GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

基本方針

当社を含む資生堂グループは、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」を企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHYとしており、コーポレートガバナンスを「企業理念の達成を通じ、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。あわせて、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目指します。

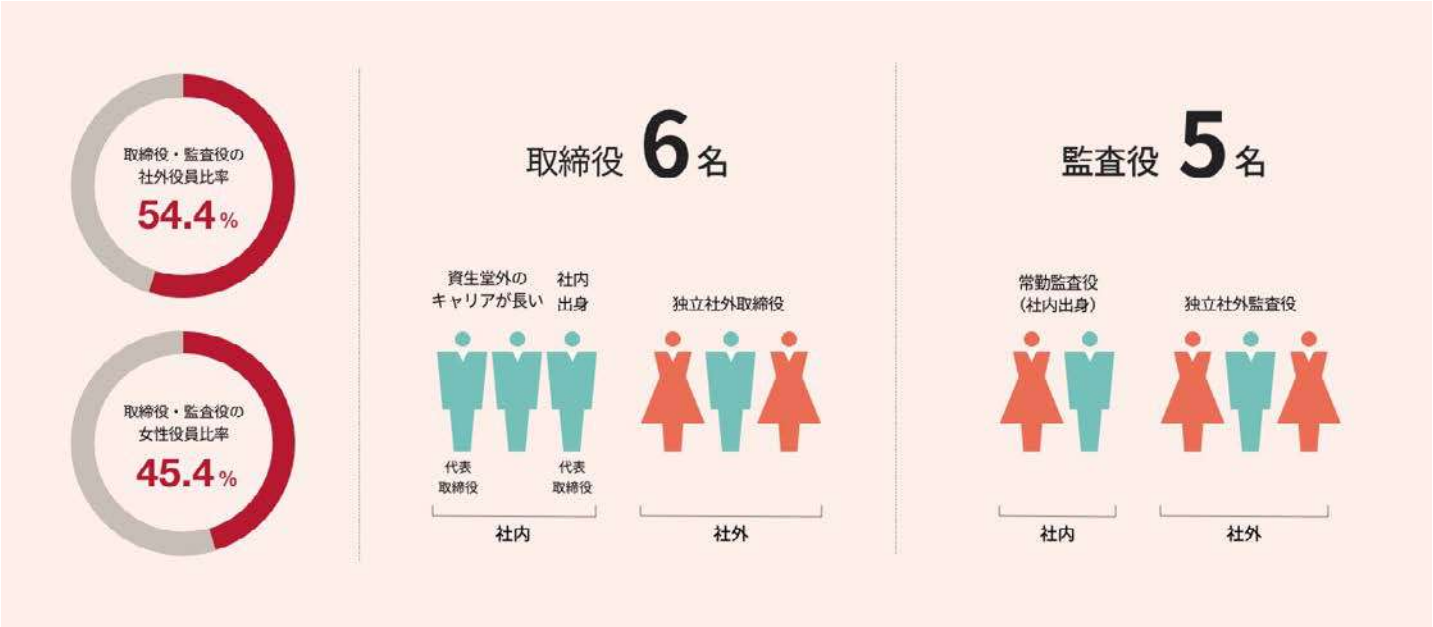
当社社長の再任について

2019年9月26日に当社社長の再任について開示をしております。
詳細は下記リリース及び動画をご覧下さい。

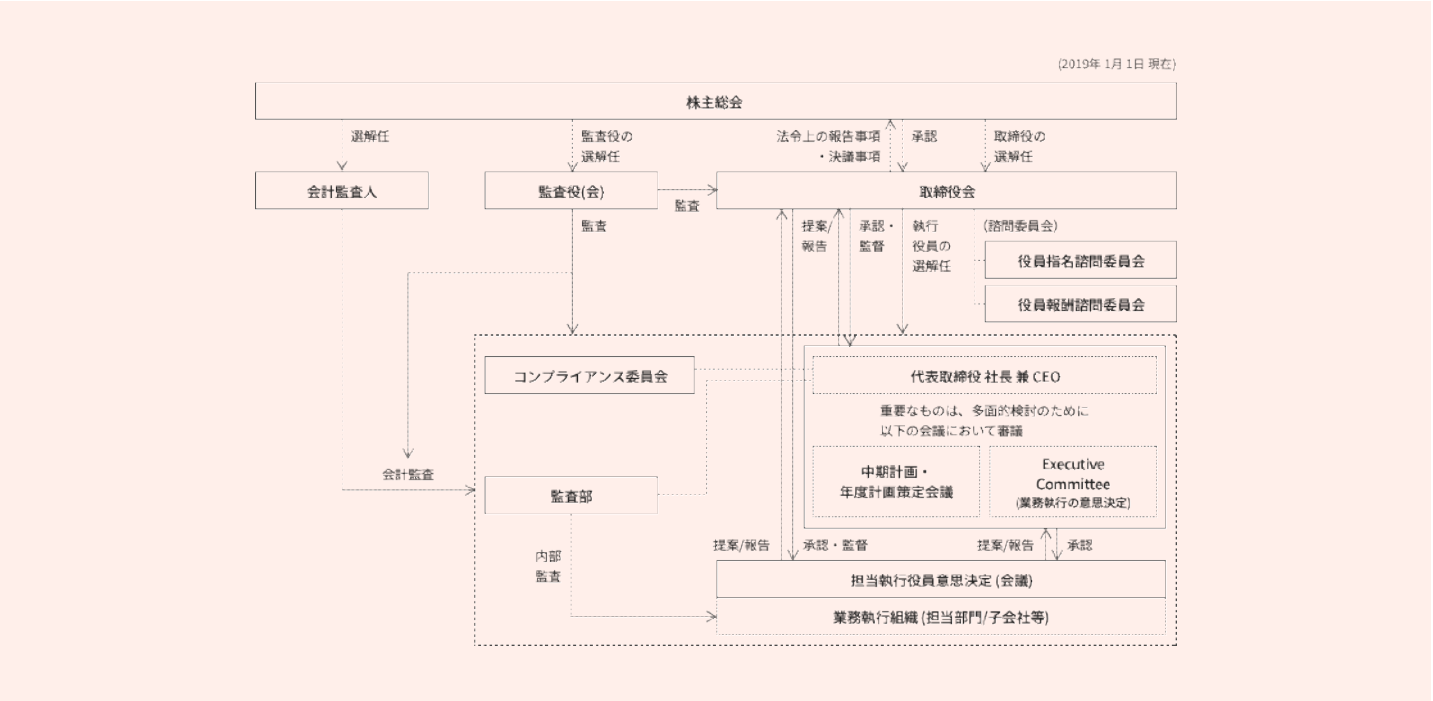
社外取締役メッセージ

役員指名諮問委員会委員長
社外取締役
石倉 洋子
動画・4分

数字で見る資生堂のガバナンス



経営・業務執行体制



取締役会、執行役員が関連する会議

当社の取締役会は社外取締役3名を含む取締役6名で構成され、代表取締役 社長 兼 CEOが議長を務め、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は最低毎月1回開催し、重要事項はすべて付議されています。
また、執行役員制度を採用し、経営の監督を担う取締役会の機能と、業務執行を担う執行役員の機能を分離しています。さらに、業務執行における重要案件に関する決裁のための多面的な討議を行う「Executive Committee」および経営計画やブランド戦略の立案を行う「中期計画・年度計画策定会議」を設置して、執行役員への権限委譲を進め、責任の明確化と経営のスピードアップを図っています。これらの2つの会議は、CEO（最高経営責任者）である社長が議長を務めています。このほか、各執行役員は担当執行役員の意思決定を行う会議において、業務執行に係る意思決定を行うほか、取締役会や「Executive Committee」等への提案事項等を審議しています。なお、取締役および執行役員の任期は1年としています。
経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、2006年度に独立性の高い社外取締役2名を起用しました。2011年に1名追加、2016年に更に1名追加し、現在は3名の独立性の高い社外取締役を起用しています。
これに加えて、社外取締役以外の取締役3名のうちの2名は当社以外でのキャリアを持つ人材であるなど、取締役のダイバーシティ（多様性）を確保しています。あわせて、執行役員についても若手の登用などを進めており、執行能力の向上を図っています。

コーポレートガバナンス
CORPORATE GOVERNANCE

Shiseido Company, Limited

最終更新日：2019年4月8日
株式会社資生堂
代表取締役　社長 兼 CEO　魚谷雅彦
問合せ先：IR部 (03-6218-5530)
証券コード：4911
https://www.shiseidogroup.jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社を含む資生堂グループは、「美しい生活文化の創造」を企業使命としています。そして、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・コードの各原則を実施しない理由] 更新

2019年4月8日時点において、当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示] 更新

==========
原則1-4＜政策保有株式＞について、その縮減の状況を更新しました。
原則3-1＜主体的な情報発信＞、＜原則4-9：独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準＞および＜補充原則4-11(2)：取締役および監査役の兼任状況＞について、情報の参照先を2019年3月26日開催の第119回定時株主総会の招集通知に変更し、取締役および監査役の選任理由を最新の状況に更新しました。
＜4-11(3)：取締役会の実効性に関する分析・評価の概要＞について、2018年末に実施した最新の評価に基づく記載に更新しました。
なお、記載内容を更新した項目については、項目番号の前に○印を付しています (2019年4月8日)。
==========

当社のコーポレートガバナンスに関する取り組みについては、本報告書のほか、株主総会招集通知、有価証券報告書およびアニュアルレポート等にも掲載しています。
コーポートガバナンス・コードの各原則に基づく開示項目の内容は、次の通りです。

○1. 会社の経営理念、経営戦略および経営計画　＜原則3-1：主体的な情報発信＞
当社の経営戦略および経営計画については、当社の第119回定時株主総会招集ご通知 (17ページ～24ページ) に記載して開示しています。
https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2019/pdf/shm _ 0009.pdf

2. コーポレートガバナンスの基本方針　＜原則3-1：主体的な情報発信＞
当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針は、本報告書の「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の1.に記載の通りです。また、現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由については、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の3.に記載の通りです。

3. 監督と執行の分離　＜補充原則4-1(1)：取締役会から経営陣への委任の範囲の概要＞
当社では、取締役会の決議をもって決定すべき事項を取締役会規程で定めており、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項、株式・社債および新株予約権に関する事項、会社財産等に関する事項、資生堂グループの経営に関する事項、その他の事項について、会社法等の法令に定める事項およびこれに準ずる重要事項について、取締役会の決議をもって決定することとしています。一方、経営における責任体制を明確化し、権限の委譲による意思決定の迅速化を図ることをめざし、2001年に執行役員制度を導入し、取締役会規程に定める事項以外の業務執行上の事項については、Executive Committeeおよび中期計画・年度計画策定会議等における審議を経て執行役員社長 兼 CEOが決定できるようにするなど、適切な範囲で権限の委譲を進めています。
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、取締役会で審議・決定すべき事項の見直しを行いました。

4. 取締役および監査役の多様性　＜補充原則4-11(1)：取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方＞
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、当社の従来の枠組にとらわれることの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。

5. 取締役会における社外取締役の構成比率　＜原則4-8：取締役会における社外取締役の比率に対する考え方およびその実現に向けた取り組み方針＞
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定めました。
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うえ、最適な人数の取締役を選任しています。
このうち社外取締役については、一定の発言力の確保の観点から、3名以上選任することとしています。また、現に選任されている取締役の半数以上を社外取締役とすることを目処としています。
なお、社外取締役および社外監査役の選任においては独立性を重視しており、当社が定める社外役員の独立性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。

○6. 社外役員の独立性に関する判断基準　＜原則4-9：独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準＞
当社では、2012年に社外役員の独立性に関する判断基準を策定し、これを記載して開示しています。具体的な内容は、当社の第119回定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項（任意開示事項　2ページ～4ページ）、または本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の1.機関構成・組織運営等に係る事項のうちの〔独立役員関係〕に記載の通りです。
https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2019/pdf/info02.pdf

