

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

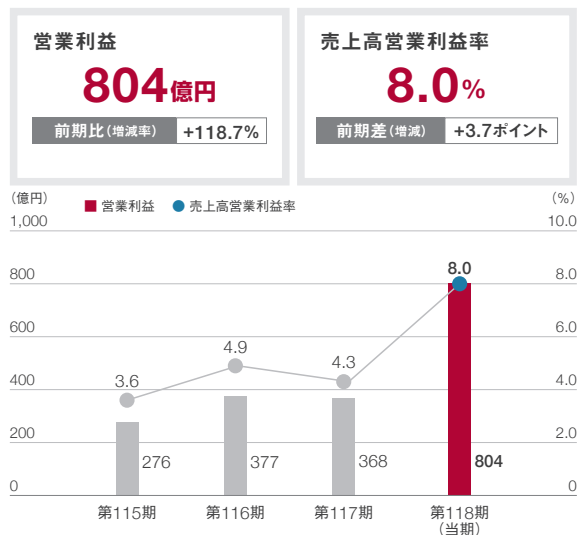
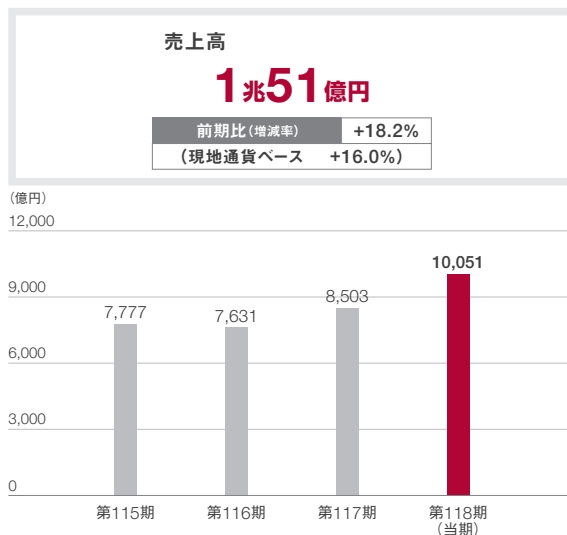
当期の国内における景況感は、雇用・所得環境の改善を背景に個人消費に持ち直しの動きがみられるなど、緩やかな回復基調が続きました。国内化粧品市場も同様に回復基調が継続したことに加え、増加傾向が続く訪日外国人によるインバウンド需要もあり、堅調に推移しました。海外化粧品市場は、国によりばらつきがみられる欧州は弱い成長にとどまり、米州は成長が鈍化しているものの、中国やアジアでは堅調な成長が継続しました。

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、全ての活動をお客さま起点とし、グローバルでブランド価値向上に取り組んでいます。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ました。

当期においては、プレステージ、デジタル・Eコマースなど、今後の売上成長が期待できる領域への投資をさらに強化しました。2016年にM&Aにより取得したメイクアップを中心に展開するプレステージブランド「Laura Mercier」、ライセンス契約を締結したフレグランスを中心に展開するブランド「Dolce&Gabbana」についても、成長に向けてマーケティング投資を拡大しました。また、日本、中国、トラベル

■ 連結業績



(注) 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。

リテール（空港免税店等）を一つの市場と捉え、主に中国のお客さまを対象としてアジア全域でボーダレスマーケティングを展開しました。収益性改善に向けては、事業やブランドごとの利益管理の徹底、売上・利益への貢献度が低い商品の削減などに取り組みました。さらに、グローバルでの事業・ブランドポートフォリオの再構築に取り組み、北米子会社のゾートスインターナショナルInc.の譲渡などを進めました。

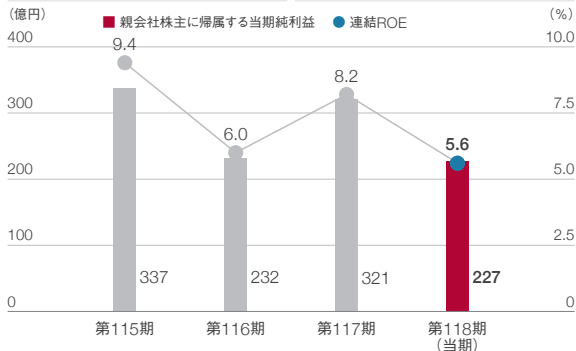
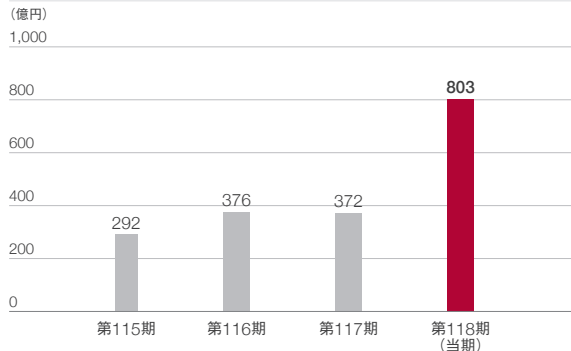
この結果、当期の売上高は、創業以来初の1兆円の大台を突破し、前期比18.2%増の1兆51億円となりました。これは、戦略的に投資強化を続けているプレステージ領域がグローバルで伸長したほか、前期より当社グループに加わった新ブランドが上乘せとなったことによるものです。なお、現地通貨ベースでは前期比16.0%増となりました。

営業利益も前期比2倍を超えて118.7%増となり、過去最高の804億円に到達しました。これは、売上増に伴う差益増に加え、マーケティング投資効率の改善やコスト構造改革効果などによるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益は、一部商品の自主回収費用に加え、米国ベアエッセシャルInc.に係る無形固定資産等の減損損失を特別損失として計上したことが影響し、前期比29.1%減の227億円となりました。

ベアエッセシャルInc.については、2010年の買収以降、当該ブランドの顧客接点拡大、商品開発の強化などさまざまな取り組みを進めてきたものの、当初、計画していたブランドの成長拡大を実現できていませんでした。当期はVISION 2020における事業基盤再構築の最終年度であり、“現実を直視する”という経営方針のもとで課題を先送りせず迅速に対応するため、一歩踏み込んで事業・ブランドの将来性を検証しました。マーケティング改革と構造改革の内容およびその内容を反映した達成可能な収益計画について取締役会で慎重に議論した結果、一連の無形固定資産の評価プロセスの中で、特別損失を計上することとなったものです。

当期の連結売上高営業利益率は8.0%、連結ROE（自己資本当期純利益率）は5.6%となりました。



事業報告

■ 報告セグメント別売上高

その他 1.4%

売上高 143 億円

前期比 +2.3%

プロフェッショナル
事業 4.8%

売上高 480 億円

前期比 +4.3%

トラベルリテール
事業 4.4%

売上高 445 億円

前期比 +73.8%

欧州事業 12.8%

売上高 1,284 億円

前期比 +30.0%

日本事業 42.9%

売上高 4,310 億円

前期比 +13.1%

中国事業 14.3%

売上高 1,443 億円

前期比 +20.1%

アジアパシフィック事業 5.4%

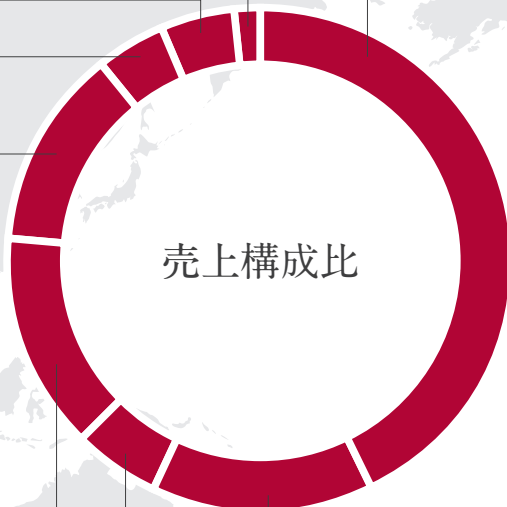
売上高 542 億円

前期比 +11.2%

米州事業 14.0%

売上高 1,404 億円

前期比 +6.6%



(前期比はいずれも現地通貨ベース)

■ 報告セグメント別営業利益または損失 (億円)

	第117期	第118期 (当期)	増減率
日本事業	564	832	+47.6%
中国事業	36	113	+212.2%
アジアパシフィック事業	11	57	+439.5%
米州事業	△128	△103	—
欧州事業	△67	△32	—
トラベルリテール事業	54	124	+130.3%
プロフェッショナル事業	11	30	+168.1%
その他	△119	△129	—

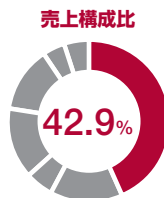
当期より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントの区分方法を見直し、「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」「トラベルリテール事業」および「プロフェッショナル事業」に変更しました。

日本事業

日本のお客さまおよび訪日外国人に評価され、力強い成長

日本事業は、マーケティング投資を強化してきた中高価格帯のブランドが好調を継続し、日本のお客さまの売上が拡大してきたことに加え、訪日外国人向けのインバウンド需要を大きく獲得してきたことなどから、市場を大きく上回る成長となりました。持続的な成長に向けて、当社が強みを持つスキンケア、ベースメイクアップ、サンケアの「肌3分野」に注力し、いずれの領域でも大幅にシェアが向上しました。課題であったパーソナルケア領域は、注力ブランドとカテゴリを絞り込み、お客さまとの接点強化を中心に取り組んだ結果、売上が回復し収益性も大幅に改善しました。

また、2017年4月より、有効成分純粋レチノールを用いた画期的なしわ改善技術を核に、女性たちが本来もつ豊かな



「エリクシール シュペリエル エンリッチド リンクルクリーム S」(左)
「資生堂 バイタルパーフェクション リンクルリフト ディープレチノホワイト4」(右)

