

コーポレートガバナンス



基本方針

当社を含む資生堂グループは、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY の中で、OUR MISSIONとして

「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」定め、コーポレートガバナンスを“OUR MISSIONの達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤”と位置づけています。

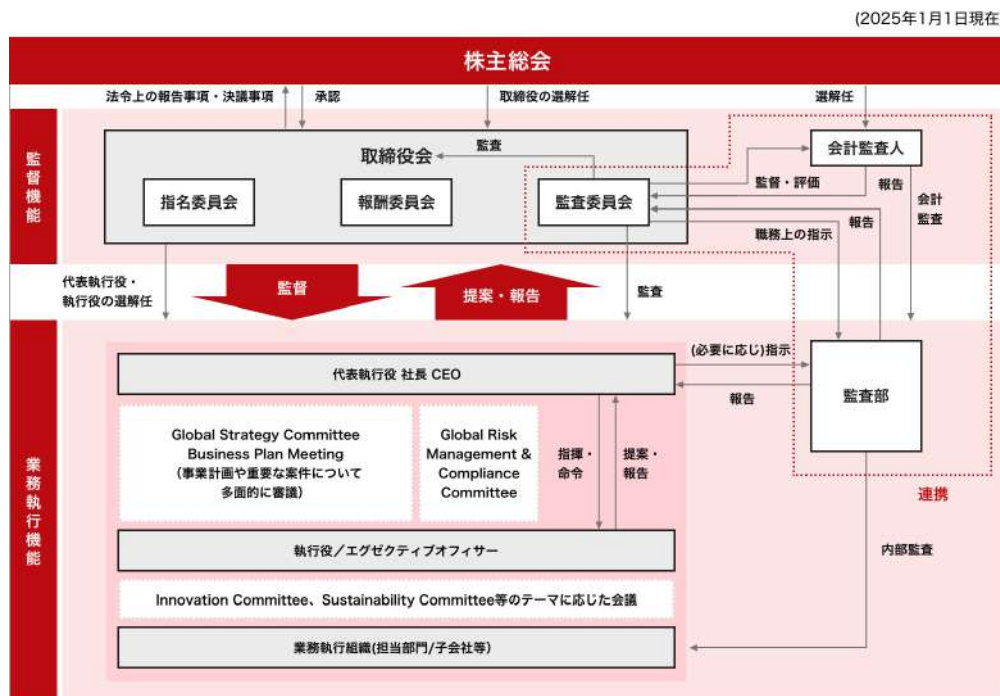
コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、“社員”“お客さま”“取引先”“株主”“社会・地球”という全てのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。あわせて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化を目指します。

コーポレートガバナンス体制

■指名委員会等設置会社への移行

当社は、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が、これを一段進め、更なる企業価値向上を目指すため、2024年3月26日開催の定時株主総会の決議により、指名委員会等設置会社に移行しました。取締役会は、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中する一方、執行に対して大幅な権限委譲を行ったことにより、業務執行に関する意思決定と事業戦略遂行の迅速化を進めました。

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。



上記の体制に加えて、3ラインモデルの活用推進がコーポレートガバナンスの強化に寄与すると認識し、第一線の事業部門、第二線となるグローバル本社機能部門や地域本社等とともに第三線の監査部が協働して、健全な成長戦略の推進および持続的な企業価値向上に向けて、リスクシナリオおよび重要リスクへの対策の構築・改善活動を進めています。

■取締役および執行役

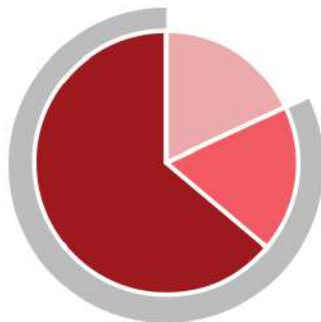
・取締役会の構成

取締役会の人数

11名

● 非業務執行取締役

9名 82%



● 独立社外取締役

7名 64%

● 社内取締役
(非業務執行)

2名 18%

● 社内取締役
(執行役兼任)

2名 18%

女性取締役 6名 54%



取締役11名のうち、7名（64％）は当社が定める「社外取締役の独立性に関する判断基準」を満たした独立性の高い独立社外取締役です。また、社内の取締役4名のうち、2名は執行役を兼任する取締役、2名は非業務執行取締役です。これにより、社内外をあわせた非業務執行取締役は9名（82％）となります。

■ 取締役会および各委員会の構成

役職名	氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
取締役	藤原憲太郎	○			
取締役	廣藤綾子	○			
取締役 (非業務執行)	安野裕美	○			○(常勤)
取締役 (非業務執行)	吉田猛	○			○(常勤)
社外取締役 (非業務執行)	大石佳能子	○	○	○	
社外取締役 (非業務執行)	岩原紳作	○	◎	○	
社外取締役 (非業務執行)	得能摩利子	○	○	○	
社外取締役 (非業務執行)	畑中好彦	◎	○	◎	
社外取締役 (非業務執行)	後藤靖子	○			◎
社外取締役 (非業務執行)	野々宮律子	○			○
社外取締役 (非業務執行)	中嶋康博	○			○

(注) ○は構成員を、◎は取締役会議長もしくは委員長を、それぞれ示しています。

■ 社外取締役の独立性に関する判断基準

当社は、社外取締役の独立性について客観的に判断するため、海外の法令や上場ルール等も参考に、独自に「社外取締役の独立性に関する判断基準」を定めています。

社外取締役候補者の選定にあたっては、コーポレートガバナンスの充実の観点からその独立性の高さも重視しており、同基準を用いて社外取締役候補者が高い独立性を有しているかどうかを判断しています。

また、当社は、取締役の競業の状況、社外取締役の独立性の高さなどを明らかにするため、取締役の「重要な兼職」についての判断基準を定め、これに従って取締役の兼職状況を株主総会招集通知に添付する事業報告に記載しています。

■ 当社取締役に必要とされるスキル・経験について

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、昨今の急激な外部環境の変化を受け、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」「事業マネジメントの高度化」の3つを柱とする「アクションプラン2025-2026」を策定、実行しています。

これら企業使命、経営計画の実現・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、当社は、取締役会全体、および各取締役に求める知識・知見を以下のリンク先に定めています。

取締役候補者の選任においては、これら求める知識・知見、バックグラウンドや経験等による取締役会全体における高い多様性を獲得することを重視しており、当社取締役は多様なメンバーで構成されています。

■ 監督機能

1. 取締役会

取締役会は概ね1カ月に1回程度開催し、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中することで、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、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規程で定めた事項を審議・決定し、それ以外の事項は代表執行役または執行役に委任しています。

当社の取締役会は、社外取締役7名を含む取締役11名で構成されています。

2024年度に開催した取締役会を14回です。執行側からは主に中期経営戦略の見直し・戦略アクション、構造改革・M&Aおよびそれらの進捗、新基幹システム(FOCUS)導入の進捗、資生堂グループの重要リスク、IR活動(投資家フィードバック共有など)等の提案・報告がなされ、審議を行ったほか、指名・報酬・監査の各委員会から定期的に報告がなされ、監督機能を十分発揮しました。

なお、上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第26条第2項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなすみなし決議が2回ありました。

〔2024年度に取締役会および取締役会メンバーによるミーティングで議論された主な議題〕

- ・ 「アクションプラン2025-2026」含む中長期経営戦略
- ・ 構造改革、M&A
- ・ 「FOCUS※」運用状況

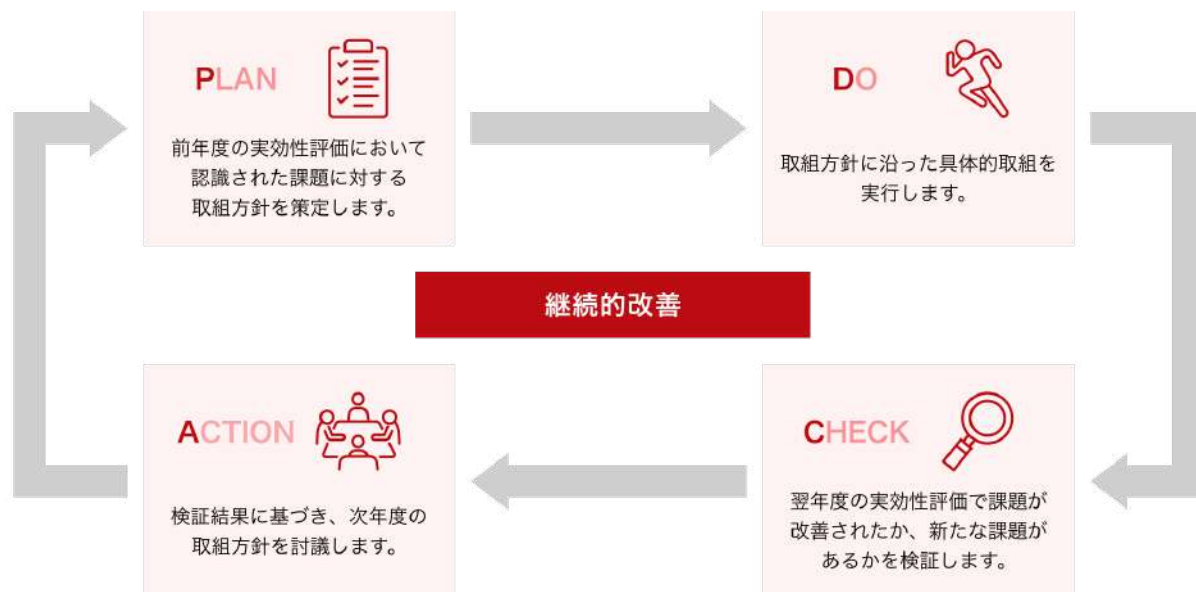
- ・ 資生堂グループの重要リスク
- ・ IR活動報告、資本市場の反応
- ・ 指名・報酬・監査各委員会からの報告

※統合基幹システムの構築・導入を通じた業務変革プロジェクト

〔取締役会実効性評価〕

基本的な考え方

当社は、取締役会等の課題や改善点を洗い出すとともに、より実効性の高い取締役会への進化を目指すことを目的に、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。この実効性評価の結果に基づき、以下のPDCAサイクルを回すことで継続的に取締役会の機能強化・実効性向上に取り組んでいます。



評価プロセス

毎年4月～6月にかけ、取締役全員を対象に、前年の定時株主総会終了後から当年の定時株主総会開催前までの取締役会および指名・報酬諮問委員会※について評価・分析を行うアンケート調査およびインタビュー調査を行い、取締役会事務局にて集計・分析・課題の抽出を行っています。抽出された課題や意見については、取締役会に報告し、必要な対応の策定と取り組みを行っています。

また、実効性評価に関し、概ね3年に1度、第三者機関にチェックおよび評価を依頼し、透明性・客観性を確保しています。

※当社は、2024年3月26日の定時株主総会の決議をもって指名委員会等設置会社に移行し、現在は指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置しております。

2023年～24年の取組、評価結果および今後の取組方針

2023年3月の定時株主総会終了後から2024年3月の定時株主総会開催前までを評価期間として、取締役会実効性評価を行いました。評価期間中の取り組みに対する主な評価項目および評価結果は次のとおりです。また、評価結果を踏まえ認識した課題に対し、2024年～25年にかけて、次のような取り組みを行い、取締役会の実効性向上をさらに加速していきます。