7. 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うに当たっての方針と手続き　＜原則3-1：主体的な情報発信、補充原則4-3(2)：資質を備えた執行役員社長の選任、補充原則4-3(3)：執行役員社長の解任手続の確立＞
当社では、取締役および監査役候補者の指名および執行役員の選任にあたっては、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、その職務と責任を全うできる適任者を指名・選任する方針としています。これに加え、取締役候補者については「取締役として株主からの経営の委任に応えることの重要性」を、監査役候補者については「企業経営における監査ならびに監査役の機能の重要性」を加味して指名しています。
取締役候補者の指名および執行役員の選任は、候補者の妥当性について社外取締役を委員長とする役員指名諮問委員会の答申を得た上で、取締役会の決議をもって決定しています。
また、執行役員社長の選任にあたっては、この手続に従うほか、役員指名諮問委員会でのより慎重な検討を行っています。執行役員社長候補者は、当社の経営理念や経営戦略の実現などの観点から、あらゆる可能性を排除せずに社内外から選抜しますが、この選抜の段階から社外取締役を委員長とする役員指名諮問委員会および社外取締役と社外監査役で構成される評価部会において審議を受けます。このプロセスを経て適任者が選任されたにもかかわらず、やむを得ずその職務と責任を全うできない事情が生じた場合には、当該執行役員社長は、役員指名諮問委員会および評価部会での慎重な検討を経て、取締役会の決議をもって解任されることとなります。執行役員社長がその職務と責任を果たせているかどうかは、年間複数回にわたり開催される評価部会での確認およびこれを踏まえて開催される役員指名諮問委員会で審議・確認しています。
監査役候補者の指名にあたっては、代表取締役が候補者を選定し、その妥当性についての役員指名諮問委員会の答申と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た上で、取締役会において決定しています。

○8. 取締役会が取締役および監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明　＜原則3-1：主体的な情報発信＞
当社では、全ての取締役および監査役の候補者について、株主総会招集ご通知（参考書類）に記載のそれぞれの選任議案において、「候補者とした理由」を記載しています。第119回定時株主総会で選任の取締役6名および監査役2名の「候補者とした理由」は、以下の通りです。また、第119回定時株主総会終結の時点で監査役の地位にある5名の監査役のうち、上記2名以外の3名の選任理由も併せて以下に記載しています。

〔取締役〕
魚谷雅彦：
魚谷雅彦氏につきましては、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年度も「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2017年度を、2018年度はさらに上回り、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定めました。
（第119回定時株主総会）

島谷庸一：
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、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。
（第119回定時株主総会）

青木淳：
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。
（第119回定時株主総会）

石倉洋子：

石倉洋子氏は、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、役員報酬諮問委員会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。
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定めました。
（第119回定時株主総会）

岩原紳作：
岩原紳作氏は、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割を歴任し、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。
（第119回定時株主総会）

大石佳能子：
大石佳能子氏は、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。
このことから、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定めました。
（第119回定時株主総会）

（監査役）
吉田猛：
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。
また、同氏は財務・会計・税務について相当程度の経験・知見を有することから、取締役会は同氏を新たに監査役候補者に定めました。
（第118回定時株主総会）

宇野晶子（新任）：
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、ビューティー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、取締役会は同士を新たに監査役候補者に定めました。
（第119回定時株主総会）

後藤靖子（新任）：
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定めました。
（第119回定時株主総会）

小津博司：
小津博司氏は、法務省法務事務次官や最高検察庁検事総長等、法曹界における重職を歴任し、法務分野を中心として幅広い経験と知見を有しています。また、複数の会社の社外監査役を務めており、豊富な経験と高い識見を有しています。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監査役として職務を適切に遂行することができると判断いたしましたので、取締役会は同氏を社外監査役候補者に定めました。
（第117回定時株主総会）

辻山栄子：
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・税制の専門家です。また、複数の会社の社外取締役および社外監査役を務めており、豊富な経験と高い識見を有しています。
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監査役として職務を適切に遂行することができると判断いたしましたので、取締役会は同氏を引き続き社外監査役候補者に定めました。
（第116回定時株主総会）

9. 取締役、監査役および執行役員のサクセッションプランならびに研修　＜補充原則4－1(3)：執行役員社長のサクセッションプラン、補充原則4-14(2)：取締役・監査役に対するトレーニングの方針＞
当社では、執行役員社長の後任候補者は執行役員社長自身の責任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妥当性については、評価部会において判断します。

また当社は、経営の舵取り役としての執行役員社長はもちろんのこと、経営に対する監督機能の鍵となる社外取締役および社外監査役のサクセッションプランも重要であると考えています。就任期間のコントロールや後継者候補の要件の明確化を含むサクセッションプランについては、交代の直前の時期だけでなく、常に意識すべき事項として役員指名諮問委員会において継続的に検討しています。
また、当社では、取締役や監査役、執行役員に必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。当社では、新任取締役候補者および新任監査役候補者に対し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施し、必要に応じて外部機関の研修も活用しており、これに加え、社外取締役および社外監査役を新たに迎える際には、当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略等について研修を行っています。
さらに、業務執行を行う取締役および執行役員に対しては、より高いレベルのリーダーシップを開発するため、社内でのエグゼクティブプログラムを実施する他、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社員には、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。

〇10. 取締役および監査役の重要な兼職　＜補充原則4-11(2)：取締役および監査役の兼任状況＞
当社の取締役および監査役の重要な兼職の状況は、当社の第119回定時株主総会招集ご通知（48ページ、80ページ～82ページ、86ページ）に記載の通りです。
また、社外役員の重要な兼職先と当社との関係を、当社の第119回定時株主総会招集ご通知（49ページ～51ページ、80ページ～82ページ、86ページ）に記載して開示しています。
https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2019/pdf/shm _ 0009.pdf

11. 社外取締役と社外監査役の情報交換　＜補充原則4-4(1)：監査役および監査役会と社外取締役との連携、補充原則4-8(1)(2)：独立社外取締役の情報交換体制・各種会社機関との連絡体制の整備＞
当社では、社外取締役3名・社外監査役3名の計6名の独立性の高い社外役員を選任しています。
社外取締役を含む社外役員が期待される役割を十分に発揮することができるよう、新任時に当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略等について研修を行うほか、取締役会資料の事前提供を行っています。また、全取締役・監査役を出席者とする「取締役会メンバーミーティング」を随時開催して情報交換やディスカッションを行っているほか、社外取締役と監査役との間で情報共有ミーティングを実施しています。
また、役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として設置された「評価部会」は、当社の独立役員（全社外取締役および全社外監査役）をその構成メンバーとしており、社長 兼 CEOの再任および交代等に関する審議・検討を実施しています。また、評価部会は、CEOの個人考課を含む業績評価と報酬額水準の妥当性の確認も行っており、これらの議論を独立役員のみで行うことにより、独立役員同士の情報交換、情報の共有および相互の認識の確認を行っています。

〇12. 取締役会の実効性評価　＜4-11(3)：取締役会の実効性に関する分析・評価の概要＞
当社は、課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取り組みにつなげることを目的に、2018年度も取締役会の実効性評価を実施しました。2018年度は、3年に一度の頻度で実施する第三者評価を実施しました。
評価にあたっては、取締役および監査役全員を対象に、取締役会、役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会および監査役会の活動状況や事務局による支援体制への評価・分析を行う匿名のアンケート調査を実施し、併せて個別インタビュー（原則として一人あたり90分間）を実施しました。なお、当事者の忌憚ない意見を引き出すことおよび客観的な分析を担保するために、アンケートの回答収集および集計ならびにインタビュー結果のとりまとめは第三者機関に依頼し、当社の取締役会事務局では、集計後のデータを用いて分析を行いました。
この集計および分析の結果、取締役会事務局は、2018年度の当社の取締役会は以下のような状況であったと評価しています。

・高評価項目
　・当社が目指す「自律的ガバナンス」に向けた取締役会の監督機能のバランス
　・取締役会における議題設定とオープンで活発な議論（ただし、さらなる議題の絞り込みも必要）
　・取締役会の人数規模・社外取締役の構成比率
　・CEOと社外取締役とのコミュニケーション
　・監査役の貢献

・課題として、以下に掲げる項目について改善の余地がある。
　・取締役会の更なる多様性確保に関する役員指名諮問委員会における議論の充実
　・社外取締役の構成・社外取締役の候補者選定
　　（適任者を選定することが困難になってきている現状への対応）
　・CEOのサクセッションプランに関する議論の充実
　・社外取締役に対する情報提供等の支援体制の充実・強化
　・取締役会としてさらなる議論が必要な事項の洗い出し

2019年度は、これらの継続課題や新規課題の改善に取り組むことで、監査役会設置会社の機関設計を維持しつつ、任意の役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会の仕組みも活用しながら取締役会のモニタリング機能を強化していきます。

〇13. 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続き　＜原則3-1：主体的な情報発信＞
当社の役員報酬制度は、社外取締役を委員長とし、委員に社外の専門家も加えた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である社外取締役および監査役には、業績連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。

具体的な役員報酬制度については、当社の第119回定時株主総会招集ご通知（55ページ～62ページ）に記載して開示しています。
https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2019/pdf/shm_0009.pdf

14. 資本政策の基本方針　＜原則1-3：資本政策の基本方針＞
当社は持続的成長に向けて、必要と判断されるタイミングで迅速・果断に投資を行うため株主資本の水準保持に努めます。その上で、フリーキャッシュフローやキャッシュコンバージョンサイクルを重視して、キャッシュ・フローとバランスシート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。
今後の成長投資を支える資金調達に関しては、有利な条件で資金調達が可能となる格付シングルAレベルを維持すべく、デット・エクイティ・レシオ0.3、EBITDA有利子負債倍率1.0倍を目安としながら、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。ただし、今後の収益力およびキャッシュフロー創出力を考慮したうえで、上記指標は株主還元方針と合わせて、さらなる資本効率の向上に資する最適資本構成になるよう、適宜見直してまいります。
当社は、株主のみなさまへの利益還元について、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。

15. 資本コストを意識した経営戦略＜原則5-2：経営戦略や経営計画の策定・公表＞
当社は、上記の資本政策を基本としながら、強みであるプレステージ化粧品領域を第一優先にグローバルで強化していきます。2020年に向けて、新工場の建設をはじめとする供給体制強化や、マーケティング関連を中心に3,000億円超の投資を予定しており、総資産は拡大します。一方、現預金は成長投資を優先しながらも健全な手元流動性を維持し、在庫は適正な水準に向けて圧縮していきます。
上記の資本政策によるバランスシート、キャッシュ・フローマネジメントを通じて、資本コスト（WACC）を上回るROIC12%超を実現していきます。
直近四半期の事業の状況とそれに対応した経営戦略は以下にて開示しています。
https://www.shiseidogroup.jp/ir/library/tanshin
（当社HP/投資家情報/IRライブラリ/決算短信・決算説明会資料）

〇16. 当社の政策保有縮減に関する方針　＜原則1-4：政策保有に関する方針および政策保有株式の議決権行使の基準＞
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。
・当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断する場合に限り、必要最低限保有する。
・個別銘柄毎に保有目的や保有に伴う便益が資本コストに見合っているかを定期的に精査し、保有の適否を取締役会で検証し、開示する。
・当社の株式を政策保有株式として保有している会社から売却等の申し出があった場合は、売却等を妨げることもなく、また、取引の縮減を示唆する行為など行わない
なお、2018年12月末の政策保有株式は29銘柄で、当期に4銘柄を全数、2銘柄を一部売却し、前期末の簿価から約21%削減しました。

また、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。

17. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮＜原則2-6：企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮＞
当社は、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう以下の取り組みを行い、年金資産運用の適正化を図っています。
・財務担当役員、人事部長、財務部長、年金基金理事などで構成する資産運用検討会を定期的に開催し、外部運用コンサルティング会社の意見や助言を得ながら、資産ポートフォリオや運用方針、投資商品を決定している。
・資産運用検討会が決定した方針に基づき、年金基金の機関である運用執行理事が資産運用を執行し、その結果を資産運用検討会、年金基金代議員会および理事会に報告し、運用実績のモニタリングを行っている。
・年金基金の常務理事および運用執行理事については、外部金融機関で企業年金業務を長年経験した人材を起用している。資産運用検討会メンバーは外部コンサルティング会社やその他の専門機関のセミナーに参加するなどして専門知識を習得している。

18. 関連当事者間取引の確認に係る枠組み　＜原則1-7：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。

19. 投資家とのコミュニケーション　＜原則5-1：株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針＞
当社では、「情報開示の基本方針」「情報開示の基準」「情報開示の方法」「沈黙期間の設定」および「将来の見通しについての留意事項」からなるディスクロージャー・ポリシーを2006年に策定し、2018年1月に重要情報の認定等について一部を改訂して当社ウェブサイトにて公表しています。
https://www.shiseidogroup.jp/ir/disclosure/policy/

現在当社では、このディスクロージャー・ポリシーに基づき、機関投資家（株主）および個人投資家（株主）のどちらに対しても適切に情報提供などを行うことをめざし、本報告書の「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」の1.および2. に記載の取り組みを積極的に実施しています。
これらのさまざまな活動について、「建設的な対話の促進」という観点からさらなる改善を図ることが求められていると考えており、継続的に検討しています。検討の結果につきましては、適時にお知らせします。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	45,250,600	11.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	22,795,100	5.70
BNYM TREATY DTT 15	11,915,384	2.98
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	10,000,000	2.50
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	7,798,200	1.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	7,100,600	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,279,378	1.57
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	5,964,548	1.49
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,897,907	1.47
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,856,871	1.46

