



一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life

Beauty

株式会社資生堂

第126回定時株主総会 招集ご通知

SHISEIDO

証券コード 4911

## 第126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126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126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	2026年3月25日(水曜日) 午前10時
場 所	東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 帝国ホテル 2階 孔雀の間(東の間)
株主総会の 目的事項	報告事項 第126期(2025年1月1日から2025年12月31日まで)事業報告、連結計算書類および計算書類ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
	決議事項 第1号議案 剰余金の配当の件 第2号議案 取締役12名選任の件

以上

### 招集ご通知に関するその他ご案内事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておらず、「第126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

- 監査委員会が監査した事業報告は、インターネット上の当社企業情報サイト等に掲載している「第126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委員会が監査した連結計算書類および計算書類は、同じくインターネット上の当社企業情報サイト等に掲載している「第126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、本招集ご通知とともに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。

ご来場の株主さまへのお土産のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

株主総会 開催日時	2026年3月25日(水曜日) 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 開催日時	2026年3月25日(水曜日) 午前10時 午前9時半より配信開始
--------------	--------------------------------------

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

本招集ご通知とともに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 2026年3月24日(火曜日) 午後5時15分到着分まで



インターネット等で議決権を行使する方法

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

行使期限 2026年3月24日(火曜日) 午後5時15分完了分まで

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

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



(注)「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

### 議決権行使について

#### ■ 議決権の代理行使に関して必要な事項

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

#### ■ 同一の株主さまが書面および電磁的方法の双方により議決権行使を行った場合の取り扱い

電磁的方法による議決権行使を有効なものとしてお取り扱いします。なお、同一の株主さまが複数回電磁的方法による議決権行使を行った場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。

(注)機関投資家のみなさまは、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

#### ■ 議決権行使書の賛否の取り扱い

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

#### ■ 議決権の不統一行使

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

## トップメッセージ

# 経営基盤の再構築から成長のステージへ



代表執行役 社長 CEO

藤原 憲太郎

平素より株主のみなさまには多大なるご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

資生堂グループにとって、2025年は成長に向けた基盤構築を完了させた重要な1年となりました。業績と財務の健全性が大きく改善する明確な転換点を迎え、積み上げてきた取り組みが実を結び、事業の質そのものが変わりつつあると実感しています。今後は、昨年11月に発表した「2030 中期経営戦略」を実行することで、ブランド価値最大化による新たな成長軌道へと舵を切ってまいります。

### 2025年の成果と課題

世界経済の先行き不透明感が続く中、当社は、変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現する事業構造を目指した改革「アクションプラン 2025-2026」に取り組んで

きました。その結果、コア営業利益は445億円(前期比+22.4%)と、期初計画365億円を大きく上回り達成しました。運転資本の改善や設備投資の見直しにより、フリーキャッシュフローも665億円と大きく改善しました。「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」をはじめとする注カブランドへの集中投資による収益性向上、構造改革効果やコスト管理の徹底と資本効率の改善により、当社の「稼ぐ力」が着実に回復している表れと捉えています。

一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益は、407億円の損失となりました。これは、米州事業の減損損失や、構造改革に伴う費用の計上によるものです。2期連続の最終赤字という結果を、経営陣一同、大変重く受け止めておりますが、中長期的な成長・企業価値向上のために必要な施策を覚悟をもって進めており、筋肉質でより強い会社へと着実に進化しています。

### 「2030 中期経営戦略」新たな成長軌道へ

当社は、強みである価値創造力と価値伝達力をもとに企業価値の最大化を目指す「2030 中期経営戦略」を策定し、Vision「ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」を定めました。このVisionを体現するスローガンとして、当社が大切にしてきた「一瞬も 一生も 美しく」を改めて掲げました。「ひと」のために、新しい美を心動かす形にして届ける会社であり続けたい、との思いを込めています。

戦略策定にあたっては、事業環境の変化や、ステークホルダーへの調査や対話を踏まえてマテリアリティ(重要課題)を更新し、3つの戦略の柱を「ブランド力の向上を通じた成長加速」「グローバルオペレーションの進化」「サステナブルな価値創造」と決めました。当社の技術力・研究開発力の強みや競争優位性を最も発揮でき、市場規模・成長性の観点から魅力の高いカテゴリーに注力します。イノベーションによる新製品の発売・ヒーロー商品の育成を成長の軸とし、展開国の拡大や新領域への挑戦で成長を

上乗せします。そして、強化するカテゴリー・ブランドの優先順位を明確にし、グループレベルでの全体最適化を進めることで、投資の最適化とコスト削減をねらいます。さらに、人財戦略やDE&I(多様性・公平性・包括性)による社会価値創出、適切な環境対応による社会課題解決を進化させます。これらの戦略を推し進めることで、2030年にはコア営業利益率10%以上の達成と資本効率の大幅な改善を目指します。

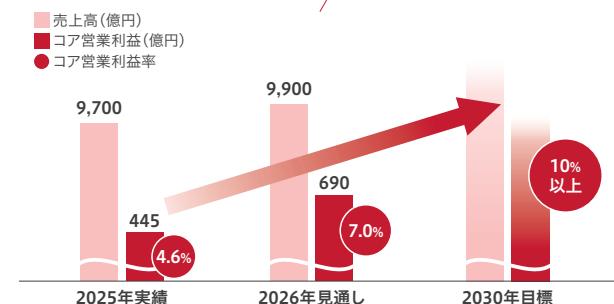
### 2026年の展望と株主還元

2026年は、外部環境の不透明感が高まる中だからこそ、柔軟性とスピードを重視し、イノベーションによる売上・利益成長と資本効率の向上を進めます。リターンを着実に生み出す体質へ転換し、コア営業利益率7%、フリーキャッシュフロー500億円の達成を目指します。高めたキャッシュ創出力と財務規律の進展を踏まえ、2026年の年間配当は1株当たり60円へと20円の増配を予定しています。

常に人と向き合い、新たな価値を発見し、革新的な創造に挑戦し続けること。それこそが1872年の創業から変わらない、私たち独自の強みであり、本質的な成長への道です。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。

#### 2026年見通しの確実な達成に向けて 企業価値向上へのコミットメント



## 株主総会参考書類

1 総株主の議決権の数 ..... **3,989,687** 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126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ますと存じます。

なお、本議案を承認可決いただければ、第126期の年間配当額は中間配当金を含めて40円となり、前期と同額となります。

#### 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>20</b> 円 ■総額 <b>7,990,726,520</b> 円
(3) 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)	<b>2026年3月26日</b>

#### 株主還元の基本方針(2025年12月31日現在)

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

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

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

#### 配当金等の推移

区 分	第123期 2022年12月期	第124期 2023年12月期	第125期 2024年12月期	第126期(当期) 2025年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	100 (うち記念配当50)	60	40	40(予定)
年間配当額 (百万円)	39,954	23,978	15,985	15,981(予定)
連結配当性向 (%)	116.8	110.2	-	-(予定)
DOE (%)	7.0	3.9	2.6	2.6(予定)

(注)1. 第126期(当期)の各項目の数値は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提としたものです。  
2. 第125期および第126期(当期)の連結配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期損益がマイナスのため表示していません。

### 第2号議案 取締役12名選任の件

取締役11名全員が本株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、執行部門の監督体制の強化のため1名増員し、社外取締役8名を含む取締役12名の選任をお願いいたします。

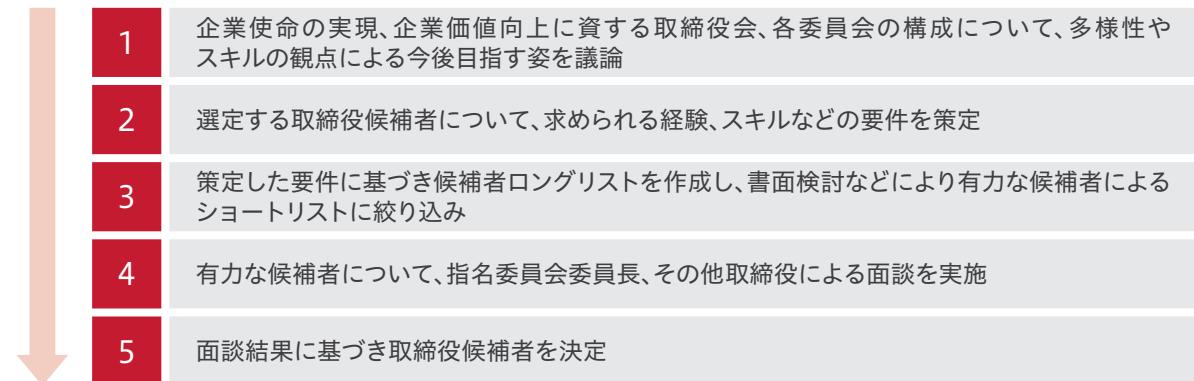
#### <ご参考>

#### 当社取締役に必要なとされるスキル・経験と候補者選任プロセスについて

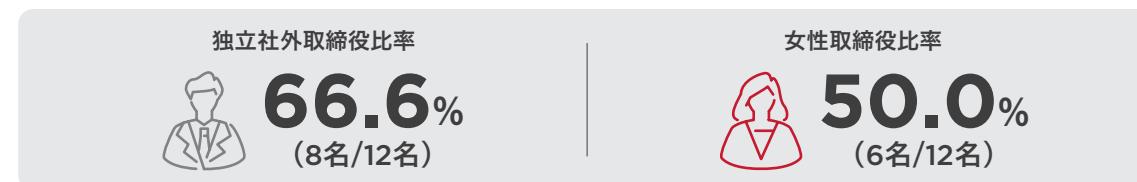
当社は、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」の実現を最終目標としながら、企業価値・社会価値の最大化を目指すべく、「2030 中期経営戦略」を策定、実行しています。

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

取締役候補者の選任は、独立社外取締役4名で構成される指名委員会において、以下のプロセスにより検討、決定しています。



#### 本株主総会終結後の独立社外取締役・女性取締役の比率



# 取締役の多様なバックグラウンド

## 本株主総会終結後(予定)

### 取締役候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の当社グループにおける主な地位・担当	候補者属性	取締役に求める 主な知識・知見					
				上場企業トップ経験	企業経営経験	B to C、隣接業界経験	ブランドマーケティング	法務・リスクマネジメント	財務・会計・金融
1	ふじわら けんたろう 藤原 憲太郎	取締役 代表執行役 チーフオフィサー 社長 CEO		○	○	○	○		
2	ひろふじ あやこ 廣藤 綾子	取締役 代表執行役 チーフオフィサー チーフファイナンシャルオフィサー			○	○			○
3	あんの ひろみ 安野 裕美	取締役 監査委員会 委員(常勤)			○	○		○	
4	おかもと ひとし 岡本 仁志	監査部特任部長 (2025年12月31日まで リスクマネジメント部長)	新任取締役候補者		○	○	○	○	
5	とくのう まりこ 得能 摩利子	社外取締役 指名委員会 委員 報酬委員会 委員	社外取締役候補者 独立役員候補者		○	○	○		
6	はたなか よしひこ 畑中 好彦	社外取締役 取締役会議長 指名委員会 委員 報酬委員会 委員長	社外取締役候補者 独立役員候補者	○	○	○			○
7	ごとう やすこ 後藤 靖子	社外取締役 監査委員会 委員長	社外取締役候補者 独立役員候補者		○				○
8	ののみや りつこ 野々宮 律子	社外取締役 監査委員会 委員	社外取締役候補者 独立役員候補者		○				○
9	なかじま やすひろ 中嶋 康博	社外取締役 監査委員会 委員	社外取締役候補者 独立役員候補者		○			○	○
10	アンドリュー ハウス	—	新任取締役候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者		○	○	○		○
11	かねこ けいこ 金子 圭子	—	新任取締役候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者		○			○	
12	なかた たくや 中田 卓也	—	新任取締役候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者	○	○	○	○		

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 チーフオフィサー 社長 CEO			
取締役 代表執行役 チーフオフィサー チーフファイナンシャルオフィサー			
取締役			● 常勤
取締役			● 常勤
社外取締役	●	●	
社外取締役 取締役会議長	●	●	
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

## 取締役候補者

# 1 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	2025年度における出席状況
9,200株	3年	取締役会 13/13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	2021年 1月 当社 エグゼクティブオフィサー
2004年 7月 資生堂ヨーロッパS.A. 欧州物流センター所長	2023年 1月 当社 社長 COO
2011年11月 韓国資生堂Co., Ltd. 取締役 社長	2023年 3月 当社 代表取締役
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 9月 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長
2015年 4月 当社 経営戦略部長 兼 デジタル戦略グループリーダー	2024年 1月 日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO
2015年11月 資生堂(中国)投資有限公司 総経理	2024年 3月 当社 取締役(現) 当社 代表執行役(現)
2016年 1月 当社 執行役員 中国地域	2025年 1月 当社 社長 CEO(現)
2018年 1月 当社 執行役員 中国地域CEO	2026年 1月 当社 チーフオフィサー(現)
2020年 1月 当社 常務 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、現地市場を踏まえた事業運営と組織マネジメントを通じて、当社の海外事業の発展に貢献してきました。2015年からは中国事業の責任者を務め、大きな事業成長を実現いたしました。2023年以降は社長 COOとして、2025年1月からは社長 CEOとして経営全般をリードしてきました。2025年には、「アクションプラン2025-2026」に基づき、注力ブランドへの選択と集中、グローバルでの抜本的な構造改革を遂行し、より強固な収益基盤を構築するとともに、新中期経営戦略である「2030 中期経営戦略」をまとめ上げました。

これらの実績や、新中期経営戦略に基づく当社の成長と企業価値・社会価値の最大化をさらに推し進める経営リーダーとして役割を引き続き担うことを期待するとともに、取締役会の実

効性を確保するため、指名委員会は同氏を引き続き取締役候補者に決めました。選任後は、引き続き取締役会メンバーとして、適切な役割を果たすことを期待しています。

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

候補者が有する経験、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

### 候補者と当社との特別の利害関係等

藤原憲太郎氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

# 2 廣藤 綾子 (1979年10月3日生)



候補者の有する当社の株式数	取締役在任年数	2025年度における出席状況
2,100株	1年	取締役会 10/10回 (100%)

### 略歴ならびに当社における地位および担当

2003年 4月 メリルリンチ日本証券株式会社(現 BofA証券株式会社)入社	2024年 5月 当社 副チーフファイナンシャルオフィサー
2005年 8月 当社 入社	2024年 7月 当社 執行役 当社 チーフファイナンシャルオフィサー(現)
2014年 7月 PT資生堂コスメティクス インドネシア 代表取締役 社長	2025年 1月 当社 代表執行役(現)
2015年 7月 PT資生堂プロフェッショナル インドネシア 代表取締役 社長	2025年 3月 当社 取締役(現)
2019年 1月 当社 戦略財務部長	2026年 1月 当社 チーフオフィサー(現)
2022年 1月 当社 IR 部長	
2024年 1月 当社 エグゼクティブオフィサー 当社 チーフインバスターエンゲージメント オフィサー 当社 チーフDE&Iオフィサー	

### 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### 取締役候補者とした理由

廣藤綾子氏は、当社入社以来、インドネシア現地法人の代表取締役 社長のほか、戦略財務部長やIR部長の経験を通じ、グローバルな事業マネジメント能力と財務・会計・IRにおける高い専門性を培ってきました。2024年1月からはチーフDE&Iオフィサーとして当社のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進するとともに、2024年7月からはチーフファイナンシャルオフィサーとして財務領域全般をリードしています。これらに加え、2025年1月より代表執行役に就任し、財務戦略を担う立場から経営全体や企業価値のより一層の向上を目指し、社長 CEOである藤原氏とともに「アクションプラン2025-2026」の推進をリードし、財務規律の強化やコスト構造改革を実行してきました。

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

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

候補者が有する経験、知見

- 🏢 企業経営経験
- 🏢 B to C、隣接業界経験
- 🏢 財務・会計・金融

### 候補者と当社との特別の利害関係等

廣藤綾子氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

3

あんのひろみ  
安野 裕美※

(1970年7月27日生)



候補者の有する当社の株式数

2,000株

取締役在任年数

2年

2025年度における出席状況

取締役会 13/13回 (100%)  
監査委員会 19/19回 (100%)

