証券コード 4911

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD



株式会社 資生堂

第119回 定時株主総会 招集ご通知

SHISEIDO

目次

◆ 株主総会招集ご通知

第119回定時株主総会招集ご通知 2

◆ 事業報告

1. 資生堂グループの現況に関する事項 4
2. 当社が発行する株式に関する事項 29
3. 当社が保有する株式に関する事項 31
4. 当社の新株予約権等に関する事項
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 35

◆ 連結計算書類

連結貸借対照表 64
連結損益計算書 65
連結包括利益計算書 65
連結株主資本等変動計算書 66
連結計算書類の連結注記表

◆ 計算書類

貸借対照表 67
損益計算書 68
株主資本等変動計算書 69
計算書類の個別注記表

◆ 監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本 70
会計監査人の監査報告書　謄本 71
監査役会の監査報告書　謄本 72

◆ 株主総会参考書類

1. 総株主の議決権の数 74
2. 議案および参考事項
   - 第1号議案　剰余金の配当の件 74
   - 第2号議案　取締役6名選任の件 75
   - 第3号議案　監査役2名選任の件 84
   - 第4号議案　取締役に対する長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬制度の導入の件 87

◆ ご案内

議決権行使のご案内 92
議決権行使のためのサマリー情報 94

当社ウェブサイトに掲載する事項

上記マークの事項は、法令および当社定款第16条の規定に基づき、当社ウェブサイトに掲載しております。

https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/

VEGETABLE OIL INK

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C013080

環境に配慮した FSC® 認証紙と植物油インキを使用しています。

UD FONT 見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

招集ご通知に関する事項のウェブサイトへの掲載のご案内

当社招集ご通知は、当社ウェブサイトおよび日本取引所グループのウェブサイト（https://www.jpx.co.jp/）に掲載されています（和文および英訳）。

1. 以下の①から③の事項につきましては、法令および当社の現行定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知への記載にかえて、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」に掲載しております。ウェブサイト掲載分につきましては、ご希望される株主さまに郵送またはFAX送信させていただきますので、当社株主さま窓口までお知らせください。

①当社の新株予約権等に関する事項
②連結計算書類の連結注記表
③計算書類の個別注記表

監査役が監査した事業報告は本招集通知の記載と上記の①とで構成されており、会計監査人および監査役が監査した連結計算書類および計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と、上記の②および③に記載の各注記表とで構成されています。

2.ウェブサイトでの事業報告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29銘柄**
- **当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」**
- **当社が定める「会社役員の『重要な兼職』の判断基準」**
- **当社が定める「会社役員の『重要な兼職』先との関係性記載基準」**
- **2018年までの長期インセンティブ型報酬（株式報酬型ストックオプション）について**

3. 事業報告、連結計算書類および計算書類ならびに株主総会参考書類の記載事項について、修正事項が生じた場合には、当社ウェブサイトにて、修正後の内容をご案内いたします。

当社株主さま窓口
03−6218−5418（平日9:00〜17:15）

当社ウェブサイト

https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/

資生堂 検索 ▶ トップページ ▶ 投資家情報 ▶ 株主総会・コーポレートガバナンス ▶ 株主総会情報

招集ご通知の閲覧・議決権行使をよりスマートに!

スマート招集

「スマート招集」サービスを導入しています。

当社では、株主さまとのコミュニケーションのさらなる進化を図るべく、招集ご通知の主要なコンテンツが、パソコン・スマートフォンでご覧いただける「スマート招集」を導入しています。

右記のURLまたはQRコードよりアクセスいただきご参照ください。

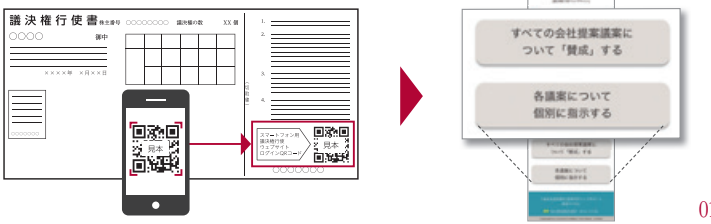


https://p.sokai.jp/4911/

議決権行使書用紙記載の株主固有のQRコード®をスマートフォンで読み取るだけで、議決権行使コード・パスワードに煩わされず議決権の行使が可能になりました。

- 従来の用紙記入・郵送が不要
- パソコンの起動・行使サイトへの遷移も不要
- 面倒な議決権行使コード・パスワードの入力が不要

（注）利用されているQRコード®読取アプリによっては操作が必要な場合もあります。QRコード®読取によるログインでの議決権行使は1回のみ可能です。



証券コード　4911
2019年3月4日

株主のみなさまへ

本店所在地　東京都中央区銀座七丁目5番5号
本社事務所　東京都港区東新橋一丁目6番2号
株式会社 資生堂
代表取締役　社長 兼 CEO　魚谷雅彦

第119回定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第119回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席賜りたくご案内申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面または電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使することができます。後記の株主総会参考書類をご検討いただき、議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

敬　具

議決権行使について

92ページの「議決権行使のご案内」をご参照ください。

当日ご出席される方へ



株主総会当日は議決権行使書用紙をお持ちいただき、会場受付にご提出ください。また、当日は本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

書面により議決権を行使される方へ



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、総会日前日の**2019年3月25日（月曜日）午後5時15分**までに到着するようご返送ください。

インターネット等により議決権を行使される方へ



議決権行使ウェブサイト（https://www.web54.net）にアクセスしていただき、**2019年3月25日（月曜日）午後5時15分**までに賛否をご入力ください。

日　時	**2019年3月26日（火曜日）午前10時**
場　所	**東京都千代田区内幸町一丁目1番1号　帝国ホテル 2階 孔雀の間（メイン会場）**
株主総会の目的事項 各議案の内容につきましては、74ページ以降の「株主総会参考書類」に記載のとおりです。	**報告事項**　第119期（2018年1月1日から2018年12月31日まで）事業報告、連結計算書類および計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 **決議事項**　第1号議案　剰余金の配当の件 第2号議案　取締役6名選任の件 第3号議案　監査役2名選任の件 第4号議案　取締役に対する長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬制度の導入の件
議決権行使に関する事項	**1.同一の株主さまが書面および電磁的方法の双方により議決権行使を行った場合の取り扱い** 電磁的方法による議決権行使を有効なものとしてお取り扱いします。 なお、同一の株主さまが複数回電磁的方法による議決権行使を行った場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。 **2.議決権の代理行使に関して必要な事項** 株主さまは、当社の議決権を有する他の株主さま1名を代理人として、その議決権を行使することができます。この場合、株主さま、または代理人は、代理権を証明する書面を当社にご提出いただく必要があります。

以　上

当日ご出席される方へ

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

株主総会は午前10時開催でございますので、お時間をお間違えのないようご来場ください。受付開始時間は、午前9時を予定しております。なお、昼食・茶菓の用意はございません。

当日は大変多くの株主さまのご出席が見込まれます。メイン会場が満席となった場合は別会場をご案内させていただきますので、ご了承のほどお願い申し上げます。なお、別会場ではモニターでメイン会場の様子をご覧いただけます。

当日は本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

また、本年も、株主総会会場の別室において当社をより深く理解していただくための展示を行う予定です。

1 資生堂グループの現況に関する事項

1.1 事業の概況

1 事業の経過および成果

1. 概況

当期の経過および成果

当期の国内における景況感は、雇用・所得環境の改善を背景に個人消費に持ち直しの動きがみられるなど、緩やかな回復基調が続きました。国内化粧品市場は、全体として回復基調が継続したことに加え、増加傾向が続く訪日外国人によるインバウンド需要もあり、堅調に推移しましたが、夏から秋にかけては、台風や地震の影響を受けました。海外化粧品市場は、国によりばらつきがみられる欧州は弱い成長にとどまり、米州は成長が鈍化しているものの、中国やその他アジアでは堅調な成長が継続しました。

資生堂グループは2015年に、100年先も輝き続ける企業となるため中長期戦略VISION 2020をスタートさせました。日本発のグローバルビューティーカンパニーとして競争に勝ち抜くため、すべての活動をお客さま起点とし、グローバルでブランド価値向上に取り組んでいます。

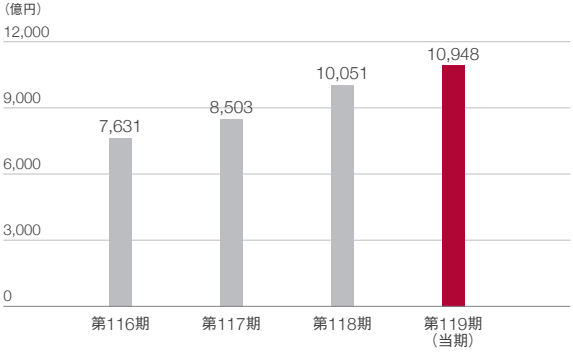
当期は、VISION 2020の第2フェーズである後半3カ年の初年度であり、成長加速のための新戦略の実行に取り組みました。プレステージブランド事業を軸に積極的なマーケティング投資を継続しながら、デジタル化の加速や新規事業開発、さらにイノベーションによる新価値創造を進めま

連結業績

売上高

1兆948億円

前期比（増減率）	+8.9%
（現地通貨ベース	+8.8%）
実質成長	+14%



営業利益

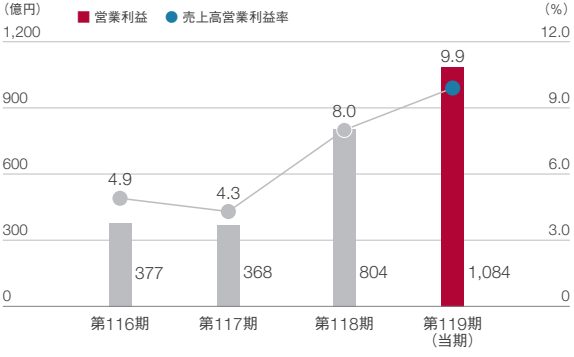
1,084億円

前期比（増減率）	+34.7%

売上高営業利益率

9.9%

前期差（増減）	+1.9ポイント



（注）第116期の連結ROEは、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算であった連結子会社は12カ月間を連結対象期間とした親会社株主に帰属する当期純利益を分子として算出しています。

した。また、日本、中国、トラベルリテール（空港免税店等）を一つの市場と捉え、主に中国のお客さまを対象としてアジア全域でクロスボーダーマーケティングを戦略的に実施しました。さらに、すべての価値を生み出す人材こそが成長の源泉と考え、人材への投資を積極的に行いました。

この結果、当期の売上高、営業利益、経常利益、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。売上高は、戦略的に投資強化を続けているプレステージ領域が全体を牽引し現地通貨ベースで前期比8.8%増、前期のゾートスインターナショナルInc.（以下、ゾートス社）譲渡影響等を除く実質ベースでは前期比14%増となりました。円換算後では、前期比8.9%増の1兆948億円となりました。

営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、収益性の高いプレステージブランド等の好調によるコスト構造の改善などにより、前期比34.7%増の1,084億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比169.9%増の614億円となりました。なお、前期は、米国のベアエッセンシャルInc.に係る無形固定資産等の減損損失を特別損失として計上しています。

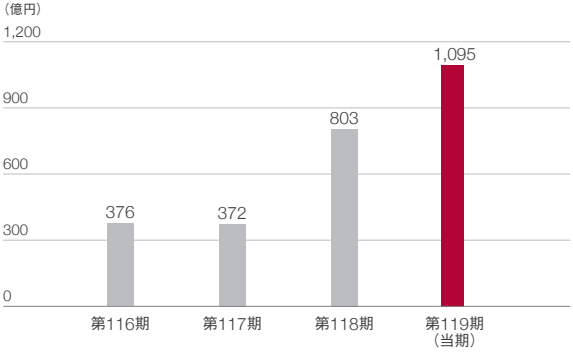
VISION 2020の当初の売上高目標1兆円超を前期に3年前倒しで達成したことに続き、当期は営業利益目標1,000億円超を2年前倒しで達成しました。

当期の連結売上高営業利益率は9.9%、連結ROE（自己資本当期純利益率）は14.1%、連結ROIC（投下資本利益率）は13.1%となりました。当期における財務諸表項目（収益および費用）の主な為替換算レートは、1ドル＝110.4円、1ユーロ＝130.4円、1中国元＝16.7円です。

経常利益

1,095億円

前期比（増減率） +36.3%



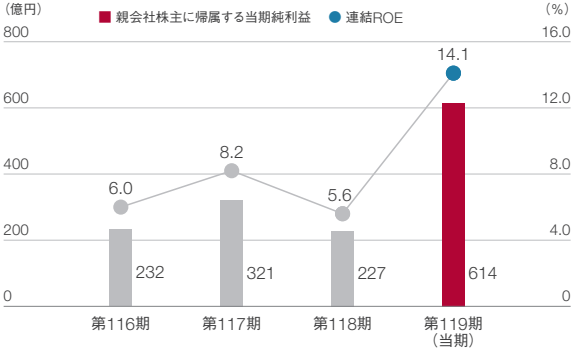
親会社株主に帰属する当期純利益

614億円

前期比（増減率） +169.9%

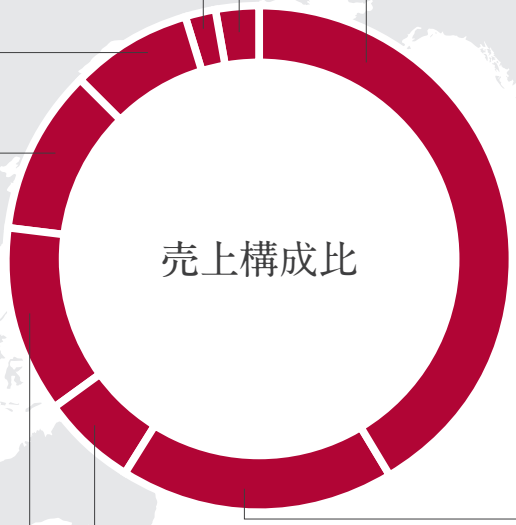
連結ROE

14.1%



事業報告

◆ 報告セグメント別売上高



その他 2.6%
売上高 285億円
前期比 +0.8%

プロフェッショナル事業 1.9%
売上高 203億円
前期比 △57.7%

トラベルリテール事業 8.0%
売上高 876億円
前期比 +35.4%

欧州事業 10.3%
売上高 1,132億円
前期比 +1.4%

日本事業 41.6%
売上高 4,546億円
前期比 +9.0%

中国事業 17.4%
売上高 1,908億円
前期比 +32.3%

アジアパシフィック事業 6.2%
売上高 681億円
前期比 +13.1%

米州事業 12.0%
売上高 1,317億円
前期比 △0.4%

（前期比はいずれも現地通貨ベース）

◆ 報告セグメント別営業利益または損失（億円）

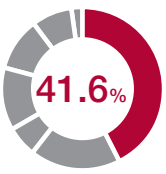
	第118期	第119期（当期）	増減率
日本事業	782	914	+16.9%
中国事業	113	245	+116.4%
アジアパシフィック事業	72	78	+8.7%
米州事業	△118	△148	—
のれん等償却前利益	△40	△95	—
欧州事業	△58	△80	—
のれん等償却前利益	△41	△62	—
トラベルリテール事業	150	176	+17.0%
プロフェッショナル事業	30	8	△72.4%
その他	△80	△60	—

（注）1. 当期より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントの区分方法を見直しています。従来“欧州事業”に計上していたアジアパシフィックのフレグランス事業は“アジアパシフィック事業”へ、“欧州事業”に計上していたトラベルリテールのフレグランス事業は“トラベルリテール事業”へ、“その他”に計上していた「2e（ドゥーエ）」と「NAVISION」は“日本事業”へ計上しています。また、業績管理区分の一部見直しに伴い、“米州事業”に計上していた「NARS」「bareMinerals」「LAURA MERCIER」のうち各地域で展開している一部の代理店商流の事業については、“アジアパシフィック事業”“欧州事業”“トラベルリテール事業”へ計上しています。また、従来“日本事業”に計上していた（株）イプサの業績は“その他”へ計上しています。
2. 前期比の比率は、変更後の区分方法により作成した数値を記載しています。
3. “その他”は、本社機能部門、（株）イプサ、生産事業、フロンティアサイエンス事業（化粧品原料、医療用医薬品）および飲食業などを含んでいます。

日本事業

マーケティング投資強化によるブランド成長、インバウンド需要の獲得

売上構成比





「エリクシール」

日本事業は、マーケティング投資を強化してきた中高価格帯のブランドが好調を継続し日本のお客さまの売上が拡大したことに加え、アジア全域でのクロスボーダーマーケティングの強化により訪日外国人向けのインバウンド需要を確実に獲得したことなどから、市場を大きく上回る成長となりました。

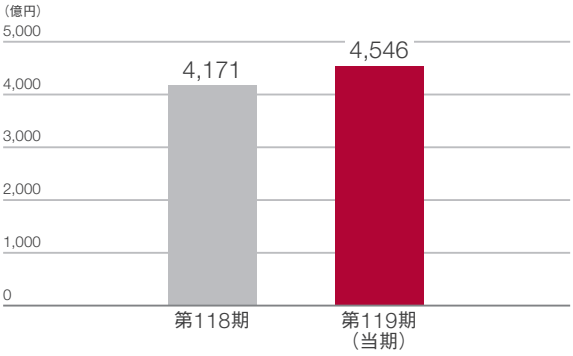
持続的な成長に向けて、当社が強みを持つスキンケア、ベースメイクアップ、サンケアの“肌3分野”に引き続き注力しました。「SHISEIDO」では、美容液「アルティミューン」やメイクアップ商品をリニューアルするとともに、若年層に向けたマーケティング強化を行い、売上が大きく伸長しました。「エリクシール」では、前期に発売したしわ改善クリームが新たなお客さまの拡大に貢献したほか、化粧水・乳液の売上拡大がブランド全体の力強い成長につながりました。

以上のことから、売上高は前期比9.0%増の4,546億円となりました。営業利益は、マーケティング投資を強化している一方、売上増に伴う差益増や原価率の低減などが寄与し、前期比16.9%増の914億円となりました。