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

1.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、すべて信託業務に　係る株式です。
2.株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2018年10月15日付で共同保有者合計で32,000千株（持株比率8.01%）を保有しており、そのうち　24,833千株（同6.21%）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。
3.株式会社みずほ銀行から、2018年10月22日付で共同保有者合計で26,972千株（持株比率6.75%）を保有しており、そのうち15,832千株（同3.96%）をアセットマネジメントOne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。
4ブラックロック・ジャパン株式会社から、2018年11月21日付で共同保有者合計で24,051千株（持株比率6.02%）を保有しており、そのうち8,310千株（同2.03%）を同社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
5.野村證券株式会社から、2018年11月21日付で共同保有者合計で20,023千株（持株比率5.01%）を保有しており、そのうち19,187千株（同4.80%）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、2018年12月21日付で共同保有者合計で28,236千株（持株比率7.06%）を保有しており、そのうち13,865千株（同3.47%）を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有しており、10,370千株（同2.59%）を日興アセットマネジメント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。
なお、三井住友信託銀行から、2019年3月22日付で共同保有者合計で26,947千株（持株比率6.74%）を保有しており、そのうち13,869千株（同3.47%）を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有しており、10,077千株（同2.52%）を日興アセットマネジメント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。

3．企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	12 月
業種	化学
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

特になし。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	6 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
石倉 洋子	その他											
岩原　紳作	学者											
大石 佳能子	他の会社の出身者											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

石倉 洋子	○	石倉洋子氏につきましては、上記a～kに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。 同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。 ・日清食品ホールディングス株式会社　社外取締役 なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。	＜社外取締役選任理由と当社における役割・機能＞ 国際企業戦略に関する深い専門知識や、ダイバーシティの推進等を通じてグローバルな競争力強化やイノベーションを促進する活動に携わってきた経験を当社経営に活かすため、同氏を社外取締役に選任しています。 同氏は独立的な視点で必要な意見を述べているほか、「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」の委員を務めています。 ＜独立役員基準該当状況と独立役員指定理由＞ 同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、充分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。 このことから、一般株主の利益保護の役割を充分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。 1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等 2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等 3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家 4.当社の主要株主 5.次の (a) 又は (b) に掲げる者 (重要でない者を除く) の近親者 (a) 1.から4.までに掲げる者 (b) 当社又は当社の子会社の業務執行者等

岩原　紳作	○	岩原紳作氏につきましては上記a～kに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。 同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。 ・早稲田大学　法学学術院教授 なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。	＜社外取締役選任理由と当社における役割・機能＞ 会社法や金融法を中心とした法律知識に加え、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当社経営に反映させるため、同氏を社外取締役に選任しています。 同氏は独立的な視点で必要な意見を述べているほか、「役員指名諮問委員会」および「役員報酬諮問委員会」の委員を務めています。 ＜独立役員基準該当状況と独立役員指定理由＞ 同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、充分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。 このことから、一般株主の利益保護の役割を充分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。 1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等 2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等 3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家 4.当社の主要株主 5.次の（a）又は（b）に掲げる者（重要でない者を除く）の近親者 （a）1.から4.までに掲げる者 （b）当社又は当社の子会社の業務執行者等

大石 佳能子	○	大石佳能子氏につきましては上記a～kに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。 同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。 ・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 なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。	＜社外取締役選任理由と当社における役割・機能＞ 長年にわたり国内外で経営に携わり、現在は主に患者視点から医療業界の変革に取り組んでいる経験・知見や、複数の企業において社外取締役を務めることで積み重ねてきた経験・知見を当社経営に活かすため、同氏を社外取締役に選任しています。 同氏は独立的な視点で必要な意見を述べているほか、「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」の委員を務めています。 ＜独立役員基準該当状況と独立役員指定理由＞ 同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、充分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。 このことから、一般株主の利益保護の役割を充分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。 1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等 2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等 3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家 4.当社の主要株主 5.次の (a) 又は (b) に掲げる者 (重要でない者を除く) の近親者 (a) 1.から4.までに掲げる者 (b) 当社又は当社の子会社の業務執行者等

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長 (議長) の属性

	委員会の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	役員指名諮問委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	役員報酬諮問委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役

補足説明 更新

役員指名諮問委員会は、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。2018年度は、役員指名諮問委員会を5回開催し、取締役候補者および監査役候補者の選定、執行役員の選任等について答申したほか、執行役員精度の一部変更に関する検討を行いました。

役員報酬諮問委員会は、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、2017年度の取締役および執行役員の個人別報酬、2018年度の取締役および執行役員の個人別報酬、2018年度に係る報酬制度についての検討のほか、パフォーマンス・シェア・ユニットを用いた新しい長期インセンティブ型報酬の導入検討等を行いました。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している

定款上の監査役の員数	員数の上限を定めていない
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人の監査手続・日程に関する監査計画について説明を受け意見交換しています。また、会計監査人より事業年度を通じて監査の方法およびその結果について報告を受けています。
監査役は、内部監査部門による内部監査計画ならびに監査・調査の結果について報告を受け、必要案件について意見交換しています。
また、これらに加え、代表取締役と監査役との間で定期的な意見交換会を実施しています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
後藤 靖子	他の会社の出身者													
小津 博司	弁護士													
辻山 栄子	公認会計士													

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d 上場会社の親会社の監査役
e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

後藤 靖子	○	後藤靖子氏につきましては上記a～mに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。 同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。 ・九州旅客鉄道株式会社　取締役監査等委員 なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。	＜社外監査役選任理由と当社における役割・機能＞ 運輸省（現　国土交通省）でのキャリアやその後に幅広く重職を歴任した経験に加え、事業会社における事業担当や常務取締役CFOに加え、取締役監査等委員を務めた経験と識見によって、監査役監査の客観性や中立性を保つため同氏を社外監査役に選任しています。 ＜独立役員基準該当状況と独立役員指定理由＞ 同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、充分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。 このことから、一般株主の利益保護の役割を充分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。 1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等 2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等 3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家 4.当社の主要株主 5.次の（a）又は（b）に掲げる者（重要でない者を除く）の近親者 （a）1.から4.までに掲げる者 （b）当社又は当社の子会社の業務執行者等
小津 博司	○	小津博司氏につきましては上記a～mに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。 同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。 ・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 なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。	＜社外監査役選任理由と当社における役割・機能＞ 法務分野を中心とした経験と識見によって、監査役監査の客観性や中立性を保つため同氏を社外監査役に選任しています。 同氏は独立的な視点で必要な意見を述べています。 ＜独立役員基準該当状況と独立役員指定理由＞ 同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、充分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。 このことから、一般株主の利益保護の役割を充分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。 1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等 2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等 3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家 4.当社の主要株主 5.次の（a）又は（b）に掲げる者（重要でない者を除く）の近親者 （a）1.から4.までに掲げる者 （b）当社又は当社の子会社の業務執行者等

辻山 栄子	○	辻山栄子氏につきましては上記a～mに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。 同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。 ・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 なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。	＜社外監査役選任理由と当社における役割・機能＞ 財務・会計・税制の専門家としての経験と識見によって、監査役監査の客観性や中立性を保つため同氏を社外監査役に選任しています。同氏は独立的な視点で必要な意見を述べています。 ＜独立役員基準該当状況と独立役員指定理由＞ 同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、充分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。 このことから、一般株主の利益保護の役割を充分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。 1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等 2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等 3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家 4.当社の主要株主 5.次の（a）又は（b）に掲げる者（重要でない者を除く）の近親者 （a）1.から4.までに掲げる者 （b）当社又は当社の子会社の業務執行者等

[独立役員関係]

独立役員の人数	6 名

その他独立役員に関する事項

当社は「社外役員の独立性に関する判断基準」（以下、判断基準という）およびこれに付随する「各種届出書類・開示書類における関係性記載の省略のための軽微基準」（以下、軽微基準という）を以下のとおり定めております。本報告書では、軽微基準にしたがい独立役員の兼務先と当社との関係性の記載を一部省略しています。

＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝
＜社外役員の独立性に関する判断基準＞

株式会社資生堂（以下、当社という）は、当社の社外取締役および社外監査役（以下、併せて「社外役員」という）または社外役員候補者が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、次の各項目の要件を全て満たすと判断される場合に、当社は当該社外役員または当該社外役員候補者が当社に対する十分な独立性を有しているものと判断します。

1.　現に当社および当社の関係会社（注1）（以下、併せて「当社グループ」という）の業務執行者（注2）ではなく、かつ過去においても業務執行者であったことが一度もないこと。
社外監査役にあっては、これらに加え、当社グループの業務執行を行わない取締役および会計参与（会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員）であったことが一度もないこと。

2.　現事業年度および過去9事業年度（以下、これらの事業年度を「対象事業年度」という）において、以下の各号のいずれにも該当していないこと。
1）当社グループを主要な取引先としている者（注3）、またはその業務執行者（対象事業年度において一度でもその業務執行者であった者を含む。以下、本項の第2）号ないし第4）号において同じ）。
2）当社グループの主要な取引先（注4）、またはその業務執行者。
3）当社の議決権の10％以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた当社の大株主、またはその業務執行者。
4）当社グループが総議決権の10％以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた者の業務執行者。
5）対象事業年度において当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（注5）を得ているコンサルタント、会計専門家および法律専門家。なお、これら者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者（対象事業年度において一度でも当該団体に所属していた者を含む。以下、本項第6）号および第7）号において同じ）を含む。
6）対象事業年度において当社グループから多額の金銭その他の財産（注5）による寄付を受けている者。なお、これらの者が法人、組合等の団体

である場合は当該団体に所属する者を含む。
7) 当社の会計監査人（対象事業年度において一度でも当社の会計監査人であった者を含む）。なお、会計監査人が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。

3. 以下の各号に掲げる者の配偶者、2親等内の親族、同居の親族または生計を共にする者ではないこと。ただし、本項の第2）号については、社外監査役の独立性を判断する場合にのみ適用する。
1）当社グループの業務執行者のうちの重要な者（注6）。
2）当社グループのいずれかの会社の業務執行をしない取締役。
3）第2項第1）号ないし第4）号に掲げる者。ただし、これらの業務執行者については、そのうちの重要な者（注6）に限る。
4）第2項第5）号ないし第7）号に掲げる者。ただし、これらに所属する者については、そのうちの重要な者（注7）に限る。

4. 以下の各号に掲げる「役員等の相互就任」の状況のいずれにも該当していないこと。
1）当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の国内外の会社の業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職（注8）に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役（当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く）またはこれらに準ずる役職（注8）にある者が、当該会社の取締役（社外取締役を含む）、執行役、監査役（社外監査役を含む）、執行役員またはこれらに準ずる役職（注8）に就任している状況。
2）当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の法人（会社を除く）、その他の団体の業務執行者、役員または役員に準ずる役職（注9）に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役（当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く）またはこれらに準ずる役職（注8）にある者が、当該団体の役員または役員に準ずる役職（注9）に就任している状況。

5. 前記1.ないし4.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こと。

6. 現在において、今後前記1.ないし5.の定めに該当する予定がないこと。

（注釈）
注1）「関係会社」とは、会社計算規則（第2条第3項第22号）に定める関係会社をいう。

注2）「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、持分会社の業務を執行する社員(当該社員が法人である場合は、会社法第598条第1項の職務を行うべき者その他これに相当する者)、会社以外の法人・団体の業務を執行する者および会社を含む法人・団体の使用人（従業員等）をいう。

注3）「当社グループを主要な取引先としている者」とは、次のいずれかに該当する者をいう。
1：当社グループに対して製品もしくはサービスを提供している（または提供していた）取引先グループ（直接の取引先が属する連結グループに属する会社）であって、当社の各対象事業年度における当社グループと当該取引先グループの間の当該取引に係る総取引額が1事業年度につき1,000万円以上でかつ当該事業年度内に終了する当該取引先グループの連結会計年度における連結売上高（当該取引先グループが連結決算を実施していない場合にあっては、当該取引先単体の売上高）の2%を超える者。
2：当社グループが負債を負っている（または負っていた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該取引先グループに対する負債の総額が1,000万円以上でかつ当該事業年度内に終了する当該取引先グループの連結会計年度における連結総資産（当該取引先グループが連結決算を実施していない場合にあっては、当該取引先単体の総資産）の2%を超える者。

注4）「当社グループの主要な取引先」とは、次のいずれかに該当する者をいう。
1：当社グループが製品もしくはサービスを提供している（または提供していた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度における当社グループの当該取引先グループに対する当該取引に係る総取引額が1事業年度につき1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度における連結売上高の2%を超える者。
2：当社グループが売掛金、貸付金、その他の未収金（以下、「売掛金等」という）を有している（または有していた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該取引先グループに対する売掛金等の総額が1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。
3：当社グループが借入れをしている（またはしていた）金融機関グループ（直接の借入先が属する連結グループに属する会社）であって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該金融機関グループからの借入金の総額が当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

