

当社および従来3月決算であった連結子会社は、前期より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。前期は決算期変更の経過期間であったことから、それらの会社は9カ月（2015年4月1日から2015年12月31日まで）、従来から12月決算会社であった連結子会社は12カ月（2015年1月1日から2015年12月31日まで）を連結対象期間とした変則的な決算となっています。このため、当期の対前年度増減額および増減率については、参考情報としての「前年同一期間」との比較で記載しています。（前年同一期間とは、当期（2016年1月1日から2016年12月31日まで）に対応する前年の同一期間（2015年1月1日から2015年12月31日まで）です。）

1. 資生堂グループの現況に関する事項

1.1 事業の概況

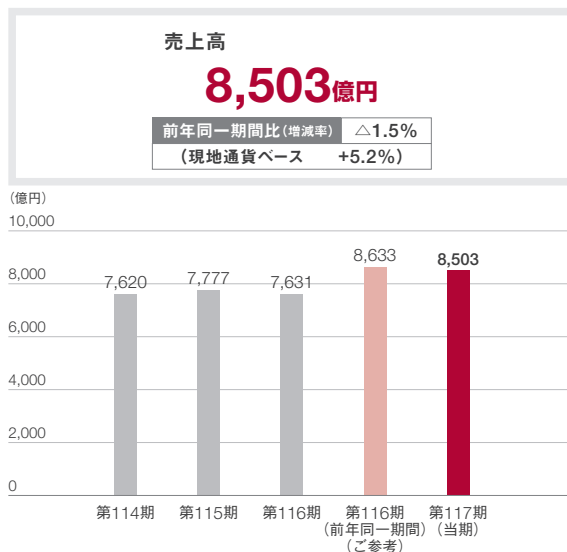
1 事業の経過および成果

1 概況

■ 当期の経過および成果

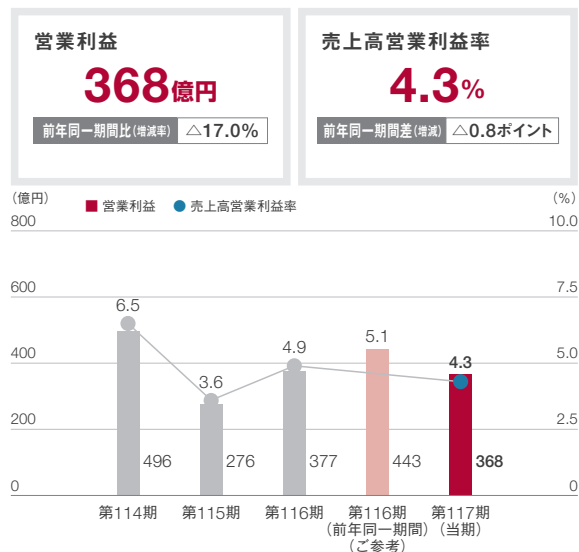
当期の国内における景況感は、一部で弱い動きがみられたものの、雇用環境の改善などから緩やかな回復基調が続きました。国内化粧品市場は、景況感の改善と外国人旅行者の増加に支えられ、引き続き拡大基調を継続しま

■ 連結業績



した。海外化粧品市場は、欧州は国によりばらつきがみられるなか、全体では緩やかな成長にとどまりましたが、中国、アジアおよび米州では堅調な成長が継続しました。

資生堂グループは2015年度に、100年先も輝き続ける企業となるため中長期戦略VISION 2020をスタートさせました。日本発のグローバルビューティーカンパニーとして競争に勝ち抜くため、すべての活動をお客さま起点とし、資生堂グループはグローバルでブランド価値向上に取り組んで



(注) 1. △は損失または減少等、負の値を示しています。

2. 第116期の連結ROEは、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算であった連結子会社は12カ月間を連結対象期間とした親会社株主に帰属する当期純利益を分子として算出しています。なお、前年同一期間の親会社株主に帰属する当期純利益をもとに試算した連結ROEは7.6%となります。

います。2015年度からの最初の3カ年を、次期3カ年の飛躍のための事業基盤再構築の期間と位置づけ、積極的な投資を行うとともに、成長加速に向けた基盤の確立を進めています。

当期においては、“Think Global, Act Local(グローバルな視点で全社経営、マーケティング、ブランド戦略などを考えながら、各国市場の変化に対応するべく現地・現場に密着した活動を進める)”の考え方に則り、5つのブランドカテゴリと6つの地域を掛け合わせたマトリクス型組織体制をスタートさせました。責任と権限を大幅に現地に委譲し、市場ごとに異なるお客さまのニーズへの対応力を強化しています。また、戦略の根幹となるブランド価値向上に向けて、マーケティングとイノベーションの強化に取り組みました。さらに、それらを支える多様な人材の活用とその能力向上、グローバル組織の構築とその強化などにも注力しました。さらに、今後の成長をより加速するために、グローバルプレステージ領域における投資を強化しました。2016年7月に、メーキャップを中心に展開するプレステージブランド「Laura Mercier」およびプレステージスキンケアブランド「RéVive」を取得しました。また10月には、イタリアのラグジュアリーファッションブランドを展開するDolce&Gabbana S.r.l.とのフレグランス、メーキャップ、スキンケア商品の開発、生産および

販売に関するライセンス契約に基づき、販売を開始しました。

この結果、当期の現地通貨ベースの売上高は、プレステージ領域を中心に各地域において伸長したことに加え、新規に取得したブランドが上乗せとなったことから前年同一期間比5.2%増となりました。円換算後では円高による為替影響を大きく受け、前年同一期間比1.5%減の8,503億円となりました。

営業利益は、売上増に伴う差益増やプレステージブランドの売上伸長によるプロダクトミックスの改善、コスト構造改革による原価低減の効果などがあったものの、新たに取得したブランドやライセンス契約に係る一時費用、米国ベアエッセシナルInc.の構造改革費用に加え、想定以上の円高影響などにより、前年同一期間比17.0%減の368億円となりました。

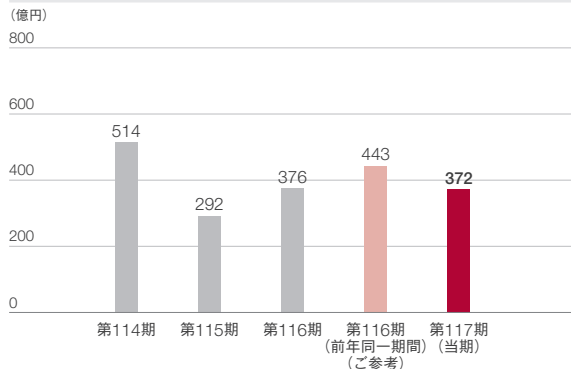
親会社株主に帰属する当期純利益は、「Jean Paul GAULTIER」のフレグランスに関する知的財産権の譲渡益や鎌倉工場跡地の売却益を特別利益に計上したことなどにより、前年同一期間比9.0%増の321億円となりました。

この結果、当期の連結売上高営業利益率は4.3%、連結ROE(自己資本当期純利益率)は、8.2%となりました。

経常利益

372億円

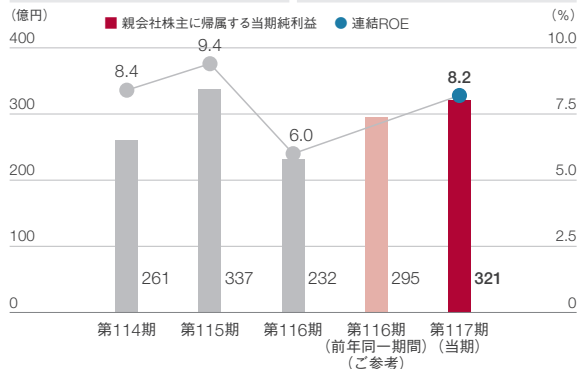
前年同一期間比(増減率) △16.0%



親会社株主に帰属する当期純利益

321億円

前年同一期間比(増減率) +9.0%



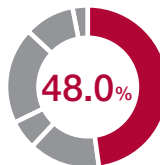
連結ROE(注)2.ご参照)

8.2%

日本事業

プレステージブランドの高成長とインバウンド需要の
着実な獲得

売上構成比



「クレド・ポー ポーテ」

日本事業は、お客さま起点でのブランドイノベーション、マーケティング投資の選択と集中に加え、訪日外国人に対し空港免税店やデパートを中心にお客さまからの支持を獲得する活動を強化したことによりインバウンド需要を捉え、着実な成長を果たしました。特に、プレステージ領域は、最高級ブランド「クレド・ポー ポーテ」が大きく伸ばしたほか、肌本来の美しさを引き出す美容液「アルティミュン」が牽引した「SHISEIDO」も売上を大きく伸ばし、シェアを拡大しました。またコスメティクス領域でも中価格帯のスキンケアブランド「エリクシール」、メーキャップブランド「マキアージュ」、日や

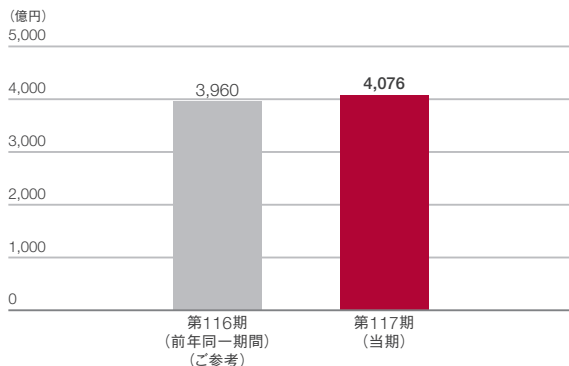
け止めブランド「アネッサ」などが引き続き前年を上回りました。一方、パーソナルケア領域を中心とする低価格帯では、新商品の投入や積極的なマーケティング活動を実施しましたが、競争環境の激化もあり、前年を下回りました。

以上のことから、売上高は前年同一期間比2.9%増の4,076億円となりました。営業利益は、積極的なマーケティング投資を継続した一方、売上増に伴う差益増やプロダクトミックスの改善、さらにはコスト構造改革効果などにより、前年同一期間比4.4%増の574億円となりました。

■売上高

4,076億円

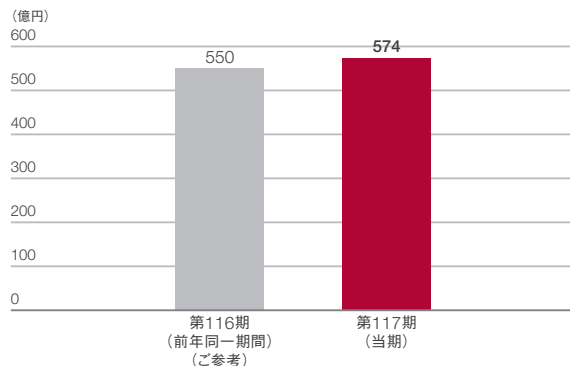
前年同一期間比(増減率) +2.9%



■営業利益

574億円

前年同一期間比(増減率) +4.4%

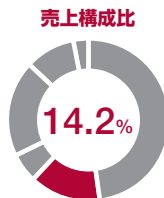


6の地域本社によるグローバル経営体制の始動に伴い、当期より報告セグメントの区分方法を見直し、これまでの「日本事業」「グローバル事業」「その他」から、新たに「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「采州事業」「欧州事業」「トナベリテール事業」に変更しました。前期は決算期変更の経過期間となつたことから、対前年度増減額および増減率については、参考情報としての「前年同一期間」の比較を記載していません。

中国事業

プレステージブランドとEコマースの成長性拡大

中国事業は、プレステージ領域とEコマースを中心に売上を伸ばしました。特に、プレステージ領域では、「SHISEIDO」、「クレド・ポー ボーテ」、「IPSA」などの貢献により、デパートチャンネルでは競合を凌ぐ高い成長を果たしました。また、Eコマースは、拡大する市場成長を捉えるべく中国のネット通販大手とのマーケティングにおける協業を進めたことなどにより、市場の成長を大きく上回りました。一方、課題である中価格帯の現地生産ブランドについては、「AUPRES」の新カウンター設置や「PURE & MILD」の新商品導入など売上回復



中国でのネット通販ホームページ

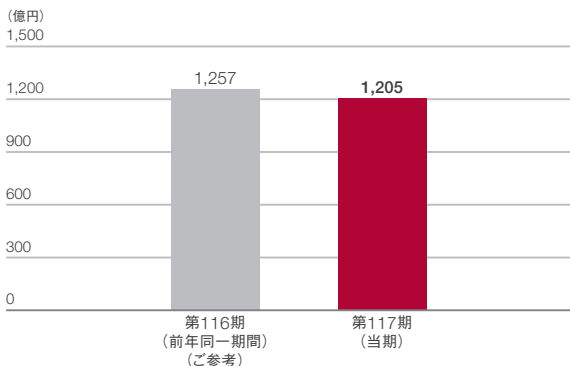
に向けた施策を実施しましたが、その効果は限定的なものにとどまりました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前年同一期間比11.4%増、円換算後で前年同一期間比4.2%減の1,205億円となりました。営業利益はマーケティング投資や人件費が増加したものの、売上増に伴う差益増、プロダクトミックスの改善による原価低減などにより、前年同一期間に対し46億円増の42億円となりました。