※取締役候補者安野裕美氏の戸籍上の氏名は、原裕美です。

## 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

2024年 3月 当社 取締役(現)

当社 監査委員会 委員(常勤)(現)

## 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

## 取締役候補者とした理由

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

上記の理由から取締役として職務を適切に遂行できると判断

しましたので、指名委員会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすとともに、常勤の監査委員として適切な役割を果たすことを期待しています。

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

候補者が有する経験、知見

🏢 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

おかもとひとし  
岡本 仁志

(1968年1月16日生)

新任取締役候補者



候補者の有する当社の株式数

1,000株

取締役在任年数

-

2025年度における出席状況

取締役会

-

## 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

2013年 4月 資生堂カナダインク 取締役 社長

2016年 1月 当社 経営戦略部長

2018年 1月 当社 グローバルプレステージブランド事業本部  
SHISEIDOブランドユニット ブランドディベ  
ロップメント部長

2019年 1月 当社 リスクマネジメント部長

2026年 1月 当社 監査部特任部長(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

岡本仁志氏は、ブランドマーケティング部門、海外事業部門、経営戦略部門、リスク管理部門の要職を経験し、国内外における当社グループの事業全体の高い知見と経営的視座を有しています。

これらの経験、知見により、当社経営への助言、および監督の役割が期待できる同氏を取締役に選任することで、取締役会の実効性のさらなる向上が実現できると考えています。

上記の理由から取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を新たに取締役候補者に決めました。選任後は、上記の役割を果たすとともに、常勤の監査委

員として、適切な役割を果たすことを期待しています。

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

候補者が有する経験、知見

🏢 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

## 候補者と当社との特別の利害関係等

岡本仁志氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

# 5 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	2025年度における出席状況		
3,400株	4年	取締役会 13/13回 (100%)	指名委員会 13/13回 (100%)	報酬委員会 13/13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	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
1994年 1月	ルイ・ヴィトンジャパン株式会社 入社	2016年 6月	三菱マテリアル株式会社 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	2017年 6月	ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役
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	2022年 3月	当社 社外取締役(現)
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	2024年 3月	当社 指名委員会 委員(現) 当社 報酬委員会 委員(現)
2013年 6月	株式会社ハピネット 社外取締役	2024年 6月	日産自動車株式会社 社外取締役(現)

## 重要な兼職の状況 (\*は上場会社)

日産自動車株式会社\* 社外取締役

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

同氏は、グローバルプレステージブランドを有する企業の経営者としての豊富な経験を通じて、グローバル視点での企業経営・マーケティング等の見識のほか、プレステージブランドビジネスに対して深い知見を有しています。これらの経験、知見から、取締役会において、経営戦略、ブランドやマーケティング戦略に関し積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営・マーケティングの両視点からの助言および監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、指名委員会 委員および報酬委員会 委員として、経営者および複数上場企業における社外役員としての経験、知見に基づき、的確な意見を積極的に述べていただきました。

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

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

- 候補者が有する経験、知見
- 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

得能摩利子氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

# 6 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	2025年度における出席状況		
1,400株	3年	取締役会 13/13回 (100%)	指名委員会 13/13回 (100%)	報酬委員会 13/13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	2011年 6月	同社 代表取締役社長
2005年 6月	同社 執行役員 経営戦略本部 経営企画部長	2018年 4月	同社 代表取締役会長
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	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
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	2023年 3月	当社 社外取締役(現)
2009年 4月	同社 上席執行役員 経営戦略・財務担当	2023年 6月	積水化学工業株式会社 社外取締役(現)
		2024年 3月	当社 指名委員会 委員(現) 当社 報酬委員会 委員長(現)
		2025年 1月	当社 取締役会議長(現)

## 重要な兼職の状況 (\*は上場会社)

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、グローバルに展開する上場企業の経営トップとしての経験と実績のほか、海外子会社や経営企画・財務の責任者としての経験から、企業経営に関する多角的で幅広い知見を有しています。これらの経験、知見から、取締役会において、経営戦略やグローバル事業展開、資本市場との対話に関する質疑や発言をいただくなど、当社の社外取締役としてコーポレートガバナンスのさらなる強化に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。また、取締役会議長として、変化する経営環境を踏まえ、迅速かつ確かな意思決定を促す議論を牽引し、取締役会の機動性と質の向上に大きく寄与しています。

さらに、指名委員会 委員および報酬委員会 委員長として、グローバル展開する上場企業の経営トップおよび複数企業において社外取締役としての経験を積み重ねている観点から、的確な意見を積極的

に述べていただきました。

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

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

- 候補者が有する経験、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
  - 財務・会計・金融

## 候補者と当社との特別の利害関係等

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

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
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 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2025年3月期連結売上高

# 7 後藤 靖子 (1958年2月19日生)

社外取締役候補者  
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2025年度における出席状況
1,700株	2年	取締役会 13/13回 (100%) 監査委員会 19/19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	運輸省(現 国土交通省) 入省	2018年 6月	同社 取締役監査等委員
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	2019年 3月	当社 社外監査役
2005年10月	山形県 副知事	2019年 6月	株式会社デンソー 社外監査役(現)
2008年 7月	国土交通省 北陸信越運輸局長	2023年 4月	國學院大學 観光まちづくり学部 客員教授(現)
2013年 7月	国土交通省 国土交通政策研究所所長	2023年 6月	三井化学株式会社 社外監査役(現)
2014年10月	九州旅客鉄道株式会社 入社	2023年10月	東京都 監査委員(現)
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	2024年 3月	当社 社外取締役(現) 当社 監査委員会 委員
2017年 6月	同社 常務取締役(財務部担当 CFO)	2025年 3月	当社 監査委員会 委員長(現)

## 重要な兼職の状況 (\*は上場会社)

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

## 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

後藤靖子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。同氏は、運輸省(現 国土交通省)初の女性キャリアとして日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝事務所長を務めたほか、山形県副知事、国土交通政策研究所所長などさまざまな重職を歴任し、幅広いネットワークを有しています。退省後は、九州旅客鉄道株式会社で常務取締役として事業部門や財務部門を管掌したほか、取締役監査等委員として業務執行を監査する立場も経験しています。現在も他社において社外監査役に就任しており、財務・会計に関する経験、知見を有しています。これらの経験、知見から、取締役会において、経営戦略やグローバル事業展開、財務・会計に関する質疑や発言を行うなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、監査委員会 委員長として、複数の上場企業における社外監査役の経験や、財務・会計に関する経験や知見に基づき、的確な意見を積極的に述べていただきました。上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を引き続き社外取締役候補者に決めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすとともに、監査委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見を有しています。

- 候補者が有する経験、知見
- 🏢 企業経営経験
- 📊 財務・会計・金融

## 候補者と当社との特別の利害関係等

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

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
株式会社デンソー	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025年3月期連結「売上収益」
三井化学株式会社	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025年3月期連結「売上収益」

# 8 野々宮 律子 (1961年11月28日生)

社外取締役候補者  
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2025年度における出席状況
1,400株	2年	取締役会 13/13回 (100%) 監査委員会 19/19回 (100%)

## 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12月	GCAサヴィアン株式会社(現 GCA合同会社) マネージングディレクター
1997年 4月	KPMGコーポレイトファイナンス株式会社 パートナー	2017年 3月	同社 取締役
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	2020年 3月	当社 社外監査役 GCAアドバイザーズ株式会社(現 フーリハン・ローキー株式会社) 取締役
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	2020年 6月	長瀬産業株式会社 社外取締役(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	2022年 2月	フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役 CEO(現)
2013年 4月	日本GE株式会社(現 GEジャパン株式会社) GEキャピタルジャパン 専務執行役員 事業開発本部長	2024年 3月	当社 社外取締役(現) 当社 監査委員会 委員(現) GCA合同会社 職務執行者(現)
		2025年 6月	日本郵船株式会社 社外取締役(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	日本郵船株式会社* 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

野々宮律子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。同氏は、米国および日本においてKPMGグループの会計事務所等で業務経験を重ねたほか、UBSグループおよびGEグループでM&Aおよび事業開発に携わるなど、高い財務・会計知識を有するとともに、M&Aの専門家としての経験や国際ビジネスで培った経験、知見を有しています。これらの経験、知見から、取締役会において、経営戦略や財務戦略、構造改革案件に関する質疑や発言を行うなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。また、監査委員会 委員として、自らCEOを務める企業における経営経験や専門領域であるM&A等を含むビジネスの経験や

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

- 候補者が有する経験、知見
- 🏢 企業経営経験
- 📊 財務・会計・金融

## 候補者と当社との特別の利害関係等

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

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
長瀬産業株式会社	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025年3月期連結売上高

# 9 なかじま やすひろ 中嶋 康博 (1961年10月13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	2025年度における出席状況	
300株	1年	取締役会 10/10回 (100%)	監査委員会 13/13回 (100%)

## 略歴ならびに当社における地位および担当

1984年 4月	株式会社日立製作所 入社	2022年 4月	大阪公立大学 大学院経営学研究科特任教授 (現)
1995年 3月	公認会計士登録	2022年 7月	中嶋公認会計士事務所 所長 (現)
2007年 7月	あらた監査法人 (現 PwC Japan 有限責任監査法人) 代表社員	2023年 3月	株式会社ブリヂストン 社外取締役 (現)
2012年 7月	同法人 執行役員品質管理担当	2025年 3月	当社 社外取締役 (現)
2014年 7月	同法人 名古屋事務所長		当社 監査委員会 委員 (現)
2017年 7月	同法人 監視委員会 委員		

## 重要な兼職の状況 (\*は上場会社)

中嶋公認会計士事務所 所長	株式会社ブリヂストン* 社外取締役
---------------	-------------------

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

同氏は、公認会計士としての会計監査やアドバイザー業務の豊富な経験と実績のほか、グローバル企業の経営に関する見識と的確な課題認識を有しています。これらの経験、知見から、取締役会において、重要案件に関して主に成長戦略と経営数字に関する質疑や発言を行うなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、監査委員会 委員として、財務・会計の専門領域の経験や知見に基づき、的確な意見を積極的に述べていただきました。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂

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

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

候補者が有する経験、知見

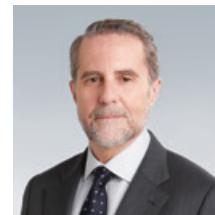
- 🏢 企業経営経験
- 🔄 法務・リスクマネジメント
- 📊 財務・会計・金融

## 候補者と当社との特別の利害関係等

中嶋康博氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

# 10 アンドリュー ハウス (1965年1月23日生)

新任取締役候補者  
社外取締役候補者  
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数	社外取締役在任年数	2025年度における出席状況
0株	-	取締役会 -

## 略歴ならびに当社における地位および担当

1990年10月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 入社	2017年10月	同社 取締役会長
2005年10月	同社 グループエグゼクティブ チーフ・マーケティング・オフィサー	2018年 4月	Intelity ストラテジックアドバイザー (現)
2011年 9月	株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 取締役社長 グローバル CEO グループエグゼクティブ	2018年10月	Merryck & Co., Ltd. (現 The Exco Group LLC) エグゼクティブメンター (現)
2016年 4月	株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント 取締役社長 グローバル CEO	2019年 6月	日産自動車株式会社 社外取締役 (現)
		2021年 5月	Nordic Entertainment Group AB (現 Viaplay Group AB) 社外取締役
		2022年 3月	株式会社電通グループ 社外取締役 (現)

## 重要な兼職の状況 (\*は上場会社)

日産自動車株式会社* 社外取締役	株式会社電通グループ* 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

アンドリュー ハウス氏は、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、グローバルに展開するコングロマリット企業において、ゲーム機を中心としたエンターテインメント事業のグローバルトップを務めた経験と実績のほか、ブランドマーケティングにおける高い知見を有しています。また、グローバル組織のマネジメント、北米を中心とした海外市場についても高い知見を有しており、当社経営への助言および監督の役割が期待できる同氏を社外取締役に選任することで、取締役会の実効性のさらなる向上が実現できると考えています。

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

者に決めました。選任後は、上記の役割を果たすとともに、指名委員会および報酬委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。

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

候補者が有する経験、知見

- 🏢 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
- 📊 財務・会計・金融

## 候補者と当社との特別の利害関係等

アンドリュー ハウス氏は、株式会社電通グループの社外取締役を兼職しており、当社と兼職先とは以下の関係があります。

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
株式会社電通グループ	業務委託等	同社グループ	当社グループ	2%未満 2%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2025年12月期連結「収益」

# 11 金子 圭子 (1967年11月11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 0株  
社外取締役在任年数 -  
2025年度における出席状況 取締役会 -

## 略歴ならびに当社における地位および担当

1991年 4月	三菱商事株式会社 入社	2012年11月	株式会社ファーストリテイリング 社外監査役(現) 株式会社ユニクロ 監査役(現)
1999年 4月	弁護士登録 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業入所	2013年 6月	株式会社朝日新聞社 社外監査役
2007年 1月	同事務所 パートナー(現)	2019年 6月	株式会社ダイフク 社外取締役(現)
2007年 4月	東京大学法科大学院 客員准教授	2023年 4月	アンダーソン・毛利・友常法律事務所マネジメント・コミッティ議長(現)

## 重要な兼職の状況 (\*は上場会社)

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー、マネジメント・コミッティ議長 株式会社ファーストリテイリング* 社外監査役	株式会社ユニクロ 監査役 株式会社ダイフク* 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

金子圭子氏は、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、弁護士としてのグローバルな企業法務領域での豊富な経験と実績のほか、所属する法律事務所の経営参画により培われた経営に関する高い知見を有しています。また、複数の企業の社外取締役、社外監査役の経験を通じて、企業のグローバルな事業展開における適切な課題認識および知見を有しています。これらの経験、知見により、当社経営への助言および監督の役割が期待できる同氏を社外取締役に選任することで、取締役会の実効性のさらなる向上が実現できると考えています。

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、指名委員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、上記の役割を果たすとともに、監査委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。

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

- 候補者が有する経験、知見
- 🏢 企業経営経験
  - 🔄 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

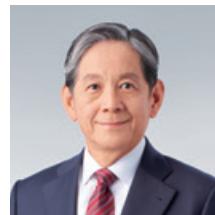
金子圭子氏は、株式会社ダイフクの社外取締役を兼職しており、当社と兼職先とは以下の関係があります。

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
株式会社ダイフク	仕入	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2025年12月期連結売上高

# 12 中田 卓也 (1958年6月8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 0株  
社外取締役在任年数 -  
2025年度における出席状況 取締役会 -

## 略歴ならびに当社における地位および担当

1981年 4月	日本楽器製造株式会社(現 ヤマハ株式会社) 入社	2013年 8月	一般社団法人全国楽器協会 会長(現)
2006年 6月	同社 執行役員	2014年 3月	ヤマハ発動機株式会社 社外取締役
2009年 6月	同社 取締役執行役員	2015年 6月	一般社団法人ヤマハ音楽振興会 理事長(現)
2010年 4月	ヤマハ コーポレーション オブ アメリカ 取締役社長	2016年 6月	公益財団法人音楽文化創造 理事長(現)
2010年 6月	ヤマハ株式会社 上席執行役員	2017年 6月	ヤマハ株式会社 取締役 代表執行役社長
2013年 6月	同社 代表取締役社長	2024年 4月	同社 取締役会長(現)
		2025年 6月	株式会社ニコン 社外取締役(現)

## 重要な兼職の状況 (\*は上場会社)

ヤマハ株式会社* 取締役会長 株式会社ニコン* 社外取締役 一般社団法人全国楽器協会 会長	一般社団法人ヤマハ音楽振興会 理事長 公益財団法人音楽文化創造 理事長
---	--

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

中田卓也氏は、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、グローバルに展開する製造業の上場企業トップとしての豊富な経験と実績のほか、海外子会社の責任者として海外事業を率いた経験や、コーポレートガバナンス体制の構築および運用を主導した経験から、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、知見により、当社の経営への助言および監督の役割が期待できる同氏を社外取締役に選任することで、取締役会の実効性のさらなる向上が実現できると考えています。

