

1 総株主の議決権の数 3,991,753個

2 議案および参考事項

第1号
議案

剰余金の配当の件

第118期の期末配当につきましては、以下に記載の株主還元の基本方針、当期連結業績および今後の事業展開等を勘案し、以下のとおりとさせていただきたいと存じます。

なお、本議案を承認可決いただければ、中間配当金を含めた年間配当金は27円50銭となり、前期より7円50銭の増配となります。

**1 株主に対する配当財産の割当てに関する事項
およびその総額**
当社普通株式1株につき金15円00銭
総額 5,993,099,505円

2 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)
2018年3月28日

株主還元の基本方針(2017年12月31日現在)

当社は、株主のみなさまへの直接的な利益還元、中長期的な株価上昇をプラスした「株式トータルリターンの実現」をめざしています。この考え方に基づき、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、それらを中長期的な配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。

利益還元の目標として、中期的に連結配当性向40%を目安とし、この目標をベースとしつつ、安定性も重視した現金配当を主体としながら、自己株式取得については機動的に行う方針としています。

配当金等の推移

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、本議案が原案どおり承認可決されることを前提とした金額です。

第2号
議案

取締役6名選任の件

当社では、取締役の経営責任を重視し、株主のみなさまに各年毎に取締役の信任をお諮りするため、定款により取締役の任期を1年と定めています。また、取締役会の少人数化のため、定款により取締役の人数を12名以内と定めています。

つきましては、取締役7名が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、定款規定に基づき、経営環境の変化に的確に対応できる機動的な経営を推進するため、社外取締役3名を含む取締役6名の選任をお願いいたします。

取締役候補者選定の方針およびプロセス

当社では、性別、年齢および国籍の区別なく、それぞれの人格および識見等を十分考慮の上、取締役として株主からの経営の委任に応え、その職務と責任を全うできる適任者を取締役候補者として選定する方針としています。この方針に基づき、役員指名諮問委員会の答申を得て、取締役会において候補者を決定しました。

なお、当社では、「社外役員の独立性に関する判断基

準」を定めており、本議案における社外取締役候補者3名は、全てこの基準を満たしています。同基準の概要は、41ページに記載のとおりで、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。

取締役候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当等	候補者属性
1	うおたに まさひこ 魚谷 雅彦	代表取締役 執行役員社長 兼 CEO 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	
2	あおき じゅん 青木 淳	代表取締役 執行役員常務 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	
3	しまたに よういち 島谷 庸一	執行役員常務 研究開発本部長 (R&D戦略、GIC統括運営、化粧品情報開発、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)	新任候補者
4	いしくら ようこ 石倉 洋子	社外取締役 役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者
5	いわはら しんさく 岩原 紳作	—	新任候補者 社外役員候補者 独立役員候補者
6	おおいし かのこ 大石 佳能子	社外取締役 役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者

1 うおたに まさひこ 魚谷 雅彦 (1954年6月2日生)

略歴ならびに当社における地位および担当

1977年 4月	ライオン歯磨株式会社(現 ライオン株式会社)入社	2007年 6月	株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長
1988年 1月	シティバンクN.A. マネジャー	2011年 8月	アスクル株式会社 社外取締役
1991年 4月	クラフト・ジャパン株式会社(現 モンデリーズ・ジャパン株式会社) 代表取締役副社長	2012年10月	シティバンク銀行株式会社 取締役(非常勤)
1994年 5月	日本コカ・コーラ株式会社 取締役上級副社長・マーケティング本部長	2013年 4月	当社マーケティング統括顧問
2001年10月	同社代表取締役社長(Global Officer)	2014年 4月	当社執行役員社長(現) 当社CSR委員会 委員長
2006年 8月	同社代表取締役会長	2014年 6月	当社代表取締役(現)

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

魚谷雅彦氏は、上記略歴に記載のとおり経営者として十分な実績を有しており、特にマーケティングにおいてその手腕が高く評価されていることなどから、当社が執行役員社長として招聘し、2014年4月に同職に就任しました。同年6月25日開催の第114回定時株主総会での当社取締役への選任後、取締役会において当社代表取締役に選定され、株主のみならずの負託に応えるべく、経営の舵取りを担ってきました。

