上の実現をより強力に推進すべく、本戦略をさらに強化する必要があります。そのため、戦略の骨子は維持しながらも、取り組み内容をアップデートして、以下のウェブサイトに記載の施策を進めていきます。

コア営業利益率については、構造改革を断行し、市場環境変化に対応した目標として、2024年に6%、2025年に9%と再設定しました。2030年に向けては、グローバルカンパニーとしてあるべき収益性の確保に向けて、①既存事業の成長を最大限加速させ、②2025年までのコスト構造改革のプロセスを通じて、恒常的に生産性を高める施策を経営管理の中に織り込み、③M&Aや他社との協業を活用し、新領域での収益拡大を図ること等により、2028年あるいは2029年におけるコア営業利益率15%達成に向け全社で取り組んでいきます。

#### 中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

戦略の骨子は維持しながら、市場環境変化を踏まえ目標を再設定



「SHIFT 2025 and Beyond」および2024年の当社事業計画の詳細については、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「2023年度第4四半期決算説明資料」をご覧ください。

### 3. 社会価値創造に向けた取り組み

#### サステナビリティの取り組み

資生堂は、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

資生堂は、全社横断でサステナビリティ推進に取り組んでいます。サステナビリティ関連業務における迅速な意思決定を全社的に確実に遂行するため「Sustainability Committee」を定期的に開催しています。サステナビリティに関する戦略・方針、TCFD/TNFD開示<sup>※1</sup>などの意思決定や中長期目標の進捗についてモニタリングを行っています。出席者は代表取締役を含む経営戦略・R&D・サプライネットワーク・広報、およびブランドホルダーなどのエグゼクティブオフィサーで構成され、各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」や取締役会にも諮り、審議しています。

また、毎年「サステナビリティレポート」<sup>※2</sup>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、社外取締役以外の取締役および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<sub>2</sub>排出量<sup>※3</sup>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TCFD/TNFDレポートはこちら：

[https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks\\_report.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks_report.pdf)

※2 最新のサステナビリティレポートはこちら：

<https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/jp/2022/>

※3 通常、温室効果ガスは CO<sub>2</sub>、CH<sub>4</sub>、N<sub>2</sub>O、HFCs、PFCs、SF<sub>6</sub>、NF<sub>3</sub>を指すが、本事業報告ではこれらの温室効果ガスをCO<sub>2</sub>と表記

### 〔中長期目標〕

戦略アクション	環境	目標	達成年 <sup>※4</sup>	
地球環境の負荷軽減	CO <sub>2</sub> 排出量	カーボンニュートラル <sup>※5</sup>	2026年	
		CO <sub>2</sub> 排出量削減 <SBTi, Scope 1・Scope 2>	△46.2% <sup>※6</sup>	2030年
		CO <sub>2</sub> 排出量削減 <SBTi, Scope 3>	△55% <sup>※7</sup>	2030年
サステナブルな製品の開発	水	水消費量削減	△40% <sup>※8</sup>	2026年
	容器包装	サステナブルな容器への切り替え <sup>※9</sup>	100%	2025年
サステナブルで責任ある調達の推進	パーム油	サステナブルなパーム油への切り替え <sup>※10</sup>	100%	2026年
	紙	サステナブルな紙への切り替え <sup>※11</sup>	100%	2023年

戦略アクション	社会	目標	達成年	
女性管理職比率	社内・国内	あらゆる階層における女性比率	50%	2030年
ジェンダー平等	社会	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	社会	資生堂 ライフクオリティー ビュー ティー活動による自己効力感の 向上 多様な美の尊重による自己肯定感 醸成	100万人 (ダイレクトリーチ)	2030年

※4 2023年実績は2024年発行予定のサステナビリティレポートにて開示予定

※5 資生堂全事業所（対2019年、オフセット含む）

※6 資生堂全事業所（対2019年）

※7 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）

※8 資生堂全事業所、売上高原単位（対2014年）

※9 プラスチック製容器について

※10 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・プリザード、セグリゲーションまたはマスバランスに基づく

※11 製品における、認証紙または再生紙など

### 気候変動・生物多様性への対応の推進

資生堂は、深刻化する気候変動や生物多様性損失の加速など、事業成長や社会の持続性に与える影響の重大性を踏まえ、引き起こされる中長期的なリスク・機会について、1.5/2°Cシナリオと4°Cシナリオそれぞれの定性・定量的な分析結果と主な対応アクションをTCFD/TNFDフレームワークに沿って情報開示しています。

気候変動に関わる対応としては、2026年カーボンニュートラル達成<sup>※1</sup>を掲げ、CO<sub>2</sub>排出量削減に積極的に取り組んでいます。2022年には、バリューチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出量削減目標<sup>※2</sup>に対してSBTiニアティブ（SBTi）<sup>※3</sup>認定を取得し、RE100<sup>※4</sup>に加盟しました。

全世界の工場や事業所において再生可能エネルギーの導入を積極的に行っており、2023年には、全13工場<sup>※5</sup>・

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電力への切り替えを100%完了し、中国地域では全事業所で100%切り替えを完了しました。2050年にネットゼロの達成を目指し、引き続きCO<sub>2</sub>排出量の削減とイノベーションを伴う機会創出に努めています。

生物多様性への対応としては、ステークホルダーと連携した水資源管理(Water Stewardship)の重要性を鑑み、流域における水資源と環境への理解に努め、水消費量の削減や有効利用、徹底した水質管理を図ることにより、持続可能な水資源の利用を進めています。加えて、RSPO認証パーム原料への切り替えなど、生物多様性に関連する適切な指標を選定し推進しています。

また2023年には、戦略サプライヤー約200社に向けて、サステナビリティ方針説明会を開催し、気候変動対応やトレーサビリティを含むサステナブルで責任ある調達にともに取り組みするための連携を強化しました。

なお、資生堂は環境調査・情報開示を行う国際的な非営利団体であるCDPの「気候変動」「フォレスト」に関する2023年度調査において、最高評価にあたる「Aリスト企業」に選定されました。ダブルAに選定されたのは資生堂として初めてです。

