

1 総株主の議決権の数 3,990,178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119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45円となり、前期より17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25円 総額 9,984,548,775円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)

2019年3月27日

株主還元の基本方針(2018年12月31日現在)

当社は、株主のみなさまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による“株式トータルリターンの実現”を目指しています。この考え方に基づき、持続的な成長のための戦略投資を最優先とし、企業価値の最大化を目指す一方で、資本コストを意識しながら投下資本効率を高め、中長期的に配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。

配当金の決定にあたっては、連結業績、フリーキャッシュフローの状況を重視し、資本政策を反映する指標の一つとして自己資本配当率(DOE)2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。

なお、自己株式取得については、市場環境を踏まえ、機動的に行う方針としています。

配当金等の推移

区 分	第116期 2015年12月期	第117期 2016年12月期	第118期 2017年12月期	第119期(当期) 2018年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	20	20	27.50	45(予定)
年間配当額 (百万円)	7,981	7,985	10,986	17,970(予定)
連結配当性向 (%)	34.4	24.9	48.3	29.3(予定)
DOE (%)	2.0	2.0	2.7	4.1(予定)

(注)第119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。

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ごと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6名が本總會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うえ、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、すべてこの基準を満たしています。同基準の概要は、39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/株主總會・コーポレートガバナンス/株主總會情報/第119回定時株主總會のご案内」(<https://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 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 コンプライアンス委員会委員長	
2	しまたに よういち 島谷 庸一	代表取締役 副社長 チーフインバージョンオフィサー 経営全般補佐 コンプライアンス委員会委員	
3	あおき じゅん 青木 淳	取締役 常務 チーフピープルオフィサー 兼 チーフソーシャルバリュークリエーションオフィサー 経営全般補佐 人事、社会価値創造、ファシリティマネジメント コンプライアンス委員会委員	
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長 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	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
6	おおいし かのこ 大石 佳能子	社外取締役 役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者

取締役候補者

1

うおたに まさひこ

魚谷 雅彦

(1954年6月2日生)



候補者の有する当社の株式数
16,100株

取締役在任年数
4年9カ月

2018年度における取締役会
への出席状況
18/18回(100%)

2018年度における役員指名
諮問委員会への出席状況
5/5回(100%)

2018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

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)
		2018年10月	当社コンプライアンス委員会委員長(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、株主のみなさまの負託に応えるべく、経営の舵取りを担ってきました。

中長期戦略VISION 2020の第2フェーズとなる、後半3カ年の初年度である2018年も“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”の実現に向け、成長加速の新戦略の実行に取り組みました。その結果、売上高、営業利益で過去最高を記録した前期を、当期はさらに上回り、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する

当期純利益のすべてにおいて、過去最高を更新しました。これらの実績や改革を推進す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

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ーカンパニー”を目指した中長期戦略VISION 2020は、第2フェーズである後半3カ年の初年度を終えました。プレステージブランド事業を軸に積極的なマーケティング投資を継続しながら、デジタル化の加速や新事業開発、さらにイノベーションによる新価値創造を進めました。また、日本、中国、トラベルリテール(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クロスボーダーマーケティングを戦略的に実施しました。成果は確実に表れていますが、市場環境等は刻々変化しています。決して慢心することなく、変化に応じた迅速な経営判断を行っていく所存です。併せて、長期的に価値を生み出し続けるための基盤づくりとして、ピープルファースト、人材の強化に注力し、イノベーションを起こせる環境づくりを進めています。そこから生まれた価値が社会へ還元できれば、お客さまの満足につながり、企業として成長し、株主のみなさまへの還元につながると考えています。引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2

しまたに よういち

島谷 庸一

(1956年8月11日生)

