



OUR MISSION is
BEAUTY INNOVATIONS
FOR A BETTER WORLD

株式会社 資生堂
第123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

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123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123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123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 2023年3月24日(金曜日) 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123期(2022年1月1日から2022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 取締役10名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件
第4号議案 取締役に対する長期インセンティブ型報酬の決定の件

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おらず、「第123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123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123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

本年は、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、ご出席いただけることとします(昨年までは事前登録制)。
・会場される株主さまは、株主総会開催日近くの感染状況やご自身の体調をお確かめのうえ、マスク着用などの感染拡大予防にご配慮くださいますようお願い申し上げます。
・当日は検温装置を設置し、体温の高い株主さまには本会場への入場をお控えいただけます。

株主総会開催日時 2023年3月24日(金曜日) 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

パソコンやスマートフォ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。認証手続きを行い、総会当日に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 2023年3月24日(金曜日) 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 2023年3月23日(木曜日) 午後5時15分到着分まで



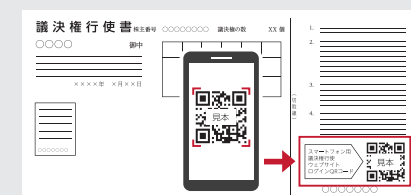
インターネット等で議決権を行使する方法

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、議案の賛否をご入力ください。

行使期限 2023年3月23日(木曜日) 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CJ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書面にてご通知ください。

代表取締役 会長 CEO

魚谷 雅彦

社長 COO

藤原 憲太郎

トップメッセージ

創業151年目の2023年、
「守り」から「攻め」に転じ、新体制で挑みます。

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。

2022年に創業150周年を迎え、次の150年に向けて新たなスタートを切る2023年1月に、社長 CEOの魚谷が会長 CEOに、中国地域CEOの藤原が社長 COOに就任しました。今後2年間はCEO、COOの二人で並走し、経営体制を一層強化します。

WIN 2023の成果と課題

2020年以降、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けながらも、当社が再度成長するため、当社の強みであるスキンケアなどの領域に「選択と集中」・構造改革を推進しました。これにより長年の懸案であった欧米の収益が改善、全社のスキンケア売上比率は70%を超える水準となるなど、強い収益基盤を構築しました。また、事業譲渡によるキャッシュ創出・負債の縮減により、強固な財務基盤を確立し、今後のさらなる発展を確かなものとする体制を築きました。それと同時に、最新鋭の3工場を新たに設立、グローバル標準システムなどIT・デジタルへ積極投資し、生産性の向上とともに需要回復に万全に備えました。

一方、日本事業と中国事業については、当初の想定よりも、成長の回復が大きく遅れています。特に、日本市場はコロナ影響が長引いていることが大きな要因ですが、この状況が3年続く中では、言い訳になってしまうことを強く認識しています。

イノベーションを通じた新たな価値の実現などにより回復の兆しは見えていますが、「健全な」企業体質を実現するべく、主要ブランド、チャンネル戦略、組織体制やコスト構造などを今後抜本的に見直します。また、社員が自ら会社を変える組織風土をつくり、収益の改善につながるような取り組みを進めます。

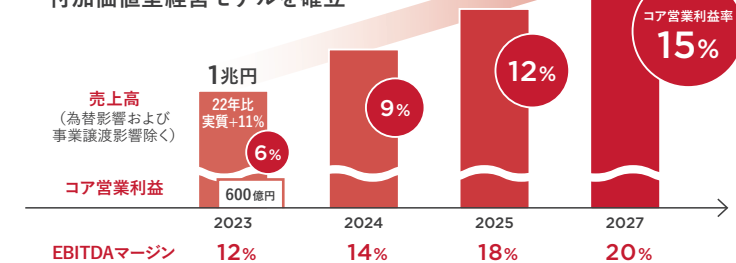
コア営業利益率15%は今後も不退転の目標として挑み続けます

そうした中で当社は、本年2月に中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を発表しました。「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」となるため、掲げてきたコア営業利益率15%は今後も不退転の目標として挑み続けます。2023年から2025年までの3年間は、積極的な投資と構造転換により、この道筋をつける期間と位置づけます。継続的な安定成長と高収益構造への転換を進めるうえで、最重要市場である

日本事業が成長モメンタムを取り戻し、収益基盤を再構築することを最優先とします。次に巨大マーケットである中国人市場でシェアを向上させることで経営規模の拡大を図るとともに、世界一のビューティー市場である米州事業を次なる成長の柱として位置づけ、成長基盤を構築します。そして、さらなる将来に向けた新市場の開拓を進め、当社のグローバルでの成長を実現したいと考えています。

コア営業利益率15%目標に再チャレンジ

コア事業の成長へ集中
付加価値型経営モデルを確立



当社の経営戦略ビジョンは、パーソナルなスキンケアとウェルネスを融合する企業体になることです。強みである高い品質・安全性を持つスキンケア事業を幅広く開拓、メイクアップやフレグランスなどその他周辺領域をスキンケアの価値で拡大すること、さらにインナービューティー事業との相乗効果を出せる展開を進めていきます。同時に、デジタルプラットフォームを構築し、これまで蓄積してきたデータを活用し、お客さま一人ひとりに最適なビューティー体験とエクサイトメントを提供します。

2023年からは、「守り」から「攻め」にシフトし、積極的な投資を実行し、トップラインの成長性を獲得してまいります。「ブランド」「イノベーション」「人財」を重点領域として投資を強化し、より高い付加価値を創出することで中長期の持続的な成長を目指します。

当社は、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」のもと、お客さま一人ひとりに合った高付加価値の提供をさらに極めていきたいと考えています。

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。



中期経営戦略
「SHIFT 2025 and Beyond」を策定

～Shift for New Growth～

新中期経営戦略の策定にあたって

資生堂は、今年からスタートする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。「SHIFT 2025 and Beyond」は、

「守り」から「攻め」に転じる躍動の期間として、新経営体制のもと、「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、さらなる事業成長を確実なものにします。

WIN 2023 達成したこと

- 収益性を高める「選択と集中」
 - ・不採算・非中核事業の売却や撤退による構造改革
 - ・長年の懸案であった欧米収益性の改善
 - ・スキンケア売上の比率の拡大
- DXの加速とFOCUS^{※1}導入推進
- 最先端の工場・物流体制の構築
- 強固な財務基盤の確立

WIN 2023 残った課題

- 日本事業の成長性回復の大幅な遅れ
 - ・長引くコロナ感染・マスク生活からの脱却
 - ・ブランド・市場実行力・組織・コスト構造の見直し
 - 2023-25年の抜本的な改革により2025年 500億円を超えるコア営業利益を達成し健全な事業体制を実現
- 中国のコロナ影響による経済減速の見極め
- 世界におけるインフレ進行と原材料費の高騰
- ウクライナ等の地政学リスク

※1 FOCUS(First One Connected and Unified Shiseido)=全世界共通のITプラットフォーム

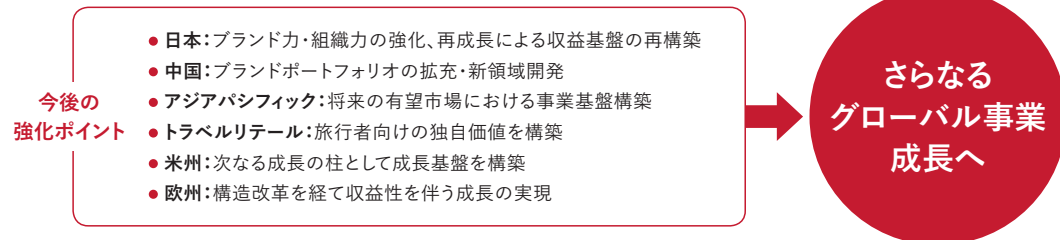
3つの分野への積極投資

「攻め」への転換のため、この戦略では、ブランド、イノベーション、人財への積極投資を実施します。

ブランド投資	「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」などのグローバルブランドをはじめ、「エリクシール」などアジアをメインに展開しているブランド、フレグランスブランド、メンズブランド、そして戦略的に開発された新ブランドに対して、マーケティング投資について2023年から2025年までの3カ年累計で1,000億円超の追加投資を実施します。
イノベーション投資	売上高比率で3%程度の研究開発費を継続して投資し、当社の強みである研究開発技術を活かしつつ、地域特有の消費者ニーズをとらえた商品開発も実行。持続可能な社会を実現すべくサステナブルな商品開発を推進
人財投資	グローバルでケーパビリティを強化すべく、地域を超えた人財配置を積極推進し、リーダーシップ開発を進めるべく「Shiseido Future University」を稼働

地域事業戦略

積極投資により継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換



その他施策

DXの継続強化

「Global No.1 Data-Driven Personal Skin Beauty & Wellness Company」を目指して、DXを強化し、Eコマース売上比率、広告媒体に占めるデジタル比率、社員のデジタル能力の向上に注力します。

FOCUSの導入により
収益性改善、生産性向上へ

全社のシステムをグローバルに統合し、データの標準化、業務プロセスの最適化を目指す全社的なプロジェクト「FOCUS」のグローバルでの稼働を推進し、収益性改善と生産性向上を図ります。

財務目標

	2022	2023計画	2025目標	2027目標
売上高	0.9兆円 ^{※2} (1.1兆円)	1兆円	22年 ^{※2} 比 CAGR+8%	25年比 CAGR+6%
コア営業利益率	4.8%	6%	12%	15%
EBITDAマージン	9.6%	12%	18%	20%

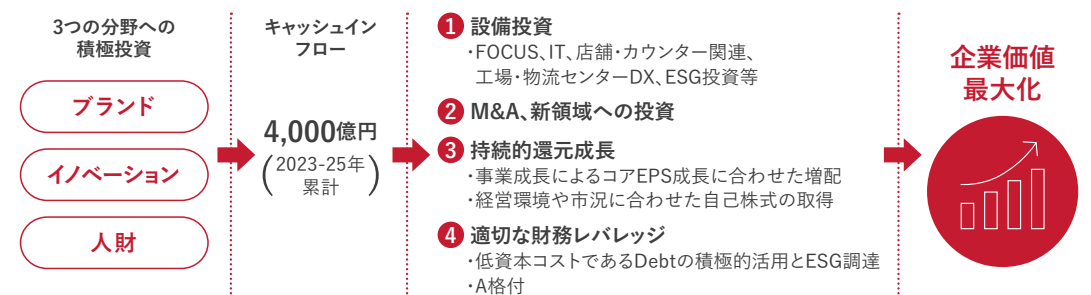
※2 為替影響および事業譲渡影響除く(2025年 CAGRの起点となる売上)

	2022	2025
資本効率の向上	ROIC	5.2%
	ROE	6.0%
キャッシュ創出力の向上	フリーキャッシュフロー	54億円
	DSI	150日 (実質210日 ^{※4})
健全な財務体質	Net D/E	0.05×
	Net D/EBITDA	0.31×
		1,000億円 ^{※3}
		180日
		0.2×以下
		0.5×以下

※3 M&Aに伴うキャッシュアウトを除く ※4 事業譲渡に伴う製品供給および減損影響除く(試算値)

成長に向けた投資を加速

「戦略投資」「持続的増配」「適切な財務レバレッジ」を資本アロケーションの柱と位置づけ、企業価値最大化を財務面からサポート



資生堂のサステナビリティ戦略

私たちは、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD (美の力でよりよい世界を)」のもと、2030年に向けては「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。これは、一人ひとりが尊重され、誰もが活躍できる多様性に富んだ社会であり、持続的に「美」を楽しめる地球環境が必要となります。資生堂は、本業のビューティービジネスを通じて、「美の力」によるポジティブな影響を発揮するとともに、社会課題・環境課題の解決に取り組んでいきます。「社会」

の領域では、異なる境遇や環境に置かれた人々が、お互いに尊重し受け入れられるD&Iを推進しています。「環境」の領域では、全事業において、気候変動対応などの環境負荷軽減やサステナブルな資源の利用に向けた取り組みを実行しています。2022年には世界の代表的なサステナビリティ指標である「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」および、アジア・太平洋地域を対象とした「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index(DJSI Asia Pacific)」の構成銘柄に2年連続で選定されました。

環境 CO₂排出量削減の取り組みをグローバルで加速

資生堂は、気候変動対応として「2026年までにカーボンニュートラル^{*}」に取り組んでいます。2022年は科学的な根拠に基づいたバリューチェーン全体でのCO₂排出量削減目標を設定し、SBTi認証を取得しました。具体的活動としては、エネルギーの効率化や国内外の工場や

オフィスなど自社サイトにおける使用電力の100%再生可能エネルギーへの切り替えを加速しています。掛川工場ではCO₂排出量削減活動が評価され、「2022年度省エネ大賞(省エネ事例部門)」において、「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。 ※資生堂全事業所、Scope1・2



掛川工場のソーラーパネル



社会 「女性が活躍する会社BEST100」にて「総合ランキング1位」に選出

資生堂では、女性活躍推進に向けさまざまな制度や支援策を推進しています。女性リーダー育成塾の開催や、女性役員と女性社員によるメンタリングプログラム実施などに加え、リモートとオフィスワークを柔軟に組み合わせた働き方の導入など、職場環境の整備にも取り組んでいます。こうした社内での女性活躍推進の活動が評価され、『日経WOMAN』(日経BP)と日本経済新聞社グループの「日経ウー

マノミクス・プロジェクト」が実施した「企業の女性活用度調査」において2022年度「女性が活躍する会社BEST100」の「総合ランキング1位」に選ばれました。なお、同ランキング1位の選出は4回目となります。



日経WOMAN「女性が活躍する会社BEST100」2022表彰式

社会 「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」をグローバルで展開

2017年から、「がんになっても笑顔で過ごせる社会を目指す」をテーマに、がんサバイバーを支援する「LAVENDER RING」に参画しています。2022年、資生堂が日本国内で主導してきた「MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を4つの国と地域(中国、シンガポール、台湾、タイ)でグローバル展開し、合計107名のがんサバイバーと、120名の社員ボランティアが参加しました。参加したがんサバイバーの方々の笑顔に

触れ、協働した患者団体や医療機関からは継続開催を期待する声が続々と寄せられました。

中国の撮影風景
シンガポールのメイクアップの様子

株主総会参考書類

1 総株主の議決権の数 3,992,005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123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、普通配当を25円として、これに創業150周年記念配当50円を加え、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、中間配当金を含めた年間配当金は100円となり、前期より50円の増配となります。

- (1) 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75円 総額 29,966,066,100円
- (2) 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)
2023年3月27日

株主還元の基本方針(2022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120期 2019年12月期	第121期 2020年12月期	第122期 2021年12月期		第123期(当期) 2022年12月期
	日本基準			IFRS	
1株当たり年間配当額 (円)	60	40	50		100(予定)
年間配当額 (百万円)	23,965	15,978	19,974		39,954(予定)
連結配当性向 (%)	32.6	—	47.1	42.6	116.8(予定)
DOE (%)	5.1	3.3	3.9	4.0	7.0(予定)

(注)1. 第123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

取締役10名選任の件

当社では、取締役の経営責任を重視し、株主のみなさまに各年ごとに取締役の信任をお諮りするため、定款により取締役の任期を1年と定めています。また、取締役会の少人数化のため、定款により取締役の人数を12名以内と定めています。

昨年3月開催の第122回定時株主総会において選任いただいた取締役8名が本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、定款規定に基づき、環境の変化に的確に対応できるよう経営体制を一層強化し、機動的な経営を推進するため、2名を増員し、社外取締役5名を含む取締役10名の選任をお願いいたします。

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5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。

<ご参考> 資生堂のコーポレートガバナンス

- ・「企業理念に定める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
- ・取締役会による監督と監査役(会)の監査によるダブルチェック体制を選択(監査役会設置会社)
- ・取締役・監査役の多様性を確保

第123回定時株主総会終結後の 取締役・監査役体制(予定)

 取締役・監査役の
社外役員比率 **53.3%**
(8名/15名)

 取締役・監査役の
女性役員比率 **40%**
(6名/15名)

