

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2025年3月26日

【事業年度】 第125期(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

【会社名】 株式会社資生堂

【英訳名】 Shiseido Company, Limited

【代表者の役職氏名】 代表執行役  
社長 CEO 藤原 憲 太 郎

【本店の所在の場所】 東京都中央区銀座七丁目5番5号

【電話番号】 03(3572)5111

【事務連絡者氏名】 財務経理部長 渋谷 幸 平

【最寄りの連絡場所】 東京都港区東新橋一丁目6番2号

【電話番号】 03(3572)5111

【事務連絡者氏名】 財務経理部長 渋谷 幸 平

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部 【企業情報】

第1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	国際会計基準				
	移行日	第122期	第123期	第124期	第125期
決算年月	2021年1月1日	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月
売上高 (百万円)	-	1,009,966	1,067,355	973,038	990,586
税引前利益又は損失( ) (百万円)	-	99,111	50,428	31,037	1,265
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失( ) (百万円)	-	46,909	34,202	21,749	10,813
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	-	85,469	84,722	55,801	38,375
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	470,388	540,695	604,259	618,748	632,474
総資産額 (百万円)	1,339,775	1,300,979	1,307,661	1,255,497	1,331,848
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,177.54	1,353.45	1,512.36	1,548.20	1,583.47
基本的1株当たり当期利益又は損失( ) (円)	-	117.43	85.60	54.43	27.06
希薄化後1株当たり当期利益又は損失( ) (円)	-	117.33	85.54	54.40	27.06
親会社所有者帰属持分比率 (%)	35.1	41.6	46.2	49.3	47.5
親会社所有者帰属持分利益率 (%)	-	9.3	6.0	3.6	1.7
株価収益率 (倍)	-	54.6	75.6	78.1	-
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	-	134,249	46,735	89,026	48,403
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	-	66,733	41,308	35,536	83,738
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	-	190,575	52,418	75,642	23,357
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	136,347	156,503	119,036	104,685	98,479
従業員数 [ 外、平均臨時雇用者数 ] (名)	39,035 [ 7,516 ]	35,318 [ 6,613 ]	33,414 [ 5,833 ]	30,540 [ 5,319 ]	27,908 [ 5,084 ]

(注) 1 第123期より国際会計基準(以下「IFRS」という。)に基づいて連結財務諸表を作成しています。

2 第125期の希薄化後1株当たり当期損失については、新株予約権の行使が1株当たり当期損失を減少させるため、潜在株式は希薄化効果を有していません。

3 第125期の株価収益率は、親会社の所有者に帰属する当期損失を計上しているため、記載していません。

回次	日本基準		
	第121期	第122期	第123期
決算年月	2020年12月	2021年12月	2022年12月
売上高 (百万円)	920,888	1,035,165	1,067,355
営業利益 (百万円)	14,963	40,726	38,752
経常利益 (百万円)	9,638	43,875	52,889
親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社株主 に帰属する当期純損失( )	11,660	31,154	21,007
包括利益 (百万円)	10,431	72,134	53,133
純資産額 (百万円)	506,593	567,497	591,787
総資産額 (百万円)	1,204,229	1,215,044	1,211,020
1株当たり純資産額 (円)	1,212.34	1,364.44	1,425.39
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失( ) (円)	29.19	77.99	52.58
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	-	77.92	52.54
売上高営業利益率 (%)	1.6	3.9	3.6
自己資本比率 (%)	40.2	44.9	47.0
自己資本利益率 (%)	2.4	6.1	3.8
株価収益率 (倍)	-	82.2	123.1
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	64,045	127,125	33,720
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	70,084	63,739	41,983
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	46,880	180,460	38,728
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	136,347	156,503	119,536
従業員数 (名)	39,035	35,318	33,414
[ 外、平均臨時雇用者数 ]	[ 7,516 ]	[ 6,613 ]	[ 5,833 ]

- (注) 1 第123期の期首より、米国子会社である資生堂アメリカズCorp.およびその子会社は従来適用していた米国で一般に公正妥当と認められた会計処理基準に替えてIFRSを適用しており、第122期に係る連結経営指標等については、当該会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。
- 2 第122期の日本基準による遡及適用後の諸数値および第123期の日本基準による諸数値については、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けていません。
- 3 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第123期の期首から適用しており、第123期以降に係る連結経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。
- 4 第121期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、1株当たり当期純損失を計上しているため、記載していません。
- 5 第121期の株価収益率は、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しているため、記載していません。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次		第121期	第122期	第123期	第124期	第125期
決算年月		2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月
売上高	(百万円)	249,335	275,063	305,969	259,361	245,678
経常利益	(百万円)	31,917	46,341	47,765	29,459	18,032
当期純利益	(百万円)	33,867	103,788	28,470	19,346	21,523
資本金	(百万円)	64,506	64,506	64,506	64,506	64,506
発行済株式総数	(千株)	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
純資産額	(百万円)	441,770	527,496	533,379	511,508	508,363
総資産額	(百万円)	819,138	901,402	905,652	869,593	936,240
1株当たり純資産額	(円)	1,102.40	1,317.74	1,332.56	1,278.08	1,271.12
1株当たり配当額 (うち1株当たり中間配当額)	(円)	40.00 (20.00)	50.00 (20.00)	100.00 (25.00)	60.00 (30.00)	40.00 (30.00)
1株当たり当期純利益	(円)	84.78	259.81	71.26	48.41	53.87
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円)	84.70	259.59	71.21	48.38	53.84
自己資本比率	(%)	53.8	58.4	58.8	58.7	54.2
自己資本利益率	(%)	7.8	21.5	5.4	3.7	4.2
株価収益率	(倍)	84.2	24.7	90.8	87.8	51.7
配当性向	(%)	47.2	19.2	140.3	123.9	74.3
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	(名)	4,309 [1,646]	4,260 [1,779]	4,283 [1,678]	3,952 [1,541]	4,023 [1,455]
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX)	(%)	92.2 (107.4)	83.6 (121.1)	85.6 (118.1)	57.9 (151.5)	39.5 (182.5)
最高株価	(円)	8,040.0	8,384.0	6,795.0	7,160.0	5,272.0
最低株価	(円)	5,243.0	6,375.0	4,813.0	3,740.0	2,615.0

(注) 1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第123期の期首から適用しており、第123期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

2 最高株価および最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。

3 第123期の1株当たり配当額には、創業150周年記念配当50円が含まれています。

2 【沿革】

年月	事項
1872年9月	東京銀座に「資生堂薬局」として創業
1888年1月	わが国最初の練り歯磨「福原衛生歯磨石鹸」を発売
1897年1月	オイデルミンを発売し化粧品事業へ進出
1915年9月	商標「花椿」制定
1923年12月	チェインストア制度を採用
1927年6月	合資会社を株式会社組織に変更
1927年8月	販売会社制度を採用
1937年1月	資生堂花椿会(現、花椿CLUB)発足
1939年9月	資生堂化学研究所(のちのグローバルイノベーションセンター)完成
1948年12月	大阪資生堂(株)(現、大阪工場)設立
1949年5月	東京証券取引所に株式を上場
1957年6月	台湾資生堂設立(翌年4月製造開始)
1959年10月	資生堂商事(株)(資生堂ファイントイレタリー(株)へ商号変更ののち(株)エフティ 資生堂に吸収合併)設立
1959年11月	大船工場(のちに鎌倉工場)完成
1965年8月	資生堂コスメティックス(アメリカ)(のちに資生堂インターナショナルCorp.(現商号、資生堂アメリカズCorp.)に統合)設立
1968年6月	資生堂コスメティチ(イタリア)S.p.A.(現商号、資生堂イタリア)設立
1975年7月	掛川工場完成(同年10月稼働)
1980年7月	資生堂ドイチュラントGmbH(現商号、資生堂ドイツ)設立
1983年1月	久喜工場完成
1986年2月	フランス カリタ社買収
1987年8月	資生堂薬品(株)設立
1988年8月	資生堂インターナショナルCorp.(現商号、資生堂アメリカズCorp.)設立
1988年9月	米国ゾートス社を買収
1989年3月	決算日を11月30日から3月31日に変更
1990年1月	資生堂アメリカ Inc. 設立
1990年10月	ボーテプレステージインターナショナルS.A.(現商号、資生堂EMEA)をフランスに設立
1991年10月	フランス ジアン工場竣工
1991年11月	資生堂コスメニティー(株)(現商号、資生堂フィティット(株))設立
1991年12月	中国・北京麗源公司与合併会社資生堂麗源化粧品有限公司を設立
1995年4月	販売会社15社を合併し、資生堂化粧品販売(株)(のちに資生堂販売(株)を経て、現商号、資生堂ジャパン(株)とする
1995年12月	(株)資生堂インターナショナル設立
1996年12月	米国ヘレンカーチス社の北米プロフェッショナル事業部門を買収
1998年2月	上海に合作会社 上海卓多姿中信化粧品有限公司(現商号、資生堂化粧品制造有限公司)を設立
1998年8月	米国ラモア社のプロフェッショナル事業部門を買収
1998年9月	香港に合併会社 資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)設立
2000年5月	フランス ラボラトワールデクレオール社を資本傘下に ブリストル・マイヤーズスクイブ社「シーブリーズ」ブランドを買収 米国「ナース」ブランドを買収
2000年10月	(株)エフティ 資生堂設立、パーソナルケア事業を(株)資生堂から同社に営業譲渡
2001年12月	米国ジョイコ・ラボラトリーズ社(のちにゾートスインターナショナルInc.に統合)を買収
2003年4月	大阪資生堂(株)(現、大阪工場)および資生堂化工(株)(のちに板橋工場)の両生産会社を(株)資生堂が吸収合併
2003年12月	上海に持株会社資生堂(中国)投資有限公司を設立
2004年10月	資生堂プロフェッショナル(株)設立
2006年3月	舞鶴工場、板橋工場の2工場を閉鎖
2007年4月	資生堂物流サービス(株)を(株)日立物流に譲渡、物流業務を同社にアウトソーシング
2008年1月	資生堂リース(株)を東京リース(株)(現商号、東京センチュリー(株))に譲渡
2008年4月	資生堂ベトナム Inc. 設立

年月	事項
2010年3月	米国ベアエッセシナル社を買収
2010年5月	(株)資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)を完全子会社化
2012年4月	Webを活用した新ビジネスモデル(watashi+(ワタシプラス))を開始
2014年4月	「カリタ」ブランドおよび「デクレオール」ブランドをロレアル社に譲渡
2015年3月	鎌倉工場を閉鎖
2015年6月	資生堂アジアパシフィックPte. Ltd.設立
2015年10月	(株)資生堂の日本国内における化粧品事業の一部を資生堂販売(株)に承継
2015年12月	資生堂販売(株)を資生堂ジャパン(株)へ商号変更
2016年1月	決算日を3月31日から12月31日に変更
2016年1月	(株)資生堂の日本向けコーポレート機能の一部およびヘルスケア事業を資生堂ジャパン(株)に承継
2016年1月	「ジャン ポール ゴルチエ」のフレグランスに関する知的財産権をプーチ社に譲渡
2016年7月	米国ガーウィッチ社(「LAURA MERCIER」ブランドを所有)を買収
2016年10月	「DOLCE&GABBANA」ブランドのフレグランスおよび化粧品の開発・生産・販売に関するライセンス契約に基づく事業活動を開始
2017年12月	米国ゾートス社をヘンケル社に譲渡
2018年1月	米国Olivo Laboratories, LLCから人工皮膚形成技術「Second Skin」および関連事業を取得
2019年4月	資生堂グローバルイノベーションセンター(S/PARK)完成
2019年11月	米国Drunk Elephant Holdings, LLCを買収
2019年12月	那須工場竣工
2020年1月	上海にBeauty Innovation Hubを開所
2020年12月	大阪茨木工場竣工
2021年7月	パーソナルケア事業を(株)Oriental Beauty Holding(現、(株)ファイントゥデイ)およびその関係会社に譲渡
2021年7月	資生堂インタラクティブビューティー(株)設立
2021年12月	「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」の3ブランドを米国Advent社に譲渡
2021年12月	Dolce&Gabbana S.r.l.とのグローバルライセンス契約を解消
2022年5月	福岡久留米工場竣工
2022年7月	プロフェッショナル事業をHenkelグループ会社に譲渡
2023年4月	パーソナルケア製品の生産事業を(株)ファイントゥデイホールディングスに譲渡
2023年12月	資生堂ベトナムInc.の出資持分を(株)ファイントゥデイホールディングスに譲渡
2024年2月	米国 DDG Skincare Holdings LLC を買収
2024年6月	(株)ファイントゥデイホールディングスの保有株式のすべてをOriental Beauty Holding (HK) Limited に譲渡
2024年11月	Max Mara社とのグローバルライセンス契約を締結

### 3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社71社および関連会社3社で構成され、化粧品、化粧用具、美容食品および医薬品の販売を主な事業内容とし、更に各事業に関連する研究およびその他のサービス等の事業活動を展開しています。

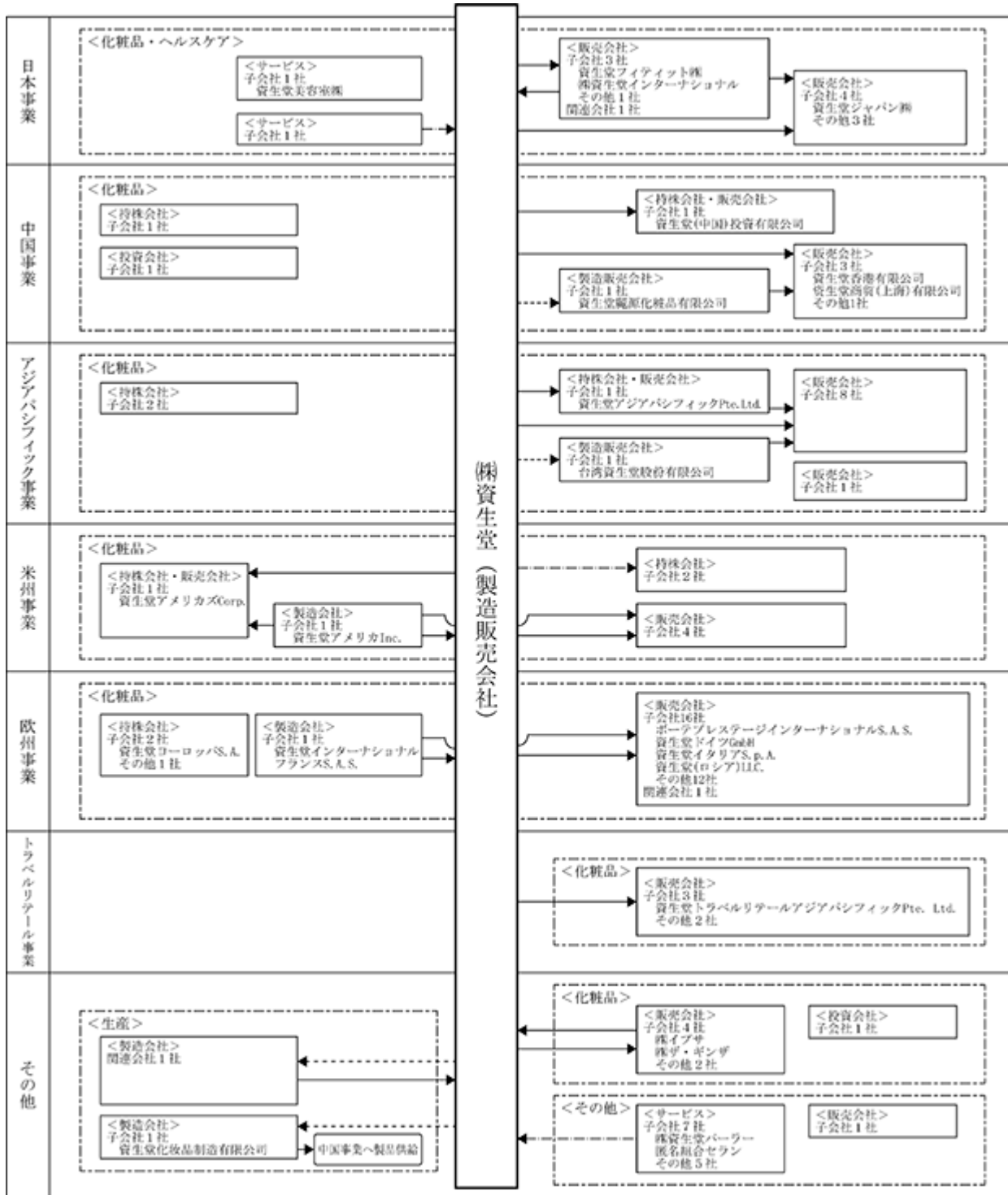
当社グループ各社の事業に係る位置づけおよびセグメントとの関連は、以下のとおりです。

なお、当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「7. 事業セグメント」をご参照ください。

事業区分	主な事業の内容	主要な会社
日本事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売等) ヘルスケア事業 (一般用医薬品の販売)	当社 資生堂ジャパン(株) 資生堂美容室(株) 資生堂フィテイト(株) (株)資生堂インターナショナル その他子会社 5社 関連会社 1社 (計 11社)
中国事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) 等	当社 資生堂(中国)投資有限公司 資生堂麗源化粧品有限公司 資生堂香港有限公司 資生堂商貿(上海)有限公司 その他子会社 3社 (計 8社)
アジアパシフィック事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) 等	当社 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 台湾資生堂股份有限公司 その他子会社 11社 (計 14社)
米州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) 等	当社 資生堂アメリカズCorp. 資生堂アメリカInc. その他子会社 6社 (計 9社)
欧州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) 等	当社 資生堂ヨーロッパS.A. 資生堂インターナショナルフランスS.A.S. 資生堂(ロシア)LLC. 資生堂イタリアS.p.A. 資生堂ドイツGmbH ポーテプレステージインターナショナルS.A.S. その他子会社 13社 関連会社 1社 (計 21社)
トラベルリテール事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売) 等	当社 資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd. その他子会社 2社 (計 4社)
その他	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売) ヘルスケア事業 (美容食品の販売) 生産事業 その他 (飲食業等)	当社 (株)ザ・ギンザ (株)イプサ (株)資生堂パーラー 匿名組合セラノ 資生堂化粧品制造有限公司 その他子会社 9社 関連会社 1社 (計 16社)

(注) 各事業の会社数は、複数事業を営んでいる会社をそれぞれに含めて記載しています。

事業の系統図は以下のとおりです。



(注) —————▶ 製品      - - - - -▶ 原材料・仕掛品      - - - - -▶ サービス等      (主な取引を表示しています。)



#### 4 【関係会社の状況】

##### (1) 親会社

該当事項はありません。

##### (2) 子会社

名称	住所	資本金または 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権の 当年度所 有割合 (%)	議決権の 前年度所 有割合 (%)	関係内容
資生堂ジャパン(株) (注)2 (注)6	東京都中央 区	100,000	日本事業	100.0	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物を賃借 当社に対し建物、土地および設備を賃貸 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂美容室(株)	東京都中央 区	100,000	"	100.0	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)エテュセ	東京都中央 区	100,000	"	100.0	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂フィティット(株)	東京都中央 区	10,000	"	100.0	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
(株)資生堂インターナ ショナル	東京都中央 区	30,000	"	100.0	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂(中国) 投資有限公司 (注)2 (注)6	中国、上海	千中国元 565,093	中国事業	100.0	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂麗源化粧品 有限公司	中国、北京	千中国元 94,300	"	65.0 (32.9)	65.0 (32.9)	原材料の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂香港 有限公司	中国、香港	千香港ドル 123,000	"	100.0	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
資生堂商貿(上海)有限 公司	中国、上海	千中国元 10,000	"	100.0 (100.0)	-	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
資生堂アジアパシ フィックPte. Ltd.	シンガポ ール	千シンガ ポールドル 49,713	アジアパシ フィック事 業	100.0	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂(タイランド) Co., Ltd. (注)3	タイ、 バンコク	千タイパー ツ 10,000	"	49.0	49.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
法徠麗國際股份 有限公司	台湾、台北	千ニュー台 湾 ドル 246,460	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
韓国資生堂Co., Ltd.	韓国、ソウ ル	百万ウォ ン 61,698	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
台湾資生堂股份 有限公司	台湾、桃園	千ニュー台 湾 ドル 1,154,588	"	51.0	51.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂アメリカズ Corp. (注)2	アメリカ、 デラウェア	千米ドル 403,070	米州事業	100.0	100.0	化粧品等の販売先・購入先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂(カナダ)Inc.	カナダ、 オンタリオ	千加ドル 61	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂アメリカInc.	アメリカ、 ニューヨ ーク	千米ドル 28,000	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
DDG Skincare Holdings LLC	アメリカ、 デラウェア	千米ドル 449,628	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂ヨーロッパ S.A. (注)2	フランス、 パリ	千ユーロ 257,032	欧州事業	100.0	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂インターナシ ョナルフランスS.A.S.	フランス、 パリ	千ユーロ 36,295	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂(ロシア)LLC.	ロシア、 モスクワ	千ロシアルー ブル 106,200	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂イタリアS.p.A.	イタリア、 ミラノ	千ユーロ 5,036	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂ドイツGmbH	ドイツ、 デュッセル ドルフ	千ユーロ 8,700	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
ポーテプレステージ インターナショナル S.A.S.	フランス、 パリ	千ユーロ 32,937	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有

名称	住所	資本金または 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権の 当年度所 有割合 (%)	議決権の 前年度所 有割合 (%)	関係内容
資生堂スペイン S.A.U.	スペイン、 マドリッド	千ユーロ 998	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂UK Ltd.	イギリス、 ロンドン	千英ポンド 169	"	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂トラベルリテ ールアジアパシフィック Pte. Ltd. (注)2	シンガポ ール	千米ドル 48	トラベルリ テール事業	100.0 (100.0)	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
(株)イプサ	東京都港区	100,000	その他	100.0	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)資生堂パーラー	東京都中央 区	100,000	"	99.3	99.3	直営飲食店の業務委託先 当社所有の設備を賃借 当社に対し建物を賃貸 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)ザ・ギンザ	東京都中央 区	100,000	"	98.1	98.1	化粧品等の販売・購入先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
匿名組合セラ ン(注)2 (注)4	(営業者) 東京都千代 田区	27,150,000	"	- [100.0]	- [100.0]	営業上の取引はなし 当社に対し汐留タワー(汐留 オフィス)の建物および設備を賃貸 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂化粧品製造 有限公司	中国、上海	千中国元 418,271	"	92.6 (66.3)	92.6 (66.3)	原材料の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
その他39社	-	-	-	-	-	-

(注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。

2 特定子会社です。

3 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため連結子会社としたものです。

4 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数、[ ]内は、緊密な者または同意している者の所有割合で外数です。

5 上記の会社はいずれも有価証券届出書または有価証券報告書を提出していません。

6 資生堂ジャパン(株)、資生堂(中国)投資有限公司は、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。

各社の主要な損益情報等は、次のとおりです。

名称	売上高 (百万円)	当期利益又は 損失( ) (百万円)	資本合計 (百万円)	資産合計 (百万円)
資生堂ジャパン(株)	270,486	646	38,034	144,116
資生堂(中国) 投資有限公司	176,254	2,390	62,377	96,554

### (3) 関連会社

名称	住所	資本金または 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権 の所有 割合 (%)	関係内容
(株)ピエール ファールジャパン	東京都港区	100,000	日本事業	50.0	化粧品等の購入先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
その他2社	-	-	-	-	-

(注) 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。

### (4) その他の関係会社

該当事項はありません。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2024年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
日本事業	8,665	[2,657]
中国事業	5,946	[84]
アジアパシフィック事業	2,483	[243]
米州事業	1,880	[30]
欧州事業	2,673	[208]
トラベルリテール事業	550	[16]
全社(共通)	5,711	[1,846]
合計	27,908	[5,084]

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は [ ] 内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載しています。  
2 臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。

### (2) 提出会社の状況

2024年12月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
4,023 [1,455]	38.9	10.8	7,205,560

セグメントの名称	従業員数(名)	
全社(共通)	4,023	[1,455]

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は [ ] 内に当事業年度の平均人員を外数で記載しています。  
2 臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。  
3 平均年間給与は、賞与および基準外賃金を含んでいます。

### (3) 労働組合の状況

資生堂労働組合は、1946年2月に資生堂従業員組合として発足し、現在当社および国内主要連結子会社で組織され、組合員数は11,034名です。

なお、労使関係について特に記載すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率および労働者の男女の賃金の差異

提出会社

当事業年度				
管理職に占める女性労働者の割合(%) <sup>(注)1</sup>	男性労働者の育児休業取得率(%) <sup>(注)2</sup>	労働者の男女の賃金の差異(%) <sup>(注)1</sup>		
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
37.9	103	76.1	87.1	68.5

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出しています。労働者の男女の賃金の差異は、男女の平均年間賃金について、男性を100とした場合の女性の割合です。

2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等の取得割合(育児休業等+育児目的休暇を取得した男性社員・契約社員の数/配偶者が出産した男性社員・契約社員の数×100)を算出しています。

連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合(%) <sup>(注)1</sup>	男性労働者の育児休業取得率(%) <sup>(注)3</sup>	労働者の男女の賃金の差異(%) <sup>(注)1</sup>		
			全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
資生堂ジャパン(株)	(注)2	122	58.3	59.8	62.8
(株)ジャパンリテールイノベーション		100	34.3	62.9	59.9
資生堂美容室(株)		-	57.8	66.4	63.5
(株)資生堂パーラー		-	57.7	70.4	47.3
(株)イプサ		-	47.4	46.2	67.5
(株)ザ・ギンザ		-	56.3	51.4	82.1

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出しています。労働者の男女の賃金の差異は、男女の平均年間賃金について、男性を100とした場合の女性の割合です。

2 女性管理職比率は国内資生堂グループ全体で管理しており、国内資生堂グループ全体の女性管理職比率は41.1%です。グループ内で雇用管理が一体的になされているため、国内資生堂グループ全体として公表しています。

対象範囲:国内資生堂グループ(21社)

本社 株式会社資生堂、

連結子会社 資生堂ジャパン(株)、資生堂アステック(株)、花椿ファクトリー(株)、(株)エテュセ、(株)エフェクティブ、(株)ジャパンリテールイノベーション、(株)ザ・ギンザ、資生堂美容室(株)、(株)資生堂パーラー、(株)エトパス、KODOMOLOG(株)、(株)イプサ、資生堂インタラクティブビューティー(株)、資生堂クリエイティブ(株)

連結子会社以外 (株)ピエールファーブルジャパン、学校法人資生堂学園資生堂美容技術専門学校、資生堂健康保険組合、資生堂企業年金基金、公益財団法人資生堂子ども財団、資生堂労働組合

3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等の取得割合を算出しています。

4 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)および「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定による公表義務の対象ではない連結子会社については、記載を省略しています。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、有価証券報告書提出日(2025年3月26日)現在における当社グループの将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

#### 企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY

当社は、1872年に創業し、2022年に150周年を迎えました。その創業当時から「『美と健康』を通じてお客さまのお役に立ち、社会へ貢献する」ことを目指して活動してきました。そして、2019年には、100年先も輝きつづけ、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を定義しました。国・地域・組織・ブランドを問わず、この企業理念を常によりどころとして、“世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー”を目指しています。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、以下で構成されています。

1. 私たちが果たすべき企業使命を定めた OUR MISSION
2. これまでの150年を超える歴史の中で受け継いできた OUR DNA
3. 資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え OUR PRINCIPLES

〔THE SHISEIDO PHILOSOPHY〕



〔OUR MISSION〕

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

私たちは、美には人の心を豊かにし、生きる喜びやしあわせをもたらす力があると信じています。

資生堂は創業以来、人のしあわせを願い、美の可能性を広げ、新たな価値の発見と創造を行ってきました。  
これまでもこれからも、美しく健やかな社会と地球が持続していくことに貢献します。

美の力でよりよい世界を。  
それが、私たちの企業使命です。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYの詳細については、当社企業情報サイトの「企業情報/THE SHISEIDO PHILOSOPHY」(<https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy/>)をご覧ください。

## 中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」と「アクションプラン 2025-2026」

当社は、2023年に2023年から2025年までの3カ年を中心に取り組む中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定しました。中長期的な成長を目指すために、本戦略において、「ブランド」、「イノベーション」、「人材」の3つの重点領域への投資を強化しています。

これに加えて、2024年に昨今の急激な外部環境の変化を受け、2025年、2026年の2カ年を構造改革の加速フェーズとし、さらなる構造改革による収益性改善、現在の危機的な状況からの脱却と、その後の持続的成長を確実なものとするための基盤の再構築を行う「アクションプラン 2025-2026」を策定しました。

「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」を2025年、2026年で取り組む最優先課題として、その具体的施策を設定しています。

## アクションプラン 2025-2026で取り組む最優先課題

ブランド力の 基盤強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・注力ブランドへの選択と集中（コア3・ネクスト5）</li><li>・グロスプロフィットの最大化</li><li>・ブランド価値強化に向けたブランド・地域での連携したオペレーション体制強化</li></ul>
高収益構造の 確立	<ul style="list-style-type: none"><li>・日本・米州・欧州・アジアパシフィックの収益性のさらなる改善</li><li>・中国・トラベルリテールの事業基盤再構築</li><li>・グローバルで固定費の低減</li></ul>
事業 マネジメント の高度化	<ul style="list-style-type: none"><li>・アセットライトの推進</li><li>・グローバルオペレーション体制の進化</li><li>・財務ガバナンスの抜本的強化</li></ul>

「アクションプラン 2025-2026」の詳細については、当社企業情報サイトの「投資家情報/IRライブラリー/決算短信・決算説明資料」(<https://corp.shiseido.com/jp/ir/library/tanshin/>)に掲載の「中期経営戦略の『アクションプラン 2025-2026』(2024年11月29日)」をご覧ください。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

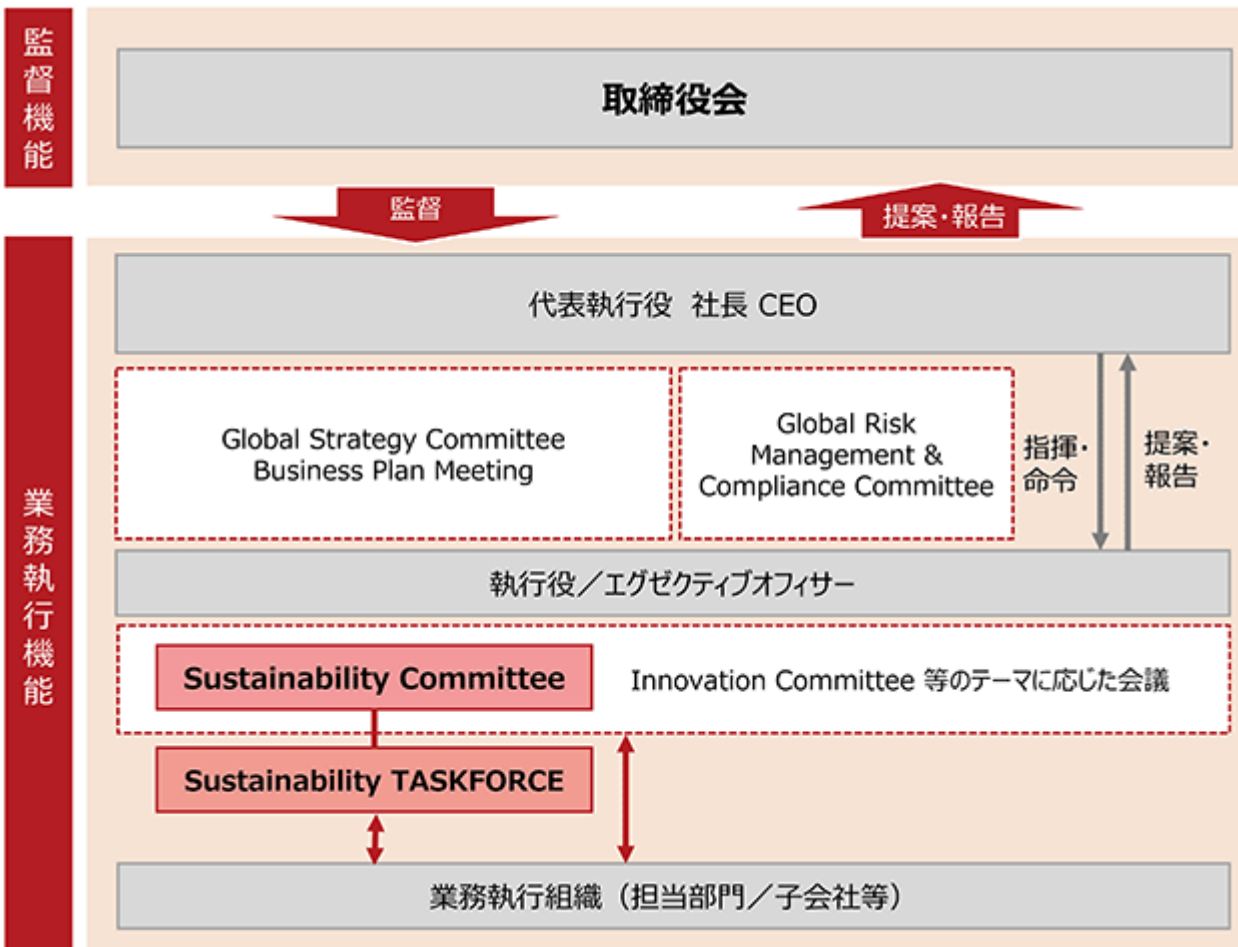
文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

### (1) サステナビリティ全般

当社は、1872年の創業時から、人、社会、自然を敬い、社会価値の創造を行ってきました。企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD (美の力でよりよい世界を)」のもと、ビューティーカンパニーならではのアプローチで社会課題を解決し、2030年に向けては「美の力を通じて、人々が幸福を実感できるサステナブルな社会の実現」を目指しています。サステナビリティを経営戦略に組み込み、事業を通じた社会価値の創造と環境・社会課題の解決を促進します。

#### ガバナンス

当社では、ブランド・地域事業を通じて全社横断でサステナビリティの推進に取り組んでいます。迅速な意思決定と確実な全社の実行のため、専門的に審議する「Sustainability Committee」を設置し、定期的を開催しています。「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、気候変動と自然環境に関するリスクおよび機会や、人権対応アクションなど具体的な活動計画に関する意思決定を行っています。また、サステナビリティ戦略における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、地域本社や海外を含むその他の関連部門も巻き込んだ活動を行っています。



## 戦略

当社は、サステナビリティを経営戦略に組み込み、事業を通じた社会価値創造と環境・社会課題の解決を促進しています。サステナブルな社会の実現のため、環境・社会領域でそれぞれ3つの戦略アクションを掲げています。

「環境」の領域では、社名の由来でもある「万物資生」(注)の考えに基づき、環境負荷を軽減し、使い捨てではなくサーキュラーエコノミーの実現を目指しイノベーションやビジネスモデルの構築に取り組んでいます。バリューチェーン全体を通してさまざまなステークホルダーとともに取り組みを推進する「地球環境の負荷軽減」「サステナブルな製品の開発」、環境や人権に対応した「サステナブルで責任ある調達の推進」の3つの戦略アクションを実行しています。

「社会」の領域では、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を中心に社会課題の解決に取り組んでいます。ジェンダーにかかわらず、公正な機会が得られ、一人ひとりが自分らしく生きられる社会の実現を目指した「ジェンダー平等」、美しさに関する無意識な思い込みや偏見を払しょくし、個々の美しさに共鳴しあえる社会を目指した「美の力によるエンパワーメント」、そして、すべての活動の根底となる「人権尊重の推進」の3つの戦略アクションを実行しています。

(注) 中国の古典「易経」の一節、「至哉坤元 万物資生(大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか、すべてのものはここから生まれる)」の一部

## リスク管理

当社は、中長期の事業戦略の実現に影響を及ぼす可能性のあるリスクを総合的・多面的な手法を用いて抽出し、特定しています。その中には、「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」といったサステナビリティ領域のリスクも含まれています。これらのリスクも、事業継続や戦略に影響を及ぼす要因の1つとして科学的または社会経済的なデータに基づいて分析され、全社のリスクマネジメントに統合されます。特定されたリスクは、重要度に応じて、「Global Risk Management & Compliance Committee」や「Global Strategy Committee」にて対応策などが審議されています。また、必要に応じて取締役会に提案もしくは報告される体制となっています。



指標及び目標

当社は、戦略アクションに基づいた中長期目標を設定し、進捗を定期的にトラッキングしています。毎年グローバルのステークホルダーに向けた「サステナビリティレポート」を発行し、当社の事業を通じたサステナビリティアクションの中長期目標とその進捗を開示しています。

〔中長期目標〕

・環境

戦略アクション	環境	目標	達成年(注)1	
地球環境の負荷軽減	CO <sub>2</sub> 排出量削減	Scope 1・Scope 2(注)2	46.2%(注)3 (SBTi認定)	2030年
		Scope 3	55%(注)4 (SBTi認定)	2030年
	水消費量削減	40%(注)5	2026年	
サステナブルな製品の開発	サステナブルな容器への切り替え(注)6		100%	2025年
サステナブルで責任ある調達の推進	サステナブルなパーム油への切り替え(注)7		100%	2026年
	サステナブルな紙への切り替え(注)8		100%	2023年 (2024年も継続)

- (注) 1 2024年実績は2025年発行予定のサステナビリティレポートにて開示予定  
 2 2026年までにカーボンニュートラル達成(資生堂全事業所、オフセット含む)の目標を含む  
 3 資生堂全事業所(対2019年)  
 4 資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体、経済原単位(対2019年)  
 5 資生堂全事業所、経済原単位(対2014年)  
 6 プラスチック製容器について  
 7 RSPOの物理的なサプライチェーンモデルによる認証(アイデンティティ・プリザーブド、セグリゲーションまたはマスバランスのいずれかに基づくもの)、パーム油換算重量ベース  
 8 製品における、認証紙または再生紙など、紙重量ベース

・社会

戦略アクション	目標	達成年	
ジェンダー平等	・あらゆる階層における女性リーダー比率(国内)	50%	2030年
	・国内における女性活躍 ・グローバルでの女子教育支援と経済的自立支援	100万人 (ダイレクトリーチ)	2030年
美の力によるエンパワーメント	・美の力による自己効力感の醸成 ・「自分らしい美しさ」を制限する無意識の思い込みや偏見への取り組み	100万人 (ダイレクトリーチ)	2030年

(2) 気候変動関連等の取り組み

当社は、気候変動問題が事業成長や社会の持続性に与える影響の重大性を踏まえ、TCFD/TNFDおよびISSB/SSBJのフレームワークを参照して情報開示を行っています。脱炭素社会への移行、および気候変動に伴う自然環境の変化によって引き起こされるリスクおよび機会について、1.5/2 シナリオと4 シナリオにおける短期・中期・長期の定性的・定量的な分析を試みました。自然に関しては、生物多様性の喪失や水資源の動態を考慮した定量的な長期リスクを特定し、「資生堂 気候/自然関連財務情報開示レポート」として開示しました。

ガバナンス

当社の気候変動関連等のガバナンスに関しては、サステナビリティ全般における推進体制と同様の体制で取り組んでいます。詳細は、前述「(1) サステナビリティ全般」の「ガバナンス」をご参照ください。

戦略

気候関連リスクおよび機会について、1.5/2 から4 の範囲で気温上昇を想定し、RCP-SSPシナリオに沿って分析を実施しました。移行リスクについては、脱炭素社会への移行に伴う政策、規制、技術、市場、消費者意識の変化による要因を、物理的リスクについては、気温上昇に伴う洪水の発生や気象条件など急性/慢性的な変化要因について、各シナリオ条件における影響を分析しました。

2030年時点における移行リスクとして、炭素税によって約0.5～8.7億円規模の財務影響が発生する可能性を予測しています。物理的リスクについては、洪水により約9億円、水不足により約35億円の潜在的なリスクを見込んでいます。機会に関しては、1.5/2 シナリオにおいて、消費者の環境意識の高まりに伴い、サステナビリティに対応したブランドや製品への支持が高まると予想されます。4 シナリオにおいては、気温上昇に対応した製品の販売機会が拡大すると予想されます。イノベーションによる新たなソリューションの開発により、サステナブルな製品を提供していくことで、リスクの緩和と新たな機会の創出を目指しています。

		リスク	機会
移行リスク (主に1.5/2 )		<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税によるコスト増</li> <li>燃料価格の高騰</li> <li>シングルユースプラスチック使用製品の販売機会喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー効率の向上</li> <li>持続可能で責任ある製品の販売機会拡大</li> </ul>
物理的リスク (主に4 )	急性	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害による生産活動の停止</li> <li>自然災害による物流機能の断絶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候対応型ソリューションを採用した製品販売機会拡大</li> </ul>
	慢性	<ul style="list-style-type: none"> <li>降雨や気象の変化による、原材料の調達コストの増加</li> <li>水不足による生産活動の停止</li> </ul>	

がついている要因は定量分析も実施しています。

自然関連リスクおよび機会に関しては、ライフサイクルアセスメントによってバリューチェーンを通じた生物多様性への影響側面の定量分析を行い、特に原材料調達における影響が大きいことを明らかにしました。そこで、TNFDが推奨するLEAPアプローチに沿って、生物多様性への依存度の高い化粧品原材料について原産地を推定し、依存側面における物理的リスク分析としてミツバチなどの花粉媒介者による生態系サービスの金額化を行いました。同時に、移行リスクとして、サステナビリティ関連規制に関わるリスク分析を、気候変動問題とあわせて実施しています。

資生堂 気候/自然関連財務情報開示レポートは、企業情報サイトで公開しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks\\_report.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks_report.pdf)

気候変動に関わる対応として、当社では気候変動を重要課題として認識し、CO<sub>2</sub>排出量削減にバリューチェーン全体で取り組んでいます。CO<sub>2</sub>排出量の削減については、特にScope 1およびScope 2のCO<sub>2</sub>排出量について、2030年までに46.2%削減(2019年対比)を達成することを目標として設定しました。また、Scope 1、2に加えてバリューチェーンからの間接排出であるScope 3についても、1.5 経路に整合した長期目標を設定し、SBTi(注)1 から認証を受けています。

当社のグローバル全サイトでは、再生可能エネルギーの使用を推進しています。2023年にはグローバル全11工場・自社物流センターにおける再生可能由来の電力への切り替えを100%完了しました。工場では、建物の断熱設計や、省エネルギーにつながる効率的な設備の選定や、環境マネジメントシステムISO 14001に基づく環境対策などを通じてエネルギー効率の向上に努めています。さらに、世界各国・各地域の工場や研究所の敷地内や建物に太陽光発電設備の設置を積極的に推進し、資生堂全体で9施設(注)2 に設置されています。

生物多様性に関わる対応として、当社ではTNFDの枠組みなどを活用し、事業と陸域・水域・海洋の生物多様性との関係を分析し、原材料調達による陸域生態系への依存と影響が大きいことを特定しています。なかでもパーム油や紙は影響も重大なため、企業の積極的な対応が求められており、当社はパーム油と紙について中長期目標を開示し、サステナブルな原材料への切り替えを進めています。加えて、生産事業所の敷地および周辺地域について生態系評価を行い、さらなる生態系理解と改善に努めています。

当社では、気候や生物多様性を含む地球システムと事業との関係性についての俯瞰的な視野を持つ重要性を理解しています。リスクと機会の評価を通じて重要な領域を特定し、優先順位をつけ、問題解決に貢献していくことが重要と考えています。再生可能エネルギーの活用や生物多様性を考慮した責任ある調達に加えて、環境配慮型の処方/成分の開発や、循環型の容器包装とリサイクルモデルの開発など、ライフサイクル思考に基づいた新しい価値創出に向けた取り組みを進めています。これら取り組みの詳細については、2025年発行予定の「サステナビリティレポート」をご参照ください。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/report.html>

(注) 1 パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを推進している国際的なイニシアティブ

2 掛川工場、大阪茨木工場、福岡久留米工場、上海工場、北京工場、台湾工場、イーストウィンザー工場(米国)、ジアン工場(フランス)、グローバルイノベーションセンター(横浜)で設置

## リスク管理

当社の気候変動関連等の取り組みのリスク管理に関しては、サステナビリティ全般のリスク管理と合わせて取り組んでいます。詳細は、前述「(1) サステナビリティ全般」の「 リスク管理」をご参照ください。

## 指標及び目標

当社の気候変動関連等の取り組みの指標及び目標の詳細は、前述「(1) サステナビリティ全般」の「指標及び目標」をご参照ください。

具体的には、気候変動に関してCO<sub>2</sub>排出量削減を目標として設定し、また定期的に気候変動に伴う状況をモニタリングし、対応策を講じることで、リスクの緩和に努めています。特にScope 1およびScope 2のCO<sub>2</sub>排出量について、2030年には46.2%削減(2019年対比)を達成することを目標として設定しました。また、自社サイトを除くバリューチェーンからのCO<sub>2</sub>排出量削減に関してもSBTイニシアティブ(SBTi)ベースでの目標設定をしています。1.5経路に整合したいずれの2030年目標も、SBTiの認証を取得し、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。また2022年にはRE100(注) に加盟しています。Scope 1・2のCO<sub>2</sub>排出量削減のため、インターナルカーボンプライシング制度の導入を決定し、2024年から省エネ設備や再生可能エネルギー設備などの脱炭素投資判断への活用を始めました。

