

株式会社 資生堂 第124回 定時株主総会 招集ご通知



株主のみなさまへ

証券コード 4911 2024年3月5日

本店所在地 東京都中央区銀座七丁目5番5号 本社事務所 東京都港区東新橋一丁目6番2号

株式会社 資生堂

代表取締役 会長 CEO 魚谷 雅彦

第124回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第124回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、 インターネット上の当社企業情報サイトおよび下記「株主総会資料 掲載ウェブサイト」に「第124回定時株主総会招集ご通知」として 掲載しておりますので、以下のいずれかのサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

当社企業情報サイト

https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/



株主総会資料 掲載ウェブサイト

https://d.sokai.jp/4911/teiji/



記

- 2024年3月26日(火曜日) 午前10時
- 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)

第124期(2023年1月1日から2023年12月31日まで)事業報告、連結計算書類および計算書類ならびに 報告事項 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

株主総会の 目的事項

第1号議案 剰余金の配当の件

決議事項 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役11名選仟の件

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124回定時株主総会招集ご通知に際しての法令および定款に基づく書面交付請求株主への交付書面に含まれない事項」としてインターネット上の当社企業 情報サイト等に掲載しています。
 - ●当社の新株予約権等に関する事項
- 3連結持分変動計算書
- 6株主資本等変動計算書

2内部統制に係る体制

- ₫連結計算書類の連結注記表
- 計算書類の個別注記表
- 監査役が監査した事業報告は、インターネット上の当社企業情報サイトに掲載している「第124回定時株主総会招集ご通知」と上記の●2で構成されており、会計監査人お よび監査役が監査した連結計算書類および計算書類は、同じくインターネット上の当社企業情報サイトに掲載している「第124回定時株主総会招集ご通知」と上記の❸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

株主総会に

会場出席いただく場合

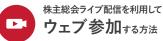
総会当日に、本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙をご持参いただければ、 事前の手続きなく、ご出席いただけます。

開催日時

2024年3月26日(火曜日)午前10時

受付開始時間は、午前9時を予定

会場出席されない場合(事前の議決権行使をお願いします)



株主総会 開催日時 2024年3月26日(火曜日) 午前10時

午前9時半より配信開始

スマートフォンやパソコン等を用いて遠隔地からでも参加可能です。

- ・株主総会ライブ配信のご利用は、株主さま限定です。IDとパスワードでの認証手続きが必要です。
- ・株主総会ライブ配信(ウェブ参加)を利用される方は、同封のご案内をご覧のうえ、

総会当日に認証手続きを行い、ログインしてご利用ください。

・ウェブ参加の場合、会社法上の出席に該当しないため、当日の議決権行使や質問はできません。

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



書面で議決権を行使する方法

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

行使期限 2024年3月25日(月曜日)午後5時15分到着分まで

□ インターネット等で議決権を行使する方法

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

行使期限 2024年3月25日(月曜日)午後5時15分完了分まで

ORコードを読み取る方法「株主総会ポータル」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使 ウェブサイトにログインすることができます。議決権行使書用紙右下 に記載のORコードを読み取り、株主総会ポータルのトップ画面から 「議決権行使へ」のボタンを押して議案の賛否をご入力ください。



(注)「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

議決権行使について -

■ 議決権の代理行使に関して必要な事項

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

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

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

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

■ 議決権行使書の賛否の取り扱い

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

■議決権の不統一行使

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



平素より株主のみなさまにはご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。

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

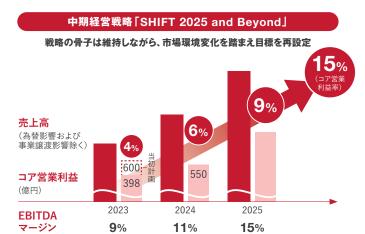
2023年の成果と課題

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

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

2025年までに完遂する持続的な利益成長と構造改革

当社は、2025年までの3カ年を中心に取り組む中期経営 戦略「SHIFT 2025 and Beyond」において、中長期的な成 長を目指すために、「ブランド」、「イノベーション」、「人財」 の3つの重点領域への投資を強化しています。昨今の急激 な外部環境の変化を受け、本戦略をさらに強化するため、 戦略の骨子である持続的な成長と収益性の改善はそのま まに、目標のアップデートを今年2月に発表しました。2024 年にコア営業利益率6%、2025年に9%を達成すべく、持 続的な利益成長と構造改革を両輪としたビジネストランス フォーメーションを完遂します。具体的には、400億円超の グローバルコスト削減、日本事業の構造改革の完遂と成長 加速、中国・トラベルリテール事業の質の高い成長の実現、 米州・欧州・アジアパシフィック事業の成長加速、コアブラン ドの成長のさらなる加速です。これらと並行してブランドと 商品ミックスの最適化など、グロスプロフィットを最大化す る施策を進めます。ただ、グローバルカンパニーを目指す当 社にとってコア営業利益率15%は必要な収益性であることに変わりはありません。市場環境の大きな変化がありながらも、いかに早期に実現できるか。これに全社の知恵と実行力を総動員して、取り組んでいきます。



中長期で企業使命を実現するために

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

また、当社はサステナビリティを経営戦略の中心に据え、本業を通じた社会価値創造と社会・環境課題の解決を促進しており、この取り組みがESGの外部評価の向上につながっています。これらを通じて新しい美の価値の発見と創出に挑戦し続けることで企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」の実現を目指します。