同氏は、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、指名委員会は同氏を新たに社外取

締役候補者に決めました。選任後は、上記の役割を果たすとともに、指名委員会および報酬委員会においても適切な役割を果たすことを期待しています。

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

- 候補者が有する経験、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

## 候補者と当社との特別の利害関係等

中田卓也氏は、株式会社ニコンの社外取締役を兼職しており、当社と兼職先とは以下の関係があります。

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
株式会社ニコン	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2025年3月期連結「売上収益」



# 1 資生堂グループの現況に関する事項

## 1.1 事業の概況

### <1> 事業の経過および成果

#### ① 概況

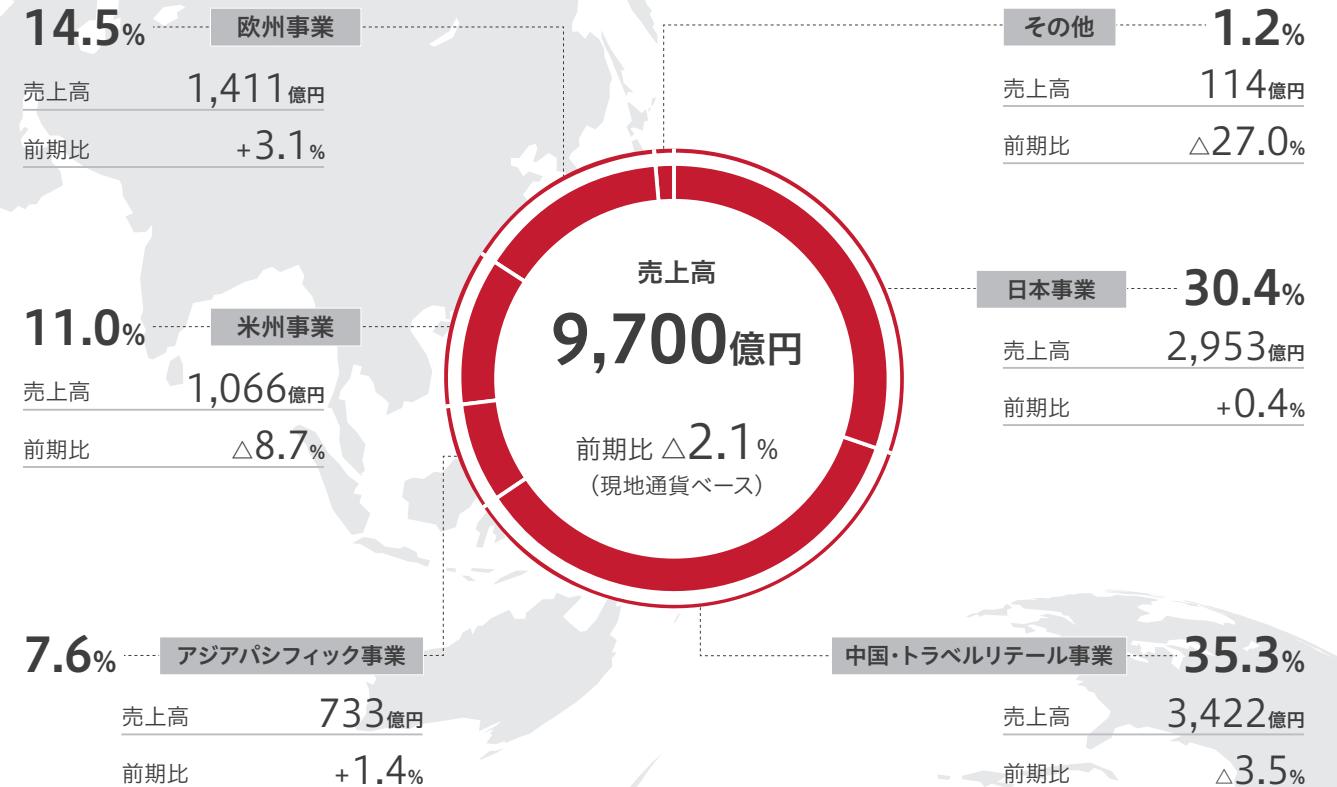
##### 当期の経過および成果

当期における世界経済は、地政学リスクの高まり等を受け先行きへの不透明感が継続しました。国内化粧品市場は、緩やかな成長となりました。訪日外国人旅行者数は年間を通じ過去最多となり堅調に推移した一方、12月の中国人旅行者数の急減も影響しインバウンド消費は想定を下回りました。海外化粧品市場は全体として厳しい状況が継続する中でも、回復基調が見られました。中国海南島などの免税市場では、景況感の悪化に伴う低調な消費により厳しい市場環境が続いたものの、中国海南島での免税政策の改正を背景に復調が見られたほか、中国市場においても回復基調となりました。欧米化粧品市場では想定は下回るものの、緩やかな成長を維持しました。

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&インクルージョンを中心とした社会課題の解決に向けてイノベーションに積極的に取り組んでいます。当社グループは2024年11月に、早期の収益性改善と、その後の持続的な成長をより確実なものとするために、2025年と2026年で実行する「アクションプラン 2025-2026」を策定しました。変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造を目指し、「ブランド力の基盤強化」、「高収益構造の確立」および「事業マネジメントの高度化」に取り組んでいます。当期は、2026年のコア営業利益率7%の達成に向けて、優先課題への対応を確実に進め、主要な構造改革アクションを完遂しました。

そして、当社グループの強みである価値創造力と価値伝達力を基盤に、新たな成長軌道へと転換し、企業価値の最大化を目指す「2030 中期経営戦略」を策定し、2030 VISION「ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」を掲げました。創業から大切にしてきたものへと立ち返り、社会へ貢献したいという考えのもと、「ブランド力の向上を通じた成長加速」、「グローバルオペレーションの進化」および「サステナブルな価値創造」を戦略の柱に据え、市場を上回る売上成長を目指すとともに、2030年までにコア営業利益率10%以上の達成を実現します。

報告セグメント別売上高



当期の売上高は前期比2.1%減の9,700億円、現地通貨ベースでは前期比2.1%減、為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く実質ベースでは前期比1.8%減となりました。実質ベースの売上高は、中国・トラベルリテール事業の上期を中心とした消費低下の影響や、米州事業の「Drunk Elephant」の苦戦継続により、減収となりましたが、注カブランドの成長により下期はプラス成長となりました。

コア営業利益は、前期に対し82億円増益の445億円となりました。中国・トラベルリテール事業や米州事業などの減益の一方、注カブランドの成長に伴うプロダクトミックス改善、および構造改革や全社を挙げたコストマネジメントによる効果で相殺し、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299億円減少し、407億円の損失となりました。コア営業利益の増益の一方、米州事業の収益性低下を受けて実施した減損テストの結果、当期において、のれんの減損損失468億円を計上したことが影響しました。なお、当該減損損失の計上は当期のキャッシュ・フローに影響を与えるものではありません。

当期のEBITDAマージンは、9.8%となりました。

また、上記の米州事業の収益性低下に伴い、当社が保有する資生堂アメリカズCorp.の株式について実質価額の低下が認められたため、日本基準における「金融商品に関する会計基準」に基づき、当期の個別財務諸表において関係会社株式評価損1,803億円を特別損失として計上しました。なお、当該評価損は当社個別財務諸表のみで計上されるものであり、当社グループの連結業績および将来の見通しに影響を与えるものではありません。

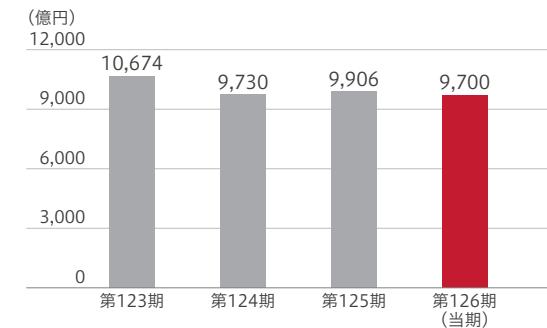
### 報告セグメント別コア営業損益

	第125期	売上比 (%)	第126期 (当期)	売上比 (%)	増減
日本事業	259	8.8	390	13.1	+131
中国・トラベルリテール事業	720	19.9	645	18.7	△75
アジアパシフィック事業	49	6.7	51	6.8	+2
米州事業	△92	△7.4	△116	△10.4	△23
欧州事業	27	1.9	39	2.7	+13
その他	△11	△6.6	△13	△9.5	△1
調整額	△587	-	△552	-	+35
合計	364	3.7	445	4.6	+82

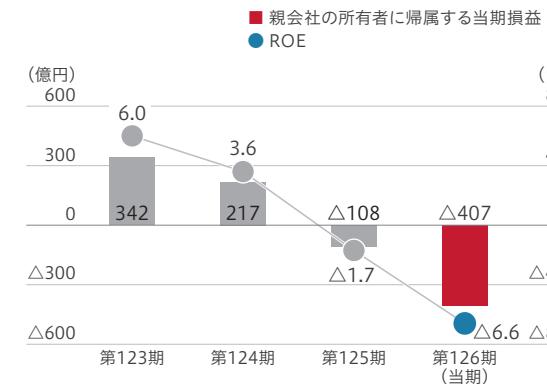
- (注) 1. 当期より、報告セグメントを従来の「中国事業」「トラベルリテール事業」から「中国・トラベルリテール事業」に変更し、従来「その他」に計上していた株式会社イブサの国内販売機能、およびヘルスケア事業の美容食品等の販売機能に係る業績を「日本事業」に計上しています。また、報告セグメントの利益または損失の算定方法を変更しています。なお、前期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
2. 売上高における実質増減率は、為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除いて計算しています。
3. 「その他」は、飲食業等を含んでいます。
4. コア営業損益は、営業利益から構造改革に伴う費用・減損損失・買収関連費用等、非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出しています。
5. コア営業損益における売上比は、セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率です。
6. コア営業損益の「調整額」は、主に各事業セグメントに配分していない本社費用、各報告セグメントへの配賦額と実際発生額との差額および原価差額等です。本社費用は、従来「その他」に含めていましたが、当期より「調整額」に含めており、主に本社機能部門および基礎研究開発部門に係る費用です。

### 連結業績

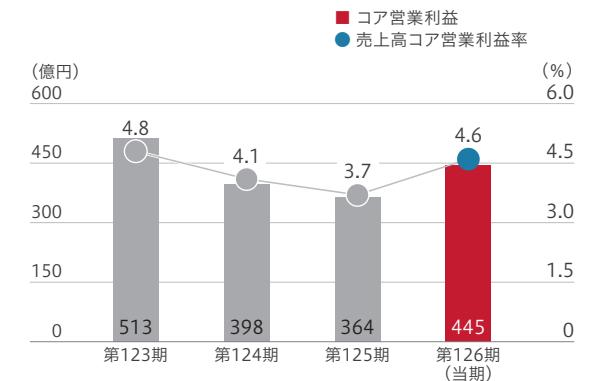
売上高	
<b>9,700億円</b>	
前期比(増減率)	△2.1%
(現地通貨ベース)	△2.1%
(実質ベース)	△1.8%



親会社の所有者に帰属する当期損益	ROE
<b>△407億円</b>	<b>△6.6%</b>
前期比(増減額)	△299億円



コア営業利益	売上高コア営業利益率
<b>445億円</b>	<b>4.6%</b>
前期比(増減額)	+82億円
前期比(増減)	+0.9ポイント

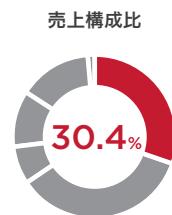


(注) 当期における連結計算書類項目(収益および費用)の主な為替換算レートは、1ドル=149.7円、1ユーロ=169.0円、1中国元=20.8円です。

## ② 事業別の取り組み

### 日本事業

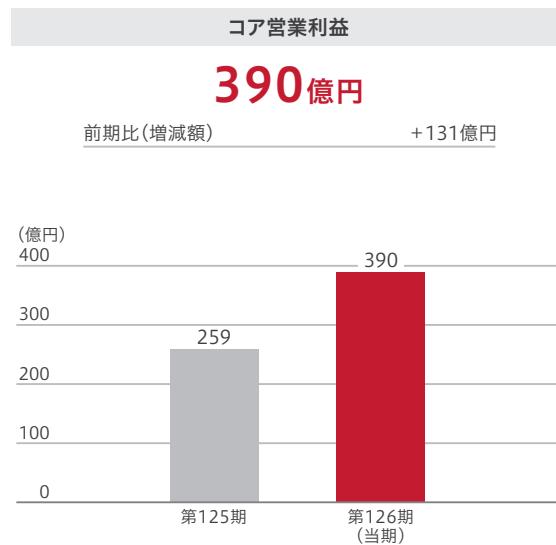
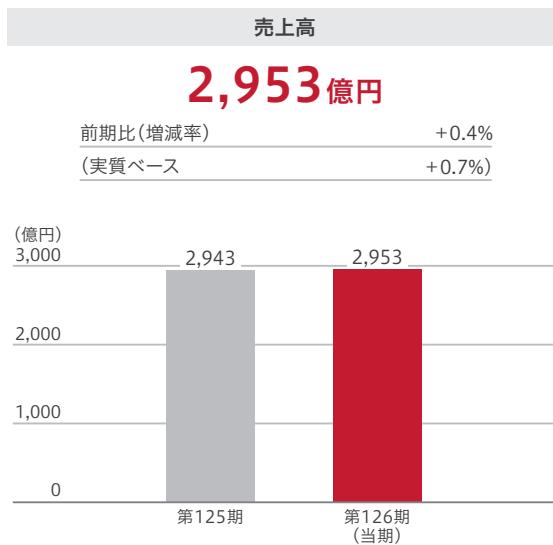
コアブランドで力強い成長  
構造改革効果も貢献しコア営業利益は増益



「エリクシール」のリフトモイストローション ba

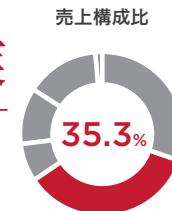
日本事業では、経営改革プラン「ミライシフト NIPPON 2025」の実行を通じ、成長性・収益性の高いブランド・商品・お客さま接点へ活動を集中させることで成長の加速に取り組むとともに、固定費低減により、収益性改善を着実に進めました。「SHISEIDO」や「エリクシール」を中心としたコアブランドで、最新技術を搭載した新商品の貢献などにより、成長を実現しました。一方、インバウンド消費は、訪日外国人旅行者数が過去最多となったものの、旅行者の消費行動変化や内外価格差の縮小を受けた購買意欲の低下により、成長は鈍化しました。

以上のことから、売上高は2,953億円となりました。前期比は0.4%増、事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比0.7%増となりました。コア営業利益は390億円、売上増に伴う差益増および構造改革効果などにより、前期に対し131億円の増益となりました。



### 中国・トラベルリテール事業

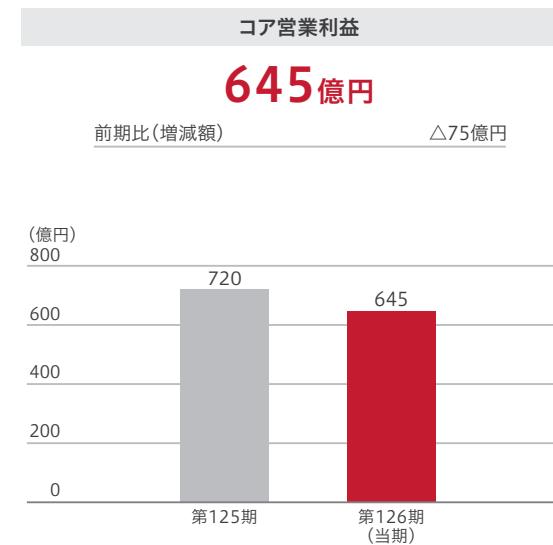
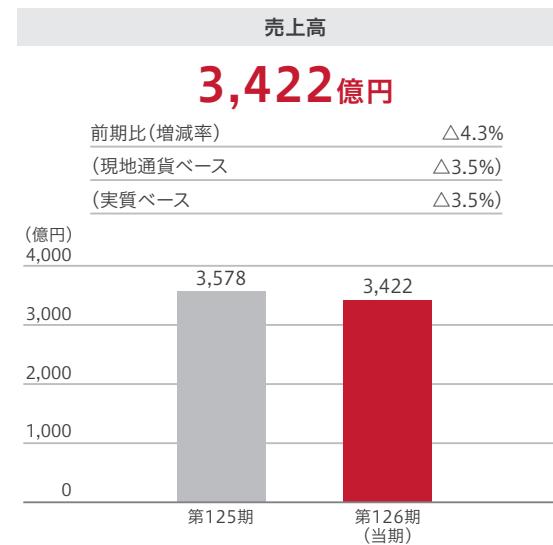
景況感の悪化による消費低下も下期は回復  
Eコマースは伸長