取締役・監査役のバックグラウンドの多様性

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、当社の取締役および監査役のバックグラウンドは以下のとおりとなります。取締役会および監査役会は、会社経営の観点から、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するように、多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されています。

第123回定時株主総会後の当社取締役・監査役（予定）

候補者番号	氏名	現在の当社グループにおける地位・担当等	候補者属性	在任年数 ^{※2}	当社取締役に求める知識・知見 ^{※4}									主な経験とその詳細		
					企業経営	営業・マーケティング	研究・商品開発	サプライネットワーク	財務	DX	人財・組織開発、D&I推進	コーポレートガバナンス	グローバル理解			
取締役候補者（第2号議案）	1	魚谷 雅彦	代表取締役/エグゼクティブオフィサー/会長 CEO/取締役会議長/指名・報酬諮問委員会委員/Global Risk Management & Compliance Committee委員長	新任役員候補者	8年9カ月	●	●			○		●	○	●	<p>企業経営 経営環境の変化を見定め、適切な戦略構築を行い、責任ある経営執行を支える</p> <p>営業・マーケティング 事業環境や消費者の志向を的確に捉え、これに先んじた戦略を構築し、業界内での優位性を確保していく</p> <p>研究・商品開発 イノベティブな研究開発と盤石な品質をたえず追求することにより、業界内での優位性を確保していく</p> <p>サプライネットワーク 効率的で質の高いサプライチェーンマネジメントを構築する</p> <p>財務 収益基盤の再構築に向けた適切な財務活動を行い、財務健全性を確保する</p> <p>DX DXを強力に推進し、これを強みとする企業体質を構築する</p> <p>人財・組織開発、D&I推進 持続的な成長のため、多様な人財の活躍およびこれを支える組織開発を促進する</p> <p>コーポレートガバナンス すべての事業活動の基盤として、強固なコーポレートガバナンス体制を構築する</p> <p>グローバル理解 多様な価値観や文化の理解の下、グローバルカンパニーとしての戦略構築を支える</p>	
	2	藤原 憲太郎	エグゼクティブオフィサー/社長 COO/Global Risk Management & Compliance Committee委員/HQ・SJコンプライアンス委員会 ^{※3} 委員	新任役員候補者	-	●	●		○	○				●		
	3	鈴木 ゆかり	代表取締役/エグゼクティブオフィサー/常務/チーフD&Iオフィサー/Global Risk Management & Compliance Committee委員/HQ・SJコンプライアンス委員会 ^{※3} 委員	新任役員候補者	3年		●	●			○		●			○
	4	直川 紀夫	取締役/エグゼクティブオフィサー/常務/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委員/HQ・SJコンプライアンス委員会 ^{※3} 委員長	新任役員候補者	3年	○	○		●	●			○	○		
	5	横田 貴之	取締役/エグゼクティブオフィサー/チーフファイナンシャルオフィサー(最高財務責任者)/Global Risk Management & Compliance Committee委員/HQ・SJコンプライアンス委員会 ^{※3} 委員	新任役員候補者	2年	○			○	●	○		○			●
	6	大石 佳能子	社外取締役/指名・報酬諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者	7年	●	●				○					○
	7	岩原 紳作	社外取締役/指名・報酬諮問委員会委員長	社外役員候補者 独立役員候補者	5年					○				●		○
	8	チャールズ D. レイクII	社外取締役/指名・報酬諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者	1年	●					○		○	●		●
	9	得能 摩利子	社外取締役/指名・報酬諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者	1年	●	●						○	○		○
	10	畑中 好彦		新任役員候補者 社外役員候補者 独立役員候補者	-	●					○			○		●
監査役候補者（第3号議案）	1	安野 裕美 ^{※3}	秘書・渉外部 特任部長 (2022年12月31日までエグゼクティブオフィサー/チーフパブリックリレーションズオフィサー)	新任役員候補者	-		●	○		○			○	○		
	2	後藤 靖子	社外監査役	社外役員候補者 独立役員候補者	4年	○				●				○		
監査役（任期中）		吉田 猛	常勤監査役		5年		○			●			○	○		
		小津 博司	社外監査役	社外役員 独立役員	6年					○			○	●		
		野々宮 律子	社外監査役	社外役員 独立役員	3年	○				●			○	●		

※1 当社(HQ)および資生堂ジャパン株式会社(SJ)を含む、日本国内に所在する資生堂グループ各社における倫理、コンプライアンス、インシデントの現状把握と対策を検討しています。

※2 在任年数は、2023年3月24日開催の第123回定時株主総会終結時点の年月数を記載しています。

※3 監査役候補者安野裕美氏の戸籍上の氏名は、原裕美です。

※4 上記一覧において求める知識・知見のうち、各候補者が有するバックグラウンドとなるものに○を付け、特に発揮の期待度が高いものは●を付けています。次ページ以降の各候補者の「候補者が有する経験」においては、○に相当するものが青色アイコン(■など)、●に相当するものが赤色アイコン(■など)となります。また、これらのアイコンが示す事項のほか、各候補者に特筆すべき経験がある場合には、◆で示しています。

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 **18,600株**

取締役在任年数 **8年9カ月**

2022年度における出席状況

取締役会 指名・報酬諮問委員会
13/13回(100%) 10/10回(100%)

略歴ならびに当社における地位および担当

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	2011年 8月	アスクル株式会社 社外取締役
1988年 1月	シティバンクN.A. マネジャー	2012年10月	シティバンク銀行株式会社(当時)取締役(非常勤)
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	2013年 4月	当社マーケティング統括顧問
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 4月	当社執行役員社長
2001年10月	同社代表取締役社長(Global Officer)	2014年 6月	当社代表取締役
2006年 8月	同社代表取締役会長	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
2007年 6月	株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長	2020年10月	同社代表取締役 会長 兼 CEO
		2021年 1月	当社エグゼクティブオフィサー(現)
		2023年 1月	当社代表取締役 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応えるべく、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、プレミアムスキンビューティー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、2022年も中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を推進し、経営全般をリードしてきました。

2022年11月には、当社エグゼクティブオフィサー常務であった藤原憲太郎氏を2023年1月より社長 COOとし、今後2年間、魚谷氏と藤原氏が併走することにより、経営体制を一層強化すると共にスムーズな継承を行うことを公表しました。本件は、2019年に魚谷氏の社長

CEOの任期延長を決定すると同時に取締役会でその後継者選定のためのサクセッションプランを始動し、同氏と指名・報酬諮問委員会および取締役会で議論を進め、決定しました。

これらの実績や改革を推進する実行力、取締役会の運営を円滑に推進するリーダーシップを考慮し、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

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

候補者が有する経験

- 🏢 企業経営に関わる経験
- 📊 営業・マーケティングに関する経験
- 👥 人財・組織開発、D&I推進に関する経験
- 🌐 グローバル理解
- 📈 財務に関する経験
- 🏢 コーポレートガバナンスに関する経験
- 💎 一般消費財業界に関する経験

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)

新任役員候補者



候補者の有する当社の株式数 **1,100株**

取締役在任年数 ー

2022年度における出席状況

取締役会
ー

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	2015年11月	資生堂(中国)投資有限公司 総経理
2004年 7月	資生堂ヨーロッパ 欧州物流センター所長	2016年 1月	当社執行役員 中国地域
2011年11月	韓国資生堂 取締役 社長	2018年 1月	当社執行役員 中国地域 CEO
2013年 5月	資生堂プロフェッショナル韓国 取締役 社長	2020年 1月	当社常務 中国地域 CEO
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	2021年 1月	当社エグゼクティブオフィサー(現)
		2023年 1月	当社社長 COO(現)

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

藤原憲太郎氏は、当社入社以来、欧州・韓国など主に海外事業を担当し、多様な文化や人財との交流を進めつつ業務を推進してきました。また、2015年より、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います。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であることを考慮し、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、代表取締役 社長 COOとして、今後2年間、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共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

- 🏢 企業経営に関わる経験
- 📊 営業・マーケティングに関する経験
- 🌐 グローバル理解
- 🏢 サプライネットワークに関する経験
- 📈 財務に関する経験
- 🏢 DXに関する経験

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 すずき 鈴木 ゆかり (1962年9月16日生)



- 候補者の有する当社の株式数 **2,200株**
- 取締役在任年数 **3年**
- 2022年度における出席状況
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

1985年 4月 当社入社	2018年 1月 当社執行役員 当社グローバルプレステージブランド事業本部 チーフブランドオフィサー クレド・ポー ポーテブランド
2014年 4月 株式会社イプサ 代表取締役 社長	2020年 1月 当社常務(現) 当社チーフブランドオフィサー クレド・ポー ポーテ、イプサ、ザ・ギンザ、バウム
2015年 4月 当社日本事業本部 プレステージブランド事業本部 マーケティング部長	2020年 3月 当社取締役
2015年10月 資生堂ジャパン株式会社 プレステージブランド事業本部 マーケティング部長	2021年 1月 当社代表取締役(現) 当社エグゼクティブオフィサー(現)
2016年 1月 同社 専門店事業本部 マーケティング部 マーケティングディレクター	2022年 1月 当社チーフマーケティングオフィサー 当社チーフD&Iオフィサー(現)
2017年 1月 当社グローバルプレステージブランド事業本部 クレド・ポー ポーテブランドユニットブランドディレクター	

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

鈴木ゆかり氏は、当社入社以来、当社グループの複数のブランドや新規事業で研鑽を積み、株式会社イプサ等の子会社社長としてブランド育成を担い、それらに関する豊富な経験・知見を有しています。また、資生堂ジャパン株式会社プレステージブランド事業本部では、当社の成長をけん引するプレステージブランドのマーケティングにおいて、幅広い経験を積み、2022年からは、チーフマーケティングオフィサーに就任しその手腕を発揮しました。さらにチーフD&Iオフィサーとして、当社のダイバーシティ&インクルージョンを推進しました。

同氏は品質を含む商品開発やブランドマーケティング領域に精通するほか、D&Iの先駆者としての経験・知見を有しています。それらを活かし、2021年1月からは代表取締役として、当社経営全般の補佐を務めています。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

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

候補者が有する経験

- 営業・マーケティングに関する経験**
- 研究・商品開発に関する経験**
- 人財・組織開発、D&I推進に関する経験**
- DXに関する経験**
- グローバル理解**

候補者と当社との特別の利害関係等

鈴木ゆかり氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

4 ただかわ のりお 直川 紀夫 (1967年1月6日生)



- 候補者の有する当社の株式数 **13,100株**
- 取締役在任年数 **3年**
- 2022年度における出席状況
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

1989年 4月 当社入社	2019年 1月 当社チーフサプライネットワークオフィサー
2010年 1月 当社国際事業部国際事業企画部長	当社チーフサプライネットワークオフィサー 当社デマンド・サプライ計画、ロジスティクス、生産、工場、サプライ・購買統括、SN(サプライネットワーク)改革、グローバルイニシアティブ、那須工場設立準備担当
2012年 4月 当社経営企画部長	2020年 1月 当社SN戦略、SN基盤開発、グローバルブランドS&OP(セールス&オペレーション)推進担当
2014年 4月 当社執行役員 最高財務責任者 当社財務、IR、情報企画、内部統制担当	2020年 3月 当社取締役(現)
2015年 4月 当社執行役員 財務本部長 最高財務責任者 CFO	2020年10月 日本地域COO(最高執行責任者) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 COO(最高執行責任者)
2016年 1月 当社経営管理担当	2021年 1月 当社エグゼクティブオフィサー(現)
2017年 1月 当社ビジネスデベロップメント担当	2021年 7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)
2018年 1月 当社執行役員常務(現)	
2018年 7月 当社サプライネットワーク本部長	

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

直川紀夫氏は、当社入社以来、マーケティングや商品開発の業務に携わり、同分野に関する豊富な経験・知見を有しています。その後、国際事業企画部や経営企画部で経営全般に関する経験を重ねました。さらに、最高財務責任者 CFOを務め、財務・会計に関する経験・知見を有するほか、サプライネットワークおよび日本事業全般に関する経験・知見も有しています。2021年7月からは日本地域CEOに就任し、コロナ禍で変化したお客さまニーズを捉え、日本事業の具体的なアクションをリードしています。これらの幅広い経験を踏まえ、取締役会においても積極的に意見を述べ、構造改革を推進してきました。これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

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

候補者が有する経験

- サプライネットワークに関する経験**
- 財務に関する経験**
- 企業経営に関わる経験**
- 営業・マーケティングに関する経験**
- 人財・組織開発、D&I推進に関する経験**
- コーポレートガバナンスに関する経験**

候補者と当社との特別の利害関係等

直川紀夫氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

5 よこた たかゆき 横田 貴之 (1973年5月18日生)



- 候補者の有する当社の株式数 **400株**
- 取締役在任年数 **2年**
- 2022年度における出席状況
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

1996年 4月 住友商事株式会社入社	2012年 8月 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 代表取締役 ヴァイスプレジデント ファイナンス ジャパン/コリア
2003年12月 ダウ・ケミカル日本株式会社 カントリーコントローラー	2016年 7月 ユニリーバPLC ヴァイスプレジデント ファイナンス グローバル ヘアケア カテゴリ
2006年 8月 GE東芝シリコン株式会社(現 モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン合同会社) ジャパン ファイナンス マネージャー	2019年11月 当社HQファイナンス部長
2007年 9月 ユニリーバ・ジャパン株式会社 サプライチェーン ファイナンス ディレクター 北東アジア	2020年 1月 当社財務経理部長
2010年12月 ユニリーバ・アジア・プライベート・リミテッド ファイナンス ディレクター マーケティング オペレーションズ アンド カスタマー デベロップメント アジア アフリカ 中欧 東欧	2020年 4月 資生堂ジャパン株式会社 取締役 CFO
2011年 9月 同社 ファイナンス ディレクター グローバル マーケティング オペレーションズ	2021年 1月 当社エグゼクティブオフィサー(現) 当社CFO(最高財務責任者)(現) 日本地域CFO 資生堂ジャパン株式会社 エグゼクティブオフィサー CFO
	2021年 3月 当社取締役(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

横田貴之氏は、グローバル企業の日本人ならびに世界の幅広い地域の統括、さらにグローバル本社でのファイナンス責任者の経験を通じ、財務・会計および国際ビジネスにおける高い専門性とダイバーシティ環境下でのマネジメント能力を培ってきました。2021年1月からは当社においてCFOを務め、財務領域全般をリードしています。取締役会では、CFOとして財務領域全般の意見を積極的に述べ、構造改革に貢献しました。また、最先端のテクノロジーを活用して会社のシステムをグローバルに統合し、データの標準化、業務プロセスの最適化を目指す全社的なプロジェクト“FOCUS”を指揮し、業務改革に注力しているほか、キャッシュ・フロー・マネジメントの強化や投資の戦略的アロケーションにも取り組んでいます。これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

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

- 候補者が有する経験**
- 財務に関する経験
 - グローバル理解
 - 企業経営に関わる経験
 - サプライネットワークに関する経験
 - DXに関する経験
 - コーポレートガバナンスに関する経験
 - 一般消費財業界に関する経験

候補者と当社との特別の利害関係等

横田貴之氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

6 おおいし かのこ 大石 佳能子 (1961年3月24日生)



社外役員候補者
独立役員候補者

- 候補者の有する当社の株式数 **2,700株**
- 社外取締役在任年数 **7年**
- 2022年度における出席状況
取締役会 **13/13回**(100%) 指名・報酬諮問委員会 **9/10回**(90%)

略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月 日本生命保険相互会社入社	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

株式会社メディヴァ 代表取締役	参天製薬株式会社* 社外取締役
株式会社シーズ・ワン 代表取締役	(*は上場会社)
江崎グリコ株式会社* 社外取締役	

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

大石佳能子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。同氏は、国内外で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。当該観点から、取締役会において、構造改革案件や当社からの提案事項全般に対し、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これらの委員会に出席し、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することができるか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、引き続き上記の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**
- 企業経営に関わる経験
 - 営業・マーケティングに関する経験
 - 財務に関する経験
 - 人財・組織開発、D&I推進に関する経験
 - グローバル理解
 - 医療業界に関する経験