今後とも、株主・投資家のみなさまの一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

 $\mathbf{03}$

株主総会参考書類

1 総株主の議決権の数 3,992,138個

2 議案および参考事項

第1号議案 剰余金の配当の件

第124期の期末配当につきましては、以下に記載の株主還元の基本方針、当期連結業績および今後の事業展開 等を勘案し、以下のとおりとさせていただきたいと存じます。

なお、本議案を承認可決いただければ、第124期の年間配当額は、中間配当金を含めて、60円となります。前期 の年間配当額は100円でしたが、創業150周年記念配当の50円が含まれていますので、記念配当を除いて比較し た場合、第124期は前期より10円の増配となります。

余銭

期末配当に関する事項

1 配当財産の種類

■ 当社普通株式1株につき金30円

2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額

■総額 11.989.674.030円

3 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)

2024年3月27日

株主環元の基本方針(2023年12月31日現在)

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

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

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

配当金等の推移

区分		第121期 2020年12月期	第12 2021年	22期 12月期	第123期 2022年12月期	第124期(当期) 2023年12月期
		日本基準			IFRS	
1株当たり年間配当額	(円)	40		50	100(うち記念配当50)	60(予定)
年間配当額	(百万円)	15,978	19,	974	39,954	23,978(予定)
連結配当性向	(%)	_	47.1	42.6	116.8	110.2(予定)
DOE	(%)	3.3	3.9	4.0	7.0	3.9(予定)

(注)1. 第124期(当期)の各項目の数値は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提としたものです。

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

第2号議案 定款一部変更の件

1.変更の理由

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

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

なお、本定款変更は、本株主総会終結の時をもって効力を生じるものとします。

2.変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

(下線部は変更箇所)

	現行定款	変 更 案
(機 関)		(機 関)
, -,	主総会および取締役のほか、次の機関を置	第4条 当会社は、指名委員会等設置会社として、株主総会および
<。		取締役のほか、次の機関を置く。
1. 取締役会		1. 取締役会
2. <u>監査役</u>		2. 指名委員会、監査委員会および報酬委員会
3. <u>監査役会</u>		3. 執行役
4. 会計監査人		4. 会計監査人
(株主夕簿管理人)		(株文夕簿答理人)

(株主名簿管理人)

第11条 当会社は、株主名簿管理人を置く。株主名簿管理人およ びその事務取扱場所は、取締役会の決議によって定め、こ れを公告する。当会社の株主名簿および新株予約権原簿の 作成ならびに備置きその他の株主名簿および新株予約権 原簿に関する事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当 会社においてはこれを取扱わない。

(株主名簿管理人)

| 第11条 当会社は、株主名簿管理人を置く。

- 2 株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の 決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役 が定め、これを公告する。
- 3 当会社の株主名簿および新株予約権原簿の作成ならびに 備置きその他の株主名簿および新株予約権原簿に関する 事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当会社において はこれを取扱わない。

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

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

 $\mathbf{07}$

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

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

<ご参考> 指名委員会等設置会社への移行について

1.移行の背景および目的

当社は、コーポレートガバナンスを持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための基盤と位置づけています。これまでモニタリングボード型を指向した取締役会運営等、透明性・公正性を確保しながら戦略策定とその迅速な執行を行うため、コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組みを行ってきました。

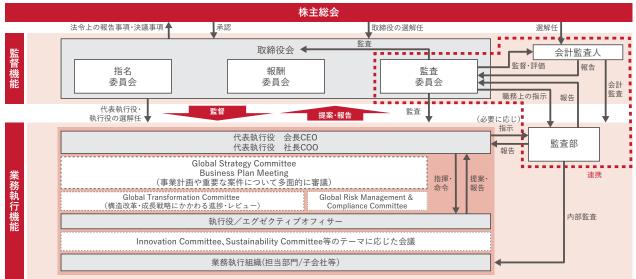
そして今般、当社は、昨今の急激な外部環境の変化の中でも持続的な安定成長を目指すため、事業構造改革と 積極投資による高収益構造への転換を図ります。

当社は、この事業構造改革の遂行を支える体制構築として、指名委員会等設置会社へ移行し、業務執行と監督の機能を明確に分離しそれぞれの強化を行います。取締役会は、経営戦略・事業計画の決定とそれらの執行の監督に集中することで、監督機能を強化し、変化の激しい環境下で、迅速な対応が求められる執行の取り組みを促します。また、指名委員会および報酬委員会は、独立社外取締役のみで構成し、戦略の実現に繋がる役員指名と報酬の決定を、公正に透明性・客観性高く実現します。さらに、内部監査部門の機能を強化し、監査委員会はこれを通じた実効性の高い監査を実施します。これに対し執行は、代表執行役を中心として、よりスピード感をもった意思決定および業務執行を担います。

2. 指名委員会等設置会社への移行後の当社のガバナンス体制(予定)

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

移行後のコーポレートガバナンス体制図



第3号議案 取締役11名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決され、当該議案にかかる定款変更の効力が生じますと、本株主総会終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行し、現任の取締役10名および監査役5名の全員が任期満了となります。

指名委員会等設置会社移行後の当社取締役会は、経営戦略・事業計画の決定とそれらの執行の監督に集中することで、監督機能を強化し、変化の激しい環境下で、迅速な対応が求められる執行の取り組みを促します。つきましては、第2号議案の承認可決および効力発生を条件として、変更後の定款規定に基づき取締役11名の選任をお願いいたします。

