



一瞬も一生も美しく

In every moment, in every life

Beauty

株式会社資生堂

第126回定時株主総会 招集ご通知

SHISEIDO

証券コード 4911

## 第126回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第126回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社企業情報サイトおよび下記「株主総会資料 掲載ウェブサイト」に「第126回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、以下のいずれかのサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社企業情報サイト

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



株主総会資料 掲載ウェブサイト

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



敬 具

記

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

以上

### 招集ご通知に関するその他ご案内事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておらず、「第126回定時株主総会招集ご通知に際しての法令および定款に基づく書面交付請求株主への交付書面に含まれない事項」としてインターネット上の当社企業情報サイト等に掲載しています。

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

- 監査委員会が監査した事業報告は、インターネット上の当社企業情報サイト等に掲載している「第126回定時株主総会招集ご通知」と上記の①②で構成されており、会計監査人および監査委員会が監査した連結計算書類および計算書類は、同じくインターネット上の当社企業情報サイト等に掲載している「第126回定時株主総会招集ご通知」と上記の③から⑥に記載の各書類とで構成されています。

- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社企業情報サイト等にその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。

## 株主総会へのご出席・ご参加方法について

### 会場出席いただく場合



株主総会に  
**会場出席**する方法

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

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

株主総会 開催日時	2026年3月25日(水曜日) 午前10時 受付開始時間は、午前9時を予定
--------------	--

### 会場出席されない場合（事前の議決権行使をお願いします）



株主総会ライブ配信を利用して  
**ウェブ参加**する方法

スマートフォンやパソコン等を用いて遠隔地からでも参加可能です。

- 株主総会ライブ配信のご利用は、株主さま限定です。IDとパスワードでの認証手続きが必要です。
- 株主総会ライブ配信（ウェブ参加）を利用される方は、同封のご案内をご覧ください。
- 総会当日に認証手続きを行い、ログインしてご利用ください。
- ウェブ参加の場合、会社法上の出席に該当しないため、当日の議決権行使や質問はできません。

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

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



**書面**で議決権を行使する方法

本招集ご通知とともにお送りする議決権行使書用紙に議案の賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限 2026年3月24日(火曜日) 午後5時15分到着分まで



インターネット等で議決権を行使する方法

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

行使期限 2026年3月24日(火曜日) 午後5時15分完了分まで

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

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



(注)「QRコード」は株式会社デンソーウェアの登録商標です。

### 議決権行使について

#### ■ 議決権の代理行使に関して必要な事項

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

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

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

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

#### ■ 議決権行使書の賛否の取り扱い

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

#### ■ 議決権の不統一行使

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

## トップメッセージ

# 経営基盤の再構築から成長のステージへ



代表執行役 社長 CEO

藤原 憲太郎

平素より株主のみなさまには多大なるご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

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

### 2025年の成果と課題

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

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

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

### 「2030 中期経営戦略」新たな成長軌道へ

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

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

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

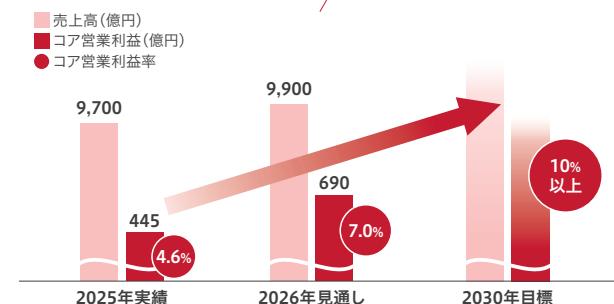
### 2026年の展望と株主還元

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

常に人と向き合い、新たな価値を発見し、革新的な創造に挑戦し続けること。それこそが1872年の創業から変わらない、私たち独自の強みであり、本質的な成長への道です。新しい美の価値の発見と創出に挑戦し続けることで、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」の実現を目指します。

今後とも、株主・投資家のみなさまの一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

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



## 株主総会参考書類(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参考書類(議案)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126回定時株主総会招集ご通知」をご確認ください。