生物多様性に関しては、環境への影響の大きな紙やパーム由来原料について、中長期目標を開示し認証原材料などへの切り替えを進めています。

また、当社では気候変動や海洋プラスチックごみ問題はグローバルで喫緊に解決すべき環境課題と認識し、サステナブルな製品開発を強化しています。当社独自の容器包装開発ポリシー「5Rs: Respect(リスペクト)・Reduce(リデュース)・Reuse(リユース)・Recycle(リサイクル)・Replace(リプレース)」を前提としたイノベーションを通じて、2025年までにプラスチック製容器においては、100%サステナブルな容器を実現するという目標を掲げています。

(注) 事業で使用する電力の再生可能エネルギー100%化にコミットする企業で構成される国際的なイニシアティブ

### (3) DE&Iの取り組み

資生堂は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を重要な経営戦略と位置づけています。多様な人の力を通じてビューティーカンパニーとしての社会価値を創造し、持続的な成長を目指します。

#### ガバナンス

当社のDE&Iのガバナンスに関しては、サステナビリティ全般における推進体制と同様に取り組んでいます。詳細は、前述「(1) サステナビリティ全般」の「ガバナンス」をご参照ください。

人権に関しては、「Sustainability Committee」の下にチーフ DE&I オフィサーが率いる人権プロジェクト体制を構築し、人権デューデリジェンスを実施しています。2年に1度の人権リスクアセスメントによって特定した人権の重要課題については、半年に1度、課題ごとに責任を持つ部門が是正措置と改善状況を報告しています。人権プロジェクトはこれらを定期的に「Sustainability Committee」に報告し、全社のリスク軽減状況をモニタリングしています。重要な実績や課題は、取締役会へ毎年報告もしくは提案しています。

## 戦略

本業を通じた社会価値創出と社会課題の解決に向けて、当社は社員だけでなく生活者をはじめとするステークホルダーとともに、私たちの企業活動において、誰もが自分らしくいられる、インクルーシブな(包摂性豊かな)社会づくりに注力します。特にDE&Iに注力しており、ジェンダー、年齢、国籍、性的指向、性自認、障がいなどの多様性を尊重し合い、イノベーションを生み出す企業文化を醸成します。

美で勇気づけ、違いを認め合い、尊重し合う社会をつくるという考えのもと、より大きなインパクトをもたらすには、DE&I戦略を地域社会ごとのニーズに合わせて対応する必要があります。私たちは社会のイニシアティブに参画するなど、幅広いステークホルダーとの協働と対話によって、各地域のニーズおよびリスクへの考察を深めています。資生堂グローバル本社は地域本社やブランドと定期的なコミュニケーションを取り、各地域のニーズに応じて継続的な変化を起こすよう促しています。

当社は、女性活躍や化粧によって人々を勇気づけてきたこれまでの経験と知見を活かし、「ジェンダー平等」「美の力によるエンパワーメント」「人権尊重の推進」の3つの戦略アクションを設定しました。「ジェンダー平等」では、日本におけるジェンダーギャップ解消やグローバルでの女子教育支援を通じて、2030年までに100万人を支援します。「美の力によるエンパワーメント」では、自己効力感の醸成や無意識の偏見への取り組みを通じて、同じく100万人を支援します。これらの取り組みは、ビューティービジネスと社内DE&Iの強みを活かし、グローバルな社会課題の解決に貢献します。コミットメント達成に向け、資生堂グローバル本社、地域本社、ブランドが、国際機関やNGOなどのステークホルダーとも連携しつつアクションを展開します。マーケティングやクリエイティブを担う社員のDE&Iリテラシー向上にも注力し、ブランドや事業活動におけるDE&Iのアプローチによる新たな価値創造を促します。

### ジェンダー平等

当社は日本発の企業として、ジェンダー平等を最優先事項としています。日本企業の役員に占める女性比率の向上を目指す「30% Club Japan」に参画し、TOPIX 100とTOPIX Mid 400に含まれる企業34社の会長・社長からなるコミュニティ「TOPIX社長会」の活動をリードしてきました。企業横断でのベストプラクティスの共有や機関投資家・大学とのパートナーシップによって、同質性からの脱却とイノベーションの創出に向けたインパクトが強化されました。また、大学との共同研究である「資生堂DE&Iラボ」では、日本が世界に大きく後れをとっている女性活躍について、企業がジェンダー平等を実現する際の課題を可視化しています。その解決策や知見を社内外へ広く発信することで、日本社会のDE&I推進を牽引しています。2019年より、クレ・ド・ポー ボーテはユニセフとのグローバルパートナーシップを通じて、STEM教育の推進や職業訓練の提供など、ジェンダー平等の実現にも貢献しています。また、同ブランドではグローバルチャリティープログラム「パワー・オブ・ラディアンス・アワード」を設立し、少女たちの社会的地位向上とエンパワーメントを推進するために女子教育に貢献した女性を毎年表彰しています。

### 美の力によるエンパワーメント

当社は、深い肌悩みの方へ向けた「SLQM (Shiseido Life Quality Makeup)」や、がんサバイバーの社会参画を支援する「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」などのプログラムを通じて、さまざまな悩みや困難を抱える人の心身および社会的な満足(注)を実現する活動を行っています。私たちの組織においては、従業員の参加と対話によって、DE&Iの課題と範囲が広がり、よりインクルーシブな職場づくりにつながっています。従来から米州地域本社にて従業員リソースグループがDE&Iを進めてきました。2024年からは国内資生堂グループ社員向けにDiversity Weekを開催し、従業員リソースグループによりLGBTQ+や障がいのある当事者との対話機会を増やしました。こうしたステークホルダーエンゲージメントによって、取り組む社会課題の範囲を広げ、インクルーシブな企業文化の構築に役立てています。コミットメント達成に向け、資生堂グループの各ブランドは事業を通じたDE&Iの社会活動に取り組んでいます。「SHISEIDO」は、「SEE, SAY, DO.」プロジェクトの一環として、「自分らしい美しさ」を制限する無意識の思い込みや偏見とどう向き合うかを主体的に考え、話し合う若年層向けプログラムを開発しました。2024年からは、日焼け止めブランド「アネッサ」が、太陽のもとでの活動を通じて、アジア12の国と地域で子どもたちの心と身体の健全な成長を支援する「ANESSA Sunshine Project (アネッサ サンシャイン プロジェクト)」を始動しました。

(注) 社会や人とのつながりが維持できている状態

## リスク管理

当社のDE&Iの取り組みのリスク管理に関しては、サステナビリティ全般のリスク管理と合わせて取り組んでいます。詳細は、前述「(1) サステナビリティ全般」の「 リスク管理」をご参照ください。

人権に関しては、2年に1度の人権リスクアセスメントを実施し、バリューチェーンにおける人権課題を抽出しています。これに基づき、エグゼクティブオフィサーおよび関連部門が人権に対する負の影響の停止、防止、軽減に向けた活動を行っています。

## 指標及び目標

当社DE&Iの取り組みの指標及び目標の詳細は、前述「(1) サステナビリティ全般」の「 指標及び目標」をご参照ください。

## (4) 人的資本の取り組み

当社の企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を構成する「OUR DNA」の1つである「PEOPLE FIRST」は、ビューティー・イノベーションが、社員(PEOPLE)から最初(FIRST)に始まる、ということの意味しています。価値創造の源泉である社員を最も重要な資産と捉え、価値創造を最大化するために、人と組織文化に対する取り組みや投資を継続しています。人と組織文化への取り組みに関するプロセスをトラッキングしながら、そのリターンの最大化を図り、2030年ビジョン「Personal Beauty Wellness Company」の実現を目指します。

## ガバナンス

経営戦略の一部としての人事戦略の策定および実行をはかるため、当社ではチーフピープルオフィサー(CPO)を設置しています。CPOは、中期経営戦略に基づき、人事戦略を策定し、「Global Strategy Committee」(注)での議論を経て、取締役会に提案もしくは報告しています。さらに、設定した事項の推進にあたっては、透明性・客観性を高く実現する体制を整えています。例えば、キーポジションに対する後継者の指名・育成計画、適材適所な配置・登用、個人業績評価の妥当性確認、地域本社の経営メンバーの評価・報酬の決定(地域本社報酬委員会)等、特に経営上の重要事項については複眼で公平公正に審議され、執行役や代表執行役の承認・支援の下で実行しています。

(注) 詳細は「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要」の「 コーポレート・ガバナンス体制」をご参照ください。

## 戦略

当社の企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」の実現に向けて、150年を超える歴史のなかで受け継いできた「美の感性」を軸に据えながら、経営戦略を実行するための変革に対する強固な意志と情熱にあふれる人を確保・強化するとともに、多様な人の知と能力を集結させ、イノベーションを連続的におこす組織文化の構築に力を入れています。

理想とする組織文化の姿を「Beauty Innovation Atelier – Energized by Passion, Collaboration and Excellence(パッション、コラボレーション、エクセレンスのエネルギーで満たされたビューティー・イノベーション・アトリエ)」として英語で定義をしました。社員一人ひとりがパッション(自発的モチベーション)を高く保ち、異なる強みを融合して高いアウトプットを共に創出し、ビューティー・イノベーションを連続的におこす姿を描いたキービジュアルも併せて作成し、この姿を世界約100カ国の国・地域から集まった社員と共有・浸透を図ると共に人事施策を展開しています。

人事施策を推進するにあたっては、社員一人ひとりのパッションに火がつき、可能性や能力を遺憾なく発揮して、当社で成功できるように支援することが大切です。そのため、パッションにつながる8つの要素を「パッションドライバー」として定義し、重要な指標に位置づけたうえで、グローバルエンゲージメント調査のなかで確認し、課題の認識・改善につなげるというPDCAサイクルを取り入れました。



「Beauty Innovation Atelier(ビューティー・イノベーション・アトリエ)」のキービジュアル「さまざまな社員たちのPassion, Collaboration, and Excellenceが交わる接点を「窓」として描く。彩られた窓から思い思いに顔を出している、それぞれの個性が輝いて Innovation Atelierから新しい何かがおこるワクワク感が高まる。」



© 2024 Shiseido Company, Limited. All Rights Reserved.

「資生堂パッションドライバー」

<強固な意志と情熱にあふれる人の確保および強化>

当社の企業使命の実現に向け、ブランドを軸とした当社の商品、サービス、活動に大きな変革をおこすために、「美の感性」を磨き、強い意志と情熱で未来を創造することへの意欲にあふれた人材で会社を埋め尽くすことが重要と考えています。そして、多様な知と能力の融合によって価値が生まれるとの考えのもと、異なる価値観を尊重し共感し合うダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を大切にしています。一人ひとりの異なる強みを融合させる化学反応によって、インスピレーションに満ちた創造的思考と多様なアイデアが生まれ、価値創造につながると考えています。そのため、採用においては、高い採用基準によるトップタレントの採用と多様性を活動の中核に据えています。

特に国内資生堂グループでは、障がいのある方の雇用と活躍にも積極的に取り組んでおり、多様な障がいのある社員がそれぞれの経験や強みを活かして働いています。一人ひとりの障がいの状況に応じた支援ツールや設備、本人の要望に応じた柔軟な環境整備など、ソフトおよびハードの両面で合理的な範囲で充実させています。当社の特徴的な施策の1つとして、雇用の創出を目指す「職域拡大プロジェクト」があります。2021年には視覚に障がいのある社員が通信営業として働けるシステムや体制を構築しました。2024年に開始した聴覚に障がいのあるお客さまを対象とした無料のオンライン美容相談サービス「Online Beauty」では、手話を日常的に使っている障がいのある社員を採用し、今後資生堂パーソナルビューティーパートナー(PBP)として活躍していく準備を進めています。

人材育成においては、不確実性や課題に直面しながらも、企業使命を実現するために、また、このような環境のなかで生まれるチャンスを活かすために、変革をリードするマインドと能力を兼ね備えたリーダーの育成が重要と考えています。2024年度は、美の感性と変革をリードするマインド・能力を兼ね備えたリーダーの育成に注力しました。資生堂におけるリーダーシップモデルを「Futurists, Leading Change(未来を創造する変革リーダー)」と定義し、導入・展開を開始しました。グローバル本社においては、合計1,000名以上を対象としたワークショップを開催し、このリーダーシップモデルの定着を図りました。今後はグローバル各地域での展開を進めるとともに、育成や評価などに活用していきます。



そのほかにも人材の強化を図る施策として、資生堂グループ全体での適材適所な人材配置と戦略的にタレントを育成する「戦略的タレントマネジメント」、中長期的な業績の向上とストレッチした業務アサインメントにより社員の成長を図る「パフォーマンスマネジメント」、主体的なキャリア開発と専門性強化のためのキャリアワークショップやeラーニング、社員自身が作成した中長期的なキャリアゴールを描く「キャリア・ディベロップメントプラン(CDP)」などの「自律的キャリア開発支援」があります。トレーニングプログラムとしては、目的と対象者に応じて、選抜型プログラム、選択型プログラム、必須プログラムの3種類を提供しています。幹部候補の女性社員が自身や周囲のアンコンシャスバイアス(無意識の思い込みや偏見)から自由になり、マネジメントや経営のスキルを学びながら、自分らしいリーダーシップスタイルを見つける「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」は当社の特徴的な選抜型プログラムの1つです。また、グローバルに働く社員が同じプラットフォームでオンライン受講できる「LinkedInラーニング」を展開しています。必須プログラムには、新入社員研修や3年目研修、新任職制マネジャー研修、マネジャーワークショップ等があります。日本国内の社員に対しては、既に導入されている「ジョブ型人事制度」のもと、社員の専門性を強化し、社員一人ひとりのキャリア自律を高める支援をしています。

また、2023年秋に創設した未来を創る人の自己成長の場「Shiseido Future University」においては、全世界のリーダーを対象とした選抜型リーダーシップ研修や、ラーニングカルチャーの醸成を目的に全社員を対象とした「資生堂ラーニングフェスティバル(2024年実績：参加者延べ700名以上)」を実施しました。最先端でグローバルレベルのビジネススクールの学びと、「美の感性」や心の豊かさ、好奇心や時代の一步先を行く遊び心など創業以来追求してきた当社のヘリテージへの学びを掛け合わせたオリジナルカリキュラムで社員の成長を支援しています。



新リーダーシップモデル「Futurists, Leading Change (未来を創造する変革リーダー)」のキービジュアル



「資生堂ラーニングフェスティバル」での感性・美意識を高める体験プログラム

#### <多様な人の知と能力を集結させ、イノベーションを連続的に起こす組織文化の構築>

当社では、さまざまなバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが高いパッションを保ちながらいきいきと働き続けるために、社員体験の充実、心理的安全性や生産性向上など、ソフトおよびハードの両面での社内環境の整備に力を入れています。2024年度は、多様な知と能力の融合によって価値が生まれるとの考えのもと、社員同士のつながりを生むことを目的に、広報、マーケティング、ファシリティマネジメント、人事の部門が連携して、グローバル本社を中心にさまざまなイベントを開始しました。経営方針への共感と理解促進のため、経営陣と直接対話できる機会を増やしたり、社員にブランド・新商品を深く理解し、愛着を高めてもらうための「ブランドデー」などを実施し、グローバル本社の社員食堂ではこれらのイベントのテーマに合わせたオリジナルのコラボレーションメニューを提供しました。

社員が自分のライフスタイルやワークスタイルに合わせて働き方を選択できるように、コアタイムのない「フレックスタイム制度(スーパーフレックス)」、業務の目的に合わせてリモートワークとオフィスワークを柔軟に組み合わせる「資生堂ハイブリッドワークスタイル」を推奨しています。また、ハード面においては、働き方の変革による生産性向上や社員体験の充実を図るため、AIやデジタルツールを活用した「SHISEIDO Work Smart」の取り組みを開始。生成AIをベースにした「Shiseido AI コンシェルジュ」や人事サポートの新たなプラットフォームとして「PASS(People Assistance Solutions Salon)」をリリースしました。



企業使命の実現を支える社員が健康で豊かで幸せな生活を送り、健やかな美を体現することが重要であるため、「健康経営」にも力を入れています。資生堂健康保険組合と協力し、社員が健やかに美しく生活することへのサポートを明確にするための「資生堂健康宣言」に加え、資生堂グループで働く人にとって安心・安全な職場環境を実現する「労働安全衛生マネジメントシステム体制」を2022年に構築しました。さらにすべての職場において休業災害ゼロを目指す「資生堂ビジョン・ゼロ宣言(安全宣言)」を策定しました。今後もこれらの宣言に基づく活動を進化させ、労働安全リスクを最小限とすることはもちろん、健康投資を行うことで、社員がより健やかになり、結果として社会へ還元する、このような好循環を目指します。

社員一人ひとりがありのままの個人としての可能性と良さを発揮できるようにするための活動として、LGBTQ+に関する環境の整備や啓発にも力を入れています。日本国内では、特別休暇、介護制度、育児制度などの福利厚生等の利用にあたり、社員の同性パートナーも異性の配偶者と同様に取り扱うことを就業規則で定めています。その他にも、当事者社員の体験談や外部有識者を招いたトークセッションなど、当事者を取り巻く現状について社員一人ひとりが考える機会となる社内イベントを実施しています。毎年、プライド月間にあわせた「Diversity Week for LGBTQ+(「Diversity Week for People with Disabilities」と併せて参加者延べ約1,800名)」を実施し、LGBTQ+に関する正しい知識の習得、職場におけるアライ(理解者であり、支援者を指す)コミュニティの醸成につなげています。(注)

昨今の変化する働き方や子育て環境に伴う社員のニーズに対応するため、連結子会社であるKODOMOLOGY(株)を通じて当社および提携企業の社員向けに子育て支援サービス「KANGAROOM+(カンガルームプラス)」を提供しています。働きながら子育てをする社員を、産前から小学生まで切れ目なくサポートしています。

(注) DE&Iの取り組み詳細に関しては、前述「(3) DE&Iの取り組み」をご参照ください。



経営陣との対話イベント「ALL HANDSミーティング」でのQ&Aセッションの様子



資生堂の健康経営と労働安全への取り組みについて、社内外の認知を高めることを目的に作成されたオリジナルマスコットキャラクター。(左)健康マスコット「ウェルちゃん」、(右)安全マスコット「セフィちゃん」

## リスク管理

当社の人的資本の取り組みのリスク管理に関しては、サステナビリティ全般のリスク管理と合わせて取り組んでいます。詳細は、前述「(1) サステナビリティ全般」の「リスク管理」をご参照ください。

指標及び目標

指標については下表のとおりであり、中長期目標については現在策定中です。

人事の取り組み		KPIs	FY24実績
変革に対する強固な意志と情熱にあふれる人の確保・強化  (多様性・人材育成)		自己都合離職率(国内) (注)2	5.8%
		外国籍社員構成比率(国内)	1.9%
		障がい者雇用率(国内)	2.99%
		新規採用者における中途採用比率 (当社・資生堂ジャパン株)	52.4%
		(注) 1 「管理職に占める女性労働者の割合」、「労働者の男女の賃金の差異」は「第1 企業の概況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率および労働者の男女の賃金の差異」を参照 2 早期退職支援プランによる離職(1,477名)を除く	
多様な人の知と能力を集結させ、イノベーションを連続的に おこす組織文化の構築  (社内環境整備)		従業員エンゲージメント調査	68%
		一人あたり年次有給休暇取得率(国内)	83.2%
		定期健康診断受診率(国内)	100%
		労働災害の死亡・機能損失件数	0件
		(注) 「男性労働者の育児休業取得率」は「第1 企業の概況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率および労働者の男女の賃金の差異」を参照	
外部評価・受賞等	多様性	2024 MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	継続採用
		Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)	グループ1(最高評価)に選定
		社団法人work with Pride 「PRIDE指標」(国内)	ゴールド(最高評価)受賞・レインボー認定
		経済産業省・東京証券取引所 「なでしこ銘柄」(国内)	「なでしこ」に選定
	社内環境整備	経済産業省・日本健康会議 「健康経営優良法人2024」(国内)	健康経営優良法人2024 (大規模法人部門 (ホワイト500))に認定

### 3 【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼすリスクは以下の通りであり、これらは投資家の判断にも影響を与える可能性があります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2025年3月26日)現在において当社グループが判断したものです。ここに掲げられている項目に限定されるものではありません。

当社では、「あらゆるステークホルダーとの信頼関係を築き、経営戦略の実現を一層確実なものとする」とを主眼に置いてリスクマネジメントを推進しています。そのため、リスクを戦略実現に影響を与える「不確実性」と捉え、脅威だけでなく、機会も含めた概念として定義し、必要な体制を構築するとともに、積極的かつ迅速に対応策を推進しています。

当社グループ全体に関わるリスクや個別案件に関わるリスクを特定し対応策等を審議する体制として、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」や「Global Strategy Committee」を設置し、定期的開催しています。また、リスクに関連する情報は、グループCLO(チーフリーガルオフィサー)直轄のリスクマネジメント部門に集約されます。

毎年特定・評価された重要リスクは、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上記の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、総合的・多面的な手法(ホリスティックアプローチ)を用いて全社的に重要なリスクを抽出しました。具体的には、当社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」(注)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。

(注)アクションプラン2025-2026で取り組む最優先課題

ブランド力の基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>注カブランドへの選択と集中(コア3・ネクスト5)</li> <li>グロスプロフィットの最大化</li> <li>ブランド価値強化に向けたブランド・地域での連携したオペレーション体制強化</li> </ul>
高収益構造の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本・米州・欧州・アジアパシフィックの収益性のさらなる改善</li> <li>中国・トラベルリテールの事業基盤再構築</li> <li>グローバルで固定費の低減</li> </ul>
事業マネジメントの高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセットライトの推進</li> <li>グローバルオペレーション体制の進化</li> <li>財務ガバナンスの抜本的強化</li> </ul>

そして、それらのリスクについて、以下表1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応策の検討・確認を行いました。

表1 <リスクの評価軸>

ビジネスへの影響度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
顕在化の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクが顕在化する可能性の程度や時期</li> </ul>
脆弱性	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクの対応策の十分性</li> <li>外的要因によるリスクの発生制御の可否</li> </ul>

アセスメントの結果抽出された計21の重要リスクは、以下表2のように「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。

表2 <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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者の価値観変化</li> <li>・最先端のイノベーション</li> <li>・新たなテクノロジーへの対応・デジタル化の加速</li> <li>・企業・ブランドレピュテーション</li> <li>・環境対応(気候変動・生物多様性など)</li> <li>・ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)</li> <li>・自然災害・感染症・テロ</li> <li>・地政学的問題</li> </ul>
事業基盤関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人財の獲得・維持と組織風土</li> <li>・ビジネス構造改革</li> <li>・業務上のインフラ</li> <li>・サプライネットワーク</li> <li>・コンプライアンス</li> <li>・プライバシー</li> <li>・規制対応</li> <li>・品質保証</li> <li>・ガバナンス体制</li> <li>・情報セキュリティ</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・為替変動</li> <li>・事業投資</li> <li>・重要な訴訟等</li> </ul>

当連結会計年度のリスクアセスメント結果で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挙げられます。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」のリスクについて、前連結会計年度と比較しリスクレベルが上昇しているリスクとして特定し、対応を強化しています。

次項より重要リスクごとに、戦略実現に向けた主要な取り組み、想定される不確実性(脅威・機会)、対応策の概要およびリスクレベルの変化およびアクションプラン2025-2026との関連性を記述します。なお、記述内容は、2025年3月26日時点におけるものです。

<生活者・社会関連>


リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
生活者の 価値観変化	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・注力ブランドへの選択と集中。</li> <li>・ブランド・地域での連携したオペレーション体制強化。</li> <li>・自社開発・オープンイノベーション・戦略的M&amp;Aを組み合わせた事業ポートフォリオの強化。</li> <li>・既存領域だけではなく、新たな領域における価値創造の強化。</li> <li>・グローバルで価格戦略を高度化し、ブランドエクイティを担保。</li> <li>・クロスボーダー戦略の強化。(中国、トラベルリテール、日本)</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マクロ経済の動向により生活者の所得/消費意欲が変化し、計画以上または計画以下の売上・利益につながる可能性。(脅威・機会)</li> <li>・生活者の「美」に関する価値観や化粧品・美容医療に対するニーズ、価格の受容性、購買タッチポイントを含む購買行動の多様化への対応が遅延し、または不十分で競合に機会を奪われる可能性。(脅威)</li> <li>・環境や性別・人種等の多様性に配慮した商品を販売しているにも関わらず、その事実が誤解され、社会や生活者からの信頼を失ってしまう可能性。(脅威)</li> <li>・生活者の価値観変化に対応したマーケティング戦略により、計画以上の売上・利益につながる可能性。(機会)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者の価値観の多様化に対応する、競争優位性に基づいたブランドポートフォリオ強化。</li> <li>・成長が見込まれる市場へのブランド展開の拡大。</li> <li>・資生堂グループ各社における人材の多様性加速。</li> <li>・他社とのオープンイノベーションによる価値・事業開発。</li> <li>・ブランド横断での戦略最適化・投資対効果の最大化を推進するため、グローバルブランド戦略を担う部門およびコミッティーを設置。</li> <li>・市場情報に関する専門部署を通じて、生活者情報を適宜適切に入手。</li> <li>・中長期的な生活者の価値観変化を予測し、新領域における価値創造を担う専門部署の設置。</li> </ul>	↑	
最先端の イノベーション	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・独自のR&amp;D理念「DYNAMIC HARMONY」の策定と実行による研究の選択と集中。</li> <li>・2030 R&amp;D VISIONとして「We are the engine of BEAUTY INNOVATIONS」を掲げ、「Skin Beauty INNOVATION」、「Sustainability INNOVATION」、「Future Beauty INNOVATION」という3つのイノベーションの柱と、「脱単一カルチャー」のアプローチを戦略として策定。</li> <li>・注力ブランドの研究開発強化。</li> <li>・技術の強み・基礎研究成果のブランド価値への転換を加速し、生活者インサイトを捉えた骨太技術の早期ローンチを推進。</li> <li>・研究開発投資を売上高比率3%程度に設定し推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発技術が類似技術や代替技術の出現により陳腐化し、または各国の薬事規制により開発技術が使用できなくなり、生活者に新たな価値を提供できなくなる可能性。(脅威)</li> <li>・短期視点での新技術の投入や、中長期的視点での基盤研究やサステナビリティを加速する代替原料や処方開発の停滞、またはM&amp;Aや外部との共同事業の進捗が遅延するなどの理由により、意図したシナジー効果を実現できなかった結果、生活者のニーズと合致した価値を提供できず、競争劣後となる可能性。(脅威)</li> <li>・サービス・プロセス・組織などの領域における画期的なイノベーションによる価値創造が生活者に新たな価値を提供し、当社の競争優位を決定づける可能性。(機会)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・化粧品R&amp;Dへの投資の継続と、柔軟かつ適切な投資分配。</li> <li>・研究におけるコアテクノロジー領域を特定し、それぞれで短期～長期の戦略を明確化することにより、投資対効果の高いリソース配分を実現。</li> <li>・画期的な研究成果を最大限に活用するため、ブランド横断で商品化するシーズを継続的に創出、さらにそのことを生活者に効果的に伝えるための戦略的コミュニケーションを実施。</li> <li>・最先端の設備を持つ国内外工場の稼働。</li> <li>・生活者のトレンドの変化に焦点を当て、外部機関との共同研究や、スタートアップ企業の知見の活用を強化。</li> <li>・「fibona」を通じた化粧品等の生活者との共創を通じたビジネスライアルと、さらなるビジネス拡大(ブランドへの提案、外部連携)。</li> <li>・研究開発拠点であるグローバルイノベーションセンターを活用した肌診断等の新たな価値提供とビジネスライアル。</li> <li>・研究開発投資対効果を測る指標(売上高研究開発費比率、研究員数、研究拠点数、特許出願数、論文数、シーズ創出数・活用数等)を設定し、モニタリング。</li> <li>・イノベーション人材育成のため、外部機関への戦略的人材の派遣を拡大、また組織ケイパビリティを専門性の観点で強化するため、組織計画と連動した専門職を拡充。</li> </ul>	↑	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
<p>新たな テクノロジー への対応・ デジタル化の 加速</p>	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全社視点での戦略を立案し、あらゆる領域においてプロセスのデジタル化を推進。</li> <li>・グローバル本社・各地域本社・事業の目標達成、コスト効率の向上、コンプライアンスリスク軽減をサポートするためのプラットフォーム、ツール、プロセス、KPIの標準化・アクティベーションと効果測定を推進。</li> <li>・社内外のプライバシー規制に準拠した形でお客さまデータを獲得・分析し、デジタルCRMを活用した個客マーケティングを推進。コンプライアンスとセキュリティを確保したうえでのファーストパーティーデータの収集と活用を通じて、顧客エンゲージメントの獲得・維持を強化。</li> <li>・生成AIやエージェンティックAIなどの新しい技術を活用したオムニチャネルサービスによるCLTV(Customer Life Time Value)の向上を通じて、顧客体験とエンゲージメントの革新を推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルを活用した事業モデル・価値提供の変革・データやプロセスなどの標準化のスピードが競合他社に対し劣後した場合、コンプライアンスリスクやコストが上昇し、市場シェアが低下する可能性。(脅威)</li> <li>・生成AIの活用に伴う様々なリスクに対して適切な対応策を講じない結果、個人情報や機密情報が漏洩する可能性。(脅威)</li> <li>・すべての業界における人財獲得競争激化により、DX人財が離職する可能性。(脅威)</li> <li>・オンラインとオフライン(店頭)を融合させ、当社独自の顧客体験を提供することによるより強力な価値提供の可能性。(機会)</li> <li>・生成AIの活用による競争優位性の向上。(機会)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社・各地域本社のチーフデジタルオフィサー(CDO)およびデジタル・リーダーシップチーム間の四半期ごとの地域ミーティングを通じた、各種施策の進捗確認・標準KPIに基づいた成果レビューの実施。</li> <li>・グローバル本社、地域本社、ブランドホルダーにおけるAI関連の優先プロジェクトを特定するために全社的な監査を実施し、ガバナンス、プロジェクトの優先順位付け、倫理的なAI基準の策定を支援するために、AIセンターオブエクセレンスの設置を推進。</li> <li>・生成AIの実験と利用のため社内でのステージングおよびプロダクション環境を構築。</li> <li>・デジタルに最適化したチーム構築・採用・人財育成をサポートするデジタル・ワークフォースプランニングの導入。</li> <li>・顧客とのパーソナライズされたエンゲージメントを深化させるビューティーテック領域の開発促進、独自の肌診断デジタルサービス、コンテツツの強化。</li> <li>・オンラインおよび店頭でお客さまに提供するサービス・技術を通じたファーストパーティーデータの取得の更なる推進。</li> <li>・ステージゲートプロセスの導入およびR&amp;D、経営戦略、IT部門と連携した投資管理モデルの構築による、ガバナンスモデルの強化・推進。</li> </ul>	<p style="text-align: center;">↑</p>	
<p>企業・ ブランド レピュテー ション</p>	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートブランドや各ブランドのイメージ維持・向上を狙いに、経済的・社会的両側面において、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを推進。</li> <li>・ブランド価値向上のため、生活者インサイトとデータを活用した多面的なマーケティング活動を推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の発信内容や、当社が起用したアンバサダーやインフルエンサーによる言動、または当社が支援する個人や団体による発信内容に対する社会的批判がその真偽に関わらず拡散し、当社イメージを低下させる可能性。(脅威)</li> <li>・模倣品などが流通し、本来の当社の提供する価値が生活者に届かずブランドイメージを低下させる可能性。(脅威)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レピュテーションリスク案件を未然に防ぐ対応策として、以下を推進。</li> <li>・マーケティングやコミュニケーション担当社員を対象としたブランドイメージ維持・向上のための教育を推進。</li> <li>・マーケットごとの特性を踏まえながら、倫理的、社会通念上の視点から批判される可能性がある表現や言動の予防のため、宣伝・広告等の発信情報や起用アンバサダー・インフルエンサーおよび当社による外部の個人や団体向け支援活動の事前チェックシステムを継続的に先鋭化。</li> <li>・Webサイトおよびソーシャルメディアにおける当社関連情報のモニタリング。</li> <li>・ソーシャルメディアポリシーを定め社内に周知徹底。</li> </ul> <p>案件発生時の対応体制の強化として、以下を推進。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社と各地域本社の対応連携の強化。</li> <li>・模倣品対策については行政との連携による摘発等を実施。</li> </ul>	<p style="text-align: center;">→</p>	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
環境対応 (気候変動・ 生物多様性 など)	<p>[ 戦略実現に向けた主要な取り組み ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ よりよい世界の実現に向けた取り組みとして、本業であるビューティー事業そのものを通じて、社会課題の解決や人々が「幸福を実感できる」サステナブルな社会の実現に向けアクションを実行。</li> <li>・ 「地球環境の負荷軽減」「サステナブルな製品の開発」「サステナブルで責任ある調達推進」の3つのコミットメント達成に向け、活動を推進。</li> </ul> <p>[ 不確実性 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当領域への取り組みが十分でないこと社会や生活者からの信頼を失うことや、購買動機の低下に影響を与える可能性。(脅威)</li> <li>・ 環境課題、特に気候変動や生物多様性に関わる規制遵守を含むリスク対応が不十分だと、事業や財務に負の影響を与えるだけでなく、企業価値の低下につながる可能性。(脅威)</li> <li>・ サステナブルな商品開発等の取り組みが、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献し、ビューティーにおける新たな社会価値を創出することで、当社企業価値を飛躍的に向上させる可能性。(機会)</li> </ul> <p>[ 対応策 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Sustainability Committeeを定期的開催し、中長期戦略の立案とKPIの設定、サステナビリティ関連課題の審議と決議、グローバル本社と実行責任を持つ地域本社およびブランドなどの関連部門間での実行状況のモニタリングを実施。</li> <li>・ 各ブランドにおけるサステナビリティ実現のための活動を推進。</li> <li>・ 企業としての方針や取り組みとKPI、実績をまとめたサステナビリティレポートの発行。</li> <li>・ すべての工場と物流センターにおいてISO14001の認証取得に向け推進。(2023年末までにすべての工場において取得済)</li> <li>・ 環境対応パッケージを通じたお客さまとともに環境負荷軽減に貢献する取り組みの推進。</li> <li>・ 認証パーム油および認証紙への切り替えの推進。</li> <li>・ 主な環境負荷軽減項目(CO2・パーム油・紙・水・廃棄物)の中期的目標設定・開示と、達成に向けての推進。</li> <li>・ サステナビリティ課題として、気候変動、生物多様性、サプライチェーンにおける人権等にも影響の大きい原材料調達におけるトレーサビリティの推進。</li> <li>・ 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」への賛同と、その提言に基づき、気候変動や生物多様性のリスクが事業に与える影響を定性的・定量的に分析したシナリオと想定される財務影響、具体的アクションを策定、情報を開示。</li> </ul>	➔	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
ダイバー シティ・ エクイティ& インクルー ジョン(DE&I)	<p>[ 戦略実現に向けた主要な取り組み ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・よりよい世界の実現に向けた取り組みとして、本業であるビューティー事業そのものを通じて、社会課題の解決や人々が「幸福を実感できる」サステナブルな社会の実現に向けアクションを実行。</li> <li>・「ジェンダー平等」「美の力によるエンパワーメント」「人権尊重の推進」の3つのコミットメント達成に向け、グローバル本社、地域本社、ブランドが国際機関やNGOなどステークホルダーとも連携しつつアクションを展開。</li> <li>・特に日本において、世界に大きく後れをとっている「女性活躍」について、自社内のみならず、他企業への情報支援によって日本企業、また日本社会全体の変革を牽引。</li> </ul> <p>[ 不確実性 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の強みである、DE&amp;Iの領域において、取り組みが十分でないと生活者をはじめとする社会からの信頼を失う可能性。(脅威)</li> <li>・「ビジネスと人権」について、マーケットごとの特性を踏まえずに、適切な対応を怠った場合に企業価値の低下につながる可能性。(脅威)</li> <li>・当社の取り組みが、社会価値を創造し、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献する可能性。(機会)</li> <li>・DE&amp;Iが根付いた組織風土によって、多様性に富んだ優秀な人財を獲得・維持でき、結果イノベーションが促進され、当社の企業価値を飛躍的に向上させる可能性。(機会)</li> </ul> <p>[ 対応策 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期戦略の立案とKPIの設定、グローバル本社および地域本社の関連部門を巻き込んだ推進状況のモニタリングを実施。</li> <li>・DE&amp;Iに対する価値観の変化への対応事項の洗い出し・検討。</li> <li>・各ブランドにおいてサステナビリティ実現のための活動を推進。</li> <li>・企業としての方針や取り組みとKPIをまとめたサステナビリティレポートの発行。</li> <li>・多様な人財の活躍と企業成長の関係を研究する「資生堂DE&amp;Iラボ」を通じて、実証研究結果を専用Webサイトにて公開。</li> <li>・日本企業の役員に占める女性比率向上を目指す「30% Club Japan」に参画。</li> <li>・がんサバイバーや深い肌悩みを持つ方々のQOL(クオリティー・オブ・ライフ=生活の質)向上を支援するプログラム「SLQM(Shiseido Life Quality Makeup)」を通じた“化粧の力”の活用機会の拡大。</li> <li>・人権デュエリジェンスの仕組みを構築し、当社およびビジネスパートナーが社会に与える可能性がある人権に対する負の影響を特定し、その防止および軽減のための改善アクションを実施。</li> </ul>	➡	
自然災害・ 感染症・テロ	<p>[ 戦略実現に向けた主要な取り組み ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルでの成長基盤の再構築のための人財や経営インフラの強化。</li> </ul> <p>[ 不確実性 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・世界各地における地震・水害・竜巻・火災等の自然災害、テロ・暴動等による社員の安全に危害を及ぼす人的被害や物的被害、サプライチェーンへの影響が事業や供給を停滞させる可能性。(脅威)</li> <li>・感染症によるパンデミックの発生により消費が停滞し、売上・利益等が低下する可能性。(脅威)</li> <li>・感染症拡大による生活者の価値観・ニーズの変化に迅速かつ柔軟に対応することで、市場での競争優位を確保できる可能性。(機会)</li> </ul> <p>[ 対応策 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社および各地域の重要拠点においてBCP(事業継続計画)を策定し従業員に対して安全教育を実施、国内外の拠点において定期的に訓練を実施。</li> <li>・危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークを強化。</li> <li>・感染症に特化したBCPを策定し、対応体制を構築。</li> </ul>	➡	




リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
地政学的問題	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長ドライバーとなる地域・事業への重点投資。</li> <li>・収益性向上のための事業基盤再構築。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社進出国において対日感情が悪化した場合に、当社商品が買い控えされる可能性。(脅威)</li> <li>・当社進出国における政治的不安に起因し、事業環境が悪化する可能性。(脅威)</li> <li>・世界的な物価上昇による原材料の価格高騰を商品やサービスの価格に転嫁した結果、当社の商品に対する生活者の購買意欲が減退し、収益性が悪化する可能性。(脅威)</li> <li>・当社進出国の政治状況の不安定化、各国間の外交関係の緊迫化、通商政策上の対立、紛争の発生により、事業環境が悪化した結果、当社グループの商品の生産、供給および販売体制に悪影響を及ぼす可能性。(脅威)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長性・収益性・競争優位性に基づき、注力ブランドに集中投資することでブランド力の基盤を強化。</li> <li>・予期せぬ市場環境の変化に直面した際のリスクを最小化するため、グローバルで事業改革を加速。</li> <li>・各地域の売上バランスの適正化。</li> <li>・危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークの強化。</li> <li>・有事の際を想定した全社的対応事項の洗い出し・検討。</li> </ul>		

< 事業基盤関連 >


リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
優秀な人財の 獲得・維持と 組織風土	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「PEOPLE FIRST」の考えのもと、価値創造の「源泉」である人財を最大の資産と捉え、人的資本投資に対するリターンの最大化を企図し、価値創造現場の目指す姿として「Beauty Innovation Atelier – Energized by Passion, Collaboration and Excellence」を定義。今後、国内外での浸透を計画。</li> <li>・人事戦略において、リーダーシップおよびイノベーション力の強化に注力しつつ、持続可能な価値創造の起点となる社員のエンゲージメントレベルの持続的な向上に注力。</li> <li>・多様な知と能力の融合によって価値が生まれるとの考えのもと、社員間や組織間の関係性の強化および、カルチャー全体を変革するという組織開発面からもアプローチ。</li> <li>・日々仕事をするうえで大切にすべき心構えである「OUR PRINCIPLES (TRUST 8)」を資生堂グループ全体で引き続き推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人財の獲得・維持が計画どおり進捗せず、経営計画を実現する人財が不足する可能性。(脅威)</li> <li>・優秀な人財の獲得・維持により、グローバル市場での競争優位を確保できる可能性。(機会)</li> <li>・AIやITツールを活用した業務プロセス・働き方改革の推進により、組織の生産性がさらに高まる可能性。(機会)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーシップチームと社員との距離を縮め、経営方針、ビジョン、想いや価値観等について直接議論できる機会を意図的に増やし、透明性の高い組織カルチャーの構築を引き続き目指しつつ、組織全体の一体感・社員のベクトルの一致を推進。</li> <li>・リモートワークとオフィスワークを組み合わせた、最大の成果を出すための働き方(資生堂ハイブリッドワークスタイル)や、副業許可など、柔軟性・多様性を認める職場の整備と社員の健康管理の推進。</li> <li>・グローバル人事データベースの導入、パフォーマンスマネジメントの統一化を通じ、適材適所で優秀な人財を登用。</li> <li>・ジョブ型雇用など、貢献度に対応した職務等級制度・処遇報酬制度の導入による人事評価の透明性確保と社員のモチベーション向上。</li> <li>・グローバルリーダーシッププログラムや女性リーダー育成プログラム等の開催。</li> <li>・「Shiseido Future University」において、資生堂ならではの価値創造とイノベーションを創出するために、ビューティーカンパニーにふさわしい美への感性や心の豊かさ、最先端のグローバルレベルのビジネス知見を合わせもったリーダーの育成を目指し、国内外グループ会社から選抜された次世代の経営リーダーとなる人財を中心に、オリジナルのリーダーシッププログラムを実施。</li> <li>・競争力を持つ報酬水準の設定やグローバルモビリティなど、トータルリワードの提供により人財のリテンションを強化。</li> </ul>	↑	
ビジネス 構造改革	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・変化の激しい市場でも安定的な利益拡大を実現するレジリエントな事業構造への転換により、2026年にコア営業利益率7%の実現を目指し、「SHIFT 2025 and Beyond」の「アクションプラン 2025-2026」を推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各地域・部門におけるビジネスの構造改革が狙いどおりに進まず、収益性およびキャッシュ・フローの改善が停滞することにより経営計画の達成に影響を及ぼす可能性。(脅威)</li> <li>・中国および米州での経済成長の鈍化に伴い、化粧品市場の成長が想定以下となり、経営計画に影響を及ぼす可能性。(脅威)</li> <li>・日本の再成長による収益基盤の再構築、中国市場における事業構造改革の断行、次なる成長の柱としての米州の成長基盤構築等を通じ、グローバル市場にて競争優位を築ける可能性。(機会)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各エリア・領域ごとのアカウンタビリティを、これまで以上に明確にし、ビジネス構造改革の結果を確実に出すために「実行・モニタリングの強化」をすべく、CEO/CFOを委員長とする「グローバルトランスフォーメーションコミッティ」を設置。</li> <li>・当社の重要市場である日本においては、収益性・生産性向上のため、経営改革プラン「ミライシフトNIPPON 2025」を推進。</li> </ul>	↑	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
業務上の インフラ	<p>[ 戦略実現に向けた主要な取り組み ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品の調達・生産・販売に係る情報システムや、業務管理システム、主要業務プロセスを高度化・効率化し、グローバルOne IT組織を実現・拡大。</li> </ul> <p>[ 不確実性 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各国の当社事業所のITシステムの再構築・移行の導入が計画より遅延する、もしくは導入後にトラブルにより意図したとおりに動作しないことで、グローバルでの経営基盤の向上を阻害し経営計画に影響を及ぼす可能性。(脅威)</li> <li>グローバルでのITシステムの標準化により、業務プロセスの最適化が進み、コスト削減や生産性向上を実現する可能性。(機会)</li> <li>グローバルでのITシステムの標準化により、全リージョンのデータが一元化・可視化されることで、迅速な意思決定が可能となり、市場の変化に対してより柔軟な対応ができるようになった結果、当社の競争優位性がさらに向上する可能性。(機会)</li> </ul> <p>[ 対応策 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内に専門組織を設置し、グローバルでのITシステムおよび業務プロセスの標準化と最新化を図る「FOCUS」プロジェクトを着実に推進。</li> <li>導入前の広範囲に渡る予行演習やユーザー向けトレーニング、導入後の優先アフターケア期間の設定など、堅固なシステム導入方法に基づき推進することで、ビジネス・システム・人財の準備体制を確保。</li> <li>高可用性グローバルクラウドITインフラを導入し、レジリエンスを確保。</li> <li>必要な場合には、コンティンジェンシープランを発動し、ビジネスへの影響を回避。</li> </ul>	↑	
サプライ ネットワーク	<p>[ 戦略実現に向けた主要な取り組み ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルサプライチェーンマネジメントの強化。</li> <li>「FOCUS」の導入により、グローバルサプライチェーンマネジメントを強化。</li> <li>生産と供給における継続的なプロセス改善と最新技術への投資。</li> <li>安全・サステナビリティ・品質への注力。</li> </ul> <p>[ 不確実性 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>円安や世界的な物価上昇、関税の引き上げ等の経済的要因に起因する原材料の価格および輸送コストの高騰、需要逼迫、サプライヤーの事業撤退、自然災害、サプライヤーのサイバー被害などにより、供給が遅延し安定的な商品の生産ができなくなる可能性。(脅威)</li> <li>国内の工場体制により、日本の高品質のものづくりの強みを活かし、生活者への提供価値を高める可能性。(機会)</li> <li>計画、在庫管理、調達、生産、物流を含むエンドツーエンドのサプライネットワークオペレーションの最適化を通じた収益構造の再構築により、当社の競争優位性が高まる可能性。(機会)</li> </ul> <p>[ 対応策 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>化粧品の製造に不可欠な原料などについて、サプライヤーのマルチソース化や緊急時に備えた在庫の確保、サプライヤーとの戦略的な連携による供給体制の強化。</li> <li>「資生堂グループサプライヤー行動基準」の遵守状況のモニタリング強化。</li> <li>「グローバル・セーフティ・マネジメント・システム」および「サステナビリティ・ロードマップ」の構築と実行。</li> <li>「責任ある調達における方針」を策定し、グローバルに展開。</li> </ul>	→	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
コンプライアンス	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル、ビューティーテック、ウェルネス、またはM&amp;Aにより加わる新たなビジネス等、新しい領域における成長基盤の構築のためのグローバルでの法令遵守体制強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の遵守する世界各国の法規制(製品安全、原材料やラベル、労働安全衛生、知的財産、反独占や競争、データ、環境、雇用と労働、税金、製品訴求、コーポレートガバナンス、適時開示などに関する法規制)について、予期せぬ変化があった場合における、事業コストに重大な影響を与える可能性。また、万が一遵守できなかった場合における、会社が民事上の賠償金や刑事上の罰金を科され、会社のレピュテーションに影響が及ぶ可能性。(脅威)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループCLOが、各地域の法務責任者と連携することで法令や社内規程の遵守体制を強化。お客さまと社員の安全を守る迅速かつ効果的な行動を確実にすべく、発生地域や市場で対応チームを立ち上げ対応。</li> <li>全社員に「資生堂倫理行動基準」の遵守を求め、働き方の枠組みと倫理的な企業風土を醸成。また、お客さまデータの取扱いに加え、腐敗防止、反独占、ハラスメント、差別などのコンプライアンス分野についても研修・啓発を実施。</li> <li>グローバル本社に「資生堂グローバルホットライン」を設置し、グループの全従業員を対象に通報を直接受け付ける体制を構築。</li> </ul>		

