コーポレートガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE　　Shiseido Company, Limited

最終更新日：2017年2月24日
株式会社資生堂
代表取締役　執行役員社長 兼 CEO　魚谷雅彦
問合せ先：IR部（03-6218-5530）
証券コード：4911
http://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。

Ⅰ 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」を企業使命としており、コーポレートガバナンスを「企業使命の達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤」と位置づけています。
コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、「お客さま」「取引先」「社員」「株主」「社会・地球」という全てのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。併せて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化をめざします。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

==========
2015年7月31日の開示において未実施として開示していた補充原則3-2(1)＜監査役会による外部会計監査人の評価＞については、2015年11月に開催の監査役会において、「会計監査人の選任、再任、解任、不再任の審議の要領」を策定しましたので、2015年12月25日に開示した本報告書において、本項から削除しました。
また、2015年12月25日の開示において未実施として開示していた原則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＞および原則4-11(3)＜取締役会の実効性に関する分析・評価の概要＞については、2015年7月から2015年12月までの間、当社の取締役会等において議論を重ね、対応を進めましたので、2016年3月7日に開示の本報告書において、本項から削除しました。
==========

2017年2月24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、2015年度に引き続き2016年度も取締役会の実効性評価を実施しましたので、その概要等の記載を更新しています。なお、記載内容を更新した項目については、項目番号の前に〇印を付しています（2017年2月24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、次のとおりです。

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＞
当社の経営理念、経営戦略および経営計画については、当社の第116回定時株主総会招集ご通知（18ページ～23ページ）に記載して開示しています。
http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2016/pdf/shm_0000.pdf

また、当社の企業使命である「Our Mission」、これ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を定めた「Our Values」、そして資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき行動を定めた行動基準である「Our Way」および「資生堂グループ倫理行動基準」につきましては、本報告書の「その他」の2.にも記載しています。

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、株主総会招集通知等に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116回定時株主総会招集ご通知(37ページ～39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。
http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2016/pdf/shm_0000.pdf

7. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・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＞
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その委員長が設置する特別部会において審議を受けています。
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116回定時株主総会で選任の取締役7名および監査役1名の「候補者とした理由」は、以下の通りです。また、第116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1名以外の4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。 2015年度も、引き続き高いレベルのマーケティング能力とリーダーシップを発揮し、中長期戦略 VISION 2020をスタートさせました。「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」に向け、事業基盤の再構築に注力し、「Think Global, Act Local(グローバルな視点で考えながら、現地・現場に密着した活動を進める)」の考えのもと、2016年1月からの本格稼働に向け、責任と権限を現地に委譲したグローバル新組織を構築しました。
これらの実績を考慮し、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116回定時株主総会)

岩井恒彦:
岩井恒彦氏につきましては、当社の取締役として取締役会で積極的に発言し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。執行役員就任後は、品質保証、技術企画、薬事、CSR、環境関連ならびにフロンティアサイエンス事業の責任者を務めてきました。その後、研究開発、SCM(サプライチェーンマネジメント)、技術戦略の総括担当役員を務め、マーケティングとの連動・融合を図った製品開発をリードするとともにイノベーションを生み出すための研究開発強化を行ってきました。また、CSR委員会の委員として同委員会に出席し、

積極的に意見を述べてきました。
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116回定時株主総会）

坂井透：
坂井透氏につきましては、当社の取締役として取締役会で積極的に発言し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。生産、購買、ロジスティクス等サプライチェーン全般にわたる分野で豊富な経験を有し、執行役員就任後は、経営企画部長として全社的な経営戦略の立案と構造改革を推進しました。2013年度からは国内化粧品事業の責任者として同事業における事業戦略の立案・推進を担当し、2015年度からは日本地域全体の責任者として海外地域に先駆け、販売とマーケティングを融合させた新組織の構築・稼働に取り組んできました。また、役員報酬諮問委員会、役員指名諮問委員会およびCSR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116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116回定時株主総会）

岩田彰一郎：
岩田彰一郎氏は、異業種・他業界の現役経営者として従来の枠組みにとらわれることのない視点から取締役会で積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など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。同氏は2006年6月29日に開催の第106回定時株主総会での社外取締役への選任以来、在任10年を超えることになりますが、現在の当社の状況に鑑み、また当社からの高い独立性を維持していることから、取締役会は引き続き社外取締役候補者に定めました。
（第116回定時株主総会）

大石佳能子（2016年3月25日に開催の第116回定時株主総会で選任予定）：
大石佳能子氏は、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ます。さらには、複数の企業において社外取締役としての経験も積み重ねています。これらの経験や知見を活かし、社外取締役として経営の監督のみならず、お客さま起点かつ従来の枠組みにとらわれることのない視点で経営に関与することで、当社の企業価値の向上に寄与いただけるものと考えます。
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、取締役会は同氏を新たに社外取締役候補者に定めました。
（第116回定時株主総会）