売上高

4,546億円

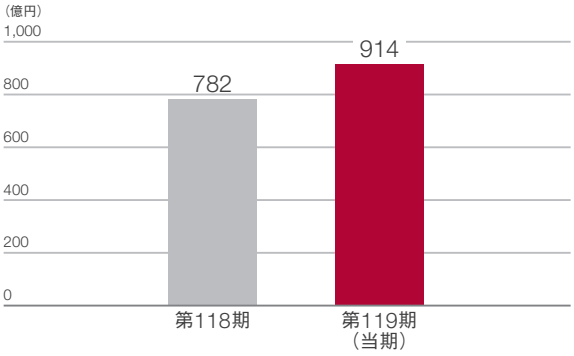
前期比（増減率） +9.0%



営業利益

914億円

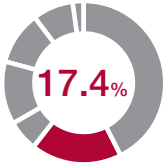
前期比（増減率） +16.9%



中国事業

“メイド・イン・ジャパン”ブランドの飛躍的成長、収益性改善

売上構成比




中国での「SHISEIDO」イベントブース

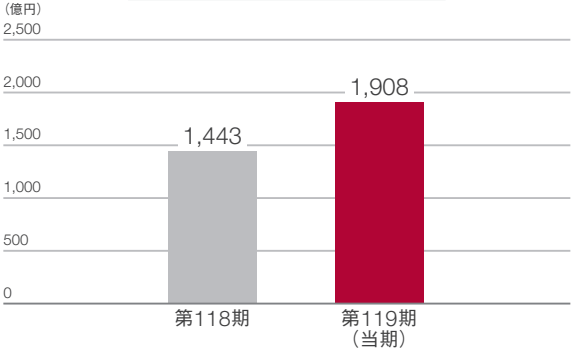
中国事業では、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」、「NARS」などのプレステージブランドが高成長を持続したことに加え、コスメティクスブランドでは“メイド・イン・ジャパン”ブランドである「エリクシール」や「アネッサ」が大きく伸長しました。Eコマースは、プレステージやコスメティクスの商品を積極展開したことに加え、デジタルを活用したマーケティングの展開や、中国のネット通販大手との協業の強化などにより、大きく成長しました。課題としていた中国現地のコスメティクスブランドについては、「オプレ」で成長性が高い中規模の3～4級都市への投資を強化したほか、前期に取引制度改定を行った「Za」や「ピュア&マイルド」ではセルフ販売チャネルを強化するなど収益性改善に向けて取り組みました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比32.3%増、円換算後では前期比32.3%増の1,908億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、マーケティング投資効率の向上などにより、前期比116.4%増の245億円となりました。

売上高

1,908億円

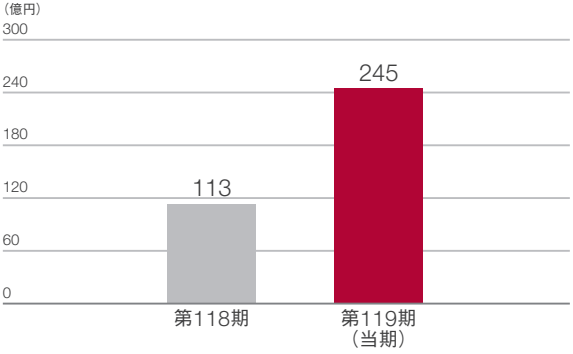
前期比（増減率）	+32.3%
（現地通貨ベース	+32.3%）



営業利益

245億円

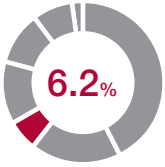
前期比（増減率）	+116.4%



アジアパシフィック事業

プレステージブランドの牽引と
コスメティクス・パーソナルケアの伸長

売上構成比





タイでの「SENKA」広告

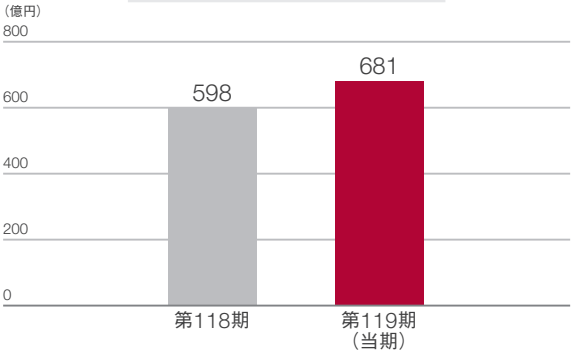
アジアパシフィック事業では、プレステージブランドの「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」が韓国やタイを中心に大きく成長しました。また、東南アジア地域では、「NARS」の直営店展開を拡大し好調な実績となりました。コスメティクス・パーソナルケアの領域では、国や地域ごとに異なるお客さまの嗜好や生活習慣に合わせたマーケティングを強化し、アジア専用商品を発売した「SENKA」や、「アネッサ」の売上が伸長しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比13.1%増、円換算後では前期比13.9%増の681億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前期比8.7%増の78億円となりました。

売上高

681億円

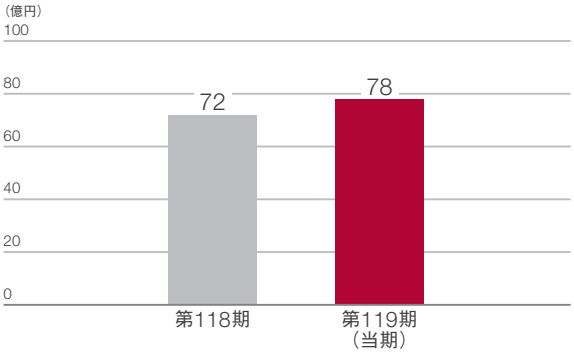
前期比（増減率）	+13.9%
（現地通貨ベース	+13.1%）



営業利益

78億円

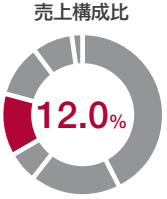
前期比（増減率）	+8.7%



◆ 米州事業

メイクアップやデジタル領域への積極投資

売上構成比





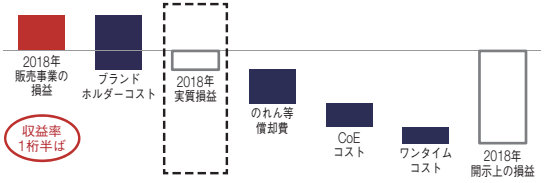
「SHISEIDO」のメイクアップ

米州事業では、メイクアップやデジタル領域への投資を積極的に行い、「SHISEIDO」、「NARS」、「LAURA MERCIER」などのプレステージブランドが成長を継続したほか、フレグランスブランドの「Dolce&Gabbana」も好調に推移しました。一方、「bareMinerals」では、新たなブランド戦略のもと“THE POWER OF GOOD”をコンセプトとした新マーケティングをスタートし、ブランドの再生に取り組みました。収益性が低い直営店の閉鎖を進めたことにより、売上は前期を下回ったものの、売上・利益ともに期初の計画を達成しました。また、新たな価値創出を目指し、2018年1月にOlivo Laboratoriesの保有する最先端の人工皮膚形成技術“Second Skin”および関連事業に関する資産を取得しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比0.4%減、事業譲渡影響等を除く実質ベースでは前期比4%増、円換算後では前期比1.8%減の1,317億円となりました。営業損失は前期に対し30億円増の148億円となりました。

米州事業を機能別に分けると、米州における販売事業、グローバルで展開するメイクアップのブランドホルダー機能、メイクアップ、デジタル、テクノロジーの価値創造の拠点となる“センター・オブ・エクセレンス”(CoE)※機能を持ち、このグローバル機能の戦略的投資も負担しています。販売事業では1桁半ばの営業利益率となりましたが、現状ではブランドホルダーの投資を吸収して、収益化はできていません。今後は「bareMinerals」の構造改革を実現し、収益性を改善していきます。

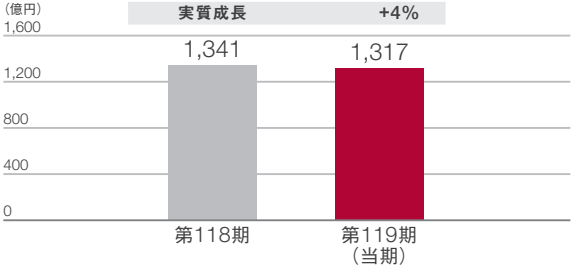
米州事業の収益構造



売上高

1,317億円

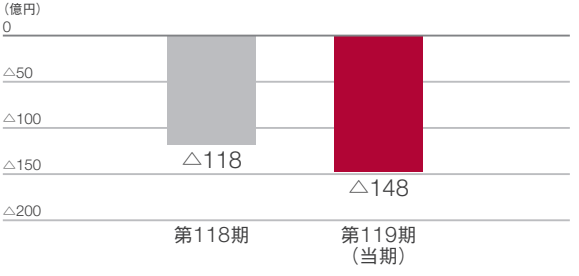
前期比(増減率)	△1.8%
(現地通貨ベース	△0.4%)
実質成長	+4%



営業損失

△148億円

前期比(増減率)	−

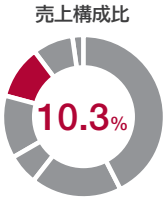


※センター・オブ・エクセレンス(CoE):スキンケアは日本、メイクアップとデジタルは米州、フレグランスは欧州といった、各カテゴリーにおいてグローバルで最先端の地域が、当社のグローバルな戦略立案・商品開発をリードする体制のことです。

欧州事業

「Dolce&Gabbana」が確実に成長、投資を強化

売上構成比



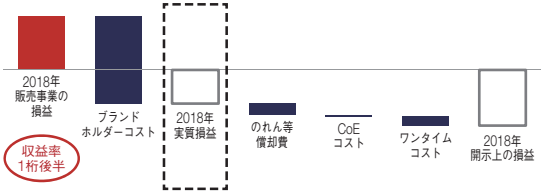


「Dolce&Gabbana」

欧州事業では、持続的な成長性拡大に向けてマーケティング投資を強化した「Dolce&Gabbana」が好調に推移しました。一方、その他のフレグランスブランドの売上が前期を下回りました。「SHISEIDO」はスキンケア商品が好調に推移しシェアを拡大したほか、「NARS」も成長を継続しました。また、収益性改善に向け、欧州地域で統合した組織の最適化を進めました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比1.4%増、事業譲渡影響等を除く実質ベースでは前期比5%増、円換算後では前期比4.3%増の1,132億円となりました。営業損失は前期に対し22億円増の80億円となりました。欧州事業を機能別に分けると、欧州における販売事業、フレグランスのブランドホルダー機能、フレグランスの“センター・オブ・エクセレンス”機能を持ち、このグローバル機能の戦略的投資も負担しています。販売事業では1桁後半の営業利益率となりましたが、現状ではブランドホルダーの投資を吸収して収益化できていません。今後、売上を拡大することで収益性を改善していきます。

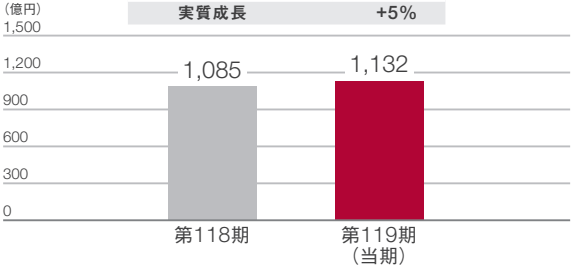
欧州事業の収益構造



売上高

1,132億円

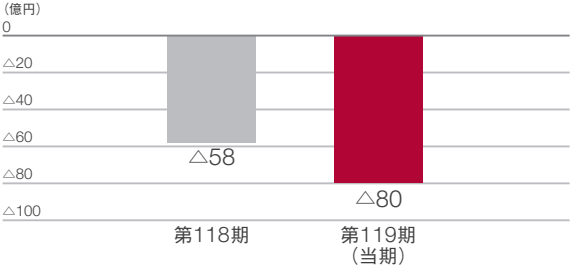
前期比(増減率)	+4.3%
(現地通貨ベース	+1.4%)
実質成長	+5%



営業損失

△80億円

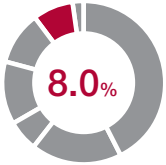
前期比(増減率)	–



◆トラベルリテール事業

アジアが高成長を牽引、高収益率を継続

売上構成比





空港での「SHISEIDO」の広告展開

トラベルリテール事業（空港免税店等での化粧品・フレグランスの販売）は、旅行者の増加に伴いアジアを中心に市場が拡大しています。当社は同事業について成長余地が大きいことから、グローバルプレステージ領域でのポジションを一層強化することをねらいに、最重要事業の一つとして積極的に取り組んでいます。

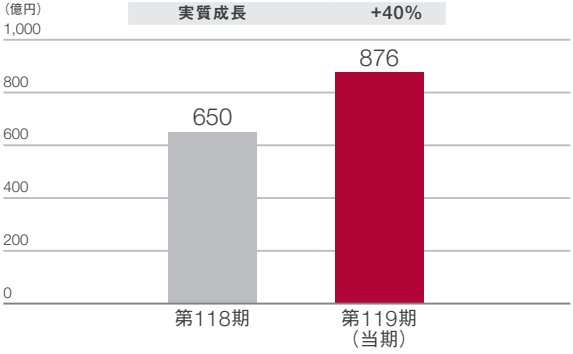
当期は、世界各地の空港での広告宣伝など積極的なマーケティング投資の効果により、韓国・中国・タイなどアジアを中心に「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「アネッサ」が前年を大きく上回る伸長を継続しました。成長加速に向け、新ブランドの導入や店頭対応力の向上に取り組んだほか、大手オペレーターとの関係強化にも努めました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比35.4%増、事業譲渡影響等を除く実質ベースでは前期比40%増、円換算後では前期比34.7%増の876億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前期比17.0%増の176億円となりました。

売上高

876億円

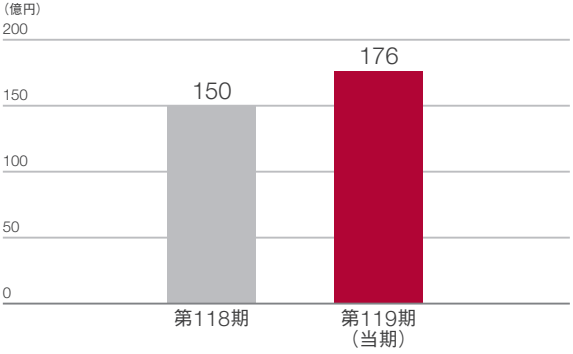
前期比（増減率）	+34.7%
（現地通貨ベース	+35.4%）
実質成長	+40%



営業利益

176億円

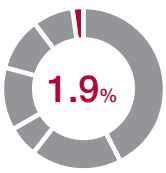
前期比（増減率）	+17.0%



プロフェッショナル事業

中国・アジアの成長加速

売上構成比





UNTAME BEAUTY TOGETHER WITH BEAUTY CREATORS
「SHISEIDO PROFESSIONAL」

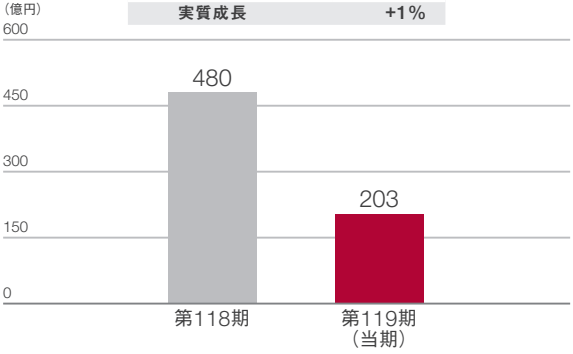
プロフェッショナル事業は、ヘアサロン向けのヘアケア、スタイリング剤、ヘアカラー剤やパーマ剤などの技術商材を販売しているほか、日本とタイでは直営美容室も展開しています。当期は、中国・アジアにおける成長加速を目指し、商品やマーケティングの強化に取り組みました。なお、グローバルでの事業・ブランドポートフォリオの再構築の中で、前期にサロン向けヘアケア事業をグローバルに展開していた子会社のゾートス社の株式および関連資産をドイツのヘンケルAG & Co. KGaAに譲渡しました。

以上のことから、売上高は上記譲渡の影響により現地通貨ベースで前期比57.7%減、事業譲渡影響を除く実質ベースでは前期比1%増、円換算後では前期比57.6%減の203億円となりました。営業利益は売上減に伴う差益減などにより、前期比72.4%減の8億円となりました。

売上高

203億円

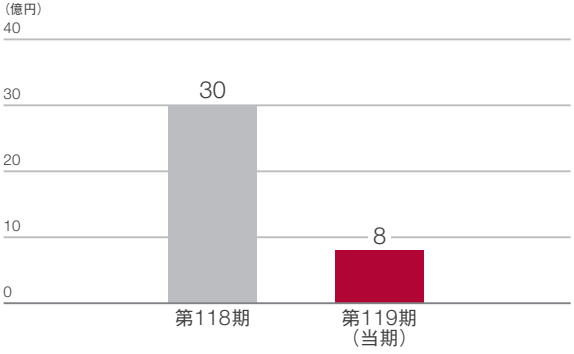
前期比（増減率）	△57.6%
（現地通貨ベース	△57.7%）
実質成長	+1%



営業利益

8億円

前期比（増減率）	△72.4%



2 設備投資等の状況

	投資額	主な投資の内容
	百万円	
有形固定資産	101,207	生産設備の改修・更新 「資生堂グローバルイノベーションセンター」の建設 「関西統合センター（仮称）」の建設地の取得
無形固定資産	16,837	基幹システムのグローバル展開
長期前払費用	8,172	店舗カウンター・什器の設置
合　計	126,217	

（注）設備投資等：資本的支出、有形固定資産、無形固定資産（のれん、商標権等を除く）および長期前払費用への投資

3 資金調達の状況

当期は、長期銀行借入による資金調達は実施していません。

4 資生堂グループの連結損益および財産の状況の推移

区　分		第116期 2015年12月期	第117期 2016年12月期	第118期 2017年12月期	第119期(当期) 2018年12月期
売上高	(百万円)	763,058	850,306	1,005,062	1,094,825
営業利益	(百万円)	37,660	36,780	80,437	108,350
売上高営業利益率	(%)	4.9	4.3	8.0	9.9
経常利益	(百万円)	37,588	37,174	80,327	109,489
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	23,210	32,101	22,749	61,403
1株当たり当期純利益	(円)	58.17	80.41	56.95	153.74
自己資本当期純利益率	(%)	6.0	8.2	5.6	14.1
包括利益	(百万円)	13,594	8,978	42,456	43,775
総資産	(百万円)	808,547	934,590	949,425	1,009,618
純資産	(百万円)	413,334	413,870	445,872	468,462
1株当たり純資産	(円)	981.37	984.13	1,059.84	1,123.19
自己資本比率	(%)	48.4	42.0	44.6	44.4
株価収益率	(倍)	43.5	36.8	95.6	44.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	60,529	59,129	95,392	92,577
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△23,137	△70,640	△1,061	△103,112
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△30,151	22,378	△53,117	△29,722
現金および現金同等物の期末残高	(百万円)	104,926	113,122	156,834	111,767