※1 資生堂全事業所、Scope 1・Scope 2

※2 Scope 1・Scope 2、およびScope 3

※3 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

※4 100% 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

※5 2023年末は11工場

## サステナブルパッケージ開発とステークホルダーとの協働強化

資生堂は、サステナブルな容器包装の開発やステークホルダーとの協働を通じて、グローバルでの環境課題である気候変動や海洋プラスチックゴミ問題などへの対応を進めています。

資生堂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、2025年までに100%サステナブルな容器<sup>※1</sup>を実現するという目標を掲げています。

2023年には、「SHISEIDO」から、ボトル製造と中味液充填をワンステップで実現する技術「LiquiForm®(リキフォーム)」<sup>※2</sup>を世界で初めて化粧品に採用し、日本を皮切りに中国へのグローバル展開も開始しました。「LiquiForm®」の採用により、当社の標準的な従来の容器単体のプラスチック使用量を約70%削減<sup>※3</sup>できます。さらに、バリューチェーン全体では「つけかえ」容器(同容量)に対して、約70%のCO<sub>2</sub>排出量削減<sup>※3</sup>が可能となるイノベティブな容器設計です。

2023年4月には、使用済みプラスチック製容器を収集し、新たな容器へ再生する循環型プロジェクト「BeauRing(ビューリング)」を立ち上げました。実証試験として横浜市内の一部の資生堂化粧品販売店舗、資生堂グローバルイノベーションセンター、そして株式会社ポーラ・オルビスホールディングスと連携し、店舗にて使用済みプラスチック容器収集を開始しています。

2023年7月には、有限な化石資源に依存せず新たな資源として注目される藻類基点の新産業を構築するプロジェクト「MATSURI」<sup>※4</sup>を主導する、ちとせグループと戦略協業契約を締結し、藻類を利用した化粧品原料および化粧

品容器にかかる原料の開発、さらには将来的な食品産業に活用できる原料開発などを視野に協業を開始しました。

当社だけでなく、関連する業界や企業などの外部ステークホルダーとの協働を強化し、サーキュラーエコノミー実現に向けて加速するとともに、お客さまがより前向きに化粧品を使うことができるサステナブルな社会に貢献していくことを目指しています。

※1 プラスチック製容器について

※2 AMCOR(アムコア)社が中心となって開発した新規容器技術であり、この技術を実用化した株式会社吉野工業所と資生堂が共同で化粧品容器を開発

※3 従来型の「つけかえ」容器とリキフォームによる新規「つけかえ」容器を同じ容量で比較した結果

※4 藻類の大規模生産と事業化に強みを持つ、ちとせグループが主体となりサステナブルな新産業を構築するプロジェクト



「LiquiForm®」を活用した化粧品のつけかえ容器(左)とその容器をセットする本体容器(右)

BeauRing ボックス

「BeauRing」ロゴマーク

## 企業成長と社会課題解決に向けたDE&Iの取り組み

資生堂は、1872年の創業以来、常に新しい時代を象徴する多様な美の価値観を創造してきました。そして現在、人は本来、多様であるとの認識のもと、固定的な価値観や偏見、同調圧力を払しょくし、一人ひとりが自分らしい人生を実現できるインクルーシブな(包摂性豊かな)社会の実現に向け、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を重要な経営戦略と位置づけています。

とりわけ女性の活躍推進は、企業成長を促すうえで極めて重要なテーマです。現在は、2030年までに日本国内のあらゆる階層における男女比率を機会均等の象徴である50:50にすることを目指しており、2024年1月時点での国内資生堂グループ全体の女性管理職比率は、40%(速報値)に達しました。

2023年11月には「Forbes JAPAN」がジェンダー・ギャップ解消と女性をエンパワーメントすることを目的に主催する日本最大規模の女性アワード「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2023」において、資生堂は約1,900社から「企業ランキング1位」に選ばれました。サプライヤー企業から商品・消費者に展開するサービスに至るまでDE&Iを浸透させる事業構造、各キャリアステージのなかでもとりわけトップクラスの女性比率実績、働き方の柔軟性・多様性を認める職場環境の整備などが高く評価されました。

2023年より日本地域のブランドマーケティング活動に従事する社員を対象に、DE&Iのアプローチから新たな価値やライフスタイルを提案、創造していくことを目的とした「DE&Iセッション」を実施し、昨年は570名が参加しました。グローバル動向や人々の価値観変化をDE&Iの文脈から捉えることで、広告・マーケティングにおける表現や対応方法を修得すると同時に、インスピレーションを得た社員がイノベーション創出に向け創造力を高める機会となっています。2024年からは対象を拡大し、より多くの社員の参加を促進します。

当社は、多様な人財の活躍と企業成長との関係を研究する社内研究機関「資生堂DE&Iラボ」を2023年2月に発足しました。資生堂の職場を実験場として、実際に高いパフォーマンスをあげている組織のDE&I因子を数値化・可視化し、多様性が組織パフォーマンスにどのように影響するのかについて、経済学的なアプローチからの実証研究に加え、イノベーションにつながった実際の事例収集や要因分析などを進めています。さらには、研究を通じて、多様性の力を最大限に活かす上で有効な要素の可視化、ノウハウの抽出を目指しています。

資生堂はこれからも、一人ひとりが尊重され、誰もが持てる能力を発揮できるインクルーシブな社会が人々の幸福につながると信じ、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」の実現に取り組んでいきます。



「資生堂DE&Iラボ」ロゴマーク



「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2023」ロゴマーク

## 次世代を担う経営リーダーを育成 ～Shiseido Future University 始動～

当社は、次世代を担う経営リーダーを育成する施設「Shiseido Future University」を、創業の地である銀座に2023年11月30日にオープンしました。初代学長は、代表取締役 会長 CEOである魚谷雅彦がつとめます。