候補者と当社との特別の利害関係等

大石佳能子氏は、江崎グリコ株式会社の社外取締役を兼任しており、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 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2022年12月期連結売上高

7 いわはら しんさく 岩原 紳作 (1952年12月17日生)

社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数 **800株**
 社外取締役在任年数 **5年**
 2022年度における出席状況
取締役会 指名・報酬諮問委員会
13/13回(100%) **10/10回**(100%)

略歴ならびに当社における地位および担当

1978年 8月 東京大学法学部 助教授	2009年 4月 公益財団法人財務会計基準機構 理事
1981年 9月 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員 研究員	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
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	2013年 4月 早稲田大学法学学術院 教授(現)
1991年 9月 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員 教授	2013年 6月 東京大学 名誉教授(現)
1991年11月 東京大学大学院法学政治学研究科 教 授	2015年 1月 金融審議会 会長
2003年 4月 郵政行政審議会 委員	2017年 7月 森・濱田松本法律事務所 顧問(現)
2005年 1月 企業会計審議会 委員	2018年 3月 当社社外取締役(現)
	2019年 6月 法制審議会 会長
	2021年 9月 当社指名・報酬諮問委員会委員長(現)

重要な兼職の状況

早稲田大学法学学術院 教授

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。当該観点から、監査役とのコミュニケーション、リスク管理や内部統制の在り方等、コーポレートガバナンス体制強化に向けた取り組み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。2022年は、同委員会委員長として、現社長 CEOである魚谷氏のサクセッションに関し、指名・報酬諮問委員会および取締役会における数多くの審議等、後継者選定を推進し、藤原氏を社長 COOとする新経営体制の取りまとめに尽力いただきました。

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。

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、取締役会には同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たす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

- 🏢 コーポレートガバナンスに関する経験
- 📊 財務に関する経験
- 🌐 グローバル理解
- 💎 法務に関する経験

8 チャールズ D. レイクII (1962年1月8日生)

社外役員候補者
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 **1年**
 2022年度における出席状況
取締役会 指名・報酬諮問委員会
10/10回(100%) **7/8回**(87.5%)

略歴ならびに当社における地位および担当

1992年 8月 米国通商代表部(USTR)日本部長	2003年 1月 同社日本における代表者・社長
1993年 7月 同代表部日本部長 兼 次席通商代表付 特別顧問	2005年 4月 同社日本における代表者・副会長
1995年 1月 デューイ・バレンタイン法律事務所 米国 弁護士	2008年 7月 同社日本における代表者・会長
1999年 6月 アメリカン ファミリー ライフ アシュアラン ス カンパニー オブ コロンバス 日本支社 (現 アフラック生命保険株式会社) 執行 役員・法律顧問	2014年 1月 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(現)
2001年 1月 同社常務執行役員・法律顧問	2016年 6月 東京エレクトロン株式会社 社外取締役 日本郵政株式会社 社外取締役(現)
2001年 4月 同社常務執行役員・統括法律顧問	2018年 4月 アフラック生命保険株式会社 代表取締 役会長(現)
2001年 7月 同社副社長	2022年 3月 当社社外取締役(現)

重要な兼職の状況

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
(*は上場会社)

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

チャールズ D. レイクII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、グローバルな経営環境はもとより、日本企業の在り方、文化に理解が深く、加えて、コーポレートガバナンスに関し豊富な経験を有しています。当該観点から、取締役会において、日本企業がグローバルで躍進するための経営に対し、積極的にご発言をいただくなど、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、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、取締役会には同氏を

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

- 🏢 企業経営に関わる経験
- 🏢 コーポレートガバナンスに関する経験
- 🌐 グローバル理解
- 📊 財務に関する経験
- 📱 DXに関する経験
- 👥 人財・組織開発、D&I推進に関する経験

候補者と当社との特別の利害関係等

チャールズ D. レイクII氏は、日本郵政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
日本郵政株式会社	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2022年3月期連結「経常収益」

9 とくのう まりこ 得能 摩利子 (1954年10月6日生)

社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数 **400株**

社外取締役在任年数 **1年**

2022年度における出席状況

取締役会 指名・報酬諮問委員会
10/10回(100%) **8/8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 6月	株式会社ハピネット 社外取締役(現)
1994年 1月	ルイ・ヴィトンジャパン株式会社入社	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
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	2016年 6月	三菱マテリアル株式会社 社外取締役(現)
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	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)
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	2022年 3月	当社社外取締役(現)

重要な兼職の状況

株式会社ハピネット* 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
(*は上場会社)

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。当該観点から、取締役会において、ブランドビジネス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、引き続き上記の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

- 企業経営に関わる経験
- 営業・マーケティングに関する経験
- 人財・組織開発、D&I推進に関する経験
- コーポレートガバナンスに関する経験
- グローバル理解

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
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2022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2022年3月期連結「営業収益」

10 はたなか よしひこ 畑中 好彦 (1957年4月20日生)

新任役員候補者
社外役員候補者
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 **—**

2022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

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	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
2005年 6月	同社 執行役員 経営戦略本部 経営企画部長	2009年 4月	同社 上席執行役員 経営戦略・財務担当
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	2011年 6月	同社 代表取締役社長
		2018年 4月	同社 代表取締役会長
		2019年 6月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) 社外取締役(現)

重要な兼職の状況

ソニーグループ株式会社* 社外取締役
(*は上場会社)

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。当社の事業に対するグローバル企業経営者視点での的確な助言・意見および執行の監督が期待できる同氏を社外取締役に選任することで、取締役会の実効性のさらなる向上が実現できると考えています。

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、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、上記の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

- 企業経営に関わる経験
- グローバル理解
- 財務に関する経験
- コーポレートガバナンスに関する経験
- 製薬業界に関する経験

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
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2022年3月期連結「売上高及び金融ビジネス収入」

(注) 1. 責任限定契約の締結

当社は、社外取締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、大石佳能子氏、岩原紳作氏、チャールズ D. レイクII氏、および得能摩利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。また、本議案が原案どおり承認可決され、これらの社外取締役が再任された場合は、同内容での契約更新を予定しています。加えて、本総会における選任後、当社と畑中好彦氏との間で、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、チャールズ D. レイクII氏、および得能摩利子氏を、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、大石佳能子氏、岩原紳作氏、チャールズ D. レイクII氏、および得能摩利子氏を再度独立役員に指定する予定です。また、本総会における選任後、畑中好彦氏を新たに独立役員に指定する予定です。

4. 社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役または監査役に就任していた場合において、その在任中に当該会社で発生した法令または定款に違反する事実その他不当な業務の執行が行われた事実等

大石佳能子氏は2015年6月から2018年6月までスルガ銀行株式会社の社外取締役に就任していましたが、同社は、金融庁より2018年10月5日にシェアハウス向け融資およびその他不動産融資に関する不正行為、顧客の利益を害する業務運営、ならびにファミリー企業に対する不適切な融資等の問題を指摘され、行政処分(業務の一部停止命令および業務改善命令)を受けました。同氏は、上記事実が判明するまで当該事実を認識しておりませんでした。同社の社外取締役として日頃から法令等遵守の視点に立った助言を行い、同社の法令等遵守について注意喚起をしていました。上記事実の判明後は、同社取締役会において、これらの事実関係を究明し、コンプライアンスをさらに強化・徹底することおよびこのような事態の再発防止に向けた適切な措置を講ずることを求めるなど、その職責を適切に遂行し、同社の信頼回復に努めました。

第3号 議案

監査役2名選任の件

常勤監査役宇野晶子氏および社外監査役後藤靖子氏が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役2名の選任をお願いいたします。

なお、本議案の本総会への提出につきましては、予め監査役会の同意を得ています。

監査役候補者選定の方針およびプロセス

当社では、企業経営における監査ならびに監査役機能の重要性と、候補者の人格・知見を十分考慮のうえ、当社の監査役として職務を全うできる適任者を代表取締役が選定し、その妥当性について指名・報酬諮問委員会の答申を得ています。そのうえで、株主総会への選任議案提出に関する監査役会の同意を得て取締役会において監査役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監査役候補者は、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。

監査役候補者

1 あんのひろみ
安野 裕美※ (1970年7月27日生)

新任役員候補者



候補者の有する当社の株式数 **200株**

監査役在任年数 **—**

2022年度における出席状況

取締役会	監査役会
—	—

※監査役候補者安野裕美氏の戸籍上の氏名は、原裕美です。

略歴および当社における地位

1995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

2018年 1月 当社グローバル広報部長

2023年 1月 当社秘書・渉外部 特任部長(現)

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

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

監査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、コーポレートガバナンスに関する知見やコンプライアンスに対する高い意識を有しています。2018年1月にグローバル広報部長に就任、偏りのない客観的視点から、マネジメントに対し率直に経営課題や組織課題を提起するとともに、その解決に向けた提言を行ってきました。2020年1月には、執行役員 チーフパブリックリレーションズオフィサーに就任し、さらに高い視点から当社のステークホルダーコミュニケーションをリードしてきました。

上記の理由から常勤監査役として職務を適切に遂行することができるかと判断いたしましたので、取締役会は同氏を新たに監査役候補者に決めました。選任後は、上記の役割を果たすことを期待しています。

「略歴および当社における地位」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

- 営業・マーケティングに関する経験
- 研究・商品開発に関する経験
- 財務に関する経験
- コーポレートガバナンスに関する経験
- グローバル理解

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。



候補者の有する当社の株式数 **700株**

社外監査役在任年数 **4年**

2022年度における出席状況

取締役会	監査役会
13/13回 (100%)	12/12回 (100%)

略歴および当社における地位

1980年 4月 運輸省入省	2011年10月 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構理事(共有船舶担当)
1997年 1月 同省 九州運輸局企画部長	2013年 7月 国土交通省国土交通政策研究所所長
1998年 7月 同省 運輸政策局観光部企画調査室長	2014年10月 九州旅客鉄道株式会社入社 顧問
2001年 1月 海上保安庁国際危機管理官	2015年 6月 同社 鉄道事業本部副本部長 兼 旅行事業本部長
2003年 7月 国土交通省総合政策局交通消費者行政課長	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
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	2017年 6月 同社 常務取締役(財務部担当 CFO)
2005年10月 山形県副知事	2018年 6月 同社 取締役監査等委員
2008年 7月 国土交通省北陸信越運輸局長	2019年 3月 当社 社外監査役(現)
2010年 8月 同省 大臣官房審議官(海事局担当)	2019年 6月 株式会社デンソー 社外監査役(現)

重要な兼職の状況

株式会社デンソー* 社外監査役 (*は上場会社)

社外監査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8号に定める社外監査役候補者です。

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旅行事業を担当し、その後常務取締役CFOとして財務を率いた後に取締役監査等委員を経験、2019年6月からは、株式会社デンソーの社外監査役に就任しており、事業に加え財務・会計に関しても一定の経験・知見を有しており、当社取締役会でもそれらを活かして積極的に意見を述べていただきました。

上記の理由から社外監査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監査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ことを期待しています。

「略歴および当社における地位」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

-  **財務に関する経験**
-  **企業経営に関わる経験**
-  **グローバル理解**

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2022年3月期連結「売上収益」

(注)1. 責任限定契約の締結

当社は、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、後藤靖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締結しています。また、本議案が原案どおり承認可決され後藤靖子氏が再任された場合は、同内容での契約更新を予定しています。

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、後藤靖子氏を、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、再度独立役員に指定する予定です。

取締役に対する長期インセンティブ型報酬の決定の件

当社は、社外取締役以外の取締役(以下「対象取締役」といいます)に対する長期的な企業価値の創造に向けた動機づけと、株主のみならず利益意識の共有を目的として、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・ユニットを用いた長期インセンティブ型報酬制度(以下「本制度」といいます)を導入しています。

本制度では、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各対象取締役に基準となる株式ユニットを付与し、支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間として予め複数の評価指標を定め、評価対象期間終了後に各評価指標の達成率等に応じて支給率を算出し、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普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を各対象取締役に支給いたします。各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、当社普通株式の交付を受けるものとし、この場合の払込金額は、当該株式の発行または処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)(以下「交付時株価」といいます)を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定した額とします。対象取締役に対する当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭を支給する条件の概要については、下記「本制度をご理解いただくためのご参考情報」に記載のとおりです。

本制度に係る報酬等の各対象取締役への具体的な支給時期および配分については、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会の審議を経て、当社の取締役会において決定することといたします。本制度における2023年度に係る報酬等として、2023年度から連続した3事業年度終了時における会社業績等の目標達成率等に応じて対象取締役に支給する当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の総額については、当社普通株式136,000株に交付時株価を乗じた額(以下「支給上限額」といいます)を上限とし、また、本制度に基づき対象取締役に交付する当社普通株式の総数について68,000株(以下「交付上限株式数」といいます)を上限とし、この範囲内で、各対象取締役にに対し、原則として、本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ことといたします。上記報酬の支給について、ご承認をお願いいたします。

なお、本議案の内容は、事業報告に記載の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿うものであり、その内容は相当であると考えています。

現在の当社の取締役の員数は8名(うち社外取締役4名)であり、第2号議案が原案どおり承認された場合、取締役は10名(うち社外取締役5名)となります。対象取締役は、この10名の取締役のうちの社外取締役以外の取締役5名となります。

<本制度をご理解いただくためのご参考情報>

本制度の概要

本制度は、毎年、支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間として予め複数の評価指標を定め、評価対象期間の終了後に、当該評価指標の達成率等に応じた数の当社普通株式を交付するための金銭報酬債権および金銭を、報酬等として支給する制度です。

2023年度を支給対象年度とする分の評価対象期間は、2023年1月1日から2025年12月31日までの3事業年度であり、対象取締役に対する当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の額の確定および支給は、原則として評価対象期間の終了後に行います。なお、本制度は、評価指標の達成率等に応じて当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭を支給するものであることから、株式ユニットの付与時点では、各対象取締役に対してこれらの報酬等を交付または支給するか否か、ならびに交付する当社普通株式の株式数、当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の額はいずれも確定しておりません。

また、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割(当社株式の株式無償割当てを含む)または株式併合が行われた場合には、当該分割または併合の比率に応じて、上記の支給上限額の計算の基礎となる当社普通株式の数(136,000株)および交付上限株式数(68,000株)ならびに各対象取締役に交付する当社普通株式の数を調整するものとします。

本制度の具体的な仕組み

本制度の具体的な仕組みは、以下のとおりです。

- ① 本制度では、業績連動部分と固定部分が設定されています。
- ② 業績連動部分には中期経営計画等に連動した評価指標を使用するものとし、各対象取締役に交付する株式数等の具体的な算定にあたっては各評価指標の達成率等に応じた支給率等を設定します。これらの評価指標および支給率等は、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、当社取締役会において決定します。
- ③ 本制度の評価指標とそのウエイトの全体像は下表のとおりです。なお、評価指標のうち、経済評価指標である評価対象期間の最終事業年度におけるコア営業利益率および連結売上高年平均成長率(CAGR)については、それぞれ評価上限値と評価下限値を定め、評価上限値を達成した場合にはそれぞれの指標における支給率上限を適用し、評価下限値に満たない実績となった場合にはそれぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。また、社会価値指標のうち環境および社会については、複数の指標それぞれにつき、目標の達成・未達成を判定し、達成した場合にそれぞれの指標における支給率上限を適用し、未達成の場合は、それぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととし、ESG全般については目標値を設定し、それらの達成率に応じて支給率が変動する仕組みとしています。

評価項目	評価指標		評価ウエイト	
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度におけるコア営業利益率		50%	100%
	連結売上高年平均成長率(CAGR)		30%	
社会価値指標	環境	CO ₂ 排出量削減目標達成状況	20%	
	社会	当社の国内外女性管理職・リーダー比率、当社が定めるESG評価機関の女性活躍に関する指数銘柄への採用状況		
	ESG全般	当社が定めるESG評価機関での評価スコア		
経済価値指標	連結ROE		予め定めた一定水準を下回った場合、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。	

