

# コーポレートガバナンス

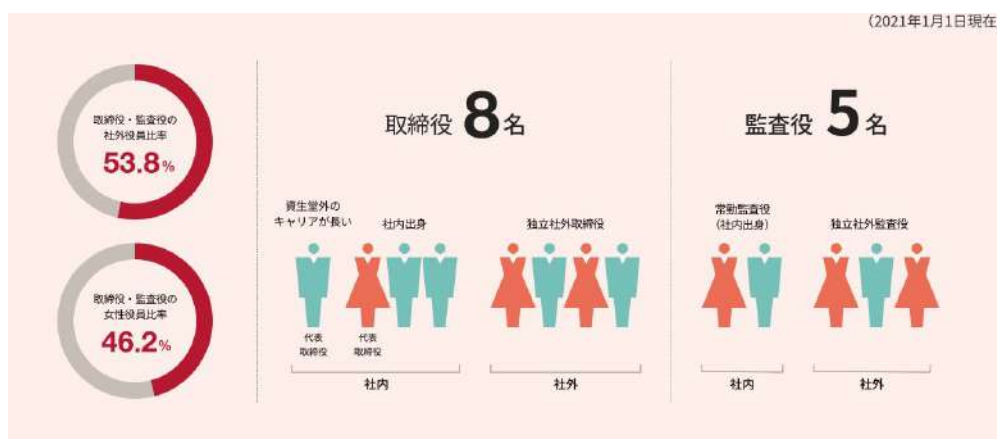


## 基本方針

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。

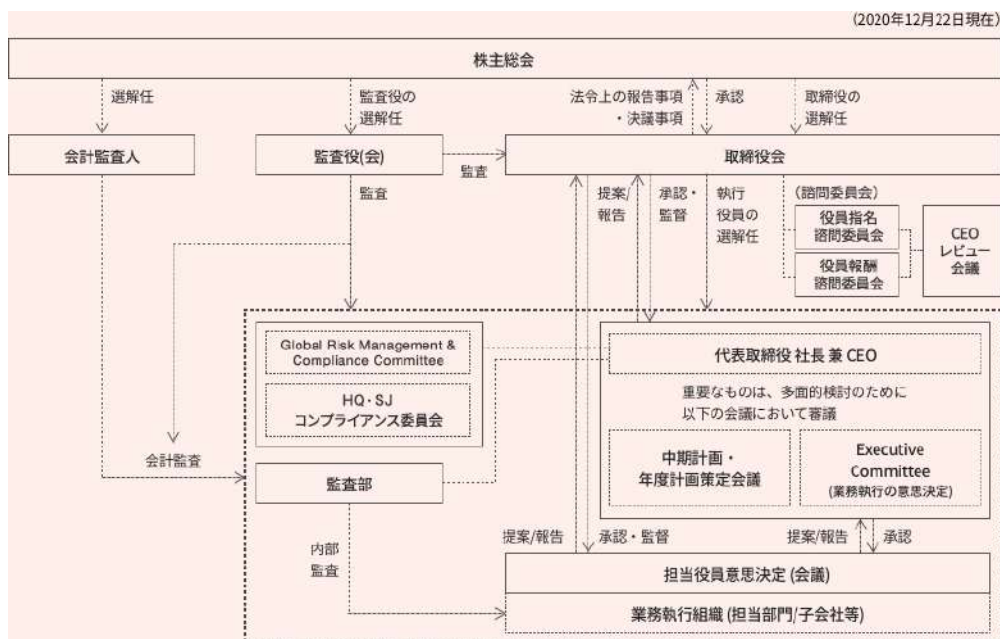
コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、「お客さま」「取引先」「社員」「株主」「社会・地球」という全てのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。あわせて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化を目指します。