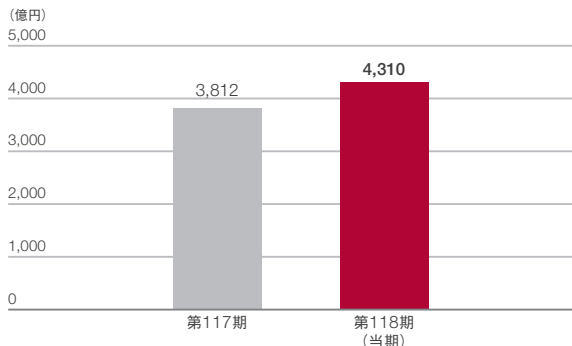
表情を応援する取り組みとして「資生堂 表情プロジェクト」を展開しました。第1弾商品として、6月にしわを改善する「エリクシール シュペリエル エンリッチド リンクルクリーム S」を発売し、第2弾商品として、11月には「SHISEIDO」より、しわ改善と美白の2つの効果を併せ持つ「バイタルパーフェクション リンクルリフト ディープレチノホワイト4」を発売しました。これら合計で、170万個を超える売上実績となりました(中国、アジア、トラベルリテールを含む)。

以上のことから、売上高は前期比13.1%増の4,310億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、コスト構造改革効果やマーケティング投資効率の改善などにより、前期比47.6%増の832億円となりました。

■売上高

4,310億円

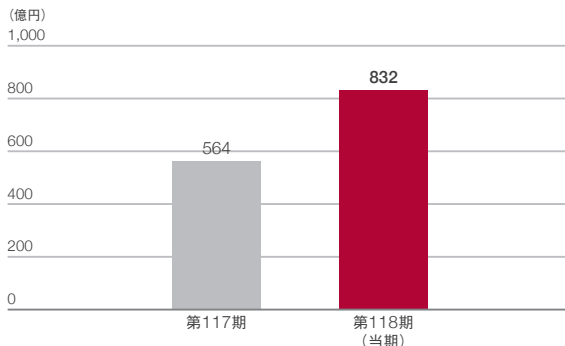
前期比(増減率) +13.1%



■営業利益

832億円

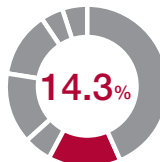
前期比(増減率) +47.6%



中国事業

プレステージブランドの大躍進とEコマース売上の拡大

売上構成比



中国でのネット通販ホームページ

中国事業では、「SHISEIDO」、「クレド・ポー ボーテ」、「IPSA」などのプレステージブランドが“メイド・イン・ジャパン”の強みを活かして高成長を持続したほか、パーソナルケアブランドもEコマース売上が牽引して大きく伸長しました。Eコマースは、従来、売上の大半がパーソナルケアの商品でしたが、お客さまの購買行動の変化に合わせてプレステージやコスメティクスの商品を積極展開してきたことに加え、デジタルを活用したマーケティングの展開や、中国のネット通販大手との協業の強化などにより、大きく成長しました。また、“メイド・イン・ジャパン”の製品価値を高く評価するお客さまが増えている市場環境を踏まえ、日本発ブランドの「エリクシール」を戦略ブ

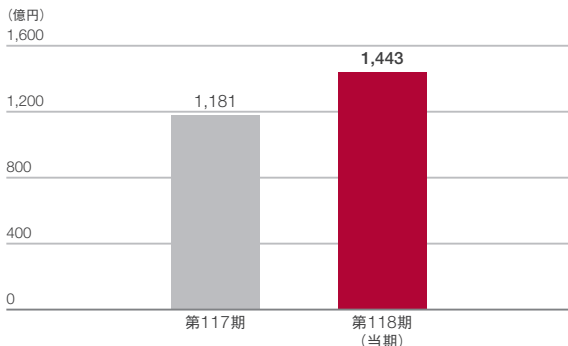
ランドと位置づけ、現地のお客さまのライフスタイルや嗜好に合わせて展開を強化しました。課題としていたコスメティクスブランドについては、「AUPRES」ではリニューアルの実施により前期を上回る売上水準となったほか、「Za」や「PURE&MILD」のセルフ販売チャネルを強化するなど収益性改善に向けた取り組みを進めました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比20.1%増、円換算後では前期比22.2%増の1,443億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、マーケティング投資効率の改善などにより、前期比212.2%増の113億円となりました。

■売上高

1,443億円

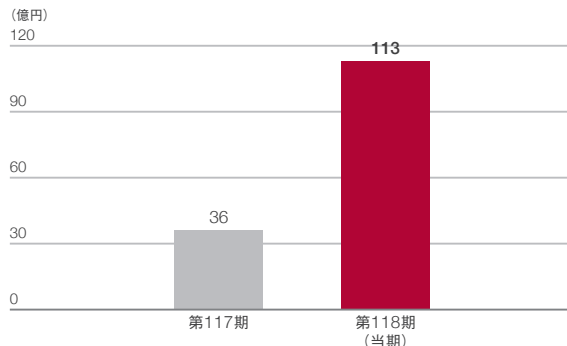
前期比(増減率)	+22.2%
(現地通貨ベース)	+20.1%



■営業利益

113億円

前期比(増減率)	+212.2%
----------	---------

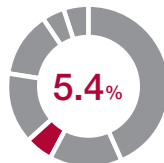


アジアパシフィック事業

プレステージブランドの牽引による2桁成長、 2桁利益率の達成

アジアパシフィック事業では、韓国、タイ、台湾を中心に「クレド・ポー ボーテ」や「NARS」などのプレステージブランドがいずれも大きく成長しました。「クレド・ポー ボーテ」は、特にシンガポールにオープンした直営店が好調に推移しました。コスメティクス・パーソナルケアの領域では、国や地域ごとに異なるお客さまの嗜好や生活習慣に合わせたマーケティングを強化している「SENKA(専科)」や、取り扱いチャネルを拡大した日焼け止めブランド「Anessa(アネッサ)」の売上が伸びました。

売上構成比



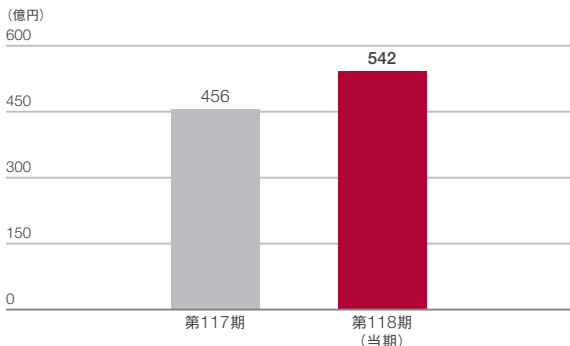
「クレド・ポー ボーテ」シンガポール直営店

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比11.2%増、円換算後では前期比18.8%増の542億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増やプロダクトミックスの改善などにより、前期比439.5%増の57億円となりました。

■売上高

542億円

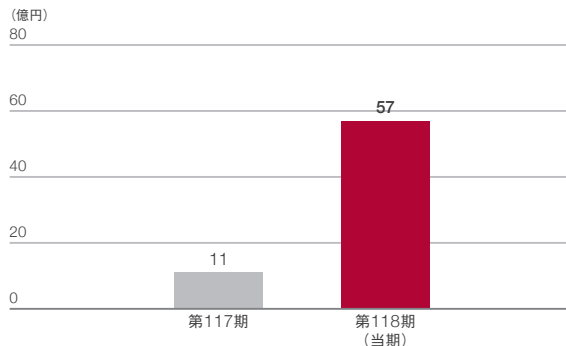
前期比(増減率)	+18.8%
(現地通貨ベース)	+11.2%



■営業利益

57億円

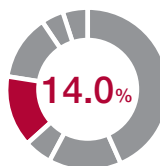
前期比(増減率)	+439.5%
----------	---------



米州事業

プレステージブランドの好調および「bareMinerals」再生のスタート

売上構成比



[Laura Mercier]

米州事業では、「NARS」や「SHISEIDO」などのプレステージブランドが成長を継続しました。また、前期に取得した「Laura Mercier」については、成長に向けてマーケティング投資を強化しました。一方、ブランドの再構築に取り組んでいる「bareMinerals」は、大手百貨店の閉店影響やスペシャルティストア(企業型専門店)での競争激化などにより、売上が前期を下回りました。

グループの可能性を広げる最先端のテクノロジー・人材を獲得するため、スマートフォンのアプリによる肌色測定で一人ひとりの肌色に合ったファンデーションを提供する

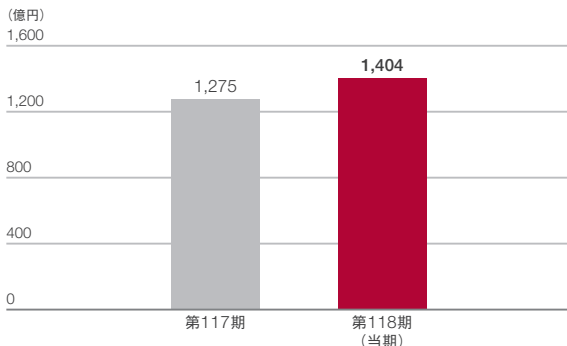
MATCHCo.と、AI(人工知能)を応用したパーソナライゼーション技術を持つGiaran, Inc.を買収しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比6.6%増、円換算後では前期比10.1%増の1,404億円となりました。「bareMinerals」の減収影響に加え、センター・オブ・エクセレンスの費用増、「Laura Mercier」やデジタルマーケティングへの先行投資が発生した一方、「NARS」や「SHISEIDO」の増収効果に加え、費用の効率運用などにより、営業損失は前期に対し25億円減の103億円となりました。