2017年度も、引き続き強いリーダーシップを発揮し、中長期戦略VISION 2020のもと、“世界で勝てる日本発のグローバルビューティカンパニー”の実現に向け、売上成長の加速をめざし、構造改革を大胆に実施しました。また、事業の選択と集中を進め、大きな成果が期待できる領域や改革全体を支える人材への投資をさらに強化しました。

候補者と当社との特別の利害関係等

魚谷雅彦氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

社長メッセージ

“世界で勝てる日本発のグローバルビューティカンパニー”をめざした中長期戦略VISION 2020は、事業基盤の再構築に取り組む前半3カ年を終えました。プレステージをはじめとするブランド価値の向上に向けたさまざまな取り組みは成果を上げてきています。2018年度からの成長加速の新戦略に取り組む後半3カ年においては、前半3カ年の成長をさらに加速して、長期的に価値を生み出し続けるための基盤づくりに注力し、株主のみならずの負託にお応えしてまいります。



候補者の有する当社の株式数

15,400株

取締役在任年数

3年9カ月

2017年度における取締役会
への出席状況

18 / 18回(100%)

2017年度における役員指名
諮問委員会への出席状況

6 / 7回(85.7%)

2017年度における役員報酬
諮問委員会への出席状況

8 / 8回(100%)

これらの活動の結果、稼ぐ力が着実についてきました。

これらの実績に加え、2018年度からの3カ年計画を推進できるリーダーシップを考慮し、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

- 経営全般に関する相当程度の経験・知見
- 営業・販売に関する相当程度の経験・知見
- 国際ビジネスに関する相当程度の経験・知見
- マーケティング・商品開発に関する相当程度の経験・知見
- 一般消費財業界に関する相当程度の経験・知見
- コーポレートガバナンスに関する経験・知見

2 あ お き じゅん 青木 淳 (1957年4月30日生)

略歴ならびに当社における地位および担当

1980年 4月	株式会社横総合計画事務所入社	2016年 1月	当社中国事業革新プロジェクト担当、秘書・渉外担当
1991年 4月	マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社入社 アソシエイト・コンサルタント	2017年 1月	資生堂麗源化粧品有限公司 董事長(現) 当社執行役員常務(現) 当社クリエイティブ本部長 当社宣伝・デザイン担当
1993年 7月	同社エンゲージメント・マネジャー	2017年 3月	当社取締役
1995年 7月	同社シニア・エンゲージメント・マネジャー	2018年 1月	当社代表取締役(現) 当社人事、秘書・渉外、企業文化担当(現)
1999年 2月	BNPパリバ・カード・ディフ 日本代表		
2011年11月	同社国際人事部門責任者(フランス)		
2014年11月	当社常勤顧問		
2015年 1月	当社人事部長、人事、風土改革担当		
2015年 4月	当社執行役員 人事本部長(現)、人事部長		

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

青木淳氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社で主に事業戦略の策定に携わり、製薬業界やヘルスケア領域にも関与しました。その後、BNPパリバ・カード・ディフ社では国際人事部門責任者として、世界各国の事業展開に必要な人材の獲得、開発、維持に努め、世界36カ国の人事制度の整備や人事戦略構築に携わってきました。当社入社後は、グローバル人事体制の設計・構築支援、グループ人事戦略および人事制度の策定・実行を担当するとともに、2016年度より中国事業革新プロジェクトを担当し、グローバルマーケティングカンパニーへの改

革に取り組んできました。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

- 人事・人材マネジメントに関する相当程度の経験・知見
- 国際ビジネスに関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

青木淳氏と当社との間に特別の利害関係はありません。



候補者の有する当社の株式数

1,000株

取締役在任年数

1年

2017年度における取締役会
への出席状況

14 / 14回(100%)

3 しまたによろいち 島谷 庸一 (1956年8月11日生)

新任候補者



候補者の有する当社の株式数

5,300株

取締役在任年数

2017年度における取締役会
への出席状況

略歴ならびに当社における地位および担当

1979年 4月	当社入社	2013年 4月	当社研究開発(化粧品・新領域)担当
2004年 1月	資生堂(中国)研究開発中心有限公司董事 兼総経理	2014年 4月	当社研究開発担当
2006年 4月	当社化粧品開発センター長	2015年 4月	当社執行役員常務 研究開発本部長(現)
2007年10月	当社スキンケア開発センター長	2017年 6月	当社R&D戦略、GIC統括運営、化粧品情報 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(現)、品質評価 担当
2010年 4月	当社執行役員 当社国内化粧品事業部マーケティング領域、 国内ノン資生堂事業担当	2018年 1月	当社安全性・解析研究担当(現)
2012年 4月	当社食品研究開発、新成長領域研究開発、 研究管理、技術アライアンス担当		