(注)当社単独の損益および財産の状況の推移

区　分		第116期 2015年12月期	第117期 2016年12月期	第118期 2017年12月期	第119期(当期) 2018年12月期
売上高	(百万円)	165,148	202,774	220,407	270,789
営業利益	(百万円)	9,515	6,968	7,883	19,930
経常利益	(百万円)	35,243	26,468	23,778	42,163
当期純利益または当期純損失	(百万円)	32,811	37,805	△55,232	37,613
総資産	(百万円)	580,380	620,984	582,589	674,102
純資産	(百万円)	369,128	397,318	334,665	352,688

5 資本政策

1. 資本政策の基本方針（2018年12月31日現在）

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。そのうえで、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併せて、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。

2. 利益還元の状況の推移

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

（注）第119期（当期）の1株当たり年間配当額および年間配当額は、2019年3月26日開催予定の定時株主総会の第1号議案（剰余金の配当の件）が原案どおり可決されることを前提とした金額です。

6 対処すべき課題

1. 中長期戦略VISION 2020

当社は、100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくるため、2020年を一つの節目とした中長期戦略VISION 2020を策定し、“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”として確固たる地位を築くべく、すべての活動をお客さま起点に、マーケティングやイノベーションを強化するとともに、それらを支える多様な人材の活用とグローバル組織の構築などに取り組んでいます。2020年までに“成長エネルギーが充満した会社”“若々しさがみなぎる会社”“世界中で話題になる会社”“若者があこがれてやまない会社”そして“多様な文化が混じりあう会社”となることを目指しています。

VISION 2020の具体的な戦略推進にあたっては、2020年までの期間を、2015年から2017年までの3カ年と、2018年から2020年までの3カ年に分け、最初の3年間を事業基盤の再構築の期間、後半の3年間を成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置づけ、以下のマイルストーンを確実に達成しながら活動を進めています。

戦略策定当初、VISION 2020の定量的な目標は、2020年の売上高を1兆円超、営業利益を1,000億円超、連結ROEを12%以上に定めていました。売上高については2017年に3年前倒しで、営業利益と連結ROEについては2018年に2年前倒しで目標を達成しました。昨年3月、このような成長モメンタムを踏まえ、さらなる高みを目指し、後半の3カ年計画発表の段階では、定量的な目標を売上高1兆2,000億円超、営業利益1,200億円超、連結ROE14%超に見直しました。

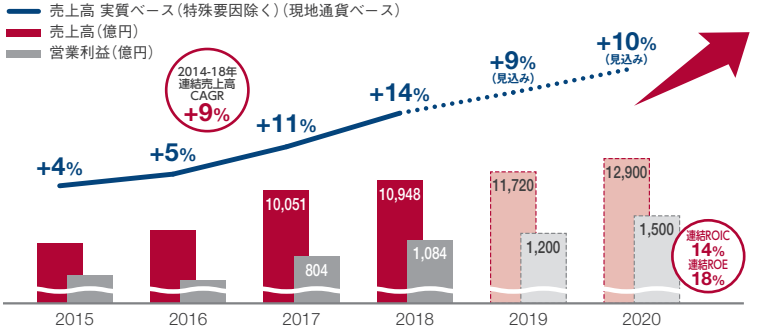
そして、イノベーションで世の中に貢献し、若者があこがれ、世界中の多様な人材が集まる、真のグローバルビューティーカンパニーの実現に向け、長期的には売上高2兆円、営業利益3,000億円を目指していきます。

2. 2018年から2020年までの3カ年計画

2018年から2020年までの後半3カ年においては、世界各地域のお客さまのニーズに対応したブランド戦略を実行し、これまで以上に積極的なマーケティング投資を行います。そして、デジタル化の加速、M&A等により当社に加わったブランドや技術とのシナジーを最大限に発揮しながら、さらなる投資も強化することで、“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”へと進化していきます。

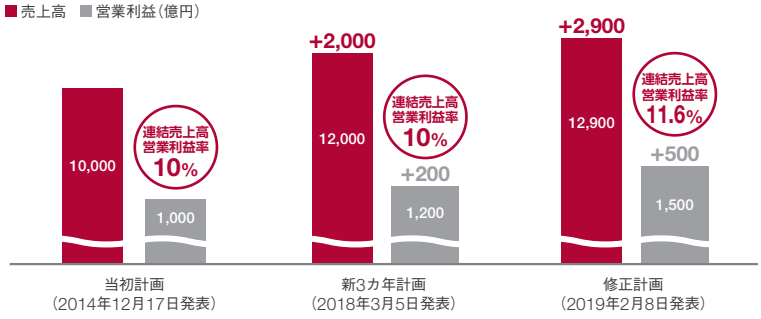
本年2月には、2018年実績を受けて、2019年は売上高1兆1,720億円、営業利益1,200億円、2020年には売上高1兆2,900億円、営業利益1,500億円の計画を発表しました。これらの目標は、VISION 2020スタート以来、常に計画を上回って業績が進捗するなかで、昨年3月発表の計画をさらに上回るものとなります。

2019年、2020年の修正計画（本年2月発表）



※2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く

2020年目標の推移



ブランド・事業のさらなる“選択と集中”

プレステージファースト戦略のもと、当社の強みであり成長性と収益性の拡大が期待できるプレステージ領域を第一優先にグローバルで強化しています。「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「bareMinerals」、「イプサ」、「LAURA MERCIER」、「Dolce&Gabbana」に投資を集中し、成長を実現していきます。

中国をはじめとするアジア地域では、プレステージブランドに加え、コスメティクス・パーソナルケアブランドのうち、“メイド・イン・ジャパン”ブランドの「エリクシール」、「アネッサ」、「SENKA」を集中的に育成します。各地域のお客さまのニーズを捉えるため研究開発を拡充し、付加価値の高い商品の開発や流通との協働を通じ一層ブランド力を高めていきます。

デジタライゼーションの加速・新事業開発

全世界でデジタルマーケティングやEコマースを強化します。Eコマースにおいては、主要Eコマースプラットフォームとの連携を強化するとともに、店頭における顧客データとの統合を実現し、CRM（カスタマー リレーションシップ マネジメント）を進めます。Eコマース売上高構成比率を、2017年の8%から、2020年には15%（中国は40%）まで高めます。また、ビジネスオペレーション基盤を整備するために、社員の専門能力開発に取り組みながら、各地域本社間のビジネスプロセスとの連動、ITプラットフォームの統合やデータの一元管理を進めます。

新事業開発では、お客さま一人ひとりのニーズに合わせた価値提供を実現するため、パーソナライゼーションへの対応を強化していきます。さらにIoTなどのデジタル技術と既存ビジネスを掛け合わせることによって、新しい商品・サービスを生み出します。

イノベーションによる新価値創造

これまで培ってきた当社の知見と、M&Aなどによるブランドや技術、専門性の高い人材が融合し、相乗効果を発揮します。これにより、化粧品のみならず、人工皮膚、毛髪・皮膚再生、先端美容など新領域を創出し、革新的なビジネスモデルを構築します。研究開発領域への投資を強化し、2020年には売上高に占める研究開発費比率は3%とし、将来的には4%とします。研究所員数は、2020年には1,500名に増やします。

2019年4月、横浜・みなとみらい21地区に世界中の研究開発拠点の中枢となる「資生堂グローバルイノベーションセンター」（呼称「S/PARK（エスパーク）」）が本格稼働します。国内外の最先端研究機関や異業種などから集約した多様な知見、情報、技術を融合させて最適な価値をつくることで、国や業界を超えたイノベーションを実現します。1階と2階には、お客さまがご利用いただける美の複合体験施設をオープンします。



「資生堂グローバルイノベーションセンター」
（横浜・みなとみらい21地区）

世界で勝つ、人材・組織の強化“PEOPLE FIRST”

中長期的な価値創造を実現するため、すべての価値を生み出す人材こそが成長の源泉と考え、人材への投資を積極的に行っています。 具体的には、将来を担うグローバル人材の育成に向けて若手を対象としたMBAプログラムの実施、マネジメント人材育成のためのリーダーシップ研修プログラムの強化などを進めています。また、今後は、全世界の従業員を対象とした研修施設を各地域本社に開設していきます。2019年1月にはシンガポールに研修施設がオープンしました。

人材の多様性の向上を促し、価値創造を実現する基盤作りとして、2018年10月より、社内の公用語を英語にしました。約3,000名の従業員が、英語力向上のためのプログラムに参加しています。さらに、組織の多様性を加速するために、人材データベースを世界統一基準で整備し、グローバルモビリティを推進していきます。

グローバル経営体制のさらなる進化

2016年より、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組織のグローバル体制がスタートしました。 各地域本社のCEOに責任と権限を委譲し、地域のお客さまのニーズに合ったマーケティングや機動的な意思決定を実行することで、グローバルでの大きな成長を目指します。同時に、スキンケアは日本、メイクアップとデジタルは米州、フレグランスは欧州といった各カテゴリーで世界に影響力を持つ地域で戦略立案・商品開発をリードする“センター・オブ・エクセレンス”体制を整えました。2018年からは、さらに進化させ、新たなビジネスモデルの構築やクロスボーダーマーケティングの加速を目指して新たな拠点を中国・上海に、また“資生堂テクノロジーアクセラレーションハブ”をアメリカ・ボストンに設置しました。 各地域本社が価値創造の拠点になることを目指し、それぞれの地域で得た知見を全世界で共有しマーケティングに活かしています。

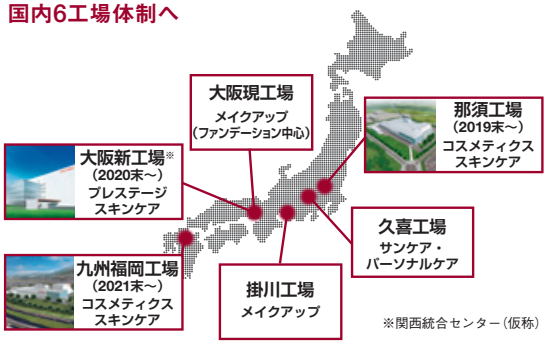
グローバル成長を支える生産・供給体制の強化

VISION 2020の実現に向けた競争力強化の結果、日本市場をはじめグローバル全体で需要が増しています。特にクロスボーダーマーケティングの展開により、高品質なメイド・イン・ジャパンの化粧品に価値を見出す海外のお客さまの需要も拡大しています。このため、短期的には日本の既存3工場への設備投資、人員体制の強化、生産品種の大幅な絞り込みなどに加え、外部の協力工場による増産や原材料調達の充実に取り組んでいます。また、中長期的には、安定した生産体制の確立に向けて、現在、新たな生産拠点として国内に2工場を建設しており、那須工場は2019年中の稼働、大阪新工場は2020年の竣工を目指しています。大阪新工場の敷地内には、国内外向けの物流機能と商品の保管・出荷機能を併せ持つ物流拠点を新設します。

さらに、福岡県久留米市に新たな生産拠点“資生堂九州福岡工場（仮称）”を建設することを決定しました。同工場は次世代型工場として、IoT、最先端技術を活用するとともに九州というロケーションで、BCP（事業継続計画）にも対応します。主に国内外向けのスキンケア製品の製造工場として、2021年中の稼働を予定しています。なお、投資額は約400～500億円を見込んでいます。

これらの工場が完成すると、国内は6工場体制へと強化され、日本のみならず中国、アジアの需要へ対応し、日本の高品質のものづくりの強み、匠の技術をベースに持続的成長を支えてまいります。

国内6工場体制へ



欧米の収益性改善

当社グループの持続的な成長を実現するためには、米州発メイクアップブランド「NARS」、「LAURA MERCIER」、欧州発フレグランスブランド「Dolce&Gabbana」などをグローバルに展開拡大していく必要があります。メイクアップ領域における米州、フレグランス領域における欧州において、主たるブランドを中心に販売事業で確実に売上成長を遂げ、収益性を高めていくと同時に「bareMinerals」の構造改革を進めていきます。

また世界展開の拡大に向け、ブランドホルダーとしてデザイナーやクリエイティブなどへの投資を強化する一方、ROI（投資利益率）を確実に向上していきます。

さらに、両地域本社で発生する固定費を徹底的に管理強化することにより、強固なコスト構造を実現し両地域ともにのれん償却、本社機能として負担する“センター・オブ・エクセレンス”に係る費用等を除いた実質の利益で2桁の営業利益率を目指します。

3. 100年先も輝き続ける企業になるために

社会価値創造本部の新設

当社は、100年先も社会とともに持続的に成長し、世界中のお客さま・社会から信頼され、必要とされる会社となることを目指し、経営ポリシーを“世界で最も信頼されるビューティーカンパニーへ”としました。その実現に向け、企業価値を高めていくためには、経済価値と社会価値の両面を向上させることが必要であると考えています。このため、2019年1月に環境・社会・文化に関わる社会価値創造の加速を目的に、サステナビリティ戦略部と企業文化部を統合・再編し、社会価値創造本部を新設しました。

同本部では、紫外線、気候変動等への環境活動を管轄する“サステナブル環境室”、女性活躍推進、ジェンダー啓発活動、アピアランスケア※機能を管轄する“ダイバーシティ&インクルージョン室”そして企業文化を管轄する“アート&ヘリテージ室”を設け、当社としての社会価値を高める取り組みを加速していきます。

※ アピアランスケア:肌に深いお悩みをお持ちの方やがん治療に伴う外見変化に対するケア

環境問題への取り組み

人々の暮らしを支える地球環境の保全と持続可能なモノづくりの推進は、美しい地球を次世代に受け継ぐための重要な取り組みだと考えています。当社では、単なる環境対応にとどまらず、お客さまの心を動かす新価値を付加することで、バリューチェーンにおける環境負荷の最小化と事業における成長を目指します。また、こうした魅力ある商品やサービスを提供するとともに、環境に負荷を与えない消費行動の啓発と定着にも取り組んでいきます。



化粧品のための持続可能なパッケージングへの取り組み「SPICE」

当社は、日本企業として初めてSPICE（Sustainable Packaging Initiative for CosmEtics：化粧品のための持続可能なパッケージングへの取り組み）に参加しています。SPICEは環境サステナビリティの大手コンサルティング会社であるクアンティスインターナショナルS.A.とフランスの化粧品会社ロレアルS.A.によって2018年5月に共同設立され、14社のメンバー企業と関連する5団体で活動しています（2019年2月現在）。グローバルな化粧品会社が協業して“持続可能なパッケージングの未来をともに描く”という共通の目標に取り組んでいます。

SPICEへの参加により、資生堂は、日本の化粧品業界が推進してきた環境に配慮した容器包装に関わる技術を適切に評価する手法を開発するとともに、このような技術を使用した製品を奨励する新しい枠組みの構築を目指します。同時に、この枠組みを積極的に活用することで、資源効率性の高い商品をお客さまに提供し、化粧品業界全体のサステナビリティへの取り組みの強化に努めます。

ダイバーシティのさらなる推進と女性活躍支援

当社は、国籍、性別、年齢、障がいの有無などあらゆる多様性（ダイバーシティ）を推進し、多様な考え方や価値観を持った社員が混じりあうことで、新たな価値を創造し、持続的成長につなげていきたいと考えています。なかでも、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を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さまざま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、2019年1月時点で30.2%となっています。2020年までにこの比率を40%に高めることを目指します。

また、当社は社会に対しても女性の活躍を支援するさまざまな取り組みをグローバルに進めています。UN Women（国連女性機関）が推進するジェンダー平等（男女平等）のためのイニシアチブに賛同し、啓発活動を推進しています。

昨年10月には、2017年に続いて、ジェンダー課題の解決策を学生が提言するイベント“HeForShe※すべての人が輝く社会を目指して～Generation Zからの提言～”をUN Womenとの共催で開催しました。今後も当社は、このようなイベントを通じてこれからの社会を担う若い世代と共にジェンダー平等を推進し、すべての人が自らの人生を選択し能力を発揮できる社会の実現を目指します。

UN Womenが推進するジェンダー平等のためのイニシアチブ“HeForShe”

※ UN Womenが2014年からグローバルに展開しているジェンダー平等のための連帯イニシアチブ。ジェンダー平等の社会を実現するためには、男性を含め、すべての人が立ち上がらなければならないとの考え方から始まったもの。

文化・スポーツ支援活動への貢献

当社は、日仏友好160年を記念して日仏両政府の主導で開催している日本文化・芸術の祭典「ジャポニスム2018：響きあう魂」（事務局：独立行政法人国際交流基金。以下、ジャポニスム2018）にオフィシャルサポーターとして協賛しました。2018年7月から2019年2月までの8カ月間、パリを中心として約100の会場で、古くは縄文の考古の美から現代日本の最新技術を駆使したアートまで、日本の多様な文化が紹介されました。当社は官民連携のジャポニスム2018のようなイベントに積極的に協賛することで、日本の美をけん引してきた企業の一つとして、世界に向けて日本ならではの美意識を紹介することに貢献してまいります。



当社がデザインしたオリジナル風呂敷をジャポニスム2018に提供

事業報告

当社は、人々に感動と共感を与えるスポーツへのサポートを通じて、世界中の人々のアクティブで美しい生き方を応援しています。屋外でスポーツをする際も紫外線から肌を守る日焼け止めや美白商品および関連美容情報を開発してきました。

2015年には、一般社団法人日本女子プロゴルフ協会（LPGA）とオフィシャルパートナー契約を締結しました。LPGA会員に日焼け止めをはじめとする当社化粧品を提供することや、新入会員を対象とした美容講座の開催などを通じてLPGAの活動を後押しし、男女問わず幅広い年代の方がアクティブに輝くことができる生涯スポーツとしてのゴルフの普及拡大を支援しています。2019年から、新規LPGAツアー「資生堂 アネッサ レディスオープン」を開催します。サンケアブランド「アネッサ」をシンボリックブランドとし、太陽の下で紫外線を気にせず選手が力を存分に発揮できることや、ジュニアを含めた幅広い年代層の来場者・観戦者が、これまで以上にゴルフ、さらにはスポーツを楽しんでいただけるツアーの開催を目指します。