   	2023年度の 取組	・資料のわかりやすさのさらなる工夫（論点整理、ポイントの明確化） ・事前説明のやり方を工夫 ・戦略的な重要性を勘案した取締役会の年間アジェンダの策定 ・戦略の定期進捗報告 ・社外役員ミーティング、社外取締役・社外監査役間の意見交換・連携のさらなる充実 ・新任社外取締役オンボーディングの継続 ・社外役員に対して現場の意見を届けるさらなる工夫	
	評価の視点	① 取締役会の構成および運営、② 議題選定および審議内容、③ 取締役会の監督機能、 ④ CEOおよび社外役員のサクセッション、⑤ 執行側との意見交換、 ⑥ 取締役の期待役割発揮に関する自己および他者評価、⑦ ステークホルダーとの対話、 ⑧ ガバナンスの在り方など	
	評価結果	実効性は確保されているとの評価を得た。	
	評価された点	・取締役会資料は、ポイント・論点・ファクトが明確になり、簡潔になった。 ・現状の課題とその対策（構造改革など）について深度ある議論ができた。 ・CEOサクセッションにおいては、候補者の選考を周到に行い、十分な議論が尽くされた。 ・社外役員の事業所訪問は、現場を知る手立てとして有効であり、事業への理解度が深まった。 ・議論においては、社外役員それぞれの見地から意見が出され建設的な議論がなされた。 ・指名委員会等設置会社へ移行し、ガバナンスの更なる進化を図ろうとする姿勢は評価できる。	
	2024年度の 重点取組	① グローバルでの成長戦略に関する議論	グローバルでの中長期的な成長戦略についてより深く議論する場を設定する。課題や対応策を適切に共有し、取締役会で議論すべきポイントを絞り込むことで議論を深化させる。
		② 深度ある議論・監督のための取締役会構成および社外取締役サクセッション	社外取締役に求める期待役割・資質をさらに議論するとともに、将来を見据えた人材確保を含む審議および計画の策定を行う。
		③ CEOサクセッション	次期CEOへのサクセッションの完遂と、その次のサクセッションを見据えての取組を開始する。
		④ 執行側から社外取締役への情報提供の充実および現場理解の進化	監督機能を発揮するうえで重要な事項について、取締役会内外での多様な方法で、適時適切に、情報共有を行う。また、今期特に注目すべき事項などテーマを定め、それに関連する現場理解の機会を設定する。
		⑤ ステークホルダーとの対話のさらなる充実	社外取締役と機関投資家を含めたステークホルダーとの対話の定期的な開催と充実を図る。

2. 指名委員会

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

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

2024年度に開催した指名委員会は8回です。主なものとして、取締役のサクセッションについて審議し、株主総会に提出する取締役候補者の選任等について決議したほか、CEOサクセッションの実施状況のモニタリングを行い、CEOの選任、代表執行役および執行役の選定、執行役の担当領域の決定に関する事項等を審議し、取締役会に提言しました。

3. 報酬委員会

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

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

2024年度に開催した指名委員会は10回です。主なものとして、CEOの報酬設計、長期インセンティブの業績指標の変更、取締役および執行役の報酬等について審議のうえ決議し、また、取締役・執行役以外のエグゼクティブオフィサーの報酬決定の監督を行いました。

4. 監査委員会

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

同委員会は、社外取締役3名と常勤の監査委員2名で構成されており、委員長は委員の中から監査委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

2024年度の監査委員会の活動状況はこちら

■業務執行機能

執行役は、取締役会からの委任を受けて当社の業務執行を担います。取締役会は、執行役に対し大幅な権限委譲を行うことにより、業務執行に関する意思決定と事業戦略遂行を迅速化しています。

また、当社は、業務執行に関する重要な事項の決定に際し審議を行うための会議体を設置しています。

主な会議は以下のとおりです。

1. Global Strategy Committee

CEOによる意思決定に先立ち、グループポリシー、組織改革、新規事業・ブランド立ち上げ等のほか、資生堂グループにとって特に重要な案件について多面的に審議しています。

2. Business Plan Meeting

コアブランド、地域や主要コーポレートファンクションの事業戦略・計画について審議しています。

3. Global Risk Management & Compliance Committee

グローバルおよび各地域の社会変化や資生堂グループの現状を的確に捉え、これに基づき経営リスク要因を特定し、重要リスクの優先順位付けとその対策、および倫理・コンプライアンスに関する重要事項を審議します。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

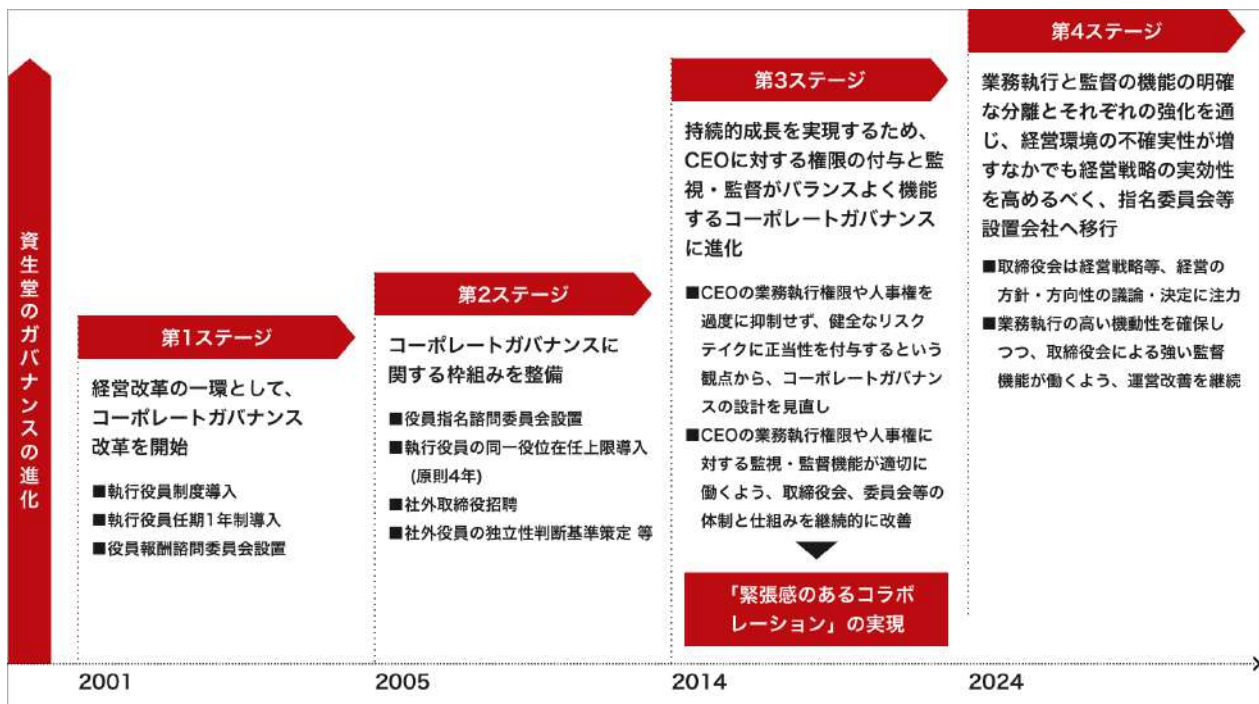
コーポレートガバナンスの進化の変遷

当社を含む資生堂グループは、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY の中で、OUR MISSIONとして

「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を定め、コーポレートガバナンスを“OUR MISSIONの達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤”と位置づけています。

2001年から本格的な取り組みを開始し、現在に至るまで継続的な改善を実行してきた当社の足取りは、大きく4つのステージに分かれます。

コーポレートガバナンスの継続的な強化に向けた取り組み



第1ステージはコーポレートガバナンス改革の黎明期であり、執行役員制度の導入など「経営の監督と執行機能の分離」に着手しました。役員指名諮問委員会（当時）の設置や社外取締役の招聘など、枠組みの整備に取り組んだ第2ステージでは、客観的な数値基準や必要な外形基準を整え、これらの厳格な運用と積極的な開示を通じてコーポレートガバナンスの質を高めてきました。第3ステージでは、より持続的な成長の実現に資するためのコーポレートガバナンスを目指し、資生堂グループの最高経営責任者であるCEOのリーダーシップの発揮に必要な権限の集中と、CEOに対する監視・監督がバランスよく機能した「緊張感のあるコラボレーション」を実現してきました。この「緊張感のあるコラボレーション」では、CEOの権限そのものを過度に制限するのではなく、CEOには最大限の権限を持たせた上で、取締役会などの監督機関への厳格な説明責任を課すことにより、監督機関がCEOや経営の執行を定期的に評価するプロセスを構築しており、指名・報酬諮問委員会による評価もこのプロセスを前提に定期的に実施してきました。

そして、当社のコーポレートガバナンスは第4ステージとして、業務執行と監督の機能の明確な分離とそれぞれの強化を通じ、経営環境の不確実性が増すなか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し

ました。取締役会は、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中することで、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。

取締役の多様性

当社の取締役会は、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。

候補者を選定する際には、ジェンダー平等の実現や、年齢・国籍・人種等の属性や人格に加え、経営に関連する各分野の識見や経験などにも配慮して豊かな多様性を確保することを重視しています。また、社外取締役については、当社の従来の枠組みにとらわれることのない視点を経営に活かすことをねらいに一定の在任上限期間を設けています。

取締役会における社外取締役の構成比率

当社では、定款の定めにより取締役の員数の上限を14名としており、適切に経営の監督を行うため、事業ポートフォリオや事業規模などを勘案の上、最適な人数の取締役を選任しています。

当社は、監督機能の実効性を担保する観点から、原則として取締役の過半数を独立社外取締役で構成しています。なお、社外取締役の選任においては独立性を重視しており、当社が定める「社外取締役の独立性判断基準」をクリアし、かつ精神的にも高い独立性を有する人材を候補者に選定することを原則としています。

CEOのサクセッションプラン

CEOの後任候補者の選定およびサクセッションプランの策定は、現任者の協力のもと、指名委員会が中心となって行います。指名委員会とCEOは、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点でCEOに求められる資質、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論し、サクセッションプランを策定します。策定されたサクセッションプランの遂行状況について、指名委員会は定期的に報告を受け、その実施状況をモニタリングします。

また、具体的なCEO後任者の選定に向けては、指名委員会は、執行部門からの情報提供、外部専門家によるアセスメント、個別の対談機会の設定等により、社内外のすべての候補者の中から最適な選択ができるよう、時間をかけて検討と議論を行います。また、実際に後任のCEOを選定する際は、指名委員会は最終候補者および最終候補者選定のプロセス等につき十分に審議したうえで提言を行い、取締役会において選定決議を行います。

CEOサクセッション事例



取締役、執行役およびエグゼクティブオフィサーのサクセッションならびに研修

当社は、新任取締役に対し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しているほか、社外取締役を新たに迎える際には、当社が属する業界、当社の歴史、事業概要、事業戦略および重要リスク等について研修を行っています。

また、毎年の事業戦略や、事業経営上の課題について、社内向け会議への出席や外部有識者による講演を随時開催し、社外取締役への当社理解促進の機会としています。

さらに、当社では、取締役や執行役、エグゼクティブオフィサーに必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。

コーポレートガバナンス・コードの各原則と資生堂の対応

最終更新日：2025年4月10日

第1章

第1章 株主の権利・平等性の確保	
基本原則1	上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

・以下をご参照

原則1-1. 株主の権利の確保	上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。
--------------------	--

・以下をご参照

補充原則 1-1①	取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。
--------------	---

・賛成率が当社の規定する水準より低い議案があった場合、当該議案に反対の立場の株主と対話を行ったうえで、当社の以降の対応を検討します。

補充原則 1-1②	上場会社は、総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているかを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。
--------------	--

・当社取締役会は、株主総会決議事項の一部を取締役に委任するに当たっては、株主の権利の制限につながらないか、株主に対する透明性は確保されるか等を十分に検討の上、取締役会への委任を行うことが株主への責務を果たす妨げにならないことを重視しています。なお、当社は、機動的・積極的に株主還元策を実施するため、自己株式の取得および中間配当に関する決議事項を取締役に委任しています。

・剰余金の配当については毎年総会に付議して株主の賛同を得たうえで、決定しています。

補充原則 1-1③	上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。
--------------	---

・「少数株主権等行使申出書」を作成して自社サイトに掲示するなどし、少数株主からのお申し出や権利行使に適切に対応する体制を整備しています。

原則1-2. 株主総会における 権利行使	上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。
----------------------------	--

・以下をご参照

補充原則 1-2①	上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。
--------------	--

・法定の記載事項に限らず、グローバルでの開示事例や投資家との対話で求められた事項等で当社も必要と判断した事項については、招集通知への記載やWebサイト上で開示しています。

補充原則 1-2②	上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnetや自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。
--------------	--

・招集通知は毎年、株主総会の約3週間前に発送している他、取締役会で招集決定後、印刷するタイムラグを考慮し、取締役会の翌日にTDnetと自社サイトで発送前にWeb開示しています。

補充原則 1-2③	上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。
--------------	--

・当社は12月決算・3月総会会社であり、3月総会会社の中で集中日と言われる日より早い日程で株主総会を設定しています。

補充原則 1-2④	上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。
--------------	---

