2018 年 3 月 9 日

第 118 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）

事業報告「3. 当社が保有する株式に関する事項」に係る任意開示事項

●当社が純投資目的以外の目的で保有する上場投資株式のうち貸借対照表計上額上位 30 銘柄 … 1 ページ

事業報告「5. 当社のコーポレートガバナンスの状況と役員等に関する事項」に係る任意開示事項

●社外役員の独立性に関する判断基準 … 2 ページ
●会社役員の「重要な兼職」の判断基準 … 5 ページ
●会社役員の「重要な兼職」先との関係性記載基準 … 5 ページ
●取締役および監査役の報酬等 … 7 ページ
（2017 年度までの役員報酬制度）

株式会社　資生堂

●当社が純投資目的以外の目的で保有する上場投資株式のうち貸借対照表計上額上位 30 銘柄(2017 年 12 月 31 日現在)

	銘　柄	株式数	貸借対照表計上額	主な取引内容	保有目的
		千株	百万円		
1	株式会社 PALTAC	600	3,084	商品販売	業務のより円滑な推進のため
2	株式会社みずほﾌｨﾅﾝｼｬﾙｸﾞﾙｰﾌﾟ	12,229	2,502	当該会社の子会社との金融取引	
3	株式会社三菱 UFJ ﾌｨﾅﾝｼｬﾙ・ｸﾞﾙｰﾌﾟ	2,496	2,063	当該会社の子会社との金融取引	
4	凸版印刷株式会社	1,628	1,659	商品包装資材・販促用具購入	
5	小野薬品工業株式会社	585	1,536	商品販売	
6	東京海上ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ株式会社	240	1,233	当該会社の子会社との保険取引	
7	大日本印刷株式会社	435	1,095	商品包装資材・販促用具購入	
8	株式会社ﾜｺｰﾙﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ	219	781	当該会社の子会社からの生産受託取引	
9	日本精化株式会社	670	764	原材料購入	
10	SOMPO ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ株式会社	154	676	当該会社の子会社との保険取引	
11	株式会社ﾌﾟﾗﾈｯﾄ	300	609	商品流通ｼｽﾃﾑ構築委託	
12	MS&AD ｲﾝｼｭｱﾗﾝｽ ｸﾞﾙｰﾌﾟ ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ株式会社	149	570	当該会社の子会社との保険取引	
13	三井住友ﾄﾗｽﾄ・ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ株式会社	119	534	当該会社の子会社への株主名簿管理業務委託、および同子会社との金融取引	
14	株式会社ｾﾌﾞﾝ&ｱｲ・ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ	110	516	当該会社の子会社への商品販売	
15	ｲｵﾝ株式会社	203	386	当該会社の子会社への商品販売	
16	ｾﾞﾘｱ新薬工業株式会社	126	272	商品製造委託	
17	高砂香料工業株式会社	70	257	原材料購入	
18	J.ﾌﾛﾝﾄ ﾘﾃｲﾘﾝｸﾞ株式会社	117	249	当該会社の子会社への商品販売	
19	日本ﾋﾟｸﾞﾒﾝﾄ株式会社	49	198	原材料購入	
20	株式会社百十四銀行	429	160	金融取引	
21	株式会社あらた	22	135	商品販売	
22	株式会社近鉄百貨店	30	123	商品販売	
23	ｽﾀｰﾂ出版株式会社	48	93	WEB ﾋﾞｼﾞﾈｽにおける連携	戦略的提携を前提とした連携強化のため
24	ｴｲﾁ・ﾂｰ・ｵｰ ﾘﾃｲﾘﾝｸﾞ株式会社	31	73	当該会社の子会社への商品販売	業務のより円滑な推進のため
25	株式会社平和堂	25	58	商品販売	
26	株式会社丸井ｸﾞﾙｰﾌﾟ	20	41	当該会社の子会社への商品販売	
27	ﾊﾘﾏ共和物産株式会社	13	35	商品販売	
28	AOI TYO Holdings 株式会社	19	25	広告宣伝関連取引	
29	株式会社松屋	15	23	商品販売	
30	東京急行電鉄株式会社	12	22	当該会社の子会社への商品販売	

（注）1. 当社には純投資目的での保有株式はありません。
2. 上記のうち上位 10 銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えています。

●社外役員の独立性に関する判断基準

当社は、社外役員の独立性について客観的に判断するため、海外の法令や上場ルール等も参考に、独自に「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めています。

社外役員候補者の選定にあたっては、コーポレートガバナンスの充実の観点からその独立性の高さも重視しており、同基準を用いて社外役員候補者が高い独立性を有しているかどうかを判断しています。同基準は以下のとおりです。

「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（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。

以 上

（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。

●会社役員の「重要な兼職」の判断基準

当社は、役員の競業の状況、社外役員の独立性の高さなどを明らかにするため、会社法施行規則第 121 条および第 124 条に定められている会社役員の「重要な兼職」について、以下の判断基準を定め、これに従って役員の兼職状況を事業報告に記載しています。

「重要な兼職の判断基準」

役員が以下のいずれかに該当した場合、「重要な兼職」に該当するものとして、株主総会招集通知の事業報告に記載する。

1. 兼職先が上場会社またはそれに準ずる規模・知名度・社会的重要性を有している株式会社であり、当該役員が兼職先での役員である。
2. 兼職先が株式会社以外の法人である場合および1. に該当しない非上場の株式会社である場合で、当該役員が兼職先の代表者である（原則）。
3. 当社グループと当社グループ外の兼職先の間に 1,000 万円超の取引または 500 万円超の寄付がある（原則）。
4. 当該兼職が拘束時間・繁忙度合い等の観点から、当社の社外役員としての職務執行に影響を与えうるものである（本職等）（兼職先が法人でない場合を含む）。