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
プライバシー	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまへの斬新な体験価値やサービスの提供および共創に向け、パーソナルなデータをお客さまの同意を得て取得および利活用の実施。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・データ侵害や、各国における個人情報を含むデータ保護関連法令への対応が遅れ、または不適切な対応をしてしまうことにより、法令違反が生じ、罰金支払や当社への信頼低下が発生する可能性。(脅威)</li> <li>・データ保護に関する社会の感度を把握せず、データ保護に関するお客さま等の懸念や期待に適切に対応できないことにより、当社への信頼低下やビジネス機会を逸失する可能性。(脅威)</li> <li>・上記脅威に対して適切に対応することで、お客さま等が安心して個人データを当社に預けられることを通じて、ビジネス目標の達成に貢献する可能性。(機会)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルプライバシーリーダーを配置し、データプライバシー保護を強化するとともに、地域のデータプライバシーリーダーと連携してグローバルガバナンスを強化し、生活者・ビジネスパートナー・従業員との信頼を構築。</li> <li>・プライバシー管理やデータ保護に関する取り組みの透明性を確保。</li> <li>・法改正を踏まえたデータ保護関連規程の改訂を継続的に実施。</li> <li>・保有する個人データを特定し、安全管理を推進。社員に対しては、トレーニングや啓発活動を継続的に実施。</li> <li>・全社プライバシーアセスメントを継続的に実施し、脆弱性に対処。</li> </ul>	➡	
規制対応	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社が中心となり、日々変化する新しい規制や社会動向について情報収集・リスク分析を実施し、海外を含む関連部門と情報を共有化し、イノベティブな商品やサービスをスムーズにローンチする体制を強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各国における規制強化に準拠した商品開発を適切に行うことができなければ、当社の技術や化粧品が規制の対象となり、商品の製造・販売の継続が困難になり、事業計画に多大な影響がおよび、また社会や生活者からの信頼を失う可能性。</li> <li>・さらに、当社が強みを持つ技術が規制により制限されてしまうと商品の競争力が低下する可能性。(脅威)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社内に各国の薬事等の規制動向のモニタリングや戦略を策定する部門を設置。</li> <li>・各リージョンの薬事部門と連携し、現地の工業会や外部専門家との協働を通じて、変わりゆく規制に対する対応を強化。</li> <li>・ISO14001のシステムに基づき環境法規制などの遵守評価を実施し、法令遵守を徹底。</li> </ul>	⬆	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の 関連性
品質保証	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安心・安全な商品の提供は、全戦略の基盤となる当社の重要な価値であり、競争優位の源泉であるとの認識のもと、商品の設計から生産、販売まで高レベルで品質保証・管理を徹底。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的に品質保証・管理に対する当社の高い基準の適用が不十分となり、安全かつ安心な商品を生活者へ提供し続けることができない可能性。(脅威)</li> <li>・日本の高い品質水準と同等の商品を日本国外でも生産し、世界中で高品質な商品を生活者へ提供することで、特に日本国外でのブランドイメージが高まり、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。(機会)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資生堂グループの「品質方針」、「グローバル品質ポリシー・要求事項」を定めて独自の厳しい品質基準やさまざまな安全性保証の基準を設定し、新製品の設計、開発、原材料の管理、生産、出荷それぞれの段階で、これら基準に適合していることを確認。</li> <li>・「資生堂品質マネジメントシステム」の運営を通じて目標管理、ガバナンス、リスクアセスメントを強化。</li> <li>・お客さま相談窓口へ寄せられたお客さまからのお申し出に関する情報を集約し、全世界で共有・活用できるシステムの導入。</li> <li>・お客さま相談窓口や、万が一品質リスクが発生した場合の社内対応体制を整備し、定期的にシミュレーション訓練を実施。</li> <li>・品質保証部門による品質監査領域を拡大。</li> </ul>	➡	
ガバナンス体制	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・6つの地域本社とブランドカテゴリーからなるマトリクス型の組織体制を敷き、グローバル本社はグループ全体を統括し、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に権限の多くを委譲し、責任と権限の現地化を促進。</li> <li>・当社に最適なコーポレートガバナンスのあり方を考え戦略を策定し、持続的成長と長期的企業価値向上の実現をもたらす体制へと更なる進化を図るべく、指名委員会等設置会社に移行。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・権限が適切に委譲されず責任が果たせない、または意思決定や業務執行に際し規程の逸脱が生じるなどの事態となれば、適法かつ健全な組織運営が円滑に進捗しなくなり、組織の持続可能性を損なう可能性。(脅威)</li> <li>・地域本社がそれぞれのビジネスの責任と権限を持ち、地域の生活者のニーズに合ったマーケティングや迅速な意思決定を実行した結果、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。(機会)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・執行と監督の分離をさらに強化し、取締役会の実効性の強化を図るため、2025年1月1日より社外取締役を取締役会議長に選任。</li> <li>・当事業にかかわる意思決定を経営陣が定期的にレビューし、重要なものは取締役会に付議または報告。</li> <li>・本社機能およびブランドごとのグローバル本社と地域本社間の責任と権限に関する規定を策定し、定期的な報告やグローバルリーダー会議を通じ、グループガバナンスを確保。</li> <li>・全社的なリスク管理体制を含むグローバルでの内部統制を確立することで、ガバナンス体制を強化。</li> </ul>	➡	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の関連性
情報 セキュリティ	<p>[ 戦略実現に向けた主要な取り組み ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生活者ニーズや競争環境の激化に対応するため、情報データの活用やEコマースの強化など、デジタルマーケティングのグローバルでの強化。</li> </ul> <p>[ 不確実性 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃によるシステム停止やお客さま情報の漏洩により、生産・販売等の業務の停滞、お客さまやお取引先さまへの損害賠償責任や当社への信頼低下が発生する可能性。(脅威)</li> <li>場所や時間を問わない働き方や、より一層の外部パートナーとの連携、共創において、重要な情報データへのアクセスポイントが増えていく中、その管理・運用が不十分な場合の情報データ漏洩リスクが高まってしまう可能性。(脅威)</li> <li>上記脅威に対して、重要な情報データを適切に管理する体制を整えること等を通じて、ビジネス目標の達成に貢献する可能性。(機会)</li> </ul> <p>[ 対応策 ]</p> <p>ISOやNISTのフレームワークを参考に、以下の対応策を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティに関する専門部署を中心とするグローバルでの連携体制とガバナンス・統制を強化。当該連携体制で、外部からの攻撃への対応や非常時を想定した定期的な訓練の実施。</li> <li>内外の環境変化を踏まえた情報セキュリティ/データ保護関連規程の改訂を継続的に実施。</li> <li>社員に対する情報セキュリティ啓発を継続的に実施。</li> <li>日々高度化・多様化する外部からのサイバー攻撃に対する中長期的視点でのフィルタリングやPC端末、クラウド利用等のセキュリティ対策を強化。</li> <li>増大化する重要な情報データと多様化するデータアクセスポイントをより一層しっかりと管理運用するために、外部の専門家も含めグローバルでのセキュリティオペレーションセンター(SOC)によるモニタリングを実施。</li> <li>機密情報の漏洩防止のため、予防・検知・発生後の3段階から対応を強化。</li> <li>外部環境の脅威動向だけでなく、脆弱性診断等、現状の対策実施状況を的確に評価し、リスクレベルを定量的に把握。</li> </ul>		

<その他>

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性(脅威・機会)・対応策	リスク レベルの 変化 (昨年比)	アクション プラン 2025-2026 と の関連性
為替変動	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルビューティーカンパニーとして海外売上の上昇。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出入取引等を行うことに伴う外貨建て決済について為替レートが大きく変動する可能性。(脅威・機会)</li> <li>・海外関係会社の現地通貨建ての報告数値は、連結財務諸表作成時に円換算することから、円高が進むと経営成績にマイナス影響を与える可能性。(脅威)</li> <li>・当社の海外関係会社への投資は、円高が進行すると為替換算調整勘定を通じて純資産を減少させる可能性。(脅威)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な為替予約等を付すことなどにより為替変動に対するリスクヘッジ策を推進。</li> <li>・主要通貨の変動を監視し、迅速な対応を行う体制を整備。</li> </ul>	➡	
事業投資	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド力の基盤強化、高収益構造の確立のため、経営戦略に合致した成長投資を推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資判断時に想定していなかった水準で市場環境や経営環境が悪化し、将来事業計画の未達によって、M&amp;Aにより計上したのれんや無形資産の減損損失が生じ、当社の業績に影響を及ぼす可能性。(脅威)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な業績モニタリングおよびモニタリング結果の取締役会への報告。</li> <li>・関係するブランド・地域本社・グローバル本社機能部門と連携し、今後の方向性や業績改善のための対応策を検討。</li> <li>・投資規模の大きい案件については「インベストメント/ダイベストメントコミッティー」で内容精査のうえ決裁会議体へ提案。</li> </ul>	➡	
重要な訴訟等	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル・ビューティーテクノロジー・ビジネス構造改革・M&amp;A・ビューティーウェルネス等の新たなビジネスモデルにより成長基盤の再構築・成長に焦点を当て、リスク軽減を重視しつつ、法令遵守・ガバナンス体制を継続的に強化。</li> <li>・重大な訴訟のリスク管理・軽減を強化。従業員への研修や、内部通報制度を設置するなど、内部統制・予防措置を強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外約120カ国へ進出し、各国において異なる法制度のもと一定レベルの訴訟・賠償請求・当局調査が提起される可能性。(脅威)</li> <li>・当連結会計年度において、当社に重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されていないが、将来、当社に重大な影響を及ぼす重要な訴訟等が発生し、当社に不利な判断がなされた場合に財政状態および経営成績等に悪影響を及ぼす可能性。(脅威)</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・効果的な戦略や防御を確実にするべくグローバル本社と各地域本社にCLO直轄の法務チームを設置。また、重大事案の法的戦略・防御について支援を受けるため、外部の専門家や法律事務所ともネットワークを確立。</li> <li>・当社の事業に影響を及ぼす法的環境や国別法規制の変化に関する研修(腐敗防止、独占禁止、差別禁止など)を社員向けに実施。</li> <li>・ビジネス上の契約に補償等の救済措置を含む取引条件を明記することで紛争リスクを軽減。</li> <li>・すべての知的財産をグローバル全体で保護し、侵害申立てから防御。</li> <li>・すべての重要な商取引について、デューデリジェンスを実施。</li> </ul>	➡	



## 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下「経営成績等」という。)の状況の概要ならびに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

## (1) 経営成績

(単位：百万円)

	売上高	コア営業利益	営業利益	税引前利益又は 損失( )	親会社の所有者 に帰属する当期利 益又は損失( )	EBITDA
当連結会計年度	990,586	36,359	7,575	1,265	10,813	89,564
前連結会計年度	973,038	39,842	28,133	31,037	21,749	91,819
増減率	1.8%	8.7%	73.1%	-	-	2.5%
外貨増減率	2.7%					
実質増減率	1.3%					

(注) 1 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・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。

2 EBITDAは、コア営業利益に、減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)および償却費を加算しています。

3 売上高における実質増減率は、為替影響、当連結会計年度・前連結会計年度におけるすべての事業譲渡影響および譲渡に係る移行期間中のサービス提供に関わる影響(以下「事業譲渡影響」という。)および「Dr. Dennis Gross Skincare」買収影響を除いて計算しています。

当連結会計年度における世界経済は、地政学リスクの高まり、物価高騰、為替相場のボラティリティ上昇等に伴う先行き不透明感が継続しました。中国では経済成長の減速が進んだ一方、欧州では緩やかな成長が続きました。また、米国では良好な雇用環境を背景に景気は堅調に推移したものの個人消費の勢いに陰りが見られるなど、先行きへの警戒感が高まりました。日本においては緩やかな景気回復となりました。

国内化粧品市場は物価上昇が家計の重石になる状況が続くなか、堅調に推移しました。訪日外国人旅行者数はコロナ禍前を上回り過去最高を更新しましたが、旅行者の消費行動の変化を背景にインバウンド消費は想定よりも緩やかな成長となりました。

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。中国海南島などの免税市場では、規制強化に伴う流通在庫調整の影響は着実に縮小した一方で、中国人旅行者を中心とした消費の減速を背景に、厳しい市場環境が続きました。また中国では、景況感の悪化に伴う貯蓄の増加や消費低下を背景に停滞が続きました。欧米市場は下期に成長鈍化の兆しがみられ、全体としては緩やかな成長となりました。

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みながら、「Personal Beauty Wellness Company」として、スキンケアとウェルネスを融合し、一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業を目指します。そして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」に取り組みます。

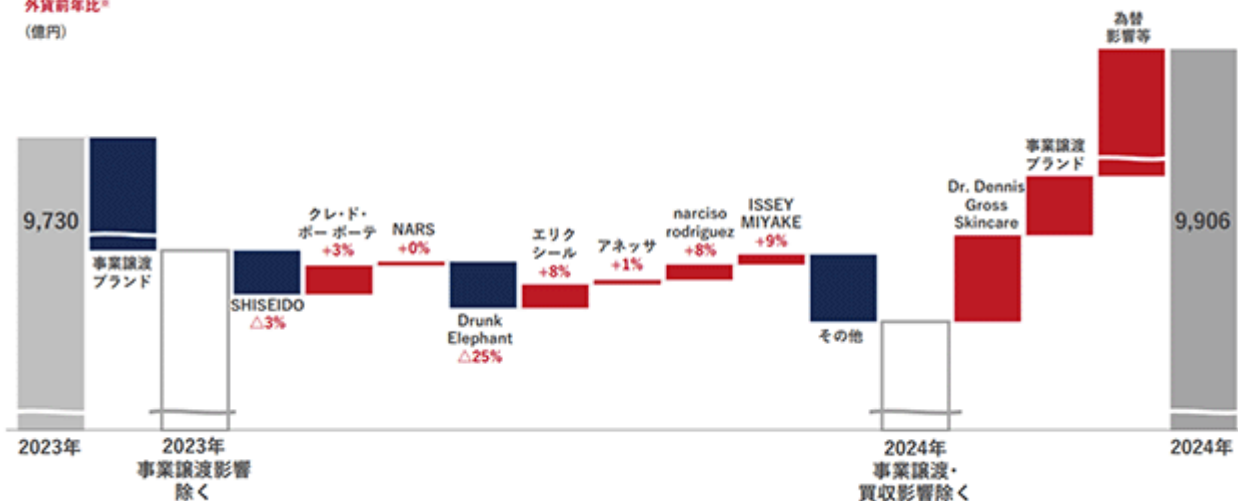
当期は、2023年から2025年までの3カ年を中心に取り組む中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」の2年目であり、グローバルコスト削減のための構造改革主要アクションの完遂と、グロスプロフィット最大化を追求する体制の構築に取り組みました。日本事業においては、「持続的な成長」、「稼げる基盤構築」、「人財変革」の3つを柱とする経営改革プラン「ミライシフトNIPPON 2025」の実行を通じて、収益性改善を着実に進めており、グローバルでも計画どおりにコスト構造改革の効果創出を実現しました。中国・トラベルリテール事業においては、組織構造の最適化を図るとともに、多様化する市場の変化を捉えた持続的な成長の実現を目指します。米州・欧州・アジアパシフィック事業においては、積極的な経営資源投下により成長加速を図ります。これらを通じ、適正な地域ポートフォリオへの転換を進め、不透明で変化の激しい市場環境にも柔軟に対応できる経営基盤の構築を進めていきます。

2024年11月には、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、次の2カ年で実行する「アクションプラン2025-2026」を策定しました。注力ブランドへの選択と集中とグローバルでの聖域なきコスト構造改革実行を通じて、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」に取り組みます。

#### 売上高

売上高は、中国・トラベルリテールにおいて、中国人旅行者を中心とした消費低下が継続し減収、米州でも、売上回復が遅れ、減収となりました。一方、日本・欧州は、成長性・収益性の高い注力領域への積極投資や戦略的マーケティングが功を奏し、力強い成長が継続しました。また、アジアパシフィックは緩やかな成長となりました。その結果、前年比1.8%増の9,906億円、現地通貨ベースでは前年比2.7%減、為替影響、事業譲渡影響および「Dr. Dennis Gross Skincare」買収影響を除く実質ベースでは前年比1.3%減となりました。

ブランド別売上高  
外貨前年比\*  
(億円)



\*各ブランドの前年比は、為替換算影響を除いた前期想定の為替レートベースにて算出

ブランド別には、事業譲渡・買収の影響を除いた「実質外貨前年比」の比較において、「クレド・ポー・ポーチ」、「エリクシール」およびフレグランスは好調が継続した一方、「Drunk Elephant」は回復が遅れました。

## 売上原価

売上原価は、前年比8.6%減の2,374億円となりました。売上高に対する比率は、前年の減損損失や構造改革費用などによる影響に加え、在庫償却関連費用の減少や、事業譲渡に伴う製品供給影響の減少などにより前年比2.7ポイント減の24.0%となりました。なお、事業譲渡影響および減損損失影響などを除いた実質の原価率は生産数量減少に伴う原価増加により、前年比0.3ポイント増の23.4%となりました。

## 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、前年比7.9%増の7,514億円となりました。コア営業利益ベースの内訳は次のとおりです。

### (イ) マーケティングコスト(注) 1

マーケティングコストの売上高に対する比率は、機動的なコストマネジメントにより減少したものの、ブランド価値向上のための投資継続強化により、前年比1.9ポイント増の28.6%となりました。

### (ロ) ブランド開発費・研究開発費

ブランド開発費・研究開発費の売上高に対する比率は、前年比0.1ポイント減の3.9%となりました。

### (ハ) 人件費(注) 2

人件費の売上高に対する比率は、インフレに伴い費用が増加したものの、構造改革等による人件費の適正化を進めた結果、前年比0.4ポイント減の23.0%となりました。

### (ニ) 経費

経費(その他費用)の売上高に対する比率は、DX関連の投資費用が増加したことにより前年比0.4ポイント増の17.5%となりました。

販売費及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。なお、研究開発活動についての詳細は、「6 研究開発活動」に記載しています。

(注) 1 マーケティングコストは、PBP(パーソナルビューティーパートナー)関連諸費用を含めた場合は、売上高に対する比率は37.8%となりました。

2 人件費は、PBP(パーソナルビューティーパートナー)関連諸費用を除いた場合は、売上高に対する比率は13.8%となりました。

## コア営業利益

コア営業利益は364億円、2024年11月に公表した業績予想の350億円は超過したものの、前連結会計年度に対しては35億円の減益となりました。トラベルリテール・米州事業の減益を、日本事業での大幅な増益や、全社を挙げた構造改革効果およびコストマネジメントにて一部相殺しました。また、「その他」は、トラベルリテール・中国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ほか、「調整額」は未実現利益消去額の変動影響などにより、減益となりました。

## 営業利益

営業利益は、前連結会計年度にパーソナルケア製品の生産事業譲渡に伴う減損損失、構造改革費用、事業譲渡損に加え、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ものの、社屋売却による固定資産除売却益の計上があった一方、当連結会計年度においては日本事業の早期退職支援プランに関する構造改革費用を計上したことなどから、前連結会計年度に対し206億円減益の76億円となりました。

## 税引前利益又は損失

税引前利益又は損失は、営業利益が前連結会計年度に対し206億円減益の76億円となったことや、セラーノート(デットファイナンスの一種。売主が一部融資を行う)に関連する費用として128億円の長期貸付金の損失評価引当金繰入額を計上したことにより、前連結会計年度に対し323億円減少し、13億円の損失となりました。なお、長期貸付金の損失評価引当金繰入額の計上は当連結会計年度のキャッシュ・フローに影響を与えるものではありません。

#### 親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失

親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失は、前連結会計年度に対し326億円減少し、108億円の損失となりました。コア営業利益の減益や、非経常項目において主に日本事業の早期退職支援プランに関する構造改革費用を計上したことに加え、セラーノートに関連する費用として長期貸付金の損失評価引当金繰入額を計上したことが影響しました。

#### EBITDA

EBITDAは、前連結会計年度に対し23億円減益の896億円となり、マージンは9.0%となりました。

当連結会計年度における連結財務諸表項目(収益および費用)の主な為替換算レートは、1ドル=151.5円、1ユーロ=163.8円、1中国元=21.0円です。

(報告セグメントの業績)

各報告セグメントの業績は次のとおりです。なお、当連結会計年度より報告セグメントの区分方法を変更しており、前連結会計年度との比較・分析は変更後の区分方法に基づいています。

売上高(外部顧客への売上高)

	当連結会計年度 (百万円)	構成比	(参考) 前連結会計年度 (百万円)	構成比	増減 (百万円)	増減率	外貨 増減率	実質 増減率
日本事業	283,776	28.6%	259,900	26.7%	23,876	9.2%	9.2%	9.5%
中国事業	249,952	25.2%	247,921	25.5%	2,030	0.8%	5.3%	4.6%
アジアパシフィック事業	71,650	7.2%	67,283	6.9%	4,367	6.5%	0.9%	2.5%
米州事業	118,547	12.0%	110,294	11.4%	8,252	7.5%	0.0%	7.0%
欧州事業	132,665	13.4%	116,949	12.0%	15,716	13.4%	5.2%	8.2%
トラベルリテール事業	107,834	10.9%	132,525	13.6%	24,691	18.6%	23.8%	23.8%
その他	26,158	2.7%	38,163	3.9%	12,004	31.5%	32.4%	13.5%
合計	990,586	100.0%	973,038	100.0%	17,547	1.8%	2.7%	1.3%

コア営業利益又は損失

(参考)

	当連結会計年度 (百万円)	売上比	(参考) 前連結会計年度 (百万円)	売上比	増減 (百万円)	増減率	セグメント間の内部売上高 又は振替高を含めた売上高	
							当連結会計年度 (百万円)	前連結会計年度 (百万円)
日本事業	28,072	9.9%	1,333	0.5%	26,738	-	284,675	260,806
中国事業	12,271	4.8%	6,967	2.8%	5,303	76.1%	254,107	251,671
アジアパシフィック事業	6,006	8.0%	5,069	7.1%	936	18.5%	75,499	71,569
米州事業	242	0.2%	11,200	9.7%	10,958	97.8%	124,365	115,853
欧州事業	3,677	2.6%	3,345	2.7%	331	9.9%	141,439	123,727
トラベルリテール事業	5,006	4.6%	17,111	12.9%	12,104	70.7%	108,274	132,768
その他	24,912	10.2%	22,824	9.0%	2,087	-	243,246	252,316
計	30,364	2.5%	22,205	1.8%	8,159	36.7%	1,231,608	1,208,715
調整額	5,995	-	17,636	-	11,641	-	241,022	235,676
合計	36,359	3.7%	39,842	4.1%	3,482	8.7%	990,586	973,038

(注)1 当連結会計年度より、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「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上しています。なお、前連結会計年度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「Dr. Dennis Gross Skincare」買収影響を除いて計算していません。

3 「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 「その他」は、本社機能部門、㈱イブサ、生産事業、飲食業およびヘルスケア事業(美容食品の販売)等を含んでいます。

5 コア営業利益又は損失における売上比は、セグメント間の内部売上高又は振替高を含めた売上高に対する比率です。

6 コア営業利益又は損失の調整額は、主にセグメント間の取引取消の金額です。

## 日本事業

日本事業では、経営改革プラン「ミライシフト NIPPON 2025」の実行を通じた収益性改善を引き続き進めています。成長性・収益性の高いブランド・商品・お客さま接点へ活動を集中させることで成長の加速に取り組み、愛用者数の増加が続いている「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「エリクシール」を中心とした注力ブランドで力強い成長を実現しました。また、戦略的マーケティングによりファンデ美容液という新市場創出に取り組み、「SHISEIDO エッセンス スキングロウ ファンデーション」などが好調に推移したほか、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「エリクシール」の新商品の好調も成長をけん引しました。訪日外国人旅行者数はコロナ禍前の水準を上回り過去最高を更新しましたが、旅行者の消費行動の変化を背景にインバウンド消費は想定よりも緩やかな成長にとどまりました。

以上のことから、売上高は2,838億円となりました。前年比は9.2%増、事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比9.5%増となりました。コア営業利益は281億円、売上増による差益増や費用効率化などにより、前年に対し267億円改善しました。

## 中国事業

中国事業では、市場環境変化のなかで成長と収益性のバランスを取りながら、より消費者のニーズを踏まえたブランド・商品の価値伝達による持続的成長への転換を進めています。景況感の悪化に伴う消費低下の影響を受ける中でも、中国最大のEコマースイベントである「ダブルイレブン」では、ALPS処理水の海洋放出後の日本製品買い控えの影響があった前年からの反動もあり、大幅伸長しました。通期では、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「アネッサ」、「NARS」は成長しましたが、「SHISEIDO」は苦戦が続きました。

以上のことから、売上高は2,500億円となりました。前年比は0.8%増、現地通貨ベースでは前年比5.3%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比4.6%減となりました。コア営業利益は123億円、売上減に伴う差益減を、原価低減、固定費低減などの構造改革効果などにより相殺し、前年に対し53億円の増益となりました。

## アジアパシフィック事業

アジアパシフィック事業の国・地域では、台湾で市場鈍化の影響を受けましたが、タイを中心とする東南アジアがけん引し成長を維持しました。「アネッサ」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、フレグランスで力強い成長となりました。

以上のことから、売上高は717億円となりました。前年比は6.5%増、現地通貨ベースでは前年比0.9%増、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比2.5%増となりました。コア営業利益は60億円、売上増に伴う差益増などにより、前年に対し9億円の増益となりました。

## 米州事業

米州事業では、「NARS」や「Tory Burch」が増収となりました。一方、上期に一時的な生産減・出荷減が生じ、第3四半期において生産は安定化したものの、「Drunk Elephant」は売上回復が遅れました。

以上のことから、売上高は1,185億円となりました。前年比は7.5%増、現地通貨ベースでは前年並み、為替影響、事業譲渡影響および「Dr. Dennis Gross Skincare」買収影響を除く実質ベースでは前年比7.0%減となりました。コア営業利益は2億円、売上減に伴う差益減などにより、前年に対し110億円の減益となりました。

## 欧州事業

欧州事業では、「SHISEIDO」や「NARS」が伸長したほか、フレグランスでは「narciso rodriguez」や新商品が貢献した「ISSEY MIYAKE」が好調をけん引しました。

以上のことから、売上高は1,327億円となりました。前年比は13.4%増、現地通貨ベースでは前年比5.2%増、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比8.2%増となりました。コア営業利益は37億円、売上増に伴う差益増などにより、前年に対し3億円の増益となりました。

#### トラベルリテール事業

トラベルリテール事業(空港・市中免税店などでの化粧品・フレグランスの販売)では、訪日外国人旅行者数の増加により、日本において堅調な回復を実現しました。一方、中国海南島・韓国では、中国人旅行者を中心とした消費の大幅な減少の影響を受け、低い出荷レベルが続きました。

以上のことから、売上高は1,078億円となりました。前年比は18.6%減、現地通貨ベースでは前年比23.8%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年比23.8%減となりました。コア営業利益は50億円、売上減に伴う差益減などにより、前年に対し121億円の減益となりました。

**(生産、受注および販売の実績)**

生産、受注および販売の実績は次のとおりです。

なお、当連結会計年度より報告セグメントの区分方法を変更しており、増減率は変更後の区分方法に基づいています。

**生産実績**

当連結会計年度における生産実績を報告セグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	増減率(%)
日本事業	-	-
中国事業	4,523	7.6
アジアパシフィック事業	2,409	13.7
米州事業	62,964	45.1
欧州事業	29,853	7.4
トラベルリテール事業	-	-
その他	127,784	10.8
合計	227,536	0.4

(注) 1 セグメント間取引については相殺消去しています。

2 金額は製造原価によっています。

**受注状況**

当社グループ製品については受注生産を行っていません。また、OEM(相手先ブランドによる生産)等による受注生産を一部実施しているものの金額は僅少です。

**販売実績**

当連結会計年度における販売実績を報告セグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	増減率(%)
日本事業	283,776	9.2
中国事業	249,952	0.8
アジアパシフィック事業	71,650	6.5
米州事業	118,547	7.5
欧州事業	132,665	13.4
トラベルリテール事業	107,834	18.6
その他	26,158	31.5
合計	990,586	1.8

(注) セグメント間取引については相殺消去しています。



## (2) 財政状態

### 資金調達と流動性マネジメント

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持、ならびに健全な財政状態を常に目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。成長を維持するために将来必要な運転資金および設備投資・投融資資金は、主に手元のキャッシュと営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債発行により調達しています。資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能となる格付シングルAレベルを維持すべく、ネットデット・エクイティ・レシオ0.2倍、ネットデット・EBITDA・レシオ0.5倍を目安としながら、市場環境などを勘案して最適な方法でタイムリーに実施します。ただし、今後の収益力およびキャッシュ・フロー創出力を考慮したうえで、上記指標は株主還元方針と併せて、さらなる資本効率の向上に資する最適資本構成になるよう、適宜見直します。

手元流動性については、連結売上高の1.5ヶ月程度を一つの目安としています。当連結会計年度末の現金及び預金の総額は1,229億円となり、手元流動性は連結売上高(2024年1月1日から2024年12月31日までの期間)の1.5ヶ月分となりました。

一方、当連結会計年度末現在の有利子負債残高は3,656億円となっています。金融機関と締結しているコミットメントライン契約の未使用額1,000億円、国内普通社債の発行登録枠の未使用枠2,850億円を有し、資金調達手段は分散化されています。

当連結会計年度末現在において、当社グループの流動性は十分な水準にあり、資金調達手段は分散されていることから、財務の柔軟性は高いと考えています。

### 格付け

当社グループは、流動性および資本政策に対する財務の柔軟性を確保し、資本市場を通じた十分な資金リソースへのアクセスを保持するため、一定水準の格付けの維持が必要であると考えています。当社グループは、社債による資金調達を行うため、ムーディーズ・ジャパン株式会社より格付けを取得しています。

2025年2月28日現在の発行体格付けはA3(見通し：ネガティブ)となっています。

### 資産および負債・資本

#### (資産)

総資産は、持分法で会計処理されている投資が減少した一方、「Dr. Dennis Gross Skincare」の買収によるのれんおよび無形資産などが増加したことにより、前連結会計年度末に比べ764億円増の13,318億円となりました。

#### (負債)

負債は、営業債務及びその他の債務が減少したものの、社債及び借入金の増加などにより、621億円増の6,772億円となりました。

#### (資本)

資本は、配当金支払いにより利益剰余金が減少した一方、円安により在外営業活動体の換算差額が増加したことなどから、143億円増の6,546億円となりました。

1株当たり親会社所有者帰属持分は、前連結会計年度末に対し35.27円増の1,583.47円となり、親会社所有者帰属持分比率は、前連結会計年度末比1.8ポイント減の47.5%となりました。また、親会社の所有者に帰属する持分に対する現金及び預金の総額を除いた有利子負債(リース負債除く)の割合を示すネットデット・エクイティ・レシオは0.18倍となりました。

### (3) キャッシュ・フローの状況

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	89,026	48,403
投資活動によるキャッシュ・フロー	35,536	83,738
財務活動によるキャッシュ・フロー	75,642	23,357
現金及び現金同等物の期末残高	104,685	98,479

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ62億円減少し、985億円となりました。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

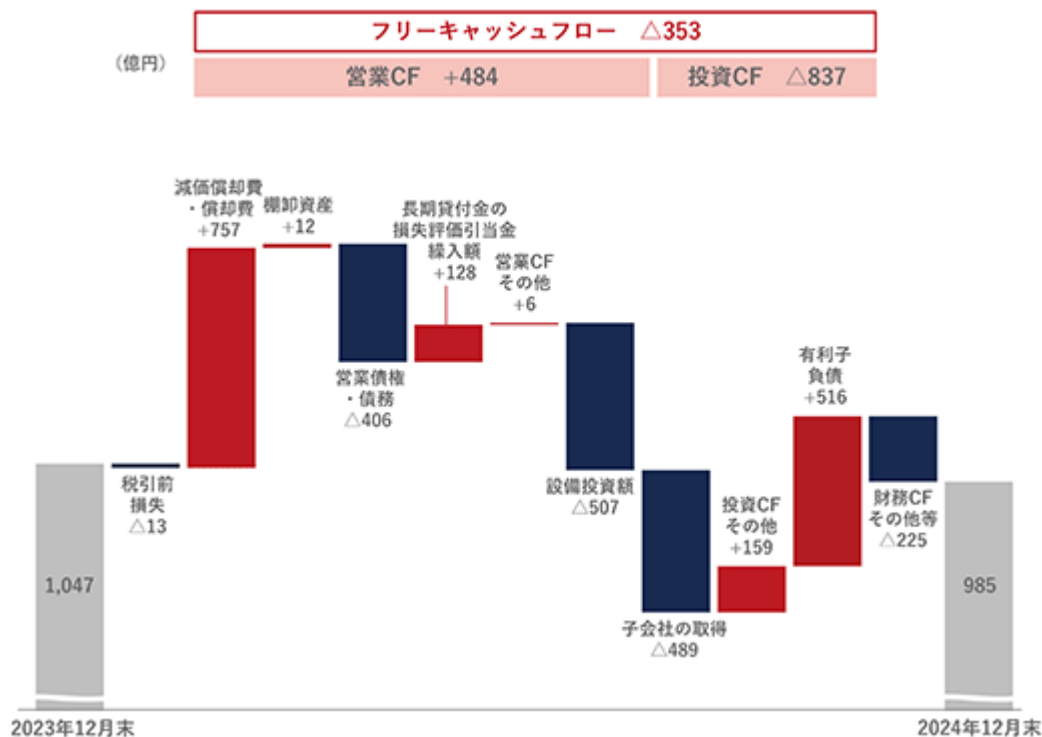
当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、減価償却費及び償却費(757億円)、長期貸付金の損失評価引当金繰入額(128億円)などの増加項目があった一方、税引前損失(13億円)、営業債務の増減額(301億円)、営業債権の増減額(105億円)などの減少項目があったことにより、前連結会計年度末に比べ406億円減少の484億円の収入となりました。なお、利息及び配当金の受取額には(株)ファイントゥデイホールディングス(以下「FTH」という。)からの配当金(36億円)が含まれています。

#### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、FTHの全株式を譲渡したことによる関連会社株式の売却による収入(128億円)があった一方、子会社の取得による支出(489億円)や、ITシステムへの投資等の無形資産の取得による支出(258億円)、工場設備への投資等である有形固定資産の取得による支出(249億円)などにより、前連結会計年度末に比べ482億円支出は増加し、837億円の支出となりました。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入による収入(510億円)、短期借入金の増加(420億円)、社債の発行による収入(150億円)があった一方、長期借入金の返済による支出(300億円)、リース負債の返済による支出(264億円)、配当金の支払額(240億円)などにより、前連結会計年度末に比べ990億円収入は増加し、234億円の収入となりました。



#### (4) 重要性がある会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、IFRSに準拠して作成しています。その作成には経営者による会計方針の選択・適用、資産・負債および収益・費用の報告金額ならびに開示に影響を与える見積りを必要としています。経営者は、これらの見積りについて過去の実績等を勘案し合理的に判断していますが、実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りと異なる場合があります。

当社グループの連結財務諸表で採用する重要性がある会計方針は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「3. 重要性がある会計方針」および「4. 重要な会計上の見積りおよび判断」に記載しています。

#### 5 【経営上の重要な契約等】

(持分法適用関連会社の株式譲渡)

当社は、当社の持分法適用関連会社である㈱ファイントゥデイホールディングスの保有株式のすべてをプライベートエクイティファンドCVC Capital Partnersが投資助言を行うファンドが直接または間接に出資をしている法人であるOriental Beauty Holding (HK) Limitedに譲渡することに関して、2024年6月20日に法的拘束力を有する正式契約を締結し、2024年6月25日付で譲渡手続が完了しました。

(Max Maraとのフレグランス事業におけるライセンス契約)

当社は、当社の連結子会社であるポーテプレステージインターナショナルS.A.S.を通じて、Max Mara S.r.l.のフレグランス商品を、開発・生産・販売するためのグローバル独占ライセンス契約について、2024年11月16日に法的拘束力を有する正式契約を締結しました。

## 6 【研究開発活動】

当社グループは、強みである皮膚科学技術や処方開発技術、感性科学、情報科学に加えて、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、資生堂の企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」の実現に取り組みます。

資生堂グローバルイノベーションセンター(呼称「S/PARK エスパーク」)をはじめ、米国、フランス、中国、シンガポールの各海外研究開発拠点においては、現地のマーケティング部門と連携しながら、各地域のお客さまの肌や化粧習慣の研究、その特性にあった製品開発に取り組んでおり、世界中のお客さまに対して安全・安心、高品質な商品・サービスの創出に向け、資生堂グループ全体の成長に貢献するとともに世界の化粧品業界をリードします。

当社グループが生み出した研究開発成果は外部より高い評価を受けています。化粧品技術を競う世界最大の研究発表会である第34回国際化粧品技術者会連盟イグアス大会2024において、全688件の研究報告(口頭発表83件、ポスター発表605件)のうち、口頭発表基礎部門で「最優秀賞」を受賞し、若手研究員に贈られるHenry Maso Award for 2024を受賞しました。そして、中国香料香精化粧品工業協会が主催する第15回中国化粧品学術研討会において、優秀論文として最も優秀な研究に贈られる「1等賞」および「2等賞」2件と「優秀賞」を受賞し、当社がエントリーした4件の論文すべてが受賞し、うち1件は中国現地の研究所で企画・推進まですべてをリードし創出された技術についてのものです。さらに、アジア化粧品技術者会(ASCS)ゴア大会2024にてデジタルポスター発表で「1等賞」を受賞しました。

また、戦略実現を加速するアプローチとして、外部企業・研究機関等との連携および人材育成においてイノベーション創出を積極的に進めることを示しました。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は272億円(売上高比2.7%)であり、商品カテゴリー別の研究成果は、以下のとおりです。なお、研究開発活動については、特定のセグメントに関連付けられず、その大半が本社費用として発生しているため、セグメント別の記載は行っていません。

### (1) スキンケア

肌の健康と美しさを維持するための新たなメカニズムとして、世界で初めて、匂い結合タンパク質OBP2A(Odorant binding protein 2A)がヒトの表皮では恒常性維持に寄与し、表皮バリアの一端を担っていることを発見しました。ヒトの鼻の内側に存在する匂い結合タンパク質OBP2Aは、細胞にダメージを与えるストレス分子をフィルタリングする機能があることが知られています。本研究では、そのOBP2Aが表皮でも発現していることを解明しました。また、OBP2Aを減少させた表皮細胞に、環境中にある匂い成分ノネナール(注1)(外的ストレス分子)と皮脂や汗などに含まれる成分であるオレイン酸、パルミトレイン酸(内的ストレス分子)を与えると、ストレス分子に対する防御力が低下し、細胞生存率が下がることが分かりました。さらに、OBP2Aを減少させた表皮モデルでは表皮膜が薄くなり、肌のうるおい成分であるラメラ顆粒の分泌が減少することと、水分蒸散量が増加し表皮バリア機能が低下することも分かりました。加えて、OBP2Aの発現量を高める効果のある成分についても探索を行い、ユリの一種であるマドンナリリーの花から抽出した「フランス産ホワイトリリー花エキス」に、表皮中のOBP2Aの発現を高める効果があり、表皮厚を増加し、水分蒸散量を低下させ、表皮バリア機能を高めることを発見し、本研究成果を「クレ・ド・ポー ボーテ」の商品開発に応用しました。

紫外線や花粉、睡眠中断など体内外の様々な要因で増加する悪玉因子セルピンb3によって、表皮にダメージを蓄積させることに加え、基底膜や真皮にまで悪影響を及ぼすなど肌老化を加速するメカニズムを明らかにし、セルピンb3の増加を抑えるアプローチを基に研究を行ってきました。また、20年以上にわたり肌と密接な関係を持つ毛細血管の研究にも注力しており、毛細血管が肌の弾力を生み出すメカニズムも明らかにしています。この悪玉因子セルピンb3に関する独自研究と当社が強みとする血管研究を掛け合わせ、皮ふ内部と肌状態の関係をさらに解明し、より美しく健やかな肌を実現するための新たなソリューション開発への応用を目指しました。その結果、悪玉因子セルピンb3の遺伝子発現量が高い時、肌の組織構造の強化などに関わる遺伝子であるCCN2の発現が有意に低くなることを明らかにしました。また、CCN2は毛細血管に存在する細胞ペリサイトに働きかけ、美肌を維持する上で重要なコラーゲンの主要構成成分やヒアルロン酸の前駆体を増加させることを発見し、CCN2がいわば「美肌遺伝子」であることを突き止めました。さらに、CCN2の遺伝子発現を促進する成分として、チャノキの葉エキスを見出しました。CCN2発現量は年齢と相関関係がないことも確認しており、本研究成果を「SHISEIDO」の商品開発に応用しました。