■売上高

1,404億円

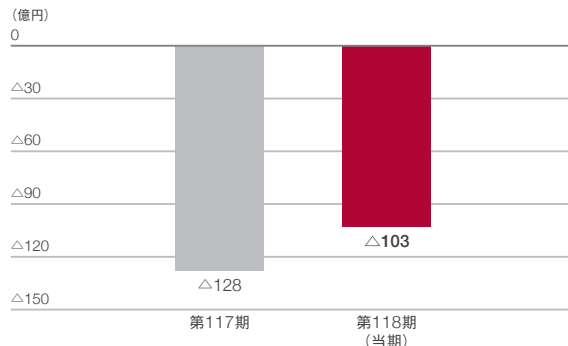
前期比(増減率)	+10.1%
(現地通貨ベース)	+6.6%



■営業損失

△103億円

前期比(増減率)	-
----------	---



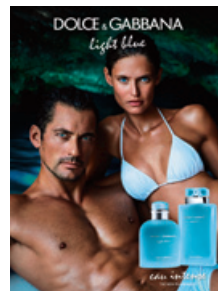
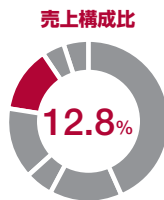
欧州事業

「Dolce&Gabbana」成長への転換と収益性改善

欧州事業では、前期にライセンス契約を締結した「Dolce&Gabbana」を中心にマーケティング投資を強化し、ブランド価値向上を図りました。また、これまで別々に事業を展開していた化粧品とフレグランスの組織統合をはじめ、バックオフィスや物流システムの統合など構造改革を推進し、収益性向上の基盤づくりに取り組みました。

「Dolce&Gabbana」については、第3四半期までは、供給問題などが発生していたものの、第4四半期に大きく成長性を回復することができました。

今後の持続的な成長性拡大には、引き続きマーケティン



「Dolce&Gabbana」

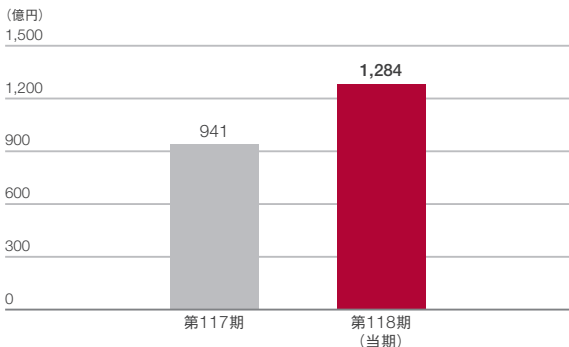
グ投資の強化が必要であり、ブランドの再生が完了すれば、確実に収益性を拡大できると考えています。

売上高は、「NARS」やフレグランスブランドの「narciso rodriguez」が牽引し既存ブランドが着実に成長したことに加え、「Dolce&Gabbana」が上乘せになったことなどにより、現地通貨ベースで前期比30.0%増、円換算後では前期比36.4%増の1,284億円となりました。マーケティング投資を強化した一方、売上増に伴う差益増などにより、営業損失は前期に対し35億円減の32億円となりました。

■売上高

1,284億円

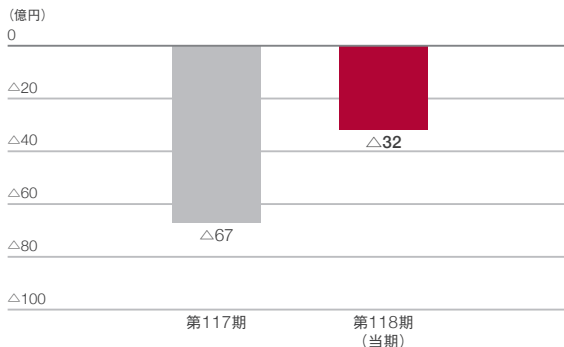
前期比(増減率)	+36.4%
(現地通貨ベース)	+30.0%



■営業損失

△32億円

前期比(増減率)	-
----------	---



トラベルリテール事業

「クレド・ポー ポーテ」「NARS」「アネッサ」倍増、
売上・利益の大幅な躍進

売上構成比



チューリッヒの空港免税店

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、旅行者の増加に伴いアジアを中心に市場が拡大しています。当社は同事業について成長余地が大きいことから、グローバルプレステージ領域でのポジションを一層強化することをねらいに、最重要事業の一つとして積極的に取り組んでいます。

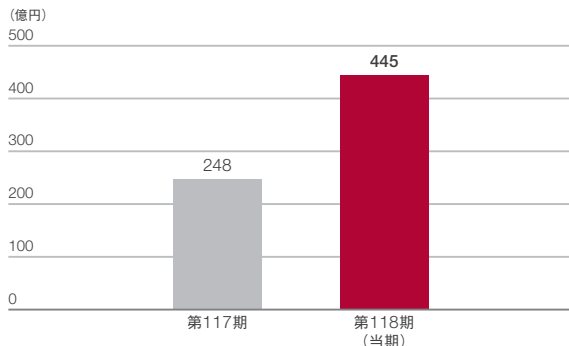
当期は、世界各地の空港での広告宣伝などマーケティング活動を積極的に展開したほか、トラベルリテール専用商品の導入や大手オペレーターとの関係強化にも努めました。

この結果、空港免税店の1店舗当たりの売上が拡大し、韓国、中国、タイなどアジアの売上が前年を大きく上回ったことから、売上高は現地通貨ベースで前期比73.8%増、円換算後では前期比79.3%増の445億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、1店舗当たりの生産性向上などにより、前期比130.3%増の124億円となりました。

■売上高

445億円

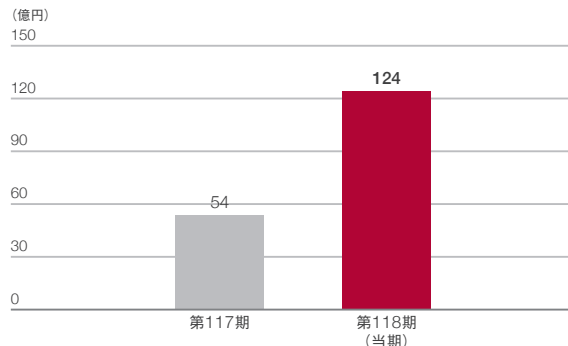
前期比(増減率)	+79.3%
(現地通貨ベース)	+73.8%



■営業利益

124億円

前期比(増減率)	+130.3%
----------	---------

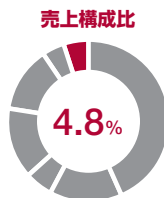


プロフェッショナル事業

中国・アジアの成長加速により増収増益

プロフェッショナル事業は、ヘアサロン向けのヘアケア、スタイリング剤、ヘアカラー剤やパーマ剤などの技術商材を販売しているほか、日本とタイでは直営美容室も展開しています。当期は、中国・アジアにおける成長加速をめざし、商品やマーケティングの強化に取り組みました。

この結果、売上高は現地通貨ベースで前期比4.3%増、円換算後では前期比6.7%増の480億円となりました。営業利益は売上増に伴う差益増などにより、前期比168.1%増の30億円となりました。



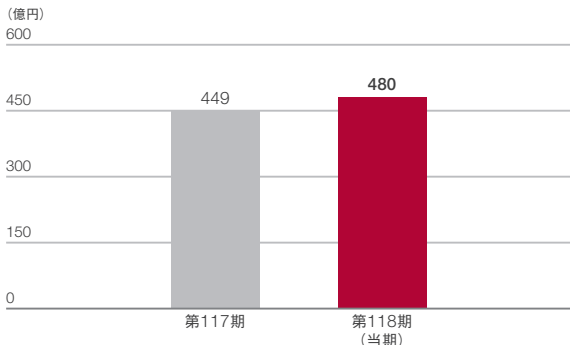
「資生堂プロフェッショナル ザ・ヘアケア エアリーフロー シャンプー」

なお、グローバルでの事業・ブランドポートフォリオの再構築の中で、2017年12月に米州を中心にヘアケア事業を展開している子会社のゾートスイインターナショナルInc.の株式および関連資産をドイツのHenkel AG & Co. KGaAに譲渡しました。

■売上高

480億円

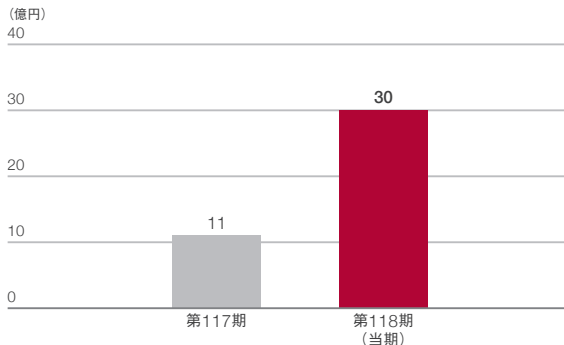
前期比(増減率)	+6.7%
(現地通貨ベース)	+4.3%



■営業利益

30億円

前期比(増減率)	+168.1%
----------	---------



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 32,457	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 「SHISEIDO THE STORE」の改装
無形固定資産	10,005	サプライチェーンシステムのグローバル展開
長期前払費用	6,697	店舗カウンター・什器の設置
合 計	49,160	

(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

当期はグローバルイノベーションセンター建設資金として、銀行借入により100億円の資金調達を実施しました。

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115期 2015年3月期	第116期 2015年12月期	第117期 2016年12月期	第118期(当期) 2017年12月期
売上高	(百万円)	777,687	763,058	850,306	1,005,062
営業利益	(百万円)	27,613	37,660	36,780	80,437
売上高営業利益率	(%)	3.6	4.9	4.3	8.0
経常利益	(百万円)	29,239	37,588	37,174	80,327
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	33,668	23,210	32,101	22,749
1株当たり当期純利益	(円)	84.44	58.17	80.41	56.95
自己資本当期純利益率	(%)	9.4	6.0	8.2	5.6
包括利益	(百万円)	70,668	13,594	8,978	42,456
総資産	(百万円)	823,636	808,547	934,590	949,425
純資産	(百万円)	409,369	413,334	413,870	445,872
1株当たり純資産	(円)	970.00	981.37	984.13	1,059.84
自己資本比率	(%)	47.0	48.4	42.0	44.6
株価収益率	(倍)	25.3	43.5	36.8	95.6
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)		32,134	60,529	59,129	95,392
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)		11,538	△23,137	△70,640	△1,061
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)		△58,419	△30,151	22,378	△53,117
現金および現金同等物の期末残高 (百万円)		100,807	104,926	113,122	156,834