当社は、「PEOPLE FIRST」という考えのもと、人財が会社にとって最も大切な資産であり、企業価値を高めると信じ、人的資本への投資を強化してきました。

「Shiseido Future University」は、資生堂ならではの価値創造とイノベーションを創出するために、ビューティーカンパニーにふさわしい美への感性や心の豊かさ、最先端のグローバルレベルのビジネス知見を合わせもったリーダーの育成を目指しています。国内外グループ会社から選抜された次世代の経営リーダーとなる人財を中心に、オリジナルのリーダーシッププログラムを実施します。コンセプトは、「Inspired by our Heritage & Building Our Future(～美の文化遺伝子を持ち合わせ、未来へのエネルギーとして転換できる経営リーダー～)」です。創業者の思いや、150年にわたるDNAやヘリテージにインスピレーションを得ながら、自らビジョンを描き、長期的な視点で企業価値を高め、変革を実現する突き抜けた経営リーダーへの人財開発を行います。



「CAMELLIA 椿」  
プレゼンテーションルーム



女性像をテーマにしたヘリテージポスターから  
カラーリングした研修室

## 企業文化誌『花椿』2023年号特別版の刊行

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。蓄積の過程で培ったナレッジや受け継がれる思いは、社員教育に活用するだけでなく、その他のステークホルダーのみなさまとも共有してきました。

そのようなヘリテージを活用する企業文化誌『花椿』の2023年号のテーマは「OUR ENERGY」。今の時代に私たちがウェルネスに向かうために必要なものとして、このテーマにしました。2023年は、全国の化粧品専門店をビジネスパートナーとしてともに歩んできた当社チェインストア制度の100周年にあたります。通常版のほか同制度100周年を記念した特別版も刊行し、全国の化粧品専門店(一部)でも配布しました。特別版には同制度の歴史や今後の取り組みについても掲載し、これまでの歩みを共有することができました。

当社は、今後もヘリテージを幅広く活用し、さらなる事業成長を確実なものにしていきます。



『花椿』2023年号特別版(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(2023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	日本における化粧品事業(化粧品、化粧用具の販売等)、ヘルスケア事業(美容食品、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	米州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	欧州、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)、生産事業および飲食業等

### 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
資生堂化粧品製造有限公司	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. パルド・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 上海張江分公司	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 上海張江第二分公司	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
資生堂薬品株式会社	東京都 中央区	百万円 100	100.0	一般用医薬品等の販売
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
ポータ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
株式会社イブサ	東京都 港区	百万円 100	100.0	化粧品等の販売
株式会社資生堂バーラー	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
資生堂化粧品製造有限公司	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) 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。

## 4 従業員の状況

区 分	従業員数		前期比増減	
		名		名
日本事業	10,573	[2,758]	△610	[△342]
中国事業	6,881	[96]	△590	[△1]
アジアパシフィック事業	2,542	[273]	△213	[△2]
米州事業	1,805	[17]	△24	[△6]
欧州事業	2,521	[228]	△240	[△50]
トラベルリテール事業	561	[12]	+13	[+1]
全社(共通)	5,657	[1,935]	△1,210	[△113]
合 計	30,540	[5,319]	△2,874	[△513]

(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82.2%、日本国内における女性従業員比率は80.9%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	45,000 百万円

## 2 当社が発行する株式に関する事項(2023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344,199株を含む)
- 3 株主数 **117,378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)	80,807	20.21 <20.20>
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	27,007	6.75 <6.75>
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	7,374	1.84 <1.84>
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>
THE BANK OF NEW YORK 134104	6,458	1.61 <1.61>
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	6,270	1.56 <1.56>
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	5,785	1.44 <1.44>
日本生命保険相互会社	5,615	1.40 <1.40>
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,583	1.39 <1.39>
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	5,581	1.39 <1.39>

(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. Baillie Gifford & Coから、2022年10月21日付で共同保有者合計で28,878千株(持株比率7.22%)を保有しており、そのうち9,477千株(同2.37%)を当社が保有し、19,400千株(同4.85%)をBaillie Gifford Overseas Limited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。  
 4. 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。  
 5. ブラックロック・ジャパン株式会社から、2023年9月5日付で共同保有者合計で28,433千株(持株比率7.11%)を保有しており、そのうち9,787千株(同2.44%)を当社が保有し、6,958千株(同1.74%)をBlackRock Fund Advisorsが保有し、5,632千株(同1.40%)をBlackRock Institutional Trust Company, N.A.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3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. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2023年10月30日付で共同保有者合計で23,022千株(持株比率5.76%)を保有しており、そのうち10,182千株(同2.54%)を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有し、6,372千株(同1.59%)を三菱UFJ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。
7. 野村アセットマネジメント株式会社から、2023年11月7日付で24,438千株(持株比率6.11%)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。
8. 三井住友信託銀行株式会社から、2023年12月21日付で共同保有者合計で26,005千株(持株比率6.50%)を保有しており、そのうち14,803千株(同3.70%)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、11,202千株(同2.80%)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 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
取締役(社外取締役を除く)	8,166株 3名
その他(退任取締役)	651株 1名

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により、当事業年度中に取締役に対して交付した株式は以下のとおりです。

株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	42,000株 1名

(注) 職務執行の対価としての株式および新株予約権は当社の社外取締役および監査役には割り当てていません。

## 3 当社が保有する株式に関する事項(2023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。

なお、2023年は、上場の政策保有株式について1銘柄を全数売却し、結果として2023年12月末時点で2銘柄となりました。非上場の政策保有株式については、当社とイノベーションによる新たな価値創造が期待される先進的な事業を展開しているベンチャー企業への投資に取り組む専門的な社内組織「資生堂ベンチャーパートナーズ」による出資先や社会的・文化的要請による出資案件等を含んでいます。

### 2 当社の政策保有株式の議決権行使の基準

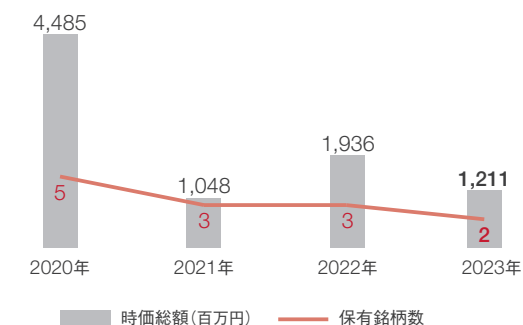
当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかどうかを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