## (2) サンケア・メーキャップ

UVが肌に与える影響についてまだ広く知られていなかった時代から、いち早く防御研究に着手し、日常生活から過酷なUV条件下までのあらゆる環境下で、UVの悪影響から肌をしっかりと守りたいというお客さまのニーズに応えるべく、常に革新的な技術開発を行ってきました。しかし、手指との接触や表情の動きによって塗布膜が薄れ、UV防御機能を低下させてしまうという長年の課題がありました。塗布膜の薄れが自動で修復する現象は「自己修復」と呼ばれますが、この機能を示す成分の多くはゲル(半固形)状で肌へ塗り広げると不均一になってしまい、紫外線防御機能を十分に発揮できません。そこで、製剤を均一に塗り広げられて塗布膜の欠損も修復できる技術として、塗布膜の流動性を高めることに着目しました。流動性の低下をもたらす粉末の凝集を改善する方法を検討した結果、これまでのマテリアルサイエンス領域の知見をベースに最新の粉末分散研究の知見を取り入れることで、特定の粉末分散剤が塗布膜中の粉末の分散性を改善し、塗布膜が流動的になることを見出し、ミクロレベルの傷やよれを自動で修復させる新技術「オートリペア技術TM」の開発に成功しました。実際に本技術を搭載した塗布膜において、膜に傷をつけた5分後までにUV防御機能の回復を確認しました。また、従来の手法で流動化された塗布膜と比べて手指へ付着しづらく、UV防御機能の低下量が少ないことも確認できました。本研究成果を「アネッサ」の商品開発に応用しました。さらに、本技術は日焼け止めへの応用だけでなく、ベースメイク製品やリップ製品の美しい仕上がり持続にも今後貢献できることが期待されます。

紫外線や過度な運動による心身への影響は徐々に明らかにされてきていますが、紫外線を防御することで心身への影響にどのような変化が起こるのかについてはこれまで十分に検証されていませんでした。そこで、屋外運動時の紫外線暴露および紫外線防御が心身に及ぼす影響を科学的に検証し、太陽光の下でパフォーマンス高く、より一層アクティブに活動できる方法を探ることを目指しました。健康な成人男女16名を紫外線防御有り・無しの2つの群に分けて実験を行ったところ、日焼けの度合いを示す肌の赤みが強いほど、運動後に大きな疲労感を感じることや運動後の肌の赤みの変化量が運動時の血中乳酸値の変化量や酸化ストレスの変化量と比例することが確認でき、日焼け止めを用いて紫外線から肌を守ることで運動時の疲労感を軽減できることが推察されました。また、紫外線から防御することで運動中のパフォーマンスや運動後のリカバリーに良い影響があることが示唆されました。高いテクノロジーで紫外線を防ぐことによって太陽の恩恵をより享受できる商品の開発や子供たちへ紫外線や日焼け止めの理解を広める教育活動につなげていきます。

メーキャップ領域においては、昨年度開発に成功した「ファンデ美容液」の継続育成に取り組んでいます。「ファンデ美容液」は、彩る美容液ともいえる新発想のベースメイクカテゴリーです。従来の「美容液ファンデーション」はファンデーションに美容液成分を加えるという発想でしたが、この「ファンデ美容液」は美容液で彩るという逆転発想から生まれました。ファンデーションに美容液成分を配合するのではなく、美容液の中にファンデーション成分を閉じ込めることによって、つけた瞬間からずっと美容液が肌に触れ続けるという当社独自の「セラムファースト技術」を搭載しています。本技術は、「SHISEIDO」および「マキアージュ」の2品に搭載されていますが、他商品への活用展開やお客さまへのコミュニケーションを継続的に行い、つけるたび素肌そのものを美しく、メイクする一瞬が未来の美しさを育てていくという体験を提供することで新たな化粧文化を創造していきます。

### (3) Diagnosis(肌・身体・心の関係解明)

当社が掲げる2030年のビジョン「Personal Beauty Wellness Company」の実現に向けて、肌・身体・心の関係解明に注力しています。国立大学法人東京大学と、美が肌・身体・心にもたらす影響と効果を科学的に解明することを目的に、農学生命科学研究科、工学系研究科、人文社会系研究科、および教育学研究科による文理を超えた社会連携講座「五感が創発する肌・身体・心の美」を開設し、共同研究を開始しました。本共同研究では、分子感性工学に基づく心地よい五感を創出する物質や基剤の設計、五感が肌・身体・心に与える影響を脳や身体の反応を通じて科学的に分析・可視化する手法の開発、ならびに美しいものに触れたり、自己を美しいと感じたりすることが個人の心理状態や自己、他者、社会に与える影響の解明などに取り組みます。

また、日本で唯一の体系的ふたご研究基盤を有する大阪大学大学院医学系研究科附属ツインリサーチセンターとの共同研究を通じて、肌・身体・心の関係性を解明する新たなアプローチとして「ふたご」を対象にした検討を行い、スキンケアを含む生活習慣が肌内部に与える影響を科学的に明らかにすることに成功しました。当社が独自に開発した皮膚の毛細血管可視化技術を用いて、一卵性のふたごの血管を解析したところ、遺伝情報が同じであっても生活習慣の違いにより、毛細血管の形状に違いが出ることを明らかにしました。さらに、ふたご間の毛細血管と肌内部との関係性を調べた結果、皮膚の毛細血管が適度に多い状態の場合、肌内部のコラーゲン密度が高く、酸素飽和度が高いという関係性を見出しました。これにより、日々のスキンケアや生活習慣によって、皮膚の毛細血管を含む肌内部の状態も良好に保つことができる可能性を確認しました。今後さらなる検討を行うことにより、後天的な因子(生活習慣、スキンケア、食生活など)と肌・身体・心の関係性を明らかにし、肌健康状態を向上させるための革新的なアイテムやケア方法の開発に活用を行っていきます。

100年を超えて研究員が受け継ぐ知見・技術などの「研究開発力」と先進のAI技術を融合し、人々の経験値だけでは導き出せないAIとの共創から生まれる革新的な化粧品開発の実現を目指し、アクセンチュア株式会社と共同で独自のアルゴリズムを用いた処方開発AI機能を開発しました。この処方開発AI機能は、当社の化粧品開発デジタルプラットフォーム「VOYAGER(ヴォイジャー)」に搭載され、2024年2月より本格稼働しました。本AI機能の特長は、皮膚科学、感性科学、製剤化学などの基礎研究から得られた原料情報や処方データ、さらには容器設計に関するデータなど製品開発データを包括的に網羅していることです。これにより、例えばスキンケア製剤とファンデーション製剤の製剤間を越えた比較や類似性評価が可能となり、より効率的で精度の高い化粧品開発が加速されます。すでに活用事例も生まれており、その一例として、類似処方検索を活用し、「クレンジング製剤技術」と「スキンケア処方技術」の掛け合わせから着想を得て開発した試作処方があります。これまでのクレンジング製剤では濃密でリッチな泡立ちとさっぱりとした使い心地の両立が課題でした。そこで、類似処方検索を活用し、クレンジング製剤技術に加えてスキンケア処方技術の知見を活用することによって濃密な泡を維持したままさっぱりとした使い心地を両立した洗浄剤の試作処方開発に成功しました。今後も、多様化する生活者ニーズや社会的に課題であるサステナビリティ領域など、さまざまな視点で処方開発AIを活用し、革新的な価値の創出を目指します。

### (4) サステナビリティ

保護性、使いやすさ、デザイン、環境対応性など8つの基準をもとに、優れたパッケージデザインと技術を開発・普及させることを目的に世界包装機構が主催する「ワールドスター2024」コンテストにおいて、当社の「SHISEIDO オイデルミン エッセンスローション」、「クレ・ド・ポー ボーテ リューヌ ジョアイエール」のパッケージデザインが「ワールドスター賞」を受賞しました。今回受賞した両作品は、容器の見た目の美しさや快適な使い心地などのプレミアムな使用体験に加え、レフィルを活用し、環境への負荷軽減を同時に実現することに注力しました。「SHISEIDO オイデルミン エッセンスローション」は、ボトル製造と中味液充填をワンステップで実現する技術LiquiForm(リキフォーム)を世界で初めて化粧品に採用しています。本体容器とレフィル容器の2体構造で高級感のあるパッケージにしており、本体容器を繰り返し使用することにより、使用後廃棄するプラスチック量を92%削減(注2)します。サプライチェーン全体では、当社の標準的な従来の「つけかえ」容器(同容量)に対して、約70%のCO<sub>2</sub>排出量を削減(注3)します。「クレ・ド・ポー ボーテ リューヌ ジョアイエール」は、グローバルラグジュアリーブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」の40周年を記念したリップスティックコレクションです。サステナビリティとラグジュアリーの融合を実現するべく、メイクアップの高揚感を伝えるデザインと、本体容器を使い捨てせずに簡単につけかえることのできるレフィル機構を両立しています。レフィルの仮栓に再生プラスチック(注4)を採用しています。今後も人や社会や地球環境への尊重・共生と、効果や上質なデザイン、感触などから感じる満足感を両立させる「Premium/Sustainability」という研究アプローチによって、変化する社会環境やニーズに迅速かつ幅広く対応をしていきます。

以下、その他の活動について記載します。

当社は、2024年1月9日～12日(現地時間)にアメリカ・ラスベガスにて開催された世界最大級のデジタル技術の見本市「CES 2024」に初出展しました。本出展にて、スマートフォンなどを用いてお客さまの適切な美容法の習得と実践をサポートすることができるデジタルアプリケーション「Beauty AR Navigation」を展示しました。美容法はスキンケアの効果を最大限得るために重要であることが科学的にも明らかになってきており、当社が開発した「軽圧式塗布法」に沿って化粧水・乳液を塗布すると、自己流でのお手入れに比べ、スキンケア後のうるおいやハリ・弾力に関する効果時間が高まることや、気持ちがポジティブになるなどの心理効果のほか、実際に一か月間美容法を継続することで肌の水分量が改善するといった結果が研究で得られています。一方、お客さまが商品の購買に至るまでの化粧品の使用体験が、スマートフォンなどを介して非接触、非対面で行われるデジタル体験に置き換わってきており、インタビュー調査では、「自分自身の化粧品の使用方法が正しいのか不安である」「本来期待できる化粧品の効果が、誤った使用方法によって十分得られていないのではないか」「適切な使用方法を知ることさらに美しくなりたい」という生活者の悩みやニーズが明らかになりました。本アプリは大きく2つの機能が搭載されています。一つ目は適切な美容動作へのナビゲーションです。お客さま自身が行う美容動作をスマートフォンやタブレット端末などのカメラで認識し、その動作に対して当社の美容法開発を担う専門技術者による「お手本」動作の分析から設定した、適切な手の方向や速度などの動作を伝授します。二つ目はお客さまの美容動作の評価です。ナビゲーションの後、お手本の美容動作とお客さまの美容動作の手の位置や速度の比較解析を行うことで、お客さまの美容動作を定量的に評価し、その結果を提示します。

さらに、当社の強みを活かしつつ、業種を越えた企業とのコラボレーションによる新たな価値創造にも引き続き注力しています。オンライン販売の急速な普及に伴い、多くの生活者がEC(Electronic Commerce)を通じて化粧品を購入するようになりました。しかし、繊細で多様な化粧品の触り心地の確認など、店頭と同様に化粧品に直接触れて試すことができない課題があります。そこで、当社の感性科学研究の知見と日本電信電話株式会社の非接触情報提示技術を融合し、遠隔・非接触でも化粧品の触り心地を視覚や聴覚を通して体験できる革新的な技術の開発を目指し、共同研究を開始しました。本共同研究により、人間が化粧品基剤に触れた時の触り心地を視覚や聴覚など複数の視点で探り、最終的には、化粧品基剤の触り心地をさまざまな感覚で再現する感覚インターフェースを実現します。これにより、一人ひとりの多様なニーズやライフスタイルに合った化粧品の選択や購入が可能になる世界を目指します。

(注) 1 加齢に伴い発生する特有の香り(加齢臭)の主成分。当社は、ノネナールが肌にもダメージを引き起こすことを発見している。

2 プラスチック量を92%削減：お客さまが2本目を購入時、本体容器を廃棄する場合と、使用後にレフィル容器のみ廃棄する場合との比較

3 約70%のCO<sub>2</sub>排出量を削減：中味を含めない本容器および従来つけかえ容器のCO<sub>2</sub>排出量/個は、SuMPO環境ラベルプログラムにて検証済(ISO/TS14067:2013に準拠)。当社にて数値を比較。

4 再生プラスチック：製造工程において発生する廃棄物を再利用したプラスチック。PIR樹脂(Post-Industrial Recycled ポストインダストリアルリサイクルド)ともいう。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

##### (1) 設備投資

当社グループでは、当連結会計年度において48,896百万円の設備投資(注)を実施しました。なお、報告セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

日本事業	9,519百万円
中国事業	3,900 "
アジアパシフィック事業	1,954 "
米州事業	5,115 "
欧州事業	4,597 "
トラベルリテール事業	912 "
その他	22,896 "
合計	<hr/> 48,896百万円

日本事業では、店舗カウンター・什器の設置・改装、グローバル基幹システムなどに9,519百万円の設備投資を行いました。

その他では、国内工場の生産能力の維持・合理化、グローバル基幹システムなどに22,896百万円の設備投資を行いました。

(注) 資本的支出、有形固定資産および無形資産(商標権等を除く)への投資です。

##### (2) 除却等

重要な設備の除却または売却はありません。



## 2 【主要な設備の状況】

当社グループの主要な設備の状況は、以下のとおりです。

## (1) 提出会社

2024年12月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	リース 資産	その他	合計	
本社 (東京都港区他)	各事業	オフィス 設備、 生産設備	24,090	4,999	7,722 (24)	1,827	62,435	101,075	1,197
リサーチセンター(グ ローバルイノベー ションセンター) (神奈川県横浜市 西区)	その他	研究開発 設備	25,655	560	6,841 (7)		3,894	36,951	712
掛川工場 (静岡県掛川市)	"	生産設備	7,665	4,316	903 (202)	19	2,071	14,976	651
大阪工場 (大阪府大阪市 東淀川区) (注)4	"	"		1,194	2,461 (36)	0	52	3,709	294
那須工場 (栃木県大田原市)	"	"	13,883	13,129	586 (110)	25	665	28,290	450
大阪茨木工場 (大阪府茨木市)	"	"	15,622	11,445	14,479 (72)	15	3,402	44,965	367
福岡久留米工場 (福岡県久留米市)	"	"	19,295	18,320	1,893 (97)	66	1,236	40,811	352

(注) 1 帳簿価額は、日本基準に基づく金額を記載しています。

2 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定および無形固定資産(のれん、商標権およびリース資産を除く。)の合計です。

3 現在休止中の主要な設備はありません。

4 大阪工場の設備の内、工場統合に伴い除却が予定される設備については減損損失を計上しているため、減損損失控除後の金額を記載しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「16. 非金融資産の減損」をご参照ください。

## (2) 国内子会社

2024年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	使用権 資産	その他	合計	
資生堂ジャパ ン(株)	本店他2事業本 部16支社・ 事業部 (東京都港区他)	日本事業	オフィス 設備、 店舗設備	5,243	4	1,472 (11)	14,545	23,074	44,340	7,157
(株)資生堂 パーラー	銀座本店 (東京都中央区)	その他	店舗設備	1,505	33	1,792 (1)	1,266	100	4,699	283
匿名組合 セラソ	汐留オフィス (東京都港区)	"	オフィス 設備	10,419	0	( )	13,508	42	23,970	

(注) 1 帳簿価額は、IFRSに基づく金額を記載しています。

2 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定および無形資産の合計です。

3 現在休止中の主要な設備はありません。

(3) 海外子会社

2024年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	使用権 資産	その他	合計	
資生堂(中国)投資 有限公司	本社 (中国、上海)	中国事業	店舗設備			( )	2,912	8,726	11,638	776
資生堂麗源化粧 品有限公司	本社、北京工場 (中国、北京)	"	店舗設備 生産設備	415	215	( )	310	594	1,535	1,907
台湾資生堂股份 有限公司	新竹工場 (台湾、新竹)	アジアパ シフィック 事業	生産設備	2,389	359	2,201 (66)	432	557	5,940	336
資生堂アメリカ Inc.	イーストウィン ザー工場 (アメリカ、 ニュージャージー)	米州事業	"	5,131	3,556	374 (168)		5,761	14,824	328
資生堂インター ナショナルフラン スS.A.S.	ジアン工場 (フランス、 ジアン)、 バルド・ロワール 工場 (フランス、 オルム)	欧州事業	"	2,125	2,206	284 (340)	75	719	5,411	513
資生堂化粧品制 造有限公司	上海工場 (中国、上海)	その他	"	1,023	266	( )	88	309	1,688	392

(注) 1 帳簿価額は、IFRSに基づく金額を記載しています。

2 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定および無形資産の合計です。

3 現在休止中の主要な設備はありません。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

当社グループ(当社および連結子会社)の重要な設備の新設、除却等の計画は以下のとおりです。

#### (1) 新設、改修等

当連結会計年度後1年間の重要な設備の新設、改修等に係る設備投資計画(注)は52,000百万円であり、その所要資金については、自己資金および社債・借入金で賄う予定です。

なお、報告セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

セグメントの名称	投資予定金額 (百万円)	設備等の主な内容、目的
日本事業	8,000	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資
中国事業	3,700	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資
アジアパシフィック事業	2,800	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資
米州事業	7,300	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資、工場設備投資
欧州事業	5,100	店舗設備等のマーケティング投資、工場設備投資
トラベルリテール事業	1,700	店舗設備等のマーケティング投資
その他	23,400	工場設備投資、ソフトウェア投資
合計	52,000	

(注) 資本的支出、有形固定資産および無形資産(商標権等を除く。)への投資です。

#### (2) 除却等

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「16. 非金融資産の減損」に記載の資生堂大阪工場の生産を資生堂大阪茨木工場に統合することに伴い、将来使用見込みのない固定資産を除却する予定です。なお、前連結会計年度および当連結会計年度において減損損失を計上しており、除却予定の固定資産の帳簿価額に金額的重要性はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,200,000,000
計	1,200,000,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2024年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025年3月26日)	上場金融商品取引所名 または登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	400,000,000	400,000,000	東京証券取引所 プライム市場	権利内容に制限のない標準と なる株式であり、単元株式数 は100株となります。
計	400,000,000	400,000,000	-	-

(2) 【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

当該制度は、会社法第236条および第238条の規定に基づき、当社および関連グループ会社の取締役、執行役員に対して、ストックオプションとして新株予約権を発行するものです。

	2012年度ストックオプション(第30回・第31回新株予約権)	2013年度ストックオプション(第32回・第33回新株予約権)	2014年度ストックオプション(第34回・第35回新株予約権)
決議年月日	2012年6月26日定時株主総会および同年7月31日取締役会	2013年6月25日定時株主総会および同年7月31日取締役会	2014年6月25日定時株主総会および同年7月31日取締役会
付与対象者の区分および人数	当社取締役5名 当社執行役員14名	当社取締役6名 当社執行役員10名	当社取締役5名 第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名 当社執行役員12名
新株予約権の数(個)	173(注)1	214(注)1 [204]	321(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)	普通株式 17,300(注)2	普通株式 21,400(注)2 [20,400]	普通株式 32,100(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注)3	1(注)3	1(注)3
新株予約権の行使期間	2015年8月1日～ 2027年7月31日	2016年8月1日～ 2028年7月31日	2017年8月1日～ 2029年7月31日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)	発行価格 1,002(注)4 資本組入額 501	発行価格 1,435(注)4 資本組入額 718	発行価格 1,899.5(注)4 資本組入額 950
新株予約権の行使の条件	(注)5	(注)5	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)6	(注)6	(注)6

	2015年度ストックオプション(第36回・第37回新株予約権)	2016年度ストックオプション(第38回・第39回新株予約権)	2017年度ストックオプション(第40回・第41回新株予約権)
決議年月日	2015年6月23日定時株主総会および2016年2月23日取締役会	2016年3月25日定時株主総会および2017年2月23日取締役会	2017年3月28日定時株主総会および2018年3月6日取締役会
付与対象者の区分および人数	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員13名 2015年12月31日時点まで当社の執行役員であった者2名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員20名 当社の子会社の従業員(2016年12月31日時点まで当社の執行役員であった者)1名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員13名 2017年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者5名
新株予約権の数(個)	151(注)1	465(注)1	376(注)1 [356]
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)	普通株式 15,100(注)2	普通株式 46,500(注)2	普通株式 37,600(注)2 [35,600]
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注)3	1(注)3	1(注)3
新株予約権の行使期間	2018年9月1日～ 2031年2月28日	2019年9月1日～ 2032年2月29日	2020年9月1日～ 2033年2月28日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)	発行価格 2,516.5(注)4 資本組入額 1,259	発行価格 2,991(注)4 資本組入額 1,496	発行価格 6,616(注)4 資本組入額 3,308
新株予約権の行使の条件	(注)5	(注)5	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)6	(注)6	(注)6

	2018年度ストックオプション(第42回・第43回新株予約権)
決議年月日	2018年3月27日定時株主総会および2019年2月21日取締役会
付与対象者の区分および人数	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員12名 2018年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者3名
新株予約権の数(個)	144(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)	普通株式 14,400(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注)3
新株予約権の行使期間	2021年9月1日～ 2034年2月28日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)	発行価格 7,865(注)4 資本組入額 3,933
新株予約権の行使の条件	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)6

当連結会計年度の末日(2024年12月31日)における内容を記載しています。当連結会計年度の末日から提出日の前月末現在(2025年2月28日)にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を[ ]内に記載しており、その他の事項については当連結会計年度の末日における内容から変更はありません。

(注) 1 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株である。

2 当社が株式の分割(当社の株式無償割当てを含む。)または株式の併合を行う場合には、新株予約権の目的である株式の数(以下「対象株式数」という。)を次の算式により調整し、調整の結果生じる1株未満の端数はこれを切り捨てるものとする。

調整後対象株式数 = 調整前対象株式数 × 分割・併合の比率

また、上記のほか、対象株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で対象株式数を調整する。

3 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払い込む金銭の額を1円とし、これに対象株式数を乗じた金額とする。

4 発行価格は、新株予約権の行使時の払込金額(1株当たり1円)と付与日における新株予約権の公正な評価単価(第30・31回新株予約権は1株当たり1,001円、第32・33回新株予約権は1株当たり1,434円、第34・35回新株予約権は1株当たり1,898.5円、第36・37回新株予約権は1株当たり2,515.5円、第38・39回新株予約権は1株当たり2,990円、第40・41回新株予約権は1株当たり6,615円、第42・43回新株予約権は1株当たり7,864円)を合算している。

5 (1) 新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。

(2) 新株予約権を行使することができる期間の満了前に新株予約権の割当てを受けた者が死亡した場合は、相続人のうち1名に限り新株予約権を承継することができる。ただし、再承継はできない。

(3) その他権利行使の条件については、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する「新株予約権割当契約」で定めるところによる。

- 6 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」という。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という。)については、新株予約権の割当てを受けた者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。
- (1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の割当てを受けた者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。
  - (2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とする。
  - (3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編成行為の条件等を勘案の上、(注)2に準じて決定する。
  - (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定める再編後払込金額に上記(3)に従って決定される当該各新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とする。
  - (5) 新株予約権を行使することができる期間  
残存新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、残存新株予約権の行使期間の満了日までとする。
  - (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項  
残存新株予約権について定められた当該事項に準じて決定する。
  - (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとする。
  - (8) 新株予約権の取得条項  
残存新株予約権について定められた取得条項に準じて決定する。
  - (9) その他の新株予約権の行使の条件  
残存新株予約権について定められた行使の条件に準じて決定する。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2010年5月21日	10,000	400,000	-	64,506	-	70,258

(注) 自己株式の消却による減少です。

(5) 【所有者別状況】

2024年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数 100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府および 地方公共団 体	金融機関	金融商品 取引業者	その他 の法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(名)	1	60	61	1,061	811	1,260	113,111	116,365	-
所有株式数 (単元)	40	1,358,985	260,090	161,851	1,548,192	4,621	661,192	3,994,971	502,900
所有株式数 の割合(%)	0.00	34.01	6.51	4.05	38.75	0.11	16.55	100.00	-

(注) 1 自己株式576,863株は「個人その他」の欄に5,768単元、「単元未満株式の状況」の欄に63株含まれています。

2 「その他の法人」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式が1単元含まれています。

3 2024年12月31日現在の当社の株主数は、単元未満株式のみ所有の株主を含め131,423名です。



## (6) 【大株主の状況】

2024年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)(注)1	東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	76,196	19.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番12号	27,073	6.77
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内2丁目7-3 東京ビルディング	9,783	2.44
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都新宿区新宿六丁目27番30号)	9,442	2.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	8,498	2.12
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	7,569	1.89
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	東京都中央区晴海一丁目8番12号	7,000	1.75
SMBC日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内3丁目3番1号	6,740	1.68
THE BANK OF NEW YORK 134104 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	BOULEVARD ANSPACH 1, 1000 BRUSSELS, BELGIUM (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	6,338	1.58
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 (東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂インターシティAIR)	5,615	1.40
計	-	164,259	41.12

(注) 1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)および株式会社日本カストディ銀行(信託口)の持株数は、すべて信託業務に係る株式です。

- 株式会社みずほ銀行から、2023年7月7日付で共同保有者合計で21,455千株(持株比率5.36%)を保有しており、そのうち12,435千株(同3.11%)をアセットマネジメントOne株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- 三井住友信託銀行株式会社から、2024年6月20日付で共同保有者合計で26,325千株(持株比率6.59%)を保有しており、そのうち14,757千株(同3.69%)を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有し、11,567千株(同2.89%)を日興アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。しかし、当社として当事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- ブラックロック・ジャパン株式会社から、2024年7月3日付で共同保有者合計で28,097千株(持株比率7.03%)を保有しており、そのうち8,798千株(同2.20%)を同社が保有し、7,553千株(同1.89%)をブラックロック・ファンド・アドバイザーズ(BlackRock Fund Advisors)が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。しかし、当社として当事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- ノルウェー銀行(Norges Bank)から、2024年11月5日付で26,842千株(持株比率6.72%)を保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- 野村證券株式会社から、2024年11月7日付で共同保有者合計で27,778千株(持株比率6.95%)を保有しており、そのうち25,974千株(同6.50%)を野村アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2024年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 576,800	-	権利内容に制限のない標準となる株式
完全議決権株式(その他)(注)1	普通株式 398,920,300	3,989,203	同上
単元未満株式(注)2	普通株式 502,900	-	1単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	400,000,000	-	-
総株主の議決権	-	3,989,203	-

(注) 1 「完全議決権株式(その他)」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式が 100株(議決権1個)含まれています。

2 「単元未満株式」の欄には、当社所有の自己株式63株が含まれています。

【自己株式等】

2024年12月31日現在

所有者の氏名 または名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計(株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社資生堂	東京都中央区銀座 七丁目5番5号	576,800	-	576,800	0.14
計	-	576,800	-	576,800	0.14

## 2 【自己株式の取得等の状況】

### 【株式の種類等】

会社法第155条第3号および会社法第155条第7号による普通株式の取得

#### (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

#### (2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2024年8月7日)での決議状況 (取得期間2024年8月19日～2024年8月20日)	300,000	1,800,000,000
当事業年度前における取得自己株式		
当事業年度における取得自己株式	300,000	1,043,952,800
残存決議株式の総数及び価額の総額		756,047,200
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)		42.00
当期間における取得自己株式		
提出日現在の未行使割合(%)		42.00

#### (3) 【株主総会決議または取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当連結会計年度における取得自己株式	997	3,906,306
当期間における取得自己株式	77	205,430

(注) 当期間における取得自己株式には、2025年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれていません。

#### (4) 【取得自己株式の処理状況および保有状況】

区分	当連結会計年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他(単元未満株式の買増請求による譲渡)	20	80,644	-	-
その他(ストックオプションの権利行使による譲渡)	23,600	106,510,377	3,000	12,094,960
その他(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による自己株式の処分)	44,713	206,681,818	-	-
保有自己株式数	576,863	-	573,940	-

(注) 当期間における保有自己株式数には、2025年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる取得、単元未満株式の買増請求による譲渡、ストックオプションの権利行使による譲渡および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による自己株式の処分は含まれていません。

### 3 【配当政策】

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)

当社の毎事業年度における配当の回数についての基本的な方針は、中間配当と期末配当の年2回の配当としています。これらの配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会です。当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当をすることができる旨を定款に定めています。

当連結会計年度(第125期)の剰余金の配当については、年間配当を1株あたり40.00円(中間配当30.00円、期末配当10.00円)としました。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2024年8月7日 取締役会決議	11,991	30.00
2025年3月26日 定時株主総会決議	3,994	10.00

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

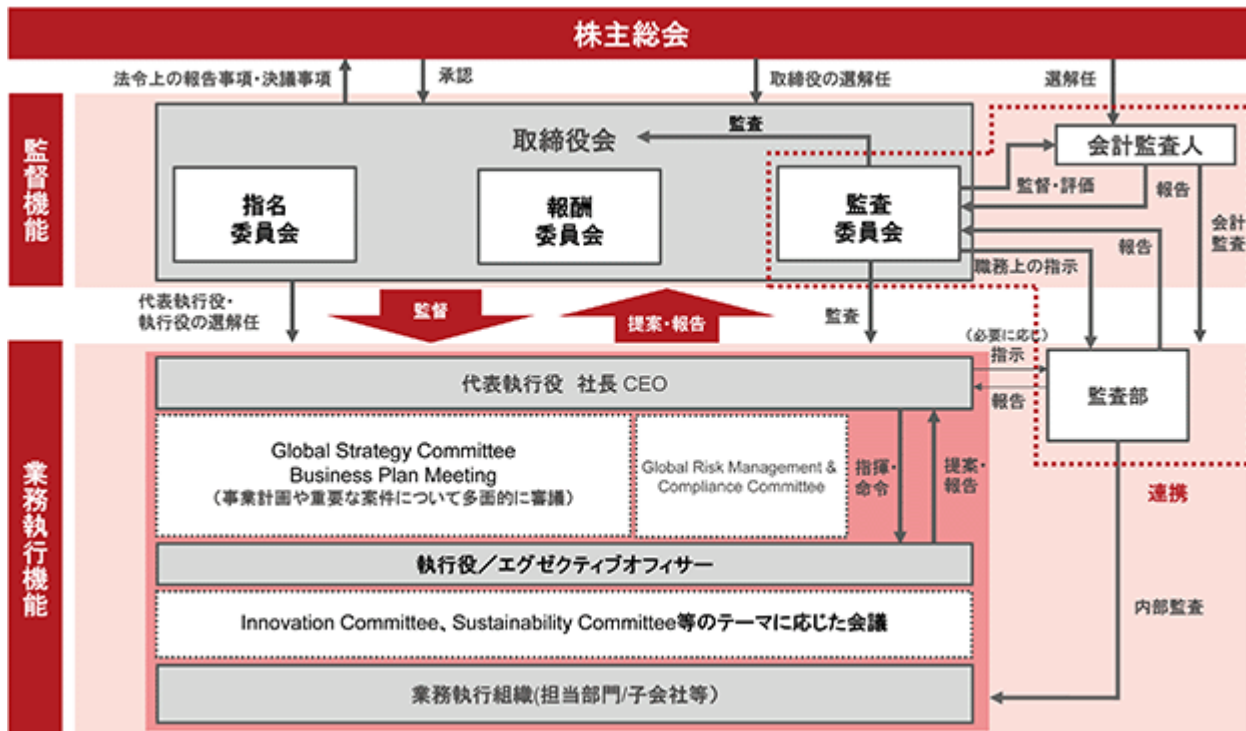
当社を含む資生堂グループは、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY の中で、OUR MISSIONとして「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」を定め、コーポレート・ガバナンスを“OUR MISSIONの達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤”と位置づけています。

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”というすべてのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。併せて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化を目指します。

##### コーポレート・ガバナンス体制

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まいりましたが、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。

(本有価証券報告書の提出日現在における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	安野裕美	○			○(常勤)
取締役	吉田猛	○			○(常勤)
社外取締役	大石佳能子	○	○	○	
社外取締役	岩原紳作	○		○	
社外取締役	得能摩利子	○	○	○	
社外取締役	畑中好彦		○		
社外取締役	後藤靖子	○			
社外取締役	野々宮律子	○			○
社外取締役	中嶋康博	○			○

(注) 1 ○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。  
2 安野裕美氏の戸籍上の氏名は、原裕美です。

## (イ) 監督機能

### ( ) 取締役会

取締役会は、概ね1ヶ月に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、強い監督機能を有し、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し・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。

### (当連結会計年度の実績) 取締役会の活動状況

当連結会計年度に開催した取締役会は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、上記の実績の開催回数のほか、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。

役職名	氏名	出席状況(出席率)
取締役	魚谷雅彦	全14回中14回出席(100%)
取締役	藤原憲太郎	全14回中14回出席(100%)
取締役	安野裕美	全14回中14回出席(100%)
取締役	吉田猛	全14回中14回出席(100%)
取締役	鈴木ゆかり	全3回中3回出席(100%)
取締役	直川紀夫	全3回中3回出席(100%)
取締役	横田貴之	全3回中3回出席(100%)
社外取締役	大石佳能子	全14回中14回出席(100%)
社外取締役	岩原紳作	全14回中14回出席(100%)
社外取締役	得能摩利子	全14回中13回出席(92.8%)
社外取締役	畑中好彦	全14回中13回出席(92.8%)
社外取締役	小津博司	全14回中13回出席(92.8%)
社外取締役	後藤靖子	全14回中14回出席(100%)
社外取締役	野々宮律子	全14回中14回出席(100%)
社外取締役	チャールズ D. レイク	全3回中3回出席(100%)

(注) 1 当社は、2024年3月26日開催の第124回定時株主総会の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ており、安野裕美氏、吉田猛氏、小津博司氏、後藤靖子氏、野々宮律子氏の取締役会への出席状況には、当該機関設計変更前における監査役としての出席回数を含めて記載しています。

2 鈴木ゆかり氏、直川紀夫氏、横田貴之氏、チャールズ D. レイク氏は、2024年3月26日開催の第124回定時株主総会の終結の時をもって取締役を退任していますので、退任までの期間に開催された取締役会の出席状況を記載しています。

#### ( ) 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せん。

#### (当連結会計年度の指名委員会の活動状況)

当連結会計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。

役職名	氏名	出席状況(出席率)
社外取締役	大石佳能子	全8回中7回出席(87.5%)
社外取締役	岩原紳作	全8回中8回出席(100%)
社外取締役	得能摩利子	全8回中8回出席(100%)
社外取締役	畑中好彦	全8回中7回出席(87.5%)

#### ( ) 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せん。

(当連結会計年度の報酬委員会の活動状況)

当連結会計年度に開催した報酬委員会は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。

役職名	氏名	出席状況(出席率)
社外取締役	大石佳能子	全10回中9回出席(90%)
社外取締役	岩原紳作	全10回中10回出席(100%)
社外取締役	得能摩利子	全10回中10回出席(100%)
社外取締役	畑中好彦	全10回中9回出席(90%)

( ) 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。

(当連結会計年度の監査委員会の活動状況)

当連結会計年度における監査委員会の活動状況については、「第1部 企業の概況 第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (3) 監査の状況 監査委員会監査の状況」に記載のとおりです。

(口) 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。

役職名	氏名
代表執行役	藤原憲太郎
代表執行役	廣藤綾子
執行役	岡部義昭
執行役	直川紀夫
執行役	梅津利信

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。

( ) 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。

( ) 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。

( ) 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。



## 内部統制システム

### (イ)内部統制システムの整備状況

当社は、2024年3月26日開催の取締役会において、「内部統制システムの基本方針」の改定を決議しました。改定後の「内部統制システムの基本方針」は以下のとおりです。

#### 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。

(口)内部統制システムの運用状況

当社は、内部統制システムの基本方針に基づき整備・運用を進めています。なお、当社および子会社の内部統制システム全般の整備・運用状況は、監査委員会による監査の対象となるほか、内部監査担当部門がモニタリングしています。

**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**

- ・ 真のグローバルビューティーウエルネスカンパニーに相応しい倫理的基盤の強化を目的として、「資生堂倫理行動基準」に関する研修をグローバル全社員を対象に実施しました。新入社員およびキャリア採用社員への入社時の研修においても、「資生堂倫理行動基準」に関する研修を実施しました。
- ・ 「資生堂倫理行動基準」の細則となる「接待・贈答に関する規程<賄賂防止規程>」および「カルテル防止に関する規程」に関する研修も、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州などの各地域において、eラーニングや実会場で実施しました。
- ・ 「Global Risk Management & Compliance Committee」を12月に開催し、資生堂グループの重要リスクやその対策について議論しました。また、重要なインシデントへの対応等を取締役に報告しました(上期分：8月、下期分：2025年1月)。国内は、HQ・SJコンプライアンス委員会を6月、11月に開催し、日本地域における懲戒事案・資生堂ホットライン案件等を踏まえた課題・対策について議論しました。
- ・ HQ直轄のグローバルホットライン、各リージョン管轄のホットライン体制を通じて内部通報を受け付けました。日本地域ホットラインは、資生堂ホットラインとビジネスパートナーホットラインを設け、公益通報窓口機能を整備しています。
- ・ 内部監査規程に基づき、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、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。内部監査の結果は、代表執行役 社長 CEO・代表執行役最高財務責任者・常勤の監査委員へ月次、監査委員会へは隔月、取締役会へは年2回報告しています。

<反社会的勢力排除に向けた取り組み>

経理システムNAISに紐づける運用により、新規取引の仕入先の事前反社審査を徹底しています。2017年12月から化粧品事業の新規得意先への事前審査制度も導入し、継続的に推進しています。また、「公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会」等の反社会的勢力排除推進2団体に加盟しています。さらに、担当の社員がセミナー等で情報収集を実施するとともに、地域警察署との連携に努めています。

**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**

- ・ 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、さら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図りました。
- ・ 執行に関しては、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、重要な案件や計画等についてはGlobal Strategy Committee等業務執行の重要会議体での審議を経て意思決定を行いました。各エグゼクティブオフィサーは、各々の担当領域内における業務執行を担っており、必要に応じてGlobal Strategy Committee等業務執行の重要会議体や取締役会等に自己の担当領域における業務執行について報告しました。
- ・ 執行と監督の分離をさらに強化し、取締役会の透明性および客観性をより高めるため、2025年1月1日より、社外取締役である畑中好彦氏が取締役会議長を務めています。

### 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、各委員会議事録は、コーポレートガバナンス部(監査委員会議事録については監査部)にて作成の上、法定備置の期限である10年を超えた永年保管としています。Global Strategy Committee等の執行の重要会議の議事録は、経営革新部にて作成の上、会議体により10年または永年保管としています。情報資産の保護に関しては「資生堂グループ 情報セキュリティポリシー」のもと、「情報システム利用規程」「資生堂グループ 情報資産取り扱い規程」「機密情報管理規程」「資生堂グループ プライバシールール」「個人情報保護規程」を策定・運用しています。また、情報開示に関しては内部情報管理および内部者取引規制に関する内規(役員用・従業員用)を策定・運用しているほか、決定事実・決算に関する情報開示までの仕組みおよび発生事実に関する情報開示までの仕組みを構築し、運用しています。グループ各社からの重要事項の報告については、「取締役会規程」および「エグゼクティブオフィサー規程」等に基づき、当該グループ会社を担当するエグゼクティブオフィサーを通じ、CEOもしくはGlobal Strategy Committeeや取締役会に報告させています。

### 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

・全世界のRMO・リスクマネージャーへの情報支援を目的としたニュースレターを継続配信(年間2通発行)しました。日本地域においては、インシデント発生時に、収束に向けた対応サポートの強化を目的に配置されているリスクマネージャー(114部門)のうち、2月と9月に新任者(約40名)に対する説明会を実施しました。さらに8月から9月にかけて、リスクマネージャーに加え、発生時の対応責任者となる職制管理職にも対象を拡大し、インシデント対応の基本原則の理解促進を目的としたeラーニングを実施しました。

・また、6月には首都直下地震を想定したHQ緊急対策本部訓練、11月には大阪緊急対策本部(HQ緊急対策本部の代替として立ち上がる)とのチーム別研修を実施し、双方合わせて約50名が出席しました。さらに、3月には商品リコールへの対応力強化のためeラーニングを実施しました。

### 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

・監査委員会が管轄する監査部に、監査委員会の職務を支援または一部代行する監査委員会事務局を設置し、兼任の使用人を3名配置し、監査委員会による監査に必要な情報の収集や資料作成等、監査委員会の事務局業務を行っています。また、当該使用人の執行役等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、当該使用人の任命・異動・評価等の人事に関する事項については、監査委員会の同意のもと、監査部長が決定しています。

・また、監査部の年度計画(予算含む)に関する事項については、監査委員会に諮り、承認を得ています。

### 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

・Global Strategy CommitteeやGlobal Risk Management & Compliance Committee等の業務執行の重要会議体に、オブザーバーとして常勤の監査委員の出席機会が確保されており、これらを通じて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に応じて、担当役員や各部門の長から監査委員会における報告および資料や情報の提供を行っています。

・「資生堂グループ監査委員会通報窓口」を設けており、国内では、新入社員およびキャリア採用社員の入社時研修、新任管理職研修およびHQ主催のeラーニングによるハラスメント全社員研修の中で、「資生堂ホットライン」等他の通報・相談窓口を案内し、周知を図っています。また、改正公益通報者保護法に対応した「資生堂グループ監査委員会通報窓口規程」を策定しており、社員等が通報したことを理由として不利益な取扱いをすることを禁じています。

#### 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

・期首に年間の活動計画に基づき、職務の執行上必要な費用予算を計上しています。費用予算を上回る支出が必要となる際は、追加予算申請を行えるルールが整備されています。

#### 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、内部監査部門である監査部より隔月で監査状況の報告を受け、必要に応じ職務上の指示や意見を伝えています。また、監査委員会は、財務経理部、品質保証部、情報セキュリティ部、リスクマネジメント部、サステナビリティ戦略推進部、コーポレートガバナンス部より、各領域の活動状況や課題等の報告を受けています。さらに、常勤の監査委員は、監査部と週次で情報交換を実施しています。

・代表執行役と監査委員とは、随時意見交換会を開催しています。また、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毎に開催しており、上期末と期末の報告会には社外取締役も出席し、情報共有を行っています。さらに、「三様監査連絡会」を四半期毎に開催し、常勤の監査委員、会計監査人、監査部が各監査情報を共有しています。

・常勤の監査委員は、取締役会・Global Strategy Committee等の業務執行の重要会議体に参加し、審議内容を確認しています。

#### 関連当事者間取引の確認に係る枠組み

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。

## 責任限定契約の内容の概要

当社は、安野裕美氏、吉田猛氏、大石佳能子氏、岩原紳作氏、得能摩利子氏、畑中好彦氏、後藤靖子氏、野々宮律子氏および中嶋康博氏との間で、会社法第427条第1項および当社定款第27条第2項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項各号の定める額の合計額としています。

## 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に基づき、当社の取締役、執行役およびエグゼクティブオフィサー、ならびに子会社の取締役および監査役が被保険者に含まれる役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。当該保険契約では、株主や第三者等から損害賠償請求を受けた場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金、争訟費用等を当該保険契約により填補することとしています。保険料については、全額当社が負担しています。なお、被保険者が、犯罪行為や法令違反を認識しながら行った行為に起因して生じた損害等は填補の対象外としています。

## 当社定款の規定

当社の定款では、以下のとおり定めています。

### ・取締役の定数

当社の取締役は14名以内にする旨定款に定めています。

### ・取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、株主総会において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旨定款に定めています。また、取締役の選任決議は累積投票によらない旨定款に定めています。

### ・取締役会にて決議することができる株主総会決議事項

(自己株式の取得)

当社は、機動的な資本政策の遂行と株主還元の実施を行うため、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己株式を取得することができる旨定款に定めています。

(責任免除)

当社は、会社法第426条第1項の規定に基づき、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。)および執行役(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旨定款に定めています。

(中間配当金)

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、取締役会の決議により毎年6月30日を基準日として、会社法第454条第5項に定める中間配当を行うことができる旨定款に定めています。

### ・株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、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3分の2以上をもって行う旨定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を目的とするものです。

(2) 【役員の状況】

役員一覧

男性8名 女性6名(役員合計のうち女性の比率42.9%)

a. 取締役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	藤原 憲太郎	1966年12月21日生	1991年4月 当社 入社 2004年7月 資生堂ヨーロッパS.A. 欧州物流センター所長 2011年11月 韓国資生堂Co.,Ltd. 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 2023年3月 当社 代表取締役 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) 2024年3月 当社 取締役(現) 当社 代表執行役(現) 2025年1月 当社 社長 CEO(現)	(注)2	6,500
取締役	廣藤 綾子	1979年10月3日生	2003年4月 メリルリンチ日本証券株式会社(現 BofA証券株式会社) 入社 2005年8月 当社 入社 2014年7月 PT資生堂コスメティクス インドネシア 代表取締役 社長 2015年7月 PT資生堂プロフェッショナル インドネシア 代表取締役 社長 2019年1月 当社 戦略財務部長 2022年1月 当社 IR 部長 2024年1月 当社 エグゼクティブオフィサー(現) 当社 チーフインバスターエンゲージメントオフィサー 当社 チーフDE&Iオフィサー(現) 2024年5月 当社 副チーフファイナンシャルオフィサー(副最高財務責任者) 2024年7月 当社 執行役 当社 チーフファイナンシャルオフィサー(最高財務責任者)(現) 2025年1月 当社 代表執行役(現) 2025年3月 当社 取締役(現)	(注)2	1,500
取締役	安野 裕美	1970年7月27日生	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 2024年3月 当社 取締役(現) 当社 監査委員会 委員(常勤)(現)	(注)2	1,400