注5）「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。

注6）業務執行者のうちの「重要な者」とは、取締役（社外取締役を除く）、執行役、執行役員および部長格以上の上級管理職にある使用人をいう。

注7）第2項第5）号ないし第7）号に掲げる「当該団体に所属する者」のうちの「重要な者」とは、監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、法律事務所に所属する者のうち弁護士（いわゆるアソシエイトを含む）、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人（以下、「各種法人」という）に所属する者のうち評議員、理事および監事等の役員をいう。所属先が監査法人、会計事務所、法律事務所および各種法人のいずれにも該当しない場合には、当該所属先において本注釈前記に定める者と同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

注8）「業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職」とは、注2に定める業務執行者、業務執行者以外の取締役（社外取締役を含む）、監査役（社外監査役を含む）のほか、「相談役」、「顧問」等、取締役、監査役、執行役または執行役員を退任した者で会社に対し助言を行う立場にある役職を含む。

注9）「役員または役員に準ずる役職」とは、理事、監事および評議員のほか、「相談役」、「顧問」等、理事、監事または評議員を退任した者で当該団体に対し助言を行う立場にある役職を含む。

＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝
＜各種届出書類・開示書類における関係性記載の省略のための軽微基準＞

株式会社資生堂（以下、当社という）は、当社の定める「社外役員の独立性に関する判断基準」に付随して、下記のとおり「各種届出書類・開示書

類における関係性記載の省略のための軽微基準」（以下、本基準という）を定める。本基準は、社外役員の独立性が十分に高いことが明らかであり、各種届出書類・開示書類（以下、届出書類等という）における詳細な記載を省略しても差し支えないと当社が判断する金額基準等を定めたものであり、届出書類等の社外役員の独立性に係る記載については、原則として本基準に該当するものを省略して記載するものとする。なお、以下において「対象事業年度」とは、当社の現事業年度および過去9事業年度をいう。

1. 主要な取引先に関する記載
各対象事業年度における次の金額が、いずれも1,000万円未満のものについては、当該事業年度におけるこれらの取引関係に関する記載を省略する。

1）各対象事業年度における取引先グループから当社グループへの商品またはサービスの提供に係る取引の総取引額
2）各対象事業年度末における当社グループの取引先グループに対する負債の総額
3）各対象事業年度における当社グループから取引先グループへの商品またはサービスの提供に係る取引の総取引額
4）各対象事業年度末における当社グループの取引先グループに対する売掛金等の総額
5）各対象事業年度末における当社グループの金融機関グループからの借入金の総額

2. 当社グループから役員報酬以外の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家および法律専門家に関する記載
各対象事業年度において、当社グループが支払いまたは提供した金銭その他の財産の価額の総額が1,000万円未満のものについては、当該事業年度に係る記載を省略する。

3. 当社グループから寄付を受けている者に関する記載
各対象事業年度において、当社グループが支払いまたは提供した金銭その他の財産の価額の総額が500万円未満のものについては、当該事業年度に係る記載を省略する。

4. 配偶者以外の親族に関する記載
4親等以上離れた者（ただし、同居の親族または生計を共にする者を除く）については、記載を省略する。

5. 役員等の相互就任に関する記載
当社の社外役員がその出身会社の業務執行者、社外取締役、監査役もしくはこれらに準ずる役職者、またはその出身団体の業務執行者、役員もしくは役員に準ずる役職者に該当しなくなってから10年以上が経過しており、かつ、当該出身会社の取締役（社外取締役を含む）、執行役、監査役（社外監査役を含む）、執行役員もしくはこれらに準ずる役職、または当該出身団体の役員もしくは役員に準ずる役職を務める当社グループ出身者が当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職者に該当しなくなってから10年以上が経過している場合については、記載を省略する。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 更新	業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明 更新

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

＜役員報酬制度の基本哲学＞
1. 企業使命の実現を促すものであること
2. 優秀な人材を確保・維持できる金額水準と設計であること
3. 当社の中長期経営戦略を反映する設計であると同時に中長期的な成長を強く動機づけるものであること
4. 短期志向への偏重や不正を抑制するための仕組みが組み込まれていること
5. 株主や社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

当社の役員報酬制度は、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。
2019年度より、新たな長期インセンティブ型報酬として、これまでの1円ストックオプション制度に代えて、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を導入しました。
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。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、子会社の取締役、その他

該当項目に関する補足説明 更新

当社は、2019年度より新たな長期インセンティブ型報酬としてパフォーマンス・シェア・ユニットを用いた新たな制度を導入していますが、2018年度までの報酬として割当てたストックオプションについては、引き続き有効に存続しています。
当社は、業務執行を担当する取締役のほか、取締役を兼務しない当社の執行役員および当社の完全子会社である資生堂ジャパン株式会社の執行役員に対してもストックオプションを付与しており、これにより、業務執行を担当する取締役および執行役員等に対し、リスクを株主と共有し、短期的視点だけでなく中長期的な視野を持ったバランスの取れた経営の動機付けを行っています。
なお、当社のストックオプションは、その付与対象となる事業年度の会社業績および個人考課に基づき付与数定める仕組となっているため、上記

の付与対象者の一部が付与するタイミングにおいてはそれぞれの地位から退いている場合がありますが、あくまでも当該付与対象者が当社または当社の完全子会社の取締役または執行役員の地位にある間の職務執行の対価として付与するものです。

[取締役報酬関係]

(個別の取締役報酬の) 開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

取締役・社外取締役・監査役・社外監査役に区分した当期に係る報酬等の種類別 (基本報酬・賞与・ストックオプション) の総額を開示しています。また、代表取締役および報酬等の額が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もあわせて開示しています (2009年度より)。

取締役および監査役の2018年度に係る報酬等の総額

	基本報酬	賞　与	ストックオプション	合　計
取締役 (9名)	281百万円	212百万円	102百万円	597百万円
うち社外取締役 (5名)	49百万円	―	―	49百万円
監査役 (6名)	104百万円	―	―	104百万円
うち社外監査役 (3名)	39百万円	―	―	39百万円
合　計	386百万円	212百万円	102百万円	701百万円

(注)
1. 上記の取締役の基本報酬および賞与の支給実績は、その合算が、第118回定時株主総会 (2018年3月27日) 決議による報酬限度額である年額20億円以内 (うち、社外取締役分は年額2億円以内) 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である月額10百万円以内です。
2. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬 (ストックオプション) は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえ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. 上記支給額のほか、当社取締役2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25百万円があります。
4. 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1～3に記載したものを含む) 以外の報酬の支払いはありません。

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2017年度に係る報酬等の種類別の額

	基本報酬	賞　与	ストックオプション	合　計
代表取締役　魚谷雅彦	153百万円	163百万円	95百万円	412百万円
代表取締役　青木　淳	44百万円	25百万円	7百万円	77百万円

(注)
1. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬 (ストックオプション) は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえ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。
2 上記支給額のほか、代表取締役青木淳氏に対して、同氏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6百万円があります。
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。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

＜役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針＞
当社の役員報酬制度は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。
なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度については、2004年6月29日開催の第104回定時株主総会の日をもって廃止しました

＜2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した報酬制度＞
(全体像)
当社は、2018 年から2020 年までの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。2018 年から2020年度までは、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、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

設計としています。
「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。
また、当社は、VISION 2020の定量的な目標として掲げていた財務目標について、その一部を3年前倒しで達成したことから、2018年に、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に売上高2兆円、営業利益3,000億円という長期目標を設定しました。これを受け、2019年度からは、従来の株式報酬型ストックオプションに代えて、新たな長期インセンティブ型報酬として、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」を導入することとしました。

（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ごと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、単年度の目標達成に対するインセンティブを目的とした「年次賞与」と、株主のみなさまとの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」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。 新たな長期目標の設定を受け、2018 年度までの株式報酬型ストックオプションに代えて、 2019 年度より新たな長期インセンティブ型報酬を導入することとしました。

（年次賞与）
業績連動報酬のうち、年次賞与では、連結売上高および連結営業利益の目標達成率を全 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す べてが意識する必要がある一方、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 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、下表のと おり、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を評価基準に加えるために全役員について 個人考課部分を設定しています。

（長期インセンティブ型報酬）
2018 年度までの長期インセンティブ型報酬は、VISION 2020 の達成を後押しする設計とな っており、VISION 2020 の目標の一部は前倒しで達成することができましたので、より先の未来 にゴールを据えて新たに設定した長期目標に合わせて長期インセンティブ型報酬を見直すこ ととしました。この新長期インセンティブ型報酬では、単年度の業績評価を用いないことで年次 賞与との役割の違いをより明確化し、長期的な企業価値の創造に対する動機づけと株主のみ なさまとの利益意識の共有を目的とする設計となっています。 具体的には、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・ユニットを導入し、 これまで支給していた株式報酬型ストックオプションは廃止いたしますが、毎年支給することに より長期的な企業価値の創造を動機づける方法は変えません。 新長期インセンティブ型報酬は、その導入目的を以下のとおり明確化したうえで、これに沿って具体的な設計を行いました。

（新長期インセンティブ型報酬の導入目的）
長期的な企業価値の創造と維持に対する効果的なインセンティブの設定と、株主との持続的な利益意識の共有を目的として、以下の各項目の実現を促す
① 長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進
② 企業価値の毀損の牽制と長期にわたる高い企業価値の維持
③ 経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持
④ 資生堂グループ全体の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた「グローバ ルワンチーム」の実現

新長期インセンティブ型報酬では、これまで毎年支給してきた株式報酬型ストックオプション に代えて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・ユニットを導入しています。
当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、1 事業年度を支給対象年度として年度ごとに各 支給対象者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うえで、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。最終的に支給対象者が得る金銭的利益は、評価指標に関する業績結果だけでなく当社の株価とも連動しており、業績と株価の両方に連動した業績連動性の高 い設計となっています。一方で、株主との持続的な利益意識の共有、企業価値の毀損の牽制 および長期にわたる高い企業価値の維持、ならびに有能な人材の獲得・維持といった目的を 実現するために、支給対象者に安定的に株式報酬を付与することも重視し、業績連動部分だ けでなく、固定的に支給される固定部分を設けています。 評価指標については、役員報酬諮問委員会での十分な審議を経た上で、取締役会におい て定めました。長期目標の実現に向け、企業価値のうち経済価値に関する指標として、連結売 上高の年平均成長率（CAGR）および連結営業利益の年平均成長率（CAGR）を、社会価値に 関する指標として、人々への支援を通じてビューティーイノベーションの実現を目指す「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 指標を採用し、経済価値と社会価値の両面からの企業価値の向上を後押しする構成としてい ます。また、株主のみなさまとの利益意識の共有の観点から、企業価値を測るうえで重要な指 標である連結 ROE（自己資本当期純利益率）も評価指標に加えています。 評価指標のうち連結売上高および連結営業利益の年平均成長率（CAGR）については、そ れぞれ目標値と評価下限値を定めており、目標値を達成した場合にそれぞれの指標における 支給率上限を適用し、評価下限値に満たない実績となった場合に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。環境・社会・企業統治（ESG）に関する指標に ついては、複数の指標それぞれについて目標の達成・未達成を判定し、達成した場合にそれ ぞれの指標における支給率が上限に達し、未達成の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。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にする必要があることから、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。 また、新長期インセンティブ型報酬では、全世界の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識 の高揚を通じた「グローバルワンチーム」の実現に向け、将来的に日本以外の地域本社の経営陣にも支給を拡大することを視野に入れた設計を採用しています。

具体的な役員報酬制度については、当社の第119回定時株主総会招集ご通知（57ページ～61ページ）に記載して開示しています。
https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2019/pdf/shm _ 009.pdf

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

＜社外取締役＞
取締役会事務局、役員指名諮問委員会事務局および役員報酬諮問委員会事務局を務める部門に、社外取締役の業務を補助する担当窓口を設置し、社外取締役への情報提供およびその職務遂行のサポート等を行っています。

＜社外監査役＞
内部監査部門に、監査役会および監査役の業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しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等 更新

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等）	社長等退任日	任期
前田　新造	相談役	・社外役職への就任のみ	・非常勤 ・社内規程に基づき定額報酬を支給している ・報酬以外のいわゆるフリンジベネフィットは無い	2014/6/25	2020年6月30日まで