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
27 (うち上場株式 2)	2,744 (うち上場株式 1,211) 百万円

純投資目的以外の目的で保有する上場株式の推移(期末)



#### 4 当社が純投資目的以外の目的で保有する上場投資株式全銘柄

銘柄	当事業年度	前事業年度	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
	株式数 (千株)	株式数 (千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
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
	571	1,224		
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
	640	565		

(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、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超える銘柄はありません。

#### 4 当社の新株予約権等に関する事項(2023年12月31日現在)

当社は、取締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。

2023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 208,000	% 0.05

これらの新株予約権は、当社の取締役およびエグゼクティブオフィサー等が株主のみならず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124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監査役には割り当てていません。



### 3 取締役および監査役の実際の構成

2023年12月31日現在在任の取締役10名のうち、5名(50.0%)は当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」を満たした独立性の高い社外取締役です。一方、エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役5名は、資生堂グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名、資生堂グループ以外でファイナンス責任者としてのキャリアを積んだ者1名および資生堂グループでのキャリアを有する者3名で構成されています。なお、女性の取締役は3名(30.0%)です。

また、監査役5名のうち、3名(60.0%)は独立性の高い社外監査役、2名は資生堂グループでのキャリアを有する常勤監査役です。なお、女性の監査役は3名(60.0%)です。

取締役と監査役の合計15名のうち、8名(53.3%)が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、6名(40.0%)が女性です。

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。

### 4 取締役および監査役の氏名、地位および当社における担当等

(2023年12月31日現在)

地位	氏名	当社における担当等
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー 会長 CEO	魚谷 雅彦	取締役会議長 指名・報酬諮問委員会委員 Global Risk Management & Compliance Committee議長
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー 社長 COO	藤原 憲太郎	資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長 Global Risk Management & Compliance Committeeメンバー
取締役 エグゼクティブ オフィサー 常務	鈴木 ゆかり	チーフD&Iオフィサー Global Risk Management & Compliance Committeeメンバー
取締役 エグゼクティブ オフィサー 常務	直川 紀夫	日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO Global Risk Management & Compliance Committeeメンバー
取締役 エグゼクティブ オフィサー	横田 貴之	チーフファイナンシャルオフィサー (最高財務責任者) Global Risk Management & Compliance Committeeメンバー
社外取締役 (独立)	大石 佳能子	指名・報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	岩原 紳作	指名・報酬諮問委員会委員長
社外取締役 (独立)	チャールズ D. レイク II	指名・報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	得能 摩利子	指名・報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	畑中 好彦	指名・報酬諮問委員会委員
常勤監査役	吉田 猛	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー
常勤監査役	安野 裕美	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー
社外監査役 (独立)	小津 博司	—
社外監査役 (独立)	後藤 靖子	—
社外監査役 (独立)	野々宮 律子	—

(2024年1月1日現在)

地位	氏名	当社における担当等
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー 会長 CEO	魚谷 雅彦	取締役会議長 指名・報酬諮問委員会委員 Global Risk Management & Compliance Committee議長
代表取締役 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 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO Global Risk Management & Compliance Committeeメンバー
取締役 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 Global Risk Management & Compliance Committeeメンバー
取締役 エグゼクティブ オフィサー	横田 貴之	チーフファイナンシャルオフィサー (最高財務責任者) Global Risk Management & Compliance Committeeメンバー
取締役	鈴木 ゆかり	—
社外取締役 (独立)	大石 佳能子	指名・報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	岩原 紳作	指名・報酬諮問委員会委員長
社外取締役 (独立)	チャールズ D. レイク II	指名・報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	得能 摩利子	指名・報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	畑中 好彦	指名・報酬諮問委員会委員
常勤監査役	吉田 猛	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー
常勤監査役	安野 裕美	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー
社外監査役 (独立)	小津 博司	—
社外監査役 (独立)	後藤 靖子	—
社外監査役 (独立)	野々宮 律子	—

- (注) 1. 当社の役員は2023年12月31日現在、取締役10名、監査役5名の計15名であり、そのうち9名が男性、6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、チャールズ D. レイク II氏、得能摩利子氏および畑中好彦氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
3. 監査役のうち小津博司氏、後藤靖子氏および野々宮律子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
4. 当社は、大石佳能子氏、岩原紳作氏、チャールズ D. レイク II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役員は、当社が定める「社外役員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。
5. 取締役藤原憲太郎氏、社外取締役畑中好彦氏および常勤監査役安野裕美氏は、2023年3月24日開催の第123回定時株主総会において新たに選任され、同日就任しました。その他の取締役および社外監査役後藤靖子氏は、同株主総会において再び選任され重任しました。なお、常勤監査役安野裕美氏の戸籍上の氏名は原裕美です。
6. 常勤監査役吉田猛氏は、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、社外監査役後藤靖子氏は、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。さらに社外監査役野々宮律子氏は、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。
7. 取締役を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「会社案内/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。

## 5 取締役および監査役の重要な兼職の状況

地位	氏名	重要な兼職の状況
社外取締役	大石 佳能子	株式会社メディアヴァ 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	岩 原 紳 作	早稲田大学法学学術院 教授
社外取締役	チャールズ D. レイク II	アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド 取締役社長 日本郵政株式会社 社外取締役 アフラック生命保険株式会社 代表取締役会長 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役
社外取締役	得能 摩利子	株式会社ハビネット 社外取締役 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
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
社外監査役	小 津 博 司	弁護士 三井物産株式会社 社外監査役 トヨタ自動車株式会社 社外監査役 一般財団法人清水育英会 代表理事 一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシス 代表理事
社外監査役	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
社外監査役	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、「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. 社外取締役岩原紳作氏は、2023年3月をもって早稲田大学法学学術院の教授を退任しています。
3. 社外取締役チャールズD. レイク II氏は、2023年6月をもって日本郵政株式会社の社外取締役を退任しています。
4. 社外取締役得能摩利子氏は、2023年6月をもって株式会社ハビネットの社外取締役を退任しています。
5. 社外監査役小津博司氏は、2023年6月をもって三井物産株式会社およびトヨタ自動車株式会社の社外監査役を退任しています。また、同氏は、2023年6月をもって一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシスの代表理事を退任しています。