■売上高

1,205億円

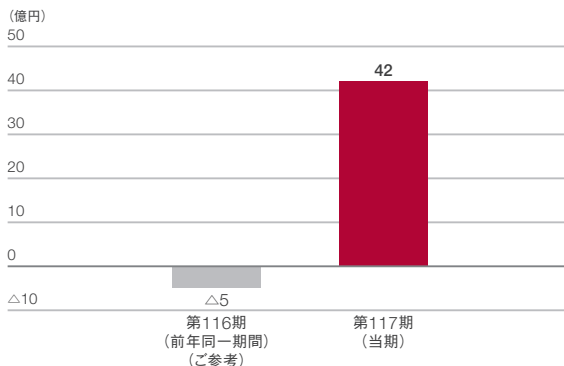
前年同一期間比(増減率)	△4.2%
(現地通貨ベース)	+11.4%



■営業損益

42億円

前年同一期間比(増減率)	—
--------------	---



アジアパシフィック事業

各国のお客さまニーズを捉えて、
持続的な成長を実現

売上構成比



「SENKA(専科)」

アジアパシフィック事業では、シンガポールに統括機能とローカライズマーケティング機能を有するアジア地域本社が本格稼働し、各国においてより地域に根ざした活動が進展しました。タイ、ベトナムを中心に「SHISEIDO」、「クレド・ポー ポーテ」、「NARS」などのプレステージブランドの売上が大きく伸長したほか、韓国では「NARS」やパーソナルケアブランド「SENKA(専科)」の貢献により二桁成長を果たしました。「SENKA(専科)」については、地域本社とブランドホルダーが一体となって消費者の化粧行動を研究するこ

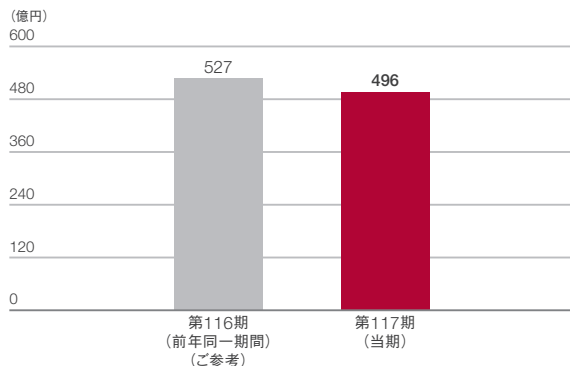
とで、国ごとに異なる消費者の心に響く広告を展開するとともに、取扱いチャネルや店舗を増加したことにより、その他の国でも売上が好調でした。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前年同一期間比7.0%増、円換算後では前年同一期間比5.9%減の496億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前年同一期間比171.8%増の11億円となりました。

■売上高

496億円

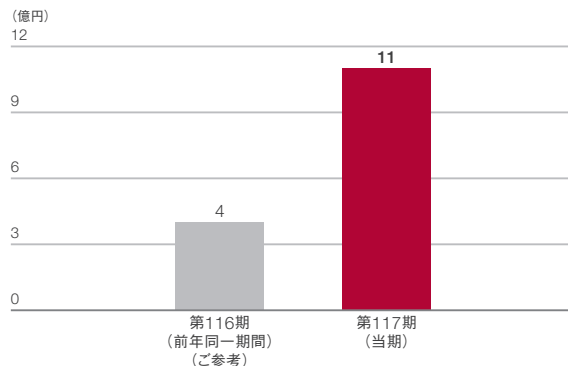
前年同一期間比(増減率)	△5.9%
(現地通貨ベース)	+7.0%



■営業利益

11億円

前年同一期間比(増減率)	+171.8%
--------------	---------



米州事業

プレステージブランドの好調とブランド取得による ポートフォリオ強化



〔NARS〕

米州事業では、引き続きプレステージ領域に注力し、マーケティング投資を強化しました。また、アメリカを中心に拡大するメーキャップ市場でのブランドポートフォリオ強化とシェアを拡大するために、2016年7月に「Laura Mercier」を取得しました。加えて、ベアエッセシャルInc.の本社機能をサンフランシスコからアメリカ地域本社の統括機能とローカライズマーケティング機能があるニューヨークに移転し、組織統合を進めることで、地域内におけるプレステージマーケティングの知見の共有とブランド強化を進めました。さらに、急速に拡大するEコマース市場に対応するため、デジタルマーケ

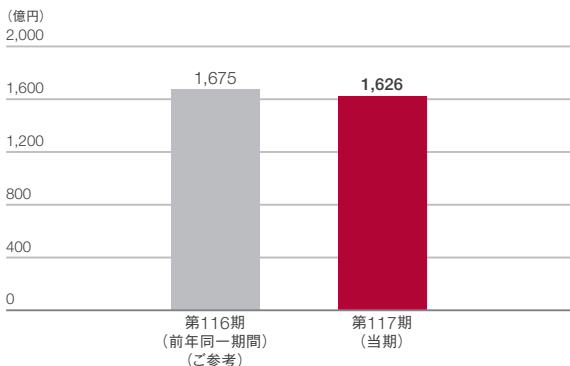
ティングの強化にも取り組みました。

以上のことから、売上高は、「SHISEIDO」、「NARS」、「クレ・ド・ポー ボーテ」が成長を継続したことに加え、買収したブランドが上乗せになったことにより、現地通貨ベースで前年同一期間比8.0%増、円換算後では前年同一期間比3.0%減の1,626億円となりました。マーケティング投資を強化したことに加え、ベアエッセシャルInc.の構造改革費用、ブランド取得に伴う一時費用やのれん償却費用の計上などにより、営業損失は118億円となりました。

■売上高

1,626億円

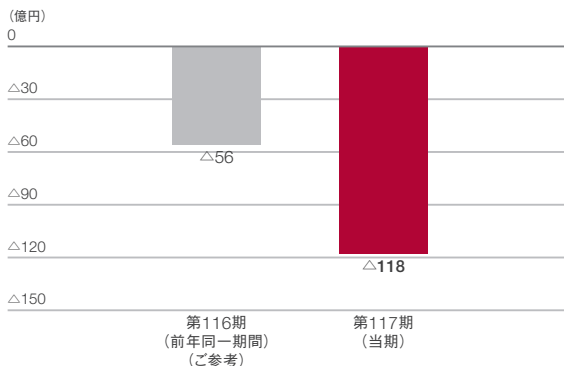
前年同一期間比(増減率)	△3.0%
(現地通貨ベース)	+8.0%



■営業損失

△118億円

前年同一期間比(増減率)	—
--------------	---



欧州事業

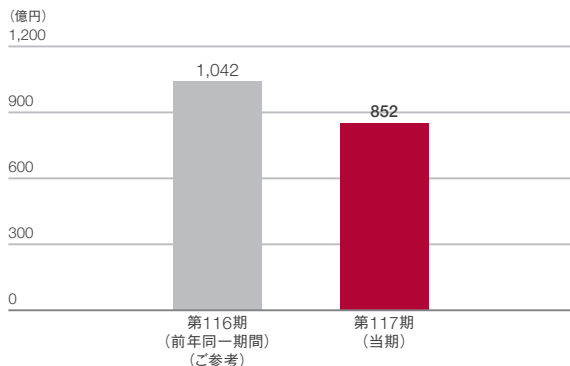
「SHISEIDO」や「narciso rodriguez」の好調持続と新規ライセンス契約締結

欧州事業では、「SHISEIDO」、デザイナーズフレグランス「narciso rodriguez」、「ISSEY MIYAKE」などのブランド価値向上を図るため、マーケティング強化を進めました。また、欧州地域において最大の市場規模であるフレグランス領域におけるシェア拡大を目的として、イタリアで有数のラグジュアリーファッションブランド「Dolce&Gabbana」に関するライセンス契約を締結しました。さらに、地域本社の統括機能とローカライズマーケティング機能をパリの中心部に移転し、これまで化粧品とフレグランスで重複していた域内各国の組織・機能の統合を行うなど、地域全体で一体となった事業展開による成長性、収益性の向上の基盤づくりも推進しました。

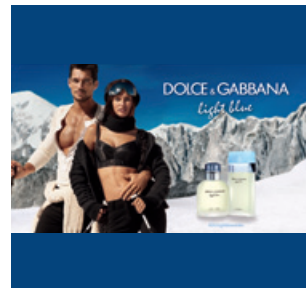
■売上高

852億円

前年同一期間比(増減率)	△18.2%
(現地通貨ベース)	△8.1%



売上構成比



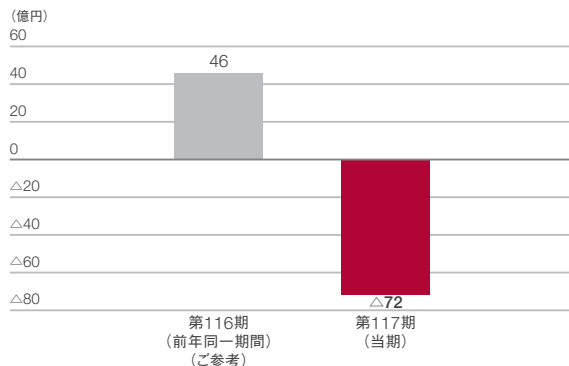
「Dolce&Gabbana」

売上高は、「SHISEIDO」、「narciso rodriguez」が着実に拡大したものの、期初にライセンス契約が終了した「Jean Paul GAULTIER」の売上減の影響が大きく、現地通貨ベースで前年同一期間比8.1%減、円換算後では前年同一期間比18.2%減の852億円となりました。営業損益は売上減に伴う差益減に加え、「Dolce&Gabbana」のライセンス契約に伴う一時費用の計上などにより前年同一期間に対し118億円減の72億円の損失となりました。なお「Jean Paul GAULTIER」のライセンス契約終了影響および「Dolce&Gabbana」のライセンス取得影響を除く実質売上高は現地通貨ベースで前年同一期間比9%増となっています。

■営業損益

△72億円

前年同一期間比(増減率)	—
--------------	---

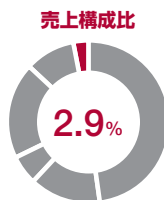


トラベルリテール事業

アジア地域を中心とした売上伸長により 大幅に利益拡大

トラベルリテール事業(空港免税店等での化粧品の販売)は、アジアを中心に市場が拡大してきています。成長余地が大きく、収益性が高いこの事業に対し、当社は日本発ブランドの中では強みがある一方で、グローバル競合他社に比べ売上構成比が低いため、最重点事業の一つとして積極的に強化しています。

当期は、新カウンターの出店に加え、既存売場における接客体制の充実、トラベルリテール専用商品の導入などの取り組みを進めるとともに、大手リテラーとの関係強化に



空港でのイベント

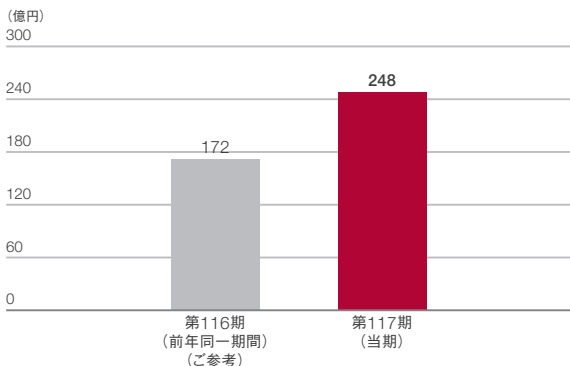
も努めました。

この結果、中国、韓国、タイなどアジアの主要な空港免税店を中心に一店舗あたりの売上が拡大し、全体でも市場を大きく上回る成長を記録しました。売上高は現地通貨ベースで前年同一期間比60.4%増、円換算後では前年同一期間比44.2%増の248億円となりました。営業利益は売上増に伴う差益増などにより、前年同一期間比126.8%増の55億円となりました。

■売上高

248億円

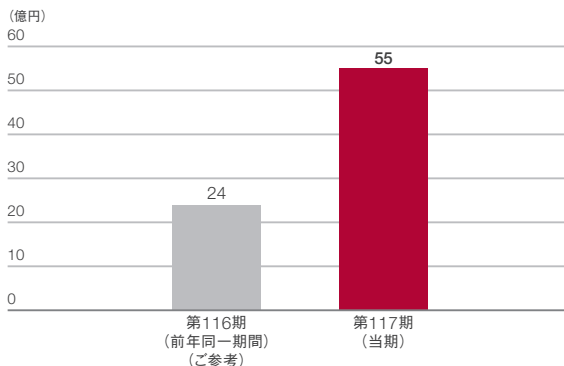
前年同一期間比(増減率)	+44.2%
(現地通貨ベース)	+60.4%



■営業利益

55億円

前年同一期間比(増減率)	+126.8%
--------------	---------



3 | 事業を横断した取り組み

地域本社体制の本格稼働と“センター・オブ・エクセレンス”の構築

“Think Global, Act Local”の考え方のもと、強いブランドを育成し、各エリアに適したマーケティングを実行するため、2016年1月に、マトリクス型組織体制が本格的にスタートしました。各地域本社において、マーケティング、財務、人事など各分野の高い専門的スキルを持つ人材を獲得し機能強化を図り、重複した組織・機能の統合を進めました。

また、ブランドを強化・育成するため、スキンケアは日本、メーキャップとデジタルマーケティングは米州、フレグランス

■ マトリクス型組織体制

	地域本社					
	日本	中国	アジア	米州	欧州	トラベル リテール
ブランド	プレステージ					
	フレグランス					
	コスメティクス					
	パーソナルケア					
	プロフェッショナル					
コーポレート・共通機能						

は欧州といった、各カテゴリーで世界に影響力を持つ最先端エリアで戦略立案・商品開発などをリードし、それらを各ブランドや各国のマーケティングに活かす“センター・オブ・エクセレンス”のネットワーク体制が稼働し始めました。