- 1 総株主の議決権の数 ..... **3,989,687** 個
- 2 議案および参考事項

### 第1号議案 剰余金の配当の件

第126期の期末配当につきましては、以下に記載の株主還元の基本方針、当期連結業績および今後の事業展開等を勘案し、以下のとおりとさせていただきたいと存じます。

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

#### 期末配当に関する事項

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| (1) 配当財産の種類                         | 金銭  |
| (2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項<br>およびその総額 | ■当社普通株式1株につき金 <b>20</b> 円<br>■総額 <b>7,990,726,520</b> 円 |
| (3) 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)           | <b>2026年3月26日</b>                                       |

### 株主還元の基本方針(2025年12月31日現在)

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

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

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

### 配当金等の推移

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

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

### 第2号議案 取締役12名選任の件

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

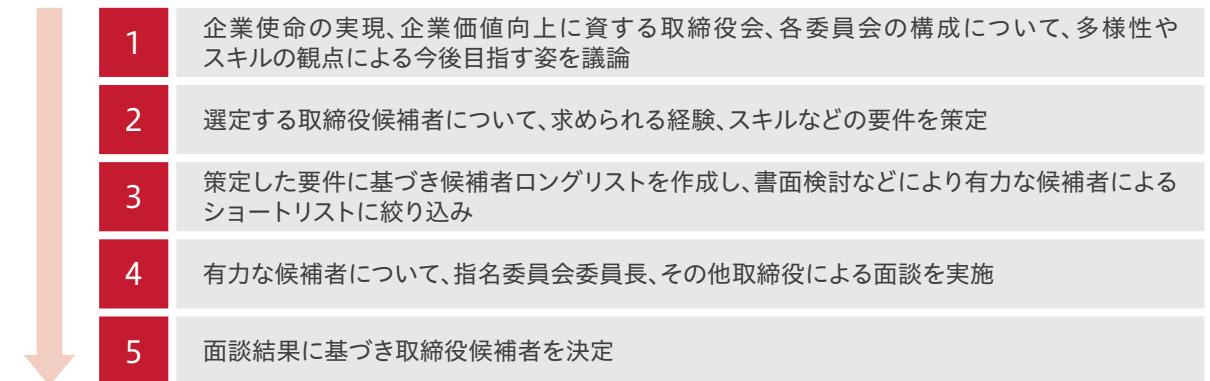
#### <ご参考>

#### 当社取締役に必要とされるスキル・経験と候補者選任プロセスについて

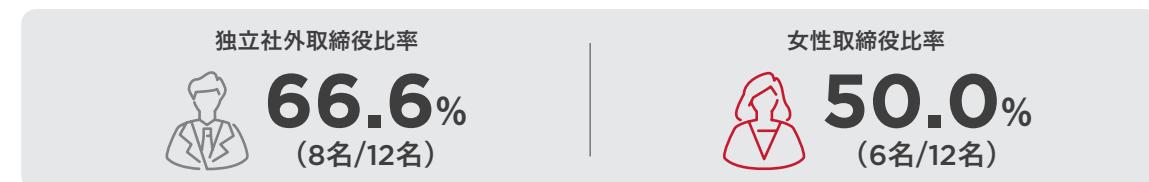
当社は、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」の実現を最終目標としながら、企業価値・社会価値の最大化を目指すべく、「2030 中期経営戦略」を策定、実行しています。

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

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



### 本株主総会終結後の独立社外取締役・女性取締役の比率



## 取締役候補者一覧

**新任** 新任取締役候補者 **社外** 社外取締役候補者 **独立** 独立役員候補者

現在の当社グループにおける主な地位・担当

※各候補者の有する当社の株式数には、資生堂役員持株会を通じての保有分を含めて100株未満を切り捨てて記載しています。

候補者番号 **1**



候補者番号  
ふじわら けんたろう  
**藤原 憲太郎**  
(1966年12月21日生)  
取締役／代表執行役／チーフオフィサー／社長  
CEO

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **9,200株**
- ◆ 取締役在任年数 **3年**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会