役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	吉田 猛	1961年10月4日生	1985年8月 1992年2月 2009年4月 2011年4月 2014年10月 2016年1月 2017年1月 2018年3月 2024年3月	株式会社オークラ経営経学院 入社 当社 入社 当社 事業企画部長 兼 事業管理室長 資生堂アメリカズCorp. 上級副社長 当社 監査部長 資生堂ジャパン株式会社 ジャパン運営部長 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 当社 常勤監査役 当社 取締役(現) 当社 監査委員会 委員(常勤)(現)	(注)2	4,200
社外取締役	大石 佳能子	1961年3月24日生	1983年4月 1987年8月 1988年11月 2000年6月 2000年7月 2001年8月 2002年8月 2010年6月 2015年6月 2016年3月 2018年4月 2024年3月	日本生命保険相互会社 入社 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 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社 株式会社メディヴァ 代表取締役(現) 株式会社西南メディヴァ(現 株式会社シーズ・ワン) 代表取締役(現) アスクール株式会社 社外監査役 同社 社外取締役 アステラス製薬株式会社 社外取締役 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 当社 社外取締役(現) 当社 役員報酬諮問委員会 委員長 当社 指名委員会 委員(現) 当社 報酬委員会 委員(現)	(注)2	3,900
社外取締役	岩原 紳作	1952年12月17日生	1978年8月 1981年9月 1982年12月 1991年9月 1991年11月 2003年4月 2005年1月 2009年4月 2010年4月 2013年4月 2013年6月 2015年1月 2017年7月 2018年3月 2019年6月 2021年9月 2023年4月 2023年12月 2024年3月	東京大学法学部 助教授 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員研究員 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 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授 東京大学大学院法学政治学研究科 教授 郵政行政審議会 委員 企業会計審議会 委員 公益財団法人財務会計基準機構 理事 法制審議会 委員、法制審議会会社法制部会 部会長 早稲田大学法学学術院 教授 東京大学 名誉教授(現) 金融審議会 会長 森・濱田松本法律事務所 顧問(現) 当社 社外取締役(現) 法制審議会 会長 当社 指名・報酬諮問委員会 委員長 早稲田大学 名誉教授(現) 日本学士院 会員(現) 当社 指名委員会 委員長(現) 当社 報酬委員会 委員(現)	(注)2	1,300

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外取締役	得能 摩利子	1954年10月6日生	1978年4月	株式会社東京銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行	(注)2	2,100
			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	株式会社ハビネット 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 CEO		
			2016年6月	三菱マテリアル株式会社 社外取締役		
			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)		
			2024年3月	当社 指名委員会 委員(現)		
			2024年3月	当社 報酬委員会 委員(現)		
			2024年6月	日産自動車株式会社 社外取締役(現)		
社外取締役	畑中 好彦	1957年4月20日生	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	(注)2	700
			2005年6月	同社 執行役員 経営戦略本部 経営企 画部長		
			2006年4月	同社 執行役員 兼 アステラス US LLC プレジデント&CEO 兼 アステラス ファーマ US, Inc. プレ ジデント&CEO		
			2008年6月	同社 上席執行役員 兼 アステラス US LLC プレジデント&CEO 兼 アス テラス ファーマ US, Inc. プレジデ ント&CEO		
			2009年4月	同社 上席執行役員 経営戦略・財務 担当		
			2011年6月	同社 代表取締役社長		
			2018年4月	同社 代表取締役会長		
			2019年6月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ 株式会社) 社外取締役(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)		
			2024年3月	当社 指名委員会 委員(現)		
			2024年3月	当社 報酬委員会 委員長(現)		
			2025年1月	当社 取締役会議長(現)		

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	後藤 靖子	1958年2月19日生	1980年4月 運輸省(現 国土交通省) 入省 2004年6月 日本政府観光局 ニューヨーク観光宣 伝事務所長 2005年10月 山形県 副知事 2008年7月 国土交通省 北陸信越運輸局長 2013年7月 国土交通省 国土交通政策研究所 所 長 2014年10月 九州旅客鉄道株式会社 入社 2015年6月 同社 常務取締役 鉄道事業本部副本 部長 兼 旅行事業本部長 2017年6月 同社 常務取締役(財務部担当 CFO) 2018年6月 同社 取締役監査等委員 2019年3月 当社 社外監査役 2019年6月 株式会社デンソー 社外監査役(現) 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) 2024年3月 当社 社外取締役(現) 当社 監査委員会 委員 2025年3月 当社 監査委員会 委員長(現)	(注)2	1,300
社外取締役	野々宮 律子	1961年11月28日生	1987年9月 ビート・マーウィック・メイン会計 事務所(現 KPMG LLP) 入所 1997年4月 KPMGコーポレー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ジャパン株式 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合同 会社) マネージングディレクター 2017年3月 同社 取締役 2020年3月 当社 社外監査役 GCAアドバイザーズ株式会社(現 フー リハン・ローキー株式会社) 取締役 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) 2024年3月 当社 社外取締役(現) 当社 監査委員会 委員(現) GCA合同会社 職務執行者(現)	(注)2	1,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	中嶋 康博	1961年10月13日生	1984年4月 株式会社日立製作所 入社 1995年3月 公認会計士登録 2007年7月 あらた監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人) 代表社員 2012年7月 同法人 執行役員品質管理担当 2014年7月 同法人 名古屋事務所長 2017年7月 同法人 監視委員会 委員 2022年4月 大阪公立大学 大学院経営学研究科特任教授(現) 2022年7月 中嶋公認会計士事務所 所長(現) 2023年3月 株式会社ブリヂストン 社外取締役(現) 2025年3月 当社 社外取締役(現) 当社 監査委員会 委員(現)	(注)2	0
計					23,900

- (注) 1 大石佳能子氏、岩原紳作氏、得能摩利子氏、畑中好彦氏、後藤靖子氏、野々宮律子氏および中嶋康博氏は、社外取締役です。  
 2 取締役の任期は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。  
 3 所有株式数には、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。  
 4 安野裕美氏の戸籍上の氏名は、原裕美です。

b. 執行役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表執行役	藤原 憲太郎	1966年12月21日生	a. 取締役の状況参照	(注)1	6,500
代表執行役	廣藤 綾子	1979年10月3日生	a. 取締役の状況参照	(注)1	1,500
執行役	岡部 義昭	1967年2月8日生	1989年4月 当社 入社 2010年4月 当社 クレ・ド・ポーボーテグ ローバルユニットブランドマネー ジャー 2014年1月 資生堂(中国)投資有限公司 プレ ステージ事業本部長 2015年1月 当社 国際事業部 国際マーケティ ング部長 2015年4月 当社 執行役員 当社 グローバル事業本部 SHISEIDOブランドディレクター 2016年1月 当社 執行役員 当社 グローバルプレステージブ ランド事業本部 SHISEIDOブラン ドユニット ブランドディレク ター 2019年1月 当社 執行役員 当社 グローバルプレステージブ ランド事業本部チーフブランドオ フィサー ブランドSHISEIDO 2020年1月 当社 執行役員 当社 チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO 2021年1月 当社 エグゼクティブオフィサー 常務 当社 チーフブランドイノベー ションオフィサー 2022年1月 当社 チーフテクノロジーオフィ サー 2023年1月 当社 チーフイノベーションオフィ サー 2023年9月 当社 エグゼクティブオフィサー 副社長 当社 チーフマーケティング&イノ ベーションオフィサー(現) 2024年3月 当社 執行役(現) 2025年1月 当社 エグゼクティブオフィサー (現)	(注)1	3,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
執行役	直川 紀夫	1967年1月6日生	<p>1989年4月 当社 入社</p> <p>2010年1月 当社 国際事業部 国際事業企画部長</p> <p>2012年4月 当社 経営企画部長</p> <p>2014年4月 当社 執行役員 最高財務責任者 当社 財務、IR、情報企画、内部統制担当</p> <p>2015年4月 当社 執行役員 財務本部長 最高財務責任者 CFO</p> <p>2016年1月 当社 経営管理担当</p> <p>2017年1月 当社 ビジネスデベロップメント担当</p> <p>2018年1月 当社 執行役員常務</p> <p>2018年7月 当社 サプライネットワーク本部長</p> <p>2019年1月 当社 チーフサプライネットワークオフィサー 当社 デマンド・サプライ計画、ロジスティクス、生産、工場、サプライ・購買統括、SN(サプライネットワーク)改革、グローバルイニシアティブ、那須工場設立準備担当</p> <p>2020年1月 当社 SN戦略、SN基盤開発、グローバルブランドS&amp;OP(セールス&amp;オペレーション)推進担当</p> <p>2020年3月 当社取締役</p> <p>2020年10月 日本地域COO(最高執行責任者) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 COO(最高執行責任者)</p> <p>2021年1月 当社 エグゼクティブオフィサー常務</p> <p>2021年7月 日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO</p> <p>2024年1月 当社 チーフストラテジックビジネスデベロップメントオフィサー</p> <p>2024年3月 当社 執行役(現)</p> <p>2025年1月 当社 エグゼクティブオフィサー(現) 当社 チーフビジネストランスフォーメーションオフィサー(現) 当社 チーフコーポレートコミュニケーションオフィサー(現) 当社 チーフクオリティオフィサー(現)</p>	(注)1	15,000

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
執行役	梅津 利信	1979年9月4日生	2002年4月	ビーコンコミュニケーションズ株式会社入社	(注)1	500
			2011年1月	同社 ビジネスディレクター		
			2011年9月	当社 入社		
			2018年1月	当社 経営戦略部長		
			2019年1月	当社 チーフストラテジーオフィサー		
			2020年1月	当社 執行役員 当社 経営革新本部長		
			2020年10月	資生堂ジャパン株式会社 取締役 エフェクティブ株式会社 代表取締役社長		
			2021年1月	当社 エグゼクティブオフィサー(現) インナービューティー事業開発部長		
			2021年7月	資生堂インタラクティブビューティー株式会社 取締役		
			2022年1月	当社プロフェッショナル事業担当 資生堂プロフェッショナル株式会社 取締役(現)		
2023年1月	当社 中国地域CEO(現)					
2024年3月	当社 執行役(現)					
計 (注)3						18,500

(注) 1 執行役の任期は、2024年12月期に係る定時株主総会終結後最初に開催される取締役会終結の時から2025年12月期に係る定時株主総会終結後最初に開催される取締役会終結の時までです。

2 所有株式数には、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。

3 合計株数に取締役を兼任する執行役の所有株式数を含めていません。

4 取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサーに関しては、当社企業情報サイトの「企業情報/グローバルリーダーシップ体制」(<https://corp.shiseido.com/jp/company/executiveofficers/>)をご覧ください。

社外取締役の状況

社外取締役の兼職状況ならびに重要な兼職先と当社との関係は、以下のとおりです。

	兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
		取引対象等	販売者、 協賛金等 受領者	購入者、 協賛金等 提供者	取引額の占 める割合	比較対象
社外取締役 大石 佳能子	株式会社メディヴァ 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
	株式会社シーズ・ワン 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
	江崎グリコ株式会社 社外取締役	菓子等(通 信販売)	同社グ ループ	当 社 グ ループ	1%未満 1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、 販売費および一般管理費合計額 同社2024年12月期連結売上高
社外取締役 得能 摩利子	ヤマトホールディングス 株式会社 社外取締役	業務委託 等	同社グ ループ	当 社 グ ループ	1%未満 1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、 販売費および一般管理費合計額 同社2024年3月期連結「営業収益」
	日産自動車株式会社 社外取締役	業務委託 等	同社グ ループ	当 社 グ ループ	1%未満 1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、 販売費および一般管理費合計額 同社2024年3月期連結売上高
	ソニーグループ株式会社 社外取締役	業務委託 等	同社グ ループ	当 社 グ ループ	1%未満 1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、 販売費および一般管理費合計額 同社2024年3月期連結「売上高お よび金融ビジネス収入」
社外取締役 畑中 好彦	積水化学工業株式会社 社外取締役	原材料等	同社グ ループ	当 社 グ ループ	1%未満 1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、 販売費および一般管理費合計額 同社2024年3月期連結売上高
	株式会社デンソー 社外監査役	業務委託 等	同社グ ループ	当 社 グ ループ	1%未満 1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、 販売費および一般管理費合計額 同社2024年3月期連結「売上収益」
	三井化学株式会社 社外監査役	原材料等	同社グ ループ	当 社 グ ループ	1%未満 1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、 販売費および一般管理費合計額 同社2024年3月期連結「売上収益」
社外取締役 後藤 靖子	東京都 監査委員	当社は同自治体と特記すべき関係はありません。				
	長瀬産業株式会社 社外取締役	原材料等	同社グ ループ	当 社 グ ループ	1%未満 1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、 販売費および一般管理費合計額 同社2024年3月期連結売上高
	フーリハン・ローキー株式 会社 代表取締役 CEO	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
社外取締役 中嶋 康博	公認会計士	特記すべき関係はありません。				
	株式会社ブリヂストン 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				

- (注) 1 本表は社外取締役の重要な兼職先と当社との関係の有無と取引等がある場合にその取引等が僅少な規模であること、兼職先と競争取引がある場合、その取引が株主利益に悪影響を与えないことを示すためのものです。
- 2 表中の「同社グループ」には社外取締役の兼職先の会社が、「当社グループ」には当社が含まれるほか、それぞれの直前の連結会計年度に提出された有価証券報告書の「第一部 企業情報」の「第1 企業の概況」の「4. 関係会社の状況」に社名が記載されている親会社、連結子会社、持分法適用関連会社が含まれます。
- 3 当社は、「社外取締役の『重要な兼職』先との関係性記載基準」を定めており、上記はその基準に従って記載しています。なお、当該基準は、当社企業情報サイトの「投資家情報/コーポレートガバナンス/ガバナンス体制」(<https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/system.html>)に掲載しています。

上記表に記載の関係以外には、当社と各社外取締役との間には、重要な人的関係、資本関係または取引関係その他の利害関係はありません。



また、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が高い独立性を有しているかどうかを判断しています。

〔「社外取締役の独立性に関する判断基準」の概要〕

- ・株式会社資生堂(以下「当社」という。)および当社の関係会社(以下併せて「当社グループ」という。)の出身者ではない
- ・当社グループの主要な取引先またはその出身者ではない
- ・当社グループを主要な取引先とする者またはその出身者ではない
- ・当社の大株主またはその出身者ではない
- ・当社グループが大株主となっている者またはその出身者ではない
- ・当社グループから多額の報酬を受けている弁護士またはコンサルタント等ではない
- ・当社グループから多額の寄付を受けている者またはその出身者ではない
- ・当社の会計監査人またはその出身者ではない
- ・上記に該当する者が近い親族にいない
- ・当社との間で「役員の相互就任」の状況にある会社等に所属していない
- ・その他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有していない

なお、「社外取締役の独立性に関する判断基準」の全文は、以下のURLに掲載しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/pdf/system01.pdf>

社外取締役による監督と内部監査、監査委員会監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

当社は経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、独立性の高い社外取締役7名を起用しています。社外取締役の起用により、取締役会における重要事項の意思決定に関する議論もより活性化しています。異なるバックグラウンドや専門領域をベースにした幅広い視野・見識によって、客観性が発揮され、監督機能の強化につながるものと考えます。

監査委員会は、内部監査部門である監査部より隔月で監査状況の報告を受け、必要に応じ職務上の指示や意見を伝えています。また、監査委員会は、財務経理部、品質保証部、情報セキュリティ部、リスクマネジメント部、サステナビリティ戦略推進部、コーポレートガバナンス部より、各領域の活動状況や課題等の報告を受けています。さらに、常勤の監査委員は、監査部と週次で情報交換を実施しています。

また、代表執行役と監査委員とは、随時意見交換会を開催しています。また、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毎に開催しており、上期末と期末の報告会には社外取締役も出席し、情報共有を行っています。さらに、「三様監査連絡会」を四半期ごとに開催し、常勤の監査委員、会計監査人、監査部が各監査情報を共有しています。

なお、常勤の監査委員は、Global Strategy Committee等の業務執行の重要会議体に参加し、審議内容を確認しています。

## (3) 【監査の状況】

## 監査委員会監査の状況

## a. 人員構成・経歴

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ています。

当連結会計年度の監査委員会委員長の小津博司は、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。監査委員の吉田猛、後藤靖子、野々宮律子は財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。吉田猛監査委員は、当社の会計および事業管理業務に携わり、2011年に資生堂アメリカズCorp.上級副社長、2014年に監査部長に歴任し、2018年に当社監査役に就任しました。後藤靖子監査委員は、運輸省(現 国土交通省)初の女性キャリアとして様々な重職を経験後、事業会社で常務取締役CF0、取締役監査等委員など要職を歴任しています。野々宮律子監査委員は、米国および日本の会計事務所等での業務経験後、M&Aおよび事業開発等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。安野裕美監査委員は、当社IR、事業企画等を経験後、グローバル広報部長、エグゼクティブオフィサーを歴任し、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と知見を有しています。

また、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確かな把握により、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、安野裕美氏と吉田猛氏を常勤の監査委員として選定しています。

なお、監査委員会による監査にあたりその職務を支援また一部代行する組織として、監査委員会事務局3名(2024年12月31日現在)を設置しています。

## b. 監査委員会の活動状況

## &lt; 監査方針 &gt;

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。

## &lt; 監査委員会の実施状況と監査委員の出席状況 &gt;

当社の監査委員会は、取締役会開催に先立ち定期的を開催するほか、必要に応じて開催しています。

当社は2024年3月26日開催の第124回定時株主総会におい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ており、当連結会計年度は、監査役会と監査委員会を合計15回開催し、1回あたりの平均所要時間は約1時間30分でした。

当連結会計年度期初から2024年3月26日の機関設計変更前日までに各監査役の取締役会および監査役会への出席状況は以下のとおりです。

役職/(区分)	氏名	取締役会	監査役会
常勤監査役	安野 裕美	100%(3回/3回)	100%(2回/2回)
常勤監査役	吉田 猛	100%(3回/3回)	100%(2回/2回)
社外監査役	小津 博司	100%(3回/3回)	100%(2回/2回)
社外監査役	後藤 靖子	100%(3回/3回)	100%(2回/2回)
社外監査役	野々宮 律子	100%(3回/3回)	100%(2回/2回)

また、当連結会計年度における機関設計変更当日以降の各監査委員の取締役会および監査委員会への出席状況は以下のとおりです。

役職/(区分)	氏名	取締役会	監査委員会
監査委員長(社外)	小津 博司	91%(10回/11回)	92%(12回/13回)
監査委員(常勤)	安野 裕美	100%(11回/11回)	100%(13回/13回)
監査委員(常勤)	吉田 猛	100%(11回/11回)	100%(13回/13回)
監査委員(社外)	後藤 靖子	100%(11回/11回)	100%(13回/13回)
監査委員(社外)	野々宮 律子	100%(11回/11回)	100%(13回/13回)

監査委員会は、法令・定款、「監査委員会規則」、「監査委員会監査基準」、「内部統制システムに係る監査委員会監査の実施基準」の定めるところにより、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、決議を行います。

当連結会計年度における主な「決議事項(含む同意事項)」、「協議事項」、「報告事項」は以下のとおりです。

決議事項 (含む同意事項)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査委員会委員長・常勤監査委員・選定監査委員の選定</li> <li>・監査委員会監査計画・重点監査項目</li> <li>・監査委員会関連規程の制定</li> <li>・会計監査人の報酬等の同意、会計監査人の再任</li> <li>・内部統制の整備・運用状況</li> <li>・監査委員会監査報告</li> <li>・国際会計士倫理基準委員会(IESBA)国際倫理規程改訂に基づく次年度非保証業務の包括事前了解範囲・個別了解</li> </ul>
協議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査委員会実効性評価</li> </ul>
報告事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査委員会監査計画・重点監査項目</li> <li>・株主総会提出議案の調査結果</li> <li>・監査委員往査結果</li> <li>・内部監査・リスクマネジメント・品質保証・情報セキュリティ・財務経理・サステナビリティ領域の対応・推進状況</li> </ul>

また、監査委員会以外にも監査委員会の開催に併せて、重要案件についての議論や監査委員間の意見交換の機会として監査委員会メンバーミーティングを開催しています。

なお、前連結会計年度より開始した監査役会実効性評価については、機関設計変更後も継続実施し、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、当連結会計年度において監査委員会は、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・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)</li> <li>・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)</li> <li>・監査委員会の役割・機能</li> <li>・内部統制システムの整備・運用状況の監視</li> <li>・コーポレートガバナンス・コード対応</li> <li>・取締役・取締役会との連携</li> <li>・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</li> </ul>
------	---

< 監査委員会監査 重点監査項目 >

当連結会計年度においては、以下を監査委員会監査の重点監査項目として定め、それぞれの項目について監査委員会等の場を通じて検討・審議を重ね、半期ごとに取締役会に報告しています。

当連結会計年度の重点監査項目および監査の主なポイントは、以下のとおりです。

2024年度 重点監査項目	監査の主なポイント
コアブランドの成長モメンタムの加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルブランドポートフォリオの構築とブランドのエクイティ強化・シェア拡大</li> <li>・肌研究に基づいたプロダクトイノベーション強化</li> <li>・既存商品を活用したコマースイノベーション強化</li> </ul>
適正な地域ポートフォリオへの転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本・中国・TRにおける収益基盤再構築</li> <li>・欧米・アジアにおける成長戦略</li> </ul>
コスト構造改革による収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社のコスト構造改革とGross Profit最大化に向けた取り組み</li> </ul>
経営基盤の再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルサプライネットワーク(商品原価低減・生産物流体制)の構築・運用</li> <li>・サステナビリティの経営と一体になった取り組み</li> <li>・新たな人財戦略の浸透、グローバルにおける組織能力、HRDX等の再整備による生産性の向上</li> </ul>
内部統制・ガバナンス他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・HQ・地域本社・子会社の内部統制・ガバナンス</li> <li>・グローバルITガバナンスの浸透・定着と、FOCUSの導入(ICOFR対応含む)</li> <li>・品質保証ガバナンスのグローバル浸透・定着</li> </ul>

監査活動の状況は以下のとおりです。

取締役会のほか重要会議および委員会への出席	<p>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</p> <p>Global Strategy Committee、Global Risk Management &amp; Compliance Committee、HQ・SJコンプライアンス委員会等</p>
代表執行役とのミーティング	<p>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</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
内部監査状況の確認	<p>監査委員会 7回</p> <p>常勤監査委員 週次</p>

また、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いました。

#### <組織監査の推進>

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。

加えて、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。

#### 内部監査の状況

##### a. 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(注) 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います。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います。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います。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いきます。

(注) THE SHISEIDO PHILOSOPHYの詳細については、当社企業情報サイトの「会社案内/THE SHISEIDO PHILOSOPHY」(<https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy/>)をご覧ください。

##### b. 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。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。

#### c. 内部監査の主な活動

当連結会計年度の主な組織・機能上の報告・情報交換の実績は以下のとおりです。下記に加えて、「監査委員会監査の状況」に記載のとおり、会計監査人、監査委員、および監査部の間で定期的な情報交換を行うなど相互連携を強化しています。また、監査委員会とは日常的かつ機動的な連携および活動の支援を通じて、組織監査(注)を行っています。

(注) 組織監査については、監査委員会監査の状況 <組織監査の推進>をご覧ください。

##### < 監査部からの定期的報告 >

会議名	頻度	出席者
取締役会報告	年2回	取締役
監査委員会報告	隔月	監査委員
常勤監査委員報告	週次	常勤監査委員
CEO・CFO報告	月次	CEOおよびCFO

監査部では、Global Risk Management & Compliance Committeeにおけるリスク認識やその他の当社内外で識別されたリスク情報、対象組織に対する監査の頻度などを総合的に勘案したリスク評価を実施し、監査部の人員を含めたリソースを考慮の上、優先順位をつけて、監査対象組織・テーマを選定し、内部監査を実施しています。年間の監査計画は期初、監査委員会から承認を得ており、その後、監査委員会との定期的な意見交換を通じ、変更については改めて監査委員会の承認を得ています。

その結果、2024年度は19の組織・テーマを対象とした内部監査を実施しました。内部監査実施後は、改善指摘とその対応状況を定期的にフォローアップし、その進捗を監査委員会および代表執行役CEOに報告しています。

	国内拠点	海外拠点	テーマ監査	合計
監査件数	3	5	11	19

情報セキュリティ、製品の品質などの専門領域は、それぞれグローバルポリシー等を作成し、第一線および第二線での運用を徹底させるとともに、リスクアセスメントを実施し、テクノロジーを活用したオフサイトモニタリングや現地往査によるモニタリングを実施しています。

第一線および第二線の部門から監査部に相談があった、または監査部が識別した課題に対して、業務プロセスや内部統制の評価を通じて得られた知見に基づき、必要に応じて助言・提案を行っています。

また、国内外主要子会社の専任監査部門が実施する監査の結果について情報共有を受けています。加えて、各機能部門・子会社監査部門と監査部とで共同監査を企画・実施しています。

今後は、監査管理ツールを2025年度より導入し、国内外の監査部メンバーの監査品質向上および標準化を促進し、実効性の高い監査を目指していきます。

また、サステナビリティ戦略推進部、DE&I戦略推進部、および地域本社などと協働して、非財務情報の開示の充実に対する社会的要請に対し、内部統制の整備・運用について保証の観点から貢献します。

## 会計監査の状況

### a. 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

### b. 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、当連結会計年度で19年となります。

### c. 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、監査証明業務に關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。

### d. 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。

### e. 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。

監査委員会は第124期事業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、第125期事業年度における会計監査人の再任決議を行いました。

監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社	242	-	255	2
連結子会社	45	-	46	-
計	288	-	301	2

当連結会計年度における提出会社の非監査業務の内容は、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です。

なお、前連結会計年度の監査証明業務に基づく報酬については、上記以外に前連結会計年度に係る追加報酬が10百万円あります。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワークに対する報酬 (a.を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社	-	-	-	-
連結子会社	799	47	919	33
計	799	47	919	33

前連結会計年度における連結子会社の非監査業務の内容は、税務申告アドバイザー業務等です。

当連結会計年度における連結子会社の非監査業務の内容は、税務申告アドバイザー業務等です。

c. その他重要な報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

監査計画の内容について有効性および効率性の観点で会計監査人と協議の上、会計監査人が必要な監査を十分行うことができる報酬額となっているかどうかを検証し、監査委員会の同意を得て決定しています。

e. 監査委員会による監査報酬の同意理由

監査委員会は、代表執行役 CEOが提案した会計監査人の報酬等について、会計監査人の当連結会計年度の監査業務における監査時間等の実績に加え、次期に予想される追加監査論点に要する時間等の根拠について確認し検討した結果、その妥当性について監査委員会が同意したためです。



(4) 【役員の報酬等】

役員報酬の内容

(イ) 提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額および対象となる役員の員数  
(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 ( + ) (百万円)
	基本報酬等	賞与	現金報酬 計	長期インセ ンティブ (株式報酬)	
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

- (注) 1 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います。上表は当社が指名委員会等設置会社に移行する前に存在していた取締役および監査役の報酬です。
- 2 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。当該株主総会最終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。当該株主総会最終時点の監査役の員数は5名でした。
- 3 上記の当連結会計年度の取締役の賞与は、(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「(八)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。
- 4 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)は、取締役の職務執行の対価として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。
- 5 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4～12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 ( + ) (百万円)
	基本報酬等	賞与	現金報酬 計	長期インセ ンティブ (株式報酬)	
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

- (注) 1 当社は、執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬を支給していません。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」には含めていません。
- 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月退任の取締役に対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名に対して、当該執行役ら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せん。

(ロ) 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当連結会計年度に係る報酬等の種類別の額

役職・氏名	連結報酬等の種類別の額(百万円)				合計 ( + ) (百万円)
	基本報酬等	賞与	現金報酬計	長期インセン ティブ (株式報酬)	
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3)	70	22	93	14	108

- (注) 1 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当連結会計年度に係る報酬等の種類別の額を記載しています。なお、「役職」に関しては当連結会計年度における役職名を記載しています。
- 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・測定した当連結会計年度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。
- 3 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。
- 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。
- 5 上記の取締役および執行役について、上記の役員報酬((注)2~4に記載したものを含む)以外の報酬の支給はありません。

(ハ) 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 (億円)	実績 (億円)	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%	10,000	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として設定しています。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。

(二) 社外取締役を除く取締役支給される2021年12月期付与分の長期インセンティブ報酬の業績連動目標、実績および支給率等

業績評価指標		支給率変動幅 (注)3	ウエイト	支給率上限となる目標値	実績	支給率上限となる目標値に対する達成率	支給率
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%
連結営業利益率			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12月期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の企業価値の向上を後押しする観点から、企業価値のうち経済価値に関する指標として、連結売上高の年平均成長率(CAGR)および連結営業利益率を、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。

(ホ) 提出会社の役員報酬等に係る指名・報酬諮問委員会、指名委員会、報酬委員会および取締役会の活動内容

当連結会計年度は指名・報酬諮問委員会を3回開催し、指名委員会等設置会社へ移行後は指名委員会を8回、報酬委員会を10回開催し、前連結会計年度の取締役およびエグゼクティブオフィサーの賞与、当連結会計年度の実績、執行役およびエグゼクティブオフィサーへの報酬支払の方針ならびに個人別報酬についての検討、答申、決定を行いました。

当連結会計年度に係る取締役および執行役の個人別の報酬等については、取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、当社を取り巻く社会情勢・経済状況を勘案しながら報酬委員会が審議、決定していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

(ヘ) 提出会社の役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

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、客観的な視点を取り入れて審議し決定しています。

〔役員報酬制度の基本哲学〕

<p>企業使命の実現を促すものであること</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
---

(ト) 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方針の内容の概要を含む当社の役員報酬制度を以下に詳しく説明します。

(全体像)

当社の執行役(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については、取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、当社を取り巻く社会情勢・経済状況を勘案しながら報酬委員会で審議し決定しています。なお、当社の執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬は支給していません。

また、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。

〔執行役の種類別報酬割合〕

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) 1 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。

2 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。

執行役を兼務しない取締役の基本報酬については、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみが支給されます。

(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。

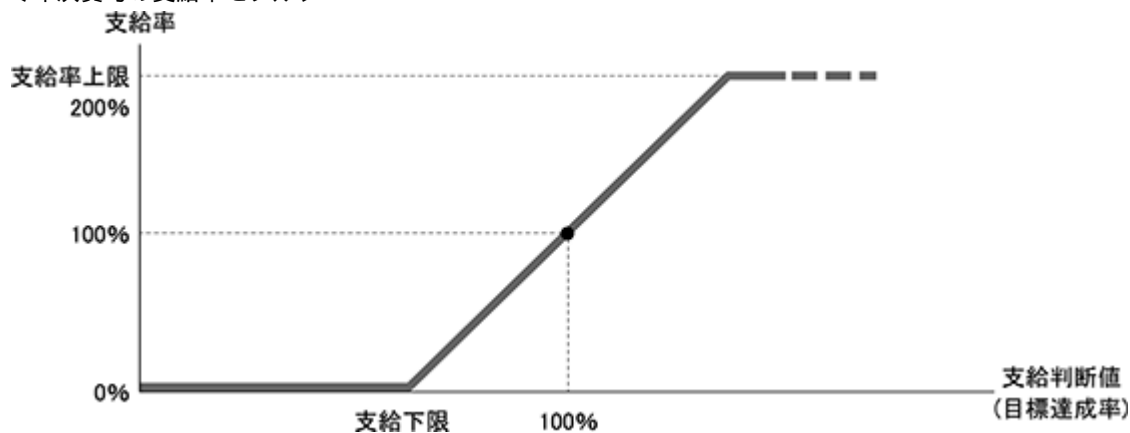
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

〔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、株主のみならずと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

- 長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進
- 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
- 経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持
- 資生堂グループ全体の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた「グローバルワンチーム」の実現

当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各支給対象者に基準となる株式ユニットを付与し、予め支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて変動幅50%～150%の範囲で支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させ、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。一方で、株主のみならず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。

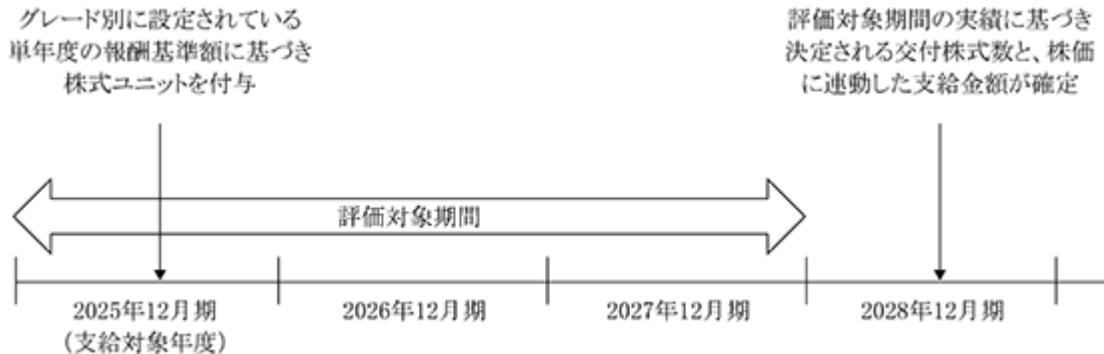
2025年の長期インセンティブ型報酬の評価指標については、企業価値のうち経済価値に関する指標として、2025年度から2027年までの株主価値向上指標であるグローバルなピア企業群との相対TSR(株主総利回り)と、資本効率指標であるROIC(投下資本利用率)を設定しました。さらに、社会価値に関する指標として、環境・社会・企業統治(ESG)に関する社内外の複数の指標を採用し、経済価値と社会価値の両面からの企業価値の向上を後押しする構成としています。

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。

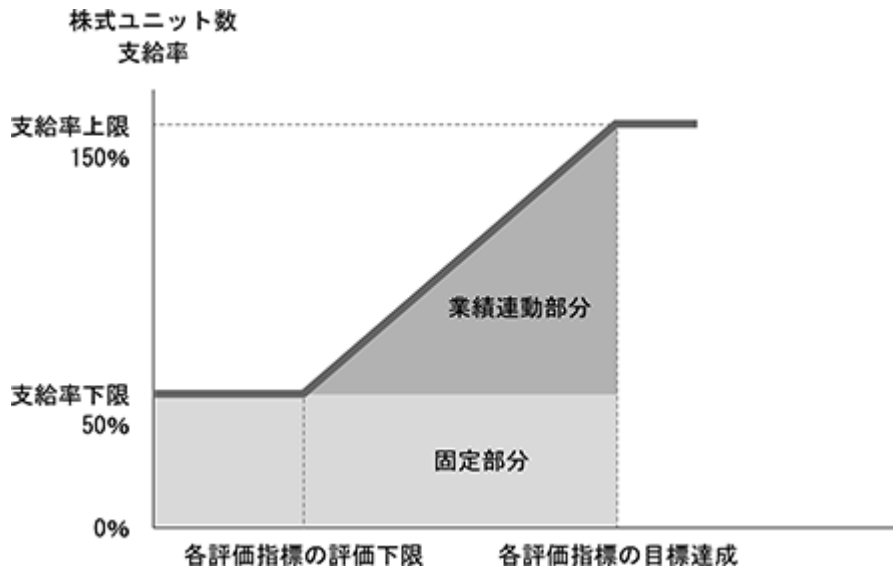
〔長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール〕



〔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	CO <sub>2</sub> 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		

〔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〕



(チ) 報酬額算定の基礎となる考課の客観性・公正性・透明性を担保する仕組み

当社の役員報酬制度では、執行役の基本報酬と年次賞与の報酬額の決定に対し、各執行役としての個人考課が大きく影響します。個人考課は、連結売上高等の業績指標に基づく評価と異なり、定量的な評価ではないことから、その客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。

このため、CEOについては、社外取締役のみで構成される報酬委員会が、個人考課を含む業績評価全体を行っており、インセンティブづけについて包括的な役割を担っています。また、CEO以外の執行役の個人考課は、CEOが報酬委員会に提案を行い、報酬委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認、決定しています。



(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準および考え方

当社は、保有目的が「純投資目的である投資株式」と「純投資目的以外の目的である投資株式」の区分について、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする株式については「純投資目的である投資株式」に区分し、それ以外の株式については「純投資目的以外の目的である投資株式」に区分しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a．保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、株式の政策保有を以下の方針で行っており、必要最低限の保有水準としています。

- ・当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断する場合に限り、必要最低限保有する。
- ・個別銘柄ごとに保有目的や保有に伴う便益が資本コストに見合っているかを定期的に精査し、保有の適否を取締役会で検証し、縮減の状況を開示する。
- ・当社の株式を政策保有株式として保有している会社から売却等の申し出があった場合は、売却等を妨げることもなく、また、取引の縮減を示唆する行為など行わない。

b．銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	21	1,520
非上場株式以外の株式	3	1,405

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	-	-	-

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	3	3
非上場株式以外の株式	-	-

c. 特定投資株式およびみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(千株)	株式数(千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
イオン(株) (注)	203	203	当該会社の子会社への商品販売取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当事業年度末においては保有の合理性があると判断しています。	有
	751	640		
Perfect Corp.	1,300	1,300	当該会社とのデジタル領域において、パーソナルメイクアップや美容プラットフォームの展開等での協業を行っており、同社と更なる関係性強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当事業年度末においては保有の合理性があると判断しています。	無
	577	571		
TNL Mediagene	62	-	当該会社の子会社と美容情報コンテンツに関連する取引を行っており、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。以前より非上場株式で保有していましたが、当該銘柄が2024年12月に新規上場したことに伴い、当事業年度より特定投資株式に該当しています。	無
	77	-		

(注) 貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えています。

みなし保有株式

該当事項はありません。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1. 連結財務諸表および財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。)第312条の規定により、国際会計基準(以下「IFRS」という。)に準拠して作成しています。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しています。  
また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成していません。

### 2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2024年1月1日から2024年12月31日まで)の連結財務諸表および事業年度(2024年1月1日から2024年12月31日まで)の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人による監査を受けています。

### 3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取り組みおよびIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取り組みおよびIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っています。その内容は、以下のとおりです。

- (1) 会計基準等の内容を適切に把握し、会計基準等の変更等に適時かつ的確に対応できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構が公表する会計基準等に係る情報を適時に取得するとともに、監査法人等が主催するセミナーへ参加し情報収集に努めています。
- (2) IFRSの適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っています。また、IFRSに基づく適正な連結財務諸表を作成するために、IFRSに準拠したグループ会計方針および会計指針を作成し、それらに基づいて会計処理を行っています。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

【連結財政状態計算書】

	注記	前連結会計年度	当連結会計年度
		(2023年12月31日)	(2024年12月31日)
		百万円	百万円
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	9	104,685	98,479
営業債権及びその他の債権	10,28,36	149,688	154,305
棚卸資産	12	149,646	160,507
その他の金融資産	11,36	21,956	28,382
その他の流動資産	13	44,038	36,125
流動資産合計		470,014	477,800
非流動資産			
有形固定資産	14,39	301,838	294,411
のれん	8,15	62,143	108,013
無形資産	5,15,39	137,663	179,390
使用権資産	22,34	100,548	104,876
持分法で会計処理されている投資	17	18,449	2,908
その他の金融資産	11,28,36	95,321	89,556
退職給付に係る資産	23		10,261
繰延税金資産	18	61,187	54,782
その他の非流動資産	13	8,331	9,848
非流動資産合計		785,483	854,048
資産合計		1,255,497	1,331,848

	注記	前連結会計年度	当連結会計年度
		(2023年12月31日)	(2024年12月31日)
		百万円	百万円
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
営業債務及びその他の債務	19,36	178,526	152,199
社債及び借入金	20,34,36	50,000	107,000
リース負債	34,36	21,916	21,223
その他の金融負債	21,36	5,385	6,391
未払法人所得税等		3,553	3,413
引当金	24	5,847	4,527
その他の流動負債	25,28	103,116	103,807
流動負債合計		368,345	398,562
<b>非流動負債</b>			
社債及び借入金	20,34,36	110,559	131,620
リース負債	34,36	98,506	103,317
その他の金融負債	8,21,36	6,482	20,630
退職給付に係る負債	23	15,055	5,037
引当金	24	1,227	1,852
繰延税金負債	18	2,870	3,640
その他の非流動負債		12,056	12,544
非流動負債合計		246,758	278,642
負債合計		615,104	677,205
<b>資本</b>			
資本金	26	64,506	64,506
資本剰余金	26	74,000	74,138
自己株式	26	1,591	2,325
利益剰余金	26,27	380,208	356,877
その他の資本の構成要素	26	101,624	139,277
親会社の所有者に帰属する持分合計		618,748	632,474
非支配持分		21,644	22,169
資本合計		640,392	654,643
負債及び資本合計		1,255,497	1,331,848

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

	注記	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
		百万円	百万円
売上高	7,28	973,038	990,586
売上原価	7,12, 16,22,29	259,674	237,394
売上総利益		713,364	753,191
販売費及び一般管理費	7,16, 22,29,35	696,625	751,444
その他の営業収益	7,23,30	21,023	8,561
その他の営業費用	7,30,37	9,629	2,733
営業利益	5,7	28,133	7,575
金融収益	22,31,36	6,734	8,292
金融費用	22,31,36	7,574	6,402
長期貸付金の損失評価引当金繰入額	36		12,784
持分法による投資利益	17,37	3,744	2,052
税引前当期利益又は損失( )		31,037	1,265
法人所得税費用	18	6,860	8,028
当期利益又は損失( )		24,177	9,294
当期利益又は損失( )の帰属			
親会社の所有者		21,749	10,813
非支配持分		2,427	1,518
当期利益又は損失( )		24,177	9,294
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益又は損失( ) (円)	33	54.43	27.06
希薄化後1株当たり当期利益又は損失 ( )(円)	33	54.40	27.06

【連結包括利益計算書】

	注記	前連結会計年度	当連結会計年度
		(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
		百万円	百万円
当期利益又は損失( )		24,177	9,294
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	32	823	273
確定給付制度の再測定	32	6,568	11,816
持分法によるその他の包括利益	32	68	7
純損益に振り替えられることのない項目合計		5,813	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	32	30,007	39,722
キャッシュ・フロー・ヘッジ	32	43	
持分法によるその他の包括利益	32	553	835
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		29,497	38,886
税引後その他の包括利益		35,311	50,437
当期包括利益		59,488	41,142
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		55,801	38,375
非支配持分		3,687	2,767
当期包括利益		59,488	41,142

【連結持分変動計算書】

前連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	注記	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
						在外営業活動体の換算差額	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
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
2023年1月1日時点の残高		64,506	73,560	2,089	394,877	73,447	
当期利益又は損失( )					21,749		
その他の包括利益						28,176	706
当期包括利益合計					21,749	28,176	706
自己株式の取得				8			
自己株式の処分			17	506			
配当金	27				41,954		
支配継続子会社に対する持分変動			0				
連結範囲の変更							
株式に基づく報酬取引			422		48		
利益剰余金への振替					5,831		706
その他			0		343		
所有者との取引額合計			440	498	36,419		706
2023年12月31日時点の残高		64,506	74,000	1,591	380,208	101,624	

	親会社の所有者に帰属する持分						
	注記	その他の資本の構成要素			合計	非支配持分	合計
		キャッシュ・フロー・ヘッジ	確定給付制度の再測定	合計			
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
2023年1月1日時点の残高		43		73,404	604,259	21,494	625,754
当期利益又は損失( )					21,749	2,427	24,177
その他の包括利益		43	6,537	34,051	34,051	1,259	35,311
当期包括利益合計		43	6,537	34,051	55,801	3,687	59,488
自己株式の取得					8		8
自己株式の処分					524		524
配当金	27				41,954	1,451	43,406
支配継続子会社に対する持分変動					0	0	
連結範囲の変更						4	4
株式に基づく報酬取引					470		470
利益剰余金への振替			6,537	5,831			
その他					343	2,081	2,424
所有者との取引額合計			6,537	5,831	41,312	3,537	44,849
2023年12月31日時点の残高				101,624	618,748	21,644	640,392



当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

親会社の所有者に帰属する持分

注記	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					在外営業活動体の換算差額	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
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年1月1日時点の残高	64,506	74,000	1,591	380,208	101,624	
当期利益又は損失( )				10,813		
その他の包括利益					37,652	245
当期包括利益合計				10,813	37,652	245
自己株式の取得			1,047			
自己株式の処分		17	313	15		
配当金 27				23,981		
支配継続子会社に対する持分変動		0				
株式に基づく報酬取引		155		380		
利益剰余金への振替				11,535		245
その他				437		
所有者との取引額合計		138	734	12,517		245
2024年12月31日時点の残高	64,506	74,138	2,325	356,877	139,277	