「クレ・ド・ポー ボーテ」のキアラディアンスケア

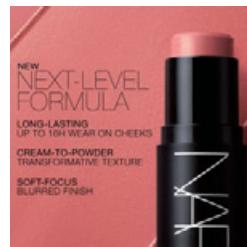
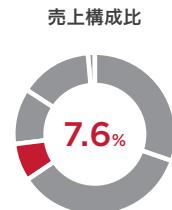
中国・トラベルリテール事業では、景況感の悪化に伴う消費低下が影響したものの、下期にかけては回復が見られました。中国では、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「NARS」がけん引し、特に中国最大のEコマースイベントである「ダブルイレブン」によりEコマースが大きく伸長しました。トラベルリテール(空港・市中免税店などでの化粧品・フレグランスの販売)では、旅行者中心のビジネスへの移行が順調に進んだものの、中国・韓国において、中国人旅行者の消費低調による厳しい状況が継続し、減収となりました。

以上のことから、売上高は3,422億円となりました。前期比は4.3%減、現地通貨ベースでは前期比3.5%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3.5%減となりました。コア営業利益は645億円、売上減に伴う差益減を、固定費低減などの構造改革効果により一部相殺し、前期に対し75億円の減益となりました。



## アジアパシフィック事業

台湾等での市場縮小の影響を受けながらも  
タイを中心とする東南アジアで力強い成長



「NARS」のザ マルティプル

アジアパシフィック事業の国・地域では、台湾等での市場縮小の影響を受けた一方、タイを中心とする東南アジアや韓国が成長をけん引し、増収となりました。「クレ・ド・ポー ボーテ」、「SHISEIDO」、「エリクシール」を中心とした注カブランドが成長しました。

以上のことから、売上高は733億円となりました。前期比は2.3%増、現地通貨ベースでは前期比1.4%増、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比1.8%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により、前期に対し2億円の増益となりました。

## 米州事業

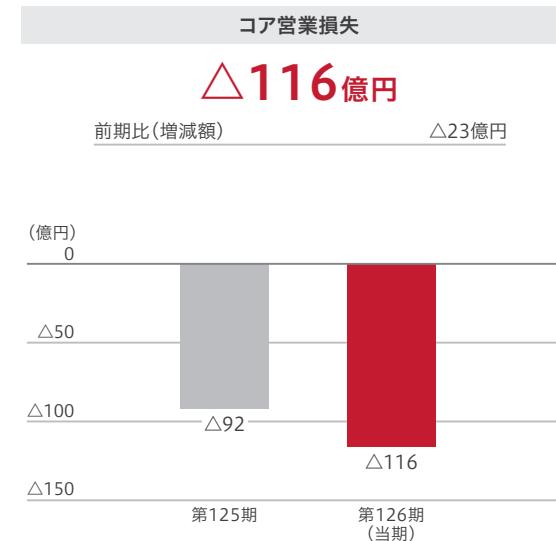
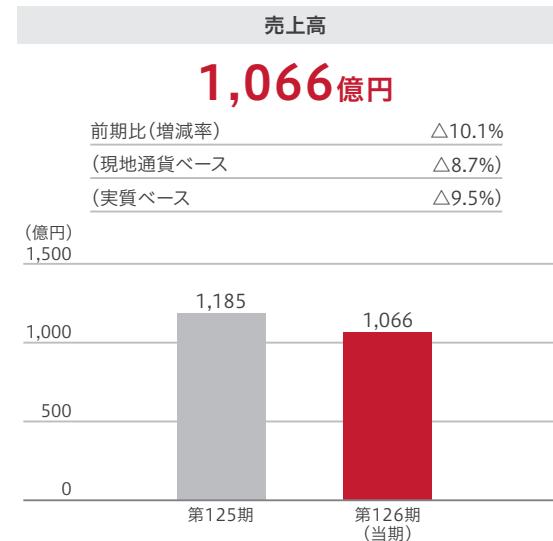
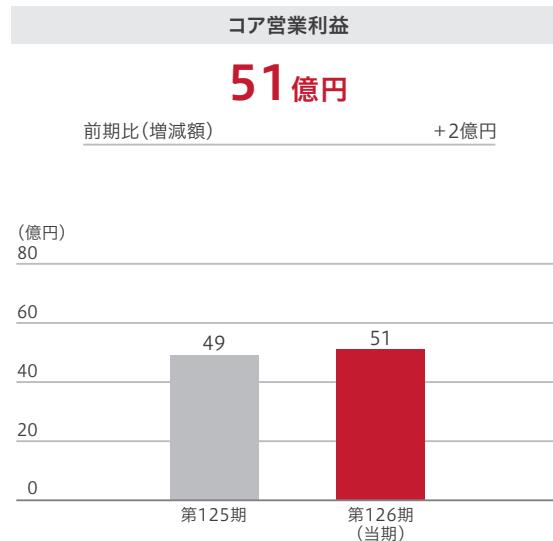
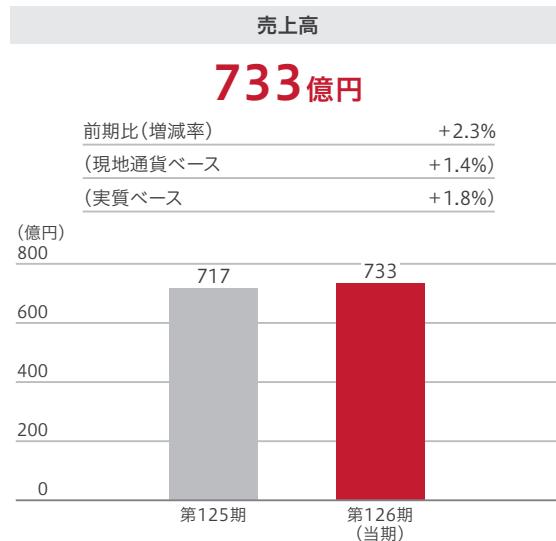
市場の悪化も受け  
「Drunk Elephant」が減収



「SHISEIDO」のアルティミュン パワライジング セラム

米州事業では、「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ボーテ」が増収となりました。一方、「Drunk Elephant」は苦戦が継続したことに加え、「NARS」は一部出荷の期ずれ等の影響により、減収となりました。

以上のことから、売上高は1,066億円となりました。前期比は10.1%減、現地通貨ベースでは前期比8.7%減、為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除く実質ベースでは前期比9.5%減となりました。コア営業損失は116億円、売上減に伴う差益減、原価率悪化および関税影響による減益を、固定費低減などの構造改革効果により一部相殺し、前期に対し23億円の減益となりました。



# 欧州事業

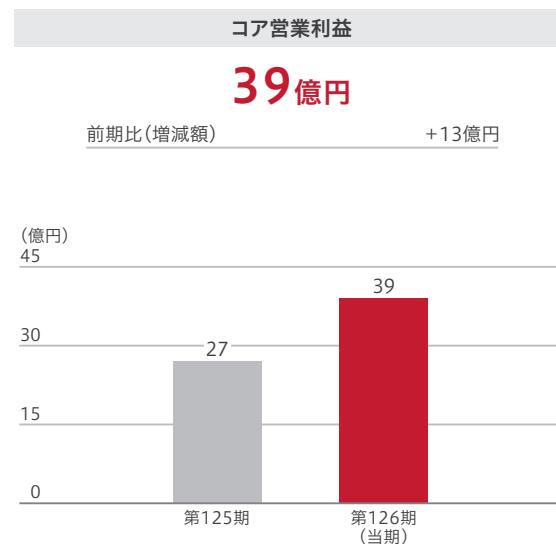
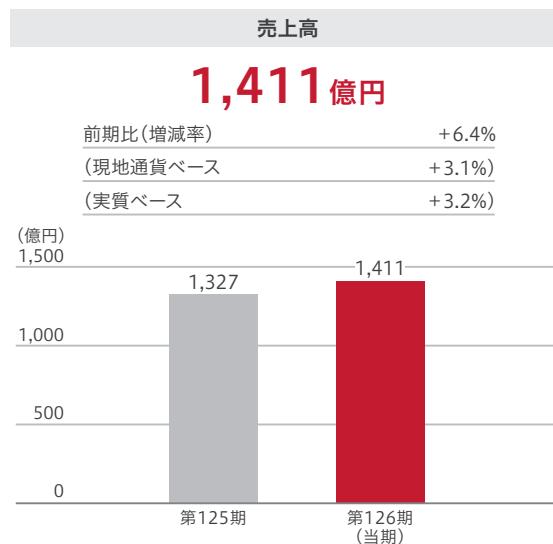
マーケティング活動強化・新商品展開により  
フレグランスが成長



「Zadig&Voltaire」のParfum Zadig

欧州事業では、「Drunk Elephant」の苦戦は継続した一方、新商品を発売した「Zadig&Voltaire」や「narciso rodriguez」等フレグランスが力強い成長となりました。

以上のことから、売上高は1,411億円となりました。前期比は6.4%増、現地通貨ベースでは前期比3.1%増、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比3.2%増となりました。コア営業利益は39億円、売上増に伴う差益増を、マーケティング投資の強化などにより一部相殺されたものの、前期に対し13億円の増益となりました。



## ＜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	24,182	生産設備の改修・更新
無形資産	18,791	基幹システムのグローバル展開
合計	42,974	

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

## ＜3＞ 資金調達の状況

当期は社債償還および既存の銀行借入の返済資金に充当するため、500億円の銀行借入を実行しました。

## ＜4＞ 資生堂グループの連結損益および財産の状況の推移

区 分		第123期 2022年12月期	第124期 2023年12月期	第125期 2024年12月期	第126期(当期) 2025年12月期
売上高	(百万円)	1,067,355	973,038	990,586	969,992
コア営業利益	(百万円)	51,340	39,842	36,359	44,520
売上高コア営業利益率	(%)	4.8	4.1	3.7	4.6
親会社の所有者に帰属する当期損益	(百万円)	34,202	21,749	△10,813	△40,680
当期包括利益	(百万円)	89,061	59,488	41,142	△10,474
資産合計	(百万円)	1,307,661	1,255,497	1,331,848	1,267,256
資本合計	(百万円)	625,754	640,392	654,643	621,270
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,512.36	1,548.20	1,583.47	1,503.64
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	46,735	89,026	48,403	109,890
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△41,308	△35,536	△83,738	△43,424
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△52,418	△75,642	23,357	△77,248
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	119,036	104,685	98,479	91,839

## 〈5〉 資本政策

### ① 資本政策の基本方針(2025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EBITDA有利子負債倍率0.5倍を目安としながら、市場環境などを勘案して最適な方法でタイムリーに実施します。ただし、今後の収益力およびキャッシュ・フロー創出力を考慮したうえで、上記指標は株主還元方針と併せて、さらなる資本効率の向上に資する最適資本構成になるよう、適宜見直します。

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

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

### ② 利益還元の状況の推移

区 分	第123期 2022年12月期	第124期 2023年12月期	第125期 2024年12月期	第126期(当期) 2025年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	100 (うち記念配当50)	60	40	40(予定)
年間配当額 (百万円)	39,954	23,978	15,985	15,981(予定)
連結配当性向 (%)	116.8	110.2	—	—(予定)
DOE (%)	7.0	3.9	2.6	2.6(予定)

(注)1. 第126期(当期)の各項目の数値は、2026年3月25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)が原案どおり承認可決されることを前提としたものです。  
2. 第125期および第126期(当期)の連結配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期損益がマイナスのため表示していません。

## 〈6〉 対処すべき課題

### ① 企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY

当社は、1872年の創業当時から「『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、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た活動を行っています。

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. 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。

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。

当社は、上記企業使命のもと、Vision「ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」を定めました。このVisionの具現化に向け、資生堂人の心構えと所作を示す「The Shiseido Way」を制定し、2026年1月にThe Shiseido Philosophyを一部改定しました。最新情報については、当社企業情報サイトの「企業情報/The Shiseido Philosophy」(<https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy/>)をご覧ください。

## ② 2030 中期経営戦略

当社は、「2030 中期経営戦略」を策定しました。戦略策定にあたっては、事業環境の変化や、マルチステークホルダーへの調査・対話を踏まえてマテリアリティ(重要課題)を更新し、「多様な『美の力』を通じた生涯にわたるQOL向上」、「レジリエントな経営基盤の構築」、「美の価値創造人財・組織」、「地球環境との共生(循環型モノづくり)」の4つに分類しました。これらの課題解決に向けて、①ブランド力の向上を通じた成長加速、②グローバルオペレーションの進化、③サステナブルな価値創造を本戦略の3つの柱とし、自社の強みを活かした取り組みを進めていきます。

前中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」および「アクションプラン 2025-2026」においては、注力ブランドへの選択と集中、グローバルでの抜本的な構造改革を通じて、より強固な収益基盤の構築に取り組んできました。「2030 中期経営戦略」ではその基盤をもとにブランド価値をより高め、持続的な成長に不可欠な新たな価値創造へ再投資できる好循環を生み出し、新たな成長を通じて企業価値と社会価値の最大化をねらいます。

また、Vision「ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」を定めました。このVisionを体現するスローガンとして2005年に発表した「一瞬も 一生も 美しく」を改めて掲げ、その意義を深く追求していきます。

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

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

「2030 中期経営戦略」の詳細については、当社企業情報サイトの「投資家情報/中長期経営戦略」(<https://corp.shiseido.com/jp/ir/strategy/>)をご確認ください。

## ③ 社会価値創造に向けた取り組み

### ■ サステナビリティ戦略の考え方

当社は、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」のもと、創業以来培ってきた「美」の価値を通じて、2030年に向けて「ひととの繋がりの中で新しい美を探求・創造・共有し、一人ひとりの人生を豊かにする」ことを目指しています。サステナブルな価値創造を経営戦略の重要な柱の一つとし、事業を通じた社会価値創造と社会・環境課題の解決に向け、全社をあげて取り組みを進めています。

### ■ サステナビリティ推進体制

当社では、ブランド・地域事業を通じて全社横断でサステナビリティの推進に取り組んでいます。迅速な意思決定と確実な全社の実行のため、専門的に審議する「Sustainability Committee」を設置し、定期的を開催しています。「Sustainability Committee」では、資生堂グループ全体のサステナビリティに関する戦略アクションおよび方針、気候変動および自然環境に関するリスクと機会、人権対応アクションなど具体的な活動計画に関する意思決定を行っています。また、サステナビリティ戦略における中長期目標の進捗状況についてモニタリングを行っています。出席者は代表執行役に加え、経営戦略、財務、R&D、サプライネットワーク、人事、DE&I、広報およびブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論をしています<sup>※1</sup>。その他、特に業務執行における重要案件に関する決裁が必要な場合は「Global Strategy Committee」や取締役会に提案もしくは報告しています。

また、毎年「サステナビリティレポート」<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、執行役を含むエグゼクティブオフィサーに加え、国内外の重要ポジションのリーダーに対して、CO<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 当社は2026年1月1日付で新しい役員体制を発足しており、同日付で文中の「エグゼクティブオフィサー」は「チーフオフィサーおよびディビジョンオフィサー」となっています。また、この新体制発足に伴い、各役員の担当領域も一部変更となっています。

※2 最新のサステナビリティレポートはこちら：  
<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/report.html>

※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>を指しますが、本事業報告ではこれらの温室効果ガスをCO<sub>2</sub>と表記しています。

## 〔中長期目標〕

### ■環境

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

※4 2025年実績は2026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 2026年にカーボンニュートラル達成(資生堂全事業所、オフセット含む)の目標を含む

※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、経済原単位(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、マスバランスのいずれかに基づくもの)、パーム油換算重量ベース