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

島谷庸一氏は、当社入社以来、当社研究所(現 資生堂リサーチセンター)等において、研究開発・技術関連の業務に携わり、当分野で豊富な経験を有しております。執行役員就任後は、新成長領域や技術アライアンスなどの責任者を務めたほか、化粧品情報開発やインキュベーションなども担当し、当社の成長に寄与しています。

これらのことから、取締役会は同氏を新たに取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載

の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

- 技術・イノベーション・品質保証に関する相当程度の経験・知見
- 化粧品および関連の消費財業界に関する相当程度の経験・知見
- マーケティング・商品開発に関する経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

島谷庸一氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

4 いしくら ようこ 石倉 洋子 (1949年3月19日生)

社外役員候補者

独立役員候補者

略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 7月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 日本支社入社	2006年 6月	株式会社商船三井 社外取締役
1992年 4月	青山学院大学国際政治経済学部 教授	2008年 1月	総合科学技術会議 議員(非常勤)
1996年 3月	エイボン・プロダクツ株式会社 取締役 (非常勤)	2010年 6月	日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役(現) 富士通株式会社 社外取締役
2000年 4月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授	2011年 4月	慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科 教授
2001年 2月	中央教育審議会 委員	2012年 4月	一橋大学 名誉教授(現)
2004年 4月	ボーダフォンホールディングス株式会社 取締役(非常勤)	2012年 6月	ライフネット生命保険株式会社 社外取締役
	日本郵政公社 社外理事(非常勤)	2014年 6月	双日株式会社 社外取締役(現)
2005年10月	日本学術会議 副会長	2015年 6月	当社社外取締役(現)

重要な兼職の状況

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
(*は上場会社)

社外取締役候補者とした理由

石倉洋子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、国際企業戦略に関する高い学識を有しており、当該観点から取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したこ

とはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断しましたので、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に決めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

- 国際政治経済に関する専門知識
- 国際企業戦略に関する専門知識
- コーポレートガバナンスに関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

石倉洋子氏は日清食品ホールディングス株式会社の社外取締役および双日株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と兼任先とはそれぞれ以下の関係があります。

兼職先	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
日清食品ホールディングス株式会社	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	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」



候補者の有する当社の株式数

900株

社外取締役在任年数
2年9カ月

2017年度における取締役会への出席状況

18/18回(100%)

2017年度における役員指名諮問委員会への出席状況

7/7回(100%)

2017年度における役員報酬諮問委員会への出席状況

8/8回(100%)

5 いわはら しんさく 岩原 紳作 (1952年12月17日生)

新任候補者

社外役員候補者

独立役員候補者

略歴ならびに当社における地位および担当

1978年 8月	東京大学法学部助教授	2005年 1月	企業会計審議会委員
1981年 9月	米国 ハーバード大学ロー・スクール客員 研究員	2009年 4月	財団法人財務会計基準機構理事
1982年 12月	米国 カリフォルニア大学バークレー校 ロー・スクール客員研究員	2010年 4月	法制審議会委員(現)、 法制審議会会社法制部会長
1991年 9月	米国 ハーバード大学ロー・スクール客員 教授	2013年 4月	早稲田大学法学学術院教授(現)
1991年 11月	東京大学大学院法学政治学研究科教授	2015年 1月	金融審議会会長(現)
2003年 4月	郵政行政審議会委員	2017年 7月	森・濱田松本法律事務所顧問(現)

重要な兼職の状況

早稲田大学法学学術院教授

社外取締役候補者とした理由

岩原紳作氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、会社法や金融法を中心とした法学研究を専門とする大学教授として深い法律知識を有するほか、法制審議会や金融審議会の重要な役職を歴任し、金融庁等の監督当局による監督・検査体制の構築にも関与してきた豊富な経験を有しています。

コーポレートガバナンスの専門家としての専門知識と経験を有する同氏を社外取締役に迎えることで、当社の取締役会の実効性の一層の向上が可能となると考えました。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、取締役会は同氏を新たに社外取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