ANESSA
SHISEIDO ANESSA LADIES OPEN

新規LPGAツアー“資生堂 アネッサ レディスオープン”大会ロゴ

当社はこれらの活動を通じて、“世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー”を目指し、100年先も輝き続ける企業となれるよう取り組みを継続してまいります。株主のみなさまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

1.2 資生堂グループの概要（2018年12月31日現在）

❶ 主要な事業内容

区　分	主要な事業内容
日本事業	日本における化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の販売等）、ヘルスケア事業（美容食品、一般用医薬品の販売）等
中国事業	中国における化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売）等
アジアパシフィック事業	日本、中国を除くアジア、オセアニア地域における化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売）等
米州事業	米州地域における化粧品事業（化粧品、化粧用具の製造・販売）等
欧州事業	欧州、中東およびアフリカ地域における化粧品事業（化粧品、化粧用具の製造・販売）等
トラベルリテール事業	日本を除く全世界の免税店における化粧品事業（化粧品、化粧用具の販売）等
プロフェッショナル事業	日本、中国およびアジアの理・美容製品の販売 等
その他	生産事業、フロンティアサイエンス事業（化粧品原料、医療用医薬品）および飲食業 等

❷ 主要な拠点

本店所在地（銀座オフィス）　東京都中央区銀座七丁目5番5号

本社事務所（汐留オフィス）　東京都港区東新橋一丁目6番2号

工　　場

名　　称	所　在　地
資生堂掛川工場	静岡県 掛川市
資生堂大阪工場	大阪府 大阪市 東淀川区
資生堂久喜工場	埼玉県 久喜市
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム ドンナイ省 ビエンホア市
資生堂中信化妆品有限公司	中国 上海市
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京市
上海华妮透明美容香皂有限公司	中国 上海市
台湾資生堂股份有限公司　新竹工場	台湾 新竹縣

名　　称	所　在　地
資生堂アメリカ Inc.　イーストウィンザー工場	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
資生堂インターナショナルフランス S.A.S.　バル・ド・ロワール工場	フランス ロワレ県 オルレアン・オルム市
資生堂インターナショナルフランス S.A.S.　ジアン工場	フランス ロワレ県 ジアン市

研　究　所

名　　称	所　在　地
資生堂リサーチセンター（グローバルイノベーションセンター）	神奈川県 横浜市 都筑区
資生堂細胞加工培養センター	兵庫県 神戸市 中央区
資生堂（中国）研究開発中心有限公司（中国イノベーションセンター）	中国 北京市
資生堂（中国）研究開発中心有限公司　上海分公司	中国 上海市
資生堂アジアパシフィックイノベーションセンター	シンガポール
資生堂アメリカイノベーションセンター	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
資生堂テクノロジーアクセラレーションハブ	アメリカ マサチューセッツ州 ボストン市
資生堂ヨーロッパイノベーションセンター	フランス ロワレ県 オルレアン・オルム市

3 重要な子会社の状況（資生堂グループの主要な拠点）

会　社　名	所在地	資本金または出資金	議決権の所有割合	主要な事業内容
		百万円	%	
資生堂ジャパン株式会社	東京都 中央区	100	100.0	化粧品等の販売
株式会社エフティ資生堂	東京都 中央区	100	100.0	トイレタリー製品の販売
株式会社ザ・ギンザ	東京都 中央区	100	98.1	化粧品等の販売
資生堂薬品株式会社	東京都 中央区	100	100.0	一般用医薬品等の販売
株式会社資生堂インターナショナル	東京都 中央区	30	100.0	化粧品等の販売
資生堂フィティット株式会社	東京都 中央区	10	100.0	化粧品等の販売
資生堂（中国）投資有限公司	中国 上海	千中国元 565,093	100.0	中国の持株会社、化粧品等の販売
資生堂香港有限公司	中国 香港	千香港ドル 123,000	100.0	化粧品等の販売

会　社　名	所在地	資本金または出資金	議決権の所有割合	主要な事業内容
			%	
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京	千中国元 94,300	32.0 (65.0)	化粧品等の製造・販売
台湾資生堂股份有限公司	台湾 台北	千ニュー台湾ドル 1,154,588	51.0	台湾の持株会社、化粧品等の製造・販売
資生堂アジアパシフィック Pte. Ltd.	シンガポール	千シンガポールドル 49,713	100.0	アジアパシフィック地域における、化粧品・プロフェッショナル商品のマーケティングおよび営業活動のサポート
資生堂アメリカズ Corp.	アメリカ デラウェア	千米ドル 403,070	100.0	米州地域における持株会社、化粧品等の販売
ベアエッセンシャルビューティー Inc.	アメリカ デラウェア	米ドル 1	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂アメリカ Inc.	アメリカ ニューヨーク	千米ドル 28,000	— (100.0)	化粧品等の製造
ベアエッセンシャル Inc.	アメリカ デラウェア	米ドル 0.01	— (100.0)	ベアエッセンシャルグループの持株会社
ボーテプレステージインターナショナル S.A.	フランス パリ	千ユーロ 32,937	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂グループイタリア S.p.A.	イタリア ミラノ	千ユーロ 5,036	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂グループドイツ GmbH	ドイツ デュッセルドルフ	千ユーロ 8,700	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂ロシア LLC.	ロシア モスクワ	千ロシアルーブル 106,200	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂インターナショナルフランス S.A.S.	フランス パリ	千ユーロ 36,295	— (100.0)	化粧品等の製造
資生堂ヨーロッパ S.A.	フランス パリ	千ユーロ 257,032	100.0	欧州地域における持株会社
資生堂トラベルリテールアジアパシフィック Pte. Ltd.	シンガポール	千米ドル 48	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂プロフェッショナル株式会社	東京都 中央区	百万円 250	100.0	理・美容室向け化粧品等の販売
資生堂美容室株式会社	東京都 中央区	百万円 100	100.0	美容サロンの運営
株式会社資生堂パーラー	東京都 中央区	百万円 100	99.3	飲食業
資生堂中信化妆品有限公司	中国 上海	千中国元 418,271	26.2 (92.6)	化粧品等の製造
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム ドンナイ	百万ベトナムドン 1,061,993	100.0	化粧品等の製造
匿名組合セラン	東京都 千代田区	百万円 11,600	— [100.0]	不動産の賃貸

(注) 1. 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合を含んでいます。[ ]内は、緊密な者または同意している者の所有割合です。
2. ベアエッセンシャルビューティーInc.とベアエッセンシャルInc.は2019年1月1日をもって、資生堂アメリカズCorp.に吸収合併されました。

4 従業員の状況

区　分	従業員数		前期比増減	
		名		名
日本事業	11,818	[4,706]	+145	[△138]
中国事業	8,138	[125]	+86	[+8]
アジアパシフィック事業	3,248	[429]	+212	[+23]
米州事業	4,063	[98]	△251	[+11]
欧州事業	4,186	[532]	+336	[+112]
トラベルリテール事業	218	[8]	+61	[+4]
プロフェッショナル事業	1,080	[399]	△66	[△205]
全社（共通）	5,889	[1,812]	+679	[+23]
合　計	38,640	[8,109]	+1,202	[△162]

（注）1. 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は［　］内に年間平均人員数を外数で記載しています。なお、臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。
2. 報告セグメントの区分方法の見直しと、集計方法の一部変更を行い、上記は当期・前期ともに変更後の人数となっています。
3. 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は83.1%、日本国内における女性従業員比率は83.0%です。

5 主要な借入先

借　入　先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	24,126 百万円 9,000 百万ウォン

2 当社が発行する株式に関する事項（2018年12月31日現在）

1. 発行可能株式総数　1,200,000,000株
2. 発行済株式の総数　400,000,000株（自己株式618,049株を含む）
3. 株主数　65,457名
4. 大株主

株　主　名	当社株式の保有状況	
	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	45,250	11.33〈11.31〉
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	22,795	5.70〈5.69〉
BNYM TREATY DTT 15	11,915	2.98〈2.97〉
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	2.50〈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	1.95〈1.94〉
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	1.77〈1.77〉
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,279	1.57〈1.56〉
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	5,964	1.49〈1.49〉
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,897	1.47〈1.47〉
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,856	1.46〈1.46〉

（注）1. 持株比率は、以下の注記も含めて自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しています。なお、〈　〉内の持株比率は自己株式を含めた発行済株式の総数で算出しています。
2. 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、同5、同7）の持株数は、すべて信託業務に係る株式です。
3. 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。
4. 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。
5. 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8,130千株（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。

6. 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%）を野村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。
7. 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、同社から2019年2月6日付で共同保有者合計で27,736千株（持株比率6.94%）を保有しており、そのうち13,652千株（同3.41%）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、10,084千株（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 当社が保有する株式に関する事項（2018年12月31日現在）

1 当社の政策保有株式縮減に関する方針

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。
・個別銘柄ごと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、縮減の状況を開示する。
・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（上場会社株式）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。

2 当社の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否かを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

議案の趣旨確認等、スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、投資先企業と対話を行います。

3 当社が純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

銘　柄　数	貸借対照表計上額の合計額
	百万円
75	14,338

◆4 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10銘柄（貸借対照表計上額が資本金額の1%を超える銘柄を含む）

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		
株式会社PALTAC	600	3,114	商品販売	業務のより円滑な推進のため
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,496	1,342	当該会社の子会社との金融取引	
凸版印刷株式会社	814	1,316	商品包装資材・販促用具購入	
東京海上ホールディングス株式会社	210	1,099	当該会社の子会社との保険取引	
大日本印刷株式会社	435	1,001	商品包装資材・販促用具購入	
日本精化株式会社	670	689	原材料購入	
株式会社ワコールホールディングス	219	624	当該会社の子会社からの生産受託取引	
SOMPOホールディングス株式会社	154	578	当該会社の子会社との保険取引	
株式会社プラネット	300	554	商品流通システム構築委託	
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	110	528	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6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。
3. 当社は前ページに記載のとおり「当社の政策保有株式縮減に関する方針」を定めており、この方針に沿って、定期的に保有の適否を取締役会で検証しています。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。
4. 上記に加え、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29銘柄について、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」（https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/）に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。

4 当社の新株予約権等に関する事項（2018年12月31日現在）

当社は、取締役および執行役員等を対象とした新株予約権を発行しています。これらは長期インセンティブとしての役員等を対象としたストックオプションです。

2018年12月31日現在において、当社が発行している新株予約権の目的である株式の総数は、同日現在の自己株式を控除した発行済株式の総数に対し、以下の割合となります。

新株予約権の目的である株式の総数	発行済株式の総数（自己株式を除く）に対する割合
株 420,900	% 0.10

これらの新株予約権は、当社の取締役および執行役員等が株主のみなさまと利益意識を共有することを主眼に、長期的な株主価値の増大と報酬を連動させるためのストックオプションとして発行したものです。これらはいずれも2008年度以降の役員報酬制度における業績連動報酬の一つとしての新株予約権の行使に際して出資される金銭の額を1円とする株式報酬型のストックオプションです。

当社は2015年度より役員報酬制度を見直し、長期インセンティブとしての株式報酬型ストックオプションについては、株主総会で割当て上限個数の承認を得た後、報酬の対象となる事業年度の業績が確定した後に年次賞与の評価指標を用いて付与個数の増減を行うこととしています。

2017年度の報酬として当期に発行した新株予約権は、以下のとおりです。また、過年度に発行したものを含めた新株予約権の状況は、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」（https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/）に、事業報告に係る法定開示事項として掲載しています。

なお、本新株予約権は当社の社外取締役および監査役には割当てていません。

当期中に発行した新株予約権

新株予約権の発行日	発行時の割当対象者	新株予約権の払込金額	新株予約権の行使に際して出資される金銭の額	新株予約権の権利行使期間	2018年12月31日現在	
					保有状況および新株予約権の数	新株予約権の目的である株式の種類と数
2018年3月28日	当社取締役および執行役員等21名	6,615円	1株当たり1円	2020年9月1日～2033年2月28日	当社取締役（社外取締役を除く）3名326個	当社普通株式32,600株
					当社取締役を兼務しない執行役員10名204個	20,400株
					当社の完全子会社の取締役または執行役員（当社取締役または当社執行役員を除く）2名30個	3,000株
					その他6名102個	10,200株

（注）　新株予約権を交付した者の人数と交付した新株予約権の数およびその目的である株式の種類と数の内訳は、上記表中の2018年12月31日現在における「保有状況および新株予約権の数」欄および「新株予約権の目的である株式の種類と数」欄に記載のとおりです。

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
（2018年12月31日現在）

1 当社のコーポレートガバナンスの基本方針

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”というすべ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目指します。

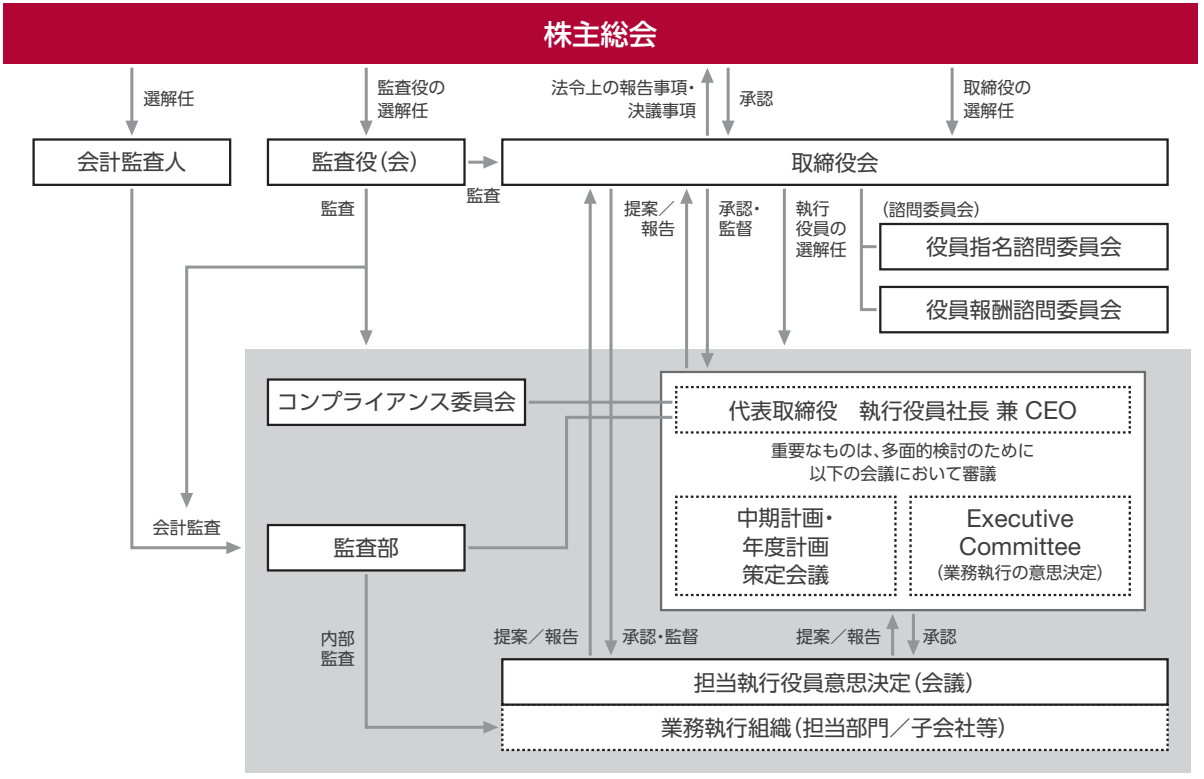
コーポレートガバナンス改革の変遷

責任体制の明確化	2001年 執行役員制度の導入 2001年 取締役任期1年制の導入 2006年 同一役位在任上限期間の設定 2006年 執行役員の降格ルールの制定 2006年 在任上限年齢の引き下げ 2017年 相談役・顧問制度の廃止	経営の透明性・健全性の強化	2001年 役員報酬諮問委員会の設置 2005年 役員指名諮問委員会の設置
監督・監査機能の強化	2005年 社外監査役の増員（2名→3名） 2006年 社外取締役の招聘 2011年 社外取締役の増員（2名→3名） 2012年 独立性に関する判断基準の制定 2015年 社外取締役の人数比率の考え方の策定（半数以上を社外取締役とすることを目処） 2016年 社外取締役の増員（3名→4名）（2018年12月31日時点では3名）	意思決定機能の強化	2001年 経営会議（現 Executive Committee）・執行役員政策会議の設置 2002年 取締役の員数削減

2 経営・業務執行体制の概要

1. 当社のコーポレートガバナンス体制

2018年12月31日時点の当社のコーポレートガバナンスの体制は、以下のとおりです。



〈執行役員関連会議〉

Executive Committee

執行役員を兼務する取締役、執行役員および各地域本社社長等で構成される会議で、執行役員社長 兼 CEOによる意思決定に先立ち、特に重要な案件について多面的な審議を行います。

中期計画・年度計画策定会議

執行役員および各地域本社社長等で構成される会議で、経営計画やブランド戦略の立案および決裁を行います。

〈取締役会諮問委員会〉

役員指名諮問委員会

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、取締役および監査役候補者の選定ならびに執行役員の選任等について答申したほか、執行役員制度の一部変更に関する検討を行いました。

（委員長：石倉洋子社外取締役、委員：社外取締役2名、代表取締役1名）

役員報酬諮問委員会

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。2018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賞与、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。

（委員長：大石佳能子社外取締役、委員：社外取締役2名、代表取締役1名、社外アドバイザー1名）

〈執行役員社長 兼 CEO直轄委員会〉

コンプライアンス委員会

美しい生活文化を創造し続けるグループとして存在するために、グローバルおよびローカルの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し、それぞれのリスクに対する未然防止策または提言対策を審議・決裁するほか、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ならびに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を行っています。2018年度は、コンプライアンス委員会を1回開催しました。

（委員長：魚谷雅彦代表取締役 執行役員社長 兼CEO、委員：当社執行役員および米州・欧州・トラベルリテールの各地域本社社長、グローバルジェネラルカウンセル 計14名、オブザーバー：常勤監査役2名）

（注）役員指名諮問委員会委員長である社外取締役石倉洋子氏は、当該氏名が高名であることから前記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は栗田洋子氏です（以下、同じ）。

2. 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。

3. 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。

4. 取締役会における社外取締役の構成比率

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なかで、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「社外役員の独立性に関する判断基準」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。

5. 社外役員の独立性に関する判断基準

当社は、社外役員（社外取締役および社外監査役）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。

同基準の概要は、以下のとおりです。なお、具体的な数値基準を含む同基準の全文は、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」（https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/）に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。