以　上

●会社役員の「重要な兼職」先との関係性記載基準

当社は、社外役員の独立性の高さなどを明らかにするため、会社法施行規則第 124 条に定められている社外役員の「重要な兼職」先との関係について、以下の記載基準を定め、これに従って社外役員の兼職先との関係を事業報告に記載しています。

「社外役員の「重要な兼職」先との関係性記載基準」

「重要な兼職」先と当社との関係の記載（会社法施行規則 124 条第 1 項）については社外役員の独立性が確認できるよう、以下に従って内容を具体的に記載する。

1. 当社グループと兼職先との間に何らかの取引、提携、共同研究等の関係があり、兼職先に対し対価性・報酬性のある金銭または寄付金を支払うか、または兼職先からそれらの金銭を当社グループが受取っている場合
   ⇒関係性を記載するほか、その対価、報酬または寄付金について実際の金額、またはその比率（当社から兼職先への支払については 「売上原価、販売費および一般管理費」に占める比率を記載し、兼職先から当社に対する支払については「売上高」に占める比率）を記載
2. 上記1. に該当し、かつ、当該取引が社会インフラにかかわるサービスの利用に限られる場合（電気、水道、郵便、公共交通機関等）
   ⇒「特記すべき関係はありません」と記載
3. 当社グループと兼職先との間に何らかの取引、提携、共同研究等の関係があり、対価性・報酬性のある金銭または寄付金の授受がない場合
   ⇒関係性のみを記載（「共同研究を行っております」等）

4. 当社グループと兼職先との間に、何らの取引、提携、共同研究等の関係がない場合
⇒「特記すべき関係はありません」と記載
5. 現事業年度および過去 9 事業年度において、当社と兼職先とが社外役員の相互就任の関係がある場合
⇒現任者同士であるか、現任者と退任者であるか、退任者同士であるかの区別、退任者の在任時期および当該相互就任による特記すべき関係の有無等の状況を記載

以　上

● 取締役および監査役の報酬等

2017 年度までの役員報酬制度

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、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した。

2015 年度から 2017 年度までの 3 カ年における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が想定されました。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。このことから、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ために、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した。

〔2017 年度に係る取締役の役位毎の種類別報酬割合〕

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	
執行役員社長 兼 CEO	50%	25%	25%	100%
執行役員副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
執行役員専務	54%～58%	21%～23%	21%～23%	
執行役員常務	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、かつ業績連動報酬に係る目標達成率を 100%とした場合のモデルです。
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ません。
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ります。
4. 取締役会議長を担う取締役には別途定額の報酬が支給されますが、本表の計算には組み込んでいません。

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毎の設計としていました。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した。

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した。

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した。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した。

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した。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した。

〔2017 年度に係る取締役の年次賞与の評価ウエイト〕

<table>
<tr><th rowspan="3">評価
項目</th><th rowspan="3">評価指標</th><th colspan="8">評価ウエイト</th></tr>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">執行役員
社長 兼
CEO</th><th colspan="4">事業担当執行役員</th><th colspan="4">事業担当以外の
執行役員</th></tr>
<tr><th colspan="2">地域本社
社長</th><th colspan="2">その他</th><th colspan="2">CFO</th><th colspan="2">その他</th></tr>
<tr><td rowspan="3">全社
業績</td><td>連結売上高</td><td>20%</td><td rowspan="3">70%</td><td>5%</td><td rowspan="3">20%</td><td>10%</td><td rowspan="3">20%</td><td>20%</td><td rowspan="3">70%</td><td>20%</td><td rowspan="3">70%</td></tr>
<tr><td>連結営業利益</td><td>30%</td><td>10%</td><td>10%</td><td>30%</td><td>50%</td></tr>
<tr><td>親会社株主に帰属
する当期純利益</td><td>20%</td><td>5%</td><td>—</td><td>20%</td><td>—</td></tr>
<tr><td>担当
部門
業績</td><td>事業業績評価</td><td colspan="2">—</td><td colspan="2">50%</td><td colspan="2">50%</td><td colspan="2">—</td><td colspan="2">—</td></tr>
<tr><td>個人
考課</td><td>個人別に設定した
戦略目標の達成度</td><td colspan="10">30%</td></tr>
</table>

（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ません。

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した。

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した。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した。

〔2017 年度に係る長期インセンティブ型報酬の業績条件〕

新株予約権の割当て時

- 全社業績（連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益）、担当事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- 評価部会の審議を経て割当て個数を決定

新株予約権の行使期間開始時

- 新株予約権の割当て日が属する事業年度の前事業年度と翌事業年度の営業利益を比較し、営業利益の成長率を算出
- 花王株式会社（日本）、ロレアル S.A.（フランス）、エスティローダーカンパニーズ Inc.（アメリカ）等、国内外の化粧品の売上上位企業を比較対象企業としてあらかじめ定め、当社と同じ事業年度について各社の営業利益の成長率を算出
- 当社と比較対象企業の営業利益の成長率の比較結果に基づき、各役員に割当てられた新株予約権のうち権利行使可能な個数を決定

〔2017 年度に係る長期インセンティブ型報酬の割当て・権利行使スケジュール〕



報酬額算定の基礎となる考課の客観性・公正性・透明性を担保する仕組み

2017 年度まで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する設計となっていました。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 兼 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した。また、評価部会は、執行役員社長 兼 CEO 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 兼 CEO の適切な任命およびインセンティブ付けについて包括的な役割を担いました。なお、評価部会のメンバーについては、執行役員社長 兼 CEO 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

成していました。

また、執行役員社長 兼 CEO 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 兼 CEO 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した。

以　上