## 数字で見る資生堂のガバナンス



## 取締役・監査役に求めるスキルセット

### 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4名を含む取締役8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4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4名のうち、CEOである1名は当社以外でのキャリアを持つ人材である他、当社でのキャリアが長い3名も研究開発・技術分野で豊富な経験を持つ者、当社グループの複数のブランドや新規事業で研鑽を積んだ者、マーケティングや商品開発、財務・会計やサプライネットワーク等にも経験・知見を有する者で構成されており、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。

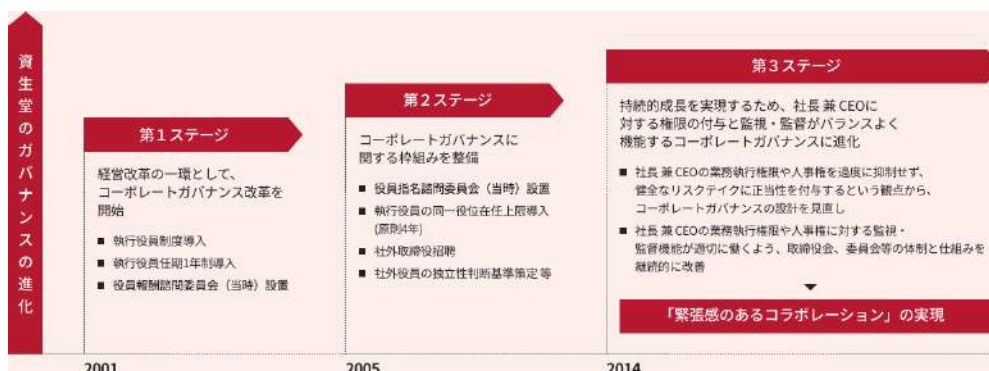
# 進化の変遷

## 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。

### コーポレートガバナンスは、第3ステージへ



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（当時）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、指名・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。

# 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。

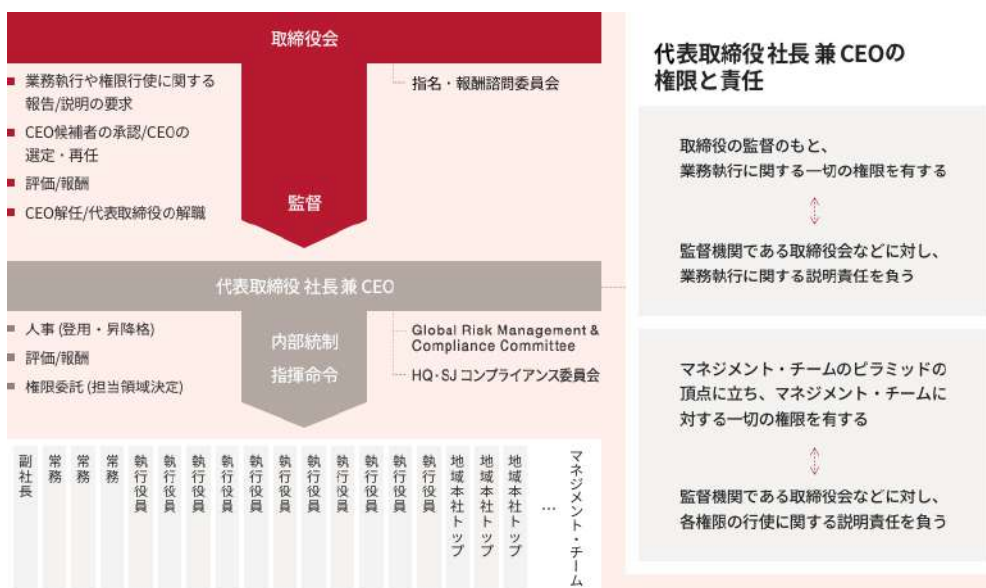
## 取締役および監査役の多様性

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標としています。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

# 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および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「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。「指名・報酬諮問委員会」は社外取締役を委員長とし、客観性を担保しています。

また、社長兼 CEO の直轄委員会として、コンプライアンス及びリスクマネジメントを取扱う Global Risk Management & Compliance Committee および HQ・SJ 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します。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・報告を行います。