<ご参考>

取締役候補者選定の方針およびプロセス

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

なお、当社では、「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めており、本議案における社外取締役候補者7名は、すべてこの基準を満たしています。同基準は、当社企業情報サイトの「投資家情報/コーポレートガバナンス/ガバナンス体制」(https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/system.html)に掲載しています。

本株主総会終結後の社外取締役・女性取締役の比率

社外取締役比率

63.6%

女性取締役比率



45.4% (5名/11名)

新しいガバナンス体制における 取締役の多様なバックグラウンド(本株主総会終結後(予定))

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

取締犯	候補者-	」 些					取締役に求める	主な知識・知見		
	以所有	見				Ħ		C	ΔŢΔ	
候補者 番号		氏名	現在の当社グループにおける 主な地位・担当	候補者属性	上場企業トップ 経験	企業経営 経験	B to C、隣接業界 経験	ブランド マーケティング	法務・ リスクマネジメント	財務・会計・金融
1		魚谷 雅彦	代表取締役 会長 CEO/取締役会議長/ 指名·報酬諮問委員会委員		0	0	0	0		
2		藤原 憲太郎	代表取締役 社長 COO			0	0	0		
3	9	安野 裕美	常勤監査役	新任取締役 候補者		0	0		0	
4		吉田 猛	常勤監査役	新任取締役 候補者		0	0		0	0
5		大石 佳能子	社外取締役 指名·報酬諮問委員会委員	社外取締役 独立役員 候補者		0	0			
6		岩原 紳作	社外取締役 指名·報酬諮問委員会委員長	社外取締役 候補者 独立役員 候補者					0	0
7		得能 摩利子	社外取締役 指名·報酬諮問委員会委員	社外取締役 候補者 独立役員 候補者		0	0	0		
8		畑中 好彦	社外取締役 指名·報酬諮問委員会委員	社外取締役 候補者 独立役員 候補者	0	0	0			
9		小津 博司	社外監査役	新任取締役 候補者 社外取締役 候補者 独立役員 候補者					0	0
10		後藤 靖子	社外監査役	新任取締役 候補者 社外取締役 候補者 独立役員 候補者		0				0
11		野々宮 律子	社外監査役	新任取締役 候補者		0				0

本株3	主総会終結後の	体制(予定)	
当社グループにおける 主な地位・担当	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会
取締役 代表執行役 会長 CEO 取締役会議長			
取締役 代表執行役 社長 COO			
取締役			常勤
取締役			常勤
社外取締役	•		
社外取締役			•
社外取締役			•
社外取締役			•

主な知識・知見の詳細

上場企業トップ経験

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

ij

企業経営経験

経営環境の変化を見極め、適切な 戦略構築を行い、責任ある経営執 行を支える



B to C、隣接業界経験

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



ブランドマーケティング

ブランド価値を構築・強化することで、 事業の収益性および企業価値を 高める

☆ 法務・リスクマネジメント

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

財務・会計・金融

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

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

取締役候補者

うおたに まさひこ 雅彦 (1954年6月2日生)

■ 候補者の有する当社の株式数

取締役在任年数

■ 2023年度における出席状況

10.900株

9年9カ月

取締役会 指名·報酬諮問委員会

14/**14**回(100%) **5**/**5**回(100%)



■ 略歴ならびに当社における地位および担当

1977年 4月 ライオン歯磨株式会社(現ライオン株式会社)入社

1988年 1月 シティバンクN.A. マネジャー

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

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

2001年10月 同社 代表取締役社長(Global Officer)

2006年 8月 同社 代表取締役会長

2007年 6月 株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長

2011年 8月 アスクル株式会社 社外取締役

2012年10月 シティバンク銀行株式会社(当時) 取締役(非常勤)

2013年 4月 当社 マーケティング統括顧問

2014年 4月 当社 執行役員社長

2014年 6月 当社 代表取締役

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 补長

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、2023年も中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を推 進し、経営全般をリードしてきました。

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

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定めました。選任後は、新しいガバナンス 体制のもと、取締役代表執行役 会長 CEOとして、藤原氏をサ ポートし、経営体制を一層強化するとともにスムーズな継承を行 うことを期待しています。

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

候補者が有する経験

☆ 上場企業トップ経験

企業経営経験

🚔 B to C、隣接業界経験

グランドマーケティング

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

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。

ふじわら けんたろう

■ 候補者の有する当社の株式数

取締役在任年数

■ 2023年度における出席状況

2.100株

1年

取締役会

11/11 (100%)



16

■ 略歴ならびに当社における地位および担当

1991年 4月 当社 入社

2004年 7月 資生堂ヨーロッパ 欧州物流センター所長

2011年11月 韓国資生堂 取締役 社長

2013年 5月 資生堂プロフェッショナル韓国 取締役 社長

2015年 4月 当社 経営戦略部長 兼 デジタル戦略グループリー ダー

2015年11月 資生堂(中国)投資有限公司 総経理

2016年 1月 当社 執行役員 中国地域

2018年 1月 当社 執行役員 中国地域 CEO

2020年 1月 当社 常務 中国地域 CEO

2021年 1月 当社 エグゼクティブオフィサー(現)

2023年 1月 当社 社長 COO(現)

2023年 3月 当社代表取締役(現)