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	2015年 4月	当社執行役員常務 研究開発本部長
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	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、アドバンストリサーチ、インキュベーション(現)、品質評価担当
2006年 4月	当社化粧品開発センター長	2018年 1月	当社安全性・解析研究担当(現)
2007年10月	当社スキンケア開発センター長	2018年 3月	当社取締役
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	2019年 1月	当社代表取締役(現) 当社副社長(現) 当社チーフインノベーションオフィサー(現) 当社経営全般補佐(現) 当社プロセスエンジニアリング開発パッケージ開発、フロンティアサイエンス事業担当(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		
2013年 4月	当社研究開発(化粧品・新領域)担当		
2014年 4月	当社研究開発担当		

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、取締役会と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。

- 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。



候補者の有する当社の株式数
5,300株

取締役在任年数
1年

2018年度における取締役会への出席状況
14/14回(100%)



候補者の有する当社の株式数
1,200株

取締役在任年数
2年

2018年度における取締役会
への出席状況
18/18回(100%)

3 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	2017年 1月	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
1991年 4月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本 支社 アソシエイト・コンサルタント	2017年 3月	当社取締役(現)
1993年 7月	同社 エンゲージメント・マネジャー	2018年 1月	当社代表取締役 当社人事、秘書・渉外、企業文化担当
1995年 7月	同社 シニア・エンゲージメント・マネジャー	2019年 1月	当社チーフピープルオフィサー(現) 当社チーフソーシャルバリュークリエイション オフィサー(現) 当社経営全般補佐(現) 当社人事、社会価値創造、ファシリティマネ ジメント担当(現)
1999年 2月	BNPパリバ・カードیف 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、人事部長		
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 資生堂麗源化粧品有限公司 董事長		

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・インク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یف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。

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



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
3年9カ月

2018年度における取締役会への出席状況
18 / 18回 (100%)

2018年度における役員指名諮問委員会への出席状況
5 / 5回 (100%)

2018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

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(当時) 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
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)
		2018年 4月	当社役員指名諮問委員会委員長(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 (*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の委員長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、取締役会に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(双日株式会社の社外取締役は2018年6月に退任)。

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2018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2018年3月期「収益合計」



候補者の有する当社の株式数
100株

社外取締役在任年数
1年

2018年度における取締役会
への出席状況
13/14回(92.8%)

2018年度における役員指名
諮問委員会への出席状況
5/5回(100%)

2018年度における役員報酬
諮問委員会への出席状況
5/5回(100%)

社外役員候補者

独立役員候補者

いわはら しんさく

岩原 紳作 (1952年12月17日生)

5

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所 教授	2013年 6月	東京大学 名誉教授(現)
2003年 4月	郵政行政審議会委員	2015年 1月	金融審議会会長
		2017年 7月	森・濱田松本法律事務所 顧問(現)
		2018年 3月	当社社外取締役(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のほか、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。当該観点から取締役会において積極的にご発言をいただくことで、当社の取締役会の実効性の向上に寄与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。

6

おおいしかのこ
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



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	当社社外取締役(現)
		2018年 4月	当社役員報酬諮問委員会委員長(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
(*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、役員報酬諮問委員会の委員長および役員指名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。

- 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、株式会社メディヴァの代表取締役、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
株式会社メディヴァ	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2018年12月期売上高
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2018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2018年3月期 「売上原価」

候補者の有する当社の株式数
1,200株

社外取締役在任年数
3年

2018年度における取締役会
への出席状況
17/18回(94.4%)

2018年度における役員指名
諮問委員会への出席状況
5/5回(100%)

2018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%)

(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、岩原紳作氏、および大石佳能子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。

2. 独立役員

当社は、石倉洋子氏、岩原紳作氏、および大石佳能子氏を、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おり、本総会における選任後、石倉洋子氏、岩原紳作氏、および大石佳能子氏を再度独立役員に指定する予定です。

3. 社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役または監査役に就任していた場合において、その在任中に当該会社で発生した法令または定款に違反する事実その他不当な業務の執行が行われた事実等