(注) 1. 当期より表示方法を一部変更しました。これに伴い、前期の繰延税金資産および繰延税金負債に対して遡及処理しています。

2. 当社単独の損益および財産の状況の推移

区 分		第115期 2015年3月期	第116期 2015年12月期	第117期 2016年12月期	第118期(当期) 2017年12月期
売上高	(百万円)	241,099	165,148	202,774	220,407
営業利益	(百万円)	19,074	9,515	6,968	7,883
経常利益	(百万円)	39,933	35,243	26,468	23,778
当期純利益または当期純損失 (百万円)		30,498	32,811	37,805	△55,232
総資産	(百万円)	601,186	580,380	620,984	582,589
純資産	(百万円)	346,843	369,128	397,318	334,665

5 資本政策

1 資本政策の基本方針(2017年12月31日現在)

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の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。

株主のみならず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。

なお、2018年3月5日に2018年度から2020年度までの新中期経営計画を公表し、その中で資本政策を含めた新しい財務戦略についても当社ウェブサイト上にて、ご案内します。

2 利益還元の状況の推移

区 分		第115期 2015年3月期	第116期 2015年12月期	第117期 2016年12月期	第118期(当期) 2017年12月期
1株当たり年間配当額	(円)	20	20	20	27.50(予定)
年間配当額	(百万円)	7,975	7,981	7,985	10,986(予定)
連結配当性向	(%)	23.7	34.4	24.9	48.3(予定)

(注)第118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。

VISION 2020の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か年と、2018年度から2020年度までの3か年に分け、最初の3年間に事業基盤の再構築の期間、後半の3年間に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。

戦略策定当初、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%以上に定めていましたが、売上高について、3年前倒しで目標を達成しました。こうした成長加速のモメンタムを捉え、さらなる高みをめざし、後半3か年の定量目標は2018年3月5日に公表する新中期経営計画の中でご案内します。詳細は同日以降に以下の当社ウェブサイトをご覧ください。

(<http://www.shiseidogroup.jp/ir/>)

■ 2020年度に向けたロードマップ



2 | 2015年度から2017年度までの前半3カ年の振り返り

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、“スピードと成長”を重視し負の遺産への対応・解決を進めた一方で、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、地域本社制によるグローバル経営体制の構築など迅速かつ果敢に、抜本的な経営改革を進めてきました。

セルインからセルアウトへの志向の転換

この3カ年での最も大きな変化は、“セルインからセルアウトへの志向の転換”です。生活者の変化への対応を最優先にするために、卸・小売店への売上から、お客さま向けの売上を重視するマネジメントに変更しました。

マーケティングや研究開発への投資を拡大してブランド

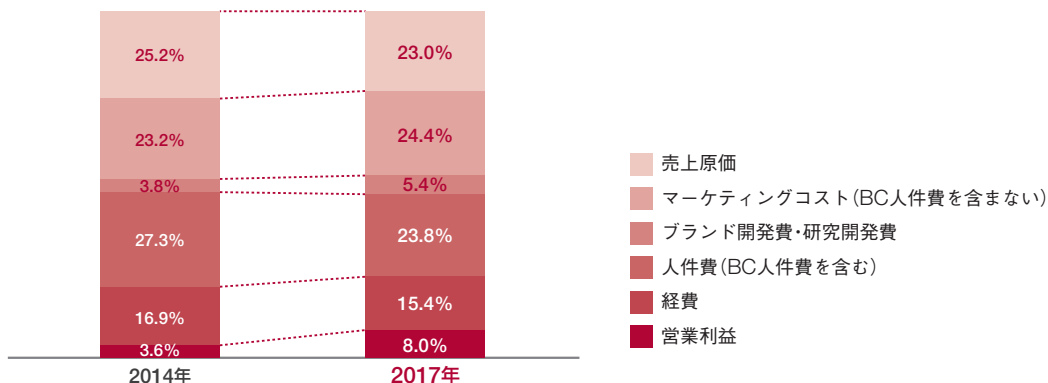
力を向上させ、店頭売上が増加、在庫回転率が向上し、それが出荷売上・数量の増加につながり、結果としてコスト構造が改善する、という好循環を生み出すよう取り組んできました。

マーケティング投資の強化とコスト構造の変革

プレステージ領域を中心にブランドの強化を進めるため、2015年度から2017年度の3カ年で累計1,100億円を超えるマーケティング投資を強化しました。これらの投資原資を捻出するため、前半3カ年累計で633億円のコスト構造改革を実施しました。

マーケティング投資強化による売上拡大に伴い、原価や人件費、その他経費比率が逡減する一方、マーケティングコスト比率等は増加し、コスト構造が大きく改善しました。

■ 売上増によるコスト構造の変革(売上高に占めるコスト比率)



マトリクス型組織体制と“センター・オブ・エクセレンス”の構築

2016年度よりグローバル経営体制がスタートし、6つの地域本社と5つのブランドカテゴリーを掛け合わせるマトリクス型組織体制のもと、各地域本社それぞれが大きな権限を持ち、責任を持って地域の経営を行っています。地域のお客様のニーズに合ったマーケティングや機動的な意思決定を実行することでグローバルでの大きな成長をめざします。

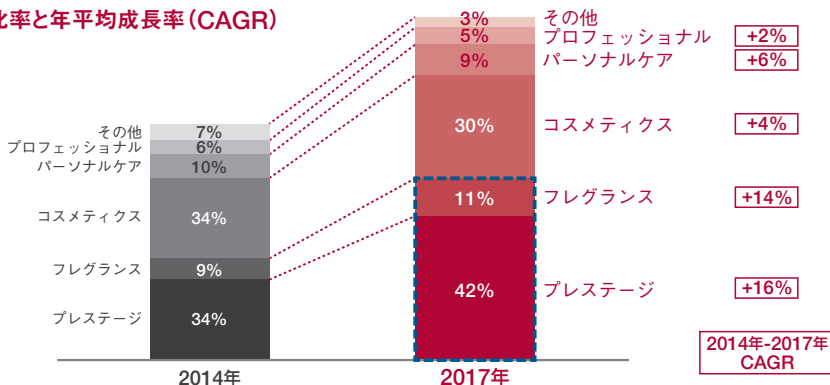
また、スキンケアは日本、メイクアップとデジタルは米州、フレグランスは欧州と、各カテゴリーにおいてグローバルで最も大きな影響力を持つエリアが、情報収集からグローバルでの戦略を立案し、商品開発をリードします。この“センター・オブ・エクセレンス”体制を強化し、エリアを横断した価値づくりによって全世界のマーケティングに活用していきます。

プレステージファースト戦略およびブランドポートフォリオ強化

ブランドマーケティングを経営の根幹に据えるため、ブランドマネージャー制を導入しました。この体制のもと、マーケティング投資の強化にあたっては、成長性と収益性の拡大が期待できるプレステージ領域に向けて投資の選択と集中を行っています。「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」などに加え、グローバルでのブランドポートフォリオを強化するため、2016年にM&Aにより取得した「Laura Mercier」やライセンス契約を締結した「Dolce&Gabbana」への投資も拡大しました。

この結果、プレステージ領域が全体の成長を牽引し、2017年度では、同領域とフレグランス領域を合わせた売上高が全体の53%を占めるまで拡大しました。とりわけ「SHISEIDO」は1,300億円超、「クレ・ド・ポー ボーテ」は1,000億円超の売上規模にまで成長しました。同時に、不採算事業の撤退やグローバルレベルでのポートフォリオの見直しにより、ゾートスインターナショナルInc.などの譲渡も進めました。

■ 領域別の売上比率と年平均成長率 (CAGR)



リージョン別の3カ年の取り組み

<日本>

本社と販売会社を統合し発足した地域本社資生堂ジャパンのもと、研究開発、生産、営業など全ての社員が一丸となってブランドの価値をお客さまにお届けする一気通貫のマーケティングが定着しました。また、生活者起点でブランド別のマネジメントを徹底し、販売チャネルの見直しも実施しました。さらに、中国人観光客にフォーカスし、日本・中国・トラベルリテールが連携したボーダレスマーケティングを行い、インバウンド需要を大きく獲得しました。これらの結果、「エリクシール」は3カ年売上高CAGR（年平均成長率）14%を実現し、500億円超のブランドに成長しました。パーソナルケア事業についても選択と集中および経費管理の徹底を行い、当期は営業利益率が10%を超えるなど収益性が改善しました。

<中国>

事業管理やマーケティング機能を現地へ移管し、研究開発機能を充実させるなど、本社主導から現地主導に転換しました。これに合わせ、現地の優秀な人材を獲得し、プレステージやEコマースといった成長ポテンシャルが高い領域に大胆なマーケティング投資を実行し、プレステージ領域は3カ年売上高CAGR41%の成長を実現しました。「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ボーテ」に加え「IPSA」や「NARS」などの成長が貢献しました。さらに、現地のネット通販大手との戦略的パートナーシップの構築も進めることによって、中国事業でのEコマースの売上比率は26%にまで拡大しました。また、コスメティクス領域においては、課題の中国専用ブランドで、「AUPRES」がリニューアルにより

5%の成長を実現したことに加え、収益性改善に向けて「Za」や「PURE&MILD」は取引制度改定などを行いました。

<アジアパシフィック>

ゼロベースからシンガポールに地域本社を設立し、現地主導のマーケティングのもと、価値を高く評価されているジャパンブランドの可能性を追求しました。また、従来、苦戦していた韓国でも現地に精通したマネジメントの主導のもと、市場環境が厳しい中でも成長を実現し、黒字化しました。