※11 製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース

### ■社会

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

## ■ 気候変動・生物多様性への対応の推進

持続的な事業成長の実現には、気候変動や生物多様性の損失、プラスチック汚染など、地球環境の課題解決が不可欠です。近年、経済活動が自然環境に与える影響は地球規模で拡大しており、企業には環境負荷の低減と成長の両立が求められています。当社は、バリューチェーン視点で課題を抽出し、長期目標を設定して全社をあげて取り組みを進めています。

気候変動に関わる対応としては、環境課題解決の前提となる「環境方針」を掲げ、バリューチェーン全体で負荷軽減を推進しています。2030年に向けては、Scope 1・2・3でCO<sub>2</sub>排出量削減目標を設定し、当該目標についてSBTiニシアティブ(SBTi)<sup>※1</sup>から認証を受けており、2050年までにはネットゼロを目指しています。また、事業における電力の再生可能エネルギーへの100%切り替えを目指し、国内外の自社サイトにおいてその取り組みを加速させています。全11工場・自社物流センター、資生堂ジャパンの全自社ビルでは、すでに100%再生可能エネルギーへの切り替えを完了しています。これらの取り組みが評価され、当社は、世界で唯一の独立した環境情報開示システムを運営しているCDP<sup>※2</sup>より2025年度の「気候変動」および「水セキュリティ」分野で、最高評価にあたるAリスト企業に選定され、両分野で2年連続のダブルA獲得となりました。

生物多様性に関わる対応としては、TNFD<sup>※3</sup>の枠組みなどを活用し、事業と陸域・水域・海洋の生物多様性との関係を分析し、原材料調達による生態系への依存と影響が大きいことを特定しています。なかでもパーム油や紙の調達による生態系影響が大きいことから、当社は2020年にパーム油と紙について中長期目標を開示し、サステナブルな原材料への切り替えや、トレーサビリティを明確化するなど、リスクの低減を進めています。また、生物多様性に対するアクションの一つとして、自社サイトにおける生物多様性の保全にも取り組んでいます。2025年3月には、掛川工場の敷地内緑地が、生物多様性の保全が図られている区域として、環境省「自然共生サイト」に認定されました。また、当社は気候変動と生物多様性を合わせた環境課題について、リスクと機会をダブルマテリアリティで分析し、財務インパクトを可視化しています。詳細については、2025年に「資生堂 気候/自然関連財務情報開示レポート」<sup>※4</sup>にまとめて開示しています。

※1 パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを推進している国際的なイニシアティブ

※2 企業や自治体の環境情報開示のための世界的なシステムを運営する非営利団体

※3 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

※4 「資生堂 気候/自然関連財務情報開示レポート」はこちら：  
[https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks\\_report.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks_report.pdf)



「気候変動」分野では4年連続、「水セキュリティ」分野では2年連続の選定



「昆明・モンリオール生物多様性枠組」で掲げられた2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする「30by30 目標」に基づき、民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域を広げていくことを目的とした認定制度

## ■ サステナブルな製品の開発

当社では、気候変動や海洋プラスチックごみ問題を喫緊に解決すべきグローバルな環境課題であると捉え、サステナブルな製品開発の対応を強化しています。当社独自の容器包装開発ポリシー「資生堂5Rs<sup>\*1</sup>」を前提としたイノベーションを通じて、プラスチック製容器においては、2025年までに100%サステナブルな容器を実現する、という目標達成に向け、「つめかえ・つけかえ」容器によるリユースの促進、モノマテリアル化によるリサイクル可能な設計、素材の見直し、容器の軽量化などに取り組まれました<sup>\*2</sup>。さらに、2030年に向けて、これまでのプラスチック製容器を対象とした目標から、ガラスなどの容器も含め、容器素材についてもリサイクル素材やバイオマス由来素材を積極的に活用し、これらの使用割合を15%まで高めるという目標を新たに設定しました。また、PET(ポリエチレンテレフタレート)を主な素材とするプラスチック製容器については、PCR(ポストコンシューマーリサイクル)素材の使用を30%とする目標を掲げ、さらなる循環型モノづくりを推進していきます。

2025年10月には、当社が株式会社ポーラ・オルビスホールディングスとともに推進する、循環型プロジェクト「BeauRing(ビューリング)」に、新たにシャネル合同会社、株式会社ファンケルが参画し、収集BOXの拠点数を拡大しました。

また、1926年に初の「つめかえ用」製品を発売して以来、当社ではスキンケア・メイクアップなど幅広いカテゴリーで「つめかえ・つけかえ」が可能な容器を開発してきました。「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「エリクシール」などの主要ブランドだけでなく、国内外全社をあげてさまざまなカテゴリーのブランドでサステナブルな容器への切り替えを進めています。2025年8月発売の「イプサ ME n」では、環境負荷を軽減する製造技術「LiquiForm<sup>®</sup>(リキフォーム)」をディスペンサーポンプ型容器として採用しました。この採用により、現行品に比べ容器単体のプラスチック使用量を約56%、CO<sub>2</sub>排出量を約48%削減可能となりました<sup>\*3</sup>。また、2025年3月に発売の「SHISEIDO アルティミュン™ パワライジング セラム」では、容器については、パーツ点数の削減やリサイクルガラス採用率15%以上などの取り組みにより、重厚感を担保しながら20%軽量化に成功しました。レフィルについては、通常のパッケージと比較しプラスチック廃棄物が93%削減可能となりました。本取り組みにより、公益社団法人日本包装技術協会が開催する2025 日本パッケージングコンテスト(第47回)で、「イプサ ME n」が最高賞であるジャパンスター賞の経済産業大臣賞を、「SHISEIDO アルティミュン™ パワライジング セラム」が包装部門賞を受賞しました。

今後も、製品ライフサイクルを通じた環境負荷低減に貢献するとともに、サーキュラーエコノミーの実現を目指していきます。

<sup>\*1</sup> 容器包装開発ポリシー「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)」

<sup>\*2</sup> 2025年実績は2026年発行予定のサステナビリティレポートにて開示予定

<sup>\*3</sup> リニューアル前後でのレフィル容器単体のプラスチック量と温室効果ガス排出量を当社にて比較。容器単体での温室効果ガス排出量について、SuMPO EPDで第三者検証を実施済(ISO14025に準拠)



イプサ ME n



SHISEIDO アルティミュン™ パワライジング セラム

## ■ 社会課題への取り組み

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)は、当社の企業使命を実現するための重要な取り組みです。私たちは、ジェンダー、年齢、国籍などの違いを認め、尊重し合うことで、多様な視点を活かし、イノベーションを生み出す組織文化を育てています。

当社で長く培ってきたDE&Iの知見を、社員や事業・ブランドを通じて社会に広げ、サステナブルな価値創造につなげます。社会領域では、「ジェンダー平等」と「美の力によるエンパワーメント」を戦略アクションと設定し、2030年までにそれぞれ100万人の人々を支援することを目指しグローバルで取り組んでいます。また、社員、生活者、サプライヤーといったさまざまなステークホルダーとともに、すべてのステークホルダーの「人権の尊重」にも注力しています。

「ジェンダー平等」においては、2030年までに日本国内のあらゆる階層における女性リーダー比率を50%にすることを目標としています。2026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、43.3%(速報値)に達しました。2025年3月には「資生堂DE&Iラボ シンポジウム」を初めて開催し、他企業の人事部門など1,287名の参加者へ職場におけるジェンダー平等とDE&I推進のケーススタディを共有しました。

「美の力によるエンパワーメント」に関わる対応では、あざ、白斑、がん治療の副作用による肌の色変化といった深い肌悩みを持つ方へ向けた「SLQM (Shiseido Life Quality Makeup)」や、がんサバイバーの社会参画を支援する「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」などのプログラムを通じて、さまざまな悩みや困難を抱える人の心身および社会的な満足を実現する活動を行っています。2025年2月にはSLQM専用ブランドである「パーフェクトカバー」がブランド設立30周年を迎えるとともに全面リニューアルし、グローバルの多様なスキントーンに対応した色調を配置しました。フランス白斑協会と連携しフランスでの取り組みを開始するなど、多様な美の提供をグローバルに拡大しています。

他にも、LGBTQ+の方々の多様な美容ニーズに応えるべく、メイク技術情報「自分らしさを彩るメイクアップガイド」を公開し、新たな顧客との接点を創出しています。アクセシビリティ向上の取り組みとしては、2024年から手話やチャットを用いた聴覚障がい者向けオンライン美容相談サービスを開始し、2025年には同サービスを本格化させました。次世代の育成としては、日焼け止めブランド「アネッサ」が、太陽のもとでの外遊びを支援する「ANESSA Sunshine Project」をアジア12の国と地域で展開しており、次世代の愛用者基盤を構築しています。

社員のDE&Iへの理解促進としては、啓発イベント「Diversity Week」を開催し、ジェンダー平等、LGBTQ+、障がいへの理解に焦点を当てました。同イベントには社内の従業員リソースグループが登壇し、ボトムアップのDE&I推進に貢献しています。さらに、マーケティングを担う社員には、DE&Iのリテラシー向上を図るため、インクルーシブ・マーケティングのEラーニングをグローバルで展開しました。

こうした取り組みは外部からも評価され、ジェンダー平等では「なでしこ銘柄」に5年連続で選定されました。Fortune誌「2025年アジアで最も影響力のある女性(Most Powerful Women Asia 2025)」には、アジアパシフィック地域CEOのニコル タンが選出されました。職場における性的マイノリティへの取り組みを評価する「PRIDE指標」では、国内グループ9社<sup>\*1</sup>で最高評価のゴールドを獲得し、同グループ3社<sup>\*2</sup>でLGBTQ+支援の社会

変革を称えるレインボー認定を受けました。

人権尊重においては資生堂グループ全体を対象に第3回人権リスクアセスメントを実施し、人権リスク軽減の進捗をモニタリングしました。前回のアセスメントで課題となっていた「責任あるマーケティング・広告方針」および「資生堂グループアクセシビリティ方針」を策定し、人権侵害の予防に努めています。

当社は、これからも多様性を最大限に活用し、より良い社会の実現に貢献するとともに、社会課題の解決を通じて持続的な企業価値向上に努めます。

※1 株式会社資生堂、資生堂ジャパン株式会社、株式会社ジャパンリテールイノベーション、株式会社エフェクティブ、株式会社ザ・ギンザ、KODOMOLOGY株式会社、資生堂アステック株式会社、花椿ファクトリー株式会社、資生堂クリエイティブ株式会社

※2 株式会社資生堂、資生堂ジャパン株式会社、資生堂クリエイティブ株式会社



なでしこ銘柄 ロゴマーク



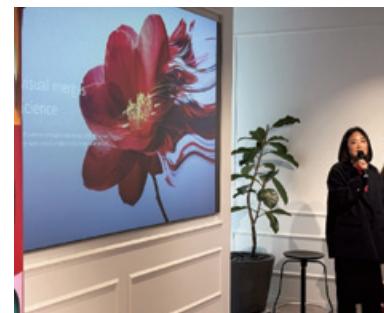
PRIDE指標「ゴールド」  
ロゴマーク



PRIDE指標「レインボー認定」  
ロゴマーク

## 人財・組織に対する取り組み

当社は「PEOPLE FIRST」の考えのもと、「人」を価値創造の源泉と位置づけ、人財・組織の強化に積極的に取り組んできました。2025年度は「アクションプラン 2025-2026」に基づき、変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造の構築に注力しました。社内の構造改革を進める中、社員が多様な挑戦機会にアクセスできるよう、Shiseido Future UniversityやLinkedIn Learningなどを引き続き活用し、スキル強化を推進してきました。また、インクルーシブな組織文化の形成に向け、「Brand Day」や「Diversity Week」などのイベントを多数開催し、女性社員の活躍推進、障がい者の活躍支援、育児社員へのサポートを継続しています。



「Brand Day」の様子



「Diversity Week」の様子

また、企業使命の実現には、社員が健康で豊かでしあわせな生活を送り、その健やかな美を体現していなければなりません。そのため社員の健康と労働安全衛生を重要な課題として認識し、安心・安全な職場環境づくりに取り組んでいます。これらの取り組みが評価され、2025年度においても、「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」の認定を受けたほか、公益社団法人 女性の健康とメノポーズ協会が主催する「女性の健康経営®アワード」の推進賞を受賞しました。



「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」ロゴマーク



女性の健康とメノポーズ協会ロゴマーク

これらの取り組みによる人財・組織への影響を把握するために、エンゲージメントスコアを用いて変化をモニタリングし、効果と課題を分析しています。2025年度は資生堂グループと関係会社において直接雇用されている社員全員を対象に調査を実施し、回答率は91%、エンゲージメントスコアを測定する3つの設問の肯定的回答はグローバル全体で71%となりました。グローバル全体で見ると「会社への満足感(74%)」や「会社への貢献意欲(74%)」

が相対的に高い一方で、「働きがい/やりがい(65%)」が低い傾向にあります。今後はより多くの社員が積極的に挑戦・成長できるよう支援し、働きがいを実感できる環境づくりに注力します。

構造改革を経た現在の人財・組織の状況を真摯に検証し、2025年11月に発表した「2030 中期経営戦略」の実現に向け、新たな人財戦略を策定しました。「挑戦の機会の拡大」「資生堂の大切にしている価値観の体現」「グローバルで一体感のある組織」の3つを方針に掲げ、今後も人財・組織への投資を強化し、社員が困難な時にあっても世界と本物の価値を分かち合える「資生堂人」として成長できる環境を整えていきます。

当社はこれらの活動を通じて、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 (2025年12月31日現在)

### <1> 主要な事業内容

区 分	主要な事業内容
日本事業	国内における化粧品事業(化粧品、化粧用具の販売等)およびヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の販売)等
中国・トラベルリテール事業	中国および全世界の免税店エリアにおける化粧品事業(化粧品、化粧用具の製造・販売)等
アジアパシフィック事業	日本、中国を除くアジア、オセアニア地域における化粧品事業(化粧品、化粧用具の製造・販売)等
米州事業	アメリカ地域における化粧品事業(化粧品、化粧用具の製造・販売)等
欧州事業	ヨーロッパ、中東およびアフリカ地域における化粧品事業(化粧品、化粧用具の製造・販売)等
その他	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
資生堂化粧品制造有限公司	中国 上海市
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京市
台湾資生堂股份有限公司 新竹工場	台湾 新竹縣
資生堂アメリカInc. イーストウィンザー工場	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
資生堂インターナショナルフランスS.A.S. 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 上海张江分公司	中国 上海市
資生堂(中国)研究開発中心 上海奉贤分公司	中国 上海市
資生堂(中国)研究開発中心 上海张江第二分公司	中国 上海市
資生堂アメリカイノベーションセンター	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
資生堂ヨーロッパイノベーションセンター	フランス ロワレ県 オルム市

### 〈3〉 重要な子会社の状況(資生堂グループの主要な拠点)

会社名	所在地	資本金または 出資金	議決権の 所有割合	主要な事業内容
資生堂ジャパン株式会社	東京都 中央区	百万円 100	100.0	化粧品等の販売
株式会社資生堂インターナショナル	東京都 中央区	百万円 30	100.0	化粧品等の販売
資生堂フィティット株式会社	東京都 中央区	百万円 10	100.0	化粧品等の販売
資生堂(中国)投資有限公司	中国 上海	千中国元 565,093	100.0	中国の持株会社、化粧品等の販売
資生堂香港有限公司	中国 香港	千香港ドル 123,000	100.0	化粧品等の販売
資生堂商貿(上海)有限公司	中国 上海	千中国元 10,000	(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 49,820	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
ポーテプレステージインターナショナル S.A.S.	フランス パリ	千ユーロ 32,937	(100.0)	化粧品等の販売
資生堂イタリアS.p.A.	イタリア ミラノ	千ユーロ 5,036	(100.0)	化粧品等の販売
資生堂ドイツGmbH	ドイツ デュッセルドルフ	千ユーロ 8,700	(100.0)	化粧品等の販売
資生堂ロシアLLC.	ロシア モスクワ	千ロシアルーブル 106,200	(100.0)	化粧品等の販売
資生堂インターナショナルフランスS.A.S.	フランス パリ	千ユーロ 36,295	(100.0)	化粧品等の製造
資生堂ヨーロッパS.A.	フランス パリ	千ユーロ 257,032	100.0	欧州地域における持株会社
資生堂トラベルリテールアジア パシフィックPte. Ltd.	シンガポール	千米ドル 48	(100.0)	化粧品等の販売
資生堂美容室株式会社	東京都 中央区	百万円 100	100.0	美容サロンの運営
株式会社イブサ	東京都 港区	百万円 100	100.0	化粧品等の販売
株式会社資生堂パーラー	東京都 中央区	百万円 100	99.3	飲食業
株式会社ザ・ギンザ	東京都 中央区	百万円 100	98.1	化粧品等の販売
資生堂化粧品製造有限公司	中国 上海	千中国元 418,271	26.2 (92.6)	化粧品等の製造
匿名組合セラシ	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	名	名
日本事業	8,816	[2,989]	△424	[+170]
中国・トラベルリテール事業	5,982	[110]	△514	[+10]
アジアパシフィック事業	2,377	[229]	△106	[△14]
米州事業	1,565	[398]	△315	[△311]
欧州事業	2,722	[271]	+49	[+63]
全社(共通)	4,868	[1,668]	△268	[△175]
合計	26,330	[5,665]	△1,578	[△257]