大石佳能子氏は2015年6月から2018年6月までスルガ銀行株式会社の社外取締役に就任していましたが、同社は、金融庁より2018年10月5日にシェアハウス向け融資およびその他不動産融資に関する不正行為、顧客の利益を害する業務運営、ならびにファミリー企業に対する不適切な融資等の問題を指摘され、行政処分（業務の一部停止命令および業務改善命令）を受けました。同氏は、上記事実が判明するまで当該事実を認識しておりませんでした。同社の社外取締役として日頃から法令等遵守の視点に立った助言を行い、同社の法令等遵守について注意喚起をしていました。上記事実の判明後は、同社取締役会において、これらの事実関係を究明し、コンプライアンスをさらに強化・徹底することおよびこのような事態の再発防止に向けた適切な措置を講ずることを求めるなど、その職責を適切に遂行し、同社の信頼回復に努めました。

4. 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2名選任の件

常勤監査役岡田恭子氏および社外監査役大塚宣夫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2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、予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・識見を十分考慮のうえ、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。そのうえで、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。

監査役候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	候補者属性
1	うの あきこ 宇野 晶子	秘書・渉外部 部付部長	新任候補者
2	ごとう やすこ 後藤 靖子	—	新任候補者 社外役員候補者 独立役員候補者

監査役候補者

1

う の あ き こ
宇野 晶子 (1960年10月14日生)

新任候補者



略歴および当社における地位

1983年 4月	当社入社	2011年 4月	当社お客さまセンター次長
2008年 4月	当社ビューティソリューション開発センター次長	2016年 1月	資生堂ジャパン株式会社 お客さまセンター長
2009年 4月	当社お客さま・社会リレーション部次長	2019年 1月	当社秘書・渉外部 部付部長(現)
2010年 4月	資生堂ビジネスソリューション株式会社 お客さまセンター次長		

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

宇野晶子氏は、当社入社以来、消費者調査を通じた化粧品市場分析や販売チャネル開発を中心にキャリアを重ね、その後、ビューティソリューション開発センター(当時)において、病気治療の副作用や加齢等による外見上の悩みを抱えるすべての方が自分らしく日常を過ごせるように、メイクアップでサポートするアピアランスケアを管轄する新部門の開設・運営を主導しました。さらに、お客さまセンター(現 資生堂ジャパン株式会社 コンシューマーセンター)において、お客さま対応、リスクマネジメントを主管して、世界中のお客さまの声を一カ所に集めて経営に反映し、社内の各部門へ伝達する「ミラーシステム」の開発も推進しました。

同氏は以上のように、当社グループのCSR活動やお

客さまとのリレーション構築、リスクマネジメントに尽力しました。これらの経験・知見を活かすことで監査役の機能を果たすことができると判断し、取締役会は同氏を新たに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。

- 企業の社会的責任(CSR)活動に関する経験・知見
- リスクマネジメント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

候補者と当社との特別の利害関係等

宇野晶子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
5,800株

監査役在任年数

—

2018年度における取締役会への出席状況

—

2018年度における監査役会への出席状況

—

2

ごとう やすこ
後藤 靖子 (1958年2月19日生)

新任候補者

社外役員候補者

独立役員候補者

略歴および当社における地位

1980年 4月	運輸省入省	2011年 10月	独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構理事(共有船舶担当)
1997年 1月	同省 九州運輸局企画部長	2013年 7月	国土交通省国土交通政策研究所所長
1998年 7月	同省 運輸政策局観光部企画調査室長	2014年 10月	九州旅客鉄道株式会社入社 顧問
2001年 1月	海上保安庁国際危機管理官	2015年 6月	同社 鉄道事業本部副本部長 兼 旅行事業本部長
2003年 7月	国土交通省総合政策局交通消費者行政課長		同社 常務取締役鉄道事業本部副本部長 兼 旅行事業本部長
2004年 6月	日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝事務所長	2017年 6月	同社 常務取締役(財務部担当 CFO)
2005年 10月	山形県副知事	2018年 6月	同社 取締役監査等委員(現)
2008年 7月	国土交通省北陸信越運輸局長		
2010年 8月	同省 大臣官房審議官(海事局担当)		

