

社外取締役と投資家との対話イベント

2025年7月8日

株式会社資生堂



1. 登壇者の紹介（畑中社外取締役・後藤社外取締役）

2. 当社コーポレートガバナンス進化の軌跡

3. 社外取締役から見た当社コーポレートガバナンス

4. 質疑応答

1. 登壇者の紹介 (資生堂 社外取締役 取締役会 議長 畑中 好彦)

3

- アステラス製薬（株）において、経営企画・財務の責任者、米国子会社の代表者を歴任した後、代表取締役として12年間同社を牽引。グローバル企業経営に関して多角的で幅広い知見を有する。
- 2017年3月、日本取締役協会主催の「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤ-2016」を受賞。
- 当社では、2023年3月に社外取締役、2024年3月に報酬委員会 委員長、2025年1月に取締役会議長に就任。

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



1. 登壇者の紹介 (資生堂 社外取締役 監査委員会 委員長 後藤 靖子)

4

- ・ 運輸省（現 国土交通省）初の女性キャリアとして様々な重職を歴任。
- ・ 退省後は、九州旅客鉄道（株）で常務取締役として事業部門や財務部門を管掌したほか、取締役監査等委員として業務執行を監査する立場も経験。財務・会計に関する幅広い経験と知見を有する。
- ・ 当社では、2019年3月に社外監査役、2024年3月に社外取締役、監査委員会 委員、2025年3月に監査委員会 委員長に就任。

1980年4月 運輸省（現 国土交通省） 入省
2004年6月 日本政府観光局 ニューヨーク観光宣伝事務所長
2005年10月 山形県 副知事
2008年7月 国土交通省 北陸信越運輸局長
2013年7月 国土交通省 国土交通政策研究所 所長
2014年10月 九州旅客鉄道株式会社 入社
2015年6月 同社 常務取締役 鉄道事業本部副本部長 兼 旅行事業本部長
2017年6月 同社 常務取締役（財務部担当 CFO）
2018年6月 同社 取締役監査等委員
2019年3月 当社 社外監査役
2019年6月 株式会社デンソー 社外監査役（現任）
2023年4月 國學院大學 観光まちづくり学部 客員教授（現任）
2023年6月 三井化学株式会社 社外監査役（現任）
2023年10月 東京都 監査委員（現任）
2024年3月 当社 社外取締役（現任）、当社 監査委員会 委員
2025年3月 当社 監査委員会 委員長（現任）



2. 当社コーポレートガバナンス進化の軌跡

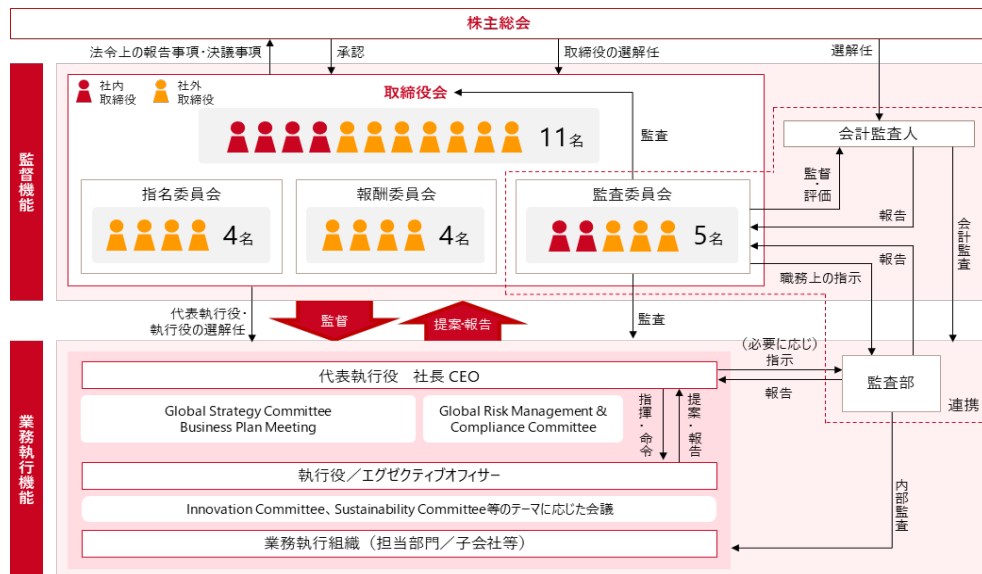
5

2024年～ 指名委員会等設置会社へ移行

- 取締役会は基本方針・戦略の議論と執行の監督に集中
- 執行への大幅な権限委譲による業務執行の機動性の向上

2025年～ 当社初の社外取締役議長就任

- 執行と監督の分離を更に強化、取締役会の実効性強化を図る
- 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