- ④ 固定部分は、対象取締役に一定の株式報酬が安定的に支給されることにより、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設けています。
- ⑤ 評価対象期間終了後、各評価指標の達成率等に応じて決定される支給率(50%~150%の範囲で変動します)に基づき、各対象取締役に割当てる当社普通株式の数および支給する金銭の額を、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定します。なお、中期経営計画等の目標設定において合理的に予見することが困難であった想定外の外的要因等が発生したと指名・報酬諮問委員会が判断した場合には、指名・報酬諮問委員会は、それらの要因を総合的に勘案して慎重に審議を行い、取締役会が相当と認めるときは、その決定により評価指標のうち経済価値指標についての支給率の調整を行うことがあります。
- ⑥ 当社は、上記⑤で決定された各対象取締役に割当てる当社普通株式の数に応じて、当社取締役会決議に基づき、各対象取締役に對し、当社普通株式交付のための金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、当社普通株式の交付を受けます。なお、当社普通株式の払込金額は、交付時株価を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利とならない範囲内で当社取締役会において決定します。
- ⑦ 上記⑥の当社株式の交付に伴い、各対象取締役に納税費用が発生することから、この納税費用の資金確保のため、当社は、上記⑥の金銭報酬債権に加えて、上記⑤で決定された額の金銭を各対象取締役に支給します。
- ⑧ 各対象取締役に対する株式交付の要件その他詳細は、当社取締役会で定めるものとします。

本制度に基づく報酬等の支給要件

当社は、以下の要件を満たす対象取締役に対して、本制度に基づく報酬等を支給します。当社が当社普通株式を交付する際は、当社による株式発行または自己株式の処分により行われ、当社普通株式を交付する対象取締役および当該株式発行または自己株式の処分に係る募集事項は、以下の①ないし③の要件および上記に記載した算定方法に従い、評価対象期間終了後に当社取締役会において決定します。

- ① 在任期間要件を満たすこと(支給対象年度中継続して当社もしくは当社子会社の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等を要する)

- ② 権利確定前に退任する場合は、懲戒処分等による退任ではないこと
 - ③ その他本制度の趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件を充足すること
- なお、本制度においては、マルス・クローバック条項を導入しており、対象取締役に重大な不正行為があった場合等一定の場合には、取締役会はその決定により、株式ユニットの数を減少させ、または返還を受けられることができます。

対象取締役の退任時の取り扱い

対象取締役が評価対象期間中に当社または当社子会社の取締役およびエグゼクティブオフィサーの地位を喪失した場合であっても、上記支給要件等の一定の要件を満たす場合は、当該地位の喪失事由の性質に応じ、支給上限額および交付上限株式数の範囲内で当社取締役会において定める合理的な方法に基づき算定した数の当社普通株式もしくは金銭またはその双方を、当社取締役会が定める時期に交付または支給することがあります。なお、対象取締役の退任に伴い評価対象期間の終了前に本制度に基づく報酬等を支給する場合は、当該対象取締役に交付する株式の数または支給する金銭の額の算定には、当該支給に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を用います。

(注)会社法第361条においては、取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益を「報酬等」と呼んでおり、本議案における「報酬等」もこれと同義です。

以 上

事業報告 (2022年1月1日から2022年12月31日まで)

当社グループは、当期から国際会計基準(IFRS)を任意適用しており、前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

当期における世界経済は、全体として新型コロナウイルス感染症による影響の緩和と経済活動の正常化が進む一方で、中国における断続的なロックダウンや、ウクライナ紛争の長期化、資源・エネルギー価格の高騰、ドル高の進行等、引き続き不透明な状況が継続しました。

国内化粧品市場は、幅広い分野での値上げが化粧品購買への重石となる一方で、行動制限の緩和や外出機会の増加により緩やかに回復しました。海外化粧品市場は、中国では、上海や海南島を中心としたロックダウンによる店舗営業活動の制限・サプライチェーンの混乱等の影響を受け、厳しい市場環境が継続しました。一方、欧米では、経済活動の再開が本格化するとともに消費の回復が継続し、化粧品市場も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&インクルージョンの実現といった社会課題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。

2021年にコロナ禍の難局に対応する中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定し、当社の強みを活かしたスキンケア領域への注力、事業ポートフォリオの再構築や、欧米事業を中心とした収益性改善などを通じて、より収益性とキャッシュ・フローを重視した経営へと抜本的な改革を進め、2年目となる当期は、「再び成長軌道へ」の年と位置付け、グローバルブランドの成長促進やDXの加速・進展等に取り組んできました。

当期の売上高は前期比5.7%増の1兆674億円、現地通貨ベースでは前期比3.9%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0.9%増となりました。実質ベースの売上高は、厳しい市場環境が続く中国事業が前期を下回ったほか、市場の回復が遅れた日本事業は前期並みとなりました。一方、トラベルリテール事業、アジアパシフィック事業、米州事業、欧州事業においては、注力しているスキンケアブランド「SHISEIDO」や主力メイクアップブランド「NARS」等が成長をけん引したことで、前期を上回りました。

コア営業利益は、中国での売上減に伴う差益減やパーソナルケア事業譲渡の影響はあったものの、機動的なコストマネジメントの推進や構造改革を通じた固定費の低減、為替影響等により、前期に対し88億円増益の513億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期にパーソナルケア事業譲渡に伴う譲渡益を計上していた一方、当期はパーソナルケア製品の生産事業譲渡に伴う減損損失を計上したことなどから、前期に対し127億円減益の342億円となりました。

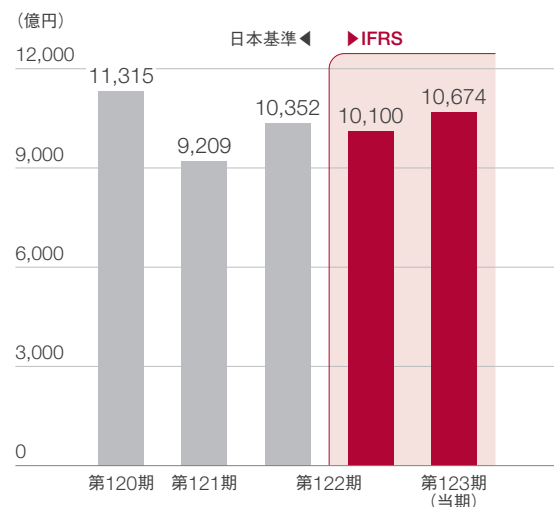
なお、EBITDAは、9.6%のマージンとなりました。

連結業績

売上高

10,674億円

前期比(増減率)	+5.7%
(現地通貨ベース)	△3.9%
(実質ベース)	+0.9%



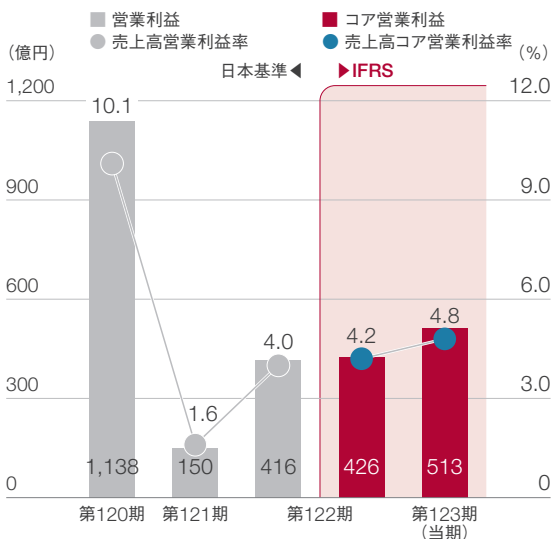
営業利益/コア営業利益

売上高営業利益率/売上高コア営業利益率

513億円

4.8%

前期比(増減額)	+88億円	前期比(増減)	+0.6ポイント
----------	-------	---------	----------



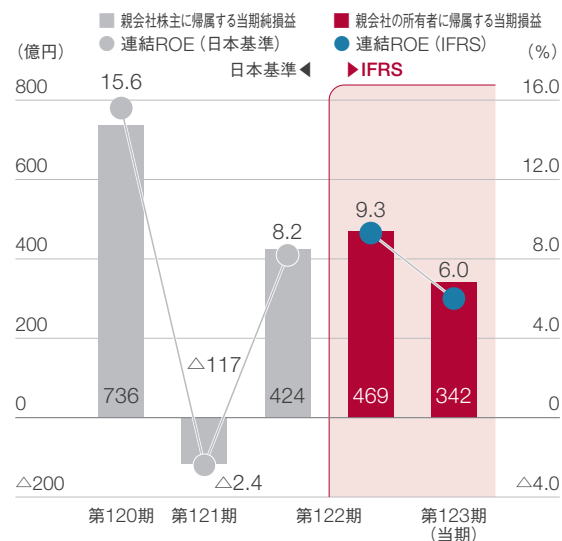
親会社株主に帰属する当期純損益 / 親会社の所有者に帰属する当期損益

連結ROE

342億円

6.0%

前期比(増減額)	△127億円
----------	--------



(注) 1. 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=131.4円、1ユーロ=138.0円、1中国元=19.5円です。
2. 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。

◆ 報告セグメント別売上高

その他 6.0%

日本事業 22.3%

売上高 642億円
前期比 +64.5%

売上高 2,376億円
前期比 △8.2%

プロフェッショナル 0.9%
事業

中国事業 24.2%

売上高 93億円
前期比 △43.1%

売上高 2,582億円
前期比 △18.3%

トラベルリテール 15.3%
事業

アジアパシフィック事業 6.4%

売上高 1,637億円
前期比 +15.3%

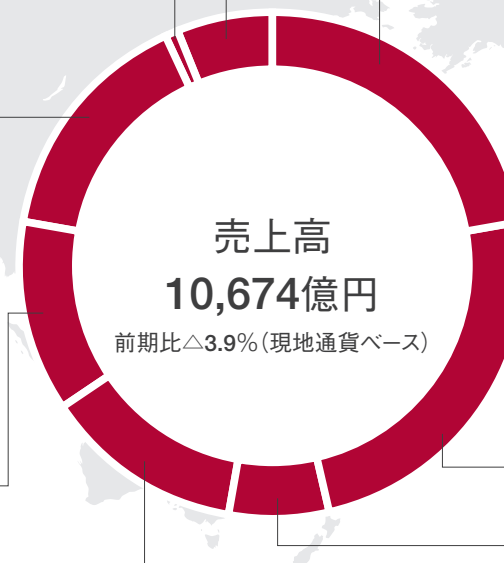
売上高 680億円
前期比 △3.7%

欧州事業 12.0%

米州事業 12.9%

売上高 1,284億円
前期比 +3.3%

売上高 1,379億円
前期比 △4.7%



◆ 報告セグメント別コア営業損益

(億円)

	第122期	コア営業利益率 (%)	第123期 (当期)	コア営業利益率 (%)	増減
日本事業	65	2.3	△131	△5.4	△196
中国事業	41	1.5	△39	△1.5	△80
アジアパシフィック事業	50	7.7	47	6.6	△3
米州事業	16	1.3	77	5.4	+60
欧州事業	27	2.1	69	5.0	+42
トラベルリテール事業	227	18.8	377	23.0	+149
プロフェッショナル事業	7	4.5	8	7.7	+0
その他	141	5.2	61	2.0	△80
調整額	△150	-	46	-	+195
合計	426	4.2	513	4.8	+88

(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「その他」に計上していた資生堂美容室株式会社の業績は「日本事業」へ計上しています。また、従来「米州事業」に計上していた「NARS」および「Drunk Elephant」ブランドのブランドホルダー機能に係る業績は「その他」へ計上しています。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. 従来「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による株式会社ファイントゥデイ資生堂(2023年1月1日付で株式会社ファイントゥデイに商号変更)およびその関係会社への売上は同日以降「その他」に計上しています。
3. 従来「プロフェッショナル事業」に計上していた各地域販売子会社に係る売上高は、プロフェッショナル事業の譲渡に伴い、2022年7月1日以降、一部を除き発生していません。
4. 「その他」は、本社機能部門、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。
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. 調整額は、主にセグメント間の取引消去の金額です。

2. 事業別の取り組み

◆ 日本事業

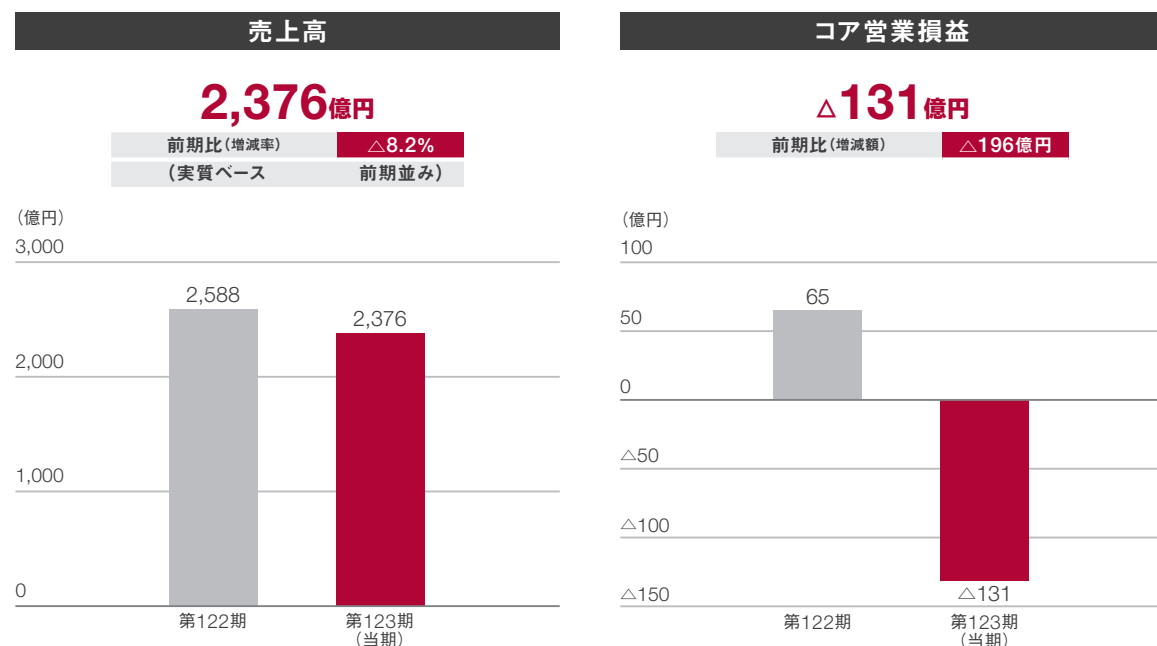
「エリクシール」刷新、「Beauty Key」導入等
さらなる成長に向けた基盤強化



2022年9月に最新のコラーゲン技術を搭載した化粧水・乳液をリニューアル発売した「エリクシール」

日本事業では、回復が遅れていた中価格帯市場が下期に回復基調に転じました。当社は年間を通じて、創業150周年を記念したプロモーションのほか、スキンケアブランドへの戦略的投資を継続的に強化しました。9月には「エリクシール」から最新のコラーゲン技術を搭載した化粧水・乳液をリニューアル発売したほか、第4四半期には「SHISEIDO」、「クレド・ポー ボーテ」から新製品・限定品を展開するなど、ブランド・商品の価値伝達強化に取り組みました。また、店舗やEコマースなどの販売チャネルやブランドごとに提供していた会員サービスを一つに集約した新会員サービス「Beauty Key」を導入し、よりお客さまのニーズに対応したカウンセリングサービスを可能にしたほか、デジタルコミュニケーションの強化にも努めました。

以上のことから、売上高は2,376億円となりました。前期比は8.2%減、事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期並みとなりました。コア営業損失は、費用効率化を進めたものの、パーソナルケア事業譲渡に伴う差益減等により、前期に対し196億円悪化の131億円となりました。