- 法務に関する専門知識
- コーポレートガバナンスに関する専門知識

候補者と当社との特別の利害関係等

岩原紳作氏と当社との間に特別の利害関係はありません。



候補者の有する当社の株式数

0株

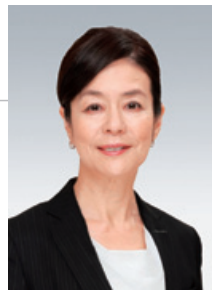
社外取締役在任年数

2017年度における取締役会
への出席状況

6 おおishiかのこ 大石 佳能子 (1961年3月24日生)

社外役員候補者

独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
1,000株
社外取締役在任年数
2年

2017年度における取締役会
への出席状況
16/18回(88.8%)

2017年度における役員指名
諮問委員会への出席状況
7/7回(100%)

2017年度における役員報酬
諮問委員会への出席状況
8/8回(100%)

略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月	日本生命保険相互会社入社	2001年 8月	アスクル株式会社 社外監査役
1987年 8月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社	2002年 8月	同社 社外取締役
1988年 11月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社	2010年 6月	アステラス製薬株式会社 社外取締役
2000年 6月	株式会社メディヴァ代表取締役(現)	2015年 6月	江崎グリコ株式会社 社外取締役(現) 参天製薬株式会社 社外取締役(現)
2000年 7月	株式会社西南メディヴァ (現 株式会社シーズ・ワン) 代表取締役(現)	2016年 3月	スルガ銀行株式会社 社外取締役(現) 当社社外取締役(現)

重要な兼職の状況

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
(*は上場会社)

社外取締役候補者とした理由

大石佳能子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、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・識見を有しており、当該観点から取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができるかと判断しましたので、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に決めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

- 経営全般に関する相当程度の経験・知見
- 医療業界に関する相当程度の経験・知見
- コーポレートガバナンスに関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

大石佳能子氏は、江崎グリコ株式会社の社外取締役および参天製薬株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と兼任先とはそれぞれ以下の関係があります。

兼職先	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
江崎グリコ株式会社	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	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」

(注) 1. 責任限定契約の締結

当社は、社外取締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、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と賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約をそれぞれ締結しています。また、本定時株主総会における選任後、当社と岩原紳作氏との間で、賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定です。

2. 独立役員

当社は、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おり、本定時株主総会における選任後、石倉洋子氏と大石佳能子氏を再度独立役員に指定する予定です。また、岩原紳作氏を本定時株主総会における選任後、新たに独立役員に指定する予定です。

3. 氏名表記

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。

第3号
議案

監査役1名選任の件

常勤監査役西村義典氏が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いいたします。
なお、本議案の本総会への提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ています。

監査役候補者選定の方針およびプロセス

当社では、企業経営における監査ならびに監査役の機能の重要性と、候補者の人格・識見を十分考慮の上、当社の監査役として職務を全うできる適任者を代表取締役が選定し、その妥当性について役員指名諮問委員会の答

申を得ています。その上で、株主総会への選任議案提出に関する監査役会の同意を得て取締役会において監査役候補者を決定しました。

監査役候補者

よしだ たけし

吉田 猛 (1961年10月4日生)

新任候補者

略歴および当社における地位

1985年 8月 株式会社オークラ経営経理学院入社
1992年 2月 当社入社
2009年 4月 当社事業企画部長 兼 事業管理室長
2011年 4月 資生堂アメリカズCorp. 上級副社長
2014年10月 当社監査部長

2016年 1月 資生堂ジャパン株式会社
ジャパン運営部長
2017年 1月 株式会社エフティ資生堂 パーソナルケア
事業計画部長
2018年 1月 当社秘書・渉外部付(現)

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

監査役候補者とした理由

吉田猛氏は、当社入社以来パーソナルケア分野を中心にキャリアを重ね、さらに事業企画部長として、日本の化粧品事業およびその事業管理に関する豊富な経験を有しています。また、米州地域における持株会社である資生堂アメリカズCorp. 上級副社長として、同地域における化粧品事業を牽引しました。さらに、当社監査部長として、内部統制に注力し、当社グループの安定した事業運営に寄与しました。