(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. 米州事業における臨時従業員の減少は、工場の稼働率の低下に伴うものです。  
4. 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は81.9%、日本国内における女性従業員比率は79.6%です。

### 〈5〉 主要な借入先

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	88,000 百万円

## 2 当社が発行する株式に関する事項(2025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463,674株を含む)

〈3〉株主数 **148,791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)	68,321	17.10 (17.08)
GOVERNMENT OF NORWAY	21,741	5.44 (5.43)
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,514	5.13 (5.12)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	9,643	2.41 (2.41)
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	9,248	2.31 (2.31)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	8,915	2.23 (2.22)
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	6,381	1.59 (1.59)
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	5,988	1.49 (1.49)
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,923	1.48 (1.48)

(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. ブラックロック・ジャパン株式会社から、2024年7月3日付で共同保有者合計で28,097千株(持株比率7.03%)を保有しており、そのうち8,798千株(同2.20%)を当社が保有し、7,553千株(同1.89%)をブラックロック・ファンド・アドバイザーズ(BlackRock Fund Advisors)が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。  
 しかし、当社として当事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。  
 4. インディペンデント フランチャイズ パートナーズ エルエルピー (Independent Franchise Partners, LLP) から、2025年6月27日付で33,186千株(持株比率8.30%)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。  
 5. ノルウェー銀行(Norges Bank)から、2025年9月11日付で21,408千株(持株比率5.35%)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。

6. 三井住友信託銀行株式会社から、2025年10月21日付で共同保有者合計で22,392千株(持株比率5.60%)を保有しており、そのうち11,397千株(同2.85%)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、10,994千株(同2.75%)をアモーヴァ・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. 野村證券株式会社から、2025年11月7日付で共同保有者合計で23,593千株(持株比率5.90%)を保有しており、そのうち22,340千株(同5.59%)を野村アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。  
 しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

## 〈5〉当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

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

	株式数	交付対象者数
	株	名
執行役	2,378	1
退任取締役(社外取締役を除く)	12,674	2
退任執行役	1,699	1

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

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

### 3 当社が保有する株式に関する事項(2025年12月31日現在)

#### 〈1〉 当社の政策保有株式縮減に関する方針

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

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

#### 〈2〉 当社の政策保有株式の議決権行使の基準

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

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

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

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場会社株式	21	1,520
上場会社株式	2	1,878

#### 〈4〉 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

銘柄	当事業年度	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)		
イオン株式会社	609	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。当事業年度に普通株式1株につき3株の割合で株式分割が実施されたことにより株式数が増加しています。	有	
	1,510	751			
Perfect Corp.	1,300	1,300	当該会社とデジタル領域において、パーソナ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、同社とさら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	
	368	577			
TNL Mediagene	—	62	当該会社の子会社と美容情報コンテンツに関連する取引を行っており、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有していましたが、当事業年度に全株式を売却しています。	無	
	—	77			

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

## 4 当社の新株予約権等に関する事項(2025年12月31日現在)

当社は、取締役および執行役員等を対象とした新株予約権を発行していました。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。

2025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 162,000	% 0.04

これらの新株予約権は、当社の取締役および執行役員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126回定時株主総会招集ご通知に際しての法令および定款に基づく書面交付請求株主への交付書面に含まれない事項」として掲載しています。

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

## 5 当社のコーポレートガバナンスの状況と役員等に関する事項 (2025年12月31日現在)

### <1> 当社のコーポレートガバナンスの基本方針

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

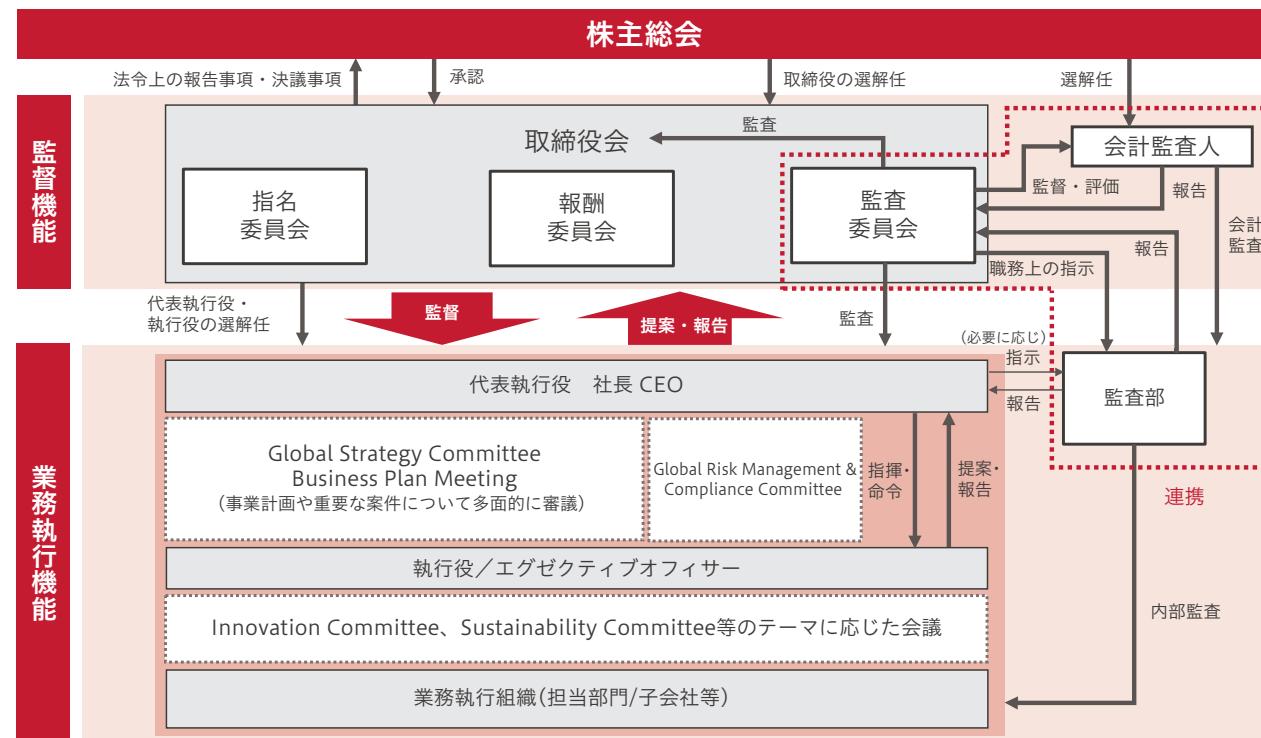
コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、“社員”“お客さま”“取引先”“株主”“社会・地球”というすべてのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。併せて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化を目指します。

## 〈2〉 経営・業務執行体制の概要

### ① 当社のコーポレートガバナンス体制

当社は、2024年3月26日開催の定時株主総会の決議により、指名委員会等設置会社に移りました。これにより、取締役会は、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中する一方、執行に対して大幅な権限委譲を行い、業務執行に関する意思決定と事業戦略遂行の迅速化を進めてきました。

2025年12月31日時点の当社のコーポレートガバナンスの体制は、以下のとおりです。



### ② 取締役会および各委員会の状況

#### ■ 取締役会

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

当社の取締役会は独立社外取締役7名を含む取締役11名で構成されています。

また、取締役会の透明性および客観性をより高めるため、2025年1月1日より、独立社外取締役である畑中好彦氏が取締役会議長を務めています。

#### ■ 指名委員会

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

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

#### ■ 報酬委員会

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

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

#### ■ 監査委員会

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

同委員会は、独立社外取締役3名と執行役を兼務しない取締役である常勤の監査委員2名の合計5名で構成されており、委員長は委員の中から監査委員会の決議によって選定された独立社外取締役が務めています。

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

### 〈3〉取締役および執行役の氏名、地位および当社における担当等

#### ① 取締役の氏名、地位および当社における担当等について

(2025年12月31日現在)			(2026年1月1日現在)		
地位	氏名	当社における担当等	地位	氏名	当社における担当等
取締役	藤原 憲太郎		取締役	藤原 憲太郎	
取締役	廣藤 綾子		取締役	廣藤 綾子	
取締役	安野 裕美	監査委員会 委員(常勤)	取締役	安野 裕美	監査委員会 委員(常勤)
取締役	吉田 猛	監査委員会 委員(常勤)	取締役	吉田 猛	監査委員会 委員(常勤)
社外取締役 (独立)	大石 佳能子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	社外取締役 (独立)	大石 佳能子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員
社外取締役 (独立)	岩原 紳作	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員	社外取締役 (独立)	岩原 紳作	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員
社外取締役 (独立)	得能 摩利子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	社外取締役 (独立)	得能 摩利子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員
社外取締役 (独立)	畑中 好彦	取締役会議長 指名委員会 委員 報酬委員会 委員長	社外取締役 (独立)	畑中 好彦	取締役会議長 指名委員会 委員 報酬委員会 委員長
社外取締役 (独立)	後藤 靖子	監査委員会 委員長	社外取締役 (独立)	後藤 靖子	監査委員会 委員長
社外取締役 (独立)	野々宮 律子	監査委員会 委員	社外取締役 (独立)	野々宮 律子	監査委員会 委員
社外取締役 (独立)	中嶋 康博	監査委員会 委員	社外取締役 (独立)	中嶋 康博	監査委員会 委員

- (注) 1. 当社の取締役は2025年12月31日現在、計11名であり、そのうち5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、得能摩利子氏、畑中好彦氏、後藤靖子氏、野々宮律子氏および中嶋康博氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
3. 当社は、大石佳能子氏、岩原紳作氏、得能摩利子氏、畑中好彦氏、後藤靖子氏、野々宮律子氏および中嶋康博氏を東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しています。
- また、これらすべての社外取締役は、当社が定める「社外取締役の独立性に関する判断基準」を満たし、十分な独立性を有しています。なお、当該基準は、当社企業情報サイトの「投資家情報/コーポレートガバナンス/コーポレートガバナンスの基本的な考え方」([https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/basic\\_concept.html](https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/basic_concept.html))に掲載しています。
4. 取締役廣藤綾子氏および社外取締役中嶋康博氏は、2025年3月26日開催の第125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。その他の取締役は、同株主総会において再び選任され重任しました。なお、取締役安野裕美氏の戸籍上の氏名は原裕美です。
5. 当社では、執行役等との面談や内部監査部門等からの報告、子会社等への往査等日常的な監査活動や社内各領域の重要会議への出席を通じた情報の的確な把握により、迅速かつ適切な監査機能を発揮し、内部統制システムおよびガバナンス体制をより強化していくため、安野裕美氏と吉田猛氏を常勤の監査委員として選定しています。
6. 吉田猛氏は、当社監査部長を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。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相当程度の知見を有しています。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グループおよびフォーリハン・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。中嶋康博氏は、公認会計士として長年従事するほか、あらた監査法人(現 PwC Japan 有限責任監査法人)の代表社員や監視委員会 委員を歴任しており、財務および会計の専門知識を有しています。

#### ② 執行役の氏名、地位および当社における担当等について

(2025年12月31日現在)			(2026年1月1日現在)		
地位	氏名	当社における担当等	地位	氏名	当社における担当等
代表執行役 エグゼクティブ オフィサー 社長 CEO	藤原 憲太郎		代表執行役 チーフ オフィサー 社長 CEO	藤原 憲太郎	
代表執行役 エグゼクティブ オフィサー	廣藤 綾子	チーフファイナンシャルオフィサー (最高財務責任者) チーフDE&Iオフィサー	代表執行役 チーフ オフィサー	廣藤 綾子	チーフファイナンシャルオフィサー
執行役 エグゼクティブ オフィサー	岡部 義昭	チーフマーケティング& イノベーションオフィサー	執行役 チーフ オフィサー	橋本 美月	チーフブランドオフィサー
執行役 エグゼクティブ オフィサー	直川 紀夫	チーフビジネストラנסフォーメー ションオフィサー チーフコーポレートコミュニケー ションオフィサー チーフクオリティオフィサー	執行役 チーフ オフィサー	東條 洋介	チーフイノベーションオフィサー グローバルテクノロジーオフィサー
執行役 エグゼクティブ オフィサー	梅津 利信	中国・トラベルリテール地域CEO			

- (注) 1. 藤原憲太郎氏および廣藤綾子氏は取締役を兼務しています。
2. 橋本美月氏および東條洋介氏は、2026年1月1日付で執行役に選任され就任しました。
3. 当期中に執行役を退任した者の氏名等は次のとおりです。

氏名	退任時の地位および担当等	退任年月日
岡部 義昭	執行役 エグゼクティブオフィサー チーフマーケティング&イノベーションオフィサー	2025年12月31日
直川 紀夫	執行役 エグゼクティブオフィサー チーフビジネストラנסフォーメーションオフィサー チーフコーポレートコミュニケーションオフィサー チーフクオリティオフィサー	2025年12月31日
梅津 利信	執行役 エグゼクティブオフィサー 中国・トラベルリテール地域CEO	2025年12月31日

4. 取締役または執行役のいずれも兼務しないオフィサーに関しては、当社企業情報サイトの「企業情報/グローバルリーダーシップ体制」(<https://corp.shiseido.com/jp/company/executiveofficers/>)をご覧ください。

## 〈4〉取締役および執行役の重要な兼職の状況

地位	氏名	重要な兼職の状況
社外取締役	大石 佳能子	株式会社メディヴァ 代表取締役 株式会社シーズ・ワン 代表取締役 江崎グリコ株式会社 社外取締役
社外取締役	得能 摩利子	ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役 日産自動車株式会社 社外取締役
社外取締役	畑中 好彦	ソニーグループ株式会社 社外取締役 積水化学工業株式会社 社外取締役
社外取締役	後藤 靖子	株式会社デンソー 社外監査役 三井化学株式会社 社外監査役 東京都 監査委員
社外取締役	野々宮 律子	長瀬産業株式会社 社外取締役 フォーリハン・ローキー株式会社 代表取締役 CEO 日本郵船株式会社 社外取締役
社外取締役	中嶋 康博	中嶋公認会計士事務所 所長 株式会社ブリヂストン 社外取締役

(注) 1. 当社は、「取締役の『重要な兼職』の判断基準」を定めており、上記はその基準に従って記載しています。なお、当該基準は、当社企業情報サイトの「投資家情報/コーポレートガバナンス/コーポレートガバナンスの基本的な考え方」([https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/basic\\_concept.html](https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/basic_concept.html))に掲載しています。  
2. 社外取締役得能摩利子氏は、2025年6月をもってヤマトホールディングス株式会社の社外取締役を退任しています。  
3. 社外取締役畑中好彦氏は、2025年6月をもってソニーグループ株式会社の社外取締役を退任しています。  
4. 社外取締役野々宮律子氏は、2025年6月より日本郵船株式会社の社外取締役に就任しています。

## 〈5〉責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役7名および執行役を兼務しない取締役である常勤の監査委員2名との間で、会社法第427条第1項および当社定款第27条第2項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項各号に定める額の合計額としています。