<米州>

化粧品業界での豊富な経験を持つ専門性の高い人材を獲得し、組織を統合・強化しました。ベアエッセシャルInc.については、現実を直視し課題を先送りせず、迅速に対応するため、一步踏み込んで、再生計画を策定し減損を計上することとなりました。今後、アメリカ地域本社のCEOと2017年7月に就任したベアエッセシャルInc.の新社長のリーダーシップのもと、この改革を完遂し、持続的な売上、収益の回復をめざしていきます。

また将来の成長に向けて、M&A等によりブランドやグループの可能性を広げる最先端のテクノロジー・人材を獲得するため、2017年には米国ベンチャー企業のMATCHCo.とGiaran, Inc.を買収し、2018年1月には、Olivo Laboratoriesの保有する“Second Skin”事業を取得しました。“Second Skin”はシワやたるみを瞬時に隠す人工皮膚形成技術です。革新的な技術と資生堂グループの持つ研究開発力とグローバルでのマーケティング力を融合することにより、新しい価値をお客さまに提供していきます。

<欧州>

化粧品とフレグランスで重複していた域内各国の組織・機能の統合を行い、シナジーを発揮できる組織としたほか、中東地域の統括会社を設立しました。また、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」のフレグランス等の開発、生産および販売に関するライセンスを取得し、事業を開始しました。2017年に就任したヨーロッパ地域本社CEOのもと、サプライチェーンの回復と共に、成長投資を強化したうえで、収益性改善をめざします。

<トラベルリテール>

成長性に着目して一つの事業として経営戦略に組み込み、成長著しいアジアを拠点にするべく地域本社をシンガポールに移しました。トラベルリテールビジネスの経験を有する人材を獲得し、組織を強化しました。また、積極投資によって、プレステージブランドとしての認知拡大に取り組むと共に、世界の空港免税店を運営する大手オペレーターとの関係を強化し、3カ年売上高CAGR50%を達成しました。

イノベーション領域の強化

100年以上にわたって培ってきた当社の研究開発力は、外部から高い評価を受けており、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）Conference」において「大気汚染物質を寄せ付けないシールド技術の開発」が選ばれ、7大会連続の通算25回目の受賞となりました。

また、グローバルレベルでの研究開発力の最大化に向け、イノベーションへの投資を引き続き強化します。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、全世界の研究所の人員を約1,500名にまで増員します。

将来の成長を支える基礎基盤研究を強化するとともに、グローバル研究開発体制を拡充していきます。2017年1月には、成長著しい東南アジア諸国のお客さまニーズに的確に対応するため、シンガポールに「アジアパシフィックイノベーションセンター」を設立しました。2018年末には、横浜みなとみらい地区に世界中の研究開発拠点の中核となる「グローバルイノベーションセンター」の竣工を予定しています。

サプライチェーンマネジメントと品質管理

中長期戦略VISION 2020の実現に向けた経営改革による競争力強化の結果、当社のホームマーケットである日本市場をはじめ、グローバル全体で需要が増加しています。また、日本・中国・トラベルリテールを一つの市場と捉えたボーダレスマーケティングの展開により、高品質な“メイド・イン・ジャパン”製品に大きな価値を見出す国内外のお客さまからの需要も拡大しています。このような需要の拡大に対応し、今後のさらなる成長性を確保するため、安定的な生産体制を確立します。

具体的には、既存の国内3工場への生産インフラおよび人員の拡大に取り組むとともに、栃木県大田原市に新工場を建設します。新工場は、スキンケア商品の製造工場として2019年度中の稼働を予定しています。あわせて、現在建設準備を進めている大阪新工場の生産能力を当

初計画比2.1倍に引き上げるとともに、生産に必要な原料・容器の安定確保のためにサプライヤーとの協働を推進し、中長期的にグローバル成長を支える盤石な生産体制を構築します。

品質面では、当期、一部の製品において当社の品質基準に達していないと判断したものがあり、該当製品の自主回収を実施しました。本件に対し社内でも徹底的な原因究明を行い、再発防止に向けて抜本的に社内体制を見直しました。資生堂グループは、高品質で高い安全性をもつ商品の提供を通じ、お客さまにご満足いただくことを何よりも重要と考え活動しております。今後このような事態が発生することのないよう、より一層の品質管理の徹底に努めてまいります。

グローバル経営を支える人材育成“People First”

これらさまざまな改革を実現・実行してきましたが、最大の牽引役は社員です。失敗を恐れず、挑戦し続ける個人とそれが認められる風土が醸成されてきており、今後の成長継続の原動力であると捉えています。

中長期的な価値創造を実現するためには、グローバル成長を支える人材・組織が重要であり、人材育成に向けた投資を強化していきます。社員の能力を引き出す研修プ

ログラムの開発や、多様な人材の採用を強化し、“人の力で会社を強くし、競合に勝つ組織”をつくり上げます。また、マトリクス型組織体制のもと、全世界でのコミュニケーションをより円滑にするため、2018年10月より、当社の公用語を英語にします。既に、この準備に入っており、約1,700名の社員が日々英語力向上に積極的に取り組んでいます。

3 | 2018年度から2020年度までの3カ年計画

2018年度から2020年度までの後半3カ年においては、これからの成長をより確かなものにしていくため、前半3カ年の成果と課題を引継ぎ、“今後も継続強化していく事項”と“解決する課題”に取り組んでいきます。

“今後も継続強化していく事項”は、グローバルでのプレステージファースト戦略や日本事業の成長性と収益性の維持・拡大などであり、“解決する課題”は、供給体制の整

備や米州・欧州の収益改善です。

前半3カ年の成長モメンタムを継続・加速し、2020年度には営業利益率10%超をめざします。

これらを含めた新中期経営計画は2018年3月5日に公表します。詳細は同日以降に以下の当社ウェブサイトをご覧ください。

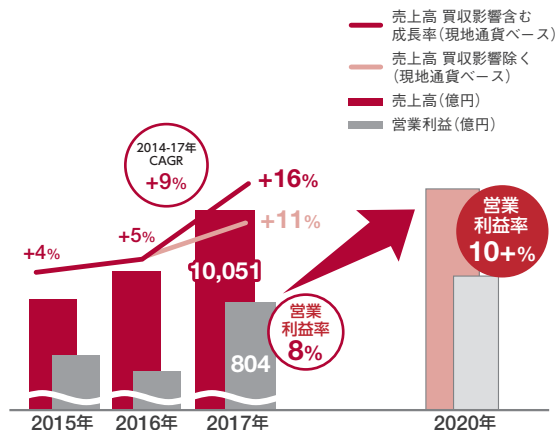
(<http://www.shiseidogroup.jp/ir/>)

■ これからの成長をより確かなものに

今後も継続強化	解決する課題
<ul style="list-style-type: none"> グローバル プレステージファースト 日本 成長性と収益性の維持・拡大 中国 成長の加速と高利益率達成 トラベルリテール& ボーダレスマーケティング デジタル&Eコマース テクノロジーを融合するイノベーション 人材と組織の開発 ESG経営 	<ul style="list-style-type: none"> 供給体制の整備 米州 収益改善 <ul style="list-style-type: none"> > [bareMinerals]再生 > 新事業モデル構築 欧州 収益改善 <ul style="list-style-type: none"> > フレグランスブランド ポートフォリオ強化

HUMBLE CONFIDENCE

■ 成長モメンタムを継続



※2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く

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

当社は、100年先も社会とともに持続的に成長し、世界中のステークホルダーから支持され、必要とされるグローバルビューティーカンパニーとなることをめざしています。当社を取り巻く世界の社会課題・環境問題、特に国連が主導する「持続可能な開発目標 (SDGs)」に積極的に取り組み、長期的に健全な社会を形成していくことは、当社の持続的成長にとって非常に重要であると捉えています。

当社のサステナビリティ戦略は、社会課題・環境問題の解決と、事業の成長拡大の両立をめざす成長戦略と位置づけています。当社がめざしている「美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会の実現」には、一人ひと

りのお客さま、そのお客さまが属している社会、人々の暮らしを支えている地球環境が全て持続可能であることが重要であると考えています。



「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)」

環境問題への取り組み

人々の暮らしを支える地球環境の保全と持続可能なモノづくりの推進は、美しい地球を次世代に受け継ぐための取り組みだと考えています。当社では、単なる環境対応にとどまらず、お客さまの心を動かす新価値を付加することで、バリューチェーンにおける環境負荷の最小化と事業における成長をめざします。また、こうした魅力ある商品やサービスを提供するとともに、環境に負荷を与えない消費行動の啓発と定着にも取り組んでいきます。

近年、原材料を調達する過程における労働者への人権侵害や環境への配慮に対するステークホルダーの関心が高まっています。

当社では、昨年、「資生堂グループ人権方針」を定め、「英国現代奴隷法」に対応した取り組みを開始し、原料産地まで遡ったバリューチェーン全体の調達過程における人権、労働環境、安全衛生、環境保護に関する課題を可視化し、サプライヤーと協力して課題解決に取り組んでいます。

ダイバーシティのさらなる推進と女性活躍支援

当社は、国籍、性別、年齢、障がいの有無などあらゆる多様性（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社員が混じりあうことで、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を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さまざま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。2018年は、組織体制の変更に伴い比率が低下しましたが、引き続き女性の活躍支援を一段と進め、2020年までにこの比率を40%に高めることをめざします。

また、当社は社会に対しても女性の活躍を支援するさまざまな取り組みをグローバルに進めています。国連組織であるUN Womenが推進するジェンダー平等（男女平等）のためのキャンペーンに賛同し、昨年10月には、この課題の解決策を学生が提言するイベント“**HeForShe**※全ての人が輝く社会を目指して～Generation Zからの提言～”をUN Womenとの共催で開催しました。今後も当社は、このようなイベントを通じてこれからの社会を担う若い世代と共にジェ

ンダー平等を推進し、全ての人が自らの人生を選択し能力を発揮できる社会の実現をめざします。

日本では、早期発見や治療技術の進歩により、がんと向き合って生きる期間が長くなる傾向があり、就労しながら通院しているがん患者の方も増えています。

当社は、老若男女を問わず、がん患者が自分らしくいきいきと日常を過ごせるよう、外見変化をメイクアップでカバーする方法の提供や、セミナー等を通じて、がん治療と就労の両立に向けた支援を行っています。