・当社の株主は直近で海外機関投資家と国内機関投資家がそれぞれ約4割を占めています。

・これを受けて、議決権電子行使プラットフォームを利用している他、招集通知や決算発表時の説明資料等、あらゆる開示書類を和文、英訳で提供しています。

補充原則 1-2⑤	信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。
--------------	---

・いわゆる実質株主から株主総会への出席要請があった場合には、保有の事実を確認して議決権行使が直接できるよう準備をしています。

原則1-3. 資本政策の基本的 な方針	上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。
---------------------------	---

・当社は「資本政策の基本方針」を定め、招集通知等各種開示資料で開示しています。

原則1-4. 政策保有株式	上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。
------------------	---

・以下をご参照

補充原則 1-4①	上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。
--------------	--

・当社は「政策保有株式縮減に関する方針」を定め、招集通知等、各種開示書類で開示しています。

・その中で、「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。」と定めています。

補充原則 1-4②	上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。
--------------	---

・当社は「政策保有株式縮減に関する方針」を定め、招集通知等、各種開示書類で開示しています。

・その中で、「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。」と定めており、毎年実施しています。

原則1-5. いわゆる買収防衛策	買収防衛の効果をもたらすことを企図とられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。
---------------------	---

・以下をご参照

補充原則 1-5①	上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。
--------------	---

・当社は、2006年に、当時は買収に関する制度や市場ルール等が未整備という状況であったこともあり、株主総会の決議を得た上で買収防衛策を導入しました。その後、2008年定時株主総会終結時に有効期間満了となるのを受け、「買収防衛策を継続するよりも、3カ年計画を着実に実行していくことこそが、グローバル市場における当社の競争力と持続的成長性を高め、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に繋がる」と判断し、買収防衛策を継続しないこととしました。

・買収提案があった場合は、その内容を吟味し、現在の金融商品取引法に従って、取締役会としての考え方を表明し、適切に対応します。

原則1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策	支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。
-------------------------------	--

・当社は「資本政策の基本方針」を定め、招集通知等各種開示資料で開示しています。その中で、財務指標の目安を定め、それに従った業務執行を行っています。

原則1-7. 関連当事者間の取引	上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。
---------------------	--

・当社は、当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合は開示を行っています。

・関連当事者の有無および関連当事者と当社との取引の有無、ならびに取引の内容等については、開示に先立ち取締役会に報告しており、取締役会では量的重要性および取引の条件や合理性等の質的重要性の観点からレビューを行っています。なお、量的重要性は、一定の基準を定めています。

第2章

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	
基本原則2	上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

・以下をご参照

原則2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定	上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。
------------------------------------	---

・当社は100年先も輝きつづけ、世界中の多様な人たちから信頼される企業になるべく、新・企業理念THE SHISEIDO PHILOSOPHYを定義しています。私たちは国・地域・組織・ブランドを問わず、THE SHISEIDO PHILOSOPHY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。

・当社の価値創造については、統合報告書において以下のように開示しています。

原則2-2. 会社の行動準則の策定・実践	上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。
-------------------------	---

・当社は、資生堂グループ共通の企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を定義し、私たちが果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、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」、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(TRUST 8)」を定めるとともに当該PRINCIPLESを役員および管理職の業績評価のKPI等に設定するなど、日々の事業活動において「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」の実践を徹底しています。

・また当社は、資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき行動を定めた「資生堂倫理行動基準」を策定しています。同基準においては、国ならびに地域の法令や社内規則の遵守はもちろんのこと、より高い倫理観をもって業務に取り組むための具体的な行動基準を定めています。

・同時に、「資生堂倫理行動基準」に基づきグループ全体で遵守する基本ポリシー・ルールを制定し、「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備しています。内部監査部門がこれら諸規程の遵守状況を確認しています。

・定期的実施している「資生堂グループ エンゲージメント調査」の中で、「資生堂倫理行動基準」の遵守状況を振り返り、改善活動を継続しています。

補充原則 2-2①	取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。
--------------	---

・当社は、コンプライアンスおよびリスクマネジメントを扱う委員会を設置し、世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンスおよびリスクマネジメント機能を果たす組織と連携しながらグループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質向上に向けた活動を統括しています。なお、経営上の重大なリスク・インシデント事案やその対応に関する推進状況については、代表執行役を通じ、取締役会に適宜提案・報告しています。

・グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進およびリスク対策の担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修・啓発活動の計画および推進、インシデント対応やリスク管理を行っています。リスクマネジメントを担当する部門は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持っています。

原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題	上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。
---------------------------------------	--

・以下をご参照

補充原則 2-3①	取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。
--------------	---

・当社は、社員、お客さま、取引先、株主、社会・地球といったすべてのステークホルダーにおける重要性と、資生堂のビジネスにおける重要性との2軸から課題を分類し、優先順位をつけ、18個のマテリアリティを選定しました。マテリアリティに基づき環境・社会それぞれの領域で、それぞれ3つの戦略アクションを定めています。

・サステナビリティ関連業務においては、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おり、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」を設置し、定期的に開催しています。

「Sustainability Committee」では、資生堂グループ全体のサステナビリティに関する戦略アクションや方針、気候変動や自然環境に関するリスクおよび機会、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を行っています。また、中長期目標の進捗状況についてモニタリングを行っています。出席者は代表執行役を含む経営戦略・財務・研究開発、・サプライネットワーク・人事・DE&I・広報、およびブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論をしています。その他、特に業務執行における重要案件に関する決裁が必要な場合は「Global Strategy Committee」や取締役会に提案もしくは報告しています。また、戦略アクションに係る確実な業務執行・推進を行うため、「Sustainability Committee」の下部に、主要関連部門の責任者から構成される「Sustainability TASKFORCE」を設置し、長期的な目標達成に向けての推進方法やサステナビリティに関連した課題解決について議論し、その他関連部門や地域本社・現地法人を巻き込んだ活動を行っています。

原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保	上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。
-------------------------------	--

・以下をご参照

補充原則 2-4①	上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。
--------------	---

・女性・外国人に加え、中途採用者、障がい者等も含め、個々の属性や考え方の違いに関わらず、個々人の違いをお互いに尊重し合い、「個の力を強くする」、「人の力を最大化する」ことで組織力を強化し、「強い会社」を実現します。そのために、中核人材の多様性の確保を目指しており、今後も、多様なバックグラウンドを持った社員の活躍を支援し、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）をさらに加速させていきます。

・女性については、各海外地域事業所（中国、アジアパシフィック、米州、欧州、トラベルリテール）での女性管理職比率は既に60%を超えています。2030年までに、日本国内においても、同比率を50%に高めていきます。

・外国人については、「多様な価値観、異なる背景や経験を持った人材が集まり、互いに切磋琢磨することで、新たな価値の創出が可能になる」という考えのもと、日本での外国人採用やグローバルモビリティの推進により、本社における外国籍従業員の比率を一定以上とする目標の設定を検討しています。

・中途採用者については、特段の目標設定は行っていないませんが、国内資生堂グループではその採用を積極的に行っています。

・外国人や中途採用者の中核人材登用については、その他のバックグラウンドを持つ社員との差があると考えておらず、特段の目標設定は行っていない。

・当社は、多様性の確保の状況について、以下の事項を資生堂グループ企業情報サイトの「社会データ」で開示しています。また、国内資生堂グループでの2025年1月時点の管理職のうち外国人は約3%、中途採用者は約36%となっています。

- ・ 女性管理職比率（グループ全体・リージョン別）
- ・ トップマネジメントの多様性
- ・ 障がい者雇用率
- ・ 年齢層従業員の状況（グループ全体・リージョン別）
- ・ 売上創出部門の女性管理職比率・STEM関連部門の女性比率
- ・ 国内資生堂グループの外国人社員数・同構成比率
- ・ 国内資生堂グループ各社の新規採用に占める中途採用比率

・当社は多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針およびその実施状況を以下のHPにて開示しています。

原則2-5. 内部通報	上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。
----------------	--

・ 以下をご参照

補充原則 原則2-5①	上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。
----------------	---

・グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見して是正することを目的に、内部通報窓口として、グループ各社にホットラインを設置するとともに、リスクマネジメントを担当する部門の役員に直接通報できるホットラインを設置しています。なお、日本地域のホットラインは、社内および社外の担当者やカウンセラーによる窓口を設置しています。

・グループ各社を含め執行役および従業員から監査委員会へ直接通報するルートを構築し、社内へその周知を図っています。

・当社およびグループ各社は、ホットラインや監査委員会へ報告・通報したことを理由として、当該執行役および従業員に対して解任、解雇その他いかなる不利な取扱いも行わないための諸規程を整備、周知しています。

原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮	上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。
---------------------------------	--

・当社は、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう以下の取り組みを行い、年金資産運用の適正化を図っています。

- ① CFOや人事、財務経理、戦略財務の各部門における責任者、年金基金理事などで構成する資産運用検討会を定期的に開催し、外部運用コンサルティング会社の意見や助言を得ながら、資産ポートフォリオや運用方針、投資商品を決定している。その際には、年金基金の受益者と会社との間の利益相反につき適切に管理している。
- ② 資産運用検討会が決定した方針に基づき、年金基金の機関である運用執行理事が資産運用を執行し、その結果を資産運用検討会、年金基金代議員会および理事会に報告し、運用実績のモニタリングを行っている。
- ③ 年金基金の常務理事および運用執行理事については、外部金融機関で企業年金業務を長年経験した人材を起用している。資産運用検討会メンバーは外部コンサルティング会社やその他の専門機関のセミナーに参加するなどして専門知識を習得している。

・当社の年金基金は、アセットオーナーとして受益者等の最善の利益を勘案し、年金資産を運用していく責任を果たす上で有益と考えられる「アセットオーナー・プリンシプル」の受け入れを表明しています。

・また、責任ある機関投資家として適切にスチュワードシップ責任を果たすため、「責任ある機関投資家」の諸原則（日本版スチュワードシップ・コード）の受け入れについても表明しています。アセットオーナーの立場として、運用受託機関に対し、投資と対話を通じて投資先企業の企業価値向上やサステナビリティに関する課題への取り組みを促す等、スチュワードシップ活動が実効的なものになるよう努めています。

第3章

第3章 適切な情報開示と透明性の確保	
基本原則3	上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。 その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

・以下をご参照

原則3-1. 情報開示の充実	上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。 （i）会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画 （ii）本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針 （iii）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続 （iv）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続 （v）取締役会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
-------------------	---

・以下をご参照

補充原則 3-1①	上記の情報の開示（法令に基づく開示を含む）に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。
--------------	--

・当社は、毎年1回の定時株主総会での招集通知や株主総会での説明資料、3カ月毎に発表する四半期決算報告資料、年次で発行する統合報告書やサステナビリティレポート等の各種開示資料において、経営理念や戦略、経営計画、本コードを踏まえたコーポレートガバナンスに関する考え方や取締役等の報酬に関する事項、経営陣幹部の選解任に関する事項を、当該時点での社内外の状況を分析しながら詳細に開示しています。

補充原則 3-1②	上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。
--------------	---

・当社は、定時株主総会での招集通知や株主総会での説明資料、総会の模様を記録した動画、3カ月毎に発表する四半期決算報告資料（決算短信）、年次で発行する統合報告書やサステナビリティレポート等の各種開示資料は全て英訳して開示しています。

また、今年度からは有価証券報告書も英語での開示・提供を行っています。

補充原則 3-1③	上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。
--------------	---

・当社は、サステナビリティについての取組みを毎年、サステナビリティレポートとしてまとめ、HPで開示しています。

・資生堂は「PEOPLE FIRST」という考えのもと、人材が会社にとって最も大切な資産であり、「強い個が強い会社をつくる」ことを信じ、人材育成へ積極的に投資しています。「強い個」をつくるために力を入れているのが、ジョブ型人事制度に基づく、戦略的タレントマネジメント、パフォーマンスマネジメント、自律的キャリア開発支援です。グローバルな人材マネジメントをより効果的に実践するために、2020年に全社共通の人材像であるTRUST 8コンピテンシーを策定しました。TRUST8コンピテンシーをグローバル共通の選抜・評価や人材育成プログラムの基礎とし、さまざまな専門性を持った社員一人ひとりがそれぞれの強みをいかせる業務で成長していきます。資生堂は社員のみずから成長する姿勢を奨励し、一人ひとりの自律的なキャリア開発を支援しています。