13/13回 (100%)
------------------

候補者番号 **2**



候補者番号  
ひろふじ あやこ  
**廣藤 綾子**  
(1979年10月3日生)  
取締役／代表執行役／チーフオフィサー／チーフ  
ファイナンシャルオフィサー

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **2,100株**
- ◆ 取締役在任年数 **1年**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会

10/10回 (100%)
------------------

候補者番号 **7**

**社外 独立**



候補者番号  
ごとう やすこ  
**後藤 靖子**  
(1958年2月19日生)  
社外取締役／監査委員会 委員長

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **1,700株**
- ◆ 社外取締役在任年数 **2年**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会 監査委員会

13/13回 (100%)	19/19回 (100%)
------------------	------------------

候補者番号 **8**

**社外 独立**



候補者番号  
ののみや りつこ  
**野々宮 律子**  
(1961年11月28日生)  
社外取締役／監査委員会 委員

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **1,400株**
- ◆ 社外取締役在任年数 **2年**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会 監査委員会

13/13回 (100%)	19/19回 (100%)
------------------	------------------

候補者番号 **3**



候補者番号  
あんの ひろみ  
**安野 裕美**  
(1970年7月27日生)  
取締役／監査委員会 委員(常勤)

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **2,000株**
- ◆ 取締役在任年数 **2年**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会 監査委員会

13/13回 (100%)	19/19回 (100%)
------------------	------------------

**新任**

候補者番号 **4**



候補者番号  
おかもと ひとし  
**岡本 仁志**  
(1968年1月16日生)  
監査部特任部長  
(2025年12月31日まで)  
リスクマネジメント部長

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **1,000株**
- ◆ 取締役在任年数 **-**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会

-
---

候補者番号 **9**

**社外 独立**



候補者番号  
なかじま やすひろ  
**中嶋 康博**  
(1961年10月13日生)  
社外取締役／監査委員会 委員

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **300株**
- ◆ 社外取締役在任年数 **1年**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会 監査委員会

10/10回 (100%)	13/13回 (100%)
------------------	------------------

**新任 社外 独立**

候補者番号 **10**



候補者番号  
アンドリュー ハウス  
**アンドリュウ ハウス**  
(1965年1月23日生)

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

-
---

**社外 独立**

候補者番号 **5**



候補者番号  
とくのう まりこ  
**得能 摩利子**  
(1954年10月6日生)  
社外取締役／指名委員会 委員／報酬委員会 委員

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **3,400株**
- ◆ 社外取締役在任年数 **4年**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会 指名委員会 報酬委員会

13/13回 (100%)	13/13回 (100%)	13/13回 (100%)
------------------	------------------	------------------

**社外 独立**

候補者番号 **6**



候補者番号  
はたなか よしひこ  
**畑中 好彦**  
(1957年4月20日生)  
社外取締役／取締役会議長／指名委員会 委員／  
報酬委員会 委員長

- ◆ 候補者の有する当社の株式数 **1,400株**
- ◆ 社外取締役在任年数 **3年**
- ◆ 2025年度における出席状況  
取締役会 指名委員会 報酬委員会

13/13回 (100%)	13/13回 (100%)	13/13回 (100%)
------------------	------------------	------------------

**新任 社外 独立**

候補者番号 **11**



候補者番号  
かねこ けいこ  
**金子 圭子**  
(1967年11月11日生)

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

-
---

**新任 社外 独立**

候補者番号 **12**



候補者番号  
なかた たくや  
**中田 卓也**  
(1958年6月8日生)