「パーフェクトカバー ファンデーション MVシリーズ」

※ UN Womenが2014年からグローバルに展開しているジェンダー平等のための連帯イニシアチブ。ジェンダー平等の社会を実現するためには、男性を含め、全ての人が立ち上がらなければならないとの考え方から始まったもの。

文化・スポーツ支援活動への貢献

当社の新たな価値を創造するという精神は、芸術文化支援活動に活かされています。次代を担う新進の芸術家の支援を目的に、初代社長の福原信三が1919年に開廊した資生堂ギャラリー（東京都中央区）や、1978年に開館した資生堂アートハウス（静岡県掛川市）等で、さまざまな作品の展示や情報発信を通じて、時代に先駆けた美の提案を行ってきました。

2017年7月に、当社は、「資生堂 presents チームラボ かみさまがすまう森のアート展」（主催：御船山楽園（佐賀県武雄市）、チームラボ）に、初めて協賛しました。会場では、プロジェクションマッピングなどのテクノロジーや光・音を駆使したアート作品と、ブランド「SHISEIDO」の新スキンケアライン「WASO」（ワソウ）の「自然からくる美しさをストレートに伝える」というコンセプトを融合させたコラボレーション作品を展



「資生堂presents チームラボかみさまがすまう森のアート展」

示しました。

また、人々に感動と共感を与えるスポーツへのサポートを通じて、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。屋外でスポーツする際も美しい肌を守るための日焼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。1979年より女子陸上部「資生堂ランニングクラブ」を運営し、2016年より、「東京マラソン」に、女性たちが美しさを保ちながら、レジャー・スポーツを思いきり楽しむことをサポートする「アネッサ」ブランドで協賛を行っています。

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。



「東京マラソン2017 アネッサブース」



1.2 資生堂グループの概要 (2017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、トイレットリー製品の販売等)、ヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の製造・販売)等
中国事業	中国における化粧品事業(化粧品、化粧用具、トイレットリー製品の製造・販売)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、トイレットリー製品の製造・販売)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)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
プロフェッショナル事業	日本、中国およびアジアの理・美容製品の製造・販売 等
その他	生産事業、フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品)および飲食業 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
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
資生堂細胞加工培養センター	兵庫県 神戸市 中央区
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
資生堂アジアパシフィックイノベーションセンター	シンガポール
資生堂アジアパシフィックイノベーションセンター(台湾分室)	台湾 新竹縣
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
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

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
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
株式会社ザ・ギンザ	東京都 中央区	百万円 100	98.1	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
資生堂フィティット株式会社	東京都 中央区	百万円 10	100.0	化粧品等の販売
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
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

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
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
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 39,583	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
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
ベアエッセンシャルビューティー Inc.	アメリカ デラウェア	米ドル 1	— (100.0)	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
ベアエッセンシャル Inc.	アメリカ デラウェア	米ドル 0.01	— (100.0)	ベアエッセンシャルグループの持株会社
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 32,937	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂グループイタリア S.p.A.	イタリア ミラノ	千ユーロ 5,036	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂グループドイツ GmbH	ドイツ デュッセルドルフ	千ユーロ 8,700	— (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
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
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
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
株式会社資生堂バーラー	東京都 中央区	百万円 100	99.3	飲食業
上海卓多姿中信化粧品有限公司	中国 上海	千中国元 418,271	26.2 (92.6)	化粧品等の製造
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
匿名組合セラシ	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	12,239	[4,878]	+1,201	[△1,259]
中国事業	8,052	[117]	△571	[+22]
アジアパシフィック事業	3,036	[406]	+39	[△34]
米州事業	4,622	[87]	+527	[△46]
欧州事業	3,542	[420]	+293	[+10]
トラベルリテール事業	157	[4]	+67	[△1]
プロフェッショナル事業	1,146	[604]	△719	[+34]
全社(共通)	4,644	[1,755]	+52	[+118]
合 計	37,438	[8,271]	+889	[△1,156]

(注)1. 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。

2. 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。

3. 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は83.8%、日本国内における女性従業員比率は83.4%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	24,673 百万円 7,200 百万ウォン 5,500 千シンガポールドル 40 千ユーロ

2. 当社が発行する株式に関する事項(2017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460,033株を含む)
- 3 株主数 42,604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)	38,033	9.51(9.50)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,214	4.80(4.80)
株式会社みずほ銀行	15,626	3.91(3.90)
BNYM TREATY DTT 15	11,726	2.93(2.93)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	7,103	1.77(1.77)
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,636	1.66(1.65)
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	6,194	1.55(1.54)
資生堂従業員自社株投資会	6,158	1.54(1.53)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	6,085	1.52(1.52)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	5,635	1.41(1.40)

(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15,626千株には、同社を名義人とした5,626千株のほか、「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10,000千株を含めています。なお、同社から、2017年10月6日付で共同保有者合計で30,791千株(持株比率7.70%)を保有しており、そのうち、15,626千株(同3.91%)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. 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7.41%)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。
5. 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1.62%)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。
6. 三井住友信託銀行株式会社から、2017年8月21日付で共同保有者合計で22,826千株(持株比率5.71%)を保有しており、そのうち14,102千株(同3.52%)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。
- なお、同社から、2018年1月19日付で共同保有者合計で23,990千株(持株比率6.00%)を保有しており、そのうち14,560千株(同3.64%)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。

3. 当社が保有する株式に関する事項(2017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
80	百万円 20,344

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PALTAC	千株 600	百万円 3,084	商品販売	
株式会社みずほフィナンシャルグループ	12,229	2,502	当該会社の子会社との金融取引	
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,496	2,063	当該会社の子会社との金融取引	
凸版印刷株式会社	1,628	1,659	商品包装資材・販促用具購入	
小野薬品工業株式会社	585	1,536	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	240	1,233	当該会社の子会社との保険取引	
大日本印刷株式会社	435	1,095	商品包装資材・販促用具購入	
株式会社ワコールホールディングス	219	781	当該会社の子会社からの生産受 託取引	
日本精化株式会社	670	764	原材料購入	
SOMPOホールディングス株式会社	154	676	当該会社の子会社との保険取引	

(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10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118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(2017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。

2017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 500,500	% 0.12

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。これらはいずれも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の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です。

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。

2016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118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	2017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
2017年 3月30日	当社取締役および 執行役員等 24名	2,990円	1株当たり 1円	2019年9月1日 ～ 2032年2月29日	当社取締役 (社外取締役を除く) 3名396個	当社普通株式 39,600株
					当社取締役を兼務 しない執行役員 12名421個	42,100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) 6名157個	15,700株
					その他 3名146個	14,600株

(注) 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2017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。

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。

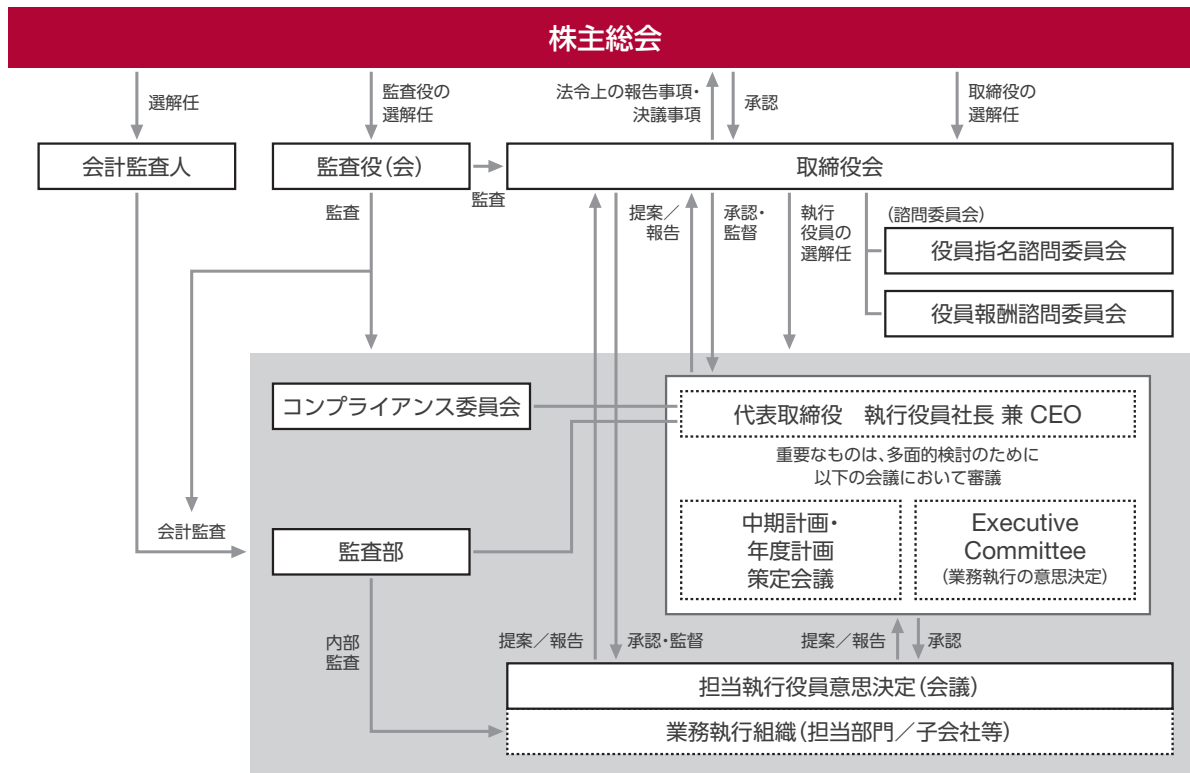
■コーポレートガバナンス改革の変遷

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 2017年 相談役・顧問制度の廃止	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(半数以上を社外取締役とすることを目処) 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