「社外役員の独立性に関する判断基準」の概要

① 株式会社資生堂（以下、当社という）および当社の関係会社（以下、併せて当社グループという）の出身者ではない
② 当社グループの主要な取引先またはその出身者ではない
③ 当社グループを主要な取引先とする者またはその出身者ではない
④ 当社の大株主またはその出身者ではない
⑤ 当社グループが大株主となっている者またはその出身者ではない
⑥ 当社グループから多額の報酬を受けている弁護士またはコンサルタント等ではない
⑦ 当社グループから多額の寄付を受けている者またはその出身者ではない
⑧ 当社の会計監査人またはその出身者ではない
⑨ 上記①～⑧に該当する者が近しい親族にいない
⑩ 当社との間で「役員の相互就任」の状況にある会社等に所属していない
⑪ 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

6. 取締役および監査役の実際の構成

2018年12月31日現在在任の取締役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経営者としての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2名（40.0%）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、４名（36.3%）が女性です。

7. 社長 兼 CEOのサクセッション

当社では、社長 兼 CEOの後任候補者は社長 兼 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社長 兼 CEO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、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。また、具体的な後任候補者の評価については、社長 兼 CEO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評価部会※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。評価部会を含む役員指名諮問委員会の機能は、取締役会の機能の重要な部分を担うものであるため、取締役会はその判断を原則として覆しません。また、実際に後任の社長 兼 CEOを選定する際は、役員指名諮問委員会は最終候補者および最終候補者選定のプロセス等につき十分に審議したうえでその意見を答申し、取締役会は当該答申を最大限尊重して選定決議を行います。

なお、当社の社長 兼 CEOが後任候補者を選定する際に支障がある場合等には、役員指名諮問委員会が主導的な役割を担うこともありえますが、それは極めて例外的な対応です。

※ 評価部会:主に社長 兼 CEOの指名および報酬に関する評価のための審議機関。その構成および活動内容等は、62ページの「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」に記載のとおり。

8. 取締役、監査役および執行役員のサクセッションならびに研修

当社は、社長だけでなく、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ほか、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。

3 内部統制に係る体制

当社は、実効性の高い内部統制システムを構築するため、2006年5月12日開催の取締役会において「内部統制システムの基本方針」を定め、これに沿って構築した内部統制システムを運用するとともに、都度必要な見直しを行っています。

1. 取締役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その他企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社および当社グループの「内部統制システムの基本方針」は、以下のとおりです。

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。

2. 取締役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その他企業集団における業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社は、上記の基本方針に基づき内部統制システムの整備・運用を進めており、2018年度には、以下のとおり運用しました。なお、当社および子会社の内部統制システム全般の整備・運用状況は、監査役（会）による監査の対象となるほか、内部監査担当部門がモニタリングしています。

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

・当期は、6月より四半期ごとに取締役会において、リスクマネジメント部が当社のリスク・インシデントの報告を開始した。10月にはコンプライアンス委員会を開催し、同委員会の役割の再確認と当社のグローバル共通のリスクを報告し、議論した。

・海外において、各地域本部にRMO(Risk Management Officer)、RMO傘下にBEO(Business Ethics Officer)を配置し、リスクマネジメント全般を担当することとした。リスクマネジメント部は、RMOおよびBEOと協働し、「資生堂グループ倫理行動基準」と併せ、同部所管のグローバルルールの周知を行った(2018年1月トラベルリテール、4月アジアパシフィック、トラベルリテール、11月中国、欧州、12月アジアパシフィック)。
・1月に、グローバルルール「接待・贈答に関する規程<賄賂防止規程>」の修正および「カルテル防止に関する規程」のローカルルール策定(中国、欧州)を実施した。日本国内は3月に管理職向けハラスメント研修、4月に新入社員企業倫理研修、5月に新任役員危機管理研修、9～11月にかけてハラスメント全社員研修を実施した。
・「監査部業務マニュアル(内部監査規程を含む)」に従い、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、関連法規・社内規程の遵守、および会社資産の保全の観点から、グループ全体の内部統制の整備・運用状況を検証している。

<反社会的勢力排除に向けた取り組み>

当社、資生堂ジャパン株式会社に続き、関係会社への新規仕入先全件および一定額以上の取引がある取引先に対し仕入先事前審査制度を適用し、年間で2,346件の事前審査を実施した。2017年12月から当社グループにおいて、新規得意先への事前審査制度を導入している。また、セミナー等で情報収集を実施している。

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

・2018年1月1日付で執行役員15名(うち2名は代表取締役を兼務)および各地域本社社長6名(うち3名は当社の執行役員)を選任し、各々の業務遂行における担当領域を明確化している。また、代表取締役 社長 兼 CEOが重要な業務執行について最終決裁を行う際に、関係の執行役員および地域本社社長等による多面的な検討を通じて当該最終決裁の妥当性・適切性を高めるために、「Executive Committee等(People Committee、Innovation CommitteeおよびSupply Network Committee等を含む)」や「中期計画・年度計画策定のための会議」を設置している。また、これらの会議においては、目標に対する進捗状況を各執行役員から定期的に報告を受けている。
・各執行役員等は、各々の担当領域内で自身が意思決定するプロセスを整備している。

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

・取締役会議事録はリーガル・ガバナンス部にて作成のうえ、法定備置の期限である10年を超えた永年保管としている。保管については、株主権の行使の一環である閲覧請求に備えるため、IR部(株主対応担当部門)において行っている。Executive Committee等の執行の重要会議の議事録は経営戦略部で作成し、同部において会議体により10年または永年保管としている。情報資産の保護に関しては「情報セキュリティポリシー」のもと、「情報システム利用規程」「情報システム管理規程」「情報資産取扱い規程」「機密情報管理規程」「プライバシールール」「個人情報保護規程」および「特定個人情報保護規程」を策定・運用している。また、情報開示に関しては「内部情報管理および内部者取引規制に関する内規(役員・従業員内規)」を策定・運用しているほか、「決定事実・決算に関する情報開示までの仕組み」および「発生事実に関する情報開示までの仕組み」を構築し、運用している。
・グループ各社の重要事項については、取締役会規程および執行役員規程等に基づき、当該グループ会社を担当する執行役員を通じ、Executive Committeeや取締役会に報告させている。

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

・海外は2018年上期にリスクアセスメントを実施した。2018年6月にRMOミーティングを東京で開催し、関連部門とグローバル/リージョナルリスクおよびその低減策等を討議した。四半期ごとにリスクをアップデートし、6月、9月、12月の取締役会にて報告した。
・日本国内は、インシデント対応に係る当社および資生堂ジャパン株式会社の25部門および関係会社12社に、リスクマネジメント部からの連絡窓口としてリスクマネージャーを設置し、インシデント発生部門・事業所が行う、インシデント収束に向けた対応業務のサポート体制を構築している。

・2018年11月に、リスクマネージャーの役割や発生インシデントの共有を目的に、リスクマネージャー打ち合わせ会を実施した。2018年6月、中国・台湾の表記ルールを策定し、ブランドホルダーや関連部門へ案内した。頻発する自然災害を踏まえ、現地緊急対策本部体制を再整備しマニュアルにまとめ、関越・九州地区で緊急対策本部訓練を実施した。

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

・代表取締役 社長 兼 CEO直轄の監査部に、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、兼任の使用人を3名配置し、監査役による監査に必要な情報の収集や資料作成等の補助、監査役会の事務局業務を行っている。また、当該使用人の取締役等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・評価等の人事に関する事項の決定には、常勤監査役が同意の上、監査部長が決定している。

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

・法定の出席義務がある取締役会に加え、Executive Committee等の業務執行の重要会議体やコンプライアンス委員会にもオブザーバーとして常勤監査役の出席機会が確保されており、これらの会議を通じた監査役への報告・情報提供を行っている。また、監査役からの求めがあった場合には、資料や情報の提供を行っている。

・内部通報制度について、資生堂グループの信頼を損ねる恐れのある事象に関する通報を監査役が直接受け取れる「監査役への通報メール」を社内通報窓口として設けている。

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

・事業年度の初めに、年間の活動計画に基づき、費用予算を計上している。また、費用予算を上回る支出が必要となった場合には、追加予算申請を行うことができることをルール化している。

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との間で意見交換会を随時開催するほか、社外取締役と監査役との間で情報共有ミーティングを随時開催している。また、会計監査人と監査役との間で意見交換会を随時開催するほか、会計監査人監査結果報告会を四半期ごとに開催しており、うち半期ごとの年2回は社外取締役も出席し、情報共有を図っている。常勤監査役は、内部監査部門である監査部より内部監査結果報告を月次で受けるほか、品質保証部、グローバルICT部、リスクマネジメント部、資生堂ジャパン株式会社経営サポート部より、各領域の監査結果報告を半期ごとに受けている。

・三様監査連絡会を年3回開催し、監査役、会計監査人、監査部が各監査情報を共有している。さらに、執行部門が主催する取締役会、Executive Committeeなど重要な会議に出席し、審議内容を確認している。

3. 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。

4 取締役および監査役の氏名、地位および当社における担当等

（2018年12月31日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO	魚谷雅彦	取締役会議長 役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員 コンプライアンス委員会委員長
代表取締役 執行役員 常務	青木　淳	人事、秘書・渉外、企業文化 コンプライアンス委員会委員 資生堂麗源化粧品有限公司 董事長
取締役 執行役員 常務	島谷庸一	R&D戦略、GIC※統括運営、 化粧情報開発、化粧品開発、 技術知財、アドバンストリサーチ、 インキュベーション、 安全性・解析研究
社外取締役 〈独立〉	石倉洋子	役員指名諮問委員会委員長 役員報酬諮問委員会委員
社外取締役 〈独立〉	岩原紳作	役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員
社外取締役 〈独立〉	大石　佳能子	役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員

※GIC:グローバルイノベーションセンター

（2019年1月1日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
代表取締役 社長 兼 CEO	魚谷雅彦	取締役会議長 役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員 コンプライアンス委員会委員長
代表取締役 副社長	島谷庸一	チーフイノベーションオフィサー 経営全般補佐 コンプライアンス委員会委員
取締役 常務	青木　淳	チーフピープルオフィサー 兼 チーフソーシャルバリュー クリエイションオフィサー 経営全般補佐 人事、社会価値創造、 ファシリティマネジメント コンプライアンス委員会委員
社外取締役 〈独立〉	石倉洋子	役員指名諮問委員会委員長 役員報酬諮問委員会委員
社外取締役 〈独立〉	岩原紳作	役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員
社外取締役 〈独立〉	大石　佳能子	役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員

(2018年12月31日現在)

地　位	氏　名	当社における担当等
常勤監査役	吉 田　　猛	コンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	岡 田 恭 子	コンプライアンス委員会 オブザーバー
社外監査役 〈独立〉	大 塚 宣 夫	—
社外監査役 〈独立〉	小 津 博 司	—
社外監査役 〈独立〉	辻 山 栄 子	—

(2019年1月1日現在)

地　位	氏　名	当社における担当等
常勤監査役	吉 田　　猛	コンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	岡 田 恭 子	コンプライアンス委員会 オブザーバー
社外監査役 〈独立〉	大 塚 宣 夫	—
社外監査役 〈独立〉	小 津 博 司	—
社外監査役 〈独立〉	辻 山 栄 子	—

(注)1. 当社の役員は2018年12月31日現在、取締役6名、監査役5名の計11名であり、そのうち7名が男性、4名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち石倉洋子氏、岩原紳作氏および大石佳能子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
3. 監査役のうち大塚宣夫氏、小津博司氏および辻山栄子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
4. 当社は、石倉洋子氏、岩原紳作氏、大石佳能子氏、大塚宣夫氏、小津博司氏、辻山栄子氏を東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しています。
また、これらすべての社外役員は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」(当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」(https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/)に、事業報告に係る任意開示事項として掲載している「社外役員の独立性に関する判断基準」ご参照)を満たし、十分な独立性を有しています。
5. 取締役島谷庸一氏、取締役岩原紳作氏および監査役吉田猛氏は、2018年3月27日開催の第118回定時株主総会において新たに選任され、同日就任しました。その他の取締役は、同株主総会において再び選任され重任しました。
6. 常勤監査役吉田猛氏は、当社監査部長を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。また、社外監査役辻山栄子氏は、2018年4月まで早稲田大学商学学術院教授を務め、現在は、同大学の名誉教授となっています。公認会計士資格を有する財務・会計・税制の専門家であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

5 取締役および監査役の重要な兼職の状況

地　位	氏　名	重要な兼職の状況
社外取締役	石　倉　洋　子	日清食品ホールディングス株式会社　社外取締役 双日株式会社　社外取締役
社外取締役	岩　原　紳　作	早稲田大学法学学術院　教授
社外取締役	大　石　佳能子	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
社外監査役	大　塚　宣　夫	医療法人社団慶成会　会長
社外監査役	小　津　博　司	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
社外監査役	辻　山　栄　子	早稲田大学　名誉教授 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

（注）1. 当社は、「重要な兼職の判断基準」を定めており、上記はその基準に従って記載しています。なお、当該基準は、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」（https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/）に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。
2. 社外取締役石倉洋子氏は、2018年6月をもって双日株式会社の社外取締役を退任しています。
3. 社外取締役大石佳能子氏は、2018年6月をもってスルガ銀行株式会社の社外取締役を退任しています。

6 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。

本規定に基づき、当社は、社外役員6名全員と当契約を締結しています。当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

なお当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役または社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていません。

7 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
社外取締役　石倉洋子					
日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2018年3月期連結売上高
双日株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社連結ベースの2018年3月期「収益合計」
社外取締役　岩原紳作					
早稲田大学 法学学術院教授	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究等の連携を行っています。同氏はこれらの共同研究等に関与していません。				
社外取締役　大石佳能子					
株式会社メディヴァ 代表取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2018年12月期売上高
株式会社シーズ・ワン 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
江崎グリコ株式会社 社外取締役	菓子等 （通信販売）	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2018年3月期連結売上高

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
参天製薬株式会社 社外取締役	化粧品等	当社グループ	同社グループ	1%未満	当社当期連結売上高
				1%未満	同社連結ベースの2018年3月期「売上原価」
スルガ銀行株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
社外監査役　大塚宣夫					
医療法人社団慶成会 会長	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				
社外監査役　小津博司					
三井物産株式会社 社外監査役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社連結ベースの2018年3月期「収益合計」
トヨタ自動車株式会社 社外監査役	自動車 レンタル等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2018年3月期連結「売上高合計」
一般財団法人 清水育英会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				
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	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				
一般財団法人 日本刑事政策研究会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
社外監査役　辻山栄子					
早稲田大学 名誉教授	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究等の連携を行っています。同氏はこれらの共同研究等に関与していません。				
オリックス株式会社 社外取締役	オフィス 賃借料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社連結ベースの2018年3月期「営業収益計」
株式会社ローソン 社外監査役	原材料等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社連結ベースの2018年2月期「売上高」
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	1%未満	当社当期連結売上高
				約1%	同社2018年2月期連結売上原価
株式会社NTTドコモ 社外監査役	通信サービス等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社連結ベースの2018年3月期「営業収益合計」

（注）1. 本表は社外取締役、社外監査役の重要な兼職先と当社との関係の有無と取引等がある場合にその取引等が僅少な規模であること、兼職先と競業取引がある場合、その取引が株主利益に悪影響を与えないことを示すためのものです。
2. 表中の「同社グループ」には社外役員の兼職先の会社、「当社グループ」には当社が含まれるほか、それぞれの直前の事業年度に提出された有価証券報告書の「第一部 企業情報」の「第1 企業の概況」中の「関係会社の状況」に社名が記載されている親会社、連結子会社、持分法適用関連会社が含まれます。
3. 当社は、「社外役員の「重要な兼職」先との関係性記載基準」を定めており、上記はその基準に従って記載しています。なお、当該基準は、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」（https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/）に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。
4. 社外取締役石倉洋子氏は、2018年6月をもって双日株式会社の社外取締役を退任しています。
5. 社外取締役大石佳能子氏は、2018年6月をもってスルガ銀行株式会社の社外取締役を退任しています。

8 その他社外役員の主な活動状況

地　位	氏　名	主な活動状況
社外取締役	石 倉 洋 子	取締役会18回のうち18回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、国際企業戦略、ダイバーシティ等、幅広い視点から発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、2018年3月まで役員指名諮問委員会委員および役員報酬諮問委員会委員を務め、2018年4月からは役員指名諮問委員会委員長および役員報酬諮問委員会委員を務めました。
社外取締役	岩 原 紳 作	2018年3月に社外取締役就任後、取締役会14回のうち13回に出席し（出席率92.8%）、必要に応じ、主に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・金融業界・コーポレートガバナンスに関する識見に基づく発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、社外取締役就任後、役員指名諮問委員会委員および役員報酬諮問委員会委員を務めました。
社外取締役	大石　佳能子	取締役会18回のうち17回に出席し（出席率94.4%）、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と識見から、必要に応じ発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、2018年3月まで役員指名諮問委員会委員および役員報酬諮問委員会委員を務め、2018年4月からは役員報酬諮問委員会委員長および役員指名諮問委員会委員を務めました。
社外監査役	大 塚 宣 夫	取締役会18回のうち18回に出席（出席率100%）、また監査役会15回のうち15回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、主に医療法人の経営者としての経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	小 津 博 司	取締役会18回のうち18回に出席（出席率100%）、また監査役会15回のうち15回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、主に法務分野を中心とした経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	辻 山 栄 子	取締役会18回のうち18回に出席（出席率100%）、また監査役会15回のうち15回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、財務・会計・税制の専門家としての経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。

（注）2018年は、本表に記載の18回の取締役会に加えて、会社法第370条および当社定款第24条に基づく取締役会のみなし決議を2回実施しました。これらのみなし決議に対し、決議事項について議決に加わることができる取締役の全員が提案内容に同意し、かつ、監査役で異議を述べた者はいませんでした。