2023年 9月 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長

2024年 1月 日本地域CEO(現)

資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO

(現)

■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

■取締役候補者とした理由

藤原憲太郎氏は、当社入社以来、欧州・韓国など主に海外事 業を担当し、多様な文化や人財との交流を進めつつ業務を推 進してきました。2015年からは中国事業の責任者を務め、最先 端のデジタル事業の知見を深め、大きな事業成長を実現すると ともに、1万人近い大規模な組織運営を経験してきました。2023 年は代表取締役 社長 COOとして、魚谷氏と密に連携し、中期 経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond |を策定、推進し、経営全 般をリードしてきました。さらに9月からは資生堂ジャパン株式会 社の代表取締役 会長として日本事業の収益基盤の再構築を進 めてきました。

これらの実績や、これまで当社が実践してきた「現場・現実主 義 | の方針をさらに推し進められる経営リーダーとして役割を引

き続き担うことを期待し、取締役会は、同氏を引き続き取締役候 補者に定めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、引 き続き取締役 代表執行役 社長 COOとして、魚谷氏と併走する ことにより、経営体制を一層強化するとともにスムーズな継承を 行うことを期待しています。

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

候補者が有する経験

■ 企業経営経験

📤 B to C、隣接業界経験

鶯 ブランドマーケティング

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

藤原憲太郎氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

700株

あんの ひろみ

(1970年7月27日生)

新任取締役候補者

■ 候補者の有する当社の株式数

■監査役在任年数

1年

■ 2023年度における出席状況*2

取締役会

11/11 (100%)

※1 取締役候補者安野裕美氏の戸籍上の氏名は、原裕美です。 ※2 監査役としての出席状況です。

■略歴ならびに当社における地位および担当

1995年 4月 当社 入社

2018年 1月 当社 グローバル広報部長

2020年 1月 当社 執行役員

当社 チーフパブリックリレーションズオフィサー

2021年 1月 当社 エグゼクティブオフィサー 2023年 3月 当社 常勤監査役(現)

■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

■取締役候補者とした理由

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

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

ました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メン バーおよび監査委員会の委員として、適切な役割を果たすこと を期待しています。

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。

- 企業経営経験
- 🚔 B to C、隣接業界経験

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

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。

「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

候補者が有する経験

- ☆ 法務・リスクマネジメント

よ し だ たけし **近** (1961年10月4日生)

■ 候補者の有する当社の株式数

3.800株

監査役在任年数

6年

■ 2023年度における出席状況*

取締役会

14/14 (100%)

※監査役としての出席状況です。



■略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 8月 株式会社オークラ経営経理学院 入社

1992年 2月 当社 入社

2009年 4月 当計 事業企画部長 兼事業管理室長

2011年 4月 資生堂アメリカズCorp. 上級副社長

2014年10月 当社 監査部長

2016年 1月 資生堂ジャパン株式会社 ジャパン運営部長

新任取締役候補者

2017年 1月 株式会社エフティ資生堂(現 株式会社ファイン

トゥデイ) パーソナルケア事業計画部長

2018年 3月 当社 常勤監査役(現)

■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

■取締役候補者とした理由

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

上記の経験から取締役としても職務を適切に遂行できると判 断しましたので、取締役会は同氏を新たに取締役候補者に定め ました。選仟後は、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メン

バーおよび監査委員会の委員として、適切な役割を果たすこと を期待しています。

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

候補者が有する経験

- 企業経営経験
- 🚔 B to C、隣接業界経験
- ☆ 法務・リスクマネジメント
- 財務・会計・金融

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

吉田猛氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

おおいし

社外取締役候補者 独立役員候補者



■ 候補者の有する当社の株式数

■ 社外取締役在任年数

■ 2023年度における出席状況

3.100株

8年

取締役会 指名·報酬諮問委員会

14/**14**回(100%) **5**/**5**回(100%)

■ 略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月 日本生命保険相互会社 入社 1987年 8月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社 1988年11月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支 社 2000年 6月 株式会社メディヴァ 代表取締役(現) 2000年 7月 株式会社西南メディヴァ(現 株式会社シーズ・ 2001年 8月 アスクル株式会社 社外監査役

2002年 8月 同社 社外取締役

2010年 6月 アステラス製薬株式会社 社外取締役

2015年 6月 江崎グリコ株式会社 社外取締役(現) 参天製薬株式会社 社外取締役(現) スルガ銀行株式会社 社外取締役

2016年 3月 当社 社外取締役(現)

2018年 4月 当社 役員報酬諮問委員会委員長

■ 重要な兼職の状況(*は上場会社)

ワン) 代表取締役(現)

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

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

同氏は、国内外で経営に携わってきたキャリアや、患者視点か らの医療業界の変革に取り組む現役経営者としての経験・知見 を有しています。これらの経験・知見から、取締役会において、事 業構造改革等の議論において、積極的にご発言いただくなど、 当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割 を果たしていただいています。

また、指名・報酬諮問委員会の委員として委員会に出席し、現 役経営者の観点から、的確な意見を積極的に述べていただきま した。

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

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

候補者が有する経験

田 企業経営経験

🚔 B to C、隣接業界経験

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

大石佳能子氏は、江崎グリコ株式会社および参天製薬株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と兼任先とは以下の関係があり ます。