上村達男：
上村達男氏は、法学研究を専門とする大学教授としての法律知識に加え、資本市場およびコーポレートガバナンスに関する高い学識を有しており、当該観点から取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。また、役員指名諮問委員会の委員長および役員報酬諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。
同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断しました。なお、2006年6月29日に開催の第106回定時株主総会での社外取締役への選任以来、在任10年を超えることになりますが、現在の当社の状況に鑑み、また当社からの高い独立性を維持していることから、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116回定時株主総会）

〔監査役〕
西村義典：
西村義典氏は、監査役として選任される前は当社の取締役として取締役会で積極的に発言し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など適切な役割を果たしております。また、役員報酬諮問委員会およびCSR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ました。さらに、当社の執行役員として最高財務責任者を務め、財務、IR、情報企画および内部統制を担当し、その職責を十分に果たしました。
また、同氏は財務・会計・税務について高い経験・知見を有することから、取締役会は同氏を監査役候補者に定めました。
（第114回定時株主総会）

岡田恭子：
岡田恭子氏は、当社企業文化部でのキャリアのほか、CSR部やビューティーサイエンス研究所を始めとした多様な部門を経験しています。当社が有する美容ソフト情報、当社の社史および企業文化ならびに社外への文化支援など、当社の無形の資産や関連情報に明るく、他の監査役が有する経験・知見等を補完する領域について豊富な知識を有しています。これを活かすことで他の監査役と協力して監査役の機能を果たすことができると判断し、取締役会は同氏を監査役候補者に定めました。
（第115回定時株主総会）

原田明夫：
原田明夫氏は、法務事務次官や検事総長等、法曹界において重職を歴任し、法務分野を中心として幅広い経験と識見を有しており、現在、当社社外監査役として取締役の職務の執行に関する監査機能を十分に発揮するなど適切な役割を果たして

いただいています。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113回定時株主総会）

大塚宣夫：
大塚宣夫氏は、医師としての豊富な経験と高い識見に加え、既存の病院のあり方にとらわれずに徹底した患者志向のサービスを提供する医療法人の経営者としての豊富な経験を有しており、この観点から当社の社外監査役として活発な発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しています。
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115回定時株主総会）

辻山栄子：
辻山栄子氏は、早稲田大学商学部・大学院商学研究科教授を務め、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4-14(2)：取締役・監査役に対するトレーニングの方針＞
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。

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116回定時株主総会招集ご通知（48ページ、78ページ～84ページ、86ページ～87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116回定時株主総会招集後通知（50ページ～53ページ、86～87ページ）に記載して開示しています。
http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2016/pdf/shm_0000.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、2016年4月からは、監査役会の一部に社外取締役も出席できるようにすることで、監査役会と社外取締役の情報共有の機会を設定します。これらの通り、当社は情報交換や情報共有に資する取り組みを行っていますが、独立社外取締役のみを出席対象とするミーティングや独立社外取締役の中の筆頭者の設定などは行っていません。
今後の当社の状況変化に応じ、独立社外取締役・独立社外監査役のみでの定期的な会合を設定することが必要であると判断される状況が来れば、柔軟に対応してまいります。

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、2015年度に続いて2016年度も取締役会の実効性評価を実施しました。2016年度の評価は、1年間の取締役会の活動を網羅的に評価することと併せて、2015年度の評価を通じて洗い出された課題や取り組み事項の改善状況や進捗を確認することを主な目的とし、セルフアセスメントの方法で実施しました。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は外部機関に依頼し、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、2016年度の当社の取締役会は以下のような状況であると考えています。

・当社の取締役会は、業務執行の最高責任者である代表取締役　執行役員 兼 CEOとの健全な信頼関係を構築しており、その信頼関係を背景としてモニタリングボード化が進展し、その監督機能がさらに高まっている。

・2015年度の取締役会実効性評価で洗い出された課題について着実に改善が進んでいるものの、以下に掲げる項目については、なお多くの改善余地が残されている。
　・取締役会で議論すべき議題の絞り込みを通じた重要な議題への注力
　・社外取締役への情報提供（社外取締役と監査役のコミュニケーションを含む）
　・執行役員社長 兼 CEOのサクセッションプランの継続的な検討

・新たな課題としては、取締役会のモニタリングボード化が進んでいる状況において監査役および監査役会が果たすべき
機能や役割について、会社法等の規定も踏まえつつ議論し、現在の当社における監査役および監査役会の役割定義を
を明確化する必要がある。

2016年度は、引き続き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。

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116回定時株主総会招集ご通知（57ページ～60ページ）に記載して開示しています。
http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2016/pdf/shm_0000.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。
資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能な財務体質を維持すべく、ベンチマークとなる有利子負債比率は25%を目安としており、大型投資案件による資金調達が必要となった場合には、経営動向や財務状況および市場環境などを勘案して、最適な方法でタイムリーに実施します。
株主のみなさまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」をめざしています。これに基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして利益の拡大と資本効率の向上を図ります。利益還元の目標として、当社は中期的に連結配当性向40%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を維持します。また、自己株式取得についてもフリーキャッシュフローレベルや市場環境を勘案しつつ、適宜実施します。