9 取締役を兼務しない執行役員の氏名、地位および担当等

地位	氏名	担当等	
		2018年12月31日現在	2019年1月1日現在
執行役員 常務	杉山繁和	日本地域 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 執行役員社長 コンプライアンス委員会委員	日本地域 CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 コンプライアンス委員会委員
執行役員 常務	直川紀夫	最高財務責任者 財務、経営管理、IR、SN※改革、生産技術、サプライ・購買統括、グローバル事業連携、ジャパン事業連携、工場、 コンプライアンス委員会委員	チーフサプライネットワークオフィサー SN改革、サプライ・購買統括、グローバルイニシアティブ、デマンド・サプライ計画、ロジスティクス、生産、工場、那須工場設立準備 コンプライアンス委員会委員
執行役員	ジャン フィリップ シャリエ	アジアパシフィック地域 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 社長 コンプライアンス委員会委員	アジアパシフィック地域 CEO 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd.社長 コンプライアンス委員会委員
執行役員	藤原 憲太郎	中国地域 資生堂(中国)投資有限公司董事長兼総経理 コンプライアンス委員会委員	中国地域 CEO 資生堂(中国)投資有限公司董事長兼総経理 コンプライアンス委員会委員
執行役員	カタリーナ ヘーネ	グローバルプロフェッショナル事業	グローバルプロフェッショナル事業 シニアバイスプレジデント コンプライアンス委員会委員
執行役員	保坂匡哉	SCM※統括、購買、生産、生産技術開発、工場、フロンティアサイエンス事業	—
執行役員	亀山 満	ICT※戦略・プラットフォーム、グローバルシステム コンプライアンス委員会委員	チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー グローバルICT、情報セキュリティ コンプライアンス委員会委員
執行役員	岡部義昭	SHISEIDOブランド	グローバルプレステージブランド事業本部チーフブランドオフィサー　ブランドSHISEIDO SHISEIDOブランド
執行役員	塩島義浩	リーガル・ガバナンス、リスクマネジメント、サステナビリティ戦略、グローバル薬務推進、品質保証 コンプライアンス委員会委員	チーフクオリティーオフィサー 品質保証、グローバル薬務推進、秘書・渉外 コンプライアンス委員会委員
執行役員	副島 三記子	ビューティークリエイション	—

地　位	氏　名	担　当　等	
		2018年12月31日現在	2019年1月1日現在
執行役員	鈴木　ゆかり	クレ・ド・ポー ボーテブランド	グローバルプレステージブランド事業本部チーフブランドオフィサー　クレ・ド・ポー ボーテ クレ・ド・ポー ボーテブランド
執行役員	山　本　尚　美	クリエイティブ	チーフクリエイティブオフィサー クリエイティブ、ビューティークリエイション、社会価値創造

※SN:サプライネットワーク
※SCM:サプライチェーンマネジメント
※ICT:インフォメーション&コミュニケーションテクノロジー

（注）1. 当期中および当期末に退任した執行役員は、以下のとおりです。

地　位	氏　名	退任日
執行役員	保　坂　匡　哉	2018年12月31日
執行役員	副島　三記子	2018年12月31日

2. 2019年1月1日付で新たに就任した執行役員は、以下のとおりです。

地　位	氏　名	担当等
執行役員	マイケル クームス	CFO 最高財務責任者 戦略財務、財務経理、IR、 ビジネスディベロップメント コンプライアンス委員会委員
執行役員	堀　井　清　美	チーフビューティーストラテジーオフィサー
執行役員	依　田　光　史	チーフリーガルオフィサー リーガル・ガバナンス、リスクマネジメント コンプライアンス委員会委員
執行役員	吉　田　克　典	チーフプロダクトディベロップメントオフィサー 化粧品開発、パッケージ開発、 プロセスエンジニアリング開発

⑩ 取締役および監査役の報酬等

1. 当社の役員報酬の基本哲学および概要

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株主や従業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。

2. 取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額

ここで開示する報酬等は、2018年度に支払ったものおよび2018年度までの実績に基づき支払う予定のものです。当社は、2019年度より長期インセンティブ型報酬の内容を変更いたしますが、2018年度までは株式報酬型ストックオプションを用いていました。この2018年度までの株式報酬型ストックオプションについては、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」（https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/）に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。

	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す。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。
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25百万円があります。
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ありません。

3. 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当期に係る報酬等の種類別の額

ここで開示する報酬等は、2018年度に支払ったものおよび2018年度までの実績に基づき支払う予定のものです。当社は、2019年度より長期インセンティブ型報酬の内容を変更いたしますが、2018年度までは株式報酬型ストックオプションを用いていました。この2018年度までの株式報酬型ストックオプションについては、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」（https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/）に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。

		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、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。
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ありません。

4. 2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した役員報酬制度

■全体像

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

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します。
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。

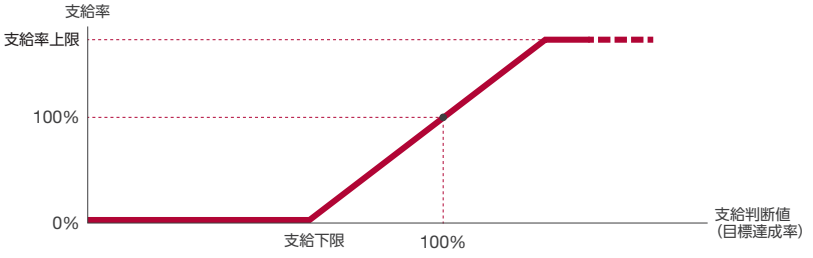
また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために全役員について個人考課部分を設定しています。

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ません。

年次賞与の支給率モデル



■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。

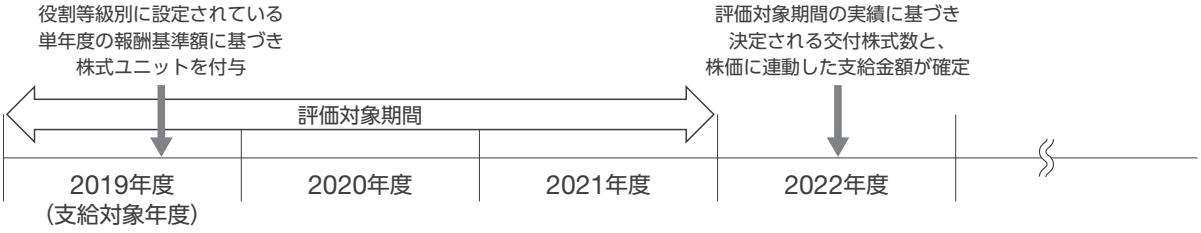
評価指標については、役員報酬諮問委員会での十分な審議を経たうえで、取締役会において定めました。長期目標の実現に向け、企業価値のうち経済価値に関する指標として、連結売上高の年平均成長率（CAGR）および連結営業利益の年平均成長率（CAGR）を、社会価値に関する指標として、人々への支援を通じてビューティーイノベーションの実現を目指す“エンパワービューティー”の領域を中心とした環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標を採用し、経済価値と社会価値の両面からの企業価値の向上を後押しする構成としています。また、株主のみなさまとの利益意識の共有の観点から、企業価値を測るうえで重要な指標である連結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。

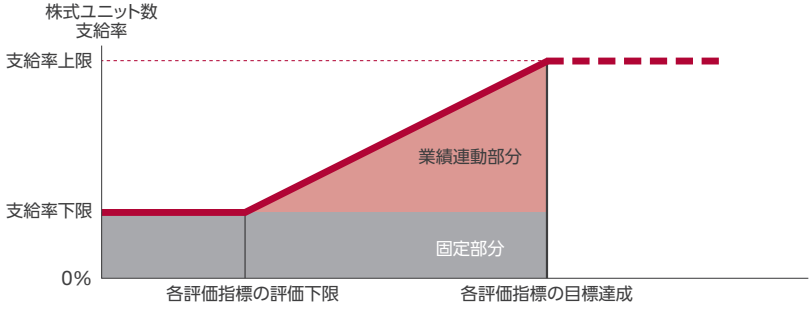
新長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



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。	

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



■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

当社の役員報酬制度では、基本報酬と年次賞与の報酬額の決定に対し、各役員の個人考課が大きく影響します。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、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す。また、評価部会は、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、社長 兼 CEO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、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す。

また、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す。

11 会計監査人に関する事項

1. 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

（注）1. 当社は、有限責任 あずさ監査法人と責任限定契約を締結していません。
2. 当社の重要な子会社の中には、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けている海外の子会社があります。

2. 報酬等の額

区　　分	支　払　額
当期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	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ます。

3. 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。

4. 非監査業務の内容

該当事項はありません。

5. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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上、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。

以　上

（注）1.本事業報告中の億円単位は、単位未満を四捨五入しており、百万円単位、千米ドル単位、千ユーロ単位、千中国元単位、千ニュー台湾ドル単位、千シンガポールドル単位、百万ベトナムドン単位および千株単位の記載は、単位未満を切り捨てています。
2.比率の算出にあたっては、株式保有比率と役員についての構成比率および各種会議の出席率については、小数点第2位以下を切り捨てて表記しており、その他は、原則として小数点第2位で四捨五入しています。
3.グラフや表における“△”は損失または減少等、負の値を示しています。
4.本事業報告の文中で使っている“社員”は会社法上の“社員”ではなく、“従業員”と同義としています。

連結計算書類

■連結貸借対照表（2018年12月31日現在）

（単位:百万円）

科　目	当　期	前期(ご参考)
資産の部		
流動資産	**512,684**	**526,245**
現金及び預金	125,891	166,698
受取手形及び売掛金	166,491	162,058
有価証券	－	7,781
たな卸資産	149,788	129,954
繰延税金資産	29,690	25,467
その他	42,811	36,012
貸倒引当金	△1,989	△1,727
固定資産	**496,933**	**423,179**
有形固定資産	**235,185**	**158,681**
建物及び構築物	87,607	58,156
機械装置及び運搬具	22,188	17,808
工具、器具及び備品	29,055	25,262
土地	49,795	36,971
リース資産	4,601	3,286
建設仮勘定	41,937	17,196
無形固定資産	**165,406**	**168,586**
のれん	12,610	12,166
リース資産	233	247
商標権	111,001	121,347
その他	41,561	34,825
投資その他の資産	**96,341**	**95,910**
投資有価証券	23,026	26,280
長期貸付金	－	90
長期前払費用	15,363	13,991
繰延税金資産	30,001	30,658
その他	28,016	25,131
貸倒引当金	△66	△241
資産合計	**1,009,618**	**949,425**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**339,940**	**291,379**
支払手形及び買掛金	56,870	49,140
電子記録債務	45,422	37,892
短期借入金	2,725	8,540
1年内返済予定の長期借入金	730	731
1年内償還予定の社債	10,000	－
リース債務	1,746	1,391
未払金	73,836	59,903
未払法人税等	20,129	25,032
返品調整引当金	10,795	14,012
返金負債	4,741	－
賞与引当金	30,782	25,019
役員賞与引当金	211	119
危険費用引当金	471	2,005
事業撤退損失引当金	3,204	－
その他	78,272	67,590
固定負債	**201,215**	**212,173**
社債	30,000	40,000
長期借入金	28,105	28,835
リース債務	2,469	1,966
長期未払金	54,639	59,255
退職給付に係る負債	76,877	73,745
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	144	260
繰延税金負債	3,316	3,762
その他	5,312	3,998
負債合計	**541,156**	**503,552**
純資産の部		
株主資本	**451,427**	**406,121**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,748	70,808
利益剰余金	319,001	271,681
自己株式	△2,829	△874
その他の包括利益累計額	**△2,846**	**17,326**
その他有価証券評価差額金	4,992	8,664
為替換算調整勘定	15,645	28,726
退職給付に係る調整累計額	△23,484	△20,064
新株予約権	**952**	**874**
非支配株主持分	**18,929**	**21,550**
純資産合計	**468,462**	**445,872**
負債純資産合計	**1,009,618**	**949,425**

■連結損益計算書

（2018年1月1日から2018年12月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前期(ご参考)
売上高	1,094,825	1,005,062
売上原価	231,928	231,327
売上総利益	**862,896**	**773,735**
販売費及び一般管理費	754,545	693,298
営業利益	**108,350**	**80,437**
営業外収益	7,113	3,547
受取利息	1,227	882
受取配当金	490	557
持分法による投資利益	301	284
受取家賃	734	743
補助金収入	2,783	10
その他	1,575	1,069
営業外費用	5,974	3,658
支払利息	769	991
為替差損	2,900	216
その他負債の利息	1,392	1,382
その他	910	1,068
経常利益	**109,489**	**80,327**
特別利益	5,641	39,341
固定資産売却益	2,853	1,168
投資有価証券売却益	2,739	1,173
事業譲渡益	48	36,787
関係会社株式売却益	—	211
特別損失	10,821	81,112
固定資産処分損	1,698	2,181
減損損失	—	70,922
投資有価証券売却損	—	27
事業撤退損	4,446	—
構造改革費用	3,739	4,479
関係会社整理損	936	136
商品自主回収関連費用	—	3,233
人事制度改編に伴う一時費用	—	130
税金等調整前当期純利益	**104,310**	**38,555**
法人税、住民税及び事業税	41,249	29,416
法人税等調整額	△1,844	△16,215
当期純利益	**64,905**	**25,355**
非支配株主に帰属する当期純利益	3,501	2,606
親会社株主に帰属する当期純利益	**61,403**	**22,749**

（ご参考）

■連結包括利益計算書

（2018年1月1日から2018年12月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前　期
当期純利益	**64,905**	**25,355**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△3,600	1,166
為替換算調整勘定	△14,151	3,073
退職給付に係る調整額	△3,373	12,890
持分法適用会社に対する持分相当額	△4	△30
その他の包括利益合計	△21,129	17,100
包括利益	**43,775**	**42,456**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	41,230	39,145
非支配株主に係る包括利益	2,544	3,310

■連結株主資本等変動計算書（2018年1月1日から2018年12月31日まで）

（単位:百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2018年1月1日残高	64,506	70,808	271,681	△874	406,121
当期中の変動額					
剰余金の配当			△13,979		△13,979
親会社株主に帰属する当期純利益			61,403		61,403
自己株式の取得				△2,431	△2,431
自己株式の処分		△55	△165	476	255
非支配持分との資本取引及びその他		△4	61		57
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）					－
当期中の変動額合計	－	△60	47,319	△1,954	45,305
2018年12月31日残高	64,506	70,748	319,001	△2,829	451,427

（単位:百万円）

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
2018年1月1日残高	8,664	28,726	△20,064	17,326	874	21,550	445,872
当期中の変動額							
剰余金の配当							△13,979
親会社株主に帰属する当期純利益							61,403
自己株式の取得							△2,431
自己株式の処分							255
非支配持分との資本取引及びその他							57
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）	△3,672	△13,081	△3,419	△20,172	78	△2,621	△22,715
当期中の変動額合計	△3,672	△13,081	△3,419	△20,172	78	△2,621	22,589
2018年12月31日残高	4,992	15,645	△23,484	△2,846	952	18,929	468,462

■貸借対照表(2018年12月31日現在)

(単位:百万円)

科　目	当　期	前期(ご参考)
資産の部		
流動資産	**207,434**	**186,823**
現金及び預金	23,140	33,956
受取手形	96	141
売掛金	71,285	63,829
有価証券	—	6,000
商品及び製品	16,632	12,243
仕掛品	4,345	3,352
原材料及び貯蔵品	18,505	16,265
前払費用	3,330	2,335
短期貸付金	918	276
未収入金	48,858	37,888
繰延税金資産	5,985	5,041
その他	14,334	5,494
固定資産	**466,667**	**395,765**
有形固定資産	**151,891**	**82,976**
建物	53,028	21,840
構築物	1,513	716
機械及び装置	13,352	8,985
車両運搬具	56	54
工具器具備品	6,711	5,912
土地	41,600	28,228
リース資産	2,601	1,832
建設仮勘定	33,027	15,404
無形固定資産	**15,843**	**9,135**
特許権	18	11
電話加入権	124	124
ソフトウエア	7,786	6,004
ソフトウエア仮勘定	6,165	1,194
リース資産	138	147
その他	1,610	1,652
投資その他の資産	**298,932**	**303,653**
投資有価証券	15,348	21,254
関係会社株式	240,287	239,431
その他の関係会社有価証券	17,631	17,631
出資金	485	509
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	1,765	2,128
前払年金費用	4,677	4,557
長期前払費用	664	853
繰延税金資産	1,736	1,066
その他	4,689	4,553
貸倒引当金	△170	△150
資産合計	**674,102**	**582,589**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**262,542**	**179,142**
支払手形	9,522	1,275
電子記録債務	34,442	29,319
買掛金	15,115	12,405
短期借入金	9,427	—
1年内償還予定の社債	10,000	—
リース債務	1,378	1,014
未払金	37,636	19,583
未払費用	1,329	678
未払法人税等	9,162	13,979
預り金	1,644	1,469
関係会社預り金	123,876	92,232
返品調整引当金	3,504	2,704
賞与引当金	5,099	4,040
役員賞与引当金	211	119
その他	192	319
固定負債	**58,871**	**68,781**
社債	30,000	40,000
長期借入金	10,000	10,000
リース債務	1,399	1,004
退職給付引当金	15,716	15,906
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	71	195
その他	1,334	1,325
負債合計	**321,413**	**247,924**
純資産の部		
株主資本	**347,334**	**325,875**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,313
資本準備金	70,258	70,258
その他資本剰余金	—	55
利益剰余金	215,398	191,929
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	199,168	175,699
固定資産圧縮積立金	4,490	3,574
固定資産圧縮特別勘定積立金	—	544
繰越利益剰余金	194,678	171,579
自己株式	△2,829	△874
評価・換算差額等	**4,402**	**7,916**
その他有価証券評価差額金	4,402	7,916
新株予約権	**952**	**874**
純資産合計	**352,688**	**334,665**
負債純資産合計	**674,102**	**582,589**

計算書類

■損益計算書（2018年1月1日から2018年12月31日まで）

（単位:百万円）

科　目	当　期	前期（ご参考）
売上高	270,789	220,407
売上原価	159,559	139,096
売上総利益	**111,230**	**81,310**
販売費及び一般管理費	91,300	73,426
営業利益	**19,930**	**7,883**
営業外収益	24,046	17,108
受取利息	94	86
受取配当金	18,896	12,674
投資事業組合運用益	1,206	1,195
受取ロイヤリティー	1,777	1,704
その他	2,071	1,447
営業外費用	1,812	1,214
支払利息	557	242
貸倒引当金繰入額	20	150
投資事業組合運用損	14	12
為替差損	596	515
その他	623	293
経常利益	**42,163**	**23,778**
特別利益	3,464	4,242
固定資産売却益	755	2,295
投資有価証券売却益	2,709	1,173
事業譲渡益	—	576
関係会社株式売却益	—	196
特別損失	768	79,205
固定資産処分損	768	271
関係会社株式評価損	—	75,748
投資有価証券売却損	—	27
商品自主回収関連費用	—	2,964
人事制度改編に伴う一時費用	—	130
関係会社整理損	—	61
リース解約損	—	1
税引前当期純利益または税引前当期純損失（△）	**44,859**	**△51,184**
法人税、住民税及び事業税	7,780	5,271
法人税等調整額	△535	△1,223
当期純利益または当期純損失（△）	**37,613**	**△55,232**