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象	
江崎グリコ株式会社	菓子等	⊟41 <i>f</i> ii →	¬° \/-\+\+\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\	同計グループ 当計グループ	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
江阿フリー休八云仁	(通信販売)	同社グルーク	ヨ社グルーグ	1%未満	同社2023年12月期連結売上高	
参天製薬株式会社	化粧品等	当計グループ	プ 同社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	
参入 表条体式云社	(販売)	ヨ社グルーグ	回社グルーク	1%未満	同社2023年3月期連結「売上収益」	

いわはら しんさく

社外取締役候補者 独立役員候補者

■ 候補者の有する当社の株式数

■ 社外取締役在任年数

■ 2023年度における出席状況

1.000株

6年

取締役会 **14**/**14**回(100%) **5**/**5**回(100%)

指名·報酬諮問委員会

■ 略歴ならびに当社における地位および担当

1978年 8月 東京大学法学部 助教授

1981年 9月 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員研究員

1982年12月 米国 カリフォルニア大学バークレー校

ロー・スクール 客員研究員

1991年 9月 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授

1991年11月 東京大学大学院法学政治学研究科 教授

2003年 4月 郵政行政審議会委員

2005年 1月 企業会計審議会 委員

2009年 4月 公益財団法人財務会計基準機構 理事

2010年 4月 法制審議会委員、法制審議会会社法制部会 部会長

2013年 4月 早稲田大学法学学術院 教授

2013年 6月 東京大学 名誉教授(現)

2015年 1月 金融審議会 会長

2017年 7月 森·濱田松本法律事務所 顧問(現)

2018年 3月 当社 社外取締役(現)

2019年 6月 法制審議会 会長

2021年 9月 当社 指名·報酬諮問委員会委員長(現)

2023年 4月 早稲田大学 名誉教授(現)

2023年12月 日本学士院 会員(現)

■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

同氏は、会社法や金融法を中心とした法学研究を専門とする 大学教授として深い法律知識を有するほか、法制審議会や金融 審議会の重要な役職を歴任し、金融庁等の監督当局による監 督・検査体制の構築にも関与してきた豊富な経験を有していま す。これらの経験・知見から、今回のコーポレートガバナンス体制 の変更や取締役会のあり方等について積極的にご発言をいた だき、当社の取締役会の実効性の向上に寄与していただいてい ます。

また、2021年9月より指名・報酬諮問委員会委員長に就任し、 委員会内外において、委員長として指名報酬に関する意見を積 極的に述べています。2023年は、同委員会委員長として、指名委 員会等設置会社への移行に関し、指名・報酬諮問委員会および 取締役会における審議等議論に尽力いただき、当社の社外取 締役としてガバナンスのさらなる強化に対する監督等適切な役 割を果たしていただいています。

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

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

候補者が有する経験

- ☆ 法務・リスクマネジメント

■ 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。

とくのう

社外取締役候補者 独立役員候補者



■ 候補者の有する当社の株式数

■ 社外取締役在任年数

■ 2023年度における出席状況

1.000株

2年

取締役会 指名·報酬諮問委員会

13/14 (92.8%) **5/5** (100%)

■ 略歴ならびに当社における地位および担当

1978年 4月 株式会社東京銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行

1994年 1月 ルイ・ヴィトンジャパン株式会社 入社

2002年 4月 同社 シニアディレクター セールスアドミニスト レーション

2004年 3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント

2010年 8月 クリスチャン・ディオール株式会社 代表取締役社長

2013年 6月 株式会社ハピネット 社外取締役

2013年 9月 フェラガモ・ジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 CFO

2016年 6月 三菱マテリアル株式会社 社外取締役(現)

2017年 6月 ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役(現)

2022年 3月 当社 社外取締役(現)

■ 重要な兼職の状況(*は上場会社)

三菱マテリアル株式会社* 社外取締役

ヤマトホールディングス株式会社* 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

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

また、指名・報酬諮問委員会の委員として委員会に出席し、複 数の企業において計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 者に定めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、引き続 き上記の役割を果たすとともに、指名委員会および報酬委員会 の委員としても適切な役割を果たすことを期待しています。

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

候補者が有する経験

■ 企業経営経験

🚔 B to C、隣接業界経験

鶯 ブランドマーケティング

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

得能摩利子氏は、三菱マテリアル株式会社の社外取締役およびヤマトホールディングス株式会社の社外取締役を兼任しており、当 社と兼任先とはそれぞれ以下の関係があります。

<候補者が社外役員である兼職先>

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	
二変マプリアル休式云社	未伤安礼守	回在グルーク	ヨ社グルーグ	1%未満	同社2023年3月期連結売上高
カフトナールニッグフサナ 今 分	类数未红生	同社グループ	当計グループ	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
ドマトホールティングス休式去社	マトホールディングス株式会社 業務委託等 同社グルー		ヨ社グルーグ	1%未満	同社2023年3月期連結「営業収益」

はたなか

社外取締役候補者 独立役員候補者

■ 候補者の有する当社の株式数

■ 社外取締役在任年数

■ 2023年度における出席状況

200株

1年

取締役会 指名·報酬諮問委員会 **10**/**11**回(90.9%) **3**/**3**回(100%)



■ 略歴ならびに当社における地位および担当

1980年 4月 藤沢薬品工業株式会社(現 アステラス製薬株式 会社)入社

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 同計 上席執行役員 経営戦略·財務担当

2011年 6月 同社 代表取締役社長

2018年 4月 同社 代表取締役会長

2019年 6月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) 社外取締役(現)