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

-
---

# 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126回定時株主総会招集ご通知」をご確認ください。

## <1> 事業の経過および成果

### ① 概況

#### 当期の経過および成果

当期における世界経済は、地政学リスクの高まり等を受け先行きへの不透明感が継続しました。

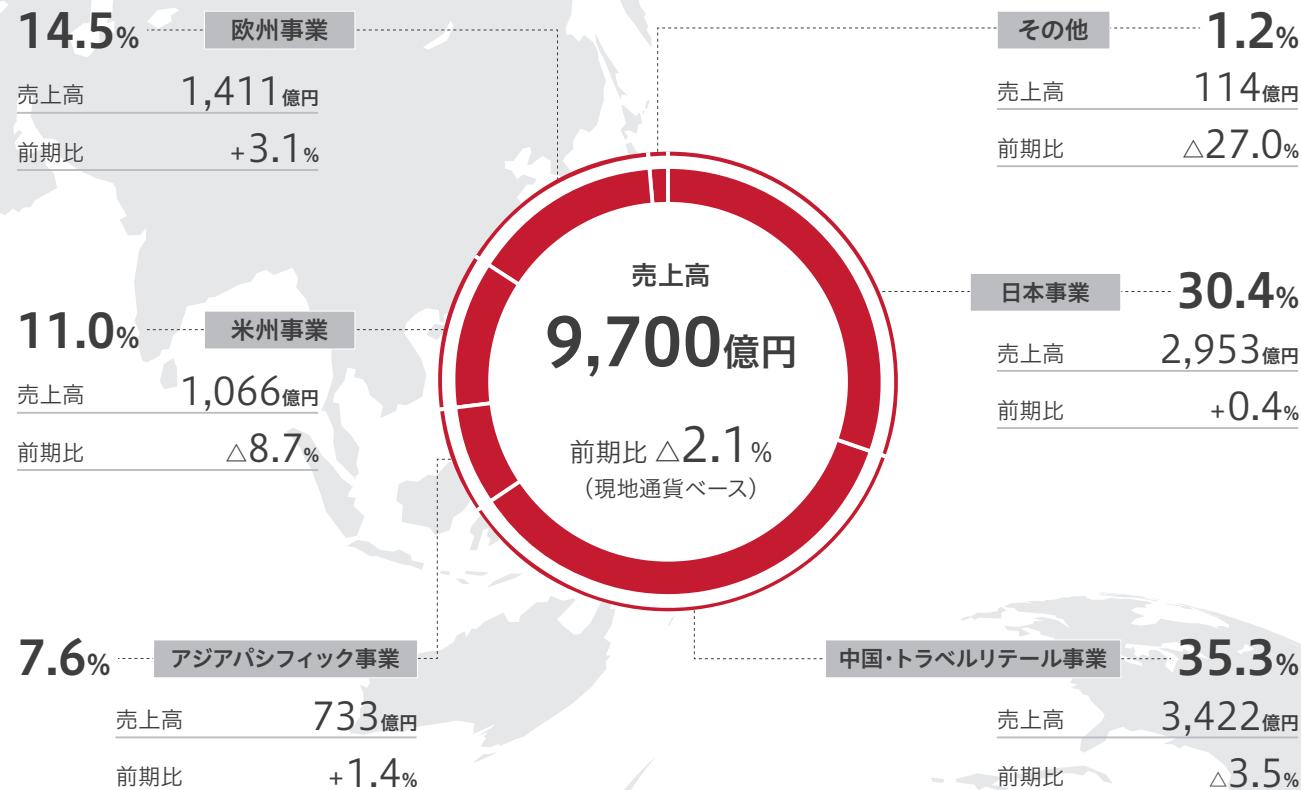
国内化粧品市場は、緩やかな成長となりました。訪日外国人旅行者数は年間を通じ過去最多となり堅調に推移した一方、12月の中国人旅行者数の急減も影響しインバウンド消費は想定を下回りました。

海外化粧品市場は全体として厳しい状況が継続する中でも、回復基調が見られました。中国海南島などの免税市場では、景況感の悪化に伴う低調な消費により厳しい市場環境が続いたものの、中国海南島での免税政策の改正を背景に復調が見られたほか、中国市場においても回復基調となりました。欧米化粧品市場では想定は下回るものの、緩やかな成長を維持しました。