■株主資本等変動計算書（2018年1月1日から2018年12月31日まで）

（単位:百万円）

	株主資本			
	資本金	資本剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計
2018年1月1日残高	64,506	70,258	55	70,313
当期中の変動額				
剰余金の配当				
当期純利益				
固定資産圧縮特別勘定積立金の取崩				
圧縮積立金の積立				
自己株式の取得				
自己株式の処分			△55	△55
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）				
当期中の変動額合計	－	－	△55	△55
2018年12月31日残高	64,506	70,258	－	70,258

（単位:百万円）

	株主資本						
	利益剰余金					自己株式	株主資本合計
	利益準備金	その他利益剰余金			利益剰余金合計		
		固定資産圧縮積立金	固定資産圧縮特別勘定積立金	繰越利益剰余金			
2018年1月1日残高	16,230	3,574	544	171,579	191,929	△874	325,875
当期中の変動額							
剰余金の配当				△13,979	△13,979		△13,979
当期純利益				37,613	37,613		37,613
固定資産圧縮特別勘定積立金の取崩			△544	544	－		－
圧縮積立金の積立		915		△915	－		－
自己株式の取得						△2,431	△2,431
自己株式の処分				△165	△165	476	255
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）							－
当期中の変動額合計	－	915	△544	23,098	23,469	△1,954	21,458
2018年12月31日残高	16,230	4,490	－	194,678	215,398	△2,829	347,334

（単位:百万円）

	評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計		
2018年1月1日残高	7,916	7,916	874	334,665
当期中の変動額				
剰余金の配当				△13,979
当期純利益				37,613
固定資産圧縮特別勘定積立金の取崩				－
圧縮積立金の積立				－
自己株式の取得				△2,431
自己株式の処分				255
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）	△3,513	△3,513	78	△3,435
当期中の変動額合計	△3,513	△3,513	78	18,023
2018年12月31日残高	4,402	4,402	952	352,688

監査報告書

■連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2019年2月19日

株式会社資生堂
　取締役会　御中

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　公認会計士　小　堀　孝　一　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　藤　井　亮　司　㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社資生堂の2018年1月1日から2018年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社資生堂及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

■会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2019年2月19日

株式会社資生堂
　取締役会　御中

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	公認会計士	小　堀　孝　一	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤　井　亮　司	㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社資生堂の2018年1月1日から2018年12月31日までの第119期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。
当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見
当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査報告書

■監査役会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査役会は、2018年1月1日から2018年12月31日までの第119期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1.　監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

⑴監査役会は、監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役、執行役員等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

⑵各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、取締役、執行役員、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び内部監査部門等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年（2005年）10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

⑴事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、財務報告に係る内部統制については、本監査報告書の作成時点において、取締役等からは有効である旨の、また有限責任あずさ監査法人からは開示すべき重要な不備に相当すると思われる不備は認識していない旨の報告をそれぞれ受けております。

⑵計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

⑶連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2019年2月19日

株式会社資生堂 監査役会

常勤監査役 吉田 猛 ㊞

常勤監査役 岡田 恭子 ㊞

社外監査役 大塚 宣夫 ㊞

社外監査役 小津 博司 ㊞

社外監査役 辻山 栄子 ㊞

以 上

1 総株主の議決権の数　3,990,178個

2 議案および参考事項

第1号議案　剰余金の配当の件

第119期の期末配当につきましては、以下に記載の株主還元の基本方針、当期連結業績および今後の事業展開等を勘案し、以下のとおりとさせていただきたいと存じます。

なお、本議案を承認可決いただければ、中間配当金を含めた年間配当金は45円となり、前期より17円50銭の増配となります。

(1) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額
　当社普通株式1株につき金25円　　総額　9,984,548,775円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)
　2019年3月27日

株主還元の基本方針(2018年12月31日現在)

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

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

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

配当金等の推移

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

(注)第119期(当期)の1株当たり年間配当額および年間配当額は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提とした金額です。

第2号議案

取締役6名選任の件

当社では、取締役の経営責任を重視し、株主のみなさまに各年ごとに取締役の信任をお諮りするため、定款により取締役の任期を1年と定めています。また、取締役会の少人数化のため、定款により取締役の人数を12名以内と定めています。

つきましては、取締役6名が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、定款規定に基づき、経営環境の変化に的確に対応できる機動的な経営を推進するため、社外取締役3名を含む取締役6名の選任をお願いいたします。

取締役候補者選定の方針およびプロセス

当社では、性別、年齢および国籍の区別なく、それぞれの人格および識見等を十分考慮のうえ、取締役として株主からの経営の委任に応え、その職務と責任を全うできる適任者を取締役候補者として選定する方針としています。この方針に基づき、役員指名諮問委員会の答申を得て、取締役会において候補者を決定しました。

なお、当社では、「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めており、本議案における社外取締役候補者3名は、すべてこの基準を満たしています。同基準の概要は、39ページに記載のとおりで、全文は当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第119回定時株主総会のご案内」(https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/)に、事業報告に係る任意開示事項として掲載しています。

株主総会参考書類

取締役候補者一覧

候補者番号	氏　名	現在の当社における地位・担当等	候補者属性
1	魚谷 雅彦（うおたに まさひこ）	代表取締役 社長 兼 CEO 取締役会議長 役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員 コンプライアンス委員会委員長	
2	島谷 庸一（しまたに よういち）	代表取締役 副社長 チーフイノベーションオフィサー 経営全般補佐 コンプライアンス委員会委員	
3	青木 淳（あおき じゅん）	取締役 常務 チーフピープルオフィサー 兼 チーフソーシャルバリュークリエイションオフィサー 経営全般補佐 人事、社会価値創造、ファシリティマネジメント コンプライアンス委員会委員	
4	石倉 洋子（いしくら ようこ）	社外取締役 役員指名諮問委員会委員長 役員報酬諮問委員会委員	社外役員候補者　独立役員候補者
5	岩原 紳作（いわはら しんさく）	社外取締役 役員指名諮問委員会委員 役員報酬諮問委員会委員	社外役員候補者　独立役員候補者
6	大石 佳能子（おおいし かのこ）	社外取締役 役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員	社外役員候補者　独立役員候補者

1 魚谷 雅彦（うおたに まさひこ）（1954年6月2日生）



候補者の有する当社の株式数
16,100株

取締役在任年数
4年9カ月

2018年度における取締役会への出席状況
18／18回（100%）

2018年度における役員指名諮問委員会への出席状況
5／5回（100%）

2018年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
8／8回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1977年 4月 ライオン歯磨株式会社（現 ライオン株式会社）入社
1988年 1月 シティバンクN.A. マネジャー
1991年 4月 クラフト・ジャパン株式会社（現 モンデリーズ・ジャパン株式会社） 代表取締役副社長
1994年 5月 日本コカ・コーラ株式会社 取締役上級副社長・マーケティング本部長
2001年10月 同社 代表取締役社長（Global Officer）
2006年 8月 同社 代表取締役会長
2007年 6月 株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長
2011年 8月 アスクル株式会社 社外取締役
2012年10月 シティバンク銀行株式会社 取締役（非常勤）
2013年 4月 当社マーケティング統括顧問
2014年 4月 当社執行役員社長（現）
当社CSR委員会委員長
2014年 6月 当社代表取締役（現）
2018年10月 当社コンプライアンス委員会委員長（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

魚谷雅彦氏は、上記略歴に記載のとおり経営者として十分な実績を有しており、特にマーケティングにおいてその手腕が高く評価されていることなどから、当社が執行役員社長として招聘し、2014年4月に同職に就任しました。同年6月25日開催の第114回定時株主総会での当社取締役への選任後、取締役会において当社代表取締役に選定され、株主のみなさまの負託に応えるべく、経営の舵取りを担ってきました。

中長期戦略VISION 2020の第2フェーズとなる、後半3カ年の初年度である2018年も“世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー”の実現に向け、成長加速の新戦略の実行に取り組みました。その結果、売上高、営業利益で過去最高を記録した前期を、当期はさらに上回り、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益のすべてにおいて、過去最高を更新しました。

これらの実績や改革を推進するリーダーシップを考慮し、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

●経営全般に関する相当程度の経験・知見
●営業・販売に関する相当程度の経験・知見
●国際ビジネスに関する相当程度の経験・知見
●マーケティング・商品開発に関する相当程度の経験・知見
●一般消費財業界に関する相当程度の経験・知見
●コーポレートガバナンスに関する経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

魚谷雅彦氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

社長メッセージ

“世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー”を目指した中長期戦略VISION 2020は、第2フェーズである後半3カ年の初年度を終えました。プレステージブランド事業を軸に積極的なマーケティング投資を継続しながら、デジタル化の加速や新事業開発、さらにイノベーションによる新価値創造を進めました。また、日本、中国、トラベルリテール（空港免税店等）を一つの市場と捉え、主に中国のお客さまを対象としてアジア全域でクロスボーダーマーケティングを戦略的に実施しました。成果は確実に表れていますが、市場環境等は刻々変化しています。決して慢心することなく、変化に応じた迅速な経営判断を行っていく所存です。併せて、長期的に価値を生み出し続けるための基盤づくりとして、ピープルファースト、人材の強化に注力し、イノベーションを起こせる環境づくりを進めています。そこから生まれた価値が社会へ還元できれば、お客さまの満足につながり、企業として成長し、株主のみなさまへの還元につながると考えています。引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2 島谷 庸一（しまたに よういち）（1956年8月11日生）



候補者の有する当社の株式数
5,300株

取締役在任年数
1年

2018年度における取締役会への出席状況
14／14回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1979年 4月 当社入社
2004年 1月 資生堂（中国）研究開発中心有限公司 董事兼総経理
2006年 4月 当社化粧品開発センター長
2007年10月 当社スキンケア開発センター長
2010年 4月 当社執行役員
当社国内化粧品事業部マーケティング領域、国内ノン資生堂事業担当
2012年 4月 当社食品研究開発、新成長領域研究開発、研究管理、技術アライアンス担当
2013年 4月 当社研究開発（化粧品・新領域）担当
2014年 4月 当社研究開発担当
2015年 4月 当社執行役員常務 研究開発本部長
2017年 6月 当社R&D戦略、GIC統括運営、化粧情報開発、化粧品開発、技術知財、アドバンストリサーチ、インキュベーション（現）、品質評価担当
2018年 1月 当社安全性・解析研究担当（現）
2018年 3月 当社取締役
2019年 1月 当社代表取締役（現）
当社副社長（現）
当社チーフイノベーションオフィサー（現）
当社経営全般補佐（現）
当社プロセスエンジニアリング開発・パッケージ開発、フロンティアサイエンス事業担当（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

島谷庸一氏は、当社入社以来、当社研究所（現 資生堂リサーチセンター）等において、研究開発・技術関連の業務に携わり、当分野で豊富な経験を有しております。執行役員就任後は、新成長領域や技術アライアンスなどの責任者を務めたほか、化粧品情報開発やインキュベーションなども担当し、当社の成長に寄与しています。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

- **技術・イノベーション・品質保証に関する相当程度の経験・知見**
- **化粧品および関連の消費財業界に関する相当程度の経験・知見**
- **マーケティング・商品開発に関する経験・知見**

候補者と当社との特別の利害関係等

島谷庸一氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

3 青木 淳（あおき じゅん）（1957年4月30日生）



候補者の有する当社の株式数
1,200株

取締役在任年数
2年

2018年度における取締役会への出席状況
18／18回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1980年 4月 株式会社槇総合計画事務所入社
1991年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社 アソシエイト・コンサルタント
1993年 7月 同社 エンゲージメント・マネジャー
1995年 7月 同社 シニア・エンゲージメント・マネジャー
1999年 2月 BNPパリバ・カーディフ 日本代表
2011年11月 同社 国際人事部門責任者（フランス）
2014年11月 当社常勤顧問
2015年 1月 当社人事部長、人事、風土改革担当
2015年 4月 当社執行役員 人事本部長、人事部長
2016年 1月 当社中国事業革新プロジェクト担当、秘書・渉外担当
資生堂麗源化粧品有限公司 董事長
2017年 1月 当社執行役員常務（現）
当社クリエイティブ本部長
当社宣伝・デザイン担当
2017年 3月 当社取締役（現）
2018年 1月 当社代表取締役
当社人事、秘書・渉外、企業文化担当
2019年 1月 当社チーフピープルオフィサー（現）
当社チーフソーシャルバリュークリエイションオフィサー（現）
当社経営全般補佐（現）
当社人事、社会価値創造、ファシリティマネジメント担当（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

青木淳氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社で主に事業戦略の策定に携わり、製薬業界やヘルスケア領域にも関与しました。その後、BNPパリバ・カーディフでは国際人事部門責任者として、世界各国の事業展開に必要な人材の獲得、開発、維持に努め、世界36カ国の人事制度の整備や人事戦略構築に携わってきました。当社入社後は、グローバル人事体制の設計・構築支援、グループ人事戦略および人事制度の策定に取り組んできました。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

●人事・人材マネジメントに関する相当程度の経験・知見
●国際ビジネスに関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

青木淳氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

4 石倉 洋子（いしくら ようこ）（1949年3月19日生）

社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
1,000株

社外取締役在任年数
3年9カ月

2018年度における取締役会への出席状況
18／18回（100%）

2018年度における役員指名諮問委員会への出席状況
5／5回（100%）

2018年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
8／8回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 日本支社入社
1992年 4月 青山学院大学国際政治経済学部 教授
1996年 3月 エイボン・プロダクツ株式会社 取締役（非常勤）
2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授
2001年 2月 中央教育審議会委員
2004年 4月 ボーダフォンホールディングス株式会社（当時）取締役（非常勤）
日本郵政公社 社外理事（非常勤）
2005年10月 日本学術会議副会長
2006年 6月 株式会社商船三井 社外取締役
2008年 1月 総合科学技術会議議員（非常勤）
2010年 6月 日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役（現）
富士通株式会社 社外取締役
2011年 4月 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授
2012年 4月 一橋大学 名誉教授（現）
2012年 6月 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役
2014年 6月 双日株式会社 社外取締役
2015年 6月 当社社外取締役（現）
2018年 4月 当社役員指名諮問委員会委員長（現）

重要な兼職の状況

日清食品ホールディングス株式会社＊　社外取締役　（＊は上場会社）

社外取締役候補者とした理由

石倉洋子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、国際企業戦略に関する高い学識を有しており、当該観点から取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、役員指名諮問委員会の委員長および役員報酬諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断しましたので、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

●国際政治経済に関する専門知識
●国際企業戦略に関する専門知識
●コーポレートガバナンスに関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

石倉洋子氏は日清食品ホールディングス株式会社の社外取締役および双日株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と兼任先とはそれぞれ以下の関係があります（双日株式会社の社外取締役は2018年6月に退任）。

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
日清食品ホールディングス株式会社	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2018年3月期連結売上高
双日株式会社	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社連結ベースの2018年3月期「収益合計」

5 岩原 紳作（いわはら しんさく）（1952年12月17日生）

社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
100株

社外取締役在任年数
1年

2018年度における取締役会への出席状況
13／14回（92.8%）

2018年度における役員指名諮問委員会への出席状況
5／5回（100%）

2018年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
5／5回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1978年 8月 東京大学法学部 助教授
1981年 9月 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員研究員
1982年12月 米国 カリフォルニア大学バークレー校 ロー・スクール 客員研究員
1991年 9月 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授
1991年11月 東京大学大学院法学政治学研究科 教授
2003年 4月 郵政行政審議会委員
2005年 1月 企業会計審議会委員
2009年 4月 財団法人財務会計基準機構理事
2010年 4月 法制審議会委員（現）、法制審議会会社法制部会長
2013年 4月 早稲田大学法学学術院 教授（現）
2013年 6月 東京大学 名誉教授（現）
2015年 1月 金融審議会会長
2017年 7月 森・濱田松本法律事務所 顧問（現）
2018年 3月 当社社外取締役（現）

重要な兼職の状況

早稲田大学法学学術院 教授

社外取締役候補者とした理由

岩原紳作氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、会社法や金融法を中心とした法学研究を専門とする大学教授として深い法律知識のほか、法制審議会や金融審議会の重要な役職を歴任し、金融庁等の監督当局による監督・検査体制の構築にも関与してきた豊富な経験を有しています。当該観点から取締役会において積極的にご発言をいただくことで、当社の取締役会の実効性の向上に寄与していただいています。

また、役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断しましたので、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

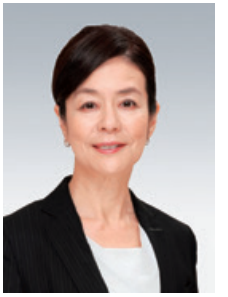
●法務に関する専門知識
●コーポレートガバナンスに関する専門知識

候補者と当社との特別の利害関係等

岩原紳作氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

6 大石 佳能子（おおいし かのこ）（1961年3月24日生）

社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
1,200株

社外取締役在任年数
3年

2018年度における取締役会への出席状況
17／18回（94.4%）

2018年度における役員指名諮問委員会への出席状況
5／5回（100%）

2018年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
8／8回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月 日本生命保険相互会社入社
1987年 8月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社
1988年11月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社
2000年 6月 株式会社メディヴァ 代表取締役（現）
2000年 7月 株式会社西南メディヴァ（現 株式会社シーズ・ワン） 代表取締役（現）
2001年 8月 アスクル株式会社 社外監査役
2002年 8月 同社 社外取締役
2010年 6月 アステラス製薬株式会社 社外取締役
2015年 6月 江崎グリコ株式会社 社外取締役（現）
参天製薬株式会社 社外取締役（現）
スルガ銀行株式会社 社外取締役
2016年 3月 当社社外取締役（現）
2018年 4月 当社役員報酬諮問委員会委員長（現）

重要な兼職の状況

株式会社メディヴァ　代表取締役
株式会社シーズ・ワン　代表取締役
江崎グリコ株式会社＊　社外取締役
参天製薬株式会社＊　社外取締役
（＊は上場会社）

社外取締役候補者とした理由

大石佳能子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏は、国内外で経営に携わってきたキャリアや患者視点からの医療業界の変革に取り組む現役経営者としての経験・識見を有しており、当該観点から取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。