2023年 3月 当社 社外取締役(現)

2023年 6月 積水化学工業株式会社 社外取締役(現)

■ 重要な兼職の状況(*は上場会社)

ソニーグループ株式会社* 社外取締役

看水化学工業株式会社* 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

畑中好彦氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社 外取締役候補者です。

同氏は、グローバル展開する上場企業の経営トップとしての経 験と実績のほか、海外子会社や経営企画・財務の責任者として の経験から、企業経営に関する多角的で幅広い知見を有してい ます。これらの経験・知見から、取締役会において、当計事業に対 してグローバル企業経営者視点で積極的に的確な助言や意見 をいただくなど、当社の社外取締役としてガバナンスのさらなる 強化に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、指名・報酬諮問委員会の委員として委員会に出席し、複 数企業において社外取締役としての経験を積み重ねている観点 から、的確な意見を積極的に述べていただきました。

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

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

候補者が有する経験

☆ 上場企業トップ経験

■ 企業経営経験

🚔 B to C、隣接業界経験

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

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

<候補者が社外役員である兼職先>

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	当計グループ	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
ノニーグルーク 休式去社	未伤安礼守	回社グルーク	ヨ社グルーグ	1%未満	同社2023年3月期連結「売上高及び金融ビジネス収入」
キャルヴェ券サナ 会な	原材料等	同社グループ	当計グループ	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
積水化学工業株式会社	原材料等	回在グループ	ヨ社グルーグ	1%未満	同社2023年3月期連結売上高

小津 博司

(1949年7月21日生)

新任取締役候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者

▮ 候補者の有する当社の株式数

■ 社外監査役在任年数

■ 2023年度における出席状況*

600株

7年

取締役会

14/14回(100%)

※監査役としての出席状況です。

■ 略歴ならびに当社における地位および担当

1974年 4月 東京地方検察庁 検事 2001年 6月 佐賀地方検察庁 検事正

2002年 8月 最高検察庁 検事

2004年 6月 法務省 大臣官房長

2006年 6月 法務省 刑事局長

2007年 7月 法務省 法務事務次官

2009年 7月 札幌高等検察庁 検事長

2010年12月 最高検察庁 次長検事

2011年 8月 東京高等検察庁 検事長

2012年 7月 最高検察庁 検事総長

2014年 9月 弁護十登録

2015年 6月 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

2016年 3月 一般財団法人清水育英会 代表理事(現)

2016年11月 一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシス

代表理事

2017年 3月 当社 社外監査役(現)

2017年 5月 一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事

■重要な兼職の状況

弁護士

一般財団法人清水育英会 代表理事

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

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

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役としても職務を適切に遂行できると判断しましたので、取締役会は同氏を新たに社外

取締役候補者に定めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メンバーおよび監査委員会の委員として適切な役割を果たすことを期待しています。

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

候補者が有する経験

- ☎ 法務・リスクマネジメント
- 財務・会計・金融

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

小津博司氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

10 後藤 🌣

(1958年2月19日生)

■ 社外監査役在任年数

新任取締役候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者

-

取締役会

14/14 (100%)

※監査役としての出席状況です。

■ 2023年度における出席状況*



■略歴ならびに当社における地位および担当

1980年 4月 運輸省(現 国土交通省) 入省

2004年 6月 日本政府観光局 ニューヨーク観光宣伝事務所長

5年

2005年10月 山形県 副知事

■ 候補者の有する当社の株式数

900株

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(現)

2019年 6月 株式会社デンソー 社外監査役(現)

2023年 4月 國學院大學 観光まちづくり学部 客員教授(現)

2023年 6月 三井化学株式会社 社外監査役(現)

2023年10月 東京都 監査委員(現)

■ 重要な兼職の状況(*は上場会社)

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

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

同氏は、運輸省(現 国土交通省)初の女性キャリアとして日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝事務所長を務めたほか、山形県副知事、国土交通政策研究所所長などさまざまな重職を歴任し、幅広いネットワークを有しています。退省後は、九州旅客鉄道株式会社で常務取締役として事業部門や財務部門を管掌したほか、取締役監査等委員として業務執行を監査する立場も経験しています。現在も他社において社外監査役に就任しており、財務・会計に関する経験・知見を有しています。これらの経験・知見を活かして、取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査を遂行していただきました。

上記の理由から社外取締役としても職務を適切に遂行できると判断しましたので、取締役会は同氏を新たに社外取締役候補者に定めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メンバーおよび監査委員会の委員として適切な役割を果たすことを期待しています。

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

候補者が有する経験

■ 企業経営経験

🧱 財務・会計・金融

■候補者と当社との特別の利害関係等

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

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象		
株式会社デンソー	業務委託等	同社グループ	当計グループ	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		
休式去社プンプー	未伤女礼守	・ ロインルーノ	ヨ社グルーグ	1%未満	同社2023年3月期連結「売上収益」		
ニサル当サナクサ	業務委託等	業務委託等 同社グループ	□牡芹山 →	WALE III - P	当計グループ	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
三井化学株式会社	未伤安礼守	回仕グルーク	ヨ社グルーグ	1%未満	同社2023年3月期連結「売上収益」		

野々宮律子

4年

1961年11月28日生)

新任取締役候補者 社外取締役候補者 独立役員候補者



■ 候補者の有する当社の株式数

▍社外監査役在任年数

■ 2023年度における出席状況*

600株

取締役会

14/14回(100%)