15. 当社の政策保有に関する方針 ＜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。
・単なる安定株主としての政策保有は、コーポレートガバナンスの観点から行わない。
・株式の保有は、配当等のリターンも勘案しつつ、業務の円滑な推進等のビジネス上のメリットがある場合に
限る。
・保有する株式については、主にビジネス上のメリット等の観点から定期的に検証を行い、必要性が薄れてきた
銘柄を中心に縮小を図る。

16. 当社の政策保有株式の議決権行使の基準 ＜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、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. 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。

18. 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、当社ウェブサイトにて公表しています。
http://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ますので、現在これを検討しており、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】 更新

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)	34,085,200	8.52
株式会社みずほ銀行	21,226,732	5.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,354,000	4.33
BNYM TREATY DTT 15	9,590,874	2.39
資生堂従業員自社株投資会	7,419,832	1.85
JP MORGAN CHASE BANK 380055	7,390,362	1.84
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	5,934,497	1.48
日本生命保険相互会社	5,615,653	1.40
三井住友海上火災保険株式会社	5,600,000	1.40
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	5,508,065	1.37

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

特になし。

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。

Ⅱ 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	7 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	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4 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											
岩田 彰一郎	他の会社の出身者								○			
大石 佳能子	他の会社の出身者											
上村 達男	学者											

※ 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)

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	＜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」および「役員

		・ライフネット生命保険株詩会社　社外取締役 ・双日株式会社　社外取締役 ・一橋大学　名誉教授 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。	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
岩田 彰一郎	○	岩田彰一郎氏は、アスクル株式会社の代表取締役社長 兼 CEOを兼務しており、上記hに該当します。 当社グループは、同社グループから文具等を購入しています。2015年度における支払実績は、当社の連結ベースの2015年度の売上原価、販売費および一般管理費の合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの文具等の売上実績は、同社グループの2015年5月期の連結売上高の約0.1%であり、同社グループから見た取引額は僅少です。 当社グループは、同社グループに化粧品等を販売しています。当社グループの2015年度における同社グループへの販売実績は、当社の2015年度における連結売上高の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの化粧品等の仕入額は、同社の2015年5月期の連結売上原価の約0.1%であり、同社グループから見た取引額は僅少です。 同社は化粧品等を販売しており、当社と競業取引の関係にあります。このため、当社は同社の競業取引の内容および上限額について、利益相反取引に係るものと併せ、あらかじめ取締役会で承認し、同社の事業年度の終了後に取締役会に実績を報告しています。 なお、当社グループの2015年度における連結売上高と比べた同社の同期間の化粧品等の売上高は0.1%未満であり、同社の2015年5月期の売上高に占める化粧品等の売上の割合は、約0.1%です。 これらのことから、同社に係る競業取引について、当社の株主利益に悪影響はありません。	＜社外取締役選任理由と当社における役割・機能＞ 異業種・他業界の現役経営者として、従来の枠組みにとらわれることのない視点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、「役員報酬諮問委員会」の委員長を担当し、役員の報酬制度などの答申案策定のとりまとめを行っています。 ＜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

		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。 ・アスクル株式会社　代表取締役社長 兼 CEO 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。	
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 ・スルガ銀行株式会社　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、同氏を新たに社外取締役に選任しました。 ＜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
上村 達男	○	上村達男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　法学部教授 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＞ 法律知識に加え、資本市場・コーポレートガバナンスに関する経験・識見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」の委員長を担当し、取締役・執行役員候補の選抜などの答申案策定の取りまとめを行っています。 ＜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	6	0	2	4	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	7	0	2	4	1	0	社外取締役

補足説明

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。2015年度は計3回開催し、取締役および監査役候補者の選定ならびに執行役員の選任について答申したほか、執行役員の昇格・登用・退任、外部からの採用者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。2015年度は計7回開催し、2015年度の取締役および執行役員の個人別報酬、2016 年度および2017年度に係る報酬制度についての検討を行いました。

【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)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
原田 明夫	弁護士													
大塚 宣夫	その他													
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)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
原田 明夫	○	原田明夫氏につきましては、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。 ・セイコーホールディングス株式会社　社外取締役 ・住友商事株式会社　社外取締役 ・山崎製パン株式会社　社外取締役 ・公益財団法人東京大学学生キリスト教青年会　代表理事 ・一般財団法人日本刑事政策研究会　代表理事 ・公益財団法人国際民商事法センター　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豊富な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
大塚 宣夫	○	大塚宣夫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。	＜社外監査役選任理由と当社における役割・機能＞ 医療法人の経営者としての経験と識見によっ

		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。 ・医療法人社団慶成会　会長 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。	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　商学部教授、同大学　大学院　商学研究科教授 ・三菱商事株式会社　社外監査役 ・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。 ＜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	7 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	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

該当項目に関する補足説明

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。
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、その他