■ センター・オブ・エクセレンス体制



新たな価値の創造に向けた研究開発

■ 高い評価を受けた基礎研究開発

当社の研究所は当期、その前身となる試験室開設から100周年を迎えました。これまで、最新の皮膚科学と処方開発技術に基づく高品質で、消費者のニーズを捉えた製品の開発を実現してきました。

その研究開発力は、外部から高い評価を受けています。当期も化粧品に関する科学領域で最も権威のある研究発表会である「IFSCC（国際化粧品技術者会連盟）

Congress」において最優秀賞を受賞しました（※）。今回受賞した研究員は、2大会連続での最優秀賞受賞となり、同一発表者による連続受賞は世界初です。それらの受賞技術は、グローバル規模での競争力の源泉として活用され、世界中のお客さまにご愛用頂いている効果実感に優れた化粧品の開発に繋がっています。

※今回の受賞は、6大会連続、隔年開催の「IFSCC Congress」の間に開催される「IFSCC Conference」を含めると通算24回目であり、世界の化粧品メーカーの中で他社の追従を許さない最多の受賞回数です。

■グローバルレベルでのお客さま起点の 研究開発の強化

当社はお客さまインサイトに基づく研究開発力をグローバルに強化するため、日本だけでなく、海外各地域の研究開発拠点の拡充を行っています。当期は、5月に米国、11月に中国の拠点を強化・拡張しました。

また、世界中の研究開発拠点の中核となり、将来の成長を支えるための基礎基盤研究、多様な知、多様なひととの融合による新たな価値創造を具現化する場としての「グローバルイノベーションセンター」の建設を横浜市において



グローバルイノベーションセンター(イメージ)

持続的成長に向けた人材育成の取り組み

■グローバルレベルでの人材活用と育成

資生堂グループでは中長期戦略VISION 2020の実現を目的として、全従業員の行動を変えていくためのワーキングプリンシプル「BIG WIN 5」と、組織・人材のありたい姿を定義する「組織・人材プリンシプル」を策定しています。マトリクス型組織体制への移行に伴い、グローバルレベ

ルでの人材活用、育成がますます重要になっています。そのため、人材の採用、選抜、育成、配置等といった一連のプロセスを通じて、人の力を最大限に活かすグローバルタレントマネジメントを開始しています。具体的には、グローバルレベルでの優秀な人材の可視化、地域間の人事異動や、トップから若手の各層でリーダーシップを強化する「資生堂

■オープンイノベーションの推進

当社では、自社内だけでなく、自社以外の革新的な技術やアイデアを取り入れることにより、“美”に関する高い付加価値を持つ商品を開発するために、オープンイノベーションを推進しています。

こうした中、2016年12月には先進的な事業を展開しているベンチャー企業への投資に取り組む「資生堂ベンチャーパートナーズ」を設置し、第1号案件の投資を行いました。今後も、有望なベンチャー企業への投資を積極的に進めることで、外部の有用な知見の取り込みを加速していきます。

また、2017年1月には化粧品のパーソナライゼーションという大きな潮流を捉え、米国ベンチャー企業MATCHCo.の買収により、スマホアプリを使ったパーソナライズドファンデーションの生産技術を獲得しました。同社が持つ革新的なデジタル技術と資生堂グループの持つ研究開発力が合わさることにより、新たな価値を生み出していきます。

リーダーシップアカデミー」を通じ、適所適材の実現やグローバルな視野で将来を見据えた能力開発に取り組んでいます。また「資生堂リーダーシップアカデミー」では、全世界から選抜された従業員への集合トレーニングを実施するとともに、若手従業員を主な対象とした「フューチャーリーダープログラム」を実施し、国内外のMBA(フルタイム・ショートタイム)や海外での合宿型の英語集中トレーニング等へ自ら手を挙げて参加する機会を設けています。

■全従業員の持続的なキャリアアップの 実現に向けて

当社は、1990年以降、子育てをしている男女が安心して働き続けられるよう、仕事と育児・介護の両立支援として独自の制度や施策を導入してきました。現在は、これら

の両立支援を一步前進させ、育児・介護をしながらもキャリアアップを実現できる、“働きがいを目指す会社”へと進化してきました。

また、ビューティーコンサルタント(BC)については、当期より、11年ぶりに正社員採用を再開するとともに、国内契約社員の正社員登用を進めるなど、優秀な人材の確保に努めました。勤務シフトについては、一人ひとりが置かれている事情に配慮しつつ、可能な限り多くのお客さまに接する機会を確保し、BCとしてのスキルとキャリアを向上できるように運用しています。またBCのさらなる応対力の向上・活性化、キャリア意識醸成のため、BC一人ひとりの育成を担う「リードBC」を導入し、お客さまから支持される美容のプロフェッショナル集団へと一層進化していきます。

情報管理体制の強化

2016年11月に、当社の子会社で、化粧品販売を手掛ける株式会社イプサの公式オンラインショップが外部から不正アクセスを受け、システム上の脆弱性により、お客さまのクレジットカード情報および個人情報流出の可能性があることが判明しました。

対象となるお客さまには、お一人おひとりに誠心誠意対応するとともに、2017年1月31日に、原因の解明と再発防止に向けた社外の有識者を交えた調査を終え、調査報

告書を公表しました。

この事態を真摯に受け止め、今後の再発防止に向けて、株式会社イプサにおいては公式サイトの改善と体制の強化を行い、当社では国内外のグループサイトの安全性の確認に加え、情報管理部門主導によるグループ全体で統一した情報セキュリティ維持体制の構築を進めています。

2 設備投資等の状況

	投資額	主な投資の内容
有形固定資産	百万円 42,393	生産設備の改修・更新 新研究所「グローバルイノベーションセンター」の建設
無形固定資産	8,132	サプライチェーン関連システムの刷新
長期前払費用	5,962	店舗カウンター・什器の設置
合計	56,488	

(注) 設備投資等: 資本的支出、有形固定資産、無形固定資産(のれん、商標権等を除く)および長期前払費用への投資

3 資金調達の状況

「Laura Mercier」および「RéVive」を所有していたGurwitch Products, LLCの買収およびDolce&Gabbana S.r.l.とのライセンス契約に係る必要資金として調達した短期借入金の借換資金の一部として、第9回無担保普通社債100億円を2016年12月19日に発行するとともに長期借入300億円を実行しました。

4 資生堂グループの連結損益および財産の状況の推移

区 分		第114期 2014年3月期	第115期 2015年3月期	第116期 2015年12月期	第117期(当期) 2016年12月期
売上高	(百万円)	762,047	777,687	763,058	850,306
営業利益	(百万円)	49,644	27,613	37,660	36,780
売上高営業利益率	(%)	6.5	3.6	4.9	4.3
経常利益	(百万円)	51,426	29,239	37,588	37,174
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	26,149	33,668	23,210	32,101
1株当たり当期純利益	(円)	65.65	84.44	58.17	80.41
自己資本当期純利益率	(%)	8.4	9.4	6.0	8.2
包括利益	(百万円)	90,722	70,668	13,594	8,978
総資産	(百万円)	801,346	823,636	808,547	946,007
純資産	(百万円)	358,707	409,369	413,334	413,870
1株当たり純資産	(円)	849.42	970.00	981.37	984.13
自己資本比率	(%)	42.2	47.0	48.4	41.5
株価収益率	(倍)	27.7	25.3	43.5	36.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	84,320	32,134	60,529	59,129
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△16,799	11,538	△23,137	△70,640
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△47,462	△58,419	△30,151	22,378
現金および現金同等物の期末残高	(百万円)	110,163	100,807	104,926	113,122

(注) 1. △は損失または減少等、負の値を示しています。

2. 当社単独の損益および財産の状況の推移

区 分		第114期 2014年3月期	第115期 2015年3月期	第116期 2015年12月期	第117期(当期) 2016年12月期
売上高	(百万円)	219,219	241,099	165,148	202,774
営業利益	(百万円)	6,051	19,074	9,515	6,968
経常利益	(百万円)	23,663	39,933	35,243	26,468
当期純利益	(百万円)	15,482	30,498	32,811	37,805
総資産	(百万円)	603,317	601,186	580,380	620,984
純資産	(百万円)	326,061	346,843	369,128	397,318

5 資本政策

1 資本政策の基本方針

当社は持続的成長に向けて、必要と判断されるタイミングで迅速・果断に投資を行うため株主資本の水準保持に努めます。その上で、フリーキャッシュフローやキャッシュコンバージョンサイクルを重視して、キャッシュ・フローとバランスシートマネジメントの強化により、資本効率を意識した経営を実践します。

資金調達に関しては、有利な条件で調達可能な財務体質を維持すべく、ベンチマークとなる有利子負債比率は25%を目安としており、大型投資案件による資金調達が

必要となった場合には、経営動向や財務状況および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。

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”をめざしています。これに基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして利益の拡大と資本効率の向上を図ります。利益還元の目標として、当社は中期的に連結配当性向40%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を維持します。また、自己株式取得についてもフリーキャッシュフローレベルや市場環境を勘案しつつ、適宜実施します。

2 利益還元の状況の推移

区 分		第114期 2014年3月期	第115期 2015年3月期	第116期 2015年12月期	第117期(当期) 2016年12月期
1株当たり年間配当額	(円)	20	20	20	20(予定)
年間配当額	(百万円)	7,968	7,975	7,981	7,985(予定)
連結配当性向	(%)	30.5	23.7	34.4	24.9(予定)

(注) 第117期(当期)の1株当たり年間配当額および年間配当額は、本定時株主総会の第1号議案(剰余金の配当の件)が原案どおり可決されることを前提とした金額です。

6 対処すべき課題

1 | 企業理念および中長期戦略VISION 2020

Our Mission, Values and Way(企業理念)

Our Mission, Values and Wayは、国・組織・ブランドを問わず、資生堂グループで働く全員で共有する資生堂グループ企業理念です。Our Missionでは、資生堂の使命として“美しい生活文化の創造”を定めています。Our Valuesは、Our Missionを実現するために資生堂グループで働く一人ひとりが共有すべき心構えです。そしてOur Wayは、Our Missionを実現するために、資生堂グループ

で働く一人ひとりがとるべき行動を定めたものです。資生堂はこの企業理念体系に加え、“Think Global, Act Local”の考えのもと、変化する世界中のお客さまとともに美しい生活文化を創造し、美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会を実現することで、持続的に企業価値を向上させていきます。

■ 資生堂グループ企業理念

Our Mission, Values and Way

資生堂グループ企業理念



Our Mission

We cultivate relationships with people
We appreciate genuine, meaningful values
We inspire a life of beauty and culture.

私たちは、多くの人々との出会いを通じて、
新しく深みのある価値を発見し、
美しい生活文化を創造します

Our Values

In Heritage, Excellence
In Diversity, Strength
In Innovation, Growth

伝統は、優位を築く基となり
多様性は、人材と組織を強め
そして革新こそが成長を生み出します

Our Way

All members of Shiseido Group pursue
shared and sustainable growth with all stakeholders.

資生堂グループ全社員は、持続的発展をめざして行動します

With Consumers
お客さまとともに

With Business Partners
取引先とともに

With Employees
社員とともに

With Shareholders
株主とともに

With Society and the Earth
社会・地球とともに

中長期戦略VISION 2020

当社は、資生堂グループの企業使命である“美しい生活文化の創造”のもと、100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくるため、2020年度を一つの節目とした中長期戦略VISION 2020を策定し、2020年度までに“成長エネルギーが充満した会社”“若々しさがみなぎる会社”“世界中で話題になる会社”“若者があこがれてやまない会社”そして“多様な文化が混じりあう会社”となることをめざしています。

また、“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”として確固たる地位を築くべく、全ての活動をお客さま起点に、マーケティングやイノベーションを強化するとともに、それらを支える多様な人材の活用とグローバル組織の構築などに取り組んでいます。

■ ブランド価値向上に向けた重点方針



このVISION 2020の定量的な目標は、2020年度の連結売上高を1兆円超、連結営業利益を1,000億円超、ROEを12%以上と定めています。具体的な戦略推進にあたっては、2020年度までの期間を、2015年度から2017年度までの3カ年と、2018年度から2020年度までの3カ年に分け、最初の3年間を事業基盤の再構築の期間、後半の3年間を成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置づけ、以下のロードマップに沿って活動を進めています。

■ 2020年度に向けたロードマップ



2 | 2015年度から2017年度までの3カ年計画

事業基盤の再構築の期間である2015年度から2017年度までの前半3カ年においては、不採算ブランドからの撤退、赤字海外子会社の整理、中国での流通在庫水準の適正化、欧米における組織構造改革といった負の遺産への対応・解決を進めます。一方で、将来の成長加速に

向けて、選択と集中によるブランド強化、マーケティングやイノベーションへの積極投資、コスト構造改革、人材育成・組織改革、M&Aやライセンス契約によるブランドポートフォリオ強化、地域本社制導入によるグローバル経営体制の構築なども推進します。

ブランドの強化と積極的なマーケティング投資

当社は強いブランドづくりをめざし、プレステージ領域を中心に重点ブランドのイノベーションを行うとともに、絞り込んだブランドへの集中的なマーケティング投資を実施しています。2015年度から2017年度の3カ年では累計

1,000億円超のマーケティング投資強化を計画しています。

また、“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”をめざし、必要な場合にはM&Aやアライアンスなどによるブランドポートフォリオの強化を実施します。