また、役員報酬諮問委員会の委員長および役員指名諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行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。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

●経営全般に関する相当程度の経験・知見
●医療業界に関する相当程度の経験・知見
●コーポレートガバナンスに関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

大石佳能子氏は、株式会社メディヴァの代表取締役、江崎グリコ株式会社の社外取締役および参天製薬株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と兼任先とはそれぞれ以下の関係があります。

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
株式会社メディヴァ	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2018年12月期売上高
江崎グリコ株式会社	菓子等（通信販売）	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2018年3月期連結売上高
参天製薬株式会社	化粧品等	当社グループ	同社グループ	1%未満	当社当期連結売上高
				1%未満	同社連結ベースの2018年3月期「売上原価」

（注）1. 責任限定契約の締結
当社は、社外取締役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。
本規定に基づき当社は、石倉洋子氏、岩原紳作氏、および大石佳能子氏と賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約をそれぞれ締結しています。

2. 独立役員
当社は、石倉洋子氏、岩原紳作氏、および大石佳能子氏を、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しており、本総会における選任後、石倉洋子氏、岩原紳作氏、および大石佳能子氏を再度独立役員に指定する予定です。

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

4. 氏名表記
石倉洋子氏は、当該氏名が高名であることから前記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は栗田洋子氏です。

第3号議案 監査役2名選任の件

常勤監査役岡田恭子氏および社外監査役大塚宣夫氏が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役2名の選任をお願いいたします。

なお、本議案の本総会への提出につきましては、予め監査役会の同意を得ています。

監査役候補者選定の方針およびプロセス

当社では、企業経営における監査ならびに監査役の機能の重要性と、候補者の人格・識見を十分考慮のうえ、当社の監査役として職務を全うできる適任者を代表取締役が選定し、その妥当性について役員指名諮問委員会の答申を得ています。そのうえで、株主総会への選任議案提出に関する監査役会の同意を得て取締役会において監査役候補者を決定しました。

監査役候補者一覧

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

1 宇野 晶子（うの あきこ）（1960年10月14日生）

新任候補者



候補者の有する当社の株式数
5,800株

監査役在任年数
—

2018年度における取締役会への出席状況
—

2018年度における監査役会への出席状況
—

略歴および当社における地位

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

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

監査役候補者とした理由

宇野晶子氏は、当社入社以来、消費者調査を通じた化粧品市場分析や販売チャネル開発を中心にキャリアを重ね、その後、ビューティ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、取締役会は同氏を新たに監査役候補者に定めました。

「略歴および当社における地位」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

●企業の社会的責任（CSR）活動に関する経験・知見
●リスクマネジメントに関する相当程度の経験・知見
●化粧品および関連の消費財業界に関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

宇野晶子氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

2 後藤 靖子（ごとう やすこ）（1958年2月19日生）

新任候補者
社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
0株

社外監査役在任年数
—

2018年度における取締役会への出席状況
—

2018年度における監査役会への出席状況
—

略歴および当社における地位

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

重要な兼職の状況

九州旅客鉄道株式会社＊　取締役監査等委員
（＊は上場会社）

社外監査役候補者とした理由

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

これらのことから、幅広い経験を活かし、監査役として取締役の職務の執行に関する適法性・妥当性を監査いただくことができると考え、取締役会は同氏を新たに社外監査役候補者に定めました。

「略歴および当社における地位」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験・知見または専門知識を有しています。

●財務・会計に関する経験・知見
●コーポレートガバナンスに関する経験・知見
●経営全般に関する経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

後藤靖子氏は、九州旅客鉄道株式会社の取締役を兼任しており、当社と兼任先とは以下の関係があります。

兼職先	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
九州旅客鉄道株式会社	化粧品等	当社グループ	同社グループ	1%未満	当社当期連結売上高
				1%未満	同社連結ベースの2018年3月期「運輸業等営業費及び売上原価」

（注）1. 責任限定契約の締結
当社は、社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。
当社は、本総会における選任後、当社と後藤靖子氏との間で、賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定です。
2. 独立役員
当社は、本総会における選任後、後藤靖子氏を、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定する予定です。

第4号議案 取締役に対する長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬制度の導入の件

本議案は、当社の取締役の報酬等における業績連動報酬の中の長期インセンティブ型報酬に関するものです。

これまで当社は、取締役に対する長期インセンティブ型報酬として、金銭による報酬等を支給する代わりに株式を報酬等として支給するための手段として、新株予約権の行使に際して出資される金銭の額を1円とするストックオプションとして新株予約権を用いる、いわゆる1円ストックオプション制度を通じてVISION 2020の達成を後押ししてきました。当社は、VISION 2020の財務目標について、その一部を2017年度に3年前倒しで達成したことから、2018年度中に、より先の未来にゴールを据え、さらなる長期的・持続的な成長に向けて新たな長期目標を設定しました。当社は、長期的に経済価値と社会価値の両面から企業価値の向上を目指しており、その実現を促すために長期インセンティブ型報酬を見直し、新たな制度を設計いたしました。

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

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

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

現在の当社の取締役の員数は6名（うち社外取締役3名）であり、第2号議案が原案どおり承認された場合、取締役は6名（うち社外取締役3名）となり、対象取締役は3名となります。

株主総会参考書類

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

当社の役員報酬制度は、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会で設計されており、客観的な視点を取り入れた透明性の高い報酬制度となっています。当社の役員報酬は、基本報酬と、業績目標の達成度や株価に連動した業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度については、2004年6月29日開催の第104回定時株主総会の日をもって廃止しました。

当社の役員報酬制度ならびに2018年度に支払った取締役の基本報酬および同年度の業績評価を踏まえて支払う予定の年次賞与等については、55ページから62ページに記載のとおりです。

本制度の概要

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

2019年度を支給対象年度とする分の評価対象期間は、2019年1月1日から2021年12月31日までの3事業年度であり、対象取締役に対する当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の支給は、原則として評価対象期間の終了後に行います。なお、本制度は、評価指標の達成率等に応じて当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭を支給するものであることから、本制度の導入時点では、各対象取締役に対してこれらを交付または支給するか否か、ならびに交付する当社普通株式の株式数、当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の額はいずれも確定しておりません。

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

本制度の具体的な仕組み

本制度の具体的な仕組みは、以下のとおりです。

① 本制度では、業績連動部分と固定部分が設定されています。

② 本制度において使用する評価指標および業績連動係数等、各対象取締役に交付する株式数等の具体的な算定にあたって必要となる評価指標および各評価指標の達成率等に応じた支給率等は、当社取締役会において決定します。本制度における2019年度に係る報酬等の算定に用いる評価指標の概要は下表のとおりであり、経済価値に関する指標である連結売上高の年平均成長率（CAGR）では8.0%を、連結営業利益の年平均成長率（CAGR）では15.8%を目標値とし、これらを達成した場合に、それぞれの指標における支給率上限を適用する設計としています。また、連結売上高の年平均成長率（CAGR）については5.0%を、連結営業利益の年平均成長率（CAGR）については10.0%を評価下限値としており、これらに満たない実績となった場合はそれぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。これらの年平均成長率指標は、すべて2017年度実績から起算することとしています。社会価値に関する指標についても同様に、環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標で目標値を設定し、それらの達成率に応じて支給率が変動する仕組みになっています。また、連結ROE（自己資本当期純利益率）については、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決などを積

極的に行うことに対する過度な足かせにならないよう配慮する観点から、役員報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準（閾値（しきいち））を定め、当該閾値を下回った場合に役員報酬諮問委員会において業績連動部分の支給率の引き下げを検討する仕組みとしています。

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

③ 評価対象期間満了後、当該評価対象期間における各評価指標の達成率等に応じて決定される支給率に基づき、次項に記載する「対象取締役に交付する当社普通株式の数および支給する金銭の額の算定方法」に従い、各対象取締役に割当てる当社普通株式の数および支給する金銭の額を、役員報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定します。

④ 当社は、上記③で決定された各対象取締役に割当てる当社普通株式の数に応じて、当社取締役会決議に基づき、各対象取締役に対し、当社普通株式交付のための金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、当社普通株式の交付を受けます。なお、当社普通株式の払込金額は、交付時株価を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利とならない範囲内で当社取締役会において決定します。

⑤ 上記④の当社株式の交付に伴い、各対象取締役に納税費用が発生することから、この納税費用の資金確保のため、当社は、上記④の金銭報酬債権に加えて、上記③で決定された額の金銭を各対象取締役に支給します。

⑥ 各対象取締役に対する株式交付の要件その他詳細は、当社取締役会で定めるところによるものとします。

対象取締役に交付する当社普通株式の数および支給する金銭の額の算定方法

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

① 各対象取締役に交付する当社普通株式の数（※3）
基準株式ユニット数（※1）×支給率（※2）×50%

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

※1 評価対象期間中の事業年度ごとに、当社取締役会において各対象取締役の役割等級に応じて定められた基準額を、株式ユニットの付与に係る当社取締役会決議の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値）を基礎として各対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定する額で除して得た数のユニット（ただし、1ユニット未満の端数が生じた場合はこれを切り捨てます。）を、基準株式ユニットとして各対象取締役に付与します。

※2 上記「本制度の具体的な仕組み」に記載の各評価指標の達成率に応じ、当社取締役会において定める方法により、予め定めた一定の範囲内で変動します。

※3 上記計算式で算定した数および額の当社普通株式の交付および金銭の支給を行うことにより、交付上限株式数（20,500株）または支給上限額を超える場合には、これらの上限以内に収まるよう、按分比例等の当社取締役会において定める合理的な方法により、各対象取締役に交付または支給する株式の数および金銭の額を減少させるものとします。

※4 上記計算の結果、1円未満の端数が生じた場合はこれを切り捨てます。

本制度に基づく報酬等の支給要件

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

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

対象取締役の退任時の取り扱い

対象取締役が評価対象期間中に当社または当社子会社の取締役および執行役員の地位を喪失した場合であっても、当社取締役会で予め定める事由による地位喪失であって、当該地位喪失事由ごとに当社取締役会で定める在任期間要件（原則として支給対象年度の全期間にわたり当社または当社子会社の取締役または執行役員の地位にあったことを要する）を満たす場合は、当該地位の喪失事由の性質に応じ、支給上限額および交付上限株式数の範囲内で当社取締役会において定める合理的な方法に基づき算定した数の当社普通株式もしくは金銭またはその双方を、当社取締役会が定める時期に交付または支給します。なお、対象取締役の退任に伴い評価対象期間の終了前に本制度に基づく報酬等を支給する場合は、当該対象取締役に交付する株式の数または支給する金銭の額の算定には、当該支給に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を用います。

本議案に基づく対象取締役への株式交付が発行済株式の総数に与える影響

		2018年12月31日時点の自己株式を控除した、発行済株式の総数に対する割合
本議案に基づき対象取締役に交付される当社普通株式の総数の上限（交付上限株式数）	20,500株	0.005%
2018年12月31日現在において発行されている新株予約権の目的である株式の総数	420,900株	0.10%
合　計	441,400株	0.11%

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

（注）会社法第361条においては、取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益を「報酬等」と呼んでおり、本議案における「報酬等」もこれと同義です。

以　上

議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主のみなさまの大切な権利です。
株主総会参考書類（74ページ～91ページ）をご検討の上、議決権のご行使をお願い申し上げます。
議決権のご行使には以下の3つの方法があります。

株主総会にご出席する方法

当日ご出席の際は、お手数ながら、同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

株主総会開催日時
2019年3月26日（火曜日）
午前10時

書面で議決権を行使する方法

同封の議決権行使書用紙に議案の賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限
2019年3月25日（月曜日）
午後5時15分到着分まで

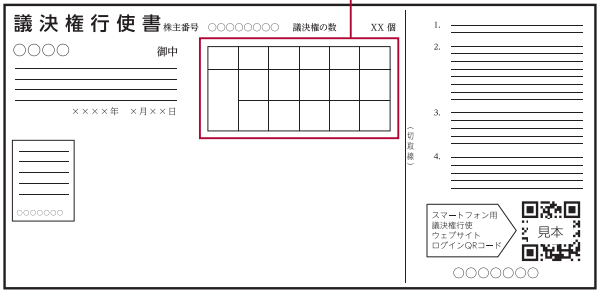
インターネット等で議決権を行使する方法

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限
2019年3月25日（月曜日）
午後5時15分完了分まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに議案の賛否をご記入ください。



第1号議案 第4号議案	賛成の場合	→「賛」の欄に○印
	否認する場合	→「否」の欄に○印
第2号議案 第3号議案	全員賛成の場合	→「賛」の欄に○印
	全員否認する場合	→「否」の欄に○印
	一部の候補者を否認する場合	→「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

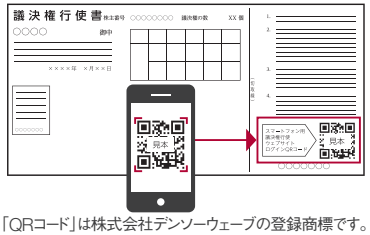
（注）書面およびインターネット等の両方で議決権行使をされた場合は、インターネット等による議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

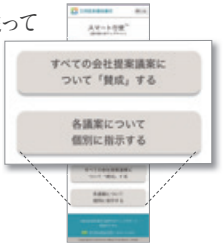
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読取ってください。



（注）「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが右記のPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

（注）QRコードを再度読取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト **https://www.web54.net**

1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。

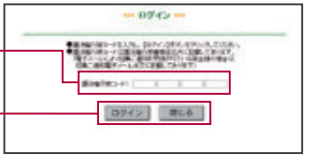
「次へすすむ」をクリック



2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。

「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック



3 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。

「パスワード」を入力

「次へ」をクリック



4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

0120-652-031 フリーダイヤル（受付時間 午前9時～午後9時）

（注）機関投資家のみなさまは、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

ご参考

議決権行使のためのサマリー情報

カテゴリ	議決権行使判断のポイント	コーポレートガバナンスコード該当原則	当社の状況	参照ページ
会社が目指す姿	経営理念、中長期戦略および経営計画の策定	2-1、3-1 (i)	有り	P17-24
	行動準則の策定	2-2	有り	P17,41-43
	コーポレートガバナンスの基本方針	3-1 (ii)	有り	P35
	任意で設置している委員会（役員指名、報酬等）	4-10	有り	P36-37
	資本政策の基本方針	1-3	有り	P16
	サステナビリティを巡る社会・環境問題への取り組み	2-3	有り	P22-24
	女性の活躍推進を含む多様性の確保	2-4	有り	P20,23
	取締役および監査役の多様性等に関する基本的考え方	4-11①	有り	P38
	取締役会における社外取締役の構成比率の考え方	4-8	有り	P38-39
	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	4-1③、4-14	有り	P40-41
	会社から独立した内部通報窓口の整備	2-5	有り	P41-43
計算書類	会計監査人および監査役からの懸念表明の有無		無し	P70-73
政策保有株式	政策保有株式縮減に関する方針	1-4	有り	P31
	政策保有株式の議決権行使基準	1-4	有り	P31
剰余金の配当	利益還元方針の説明		有り	P16,74
	連結配当の目安		DOE2.5%以上	P16,74
	配当性向の推移の記載		有り	P16,74
	自己資本比率		44.4%	P15
	連結ROE		14.1%	P5,15
取締役選任	候補者の指名を行う際の方針と手続	3-1 (iv)	有り	P75
	各候補者の具体的指名理由	3-1 (v)	有り	P77-82
	議案が成立した場合の取締役数と増減		6名（増減なし）	P75
	取締役の任期		1年	P75
	議案が成立した場合の社外取締役数	4-8	3名	P75

カテゴリ	議決権行使判断のポイント	コーポレートガバナンスコード該当原則	当社の状況	参照ページ
	議案が成立した場合の独立役員となる取締役数	4-8	3名	P75
	取締役会の出席率が75%未満の社外取締役の有無		無し	P52,80-82
	社外役員の独立性の判断基準	4-9	有り	P39
	剰余金処分権限の取締役会授権		無し	–
	関連当事者間取引の承認に係る枠組み	1-7	有り	P45
監査役選任	候補者の指名を行う際の方針と手続	3-1 (iv)	有り	P84
	各候補者の具体的指名理由	3-1 (v)	有り	P85-86
	議案が成立した場合の監査役数と増減		5名（増減なし）	P84
	社外監査役数		3名	P47
	取締役会または監査役会の出席率が75%未満の社外監査役の有無		無し	P52
	社外役員の独立性の判断基準	4-9	有り	P39
	関連当事者間取引の承認に係る枠組み	1-7	有り	P45
役員賞与	役員報酬制度の概要ならびに報酬決定の方針および手続の説明	3-1 (iii)、4-2	有り	P55-62
	業績の大幅な悪化		無し	P4-5
	当事業年度の役員報酬の総額		701百万円	P55-56
	前事業年度の役員報酬の総額		688百万円	–
	当事業年度の役員報酬の個別開示		有り	P56
退職慰労金	退職慰労金制度の有無		廃止済み	P55
業績連動型株式報酬	株式報酬と発行済みストックオプション残高を合計した希薄化率		0.11%	P91
	割当て対象者に社外の第三者が含まれるか		無し	P87
	行使条件として一定の業績条件が設定されているか		有り	P87-90
買収防衛策	買収防衛策が導入されているか	1-5	廃止済み	–

<MEMO>

<MEMO>

◆ 株主総会会場ご案内図 ◆

日　時	2019年3月26日(火曜日) **午前10時**
場　所	東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 **帝国ホテル 2階 孔雀の間(メイン会場)** 電話番号 03-3504-1111(代表)



最寄駅から会場までのご案内

- ◆ **JR有楽町駅**より徒歩5分
- ◆ **JR新橋駅**より徒歩7分
- ◆ **日比谷駅**(東京メトロ日比谷線、千代田線、都営地下鉄三田線)より徒歩3分
- ◆ **銀座駅**(東京メトロ日比谷線、丸ノ内線、銀座線)より徒歩5分
- ◆ **内幸町駅**(都営地下鉄三田線)より徒歩3分

路線マーク一覧

- H 日比谷線
- Y 有楽町線
- C 千代田線
- I 都営三田線
- M 丸ノ内線
- A 都営浅草線
- G 銀座線

NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
スマホがご案内します。

目的地入力は不要です！

スマートフォンで
QRコードを
読み取りください。