## 6 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。

本規定に基づき、当社は、社外役員8名全員と当契約を締結しています。当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

なお当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役または社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていません。

## 7 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填補することとしています。

当該保険契約の被保険者は当社および子会社・孫会社の取締役、監査役およびエグゼクティブオフィサー等の主要な業務執行者です。

## 8 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				比較対象
	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	
社外取締役 大石 佳能子	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
株式会社メディアヴァ 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 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 同社2023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 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 同社2023年3月期連結「売上収益」

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 岩原 紳作

早稲田大学法学学術院教授	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究等の連携を行っています。同氏はこれらの共同研究等に関与していません。				
--------------	--	--	--	--	--

#### 社外取締役 チャールズ D. レイク II

アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド取締役社長	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
日本郵政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 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 同社2023年3月期連結「経常収益」
アフラック生命保険株式会社代表取締役会長	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役	資金借入	同社グループ	当社グループ	1%未満 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 同社2023年3月期連結「経常収益」

#### 社外取締役 得能 摩利子

株式会社ハピネット社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
三菱マテリアル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 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 同社2023年3月期連結売上高
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 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 同社2023年3月期連結「営業収益」

#### 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 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 同社2023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 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 同社2023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

#### 社外監査役 小津 博司

弁護士	特記すべき関係はありません。				
三井物産株式会社社外監査役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満 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 同社2023年3月期連結「収益」
トヨタ自動車株式会社社外監査役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満 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 同社2023年3月期連結「営業収益」
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。				
一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシス代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				

#### 社外監査役 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 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 同社2023年3月期連結「売上収益」
三井化学株式会社社外監査役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満 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 同社2023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。				

#### 社外監査役 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 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 同社2023年3月期連結売上高
フリーハン・ローキーズ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、社外監査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」には社外役員の兼職先の会社、「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、「社外役員の『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。



## 9 その他社外役員の主な活動状況

地位	氏名	出席状況、発言状況および社外取締役 <span>に期待される役割</span> 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回のうち14回に出席しました(出席率100%)。国内外で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、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、経営監視機能を十分に発揮しました。 指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会5回のうち5回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べました。
社外取締役	岩原 紳作	取締役会14回のうち14回に出席しました(出席率100%)。主に法学研究を専門とする大学教授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、指名委員会等設置会社への移行検討、個々の議案のリスクに関する質疑や発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。 指名・報酬諮問委員会の委員長として、同委員会5回のうち5回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べるとともに、委員長として、同委員会における議論をリードしました。
社外取締役	チャールズ D. レイク II	取締役会14回のうち14回に出席しました(出席率100%)。米国政府の要職や法律家としての経験に加え、日本と米国の両国に跨る企業の経営者としての豊富な経験と実績に基づき、特に経営戦略や全社リスク、コーポレートガバナンス、指名委員会等設置会社への移行検討に関する質疑や発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。 指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会5回のうち5回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べました。
社外取締役	得能 摩利子	取締役会14回のうち13回に出席しました(出席率92.8%)。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、経営監視機能を十分に発揮しました。 指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会5回のうち5回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べました。
社外取締役	畑中 好彦	2023年3月に就任した後、取締役会11回のうち10回に出席しました(出席率90.9%)。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に関する質疑や発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。 指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会3回のうち3回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べました。
社外監査役	小津 博司	取締役会14回のうち14回に出席(出席率100%)、また監査役会13回のうち13回に出席し(出席率100%)、必要に応じ、主に法務分野を中心とした経験と知見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	後藤 靖子	取締役会14回のうち14回に出席(出席率100%)、また監査役会13回のうち13回に出席し(出席率100%)、必要に応じ、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から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	野々宮 律子	取締役会14回のうち14回に出席(出席率100%)、また監査役会13回のうち13回に出席し(出席率100%)、必要に応じ、財務・会計および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から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。

(注) 1. 取締役会への社外取締役(5名)の平均出席率は97.0%、社外取締役以外の取締役(5名)の平均出席率は100%、取締役全員(10名)の平均出席率は、98.5%です。また、取締役会への社外監査役(3名)の平均出席率、常勤監査役(3名、2023年3月退任の1名を含む)の平均出席率および監査役全員(6名)の平均出席率は、いずれも100%です。取締役会への取締役および監査役全員の平均出席率は、99.0%です。  
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25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1回ありました。

## 10 取締役および監査役の報酬等

### 1. 当社の役員報酬の基本哲学

当社は、役員報酬制度(エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役を含むエグゼクティブオフィサーを対象とした報酬制度)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指名・報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

#### 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、取締役会において、取締役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。

取締役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。取締役の個人別の報酬等は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定することとしています。当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役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指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に答申しており、取締役会はその答申を尊重して報酬等を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。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくなく、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度はありません。

## 支給対象取締役となるエグゼクティブオフィサーの種類別報酬割合

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			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		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. 取締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。

各エグゼクティブオフィサーの基本報酬は、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定し、各月に按分し支給しています。

なお、社外取締役および監査役については、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみを支給します。

### ■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、当社取締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全エグゼクティブオフィサー共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各エグゼクティブオフィサー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のあることから、下表のとおり、指名・報酬諮問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、指名・報酬諮問

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、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会の決議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、取締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。

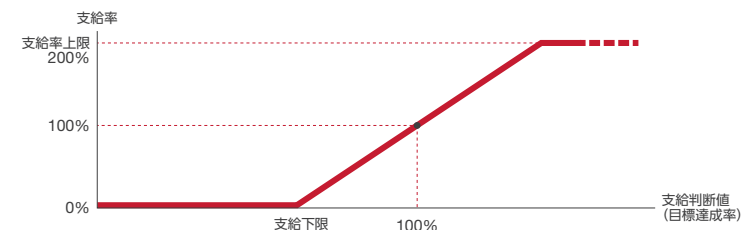
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