◆ 中国事業

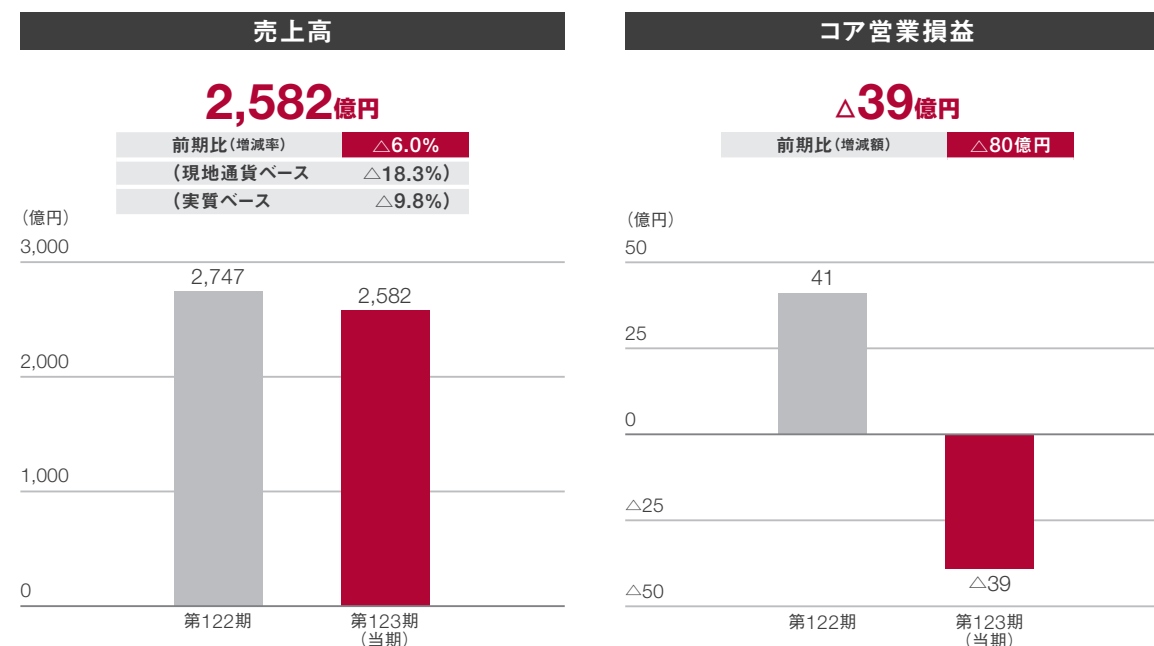
価値伝達強化による持続的成長への転換



中国で好調な「SHISEIDO」フューチャーソリューション

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踏まえたブランド・商品の価値伝達による持続的成長への転換を進めています。中国最大のEコマースイベントである“ダブルイレブン”において市場が大きく前年割れとなる中、当社の年間Eコマース売上は成長を実現しました。主要プラットフォームへの展開拡大、効果・効能にフォーカスしたコミュニケーションを強化したことが奏功しました。一方、オフラインでは、実店舗ならではのユニークな体験価値の提供、愛用者基盤の拡大の継続的な取り組みを強化したものの、ロックダウン等の影響を受け、前期を下回りました。

以上のことから、売上高は2,582億円となりました。前期比は6.0%減、現地通貨ベースでは前期比18.3%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9.8%減となりました。コア営業損失は、売上減による差益減等により、前期に対し80億円悪化の39億円となりました。



◆ アジアパシフィック事業

主要Eコマースプラットフォームへの展開強化によるEコマース売上の成長継続



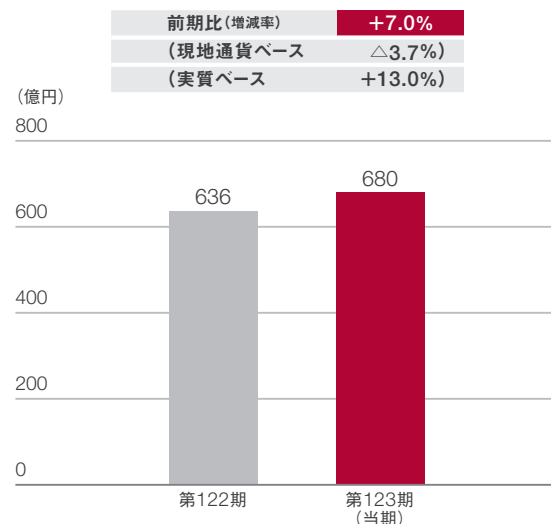
アジアパシフィックで好調な「アネッサ」

アジアパシフィック事業の国・地域では、台湾が第4四半期から回復に転じたほか、韓国や東南アジアなどは力強い成長を継続しました。また、主要Eコマースプラットフォームへの展開強化、デジタル活用によるお客さま接点の拡大等により、アジア全体のEコマース売上も成長を継続しました。

以上のことから、売上高は680億円となりました。前期比は7.0%増、現地通貨ベースでは前期比3.7%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13.0%増となりました。コア営業利益は、売上増に伴う差益増の一方、人件費、経費等の増加により、前期に対し3億円減益の47億円となりました。

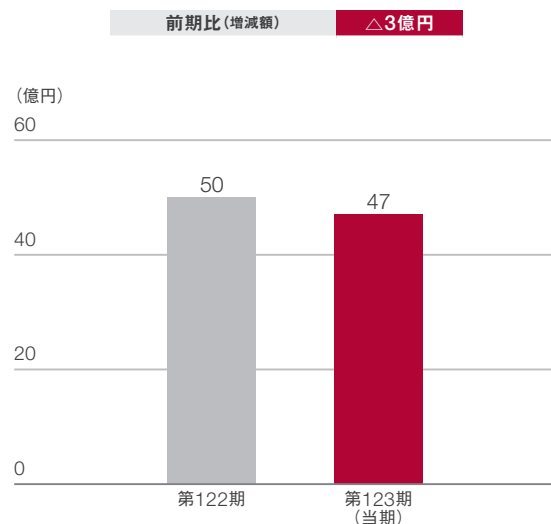
売上高

680億円



コア営業利益

47億円



◆ 米州事業

デジタルマーケティング強化によるEコマースの力強い成長



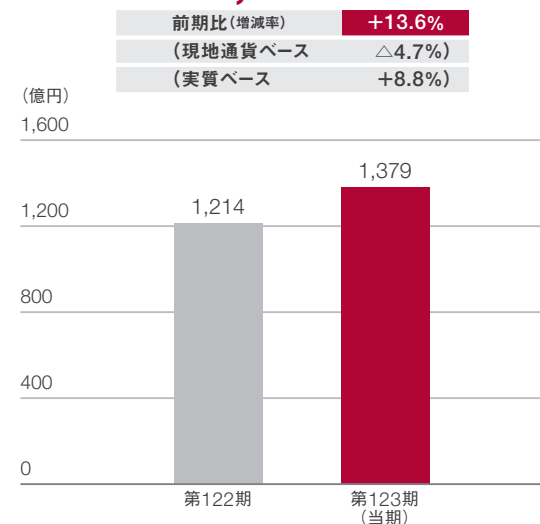
「NARS」のリキッドファンデーション
LIGHT REFLECTING FOUNDATION

米州事業では、新型コロナウイルス感染症による影響の緩和と経済活動の正常化に伴い、化粧品市場は全カテゴリーで成長を継続しました。中でも、特に「NARS」は、新商品の好調さやデジタルマーケティング強化を通じたEコマースの力強い成長により、シェアを拡大しました。また、プロモーションを強化した「SHISEIDO」も堅調に推移しました。

以上のことから、売上高は1,379億円となりました。前期比は13.6%増、現地通貨ベースでは前期比4.7%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8.8%増となりました。コア営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、構造改革を通じた固定費削減などにより、前期に対し60億円増益の77億円となりました。

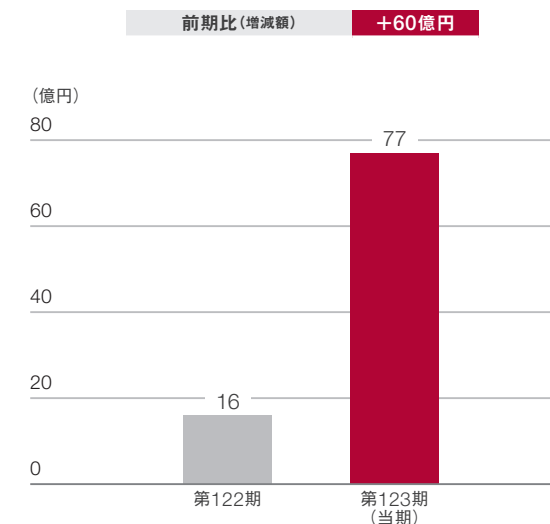
売上高

1,379億円



コア営業利益

77億円



◆ 欧州事業

プレステージブランドの力強い成長



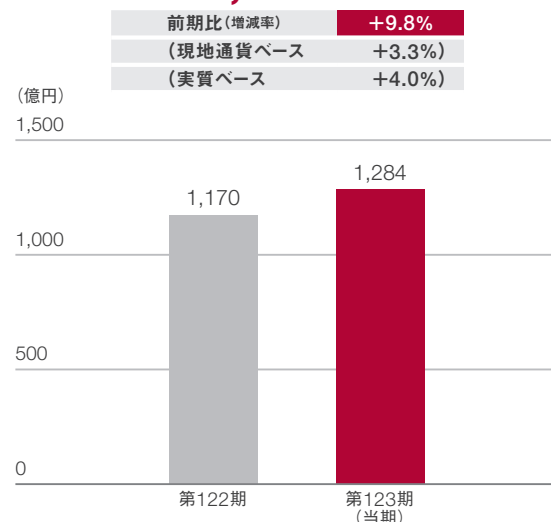
「narciso rodriguez」のフレグランス
MUSC NOIR ROSE

欧州事業では、新型コロナウイルス感染症による影響の緩和と経済活動の正常化に伴い、化粧品市場は全カテゴリーで成長を継続しました。その中で当社は、需要の回復を捉えたプロモーションにより、「NARS」や「narciso rodriguez」等が力強い成長を実現し、シェアを拡大しました。加えて、「Drunk Elephant」の店舗数拡大も着実に進め、売上を拡大しました。

以上のことから、売上高は1,284億円となりました。前期比は9.8%増、現地通貨ベースでは前期比3.3%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4.0%増となりました。コア営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、構造改革を通じた固定費削減等により、前期に対し42億円増益の69億円となりました。

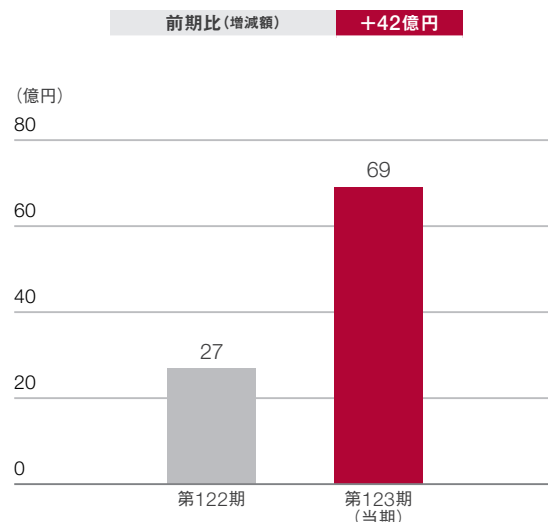
売上高

1,284億円



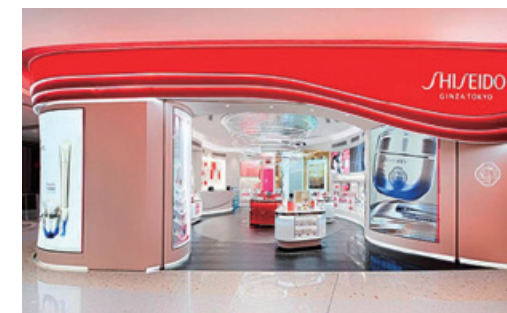
コア営業利益

69億円



◆ トラベルリテール事業

旅行者の往来再開に伴い、オンライン・オフライン共に成長



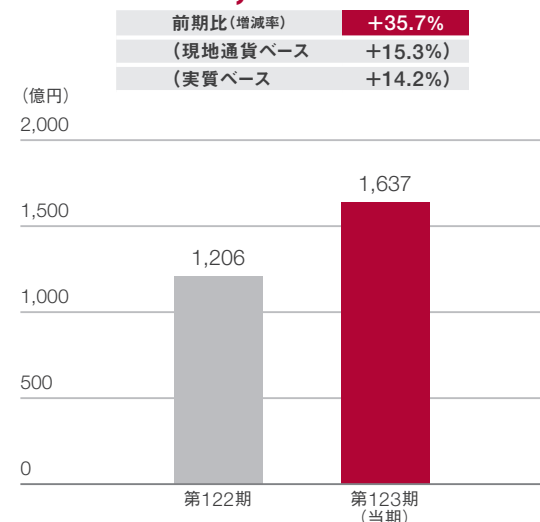
中国海南島にオープンした「Haikou International Duty Free Shopping Complex」での当社店舗

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い旅行者の往来が再開し、欧米を中心に急速に回復が進みました。中国海南島においては、ロックダウンの影響を受けたものの、海口市にある世界最大の免税ショッピングモールへの新規出店やEコマースの伸長により、力強く成長しました。

以上のことから、売上高は1,637億円となりました。前期比は35.7%増、現地通貨ベースでは前期比15.3%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14.2%増となりました。コア営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前期に対し149億円増益の377億円となりました。

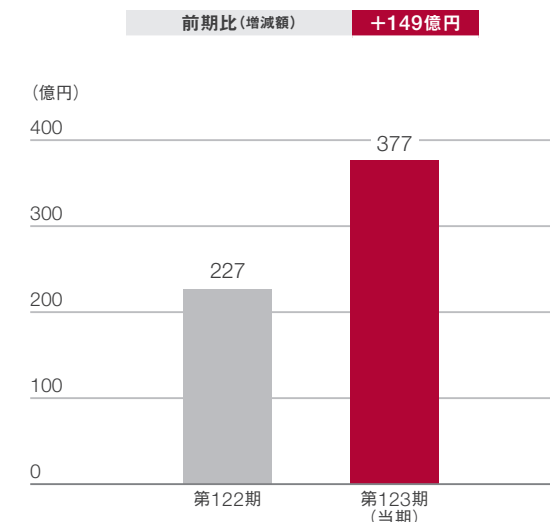
売上高

1,637億円



コア営業利益

377億円



2 設備投資等の状況

	投資額(百万円)	主な投資の内容
有形固定資産	31,253	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	28,583	基幹システムのグローバル展開
合計	59,837	

(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

当期は社債の償還、運転資金に充当するため、200億円の当社初となるサステナビリティ・リンク・ボンドの発行を行いました。

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120期	第121期	第122期	第123期(当期)	
		2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2021年12月期	2022年12月期
		日本基準			IFRS	
売上高	(百万円)	1,131,547	920,888	1,035,165	1,009,966	1,067,355
営業利益/コア営業利益	(百万円)	113,831	14,963	41,586	42,553	51,340
売上高営業利益率/ 売上高コア営業利益率	(%)	10.1	1.6	4.0	4.2	4.8
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)	73,562	△11,660	42,439	46,909	34,202
包括利益/当期包括利益	(百万円)	72,653	10,431	81,222	90,198	89,061
総資産/資産合計	(百万円)	1,218,795	1,204,229	1,179,360	1,300,979	1,307,661
純資産/資本合計	(百万円)	517,857	506,593	567,433	562,179	625,754
1株当たり純資産/ 1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,242.85	1,212.34	1,364.28	1,353.45	1,512.36
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	75,562	64,045	122,887	134,249	46,735
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△202,823	△70,084	63,739	66,733	△41,308
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	113,678	46,880	△176,222	△190,575	△52,418
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	97,466	136,347	156,503	156,503	119,036

(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(2022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・果敢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。