※監査役としての出席状況です。

■ 略歴ならびに当社における地位および担当

1987年 9月 ピート・マーウィック・メイン会計事務所 (現 KPMG LLP)入所

1997年 4月 KPMGコーポレイトファイナンス株式会社 パートナー

2000年11月 UBSウォーバーグ証券会社 (現 UBS証券株式会社) 入社

2005年 1月 同社 マネージングディレクター M&Aアドバイザー

2008年 7月 GEキャピタルアジアパシフィック シニアバイスプレジデント

ビジネスディベロップメントリーダー

2013年 4月 日本GE株式会社(現 GE株式会社) GEキャピタル ジャパン 専務執行役員 事業開発本部長

2013年12月 GCAサヴィアン株式会社(現 GCA株式会社) マネージングディレクター

2015年 1月 同社 執行役員

2017年 3月 同社 取締役(現)

2020年 3月 当社 社外監査役(現)

2020年 6月 長瀬産業株式会社 社外取締役(現)

2022年 2月 フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役CEO (現)

■ 重要な兼職の状況(*は上場会社)

長瀬産業株式会社* 社外取締役

フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役CEO

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

同氏は、米国および日本においてKPMGグループの会計事務所等で業務経験を重ねたほか、UBSグループおよびGEグループでM&Aおよび事業開発に携わるなど、高い財務・会計知識を有するとともにM&A等を含む経営の知識とビジネス経験を有しています。

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

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

者に定めました。選任後は、新しいガバナンス体制のもと、取締役会メンバーおよび監査委員会の委員として適切な役割を果たすことを期待しています。

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

候補者が有する経験

企業経営経験

🧱 財務・会計・金融

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

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

<候補者が社外役員である兼職先>

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
長瀬産業株式会社	原材料等	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	当計グループ	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
長	尽机付守	向社グルーグ	ヨ紅グルーグ	1%未満	同社2023年3月期連結売上高

(注) 1. 責任限定契約の締結

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

2. 役員等賠償責任保険契約の締結

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

. 独立伐貝

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

以上

事業報告(要約)

以下は、株主のみなさまのご理解の一助として本年株主総会の事業報告の要約を記載しています。招集ご通知 全編は、01ページに記載のインターネット上の当社企業情報サイト等に掲載している「第124回定時株主総会招 集ご通知」をご確認ください。

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

当期の経過および成果

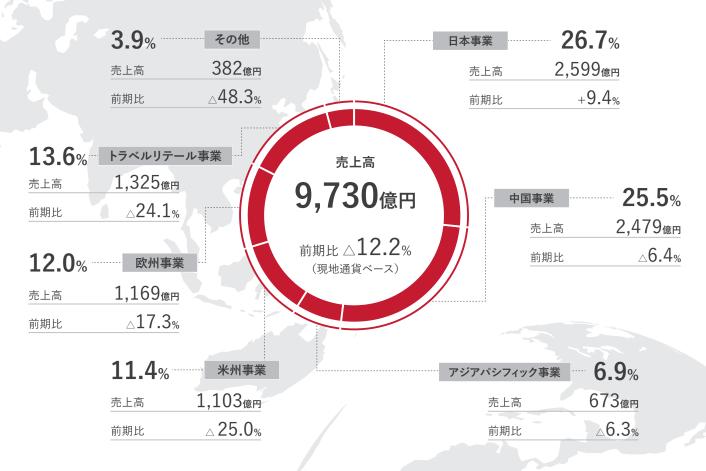
当期は、地政学リスクの高まりや物価上昇等に伴う先行き不透明感が継続した一方で、個人消費は緩やかな 回復基調が続きました。

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

当社グループは、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」のもと、環境問題やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現といった社会課題の解決に向けたイノベーションに積極的に取り組み、2030年のビジョン「美の力を通じて"人々が幸福を実感できる"サステナブルな社会の実現 |を目指しています。

2023年から2025年までの3カ年を中心に取り組む中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」において、中長期的な成長を目指すために、「ブランド」、「イノベーション」、「人財」の3つの重点領域への投資を強化しています。そして、昨今の急激な外部環境の変化を受け、持続的な収益性向上と中長期的な企業価値向上の実現をより強力に推進すべく、「グロスプロフィットの拡大」、「抜本的なコスト削減と人的生産性の向上」を目指した経営改革を推進しています。中長期的な市場環境見通しを踏まえたコスト構造の適正化に向け、グローバルでコスト削減を完遂するとともに、適正な地域ポートフォリオへ転換し、不透明で変化の激しい市場環境にも柔軟に対応できる

報告セグメント別売上高



経営基盤の構築を進めています。同時に、経済環境の変化を適切に捉えたマーケティング投資を実施することで、 グローバルブランドを軸とした成長性の拡大につなげていきます。

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

当期の売上高は前期比8.8%減の9,730億円、現地通貨ベースでは前期比12.2%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比1.8%増となりました。実質ベースの売上高は、規制強化や旅行者を中心と

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

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

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

なお、EBITDAマージンは、9.4%となりました。

報告セグメント別コア営業損益

(億円)