・知的財産への投資においては、強みである皮膚科学技術や処方開発技術、脳・感性科学に加えて、デジタル技術や機器開発技術などの新しい科学技術を国や業界を超えて融合し、さらに環境負荷を最小限にするような日本発のイノベーションを創出することで、資生堂の企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」の実現に取り組んでいます。

・2024年の販売費および一般管理費に含まれる研究開発費は272億円となり、売上高に対する比率は2.7%となりました。将来のシーズを生む基礎研究に加えて、美容機器やインナービューティーなどの新領域に対する研究開発への投資を増やしています。投資による成果は以下の開示資料のとおりです。

・当社は知的財産を自社の重要な資産であると認識し、厳正な保護と適切な管理に努め、経営戦略、事業戦略、技術戦略などにつなげ、効果的に活用することで価値の最大化を目指しています。自社での活用のみならず、ライセンスによる収益化や社会課題の解決のための活用など、知財の多様な活用についても推進しています。

・TCFDの枠組みに基づく開示を2020年より開始。以下のURLにて当社の取り組みを開示しています。

原則3-2. 外部会計監査人	外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。
-------------------	--

・以下をご参照

補充原則 3-2①	監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。 （i）外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定 （ii）外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認
--------------	---

・当社では、監査委員会にて、外部会計監査人の選解任について、執行役最高財務責任者、財務会計・監査等関連部門責任者による評価のほか、各監査委員による評価結果をもとに協議し、監査委員全員の同意により実施しています。

・当社の会計監査人の解任または不再任の決定の方針は以下のとおりです。

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査委員会が会社法第340条の規定により会計監査人を解任します。また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認める場合、または監査の適正性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断する場合には、監査委員会は執行機関の見解を考慮のうえ、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

・監査委員会は、会計監査人の再任決議にあたり、会計監査人の適正性、品質管理、監査チームの独立性・職業的専門家としての能力、監査計画の適正性、監査委員等とのコミュニケーション、監査報酬の状況およびプロセスで評価を実施しています。

補充原則 3-2②	取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。 （i）高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保 （ii）外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保 （iii）外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保 （iv）外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立
--------------	---

・代表執行役と監査委員との間で意見交換会を随時開催するほか、社外取締役と監査委員の間でも情報共有を実施しています。また、外部会計監査人と監査委員との間で意見交換会を随時開催するほか、会計士監査結果報告会を四半期ごとに開催しており、うち上期末および期末の年2回は社外取締役・社外監査委員も出席し、情報共有を図っています。

・監査委員会は、内部監査部門である監査部より内部監査結果報告を隔月で受けるほか、品質保証部、情報セキュリティ部より、各領域の監査結果報告を半期ごとに受けています。

・監査委員会は、監査の実施にあたり、監査委員会、内部監査部門及び会計監査人による三様監査の実効性を高める取り組みとして、会計監査人より四半期決算ごとに会計監査の状況について報告を受けるほか、年2回経営課題についてのディスカッションを行うとともに、三様監査連絡会を実施しています。この取り組みにより、監査委員会のリーダーシップの下、三者間で監査上の指摘事項及びその対応状況をタイムリーに共有し、監査の実効性の向上を図っています。

・監査委員は会計監査人より四半期決算ごとに会計監査の状況について報告を受けるとともに、監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)については、当社の経営者の重要な判断に伴う財務諸表の領域に大きく影響を及ぼすと考えられる項目を中心に会計監査人と情報

共有および意見交換を行っています。

第4章

第4章 取締役会等の責務	
基本原則4	上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、 (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。 こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

・以下をご参照

原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)	取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。
-------------------------	---

・当社は、100年先も輝きつづけ、世界中の多様な人たちから信頼される企業になるべく、企業理念THE SHISEIDO PHILOSOPHYを定義しています。国・地域・組織・ブランドを問わず、THE SHISEIDO PHILOSOPHY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。

・このTHE SHISEIDO PHILOSOPHYを企業理念として持ちつつ、外部環境の大きな変化を受けて、当社取締役会は、昨今の急激な外部環境の変化を受け、次の2年で実行する「アクションプラン 2025-2026」を以下のとおり策定しました。

・「アクションプラン 2025-2026」では、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」について2025-2026年で取り組む最優先課題およびその具体的な施策を設定しています。コア営業利益率については、市場環境の変化を受けて、戦略は維持しながら構造改革を断行し、その目標を2027年に7%と再設定いたします。また、資本コストを意識した経営を実践し、以下の財務目標の実現を目指します。

2026年 ROIC：5% ROE：7%

補充原則 4-1①	取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。
--------------	--

・当社では、取締役会の決議をもって決定すべき事項を取締役会規程で定めています。

・当社では、経営における責任体制の明確化、権限委譲による意思決定の迅速化をめざし、2001年に執行役員制度を導入するとともに、取締役会規程に定める事項以外の業務執行上の事項については、Global Strategy Committee等の業務執行の意思決定を行う重要会議体における審議を経て執行側のトップであるCEOが決定できるようにするなど、適切な範囲で権限の委譲を進めました。

・2015年度に取締役会において当社のコーポレートガバナンスについて検討を重ね、併せて取締役会の実効性評価も実施した中で、今後当社が「モニタリングボード型のコーポレートガバナンス」を実施していくことを踏まえ、取締役会で審議・決定すべき事項の見直しを行いました。

・2024年には経営環境の不確実性が増すなか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に移行し、取締役会は経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中し、執行に関する事項の決定に関しては業務執行の機動性を高めるため、執行役に大幅に権限を委譲しています。具体的には、取締役会は、法令上取締役会決議を要する事項のほかは、一定の規模を超えるM&A・構造改革および資金調達などを除き、原則として執行役に決定権限を委譲しています。

補充原則 4-1②	取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。
--------------	---

・当社は2015年、「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」の実現に向け、中長期戦略「VISION 2020」を開始しました。プレステージブランドへの経営資源投下と成長基盤の強化、地域とブランドのマトリクス型グローバル経営体制を構築し、定量目標はいずれも前倒しで達成しました。

・しかし、2020年には新型コロナウイルス感染症の影響が直撃。2021年には、2030年ビジョンと中期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定し、プレミアムスキンビューティー領域への経営資源集中投下と、売上規模2,000億円を超える事業売却・撤退を含む事業ポートフォリオの再構築などを実行しました。一方、将来への投資は継続し、国内新3工場の稼働を開始するほか、研究開発施設の拡充、DX投資を進めました。この結果、スキンビューティー売上比率の拡大や米州・欧州の収益性改善などの成果は上がった一方、売上・利益構成比が大きい日本におけるコロナ禍影響からの回復遅れ、地政学リスクやインフレ進行への対応などは積み残し課題となりました。

・こうした状況を踏まえ、2023年からは中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を推進しています。

補充原則 4-1③	取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。
--------------	---

・当社では、CEOの後任候補者の選定およびCEOのサクセッションに関する事項は、現任者の協力のもと指名委員会が中心となって審議し、取締役会で決定します。

・CEOと指名委員会は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点でCEOに求められる資質、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論し、サクセッションプランを策定します。策定されたサクセッションプランの遂行状況について、指名委員会は定期的に報告を受け、その実施状況をモニタリングします。また、具体的なCEO後任者の選定に向けては、指名委員会は、CEOより具体的な後任候補者について様々な角度からの十分な情報提供を受け、意見を交換するとともに、指名委員会メンバー自身が候補者との面談、意見交換を行い、当社の経営課題も踏まえて独立した立場から判断します。また、実際に後任のCEOを選定する際は、指名委員会は最終候補者および最終候補者選定のプロセス等につき十分に審議したうえで提言を行い、取締役会において選定決議を行います。

原則4-2. 取締役会の役割・ 責務(2)	取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。
-----------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-2①	取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。
--------------	--

・当社は、役員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、基本哲学に基づき、独立社外取締役のみで構成する報酬委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、決定しています。

・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。取締役および執行役の個人別の報酬等は、報酬委員会が審議、決定しています。なお、執行役を兼務する取締役に對しては、取締役としての報酬は支給していません。

・「長期インセンティブ型報酬」では、経済価値の向上を評価する業績評価指標としては、中期経営戦略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、経済価値および社会価値の両面から企業価値を創造し、株主のみなさまとの利益意識の共有を目的とする設計としています。

・業務執行から独立した立場にある独立社外取締役および執行役を兼務しない取締役には、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。

補充原則 4-2②	取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。
--------------	--

・当社は取締役会での議論を経てサステナビリティに関する基本方針を策定し、以下のWEB サイトおよびサステナビリティレポートにて開示しています。

・当社は取締役会での議論を経て、3カ年単位で、中長期経営戦略を策定しています。その中で最新のグローバルでの市場動向や消費者の購買行動等の分析を受けた事業ポートフォリオや経営資源配分、販売戦略を構築し、取締役会はその進捗を監督しています。

・これらの戦略は、月次の売上等の状況や四半期毎の決算を受けて適宜見直し、その内容については、取締役会においてその状況を監督しています。

原則4-3. 取締役会の役割・ 責務(3)	取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。
-----------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-3①	取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。
--------------	--

・株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容は、独立社外取締役4名で構成される指名委員会にて決定しています。

・また、代表執行役の選定および解職、執行役の選任および解任、執行役の担当領域の決定、CEOの選任および解任、CEOのサクセッションに関する事項等は、指名委員会の審議を経て、取締役会にて決定します。

・CEO候補者は、当社の経営理念や経営戦略の実現などの観点から、あらゆる可能性を排除せずに社内外から選抜しますが、この選抜の段階から指名委員会において審議します。このプロセスを経て適任者が選任されたにもかかわらず、やむを得ずその職務と責任を全うできない事情が生じた場合には、当該CEOは、指名委員会での慎重な検討を経て、取締役会の決議をもって解任されることとなります。CEOがその職務と責任を果たしているかどうかは、指名委員会で審議・確認しています。

補充原則 4-3②	取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。
--------------	--

・当社では、CEOの後任候補者の選定およびCEOのサクセッションに関する事項は、現任者の協力のもと指名委員会を中心として審議し、取締役会が決定します。

CEOと指名委員会は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点で CEOに求められる資質、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論し、サクセッションプランを策定します。策定されたサクセッションプランの遂行状況について、指名委員会は定期的に報告を受け、その実施状況をモニタリングします。

また、具体的なCEO後任者の選定に向けては、指名委員会は、CEOより具体的な後任候補者について様々な角度からの十分な情報提供を受け、意見を交換するとともに、指名委員会メンバー自身が候補者との面談、意見交換を行い、当社の経営課題も踏まえて独立した立場から判断します。また、実際に後任のCEOを選定する際は、指名委員会は最終候補者および最終候補者選定のプロセス等につき十分に審議したうえで提言を行い、取締役会において選定決議を行います。

・当社は、2019年に、前CEOの任期を5年間延長することを決定したのにあわせ、次のCEOへのサクセッションを万全なものとするべく、サクセッションプランを始動させました。この枠組みでは、全体を5か年計画とし、3年間をかけて後継者を決定の上、その後2年間、後継者がCOOとしてCEOと並走することとし、現任者と協力して経営にあたる期間を十分に持つことで、スムーズな継承とともに経営体制の強化を目指しました。この実施にあたり、これまで、CEOと指名委員会（2024年3月26日以前は指名・報酬諮問委員会、以降省略）は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点で、CEOに求められる資質、要件、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論の上、後継者候

補及びその候補者が十分な能力を発揮するための育成計画を検討し実行してきました。指名委員会のメンバーは、前CEOからの情報提供、外部専門家によるアセスメント、個別の対談機会の設定等により、社内外の全ての候補者の中からベストな選択ができるよう、時間をかけて検討と議論を行い、指名委員会委員以外の社外取締役とも定期的に意見交換を行ってきました。これらの過程を経て、2024年7月に取締役会にて次期CEOを選任しました。引き続き、指名委員会を中心として、当社の企業使命の実現、企業価値の向上に資する計画的なCEOサクセッションプランを遂行していきます。

補充原則 4-3③	取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。
--------------	---

・上記のプロセスを経て適任者が選任されたにもかかわらず、やむを得ずその職務と責任を全うできない事情が生じた場合には、CEOは、指名委員会で慎重な検討を経て、取締役会の決議をもって解任されることとなります。

・CEOがその職務と責任を果たしているかどうかは、指名委員会で審議・確認します。

補充原則 4-3④	内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。
--------------	--