## CEO レビュー会議

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、指名・報酬諮問委員会の審議機関として特別に設置した「CEO レビュー会議」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。

CEO レビュー会議は、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、CEO レビュー会議のメンバーは、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。

## 指名・報酬諮問委員会の委員

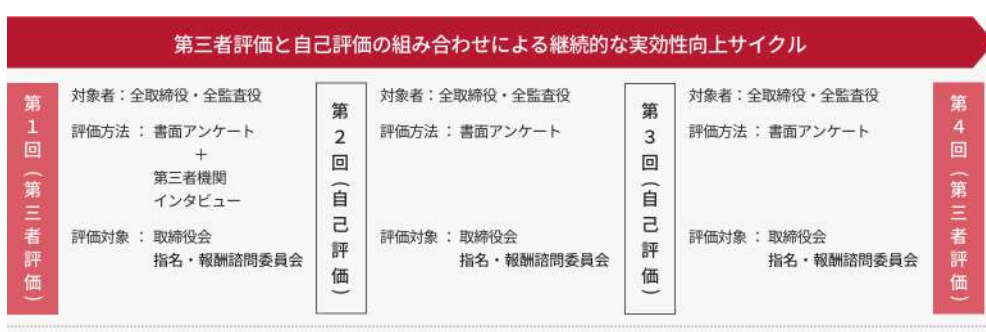
委員長	社外取締役	石倉 洋子
委員	社外取締役	藤森 義明
	社外取締役	岩原 紳作
	社外取締役	大石 佳能子
	代表取締役 社長兼 CEO	魚谷 雅彦

# 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「取締役会および指名・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。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



## 2019年度の実施結果

2019年度の当社の取締役会については、経営状況、取締役会の規模・構成および取締役会の実効性に関する全般的な評価は高かった一方、重要な経営課題の議論に集中できる議題選択、取締役会の外でのコミュニケーション等に改善の余地があること、また、取締役会事務局体制の更なる強化の必要性を認識しています。

こうした結果を踏まえ、当社では、取締役会のモニタリング機能の更なる強化に向け、議題の最適化や、議論深化に向けた取締役会内外での情報共有、オペレーション改善、事務局体制強化等、取締役会の実効性向上に向けた取組みを継続的に行っています。

## 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、指名・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指名・報酬諮問委員会は、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指名・報酬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。



# 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年前倒して達成したことから、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			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
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位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. 各役員の役位等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なる

注 4. 取締役会議長等の役位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ェイト

評価項目	評価指標	評価ウェイト							
		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位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）

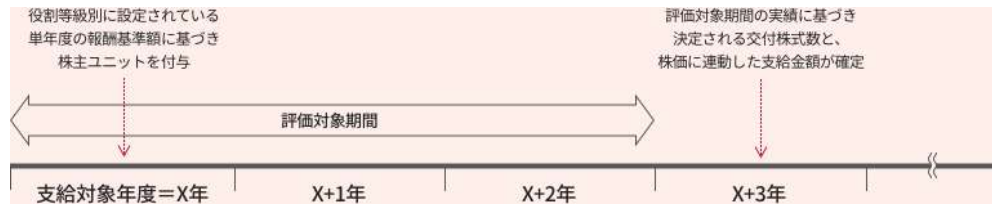
#### 新長期インセンティブ型報酬の導入目的

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、株主の皆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せん。

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 2019 年 12 月期に係る報酬等の種類別の総額

	基本報酬	賞与	旧長期インセンティブ (ストックオプション)	長期インセンティブ (株式報酬)	合計
取締役 (6名)	百万円 286	百万円 130	百万円 189	百万円 122	百万円 729
うち社外取締役 (3名)	45	—	—	—	45
監査役 (7名)	104	—	—	—	104
うち社外監査役 (4名)	39	—	—	—	39
合 計	391	130	189	122	834