## 支給対象取締役となるエグゼクティブオフィサーの年次賞与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							
		会長 CEO 社長 COO 副社長		事業担当 エグゼクティブオフィサー				事業担当以外の エグゼクティブオフィサー	
				地域本社 CEO		その他			
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%
	コア営業利益	40%		10%	20%	10%	20%	40%	
	親会社の所有者に帰属する当期利益	予め定めた一定水準を下回る金額になった場合、指名・報酬諮問委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。							
担当部門 業績	事業業績評価	—	50%	50%	—				
個人考課	個人別に設定した 戦略目標の達成度	30%							
		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、CEOへの提言							

(注) 取締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。経済的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、経済的および社会的価値の両面から企業価値を創造し、株主のみならずと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。

2023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2025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連結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、株主のみならずと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。

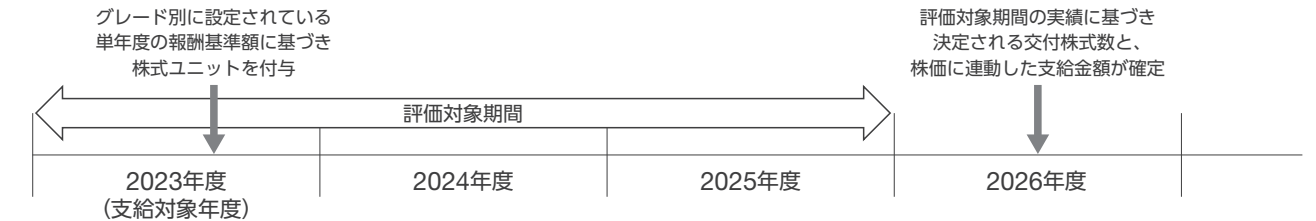
長期インセンティブ型報酬は、予め定める一定期間、支給対象者が継続して取締役またはエグゼクティブオフィサーのいずれかの地位にあったことを支給の要件とします。

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、取締役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をしています。

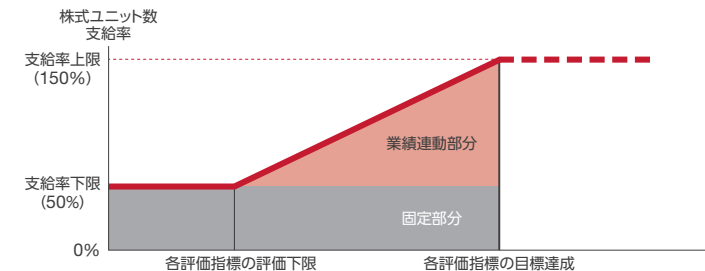
### 長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



### 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連結コア営業利益率		50%	100%
	連結売上高年平均成長率(CAGR)		30%	
社会価値指標	環境	CO <sub>2</sub> 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、指名・報酬諮問委員会において、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、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、CEOレビュー会議において、個人考課を含む業績評価全体を行っています。また、CEOレビュー会議は、CEOの再任等に関する審議・検討も実施しており、CEOの適切な任命および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。なお、CEOレビュー会議のメンバーについては、CEOおよび同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役および社外監査役のみで構成しています。

また、CEO以外のエグゼクティブオフィサー（取締役を兼務する者を含む）の個人考課は、業績指標に基づく評価と併せてCEOが行いますが、これについては、指名・報酬諮問委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認することで、客観性・公正性・透明性を担保しています。

## 3. 取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額

	基本報酬	賞 与	左記計※ ①	長期インセンティブ (株式報酬)②	総 額 (①+②)
取締役(10名)	百万円 428	百万円 133	百万円 562	百万円 142	百万円 705
うち社外取締役(5名)	70	—	70	—	70
監査役(6名、2023年3月退任の 1名を含む)	104	—	104	—	104
うち社外監査役(3名)	39	—	39	—	39
合 計	533	133	667	142	809

※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. 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、金銭報酬とは別枠で、第123回定時株主総会(2023年3月24日)において、社外取締役以外の取締役に對する業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)として136,000株以内を支給する(うち68,000株を上限に、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。当該株主総会終結時点の取締役の員数は10名(うち社外取締役5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。
2. 上記の2023年度の取締役の賞与は、(注)1.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払う予定の額です。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。
3. 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株主総会の承認を得たうえで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△22百万円を含んでいます。
4. 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執行役員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△1百万円があります。
5. 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬((注)1.~4.に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

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

	基本報酬	賞 与	左記計※ ①	長期インセンティブ (株式報酬)②	総 額 (①+②)
会長 CEO	百万円 169	百万円 72	百万円 241	百万円 60	百万円 301
社長 COO	51	27	79	47	127

※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2023年度の取締役の賞与は、「3.取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額」の(注)1.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払う予定の額です。
2. 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株主総会の承認を得たうえで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△21百万円を含んでいます。
3. 上記の取締役について上記の役員報酬((注)1.~2.に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

## 5. 社外取締役を除く取締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 9,730	97.3%	58.0%
コア営業利益		600	398	66.4%	0%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	—	(注)4	217	—	閾値による引き下げ 検討対象外
担当事業業績	0%~200%	(注)1			
個人考課		(注)2	—	—	(注)2 43.3% (平均)
合計支給率				(注)3	43.6%

- (注) 1. 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。
2. 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。
3. 合計支給率は、取締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。
4. 親会社の所有者に帰属する当期利益は、予め定められた水準を下回った場合、指名・報酬諮問委員会において、支給率引き下げを検討する基準として設定しています。