・当社は、コンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会を設置し、世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンスおよびリスクマネジメント機能を果たす組織と連携しながらグループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質向上に向けた活動を統括しています。なお、経営上の重大なリスク・インシデント事案やその対応に関する推進状況については、代表執行役を通じ、取締役会に適宜提案・報告しています。

・グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進およびリスク対策の担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修・啓発活動の計画および推進、インシデント対応やリスク管理を行っています。リスクマネジメントを担当する部門は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持っています。

・監査部門による内部監査においても、リスク管理体制・運用状況の監査が行われ、内部監査結果は、定期的に監査委員会・取締役会に内部監査の実施状況およびその結果を報告するとともに、月次で代表執行役CEOおよび代表執行役最高財務責任者に、週次で常勤の監査委員へ報告しています。

原則4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務	監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。
---------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-4①	監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。
--------------	--

・監査委員会は、取締役会が果たすべき監督機能の一翼を担い、「様々なステークホルダーからの信頼に応える良質な企業統治体制」を確立する責務を果たすことにより、資生堂グループの「健全で持続的な成長」と「中長期的な企業価値向上」に資する監査を行うことを監査の基本方針としています。

監査活動の状況は以下のとおりです。

①取締役会のほか重要会議および委員会への出席

・監査委員は、それぞれの分野での豊富な経験と知識を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べ、執行状況を確認
・Global Strategy Committee、Global Risk Management & Compliance Committee、HQ・SJコンプライアンス委員会等

②代表執行役とのミーティング

・直面している重要な経営課題に対する意見交換や年間の監査活動を踏まえた課題の共有。年2回

- ③エグゼクティブオフィサー、部門長、事業所責任者等との面談・往査
- ・経営環境や事業環境に関する意見交換。国内57回 海外33回（2024年度）

④内部監査状況の確認

- ・監査委員会 7回（2024年度）
- ・常勤監査委員 週次

原則4-5. 取締役・監査役等 の受託者責任	上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。
------------------------------	---

・当社は、資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき行動を定めた「資生堂倫理行動基準」を策定しています。同基準においては、「社員」「お客さま」「取引先」「株主」「社会・地球」というステークホルダーに対してどのような企業行動を取っていくのかを定め、国ならびに地域の法令や社内規則の遵守はもちろんのこと、より高い倫理観をもって業務に取り組むための具体的な行動基準を定めています。

原則4-6. 経営の監督と執行	上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。
--------------------	---

・当社は、取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について議論を重ねた結果、資生堂グループ全体への監督機能を十分に発揮するため、指名委員会等設置会社へ移行しました。

・この体制の下では、取締役会の過半数を独立社外取締役に構成し、取締役会は、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中することで、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、戦略の実現につな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、独立社外取締役と業務の執行に携わらない常勤の取締役からなる監査委員会は、内部監査部門を通じた実効性の高い監査を実施します。

原則4-7. 独立社外取締役の 役割・責務	上場会社は、独立社外取締役に、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。 （i）経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと （ii）経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと （iii）会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること （iv）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること
-----------------------------	---

・取締役会では、中長期的戦略などの経営方針の決定、重要な事項に関する意思決定において、独立社外取締役がそれぞれの経験・知見を活かし、独立した立場からの意見提示や質問、助言を行っており、これらを十分に踏まえた意思決定がなされています。

原則4-8. 独立社外取締役の 有効な活用	独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。
-----------------------------	---

・当社は、監督機能の実効性を担保する観点から、原則として、過半数の独立社外取締役を選任することとしており、取締役11名のうち、7名（64％）が独立社外取締役です。

・独立社外取締役の選任においては独立性を重視しており、当社が定める「社外取締役の独立性に関する判断基準」をクリアし、かつ精神的にも高い独立性を有する人材を候補者に選定することを原則としています。

補充原則 4-8①	独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。
--------------	---

・当社では、客観的・透明性が求められるテーマに関しては独立社外取締役のみでディスカッション・認識共有を行う場を設けています。また、会計監査人からの監査結果報告会に監査委員以外の独立社外取締役も任意で出席するなど、独立社外取締役間での会社情報の共有を

図っています。

- ・さらに、独立社外取締役による事業所訪問等の機会を設け、現場理解の促進を図っています。

補充原則 4-8②	独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。
--------------	---

・取締役会議長、指名委員会、報酬委員会および監査委員会の委員長は、いずれも独立社外取締役です。取締役会議長である独立社外取締役が社長CEOをはじめとする経営陣との連絡・調整を行い、各委員会の委員長が委員会間の連携のための役割を果たしており、取締役会議長、各委員会の委員長が中心となり非公式の議論の機会を設けるなど円滑な連携を図っています。また、指名委員会および報酬委員会においては役員選解任および役員報酬の審議などに関して、委員長である独立社外取締役のリードの下で議論を行っています。

補充原則 4-8③	支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。
--------------	--

- ・当社には支配株主は存在しません。

原則4-9. 独立社外取締役の 独立性判断基準及 び資質	取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。
---------------------------------------	--

・当社は、独立社外取締役候補者の独立性について客観的に判断するため、海外の法令や上場ルール等も参考に、独自に「社外取締役の独立性に関する判断基準」を定めています。

・独立社外取締役候補者の選定にあたっては、コーポレートガバナンスの充実の観点からその独立性の高さも重視しており、同基準を用いて独立社外取締役候補者が高い独立性を有しているかどうかを判断しています。

原則4-10. 任意の仕組みの活 用	上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。
--------------------------	---

- ・以下をご参照

補充原則 4-10①	上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。
---------------	--

- ・当社の取締役会は過半数を独立社外取締役で構成しています。

・当社は、2024年に指名委員会等設置会社に移行し、独立社外取締役のみで構成する、指名委員会および報酬委員会において、戦略の実現につながる役員指名と報酬の決定を公正に透明性・客観性高く実現しています。

・さらに、内部監査部門の機能を強化し、独立社外取締役と業務の執行に携わらない常勤の取締役からなる監査委員会は、内部監査部門を通じた実効性の高い監査を実施します。

原則4-11. 取締役会・監査役 会の実効性確保の ための前提条件	取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。
--	--

・以下をご参照

補充原則 4-11①	取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役に、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。
---------------	--

・取締役は、業務執行の監督と重要な意思決定が求められることから、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルが必要であると考えています。候補者を選定する際には、ジェンダー平等の実現や、年齢・国籍・人種等の属性や人格に加え、経営に関連する各分野の識見や経験などにも配慮して豊かな多様性を確保することを重視しています。

・当社は取締役に求めるスキルセットをマトリックスの形で開示しています。独立社外取締役である取締役会議長は他社での経営トップの経験を有し、独立社外取締役の半数以上が企業経営経験を有します。

・独立社外取締役については、当社の従来の枠組みにとらわれることのない視点を経営に活かすことをねらいに一定の在任上限期間を設けております。また、課題に応じて担当領域の執行役およびエグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明を行うことで、取締役会で充実した議論が行われるようにしています。

補充原則 4-11②	社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。
---------------	--

・当社は、独立社外取締役についての事業報告への記載において、「重要な兼職の判断基準」を定めており、毎年の株主総会招集通知において、その基準に従って、各独立社外取締役の兼職状況を記載しています。複数の会社の社外役員を兼務している場合でも、当社の取締役会等の業務に支障がないことは確認の上、候補者を選定しています。

補充原則 4-11③	取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。
---------------	--

・当社は、課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取り組みにつなげることを目的に、取締役会の実効性評価を実施しています。評価にあたっては、毎年、取締役全員を対象に、取締役会、指名委員会、報酬委員会および監査委員会の活動状況や事務局による支援体制への評価・分析を行うアンケート調査およびインタビュー調査を行い、取締役会事務局にて集計および分析を行います。

・なお、監査委員会としても、実効性の維持・向上を図ることを目的として、年間の監査活動を振り返り、監査委員会でのディスカッションを経て、監査委員会実効性評価を実施しております。

原則4-12. 取締役会における 審議の活性化	取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。
-------------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-12①	取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。 （i）取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること （ii）取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に對して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること （iii）年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと （iv）審議項目数や開催頻度を適切に設定すること （v）審議時間を十分に確保すること
---------------	--

・当社は、会日に先立ち取締役会の資料を配付したうえで、執行役兼務者を除く取締役に對して事前説明の機会を設けています。事前説明において取締役から示された確認事項等については、取締役会事務局から回答を行うほか、必要に応じ会社経営陣や提案者・報告者に連携し、取締役会において、十分な説明がなされるようにしています。

・取締役会の資料は、論点が整理されたものを提供しよう努めるとともに、取締役会においては、提案者・報告者がその資料を要領よく説明したうえで、質疑応答を行い、審議に必要な情報が十分に提供されるよう運営しています。

・代表執行役は、取締役会で決議・報告した後のフォローアップ情報および重要で緊急を要する情報について、取締役に随時メール等で連絡をしています。

・翌年の取締役会開催スケジュールについては、事前に取締役また社内関連部門と調整のうえ確定しています。また、年間の審議事項についても取締役会議長、社長CEOおよび取締役会事務局とで協議のうえ事前に計画しています。

・当社は、2024年度の株主総会において、指名委員会等設置会社に移行したこと、併せて取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の年間開催回数および審議・決定すべき事項の見直しを実施しています。これにより、中長期戦略やサステナビリティ経営等会社の重要な議題に関して十分な審議時間を確保するよう努めています。

原則4-13. 情報入手と支援体制	取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。
----------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-13①	社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。
---------------	---

・当社は、取締役会資料を社外取締役を含む取締役に事前共有しているほか、これらの者から質問や確認事項があった場合には、電子メール等を使いタイムリーにやり取りができる体制を構築しています。

・法定の出席義務がある取締役会に加え、Global Strategy Committee、Business Plan MeetingおよびGlobal Risk Management & Compliance Committee等の業務執行の重要会議体にもオブザーバーとして常勤監査委員の出席機会が確保されており、これらの会議を通じた監査委員会への報告・情報提供を行っています。また、監査委員会からの求めがあった場合には、資料や情報の提供を行っています。

・資生堂グループの信頼を損ねる恐れのある事象に関する通報を監査委員会が直接受け取れる「資生堂グループ監査委員会通報窓口」を社内通報窓口として設けています。また、国内では、入社時の研修およびハラスメント全社員研修において、「資生堂グループ監査委員会通報窓口」の浸透を図る内容を盛り込み周知を行っています。

補充原則 4-13②	取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。
---------------	---

・独立社外取締役のみで構成する報酬委員会においては、外部専門家を招聘して役員報酬の設計等に関する助言等を受けています。また、今後も必要に応じて、外部専門家を招聘して社外取締役との意見交換や情報収集の機会を設けていきます。

補充原則 4-13③	上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。
---------------	---

・当社の内部監査部門は、「監査部業務マニュアル（「内部監査規程」を含む）」に従い、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、関連法規・社内規程の遵守、および会社資産の保全の観点から、グループ全体の内部統制の整備・運用状況を検証するとともに、リスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、その改善に向けた助言・提言を行っています。

・内部監査結果は、定期的に監査委員会・取締役会に内部監査の実施状況およびその結果を報告するとともに、月次で代表執行役CEOおよび代表執行役最高財務責任者に、週次で常勤の監査委員へ報告しています。

原則4-14. 取締役・監査役の トレーニング	新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。
-------------------------------	--

・以下をご参照

補充原則 4-14①	社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。
---------------	--

・当社は、新任取締役に對し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しているほか、社外取締役を新たに迎える際には、当社が属する業界、当社の歴史、事業概要、事業戦略および重要リスク等について研修を行っています。

・また、毎年の事業戦略や、事業経営上の課題について、社内向け会議への出席など社外取締役への当社理解促進の機会としています。

補充原則 4-14②	上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。
---------------	---

・当社では、取締役、執行役、エグゼクティブオフィサーに必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。

・新任取締役に對し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しているほか、社外取締役には、当社が属する業界、当社の歴史、事業概要、事業戦略および重要リスク等について研修（各テーマについて概ね1年に1回程度実施）を行っています。

第5章

第5章 株主との対話	
基本原則5	上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

・以下をご参照

原則5-1. 株主との建設的な 対話に関する方針	上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。
--------------------------------	---

・当社は、株主・投資家への適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識するとともに、常に株主・投資家の視点に立った迅速、正確かつ特定の株主・投資家に開示することなく公平に、会社情報の開示を適切に行えるよう社内体制の充実に努めるなど、株主・投資家への会社情報の適時適切な提供について真摯な姿勢で臨むこととし、ディスクロージャーポリシーを開示しています。