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。

注 2. 上記の取締役の旧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) の当連結会計年度費用計上額の合計額です。

注 3. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬 (株式報酬) 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業績連動型株式報酬 (パフォーマンス・シェア・ユニット) の当連結会計年度費用計上額の合計額です。

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連結会計年度費用計上額 8 百万円があります。

注 5. 取締役全員及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み、) 以外の報酬はありません。

## 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2019年12月期に係る報酬等の種類別の額

	基本報酬	賞与	旧長期インセンティブ (ストックオプション)	長期インセンティブ (株式報酬)	合計
代表取締役 魚谷 雅彦	百万円 153	百万円 99	百万円 157	百万円 89	百万円 500
代表取締役 島谷 庸一	42	14	23	15	96

- 注 1. 当連結会計年度において代表取締役の地位にあった役員及び連結報酬等の総額が1億円以上であった役員を記載していません。
- 注 2. 上記の取締役の旧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)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 注 3. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)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業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 注 4. 上記の支給額のほか、代表取締役島谷庸一氏に対して、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連結会計年度費用計上額3百万円があります。
- 注 5. 上記2名の取締役について上記注1.～4.に記載したものを含む。)以外の報酬はありません。

## 社外取締役を除く取締役に支給される年次賞与の業績連動目標、 実績および支給率等

業績評価指標	支給率変動幅	支給係数100%の ための目標	実績	目標達成率	目標達成率を元に 算出した支給係数
連結売上高	0%～200%	億円 11,720	億円 11,315	96.5%	76% 注4.
連結営業利益	0%～200%	1,200	1,138	94.8%	113% 注4.
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	注1.	736	—	引き下げ検討対象外
担当事業業績	0%～200%	該当者なし 注2.	該当者なし	該当者なし	該当者なし
個人考課	0%～200%	注3.	—	—	113.3%(平均)
合計支給率					108.6%

- 注 1. 親会社株主に帰属する当期純利益については、予め定めた一定水準以下の金額になった場合に役員報酬諮問委員会において、全社業績(連結売上高および連結営業利益)に基づき算出する支給率の引き下げを検討するための閾値(しきいち)を設定しています。当連結会計年度における閾値は、親会社株主に帰属する当期純利益377億5千万円でした。
- 注 2. 担当事業業績では、事業売上、事業利益およびコスト指数等、担当事業ごとに重要な評価指標を設定しています。
- 注 3. 個人考課では、組織能力の向上等、単年度だけでなく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個人別に設定しています。
- 注 4. 連結売上高および連結営業利益について、支給係数の算出に際し、期初に設定した目標と年度実績を実質的に同じ状況と比較するために、期中に発生した事業・ブランドの買収・売却や地政学上のリスク状況の重大な変化などの影響を除外する補正を実施しています。補正対象項目が連結売上高および連結営業利益にプラスに作用するものである場合はこれらの実績から補正額を減算し、マイナスに作用するものである場合には補正額を加算する処理を行っており、具体的な補正対象項目およびそれぞれの加減算の金額は、取締役会で十分に審議のうえ決定しています。また、日本国内の従業員に支給する賞与の算定に際しても、同様の補正を実施しています。