親会社の所有者に帰属する持分

その他の資本の構成要素

注記	キャッシュ・フロー・ヘッジ	確定給付制度の再測定	合計	合計	非支配持分	合計
2024年1月1日時点の残高			101,624	618,748	21,644	640,392
当期利益又は損失( )				10,813	1,518	9,294
その他の包括利益		11,781	49,188	49,188	1,248	50,437
当期包括利益合計		11,781	49,188	38,375	2,767	41,142
自己株式の取得				1,047		1,047
自己株式の処分				280		280
配当金 27				23,981	1,917	25,898
支配継続子会社に対する持分変動				0	0	
株式に基づく報酬取引				536		536
利益剰余金への振替		11,781	11,535			
その他				437	325	762
所有者との取引額合計		11,781	11,535	24,650	2,242	26,892
2024年12月31日時点の残高			139,277	632,474	22,169	654,643

【連結キャッシュ・フロー計算書】

	注記	前連結会計年度	当連結会計年度
		(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
		百万円	百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益（は損失）		31,037	1,265
減価償却費及び償却費		75,492	75,666
減損損失及び減損損失戻入（は益）	7,16	8,485	1,008
固定資産処分損益（は益）	7	11,357	1,186
事業譲渡損	7,37	6,945	
長期貸付金の損失評価引当金繰入額	36		12,784
退職給付に係る資産及び負債の増減額		546	3,070
受取利息及び受取配当金		6,088	7,306
支払利息		3,038	4,053
持分法による投資利益		3,744	2,052
営業債権の増減額（は増加）		35,142	10,464
棚卸資産の増減額（は増加）		2,223	1,195
営業債務の増減額（は減少）		23,690	30,138
その他		24,154	8,214
小計		88,337	47,792
利息及び配当金の受取額		2,350	6,603
利息の支払額		2,761	2,781
法人所得税の支払額又は還付額（は支払）		1,099	3,210
営業活動によるキャッシュ・フロー		89,026	48,403
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出		14,137	32,784
定期預金の払戻による収入		10,692	29,358
有形固定資産の取得による支出		26,703	24,859
有形固定資産及び無形資産の売却による収入		14,804	1,456
無形資産の取得による支出		28,972	25,849
子会社の取得による支出	8		48,902
事業譲渡による収入	37	68	1,531
事業譲渡による支出	37	1,700	
関連会社株式の売却による収入		8,500	12,755
その他		1,912	3,555
投資活動によるキャッシュ・フロー		35,536	83,738

	注記	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
		百万円	百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額 ( は減少)	34	19,918	42,000
長期借入れによる収入	34	554	51,000
長期借入金の返済による支出	34	15,915	30,000
社債の発行による収入	34		15,000
社債の償還による支出	34	10,000	
自己株式の取得による支出		8	1,047
自己株式の処分による収入		0	0
配当金の支払額		41,908	23,979
非支配持分への配当金の支払額		1,410	1,960
リース負債の返済による支出	34	26,432	26,376
その他		440	1,277
財務活動によるキャッシュ・フロー		75,642	23,357
現金及び現金同等物の減少額		22,152	11,976
現金及び現金同等物の期首残高	9	119,036	104,685
現金及び現金同等物に係る換算差額		7,280	5,770
売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物の増減額		521	
現金及び現金同等物の期末残高	9	104,685	98,479

## 【連結財務諸表注記】

### 1. 報告企業

株式会社資生堂(以下「当社」という。)は日本に所在する株式会社です。当社の連結財務諸表は、2024年12月31日を期末日とし、当社および当社連結子会社(以下「当社グループ」という。)ならびに関連会社に対する持分により構成されています。当社グループの事業内容および主要な活動は、注記「7. 事業セグメント」に記載しています。

### 2. 作成の基礎

#### (1) IFRSに準拠している旨

当社グループの連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号)第1条の2第1号に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により、IFRSに準拠して作成しています。

早期適用していないIFRSを除き、当社グループの会計方針は2024年12月31日に有効なIFRSに準拠しています。

本連結財務諸表は、2025年3月26日に代表執行役 社長 CEO 藤原憲太郎および代表執行役 CFO(最高財務責任者) 廣藤綾子によって承認されています。

#### (2) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、注記「3. 重要性がある会計方針」に記載のとおり、公正価値で測定されている特定の金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しています。

#### (3) 機能通貨および表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を切り捨てて表示しています。

### 3. 重要性がある会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいいます。当社グループがある企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャーまたは権利を有し、かつ、当該企業に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合に、当社グループは当該企業を支配していると判断しています。

子会社の財務諸表は、当社グループが支配を獲得した日から支配を喪失する日まで、連結の対象に含めています。当社グループ間の債権債務残高および内部取引高、ならびに当社グループ間の取引から発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しています。

子会社持分を一部処分した際、支配が継続する場合には、資本取引として会計処理しています。非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、親会社の所有者に帰属する持分として資本に直接認識されています。

支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得または損失は純損益で認識しています。

##### 関連会社

関連会社とは、当社グループが当該企業に対し、財務および営業の方針に重要な影響力を有しているものの、支配または共同支配をしていない企業をいいます。通常、当社グループが他の企業の議決権の20%以上50%以下を保有する場合、当社グループは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定されません。

関連会社については、原則として当社グループが重要な影響力を有することとなった日から重要な影響力を喪失する日まで、持分法によって会計処理しています。関連会社に対する投資には、取得に際して認識されたのれん(減損損失累計額控除後)が含まれています。

関連会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該関連会社の財務諸表に調整を加えています。

## (2) 企業結合

企業結合は取得法に基づき会計処理しています。非支配持分は、取得日における公正価値または被取得企業の識別可能純資産に対する比例的持分で当初測定しています。

支払対価の公正価値、被取得企業の非支配持分の金額および段階取得の場合には取得企業が以前より保有していた被取得企業の支配獲得日における資本持分の公正価値の合計が、取得日における識別可能な資産および引き受けた負債の公正価値を超過する場合は、その超過額を連結財政状態計算書においてのれんとして認識しています。一方、この対価の総額が識別可能な資産および引き受けた負債の公正価値を下回る場合には、直ちに連結損益計算書において純損益として認識しています。

企業結合に関連して発生した取得関連コストは、発生時に費用として認識しています。

企業結合の当初の会計処理が、企業結合が発生した連結会計年度末までに完了していない場合は、完了していない項目を暫定的な金額で会計処理を行い、取得日から1年以内の測定期間において、取得日に認識した暫定的な金額を遡及的に修正しています。

## (3) 外貨換算

### 外貨建取引

外貨建取引は、取引日の為替レートで当社グループの各社の機能通貨に換算しています。

期末日における外貨建貨幣性資産および負債は、期末日の為替レートで機能通貨に換算しています。

換算または決済により生じる換算差額は、純損益として認識しています。ただし、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産、およびキャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジ手段から生じた換算差額のうちヘッジが有効な部分については、その他の包括利益として認識しています。

### 在外営業活動体の財務諸表

在外営業活動体の資産および負債については期末日の為替レート、収益および費用については、為替レートが著しく変動していない限り、平均為替レートをを用いて日本円に換算しています。在外営業活動体の財務諸表の換算から生じる換算差額はその他の包括利益として認識し、その累計額はその他の資本の構成要素として認識しています。支配の喪失を伴う子会社の処分時には、当該在外営業活動体に関連した換算差額の累計額の全額を純損益に振り替えています。

#### (4) 金融商品

##### 非デリバティブ金融資産

##### ( ) 当初認識および測定

金融資産のうち償却原価で測定する金融資産はそれらの発生日に当初認識します。その他のすべての金融資産は、金融商品の契約の当事者になった日に認識します。

金融資産は、当初認識時に以下のとおり分類しています。

##### (a) 償却原価で測定する金融資産

以下の条件がともに満たされる場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

- ・当該金融資産が、契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルの中で保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

##### (b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

当社グループでは、売買目的で保有していないすべての資本性金融商品への投資について、当初認識時に、その公正価値の事後的な変動をその他の包括利益に表示するという選択を行っています。

##### (c) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産

以下の条件がともに満たされる場合には、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に分類しています。

- ・当該金融資産が、契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方によって目的が達成される事業モデルの中で保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

##### (d) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

上記以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

金融資産は、原則として、公正価値に、当該金融資産に直接帰属する取引費用を加算した金額で測定しています。ただし、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産については、取引費用は発生時に純損益で認識しています。

また、重大な金融要素を含んでいない営業債権は取引価格で測定しています。

##### ( ) 事後測定

金融資産の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下のとおり測定しています。

##### (a) 償却原価で測定する金融資産

償却原価で測定する金融資産については、実効金利法による償却原価で測定し、利息は純損益として認識しています。必要な場合には実効金利法を適用した総額の帳簿価額から損失評価引当金を控除しています。

##### (b) 公正価値で測定する金融資産

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産については、公正価値の変動額および認識の中止に係る利得または損失はその他の包括利益として認識しています。なお、その他の包括利益として認識した額の累計額は、その他の資本の構成要素に認識後、直ちに利益剰余金に振り替えています。また、当該金融資産からの配当金については、当該配当金が明らかに投資の取得原価の回収を示している場合を除いて金融収益の一部として純損益として認識しています。

上記以外の公正価値で測定する金融資産については、公正価値の変動額は純損益に認識しています。

( )認識の中止

当社グループは、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅する、または当社グループが金融資産の所有のリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合において、金融資産の認識を中止しています。

( )金融資産の減損

償却原価で測定する金融資産等に係る減損については、当該資産に係る予想信用損失に対して損失評価引当金を認識しています。

当社グループは、期末日ごとに各金融資産に係る信用リスクが当初認識時点から著しく増加しているかどうかを評価しており、当初認識時点から信用リスクが著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を損失評価引当金として認識しています。一方で、当初認識時点から信用リスクが著しく増加している場合には、全期間の予想信用損失と等しい金額を損失評価引当金として認識しています。

なお、重大な金融要素を含んでいない営業債権およびリース債権については、信用リスクの当初認識時点からの著しい増加の有無にかかわらず、常に全期間の予想信用損失と等しい金額で損失評価引当金を認識しています。

予想信用損失は、信用リスクの特徴が類似する資産ごとにグルーピングし、過去の貸倒実績に現在の状況および当社グループが合理的に利用可能かつ裏付け可能な情報(内部格付、外部格付等)を考慮し測定しています。

予想信用損失は、契約に従って当社グループに支払われるべきすべての契約上のキャッシュ・フローと、当社グループが受け取ると見込んでいるすべてのキャッシュ・フローとの差額の現在価値として測定しています。

発行者または債務者の重大な財政上の困難や期日経過を含む契約違反など、金融資産の全体または一部の回収が極めて困難であると判断した場合に債務不履行であると判断しています。債務不履行に該当した場合は信用減損の客観的な証拠が存在すると判断し、信用減損金融資産に分類しています。

また、ある金融資産の全体または一部分を回収するという合理的な予想を有していない場合には、金融資産の総額での帳簿価額を直接減額しています。

金融資産に係る損失評価引当金の繰入額は、純損益で認識しています。損失評価引当金を減額する事象が生じた場合は、損失評価引当金戻入額を純損益で認識しています。

非デリバティブ金融負債

当社グループでは、金融負債を発生日に当初認識しており、償却原価で測定しています。当初認識時には公正価値からその発行に直接起因する取引コストを減算して測定しています。また、当初認識後は実効金利法に基づく償却原価で測定しています。

金融負債は、金融負債が消滅した時、すなわち、契約中に特定された債務が免責、取消しまたは失効となった時に認識を中止しています。

#### デリバティブおよびヘッジ会計

当社グループは、為替リスクや金利リスクをそれぞれヘッジするために、為替予約、金利スワップ契約等のデリバティブを利用しています。このうち、ヘッジ会計の要件を満たしているデリバティブ商品についてヘッジ手段として指定し、ヘッジ会計を適用しています。

当社グループは、ヘッジ会計を適用するにあたって、リスク管理目的、ヘッジ取引を実行する際のヘッジ手段とヘッジ対象の関係、およびヘッジ関係の有効性の評価方法についてヘッジ開始時に正式に文書化しています。また、ヘッジ手段として指定したデリバティブがヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動を相殺するために有効であるかどうかについて、ヘッジ開始時およびその後も継続的に評価を実施しています。

これらのデリバティブは、契約が締結された時点の公正価値で当初認識され、その後も公正価値で再測定し、その事後的な変動は以下のとおり処理しています。

#### ( )キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る利得または損失のうち有効部分は連結包括利益計算書においてその他の包括利益として認識し、非有効部分は直ちに連結損益計算書において純損益として認識しています。

その他の包括利益として認識されたヘッジ手段に係る金額は、ヘッジ対象取引を実行し純損益に認識するまでその他の資本の構成要素として認識しています。その他の資本の構成要素に認識したヘッジ手段に係る金額は、ヘッジ対象である取引が純損益に影響を与える時点で純損益に振り替えています。ヘッジ対象が非金融資産または非金融負債の認識を生じさせる予定取引である場合には、その他の包括利益として認識されている金額は、非金融資産または非金融負債の当初の帳簿価額の修正として処理しています。

#### ( )ヘッジ指定していないデリバティブ

デリバティブの公正価値変動は、連結損益計算書において純損益として認識しています。

#### (5) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金、および容易に換金可能であり価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されています。

#### (6) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しています。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から、完成までに要する見積原価および見積販売費用を控除した額です。原価は、主として総平均法に基づいて算定しており、購入原価、加工費、現在の場所および状態に至るまでに要したすべての費用を含んでいます。

#### (7) 有形固定資産

有形固定資産は、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去および土地の原状回復費用、および資産計上すべき借入コストが含まれています。

土地および建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法により認識しています。主要な資産項目ごとの見積耐用年数は以下のとおりです。

- ・建物及び構築物 2～50年
- ・機械装置及び運搬具 2～15年
- ・工具、器具及び備品 2～15年

なお、見積耐用年数、残存価額および減価償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しています。



(8) のれん

のれんは償却を行わず、企業結合のシナジーから便益を得ると見込まれる資金生成単位に配分し、毎年および減損の兆候が存在する場合にはその都度、減損テストを実施しています。

のれんの減損損失は連結損益計算書において認識され、その後の戻入は行っていません。

また、のれんは連結財政状態計算書において、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

(9) 無形資産

無形資産は、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定しています。企業結合により取得した無形資産は、当初認識時にのれんとは区分して認識し、支配獲得日の公正価値で測定しています。

内部発生の研究関連費用は、発生時に費用認識しています。内部発生の開発費用は、資産として認識するための要件がすべて満たされた場合に限り資産として認識しています。なお、研究関連費用と開発関連費用が明確に区分できない場合には、研究関連費用として発生時に費用認識しています。

内部利用を目的としたソフトウェアの取得および開発費用は、将来の経済的便益の流入が期待される場合には無形資産として認識しています。

耐用年数を確定できる無形資産は、当初認識後それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却しています。主要な無形資産の見積耐用年数は以下のとおりです。

・ソフトウェア 5～15年

耐用年数を確定できない無形資産、未だ使用可能ではない無形資産は償却を行わず、毎年かつ減損の兆候が存在する場合はその都度、個別にまたは各資金生成単位で減損テストを実施しています。

なお、見積耐用年数、残存価額および償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しています。

(10) リース

契約がリースであるかまたはリースを含むかは、契約の開始時に評価します。契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるかまたはリースを含んでいると判断します。

借手

借手としてのリースにおいては、リースの開始日に使用権資産とリース負債を認識します。使用権資産は、リース負債の当初測定額に、開始日またはそれ以前に支払ったリース料を調整した額を当初測定額としています。リース負債は、開始日時点で支払われていないリース料をリースの計算利率を用いて割り引いた現在価値で当初測定しています。リースの計算利率が容易に算定できない場合には、当社グループの追加借入利率を使用しています。

当初認識後、使用権資産は、開始日から使用権資産の耐用年数の終了時またはリース期間の終了時のいずれか早い方の日まで、定額法により減価償却しています。使用権資産の見積耐用年数は、自己所有の有形固定資産と同様に決定しています。リース負債は、実効金利法による償却原価で測定しています。リース料は、利息法に基づき、金利費用とリース負債の返済額とに配分しています。金利費用は、連結損益計算書において、「金融費用」に含めて表示しています。

当社グループは、リース期間が12ヶ月以内または少額資産のリースについて、使用権資産およびリース負債を認識しないことを選択しています。当社グループは、これらのリースに係るリース料をリース期間にわたり定額法または他の規則的な基礎のいずれかにより費用として認識しています。また、実務上の便法として、当社グループは非リース構成部分をリース構成部分と区別せず、リース構成部分および関連する非リース構成部分を単一のリース構成部分として会計処理することを選択しています。

貸手

当社グループがリースの貸手である場合、リース契約時にそれぞれのリースをファイナンス・リースまたはオペレーティング・リースに分類します。それぞれのリースを分類するにあたり、当社グループは、原資産の所有に伴うリスクと経済価値が実質的にすべて移転するか否かを総合的に評価しています。移転する場合はファイナンス・リースに、そうでない場合はオペレーティング・リースに分類しています。

当社グループが中間の貸手である場合、ヘッドリースとサブリースを別個に会計処理します。サブリースの分類は、原資産ではなくヘッドリースから生じる使用権資産を参照して判定します。

オペレーティング・リース取引によるリース料については、リース期間にわたって定額法により収益として認識し、連結損益計算書において、「その他の営業収益」に含めて表示しています。

#### (11) 非金融資産の減損

棚卸資産および繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産の帳簿価額は、期末日ごとに減損の兆候の有無を判断しています。減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っています。のれんおよび耐用年数を確定できない、または未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず回収可能価額を毎年同じ時期に見積っています。

資産または資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分コスト控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としています。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間的価値および当該資産に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いています。減損テストにおいて個別にテストされない資産は、継続的な使用により他の資産または資産グループのキャッシュ・インフローから、概ね独立したキャッシュ・インフローを生成する最小の資金生成単元に統合しています。のれんの減損テストを行う際には、のれんが配分される資金生成単位を、のれんが関連する最小の単位を反映して減損がテストされるように統合しています。企業結合により取得したのれんは、結合のシナジーが得られると期待される資金生成単元に配分しています。

減損損失は、資産または資金生成単位の帳簿価額が見積回収可能価額を超過する場合に純損益として認識しています。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単元に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に資金生成単位内のその他の資産の帳簿価額を比例的に減額しています。

過去に認識した減損損失は、のれんを除き、毎期末日において損失の減少または消滅を示す兆候の有無を評価し、減損損失を認識しなかった場合の帳簿価額から必要な減価償却費および償却額を控除した後の帳簿価額を上限として戻入れています。

#### (12) 従業員給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定給付制度と確定拠出制度を運営しています。

当社グループは、確定給付制度債務の現在価値および関連する当期勤務費用ならびに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて算定しています。

割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき算定しています。

確定給付制度に係る負債または資産は、確定給付制度債務の現在価値から制度資産の公正価値を控除して算定しています。

確定給付制度の再測定額は、発生した期においてその他の包括利益として一括認識しており、その累計額は、直ちにその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えています。

過去勤務費用は、発生した期の純損益として処理しています。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、従業員が役務を提供した期に費用として認識しています。

#### (13) 株式に基づく報酬

当社グループは、持分決済型の株式に基づく報酬制度としてストックオプション制度、ならびに持分決済型および現金決済型の業績連動型株式報酬制度としてパフォーマンス・シェア・ユニット制度を採用しています。

ストックオプションは、付与日における公正価値によって見積り、最終的に権利確定すると予想されるストックオプションの数を考慮した上で、権利確定期間にわたって費用として連結損益計算書において認識し、同額を連結財政状態計算書において資本の増加として認識しています。付与されたオプションの公正価値は、オプションの諸条件を考慮し、Hull-White型の修正二項モデルを用いて算定しています。また、条件については定期的に見直し、必要に応じて権利確定数の見積りを修正しています。

パフォーマンス・シェア・ユニット制度のうち持分決済型の報酬取引に該当する部分については、付与する当社株式の公正価値を参照して測定しており、その権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しています。一方、現金決済型の報酬取引に該当する部分については、受領した役務を発生した負債の公正価値で測定し、権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を負債の増加として認識しています。なお、報告日および決済日において当該負債の公正価値を再測定し、公正価値の変動を純損益として認識しています。

(14) 引当金

引当金は、過去の事象の結果として、当社グループが、現在の法的または推定的債務を有しており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しています。貨幣の時間的価値が重要な場合には、見積将来キャッシュ・フローを貨幣の時間的価値および当該負債に特有のリスクを反映した税引前の利率を用いて現在価値に割り引いています。時の経過に伴う割引額の割戻しは金融費用として認識しています。

(15) 収益

当社グループは、スキンケア、メイクアップ、フレグランス等の化粧品の製造・販売およびレストランや美容室事業を展開しています。製商品販売については、製商品の引渡時点等において顧客が当該製商品に対する支配を獲得することから、当該製商品の引渡時点等で収益を認識しています。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベートおよび返品等を控除した金額で測定しています。これらの顧客に返金すると見込んでいる対価を返金負債として連結財政状態計算書の「営業債務及びその他の債務」に計上しています。変動対価は、当該変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ取引価格に含めています。なお、これらの顧客との契約における対価には、重大な金融要素を含んでいません。

商品の販売に応じて顧客に将来の製商品購入時の支払い等が可能なポイントプログラムを提供しており、将来顧客が行使することが見込まれるポイント分をポイントプログラムの履行義務として識別しています。取引価格はこれらの履行義務に対して、顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベートおよび返品等を控除した独立販売価格の比率に基づいて配分しています。ポイントプログラムの履行義務に配分された額は、契約負債として連結財政状態計算書の「その他の流動負債」として繰延べ、失効率を考慮の上、ポイントの使用に応じて収益を認識しています。

(16) 政府補助金

政府補助金は、補助金交付のための付帯条件を満たし、かつ補助金を受領するという合理的な保証が得られたときに公正価値で認識しています。

政府補助金が費用項目に関連する場合は、補助金で補償することが意図されている関連コストを費用として認識する期間にわたって、規則的に収益として認識しています。資産に関する補助金は、繰延収益として認識し、関連資産の耐用年数にわたり規則的に純損益で認識しています。

#### (17) 法人所得税

法人所得税費用は、当期税金および繰延税金から構成されています。これらは、その他の包括利益または資本に直接認識される項目から生じる場合、および企業結合から生じる場合を除き、純損益として認識しています。

当期税金は、税務当局に対する納付または税務当局からの還付が予想される金額で測定しています。税額の算定に使用する税率および税法は、期末日までに制定または実質的に制定されているものです。

繰延税金は、期末日における資産および負債の税務基準額と会計上の帳簿価額との差額である一時差異、繰越欠損金および繰越税額控除に対して認識しています。

なお、以下の一時差異に対しては、繰延税金資産および負債を認識していません。

- ・ のれんの当初認識から生じる将来加算一時差異
- ・ 企業結合取引を除く、取引時に、会計上の利益にも税務上の課税所得(欠損金)にも影響を与えず、かつ、同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異とを生じさせない取引によって発生する資産および負債の当初認識により生じる一時差異
- ・ 子会社、関連会社に対する投資に係る将来減算一時差異に関しては、予測可能な将来に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合、または当該一時差異の使用対象となる課税所得が稼得される可能性が低い場合
- ・ 子会社、関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異に関しては、一時差異の解消する時期をコントロールすることができ、予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合

繰延税金負債は原則としてすべての将来加算一時差異について認識され、繰延税金資産は将来減算一時差異、繰越欠損金および繰越税額控除を使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で、すべての将来減算一時差異について認識しています。

繰延税金資産および負債は、期末日において制定されている、または実質的に制定されている税率および税法に基づいて、資産が実現する期間または負債が決済される期間に適用されると予想される税率および税法によって測定しています。

繰延税金資産および負債は、当期税金資産と当期税金負債を相殺する法律上強制力のある権利を有しており、かつ同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合に相殺しています。

当社グループは、IAS第12号「法人所得税」の一時的な例外規定を適用し、経済開発協力機構(OECD)が公表した第2の柱モデルルールを導入するために制定された税法から生じる法人所得税に係る繰延税金資産および負債に関して、認識および開示を行っていません。

#### (18) 1株当たり利益

基本的1株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期損益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算しています。希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して計算しています。

#### (19) 売却目的で保有する非流動資産

非流動資産(または処分グループ)の帳簿価額が、継続的使用ではなく主に売却取引により回収される場合には、当該非流動資産(または処分グループ)を売却目的保有に分類しています。売却目的保有へ分類するためには、売却の可能性が非常に高く、現状で直ちに売却が可能なことを条件としており、当社グループの経営者が当該資産の売却計画の実行を確約し、1年以内で売却が完了する予定である場合に限られています。

売却目的保有に分類された非流動資産(または処分グループ)は、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定しており、売却目的保有に分類された後は減価償却または償却を行っていません。

(20) 資本およびその他の資本項目

普通株式

普通株式は、発行価額を資本金および資本剰余金に認識しています。また、株式発行費用は発行価額から控除しています。

自己株式

自己株式は取得原価で評価され、資本から控除しています。当社の自己株式の購入、売却または消却において、利得または損失は認識されません。帳簿価額と売却時の対価との差額は、資本として認識しています。

配当金

当社の株主に対する配当のうち、期末配当は当社の株主総会により決議された日、中間配当は取締役会により決議された日の属する期間の負債として認識しています。

(21) その他連結財務諸表の作成のための基本となる重要な事項

グループ通算制度の適用

当社および一部の国内連結子会社は、グループ通算制度を適用しています。

4. 重要な会計上の見積りおよび判断

IFRSに準拠した連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益および費用の金額に影響を及ぼす判断、見積りおよび仮定を行うことが要求されています。実際の業績は、これらの見積りとは異なる場合があります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、見積りを見直した会計期間およびそれ以降の将来の会計期間において認識されます。

なお、会計上の見積りにより、翌連結会計年度に係る連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のあるものは次のとおりです。

各事業セグメント資金生成単位に関するのれんの評価

当社グループは、各事業セグメント資金生成単位に関するのれんの評価について重要な見積りのリスクを識別しています。

なお、当連結会計年度よりDrunk Elephantの販売が全世界に拡大し、経営資源の配分の決定および業績評価がブランド単位からセグメント単位に変更したことにより、資金生成単位の変更をしています。従来の資生堂アメリカズCorp. 資金生成単位は米州事業資金生成単位に名称を変更し、米州以外の各セグメントのDrunk Elephant資金生成単位は各事業セグメント資金生成単位に変更しています。

各事業セグメント資金生成単位の回収可能価額は使用価値により算定しています。使用価値の見積りは、割引キャッシュ・フロー方式により行いますが、この方式では、将来キャッシュ・フロー、割引率および長期市場成長率など、多くの見積り・前提を使用しており、将来キャッシュ・フローの基礎となる将来計画は過去の実績、現在および見込まれる経済状況、市場データなどを考慮しています。これらの見積り・前提は、減損テストや認識される減損損失計上額に重要な影響を及ぼす可能性があります。なお、使用価値の見積りや減損テストにあたっては、外部専門家などによる評価を活用しています。

当連結会計年度において、年次の減損テストを実施した結果、各事業セグメント資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額を超過していたため、のれんの減損損失を認識していません。使用価値の算定に用いられた将来キャッシュ・フローは、各資金生成単位の将来事業計画および長期市場成長率を基礎として見積っており、化粧品市場の長期市場成長率や販売拡大計画に基づく売上や利益率などの各要素の改善を主要な仮定として織り込んでいます。また、割引率は各国のリスクフリーレートにリスクプレミアムを加味した利率を使用しています。

経営者は、当該テストにおける使用価値の見積りは合理的であると判断していますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化によって見積りが変更されることにより、回収可能価額が下落し、減損損失が発生する可能性があります。

のれんの各資金生成単位の帳簿価額および回収可能価額の算定方法については、注記「15. のれん及び無形資産」に記載しています。

5. 会計上の見積りの変更

(無形資産の耐用年数の変更)

当社グループは、当連結会計年度より、一部のソフトウェアの耐用年数をより実態に即した経済的使用可

能予測期間に基づく耐用年数に変更しています。

この変更により、「営業利益」は当連結会計年度で2,368百万円増加し、「税引前当期損失」は当連結会計年度で2,368百万円減少しました。

なお、セグメントに与える影響については、注記「7. 事業セグメント」に記載しています。

## 6. 未適用の公表済み基準書および解釈指針

連結財務諸表の公表の承認日までに新設または改訂が行われた新基準書および新解釈指針のうち、当社グループが早期適用していない主なものは以下のとおりです。連結財務諸表に与える影響は現在評価中です。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループの 適用時期	新設・改訂の概要
IFRS第18号	財務諸表における 表示及び開示	2027年1月1日	2027年12月期	財務諸表における表示及び開示に関する現行の会計基準であるIAS第1号を置き換える新基準

## 7. 事業セグメント

### (1) セグメントの概要

当社グループの事業セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、経営者が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社グループは、主に化粧品を製造・販売しており、お客さまの購買接点タイプ別に区分したブランドカテゴリーと、6つの地域(日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州、トラベルリテール)を掛け合わせたマトリクス型の体制のもと、事業活動を展開しています。その上で、各地域の責任者が、地域ごとに幅広い権限と、売上・利益への責任を持ち、機動的な意思決定を行っていることから、当社のセグメントは地域を主として、「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」および「トラベルリテール事業」の6つを報告セグメントとしています。

「日本事業」は、国内におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、プレミアム等)およびヘルスケア事業(一般用医薬品の販売)を包括しています。

「中国事業」は、中国におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス等)を包括しています。

「アジアパシフィック事業」は、日本、中国を除くアジア・オセアニア地域におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス等)を包括しています。

「米州事業」は、アメリカ地域におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス等)を包括しています。

「欧州事業」は、ヨーロッパ、中東およびアフリカ地域におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス等)を包括しています。

「トラベルリテール事業」は、全世界の免税店エリアにおけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス等)を包括しています。

「その他」は、本社機能部門、㈱イブサ、生産事業、飲食業およびヘルスケア事業(美容食品の販売)等を包括しています。

#### (報告セグメントの変更等に関する事項)

当連結会計年度より、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「日本事業」に計上していた一部業績を「その他」に計上しています。

なお、前連結会計年度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) 報告セグメントごとの売上高、利益または損失その他の項目の金額の算定方法

報告セグメントの会計方針は、注記「3. 重要性がある会計方針」で記載している会計方針と同一です。

報告セグメントの利益は営業利益(または損失)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)を除いて算出したコア営業利益で表示しています。

なお、セグメント間の取引価格および振替価格は市場実勢を勘案して決定しています。

(3) セグメント収益および業績

当社グループの報告セグメントによる収益および業績は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

	報告セグメント					
	日本事業	中国事業	アジア パシフィック 事業	米州事業	欧州事業 (注)1	トラベル リテール 事業
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
売上高						
外部顧客への売上高	259,900	247,921	67,283	110,294	116,949	132,525
セグメント間の内部 売上高又は振替高	906	3,750	4,286	5,558	6,778	243
合計	260,806	251,671	71,569	115,853	123,727	132,768
セグメント利益 ( は損失) (コア営業利益)	1,333	6,967	5,069	11,200	3,345	17,111
その他の情報						
減価償却費及び償却費	12,543	9,415	4,302	8,688	6,326	1,939
減損損失	40	-	-	1,328	-	-
減損損失戻入	-	-	-	-	-	-
	その他 (注)2,4	合計	調整額 (注)3	連結		
	百万円	百万円	百万円	百万円		
売上高						
外部顧客への売上高	38,163	973,038	-	973,038		
セグメント間の内部 売上高又は振替高	214,153	235,676	235,676	-		
合計	252,316	1,208,715	235,676	973,038		
セグメント利益 ( は損失) (コア営業利益)	22,824	22,205	17,636	39,842		
その他の情報						
減価償却費及び償却費	32,275	75,492	-	75,492		
減損損失	7,116	8,485	-	8,485		
減損損失戻入	-	-	-	-		

(注) 1 「欧州事業」は、中東およびアフリカ地域を含みます。

2 「その他」は、本社機能部門、㈱イブサ、生産事業および飲食業等を含んでいます。

3 セグメント利益( は損失)の調整額は、主にセグメント間取引消去の金額です。

4 「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。

5 セグメント資産および負債の金額は、経営資源の配分の決定および業績を評価するための定期的な検討の対象となっていないため記載していません。



当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

	報告セグメント					
	日本事業	中国事業	アジア パシフィック 事業	米州事業	欧州事業 (注)1	トラベル リテール 事業
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
売上高						
外部顧客への売上高	283,776	249,952	71,650	118,547	132,665	107,834
セグメント間の内部 売上高又は振替高	898	4,155	3,848	5,818	8,773	440
合計	284,675	254,107	75,499	124,365	141,439	108,274
セグメント利益 ( は損失) (コア営業利益)(注4)	28,072	12,271	6,006	242	3,677	5,006
その他の情報						
減価償却費及び償却費	12,985	8,099	4,001	10,425	7,012	2,010
減損損失	-	-	-	-	-	-
減損損失戻入	-	-	-	-	-	-
	その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結		
	百万円	百万円	百万円	百万円		
売上高						
外部顧客への売上高	26,158	990,586	-	990,586		
セグメント間の内部 売上高又は振替高	217,087	241,022	241,022	-		
合計	243,246	1,231,608	241,022	990,586		
セグメント利益 ( は損失) (コア営業利益)(注4)	24,912	30,364	5,995	36,359		
その他の情報						
減価償却費及び償却費	31,131	75,666	-	75,666		
減損損失	136	136	-	136		
減損損失戻入	1,145	1,145	-	1,145		

(注) 1 「欧州事業」は、中東およびアフリカ地域を含みます。

2 「その他」は、本社機能部門、㈱イブサ、生産事業、飲食業およびヘルスケア事業(美容食品の販売)等を含んでいます。

3 セグメント利益( は損失)の調整額は、主にセグメント間取引消去の金額です。

4 注記「5. 会計上の見積りの変更」に記載のとおり、当社グループは、当連結会計年度より、一部のソフトウェアの耐用年数をより実態に即した経済的使用可能予測期間に基づく耐用年数に変更しています。

この変更により、当連結会計年度のセグメント利益が「日本事業」で115百万円、「中国事業」で77百万円、「アジアパシフィック事業」で215百万円、「米州事業」で228百万円、「トラベルリテール事業」で221百万円、「その他」で1,509百万円、それぞれ増加しました。

5 セグメント資産および負債の金額は、経営資源の配分の決定および業績を評価するための定期的な検討の対象となっていないため記載していません。

セグメント利益から、営業利益への調整は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
セグメント利益	39,842	36,359
事業譲渡益	822	-
事業譲渡損	7,767	-
構造改革費用	7,317	26,560
新型コロナウイルス感染症に係る補助金収入	32	-
減損損失	8,342	136
減損損失戻入	-	1,145
固定資産売却益	13,253	725
買収関連費用	428	325
社内制度変更に伴う一時費用	-	1,999
その他	1,960	1,632
営業利益	28,133	7,575

前連結会計年度における事業譲渡益は、アジアでプロフェッショナル事業を展開する当社子会社3社(台湾資生堂股份有限公司、法徠麗國際股份有限公司および資生堂マレーシアSdn. Bhd.)が当該事業の資産をHenkel AG & Co. KGaAグループ会社に譲渡したことによる対象資産の譲渡益です。連結損益計算書上、当該譲渡益は「その他の営業収益」に含まれています。

前連結会計年度における事業譲渡損は、パーソナルケア製品の生産事業を営む資生堂久喜工場および資生堂ベトナムInc.を㈱ファイントゥデイホールディングスへ譲渡したことによる譲渡損です。連結損益計算書上、当該譲渡損は「その他の営業費用」に含まれています。

前連結会計年度における構造改革費用は、主に資生堂久喜工場および資生堂ベトナム工場におけるパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に付随する費用です。連結損益計算書上、当該費用は「売上原価」、「販売費及び一般管理費」および「その他の営業費用」に含まれています。

当連結会計年度における構造改革費用は、主に資生堂ジャパン㈱のビジネストランスフォーメーションの一環としての早期退職支援プランに伴う費用および関連する退職給付債務の清算益です。連結損益計算書上、当該費用は「売上原価」、「販売費及び一般管理費」、「その他の営業収益」および「その他の営業費用」に含まれています。

前連結会計年度における減損損失は、資生堂久喜工場および資生堂ベトナム工場におけるパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴う資産グループの減損損失、資生堂アメリカズCorp.が賃借しているオフィスのサブリースによる収益性低下に伴う減損損失、および資生堂大阪工場の生産を資生堂大阪茨木工場に統合することに伴う資産グループの減損損失です。連結損益計算書上、当該費用は「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。

当連結会計年度における減損損失戻入は、前連結会計年度に減損損失を認識した資生堂大阪工場の製造設備のうち、収益性が回復した設備から生じた減損損失戻入です。連結損益計算書上、当該収益は「その他の営業収益」に含まれています。

前連結会計年度における固定資産売却益は、当社および当社子会社所有の不動産売却に伴い発生した収益です。連結損益計算書上、当該収益は「その他の営業収益」に含まれています。

当連結会計年度における固定資産売却益は主に当社子会社所有の不動産売却に伴い発生した収益です。連結損益計算書上、当該収益は「その他の営業収益」に含まれています。

当連結会計年度における買収関連費用は、DDG Skincare Holdings LLCの買収に伴う直接的な費用です。なお、従来構造改革費用に含めていましたが、当連結会計年度より区分掲記しています。連結損益計算書上、当該費用は「販売費及び一般管理費」に含まれています。

当連結会計年度における社内制度変更に伴う一時費用は、連結損益計算書上、「販売費及び一般管理費」に含まれています。

(4) 製品及びサービスに関する情報

化粧品事業の外部顧客への売上高が連結損益計算書上の「売上高」のほとんどを占めているため、記載を省略します。

(5) 地域別に関する情報

売上高および非流動資産の地域別内訳は以下のとおりです。

売上高

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
日本	302,388	315,743
米州	114,834	115,571
(内、米国)	(96,402)	(100,966)
欧州	125,932	153,969
アジア・オセアニア	429,882	405,302
(内、中国)	(337,472)	(308,877)
合計	973,038	990,586

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

非流動資産

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
日本	376,839	380,294
米州	164,201	244,995
(内、米国)	(163,400)	(242,584)
欧州	26,163	25,845
アジア・オセアニア	43,319	45,404
(内、中国)	(19,634)	(22,932)
合計	610,524	696,540

(注) 非流動資産は、資産の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。また、金融商品、繰延税金資産および退職給付に係る資産を含んでいません。

(6) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める特定の外部顧客への売上高がないため、記載を省略しています。

## 8. 企業結合

前連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

### (1) 企業結合の概要

当社は、2023年12月22日、連結子会社の資生堂アメリカズCorp.(以下「資生堂アメリカ」という。)を通じて、皮膚科学をベースとしたプレステージスキンケアブランド「Dr. Dennis Gross Skincare」を所有するDDG Skincare Holdings LLC(以下「買収対象企業」という。)を買収することにつき、資生堂アメリカ、買収対象企業および同社株主との間で合意し、持分売買契約を締結しました。2024年2月5日、本契約に基づき買収対象企業の株式取得の手続きを完了しました。

### (2) 被取得企業の名称および事業の概要

被取得企業の名称 DDG Skincare Holdings LLC

事業の内容 化粧品の販売

### (3) 企業結合を行った主な理由

グローバルで大きな成長が期待される「皮膚科医などの専門家などが開発に関わっている、または監修した化粧品」の市場の中でも、さらに大きな需要ポテンシャルが見込まれる米国で同ブランドをポートフォリオに加えることにより、主力であるプレステージスキンケアの強化を加速させていくためです。また、高い収益性を持つ同ブランドが加わることにより、成長性・収益性の拡大が期待され、その結果として適正な地域ポートフォリオへの転換を目指します。当社の研究開発力およびグローバルに展開するプラットフォーム・経営資源を活かし、同ブランドを当社のプレステージスキンケアブランドの主力を担うブランドへと成長させていきます。

### (4) 被取得企業の支配獲得方法

現金を対価とする株式取得

### (5) 取得日

2024年2月5日

### (6) 取得した持分比率

100%

(注) 取得日時点では間接保有していましたが、有価証券報告書提出日現在では直接保有しています。

### (7) 譲渡対価の公正価値

現金 65,321百万円(正味運転資本等の調整後)

譲渡対価は当初の暫定的な金額から708百万円の修正をしています。なお取得日における対価の支払いのため、当社は2024年2月2日に、48,000百万円の短期借入を実施しています。

### (8) 企業結合とは別個に認識した取引

当該企業結合に係る取得関連費用として当連結会計年度に392百万円を「販売費及び一般管理費」にて費用処理しています。

また、企業結合後に一定の要件のもと支払われるボーナス16百万米ドル(2,423百万円)を企業結合とは別個に認識し、当連結会計年度以降、一定の期間にわたり「販売費及び一般管理費」にて費用処理していきます。

(9) 取得日における取得資産および引受負債の公正価値

取得日時点の取得資産および引受負債の公正価値について、取得価額の配分が完了していないため暫定的な金額で開示していましたが、当連結会計年度に当該配分が完了しました。配分完了後の取得日時点の取得資産および引受負債の公正価値は次のとおりです。当初の暫定的な金額からの主な修正内容は、流動負債の増加65百万円、非流動負債の減少61百万円です。

	百万円
取得時の資産の内訳	
流動資産(注)	5,756
非流動資産	25,938
取得時の負債の内訳	
流動負債	2,566
非流動負債	855

(注) 取得した営業債権及びその他の債権の公正価値1,148百万円について、契約金額の総額は公正価値と同額であり、回収不能見込額は34百万円です。

(10) 子会社の取得による支出

	百万円
現金による取得対価	65,321
新規連結子会社の現金及び現金同等物	1,803
未払金	14,615
子会社の取得による支出	48,902

(11) 認識するのれんの金額、発生原因

当該企業結合により生じたのれんの主な内容は、取得から生じることが期待される既存事業とのシナジー効果と超過収益力で、37,048百万円です。また、税務上損金算入を見込んでいる金額は29,294百万円です。当初の暫定的な金額から、以下のように修正しています。

	百万円
のれん(修正前)	37,374
のれんの修正金額	
取得対価の調整	329
流動負債	65
非流動負債	61
のれん(修正後)	37,048

(12) 業績に与える影響

当該企業結合に係る取得日以降に生じた売上高および当期損失はそれぞれ15,899百万円および 279百万円です。また、当該企業結合が期首に行われたと仮定した場合の当連結会計年度の売上高および当期損失は、それぞれ991,949百万円および 9,213百万円であったと算定されます。なお、当該プロフォーム情報は監査を受けていません。

9. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
現金及び預金	104,685	98,479
合計	104,685	98,479

現金及び現金同等物は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

連結財政状態計算書における現金及び現金同等物の残高と、連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物の残高は一致しています。

10. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は以下のとおりであり、損失評価引当金控除後の金額で表示しています。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
受取手形及び売掛金	129,593	146,835
その他	20,094	7,469
合計	149,688	154,305

営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

11. その他の金融資産

(1) その他の金融資産の内訳

その他の金融資産の内訳は以下のとおりであり、損失評価引当金控除後の金額で表示しています。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
その他の金融資産 (流動)		
償却原価で測定する金融資産		
預金	19,682	24,435
その他	1,067	1,413
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産		
デリバティブ資産	1,206	2,533
合計	21,956	28,382
その他の金融資産 (非流動)		
償却原価で測定する金融資産		
預金	1	1
長期貸付金	46,304	43,142
敷金及び差入保証金	24,522	23,150
その他	6,537	6,253
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産		
出資金	4,092	4,604
その他	3,816	3,684
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		
株式及び出資金	10,045	8,718
合計	95,321	89,556

(2) 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

当社グループでは、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断し保有する株式および出資金について、その保有目的に鑑み、株式および出資金を主に政策投資目的で保有しているため、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に指定しています。

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の主な銘柄および公正価値等は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
レベル1に分類される株式及び出資金		
イオン(株)	699	821
Perfect Corp.	571	577
TNL Mediagene(注)	-	77
その他	3,867	2,110
レベル2,3に分類される株式及び出資金		
非上場株式および出資金	4,907	5,132
合計	10,045	8,718

(注) 取引所に上場したため、当連結会計年度にレベル3からレベル1へ振り替えています。前連結会計年度における公正価値は0百万円です。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産から認識された受取配当金の内訳は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)		当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	
当期中に認識の中止を 行った投資	期末日現在で保有 している投資	当期中に認識の中止を 行った投資	期末日現在で保有 している投資
百万円	百万円	百万円	百万円
5	70	0	66

当社グループは、資産の効率化や取引関係の見直し等を目的として、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の一部を売却することにより、認識を中止しています。