イノベーション領域の強化とオープンイノベーションの推進

研究開発力の最大化に向け、5カ国計9カ所の研究開発拠点の規模を拡大し、お客さまインサイトに基づく研究開発を世界各地で行う体制を引き続き整備し、今まで以上に現地ニーズを捉えた製品開発の実現や現地でのマーケティングとの連携も強化していきます。

将来の成長を支えるための基礎基盤研究においては、ライフサイエンス研究、マテリアルサイエンス研究、お客さま研究、美容機器、毛髪再生医療、ICT(インフォメーション&コミュニケーションテクノロジー)技術の6つの領域を強化し、新たな価値の創出に取り組んでいきます。

2014年度の連結売上高に占める研究開発費の比率は1.8%でしたが、2020年度には、これを2.5%へと拡大し

ます。現在進めている各研究開発拠点の強化に加え、2018年末に、「グローバルイノベーションセンター」を稼働させ、全世界の研究所の人員を約1,500名にまで増員します。

また、当社は、自社以外の技術やアイデアを組み合わせることによって、“美”に関する革新的な商品・サービスを創造し、新たな価値や市場を生み出すオープンイノベーションを推進しています。その目的は、グローバルな競争での優位性を保ち、業界をリードする存在であり続けることにあります。先進的な事業を展開しているベンチャー企業の当社にない発想や技術をM&Aや出資により取り込んでいきます。

成長への礎を築き、投資原資を生み出すための構造改革

2014年度から着手した構造改革をより強力に世界全域で推進していきます。原価、マーケティングコスト、在庫・サプライチェーンマネジメント、バックオフィスコスト、人件費・生産性の各項目の合計で2017年度までに3カ年累計で600億円超の投資原資を捻出します。この構造改革で得

られた投資原資は、店頭の整備や化粧品サンプル、広告宣伝など、お客さまに直接届くマーケティング投資や研究開発投資などに振り向け、売上成長の加速につなげていきます。

3 | 2017年度計画

3カ年計画の3年目である2017年度は、事業基盤を再構築する最終年度であり、2018年度からの飛躍的な成長に向け、非常に重要な年となります。具体的には、中長期戦略VISION 2020で掲げる目標達成に向けて、プレステージ、日本発ブランド、デジタル・Eコマースなど、今後の拡大が期待できる領域への投資をさらに強化し、高い成長をめざします。また、イノベーションの創出によるブランド強化に向けて、“センター・オブ・エクセレンス”体制を積極的に活用していきます。2016年度にライセンス契約を締結した「Dolce&Gabbana」、M&Aにより取得した「Laura Mercier」については、成長に向けてマーケティング投資を拡大していきます。これらのブランドは、2017年度には売上が通期で寄与するとともに、「Dolce&Gabbana」は当社グループ工場での生産開始により、原価低減も進み収益性向上を図ります。

苦戦をしている米国発のミネラル化粧品ブランド

「bareMinerals」や中国の「AUPRES」については、商品力強化や組織の強化・効率化に加え、積極的なマーケティングを展開し、売上・利益ともに成長をめざします。また、日本事業のパーソナルケア領域を中心とする低価格帯における戦略も見直します。さらに、収益性改善に向けて、事業・ブランドポートフォリオの大幅な組み替え、売上・利益への貢献度の低い商品の大胆な削減、ブランドごとのリターンの管理の徹底などにより生産性の向上も行います。

これらの施策を実行していくため、グローバルレベルで人材の育成・獲得を進めるとともに、従業員一人ひとりが最大限の力を発揮するための仕組みを構築します。

上記の取り組みにより、連結売上高は9,400億円を見込んでいます。また、営業利益は売上増に伴う差益増などにより455億円、経常利益は455億円、親会社株主に帰属する当期純利益は260億円を見込んでいます。

4 | 100年先も輝き続ける企業になるために

サステナビリティ戦略

経済活動が地球規模で拡大し、豊かな生活水準が実現されるようになった一方で、環境問題や貧困、保健衛生など地球規模で解決すべき社会課題が年々増大し、人類社会の持続可能性（サステナビリティ）が懸念されるようになっていきます。当社は、事業活動における強みを生かして、環境・社会課題に対して当社事業の成長に結びつけながら積極的に取り組むことが、当社の持続的成長のために極めて重要であると考えています。

環境問題への取り組み

当社は化粧品の商品開発においても環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。例えば、「クレ・ド・ポー ボーテ」のクリームである「ラ・クレームn」のリニューアルにおいて、誰もが簡単に交換作業ができるように新しいレフィル機構を開発し採用しました。

レフィルの発売により本体容器が再利用できるため、従来に比べプラスチック使用量を約73%削減したこと、また本体容器の内面蒸着と多面体との相乗効果で内面から輝く肌を表現したことが評価され2016年8月、「2016日本パッケージングコンテスト（※1）」において、「アクセシブルデザイン包装賞（※2）」を受賞しました。

ダイバーシティのさらなる推進と女性活躍支援

事業のグローバル化や、消費者の価値観の多様化が進展するなか、単一的文化の企業では競争には勝ち残れません。当社は、国籍、性別、年齢などの多様性（ダイバーシティ）を推進し、多様な考え方や価値観を持った従業員が混じり

私たちのサステナビリティの活動領域としては、当社のミッションである“美しい生活文化の創造”に関わるバリューチェーンと、社会からの期待という観点から、“Person（お客さま）”“Community（地域社会）”“Planet（地球環境）”を設定しました。特にお客さま一人ひとりに健康で幸福な生活を提供すること、多様性を認め合う社会の実現、持続可能な商品設計と生産を重点項目として活動を進めていきます。

※1 「日本パッケージングコンテスト（主催：公益社団法人 日本包装技術協会）」は、優れたパッケージデザインや包装技術を表彰する国内最大のコンテストで、「ジャパンスター賞（計12賞）」「包装技術賞（計6賞）」「包装部門賞（計13賞）」の3つの部門があります。今回受賞した「アクセシブルデザイン包装賞」は、「包装技術賞」の一つで、「ジャパンスター賞」に次いで2番目に高い賞になります。

※2 高齢者・障がい者向けのユニバーサルデザインからさらに健常者の利便性も確保することを目的としてパッケージがデザインされていることを評価する賞。



「クレ・ド・ポー ボーテ ラ・クレームn」
本体（左）とレフィル（右）

あうことで、新たな価値を創造し、持続的成長につなげていきたいと考えています。

なかでも、女性の社会的地位の向上や活躍支援について主導的な役割を果たしていくことが重要な使命の一つと

捉えており、女性活躍を推進するための様々な施策に取り組んできました。その結果、2017年1月には、日本国内における目標であった女性管理職比率30%を達成しました。今後も引き続き、女性の活躍支援を一段と進め、2020年度までに、この比率を40%に高めることをめざします。

また、子育て支援については、自社において事業所内保育所を運営してきましたが、2016年11月には、総合的な保

育サービスを展開している株式会社JPホールディングスとの間で合併会社設立について基本合意しました。2017年度には、当社掛川工場の敷地内に事業所内保育所を新設するとともに、事業所内保育所に関心を寄せる企業にも子育て支援事業の知見を活かしたサービスを提供し、日本の大きな社会問題の一つである保育所不足に対して向き合っていきます。

文化・スポーツ支援活動への貢献

当社は、創業から現在に至るあゆみを、“企業文化”という知的かつ感性的な資産と捉え、次世代の新たな価値創造に活かし続けています。1937年創刊の企業文化誌「花椿」は、時を経ても色あせない本質的なモノやコトを見つけることに主眼をおき、本当に良いものを見つけ出し、読者に紹介していくことをめざしています。若い世代へのアプローチのため、2016年6月には先行してウェブ版をリニューアルし、11月より、紙版の季刊誌を新たにスタートしました。

また、世界共通言語であり、人々に感動と共感を与えるスポーツへの様々なサポートを通じて、世界中の人々のアクティブで美しい生き方を応援しています。1979年より女子陸上部「資生堂ランニングクラブ」を運営し、同年国際陸上競技連盟が世界で初めて公認した女子マラソン「東京国際女子マラソン」の協賛を行うなど、長年走ることに對するサ

ポートを行ってきました。加えてランニングフォームやトレーニング方法を研究するとともに、屋外スポーツ時も美しい肌を守るための日やけ止めや美白商品および関連美容情報を開発してきました。こうしたさまざまな知見を、ランナーのための当社情報サイト「RUN, RUN, BEAUTY」において紹介し、多くのランナーに活用いただき、より楽しくより美しいランニングライフをバックアップしています。

当社はこれらの活動を通じて、“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”をめざし、100年先も輝き続ける企業となれるよう取り組みを継続してまいります。株主のみなさまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

1.2 資生堂グループの概要 (2016年12月31日現在)

1 主要な事業内容

区 分	主要な事業内容
日本事業	日本における化粧品事業(化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売等)、プロフェッショナル事業(理・美容製品の製造・販売等)、ヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の製造・販売)、フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品、美容医療用化粧品、精製・分析機器等の製造・販売)および飲食業 等
中国事業	中国における化粧品事業(化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売)およびプロフェッショナル事業(理・美容製品の製造・販売等) 等
アジアパシフィック事業	日本、中国を除くアジア、オセアニア地域における化粧品事業(化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売)およびプロフェッショナル事業(理・美容製品の製造・販売等) 等
米州事業	米州地域における化粧品事業(化粧品、化粧用具の製造・販売)および欧米地域におけるプロフェッショナル事業(理・美容製品の製造・販売等) 等
欧州事業	欧州、中東およびアフリカ地域における化粧品事業(化粧品、化粧用具の製造・販売) 等
トラベルリテール事業	日本を除く全世界の免税店における化粧品事業(化粧品、化粧用具の販売) 等

2 主要な拠点

本店所在地(銀座オフィス) 東京都中央区銀座七丁目5番5号

本社事務所(汐留オフィス) 東京都港区東新橋一丁目6番2号

工 場

名 称	所 在 地
資生堂掛川工場	静岡県掛川市
資生堂大阪工場	大阪府大阪市東淀川区
資生堂久喜工場	埼玉県久喜市
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム ドンナイ省 ビエンホア市
上海卓多姿中信化粧品有限公司	中国 上海市
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京市
上海华妮透明美容香皂有限公司	中国 上海市
台湾資生堂股份有限公司 新竹工場	台湾 新竹縣

名 称	所 在 地
資生堂アメリカ Inc. イーストウィンザー工場	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
ダブリンインダストリーズ Inc.	アメリカ ニュージャージー州 モンロータウンシップ
ゾートスインターナショナル Inc. ジェニーバ工場	アメリカ ニューヨーク州 ジェニーバ市
資生堂インターナショナルフランス S.A.S. バル・ド・ロワール工場	フランス ロワレ県 オルレアン・オルム市
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 ロワレ県 ジアン市

研 究 所

名 称	所 在 地
資生堂リサーチセンター(グローバルイノベーションセンター)	神奈川県横浜市都筑区
資生堂ビューティークリエーションセンター	東京都港区
資生堂細胞加工培養センター	兵庫県神戸市
資生堂(中国)研究開発中心有限公司(中国イノベーションセンター)	中国 北京市
資生堂(中国)研究開発中心有限公司 上海分公司	中国 上海市
資生堂東南アジアリサーチセンター	シンガポール
資生堂ヨーロッパイノベーションセンター	フランス ロワレ県 オルレアン・オルム市
資生堂アメリカイノベーションセンター	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
ゾートスインターナショナル Inc. R&D	アメリカ コネチカット州 ダリエン市

3 重要な子会社の状況(資生堂グループの主要な拠点)

会 社 名	所在地	資本金または 出資金	議決権の 所有割合 %	主要な事業内容
資生堂ジャパン株式会社	東京都 中央区	百万円 100	100.0	化粧品等の販売
資生堂フィテイト株式会社	東京都 中央区	百万円 10	100.0	化粧品等の販売
株式会社資生堂インターナショナル	東京都 中央区	百万円 30	100.0	化粧品等の販売
株式会社ザ・ギンザ	東京都 中央区	百万円 100	98.2	化粧品等の販売
資生堂薬品株式会社	東京都 中央区	百万円 100	100.0	一般用医薬品等の販売
株式会社エフティ資生堂	東京都 中央区	百万円 100	100.0	トイレタリー製品の販売
資生堂プロフェッショナル株式会社	東京都 中央区	百万円 250	100.0	理・美容室向け化粧品等の販売

事業報告

会社名	所在地	資本金または 出資金	議決権の 所有割合	主要な事業内容
資生堂美容室株式会社	東京都 中央区	百万円 100	100.0	美容サロンの運営
資生堂アメリカズ Corp.	アメリカ デラウェア	千米ドル 403,070	100.0	米州地域における持株会社、化粧品等の販売
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)	化粧品等の製造
ベアエッセシャル Inc.	アメリカ デラウェア	米ドル 0.01	— (100.0)	ベアエッセシャルグループの持株会社
ベアエッセシャルビューティー Inc.	アメリカ デラウェア	米ドル 1.00	— (100.0)	化粧品等の販売
ゾートスインターナショナル Inc.	アメリカ コネチカット	千米ドル 25,000	— (100.0)	ゾートスグループの持株会社、理・美容室向け化粧品等の製造・販売
資生堂インターナショナルヨーロッパ S.A.	フランス パリ	千ユーロ 257,032	100.0	欧州地域における持株会社
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)	化粧品等の製造
資生堂ドイツレント GmbH	ドイツ デュッセルドルフ	千ユーロ 5,200	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂コスメティチ(イタリア) S.p.A.	イタリア ミラノ	千ユーロ 2,400	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂ヨーロッパ S.A.S.	フランス パリ	千ユーロ 9,000	— (100.0)	化粧品等の販売
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)	化粧品等の販売
ボーテプレステージインターナショナル S.A.	フランス パリ	千ユーロ 17,760	— (100.0)	ボーテプレステージインターナショナルグループの持株会社、デザイナーズフレグランス製品等の販売
資生堂(中国)投資有限公司	中国 上海	千中国元 565,093	100.0	中国の持株会社、化粧品等の販売
上海卓多姿中信化粧品有限公司	中国 上海	千中国元 418,271	26.3 (92.6)	化粧品等の製造
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京	千中国元 94,300	32.0 (65.0)	化粧品等の製造・販売
資生堂香港有限公司	中国 香港	千香港ドル 123,000	100.0	化粧品等の販売
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 7,500	100.0	アジアパシフィック地域における、化粧品・プロフェッショナル商品のマーケティングおよび営業活動のサポート
台湾資生堂股份有限公司	台湾 台北	千ニュー台湾ドル 1,154,588	51.0	台湾の持株会社、化粧品等の製造・販売

