

畑中社外取締役と投資家との対話イベント

2024年7月4日

株式会社資生堂

The logo for Shiseido, featuring a stylized red 'S' followed by the word 'HISEIDO' in a bold, red, sans-serif font.

1. 畑中社外取締役ご紹介 (加藤CCGO)
2. 資生堂のガバナンスの特徴 (//)
3. 社外取締役から見た資生堂の取締役会、コーポレートガバナンス
(畑中社外取締役)
4. 質疑応答

登壇者の紹介（資生堂 社外取締役 畑中 好彦）

アステラス製薬株式会社において、経営企画・財務の責任者、米国子会社の代表者を歴任した後、代表取締役として12年にわたり同社を牽引。グローバル企業経営に関して多角的で幅広い知見を有する。

アステラス製薬在任中の2017年3月には、日本取締役協会主催の「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2016」を受賞。

当社では、2023年3月より社外取締役、2024年3月からは報酬委員会 委員長に就任。

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



企業価値最大化に向けたガバナンス体制の進化 指名委員会等設置会社へ移行

コーポレートガバナンスは、「持続的な成長と、中長期的な企業価値向上を実現するための基盤」

- 急激な外部環境の変化が事業に与える影響の大きさ
- 変化の激しい市場環境に柔軟に対応できる経営基盤構築の必要性



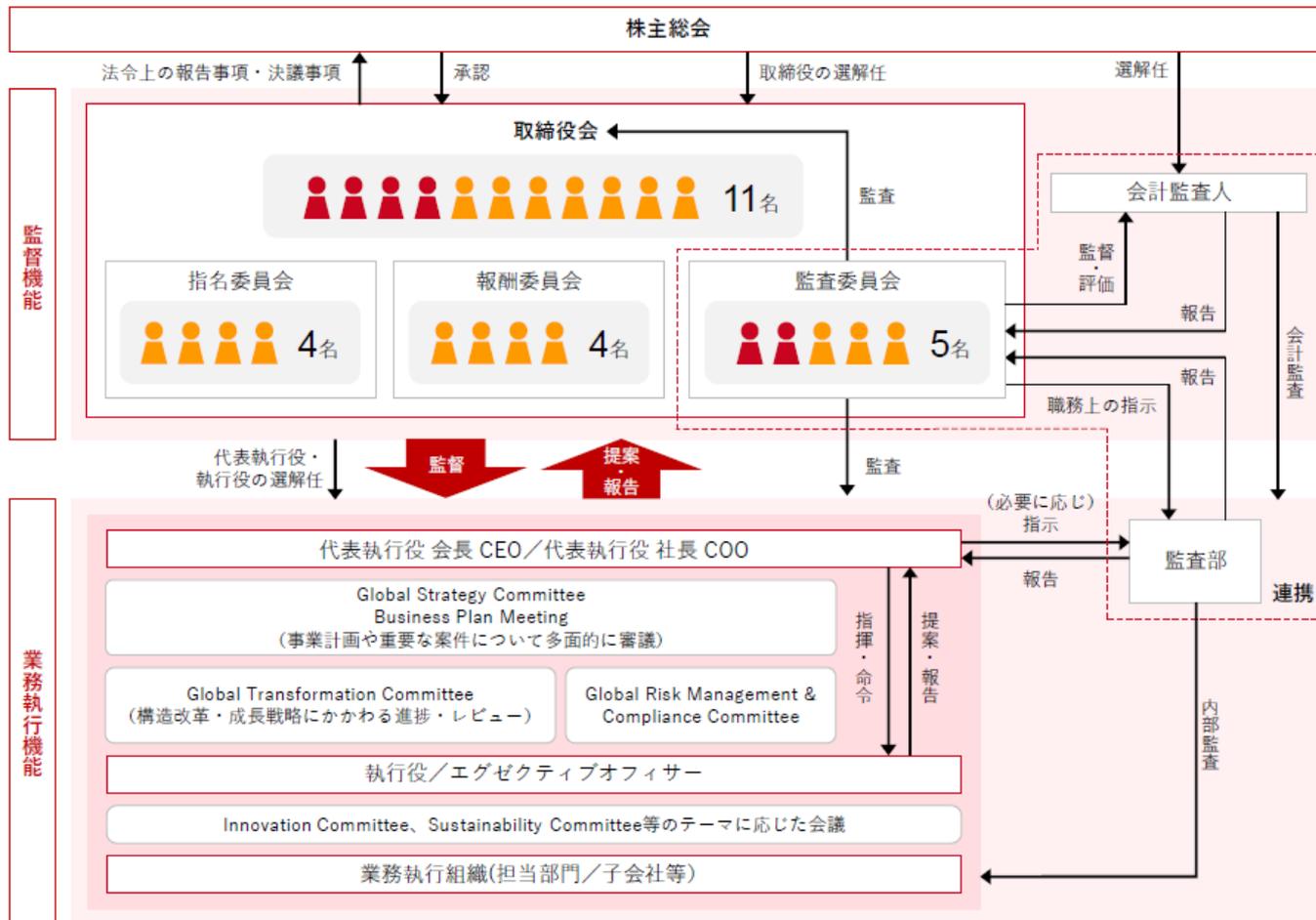
- 取締役会として、外部環境を踏まえた大方針としての戦略をしっかりと議論し策定する
- グローバルで多面的に事業展開を進める上での執行の機動性と柔軟性を高める
- 機動力のある執行に対して、強力なガバナンスを確保する



指名委員会等設置会社へ移行

- 業務執行と監督の機能を明確に分離しそれぞれを強化
- 経営環境の不確実性が増す中でも戦略の実効性を高める

新しいガバナンス体制図 (2024年3月末時点)



社内取締役 (Red icon) 社外取締役 (Yellow icon)

独立社外取締役

63.6% (7名/11名)

非業務執行取締役

81.8% (9名/11名)

女性取締役

45.4% (5名/11名)

指名委員会/報酬委員会

➤ **すべて社外取締役**

監査委員会

➤ **委員長は社外取締役**

➤ **常勤2名は社内出身の非執行取締役**

(監査部門との連携強化)

開示の充実

➢ 役位ごとの報酬構成比、業績連動報酬の評価指標とウェイト、前年度業績評価指標の達成状況など

LTIの評価指標について

➢ DE&Iに関するKPI（女性活躍関連）のほか、ESG評価機関の評価を組み入れている

評価項目	評価指標		評価ウェイト
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度における連結コア営業利益率		50%
	連結売上高 年平均成長率（CAGR）		30%
社会価値指標	環境	CO ₂ 排出量削減目標達成状況	100%
	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※	
経済価値指標	連結ROE		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。

- 畑中取締役から見た資生堂のガバナンスの評価
- 資生堂の収益性に関する課題の認識とそれに対する取り組みの評価
- 企業経営経験者である畑中取締役が、果たすべきと考える社外取締役の役割



お寄せいただいた事前質問から、同趣旨のものを組み合わせ、ご参加のみなさま共通のご関心事項と考えるものを選択いたしました。

1. 指名委員会等設置会社へ移行したことによる変化は？
2. 資生堂の報酬水準はグローバルで見ると低いのでは。
会社のパフォーマンス向上に向けて、役員や上級管理職のインセンティブのKPIを現状から見直す計画はあるか。
株式報酬の比率ももっと上げてよいのでは？