➤ 指名委員会／報酬委員会

すべて社外取締役

➤ 監査委員会

委員長は社外取締役

監査部門との連携強化のため、
常勤2名は社内出身

- 社外取締役 63.6% (7名/11名)
- 女性取締役 54.5% (6名/11名)
- 非業務執行取締役 81.8% (9名/11名)

3. 社外取締役から見た当社コーポレートガバナンス

1. 議長・監査委員長としての振り返り

- ① 議長として考える取締役会のあるべき姿と現状
- ② 社外取締役議長のもとでの取締役会の変化

2. 取締役会としての課題認識とアクション

- ① 事業の収益性改善、成長に向けた取り組みと今後の課題
- ② 「アクションプラン 2025-2026」の進捗管理、完遂に向けた監督

3. LTIのKPI見直しと期待する効果、その他報酬関連

「アクションプラン 2025-2026」

7

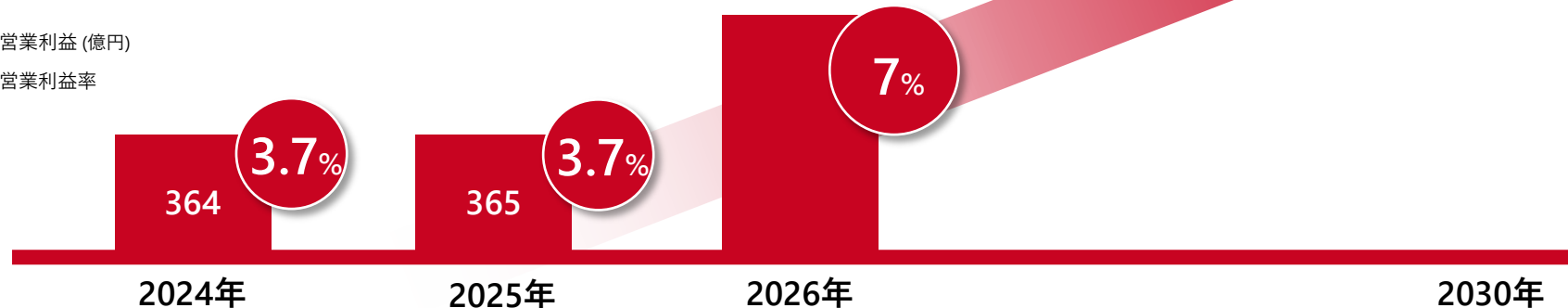
SHIFT 2025 and Beyond

アクションプラン 2025-2026

変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現する
レジリエントな事業構造へ

■ コア営業利益 (億円)

● コア営業利益率



注力ブランドへの集中投資による成長基盤強化
グローバルでコスト構造転換アクションを完遂

成長によるさらなる収益拡大
最適なコスト構造の追求
次の成長領域へ再投資

LTIのKPI見直しと報酬関連アップデート

● 長期インセンティブ型報酬の評価指標の変更

- 長期的企業価値向上を実現するべく株主価値指標(相対TSR)、資本効率指標(ROIC)を導入
- エグゼクティブオフィサー・地域CEOについても同様に変更

	評価ウェイト	変更前	変更後
経済価値指標	50%	コア営業利益率	相対TSR*
	30%	売上高CAGR	ROIC
社会価値指標	20%	ESG関連 環境/社会/ESG評価機関スコア	ESG関連 環境/社会/ESG評価機関スコア

● CEOの報酬構成比率の変更

- 長期インセンティブ型報酬の構成比率の向上により
長期的な企業価値創造に向けたコミットメントを高める

	基本報酬	業績連動報酬		合計
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
変更前	33.3%	33.3%	33.3%	100%
変更後	20%	20%	60%	100%

* ビアとして選定した他のグローバルビューティカンパニーとのTSR成長率の比較

4. 質疑応答（事前質問）

1. 2026年3月の株主総会に向けて具体的に強化したいとお考えの取締役会のスキルセットは？
2. 構造改革の推進にあたっては組織文化の変革が同時に必要であり、これは時間を要するものであることを理解しています。全従業員が組織文化の変革を受け入れられるよう、会社としてどのような取り組みを行っていますか？また取締役会は、資生堂全体の組織文化の変革の進捗をどのように監督していますか？

SHISEIDO