該当項目に関する補足説明

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。

【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

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2015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（8名）	145百万円	68百万円	28百万円	242百万円
うち社外取締役（4名）	29百万円	―	―	29百万円
監査役（6名）	73百万円	―	―	73百万円
うち社外監査役（3名）	27百万円	―	―	27百万円
合　計	218百万円	68百万円	28百万円	315百万円

（注）
1. 当期より当社の決算日を3月31日から12月31日に変更したことにより、当期に係る報酬等は、2015年4月1日から12月31日までの9カ月間分の報酬となっています。
2. 取締役の基本報酬は、第89回定時株主総会（1989年6月29日）決議による報酬限度額月額30百万円以内です。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会（2005年6月29日）決議による報酬限度額月額10百万円以内です。
3. 上記の基本報酬には、当社の子会社の取締役を兼務している当社取締役1名に対し、当該子会社1社が当社を経由して支払った2015年度に係る基本報酬5百万円が含まれています。
4. 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す。
5. 上記支給額のほか、当社取締役3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2百万円があります。
6. 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2～5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2015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	61百万円	46百万円	11百万円	119百万円
代表取締役　坂井　透	23百万円	11百万円	5百万円	40百万円

(注)
1. 当期より当社の決算日を3月31日から12月31日に変更したことにより、当期に係る報酬等は、2015年4月1日から12月31日までの9カ月間分の報酬となっています。
2. 上記の基本報酬には、代表取締役坂井　透氏に対し、同氏が取締役を兼務している当社の子会社1社が当社を経由して支払った2015年度に係る基本報酬5百万円が含まれています。
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上で交付したストックオプション(新株予約権)の当期費用計上額の合計額です。
4. 上記2名の取締役について上記の役員報酬(注2～3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。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	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

＜2015年度から2017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、2015 年度から2017 年度までの3カ年を、2018年度から2020年度までの3カ年での成長加速を可能にするための事業基盤の再構築の期間と位置付けています。これに対応して、2015年度から2017年度までの3カ年を対象とした役員報酬制度は、役員に対し、変革のリーダーとして抜本的な改革を実行することを動機づけるように設計しています。
当社では、事業基盤の再構築の成果が連結業績や担当事業業績などの財務的な業績数値に反映されるまでには時間を要することを想定しています。また、解決すべき課題の中には、市場在庫水準の適正化などのように、解決への取り組みが短期的には業績数値に対してネガティブに作用するものもありますが、長期的成長のためにはそのような課題の解決についても避けて通ることはできません。
役員に対し、長期的成長の観点から戦略的にこれらの課題を解決するインセンティブを設ける観点から、基本報酬と業績連動報酬の双方に個人考課(戦略目標の達成に対する評価)の仕組みを導入しています。
なお、現在の役員報酬制度は、事業基盤の再構築を確実なものとすることに焦点を当てた設計であることから、2018年度以降については見直しを行います。

(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、従来どおり一定の金額で固定された固定報酬のみを支給します。

(業績連動報酬)
業績連動報酬は、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主のみな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型ストックオプション」で構成されており、当社役員に対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。また、どちらの報酬についても個人考課による評価部分を設けることで、長期的成長の観点からの戦略的課題解決の動機づけを強化しています。

(年次賞与)
業績連動報酬の年次賞与は、連結売上高および連結営業利益額の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度合いを評価基準に加えるために、全役員について個人考課部分を設定しています。

(長期インセンティブ型報酬)
業績連動報酬のうち、長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションについては、ストックオプションとしての新株予約権の割当て時と、割当てた新株予約権の権利行使期間の開始時の2つのタイミングで業績条件を課しています。
まず、株主総会において割当て上限個数の承認を得た後、実際に新株予約権を割当てる際に、直前事業年度に係る年次賞与の評価指標を用い、0個から上限個数までの範囲内で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度までの連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30%～100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしています。これにより、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブとしての機能を強化しています。

具体的な役員報酬制度については、当社の第116回定時株主総会招集ご通知(53ページ～57ページ)に記載して開示しています。
http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2016/pdf/shm_0000.pdf

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

＜社外取締役＞
社外取締役の業務を補助する担当窓口を設置し、業務遂行に支障のないようサポートを行っています。

＜社外監査役＞
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。

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）

＜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4名を含む取締役7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2名を起用しています。2011年に1名追加、2016年に更に1名追加し、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、社外取締役を除く3名のうちの1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。
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。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、執行役員の任期は1年としています。

（取締役会諮問委員会）
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。
なお、執行役員の在任期間の上限は、同一役員で原則4年、最大6年としています。
「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、2015年度には2016年度および2017年度の報酬制度についての検討を行いました。