補充原則 5-1①	株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。
--------------	--

・当社は、株主との対話の場にCEOやCFOが積極的に出席しトップ自らの言葉で当社の施策に込めた思いを語っています。

・社外取締役も証券会社の主催するカンファレンス等に参加するほか、統合報告書等において当社のガバナンスについて社外の目から見た意見を表明する場を設けています。

補充原則 5-1②	株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。 (i) 株主との対話全般について、下記 (ii) ～ (v) に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話の実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定 (ii) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策 (iii) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）の充実に関する取組み (iv) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策 (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策
----------------------	---

・当社は「株主・投資家に対する情報開示・対話に関する基本方針」を定め、開示しています。その中で、情報開示の基本方針、開示の基準、方法、体制等を定めており、株主および投資家の皆さまとの建設的な対話のための施策、インサイダー情報の管理についても記載しています。

また、当社は、東京証券取引所からの「株主との対話の実施状況等」の開示要請に即して直前事業年度における経営陣等と株主との対話の実施状況等についても、「株主・投資家との対話実施状況」として、対話先やテーマの概要、開催回数、当社の主な対応者・部署、などを具体的に記載しています。

・上記URLにある当社企業情報サイトからも関連リンクを掲載していますが、投資家や株主の方向けに開催した各種説明会についても、当社企業情報サイト内に関連ページを設置し、説明会の内容につき、動画などを用いて随時発信しています。

補充原則 5-1③	上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。
----------------------	---

・当社は半年毎に確定する株主名簿を基に、機関投資家について実質株主の判明調査を実施し、株主との対話の基礎資料として活用しています。

原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表	経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。
-----------------------------------	---

・以下をご参照

・なお、当社は、東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示要請に即して、アクションプラン2025-2026において、ROIC、ROEについて、直近2024年度の実績と資本効率向上に向けた2026年の目標値を当社企業情報サイトにて開示しています。

補充原則 5-2①	上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。
----------------------	--

・当社は取締役会での議論を経て、3カ年単位で、中長期経営戦略を策定しています。その中で最新のグローバルでの市場動向や消費者の購買行動等の分析を受けた事業ポートフォリオや販売戦略を構築し、わかりやすくビジュアル化した資料で開示しています。

・これらの戦略は、四半期毎の決算を受けて適宜見直し、その内容については、各四半期で作成する決算説明資料で開示し、当社HP等を介して投資家に広く説明しています。

役員報酬

1. 当社の役員報酬の基本哲学

当社は、役員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報酬委員会において、取締役および執行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審議し決定しています。

役員報酬制度の基本哲学

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

2. 当社の役員報酬制度

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、報酬委員会において、取締役および執行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。

取締役および執行役の個人別の報酬等の決定に関する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

執行役（取締役を兼任する者を含む。）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。執行役の個人別の報酬等は、報酬委員会で審議、決定することとしています。

当社の執行役はいずれもエグゼクティブオフィサーを兼務しており、エグゼクティブオフィサーとしてのグレード等に基づき報酬が決定されます。なお、当社の執行役を兼任しない取締役には、基本報酬のみが支給され、業績連動報酬等の変動報酬は支給されません。

また、当社の執行役を兼任する取締役に対しては、取締役としての報酬は支給されません。

〔執行役の種類別報酬構成〕

執行役の報酬割合は、グレードによって設定し、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。

執行役の役職	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	20.0%	20.0%	60.0%	100%
社長 CEO以外	42.0%	29.0%	29.0%	

（注）

- この表は、業績連動報酬の支給額について、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。
- 執行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。

■ 基本報酬

基本報酬は報酬委員会で審議、決定し、各月に按分し支給しています。

基本報酬については、各執行役の担当領域の規模・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、個別の執行役の前年度の実績（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執行役の成果に報いることができるようにしています。

■ 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、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期的な企業価値向上のための目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」で構成されており、当社執行役に対し、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すべての執行役共通の評価指標とするほか、次表のとおり、各執行役として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ることから、次表のとおり、報酬委員会の審議を経て予め一定水準（閾値）を定め、当該閾値を下回った場合に、報酬委員会において、年次賞与の評価項目のうち全社業績部分の支給率の引き下げを検討するという設計としています。なお、連結売上高、コア営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益の各目標および閾値の達成率の判定にあたっては、報酬委員会での審議、決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、執行役の報酬実績の開示資料に記載して明らかにします。

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執行役について個人考課部分を設定しています。

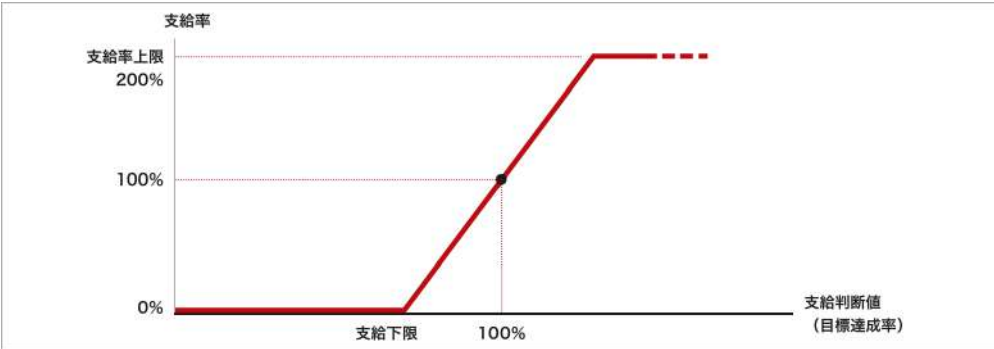
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

〔執行役としての担当領域により定まる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							
		社長 CEO		事業担当執行役				事業担当以外の執行役	
				地域本社 CEO		その他		コーポレートファンクション	
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%
	コア営業利益	40%		10%		10%		40%	
		親会社の所有者に帰属する当期利益	予め定めた一定水準を下回る金額になった場合、報酬委員会において、全社業績部分の支給率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							

（注）執行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。経済価値の向上を評価する業績評価指標としては、中長期経営戦略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、経済価値および社会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、株主のみなさまとの持続的な利益意識の共有を目的として、以下の各項目の実現を促す

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

当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、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たうえで、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。一方で、株主のみなさまとの持続的な利益意識の共有、企業価値の毀損の牽制および長期にわたる高い企業価値の維持、ならびに有能な人材の獲得・維持といった目的を実現するために、業績連動部分だけでなく、固定的に支給される部分を設けています。

2025年の長期インセンティブ型報酬の評価指標については、企業価値のうち経済価値に関する指標として、2025年度から2027年度までの株主価値向上指標であるグローバルなピア企業群との相対TSR(株主総利回り)と、資本効率指標であるROIC(投下資本利用率)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。長期インセンティブ型報酬は、予め定める一定期間、支給対象者が継続して執行役またはエグゼクティブオフィサーのいずれかの地位にあったことを支給の要件とします。

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

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〕

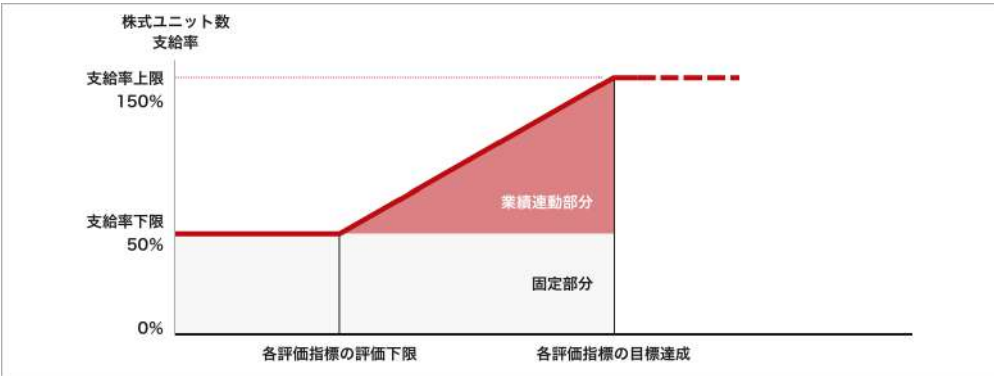


〔長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標および評価ウエイト〕

評価項目	評価指標		評価ウエイト	
経済価値指標	相対TSR(株主総利回り)		50%	100%
	評価対象期間の最終事業年度におけるROIC(投下資本利益率)		30%	
社会価値指標	環境	CO2 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※		

※2025年の評価はMSCIのESG評価を使用しています。

〔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〕



■ 取締役、執行役および監査役の2024年度に係る報酬等の総額

(2024年1～3月)					
役員区分および 対象となる役員の員数(名)	連結報酬等の種類別の総額(百万円)				合計 (①+②)
	基本報酬等	賞与	現金報酬計 [※] ①	長期インセンティブ (株式報酬) ②	
取締役(10名)	103	32	136	24	160
うち社外取締役(5名)	18	—	18	—	18
監査役(5名)	26	—	26	—	26
うち社外監査役(3名)	9	—	9	—	9
合計	130	32	162	24	186

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

(注)

- 当社は、2024年3月26日開催の第124回定時株主総会決議に基づき、同日付で監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しております。上表は当社が指名委員会等設置会社に移行する前に在任していた取締役および監査役の報酬です。
- 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、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。
- 上記の2024年度の実績は、(注)2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給する予定の額です。この金額の算定については、以下の「社外取締役を除く取締役および執行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。
- 上記の実績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△5百万円を含んでいます。
- 上記支給額のほか、当社取締役1名に対して、当該取締役が取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサーの地位または従業員の地位にあったときに交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の過年度の費用計上額の調整額△0.4百万円があります。（2024年4月～12月）

(2024年4～12月)

役員区分および 対象となる 役員の員数(名)	連結報酬等の種類別の総額(百万円)				合計 (①+②)
	基本報酬等	賞与	現金報酬計 ①	長期インセンティブ (株式報酬) ②	
取締役(9名)	155	—	155	▲5	149
うち社外取締役(7名)	94	—	94	—	94
執行役(7名)	359	137	496	123	620
合計	514	137	652	117	769

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

(注)

- 1.当社は、執行役を兼務する取締役に對しては、取締役としての報酬を支給しておりません。
そのため、執行役を兼務する取締役2名の報酬等は、「執行役」に含めており、「取締役」には含めておりません。
- 2.上記の取締役および執行役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）は、取締役および執行役の職務執行の対価として交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）のIFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。なお、取締役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の額については、2024年3月退任の取締役に對する権利未確定分の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の当期費用計上額を含みます。また、当該報酬制度に基づく報酬等の50％分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給するものと決議しています。
この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額△15百万円を含んでいます。
- 3.上記支給額のほか、当社執行役4名に對して、当該執行役が取締役または執行役のいずれも兼務しないエグゼクティブオフィサー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△4百万円があります。
- 4.上記支給額のうち、現地通貨で支給した報酬等については、2024年度期中平均社内為替レートにより円換算しています。

■ 報酬等の総額が1億円以上である取締役および執行役の2024年度に係る報酬等の種類別の額

役員区分および 対象となる役員の員数(名)	連結報酬等の種類別の総額(百万円)				合計 (①+②) (百万円)
	基本報酬	賞与	現金報酬計 ①	長期インセンティブ (株式報酬) ②	
会長 CEO 魚谷 雅彦	169	79	248	68	316
社長 COO 藤原 憲太郎	70	26	96	36	133
中国地域 CEO 梅津 利信 (注2)	70	22	93	14	108

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

(注)

- 1.上記の取締役および執行役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）は、取締役および執行役の職務執行の対価として交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）のIFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額△13百万円を含んでいます。
- 2.上記支給額には、梅津執行役が海外に駐在することにより発生する追加の費用等に関して、駐在をしていない場合において想定される報酬額を確保することを目的とした、国際間異動に伴う税額調整等の金額を含んでいます。
- 3.上記支給額のうち、現地通貨で支給した報酬等については、2024年度期中平均社内為替レートにより円換算しています。
- 4.上記の取締役および執行役について上記の役員報酬（(注)1.～3.に記載したものを含む）以外の報酬の支給はありません。

■ 社外取締役を除く取締役および執行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 10,000	億円 9,906	99.1%	(注) 1 56.0%
コア営業利益		550	364	66.2%	(注) 1 0.0%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	—	(注) 2	▲108	—	(注) 2
担当事業業績	0%～200%	(注) 3			
個人考課		(注) 4	—	—	(注) 4 90.0% (平均)
				合計支給率	(注) 5 47.8%