## 6. 社外取締役を除く取締役を支給される2020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	
業績連動部分	連結売上高年平均成長率 (CAGR)	50%~150% (固定部分 50%を含む)	45.0%	2017年からの年平均成長率 CAGR : 8.0%	1.2%	0.0%	0.0%	
	連結営業利益年平均成長率 (CAGR)		45.0%	2017年からの年平均成長率 CAGR : 15.8%	-13.6%	0.0%	0.0%	
	“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%	38%	0.0%	0.0%
			国外女性 リーダー比率	2.0%	3カ年の最終年度に50%	53%	100.0%	2.0%
			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%	1.0%
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	98%ile	100.0%	5.0%			
固定部分			—	—	—	—	50.0%	
連結ROE		閾値	—	閾値の目標：過去10年 平均で5.0%以上	7.5%	達成	—	

合計支給率	58.0% ※固定部分50.0%を含む
-------	------------------------

- (注) 1. 2020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、2020年1月1日から2022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の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の年平均成長率(CAGR)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、指名・報酬諮問委員会において、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. 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。

## 11 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 242
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	288

(注) 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。

## 3. 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査役会は、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2項の同意を行っています。

## 4. 非監査業務の内容

該当事項はありません。

## 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、監査役会が会社法第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、監査役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、千ドル単位、千ユーロ単位、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

(2023年12月31日現在)

科目	当 期	前期(ご参考)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>	<b>470,014</b>	<b>524,229</b>
現金及び現金同等物	104,685	119,036
営業債権及びその他の債権	149,688	182,069
棚卸資産	149,646	130,942
その他の金融資産	21,956	18,498
その他の流動資産	44,038	54,753
<b>小計</b>	<b>470,014</b>	<b>505,299</b>
売却目的で保有する資産	–	18,929
<b>非流動資産</b>	<b>785,483</b>	<b>783,432</b>
有形固定資産	301,838	318,339
のれん	62,143	57,879
無形資産	137,663	123,217
使用権資産	100,548	114,276
持分法で会計処理されている投資	18,449	15,535
その他の金融資産	95,321	84,701
繰延税金資産	61,187	63,382
その他の非流動資産	8,331	6,098
<b>資産合計</b>	<b>1,255,497</b>	<b>1,307,661</b>

科目	当 期	前期(ご参考)
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>	<b>368,345</b>	<b>389,562</b>
営業債務及びその他の債務	178,526	203,770
社債及び借入金	50,000	25,990
リース負債	21,916	23,757
その他の金融負債	5,385	4,744
未払法人所得税等	3,553	5,442
引当金	5,847	8,136
その他の流動負債	103,116	116,180
<b>小計</b>	<b>368,345</b>	<b>388,021</b>
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	–	1,541
<b>非流動負債</b>	<b>246,758</b>	<b>292,344</b>
社債及び借入金	110,559	140,000
リース負債	98,506	107,441
その他の金融負債	6,482	4,950
退職給付に係る負債	15,055	25,346
引当金	1,227	1,328
繰延税金負債	2,870	2,174
その他の非流動負債	12,056	11,103
<b>負債合計</b>	<b>615,104</b>	<b>681,907</b>
<b>資本</b>		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	74,000	73,560
自己株式	△1,591	△2,089
利益剰余金	380,208	394,877
その他の資本の構成要素	101,624	73,404
親会社の所有者に帰属する持分合計	618,748	604,259
非支配持分	21,644	21,494
<b>資本合計</b>	<b>640,392</b>	<b>625,754</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,255,497</b>	<b>1,307,661</b>

### 連結損益計算書

(2023年1月1日から2023年12月31日まで)

科目	当 期	前期(ご参考) 修正再表示(注)
売上高	973,038	1,067,355
売上原価	259,674	327,071
<b>売上総利益</b>	<b>713,364</b>	<b>740,283</b>
販売費及び一般管理費	696,625	717,841
その他の営業収益	21,023	27,573
その他の営業費用	9,629	3,442
<b>営業利益</b>	<b>28,133</b>	<b>46,572</b>
金融収益	6,734	5,877
金融費用	7,574	3,627
持分法による投資利益	3,744	1,607
<b>税引前利益</b>	<b>31,037</b>	<b>50,428</b>
法人所得税費用	6,860	12,845
<b>当期利益</b>	<b>24,177</b>	<b>37,583</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	21,749	34,202
非支配持分	2,427	3,381
<b>当期利益</b>	<b>24,177</b>	<b>37,583</b>

(注) 詳細は、「連結注記表」の「会計方針の変更に関する注記」をご参照ください。

(ご参考)

### 連結包括利益計算書

(2023年1月1日から2023年12月31日まで)

科目	当 期	前 期
<b>当期利益</b>	<b>24,177</b>	<b>37,583</b>
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	△823	△675
確定給付制度の再測定	6,568	11,134
持分法によるその他の包括利益	68	24
純損益に振り替えられることのない 項目合計	5,813	10,483
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	30,007	40,024
キャッシュ・フロー・ヘッジ	43	96
持分法によるその他の包括利益	△553	873
純損益に振り替えられる可能性のある 項目合計	29,497	40,994
税引後その他の包括利益	35,311	51,477
<b>当期包括利益</b>	<b>59,488</b>	<b>89,061</b>
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	55,801	84,722
非支配持分	3,687	4,338
<b>当期包括利益</b>	<b>59,488</b>	<b>89,061</b>

# 計算書類

## 貸借対照表

(2023年12月31日現在)

科目	当 期	前期(ご参考)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>206,801</b>	<b>244,971</b>
現金及び預金	19,207	15,136
売掛金	73,900	96,560
商品及び製品	10,811	13,995
仕掛品	5,585	5,913
原材料及び貯蔵品	21,948	19,345
前払費用	6,143	4,817
短期貸付金	-	527
未収入金	22,453	20,876
その他	46,948	67,953
貸倒引当金	△196	△155
<b>固定資産</b>	<b>662,792</b>	<b>660,681</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>216,293</b>	<b>235,055</b>
建物	107,813	115,146
構築物	3,850	4,076
機械及び装置	56,064	60,698
車両運搬具	127	204
工具、器具及び備品	10,483	11,574
土地	34,889	38,718
リース資産	1,907	2,500
建設仮勘定	1,158	2,136
<b>無形固定資産</b>	<b>55,105</b>	<b>48,642</b>
特許権	11	16
電話加入権	95	118
ソフトウェア	48,307	31,401
ソフトウェア仮勘定	5,998	16,282
リース資産	49	59
その他	643	764
<b>投資その他の資産</b>	<b>391,392</b>	<b>376,983</b>
投資有価証券	3,058	2,782
関係会社株式	315,257	315,357
その他の関係会社有価証券	27,150	17,631
出資金	110	110
関係会社出資金	12,565	11,816
長期貸付金	1,278	734
長期前払費用	480	516
繰延税金資産	25,795	23,913
その他	5,695	4,120
<b>資産合計</b>	<b>869,593</b>	<b>905,652</b>