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

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

### 報告セグメント別売上高



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

コア営業利益は、前期に対し82億円増益の445億円となりました。中国・トラベルリテール事業や米州事業などの減益の一方、注カブランドの成長に伴うプロダクトミックス改善、および構造改革や全社を挙げたコストマネジメントによる効果で相殺し、増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に対し299億円減少し、407億円の損失となりました。コア営業利益の増益の一方、米州事業の収益性低下を受けて実施した減損テストの結果、当期において、のれんの減損損失468億円を計上したことが影響しました。なお、当該減損損失の計上は当期のキャッシュ・フローに影響を与えるものではありません。

当期のEBITDAマージンは、9.8%となりました。

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

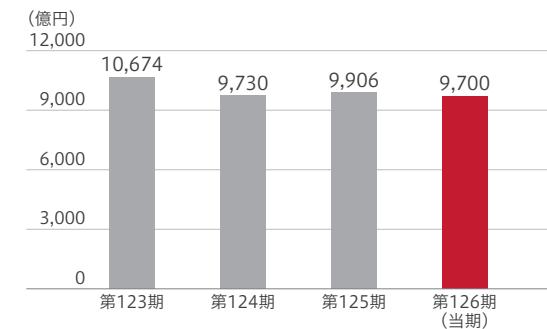
### 報告セグメント別コア営業損益

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

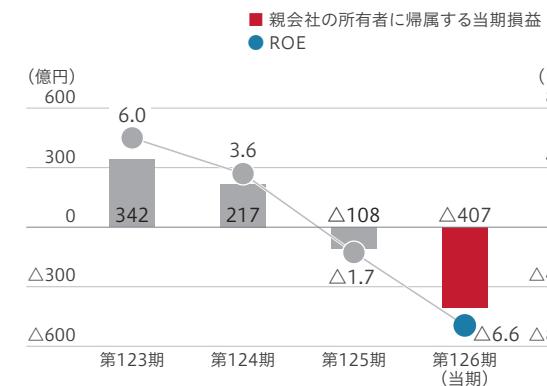
- (注) 1. 当期より、報告セグメントを従来の「中国事業」「トラベルリテール事業」から「中国・トラベルリテール事業」に変更し、従来「その他」に計上していた株式会社イプサの国内販売機能、およびヘルスケア事業の美容食品等の販売機能に係る業績を「日本事業」に計上しています。また、報告セグメントの利益または損失の算定方法を変更しています。なお、前期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
2. 売上高における実質増減率は、為替影響、事業譲渡影響および買収影響を除いて計算しています。
3. 「その他」は、飲食業等を含んでいます。
4. コア営業損益は、営業利益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

### 連結業績

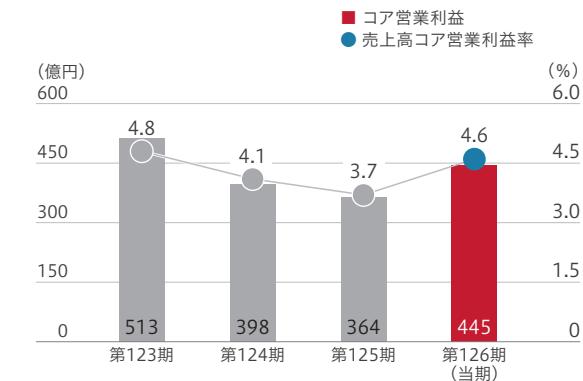
売上高	
<b>9,700億円</b>	
前期比(増減率)	△2.1%
(現地通貨ベース)	△2.1%
(実質ベース)	△1.8%



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



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



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

# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書 (2025年12月31日現在)

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

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

## 連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

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

(ご参考)

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

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

## 株主総会会場ご案内図

日時

2026年3月25日(水曜日) 午前10時

場所

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

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

### 最寄駅から会場までのご案内

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

### 総会会場でサポートが必要な株主さまへ

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



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

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



UD FONT

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。