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 更新	1 名

その他の事項

当社は、2017年9月29日に開催の取締役会の決議をもって相談役・顧問制度を廃止いたしました。
当社の取締役・顧問制度では、従来より明確に任期を設けたうえで、当該任期満了まで在任することを前提に資生堂グループ以外の企業または団体等の役職に就任していることから、その役職の就任先の企業や団体等が後任者選定に要する時間等も考慮し、制度廃止前に就任した者については、その任期の満了まで職務を継続いただくこととしています。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

＜経営・執行体制の状況＞
（取締役会および取締役）
当社の取締役会は社外取締役3名を含む取締役6名で構成され、代表取締役 執行役員社長 兼 CEOが議長を務め、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は最低毎月1回開催し、重要事項はすべて付議されています。
経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、2006年度より独立性の高い社外取締役を起用しており、現在は3 名の独立性の高い社外取締役を起用しています。
これに加えて、社外取締役を除く3名のうちの2名が当社以外でのキャリアを持つ人材であるなど、取締役のダイバーシティ（多様性）を確保しています。
なお、取締役の任期は1年としています。

（執行役員および執行役員が関連する会議）
当社では、執行役員制度を採用し、経営の監督を担う取締役会の機能と、業務執行を担う執行役員の機能を分離しています。
なお、執行役員の任期は1年とし、在任期間の上限は同一役位で4年、原則として最大で6年とし、6年を超えて同一役員に在任させる場合には、役員指名諮問委員会および取締役会における厳格な審議と、在任させる特別な必要性等に関する詳細な情報開示を行わなければならないこととしています。
さらに、業務執行における重要案件に関する決裁のための多面的な討議を行う「Executive Committee」および経営計画やブランド戦略の立案を行う「中期計画・年度計画策定会議」を設置して、執行役員への権限委譲を進め、責任の明確化と経営のスピードアップを図っています。これらの2つの会議は、CEO（最高経営責任者）である社長が議長を務めています。このほか、各執行役員は担当執行役員の意思決定を行う会議において、業務執行に係る意思決定を行うほか、取締役会や「Executive Committee」等への提案事項等を審議しています。

（諮問委員会）
経営の透明性・客観性を高める観点から、取締役会の諮問機関として、役員候補者の選抜や役員の昇降格などを取締役会に答申する「役員指名諮問委員会」と、役員報酬制度や役員業績評価などを取締役会に答申する「役員報酬諮問委員会」を設置しています。いずれの委員会も社外取締役を委員長とし、客観性を確保しています。
「役員指名諮問委員会」では、取締役および監査役候補者の選抜のほか、執行役員の登用や昇降格に関する審議を行います。また、トップマネジメント力の強化をねらいに、執行役員の在任期間の上限設定や昇降格・退任のルールなどを構築し、透明性の高い厳正な運用を行っています。
「役員報酬諮問委員会」では、取締役および執行役員の個人別報酬に関する検討のほか、報酬制度についての検討を行っています。

（評価部会）
現在の役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与および長期インセンティブ型報酬の全てにおいて、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響します。個人考課は、連結売上高等の業績指標に基づく評価と異なり、定量的な評価ではないことから、その客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。
このため、執行役員社長については、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。
執行役員社長以外の執行役員（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。

＜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ることの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。

＜取締役会における社外取締役の構成比率＞
当社では、定款の定めにより取締役の員数の上限を12名としており、適切に経営の監督を行うために、事業ポートフォリオや事業規模などを勘案の上、最適な人数の取締役を選任しています。
このうち社外取締役については、一定の発言力の確保の観点から、3名以上選任することとしています。また、現に選任されている取締役の半数以上を社外取締役とすることを目処としています。
なお、社外取締役および社外監査役の選任においては独立性を重視しており、当社が定める社外役員の独立性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。

＜取締役および監査役の実際の構成＞
2019年3月31日現在在任する取締役6名のうち、3名（50.0%）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（33.3%）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3名（60.0%）です。
取締役と監査役の合計11名のうち、6名（54.5%）が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、5名（45.4%）が女性です。

＜監査の状況＞
（内部監査）
当社では代表取締役　執行役員副社長直轄の監査部が、グループ全体を対象に、業務執行の適正性を監査するとともに、内部統制の有効性を評価し、その結果を取締役会および監査役会に報告しています。
このほか、安全、環境、情報システムなどの専門領域は、それぞれの担当部門が中心となり監査を実施しています。

（監査役監査、監査役の機能強化に関する取組状況）
当社は、常勤監査役2名と、独立役員である非常勤の社外監査役3名で監査役会を構成しています。監査役は、取締役会その他重要な会議への出席などを通じ、取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。また、社外監査役は、それぞれの分野での豊富な経験と識見を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。
代表取締役と監査役は、定期的な意見交換会を開催し、コーポレートガバナンスについての課題解決に向けた活動へと結び付けています。
また、監査役会スタッフグループを配置するなど、監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備しています。

（会計士監査）
当社は、会社法に基づく会計監査人および金融商品取引法に基づく会計監査人である あずさ監査法人により会計士監査を受けています。
業務を執行した公認会計士の氏名および所属する監査法人名等は以下のとおりです。

所属する監査法人名	業務を執行した公認会計士の氏名等	継続監査年数
有限責任あずさ監査法人	指定有限責任社員 業務執行社員 小堀 孝一	3年
同 上	指定有限責任社員 業務執行社員 藤井 亮司	6年

また、監査業務に係る補助者は、公認会計士および試験合格者等で構成されています。

（内部監査、監査役監査および会計士監査の相互連携）
当社は、いわゆる三様監査（内部監査、監査役監査および会計士監査）の有効性と効率性の向上を図るため、それぞれの間で定期的な連絡会を開催して監査計画・結果の報告、意見交換などの相互連携の強化に努めています。

＜当社独自の制度・仕組み（コンプライアンス委員会）＞
社長 兼 CEOの直轄委員会として、「コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、当社内および資生堂グループ内から横断的に委員を選定して運営し、活動結果および活動を通じて捕捉した重要な事項等を取締役会に報告します。
同委員会は、資生堂グループのコンプライアンス推進体制およびリスクマネジメントの確立のほか、資生堂グループと社会・地球環境が共に持続可能であることを目指すためのサステナビリティ戦略の策定と実行等、業務執行に直結した機能を担います。

3．現状のコーポレート・ガバナンス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、必要なサポートを行う機能を担い、これまで当社が保有していた権限の多くを、日本、中国、アジア、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に委譲することで、責任と権限の現地化を進めています。取締役会では、この新たな経営体制を前提として、取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について、2015年度中に議論を重ねました。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。

III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催の約3週間前の早期発送を心がけています。2019年の第119回定時株主総会においては、総会前日から19日前である3月6日（水）に発送しました。 また、招集通知の発送に先駆け、当社ウェブサイトにおいて招集通知を早期掲載しました（和文：2月22日（金）、英訳：2月28日（木））
集中日を回避した株主総会の設定	2019年の第119回定時株主総会は3月26日に（火）に開催しました。 これは、2018年12月期決算に係る株主総会の最集中日である3月28日（木）の2日前（2営業日前）に当たります。
電磁的方法による議決権の行使	当社は2003年第103回定時株主総会より電磁的方法による議決権行使を採用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	当社は2006年106回定時株主総会より、株式会社ICJが運営する「議決権行使プラットフォーム」にも参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知は、英訳版を作成し、可能な範囲で外国人株主のみなさまに発送するとともに、東京証券取引所および当社のウェブサイトに掲載しています。
その他	当社は、2008年6月より、議決権行使結果の開示を行ってきました。 2010年度からは東京証券取引所での適時開示、当社ウェブサイトでの開示、臨時報告書での開示を行っています。 また、2015年の第115回定時株主総会より、総会当日に来場株主のみなさまにご覧いただいた事業報告（動画および議長のプレゼンテーション）の動画（和英）を当社ウェブサイトに掲載しています。 https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/ 当社の株主総会では、環境に配慮した運営を行っています。 2019年第119回定時株主総会では、引き続き受付時に株主さまにお渡しするご出席票に使用済PETボトルを再利用した材料を使用するなど、CO2（二酸化炭素）等の温室効果ガスの排出量削減に努めたほか、招集通知にFSC認証紙や植物油インキを使用し、環境に配慮しました。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社では、「情報開示の基本方針」「情報開示の基準」「情報開示の方法」「沈黙期間の設定」および「将来の見通しについての留意事項」からなるディスクロージャー・ポリシーを2006年に策定し、2018年1月に重要情報の認定等について一部を改訂して当社ウェブサイトにて公表しています。 https://www.shiseidogroup.jp/ir/disclosure/policy/	

個人投資家向けに定期的説明会を開催	当社では、社長または執行役員による説明会を開催しており、その模様を当社ウェブサイトで配信しています。 また、2011年度より、当社の株主さまコミュニケーションについて株主さまから直接ご意見を伺う場として「株主さまミーティング」を定期的に開催していました（第一回：2012年2月9日（木）　大阪、第二回：2012年9月7日（金）　名古屋、第三回：2013年2月8日（金）　福岡、第四回：2013年9月6日（金）　神戸、第五回：2014年2月6日（木）　さいたま、第六回：2014年9月12日（金）　名古屋、第七回：2015年2月20日（金）　札幌、第八回：2015年9月29日（火）　横浜、第九回：2016年6月24日（金）　仙台）。 2017年度からは、より一層当社への理解を深めてもらえるよう、「会社施設見学会」へとリニューアルし、2017年6月20日（火）に当社掛川工場および企業資料館にて第1回の見学会を実施しました。この見学会の様子は当社ウェブサイトで配信しており、多くの株主に当社のものづくりに対する姿勢や歴史、文化に触れていただくことができるようにしています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算および第2四半期決算発表時の年2回開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	欧米およびアジアにおいて、主に個別訪問形式にて開催しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	法定および任意の開示資料：株主総会招集通知、有価証券報告書（四半期報告書）、適時開示資料、決算説明会資料、決算短信（四半期財務・業績の概況）、アニュアルレポート、事業報告書等を掲載しています。 https://www.shiseidogroup.jp/ir/library/ また、本決算および第2四半期決算発表時に開催するアナリスト・機関投資家向け説明会におけるプレゼンテーションおよび質疑応答の動画（和英）も掲載しています。 https://www.shiseidogroup.jp/ir/library/acc/	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR担当部署 IR部 IR担当役員 執行役員 CFO 最高財務責任者 マイケル クームス IR事務連絡責任者 IR部長　北川　晴元	
その他	年に2回の決算説明会の他に、逐次、国内外の機関投資家向けに合同説明会や個別訪問を実施しています。	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	資生堂グループでは、「資生堂グループ倫理行動基準」を定めています。 「お客さま」「取引先」「社員」「株主」「社会・地球」というステークホルダーに対してどのような企業行動を取っていくのかを定め、国ならびに地域の法令や社内規則の遵守はもちろんのこと、より高い倫理観をもって業務に取り組むための行動基準を定めています。

環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	環境保全活動を含むCSR活動等の実施状況等、企業の社会的責任についてのステークホルダーへのご報告等を、アニュアルレポート（冊子およびWEB版）およびCSRレポート（WEB版のみ）にて情報発信しています。 また、資生堂グループ企業情報サイト（https://www.shiseidogroup.jp/sustainability/）では、資生堂のサステナビリティに関するページを、以下の方針で編集しています。 ・必要な情報にスピーディに到達できるサイトを目指して編集しています。 ・各活動の取り組みを、ISO26000（社会的責任に関する手引き）の7つの中核主題に準じてご紹介しています。 ・サステナビリティ関連の実績報告を一覧で開示しています。 ・当ウェブサイトに掲載している情報の対象期間は、2016年度（2016年1月1日から2016年12月31日）を中心としていますが、一部当該期間以前もしくは以後直近の内容も含まれています。 ・国連グローバル・コンパクト、GRI（Global Reporting Initiative）のサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版（G4）、ISO26000（社会的責任に関する手引き）を参考にしています。 ・対象範囲は、株式会社資生堂と資生堂グループ各社（連結子会社）96社、2016年12月31日現在としています。 ・上記対象範囲と異なるデータにつきましては、注釈を明記しています。
その他	＜社員のダイバーシティ＞ 資生堂グループでは、さまざまな国や地域で、国籍や性別、年齢、雇用形態の違い、障がいの有無など、多様な属性、価値観、発想を持った社員が働いており、グローバルレベルでダイバーシティを推進しています。また、資生堂グループのお客さまの9割は女性であることから、女性の価値観や生活の現状を理解した上で新たな商品やサービスを提供することが重要と考え、社員の約8割を占める女性社員が経営や事業活動において中核的役割を果たせるようにさまざまな支援策を導入しています。 当社は、女性の社会的地位の向上や活躍支援について主導的な役割を果たしていくことが重要な使命の一つと捉えており、女性活躍を推進するための様々な施策に取り組んできました。その結果、2017年1月には、日本国内における目標であった女性管理職比率30%を達成しました。2019年は、引き続き女性の活躍支援を一段と進め、2020年度までにこの比率を40%に高めることをめざします。 当社の男女共同参画に関する具体的な取り組みや、その実現に向けた育児や介護との両立支援制度等については、資生堂グループ企業情報サイトに掲載しています。 https://www.shiseidogroup.jp/sustainability/labor/diversity.html https://www.shiseidogroup.jp/sustainability/labor/working.html