(注)

- 1.連結売上高およびコア営業利益における支給係数の算出の際、期初に設定した目標と年度実績を実質的に同じ状況で比較するため、目標および実績について事業譲渡や為替等の影響を除外する補正を実施しています。支給係数はこれを反映して算出した結果となっています。
- 2.当社は、親会社の所有者に帰属する当期利益について予め定めた一定水準を下回った場合、報酬委員会において、年次賞与のうち全社業績部分の支給率引き下げを検討する基準を設定しています。当期はその水準に該当し、報酬委員会で検討を行った結果、年次賞与において重視すべき業績と支給する報酬額の適切な連動性を確保できており、実績に基づいて算定した支給率を用いた年次賞与を支給することとしました。
- 3.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。
- 4.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。
- 5.合計支給率は、取締役および執行役の賞与基準金額に対する実支給額の割合を表しています。

■ 社外取締役を除く取締役に支給される2021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	ウェイト	支給率上限となる 目標値	実績	支給率上限と なる目標値に 対する達成率	支給率
連結売上高 年平均成長率 (CAGR)		50%～ 150% (固定部分 50%を含む)	30.0%	2019年からの年平均 成長率CAGR：7.0%	▲1.2%	0.0%	15.0%
連結営業利益 年平均成長率 (CAGR)			60.0%	評価対象期間の最終事業 年度における連結営業 利益率 営業利益率：15%	2.9%	0.0%	30.0%
“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%	40%	100.0%	3.0%
	国外女性 リーダー比率		2.0%	3カ年の最終年度に 50%	57%	100.0%	3.0%
	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	継続採用	100.0%	1.5%
	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	100%ile	100.0%	7.5%
連結ROE		閾値	—	閾値の目標：過去10年 平均で5.0%以上	7.2%	達成	—
					合計支給率	60.0% ※固定部分50.0%を含む	

(注)

- 1.2021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、2021年1月1日から2023年12月31日までです。
- 2.業績評価指標につきましては、経済価値と社会価値の両面から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率を、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、報酬委員会において、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。
- 5.支給率は、各項目の実績を所定の支給率表にあてはめて算出しています。業績評価指標のうち、ESG指標の実績の比率の算出にあたっては、小数点以下を四捨五入しています。

監査体制

内部監査の状況

1. 内部監査の目的と方針

当社グループの内部監査は、THE SHISEIDO PHILOSOPHYをもとにした適切な統制活動および改善活動の促進により、持続的な成長と企業価値向上に貢献することを目的としております。監査部制定の「内部監査規程」に基づき、全社的な見地から当社グループの内部統制の整備・運用状況を、「業務の有効性・効率性」「報告の信頼性」「関連法規・社内規程の遵守」および「資産の保全」の観点から検証するとともに、リスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、その改善に向けた助言・提言を行っています。

また、当社代表執行役CEOは、適正なガバナンスと内部統制の構築・整備が当社グループの企業価値を高め、信頼性の高い経営の実現に不可欠であると認識しております。社内外環境が大きく変化する中、持続的な成長を確実に実現するうえで、内部監査の重要性は増しており、内部監査部門に対して、必要なリソースを提供し、当社グループのガバナンスと内部統制の適正性を確認するための効果的な監査活動が行われるよう努めております。内部監査機能の活用を通じて、高い倫理感と誠実性をもった組織へ引き続き進化させていき、ステークホルダーの皆さまに信頼される会社を目指してまいります。

2. 組織・人員構成

2024年3月26日の株主総会の「指名委員会等設置会社への移行」に関する決議を経て、監査部は、監査委員会および代表執行役CEOへのデュアルレポートラインを持つ組織となりました。監査部は独立性・客観性を有し、定期的に監査委員会・取締役会に内部監査の実施状況およびその結果を報告するとともに、月次で代表執行役CEOおよび代表執行役最高財務責任者に、週次で常勤の監査委員へ報告しています。

また、代表執行役CEOと監査委員会との間で相反する指示・判断があった場合には、監査委員会の意見を優先します。

財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に従って、監査部が独立した部門としてグループ全体の内部統制の評価を取りまとめ、レビューを実施した上で最終評価を行っています。監査の実施状況および評価結果は、上記と同様に報告しています。

人員は2024年12月末現在、本社監査部員21名、中国・アジア・米州・欧州に本社所属の拠点監査部員6名(主に現地採用)を配置しています。公認内部監査人(CIA)、公認情報システム監査人(CISA)、公認不正検査士(CFE)、日米の公認会計士等の専門資格を保有するものは概ね5割で、未保有者にも資格取得を奨励するなど、専門性が高く信頼される組織を目指しています。また、部員の当社内部監査の従事期間は平均5年と内部監査の経験・知見のあるメンバーが揃っています。監査部内でスキルマトリクスを作成・確認し、監査部に不足している専門性をもったメンバーを他部門から迎え入れるなどバランスを考慮した人員構成となるようにしています。なお、社内の専門性および人員数の観点からリソースが不足した場合には、必要に応じて外部の専門家を活用しています。

上記ほか、リスクベースに応じ、国内外主要子会社に現地経営者へのレポートラインを有する専任監査部員17名が所属しており、現地の実情に即応できる体制を整備しています。

内部監査業務の品質向上のために、当社では内部監査人協会(The Institute of Internal Auditors)の「内部監査の専門職的实施の国際基準(2017年基準)」をもとに、外部品質評価の実施経験がある複数のCIA保持者による監査の品質評価を内部で実施しており、今後の定期的な外部評価も見据えて、部門運営・業務の継続的改善を行っています。

す。品質向上に向けて、グローバルレベルでの基幹システム統一を機とした監査部門におけるデータ分析能力の向上を進めています。

監査委員会監査、監査委員会の機能強化に関する取り組み状況

当社の監査委員会は5名(社内出身の常勤2名、当社とは特別の利害関係のない社外3名)の監査委員で構成され、委員長には、官公庁をはじめ事業会社での取締役等の要職を歴任している社外取締役が就任しています。当社では、執行役等との面談や内部監査部門等からの報告、子会社等への往査等日常的な監査活動や社内各領域の重要会議への出席を通じた情報の的確な把握により、迅速かつ適切な監査機能を発揮し、内部統制システムおよびガバナンス体制をより強化していくため、常勤の監査委員を選定しています。

監査委員会は、監査の実施にあたり、監査委員会、内部監査部門および会計監査人による三様監査の実効性を高める取り組みとして、会計監査人より四半期決算ごとに会計監査の状況について報告を受けるほか、年2回経営課題についてのディスカッションを行うとともに、三様監査連絡会を実施しています。この取り組みにより、監査委員会のリーダーシップの下、三者間で監査上の指摘事項およびその対応状況をタイムリーに共有し、監査の実効性の向上を図っています。

監査委員会は、内部監査部門を管轄し、定期的に内部監査計画に基づく内部監査の進捗やその結果について報告を受けるとともに、必要に応じて、内部監査部門に対して内部監査に関する指示を行っています。また、当社グループの監査役設置会社における子会社監査役で組織する「子会社監査役連絡会」を開催し、各子会社における経営課題や内部統制上のリスク情報を共有し、グループにおける業務執行の状況を監視しています。

また、監査委員会は、取締役・執行役等のマネジメントの関与の疑義がある内部通報先として「資生堂グループ監査委員会通報窓口」を開設しており、通報者保護の下、調査対応を行っています。

加えて、監査委員会としての実効性の維持・向上を図ることを目的として、以下の評価項目について年間の監査活動を振り返り、監査委員会でのディスカッションを経て、監査委員会実効性評価を実施しました。評価の結果、監査委員会は、有効に機能しており実効性は認められると結論づけました。

評価項目	・ 監査委員会のメンバー構成・規模(人員数、社外人数、多様性等) ・ 監査委員会の運営(開催頻度、開催時間、議題内容、監査委員会委員長支援体制等) ・ 監査委員会のカルチャー(議長のリーダーシップ、相互コミュニケーション、活発な議論等) ・ 監査委員会の役割・機能 ・ 内部統制システムの整備・運用状況の監視 ・ コーポレートガバナンス・コード対応 ・ 取締役・取締役会との連携 ・ 会計監査人・監査部との連携および三様監査等による監視体制
------	--

会計士監査

当社は、会社法に基づく会計監査人および金融商品取引法に基づく会計監査人である有限責任あずさ監査法人により会計士監査を受けています。

業務を執行した公認会計士の氏名および所属する監査法人名等は以下のとおりです。

会計監査の状況(2024年12月31日現在)

① 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

② 会計監査人の継続監査期間

当社は、有限責任あずさ監査法人を2006年6月29日から会計監査人として選定しており、当事業年度で19年となります。

③ 業務を実行した公認会計士

服部 将一（継続監査年数5年）

林 健太郎（継続監査年数5年）

小高 由貴（継続監査年数1年）

(注)業務執行社員のローテーションは、有限責任あずさ監査法人が定める方針に沿って適切に実施されています。

有限責任あずさ監査法人の業務執行社員のローテーションは、法令や独立性に関する諸規定および当監査法人(KPMGインターナショナルの方針を含む)の方針において、監査証明業務に関与する最長関与期間に係る規制が設けられています。有限責任あずさ監査法人は、監査補助者も含め、連続関与期間や独立性の観点からローテーション状況の監視を行っています。

④ 監査業務に係る補助者の構成

監査業務に係る業務執行社員以外の人員の構成は、公認会計士17名、試験合格者等10名、その他(税務関連およびIT監査担当等)42名です。

⑤ 監査法人の選定方針、理由および評価

当社では、監査委員会にて、会計監査人の選解任について、代表執行役最高財務責任者、財務会計・監査等関連部門責任者による評価のほか、監査委員全員で協議の上、同意により実施しています。

当社の会計監査人の解任または不再任の決定の方針は以下のとおりです。

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査委員会が会社法第340条の規定により会計監査人を解任します。また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認める場合、または監査の適正性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断する場合には、監査委員会は執行機関の見解を考慮のうえ、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

監査委員会は2024年度における会計監査人の会計監査について会計監査人の適正性、品質管理、監査チームの独立性・職業的専門家としての能力、監査計画の適正性、監査委員等とのコミュニケーション、監査報酬の状況およびプロセスで評価を実施し、2025年度における会計監査人の再任決議を行いました。

会計監査人へ支払うべき報酬等の額

（単位：百万円）	
区分	支払額
当期に係る会計監査人としての報酬等の額	255
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	304

注1.当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、「当期に係る会計監査人としての報酬等の額」にはこれらの合計額を記載しています。

2.会計監査人としての報酬等の額については、上記以外に前期に係る追加報酬の額が10百万円あります。

会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、取締役、社内関係部門および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、前事業年度における職務執行状況や報酬見積りの算定根拠、ならびに当事業年度の会計監査人の監査計画の内容および報酬額の見積りの妥当性を検討し

た結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項および同条第2項の同意を行っています。

非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である「社債発行に係る『監査人から引受事務幹事会社への書簡』作成業務」を委託しました。その報酬等の額は2百万円であり、上記「会計監査人へ支払うべき報酬等の額」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。

会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査委員会が会社法第340条の規定により会計監査人を解任します。

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

コンプライアンス・リスクマネジメント

体制

グローバル本社にコンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う専門部署としてチーフリーガルオフィサー（CLO）直轄のリスクマネジメント部門を設置し、また、各地域本社においてもコンプライアンスおよびリスクマネジメントを担当する責任者としてリスクマネジメントオフィサー（RMO）を配置して、グループ全体で適法かつ公正な企業活動やリスクに対する適切な対応策を推進しています。

そして、上述のグループ全体のコンプライアンスおよびリスクマネジメントを統括するために、当社CEOを委員長とし各地域CEOおよび当社エグゼクティブオフィサー等をメンバーとするGlobal Risk Management & Compliance Committeeをグローバル本社に設置しています。

重大なインシデントが発生した場合など、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する重要な事案やその対応に関する推進状況については、当社CEOなどの経営陣を通じて、取締役会に適宜、提案・報告しています。

コンプライアンス

当社は、資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき行動を定めた「資生堂倫理行動基準」を策定しています。同基準においては、国および地域の法令や社内規則の遵守はもちろんのこと、より高い倫理観をもって業務に取り組むための具体的な行動基準を定めています。