＜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＞
2016年3月31日現在在任する取締役7名のうち、4名（57.1%）は当社が定める社外役員の独立性に関する判断基準を満たした独立性の高い社外取締役です。一方、執行役員を兼務する取締役3名は、資生堂グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名と資生堂グループでのキャリアを有する者2名で構成されています。なお、女性の取締役は2名（28.6%）です。
また、監査役5名のうち、3名（60.0%）は独立性の高い社外監査役、2名は資生堂グループでのキャリアを有する常勤監査役です。なお、女性の監査役は2名（40.0%）です。
取締役と監査役の合計12名のうち、6名（58.3%）が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、4名（33.3%）が女性です。

＜監査の状況＞
（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 目加田 雅洋	5年
同 上	指定有限責任社員 業務執行社員 藤井 亮司	3年
同 上	指定有限責任社員 業務執行社員 川上 尚志	6年

また、監査業務に係る補助者は、公認会計士・会計士補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）＞
執行役員社長 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、執行役員副社長を委員長とし、社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5つのブランド事業と6つの地域に区分して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

	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。2016年の第116回定時株主総会においては、総会前日から22日前である3月3日(木)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24日(水)、英訳:3月2日(水))
集中日を回避した株主総会の設定	決算期の変更に伴い、2016年の第116回定時株主総会は3月25日に(金)に開催しました。これは、2015年12月期決算に係る株主総会の最集中日である3月30日(水)の5日前(3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。 http://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。 2015年第115回定時株主総会では、昨年に引き続き、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認証紙や大豆油インキを使用し、環境に配慮しました。また、株主総会の運営で排出されるCO2については、他の場所で実現した温室効果ガスの排出削減・吸収量等を購入することで埋め合わせを行う「カーボン・オフセット」を実施しました。

2. IRに関する活動状況 更新

	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、当社ウェブサイトにて公表しています。 http://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す(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)。	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。 http://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。 http://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　最高財務責任者　直川 紀夫 IR事務連絡責任者 IR部長　白岩 哲明	
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	資生堂グループ企業理念である「Our Mission, Values and Way」の実現に向けて、資生堂グループの根幹をなす存在意義であるOur Missionと、これを実現するために共有すべき心構え（Our Values）およびとるべき行動（Our Way）、そして「資生堂グループ倫理行動基準」を定めています。 「Our Way」では、「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	資生堂グループのCSR活動は、資生堂グループ企業理念「Our Mission,Values and Way」のもと、ステークホルダーに対して社員一人ひとりがとるべき行動基準を示した「Our Way」の実践として推進しています。 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（http://www.shiseidogroup.jp/csr/）では、資生堂のCSR・環境に関するページを、以下の方針で編集しています。 ■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。 ■各ページの報告内容を簡潔にし、読みやすくしました。 ■グループの報告を充実させるために、海外での取り組みにも焦点を当てました。 ■CSR・環境および人事関連の実績報告を一覧で開示しています。 ■掲載している情報の対象期間は、2014年度（2014年4月1日から2015年3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ー・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）92社、2015年3月31日現在としています。上記対象範囲と異なるデーターにつきましては、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。 ・全世界の資生堂グループの女性社員比率：84.7%（2016年12月末日現在） ・全世界の資生堂グループの女性リーダー比率（※）：52.9%(2016年12月末日現在） ・日本国内の資生堂グループの女性社員比率：83.3%（2016年12月末日現在） ・日本国内の資生堂グループの女性リーダー比率（※）：27.1%（2016年12月末日現在） ※女性リーダー比率とは、「部下を持つ管理職全体に占める女性の比率」を指します。 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。今後も引き続き、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。 http://www.shiseidogroup.jp/csr/labor/diversity.html http://www.shiseidogroup.jp/csr/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

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。コンプライアンス部に統括機能を設置し、情報の集約化を図るとともに、イントラネット上での対応マニュアルの整備等を行っています。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

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。

当社は、「多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造する」という、資生堂グループの根幹をなす存在意義（Our Mission）を実現するために、資生堂グループで働く一人ひとりが共有すべき心構えである「Our Values」（*1）と、「お客さま」「取引先」「社員」「株主」「社会・地球」といった各ステークホルダーに対する行動規範である「Our Way」および「資生堂グループ倫理行動基準」（*2）を定めています。
「Our Way」の中では、「株主とともに」として「私たちは、有形・無形資産、資金などの資産を最大限にいかし、持続的な企業価値の向上に努めます。」「私たちは、企業統治と内部統制に関するルールを遵守し、適正な会計処理を行います。」「私たちは、株主や投資家との対話を大切にし、信頼を得られるように努めます。」と宣言し、これを株主や投資者の皆様からの信頼を得るための企業行動の基本としています。

また、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（*3）。

このように、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、定例的に開催される「ディスクロージャー会議」と、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）
Our Values