各連結会計年度における売却時の公正価値および売却に係る利得または損失の累計額は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)		当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	
公正価値	売却に係る利得・損失 ( )の累計額	公正価値	売却に係る利得・損失 ( )の累計額
百万円	百万円	百万円	百万円
151	83	1,402	536

当社グループは、当初認識後の公正価値の変動および認識の中止に係る利得または損失はその他の包括利益として認識し、その累計額はその他の資本の構成要素に認識後、直ちに利益剰余金に振り替えています。その他の資本の構成要素から利益剰余金へ振り替えた金額(税引後)は、前連結会計年度 706百万円、当連結会計年度 245百万円です。



## 12. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
商品及び製品	83,137	97,285
仕掛品	7,966	8,823
原材料及び貯蔵品	58,542	54,398
合計	149,646	160,507

費用として認識された棚卸資産の金額は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ243,932百万円および228,748百万円であり、売上原価に含まれています。

また、費用として認識された棚卸資産の評価減の金額は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ30,584百万円および16,923百万円です。なお、前連結会計年度および当連結会計年度において重要な評価減の戻入はありません。

負債の担保に差し入れた棚卸資産はありません。

## 13. その他の資産

その他の資産の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
その他の流動資産		
前払費用	13,338	12,195
未収消費税等	21,715	19,065
その他	8,984	4,864
合計	44,038	36,125
その他の非流動資産		
投資不動産	3,720	3,724
長期前払費用	1,646	2,065
その他	2,965	4,058
合計	8,331	9,848

14.有形固定資産

(1) 増減表

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額および減損損失累計額の増減ならびに帳簿価額は以下のとおりです。

取得原価	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	261,212	138,377	129,665	45,702	5,425	580,383
取得	1,041	435	8,902	-	17,284	27,663
売却又は処分	5,807	17,461	14,032	1,358	481	39,141
科目振替	4,606	5,650	9,223	2,263	16,823	393
在外営業活動体の換算 差額	3,746	3,346	5,205	247	190	12,736
その他	7	5	11	7	63	70
2023年12月31日	264,791	130,352	138,954	42,335	5,532	581,965
取得	1,654	1,046	7,614	-	14,444	24,759
企業結合による取得	-	-	151	-	-	151
売却又は処分	3,531	6,035	15,183	292	558	25,602
科目振替	2,183	3,486	6,785	-	12,518	62
在外営業活動体の換算 差額	3,889	2,714	5,926	138	249	12,918
その他	383	385	34	-	16	52
2024年12月31日	269,371	131,178	144,213	42,181	7,132	594,077

減価償却累計額および減損損失累計額

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	105,475	68,905	86,930	732	-	262,043
減価償却費	9,733	7,377	17,635	-	-	34,745
減損損失	2,847	3,109	348	-	684	6,990
売却又は処分	4,500	16,434	13,248	-	506	34,689
科目振替	-	24	2,185	-	-	2,160
在外営業活動体の換算 差額	2,308	2,606	3,835	-	-	8,749
その他	140	8	22	-	-	126
2023年12月31日	116,004	65,548	97,664	732	177	280,127
減価償却費	10,933	7,322	16,977	-	-	35,233
減損損失	47	52	1	-	34	136
減損損失戻入	15	1,080	49	-	-	1,145
売却又は処分	3,131	5,681	14,557	-	6	23,377
在外営業活動体の換算 差額	2,427	2,028	4,429	-	-	8,885
その他	212	329	82	-	161	195
2024年12月31日	126,479	67,860	104,548	732	44	299,665

- (注) 1 有形固定資産の減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。  
2 有形固定資産の減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に、減損損失戻入は「その他の営業収益」に含まれています。  
3 負債の担保に供されている有形固定資産はありません  
4 有形固定資産の取得に関する契約上のコミットメントについては、注記「39. コミットメント」に記載しています。

帳簿価額

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	155,736	69,472	42,735	44,970	5,425	318,339
2023年12月31日	148,787	64,804	41,289	41,602	5,354	301,838
2024年12月31日	142,892	63,317	39,665	41,448	7,087	294,411

前連結会計年度および当連結会計年度において有形固定資産の取得原価に含めた重要な借入費用はありません。

## 15. のれん及び無形資産

## (1) 増減表

のれん及び無形資産の取得原価、償却累計額および減損損失累計額の増減ならびに帳簿価額は以下のとおりです。

取得原価

	のれん	無形資産			合計
		商標権	ソフトウェア	その他	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	57,879	48,783	117,755	4,714	171,253
取得	-	0	28,403	128	28,532
売却又は処分	-	-	9,382	31	9,414
在外営業活動体の換算差額	4,263	3,485	2,445	223	6,153
その他	-	-	983	21	962
2023年12月31日	62,143	52,269	138,237	5,056	195,563
取得	-	-	25,465	72	25,537
企業結合による取得	37,048	17,739	-	7,834	25,574
売却又は処分	-	-	15,677	13	15,691
在外営業活動体の換算差額	8,821	6,428	2,993	734	10,155
その他	-	-	1,130	9	1,121
2024年12月31日	108,013	76,437	152,150	13,674	242,262

償却累計額および減損損失累計額

	のれん	無形資産			
		商標権	ソフトウェア	その他	合計
		百万円	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	-	2,836	43,274	1,926	48,036
償却費	-	691	15,803	699	17,193
減損損失	-	-	77	-	77
売却又は処分	-	-	8,886	29	8,915
在外営業活動体の換算差額	-	105	1,271	105	1,481
その他	-	-	24	2	26
2023年12月31日	-	3,632	51,564	2,703	57,900
償却費	-	728	15,020	2,182	17,931
売却又は処分	-	-	15,460	10	15,471
在外営業活動体の換算差額	-	225	1,348	260	1,835
その他	-	-	676	-	676
2024年12月31日	-	4,587	53,148	5,135	62,871

- (注) 1 無形資産の償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。  
2 無形資産の減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。  
3 負債の担保に供されている無形資産はありません。  
4 無形資産の取得に関する契約上のコミットメントについては、注記「39. コミットメント」に記載しています。

帳簿価額

	のれん	無形資産			
		商標権	ソフトウェア	その他	合計
		百万円	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	57,879	45,947	74,480	2,788	123,217
2023年12月31日	62,143	48,636	86,673	2,353	137,663
2024年12月31日	108,013	71,849	99,001	8,538	179,390

前連結会計年度および当連結会計年度において無形資産の取得原価に含めた重要な借入費用はありません。

前連結会計年度および当連結会計年度における期中に費用として認識された研究開発活動による支出は27,557百万円および27,185百万円です。

## (2) 重要なのれん及び無形資産

のれん及び無形資産のうち、重要なのれん及び無形資産は企業結合またはライセンス契約により取得した以下のものです。

	帳簿価額		残存償却期間
	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)	
	百万円	百万円	
のれん (注)1,2			
米州事業	29,439	58,420	非償却
欧州事業	7,113	13,246	非償却
中国事業	6,468	10,414	非償却
トラベルリテール事業	7,840	9,713	非償却
商標権 (注)3			
Drunk Elephant	42,510	47,052	非償却
Dr. Dennis Gross Skincare	-	18,820	非償却

- (注) 1 当連結会計年度において資金生成単位の変更をしています。詳細は注記「4. 重要な会計上の見積りおよび判断」を参照ください。  
2 当連結会計年度においてDDG Skincare Holdings LLCとの企業結合により、のれんが増加しています。詳細は注記「8. 企業結合」を参照ください。  
3 Drunk ElephantおよびDr. Dennis Gross Skincareの商標権は米州事業資金生成単位に含めて減損テストを実施しています。

## (3) のれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テスト

各資金生成単位へ配分した主なのれん及び耐用年数を確定できない無形資産の帳簿価額は、(2)重要なのれん及び無形資産に記載したとおりです。耐用年数を確定できない無形資産の主な内容はブランド等の商標権であり、事業が継続する限り存続することを見込んでいるため、耐用年数を確定できないと判断し償却を行っていません。

なお、のれん及び耐用年数を確定できない無形資産のうち、個別に重要でないものの帳簿価額は前連結会計年度および当連結会計年度でそれぞれ14,570百万円、19,845百万円です。

各事業セグメント資金生成単位の回収可能価額は、割引キャッシュ・フローを用いて見積った使用価値で算定しています。使用価値は、経営者によって承認された5年間の事業計画を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を、加重平均資本コストをもとに算定した割引率で現在価値に割り引いて算定しています。事業計画は、業界の将来の趨勢に関する経営者の評価と過去のデータを反映し、販売拡大計画に基づく売上や利益率などの各要素を算定の基礎として、外部情報および内部情報に基づき作成しています。事業計画が対象としている期間を超える期間については、資金生成単位または資金生成単位グループの属する国、産業の状況を勘案して決定した長期市場成長率を用いて予測した税引前キャッシュ・フローを現在価値に割り引いて、継続価値を算定しています。

重要なのれん及び耐用年数を確定できない無形資産が配分された各資金生成単位または資金生成単位グループの回収可能価額の算定に利用した主要な仮定は以下のとおりです。なお、公正価値測定において、当該公正価値ヒエラルキーはレベル3に区分しています。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
割引率	10.9% ~ 12.5%	10.4% ~ 11.8%
成長率	2.0% ~ 4.0%	1.5% ~ 2.1%

減損テストに使用した主要な仮定が変更された場合には減損が発生するリスクがあります。

前連結会計年度および当連結会計年度において、各資金生成単位または資金生成単位グループの回収可能価額は帳簿価額を十分に上回っており、減損テストに使用した主要な仮定が合理的に予測可能な範囲で変化したとしても、回収可能価額が帳簿価額を下回る可能性は低いと判断しています。

## 16. 非金融資産の減損

当社グループは、減損損失の算定にあたって概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位を基礎としてグルーピングを行っており、事業用資産のうち店舗資産については店舗単位で資産のグルーピングを行っています。

## (1)減損損失

当社グループは以下の資産グループについて減損損失を計上しています。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

資生堂アメリカズCorp.が賃借しているオフィスのサブリースによる収益性低下に伴い、帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。回収可能価額は使用価値を使用しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含まれています。

また、国内子会社において、撤退の意思決定をした店舗の資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。なお、回収可能価額は割引率を6.1%として算出した使用価値を使用しており、零と評価しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。

また、資生堂久喜工場および資生堂ベトナム工場において営むパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。なお、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のうち、いずれか低い方の金額で測定しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。

さらに、当社が操業している資生堂大阪工場の生産を資生堂大阪茨木工場に統合することに伴い、一部の事業用資産について資金生成単位を変更し、帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。なお、回収可能価額は割引率6.1%として算出した使用価値により測定しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」に含まれています。

報告セグメント	地域	用途	種類	金額
日本事業	東京都・港区	事業用資産	ソフトウェア	40百万円
米州事業	米国・ニューヨーク州他	事業用資産	使用権資産	1,328百万円
その他	東京都・目黒区他	事業用資産	工具、器具及び備品	66百万円
			使用権資産	76百万円
			その他	0百万円
			計	143百万円
その他	埼玉県・久喜市	事業用資産	建物及び構築物	41百万円
			機械装置及び運搬具	127百万円
			その他	523百万円
			計	693百万円
その他	ベトナム・ドンナイ省	事業用資産	機械装置及び運搬具	42百万円
			その他	41百万円
			計	84百万円
その他	大阪府・大阪市	事業用資産	建物及び構築物	2,805百万円
			機械装置及び運搬具	2,939百万円
			その他	451百万円
			計	6,196百万円
				8,485百万円

当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

当社が操業している資生堂大阪工場の生産を資生堂大阪茨木工場に統合することに伴い、一部の事業用資産について資金生成単位を変更し、帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。なお、回収可能価額は割引率4.7%として算出した使用価値により測定しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」に含まれていません。

報告セグメント	地域	用途	種類	金額
その他	大阪府・大阪市	事業用資産	建物及び構築物	47百万円
			機械装置及び運搬具	52百万円
			その他	36百万円
			計	136百万円
				136百万円

(2)減損損失戻入

当社グループは以下の資産グループについて減損損失戻入を計上しています。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

資生堂大阪工場において、過去に減損損失を認識した製造設備の一部について収益性が回復したため、減損損失を計上しなかった場合の帳簿価額を上限に、減損損失戻入1,145百万円を計上しています。なお、回収可能価額は割引率4.7%として算出した使用価値により測定しています。認識した当該減損損失戻入は、連結損益計算書の「その他の営業収益」に含まれています。

報告セグメント	地域	用途	種類	金額
その他	大阪府・大阪市	事業用資産	機械装置及び運搬具	1,080百万円
			その他	65百万円
			計	1,145百万円
				1,145百万円



17. 持分法で会計処理されている投資

(1) 重要性がある関連会社

前連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

当社グループにとって重要性がある関連会社は、(株)ファイントゥデイホールディングス(以下「FTH」という。)

(所在地：東京都港区)であり、主としてパーソナルケア事業を行っています。

所有持分割合は、20.1%です。

FTHの要約連結財務情報および同社に対する当社グループの持分の帳簿価額との調整表は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円
流動資産	82,363
非流動資産	143,219
流動負債	30,814
非流動負債	116,879
資本合計	77,888
資本合計のうち当社グループの持分	15,647
のれん相当額及び連結調整	-
投資の帳簿価額	15,647

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円
売上高	100,308
当期利益	12,056
その他の包括利益	1,368
当期包括利益	13,424

当社グループの持分	
当期利益	2,427
その他の包括利益	278
当期包括利益	2,705

上記の他、前連結会計年度においては、株式の一部譲渡等により発生した利益738百万円を認識しており、連結損益計算書上の「持分法による投資利益」に含めて表示しています。

前連結会計年度において、FTHから受け取った配当金はありません。

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

中間連結会計期間において、FTHの全株式を譲渡したことにより、持分法適用の範囲から除外しています。そのため、当社グループにとって、個々に重要性がある関連会社に対する投資はありません。なお、当社は、当該譲渡に先立ちFTHより別途配当金を受領し、同社に対する投資の帳簿価額を減額しています。

(2) 重要性がない関連会社

当社グループにとって、個々には重要性のない関連会社に対する投資の帳簿価額は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
帳簿価額合計	2,802	2,908

個々には重要性のない関連会社の当期利益、その他の包括利益および当期包括利益に対する持分は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
当期利益 (注)	577	2,052
その他の包括利益 (注)	4	779
当期包括利益	582	2,831

(注) 中間連結会計期間にFTHの全株式を譲渡したことにより、当連結会計年度においては、FTHの全株式譲渡直前までの当期利益およびその他の包括利益を個々には重要性のない関連会社を含めています。

## 18. 法人所得税

## (1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳および増減は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

	2023年 1月1日	純損益で認識さ れた額	その他の包括利益 で認識された額	その他	2023年 12月31日
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
<b>繰延税金資産</b>					
棚卸資産	16,789	2,126	-	468	15,131
有形固定資産及び 無形資産	5,995	1,496	-	38	4,537
その他の流動負債	20,339	6,158	-	267	14,449
リース負債	20,188	2,884	-	32	17,335
退職給付に係る負債	7,421	366	3,313	73	3,814
税務上の繰越欠損金	17,617	15,603	-	944	34,165
その他	17,361	4,449	19	183	13,076
合計	105,713	1,879	3,333	2,009	102,510
<b>繰延税金負債</b>					
有形固定資産及び 無形資産	11,253	1,276	-	621	13,151
使用権資産	26,726	3,725	-	528	23,528
関係会社の留保利益金	3,251	730	-	20	4,002
その他の金融資産	1,420	70	310	30	1,690
その他	1,854	59	-	26	1,820
合計	44,505	1,848	310	1,226	44,193

当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

	2024年 1月1日	純損益で認識さ れた額	その他の包括利益 で認識された額	その他	2024年 12月31日
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
<b>繰延税金資産</b>					
棚卸資産	15,131	3,066	-	405	12,470
有形固定資産及び 無形資産	4,537	488	-	32	4,082
その他の流動負債	14,449	1,325	-	105	13,230
リース負債	17,335	1,285	-	38	18,660
退職給付に係る負債	3,814	608	2,355	25	876
税務上の繰越欠損金	34,165	2,945	-	1,894	39,004
その他	13,076	2,326	-	624	14,777
合計	102,510	1,068	2,355	1,877	103,102
<b>繰延税金負債</b>					
有形固定資産及び 無形資産	13,151	2,532	-	1,141	16,825
使用権資産	23,528	833	-	702	25,065
関係会社の留保利益金	4,002	686	-	22	3,338
その他の金融資産	1,690	58	239	12	1,883
退職給付に係る資産	-	-	3,171	-	3,171
その他	1,820	159	-	15	1,677
合計	44,193	2,462	3,410	1,894	51,960

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金および繰越税額控除の金額は以下のとおりです。なお、税額ベースで表示しています。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
将来減算一時差異	31,813	36,548
税務上の繰越欠損金	20,599	25,873
繰越税額控除	2,832	3,826
合計	55,244	66,248

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金および繰越税額控除の失効予定は以下のとおりです。なお、税額ベースで表示しています。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
税務上の繰越欠損金		
1年目	-	-
2年目	-	2
3年目	2	672
4年目	335	51
5年目以降	20,260	25,146
合計	20,599	25,873

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
繰越税額控除		
1年目	322	798
2年目	247	1,186
3年目	1,332	1,197
4年目	1	0
5年目以降	926	644
合計	2,832	3,826

繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に係る将来加算一時差異の合計額は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ98,458百万円および111,401百万円です。これらは当社グループが一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いことから、繰延税金負債を認識していません。

(2) 法人所得税費用

法人所得税費用の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
当期税金費用	6,829	6,635
繰延税金費用	30	1,393
合計	6,860	8,028

当期税金費用には第2の柱モデルルールに関連して見積り計上した上乗せ課税が含まれています。上乗せ課税は当連結会計年度において193百万円です。

法定実効税率と平均実際負担税率との差異要因は以下のとおりです。

当社グループは、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した法定実効税率は前連結会計年度および当連結会計年度ともに31.0%です。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されています。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	%	%
法定実効税率	31.0	31.0
交際費等永久に損金に算入されない項目	8.7	119.6
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	7.4	24.5
税額控除	6.2	33.3
実効税率差異	6.0	35.4
繰延税金資産の回収可能性の評価による影響	2.0	530.9
外国子会社からの配当等の源泉税	0.5	16.8
過年度法人税等	0.0	12.6
その他	0.5	7.8
平均実際負担税率	22.1	634.2

## 19. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
支払手形及び買掛金	27,196	22,343
電子記録債務	41,684	28,204
未払金	78,160	70,850
返金負債	31,451	30,752
その他	34	49
合計	178,526	152,199

営業債務及びその他の債務は、償却原価で測定する金融負債に分類しています。

## 20. 社債及び借入金

社債及び借入金の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)	平均利率	返済期限
	百万円	百万円	%	
<b>流動負債</b>				
短期借入金	20,000	62,000	0.44	-
1年内返済予定の長期借入金	30,000	5,000	0.47	-
1年内償還予定の社債	-	40,000	0.10	-
合計	50,000	107,000		
<b>非流動負債</b>				
長期借入金	50,559	96,620	0.50	2027年～2031年
社債	60,000	35,000	0.75	2027年～2029年
合計	110,559	131,620		

(注) 1 平均利率については、当連結会計年度の期末残高に対する加重平均利率を記載しています。

2 社債及び借入金は償却原価で測定する金融負債に分類しています。

社債の発行条件の要約は以下のとおりです。

会社名	銘柄	発行 年月日	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)	利率	担保	償還 期限
			百万円	百万円			
(株)資生堂	第10回 無担保 普通社債	2020年2月26日	20,000	20,000	0.080	なし	2025年2月26日
			(-)	(20,000)			
(株)資生堂	第12回 無担保 普通社債	2020年12月17日	20,000	20,000	0.120	なし	2025年12月17日
			(-)	(20,000)			
(株)資生堂	第13回 無担保 普通社債	2022年12月8日	20,000	20,000	0.450	なし	2027年12月8日
			(-)	(-)			
(株)資生堂	第14回 無担保 普通社債	2024年12月12日	-	15,000	1.139	なし	2029年12月12日
			(-)	(-)			
	合計		60,000	75,000			
			(-)	(40,000)			

(注) ( )内書は、1年以内の償還予定額です。

21. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
その他の金融負債（流動）		
償却原価で測定する金融負債		
預り金	3,659	3,212
その他	80	257
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債		
デリバティブ負債	1,645	2,921
合計	5,385	6,391
その他の金融負債（非流動）		
償却原価で測定する金融負債		
長期未払金	5,038	19,699
その他	578	581
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債		
デリバティブ負債	515	-
その他	350	350
合計	6,482	20,630

## 22. リース

## (1) 借手側

当社グループは、主としてオフィスビルおよび小売店舗等の土地、建物等の不動産や金型等の工具、器具及び備品をリースにより賃借しています。

## 使用権資産の内訳

使用権資産の内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
建物及び構築物を原資産とするもの	64,404	69,802
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	9,998	9,434
工具、器具及び備品を原資産とするもの	2,795	2,583
土地を原資産とするもの	23,111	22,926
その他	238	128
合計	100,548	104,876

使用権資産の増加は、前連結会計年度11,271百万円、当連結会計年度26,823百万円です。

## リース負債

リース負債の満期分析については、注記「36. 金融商品 (2) 財務上のリスク管理 流動性リスク管理」に記載しています。

## 使用権資産に関連する損益およびキャッシュ・アウトフロー

使用権資産に関連する損益は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
使用権資産の減価償却費		
建物及び構築物を原資産とするもの	18,697	18,156
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	1,453	1,307
工具、器具及び備品を原資産とするもの	2,101	1,719
土地を原資産とするもの	1,138	1,164
その他	124	113
減価償却費合計	23,514	22,461
リース負債に係る支払利息	1,480	1,679
短期リースの例外によるリース費用	2,917	1,147
少額資産の例外によるリース費用	2,035	1,666
リース負債の測定に含まれていない変動リース料	1,626	2,177
使用権資産のサブリースによる収益	571	894

使用権資産の減価償却費、短期リース費用、少額資産リース費用および変動リース料は連結損益計算書上、「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に、リース負債に係る支払利息は「金融費用」に含まれていません。

リースに係るキャッシュ・アウトフローは以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
リースに係るキャッシュ・アウトフロー	34,491	33,047

## (2) 貸手側

当社グループは、主として建物、土地等を賃貸しています。



## 23. 従業員給付

当社および国内連結子会社は、確定給付制度として企業年金基金制度を、確定拠出制度として確定拠出年金制度または退職金前払制度を設けています。なお、従業員の退職等に際して、支払時に退職給付費用として処理する割増退職金を支払う場合があります。また、一部の海外連結子会社は、確定給付企業年金制度、退職一時金制度および確定拠出型制度を設けています。なお、確定給付制度は、一般的な投資リスク、利率リスク、インフレリスク等の数理計算上のリスクに晒されています。

積立型の確定給付制度は、当社グループと法的に分離された年金基金により運用されています。この制度は法律に従って最低積立基準額を満たすことが要求されており、積立不足が存在する場合は、定められた期間内に掛金の追加拠出を行うことが要求されています。

同年金基金は当社の指定した所定の方針に基づき制度資産を運用する責任を有しています。

経営改革プラン「ミライシフトNIPPON 2025」に伴い、当連結会計年度において確定給付制度債務が8,039百万円、制度資産が6,866百万円、それぞれ減少し、その差額を清算益として純損益に認識しています。当連結会計年度において純損益に認識された清算益は1,173百万円であり、連結損益計算書において、「その他の営業収益」に含めて表示しています。

## (1) 確定給付制度

確定給付制度債務および制度資産の調整表

確定給付制度債務および制度資産と連結財政状態計算書に計上された確定給付負債および資産の純額との関係は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
積立型の確定給付制度債務の現在価値	230,848	207,375
制度資産の公正価値	216,661	213,439
小計	14,187	6,064
非積立型の確定給付制度債務の現在価値	868	839
確定給付負債及び資産の純額	15,055	5,224
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	15,055	5,037
退職給付に係る資産	-	10,261
連結財政状態計算書に計上された 確定給付負債及び資産の純額	15,055	5,224

確定給付制度債務の現在価値の調整表

確定給付制度債務の現在価値の増減は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
確定給付制度債務の現在価値の期首残高	239,654	231,716
勤務費用	5,999	5,607
利息費用	3,879	3,928
再測定		
人口統計上の仮定の変化により生じた 数理計算上の差異	362	840
財務上の仮定の変化により生じた数理 計算上の差異	2,941	12,488
実績の修正により生じた数理計算上の 差異	1,162	533
過去勤務費用	-	54
清算損益	-	1,173
退職給付の支払額	13,444	19,235
企業結合及び処分の影響額	2,714	24
その他	483	137
確定給付制度債務の現在価値の期末残高	231,716	208,214

当社グループの確定給付制度債務の主要な部分を占める当社および主な国内子会社の給付制度について、確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ13.8年および13.3年です。

制度資産の公正価値の調整表

制度資産の公正価値の増減は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
制度資産の公正価値の期首残高	214,308	216,661
利息収益	3,440	3,691
再測定		
制度資産に係る収益	7,740	4,548
事業主からの拠出	6,446	7,668
退職給付の支払額	12,909	18,984
企業結合及び処分の影響額	2,480	16
その他	116	129
制度資産の公正価値の期末残高	216,661	213,439

当社グループは、翌連結会計年度に5,983百万円の掛金を拠出する予定です。

制度資産の項目ごとの内訳

制度資産の主な項目ごとの内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)			当連結会計年度 (2024年12月31日)		
	活発な市場における 公表市場価格			活発な市場における 公表市場価格		
	有	無	合計	有	無	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
現金及び現金同等物	8,277	-	8,277	9,156	-	9,156
合同運用信託						
資本性金融商品	-	36,423	36,423	-	39,279	39,279
負債性金融商品	-	94,068	94,068	-	88,488	88,488
オルタナティブ	-	71,290	71,290	-	69,822	69,822
生保一般勘定	-	6,601	6,601	-	6,691	6,691
合計	8,277	208,383	216,661	9,156	204,282	213,439

(注) 資本性金融商品の合同運用信託は、前連結会計年度において約10%を国内株式、約90%を外国株式に、当連結会計年度において約10%を国内株式、約90%を外国株式に投資しています。  
負債性金融商品の合同運用信託は、前連結会計年度において約10%を国内債券、約90%を外国債券に、当連結会計年度において約10%を国内債券、約90%を外国債券に投資しています。  
オルタナティブには、ヘッジファンド等が含まれています。

当社グループの制度資産の運用方針は、社内規定に従い、将来にわたる確定給付制度債務の支払を確実に行うために、中長期的に安定的な収益を確保することを目的としています。具体的には、毎年度定める許容リスクの範囲内で目標収益率および投資資産別の資産構成割合を設定し、その割合を維持することにより運用を行います。また、資産構成割合は必要に応じて見直すものとしています。

主な数理計算上の仮定

当社グループの確定給付制度債務の主要な部分を占める当社および主な国内子会社の給付制度について、数理計算に用いた主な仮定は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	%	%
割引率	1.7	2.1

死亡率は、数理計算上の仮定に一般的に使用される、公表された生命表や死亡率等を基礎として決定していません。

感応度分析

当社グループの確定給付制度債務の主要な部分を占める当社および主な国内子会社の給付制度について、数理計算に用いた割引率が0.5%変動した場合に、確定給付制度債務の現在価値に与える影響は以下のとおりです。この分析は、他のすべての変数が一定であると仮定していますが、実際には他の仮定の変化が感応度分析に影響する可能性があります。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
割引率が0.5%上昇した場合	13,630	11,650
割引率が0.5%低下した場合	15,054	12,910

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として認識した金額は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ4,789百万円および5,568百万円です。

24. 引当金

引当金の内訳および増減は以下のとおりです。

	資産除去債務	構造改革引当金	その他の引当金	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年1月1日	1,451	926	4,696	7,074
期中増加額	1,318	18,231	2,741	22,292
割引計算の期間利息費用	12	-	-	12
期中減少額（目的使用）	263	18,640	2,893	21,797
期中減少額（戻入）	166	144	1,271	1,582
在外営業活動体の換算差額	19	6	355	381
2024年12月31日	2,372	379	3,627	6,379

引当金の連結財政状態計算書における内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
流動負債	5,847	4,527
非流動負債	1,227	1,852
合計	7,074	6,379

資産除去債務には、当社グループが使用する賃借事務所・建物等に対する原状回復義務に備え、過去の原状回復実績に基づき将来支払うと見込まれる金額を計上しています。これらの費用は、事務所等に施した内部造作の耐用年数を考慮して決定した使用見込期間経過後に支払われると見込んでいますが、将来の事業計画等により影響を受けません。

構造改革引当金には、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革によって生じた将来支払うと見込まれる金額を計上しています。これらの費用の支払時期は、将来の事業計画等により影響を受けます。

その他の引当金は、主に訴訟リスク、製品保証リスク等に関わる費用の発生による損失に備えるための引当金が含まれています。これらの費用の支払時期は、主に連結会計年度末から1年以内と見込まれます。

25. その他の負債

その他の負債の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
その他の流動負債		
未払費用	44,071	45,865
未払消費税等	9,105	11,937
未払賞与	27,746	24,355
未払有給休暇	12,002	11,262
契約負債	6,879	7,312
その他	3,310	3,073
合計	103,116	103,807
その他の非流動負債		
繰延収益	6,390	6,978
現金決済型の株式報酬費用	640	508
その他	5,025	5,057
合計	12,056	12,544

26. 資本及びその他の資本項目

(1) 授権株式数および発行済株式総数

授権株式数および発行済株式総数の増減は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	株	株
授権株式数		
普通株式	1,200,000,000	1,200,000,000
発行済株式総数		
期首残高	400,000,000	400,000,000
期中増減	-	-
期末残高	400,000,000	400,000,000

(注) 当社の発行する株式は、すべて権利内容に何ら限定のない無額面の普通株式であり、発行済株式は全額払込済みとなっています。

(2) 自己株式

自己株式数の増減は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	株	株
期首残高	452,452	344,199
期中増減	108,253	232,664
期末残高	344,199	576,863

(注) 期中増減の主な要因は、ストックオプションの権利行使、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制度に基づく処分、取締役会決議による取得および単元未満株式の買取または買増請求によるものです。

(3) 資本剰余金

日本における会社法(以下「会社法」という。)では、株式の発行に対しての払込みまたは給付の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれている資本準備金に組み入れることが規定されています。また、会社法では、資本準備金は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

また、当社はストックオプション制度およびパフォーマンス・シェア・ユニット制度を採用しており、持分決済型の株式に基づく報酬として会計処理される部分を資本剰余金として認識しています。契約条件および金額等は、注記「35. 株式に基づく報酬」に記載しています。

(4) その他の資本の構成要素

在外営業活動体の換算差額

外貨建てで作成された在外営業活動体の換算から生じる換算差額です。

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

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の公正価値の評価差額です。

キャッシュ・フロー・ヘッジ

キャッシュ・フロー・ヘッジに係るヘッジ手段の公正価値の変動から生じた利得または損失のうち、ヘッジ有効部分の累計額です。

確定給付制度の再測定

期首時点の数理計算上の仮定と実際の結果との差異による影響額、数理計算上の仮定の変更による影響額および制度資産に係る収益の変動額です。

(5) 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金および利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金または利益準備金として積み立てることが規定されています。積み立てられた利益準備金は、欠損填補に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができます。

27. 配当金

配当金の支払額は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

決議日	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
		百万円	円		
2023年3月24日 定時株主総会	普通株式	29,966	75.00	2022年12月31日	2023年3月27日
2023年8月8日 取締役会	普通株式	11,988	30.00	2023年6月30日	2023年9月7日

(注) 2023年3月24日 定時株主総会決議による1株当たり配当額には創業150周年記念配当50円が含まれています。

当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

決議日	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
		百万円	円		
2024年3月26日 定時株主総会	普通株式	11,989	30.00	2023年12月31日	2024年3月27日
2024年8月7日 取締役会	普通株式	11,991	30.00	2024年6月30日	2024年9月5日

配当の効力発生日が翌連結会計年度となるものは以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

決議日	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
		百万円	円		
2024年3月26日 定時株主総会	普通株式	11,989	30.00	2023年12月31日	2024年3月27日

当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

決議日	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
		百万円	円		
2025年3月26日 定時株主総会	普通株式	3,994	10.00	2024年12月31日	2025年3月27日

## 28. 売上高

## (1) 契約残高

当社グループにおける契約残高の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
顧客との契約から生じた債権		
受取手形及び売掛金	133,512	150,720
契約負債	6,879	7,312

契約負債は、主に顧客へポイントを付与するカスタマー・ロイヤリティ・プログラムに関連する前受価格を認識したものです。

連結財政状態計算書において、受取手形および売掛金は「営業債権及びその他の債権」、「その他の金融資産(非流動)」に、契約負債は「その他の流動負債」に含まれています。

前連結会計年度および当連結会計年度の期首現在の契約負債残高は、それぞれ概ね前連結会計年度および当連結会計年度の収益として認識しています。

なお、前連結会計年度および当連結会計年度において、過去の期間に充足した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

## (2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、個別の予想契約期間が1年を超える重要な取引がないため、実務上の便法を使用し、残存履行義務に関する情報の記載を省略しています。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

## (3) 顧客との契約の獲得または履行のためのコストから認識した資産

前連結会計年度および当連結会計年度において、顧客との契約の獲得または履行のためのコストから認識した資産の額に重要性はありません。なお、認識すべき資産の償却期間が1年以内である場合には、実務上の便法を使用し、契約の獲得の増分コストを発生時に費用として認識しています。



## 29. 費用の性質別内訳

売上原価および販売費及び一般管理費の性質別内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
原材料費及び商品の仕入	160,623	162,306
製品及び仕掛品増減額	19,714	797
従業員給付費用	266,538	283,690
減価償却費及び償却費	75,492	75,666
外注加工費	19,917	18,436
媒体費	108,732	112,527
見本品・販売用具費	43,025	50,041
その他	262,253	286,968
合計	956,299	988,838

## 30. その他の営業収益および営業費用

その他の営業収益の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
受取家賃	497	501
受取補助金	4,656	2,489
固定資産売却益	13,870	2,117
減損損失戻入	-	1,145
事業譲渡益	822	-
退職給付制度清算益	-	1,173
その他	1,177	1,134
合計	21,023	8,561

前連結会計年度および当連結会計年度における固定資産売却益は主に不動産売却に係るものです。

当連結会計年度における減損損失戻入の詳細は、注記「7. 事業セグメント (3) セグメント収益および業績」および「16. 非金融資産の減損 (2) 減損損失戻入」に記載しています。

前連結会計年度における事業譲渡益の詳細は、注記「7. 事業セグメント (3) セグメント収益および業績」および「37. 主要な子会社」に記載しています。

当連結会計年度における退職給付制度清算益の詳細は、注記「23. 従業員給付」に記載しています。

その他の営業費用の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
構造改革費用	1,861	1,876
事業譲渡損	7,767	-
その他	-	856
合計	9,629	2,733

前連結会計年度における事業譲渡損の詳細は、注記「7. 事業セグメント (3) セグメント収益および業績」および「37. 主要な子会社」に記載しています。

31. 金融収益及び金融費用

金融収益の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	5,911	6,851
リース債権	101	388
受取配当金		
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	75	66
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	0	0
公正価値の評価益		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	467	-
その他	179	986
合計	6,734	8,292

金融費用の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	1,108	2,125
リース負債	1,480	1,679
退職給付に係る負債	439	236
引当金の時の経過による割戻し	10	12
為替差損	3,449	1,894
その他	1,086	453
合計	7,574	6,402

支払利息のうち償却原価で測定する金融負債の金額は、デリバティブから生じるキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金から純損益に振り替えた金額を含みます(注記「36. 金融商品」参照)。

32. その他の包括利益

その他の包括利益の各項目別の当期発生額および純損益への組替調整額、ならびに税効果の影響は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) 百万円
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		
当期発生額	512	34
税効果額	310	239
税効果調整後	823	273
確定給付制度の再測定		
当期発生額	9,881	17,343
税効果額	3,313	5,526
税効果調整後	6,568	11,816
持分法によるその他の包括利益		
当期発生額	68	7
税効果額	-	-
税効果調整後	68	7
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		
当期発生額	31,861	40,167
組替調整額	1,853	445
税効果調整前	30,007	39,722
税効果額	-	-
税効果調整後	30,007	39,722
キャッシュ・フロー・ヘッジ		
当期発生額	3	-
組替調整額	59	-
税効果調整前	62	-
税効果額	19	-
税効果調整後	43	-
持分法によるその他の包括利益		
当期発生額	214	771
組替調整額	767	1,607
税効果調整前	553	835
税効果額	-	-
税効果調整後	553	835
その他の包括利益合計：		
当期発生額	41,516	58,255
組替調整額	2,562	2,052
税効果調整前	38,954	56,203
税効果額	3,643	5,766
税効果調整後	35,311	50,437

## 33. 1株当たり利益

## (1) 基本的1株当たり当期利益の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失( ) (百万円)	21,749	10,813
親会社の普通株主に帰属しない当期利益又は損失( ) (百万円)	-	-
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益又は損失( )(百万円)	21,749	10,813
加重平均普通株式数(千株)	399,615	399,570
基本的1株当たり当期利益又は損失( )(円)	54.43	27.06

## (2) 希薄化後1株当たり当期利益の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益又は損失( )(百万円)	21,749	10,813
当期利益調整額(百万円)	-	-
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益又は損失( )(百万円)	21,749	10,813
加重平均普通株式数(千株)	399,615	399,570
普通株式増加数 新株予約権(千株)	235	-
希薄化後の加重平均普通株式数(千株)	399,851	399,570
希薄化後1株当たり当期利益又は損失( )(円)	54.40	27.06

当連結会計年度において、希薄化性潜在的普通株式が195千株相当ありますが、逆希薄化効果を有するため、希薄化後1株当たり当期損失の計算から除外しています。

34. キャッシュ・フロー情報

(1) 財務活動に係る負債の変動は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

	2023年1月1日	キャッシュ・フローを伴う変動	キャッシュ・フローを伴わない変動			2023年12月31日
			新規リース	在外営業活動体の換算差額	その他	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
短期借入金及びコマーシャル・ペーパー	75	19,918	-	5	-	20,000
長期借入金(1年以内返済予定を含む)	95,915	15,360	-	5	-	80,559
社債(1年以内償還予定を含む)	70,000	10,000	-	-	-	60,000
リース負債(注)	131,198	26,432	12,437	5,142	1,923	120,422
合計	297,189	31,874	12,437	5,154	1,923	280,982

(注) リース負債における「その他」の金額は、主に条件変更による対価の見直しに伴う減少額です。

当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

	2024年1月1日	キャッシュ・フローを伴う変動	キャッシュ・フローを伴わない変動			2024年12月31日
			新規リース	在外営業活動体の換算差額	その他	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
短期借入金及びコマーシャル・ペーパー	20,000	42,000	-	-	-	62,000
長期借入金(1年以内返済予定を含む)	80,559	21,000	-	60	-	101,620
社債(1年以内償還予定を含む)	60,000	15,000	-	-	-	75,000
リース負債(注)	120,422	26,376	27,428	5,791	2,725	124,541
合計	280,982	51,623	27,428	5,852	2,725	363,161

(注) リース負債における「その他」の金額は、主に条件変更による対価の見直しに伴う減少額です。

(2) 非資金取引

新たに計上したリース取引に係る資産の額は次のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
使用権資産	11,271	26,823

(3) 子会社に対する支配の喪失

子会社に対する支配の喪失の詳細は、注記「37. 主要な子会社」に記載しています。

## 35. 株式に基づく報酬

## (1) ストックオプション制度

## ストックオプション制度の内容

当社は、ストックオプション制度を採用しています。ストックオプションは、企業価値向上に対する意欲や士気を高めることを目的として、当社または当社の子会社の取締役、執行役員に対して付与されています。当社が発行するストックオプションは、すべて持分決済型株式報酬です。行使期間は割当契約に定められており、その期間内に行使されない場合は、当該オプションは失効いたします。なお、当社は2019年12月期より業績連動型報酬を導入したことにより、ストックオプションの新たな発行は行わないこととしています。

当社が発行しているストックオプションの内容は、以下のとおりです。

- ・ 権利確定条件：付与日以降権利確定日(権利行使期間開始日の前日)までの継続勤務(権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。)
- ・ 権利行使期間：付与日から3年経過した日の属する月の1日から12年間(2011年度～2014年度付与分)または、2年6ヶ月経過した日の属する月の1日から12年6ヶ月間(2015年度～2018年度付与分)

(注) ストックオプション制度の詳細な内容は、「第4 提出会社の状況 1 株式等の状況、(2) 新株予約権等の状況、 ストックオプション制度の内容」において記載しています。

## ストックオプションの数および加重平均行使価格

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)		当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	
	株式数 株	加重平均行使価格 円	株式数 株	加重平均行使価格 円
期首未行使残高	274,400	1	208,000	1
付与	-	-	-	-
行使	66,400	1	23,600	1
失効	-	-	-	-
期末未行使残高	208,000	1	184,400	1
期末行使可能残高	208,000	1	184,400	1

- (注) 1 期中に行使されたストックオプションの権利行使時点の加重平均株価は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ6,091円および4,096円です。
- 2 期末時点で未行使のストックオプションの行使価格は、前連結会計年度および当連結会計年度において、ともに1円です。
- 3 期末時点で未行使のストックオプションの加重平均残存契約年数は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ7.0年および6.2年です。

## 株式報酬費用

当社は2019年12月期よりストックオプションの新たな発行は行っておらず、また発行済みのストックオプションについても2021年12月期までに権利確定が終了しているため、前連結会計年度、当連結会計年度ともに費用は発生していません。

## (2) 業績連動型株式報酬制度

## 業績連動型株式報酬制度の内容

当社は、予め定めた複数の評価指標の達成率等に応じて当社株式または金銭を支給するパフォーマンス・シェア・ユニット制度を採用しています。当該制度は、長期的な企業価値の創造と維持に対する効果的なインセンティブの設定と、株主との持続的な利益意識の共有を目的としたものです。

当社は、年度ごとに各支給対象者(執行役、エグゼクティブオフィサー、従業員)に基準となる株式ユニット(1ユニット=1株)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。また、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ます。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。

## 業績連動型株式報酬制度に基づき期中に付与された当社株式の公正な評価単価の測定方法

期中に付与された当社株式の公正価値は、付与日の株価を基礎として算定しています。

期中に付与された株式ユニット数および公正価値は次のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
期中に付与されたユニット数(個)	202,094	241,263
加重平均公正価値(円)	5,920	5,732

## 株式報酬費用

連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含まれている株式報酬費用計上額は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
持分決済型	1,019	1,032
現金決済型	27	0

株式に基づく報酬取引から生じた負債の総額は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
負債の帳簿価額の総額	753	645
権利が確定した負債の本源的価値の合計	753	645

## 36. 金融商品

## (1) 資本管理

当社グループは、持続的な成長と企業価値を最大化することを実現するために、株主資本の水準保持に努めるとともに資本効率を向上させることを資本管理の基本方針としています。

当社グループが資本管理において用いる主な指標はネットデット・EBITDA・レシオ、ネットデット・エクイティ・レシオ、ROE(親会社所有者帰属持分利益率)、ROIC(投下資本利益率)です。

当社グループのネットデット・EBITDA・レシオ、ネットデット・エクイティ・レシオ、ROE(親会社所有者帰属持分利益率)、ROIC(投下資本利益率)は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
ネットデット・EBITDA・レシオ(倍) (注) 1	0.39	1.29
ネットデット・エクイティ・レシオ(倍)(注) 2	0.06	0.18
ROE(%) (注) 3	3.6	1.7
新定義によるROIC(%) (注) 4	2.4	0.6
旧定義によるROIC(%) (注) 4	4.0	-

(注) 1 (有利子負債(リース負債を除く)-現金及び現金同等物-3ヶ月超の預金)/EBITDA

EBITDA=コア営業利益+減価償却費(使用权資産の減価償却費を除く)及び償却費

2 (有利子負債(リース負債を除く)-現金及び現金同等物-3ヶ月超の預金)/親会社の所有者に帰属する持分

3 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)

4 前連結会計年度については旧定義、当連結会計年度については新定義にて計算しています。

旧定義：コア営業利益×(1-税率)/(有利子負債(リース負債を除く)期首・期末平均)+親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均))

新定義：営業利益×(1-税率)/(有利子負債(リース負債を含む)期首・期末平均)+親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均))

当連結会計年度は法定実効税率を使用

なお、当社グループが適用を受ける重要な自己資本規制(会社法等の一般的な規制を除く)はありません。

## (2) 財務上のリスク管理

当社グループは、経営活動を行う過程において、財務上のリスク(信用リスク・流動性リスク・市場リスク)に晒されており、当該財務上のリスクを軽減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っています。資金運用については短期的な預金や有価証券等に限定し、また、資金調達については銀行借入、コマーシャル・ペーパーおよび社債等による方針です。デリバティブは、外貨建債権債務の為替変動リスクや借入金の金利変動リスクを回避するために、債権債務残高および実需の範囲内でのみ利用することとしており、投機的な取引は行わない方針です。デリバティブ取引の執行管理については、取引権限を定めた社内規程に従って行っています。