同時に、「資生堂倫理行動基準」に基づきグループ全体で遵守する基本ポリシー・ルールを制定し、「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備しています。

また、リスクマネジメント部門やRMOは、社員のコンプライアンスやリスクマネジメントに関する知識・意識を高めるために、「資生堂倫理行動基準」、その細則となる「接待・贈答に関する規程＜賄賂防止規程＞」や「カルテル防止に関する規程」などに関する各種研修や周知・啓発活動を定期的に行っています。

あわせて、CLOが各地域の法務責任者と連携することで、法令や諸規程の遵守体制を強化しています。

内部通報

グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見して是正することを目的に、内部通報窓口として、グループ各社にホットラインを設置するとともに、リスクマネジメント部門を担当する役員に直接通報できるホットラインを設置し、ハラスメントや贈収賄などあらゆる形態の不正行為やそのおそれのある行為に関する通報を受け付けています。なお、日本地域のホットラインは、社内および社外の担当者やカウンセラーによる窓口を設置し、匿名の通報も受け付けています。

また、グループ各社を含め執行役および従業員から監査委員会へ直接通報するルートを構築し、社内へその周知を図っています。

そして、当社およびグループ各社は、ホットラインや監査委員会へ報告・通報したことを理由として、当該執行役および従業員に対して解任、解雇その他いかなる不利な取扱いも行わないための諸規程を整備、周知しています。

インシデント対応

「資生堂グループ危機管理方針」を定め、この方針に沿って、発生したインシデントに対して迅速かつ適切な対応をとり、被害抑制と早期回復を図っています。日本においては、インシデントが発生した部門が事実確認と被害の拡大防止に努めるとともに、リスクマネジメント部門に迅速に報告します。リスクマネジメント部門は、被害の深刻度、被害の拡大可能性、社会的な反響などの観点からインシデントレベルを判断し、対応に必要な部門を招集し対策組織を立ち上げます。さらに、被害の拡大防止・被害者への対応・情報の開示などを検討するとともに、原因究明や対策の推進状況・再発防止策の内容を確認します。また、海外においては各地域CEOおよびRMOが中心となり、インシデントへの対応体制を構築します。他の地域に影響が及ぶインシデントなど、一定レベル以上のインシデントについては、速やかにグローバル本社のリスクマネジメント部門へ報告し、必要な対応を迅速に講じることができ体制を構築しています。

＜資生堂グループ危機管理方針＞

1. 社員と家族の安全確保
2. 会社資産の保全
3. 業務の継続
4. ステークホルダーからの信頼の確保

全社的リスクマネジメント

当社では、全社的リスクマネジメント活動として毎年グループ重要リスクを特定・評価しています。それらの重要リスクは当社グループの経営戦略を策定するうえで考慮される要素となります。加えて、当社はそれぞれの重要リスクによる影響を軽減するため、リスクごとに設定されたリスクオーナーを中心に対応策を推進し、その進捗状況をモニタリングするとともに定期的にGlobal Risk Management & Compliance Committeeのメンバーや取締役と共に議論する仕組みを構築・運用しています。

2024年度は、エグゼクティブオフィサー、各地域CEOおよび取締役のリスク認識を把握するインタビューやディスカッション、ならびに各地域で実施した地域ごとのリスク評価、当社関連機能部門との情報交換等を元に、リスクマネジメント部門による分析や外部有識者の知見を加えて、当社の中期経営戦略である「SHIFT 2025 and Beyond」の「アクションプラン2025-2026」達成に影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定しました。そして、それらのリスクについて、下表のとおり、「ビジネスへの影響度」、「顕在化の可能性」、「脆弱性」の3つの評価軸を設定し、上記Committeeや個別会議などを通じて、リスクの優先付けおよび対策状況の検討・確認を行いました。

＜リスクの評価軸＞

ビジネスへの影響度	・ リスクが顕在化した場合の経営成績（売上等）に与える定量的な影響 ・ 当社の企業・ブランドイメージ、カルチャーに与える定性的な影響
顕在化の可能性	・ リスクが顕在化する可能性の程度や時期
脆弱性	・ リスクの対応策の十分性 ・ 外的要因によるリスクの発生制御の可否

アセスメントの結果抽出された計21の重要リスクは、「生活者・社会関連」、「事業基盤関連」、そして「その他」の3つのリスクカテゴリーに分類し対応しています。

特筆すべき点として、各リスクの結びつきがますます強固となり、それに伴い各リスクの対応策の相互関係は強まりつつあることがあげられます。加えて、当社では「生活者の価値観変化」「最先端のイノベーション」「新たなテクノロジーへの対応・デジタル化の加速」「優秀な人財の獲得・維持と組織風土」「ビジネス構造改革」「業務上のインフラ」「規制対応」「情報セキュリティ」のリスクを、2023年と比較しリスクレベルが上昇しているリスクとして評価し、対応を強化しています。

＜資生堂グループ重要リスクの抽出結果＞ ★：特に対応を強化しているリスク

生活者・社会関連	事業基盤関連	その他
・生活者の価値観変化★ ・最先端のイノベーション★ ・新たなテクノロジーへの対応・デジタル化の加速★ ・企業・ブランドレピュテーション ・環境対応(気候変動・生物多様性など) ・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I) ・自然災害・感染症・テロ ・地政学的問題	・優秀な人財の獲得・維持と組織風土★ ・ビジネス構造改革★ ・業務上のインフラ★ ・サプライネットワーク ・コンプライアンス ・プライバシー ・規制対応★ ・品質保証 ・ガバナンス体制 ・情報セキュリティ★	・為替変動 ・事業投資 ・重要な訴訟等

詳細は「有価証券報告書」をご覧ください。

内部統制システムの基本方針

当社の「内部統制システムの基本方針」は以下のとおりです。

なお、その運用状況は、有価証券報告書に記載しています。

1. 当社およびグループ各社の取締役、執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、グループ全体における業務の適正を確保するための体制

取締役会は、当社およびグループ全体の企業理念・戦略を定め、その適正な執行を監督する。

代表執行役は、業務の執行状況および戦略上の重要領域について定期的に取締役会に提案・報告する。監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査ならびに監査報告の作成および株主総会での報告・説明を行う。

資生堂グループ共通の企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を定義し、私たちが果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、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」、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(TRUST8)」を定め、あわせてより高い倫理基準をもって業務に取り組むための「資生堂倫理行動基準」を制定し、適法かつ公正な企業活動の推進に努める。(*)

「資生堂倫理行動基準」に基づきグループ全体で遵守する基本ポリシー・ルールを制定し、「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備する。

当社にコンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会を設置し、世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンスおよびリスクマネジメント機能を果たす組織と連携しながらグループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質向上に向けた活動を統括する。なお、経営上の重大なリスク・インシデント事案やその対応に関する推進状況については、代表執行役を通じ、取締役会に適宜提案・報告する。

グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進およびリスク対策の担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修・啓発活動の計画および推進、インシデント対応やリスク管理を行う。リスクマネジメントを担当する部門やコンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持つ。

グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見して是正することを目的に、内部通報窓口として、グループ各社にホットラインを設置するとともに、リスクマネジメントを担当する部門の役員に直接通報、相談できるホットラインを設置する。なお、日本地域のホットラインは、社内および社外の担当者やカウンセラーによる窓口を設置する。

内部監査部門は、組織上独立し、監査委員会と代表執行役の双方からの指示のもとで内部監査に係る諸規程に従い、グループ全体の内部監査を実施し、業務の適正性を監査する。なお、監査委員会と代表執行役より相反する指示がなされた場合、監査委員会による指示を優先する。また、内部監査の結果は、定期的に監査委員会に報告を行うとともに、代表執行役へも報告を行う。

*反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況について

当社では、「社会の秩序や安全に脅威を与えるなどの、違法行為を行う個人および団体とは関係をもたないこと。また、このような個人および団体からの金品や協力の求めには一切応じないこと」を「資生堂倫理行動基準」において宣言している。リスクマネジメントを担当する部門に統括機能を設置し、情報の集約化を図るとともに、イン

トラネット上での対応マニュアルの整備等を行っている。地域警察署との連携を図り、反社会的勢力排除を推進する団体に加盟するなど、外部情報の収集や外部団体との連携を強化している。

2. 当社およびグループ各社の取締役および執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会は、経営の基本方針・経営戦略の決定とそれらの執行の監督に集中し、執行に関する事項の決定に関しては業務執行の機動性を高めるため、執行役に大幅に権限を委譲する。

迅速で効率性の高い企業経営を実現するため、代表執行役は、目標達成に向けたグループ全体の職務の執行を統括・監督し、執行役およびエグゼクティブオフィサーは、グループ各社を含む担当領域の具体的な目標を決定するとともに効率的な業務遂行体制を構築する。

当社グループの事業計画や重要な案件については、多面的な検討を行うために、代表執行役、執行役およびエグゼクティブオフィサーをメンバーとする業務執行の意思決定会議等において審議する。

業務執行の意思決定会議等において目標に対する進捗状況を確認し、必要な改善策を実施する。

3. 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制、グループ各社の取締役および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

株主総会議事録、取締役会議事録、各委員会議事録および業務執行の意思決定会議等の議事録など重要な書類については、法令・諸規程に基づき適切に作成、保存、管理を行い、取締役および執行役ならびに監査委員会および内部監査部門からこれら重要な書類の閲覧の要求があった場合には、直ちに提出できるよう検索可能性の高い方法で保存、管理する。

取締役、執行役および使用人の職務に関する各種の文書、帳簿類等これらの者の執行に係る情報については、情報資産の保護や情報開示に関する諸規程を策定し、これに基づき適切に作成、保存、管理する。

グループ各社の取締役および使用人の職務の執行に係る重要事項については、当社への報告等を定める諸規程ならびに執行役およびエグゼクティブオフィサーへのレポートラインに基づき、グループ各社から適時に報告を受ける。

4. 当社およびグループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

世界の主要地域に配置した地域本社にコンプライアンスおよびリスクマネジメント機能を果たす組織をそれぞれ設置し、企業活動に関するリスクをグループ横断で統括する。コンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会は、経営戦略上のリスクや業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な予防策を講じ、また、世界の主要地域に配置した地域本社において想定しうる緊急事態に対する対応策の策定支援を行う。

緊急事態が発生した場合には、その内容や当社グループに与える影響の大きさ等に応じて、当該事態が発生した地域の地域本社もしくは当社、またはその双方に緊急対策本部を設置し、対応を実施する。

5. 監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の執行役からの独立性に関する事項および監査委員会の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査委員会の職務を補助する監査委員会事務局を内部監査部門に設置して使用人を配置する。

当該使用人の執行からの独立性と監査委員会の指示の実効性を確保するため、事務局を統括する権限および責任を有する内部監査部門の長の人事（選解任、評価）および内部監査部門の監査資源（予算含む）に関する事項の決定

には、監査委員会の事前の承認を必要とする。また、監査委員会事務局の構成員の任命・異動・評価等、人事に関する事項の決定には、監査委員会の同意を必要とする。

6. 当社およびグループ各社の取締役、監査役、執行役および使用人が監査委員会に報告するための体制その他監査委員会への報告に関する体制、監査委員会に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

取締役、執行役および使用人は、定期的にまたは随時に、その職務の執行状況を監査委員会に報告する。このほか、監査委員会からの求めに応じ、随時、その職務の執行状況および財産の状況を報告する。

グループ各社を含め取締役、監査役、執行役および使用人から監査委員会へ直接通報するルートを構築し、社内へその周知を図る。

当社およびグループ各社は、監査委員会へ報告・通報したことを理由として、当該取締役、監査役、執行役および使用人に対して解任、解雇その他いかなる不利な取扱いも行わないための諸規程を整備、周知する。

7. 監査委員の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査委員会および監査委員の職務の執行上必要と認める費用について、あらかじめ予算を計上する。ただし、緊急または臨時に支出した費用については、事後に償還に応じる。

8. その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査委員会は、内部監査部門に対して、職務上の指示を行う。また、代表執行役と監査委員の間で定期的な意見交換会を開催する。さらに、監査委員会からの求めに応じ、監査委員会および内部監査部門と会計監査人との間で連絡会を開催するほか、各種会議への監査委員または内部監査部門の出席を確保するなど、監査委員会の監査が実効的に行われるための体制を整備する。

(2024年3月26日改定)