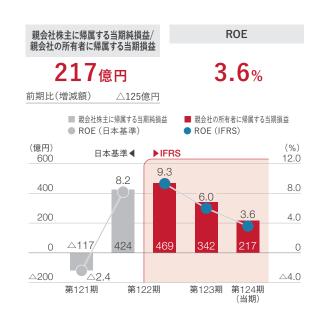
	第123期	コア営業利益率 (%)	第124期 (当期)	コア営業利益率 (%)	増減
日本事業	△131	△5.4	18	0.7	+149
中国事業	△39	△1.5	70	2.8	+109
アジアパシフィック事業	47	6.6	51	7.1	+4
米州事業	77	5.3	112	9.7	+35
欧州事業	69	5.0	33	2.7	△36
トラベルリテール事業	377	23.0	171	12.9	△206
その他	71	2.3	△233	△9.4	△304
調整額	43	_	176	_	+133
合計	513	4.8	398	4.1	△115

- (注) 1. 当期より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「プロフェッショナル事業」に計上していた業績を「その他」に計上しています。なお、前期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
 - 2. 売上高における実質増減率は、為替影響および事業譲渡影響を除いて計算しています。
 - 3. 「その他」は、本社機能部門、株式会社イプサ、生産事業および飲食業などを含んでいます。また、「その他」に計上しているパーソナルケア製品生産事業に係る売上高は、資生堂久喜工場の譲渡に伴い、2023年4月1日以降、一部を除き発生していません。
 - 4. コア営業損益における調整額は、主にセグメント間の取引消去の金額です。
 - 5. コア営業利益は、営業利益から構造改革に伴う費用・減損損失等、非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出しています。

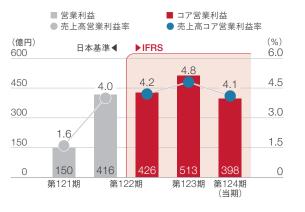
連結業績











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

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2023年12月31日現在)

(2023年12月31日現在) 科 目	当期	前期(ご参考)
<u>資産</u>	= #1	明知(こを方)
流動資産	470,014	524,229
現金及び現金同等物	104,685	119,036
営業債権及びその他の債権	149,688	182,069
棚卸資産	149,646	130,942
その他の金融資産	21,956	18,498
その他の流動資産	44,038	54,753
小計	470,014	505,299
売却目的で保有する資産	-	18,929
非流動資産	785,483	783,432
有形固定資産	301,838	318,339
のれん	62,143	57,879
無形資産	137,663	123,217
使用権資産	100,548	114,276
持分法で会計処理されている投資	18,449	15,535
その他の金融資産	95,321	84,701
繰延税金資産	61,187	63,382
その他の非流動資産	8,331	6,098
資産合計	1,255,497	1,307,661

		(単位:百万円)
科目	当 期	前期(ご参考)
負債		
流動負債	368,345	389,562
営業債務及びその他の債務	178,526	203,770
社債及び借入金	50,000	25,990
リース負債	21,916	23,757
その他の金融負債	5,385	4,744
未払法人所得税等	3,553	5,442
引当金	5,847	8,136
その他の流動負債	103,116	116,180
小計	368,345	388,021
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	246,758	292,344
社債及び借入金	110,559	140,000
リース負債	98,506	107,441
その他の金融負債	6,482	4,950
退職給付に係る負債	15,055	25,346
引当金	1,227	1,328
繰延税金負債	2,870	2,174
その他の非流動負債	12,056	11,103
負債合計	615,104	681,907
資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	74,000	73,560
自己株式	△1,591	△2,089
利益剰余金	380,208	394,877
その他の資本の構成要素	101,624	73,404
親会社の所有者に帰属する持分合計	618,748	604,259
非支配持分	21,644	21,494
	640,392	625,754
負債及び資本合計	1,255,497	1,307,661

法外担米司签事

(2023年1月1日から2023年12月31	日まで)	(単位:百万円
科目	当 期	前期(ご参考) 修正再表示(注)
売上高	973,038	1,067,355
売上原価	259,674	327,071
売上総利益	713,364	740,283
販売費及び一般管理費	696,625	717,841
その他の営業収益	21,023	27,573
その他の営業費用	9,629	3,442
営業利益	28,133	46,572
金融収益	6,734	5,877
金融費用	7,574	3,627
持分法による投資利益	3,744	1,607
税引前利益	31,037	50,428
法人所得税費用	6,860	12,845
当期利益	24,177	37,583
当期利益の帰属		
親会社の所有者	21,749	34,202
非支配持分	2,427	3,381
当期利益	24,177	37,583

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

(ご参考)

連結包括利益計算書

(2023年1月1日から2023年12月31日	目まで)	(単位:百万円)
科目	当 期	前 期
当期利益	24,177	37,583
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産	△823	△675
確定給付制度の再測定	6,568	11,134
持分法によるその他の包括利益	68	24
純損益に振り替えられることのない 項目合計	5,813	10,483
純損益に振り替えられる可能性のある 項目		
在外営業活動体の換算差額	30,007	40,024
キャッシュ・フロー・ヘッジ	43	96
持分法によるその他の包括利益	△553	873
純損益に振り替えられる可能性のある 項目合計	29,497	40,994
税引後その他の包括利益	35,311	51,477
当期包括利益	59,488	89,061
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	55,801	84,722
非支配持分	3,687	4,338
当期包括利益	59,488	89,061

MEMO>

<memo></memo>

株主総会会場ご案内図

日時

2024年3月26日(火曜日) 午前10時

場所

東京都千代田区内幸町-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







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





環境に配慮したFSC[®]認証紙と植物油インキを使用しています。