(単位:百万円)

科目	当 期	前期(ご参考)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>240,839</b>	<b>222,396</b>
電子記録債務	33,650	33,056
買掛金	10,593	11,849
短期借入金	20,000	-
1年内返済予定の長期借入金	30,000	-
1年内償還予定の社債	-	10,000
リース債務	1,073	1,508
未払金	28,187	39,286
未払費用	1,097	1,578
未払法人税等	173	-
預り金	1,243	650
関係会社預り金	100,115	94,635
賞与引当金	5,137	6,650
役員賞与引当金	208	246
構造改革引当金	687	2,040
その他	8,670	20,893
<b>固定負債</b>	<b>117,245</b>	<b>149,877</b>
社債	60,000	60,000
長期借入金	50,000	80,000
リース債務	928	1,104
退職給付引当金	3,440	4,900
債務保証損失引当金	350	350
その他	2,526	3,522
<b>負債合計</b>	<b>358,084</b>	<b>372,273</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>510,351</b>	<b>532,443</b>
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,275	70,258
資本準備金	70,258	70,258
その他資本剰余金	17	-
利益剰余金	377,160	399,768
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	360,929	383,538
固定資産圧縮積立金	4,795	4,739
繰越利益剰余金	356,134	378,798
自己株式	△1,591	△2,089
<b>評価・換算差額等</b>	<b>441</b>	<b>△23</b>
その他有価証券評価差額金	441	△23
<b>新株予約権</b>	<b>716</b>	<b>958</b>
<b>純資産合計</b>	<b>511,508</b>	<b>533,379</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>869,593</b>	<b>905,652</b>

## 損益計算書

(2023年1月1日から2023年12月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当 期	前期(ご参考)
売上高	259,361	305,969
売上原価	153,161	187,048
<b>売上総利益</b>	<b>106,200</b>	<b>118,920</b>
販売費及び一般管理費	109,931	104,135
<b>営業利益又は営業損失(△)</b>	<b>△3,730</b>	<b>14,785</b>
営業外収益	37,876	34,820
受取利息	1,849	625
受取配当金	31,015	27,630
為替差益	-	275
投資事業組合運用益	1,548	1,493
受取ロイヤリティー	1,205	1,194
その他	2,257	3,601
営業外費用	4,685	1,840
支払利息	3,572	1,126
投資事業組合運用損	314	162
貸倒引当金繰入額	41	19
為替差損	527	-
その他	230	533
<b>経常利益</b>	<b>29,459</b>	<b>47,765</b>
特別利益	15,724	6,642
固定資産売却益	7,080	443
投資有価証券売却益	143	260
関係会社株式売却益	8,500	-
リース解約益	0	63
事業譲渡益	-	5,868
助成金等による収入	-	5
特別損失	28,185	18,644
固定資産処分損	1,049	706
減損損失	6,889	10,809
構造改革費用	5,957	4,186
投資有価証券評価損	1,368	-
事業譲渡損	12,920	-
関係会社株式評価損	-	2,943
<b>税引前当期純利益</b>	<b>16,999</b>	<b>35,763</b>
法人税、住民税及び事業税	△256	6,635
法人税等調整額	△2,091	657
<b>当期純利益</b>	<b>19,346</b>	<b>28,470</b>

## 独立監査人の監査報告書

2024年2月21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 将 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 康 恩 実

### 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2023年1月1日から2023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、監査役及び監査役会の責任は、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並びに監査役及び監査役会の責任

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。監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における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を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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

## 独立監査人の監査報告書

2024年2月21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 将 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 康 恩 実

### 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2023年1月1日から2023年12月31日までの第124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、監査役及び監査役会の責任は、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並びに監査役及び監査役会の責任

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。監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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 報 告 書

当監査役会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第124期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役会及び監査役の監査の方法及びその内容

(1)監査役会は、当社及び当社グループの健全で持続的な成長を確保するために、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ことを監査の方針として監査計画等を定めています。各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役、エグゼクティブオフィサー等及び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、常に独立の立場と公正不偏の態度で職務を遂行し、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果敢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ました。

(2)各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、取締役、エグゼクティブオフィサー、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び内部監査部門等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、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な国内外の事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、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行い、事業及び経営状況について報告を受けました。

②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び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、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の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。

③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」(2021年11月16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

#### (1)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及び取締役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。なお、財務報告に係る内部統制については、本監査報告書の作成時点において、取締役等からは有効である旨の、また有限責任あずさ監査法人からは開示すべき重要な不備に相当すると思われる不備は認識していない旨の報告をそれぞれ受けております。

#### (2)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。

#### (3)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。

2024年2月21日

株式会社資生堂 監査役会

常勤監査役 吉田 猛 ⑩  
 常勤監査役 安野 裕美  
 社外監査役 小津 博司  
 社外監査役 後藤 靖子  
 社外監査役 野々宮 律子

※当監査報告書は、監査役会議長の吉田 猛による署名・押印、その他監査役による記名にて作成しております。

以上



## 株主総会会場ご案内図

日時

2024年3月26日(火曜日) 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(メイン会場)

電話番号 03-3504-1111(代表)



### 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

### 路線マーク一覧

- |        |        |         |
|--------|--------|---------|
| ● 日比谷線 | ● 銀座線  | ● 千代田線  |
| ● 丸ノ内線 | ● 有楽町線 | ● 都営三田線 |



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。



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。