2017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。2017年度は、役員指名諮問委員会を7回開催し、取締役および監査役候補者の選定、執行役員の選任ならびに欧州地域本社のCEOの選任等について答申したほか、執行役員の任期上限の考え方や相談役・顧問制度の廃止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1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。2017年度は役員報酬諮問委員会を8回開催し、2016年度の取締役および執行役員の賞与、2017年度の実績および執行役員の個人別報酬、2017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1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

美しい生活文化を創造し続けるグループとして存在するために、グローバルおよびローカルの社会変化や社内の現状を的確に捉え、経営リスク要因を特定し、それぞれのリスクに対する未然防止策または提言対策を審議・決裁するほか、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。2017年度は、コンプライアンス委員会を2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、コンプライアンス部長 計10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6つの地域と5つのブランドカテゴリーを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、必要なサポート

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。

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。この新たな経営体制下での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（社外取締役および社外監査役）の独立性について客観的に判断するため、海外の法令や市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118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

2017年12月31日現在在任の取締役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2名と資生堂グループでのキャリアを有する者1名で構成されています。なお、女性の取締役は2名(28.5%)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 | 執行役員社長 兼 CEOのサクセッション

当社では、執行役員社長 兼 CEOの後任候補者は執行役員社長 兼 CEO自身の責任と権限で選定するべく努めるべきであり、そのサクセッションプランも執行役員社長 兼 CEO自身が立案するものと考えています。そのうえで、取締役会の機能の一部を担う役員指名諮問委員会は、執行役員社長 兼 CEOよりサクセッションプランや具体的な後任候補者の指名について十分な報告を受け、意見を交換し、独立した立場からの執行役員社長 兼 CEOに対する評価や当社の経営課題も踏まえて検討を加え、フィードバックを行います。また、具体的な後任候補者の評価については、執行役員社長 兼 CEOを構成員としない評価

部会においてその妥当性について判断します。評価部会を含む役員指名諮問委員会の機能は、取締役会の機能の重要な部分を担うものであるため、取締役会はその判断を原則として覆しません。なお、当社の執行役員社長 兼 CEOが後任候補者を選定する際に支障がある場合等には、役員指名諮問委員会が主導的な役割を担うこともありますが、それは極めて例外的です。また、実際に後任の執行役員社長 兼 CEOを選定する際は、役員指名諮問委員会は最終候補者および最終候補者選定のプロセス等につき十分に審議したうえでその意見を答申し、取締役会は当該答申を最大限尊重して選定決議を行います。

8 | 取締役、監査役および執行役員のサクセッションならびに研修

当社は、執行役員社長だけでなく、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、執行役員に必要な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。

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

当社および当社グループの「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会に報告する。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. その他監査役職務の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、2017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

- ・企業倫理に関する取り組みでは、全ての海外事業所に対して企業倫理に関する研修資料を配付した。また、日本国内で、当社全役員、関係会社社長、新入社員を対象に倫理・リスク管理研修を実施した。加えて海外2カ国の事業所でも同様の研修を実施した。
- ・日本国内のグループ会社に適用する「個人情報保護規程」を改訂し、この周知徹底のため、日本地域の全社員を対象に研修を実施した。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。
- ・内部監査に係る諸規定に従い、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、関連法規・社内規程の遵守、および会社資産の保全の観点から、グループ全体の内部統制の整備・運用状況を検証している。

〈反社会的勢力排除に向けた取り組み〉

日本国内での仕入先事前審査制度の対象グループ会社を拡大し、反社会的勢力排除に向けた取り組みを強化した。

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、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。
- ・会議運営の効率性の向上と決裁の機動性の確保の観点から、Executive Committeeの再編を行った。

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

- ・各地域本社のリスクアセスメントを実施し、Global Legal and Risk Management Conferenceにおいて、リスクマネジメントについて討議した。また、コンプライアンス委員会を開催し、リスク軽減策を報告するとともに、緊急事態が発生した場合のコミュニケーション体制を強化した。当期に発生した商品の自主回収に際しては、執行役員社長 兼 CEOのもと、関係部門で対策を協議した結果、一部の商品について当社の品質基準に達していないと判断し、回収を決定した。また、再発を防止するため、品質管理体制を抜本的に見直した。
- ・リスク対応に関わる部門において、コンプライアンス部との連携窓口として設置されたリスクマネージャーが、リスク事案発生の都度、その収束に向けた対応業務にあたった。

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及び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、資生堂相談ルーム、社外相談窓口、コンプライアンス委員会ホットラインとあわせて、不利な取扱いを受けないことを周知徹底している。

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。
- ・2017年度について、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、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、必要に応じて社外取締役も出席し、双方の情報共有を図った。
- ・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

(2017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 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	コンプライアンス委員会委員長
取締役 執行役員 常務	青木 淳	人事本部長 兼 人事部長 クリエイティブ本部長 (人事、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
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

(2018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 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 常務	青木 淳	人事本部長 (人事、秘書・渉外、企業文化) 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
取締役	岩井 恒彦	—
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

(2017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)	大塚 宣夫	—
社外監査役 (独立)	小津 博司	—
社外監査役 (独立)	辻山 栄子	—

(2018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)	大塚 宣夫	—
社外監査役 (独立)	小津 博司	—
社外監査役 (独立)	辻山 栄子	—

- (注) 1. 当社の役員は2017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. 監査役のうち大塚宣夫氏、小津博司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、大塚宣夫氏、小津博司氏、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118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. 取締役青木淳氏および社外監査役小津博司氏は、2017年3月28日開催の第117回定時株主総会において新たに選任され、同日就任しました。その他の取締役は、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、早稲田大学商学学術院教授を務め、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 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	大 塚 宣 夫	医療法人社団慶成会 会長
社外監査役	小 津 博 司	三井物産株式会社 社外監査役 トヨタ自動車株式会社 社外監査役 一般財団法人清水育英会 代表理事 一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシス 代表理事 一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事
社外監査役	辻 山 栄 子	早稲田大学 商学学術院教授 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118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。

2. 社外取締役岩田彰一郎氏は、2017年12月をもって株式会社みんなのウェディングの社外取締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 社外役員と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
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	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
				1%未満	同社2017年3月期連結売上高
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	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
				1%未満	同社連結ベースの2017年3月期「収益合計」
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	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
				1%未満	同社2017年5月期連結売上高
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	1%未満	当社当期連結売上高
				1%未満	同社2017年5月期連結売上原価
<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。</p> <p>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1%未満であり、2017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、1%未満です。</p>					

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
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	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
				1%未満	同社2017年3月期連結売上高
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	1%未満	当社当期連結売上高
				1%未満	同社連結ベースの2017年3月期「売上原価」
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 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。				

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
社外監査役 小津博司					
三井物産株式会社 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	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
				1%未満	同社連結ベースの2017年3月期「収益合計」
トヨタ自動車株式会社 社外監査役	自動車レンタル等	同社グループ	当社グループ	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
				1%未満	同社2017年3月期連結「売上高合計」
一般財団法人 清水育英会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				
一般社団法人 刑事司法福祉 フォーラム・オアシス 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。				
社外監査役 辻山栄子					
早稲田大学 商学学術院教授	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。				
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	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
				1%未満	同社連結ベースの2017年3月期「営業収益計」

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
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	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
				1%未満	同社連結ベースの2017年2月期「売上高」
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	1%未満	当社当期連結売上高
				約1%	同社2017年2月期連結売上原価
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	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
				1%未満	同社連結ベースの2017年3月期「営業収益合計」

- (注) 1. 本表は社外取締役、社外監査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、兼職先と競業取引がある場合、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。
3. 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118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. 社外取締役岩田彰一郎氏は、2017年12月をもって株式会社みんなのウェディングの社外取締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18回のうち18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18回のうち17回に出席し(出席率94.4%)、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	取締役会18回のうち16回に出席し(出席率88.8%)、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18回のうち17回に出席し(出席率94.4%)、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	大塚 宣夫	取締役会18回のうち18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	小津 博司	2017年3月に社外監査役就任後、取締役会14回のうち14回に出席(出席率100%)、また監査役会11回のうち11回に出席し(出席率100%)、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	辻山 栄子	取締役会18回のうち18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、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	
		2017年12月31日現在	2018年1月1日現在
執行役員 常務	島谷 庸一	研究開発本部長 R&D戦略、GIC [※] 統括運営、化粧情報開発、化粧品開発、技術知財、アドバンスリサーチ、インキュベーション、品質評価	研究開発本部長 R&D戦略、GIC統括運営、化粧情報開発、化粧品開発、技術知財、アドバンスリサーチ、インキュベーション、安全性・解析研究
執行役員 常務	杉山 繁和	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	日本地域 CEO 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	ジャン フィリップ シャリエ	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	アジアパシフィック地域 CEO 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	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	中国地域 CEO 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	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 グローバルプロフェッショナル事業	グローバルプロフェッショナル事業本部長 グローバルプロフェッショナル事業
執行役員	保坂 匡哉	SCM統括、購買、生産、生産技術開発、工場、フロンティアサイエンス事業	SN [※] 改革、生産技術、サプライ・購買統括、グローバル事業連携、ジャパン事業連携、工場、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 グローバルICT コンプライアンス委員会委員	グローバルICT本部長兼 ICT戦略・プラットフォーム部長 ICT戦略・プラットフォーム、グローバルシステム コンプライアンス委員会委員
執行役員	櫛田 靖	SCM本部長付 特命プロジェクト担当	—
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 チーフブランドオフィサー SHISEIDOブランド

事業報告

地位	氏名	担当等	
		2017年12月31日現在	2018年1月1日現在
執行役員	塩島 義浩	リーガル・ガバナンス本部長兼品質保証本部長 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、品質保証 コンプライアンス委員会委員	リーガル・ガバナンス本部長兼 リーガル・ガバナンス部長、品質保証本部長 リーガル・ガバナンス、リスクマネジメント、サステナ ビリティ戦略、グローバル薬務推進、品質保証 コンプライアンス委員会委員 資生堂ジャパンコンシューマーセンター
執行役員	副島 三記子	ビューティークリエイション 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)	美容統括本部長 ビューティークリエイション 資生堂ジャパン美容統括本部長 (美容企画、BC統括、コンシューマーセンター)
執行役員	直川 紀夫	最高財務責任者 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	最高財務責任者 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