会社名	所在地	資本金または 出資金	議決権の 所有割合 %	主要な事業内容
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム ドンナイ	百万ベトナムドン 1,061,993	100.0	化粧品等の製造
資生堂トラベルリテールアジア パシフィック Pte. Ltd.	シンガポール	千米ドル 48	(100.0)	化粧品等の販売
株式会社資生堂パーラー	東京都 中央区	百万円 100	99.3	飲食業
匿名組合セラン	東京都 千代田区	百万円 11,600	[100.0]	不動産の賃貸

(注) 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合を含んでいます。[]内は、緊密な者または同意している者の所有割合です。

4 従業員の状況

区 分	従業員数		前期比増減	
	名	名	名	名
日本事業	13,134	[6,634]	+874	[△1,018]
中国事業	9,274	[96]	△205	[△73]
アジアパシフィック事業	3,228	[445]	+244	[△36]
米州事業	5,942	[356]	+187	[+47]
欧州事業	2,082	[352]	+104	[+44]
トラベルリテール事業	78	[3]	+12	[△3]
全社(共通)	2,811	[1,541]	△180	[△34]
合 計	36,549	[9,427]	+1,036	[△1,073]

(注) 1. △は減少を示しています。

- 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[]内に年間平均人員数を外数で記載しています。なお、臨時従業員には、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。
- 報告セグメントの区分方法の見直しと、集計方法の一部変更を行い、上記は当期・前期ともに変更後の人数となっています。
- 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は84.7%、日本国内(本社・日本事業)における女性従業員比率は83.3%です。

5 主要な借入先

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	36,221 百万円 8,600 百万ウォン 5,100 千シンガポールドル 43 千ユーロ

2. 当社が発行する株式に関する事項 (2016年12月31日現在)

- 1 発行可能株式総数 1,200,000,000株
- 2 発行済株式の総数 400,000,000株 (自己株式700,745株を含む)
- 3 株主数 45,552名
- 4 大株主

株主名	当社株式の保有状況	
	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,085	8.53(8.52)
株式会社みずほ銀行	21,226	5.31(5.30)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,354	4.34(4.33)
BNYM TREATY DTT 15	9,590	2.40(2.39)
資生堂従業員自社株投資会	7,419	1.85(1.85)
JP MORGAN CHASE BANK 380055	7,390	1.85(1.84)
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	5,934	1.48(1.48)
日本生命保険相互会社	5,615	1.40(1.40)
三井住友海上火災保険株式会社	5,600	1.40(1.40)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	5,508	1.37(1.37)

(注)1. 持株比率は、以下の注記も含めて自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しています。なお、()内の持株比率は自己株式を含めた発行済株式の総数で算出しています。

- 2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)および日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)の持株数は、全て信託業務に係る株式です。
- 3. 株式会社みずほ銀行の持株数21,226千株には、同社を名義人とした11,226千株のほか、「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資産管理サービス信託銀行株式会社」を名義人とした、同社の退職給付信託10,000千株(議決権留保型6,000千株、議決権放棄型4,000千株)を含めています。なお、同社から、2016年10月21日付で共同保有者合計で37,935千株(持株比率9.50%)を保有しており、そのうち、21,226千株(同5.31%)を同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。
- 4. 三井住友信託銀行株式会社から、2015年12月21日付で共同保有者合計で22,382千株(持株比率5.60%)を保有しており、そのうち16,152千株(同4.04%)を同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、当社として当該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。
- 5. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2016年10月31日付で共同保有者合計で29,639千株(持株比率7.42%)を保有しており、そのうち23,781千株(同5.95%)を三菱UFJ信託銀行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、当社として当該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。
- 6. ブラックロック・ジャパン株式会社から、2016年11月21日付で共同保有者合計で20,041千株(持株比率5.01%)を保有しており、そのうち6,512千株(同1.63%)を同社が保有している旨の大量保有報告書が関東財務局長に提出されています。しかし、当社として当該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。

3. 当社が保有する株式に関する事項(2016年12月31日現在)

1 当社の政策保有に関する方針

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。

1. 単なる安定株主としての政策保有は、コーポレートガバナンスの観点から行わない。
2. 株式の保有は、配当等のリターンも勘案しつつ、業

務の円滑な推進等のビジネス上のメリットがある場合に限る。

3. 保有する株式については、主にビジネス上のメリット等の観点から定期的に検証を行い、必要性が薄れてきた銘柄を中心に縮小を図る。

2 当社の政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかを確認します。そして、投資先企業の状況等を

勘案した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

議案の趣旨確認等、必要がある場合には、投資先企業と対話を行います。

3 当社が純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
84	百万円 19,434

4 当社が純投資目的以外の目的で保有する上場投資株式のうち貸借対照表計上額上位10銘柄
(貸借対照表計上額が資本金額の1%を超える銘柄を含む)

銘柄	株式数	貸借対照表 計上額	主な取引内容	保有目的
株式会社みずほフィナンシャルグループ	千株 16,625	百万円 3,488	当該会社の子会社との金融取引	
凸版印刷株式会社	1,628	1,817	商品包装資材・販促用具購入	
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,496	1,798	当該会社の子会社との金融取引	
株式会社PALTAC	600	1,657	商品販売	
小野薬品工業株式会社	585	1,494	商品販売	業務のより円滑な推進のため
東京海上ホールディングス株式会社	270	1,294	当該会社の子会社との保険取引	
大日本印刷株式会社	871	1,006	商品包装資材・販促用具購入	
MS&ADインシュアランスグループ ホールディングス株式会社	209	759	当該会社の子会社との保険取引	
SOMPOホールディングス株式会社	188	744	当該会社の子会社との保険取引	
日本精化株式会社	670	604	原材料購入	

(注)1. 当社には純投資目的での保有株式はありません。

2. 上記のうち上位9銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えています。

3. 上記に加え、当社が純投資目的以外の目的で保有する上場投資株式のうち貸借対照表計上額上位30銘柄について、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第117回定時株主総会のご案内」(<http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/>)に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。

4. 当社の新株予約権等に関する事項(2016年12月31日現在)

当社は、取締役および執行役員等を対象とした新株予約権を発行しています。これらは長期インセンティブとしての役員等を対象としたストックオプションです。

2016年12月31日現在において、当社が発行している

新株予約権の目的である株式の総数は、同日現在の自己株式を控除した発行済株式の総数に対し、以下の割合となります。

新株予約権の目的である株式の総数	発行済株式の総数(自己株式を除く)に対する割合
株 646,500	% 0.16

これらの新株予約権は、当社の取締役および執行役員等が株主のみならずと利益意識を共有することを主眼に、長期的な株主価値の増大と報酬を連動させるためのストックオプションとして発行したものです。2008年度以降の役員報酬制度における業績連動報酬の一つとして、新株予約権の行使に際して出資される金銭の額を1円とする株式報酬型のストックオプションと、2007年度までの役員報酬制度における業績連動報酬の一つとして、新株予約権の行使に際して出資される金銭の額を時価をベースに算出したストックオプションがあります。

当社は2015年度より役員報酬制度を見直し、長期インセンティブとしての株式報酬型ストックオプションについては、株主総会で割当て上限個数の承認を得た後、報酬の対

象となる事業年度の業績が確定した後に年次賞与の評価指標を用いて付与個数の増減を行うこととしています。

2015年度の報酬として当期に発行した新株予約権は、以下のとおりです。また、過年度に発行したものを含めた新株予約権の状況は、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第117回定時株主総会のご案内」(<http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/>)に、事業報告に係る法定開示事項として掲載しています。

なお、本新株予約権は当社の社外取締役および監査役には割当てていません。

■ 当期中に発行した新株予約権

新株予約権の発行日	発行時の割当対象者	新株予約権の払込金額	新株予約権の行使に際して出資される金銭の額	新株予約権の権利行使期間	2016年12月31日現在	
					保有状況および新株予約権の数	新株予約権の目的である株式の種類と数
2016年 3月30日	当社取締役 (社外取締役を除く) 3名237個	2,515.5円	1株当たり 1円	2018年9月1日 ～ 2031年2月28日	当社取締役 (社外取締役を除く) 3名237個	当社普通株式 23,700株
	当社取締役を兼務 しない執行役員 9名295個				当社取締役を兼務 しない執行役員 9名295個	29,500株
	当社の 完全子会社の 執行役員 (当社取締役または 当社執行役員を除く) 4名100個				当社の 完全子会社の 執行役員 (当社取締役または 当社執行役員を除く) 4名100個	10,000株
	その他 2名68個				その他 2名68個	6,800株

(注) 1. 新株予約権を交付した者の人数と交付した新株予約権の数およびその目的である株式の種類と数の内訳は、上記表中の2016年12月31日現在における「保有状況および新株予約権の数」欄および「新株予約権の目的である株式の種類と数」欄に記載のとおりです。

2. 上記の新株予約権の割当対象者には、2015年12月31日まで当社の執行役員であった者2名を含みます。

5. 当社のコーポレートガバナンスの状況と役員等に関する事項

1 当社のコーポレートガバナンスの基本方針

当社を含む資生堂グループは、“美しい生活文化の創造”を企業使命としており、コーポレートガバナンスを“企業使命の達成を通じ、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、「お客さま」「取

引先」「社員」「株主」「社会・地球」という全てのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。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めざします。

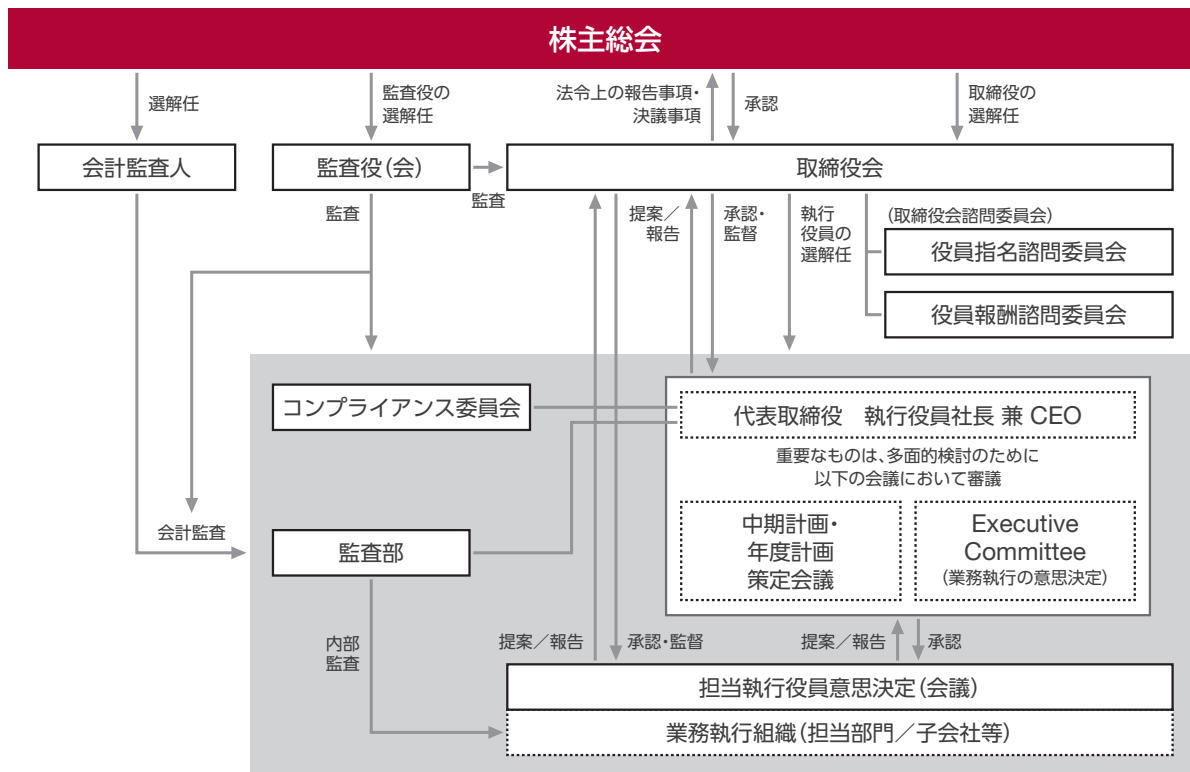
■コーポレートガバナンス改革の変遷

責任体制の明確化	2001年 執行役員制度の導入 2001年 取締役任期1年制の導入 2006年 同一役位在任上限期間の設定 2006年 執行役員而降格ルールの制定 2006年 在任上限年齢の引き下げ	経営の透明性・健全性の強化	2001年 役員報酬諮問委員会の設置 2005年 役員指名諮問委員会の設置
監督・監査機能の強化	2005年 社外監査役の増員(2名→3名) 2006年 社外取締役の招聘 2011年 社外取締役の増員(2名→3名) 2012年 独立性に関する判断基準の制定 2015年 社外取締役の人数比率の考え方の策定 2016年 社外取締役の増員(3名→4名)	意思決定機能の強化	2001年 経営会議(現 Executive Committee)・執行役員政策会議の設置 2002年 取締役の員数削減