株主のみならず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120期	第121期	第122期	第123期(当期)	
		2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2021年12月期	2022年12月期
		日本基準			IFRS	
1株当たり年間配当額	(円)	60	40	50	100(予定)	
年間配当額	(百万円)	23,965	15,978	19,974	39,954(予定)	
連結配当性向	(%)	32.6	—	47.1	42.6	116.8(予定)
DOE	(%)	5.1	3.3	3.9	4.0	7.0(予定)

(注)1. 第123期(当期)の各項目の数値は、2023年3月24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

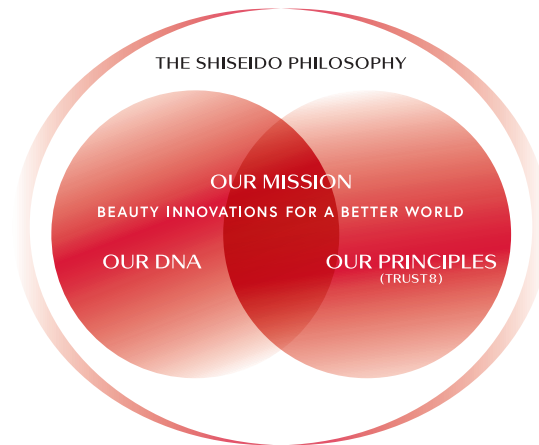
1. 企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY

当社は、1872年に創業し、昨年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年先も輝き続け、世界中の多様な人々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」～Shift for New Growth～

当社は、今年からスタートする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。「SHIFT 2025 and Beyond」は、「守り」から「攻め」に転じる躍動の期間として、新経営体制のもと、「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、さらなる事業成長を確実なものにします。

2021年から取り組んできた中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」は、新型コロナウイルス感染症が厳しい影響をもたらす中、多くの成果を生み出しました。まず、収益性を高めるため「選択と集中」を実行し、パーソナルケア事業譲渡やメイクアップブランドの譲渡など厳しい判断を必要とする変革を世界中で鋭意進め、徹底した構造改革を実施しました。また、長年の懸案であった欧米の収益性を改善しました。さらに全社でのスキンビューティー売上比率を着実に拡大させました。そして、日々変化する市場環境に迅速に対応するデジタルトランスフォーメーション(DX)の加速や FOCUS^{*1}への投資、最先端技術を搭載した新工場や物流体制を構築し、高い品質や生産性を実現しました。このようなさまざまな取り組みを間断なく実行し、強固な財務基盤を確立することができました。

「SHIFT 2025 and Beyond」では、まず「WIN 2023 and Beyond」の残った課題である日本事業の成長性回復に取り組みます。2023年から3年間の抜本的な改革により、2025年に同事業で500億円を超えるコア営業利益を実現します。また、同期間において全社をあげて持続的な売上成長と収益性を向上させるための改革を実行し、Personal Skin Beauty & Wellness Company を目指します。長期的な成長を目指すうえで、「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、コア営業利益率で、2025年までに12%、さらに2027年の最終年度には15%という目標達成を計画しています。引き続き当社は、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」のもと、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きます。

長期的な成長を目指した主な重点領域

ブランド価値の向上・強化

「SHISEIDO」、「クレド・ポー ボーテ」などのグローバルブランドをはじめ、「エリクシール」などアジアをメインに展開しているブランド、フレグランスブランド、メンズブランドそして戦略的に開発された新ブランドに対して、マーケティング投資について3カ年で累計1,000億円超^{*2}の追加投資を実施します。

イノベーションへの研究開発費の継続投資

グローバル体制を活かした各地域における研究所との連携をこれまで以上に強化し、イノベーション領域の拡大、生活者への魅力ある訴求開発などの研究開発プロセスを進化させていきます。また、当社の知見を、外部との共同研究や企業間連携・M&Aなどを通じて取り入れた技術と掛け合わせ、新たな商品やサービスの創造を進めます。イノベーションのさらなる加速に向け、売上高比率3%の研究開発費を投資します。

グローバルな人財・リーダーシップの強化

「PEOPLE FIRST」という考えのもと、人財育成へ積極的に投資しています。将来のリーダー候補社員に対する選抜型プログラムや自発的キャリア開発支援、グローバルでの人財配置の加速や報酬制度の整備など、今後も企業成長を支える「人財」に引き続き投資をしていきます。さらに、創業150周年の記念事業として、今秋、当社の創業の地である銀座に次世代を担う人財開発の拠点「Shiseido Future University」をオープンし、当社のCEOである魚谷雅彦が初代学長を務めます。

各地域事業の主な取り組み

積極投資により継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換を目指します。

- ・日本:ブランド力・組織力の強化、再成長による収益基盤の再構築
- ・中国:ブランドポートフォリオの拡充・新領域開発
- ・アジアパシフィック:将来の有望市場における事業基盤構築
- ・トラベルリテール:旅行者向けの独自価値を構築
- ・米州:次なる成長の柱として成長基盤を構築
- ・欧州:構造改革を経て収益性を伴う成長の実現

財務戦略

財務目標

これまでの構造改革を経て構築した強固な財務基盤を活かして、2023年以降は、戦略的な成長投資を加速し、これによる持続的な売上拡大とコスト低減、そして収益性・キャッシュ創出力の強化に取り組めます。売上高 CAGR^{※3}は、2023年から2025年までの3年間で+8% (2022年比)、2026年から2027年までの2年間で+6% (2025年比)を目指します。コア営業利益率は、この力強い売上成長とコスト低減施策の両輪で、2025年に12%、2027年に15%の実現を目指します。また、フリーキャッシュフローは 2025年に1,000億円、EBITDA^{※4}マージンは、2025年に18%、2027年に20%を見込みます。資本効率については、2025年にはROICで12%、ROEで14%を実現します。

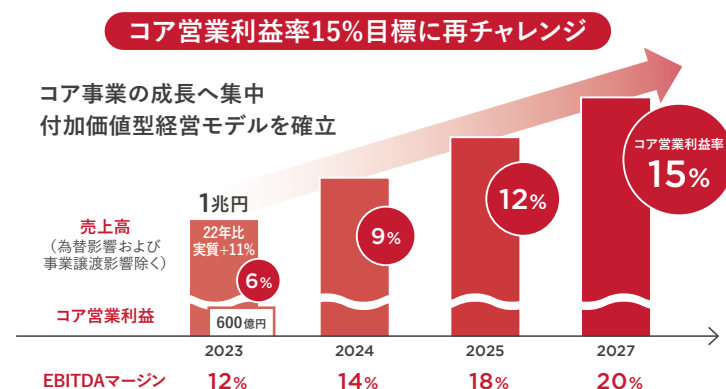
キャッシュアロケーション

当社の価値創造ドライバーである「ブランド」、「イノベーション」、「人財」への積極投資を通じた収益性改善で、2023年から2025年の3年間で4,000億円のキャッシュインフローを見込みます。この創出したキャッシュを、FOCUSをはじめとしたIT/DX関連や、工場への省エネ設備の導入等の設備投資、またM&A・新領域への成長投資に振り向け、中長期的な企業価値の最大化に向けた好循環を構築します。

株主還元

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。フリーキャッシュフローの状況を重視し、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。

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」



「SHIFT 2025 and Beyond」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「2022年度決算説明資料」等、および05・06ページの「株主のみなさまへお伝えしたいこと」をご覧ください。

※1 全世界共通のITプラットフォームの構築・最適化(データの標準化や業務プロセスの最適化など)を進めるプロジェクト

※2 2023~2025年累計 2022年比増加総額

※3 為替影響、事業譲渡影響を除いた年平均成長率

※4 コア営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)

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、事業を通じて人々の幸福感・充足感を高め、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出と社会・環境課題の解決を促進させていきます。

推進体制

資生堂では、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。2022年はサステナビリティ関連業務における迅速な意思決定と全社の実行を確実に遂行するため、専門的に審議する「Sustainability Committee」を定期的に開催しました。グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、TCFD開示や人権対応アクションなど具体的活動計画に関する意思決定、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各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論をしています。その他、特に業務執行における重要案件に関する決裁が必要な場合は「Global Strategy Committee」や取締役会にも諮り、審議しています。

また、毎年グローバルのステークホルダーに向けた「サステナビリティレポート」を発行し、当社の本業を通じたサステナビリティアクションの中長期目標とその進捗を開示しています。

〔中長期目標〕

項目	目標値	達成時期 ^{※1}
CO ₂ 排出量	カーボンニュートラル ^{※2}	2026年
水	水消費量 △40% ^{※3}	2026年
廃棄物	埋め立てゼロ ^{※4}	2020年に世界全12工場 で埋め立て廃棄物ゼロを前 倒して達成・継続
容器包装	100%サステナブルな容器 ^{※5}	2025年
パーム油	サステナブルなパーム油 100% (RSPO MB方式以上)	2026年
紙	サステナブルな紙 100% (認証紙・再生紙など) ^{※6}	2023年

※1 2022年実績は2023年発行予定のサステナビリティレポートにて開示予定

※2 資生堂全事業所、Scope 1・2

※3 資生堂全事業所、売上高原単位、2014年比

※4 自社工場のみ

※5 プラスチック製容器について

※6 製品における

気候変動対応

資生堂は、気候変動問題による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、TCFDフレームワークに沿った情報開示を行っています。脱炭素社会への移行、および気候変動に伴う自然環境の変化によって引き起こされる長期的なリスク・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開示しました。

当社は、リスク対応の観点、また将来世代によりよい地球環境を引き継ぐ現行世代の責任から、気候変動対応としてCO₂排出量削減を積極的に進めています。2022年は、2030年に向けた全バリューチェーンを通じた科学的なCO₂*¹排出削減目標(Science Based Targets)*²の認定を取得し、事業における電力の再生可能エネルギー100%切り替えを目指すRE100に加盟しました。さらに、2050年にはネットゼロの達成を目指し、今後ともCO₂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きます。

※1 CO₂:通常、温室効果ガスはCO₂、CH₄、N₂O、HFCs、PFCs、SF₆、NF₃を指しますが、本事業報告では特に断りのない限り、これらの温室効果ガスをCO₂と表記しています

※2 Scope 1・Scope 2、およびScope 3

サステナブルパッケージと循環型モデルの推進

資生堂は、気候変動や海洋プラスチックゴミ問題は、グローバルで喫緊に解決すべき環境課題と認識し、サステナブルな容器包装の開発など対応を強化しています。

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を実現するという目標を掲げています。容器の軽量化や「つめかえ・つけかえ」容器の拡大などによるプラスチック使用量の削減、分別しやすい容器設計や単一素材(モノマテリアル)によるリサイクルの促進、再生素材(PCR)を使用するなど環境負荷軽減を推進しています。

2022年には、積水化学工業株式会社、住友化学株式会社と協業し、プラスチック製化粧品容器を回収し、分別することなく資源化、原料化を経て、容器として再生する一連の循環モデル構築に向けた取り組みを開始しました。今後は、3社が企業の垣根を超えて連携するとともに、関連する業界や企業にも参加を働きかけ、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。



CDPにおける気候変動調査での最高評価獲得

当社は、国際的な環境調査・情報開示を行う非政府組織であるCDP*¹の気候変動に関する調査において、最高評価にあたる「Aリスト企業」に選定されました。2022年は、過去最高の約18,700社の企業が調査に応じ、当社を含む日本企業74社が気候変動の「Aリスト企業」に選定されました。当社は、気候変動に関わる温室効果ガス削減目標として「2026年カーボンニュートラル達成*²」を掲げ、工場や事業所における継続的な省エネルギーの取り組みに留まらず、CO₂排出量削減および環境負荷軽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CO₂排出量削減目標に対してSBTイニシアティブ(SBTi)*³からの認定取得やRE100*⁴への加盟、TCFD*⁵に準拠したリス

クと機会の分析および対応策の開示と、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いました。具体的なCO₂排出量削減の活動の姿勢が高く評価されたものと考えています。

- ※1 CDPは、130兆米ドル以上の資産を持つ680社以上の機関投資家と、6.4兆米ドルの調達支出を持つ280社の大手購買企業の要請に基づき、毎年、企業や自治体に環境への影響やリスク等に関するデータの開示を要請し、環境対策を促すことを主な活動としている
- ※2 資生堂全事業所、Scope1・2
- ※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 Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会(FSB)によって2015年12月に設立されたタスクフォース



社会課題への取り組み

資生堂は、1872年の創業以来、多様な価値観やライフスタイルのアップデートを通じて時代を切り開き、心豊かな生き方を提案してきました。一方、現在の社会環境はかつてなく急激に変化し、既成概念や慣習、働き方にも多大な影響を与えています。新型コロナウイルス感染症拡大は社会的に困窮している人々の状況を悪化させるなど、課題は一層深刻になっています。私たちは、人は本来、多様であるという認識のもと、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社会の実現に向け、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を重要な経営戦略テーマと位置付けています。「女性のエンパワメント」と「美の力によるエンパワメント」を戦略の柱とし、社内におけるD&Iの取り組みや事業活動の実績を活かした社会貢献を推進していきます。

2023年、資生堂は、社内研究機関「資生堂D&Iラボ」を発足しました。「資生堂D&Iラボ」では、資生堂における多様な人財の活躍に関するこれまでの実績・成果を検証することで、社内のD&Iの加速に向けた効果的なアクションにつなげていきます。これらの研究で得られた知見は自社内だけでなく社会に向けて公表することで、D&Iの実現による日本経済の成長促進へ貢献していきます。

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D&Iラボ」のロゴ

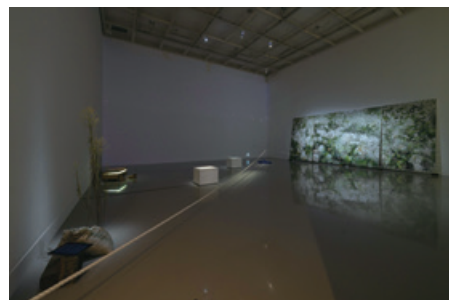
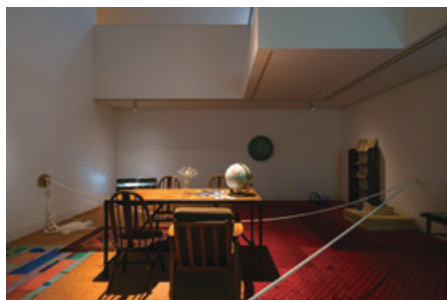
資生堂ギャラリーにおける「第八次椿会 ツバキカイ 8 このあたらしい世界」の開催

創業から150年にわたる資生堂のヘリテージを成す要素の一つに、アートへの取り組みがあります。現存する日本で最古の画廊といわれる資生堂ギャラリーでは、1919年のオープンより「新しい美の発見と創造」に取り組み、日本の芸術文化の振興に寄与してきました。資生堂ギャラリーを代表する展覧会の一つである「椿会」は、第二次世界大戦で一時中断していた資生堂ギャラリーの活動を、1947年に再開するにあたり誕生したグループ展です。アートが人々に希望を与え、勇気をもたらすという信念に基づき、戦争や災害、不況などで世の中が閉塞状況にあるときにも再興を願い開催してきました。誕生から70年以上にわたり継続し、これまで合計86人の作家に参加いただきました。

2021年からスタートした「第八次椿会」のメンバーは杉戸洋、中村竜治、Nerhol(ネルホル)、ミヤギフトシ、宮永愛子、目[mé]の6組。ジャンルを超えた活動やコラボレーション、チームでの制作などを行う、今の時代を代表するアーティストたちです。同時代のアーティストたちと共に、コロナ後の「あたらしい世

界」について考えています。2年目となる2022年は、「豊かさ」について考える場を作ることを試みました。8月27日から12月18日までの3カ月以上にわたり開催した展覧会には、延べ12,000人もの方々に来場いただきました。

今、我々の住む世界は大きな転換期にあります。先の予測ができない不確かな時代において、アートは未来を知るヒントや勇気を与えてくれます。資生堂はアートを通して、これからも人々の心を豊かにすることを目指し、社会への貢献を果たしていきます。