重要な兼職の状況

九州旅客鉄道株式会社* 取締役監査等委員
(*は上場会社)

社外監査役候補者とした理由

後藤靖子氏は、運輸省(現 国土交通省)初の女性キャリアとして日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝事務所長を務めたほか、山形県副知事、国土交通政策研究所所長などさまざまな重職を歴任し、幅広いネットワークを有しています。退省後は、九州旅客鉄道株式会社で旅行事業を担当し、その後常務取締役CFOとして財務を率いた後に取締役監査等委員に就任しており、事業に加え財務・会計に関しても一定の経験・知見を有しています。これらのことから、幅広い経験を活かし、監査役として取締役の職務の執行に関する適法性・妥当性を監査い

ただくことができると考え、取締役会は同氏を新たに社外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・会計に関する経験・知見
- コーポレートガバナンスに関する経験・知見
- 経営全般に関する経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

後藤靖子氏は、九州旅客鉄道株式会社の取締役を兼任しており、当社と兼任先とは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
九州旅客鉄道株式会社	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2018年3月期「運輸業等営業費及び売上原価」

(注)1. 責任限定契約の締結

当社は、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。

当社は、本総会における選任後、当社と後藤靖子氏との間で、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、本総会における選任後、後藤靖子氏を、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する予定です。



候補者の有する当社の株式数
0株

社外監査役在任年数

—

2018年度における取締役会への出席状況

—

2018年度における監査役会への出席状況

—

取締役に対する長期インセンティブ型報酬としての
業績連動型株式報酬制度の導入の件

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。

これまで当社は、取締役に対する長期インセンティブ型報酬として、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支給するための手段として、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、いわゆる1円ストックオプション制度を通じてVISION 2020の達成を後押ししてきました。当社は、VISION 2020の財務目標について、その一部を2017年度に3年前倒しで達成したことから、2018年度中に、より先の未来にゴールを据え、さらなる長期的・持続的な成長に向けて新たな長期目標を設定しました。当社は、長期的に経済価値と社会価値の両面から企業価値の向上を目指しており、その実現を促すために長期インセンティブ型報酬を見直し、新たな制度を設計いたしました。

新長期インセンティブ型報酬では、社外取締役以外の取締役（以下「対象取締役」といいます）に対する長期的な企業価値の創造に向けた動機づけと、株主のみならずとの利益意識の共有を目的として、従来の1円ストックオプション制度に代えて、以下のとおり、業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを用いた新たな制度（以下「本制度」といいます）を導入したいと存じます。

本制度では、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各対象取締役に基準となる株式ユニットを付与し、支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間として予め複数の評価指標を定めたうえで、評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させたいと存じます。各対象取締役に支給した数の当社普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を各対象取締役に支給いたします。各対象取締役は当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより当社普通株式の交付を受けるものとし、この場合の払込金額は、当該株式の発行または処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）（以下「交付時株価」といいます）を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定した額とします。

本制度に係る報酬等の各対象取締役への具体的な支給時期および配分については、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会の審議を経て、当社の取締役会において決定することといたしますが、本制度における2019年度に係る報酬等として、2019年度から連続した3事業年度終了時における会社業績等の目標達成率等に応じて対象取締役に支給する当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の総額については、当社普通株式41,000株に交付時株価（ただし、組織再編等により対象取締役全員が評価対象期間中に当社または当社子会社の取締役および執行役員の地位を喪失したことに伴い、評価対象期間の終了前に本制度に基づく報酬等を支給する場合は、当該支給に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）とします。）を乗じた額（以下「支給上限額」といいます）を上限とし、また、本制度に基づき対象取締役に交付する当社普通株式の総数については20,500株（以下「交付上限株式数」といいます）を上限とし、この範囲内で、各対象取締役に對し、原則として、本制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給することについて、ご承認をお願いいたします。

現在の当社の取締役の員数は6名（うち社外取締役3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、対象取締役は3名となります。