2 経営・業務執行体制の概要

1 当社のコーポレートガバナンス体制

2016年12月31日時点の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。



〈執行役員関連会議〉

Executive Committee

執行役員を兼務する取締役、執行役員および各地域本社社長等で構成される会議で、執行役員社長 兼 CEO による意思決定に先立ち、特に重要な案件について多面的な審議を行います。

中期計画・年度計画策定会議

執行役員および各地域本社社長等で構成される会議で、経営計画やブランド戦略の立案および決裁を行います。

〈取締役会諮問委員会〉

役員指名諮問委員会

役員候補者の選抜・役員の昇降格などを取締役会に答申します。2016年度は、役員指名諮問委員会を2回、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会の合同委員会を4回の計6回開催し、取締役および監査役候補者の選定ならびに執行役員の選任等について答申したほか、執行役員の昇格・登用・退任および執行役員体制の設計の考え方に関する検討を行いました。

(委員長：上村達男社外取締役、委員：社外取締役3名、代表取締役2名)

役員報酬諮問委員会

役員報酬制度、役員業績評価などを取締役会に答申します。2016年度は役員報酬諮問委員会を4回、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会の合同委員会を4回の計8回開催し、2015年度の取締役および執行役員の賞与、2016年度の取締役および執行役員の個人別報酬、2016年度に係る報酬制度についての検討のほか、次期3カ年に向けた報酬制度改定の進め方についての検討を行いました。

(委員長：岩田彰一郎社外取締役、委員：社外取締役3名、代表取締役2名、社外委員1名)

〈執行役員社長 兼 CEO直轄委員会〉

コンプライアンス委員会

資生堂グループが社会的責任を果たすために求められる全ての領域を対象とし、グローバルでの中長期的なリスクマネジメント戦略の策定、各地域本社のコンプライアンス推進体制とクライシス対応体制の確立およびコンプライアンス推進状況の確認・監督等を行います。また、コンプライアンス委員会の傘下にコンプライアンス会議を設置し、日本地域におけるリスク案件の報告および再発防止策の検討、通報・相談案件の報告および職場風土の根本的な課題改善策の検討ならびにコンプライアンス活動のモニタリングと改善すべき課題の検討を行っています。2016年度は、コンプライアンス委員会を2回、コンプライアンス会議を1回開催しました。

(委員長：岩井恒彦代表取締役 執行役員副社長、委員：当社代表取締役、執行役員および米州・欧州・トラベルリテールの各地域本社社長、経営戦略部長 計11名、オブザーバー：常勤監査役2名)

2 | 現状の体制を選択している理由

当社は、業務執行に対し、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社の体制を選択しています。その中で、コーポレートガバナンスの基本方針に掲げた経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図るために、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社の優れた機能を取り入れ、取締役会の監督機能の強化を進めています。

2016年1月より、資生堂グループでは5つのブランドカテゴリーと6つの地域に区分して掛け合わせたマトリクス型の新組織体制を本格稼働させています。新組織体制のもとでは、当社はグローバル本社としてグループ全体を統括し、必

3 | 取締役および監査役の多様性

当社の取締役会は、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。また、監査役についても、取締役会に出席し、必要に応じて意見を述べる義務があることから、取締役と同様、多様性と高いスキルが必要であると考えます。

多様性を考慮する際には、性別、年齢および国籍等の区別なくそれぞれの人格および識見に基づいて候補者を

4 | 取締役会における社外取締役の構成比率

2015年度に取締役会において当社のコーポレートガバナンスについて検討を重ね、併せて取締役会の実効性評価も実施した中で、今後当社が“モニタリングボード型のコーポレートガバナンス”を実施していくことを踏まえ、取締役会における社外取締役の構成比率に対する考え方を決めました。

要なサポートを行う機能を担い、これまで当社が保有していた権限の多くを、日本、中国、アジア、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委譲することで、責任と権限の現地化を進めています。取締役会では、この新たな経営体制を前提として、取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について議論を重ねました。その結果、資生堂グループ全体への監督機能を十分に発揮するためには“モニタリングボード型”で進めることが適切であるとの結論に至り、監査役会設置会社の体制の利点を活かしながら“モニタリングボード型のコーポレートガバナンス”を実施していくこととしました。

選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験等のタスク面での多様性を確保することも重視しています。また、社外取締役および社外監査役については、当社の従来の枠組みにとらわれない視点を経営に活かすことをねらいに一定の在任上限期間を設けており、在任期間の長い社外役員と新任の社外役員との引き継ぎの期間を設けながら社外役員の適切な交代を進めています。

当社では、定款の定めにより取締役の員数の上限を12名としており、適切に経営の監督を行うために、事業ポートフォリオや事業規模などを勘案の上、最適な人数の取締役を選任しています。

このうち社外取締役については、一定の発言力の確保の観点から、3名以上選任することとしています。また、現

に選任されている取締役の半数以上を社外取締役とすることを目処としています。

なお、社外取締役および社外監査役の選任においては

独立性を重視しており、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」をクリアし、かつ精神的にも高い独立性を有する人材を候補者に選定することを原則としています。

5 | 社外役員の独立性に関する判断基準

当社は、社外役員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「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めています。

社外役員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役員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。

同基準の概要は、以下のとおりです。なお、具体的な数値基準を含む同基準の全文は、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第117回定時株主総会のご案内」(<http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/>)に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。

■ 「社外役員の独立性に関する判断基準」の概要

- ① 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
- ② 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
- ③ 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
- ④ 当社の大株主またはその出身者ではない
- ⑤ 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
- ⑥ 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
- ⑦ 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
- ⑧ 当社の会計監査人またはその出身者ではない
- ⑨ 上記①～⑧に該当する者が近い親族にいない
- ⑩ 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
- ⑪ 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

6 | 取締役および監査役の実際の構成

2016年12月31日現在在任する取締役7名のうち、4名(57.1%)は当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」を満たした独立性の高い社外取締役です。一方、執行役員を兼務する取締役3名は、資生堂グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名と資生堂グループでのキャリアを有する者2名で構成されています。なお、女性の取締役は2名(28.6%)です。

また、監査役5名のうち、3名(60.0%)は独立性の高い社外監査役、2名は資生堂グループでのキャリアを有する常勤監査役です。なお、女性の監査役は2名(40.0%)です。

取締役と監査役の合計12名のうち、7名(58.3%)が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、4名(33.3%)が女性です。

7 | 取締役、監査役および執行役員のサクセッションプランならびに研修

当社は、経営の舵取り役としての執行役員社長はもちろんのこと、経営に対する監督機能の鍵となる社外取締役および社外監査役のサクセッションプランも重要であると考えています。就任期間のコントロールや後継者候補の要件の明確化を含むサクセッションプランについては、交代の直前の時期だけでなく、常に意識すべき事項として役員指名諮問委員会において継続的に検討しています。

また、当社では、取締役や監査役、執行役員に必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。当社では、新任取締役候補者および新任監査役候補者に対し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施し、

必要に応じて外部機関の研修も活用しており、これに加え、社外取締役および社外監査役を新たに迎える際には、当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略等について研修を行っています。

さらに、業務執行を行う取締役および執行役員に対しては、より高いレベルのリーダーシップを開発するため、社内でのエグゼクティブプログラムを実施するほか、外部機関の研修も活用しています。次世代の経営幹部の育成のため、執行役員候補となる幹部従業員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。

3 内部統制に係る体制

当社は、実効性の高い内部統制システムを構築するため、2006年5月12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」を定め、これに沿って構築した内部統制システムを運用するとともに、都度必要な見直しを行って

います。2016年度は、コンプライアンス委員会の発足等を反映し、2016年1月29日開催の取締役会の決議をもって改定した基本方針に基づき、内部統制システムの運用およびそのモニタリングを行いました。

1 取締役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その他企業集団における業務の適正を確保するための体制

2016年度に当社および当社グループに適用された「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性を確保するための体制

当社およびグループ全体に影響を及ぼす重要事項については、取締役会において決定する。

代表取締役は、定期的に職務の執行状況を取締役に報告する。取締役の業務の執行に関する監督機能の維持・強化のため、社外取締役を選任する。監査役は、取締役の職務の執行について適法性・妥当性監査を実施する。取締役および使用人は、監査役からの求めに応じ、職務の執行状況を監査役に報告する。

資生堂グループ共通の企業使命・事業領域であり、普遍の存在意義として定めた「Our Mission」を実現するために、資生堂グループで働く一人ひとりが共有すべき心構え「Our Values」と、より高い倫理基準をもって業務に取り組むための行動基準「Our Way」「資生堂グループ倫理行動基準」を制定し、適法かつ公正な企業活動の推進に努める。(*)

また、「Our Way」「資生堂グループ倫理行動基準」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、「Our Mission」「Our Values」「Our Way」「資生堂グループ倫理行動基準」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、重要な事案や推進状況については、代表取締役社長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を推進する企業倫理推進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を実施する。企業倫理推進担当は、各職場における企業倫理活動の計画を立案し、その推進状況および結果を「コンプライアンス委員会」に報告する。

グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見して是正することを目的に、内部通報窓口として、委員長を通報・相談先とするホットラインを「コンプライアンス委員会」に、企業倫理推進担当を通報・相談先とするホットラインをグループ各社にそれぞれ設置する。なお、日本地域のホットラインは、社内カウンセラーによる社内窓口に加え、社外のカウンセラーによる社外窓口も設置する。

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。

内部監査の結果は、取締役および監査役に報告する。

2. 当社およびグループ各社の取締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

迅速で効率性の高い企業経営を実現するために執行役員制度を導入し、意思決定、監督機能を担う取締役と業務執行機能を担う執行役員の役割を分離する。

代表取締役は、目標達成に向けたグループ全体の職務の執行を統括し、監督する。執行役員は、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。

なお、重要な業務遂行については、多面的な検討を行うために執行役員をメンバーとする、業務執行の意思決定会議等において審議する。

取締役会および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. 当社の取締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

取締役会議事録、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・諸規程に基づき文書管理を行い、取締役、監査役からこれら重要な書類の閲覧の要求があった場合には、直ちに提出する。

このほか、取締役および使用人の職務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、当社への報告等を定める諸規程に基づき、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

当社に「コンプライアンス委員会」を、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策定する緊急事態を想定した対応マニュアルの策定支援を行う。

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、またはその双方にリスク対策本部を設置し、対応を実施する。

5. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項および監査役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

監査役会および監査役の職務を補助する監査役会スタッフグループを設置して使用人を配置する。

監査役会スタッフグループの使用人については、当該使用人の取締役からの独立性と監査役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、人事に関する事項の決定には、監査役の同意を必要とする。

6. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制、監査役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

取締役および使用人は、取締役会その他重要な会議への監査役の出席を通じて職務の執行状況を報告するほか、内部監査部門の監査結果を監査役に報告する。このほか、監査役からの求めに応じ、業務および財産の状況を報告する。

また、グループ各社を含め取締役および使用人から監査役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、監査役へ報告・通報したことを理由として、当該取締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. 監査役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

監査役会および監査役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. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

代表取締役と監査役の間で定期的な意見交換会を開催する。また、監査役からの求めに応じ、監査役と会計監査人および内部監査部門との間で連絡会を開催するほか、各種会議への監査役の出席を確保するなど、監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備する。

*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、「市民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。このような個人および団体からの金品や役務の求めには一切応じないこと」を「倫理行動基準」において宣言している。コンプライアンス部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。地元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 取締役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その他企業集団における業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社は、上記の基本方針に基づき内部統制システムの整備・運用を進めており、2016年度には、以下のとおり運用しました。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、監査役（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性を確保するための体制

- ・グローバルに展開する企業として取り組むべきコンプライアンスの重点テーマを定め、これに対応したトップコミットメントを従業員に周知した。また海外事業所において接待贈答についての研修を行った。さらに規程については、社内組織改正等に伴い細則を一部改定した。また、コンプライアンス委員会等で各種リスク対策や内部通報ホットライン・相談窓口運用状況等を確認した。
- ・内部監査に係る諸規程に従い、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性およびコンプライアンスの状況等、当社グループ全体の内部統制の整備・運用状況を検証した。
- ・海外では各地域本社にRMO(Risk Management Officer)を置き、その傘下にBEO(Business Ethics Officer)を再配置し、体制強化を図った。国内は企業倫理推進に関する体制強化を実施するとともに、国内の全従業員を対象とする人権・企業倫理研修や、個人情報やハラスメントに関する研修を新たに実施した。

〈反社会的勢力排除に向けた取り組み〉

反社会的勢力との取引を回避するため、当社の仕入先事前審査制度を、資生堂ジャパン株式会社にも適用した。また、化粧品事業の新規得意先の事前審査に反社会的勢力排除に向けた事前審査制度を導入した。

2. 当社およびグループ各社の取締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

・代表取締役 執行役員社長 兼 CEOが重要な業務執行について最終決裁を行う際に、関係の執行役員および地域本社社長等による多面的な検討を通じて当該最終決裁の妥当性・適切性を高めるために、Executive Committeeや中期計画・年度計画策定のための会議を設置している。また、これらの会議において、各執行役員の目標に対する進捗状況を定期的に報告させている。