# サクセッションプラン・研修

## 社長 兼 CEO のサクセッションプラン

当社では、社長 兼 CEOの後任候補者の選定には現任者自身の関与が必要であり、そのサクセッションプランの立案責任も現任者が負うものと考えています（なお、現任者が後任候補者を選定する際に支障がある場合等には、指名・報酬諮問委員会が主導的な役割を担うこともありえます）。一方で、現任者の再任という選択肢を含む場合には、審議の公正性を確保するため、再任の可否の検討は、指名・報酬諮問委員会において委員長および社外取締役である委員のみで行います。また、指名・報酬諮問委員会は、社長 兼 CEOよりサクセッションプランや具体的な後任候補者の指名について十分な報告を受け、意見を交換し、独立した立場からの社長 兼 CEOに対する評価や当社の経営課題も踏まえて検討を加え、フィードバックを行います。具体的な後任候補者の評価については、現任者が選定した候補者案に対し、社外取締役および社外監査役で構成されるCEOレビュー会議が、独立かつ客観的な立場からその妥当性について判断します。2019年度は、社長 兼 CEOの再任を含むサクセッションプランについて、役員報酬諮問委員会（当時）委員のうち、社外取締役のみによる公正かつ徹底した審議を実施し、CEOレビュー会議のメンバーもその妥当性を確認しました。この結果、企業理念の実現に向け、さらなるグローバル化を加速するための成長戦略を策定・実行することの難易度等を考慮すると、現任の社長 兼 CEOの任期を継続することが全てのステークホルダーにとって最適な選択であるとの結論に至り、2019年9月26日に開催の取締役会において、現任者の任期延長および具体的サクセッションプランの枠組み等が承認されました。

## 社外取締役および社外監査役のサクセッションプラン

当社では、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考えています。このことから、就任期間や後継者候補の要件の明確化、多様性の一層の強化を含むサクセッションプランについて、指名・報酬諮問委員会の検討の対象としています。

## 取締役、監査役および執行役員研修

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、次世代の経営幹部の育成のため、執行役員候補となる幹部従業員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。



# 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。

#### 会計監査の状況（2020年3月25日現在）

① 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

② 業務を実行した公認会計士

小堀 孝一

藤井 亮司

③ 監査業務に係る補助者の構成

監査業務に係る業務執行社員以外の人員の構成は、公認会計士 13 名、試験合格者等 4 名、その他（税務関連及び IT 監査担当等）19 名です。

④ 監査法人の選定方針、理由および評価

当社では、監査役会にて、会計監査人の選解任について、CFO、財務会計・監査等関連部門責任者による評価のほか、各監査役による評価結果をもとに協議し、監査役全員の合意により実施しています。

当社の会計監査人の解任または不再任の決定の方針は以下の通りです。

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査役会が会社法第 340 条の規定により会計監査人を解任します。また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認める場合、または監査の適正性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断する場合には、監査役会は執行機関の見解を考慮のうえ、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

当社は、有限責任あずさ監査法人を 2006 年 6 月 29 日から会計監査人として選定しており、当社の急速なグローバル化に伴い複雑化する会計処理にも、当社の経営・事業を深く理解している強みから、迅速かつ効果的なアドバイスを受けています。また、KPMG グループのグローバルネットワークを活用した当社子会社における監査情報の逐次提供を受けており、適時適切な経営判断につながるものと評価し、監査役会では有限責任あずさ監査法人を継続して選定しています。

## 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）の有効性及び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

区分	支払額
2019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 390

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。

# コンプライアンス・リスクマネジメント

## 体制

社長兼 CEO の直轄委員会として、コンプライアンス及びリスクマネジメントを取扱う Global Risk Management & Compliance Committee および HQ・SJ 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します。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・報告を行います。

グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進およびリスク対策の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・啓発活動の計画および推進、インシデント対応やリスク管理を行います。リスクマネジメントを担当する部門やコンプライアンス及びリスクマネジメントを取扱う委員会は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持ちます。

## 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

2019年度は、当社執行役員及び各地域 CEO のリスク認識を把握するインタビューやアンケート及び、各地域に設置したリスク・マネジメント・オフィサー(RMO)対象のアンケート調査結果を踏まえてリスク項目を洗い出し、「リスクが顕在化した場合の経営成績等の状況に与える影響」、「リスクが顕在化する可能性の程度や時期」、「当該リスクへの対応の十分性」の3つの評価軸を設定し、Global Risk Management & Compliance Committee にて、「2020年までの5つの重要戦略」実現に影響を及ぼす可能性のあるリスクの抽出と優先付け及び対策状況の検討を行いました。リスクの重要性評価においては、当社ポリシーに沿って、人命・財産・事業継続の視点に加え、レピュテーションに与える影響も重視しました。