## 〈6〉役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

## 〈7〉 社外役員的重要な兼職先と当社との関係

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
<b>社外取締役 大石 佳能子</b>					
株式会社メディヴァ 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
株式会社シーズ・ワン 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
江崎グリコ株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
<b>社外取締役 得能 摩利子</b>					
ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025年3月期連結「営業収益」
日産自動車株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
<b>社外取締役 畑中 好彦</b>					
ソニーグループ株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025年3月期連結「売上高及び金融ビジネス収入」
積水化学工業株式会社 社外取締役	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025年3月期連結売上高
<b>社外取締役 後藤 靖子</b>					
株式会社デンソー 社外監査役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025年3月期連結「売上収益」
三井化学株式会社 社外監査役	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025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。				

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

<b>社外取締役 野々宮 律子</b>					
長瀬産業株式会社 社外取締役	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2025年3月期連結売上高
フリーハン・ローキー株式会社 代表取締役 CEO	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
日本郵船株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
<b>社外取締役 中嶋 康博</b>					
中嶋公認会計士事務所 所長	当社は同所と特記すべき関係はありません。				
株式会社ブリヂストン 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				

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

## 〈8〉 その他社外役員の主な活動状況

地位および氏名	出席状況	発言状況および社外取締役 <small>に期待される役割</small> に関して行った職務の概要
社外取締役 (独立) 大石 佳能子	取締役会 13/13回(100%)	取締役会では、国内外でのコンサルタントとしての経験と医療業界の変革に取り組む現役経営者としての知見を活かし、経営監督機能を十分に発揮しました。特に、新中期経営戦略の策定や執行状況の監督において消費者起点のブランドやマーケティング戦略の方向性の明確化などに関する提言や質疑を行い、実効的な戦略策定と持続的な成長に向けた議論に貢献しました。指名委員会および報酬委員会では、現役経営者としての視点から意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
	指名委員会 12/13回(92.3%)	
	報酬委員会 13/13回(100%)	
社外取締役 (独立) 岩原 紳作	取締役会 13/13回(100%)	取締役会では、法学者としての法律知識と資本市場、金融業界、コーポレートガバナンスに関する知見を活かし、経営監督機能を十分に発揮しました。特に、内部統制・ガバナンス体制の強化や、リスク管理の適正化に関する質疑を行い、監督機能の強化に貢献しました。指名委員会では、委員長として議論をリードするとともに、報酬委員会では、資本市場との価値共有に関する意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
	指名委員会 13/13回(100%)	
	報酬委員会 13/13回(100%)	
社外取締役 (独立) 得能 摩利子	取締役会 13/13回(100%)	取締役会では、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経験を活かし、経営監督機能を十分に発揮しました。特に、新中期経営戦略におけるブランド別成長戦略や人財投資の戦略的意義に関する提言や質疑を行い、実効的な戦略策定と持続的な成長に向けた議論に貢献しました。指名委員会および報酬委員会では、経営者としての知見を基に意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
	指名委員会 13/13回(100%)	
	報酬委員会 13/13回(100%)	
社外取締役 (独立) 畑中 好彦	取締役会 13/13回(100%)	取締役会では、グローバル展開する上場企業の経営トップとしての豊富な経験と幅広い知見を活かし、経営監督機能を十分に発揮しました。特に、新中期経営戦略における戦略ストーリーの明確化や稼ぐ力の強化、人的資本の活用などの観点から、提言や質疑を行ったほか、取締役会全体を通じて経営方針やグローバル事業展開、資本市場との対話に関する重要論点について積極的に提言や質疑を行い、実効的な戦略策定および持続的な成長に向けた経営とそのため <span>の</span> リスクテイクの後押しに貢献しました。さらに、取締役会議長として、変化 <span>する</span> 経営環境を踏まえ、迅速かつ的確な意思決定を促す議論を牽引し、取締役会の機動性と質の向上に大きく寄与しました。指名委員会では、経営人財の選任方針に関する議論に参画し、報酬委員会では、委員長として議論をリードし、充実した議論に貢献しました。
	指名委員会 13/13回(100%)	
	報酬委員会 13/13回(100%)	
社外取締役 (独立) 後藤 靖子	取締役会 13/13回(100%)	取締役会では、公務員としての国内外での経験と上場事業会社での経営参画で培った知見を活かし、経営監督機能を十分に発揮しました。特に、新中期経営戦略におけるブランドエクイティの向上やグローバル組織体制などに関する質疑を行い、戦略の実効性・信頼性向上に貢献しました。監査委員会では、委員長として議論をリードするとともに、他の上場企業での経験、財務・会計に関する経験や知見に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
	監査委員会 19/19回(100%)	
社外取締役 (独立) 野々宮 律子	取締役会 13/13回(100%)	取締役会では、高い財務・会計知識とM&Aの専門家としての経験を活かし、経営監督機能を十分に発揮しました。特に、新中期経営戦略における収益性目標の達成に向けた実効力強化や構造改革案件におけるリスクに関する提言や質疑を行い、成長志向の経営と、それに向けた適切なリスクテイクの後押しに貢献しました。監査委員会では、M&Aを含むビジネスの経験に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
	監査委員会 19/19回(100%)	
社外取締役 (独立) 中嶋 康博	取締役会 10/10回(100%)	取締役会では、公認会計士としての経験とグローバル企業の経営に関する見識を活かし、経営監督機能を十分に発揮しました。特に、新中期経営戦略策定や執行状況の監督において財務目標と成長ドライバーの整合性・実効性の観点などからの指摘や質疑を行ったほか、重要案件におけるリスク観点からの質疑を行うなど、実効的な戦略の策定と透明性の高い経営の確保に貢献しました。監査委員会では、財務・会計の専門領域の知見に基づき意見を述べ、充実した審議に貢献しました。
	監査委員会 13/13回(100%)	

(注) 1. 中嶋康博氏は2025年3月26日開催の第125回定時株主総会において就任したため、就任後の出席状況となります。  
2. 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第26条第2項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなすみなし決議が1回ありました。

## 〈9〉 取締役および執行役を含む役員の報酬等

### ① 当社の役員報酬の基本哲学

当社は、役員(取締役および執行役の他、取締役または執行役のいずれも兼務しないエグゼクティブオフィサーを含む。以下においても同じ。)報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、独立社外取締役4名で構成される報酬委員会において、客観的な視点を取り入れて審議、決定しています。

#### 役員報酬制度の基本哲学

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

### ② 当社の役員報酬制度

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、報酬委員会において、役員の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を決議しています。同方針の概要を含む当社の役員報酬制度を以下に説明します。

#### ■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、国内外の同業等の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。役員の個人別の報酬等は、報酬委員会で審議、決定することとしています。当事業年度に係る役員の個人別の報酬等については、役員の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、当社を取り巻く社会情勢・経済状況を勘案しながら報酬委員会が審議、決定していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

当社の執行役はいずれもエグゼクティブオフィサーを兼務しており、エグゼクティブオフィサーとして担う役割の大きさにより設定されるグレード等に基づき報酬額が決定されます。各エグゼクティブオフィサーの報酬額は、個人考課等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、各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。

なお、取締役に期待される役割は、執行に対する監督、経営に関する助言機能の発揮であることから、業績変動に影響されない独立した立場からこれらの期待役割を果たすことができるよう、社外取締役を含む非業務執行取締役の報酬は固定報酬(基本報酬)のみとしています。

また、当社の執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬は支給されません。なお、役員退職慰労金制度はありません。

### エグゼクティブオフィサーの種類別報酬割合

報酬割合は、担う役割・責任の大きさに基づく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。

	役員報酬の構成比			合計
	固定報酬	業績連動報酬		
	基本報酬	年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
CEO	20.0%	20.0%	60.0%	100%
その他 エグゼクティブオフィサー	42.0%~57.0%	21.5%~29.0%	21.5%~29.0%	

(注) 1. この表は、業績連動報酬額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。  
2. 執行役の兼務、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、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。

#### ■固定報酬(基本報酬)

当社のエグゼクティブオフィサーの基本報酬については、各エグゼクティブオフィサーの担う役割・責任の大きさに基づくグレードごとに設定しています。また、社外取締役を含む非業務執行取締役の基本報酬は、他企業との比較や当社の財務状況などにより設定しています。なお、基本報酬は月次で支給しています。

#### ■業績連動報酬(年次賞与、長期インセンティブ型報酬)

業績連動報酬は、単年度の目標達成に対する動機づけを目的とした「年次賞与」と、株主のみならず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

年次賞与では、財務指標である連結売上高およびコア営業利益の目標達成率をすべてのエグゼクティブオフィサー共通の評価指標とするほか、次表のとおり、各エグゼクティブオフィサーの事業業績の評価指標を設定しています。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。これらの結果に応じて算出される支給率の変動幅を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で、

これにより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ることを避ける必要があります。そこで、下表のとおり、報酬委員会の審議を経て予め一定水準(閾値)を定め、当該閾値を下回った場合には、報酬委員会において、年次賞与の評価項目のうち全社業績部分の支給率の引き下げを検討するという設計としています。なお、連結売上高、コア営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益の各目標および閾値の達成率の判定にあたっては、報酬委員会での審議、決定をもって実績を補正して判定することがあります。このような補正を行った場合は、執行役の報酬実績の開示資料に記載して明らかにします。

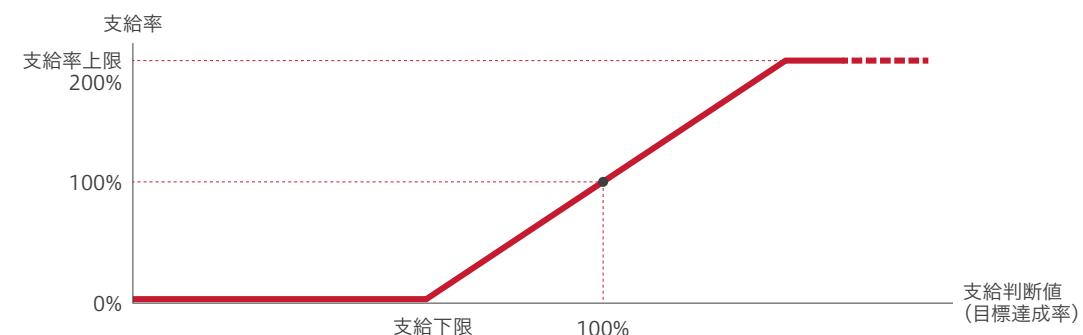
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

### エグゼクティブオフィサーとしての担当領域に応じた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							
		CEO		事業担当 エグゼクティブオフィサー				コーポレートファンクション 担当の 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%		10%		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(閾値)を下回る金額になった場合、報酬委員会において、全社業績部分の支給率の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							

(注) 執行役の兼務、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

当社は、長期インセンティブ型報酬導入の目的として以下を定め、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・ユニットを採用し、エグゼクティブオフィサーに対して中長期的な企業価値の創造を動機づけています。

なお、以下の目的に基づき、国内外の主要業務執行者も長期インセンティブ型報酬の支給対象としています。

### 長期インセンティブ型報酬の導入目的

長期的な企業価値の創造と維持に対する効果的なインセンティブの設定と、株主のみなさまとの持続的な利益意識の共有を目的として、以下の各項目の実現を促す

- ①長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進
- ②企業価値の毀損の牽制と長期にわたる高い企業価値の維持
- ③経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持
- ④資生堂グループ全体の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた“グローバルワンチーム”の実現

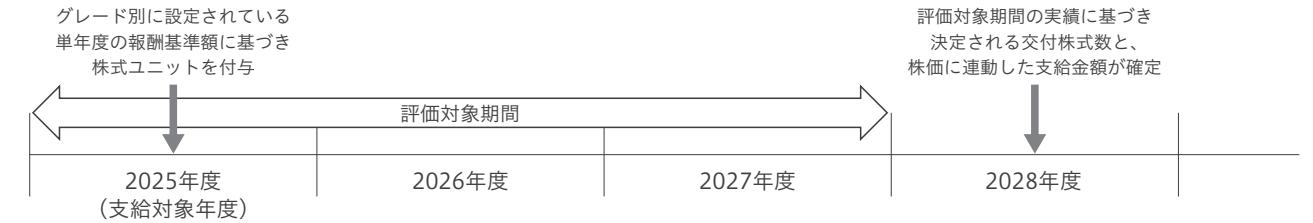
当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、各事業年度を支給対象年度として年度ごとに各支給対象者に基準となる株式ユニットを付与し、予め支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。評価対象期間終了後に各評価指標の結果に応じて変動幅50%~150%の範囲で支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させううえで、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。なお、株主のみなさまとの持続的な利益意識の共有、企業価値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

2025年の長期インセンティブ型報酬の評価指標については、企業価値を意識した経営および、変化の激しい市場環境でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造を目指し、2024年11月に発表した「アクションプラン 2025-2026」、およびそれ以降の成長戦略を着実に推進するため、経済価値に関する評価指標に株主価値指標(TSR:株主総利回り)と資本効率指標(ROIC:投下資本利益率)を採用しました。さらに、社会価値に関する評価指標として、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。

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

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

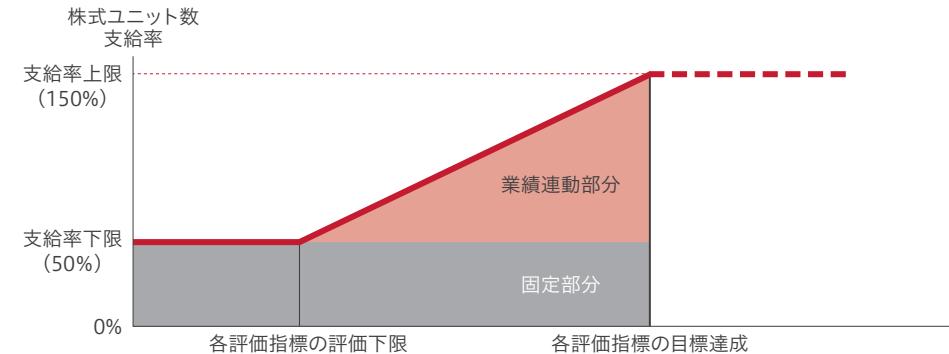
### 長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



### 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	相対TSR(株主総利回り)	50%	
	評価対象期間の最終事業年度におけるROIC(投下資本利益率)	30%	
社会価値指標	環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減目標達成状況	100%
	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	

### 長期インセンティブ型報酬の株式ユニット数支給率モデル



### ■報酬額算定の基礎となる考課の客観性・公正性・透明性を担保する仕組み

当社の役員報酬制度では、エグゼクティブオフィサーの当該年度のパフォーマンスに対して支給する年次賞与の報酬額と次年度報酬額の昇給率を決定するにあたって、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、一部評価項目を除き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、独立社外取締役4名で構成される報酬委員会が、個人考課を含む業績評価全体を評価、決定しており、CEOの評価について包括的な役割を担っています。

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

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

### ③ 取締役および執行役の当期に係る報酬等の総額

	基本報酬等	賞 与	左記計 <sup>※</sup> ①	長期インセンティブ (株式報酬)②	総 額 (①+②)
取締役(11名、2025年3月 退任の2名を含む)	百万円 223	百万円 —	百万円 223	百万円 △34	百万円 188
うち社外取締役(8名)	132	—	132	—	132
執行役(5名)	318	221	539	341	881
合 計	541	221	762	307	1,070

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

- (注) 1. 当社は、執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬を支給しておりません。そのため、執行役を兼務する取締役2名の報酬等は、「執行役」に含めており、「取締役」には含めておりません。
2. 上記の取締役および執行役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)は、取締役および執行役の職務執行の対価として交付した業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)のIFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。なお、取締役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)の額については、2025年3月退任の取締役に対する権利未確定分の業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の当期費用計上額を含みます。また、当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給するものと決議しています。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬(株式報酬)の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額△22百万円を含んでいます。
3. 上記支給額のほか、当社執行役3名に対して、当該執行役がエグゼクティブオフィサーの地位または従業員の地位にあったときに交付した業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の過年度の費用計上額の調整額△7百万円があります。
4. 上記支給額のうち、現地通貨で支給した報酬等については、2025年度期中平均社内為替レートにより円換算しています。