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社の「内部統制システムの基本方針」は以下のとおりです。

＜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。

＜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。

＜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。

＜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。

＜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。

＜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。

＜監査役の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項＞

監査役会および監査役の職務の執行上必要と認める費用について、あらかじめ予算を計上する。ただし、緊急または臨時に支出した費用については、事後に償還に応じる。

＜その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制＞

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

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況 更新

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ます。リスクマネジメント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ます。地元警察署との連携を図り、また「特殊暴力防止対策協議会」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ます。

V その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

第106回定時株主総会にて、「当社株式の大量取得行為に対する対応策」（買収防衛策）が決議され、その有効期間は2008年6月25日開催の第108回定時株主総会の終結の時までとなっていました。
当社は、2008年度からの3ヵ年計画を着実に実行していくことが、グローバル市場における競争力と持続的成長性を高め、企業価値の最大化、ひいては株主共同の利益の確保・向上に繋がるものと考え、2008年4月30日開催の取締役会において、第108回定時株主総会の終結のときをもって、本買収防衛策を継続しないことを決議しました。
第108回定時株主総会においては、本買収防衛策の根拠規定となっていた定款条文の削除が決議されました。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

当社では、投資者等への経営情報の開示方針として、「資生堂 ディスクロージャー・ポリシー」を定めています（*1）。
投資者の投資判断に重要な影響を与える事実や決算に関する情報の適時適切な開示について、資生堂グループのすべての者が真摯な姿勢で取り組んでいます。

具体的には、投資者の判断に影響を与える重要な事実に関して、決定事実・決算に関する情報、発生事実、それぞれにおいて次のような体制をとっています。

1. 決定事実、発生事実（事件・事故・自然災害等を除く）および決算に関する情報
資生堂グループの各事業所・各部門において、重要事実とはどのような事実が該当するのかを把握・認識するために、法令や上場規則を反映した社内ルールの中で重要事実を一覧表としてまとめ、案件ごとに判断しています。
さらに、これらの案件をExecutive Committeeまたは取締役会等に提案または報告するにあたっては、東京証券取引所の担当部署であるIR部において適時開示ルールに則った重要事実であるか否かを確認し、経営戦略部およびリーガル・ガバナンス部において重要事実の管理を行っています。
このような重要事実の明確化のしくみに加えて、適時適切な開示のしくみとして、重要事実の内容によって機動的に編成される「検討チーム」があります。ここでは、開示内容の検討だけでなく、開示資料の作成と確認も行っています。
これらのしくみを踏まえて、Executive Committeeまたは取締役会等において案件の決定並びに情報開示の対応の決定をしており、決定後、ただちに東京証券取引所を通じて適切に開示しています。

2. 事件・事故・自然災害等の発生事実
突発的事象に対しては、「コンプライアンス委員会」が関連部門を招集し緊急対応を行うとともに、迅速な開示対応を図るしくみを構築しています。具体的には、社内ルールとして策定した緊急時対応マニュアルに沿って、「緊急打合せ会」や「臨時委員会」を開催します。ここで、リスクのレベルを判断し、レベルに応じて対応組織を編成します。重要事実に該当するレベルのものについては、緊急時対策本部を設置し、速やかかつ適切な開示への対応を図っています。

また、各事業所・各部門の業務執行に関しては、監査部が厳正な内部監査を実施しており、企業経営の公正性、透明性の確保・向上に努めています。

(*1)
資生堂 ディスクロージャー・ポリシー

1. 情報開示の基本方針
資生堂は、投資者への適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識するとともに、常に投資者の視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を適切に行えるよう社内体制の充実に努めるなど、投資者への会社情報の適時適切な提供について真摯な姿勢で臨みます。
このように適時適切な情報開示を通じて、資本市場との良好な信頼関係を構築するとともに、市場の評価の経営へのフィードバックにも努めることで、株主価値の増大を図っていきます。

2. 情報開示の基準
⑴ 重要情報の適時開示
証券取引法等の関係法令および当社が株式上場している東京証券取引所の定める適時開示規則に則って、情報開示を行います。なお、重要情報の認定は、当該情報の内容に応じ、社内のしかるべき関係部門間の協議を経た上で、情報管理責任者（開示担当役員）が行います。
⑵ 任意開示
上記の適時開示規則に該当しない情報についても、投資判断に資する有用な情報と判断する内容に関しては、適時性と公平性を鑑みながら積極的に開示を行います。

3. 情報開示の方法
適時開示規則が定める重要情報、および同規則に該当しない有用な任意情報の開示は、東京証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム「TDnet」を通じて行います。同時に、当社ホームページにも当該情報を掲載します。

4. 未公表情報の取り扱いと不明瞭な情報に対する対応について

未公表の重要情報や任意開示情報が特定の投資家にのみに選別的に開示されることのないよう、当該情報に関わる社内関係者に対して社内規定に従った情報管理を徹底します。 また、当社に関して流布されている不明瞭な情報について、資本市場に重大な影響を及ぼすと判断される場合には、「TDnet」等を通じて、速やかに情報を開示します。

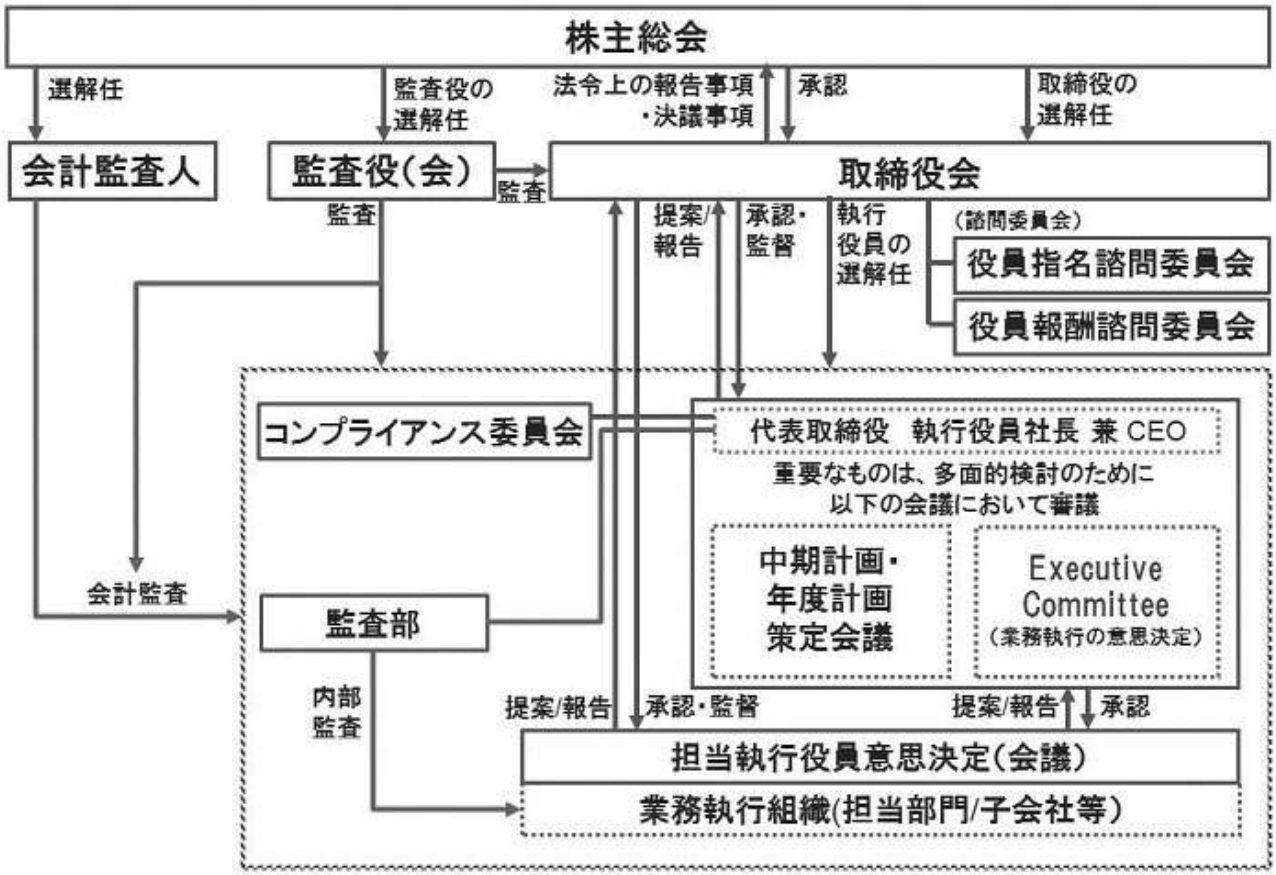
5. 沈黙期間

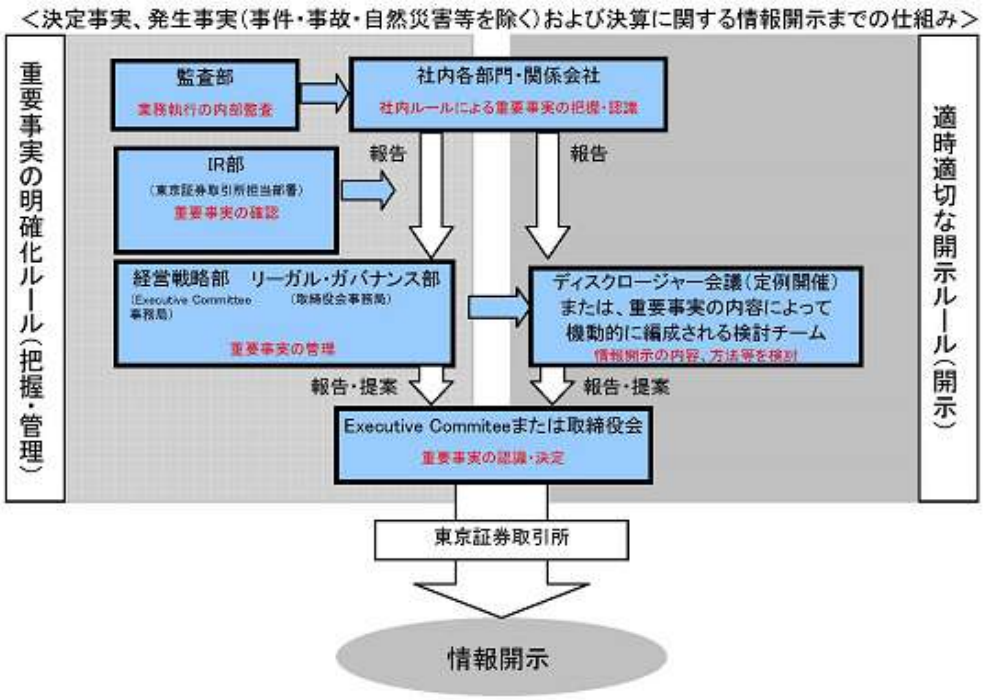
当社では決算情報に関して、公表前の漏洩を防ぎ公平性を確保する観点から、各四半期の決算日（※）翌日から決算発表日までを沈黙期間としています。沈黙期間中は、決算に関する質問への回答やコメントを一切控えることとしています。ただし、沈黙期間中に適時開示に該当する事実が発生した場合については、適時開示規則に則って情報開示を行います。