※GIC:グローバルイノベーションセンター

※SN:サプライネットワーク

※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. 執行役員塩島義浩氏と資生堂ジャパン株式会社執行役員副島三記子氏は2018年1月1日以降、資生堂ジャパンコンシューマーセンターを共同して担当しています。

2. 当期中および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	退任日
執行役員	田 邨 真理	2017年4月30日
執行役員	櫛 田 靖	2017年12月31日

3. 2018年1月1日付で直川紀夫氏は、執行役員常務に昇格しました。

4. 2018年1月1日付で新たに就任した執行役員は、以下のとおりです。

地位	氏名	担当等
執行役員	鈴木 ゆかり	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 クレド・ポー ボーテ
執行役員	山 本 尚 美	クリエイティブ本部長 クリエイティブ

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

■ 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

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。

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。

当社は2018年度から新たな役員報酬制度を導入いたしました。新しい制度においてもこの基本哲学および概要に変更はありません。

2 | 取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額

ここで開示する報酬等は、2017年度に支払ったものおよび2017年度までの実績に基づき支払う予定のものであり、2017年度までの役員報酬制度に基づくものです。2017年度までの役員報酬制度については、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118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。

なお、本定時株主総会の第4号議案（取締役の報酬額改定の件）において、取締役に支給する報酬の限度額を月額から年額に改めるとともにその報酬額を年額20億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）とし、当該報酬限度額の範囲内で取締役の基本報酬および賞与を支給する運用に変更する旨を提案しています。

	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(8名)	百万円 270	百万円 222	百万円 93	百万円 585
うち社外取締役(4名)	58	—	—	58
監査役(6名)	103	—	—	103
うち社外監査役(4名)	38	—	—	38
合計	373	222	93	688

- (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2017年度の取締役の賞与は、本定時株主総会の第4号議案(取締役の報酬額改定の件)が原案どおり承認可決されることを条件として、取締役会の決議により支払う予定の額です。なお、当該賞与の支給予定額と当期に支給した基本報酬の合算額は、第4号議案による報酬限度額20億円以内です。
3. 上記の取締役の長期インセンティブ報酬(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16百万円があります。
5. 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1~4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。

3 | 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

ここで開示する報酬等は、2017年度に支払ったものおよび2017年度までの実績に基づき支払う予定のものであり、2017年度までの役員報酬制度に基づくものです。2017年度までの役員報酬制度については、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118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。

	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 127	百万円 179	百万円 69	百万円 377
代表取締役 岩井 恒彦	46	22	23	92

- (注)1. 上記の2017年度の取締役の賞与は、本定時株主総会の第4号議案(取締役の報酬額改定の件)が原案どおり承認可決されることを条件として、取締役会の決議により支払う予定の額です。
2. 上記の取締役の長期インセンティブ報酬(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。
3. 上記2名の取締役について上記の役員報酬(注1~2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 | 2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した新しい役員報酬制度

■全体像

当社は、2018年度から2020年度までの3カ年を成長加

速のための新戦略に取り組む期間と位置づけています。

2015年度から2017年度までの3カ年は事業基盤の再

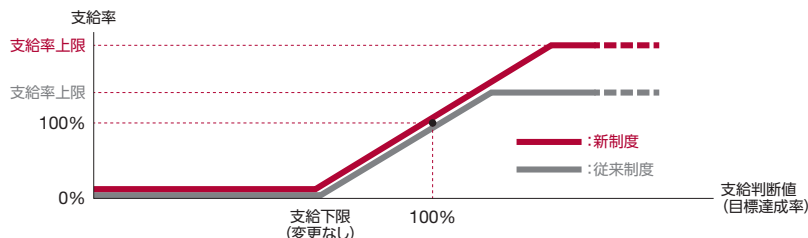
構築の期間と位置づけていたことから、その3カ年を対象とした役員報酬制度は、役員に対し、変革のリーダーとして抜本的な改革を実行することを動機づける設計とし、短期的には業績数値に対してネガティブに作用するような課題解決でも、それが長期的成長のために必要であれば戦略的に解決するインセンティブを設けていました。

2018年度からは、引き続き構造改革にも取り組みつつ、正のサイクルの構築を実施し成長を加速させていくことから、基本的には2017年度までの構造を踏襲しながら、その一方で、成し遂げられた成果に対して報酬を支払うという“ペイフォーパフォーマンス”の考え方を一歩進めた“ペイフォーミッション(企業として成すべきことを成したことへの報酬)”の考え方をより重

視する設計とします。“ペイフォーミッション”の考え方のもとでは、売上高や営業利益額等の財務的な業績数値についてはもちろん、経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現度合こそが業績の重要な要素として評価の対象となります。

新しい報酬制度では、年次賞与の支給率上限を引き上げることで、目標を大きく上回った成長を実現したときには従来よりも多くの年次賞与の支給を受けられるようにしました。そして、業績連動報酬のうちの長期インセンティブ型報酬は、原則として年次賞与の金額と同額相当を株式報酬で支給する設計となっていますので、年次賞与の支給率上限の引上げは、業績連動報酬全体について業績連動性を高めることとなります。

■ 年次賞与の支給率上限の引上げ(モデル図)



■ 新しい役員報酬制度における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	46%	27%	27%	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位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. 各役員の役位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. 取締役会議長等の役割に応じて別途支給される定額の報酬は、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、株主のみならずと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。

なお、2018年度は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を継続することとしましたが、より当社の報酬哲学の実現にふさわしい株式報酬への変更に向け、引き続き検討を進めることとしています。

■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。なお、親会社株主に帰属する当期純利益については、経営に携わる立場の者全てが意識する必要がある一方、未来の成長に向けた投資等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、下表の通り、役員報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準（閾値（しきいち））を定め、当該閾値を下回った場合に、役員報酬諮問委員会において、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ました。

また、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、2017年度までの役員報酬制度に引き続き、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	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%	30%	70%
	連結営業利益	40%		10%		10%		40%		40%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	予め定めた一定水準以下の金額になった場合、役員報酬諮問委員会において、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%									
		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5つ以下で設定。									

(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。

なお、2018年度は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を継続することとしましたが、より当社の報酬哲学の実現にふさわしい株式報酬への変更に向け、引き続き検討を進めることとしています。

■ 長期インセンティブ型報酬の業績条件

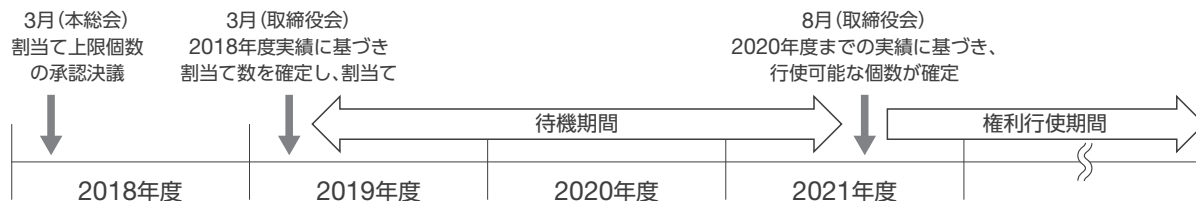
新株予約権の割当て時

- ・ 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、各役員の前年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）、ロレアル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、各役員の前年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づ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。

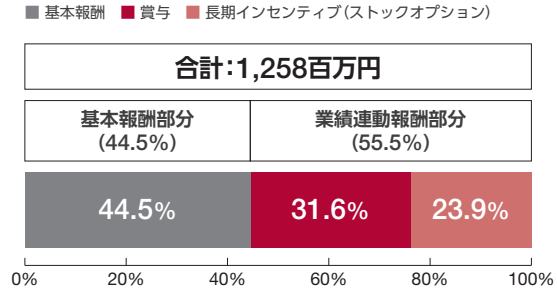
また、執行役員社長 兼 CEO以外の執行役員（取締役を兼務する者を含む）の個人考課は、業績指標に基づく評価と併せて執行役員社長 兼 CEOが行いますが、これについては、役員報酬諮問委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認することで、客観性・公正性・透明性を担保しています。

5 | 3カ年計画期間中の社外取締役を除く取締役の当該3カ年にかかる報酬の種類別の割合

2015年度から2017年度までの当社3カ年計画の期間に対応した社外取締役を除く取締役への報酬の種類別の割合は、下表のとおりです。2017年度は、長期的なミッションの達成のために必要と判断された経営課題への取り組みや改革をいち早く進め、売上高目標を3年前倒しで達成したことおよび過去最高の営業利益額を計上したことなどにより、業績連動報酬の水準が高くなっており、結果として3カ年での業績連動報酬の割合が高くなっています。

なお、賞与については、本定時株主総会の第4号議案（取締役の報酬額改定の件）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を含んでいます。また、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は当該3カ年にかかる取締役の報酬のみを算入しています。

■ 2015年から2017年の3カ年にかかる報酬の種類別割合



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 186
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

- (注) 1. 本事業報告中の億円単位は、単位未満を四捨五入しており、百万円単位、千米ドル単位、千ユーロ単位、千中国元単位、千ニュー台湾ドル単位、千シンガポールドル単位、百万ベトナムドン単位および千株単位の記載は、単位未満を切り捨てています。
2. 比率の算出にあたっては、株式保有比率と役員についての構成比率および各種会議の出席率については、小数点第2位以下を切り捨てて表記しており、その他は、原則として小数点第2位で四捨五入しています。
3. グラフや表における“△”は損失または減少等、負の値を示しています。
4. 本事業報告の文中で使っている“社員”は会社法上の“社員”ではなく、“従業員”と同義としています。