これらのことから、取締役会は同氏を新任監査役候補

者に決めました。

「略歴および当社における地位」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

- 財務・会計に関する相当程度の経験・知見
- 化粧品および関連の消費財業界に関する相当程度の経験・知見
- 国際ビジネスに関する経験・知見



候補者の有する当社の株式数

2,800株

監査役在任年数

2017年度における取締役会への出席状況

2017年度における監査役会への出席状況

候補者と当社との特別の利害関係等

吉田猛氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

第4号
議案

取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬額は、第89回定時株主総会（1989年6月29日）決議により月額3,000万円以内として承認され、現在に至っております。以来当社では、この報酬限度額を取締役の基本報酬に係る上限額として運用し、取締役の賞与については別途定時株主総会において都度その具体的支給額をお諮りしてきました。本議案は、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）とすることにより、当該報酬限度額の範囲内で取締役の基本報酬に加え報酬としての賞与も支給できるようにするためにご提案するものです。取締役に對する賞与を当該報酬限度額内で支給する運用は、2017年度の業績に連動して支給する賞与から適用させていただきたいと存じます。なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役については、業績連動報酬は相応しくないため、基本報酬のみを支給しております。

当社の役員報酬制度では、取締役賞与の支給額は、支給対象の取締役の年次の業績評価に直接連動しています。これまでは、株主総会の招集手続の日程に合わせ、事業年度の終了後ごく短期間で1年間の業務・職務の執行状況やその成果に対する定量的・定性的な評価およびその検証を行い、役員報酬諮問委員会等および取締役会による所要の手続きを経て定時株主総会にお諮りしてきました。本提案は、この業績評価の実効性のさらなる向上に向け、必要十分な時間をかけて評価・検証プロセスを確実にを行うことを可能とするためのものです。また、上記報酬限度額は、これまでの支給実績、他社水準、取締役の員数および取締役の多様性の向上に対する当社方針等を総合的に勘案してご提案いたします。

当社では、コーポレートガバナンスに係る機能の向上に継続的に取り組み、役員報酬諮問委員会、評価部会および取締役会の機能の充実を進めてきました。このことから、役員報酬諮問委員会および評価部会による経常的な経営評価を踏まえ、取締役会が具体的な賞与支給額を最終決定することが業績評価の実効性の向上につながり、近時のコーポレートガバナンス改革の社会的要請に適うものであると判断いたしました。株主の皆さまに対しましては、今後も事業報告や有価証券報告書において役員報酬制度および支給実績を開示することなどにより、役員報酬に対する説明責任を果たしてまいります。

なお、今回の取締役の改定報酬額については、従来と同様、使用人兼務取締役に對する使用人分給与は含まないものといたします。

現在の当社の取締役の員数は7名（うち社外取締役4名）であり、第2号議案が原案どおり承認された場合、取締役は6名（うち社外取締役3名）となります。

当社の役員報酬制度の基本原則等

当社の役員報酬制度は、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会で設計されており、客観的な視点を取り入れた透明性の高い報酬制度となっています。当社の役員報酬は、基本報酬と業績目標の達成度や株価によって変動する業績連動報酬（年次賞与・長期インセンティブ型報酬）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。

なお、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、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については60ページから64ページに記載のとおりです。また、2017年度に支払った取締役の基本報酬および同年度の業績評価を踏まえて支払う予定の年次賞与等については、59ページから60ページに記載のとおりです。

取締役の基本報酬の設計および年次賞与の算定基準等

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。

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、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、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合い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算定しています。これらの算定基準に基づき、役員報酬諮問委員会の答申を得て、取締役会において支給額を決定しています。また、代表取締役 執行役員社長 兼 CEOの賞与については、役員指名諮問委員会と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全体の業績評価を審議し、その内容を踏まえた役員報酬諮問委員会の答申を得て、取締役会で支給額を決定しています。

業績評価における個人考課の重要性

2015年度から2017年度までの役員報酬制度および2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度の双方において、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個人考課部分を設定しています。取締役賞与が健全かつ持続可能な企業成長を動機付ける役割を十分に果たすためには、個人考課部分に関する定量的・定性的評価およびその検証プロセスを適切に実施することが重要となります。

第5号
議案取締役に対する
長期インセンティブ型報酬の決定の件

本議案は、当社の取締役の報酬等における業績連動報酬の中の長期インセンティブ型報酬に関するものです。この長期インセンティブ型報酬は、金銭による報酬等を支給する代わりに株式を報酬等として取締役に対して支給するため、その手段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円とするストックオプションとして新株予約権を用いるものです。