伝統は、優位を築く基となり

多様性は、人材と組織を強め

そして革新こそが成長を生み出します

（*2）
Our Way および資生堂グループ倫理行動基準

資生堂グループ全社員は、持続的発展をめざして行動します。

【お客さまとともに】
1. 私たちは、常にお客さまの視点に立ち、真に満足していただける安全で優れた商品とサービスの研究、開発、製造、販売に努めます。
(1)私たちは、品質と安全性をなにものにも優先し、お客さまに安心していただけるように努めます。
また、法令はもとより独自の厳しい基準を遵守し、安全性評価システムを実行していきます。
(2)私たちは、お客さまにとって必要な情報を適切に提供します。また、お客さまが商品とサービスを選択する際に必要な情報を正確にわかりやすく表示し、ていねいに説明します。
(3)私たちは、お客さまに支持され、商品やサービスの選択に役立つ、公正で創造的な美しい宣伝を制作します。

2. 私たちは、お客さまと接するあらゆる機会に、お客さまの満足と信頼を高められるように誠実に行動します。
(1)私たちは、お客さまに対し、常に感謝の気持ちとおもてなしの心をもって接します。
(2)私たちは、お客さまから苦情が寄せられた場合は、誠実かつ迅速に対応します。
(3)私たちは、お客さまの声を真摯に受けとめ、商品やサービスの改良・改善および開発にいかします。

3. 私たちは、資生堂グループのすべてのブランド価値を高めることに努めます。
(1)私たちは、美しさと健やかさの実現を、お客さまとともに考えることで信頼とブランド価値を高めます。そして、店頭をはじめとするお客さまとのすべての接点においても、ブランド価値を高めるように努めます。
(2)私たちは、ブランド価値を高める知的財産を侵害されないよう管理します。また、他者の知的財産を尊重します。

【取引先とともに】
1. 私たちは、取引先を適切に選び、公正・透明・自由な競争、ならびに適正な取引を行います。
(1)私たちは、販売先、購買先、業務委託先などの取引先を、品質や価格などの視点だけではなく、人権尊重・法令遵守や環境保全および社会的課題などへの取り組み状況によって選びます。
(2)私たちは、不当な価格協定・談合・ダンピングなど、自由な競争を妨げる行為を行いません。

2. 私たちは、公正さを疑われるような贈答や接待をしたり、受けたりしません。
(1)私たちは、取引先と仕事に関して、金銭・贈答品の授受はしません。例外として、儀礼的もしくは季節的な習慣がある場合には、社会的に許される範囲でのみ行います。
(2)私たちは、取引先と仕事に関して、飲食やその他の接待についても、社会的に許される範囲でのみ行います。

3. 私たちは、こころざしを同じくするすべての取引先を尊重し、お互いの持続的な発展に努めます。
(1)私たちは、取引先と対等な関係を保ち、高圧的な態度はとりません。
(2)私たちは、取引先と人権尊重・法令遵守・環境保全など社会的責任の遂行にかかわる姿勢を共有し、取引先にその自発的な取り組みを促します。
(3)私たちは、取引先と協力し、資生堂グループが有するブランド価値を高めることに努めます。

【社員とともに】
1. 私たちは、職場におけるすべての人たちの人格、個性、およびその多様性を尊重し、ともに育ち、育てあうように努めます。
(1)私たちは、人種、皮膚の色、性別、年齢、言語、財産、国籍または出身国、宗教、民族または社会的出身、政治的見解またはその他の見解、障がい、健康状態、性的指向などによるあらゆる差別や虐待、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなどのモラルハラスメントは絶対に行わず、決して許しません。
(2)私たちは、ともに働く人と力を合わせ、仕事に対して最大限に能力を発揮します。
(3)私たちは、ともに働く人との対話に努め、自分自身と職場の人たちの成長を心がけて行動します。
(4)私たちは、公正な人事評価に取り組みます。

2. 私たちは、誠実に仕事へ取り組むとともに、公私のけじめを守ります。
(1)私たちは、機密情報や個人情報の漏えい、紛失などが生じないように適正に管理し、不適正な利用はしません。
(2)私たちは、資生堂グループの商品・サービスと競合する事業に従事するなど、資生堂グループの事業に悪影響をおよぼす活動はしません。
(3)私たちは、職務や職位を利用して、私的な接待や物品を求めることや個人的活動への協力を求めること、第三者に対して便宜を図ることはしません。

3. 私たちは、健康的で安全な職場環境と、社員のゆとりと豊かさの充実に努めます。
(1)私たちは、安全、清潔で健康的な職場環境づくりに努めます。
(2)私たちは、心身の健康の維持と管理およびワークライフバランスの実現に努めます。

【株主とともに】
1. 私たちは、有形・無形資産、資金などの資産を最大限にいかし、持続的な企業価値の向上に努めます。
(1)私たちは、資産を適切に管理し、事業や社会貢献のために適正に使用します。
(2)私たちは、出資・投資・融資は、慎重に検討し、適正な手続きを経て行います。
(3)私たちは、企業危機を包括的に把握し、未然防止を図るとともに、万一発生時には損害を最小限に抑えるために速やかに対応し、再発防止に努めます。

2. 私たちは、企業統治と内部統制に関するルールを遵守し、適正な会計処理を行います。
(1)私たちは、正確な財務・税務会計を行い、信頼性を確保します。
(2)私たちは、社内外の監査機能を強化し、健全な企業経営を行います。
(3)私たちは、株価に影響する情報を適切に管理し、インサイダー取引のような不公正な取引には決して関与しません。