## 信用リスク管理

信用リスクは、保有する金融資産の相手先が契約上の債務に関して債務不履行になり、当社グループに財務上の損失を発生させるリスクです。信用リスクは、主に当社グループの顧客に対する債権、貸付金、およびデリバティブから生じます。

当社グループは、取引先ごとの期日管理および残高管理を行うとともに、主な取引先の信用状況を定期的に把握する体制としています。なお、当社グループは、特定の相手先またはその相手先が所属するグループについて、過度に集中した信用リスクを有していません。

デリバティブ取引の利用にあたっては、カウンター・パーティー・リスクがありますが、当該リスクを軽減するために、信用度の高い金融機関等とのみ取引を行っています。

連結財務諸表に表示されている金融資産の減損後の帳簿価額は、獲得した担保の評価額を考慮に入れない、当社グループの金融資産の信用リスクに係るエクスポージャーの最大値です。



損失評価引当金の増減分析

営業債権および長期貸付金に係る損失評価引当金の増減は以下のとおりです。

	営業債権の	信用リスクが著しく増
	全期間の予想信用損失	大した長期貸付金の
	百万円	百万円
2023年1月1日残高	4,972	-
当期増加額	790	-
当期減少額(目的使用)	1,676	-
当期減少額(戻入)	745	-
その他の変動	577	-
2023年12月31日残高	3,919	-
当期増加額	607	12,784
当期減少額(目的使用)	1,178	-
当期減少額(戻入)	71	-
その他の変動	608	454
2024年12月31日残高	3,885	13,239

当連結会計年度において直接償却した金融資産のうち、回収活動を継続しているものはありません。長期貸付金はプレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に伴い取得したセラーノートであり、償却原価で測定する金融資産に分類しています。当連結会計年度において信用リスクが増大したことから損失評価引当金を計上しています。

営業債権の帳簿価額、これらに対する損失評価引当金の期日別分析は以下のとおりです。なお、営業債権以外の金融資産については重要な期日経過はなく、営業債権および長期貸付金以外の金融資産については重要な信用リスク・エクスポージャーを有するものではありません。

前連結会計年度 (2023年12月31日)

	期日未到来	期日経過日数				合計
		30日以内	30日超	60日超	90日超	
営業債権(百万円)	112,626	12,226	3,255	500	4,904	133,512
損失評価引当金(百万円)	178	37	9	30	3,663	3,919

当連結会計年度 (2024年12月31日)

	期日未到来	期日経過日数				合計
		30日以内	30日超	60日超	90日超	
営業債権(百万円)	132,319	6,177	3,827	2,691	5,705	150,720
損失評価引当金(百万円)	220	22	40	6	3,595	3,885

流動性リスク管理

流動性リスクは、当社グループが期限の到来した金融負債の返済義務を履行するにあたり、支払期日にその支払を実行できなくなるリスクです。

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持、ならびに健全な財政状態を常に目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。資金運用については、短期的な預金や有価証券等に限定して行っています。

また、当社グループでは、月次に資金繰り計画表を作成・更新することなどにより、流動性リスクを管理しています。

金融負債(デリバティブ金融商品を含む)の期日別残高は以下のとおりです。なお、下記以外の流動負債に含まれる金融負債の支払期日は、すべて1年以内であり、帳簿残高と契約上のキャッシュ・フローが一致しているため下表に含めていません。

前連結会計年度 (2023年12月31日)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
<b>非デリバティブ 金融負債</b>								
借入金	100,559	100,784	50,071	5,066	271	45,238	137	-
社債	60,000	60,419	130	40,115	90	20,084	-	-
リース負債	120,422	126,104	22,617	17,289	14,310	11,522	10,088	50,276
長期未払金 (1年以内返済 予定を含む)	7,173	7,034	1,924	1,419	1,580	1,319	790	-
<b>デリバティブ 金融負債</b>								
デリバティブ 負債	2,161	2,161	1,645	-	515	-	-	-

(注) 1 デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しています。

2 上記負債金額は、流動負債と非流動負債の合計金額で表示しています。

当連結会計年度 (2024年12月31日)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
<b>非デリバティブ 金融負債</b>								
借入金	163,620	165,661	67,537	685	45,652	36,476	105	15,205
社債	75,000	76,134	40,286	260	20,254	170	15,161	-
リース負債	124,541	128,477	22,158	18,518	14,731	13,622	12,607	46,839
長期未払金 (1年以内返済 予定を含む)	22,382	24,445	3,254	19,202	791	751	231	215
<b>デリバティブ 金融負債</b>								
デリバティブ 負債	2,921	2,921	2,921	-	-	-	-	-

(注) 1 デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しています。

2 上記負債金額は、流動負債と非流動負債の合計金額で表示しています。

## 市場リスク管理

当社グループは、事業活動を行う上で為替変動、金利変動等の市場の変動に伴うリスクに晒されており、当該市場リスクを適切に管理する目的で主に為替予約、通貨スワップ、金利スワップ等のデリバティブ取引を利用することがあります。デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限を定めた社内規程に従っています。当社グループでは投機目的でのデリバティブ利用は行わない方針です。したがって、当社が保有するデリバティブの公正価値の変動は原則として、対応する取引の公正価値の変動またはキャッシュ・フローの変動を相殺する効果を有しています。

## ( ) 為替リスク

当社グループは、グローバルに事業展開を行っており、主に外貨建取引より発生する外貨建の債権債務について、為替相場の変動によるリスクに晒されています。外貨建の取引については、デリバティブ取引(為替予約や通貨オプション取引)により為替変動リスクをヘッジすることにしており、経営成績に与える影響を軽減しています。

当社グループが各連結年度末において保有する外貨建債権債務において、主要な外貨である米ドル、ユーロおよび中国元に係る為替変動リスクのエクスポージャー(純額)は、以下のとおりです。なお、デリバティブ取引により為替変動リスクがヘッジされている金額は除いています。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
米ドル	18,055	13,775
ユーロ	1,427	1,484
中国元	3,320	202

当社グループが各連結会計年度末において保有する外貨建債権債務において、日本円が10%円高になった場合の連結損益計算書の税引前利益に与える影響は、以下のとおりです。

本分析は、機能通貨建の金融商品、および在外営業活動体の資産及び負債、収益及び費用を円貨に換算する際の影響は含んでいません。また、算定に使用した各通貨以外の通貨は変動しないことを前提としています。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
米ドル	1,805	1,377
ユーロ	142	148
中国元	332	20

## ( ) 金利リスク管理

当社グループは、事業活動の中で様々な金利変動リスクに晒されています。有利子負債のうち、短期借入金およびコマーシャル・ペーパーは主に営業取引に係る資金調達であり、長期借入金、社債およびリース負債は主に投融資、設備投資および営業取引に係る資金調達です。変動金利の借入金は金利の変動リスクに晒されていますが、必要に応じて個別契約ごとに金利スワップ取引等のデリバティブ取引を用いて金利変動リスクをヘッジしています。そのため、当社グループにおける金利変動リスクに対するエクスポージャーは限定的であり、金利変動に対する影響は軽微であると判断しています。

### (3)金融商品の公正価値

公正価値で測定する金融商品について、測定に用いたインプットの観察可能性および重要性に応じた公正価値測定額を、レベル1からレベル3まで分類しています。

レベル1：活発な市場における同一の資産又は負債の市場価格(無調整)

レベル2：レベル1以外の、観察可能な価格を直接又は間接的に使用して算出された公正価値

レベル3：観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

#### 公正価値の算定方法

金融商品の公正価値の算定方法は以下のとおりです。

(現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務)

短期間で決済されるため、公正価値は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額に基づいています。

(その他の金融資産、その他の金融負債)

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および純損益を通じて公正価値で測定する金融資産のうち、上場株式は、期末日の市場価格により算定しています。非上場株式および出資金は、割引将来キャッシュ・フロー法等により算定しています。

償却原価で測定するその他の金融資産は、主に長期貸付金、敷金及び差入保証金です。また、償却原価で測定するその他の金融負債は、主に長期未払金です。長期貸付金の公正価値については、信用リスクが増大したため、当連結会計年度において将来キャッシュ・フローを現在の市場利子等で割り引いた現在価値からエクイティボラティリティ、リスクフリーレート等をインプットとしたオプションプライシングモデルを用いた測定へ評価技法を変更しています。敷金及び差入保証金ならびに長期未払金の公正価値については将来キャッシュ・フローを現在の市場利子等で割り引いた現在価値により算定しています。なお、短期間で決済される償却原価で測定する金融資産、金融負債については、公正価値は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額に基づいています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産または金融負債であるデリバティブのうち、為替予約および金利スワップについては、取引先金融機関から提示された先物為替相場または会計期間末日の金利スワップの利率等に基づいて算定しています。持分法で会計処理されている投資に係る売建コール・オプション負債は、対象となる株式の公正価値や満期までの期間、ボラティリティ等に基づき、二項モデルによって算定しています。

(社債及び借入金)

短期借入金は、短期間で決済されるため、公正価値は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額に基づいています。

長期借入金のうち変動金利によるものは、短期間で市場金利が反映されるため、公正価値は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額に基づいています。

長期借入金のうち固定金利によるものは、将来キャッシュ・フローを新規に同様の契約を実行した場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しています。

社債は、市場価格等に基づいて算定しています。

償却原価で測定する金融商品

償却原価で測定する金融商品の帳簿価額と公正価値は以下のとおりです。なお、公正価値と帳簿価額が極めて近似している金融商品については、以下の表に含めていません。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)		当連結会計年度 (2024年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：				
その他の金融資産				
敷金及び差入保証金	24,522	18,593	23,150	16,065
長期貸付金	46,304	37,601	43,142	31,791
合計	<u>70,827</u>	<u>56,194</u>	<u>66,293</u>	<u>47,857</u>

(注) 敷金及び差入保証金の公正価値ヒエラルキーのレベルは2に区分しています。長期貸付金の公正価値ヒエラルキーのレベルは3に区分しています。

公正価値で測定する金融商品

公正価値で測定する金融商品の公正価値ヒエラルキーは以下のとおりです。

前連結会計年度 (2023年12月31日)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
その他の金融資産				
デリバティブ	-	1,206	-	1,206
出資金	-	-	4,092	4,092
その他	282	-	3,534	3,816
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				
その他の金融資産				
株式及び出資金	5,138	153	4,754	10,045
合計	<u>5,420</u>	<u>1,360</u>	<u>12,380</u>	<u>19,161</u>
負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
その他の金融負債				
デリバティブ	-	1,645	515	2,161
合計	<u>-</u>	<u>1,645</u>	<u>515</u>	<u>2,161</u>

当連結会計年度(2024年12月31日)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
その他の金融資産				
デリバティブ	-	2,533	-	2,533
出資金	-	-	4,604	4,604
その他	83	-	3,601	3,684
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				
その他の金融資産				
株式及び出資金	3,586	160	4,971	8,718
合計	<u>3,669</u>	<u>2,693</u>	<u>13,177</u>	<u>19,540</u>
負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
その他の金融負債				
デリバティブ	-	2,921	-	2,921
合計	<u>-</u>	<u>2,921</u>	<u>-</u>	<u>2,921</u>

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、振替を生じさせた事象または状況の変化が生じた日に認識しています。前連結会計年度および当連結会計年度において、公正価値レベル1とレベル2の間の振替は行っていません。

## レベル3に分類された金融商品の公正価値測定に関する情報

レベル3に分類された金融商品は主に非上場株式、出資金および持分法で会計処理されている投資に係る売建コール・オプション負債です。非上場株式と出資金については割引将来キャッシュ・フロー法を用いて算定しています。持分法で会計処理されている投資に係る売建コール・オプション負債は、対象となる株式の公正価値や満期までの期間、ボラティリティ等のインプットを用いて、二項モデルに基づき算定しています。

レベル3に分類された金融商品については、グループ会計方針および会計指針に従い、対象となる金融商品の性質、特徴およびリスクを適切に反映できる評価技法およびキャッシュ・フロー等のインプットを用いて測定し、担当部門の担当者が評価および評価結果の分析を実施しています。評価結果は担当部門の責任者によりレビューされ承認されています。

レベル3に分類した金融商品について、観察可能でないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に著しい公正価値の増減は見込まれていません。

## レベル3に分類された金融商品の調整表

レベル3に分類された金融商品の期首から期末までの変動は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

	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	純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	純損益を通じて公正価値で測定する金融負債
	百万円	百万円	百万円
期首残高	3,656	6,540	-
利得および損失合計			
純損益(注)1	-	408	515
その他の包括利益(注)2	111	-	-
購入	999	502	-
売却	28	14	-
その他	14	190	-
期末残高	4,754	7,626	515

当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

	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	純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	純損益を通じて公正価値で測定する金融負債
	百万円	百万円	百万円
期首残高	4,754	7,626	515
利得および損失合計			
純損益(注)1	-	64	515
その他の包括利益(注)2	215	-	-
購入	-	391	-
売却	3	17	-
レベル3からの振替(注)3	0	-	-
その他	5	269	-
期末残高	4,971	8,205	-

(注) 1 連結損益計算書の「金融収益」および「金融費用」に含まれています。各期末日現在で保有している純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に関連する未実現損益の変動に起因する額は、前連結会計年度408百万円、当連結会計年度 64百万円です。前連結会計年度末現在で保有していた純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に関連する未実現損益の変動に起因する額は、515百万円です。

2 連結包括利益計算書の「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」に含まれています。

3 当連結会計年度に認識されたレベル3からの振替は、投資先が取引所に上場したことによるものです。

(4) ヘッジ会計

リスク管理方針

当社グループでは、デリバティブとして外貨建債権債務や確実に発生すると見込まれる予定取引による外貨建債権債務に係る為替の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした為替予約取引や通貨オプション取引、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利スワップ取引、ならびに外貨建借入金に係る為替の変動リスクおよび支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利通貨スワップ取引を実施しています。このうち、ヘッジ会計の要件を満たしている金利スワップ取引をキャッシュ・フロー・ヘッジに指定してヘッジ会計を適用しています。

ヘッジ会計の適用にあたっては、ヘッジ期間にわたりヘッジ関係の高い有効性を保つため、原則としてヘッジ手段とヘッジ対象の想定元本、期間(満期)および金利基礎数値は一致させています。また、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係に基づいて適切なヘッジ比率を設定しており、原則として1対1の関係となるよう設定しています。

ヘッジ手段およびヘッジ対象として指定した項目に関する情報

ヘッジ手段およびヘッジ対象として指定した項目に関して、前連結会計年度末および当連結会計年度末において、該当事項はありません。

ヘッジ会計の適用による連結損益計算書および連結包括利益計算書における影響

ヘッジ会計の適用による連結損益計算書およびその他の包括利益への影響(税効果考慮前)は以下のとおりです。

前連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

	その他の包括利益で 認識された ヘッジ損益	キャッシュ・フロー・ヘッ ジ剰余金から純損益に 振り替えた金額	振替により純損益における 影響を受けた表示科目
	百万円	百万円	
金利リスク			
金利スワップ	3	59	金融費用

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

該当事項はありません。



### 37. 主要な子会社

#### (1) 主要な子会社

当連結会計年度末の主要な子会社の状況は、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」において記載のとおりです。

前連結会計年度末と比べ、子会社は4社増加、2社減少しています。

#### (2) 子会社に対する支配の喪失に伴う損益

前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

(パーソナルケア製品の生産事業譲渡に伴う会社分割および承継会社の株式譲渡、出資持分の譲渡)

##### 支配の喪失の概要

当社は、2023年4月1日付けで資生堂久喜工場において営むパーソナルケア製品の生産事業を、当社から会社分割(吸収分割)により㈱ファイントゥデイインダストリーズ(以下「FTI」という。)に承継させ、FTIの全株式をFTHに譲渡しました。

また、2023年12月1日付けで当社の子会社でベトナム工場を運営する資生堂ベトナムInc.(以下「SVI」という。)の出資持分のすべてをFTHに譲渡しました。

これらの会社分割および株式譲渡は、2022年8月1日に当社および㈱Asian Personal Care Holding(現、FTH)との間で締結された譲渡契約書に基づき行われています。

以下、2023年に実行した対象事業の譲渡の内容となります。

##### 支配喪失時の資産及び負債の主な内訳

	百万円
支配喪失時の資産の内訳	
流動資産	22,191
非流動資産	465
支配喪失時の負債の内訳	
流動負債	1,621
非流動負債	692

##### 受取対価と売却による収支の関係

	百万円
現金による受取対価	10,554
支配喪失時の資産のうち現金及び現金同等物	10,681
未収入金	1,573
事業の売却による支出	1,700

(注) 正味運転資本の減少等を調整した後の金額です。未収入金は受取対価のうち前連結会計年度末日時点で未収入金の金額です。

##### 支配喪失に伴う損益

前連結会計年度においてFTI株式およびSVI出資持分の支配の喪失に伴い認識した損失は7,767百万円であり、連結損益計算書上、「その他の営業費用」に含まれています。当該譲渡は持分法で会計処理する投資先に対するものですが、支配の喪失であるため事業譲渡損は全額を認識しています。

また、前連結会計年度において計上している「持分法による投資利益」には、当該事業譲渡から生じた金額1,730百万円が含まれています。

当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

該当事項はありません。

## 38. 関連当事者

## (1) 関連当事者との取引

前連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

中間連結会計期間まで持分法適用会社であったFTHより当社グループが受け取った配当金は3,616百万円であり、同社に対する投資の帳簿価額を減額しています。本取引に係る未決済残高はありません。なお、同社の保有株式のすべてを売却したことで、当連結会計年度末において、同社は関連当事者に該当しなくなりました。当該株式譲渡の取引の詳細については、注記「17. 持分法で会計処理されている投資」に記載しています。

## (2) 主要な経営幹部に対する報酬

主要な経営幹部に対する報酬は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	百万円	百万円
短期従業員給付	2,217	3,095
退職後給付	48	83
株式に基づく報酬	460	497
その他	75	154
合計	2,802	3,831

(注) 主要な経営幹部は、当社の取締役、執行役、各リージョンCEOおよび当社グループの重要な意思決定に常に関与するエグゼクティブオフィサーです。

## 39. コミットメント

決算日以降の支出に関するコミットメントは以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	百万円	百万円
有形固定資産の取得	716	4,024
無形資産の取得(注)	14,929	6,076
合計	15,645	10,100

上記のほか、前連結会計年度末および当連結会計年度において、まだ使用を開始していない契約済みのリース取引はありません。

(注) 当社グループでは、各期末日時点において、契約総額が確定しているシステム開発、運用・保守の一括契約のうち一部は、具体的な支出の対価が未確定であるため、契約残高を開示しています。  
そのため、当該金額には、将来の期間において費用として認識される金額が含まれています。

## 40. 後発事象

該当事項はありません。

(2) 【その他】

(当連結会計年度における半期情報等)

	第1四半期 連結累計期間	中間 連結会計期間	第3四半期 連結累計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	249,453	508,536	722,754	990,586
税引前中間(四半期)(当期)利益又は 損失( ) (百万円)	3,827	4,207	7,152	1,265
親会社の所有者に帰属する中間(四半 期)(当期)利益又は損失( ) (百万円)	3,286	15	754	10,813
基本的1株当たり中間(四半期)(当期) 利益又は損失( ) (円)	8.22	0.04	1.89	27.06

	第1四半期 連結会計期間	第2四半期 連結会計期間	第3四半期 連結会計期間	第4四半期 連結会計期間
基本的1株当たり四半期利益又は損失 ( ) (円)	8.22	8.26	1.85	28.96

第3四半期連結累計期間については、金融商品取引所の定める規則により四半期に係る財務情報を作成しており、当該四半期に係る財務情報に対する期中レビューを受けた金額を記載しています。

(重要な訴訟事件等)

該当事項はありません。

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	19,207	10,803
売掛金	(注)1 73,900	(注)1 80,004
商品及び製品	10,811	10,176
仕掛品	5,585	5,136
原材料及び貯蔵品	21,948	19,051
前払費用	6,143	5,638
短期貸付金		(注)1 734
未収入金	(注)1 22,453	(注)1 14,653
関係会社預け金	33,116	49,952
その他	13,832	9,005
貸倒引当金	196	482
流動資産合計	206,801	204,674
固定資産		
有形固定資産		
建物	107,813	102,681
構築物	3,850	3,530
機械及び装置	56,064	53,866
車両運搬具	127	99
工具、器具及び備品	10,483	9,096
土地	34,889	34,889
リース資産	1,907	1,927
建設仮勘定	1,158	3,742
有形固定資産合計	216,293	209,833
無形固定資産		
特許権	11	8
電話加入権	95	97
ソフトウェア	48,307	48,734
ソフトウェア仮勘定	5,998	11,864
リース資産	49	28
その他	643	410
無形固定資産合計	55,105	61,145

(単位：百万円)

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	3,058	3,222
関係会社株式	315,257	388,730
その他の関係会社有価証券	27,150	27,150
出資金	110	110
関係会社出資金	12,565	13,164
長期貸付金	(注)1 1,278	(注)1 544
長期前払費用	480	903
繰延税金資産	25,795	21,392
その他	5,695	5,367
投資その他の資産合計	391,392	460,586
固定資産合計	662,792	731,565
資産合計	869,593	936,240

(単位：百万円)

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
電子記録債務	33,650	21,944
買掛金	(注)1 10,593	(注)1 8,183
短期借入金	20,000	62,000
1年内返済予定の長期借入金	30,000	5,000
1年内償還予定の社債		40,000
リース債務	1,073	1,038
未払金	(注)1 28,187	(注)1 24,367
未払費用	1,097	(注)1 2,079
未払法人税等	173	657
預り金	1,243	1,215
関係会社預り金	100,115	105,760
賞与引当金	5,137	3,919
役員賞与引当金	208	147
構造改革引当金	687	
その他	(注)1 8,670	(注)1 15,309
流動負債合計	240,839	291,625
<b>固定負債</b>		
社債	60,000	35,000
長期借入金	50,000	96,000
リース債務	928	954
退職給付引当金	3,440	2,128
債務保証損失引当金	350	350
資産除去債務	432	387
その他	2,094	1,432
固定負債合計	117,245	136,252
負債合計	358,084	427,877

(単位：百万円)

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金		
資本準備金	70,258	70,258
その他資本剰余金	17	
資本剰余金合計	70,275	70,258
利益剰余金		
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	4,795	4,850
繰越利益剰余金	356,134	353,606
利益剰余金合計	377,160	374,687
自己株式	1,591	2,325
株主資本合計	510,351	507,126
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	441	588
評価・換算差額等合計	441	588
新株予約権	716	647
純資産合計	511,508	508,363
負債純資産合計	869,593	936,240

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
売上高	(注)1 259,361	(注)1 245,678
売上原価	(注)1 153,161	(注)1 139,880
売上総利益	106,200	105,797
販売費及び一般管理費	(注)1,(注)2 109,931	(注)1,(注)2 108,393
営業損失( )	3,730	2,595
営業外収益		
受取利息	(注)1 1,849	(注)1 2,510
受取配当金	(注)1 31,015	(注)1 16,342
為替差益		654
投資事業組合運用益	(注)1 1,548	(注)1 1,649
受取ロイヤリティ	(注)1 1,205	(注)1 1,107
その他	(注)1 2,257	(注)1 3,038
営業外収益合計	37,876	25,303
営業外費用		
支払利息	(注)1 3,438	(注)1 3,762
社債利息	133	141
投資事業組合運用損	314	361
貸倒引当金繰入額	41	286
為替差損	527	
その他	230	122
営業外費用合計	4,685	4,675
経常利益	29,459	18,032
特別利益		
固定資産売却益	(注)3 7,080	(注)3 65
投資有価証券売却益	143	0
関係会社株式売却益	(注)4 8,500	(注)4 12,755
リース解約益	0	3
特別利益合計	15,724	12,825
特別損失		
固定資産処分損	1,049	633
減損損失	(注)5 6,889	(注)5 136
構造改革費用	(注)1,(注)6 5,957	(注)1,(注)6 1,822
投資有価証券評価損	1,368	
事業譲渡損	(注)1,(注)7 12,920	
関係会社株式評価損		1,500
特別損失合計	28,185	4,092
税引前当期純利益	16,999	26,765
法人税、住民税及び事業税	256	905
法人税等調整額	2,091	4,336
法人税等合計	2,347	5,242
当期純利益	19,346	21,523



【製造原価明細書】

区分	前事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)		当事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	
	金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
原材料費(注)1	73,935	56.6	67,590	56.2
労務費	19,989	15.3	18,644	15.5
経費(注)2	36,755	28.1	34,038	28.3
当期総製造費用	130,680	100.0	120,272	100.0
期首仕掛品棚卸高	5,913		5,585	
会社分割による減少高	466		-	
合計	136,127		125,858	
期末仕掛品棚卸高	5,585		5,136	
当期製品製造原価	130,541		120,721	

(注) 1 原材料費に含まれる外注加工費は、前事業年度10,551百万円、当事業年度9,039百万円です。

2 主な内訳は次のとおりです。

項目	前事業年度	当事業年度
外注加工費	9,989百万円	8,453百万円
減価償却費	11,036 "	10,579 "
修繕費	2,146 "	1,875 "

(原価計算の方法)

標準原価に基づく単純総合原価計算を採用し、原価差額は期末に売上原価、製品および仕掛品に配賦しています。

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計
					固定資産圧縮積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	64,506	70,258		70,258	16,230	4,739	378,798	399,768
当期変動額								
剰余金の配当							41,954	41,954
当期純利益							19,346	19,346
圧縮積立金の積立						55	55	
自己株式の取得								
自己株式の処分			17	17				
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計			17	17		55	22,663	22,608
当期末残高	64,506	70,258	17	70,275	16,230	4,795	356,134	377,160

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計		
当期首残高	2,089	532,443	23	23	958	533,379
当期変動額						
剰余金の配当		41,954				41,954
当期純利益		19,346				19,346
圧縮積立金の積立						
自己株式の取得	8	8				8
自己株式の処分	506	524				524
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			464	464	242	222
当期変動額合計	498	22,092	464	464	242	21,870
当期末残高	1,591	510,351	441	441	716	511,508

当事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計
					固定資産圧縮積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	64,506	70,258	17	70,275	16,230	4,795	356,134	377,160
当期変動額								
剰余金の配当							23,981	23,981
当期純利益							21,523	21,523
圧縮積立金の積立						55	55	
自己株式の取得								
自己株式の処分			17	17			15	15
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計			17	17		55	2,528	2,473
当期末残高	64,506	70,258		70,258	16,230	4,850	353,606	374,687

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計		
当期首残高	1,591	510,351	441	441	716	511,508
当期変動額						
剰余金の配当		23,981				23,981
当期純利益		21,523				21,523
圧縮積立金の積立						
自己株式の取得	1,047	1,047				1,047
自己株式の処分	313	280				280
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			147	147	68	79
当期変動額合計	734	3,225	147	147	68	3,145
当期末残高	2,325	507,126	588	588	647	508,363

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 子会社株式および関連会社株式

移動平均法による原価法

(2) その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は主として移動平均法により算定)

なお、預金と同様の性格を有する有価証券については、移動平均法による原価法によっています。

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法。ただし、投資事業有限責任組合等への出資は組合等の財産の持分相当額を有価証券として計上し、組合等の営業により獲得した損益の持分相当額を損益として計上しています。

2 棚卸資産の評価基準及び評価方法

総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)で評価しています。

3 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

建物 2～50年

構築物 7～50年

機械及び装置 2～15年

車両運搬具 3～7年

工具、器具及び備品 2～15年

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

ソフトウェア 5～15年

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。

(4) 長期前払費用

定額法を採用しています。

4 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与支払いに備えるため、将来の支給見込額に基づき、当事業年度の負担見込額を計上しています。なお、執行役を兼務しないエグゼクティブオフィサーに対する賞与引当金を含んでおり、その計上基準は役員賞与引当金と同様です。

(3) 役員賞与引当金

エグゼクティブオフィサーを兼務する執行役に対する賞与支払いに備えるため、将来の支給見込額に基づき、当事業年度の負担見込額を計上しています。

(4) 構造改革引当金

構造改革に係る損失に備え、将来に発生することが見込まれる損失額を計上しています。

(5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づいて計上しています。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による定額法により費用処理しています。

数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による定額法により翌事業年度から費用処理しています。

(6) 債務保証損失引当金

債務保証に係る損失に備えるため、被保証先の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上しています。

5 ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理によっています。なお、一体処理(特例処理、振当処理)の要件を満たす金利通貨スワップ取引については、一体処理によっています。

6 収益および費用の計上基準

当社は、主に化粧品等の製造・販売を行っています。なお、製商品の販売については、製商品の引渡時点等において、顧客が当該製商品に対する支配を獲得することから、当該製商品の引渡時点等で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベートおよび返品等を控除した金額で測定しています。

7 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) グループ通算制度の適用

当社は、グループ通算制度を適用しています。

(2) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の会計処理の方法は連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっています。

(重要な会計上の見積り)

(資生堂アメリカズCorp.(以下「資生堂アメリカ」という。)に係る関係会社株式の評価)

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

	前事業年度	当事業年度
資生堂アメリカに係る関係会社株式	259,260百万円	334,234百万円
資生堂アメリカに係る関係会社株式評価損	- "	- "

(2) 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

関係会社に対する投資等、市場価格のない株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、投資について評価損の認識が必要となります。資生堂アメリカに係る関係会社株式については、取得原価をもって貸借対照表価額としていますが、当事業年度末においては実質価額が取得原価に対して著しく低下しておらず、関係会社株式評価損を計上していません。なお、資生堂アメリカの実質価額には米州事業資金生成単位に関する超過収益力が含まれています。詳細は、「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「4. 重要な会計上の見積りおよび判断」に記載しています。

(表示方法の変更)

(貸借対照表関係)

前事業年度において、「流動資産」の「その他」に含めていた「関係会社預け金」は、金額的な重要性が増したため、当事業年度より区分掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組み替えを行っています。この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動資産」の「その他」に表示していた46,948百万円は「関係会社預け金」33,116百万円、「その他」13,832百万円として組み替えています。

(会計上の見積りの変更)

(無形固定資産の耐用年数の変更)

当社は、当事業年度より、一部のソフトウェアの耐用年数をより実態に即した経済的使用可能予測期間に基づく耐用年数に変更しています。

この変更により、営業損失は当事業年度で1,509百万円減少し、税引前当期純利益は当事業年度で1,509百万円増加しました。

(貸借対照表関係)

(注) 1 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
短期金銭債権	95,121百万円	93,939百万円
長期金銭債権	1,278 "	544 "
短期金銭債務	14,432 "	18,402 "

(注) 関係会社に対する金銭債権債務で貸借対照表上、独立掲記されているものを除いています。

(損益計算書関係)

(注) 1 関係会社との取引に係るものが次のとおり含まれています。

	前事業年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)	当事業年度 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)
売上高	256,704百万円	242,010百万円
仕入高	14,572 "	10,610 "
その他営業取引の取引高	25,610 "	22,272 "
営業取引以外の取引高	50,031 "	25,446 "

(注) 2 販売費及び一般管理費の主要な費目および金額ならびにおおよその割合は次のとおりです。

	前事業年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)	当事業年度 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)
研究開発費	26,050百万円	25,387百万円
業務委託費	16,245 "	15,952 "
給料・賞与	11,711 "	12,180 "
媒体費・媒体制作費	13,757 "	12,851 "
減価償却費	11,019 "	10,756 "
退職給付費用	1,339 "	1,072 "
おおよその割合		
販売費	56.1%	55.7%
一般管理費	43.9 "	44.3 "

(注) 3 固定資産売却益

前事業年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

当社所有の不動産売却に伴い発生した収益を固定資産売却益として特別利益に計上しています。

当事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

当社所有の有形固定資産売却に伴い発生した収益を固定資産売却益として特別利益に計上しています。

(注) 4 関係会社株式売却益

前事業年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

当社は、パーソナルケア事業を行っている㈱ファイントゥデイホールディングスの一部株式をOriental Beauty Holding (HK) Limitedに譲渡したことにより、関係会社株式売却益として特別利益に計上しています。

当事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

当社は、パーソナルケア事業を行っている㈱ファイントゥデイホールディングスの全株式をOriental Beauty Holding (HK) Limitedに譲渡したことにより、関係会社株式売却益として特別利益に計上しています。

(注) 5 減損損失

前事業年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

パーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い2023年度に譲渡された久喜工場の固定資産に係る減損損失693百万円、大阪工場の生産を大阪茨木工場に統合することに伴う固定資産に係る減損損失6,196百万円を特別損失に計上しています。

当事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

大阪工場の生産を大阪茨木工場に統合することに伴う固定資産に係る減損損失136百万円を特別損失に計上しています。

(注) 6 構造改革費用

前事業年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

パーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に付随する費用5,025百万円、資生堂薬品(株)の事業を資生堂ジャパン(株)が承継することに伴い発生する費用664百万円等を構造改革費用として特別損失に計上しています。

当事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

構造改革等に係るアドバイザー費用804百万円、ビジネストランスフォーメーションの一環としての早期退職支援プランに伴う費用435百万円等を構造改革費用として特別損失に計上しています。

(注) 7 事業譲渡損

前事業年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

当社は、2023年4月1日付けで久喜工場において営むパーソナルケア製品の生産事業を当社から会社分割(吸収分割)により子会社の(株)ファイントゥデイインダストリーズ(以下「FTI」という。)に承継させ、FTIの全株式を当社の関連会社である(株)ファイントゥデイホールディングス(以下「FTH」という。)に譲渡しました。また、2023年12月1日付けで当社の子会社でベトナム工場を運営する資生堂ベトナムInc.の出資持分のすべてをFTHに譲渡しました。これらの譲渡に起因して発生した損失を事業譲渡損として特別損失に計上しています。

当事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

該当事項はありません。

(有価証券関係)

前事業年度(2023年12月31日)

子会社株式および関連会社株式

区分	貸借対照表計上額(百万円)
子会社株式	314,490
関連会社株式	766

子会社株式および関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、時価を記載していません。

当事業年度(2024年12月31日)

子会社株式および関連会社株式

区分	貸借対照表計上額(百万円)
子会社株式	387,964
関連会社株式	766

子会社株式および関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、時価を記載していません。



(税効果会計関係)

1 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
関係会社株式	27,477百万円	24,129百万円
減価償却費	4,299 "	3,910 "
棚卸資産	3,669 "	3,377 "
金融資産評価損	249 "	237 "
退職給付引当金	1,066 "	579 "
賞与引当金	1,774 "	1,478 "
税務上の繰越欠損金	12,264 "	11,799 "
返金負債	248 "	196 "
貸倒引当金	60 "	149 "
繰越外国税額控除	884 "	2,068 "
その他	2,031 "	2,756 "
繰延税金資産小計	54,027百万円	50,682百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	312 "	75 "
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	25,233 "	26,344 "
評価性引当額小計	25,545 "	26,419 "
繰延税金資産合計	28,482百万円	24,262百万円
<b>繰延税金負債</b>		
会社分割による固定資産評価差額	322百万円	322百万円
その他有価証券評価差額金	138 "	204 "
資産除去債務に対応する除去費用	71 "	164 "
圧縮積立金	2,154 "	2,179 "
繰延税金負債合計	2,686百万円	2,870百万円
繰延税金資産の純額	25,795百万円	21,392百万円

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
法定実効税率	31.0%	31.0%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.2 "	0.5 "
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	54.0 "	14.0 "
税額控除	1.6 "	1.0 "
評価性引当額	9.3 "	1.2 "
外国子会社からの配当等の源泉税	0.8 "	0.8 "
その他	0.5 "	1.1 "
税効果会計適用後の法人税等の負担率	13.8%	19.6%

3 法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号2021年8月12日)に従っています。

(企業結合等関係)

前事業年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

「1 連結財務諸表等(1) 連結財務諸表連結財務諸表注記」の「37. 主要な子会社」に記載しているため、注記を省略しています。

当事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

該当事項はありません。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

【附属明細表】

【有価証券明細表】

財務諸表等規則第121条第3項により、記載を省略しています。

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産						
建物	107,813	1,602	84 (43)	6,649	102,681	55,062
構築物	3,850	65	6 (4)	379	3,530	3,814
機械及び装置	56,064	3,528	940 (49)	4,785	53,866	33,192
車両運搬具	127	36	2 (2)	61	99	372
工具、器具及び備品	10,483	1,023	85 (1)	2,325	9,096	21,839
土地	34,889	-	-	-	34,889	-
リース資産	1,907	1,368	11	1,336	1,927	1,852
建設仮勘定	1,158	8,196	5,612 (34)	-	3,742	-
有形固定資産計	216,293	15,821	6,743 (136)	15,538	209,833	116,134

(注) 当期減少額の(内書)は減損損失による減少です。

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高
無形固定資産					
特許権	11	0	-	3	8
電話加入権	95	2	0	-	97
ソフトウェア	48,307	8,909	93	8,389	48,734
ソフトウェア仮勘定	5,998	15,628	9,762	-	11,864
リース資産	49	-	-	20	28
その他	643	-	-	232	410
無形固定資産計	55,105	24,540	9,855	8,645	61,145

(注) ソフトウェアおよびソフトウェア仮勘定の増加は、主に「グローバル基幹システム」の開発によるものです。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

区分	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	196	482	196	482
賞与引当金	5,137	3,919	5,137	3,919
役員賞与引当金	208	147	208	147
構造改革引当金	687	36	723	-
債務保証損失引当金	350	-	-	350

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	12月31日、6月30日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り および買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
取次所	-
買取・買増手数料	無料
公告掲載方法	当社の公告方法は、電子公告とする。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行く。  当社の公告が掲載されるホームページアドレスは次のとおり。 <a href="https://corp.shiseido.com/jp/ir/issue/legal/">https://corp.shiseido.com/jp/ir/issue/legal/</a>
株主に対する特典	株主優待 (1) 対象株主 前年と当年の12月末時点で当社株式をいずれも100株以上保有する株主 (両時点でのご所有株数により4区分) (2) 優待内容 当社の公式 EC サイト「資生堂オンラインストア(SHISEIDO ONLINE STORE)」でご利用いただけるポイント、当社ご案内商品、寄付の3つの中からの選択制 (ご所有株数の区分に応じて内容が異なります)。

(注) 1 当社の単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
  - (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
  - (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当ておよび募集新株予約権の割当てを受ける権利
  - (4) 単元未満株式の買増請求をする権利
- 2 上記の優待制度は、2024年12月末日時点の株主名簿に記載または記録されている株主さまから適用させていただいています。

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1【提出会社の親会社等の情報】

当社には、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2【その他の参考情報】

当連結会計年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

(1) 有価証券報告書およびその添付書類ならびに確認書

事業年度 第124期 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日) 2024年3月26日 関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書およびその添付書類

2024年3月26日 関東財務局長に提出。

(3) 四半期報告書および確認書

第125期 第1四半期(自 2024年1月1日 至 2024年3月31日) 2024年5月10日 関東財務局長に提出。

(4) 半期報告書および確認書

第125期中(自 2024年1月1日 至 2024年6月30日) 2024年8月7日 関東財務局長に提出。

(5) 臨時報告書

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2に基づく臨時報告書  
2024年3月27日 関東財務局長に提出。

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号に基づく臨時報告書  
2024年10月1日 関東財務局長に提出。

(6) 有価証券届出書およびその添付書類

パフォーマンス・シェア・ユニット制度に伴う自己株式の処分に係る有価証券届出書

2024年5月16日 関東財務局長に提出。

(7) 発行登録書(普通社債)およびその添付書類

2024年6月21日 関東財務局長に提出。

(8) 発行登録追補書類

2024年12月6日 関東財務局長に提出。

(9) 訂正発行登録書(普通社債)

2024年6月24日 関東財務局長に提出。

2024年10月8日 関東財務局長に提出。

(10) 自己株券買付状況報告書

2024年9月12日 関東財務局長に提出。

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年3月26日

株式会社資生堂  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 服 部 将 一

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 林 健 太 郎

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小 高 由 貴

### < 連結財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社資生堂の2024年1月1日から2024年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、株式会社資生堂及び連結子会社の2024年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。



米州事業セグメント資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記「15.のれん及び無形資産」に記載のとおり、連結財政状態計算書に計上されているのれん108,013百万円には、総資産の4.4%にあたる米州事業セグメント資金生成単位に配分されたのれん58,420百万円が含まれている。</p> <p>のれんが配分された資金生成単位については、年次の減損テストを実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。なお、回収可能価額は使用価値と処分コスト控除後の公正価値のいずれが高い方が採用される。</p> <p>当連結会計年度において、年次の減損テストを実施した結果、会社は米州事業セグメント資金生成単位の使用価値が帳簿価額を上回ったことから、のれんの減損損失の認識は不要と判断している。この使用価値は、米国の長期成長率及び販売拡大計画等を前提とした将来の事業計画（以下「事業計画」という。）に基づいて算定された将来キャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定されている。</p> <p>会社は、事業計画の策定に当たり、米国の化粧品市場の成長率を基礎として長期成長率を2.1%に設定している。また、当連結会計年度において「Drunk Elephant」の減収があったが、翌会計年度以降は、当連結会計年度に買収した「Dr. Dennis Gross Skincare」の販売拡大等による売上回復や、グローバルでのコスト構造改革による利益率の改善を予定している。これらの長期成長率、翌連結会計年度以降の売上及び利益率の改善の見込みは高い不確実性を伴い、経営者による判断が将来キャッシュ・フローの見積りに重要な影響を及ぼしうる。</p> <p>また、使用価値の測定に用いる割引率の計算手法及びインプットデータの選択に当たっては、評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>以上により、当監査法人は、米州事業セグメント資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、米州事業セグメント資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性を評価するために、主に以下の手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>のれんの減損テストにおける使用価値の見積りに関する内部統制の整備状況について、特に財務に関する上席者による長期成長率及び割引率とその根拠となるデータの合理性のレビュー及び将来キャッシュ・フローの合理性のレビューに焦点を当てて評価した。</p> <p>(2) 使用価値の見積りの合理性の検証</p> <p>将来キャッシュ・フローの見積りの基礎となる事業計画の策定に当たって採用された主要な仮定が適切かどうかを評価するため、その根拠について最高財務責任者に質問するとともに、主に以下の手続を実施した。</p> <p>前連結会計年度の減損テストで使用した事業計画と当連結会計年度の実績とを比較し、達成状況を適時的に検討した。</p> <p>前連結会計年度と当連結会計年度のそれぞれの減損テストで使用した事業計画の仮定及び割引率を比較し、変化の内容とその合理性を確認するために財務経理部を含むモニタリング部署と議論した。長期成長率の見込みについて、米国経済成長率との比較によりその合理性を評価した。</p> <p>翌連結会計年度以降の売上や売上原価、販売費及び一般管理費の見込みについて、過去実績を考慮した一定の不確実性を織り込み、会社の減損損失不要との判断への影響について検討した。</p> <p>また、当監査法人が属する国内ネットワークファームの評価の専門家を利用し、主に以下の手続を実施した。経営者が採用した割引率の計算手法について、会計基準の要求事項等を踏まえて、その適切性を評価した。</p> <p>割引率の計算に用いられたインプットデータについて、外部データ等に基づく企業価値評価の専門家独自の見積りと比較することで、その適切性を評価した。</p>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### < 内部統制監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社資生堂の2024年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社資生堂が2024年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 内部統制報告書に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告

に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

#### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### <報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

---

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2025年3月26日

株式会社資生堂  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	服	部	將	一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	林	健	太	郎
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小	高	由	貴

### < 財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社資生堂の2024年1月1日から2024年12月31日までの第125期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社資生堂の2024年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>注記事項（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、貸借対照表に計上されている関係会社株式（残高388,730百万円）には、連結子会社である資生堂アメリカズCorp.（以下「資生堂アメリカ」という。）に対する投資持分334,234百万円が含まれており、総資産の35.7%を占めている。</p> <p>関係会社に対する投資等、市場価格のない株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときは、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、評価損の認識が必要となる。</p> <p>資生堂アメリカに対する投資の実質価額には米州事業セグメント資金生成単位に関する超過収益力が含まれている。当該超過収益力の評価には、連結財政状態計算書に計上されている米州事業セグメント資金生成単位に配分されたのれんと同様、米国市場の成長率を基礎とした長期成長率及び販売拡大計画等を前提とした将来の事業計画が有する不確実性への経営者による判断が重要な影響を及ぼしうる。</p> <p>以上により、当監査法人は、関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性について、米州事業セグメント資金生成単位に関する超過収益力を反映した価額で実質価額が算定され、著しい低下の有無が検討されていることを確認した。</p> <p>また、当該実質価額の算定に重要な影響を与える、連結財務諸表上の米州事業セグメント資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性について、連結財務諸表に係る監査報告書における監査上の主要な検討事項「米州事業セグメント資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性」に記載の監査上の対応を実施した。</p>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な

監査証拠を入手する。

- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

---

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。