長期的な株主価値の増大と報酬を連動させることにより、当社の取締役が、株価を通じたメリットやリスクを株主のみならずと共有し、業績向上と株価上昇への意欲を高めることを目的に、第2号議案が承認可決された場合の当社の社外取締役を除く取締役3名に対してストックオプションを付与することを株主のみなさまにお諮りします。

具体的には、当社の取締役に対してストックオプションとして割当てる下記の内容の新株予約権に係る報酬等の枠（割当てる新株予約権1個当たりの公正価額に、割当てる新株予約権の総数（1,500個以内とします。）を乗じた額に相当する額）を、年額金24,000万円を上限として設ける旨のご承認をお願いするものです。

なお、本件ストックオプションとしての新株予約権の割当ては、2018年度の連結業績の確定後に行うものとし、割当てに際しては、本議案でご承認いただいた上限個数および上限金額の範囲内で、2018年度の連結業績の目標達成度合いに応じて取締役会で割当て個数を決定します。また、割当てられる新株予約権には、権利行使のための条件として下記(4)に記載の諸条件が付されており、(4)②の業績達成条件の達成度合いに応じて行使することができる新株予約権の個数が変動する設計となっています。

当該新株予約権の付与に際しては、新株予約権の公正価額を当該新株予約権の払込金額とし、払込金額相当額の金銭報酬を当社の取締役へ支給することとした上で、当社の取締役が払込金額の払込みに代えて、当社に対する報酬債権をもって対当額について相殺する方法により行う予定であります。

なお、社外取締役の報酬等は固定報酬のみの制度としていますので、社外取締役に対しては、本議案に基づくストックオプションを付与しません。

(1)新株予約権の目的である株式の数

新株予約権1個の目的である株式の数（以下、「対象株式数」という。）は、当社普通株式100株とする。

なお、当社が株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む。）または株式の併合を行う場合等、上記の対象株式数の調整を必要とする場合には、合理的な範囲で対象株式数を調整することができる。

(2)新株予約権の行使に際して出資される金銭の額

新株予約権の行使に際してする出資の目的は金銭とし、その1株当たりの価額は1円として、これに対象株式数を乗じた金額とする。

(3)新株予約権の権利行使期間

2021年9月1日から2034年2月28日までとする。

(4)新株予約権の権利行使の条件

- ①新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても、当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任その他正当な理由のある場合にはこの限りではない。
- ②その他、業績連動条件等の権利行使の条件については、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する「新株予約権割当契約」に定める。

(5)新株予約権の譲渡制限

新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の承認を要する。

(6)その他の新株予約権の内容

上記(1)ないし(5)の詳細および(1)ないし(5)に記載のない事項については、新株予約権の募集事項を決定する取締役会決議により定める。

2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した役員報酬制度

当社は、2018年度から新たな3カ年計画をスタートさせ、これに合わせて役員報酬制度を変更し、“ペイフォーミッション”の考え方のもと、より各役員の成果や責任への連動性を高めた設計としています。2018年度から2020年度までの役員報酬制度については、60ページから64ページに記載のとおりです。

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ときに、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）、ロレアルS.A.（フランス）、エステ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

長期業績連動性

当社の長期インセンティブ型報酬は、支給対象の取締役の在任期間中に毎年継続して支給されるものであることから、取締役は、適切な経営の継続により引き続き取締役役に在任することで、当該在任期間分の長期インセンティブ型報酬の支給を受けることが可能となります。さらに、権利行使期間が常に支給の2年後以降であることから、少なくとも当該取締役の将来的な在任期間にさらに権利行使

期間開始までの一定期間を加えた長期のインセンティブとして機能するものであります。

これらのことから、本議案の対象となる新株予約権は、支給対象の取締役に対する長期的な業績向上と株価上昇へのインセンティブとして十分に機能するものであり、短期的な業績向上のみをめざした経営に結びつくものではありません。

本議案の対象となる新株予約権が発行済株式の総数に与える影響

	2017年12月31日時点の自己株式を控除した、発行済株式の総数に対する割合	
本議案の対象となる新株予約権の目的である株式の総数(上限)	150,000株	0.03%
2017年12月31日現在において発行されている新株予約権の目的である株式の総数	500,500株	0.12%
合 計	650,500株	0.16%

(注) 本議案の対象となる新株予約権の数は、算定される公正価額により変動します。ただし、1,500個が上限となります。

(注) 会社法第361条においては、取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益を「報酬等」と呼んでおり、本議案における「報酬等」もこれと同義です。

以 上