3. 私たちは、株主や投資家との対話を大切にし、信頼を得られるように努めます。
(1)私たちは、すべての株主や投資家と公平に接し、正確な経営情報を積極的かつ速やかに開示するとともに、株主や投資家

の意見を企業経営にいかし、良好な信頼関係を築きます。
(2)私たちは、会社の最高意思決定機関である株主総会を適正に運営し、説明責任を果たします。

【社会・地球とともに】
1. 私たちは、すべての国や地域それぞれの法令を遵守し、人権尊重はもとより高い倫理観を持って行動します。
(1)私たちは、すべての国や地域それぞれの法令を遵守し、歴史・文化・慣習などを尊重します。
(2)私たちは、国際条約などの国際法を尊重し、人権侵害につながる児童労働、強制労働などは絶対に行いません。
(3)私たちは、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ちません。
また、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ません。
(4)私たちは、政治や行政などと、公正で透明度の高い関係を維持します。

2. 私たちは、独自の厳しい基準に沿った環境対応を推進し、生物多様性に配慮しながら、人も地球も美しく共生する持続可能な社会をめざします。
(1)私たちは、CO2をはじめとする温室効果ガス(GHG)排出量削減などにより、気候変動の緩和に努めます。また、化学物質を適切に管理し、大気・水質・土壌汚染を防ぎます。
(2)私たちは、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の考え方に基づき、事業活動のプロセスやお客さまの手もとにおいて、廃棄物ができるかぎり少なくなるように努めます。
(3)私たちは、美しさの実現と環境への配慮が共存した新しい商品やサービスの開発に取り組みます。
(4)私たちは、環境対応と事業活動を両立させるための新技術開発に積極的に取り組みます。

3. 私たちは、広く社会と双方向のコミュニケーションを充実させ、協働して社会的課題解決に努めます。
(1)私たちは、広く社会との対話に努め、化粧の力などで人々を元気づけ健やかにする活動、女性支援活動、文化活動、環境活動などに取り組み、グローバル社会からの期待に応えます。
(2)私たちは、事業所が所在する地域社会との交流を深め、地域に貢献する活動を通じて、企業市民としての責任を果たします。

(*3)
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
(1) 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。
(2)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。

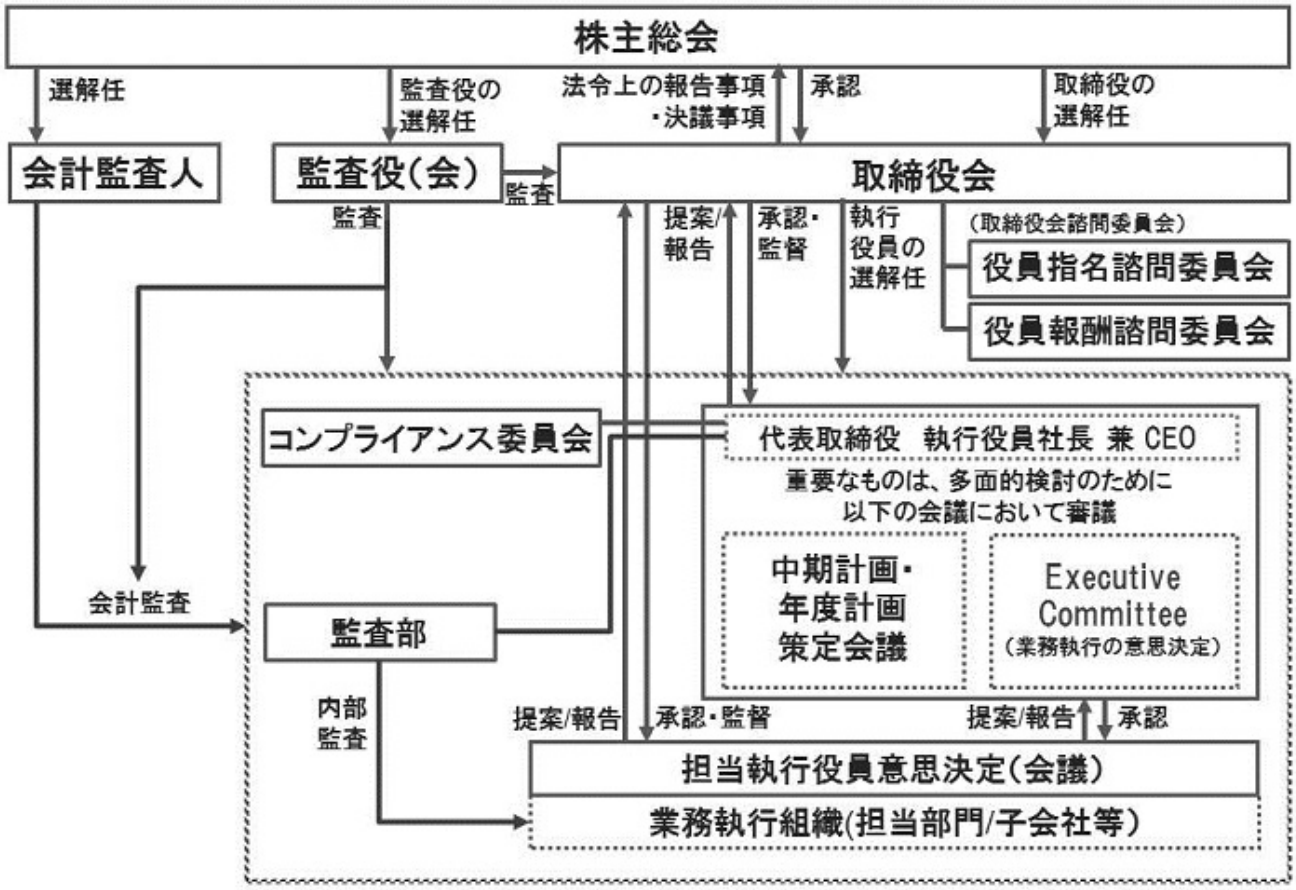
3. 情報開示の方法
適時開示規則が定める重要情報、および同規則に該当しない有用な任意情報の開示は、東京証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム「TDnet」を通じて行います。同時に、当社ホームページにも当該情報を掲載します。