<本制度をご理解いただくためのご参考情報> 本制度導入後の当社の役員報酬制度の全体像

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連動した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。

当社の役員報酬制度ならびに2018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、55ページから62ページに記載のとおりです。

本制度の概要

本制度は、毎年、支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間として予め複数の評価指標を定め、評価対象期間の終了後に、当該評価指標の達成率等に応じた数の当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭を、報酬等として支給する制度です。

2019年度を支給対象年度とする分の評価対象期間は、2019年1月1日から2021年12月31日までの3事業年度であり、対象取締役に對する当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の支給は、原則として評価対象期間の終了後に行います。なお、本制度は、評価指標の達成率等に応じて当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭を支給するものであることから、本制

度の導入時点では、各対象取締役に對してこれらを交付または支給するか否か、ならびに交付する当社普通株式の株式数、当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の額はいずれも確定しておりません。

また、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割(当社株式の株式無償割当てを含む。)または株式併合が行われた場合には、当該分割または併合の比率に応じて、上記の支給上限額の計算の基礎となる当社普通株式の数(41,000株)および交付上限株式数(20,500株)ならびに各対象取締役に交付する当社普通株式の数を調整するものとします。

本制度の具体的な仕組み

本制度の具体的な仕組みは、以下のとおりです。

- ① 本制度では、業績連動部分と固定部分が設定されています。
- ② 本制度において使用する評価指標および業績連動係数等、各対象取締役に交付する株式数等の具体的な算定にあたって必要となる評価指標および各評価指標の達成率等に応じた支給率等は、当社取締役に對して決定します。本制度における2019年度に係る報酬等の算定に用いる評価指標の概要は下表のとおりであり、経済価値に関する指標である連結売上高の年平均成長率(CAGR)では8.0%を、連結営業利益の年平均成長率(CAGR)では15.8%を目標値とし、これらを達成した場合に、それぞれの指標における支給

率上限を適用する設計としています。また、連結売上高の年平均成長率(CAGR)については5.0%を、連結営業利益の年平均成長率(CAGR)については10.0%を評価下限値としており、これらに満たない実績となった場合はそれぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。これらの年平均成長率指標は、すべて2017年度実績から起算することとしています。社会価値に関する指標についても同様に、環境・社会・企業統治(ESG)に関する社内外の複数の指標で目標値を設定し、それらの達成率に応じて支給率が変動する仕組みになっています。また、連結ROE(自己資本当期純利益率)については、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決などを積

極的に行うことに対する過度な足かせにならないよう配慮する観点から、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業績連動部分の支給率の引き下げを検討する仕組みとしています。

評価項目	評価指標	評価ウエイト	
経済価値指標	連結売上高 年平均成長率(CAGR)	45%	100%
	連結営業利益 年平均成長率(CAGR)	45%	
社会価値指標	“エンパワービューティー”の領域を中心とした 環境・社会・企業統治(ESG)に関する 社内外の複数の指標	10%	
経済価値指標	連結ROE(自己資本当期純利益率)	予め定めた一定水準以下となった場合、役員報酬諮問委員会において、業績連動部分の支給率引き下げを検討する。	

- ③ 評価対象期間満了後、当該評価対象期間における各評価指標の達成率等に応じて決定される支給率に基づき、次項に記載する「対象取締役に交付する当社普通株式の数および支給する金銭の額の算定方法」に従い、各対象取締役に割当てる当社普通株式の数および支給する金銭の額を、役員報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定します。
- ④ 当社は、上記③で決定された各対象取締役に割当てる当社普通株式の数に応じて、当社取締役会決議に基づき、各対象取締役に對し、当社普通株式交付のための金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物

出資の方法で給付することにより、当社普通株式の交付を受けます。なお、当社普通株式の払込金額は、交付時株価を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利とならない範囲内で当社取締役会において決定します。

- ⑤ 上記④の当社株式の交付に伴い、各対象取締役に納税費用が発生することから、この納税費用の資金確保のため、当社は、上記④の金銭報酬債権に加えて、上記③で決定された額の金銭を各対象取締役に支給します。
- ⑥ 各対象取締役に対する株式交付の要件その他詳細は、当社取締役会で定めるところによるものとします。