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

	基本報酬等	賞 与	左記計 <sup>※</sup> ①	長期インセンティブ (株式報酬)②	総 額 (①+②)
取締役 代表執行役 社長 CEO 藤原 憲太郎	百万円 71	百万円 68	百万円 139	百万円 210	百万円 350
執行役 チーフマーケティング &イノベーション オフィサー 岡部 義昭	55	41	97	38	135
執行役 チーフビジネスストラテジ オフィサー 直川 紀夫	54	36	90	31	122
執行役 中国・トラベルリ テール地域CEO 梅津 利信 (注)2	98	43	141	32	174

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

- (注) 1. 上記の取締役および執行役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)は、取締役および執行役の職務執行の対価として交付した業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)のIFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬(株式報酬)の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額△15百万円を含んでいます。
2. 上記支給額には、梅津執行役が海外に駐在することにより発生する追加の費用等に関して、駐在をしていない場合において想定される報酬額を確保することを目的とした、国際間異動に伴う税額調整等の金額を含んでいます。
3. 上記支給額のうち、現地通貨で支給した報酬等については、2025年度期中平均社内為替レートにより円換算しています。
4. 上記の取締役および執行役について上記の役員報酬((注)1.～3.に記載したものを含む)以外の報酬の支給はありません。

⑤ 執行役に支給される年次賞与の業績評価指標、実績および支給率等

業績評価指標		支給率変動幅	支給率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率
全社業績	連結売上高	0%~200%	億円 9,950	億円 9,700	97.5%	(注)1 17.0%
	コア営業利益		365	445	121.9%	(注)1 197.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益		—	(注)2	△407	—	(注)2
担当部門業績			(注)3			
個人考課		0%~200%	(注)4	—	—	(注)4 133.0% (平均)
					合計支給率	(注)5 107.1%

- (注) 1. 連結売上高およびコア営業利益における支給率の算出の際、期初に設定した目標と年度実績を実質的に同じ状況で比較するため、目標および実績について事業譲渡や為替等の影響を除外する補正を実施しています。支給率はこれを反映して算出した結果となっています。
2. 当社は、親会社の所有者に帰属する当期利益について予め定めた一定水準を下回った場合、報酬委員会において、年次賞与のうち全社業績部分の支給率引き下げを検討する基準を設定しています。当期はその水準に該当し、報酬委員会の決定により執行役を対象として25%の支給率引き下げを実施しています。
3. 担当部門業績では、事業売上、事業利益およびコスト指数等、担当部門ごとに重要な評価指標を設定しています。具体的な数値は開示していません。
4. 個人考課では、組織能力の向上等、単年度の成果にとどまらず企業理念の実現に向けた長期戦略に寄与する重点目標を個人別に設定しています。
5. 合計支給率は、執行役の賞与基準金額に対する実支給額の割合を表しています。

⑥ 社外取締役を除く取締役에게支給される2022年度付与分の長期インセンティブ型報酬の業績評価指標、実績および支給率等

業績評価指標	支給率変動幅	ウエイト	支給率上限となる目標値	実績	支給率上限となる目標値に対する達成率	支給率
連結売上高年平均成長率(CAGR)		30.0%	2019年からの年平均成長率 CAGR: 7.0%	△0.9%	0.0%	15.0%
連結営業利益率		50.0%	評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率 営業利益率: 15%	0.8%	0.0%	25.0%
“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	4.0%	3カ年の最終年度に40%	41%	100.0%	6.0%
	国外女性 リーダー比率	2.0%	3カ年の最終年度に50%	56%	100.0%	3.0%
	MSCI 日本株 女性活躍指数	2.0%	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%	3.0%
	CO <sub>2</sub> 排出量 削減目標	6.0%	2024年末時点でCO <sub>2</sub> 排出量 21%削減 (2019年比)	55%	100.0%	9.0%
	DJSIサステナ ビリティ 株式指標	6.0%	3カ年の最終年度のDJSI WorldとDJSI Asia Pacificの トップ評価企業との差: 平均90%ile~100%ile	100%ile	100.0%	9.0%
連結ROE	閾値	—	閾値の目標: 過去10年 平均で5.0%以上	5.9%	達成	—

合計支給率 70.0%  
※固定部分50.0%を含む

- (注) 1. 2022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、2022年1月1日から2024年12月31日までです。
2. 支給率は、各項目の実績を所定の支給率表にあてはめて算出しています。業績評価指標のうち、ESG指標の実績の比率の算出にあたっては、小数点以下を四捨五入しています。

## ⑩ 会計監査人に関する事項

### ① 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

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

### ② 報酬等の額

区 分	支 払 額
当期に係る会計監査人としての報酬等の額	百万円 278
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	325

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、「当期に係る会計監査人としての報酬等の額」にはこれらの合計額を記載しています。  
2. 会計監査人としての報酬等の額については、上記以外に前期に係る追加報酬の額が17百万円あります。

### ③ 会計監査人の報酬等に監査委員会が同意した理由

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

### ④ 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である「社債発行に係る『監査人から引受事務幹事会社への書簡』作成業務」を委託しました。その報酬等の額は0百万円であり、上記「② 報酬等の額」の「当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額」に含まれていません。

### 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、監査委員会が会社法第340条の規定により会計監査人を解任します。

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

以 上

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

## 連結計算書類

### 連結財政状態計算書 (2025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>471,514</b>	<b>477,800</b>
現金及び現金同等物	91,839	98,479
営業債権及びその他の債権	163,329	154,305
棚卸資産	147,135	160,507
その他の金融資産	28,265	28,382
その他の流動資産	40,944	36,125
<b>非流動資産</b>	<b>795,741</b>	<b>854,048</b>
有形固定資産	283,813	294,411
のれん	58,793	108,013
無形資産	176,116	179,390
使用権資産	87,985	104,876
持分法で会計処理されている投資	2,972	2,908
その他の金融資産	96,401	89,556
退職給付に係る資産	35,998	10,261
繰延税金資産	45,021	54,782
その他の非流動資産	8,639	9,848
<b>資産合計</b>	<b>1,267,256</b>	<b>1,331,848</b>

科 目	当 期	前期(ご参考)
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>	<b>344,989</b>	<b>398,562</b>
営業債務及びその他の債務	141,571	152,199
社債及び借入金	30,000	107,000
リース負債	20,205	21,223
その他の金融負債	20,271	6,391
未払法人所得税等	7,931	3,413
引当金	7,734	4,527
その他の流動負債	117,275	103,807
<b>非流動負債</b>	<b>300,996</b>	<b>278,642</b>
社債及び借入金	181,617	131,620
リース負債	91,337	103,317
その他の金融負債	2,635	20,630
退職給付に係る負債	6,186	5,037
引当金	4,446	1,852
繰延税金負債	3,387	3,640
その他の非流動負債	11,384	12,544
<b>負債合計</b>	<b>645,985</b>	<b>677,205</b>
<b>資本</b>		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	65,855	74,138
自己株式	△1,868	△2,325
利益剰余金	320,612	356,877
その他の資本の構成要素	151,650	139,277
親会社の所有者に帰属する持分合計	600,756	632,474
非支配持分	20,513	22,169
<b>資本合計</b>	<b>621,270</b>	<b>654,643</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,267,256</b>	<b>1,331,848</b>

### 連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

科 目	当 期	前期(ご参考)
売上高	969,992	990,586
売上原価	226,989	237,394
<b>売上総利益</b>	<b>743,003</b>	<b>753,191</b>
販売費及び一般管理費	725,558	751,444
その他の営業収益	4,869	8,561
のれんの減損	46,818	-
その他の営業費用	4,284	2,733
<b>営業利益又は損失(△)</b>	<b>△28,788</b>	<b>7,575</b>
金融収益	7,539	8,292
金融費用	7,136	19,186
持分法による投資利益	670	2,052
<b>税引前当期損失(△)</b>	<b>△27,715</b>	<b>△1,265</b>
法人所得税費用	12,048	8,028
<b>当期損失(△)</b>	<b>△39,763</b>	<b>△9,294</b>
<b>当期利益又は損失(△)の帰属</b>		
親会社の所有者	△40,680	△10,813
非支配持分	916	1,518
<b>当期損失(△)</b>	<b>△39,763</b>	<b>△9,294</b>

(ご参考)

### 連結包括利益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

科 目	当 期	前 期
<b>当期損失(△)</b>	<b>△39,763</b>	<b>△9,294</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	△82	△273
確定給付制度の再測定	15,983	11,816
持分法によるその他の包括利益	7	7
純損益に振り替えられることのない項目合計	15,908	11,550
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	13,387	39,722
持分法によるその他の包括利益	△7	△835
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	13,380	38,886
税引後その他の包括利益	29,288	50,437
<b>当期包括利益</b>	<b>△10,474</b>	<b>41,142</b>
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	△12,322	38,375
非支配持分	1,847	2,767
<b>当期包括利益</b>	<b>△10,474</b>	<b>41,142</b>

# 計算書類

## 貸借対照表

(2025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>232,586</b>	<b>204,674</b>
現金及び預金	8,255	10,803
売掛金	98,665	80,004
商品及び製品	9,447	10,176
仕掛品	4,513	5,136
原材料及び貯蔵品	17,454	19,051
前払費用	6,759	5,638
短期貸付金	544	734
未収入金	13,112	14,653
関係会社預け金	67,815	49,952
その他	6,266	9,005
貸倒引当金	△250	△482
<b>固定資産</b>	<b>546,782</b>	<b>731,565</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>202,467</b>	<b>209,833</b>
建物	97,438	102,681
構築物	3,177	3,530
機械及び装置	55,078	53,866
車両運搬具	131	99
工具、器具及び備品	8,526	9,096
土地	35,033	34,889
リース資産	1,325	1,927
建設仮勘定	1,755	3,742
<b>無形固定資産</b>	<b>58,429</b>	<b>61,145</b>
特許権	6	8
電話加入権	97	97
ソフトウェア	57,025	48,734
ソフトウェア仮勘定	1,089	11,864
リース資産	16	28
その他	194	410
<b>投資その他の資産</b>	<b>285,885</b>	<b>460,586</b>
投資有価証券	3,714	3,222
関係会社株式	218,773	388,730
その他の関係会社有価証券	27,150	27,150
出資金	78	110
関係会社出資金	13,164	13,164
長期貸付金	734	544
長期前払費用	249	903
繰延税金資産	17,436	21,392
その他	4,967	5,367
貸倒引当金	△385	-
<b>資産合計</b>	<b>779,368</b>	<b>936,240</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>211,805</b>	<b>291,625</b>
電子記録債務	15,256	21,944
買掛金	7,668	8,183
短期借入金	30,000	62,000
1年内返済予定の長期借入金	-	5,000
1年内償還予定の社債	-	40,000
リース債務	871	1,038
未払金	19,080	24,367
未払費用	2,180	2,079
未払法人税等	514	657
預り金	506	1,215
関係会社預り金	111,214	105,760
賞与引当金	6,418	3,919
役員賞与引当金	150	147
構造改革引当金	2,024	-
その他	15,920	15,309
<b>固定負債</b>	<b>183,846</b>	<b>136,252</b>
社債	35,000	35,000
長期借入金	146,000	96,000
リース債務	502	954
退職給付引当金	121	2,128
債務保証損失引当金	350	350
資産除去債務	390	387
その他	1,482	1,432
<b>負債合計</b>	<b>395,652</b>	<b>427,877</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>382,217</b>	<b>507,126</b>
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,258
資本準備金	70,258	70,258
利益剰余金	249,320	374,687
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	233,090	358,456
固定資産圧縮積立金	4,906	4,850
繰越利益剰余金	228,183	353,606
自己株式	△1,868	△2,325
<b>評価・換算差額等</b>	<b>917</b>	<b>588</b>
その他有価証券評価差額金	917	588
<b>新株予約権</b>	<b>581</b>	<b>647</b>
<b>純資産合計</b>	<b>383,716</b>	<b>508,363</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>779,368</b>	<b>936,240</b>

## 損益計算書

(2025年1月1日から2025年12月31日まで)

科 目	当 期	前期(ご参考)
売上高	254,754	245,678
売上原価	134,358	139,880
<b>売上総利益</b>	<b>120,396</b>	<b>105,797</b>
販売費及び一般管理費	107,593	108,393
<b>営業利益又は損失(△)</b>	<b>12,802</b>	<b>△2,595</b>
営業外収益	70,055	25,303
受取利息	2,373	2,510
受取配当金	63,070	16,342
為替差益	-	654
投資事業組合運用益	1,654	1,649
受取ロイヤリティ	905	1,107
その他	2,051	3,038
営業外費用	6,095	4,675
支払利息	3,770	3,762
社債利息	215	141
投資事業組合運用損	322	361
貸倒引当金繰入額	153	286
為替差損	1,391	-
その他	243	122
<b>経常利益</b>	<b>76,763</b>	<b>18,032</b>
特別利益	687	12,825
固定資産売却益	9	65
投資有価証券売却益	-	0
関係会社清算益	471	-
関係会社株式売却益	-	12,755
抱合せ株式消滅差益	205	-
リース解約益	-	3
特別損失	188,214	4,092
固定資産処分損	3,844	633
減損損失	183	136
構造改革費用	2,851	1,822
関係会社株式評価損	181,329	1,500
投資有価証券売却損	5	-
リース解約損	0	-
<b>税引前当期純利益又は損失(△)</b>	<b>△110,764</b>	<b>26,765</b>
法人税、住民税及び事業税	△1,495	905
法人税等調整額	3,765	4,336
<b>当期純利益又は損失(△)</b>	<b>△113,034</b>	<b>21,523</b>

(単位:百万円)

## 独立監査人の監査報告書

2026年2月19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 小 高 由 貴

### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社資生堂の2025年1月1日から2025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(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。  
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。  
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。

監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。  
・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するため、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

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

以 上

## 独立監査人の監査報告書

2026年2月19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 小 高 由 貴

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社資生堂の2025年1月1日から2025年12月31日までの第126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(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。  
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。

監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。  
・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

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

以 上

## 監 査 報 告 書

当監査委員会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第126期事業年度における取締役及び執行役等の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、取締役会が果たすべき監督機能の一翼を担い、「様々なステークホルダーからの信頼に応える良質な企業統治体制」を確立する責務を果たすことにより、資生堂グループの「健全で持続的な成長」と「中長期的な企業価値向上」に資する監査を行うことを監査の方針として監査計画等を定めております。監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について取締役及び執行役並びにエグゼクティブオフィサー等からその構築及び運用の状況について報告を受け、会社の迅速・果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、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ①監査委員会は、監査の方針及び監査計画等に従い、取締役、執行役、エグゼクティブオフィサー、内部監査部門等と連携し、重要な会議に出席し、その職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。子会社については、事業所責任者等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて事業所に赴き、事業及び経営状況について報告を受けました。
- ②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2024年3月12日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

### 2. 監査の結果

#### (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取締役及び執行役等の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役等の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

#### (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。

2026年2月19日

株式会社資生堂 監査委員会

監査委員長(社外取締役)	後藤靖子 <sup>①</sup>
監査委員(常勤)	安野裕美
監査委員(常勤)	吉田猛
監査委員(社外取締役)	野々宮律子
監査委員(社外取締役)	中嶋康博

※当監査報告書は、監査委員会 委員長の後藤靖子による署名・押印、その他監査委員会 委員による記名にて作成しております。

以上



## 株主総会会場ご案内図

日時

2026年3月25日(水曜日) 午前10時

場所

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

ご来場の株主さまへのお土産のご用意は  
ございません。何卒ご理解くださいます  
ようお願い申し上げます。

### 最寄駅から会場までのご案内

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

### 総会会場でサポートが必要な株主さまへ

- 車いすでのご来場の方は、会場内に専用スペースを設けていますので、当日受付でお申し出ください。
- その他、総会会場でサポートが必要な方は、以下窓口にお申し出ください。準備の都合上、2026年3月17日までにお申し出をお願いいたします。
- 資生堂株主さま窓口  
<https://corp.shiseido.com/jp/inquiry/mail/form.html>  
(お問合わせ項目で「株主・IRについて」を選択ください)



多様な株主のみなさまへの配慮を目的として、招集ご通知の主要なコンテンツをHTML形式でご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/4911/>



UD FONT

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



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。