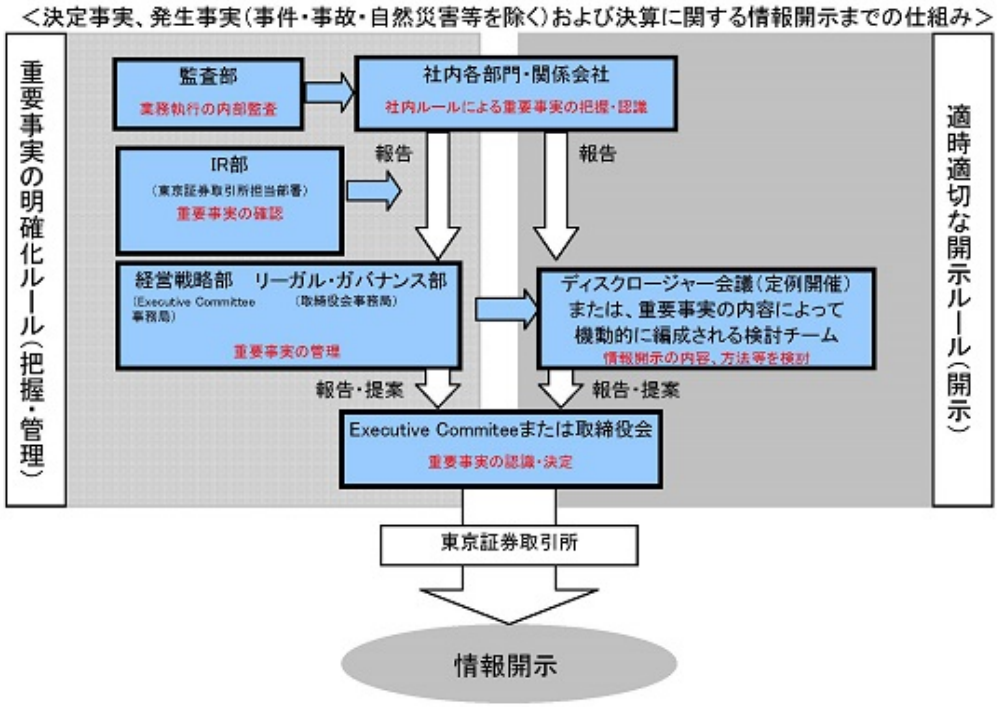
4. 沈黙期間
当社では決算情報に関して、公表前の漏洩を防ぎ公平性を確保する観点から、各四半期の決算日(※)翌日から決算発表日までを沈黙期間としています。沈黙期間中は、決算に関する質問への回答やコメントを一切控えることとしています。ただし、沈黙期間中に適時開示に該当する事実が発生した場合については、適時開示規則に則って情報開示を行います。

※ 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。

5. 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。

＜ガバナンス体制図＞


株主総会
選解任
監査役の選解任
法令上の報告事項・決議事項
承認
取締役の選解任
会計監査人
監査役(会)
監査
取締役会
監査
提案/報告
承認・監督
執行役員の選解任
(取締役会諮問委員会)
役員指名諮問委員会
役員報酬諮問委員会
コンプライアンス委員会
代表取締役　執行役員社長 兼 CEO
重要なものは、多面的検討のために以下の会議において審議
中期計画・年度計画策定会議
Executive Committee
(業務執行の意思決定)
会計監査
監査部
内部監査
提案/報告
承認・監督
提案/報告
承認
担当執行役員意思決定(会議)
業務執行組織(担当部門/子会社等)


＜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)
適時適切な開示ルール(開示)
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
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＞