対象取締役に交付する当社普通株式の数および支給する金銭の額の算定方法

当社は、以下の①の計算式に基づき、各対象取締役に交付する当社株式の数を算定し、以下の②の計算式に基づき、各対象取締役に納税資金として支給する金銭の額を算定します。

- ① 各対象取締役に交付する当社普通株式の数(※3)
基準株式ユニット数(※1)×支給率(※2)×50%
- ② 各対象取締役に支給する金銭の額(※3)(※4)
 $\{(\text{基準株式ユニット数(※1)} \times \text{支給率(※2)}) - \text{上記①の計算式に基づき各対象取締役に交付する当社普通株式の数}\} \times \text{交付時株価}$

※1 評価対象期間中の事業年度ごとに、当社取締役会において各対象取締役の役割等級に応じて定められた基準額を、株式ユニットの付与に係る当社取締役会決議の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値)を基礎として各対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締

役会において決定する額で除して得た数のユニット(ただし、1ユニット未満の端数が生じた場合はこれを切り捨てます。)を、基準株式ユニットとして各対象取締役に付与します。

- ※2 上記「本制度の具体的な仕組み」に記載の各評価指標の達成率に応じ、当社取締役会において定める方法により、予め定めた一定の範囲内で変動します。
- ※3 上記計算式で算定した数および額の当社普通株式の交付および金銭の支給を行うことにより、交付上限株式数(20,500株)または支給上限額を超える場合には、これらの上限以内に収まるよう、按分比例等の当社取締役会において定める合理的な方法により、各対象取締役に交付または支給する株式の数および金銭の額を減少させるものとします。
- ※4 上記計算の結果、1円未満の端数が生じた場合はこれを切り捨てます。

本制度に基づく報酬等の支給要件

当社は、評価対象期間が終了した時点で以下の要件を満たす対象取締役に対して、本制度に基づく報酬等を支給します。当社が当社普通株式を交付する際は、当社による株式発行または自己株式の処分により行われ、当社普通株式を交付する対象取締役および当該株式発行または自己株式の処分に係る募集事項は、以下の①ないし③の要件および上記に記載した算定方法に従い、評価対象期間終了後に当社取締役会において決定します。

対象取締役の退任時の取り扱い

対象取締役が評価対象期間中に当社または当社子会社の取締役および執行役員の地位を喪失した場合であっても、当社取締役会で予め定める事由による地位喪失であって、当該地位喪失事由ごとに当社取締役会で定める在任期間要件(原則として支給対象年度の全期間にわたり当社または当社子会社の取締役または執行役員の地位にあったことを要する)を満たす場合は、当該地位の喪失事由の性質に応じ、支給上限額および交付上限株式数の範囲内で当社取締役会において定める合理的な方

- ① 評価対象期間中に対象取締役が継続して当社もしくは当社子会社の取締役または執行役員のいずれかの地位にあったこと
- ② 当社取締役会で定める一定の非違行為がなかったこと
- ③ その他本制度の趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件を充足すること

法に基づき算定した数の当社普通株式もしくは金銭またはその双方を、当社取締役会が定める時期に交付または支給します。なお、対象取締役の退任に伴い評価対象期間の終了前に本制度に基づく報酬等を支給する場合は、当該対象取締役に交付する株式の数または支給する金銭の額の算定には、当該支給に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を用います。

本議案に基づく対象取締役への株式交付が発行済株式の総数に与える影響

	2018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	
本議案に基づき対象取締役に交付される当社普通株式の総数の上限 (交付上限株式数)	20,500株	0.005%
2018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	420,900株	0.10%
合 計	441,400株	0.11%

(注) 本議案に基づき対象取締役に交付される当社普通株式の総数は、基準株式ユニット数および支給率等により変動します。ただし、20,500株が上限となります。

(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