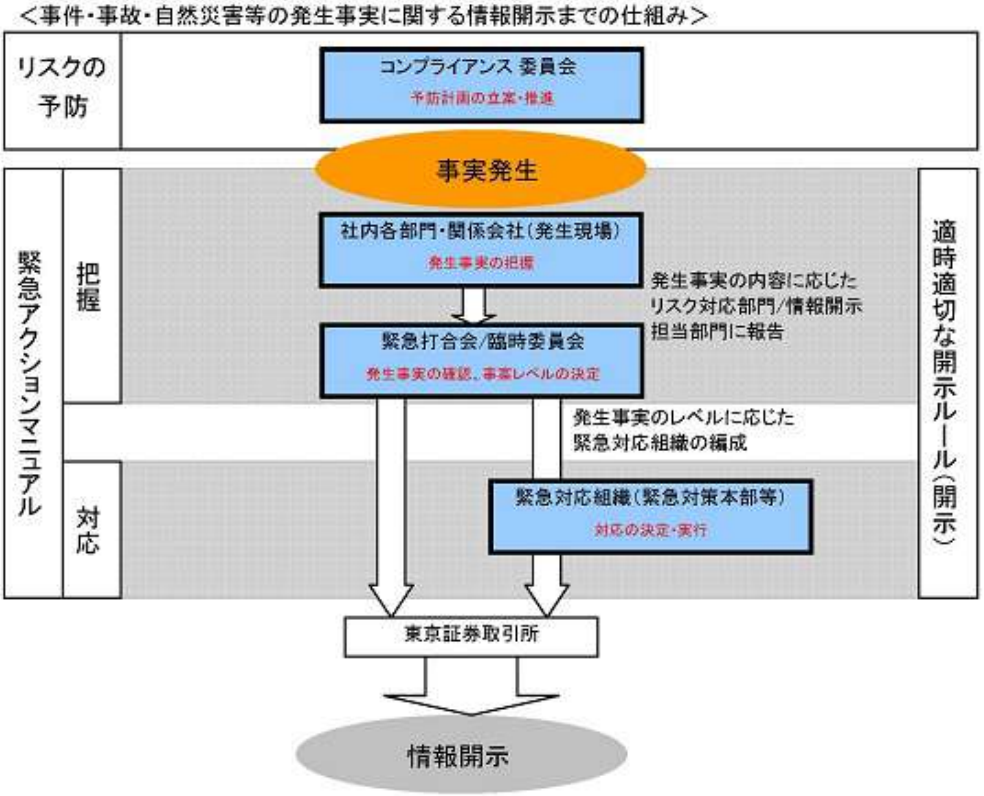
※ 2015年度より、決算日を3月31日から12月31日に変更しました。

6. 将来の見通しについて

当社が開示する情報のうち、歴史的事実以外のものは、開示時点における当社の判断による将来の見通しおよび計画に基づいた将来予測です。
これらの将来予測には、リスクや不確定要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績は見通しとは異なる可能性があることをご承知おきください。




<決定事実、発生事実(事件・事故・自然災害等を除く)および決算に関する情報開示までの仕組み>
重要事実の明確化ルール(把握・管理)
監査部
業務執行の内部監査
社内各部門・関係会社
社内ルールによる重要事実の把握・認識
IR部
(東京証券取引所担当部署)
重要事実の確認
報告
報告
経営戦略部 リーガル・ガバナンス部
(Executive Committee 事務局)
(取締役会事務局)
重要事実の管理
ディスクロージャー会議(定例開催)
または、重要事実の内容によって
機動的に編成される検討チーム
情報開示の内容、方法等を検討
報告・提案
報告・提案
Executive Commiteeまたは取締役会
重要事実の認識・決定
適時適切な開示ルール(開示)
東京証券取引所
情報開示


<事件・事故・自然災害等の発生事実に関する情報開示までの仕組み>
リスクの予防
コンプライアンス 委員会
予防計画の立案・推進
事実発生
緊急アクションマニュアル
把握
対応
社内各部門・関係会社(発生現場)
発生事実の把握
発生事実の内容に応じた
リスク対応部門/情報開示
担当部門に報告
緊急打合会/臨時委員会
発生事実の確認、事案レベルの決定
発生事実のレベルに応じた
緊急対応組織の編成
緊急対応組織(緊急対策本部等)
対応の決定・実行
適時適切な開示ルール(開示)
東京証券取引所
情報開示

EVOLUTION

進化の変遷

コーポレートガバナンスの進化の変遷

資生堂は、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、中長期戦略「VISION 2020」の実現に向けてコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。
2001年から本格的な取り組みを開始し、現在に至るまで継続的な改善を実行してきた当社の足取りは、 大きく3つのステージに分かれます。

第1ステージはコーポレートガバナンス改革の黎明期であり、執行役員制度の導入など「経営の監督と執行機能の分離」に着手しました。役員指名諮問委員会の設置や社外取締役の招聘など、枠組みの整備に取り組んだ第2ステージでは、客観的な数値基準や必要な外形基準を整え、これらの厳格な運用と積極的な開示を通じてコーポレートガバナンスの質を高めてきました。現在は、より持続的成長の実現に資するためのコーポレートガバナンスを目指し、全世界の資生堂の最高責任者である代表取締役 社長 兼 CEO(以下、CEO)のリーダーシップの発揮に必要な権限の集中と、CEOに対する監視・監督がバランスよく機能した「緊張感のあるコラボレーション」を実現する第3ステージに入っています。

この「緊張感のあるコラボレーション」では、CEOの権限そのものを過度に制限するのではなく、CEOには最大限の権限を持たせた上で、取締役会などの監督機関への厳格な説明責任を課すことにより、 監督機関がCEOや経営の執行を経常的に評価するプロセスを構築しており、役員指名諮問委員会や役員報酬諮問委員会による評価もこのプロセスを前提に経常的に実施しています。

GOVERNANCE SYSTEM

コーポレートガバナンス体制

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。そのなかで、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。

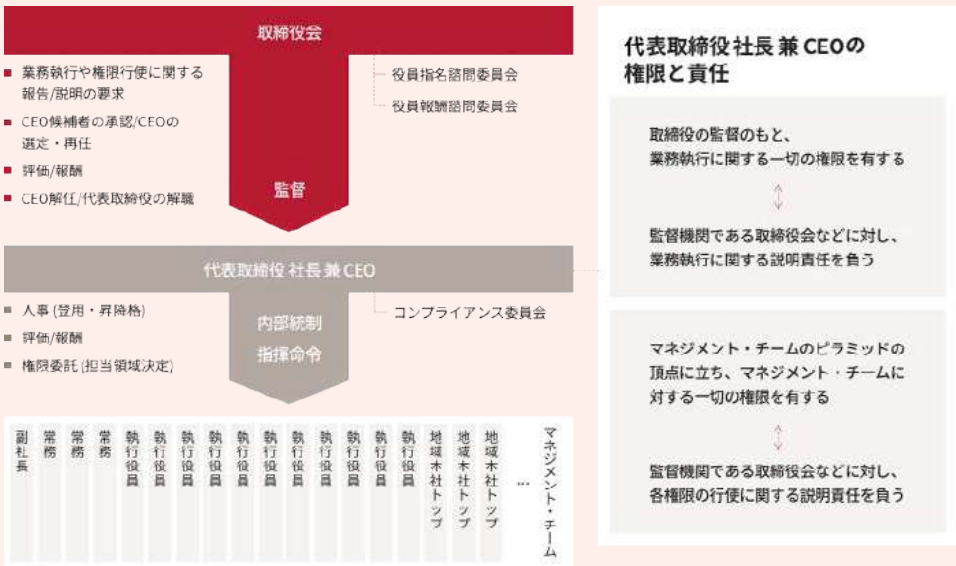
取締役および監査役の多様性

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、年齢および国籍などの区別なく、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など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ることのない視点を経営に活かすことを狙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。

経営の監督体制



取締役会における社外取締役の構成比率

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、事業ポートフォリオや事業規模などを勘案の上、最適な人数の取締役を選任しています。
このうち社外取締役については、一定の発言力の確保の観点から、3名以上選任することとしています。
また、現に選任されている取締役の半数以上を社外取締役とすることを目処としています。
なお、社外取締役および社外監査役の選任においては独立性を重視しており、当社が定める社外役員の独立性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。

社外役員の独立性に関する判断基準（概要）

- 資生堂出身者ではない
- 主要な取引先／その出身者ではない
- 主要な取引先とする者／その出身者ではない
- 大株主／その出身者ではない
- 資生堂が大株主となっている者／その出身者ではない
- 多額の報酬を受けている弁護士／コンサルタント等ではない
- 多額の寄付を受けている者／その出身者ではない
- 資生堂の会計監査人／その出身者ではない
- 上記に該当する者が近しい親族にいない
- 「役員の相互就任」の状況にある会社等に所属していない
- 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

※ 詳細は、「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。

COMMITTEES
委員会

基本的な考え方

当社は、経営の透明性･客観性を高める観点から、取締役･執行役員候補者の選抜や役員の昇降格などを取締役会に答申する「役員指名諮問委員会」と、役員報酬制度や役員の業績評価などを取締役会に答申する「役員報酬諮問委員会」を設置しています。いずれの委員会も社外取締役を委員長とし、客観性を担保しています。
また、CEOの直轄委員会としてコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、6つの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、企業品質の向上に向けた活動を統括します。コンプライアンス委員会の委員は、各地域の責任者など社内から横断的に選定されています。

評価部会

当社のコーポレートガバナンスでは、CEOに適切な権限を集中させつつ、その権限に拮抗できる強い監督機能を備えることが求められます。このため、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特別に設置した「評価部会」において、再任および交代等に関する審議･検討を実施しています。
評価部会は、CEOの個人考課を含む業績評価と報酬額水準の妥当性の確認も行っており、任免とインセンティブ付けの両側面から、CEOを包括的に監督しています。なお、評価部会のメンバーは、CEOおよびCEO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のみで構成しています。

役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会の委員

役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会の委員

役員指名諮問委員会		
委員長	社外取締役	石倉 洋子
委員	社外取締役	岩原 紳作
	社外取締役	大石 佳能子
	代表取締役 社長 兼 CEO	魚谷 雅彦

役員報酬諮問委員会		
委員長	社外取締役	大石 佳能子
委員	社外取締役	石倉 洋子
	社外取締役	岩原 紳作
	代表取締役 社長 兼 CEO	魚谷 雅彦

EVALUATION

取締役会実効性評価

基本的な考え方

当社では、取締役会の実効性評価の実施目的を「取締役会・役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会の実効性を高めるための課題抽出とその解決状況の確認」と定めています。当社から独立した立場からの客観的な評価と分析を取り入れるために、3年ごとに第三者評価を実施して第三者評価で抽出された課題の解決状況を確認し、第三者評価の翌年・翌々年には、毎年の具体的取り組み事項を定めるために自己評価を実施しています。

継続的な実効性向上サイクル

課題認識の変遷

2015年評価

- 取締役会の議題の絞り込みと重要議題への注力
- 社外取締役への情報提供の強化
- 両諮問委員会の機能・権限等の明確化
- 取締役におけるタスクダイバーシティの拡大
- CEOのサクセッションプラン
- 社外取締役のサクセッションプラン

2016年評価

- 取締役会の議題の絞り込みと重要議題への注力（継続）
- 社外取締役への情報提供の強化（継続）
- 社外取締役と監査役（会）のコミュニケーション強化
- CEOのサクセッションプラン（継続）
- 取締役会のモニタリングボード化が進む中での監査役（会）の機能や役割定義の明確化

2017年評価

- CEOのサクセッションプラン（継続）
- 社外役員の重要性の再認識およびそのサクセッションプラン
- 取締役会のさらなる多様性の確保
- 社外取締役と監査役（会）のコミュニケーション強化（継続）
- 取締役会・両諮問委員会の事務局体制の充実と監査役会事務局との連携強化
- 両諮問委員会に関する情報の監査役（会）への提供の強化

2018年評価

- CEOのサクセッションプラン（継続）
- 社外役員の重要性の再認識およびそのサクセッションプラン（継続）
- 取締役会のさらなる多様性の確保（継続）
- 社外取締役と監査役（会）のコミュニケーション強化（継続）
- 取締役会・両諮問委員会の事務局体制の充実と監査役会事務局との連携強化（継続）
- 諮問委員会に関する情報の監査役（会）への提供の強化（継続）

継続的課題
CEOおよび社外役員のサクセッションプラン

取締役会実効性評価では、取締役会、役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会に共通の継続的検討事項としてCEOのサクセッションプランに取り組む必要があるとの結果が出ています。当社では、CEOの後任候補者は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CEO自身が立案するものと考えています。その上で、取締役会の機能の一部を担う役員指名諮問委員会は、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、取締役会実効性評価では、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いう結果も出ており、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、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することとしています。

REMUNERATION

役員報酬

役員報酬制度の概要

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

役員報酬制度の基本哲学

1. 企業使命の実現を促すものであること
2. 優秀な人材を確保・維持できる金額水準と設計であること
3. 当社の中長期経営戦略を反映する設計であると同時に、中長期的な成長を強く動機づけるものであること
4. 短期志向への偏重や不正を抑制するための仕組みが組み込まれていること
5. 株主や社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、業績連動報酬などの変動報酬はふさわしくないため、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。

2018年から2020年までの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。2018年度から2020年度までは、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、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ています。「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。また、当社は、「VISION 2020」の定量的な目標として掲げていた財務目標について、その一部を3年前倒しで達成したことから、2018年に、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に売上高2兆円、営業利益3,000億円という長期目標を設定しました。これを受け、2019 年度からは、従来の株式報酬型ストックオプションに代えて、新たな長期インセンティブ型報酬として、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」を導入することとしました。