「第八次椿会 ツバキカイ 8 このあたらしい世界 2nd SEASON “QUEST”」会場風景
撮影:加藤健

次世代を担うリーダーの人財開発施設として「Shiseido Future University」設立

当社は、創業150周年の記念事業として、次世代を担うリーダーの人財開発施設「Shiseido Future University」を、創業の地である銀座（東京都中央区）に設立することを決定しました。2023年秋にオープン予定です。当社のCEOである魚谷雅彦は、人財は当社の最大の資産であり、これまでも人財への投資こそが企業価値を高めると強く信じ、「PEOPLE FIRST」の経営理念を掲げてきました。「Shiseido Future University」を通じて、さらに人的資本への投資を強化していきます。具体的には、最先端でグローバルレベルのビジネススクールの学びと、美への感性や心の豊かさを創業以来追求してきた資生堂のヘリテージへの学びを掛け合わせたオリジナルカリキュラムで人財開発を行います。“戦略性”や“リーダーシップ”、“感性”を身につけ、イノベーションを起こしビジネスを成長させることでよりよい社会の実現に貢献できる、グローバルビューティーカンパニーのリーダーにふさわしい人財を開発していきます。



ワークショップスペース

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（2022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
プロフェッショナル事業	日本、中国およびアジアの理・美容製品の販売 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

（注）プロフェッショナル事業は2022年7月に一部を除き譲渡しました。

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
資生堂久喜工場	埼玉県 久喜市
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
資生堂ベトナムInc.	ベトナム ドンナイ省 ビエンホア市
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. バルド・ロワール工場	フランス ロワレ県 オルム市
資生堂インターナショナルフランスS.A.S. ジアン工場	フランス ロワレ県 ジアン市

研究所

名称	所在地
資生堂グローバルイノベーションセンター	神奈川県 横浜市 西区
資生堂(中国)研究開発中心有限公司 上海分公司	中国 上海市
資生堂(中国)研究開発中心有限公司 上海奉賢分公司	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.	アメリカテラウェア	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
資生堂化粧品制造有限公司	中国上海	千中国元 418,271	26.2 (92.6)	化粧品等の製造
資生堂ベトナムInc.	ベトナムドンナイ	百万ベトナムドン 1,061,993	100.0	化粧品等の製造
匿名組合セラシ	東京都千代田区	百万円 11,600	— [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	11,185	[3,098]	△569	[△664]
中国事業	7,480	[97]	△336	[+3]
アジアパシフィック事業	2,813	[276]	△248	[△27]
米州事業	1,824	[23]	△275	[△5]
欧州事業	2,761	[279]	+42	[△28]
トラベルリテール事業	548	[11]	+4	[△2]
プロフェッショナル事業	53	[9]	△543	[△14]
全社(共通)	6,750	[2,040]	+21	[△44]
合計	33,414	[5,833]	△1,904	[△781]

(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. プロフェッショナル事業は2022年7月に一部を除き譲渡しました。同事業の従業員数は、譲渡手続途上にある子会社所属の人数となっています。
 4. 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は82.0%、日本国内における女性従業員比率は80.8%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	56,936 百万円

2 当社が発行する株式に関する事項(2022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452,452株を含む)
- 3 株主数 67,756名
- 4 大株主

株主名	当社株式の保有状況	
	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	79,995	20.02(19.99)
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,988	6.75(6.74)
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	7,617	1.90(1.90)
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	6,633	1.66(1.65)
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,616	1.65(1.65)
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,592	1.65(1.64)
BNYM TREATY DTT 15	6,106	1.52(1.52)
日本生命保険相互会社	5,615	1.40(1.40)
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,228	1.30(1.30)

(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、2018年11月21日付で共同保有者合計で24,051千株(持株比率6.01%)を保有しており、そのうち8,130千株(同2.03%)を同社が保有し、5,962千株(同1.49%)をBlackRock Fund Advisorsが保有し、5,791千株(同1.44%)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、当社として当該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。

4. 株式会社みずほ銀行から、2022年4月22日付で共同保有者合計で23,201千株(持株比率5.80%)を保有しており、そのうち13,634千株(同3.41%)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、当社として当該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. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2022年6月20日付で共同保有者合計で25,226千株(持株比率6.31%)を保有しており、そのうち13,389千株(同3.35%)を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有し、6,170千株(同1.54%)を三菱UFJ国際投信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、当社として当該事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

6. 野村證券株式会社から、2022年10月21日付で23,861千株(持株比率5.97%)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、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

7. 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%)を同社が保有し、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、当社として当該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。

8. 三井住友信託銀行株式会社から、2022年11月21日付で共同保有者合計で27,365千株(持株比率6.84%)を保有しており、そのうち16,401千株(同4.10%)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、10,964千株(同2.74%)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、当社として当該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)	3,000株	1名
その他(退任取締役)	1,000株	2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)	14,900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(2022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、2022年は、上場の政策保有株式について1銘柄を全数売却、また、1銘柄の一部を売却した一方で、米国のナスダック市場に上場するビューティーテックトップ企業への出資を実施し、結果として2022年12月末時点で3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

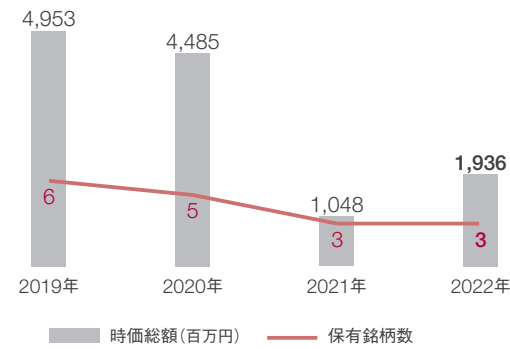
当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかどうかを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

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	27 (うち上場株式 3)
貸借対照表計上額の合計額	2,470 百万円 (うち上場株式 1,936)

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(貸借対照表計上額が資本金額の1%を超える銘柄を含む)

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、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	—	当該会社とのデジタル事業での協業等を行っており、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」に則り新たに取得しました。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
	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
	565	550		
株式会社ブラネット	120	300	当該会社が提供する商品流通システムの利用等を行っており、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。	無
	147	438		

(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(2022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。

2022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 274,400	% 0.07

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123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。

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 (2022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

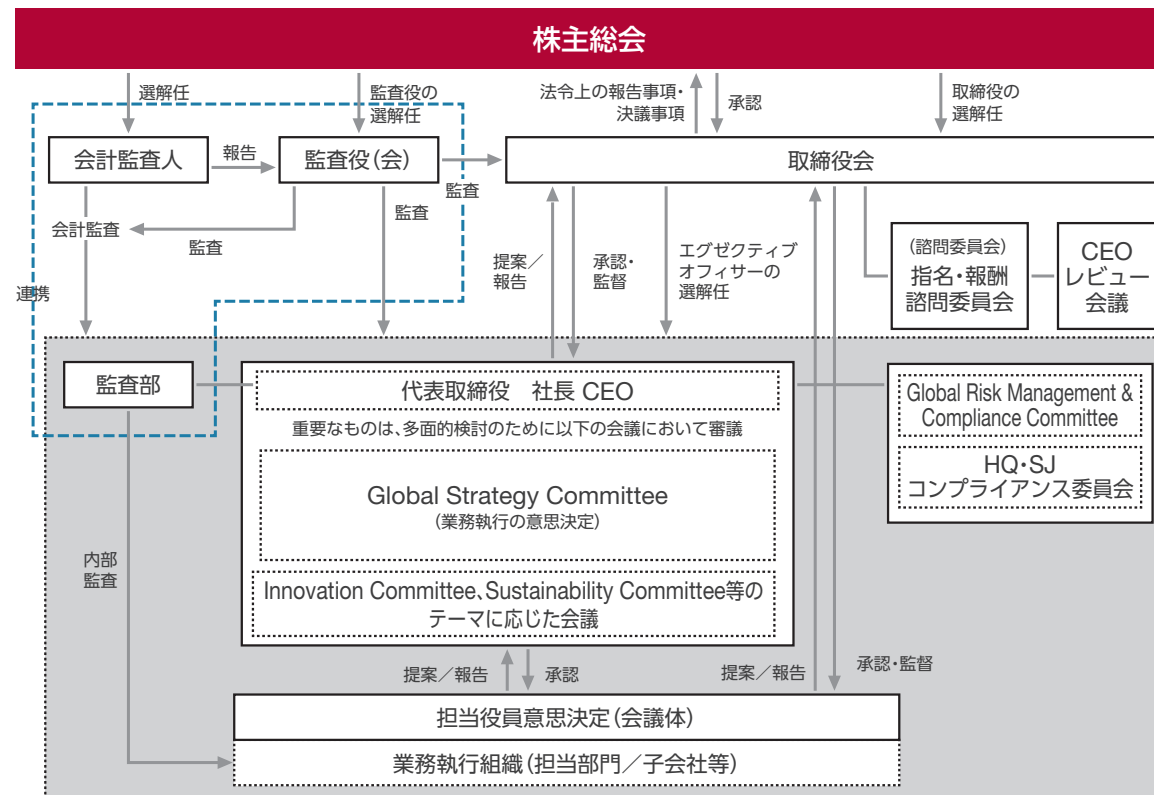
当社を含む資生堂グループは、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY の中で、OUR MISSIONとして“BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD”を定め、コーポレートガバナンスを“OUR MISSIONの達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤”と位置づけています。

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、“お客さま”“取引先”“社員”“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

2022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. 取締役会およびこれに付随する機関ならびに監査役会の活動

取締役会

当社の取締役会は社外取締役4名を含む取締役8名で構成され、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。

取締役会は概ね1カ月に1回程度開催し、重要事項はすべて付議されています。

2022年度は取締役会を13回開催し、取締役の平均出席率、社外取締役の平均出席率および社外取締役を除く取締役の出席率は、いずれも100%でした。

指名・報酬諮問委員会

当社の指名・報酬諮問委員会は、役員候補者の選定・役員の昇降格、役員報酬制度、役員業績評価に基づく役員報酬の支給内容などを取締役会に答申します。

社外取締役4名(うち1名が委員長)およびCEOがメンバーです。

2022年度は10回開催し、2021年度の実績およびエグゼクティブオフィサーの賞与、2022年度の実績およびエグゼクティブオフィサーへの報酬支払の方針ならびに個人別報酬についての検討、取締役および監査役候補者の選定ならびにエグゼクティブオフィサーの選任等について検討、答申を行いました。

CEOレビュー会議

当社のコーポレートガバナンスでは、CEOに適切な権限を集中させつつ、その権限に拮抗できる強い監督機能を備えることが求められます。このため、指名・報酬諮問委員会の審議機関として特別に設置した「CEOレビュー会議」では、CEOの個人考課を含む業績評価と報酬水準の妥当性の確認を行うなど、CEOを包括的に監督しています。なお、CEOレビュー会議のメンバーは、CEOおよびCEO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。

2022年度は1回開催しました。

監査役会

当社の監査役会は常勤監査役2名および社外監査役3名の5名で構成されています。

監査役会は、法令・定款および監査役会規程の定めるところにより、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、決議を行います。

2022年度は監査役会を12回開催し、監査役の出席率は100%でした。

3 取締役および監査役の実際の構成

2022年12月31日現在在任の取締役8名のうち、4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4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2名で構成されています。なお、女性の取締役は3名(37.5%)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13名のうち、7名(53.8%)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(46.1%)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

(2022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 社長 兼 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 委員長
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー 常務	鈴木 ゆかり	チーフマーケティングオフィサー チーフD&Iオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee 委員 HQ・SJコンプライアンス委員会 委員長
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 委員 HQ・SJコンプライアンス委員会 委員
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 委員 HQ・SJコンプライアンス委員会 委員
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
常勤監査役	吉田 猛	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	宇野 晶子	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー

(2023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 委員長
代表取締役 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 委員 HQ・SJコンプライアンス委員会 委員
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 委員 HQ・SJコンプライアンス委員会 委員長
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 委員 HQ・SJコンプライアンス委員会 委員
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
常勤監査役	吉田 猛	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	宇野 晶子	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー

(2022年12月31日現在)

地位	氏名	当社における担当等
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	—

(2023年1月1日現在)

地位	氏名	当社における担当等
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2022年12月31日現在、取締役8名、監査役5名の計13名であり、そのうち7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氏および得能摩利子氏は、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、小津博司氏、後藤靖子氏、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」(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、掲載している「社外役員の独立性に関する判断基準」(ご参照)を満たし、十分な独立性を有しています。
 5. 社外取締役チャールズ D. レイク II氏、得能摩利子氏は、2022年3月25日開催の第122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。
 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グループおよびGE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。

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
社外取締役	得能 摩利子	株式会社ハピネット 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
常勤監査役	宇野 晶子	北陸電力株式会社 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
社外監査役	野々宮 律子	フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役 CEO 長瀬産業株式会社 社外取締役

(注) 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。

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7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				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
社外取締役 大石 佳能子					
株式会社メディヴァ 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
株式会社シーズ・ワン 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
江崎グリコ株式会社 社外取締役	菓子等 (通信販売)	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2022年12月期連結売上高
参天製薬株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				

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。
---------------	--

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 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	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2022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。				

社外取締役 得能 摩利子

株式会社ハビネット 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	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2022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	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2022年3月期連結「営業収益」

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	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2022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	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2022年3月期連結「営業収益」

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

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	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2022年3月期連結「売上収益」

社外監査役 野々宮 律子

フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役 CEO	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
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2022年3月期連結売上高

- (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期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	大石 佳能子	取締役会13回のうち13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から、議事全般について、経営戦略や当社の目指すべき方向性についての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。 また、指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会10回のうち9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13回のうち13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、内部統制やコーポレートガバナンス、個々の議案のリスクに関する質疑や発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。 また、指名・報酬諮問委員会の委員長として、同委員会10回のうち10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	2022年3月に就任された後、取締役会10回のうち10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、経営戦略や全社リスク、コーポレートガバナンス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。 また、指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会8回のうち7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	2022年3月に就任された後、取締役会10回のうち10回に出席しました(出席率100%)。グローバルプレステージブランドを有する企業の経営者としての豊富な経験と実績に基づき、当社事業に対して、経営、マーケティング、コーポレートガバナンスの観点から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。 また、指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会8回のうち8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13回のうち13回に出席(出席率100%)、また監査役会12回のうち12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13回のうち13回に出席(出席率100%)、また監査役会12回のうち12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13回のうち13回に出席(出席率100%)、また監査役会12回のうち12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(4名)の平均出席率、社外取締役以外の取締役(4名)の平均出席率および取締役全員(8名)の平均出席率は、いずれも100%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(2名)の平均出席率および監査役全員(5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、100%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3回ありました。

10 取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサーの氏名、地位および担当等

地位	氏名	担当等	
		2022年12月31日現在	2023年1月1日現在
エグゼクティブ オフィサー 常務	藤原 憲太郎	中国地域CEO 資生堂(中国)投資有限公司 董事長兼総経理 Global Risk Management & Compliance Committee委員	社長 COO Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー 常務	岡部 義昭	チーフブランドイノベーションオフィサー チーフテクノロジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフイノベーションオフィサー チーフブランドイノベーションオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	マ リ ア チ ク ラ ナ	チーフリーガルオフィサー グローバルジェネラルカウンセル Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフリーガルオフィサー グローバルジェネラルカウンセル Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	橋本 美月	チーフブランドオフィサー クレド・ポー ボーテ	チーフブランドオフィサー クレド・ポー ボーテ Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	アンジェリカ マ ン ソ ン	チーフデジタルオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフデジタルオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	野田 公一	チーフピープルオフィサー	チーフピープルオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	斉藤 賢一	チーフクオリティオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフクオリティオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	アントニオ スピリトゴロス	チーフサプライネットワークオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフサプライネットワークオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	高野 篤典	チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	梅津 利信	チーフストラテジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	中国地域CEO Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	山本 尚美	チーフクリエイティブオフィサー	チーフクリエイティブオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	行定 良太	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO

(注)1. 当期末に退任したエグゼクティブオフィサーは、以下のとおりです。

地位	氏名	退任日
エグゼクティブ オフィサー	安野 裕美	2022年12月31日

2. 2023年1月1日付で新たに就任したエグゼクティブオフィサーは、以下のとおりです。

地位	氏名	担当等
エグゼクティブ オフィサー	田上 智子	チーフコーポレートコミュニケーションオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	東條 洋介	チーフテクノロジーオフィサー

11 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いため、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	
社長 CEO	33.3%	33.3%	33.3%	100%
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、株主のみならずと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がありますことから、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。

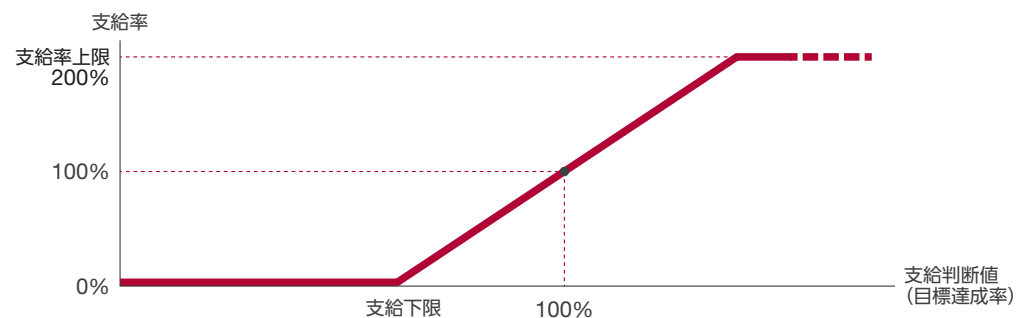
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

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							
		CEO		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、現下のコロナ禍の中、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」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、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。

2022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、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2019年度実績から売却事業・ブランドの売上高を差し引き、これを起点とした2024年度までの連結売上高の年平均成長率(CAGR)および中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」で目標として掲げた連結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。

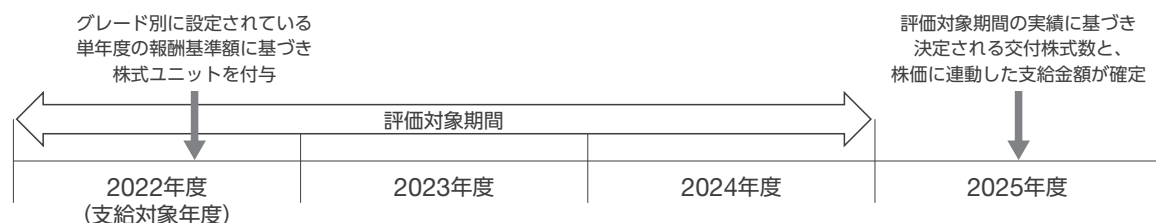
長期インセンティブ型報酬は、予め定める一定期間、支給対象者が継続して取締役またはエグゼクティブオフィサーのいずれかの地位にあったことを支給の要件とします。

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。

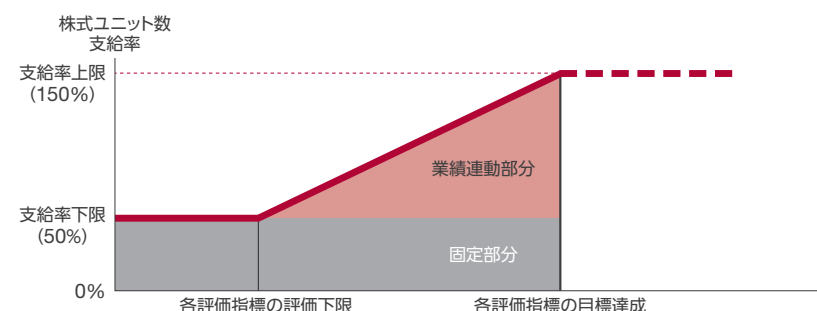
長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



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営業利益率	50%
	連結売上高年平均成長率(CAGR)	30%
社会価値指標	環境	100%
	CO ₂ 排出量削減目標達成状況	
	社会	
ESG全般	当社が定めるESG評価機関での評価スコア	20%
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(9名)	百万円 361	百万円 225	百万円 587	百万円 308	百万円 895
うち社外取締役(5名)	56	—	56	—	56
監査役(5名)	104	—	104	—	104
うち社外監査役(3名)	39	—	39	—	39
合計	465	225	691	308	999

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

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122回定時株主総会（2022年3月25日）において、社外取締役以外の取締役に対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86,000株以内を支給する（うち43,000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8名（うち社外取締役4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2022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。なお、代表取締役 魚谷雅彦氏から、当社国内グループ会社社員への賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の5%について受領辞退の申し出があり、取締役会で、同内容を決議しています（同氏は2020、2021年度に続いたの賞与一部辞退）。上記の賞与金額はその減額を反映しています。
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2百万円を含んでいます。
4. 上記支給額のほか、当社取締役3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0.2百万円があります。
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)
		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
社長 CEO	魚谷 雅彦	169	160	329	201	531
常務	直川 紀夫	55	23	79	44	124

※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2022年度取締役の賞与は、「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。なお、代表取締役 魚谷雅彦氏から、当社国内グループ会社社員への賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の5%について受領辞退の申し出があり、取締役会で、同内容を決議しています(同氏は2020、2021年度に続いての賞与一部辞退)。上記の賞与金額はその減額を反映しています。
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2百万円を含んでいます。
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 10,750	億円 10,674	99.3%	0%
コア営業利益		620	513	82.8%	0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	—	(注)4	342	—	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 80.0% (平均)
合計支給率					(注)3 87.8%

- (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。当期は、年初に始まったウクライナ紛争の長期化や、新型コロナウイルス感染症に伴う影響が中国や日本で断続的に発生したことが、当社へ一定程度の影響を及ぼしたことによる全体支給率の大幅な低下を受けて、指名・報酬諮問委員会から個人考課での評価を基本として支給率の一部調整を提案、取締役会にて十分に審議しました。その中で、代表取締役 魚谷雅彦氏から、当社国内グループ会社社員への賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の5%について受領辞退の申し出があり、取締役会で、同内容を決議しています(同氏は2020、2021年度に続いての賞与一部辞退)。上記の支給係数等はその減額を反映しています。
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、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に支給される2019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%	0.7%	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%	-15.2%	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%	36%	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	2021年において2位で継続採用	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	97%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	6.8%	達成	—	

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

- (注)1. 2019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、2019年1月1日から2021年12月31日までです。
2. 業績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。

12 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 234
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	291

(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

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「IFRS導入アドバイザー業務」および「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12百万円であり、上記「2. 報酬等の額」の「当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額」に含まれています。

5. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査役会が会社法第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、千米ドル単位、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、百万ベトナムドン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

(2022年12月31日現在)

科目	当期	前期(ご参考)
資産		
流動資産	524,229	512,922
現金及び現金同等物	119,036	156,503
営業債権及びその他の債権	182,069	158,791
棚卸資産	130,942	134,147
その他の金融資産	18,498	16,429
その他の流動資産	54,753	45,117
小計	505,299	510,989
売却目的で保有する資産	18,929	1,933
非流動資産	783,432	788,056
有形固定資産	318,339	340,037
のれん	57,879	50,429
無形資産	123,217	101,814
使用权資産	114,276	127,832
持分法で会計処理されている投資	15,535	21,691
その他の金融資産	84,701	73,777
繰延税金資産	63,382	67,433
その他の非流動資産	6,098	5,040
資産合計	1,307,661	1,300,979

(単位:百万円)

科目	当期	前期(ご参考)
負債		
流動負債	389,562	413,561
営業債務及びその他の債務	203,770	203,718
社債及び借入金	25,990	15,730
リース負債	23,757	25,283
その他の金融負債	4,744	4,914
未払法人所得税等	5,442	45,600
引当金	8,136	10,843
その他の流動負債	116,180	107,470
小計	388,021	413,561
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	1,541	—
非流動負債	292,344	325,237
社債及び借入金	140,000	145,915
リース負債	107,441	118,909
その他の金融負債	4,950	5,646
退職給付に係る負債	25,346	42,159
引当金	1,328	1,753
繰延税金負債	2,174	1,605
その他の非流動負債	11,103	9,248
負債合計	681,907	738,799
資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	73,560	73,035
自己株式	△2,089	△2,338
利益剰余金	394,877	372,202
その他の資本の構成要素	73,404	33,288
親会社の所有者に帰属する持分合計	604,259	540,695
非支配持分	21,494	21,484
資本合計	625,754	562,179
負債及び資本合計	1,307,661	1,300,979

■連結損益計算書

(2022年1月1日から2022年12月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期	前期(ご参考)
売上高	1,067,355	1,009,966
売上原価	323,191	271,808
売上総利益	744,164	738,158
販売費及び一般管理費	721,722	767,007
その他の営業収益	27,573	140,999
その他の営業費用	3,442	11,579
営業利益	46,572	100,571
金融収益	5,877	4,079
金融費用	3,627	3,829
持分法による投資損益(△は損失)	1,607	△1,709
税引前利益	50,428	99,111
法人所得税費用	12,845	49,661
当期利益	37,583	49,450
当期利益の帰属		
親会社の所有者	34,202	46,909
非支配持分	3,381	2,540
当期利益	37,583	49,450

(ご参考)

■連結包括利益計算書

(2022年1月1日から2022年12月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期	前期
当期利益	37,583	49,450
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
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	△675	110
確定給付制度の再測定	11,134	4,961
持分法によるその他の包括利益	24	0
純損益に振り替えられないことのない項目合計	10,483	5,072
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	40,024	35,062
キャッシュ・フロー・ヘッジ	96	98
持分法によるその他の包括利益	873	515
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	40,994	35,676
税引後その他の包括利益	51,477	40,748
当期包括利益	89,061	90,198
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	84,722	85,469
非支配持分	4,338	4,729
当期包括利益	89,061	90,198

計算書類

■貸借対照表

(2022年12月31日現在)

科目	当期	前期(ご参考)
資産の部		
流動資産	244,971	235,912
現金及び預金	15,136	40,677
受取手形	—	5
売掛金	96,560	83,882
商品及び製品	13,995	15,985
仕掛品	5,913	5,454
原材料及び貯蔵品	19,345	24,971
前払費用	4,817	5,240
短期貸付金	527	218
未収入金	20,876	41,786
その他	67,953	23,459
貸倒引当金	△155	△5,769
固定資産	660,681	665,490
有形固定資産	235,055	246,586
建物	115,146	122,579
構築物	4,076	4,530
機械及び装置	60,698	51,455
車両運搬具	204	160
工具、器具及び備品	11,574	12,688
土地	38,718	38,488
リース資産	2,500	3,197
建設仮勘定	2,136	13,486
無形固定資産	48,642	39,133
特許権	16	19
電話加入権	118	123
ソフトウェア	31,401	33,149
ソフトウェア仮勘定	16,282	4,774
リース資産	59	81
その他	764	985
投資その他の資産	376,983	379,770
投資有価証券	2,782	1,713
関係会社株式	315,357	319,025
その他の関係会社有価証券	17,631	17,631
出資金	110	110
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	734	932
長期前払費用	516	260
繰延税金資産	23,913	24,268
その他	4,120	4,391
貸倒引当金	—	△380
資産合計	905,652	901,402

(単位:百万円)

科目	当期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	222,396	231,417
電子記録債務	33,056	35,688
買掛金	11,849	12,850
1年内償還予定の社債	10,000	15,000
リース債務	1,508	1,534
未払金	39,286	45,441
未払費用	1,578	1,338
未払法人税等	—	27,251
預り金	650	778
関係会社預り金	94,635	72,002
返品調整引当金	—	6,127
賞与引当金	6,650	5,901
役員賞与引当金	246	169
関係会社投資損失引当金	—	4,787
構造改革引当金	2,040	—
その他	20,893	2,545
固定負債	149,877	142,488
社債	60,000	50,000
長期借入金	80,000	80,000
リース債務	1,104	1,792
退職給付引当金	4,900	6,549
債務保証損失引当金	350	350
その他	3,522	3,796
負債合計	372,273	373,906
純資産の部		
株主資本	532,443	525,777
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	399,768	393,350
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	383,538	377,120
固定資産圧縮積立金	4,739	4,545
繰越利益剰余金	378,798	372,574
自己株式	△2,089	△2,338
評価・換算差額等	△23	651
その他有価証券評価差額金	△23	651
新株予約権	958	1,067
純資産合計	533,379	527,496
負債純資産合計	905,652	901,402

■損益計算書

(2022年1月1日から2022年12月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期	前期(ご参考)
売上高	305,969	275,063
売上原価	187,048	152,565
売上総利益	118,920	122,498
販売費及び一般管理費	104,135	101,368
営業利益	14,785	21,129
営業外収益	34,820	29,116
受取利息	625	258
受取配当金	27,630	20,529
為替差益	275	1,834
投資事業組合運用益	1,493	1,551
受取ロイヤリティー	1,194	1,498
その他	3,601	3,444
営業外費用	1,840	3,905
支払利息	1,126	640
投資事業組合運用損	162	—
貸倒引当金繰入額	19	325
その他	533	2,939
経常利益	47,765	46,341
特別利益	6,642	74,944
固定資産売却益	443	170
事業譲渡益	5,868	71,646
投資有価証券売却益	260	2,732
リース解約益	63	—
助成金等による収入	5	63
新株予約権戻入益	—	331
特別損失	18,644	5,009
固定資産処分損	706	1,053
減損損失	10,809	3,326
構造改革費用	4,186	579
関係会社株式評価損	2,943	—
新型コロナウイルス感染症による損失	—	30
投資有価証券売却損	—	15
投資有価証券評価損	—	4
税引前当期純利益	35,763	116,275
法人税、住民税及び事業税	6,635	21,858
過年度法人税等戻入額	—	△795
法人税等調整額	657	△8,576
当期純利益	28,470	103,788

独立監査人の監査報告書

2023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2022年1月1日から2022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を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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

2023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2022年1月1日から2022年12月31日までの第123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を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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、2022年1月1日から2022年12月31日までの第123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・果断な意思決定が可能となるガバナンスの整備状況等について、必要に応じて説明を求めました。

(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。なお、当該事業年度においては、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえ、一部の往査を控えた事業所は、その代替方法としてウェブ会議システムを使用して、職務の執行状況についての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」(2005年10月28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。

2023年2月22日

株式会社資生堂 監査役会

常勤監査役	吉田	猛	Ⓜ
常勤監査役	宇野	晶子	
社外監査役	後藤	靖子	
社外監査役	野々宮	律子	
社外監査役	小津	博司	

※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

本年の株主総会の運営について

本年の株主総会は、昨年までに続き、総会会場での新型コロナウイルスの感染防止に配慮しつつ、①総会会場でご出席、②株主総会ライブ配信ご視聴での参加の2つの方法で出席・参加できる運営とします。

- 会場出席・ライブ配信参加のいずれも事前申し込みは不要です(昨年までは事前登録をお願いしていました)。
- 株主総会会場に来場されなくても、パソコンやスマートフォン等を用いて遠隔地からでも株主総会のすべての模様をライブでご覧いただける株主総会ライブ配信を行います。ライブ配信については、同封のご案内をご覧ください。
- 会場で出席される株主さまは、マスク着用などの感染予防にご配慮くださいますようお願い申し上げます。当日は、会場受付付近に検温装置を設置し、体温の高い株主さまには、本会場への入場をお控えいただきます。
- 昨年までは、議決権行使をしてくださった株主さま全員に、株主総会のお土産をご送付しておりましたが、本年より株主総会のお土産のご送付は廃止いたしました(総会当日、会場出席の株主さまへお土産をお渡しする従来の運営に戻します)。株主のみなさまにおかれましては、何卒ご理解いただきますよう、お願い申し上げます。

株主総会会場ご案内図

日時

2023年3月24日(金曜日) 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
- 千代田線
- 丸ノ内線
- 銀座線
- 有楽町線
- 都営三田線

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。