3. 当社の取締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

・取締役会議事録は、法定の備置期限である10年を超えた永年保管としているほか、業務執行関連の重要会議の議事録について、会議体により10年または永年保管としている。また、情報資産の保護に関しては「資生堂グループ 情報セキュリティ管理指針」のもと、「情報システム管理規程」「機密情報管理規程」「個人情報保護規程」および「個人番号及び特定個人情報取扱規程」を策定・運用している。

・グループ各社における重要事項の報告については、「取締役会規程」および「執行役員規程」等に基づき、当該会社を担当する執行役員を通じ、Executive Committeeや取締役会に報告させている。

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

・コンプライアンス委員会を開催し、今後のグループ全体におけるリスク選択と、それに対する教育・トレーニング等のリスク軽減対策を当委員会で検討のうえ、実施していくことを確認した。同時に、各地域本社でのリスクマネジメント責任者としてRMOを置くことが承認されたため配置を行った。また、日本国内委員のみでのコンプライアンス委員会も開催し、規程整備やリスク共有を行った。

・リスク対応に関わる部門に、コンプライアンス部との連携窓口としてリスクマネージャーを設置し、リスクの発生した部門・事業所が行う、リスク収束に向けた対応業務のサポート体制を構築した。

5. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項および監査役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

・代表取締役 執行役員社長 兼 CEO直轄の監査部に、監査役会および監査役の職務を補助するための監査役会スタッフグループを設置し、兼任の使用人3名を配置している。

・当該使用人の取締役からの独立性と監査役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の決定は、常勤監査役の同意を得た上で監査部長が行っている。

6. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制、監査役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

・取締役および従業員から監査役に対する報告体制については、常勤監査役に対し、取締役会に加え、オブザーバーとして、業務執行側の重要会議であるExecutive Committeeやコンプライアンス委員会等にも出席機会を確保することで、これらの会議を通じた監査役への報告・情報提供を行っている。また、監査役から求めがあった場合には、資料や

情報の提供を行っている。

- ・ 監査役に報告をした者の取扱いについては、国内においては、監査役への通報窓口を案内したカードを従業員に配付して不利な取扱いを受けないことを周知徹底している。また、国内で英語でのフォローが必要な従業員に向けて倫理カード(英語版)を作成し、その中に監査役通報メールアドレスを記載した。

7. 監査役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

- ・ 事業年度の初めに、年間の活動計画に基づき、費用予算を計上している。また、費用予算を上回る支出が必要となった場合には、追加予算申請を行うことができることをルール化している。
- ・ 2016年度については、事後の償還手続が必要となるような費用不足は生じなかった。

8. その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

- ・ 代表取締役と監査役の間での意見交換会を随時開催したほか、2016年4月より社外取締役と監査役との間で情報共有ミーティングを開催した。また、会計監査人と監査役との間で意見交換会を随時開催するほか、監査結果報告会を四半期毎に開催している。
- ・ 常勤監査役は、内部監査部門より毎月内部監査報告を受けるほか、品質保証部等必要な部門より内部監査報告を年2回受領している。また、グループ監査役連絡会等を開催し、国内子会社の監査役とも適宜連携している。

3 | 関連当事者間取引の確認に係る枠組み

当社は、「関連当事者の開示に関する会計基準」および「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に基づき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、「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に定める取引の重要性の判断基準に基づき、レビューを行っています。

4 取締役および監査役の氏名、地位および当社における担当等

(2016年12月31日現在)

地位	氏名	当社における担当等
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO	魚谷 雅彦	取締役会議長 (経営戦略、ビジネスデベロップメント、コーポレートコミュニケーション、内部監査、グローバルコスメティクス・パーソナルケアブランド事業) 役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員
代表取締役 執行役員 副社長	岩井 恒彦	技術イノベーション本部長 (研究開発、SCM※、技術戦略統括、リーガル・ガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティ戦略統括) コンプライアンス委員会委員長 役員指名諮問委員会委員
代表取締役 執行役員常務	坂井 透	資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 執行役員社長 (日本地域統括) 役員報酬諮問委員会委員 コンプライアンス委員会委員
社外取締役 (独立)	石倉 洋子	役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	岩田 彰一郎	役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	大石 佳能子	役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	上村 達男	役員指名諮問委員会委員長 役員報酬諮問委員会委員

※SCM:サプライチェーンマネジメント

※EMEA地域:ヨーロッパ、中東、アフリカ地域

(2017年1月1日現在)

地位	氏名	当社における担当等
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO	魚谷 雅彦	取締役会議長 (日本地域、中国地域、アジアパシフィック地域、アメリカ地域、EMEA地域※、トラベルリテール) 直轄組織(経営戦略、イノベーションデザインLab.) 役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員
代表取締役 執行役員 副社長	岩井 恒彦	経営全般補佐 技術イノベーション本部長 (リーガル・ガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティ戦略、秘書・渉外、イノベーション変革プロジェクト) 直轄組織(コーポレートコミュニケーション、企業文化、内部監査) コンプライアンス委員会委員長
取締役	坂井 透	—
社外取締役 (独立)	石倉 洋子	役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	岩田 彰一郎	役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	大石 佳能子	役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	上村 達男	役員指名諮問委員会委員長 役員報酬諮問委員会委員

(2016年12月31日現在)

地位	氏名	当社における担当等
常勤監査役	西村 義典	コンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	岡田 恭子	コンプライアンス委員会 オブザーバー
社外監査役 (独立)	原田 明夫	—
社外監査役 (独立)	大塚 宣夫	—
社外監査役 (独立)	辻山 栄子	—

(2017年1月1日現在)

地位	氏名	当社における担当等
常勤監査役	西村 義典	コンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	岡田 恭子	コンプライアンス委員会 オブザーバー
社外監査役 (独立)	原田 明夫	—
社外監査役 (独立)	大塚 宣夫	—
社外監査役 (独立)	辻山 栄子	—

- (注) 1. 当社の役員は2016年12月31日現在、取締役7名、監査役5名の計12名であり、そのうち8名が男性、4名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち石倉洋子氏、岩田彰一郎氏、大石佳能子氏および上村達男氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
3. 監査役のうち原田明夫氏、大塚宣夫氏および辻山栄子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
4. 当社は、石倉洋子氏、岩田彰一郎氏、大石佳能子氏、上村達男氏、原田明夫氏、大塚宣夫氏、辻山栄子氏を東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しています。
- また、これら全ての社外役員は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」(当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第117回定時株主総会のご案内」(<http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/>))に、事業報告に係る任意開示事項として掲載している「社外役員の独立性に関する判断基準」ご参照)を満たし、十分な独立性を有しています。
5. 社外取締役大石佳能子氏は、2016年3月25日開催の第116回定時株主総会において新たに選任され、同日取締役に就任しました。その他の取締役および社外監査役辻山栄子氏は、同株主総会において再び選任され重任しました。
6. 常勤監査役西村義典氏は、当社財務部長および最高財務責任者を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。また、社外監査役辻山栄子氏は、早稲田大学商学大学院教授を務め、公認会計士資格を有する財務・会計・税制の専門家であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 社外取締役石倉洋子氏は、当該氏名が高名であることから前記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は栗田洋子氏です。

5 取締役および監査役の重要な兼職の状況

地位	氏名	重要な兼職の状況
社外取締役	石倉洋子	日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役 双日株式会社 社外取締役 一橋大学 名誉教授
社外取締役	岩田彰一郎	アスクル株式会社 代表取締役社長兼CEO 株式会社みんなのウェディング 社外取締役
社外取締役	大石佳能子	株式会社メディヴァ 代表取締役 株式会社シーズ・ワン 代表取締役 江崎グリコ株式会社 社外取締役 参天製薬株式会社 社外取締役 スルガ銀行株式会社 社外取締役
社外取締役	上村達男	早稲田大学 法学学術院教授
社外監査役	原田明夫	セイコーホールディングス株式会社 社外取締役 住友商事株式会社 社外取締役 山崎製パン株式会社 社外取締役 公益財団法人東京大学学生キリスト教青年会 代表理事 一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事 公益財団法人国際民商事法センター 代表理事
社外監査役	大塚宣夫	医療法人社団慶成会 会長
社外監査役	辻山栄子	早稲田大学 商学学術院教授 三菱商事株式会社 社外監査役 オリックス株式会社 社外取締役 株式会社ローソン 社外監査役 株式会社NTTドコモ 社外監査役

(注) 1. 当社は、「重要な兼職の判断基準」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、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第117回定時株主総会のご案内」(<http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/>)に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。

- 社外取締役石倉洋子氏は、2016年6月をもってライフネット生命保険株式会社の社外取締役を退任しています。
- 社外監査役辻山栄子氏は、2016年6月をもって三菱商事株式会社の社外監査役を退任しています。

6 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。

本規定に基づき、当社は、社外役員7名全員と当契約

を締結しています。当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

なお当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役または社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていません。

7 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

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	示している事項

社外取締役 石倉洋子

日清食品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	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2016年3月期連結売上高	同社グループから見た取引額が僅少であること
ライフネット生命保険株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。					—
双日株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期「収益合計」	同社グループから見た取引額が僅少であること
一橋大学 名誉教授	当社は同大学と特記すべき関係はありません。					—

社外取締役 岩田彰一郎

アスクル株式会社 代表取締役社長兼CEO	文具等	同社グループ	当社グループ	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2016年5月期連結売上高	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				約0.1%	同社2016年5月期連結売上原価	同社グループから見た取引額が僅少であること
<p>同社は化粧品等を販売しており、当社と競業取引の関係にあります。このため、当社は同社の競業取引の内容および上限額について、利益相反取引に係るものと併せ、あらかじめ取締役会で承認し、同社の事業年度の終了後に取締役会に実績を報告しています。なお、当社当期連結売上高と比べた同社の同期間の化粧品等の売上高は0.1%未満であり、2016年5月期の同社連結売上高に占める化粧品等の売上の割合は、約0.1%です。</p>						兼職先との競業取引について株主利益に悪影響がないこと

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	示している事項
株式会社 みんなのウェディング 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。					—

社外取締役 大石佳能子

株式会社メディアヴァ 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	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2016年3月期連結売上高	同社グループから見た取引額が僅少であること
参天製薬株式会社 社外取締役	化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期「売上原価」	同社グループから見た取引額が僅少であること
スルガ銀行株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。					—

社外取締役 上村達男

早稲田大学 法学学術院教授	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究等の連携を行っています。同氏はこれらの共同研究等に関与していません。					—
------------------	--	--	--	--	--	---

社外監査役 原田明夫

セイコー ホールディングス 株式会社 社外取締役	システム開発等	同社グループ	当社グループ	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2016年3月期連結売上高	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2016年3月期連結売上原価	同社グループから見た取引額が僅少であること

事業報告

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	示している事項
住友商事株式会社 社外取締役	配送資材レンタル、システム保守運用等	同社グループ	当社グループ	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期「収益合計」	当社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	約0.2%	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期「原価合計」	当社グループから見た取引額が僅少であること
山崎製パン株式会社 社外取締役	化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2016年12月期連結売上原価	当社グループから見た取引額が僅少であること
公益財団法人 東京大学学生 キリスト教青年会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—
一般財団法人 日本刑事政策研究会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—
公益財団法人 国際民商事法センター 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—
社外監査役 大塚宣夫						
医療法人社団慶成会 会長	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—
社外監査役 辻山栄子						
早稲田大学 商学術院教授	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究等の連携を行っています。同氏はこれらの共同研究等に関与していません。					—

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	示している事項
三菱商事株式会社 社外監査役	原材料、店頭用ユニフォーム等	同社グループ	当社グループ	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期「収益」	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	約0.2%	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期「原価」	同社グループから見た取引額が僅少であること
オリックス株式会社 社外取締役	オフィス賃借料等	同社グループ	当社グループ	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期「営業収益計」	同社グループから見た取引額が僅少であること
株式会社ローソン 社外監査役	原材料等	同社グループ	当社グループ	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年2月期「売上高」	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	約0.2%	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				約1.0%	同社2016年2月期連結売上原価	同社グループから見た取引額が僅少であること
株式会社NTTドコモ 社外監査役	通信サービス等	同社グループ	当社グループ	0.1%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	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期「営業収益合計」	同社グループから見た取引額が僅少であること

- (注) 1. 表中の「同社グループ」には社外役員の兼職先の会社、「当社グループ」には当社が含まれるほか、それぞれの直前の事業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」中の「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。
2. 当社は、「社外役員の「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、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第117回定時株主総会のご案内」(<http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/>)に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。
3. 社外取締役石倉洋子氏は、2016年6月をもってライフネット生命保険株式会社の社外取締役を退任しています。
4. 社外監査役辻山栄子氏は、2016年6月をもって三菱商事株式会社の社外監査役を退任しています。