取締役の役位ごとの種類別報酬割合

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			
	基本報酬	業績連動報酬		合計
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
社長 兼 CEO	46%	27%	27%	100%
副社長	54～56%	22～23%	22～23%	
常務	54～60%	20～23%	20～23%	
執行役員	56～64%	18～22%	18～22%	

注1. この表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動する
注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ない
注3. 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なる
注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ない

年次賞与の評価指標および評価ウエイト

評価項目	評価指標	評価ウエイト							
		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およびその他	
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%
	連結営業利益	40%		10%		10%		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ない

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ごと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、従来通り一定の金額で固定された固定報酬のみを支給します。

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、次表のとおり、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、次表の通り、役員報酬諮問委員会の審議を経てあらかじめ一定水準(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。

長期インセンティブ型報酬

業績連動型株式報酬制度／パフォーマンス・シェア・ユニット(2019年度から)

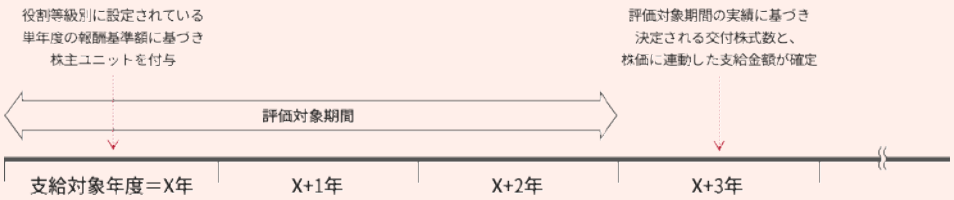
新長期インセンティブ型報酬の導入目的

長期的な企業価値の創造と維持に対する効果的なインセンティブの設定と、株主との持続的な利益意識の共有を目的として、以下の各項目の実現を促す

1. 長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進
2. 企業価値の毀損の牽制と長期にわたる高い企業価値の維持
3. 経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持
4. 資生堂グループ全体の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた「グローバルワンチーム」の実現

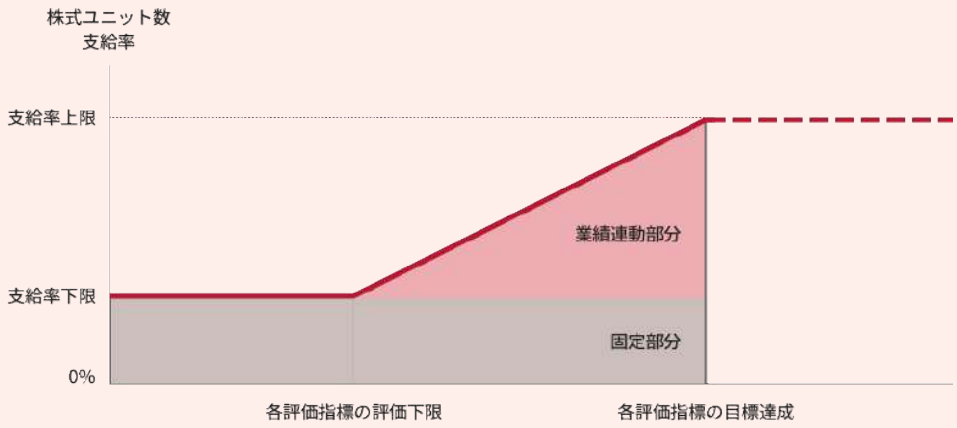
当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各支給対象者に基準となる株式ユニットを付与し、支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間として予め複数の評価指標を定めたうえで、評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させたうえで、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。

新長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



最終的に支給対象者が得る金銭的利益は、評価指標に関する業績結果だけでなく当社の株価とも連動しており、業績と株価の両方に連動した業績連動性の高い設計となっています。一方で、株主との持続的な利益意識の共有、企業価値の毀損の牽制および長期にわたる高い企業価値の維持、ならびに有能な人材の獲得・維持といった目的を実現するために、支給対象者に安定的に株式報酬を付与することも重視し、業績連動部分だけでなく、固定的に支給される固定部分を設けています。

新長期インセンティブ型報酬の株式ユニット数支給率モデル



評価指標については、役員報酬諮問委員会での十分な審議を経た上で、取締役会において定めました。
長期目標の実現に向け、企業価値のうち経済価値に関する指標として、連結売上高の年平均成長率 (CAGR) および連結営業利益の年平均成長率(CAGR)を、社会価値に関する指標として、人々への 支援を通じてビューティーイノベーションの実現を目指す「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を採用し、経済価値と社会価値の両 面からの企業価値の向上を後押しする構成としています。
また、株主のみなさまとの利益意識の共有の観点から、企業価値を測るうえで重要な指標である連結ROE(自己資本当期純利益率)も評価指標に加えています。
評価指標のうち連結売上高および連結営業利益の年平均成長率(CAGR)については、それぞれ目標値と評価下限値を定めており、目標値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し、評価下限値に満たない実績となった場合に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。環境・社会・企業統治(ESG)に関する指標については、複数の指標それぞれについて目標の達成・未達成を判定し、達成した場合にそれぞれの指標における支給率が上限に達し、未達成の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。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にする必要があることから、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。
また、新長期インセンティブ型報酬では、全世界の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた「グローバルワンチーム」の実現に向け、将来的に日本以外の地域本社の経営陣にも支給を拡大することを視野に入れた設計を採用しています。

新長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標および評価ウエイト

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。	

2018年度までの長期インセンティブ型報酬

2018年度までは、業績連動報酬のうち、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、株式報酬型ストックオプション制度を適用してきました。
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。

取締役および監査役の2018年12月期に係る報酬等の種類別の総額

	基本報酬	賞与	長期インセンティブ（ストックオプション）	合計
取締役（9名）	百万円 281	百万円 212	百万円 102	百万円 597
うち社外取締役（5名）	49	—	—	49
監査役（6名）	104	—	—	104
うち社外監査役（3名）	39	—	—	39
合計	386	212	102	701

注1. 取締役の基本報酬は、第118回定時株主総会（2018年3月27日）決議による報酬限度額である年額20億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）である。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である月額10百万円以内である。
注2. 上記の2018年度の取締役の賞与は、注1に記載の報酬限度額以内で、取締役会の決議により支払う予定の額である。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、注1に記載の報酬限度額以内である。
注3. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（ストックオプション）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえ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ある。
注4. 上記支給額のほか、当社取締役2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25百万円がある。
注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ない。

代表取締役および報酬などの総額が1億円以上である取締役の2018年12月期に係る報酬等の種類別の額

		基本報酬	賞与	長期インセンティブ (ストックオプション)	合計
代表取締役	魚谷　雅彦	百万円 153	百万円 163	百万円 95	百万円 412
代表取締役	青木　　淳	44	25	7	77

注1. 上記の2018年度の取締役の賞与は、第118回定時株主総会（2018年3月27日）決議による報酬限度額である年額20億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）で、取締役会の決議により支払う予定の額である。

注2. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（ストックオプション）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得た上で交付したストックオプション（新株予約権）の当期費用計上額の合計額である。

注3. 上記支給額のほか、代表取締役青木淳氏に対して、同氏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6百万円がある。

注4. 上記2名の取締役について上記の役員報酬（注1～3に記載したものを含む）以外の報酬の支払いはない。

AUDIT STRUCTURE

監査体制

内部監査

当社では社長直轄の監査部が、グループ全体を対象に、業務執行の適正性を監査するとともに、内部統制の有効性を評価し、その結果を取締役会および監査役に報告しています。
このほか、安全、環境、情報システムなどの専門領域は、それぞれの担当部門が主管となり監査を実施しています。

監査役監査、監査役の機能強化に関する取り組み状況

当社は、常勤監査役2名と、独立役員である非常勤の社外監査役3名で監査役会を構成しています。監査役は、取締役会その他重要な会議への出席などを通じ、取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。また、社外監査役は、それぞれの分野での豊富な経験と識見を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。
代表取締役と監査役は、定期的な意見交換会を開催し、コーポレートガバナンスについての課題解決に向けた活動へと結び付けています。また、監査役会スタッフグループを配置するなど、監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備しています。

会計士監査

当社は、会社法に基づく会計監査人および金融商品取引法に基づく会計監査人である有限責任あずさ監査法人により会計士監査を受けています。
業務を執行した公認会計士の氏名および所属する監査法人名等は以下のとおりです。

会計士監査

所属する監査法人名	業務を執行した公認会計士の氏名等	継続監査年数
有限責任　あずさ監査法人	指定有限責任社員　業務執行社員　小堀 孝一	3年
	指定有限責任社員　業務執行社員　藤井 亮司	6年

(2019年3月26日現在)

内部監査、監査役監査および会計士監査の相互連携

当社は、いわゆる三様監査（内部監査、監査役監査および会計士監査）の有効性と効率性の向上を図るため、それぞれの間で定期的な連絡会を開催して監査計画・結果の報告、意見交換などの相互連携の強化に努めています。

会計監査人へ支払うべき報酬等の額

会計監査人へ支払うべき報酬等の額

区分	支払額
2018年度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	百万円 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る。

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。

RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE

リスクマネジメント・コンプライアンス

コンプライアンス委員会

当社では、CEO直轄委員会としてコンプライアンス委員会を設置し、資生堂が社会的責任を果たすために求められる全ての領域を対象とし、以下を行っています。

- 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
- ネガティブリスクに対する未然防止策または軽減対策を審議・決裁
- 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
- 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

リスクマネジメントは、業種・ビジネスモデルの特質や経営戦略と密接に関連するものであるため、コンプライアンス委員会は業務執行のトップであるCEOの直轄とした上で、必要に応じて取締役会に報告を行う構成としています。

取締役会によるリスクの監督

当社では、取締役会がモニタリングすべき重要な事項の1つとして、資生堂全体のリスクの監督を挙げています。取締役会では、コンプライアンス委員会が特定したリスク要因の報告を受け、ネガティブリスクの未然防止策や軽減対策に対するフィードバックを行います。また、取締役会に提案・報告される個別の案件や戦略について、リスクに関する適切な検討が行われていることを確認するために、案件の前提条件、リスク許容度や、その限度に関する問いかけを行うなどして、経営陣によるネガティブリスクの特定や、防止・軽減策の実行、適切なリスクテイクの実現を促しています。
また、取締役会は、取締役会への個別の提案・報告事項やコンプライアンス委員会からの報告に加え、監査役や監査役会との連携による情報の共有を通じてリスクに関する情報を集積し、実効性の高いリスクの監督の実現につなげています。

リスクの見直し

当社では、事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、資生堂の財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性のあるリスクについて、コンプライアンス委員会での検討等を踏まえて適時に見直しを行っています。見直しにあたっては、既存のリスク項目への項目追加の要否に加え、リスクが発現した場合の影響の大きさ等を踏まえた優先順位づけについても併せて見直しています。
投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項として、下記のようなものがあると考えています。

事業のリスク

事業活動に関するリスク	経営環境に関するリスク	外的なリスク	コンプライアンスリスク
1. 事業戦略	5. 為替変動	9. 経済・政治情勢	12. 法規制等への対応
2. ブランドイメージ	6. 原材料の調達	10. 自然災害	13. 重要な訴訟等
3. 品質管理	7. 人材の確保	11. 情報セキュリティ	
4. 戦略的投資	8. 環境対応		

※ 詳細は「有価証券報告書」をご覧ください。

内部通報

当社では、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、これを是正することを目的に、内部通報窓口を設けています。海外については、主要事業所ごとに「ホットライン」を開設し、 加えて本社には海外事業所の社員から直接通報を受け付ける「資生堂グループグローバルホットライン」 を設け、社員に周知しています。日本地域は通報案件に特化した「コンプライアンス委員会ホットライン」、社内相談員による「相談ルーム」、社外窓口である「資生堂社外ホットライン」を通報窓口として設置しています。さらに、役員に関係した通報を受け付ける「監査役への通報メール」も設け、これらの周知を図っています。
資生堂では、これらの内部通報に関する仕組みの実効性を担保するために、従業員、執行役員および役員が、これらの通報・報告・相談をしたことを理由として、解雇・解任その他のいかなる不利な取り扱いも受けることのないよう諸規程を整備し、周知を図っています。

INTERNAL CONTROL

内部統制システムの基本方針

(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) 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役会および監査役の職務の執行上必要と認める費用について、あらかじめ予算を計上する。ただし、緊急または臨時に支出した費用については、事後に償還に応じる。

(8) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

※反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況について当社では、「市民社会の秩序や安全に脅威を与えるなどの、違法行為を行う個人および団体とは関係をもたないこと。このような個人および団体からの金品や役務の求めには一切応じないこと」を「倫理行動基準」において宣言している。リスクマネジメント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。

(2019年2月28日現在)

© 1995-2019 Shiseido Company, Limited All Rights Reserved.