リスクアセスメントの結果抽出したリスクは、リスクカテゴリーごとに集約し、リスクの性質に応じて「戦略に関するリスク」「事業基盤に関するリスク」「オペレーションに関するリスク」「その他のリスク」に分類しました。また、リスクカテゴリーごとにリスクオーナーを設定し、対策の責任を明確化し、推進状況を定期的に上記 Committee 及び取締役会にてモニタリングする仕組みを構築・運用しています。

2019年度のアセスメント結果から、「2020年までの5つの重要戦略」実現にあたり、特に2020年度に重視すべきリスク(脅威と機会)は、「地政学リスク」、「イノベーション」、「生活者価値観の変化」、「当社ならではの ESC(環境・社会・文化)」、「情報セキュリティ」の5つです。

※2020年までの5つの重要戦略

- ①ブランド・事業のさらなる選択と集中
- ②デジタルイノベーションの加速・新規事業開発
- ③イノベーションによる新価値創造
- ④世界で勝つ、人材・組織の強化「PEOPLE FIRST」
- ⑤グローバル経営体制のさらなる進化

## 事業のリスク

戦略に関するリスク	事業基盤に関するリスク	オペレーションに関するリスク	その他のリスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地政学リスク※</li> <li>・イノベーション※</li> <li>・生活者価値観の変化※</li> <li>・当社ならではの ESC(環境・社会・文化)※</li> <li>・競争環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティ※</li> <li>・組織運営・ガバナンス</li> <li>・グローバル情報ネットワーク</li> <li>・サプライネットワーク</li> <li>・優秀な人材の獲得・維持と組織風土</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質保証・管理</li> <li>・ブランドイメージ</li> <li>・自然災害・人的災害</li> <li>・コンプライアンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・為替変動</li> <li>・重要な訴訟等</li> </ul>

※2020年重視すべきリスク(2020年3月25日現在)

## 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。

# 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理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を定義し、私たちが果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、これまでの140年を越える歴史の中で受け継いできた「OUR DNA」、資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え「OUR PRINCIPLES (TRUST8)」を定め、あわせてより高い倫理基準をもって業務に取り組むための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、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、「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」と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およびリスクマネジメントを取扱う委員会を設置し、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およびリスクマネジメント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の推進およびリスク対策の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・啓発活動の計画および推進、インシデント対応やリスク管理を行う。リスクマネジメントを担当する部門やコンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持つ。

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、グループ各社にホットラインを設置するとともに、リスクマネジメントを担当する部門の役員に直接通報、相談できるホットラインを設置する。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。

\*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を担当する部門に統括機能を設置し、情報の集約化を図るとともに、イントラネット上での対応マニュアルの整備等を行っている。地元警察署との連携を図り、反社会的勢力排除を推進する団体に加盟するなど、外部情報の収集や外部団体との連携を強化している。

## 2. 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

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およびリスクマネジメント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。コンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会は、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想定しうる緊急事態に対する対応策の策定支援を行う。

緊急事態が発生した場合には、その内容や当社グループに与える影響の大きさ等に応じて、当該事態が発生した地域の地域本社もしくは当社、またはその双方にリスク対策本部を設置し、対応を実施する。



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

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

監査役会スタッフグループの使用人については、当該使用人の取締役からの独立性と監査役の指示の実効性を確保するため、当該使用人の任命・異動・評価等、人事に関する事項の決定には、監査役の同意を必要とする。

**6. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制、監査役に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**

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

また、グループ各社を含め取締役および使用人から監査役へ直接通報するルートを構築し、社内へその周知を図る。

当社およびグループ各社は、監査役へ報告・通報したことを理由として、当該取締役および使用人に対して解任、解雇その他いかなる不利な取扱いも行わないための諸規程を整備、周知する。

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

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

**8. その他監査役職務の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、監査役職務の監査が実効的に行われるための体制を整備する。

(2020年2月7日現在)