8 その他社外役員の主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	石倉 洋子	取締役会19回のうち19回に出席し(出席率100%)、必要に応じ、国際企業戦略、ダイバーシティー等、幅広い視点から発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、役員指名諮問委員会委員および役員報酬諮問委員会委員を務めました。
社外取締役	岩田 彰一郎	取締役会19回のうち18回に出席し(出席率94.7%)、必要に応じ、異業種・他業界の現役経営者として、従来の枠組みにとらわれない視点から発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、役員報酬諮問委員会委員長および役員指名諮問委員会委員を務めました。
社外取締役	大石 佳能子	2016年3月に社外取締役就任後、取締役会15回のうち15回に出席し(出席率100%)、国内外で経営に携わってきたキャリアや患者視点からの医療業界の変革に取り組む現役経営者としての経験・識見から、必要に応じ発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、役員指名諮問委員会委員および役員報酬諮問委員会委員を務めました。
社外取締役	上村 達男	取締役会19回のうち18回に出席し(出席率94.7%)、必要に応じ、主に法学研究を専門とする大学教授としての法律知識に加え、資本市場・コーポレートガバナンスに関する経験・識見から発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、役員指名諮問委員会委員長および役員報酬諮問委員会委員を務めました。
社外監査役	原田 明夫	取締役会19回のうち16回に出席(出席率84.2%)、また監査役会14回のうち11回に出席し(出席率78.5%)、必要に応じ、主に法務分野を中心とした経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	大塚 宣夫	取締役会19回のうち19回に出席(出席率100%)、また監査役会14回のうち14回に出席し(出席率100%)、必要に応じ、主に医療法人の経営者としての経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	辻山 栄子	取締役会19回のうち18回に出席(出席率94.7%)、また監査役会14回のうち14回に出席し(出席率100%)、必要に応じ、財務・会計・税制の専門家としての経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。

9 取締役を兼務しない執行役員の氏名、地位および担当等

地位	氏名	担当等	
		2016年12月31日現在	2017年1月1日現在
執行役員 常務	島谷 庸一	研究開発本部長 (研究推進、化粧品開発、化粧品情報開発、技術知財、基盤研究、ライフサイエンス研究、品質評価)	研究開発本部長 (研究推進、化粧品開発、化粧品情報開発、技術知財、基盤研究、ライフサイエンス研究、品質評価)
執行役員	青木 淳	人事本部長兼人事部長 (秘書・渉外、中国事業革新プロジェクト) コンプライアンス委員会委員 資生堂麗源化粧品有限公司 董事長	人事本部長兼人事部長 クリエイティブ本部長 (宣伝・デザイン、中国事業革新プロジェクト) コンプライアンス委員会委員 資生堂麗源化粧品有限公司 董事長
執行役員	ジャン フィリップ シャリエ	(アジアパシフィック地域統括) 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 社長 コンプライアンス委員会委員	(アジアパシフィック地域) 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 社長 コンプライアンス委員会委員
執行役員	藤原 憲太郎	資生堂(中国)投資有限公司董事長兼総経理 コンプライアンス委員会委員	(中国地域) 資生堂(中国)投資有限公司董事長兼総経理 コンプライアンス委員会委員
執行役員	林 高広	クリエイティブ本部長 (宣伝・デザイン、企業文化)	—
執行役員	カタリーナ ヘーネ	グローバルプロフェッショナル事業本部長兼リー ジョナル事業推進部長	グローバルプロフェッショナル事業本部長兼リー ジョナル事業推進部長
執行役員	保坂 匡哉	技術戦略本部長 品質保証本部長 (技術企画、グローバル薬務、品質保証、フロン ティアサイエンス事業)	技術戦略本部長 品質保証本部長 (技術企画、グローバル薬務、品質保証、フロン ティアサイエンス事業)
執行役員	亀山 満	グローバルICT※本部長兼グローバルICT部長	グローバルICT本部長 コンプライアンス委員会委員
執行役員	櫛田 靖	SCM本部長 (SCM統括、生産、生産技術開発、購買、 掛川工場、大阪工場、久喜工場) 上海卓多姿中信化粧品有限公司 董事長	SCM本部長 (SCM統括、生産、生産技術開発、購買、 掛川工場、大阪工場、久喜工場) 上海卓多姿中信化粧品有限公司 董事長
執行役員	岡部 義昭	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	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
執行役員	塩島 義浩	リーガル・ガバナンス本部長 (コンプライアンス、サステナビリティ戦略) コンプライアンス委員会委員	リーガル・ガバナンス本部長 (コンプライアンス、サステナビリティ戦略、秘書・ 渉外) コンプライアンス委員会委員

事業報告

地位	氏名	担当等	
		2016年12月31日現在	2017年1月1日現在
執行役員	副島 三記子	美容統括本部長 (ビューティークリエーション) 資生堂ジャパン美容統括本部長 (日本地域お客さま情報)	美容統括本部長 (ビューティークリエーション) 資生堂ジャパン美容統括本部長 (BC※統括、美容企画、お客さまセンター)
執行役員	杉山 繁和	資生堂ジャパンコスメティクスブランド事業本部長 資生堂フィティット株式会社代表取締役社長	(日本地域) 資生堂ジャパン株式会社代表取締役 執行役員 社長 コンプライアンス委員会委員
執行役員	直川 紀夫	最高財務責任者 CFO (財務、経営管理) コンプライアンス委員会委員	最高財務責任者 CFO (財務、経営管理、IR、ビジネスデベロップメント) コンプライアンス委員会委員
執行役員	田邨 真理	グローバルプレステージブランド事業本部長 コンプライアンス委員会委員	グローバルプレステージブランド事業本部長 コンプライアンス委員会委員

※ICT:インフォメーション&コミュニケーションテクノロジー

※BC:ビューティーコンサルタント

(注)1. 当期末に退任した執行役員は、以下のとおりです。

地位	氏名
執行役員	林 高広

2. 2017年1月1日付で青木淳氏および杉山繁和氏は、執行役員常務に昇格しました。

10 取締役および監査役の報酬等

1 | 当社の役員報酬の基本哲学および概要

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

員長とする役員報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

■ 役員報酬制度の基本哲学

- ① 企業使命の実現を促すものであること
- ② 優秀な人材を確保・維持できる金額水準と設計であること
- ③ 当社の中長期経営戦略を反映する設計であると同時に中長期的な成長を強く動機づけるものであること
- ④ 短期志向への偏重や不正を抑制するための仕組みが組み込まれていること
- ⑤ 株主や従業員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

当社の役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、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。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役お

よび監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度については、2004年6月29日開催の第104回定時株主総会の日をもって廃止しました。

2 | 2015年度から2017年度までの3カ年計画に対応した役員報酬制度

■ 全体像

当社は、2015年度から2017年度までの3カ年を、2018年度から2020年度までの3カ年での成長加速を可能にするための事業基盤の再構築の期間と位置付けています。これに対応して、2015年度から2017年度までの3カ年を対象とした役員報酬制度は、役員に対し、変革のリーダーとして抜本的な改革を実行することを動機づけるように設計しています。

当社では、事業基盤の再構築の成果が連結業績や担当事業業績などの財務的な業績数値に反映されるまでには時間を要することを想定しています。また、解決すべき課

題の中には、市場在庫水準の適正化などのように、解決への取り組みが短期的には業績数値に対してネガティブに作用するものもありますが、長期的成長のためにはそのような課題の解決についても避けて通ることはできません。役員に対し、長期的成長の観点から戦略的にこれらの課題を解決するインセンティブを設けるために、基本報酬と業績連動報酬の双方に個人考課（戦略目標の達成に対する評価）の仕組みを導入しています。

なお、現在の役員報酬制度は、事業基盤の再構築を確実なものとすることに焦点を当てた設計であることから、2018年度以降については見直しを行います。

■ 取締役の役位毎の種類別報酬割合

執行役員としての役位	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	
執行役員社長 兼 CEO	50%	25%	25%	100%
執行役員副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
執行役員専務	54%～58%	21%～23%	21%～23%	
執行役員常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

(注)1. この表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬に係る目標達成率を100%とした場合のモデルです。

2. 取締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。

3. 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。

4. 取締役会議長を担う取締役には別途定額の報酬が支給されますが、本表の計算には組み込んでいません。

■ 基本報酬

基本報酬については、各役員の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じて設定する役割等級毎の設計としています。また、同一等級内でも、個別の役員の前年度の実績（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役員の成果に報いることができるようにしています。

なお、社外取締役および監査役については、昇給枠のある基本報酬ではなく、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみを支給します。

■ 業績連動報酬

業績連動報酬は、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主のみならず利益意識の共有と中長期で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株式報酬型ストックオプション」で構成さ

れており、当社役員に対し、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。また、どちらの報酬についても個人考課による評価部分を設けることで、長期的成長の観点からの戦略的課題解決の動機づけを強化しています。

■ 年次賞与

業績連動報酬の年次賞与は、連結売上高および連結営業利益額の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、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、全役員について個人考課部分を設定しています。

■取締役の年次賞与の評価ウエイト

評価項目	評価指標	評価ウエイト									
		執行役員 社長 兼 CEO		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員			
				地域本社 社長		その他		CFO		その他	
全社業績	連結売上高	20%	70%	5%	20%	10%	20%	20%	70%	20%	70%
	連結営業利益	30%		10%		10%		30%		50%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	20%		5%		—		20%		—	
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%									

(注) 取締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。

■長期インセンティブ型報酬

業績連動報酬のうち、長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションについては、ストックオプションとしての新株予約権の割当て時と、割当てた新株予約権の権利行使期間の開始時の2つのタイミングで業績条件を課しています。

まず、株主総会において割当て上限個数の承認を得た後、実際に新株予約権を割当てる際に、直前事業年度に

係る年次賞与の評価指標を用い、0個から上限個数までの範囲内で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度までの連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30%～100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしています。これにより、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブとしての機能を強化しています。

■長期インセンティブ型報酬の業績条件

新株予約権の割当て時

- ・全社業績(連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益)、担当事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- ・評価部会の審議を経て割当て個数を決定

新株予約権の行使期間開始時

- ・新株予約権の割当て日が属する事業年度の前事業年度と翌事業年度の営業利益を比較し、営業利益の成長率を算出
- ・花王株式会社(日本)、ロREAL S.A.(フランス)、エスティローダーカンパニーズInc.(アメリカ)等、国内外の化粧品の上上位企業を比較対象企業としてあらかじめ定め、当社と同じ事業年度について各社の営業利益の成長率を算出
- ・当社と比較対象企業の営業利益の成長率の比較結果に基づき、各役員に割当てられた新株予約権のうち権利行使可能な個数を決定

■ 長期インセンティブ型報酬の割当て・権利行使スケジュール



■ 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

現在の役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与および長期インセンティブ型報酬の全てにおいて、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響します。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、執行役員社長 兼 CEOについては、役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として設置された評価部会において、個人考課を含む業績評価全体を行い、また、報酬額水準の妥当性を確認しています。また、評価部会は、執行役員社長 兼 CEOの

再任および交代等に関する審議・検討も実施しており、執行役員社長 兼 CEOの適切な任命およびインセンティブ付けについて包括的な役割を担っています。なお、評価部会のメンバーについては、執行役員社長 兼 CEOおよび同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役および社外監査役で構成しています。

また、執行役員社長 兼 CEO以外の執行役員（取締役を兼務する者を含む）の個人考課は、業績指標に基づく評価と併せて執行役員社長 兼 CEOが行いますが、これについては、役員報酬諮問委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認することで、客観性・公正性・透明性を担保しています。

3 取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額

	基本報酬	賞与	長期インセンティブ (ストックオプション)	合計
取締役(7名)	百万円 272	百万円 120	百万円 50	百万円 443
うち社外取締役(4名)	49	—	—	49
監査役(5名)	99	—	—	99
うち社外監査役(3名)	36	—	—	36
合計	372	120	50	542

- (注) 1. 取締役の基本報酬は、第89回定時株主総会(1989年6月29日)決議による報酬限度額月額30百万円以内です。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月額10百万円以内です。
2. 上記の基本報酬には、当社の子会社の取締役を兼務している当社取締役1名に対し、当該子会社1社が当社を経由して支払った2016年度に係る基本報酬23百万円が含まれています。
3. 上記の2016年度の取締役の賞与は、本定時株主総会の第5号議案(取締役賞与支給の件)が原案どおり承認可決されることを条件として支払う予定の額です。
4. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得た上で交付したストックオプション(新株予約権)の当期費用計上額の合計額です。
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執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額0.3百万円があります。
6. 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬(注1～5に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

4 代表取締役および報酬等の総額が1億円以上である取締役の当期に係る報酬等の種類別の額

	基本報酬	賞与	長期インセンティブ (ストックオプション)	合計
代表取締役 魚谷 雅彦	百万円 129	百万円 77	百万円 29	百万円 236
代表取締役 岩井 恒彦	47	21	6	75
代表取締役 坂井 透	47	20	14	82

- (注) 1. 上記の基本報酬には、代表取締役坂井 透氏に対し、同氏が取締役を兼務している当社の子会社1社が当社を経由して支払った2016年度に係る基本報酬23百万円が含まれています。
2. 上記の2016年度の取締役の賞与は、本定時株主総会の第5号議案(取締役賞与支給の件)が原案どおり承認可決されることを条件として支払う予定の額です。
3. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得た上で交付したストックオプション(新株予約権)の当期費用計上額の合計額です。
4. 上記3名の取締役について上記の役員報酬(注1～3に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

11 会計監査人に関する事項

1 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(注)1. 当社は、有限責任 あずさ監査法人と責任限定契約を締結していません。

2. 当社の重要な子会社の中には、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む)の監査を受けている海外の子会社があります。

2 報酬等の額

区 分	支 払 額
当期に係る会計監査人としての報酬等の額	百万円 188
当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	227

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

3 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

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

査人の監査計画の内容および報酬額の見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項および同条第2項の同意を行っています。

4 非監査業務の内容

該当事項はありません。

5 | 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査役会が会社法第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、監査役会は執行機関の見解を考慮の上、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。

以 上