証券コード 4911

SHISEIDO

株式会社 資生堂
第120回 定時株主総会
招集ご通知



OUR MISSION is

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

目次

株主のみなさまにお伝えしたいこと

P05 **社長メッセージ**
不透明な経営環境に立ち向かい
長期視点で成長基盤を強化

P07 **当期の業績**
厳しい経営環境の中、売上高・営業利益・
当期純利益ともに過去最高を更新

P09 **成長に向けた取り組み**
グローバルブランドのさらなる成長

P11 **サステナビリティ**
社会価値の創造を通じ、
サステナブルなよりよい世界を実現

P13 **コーポレートガバナンス**
「ダイバーシティ経営」と
「短期と長期でバランスのとれた役員報酬制度」

◆ 株主総会招集ご通知

第120回定時株主総会招集ご通知 03

◆ 株主総会参考書類

1. 総株主の議決権の数 17
2. 議案および参考事項
第1号議案　剰余金の配当の件 17
第2号議案　取締役8名選任の件 18
第3号議案　監査役1名選任の件 29
第4号議案　取締役に対する長期インセンティブ型報酬の決定の件 31

◆ 事業報告

1. 資生堂グループの現況に関する事項 35
2. 当社が発行する株式に関する事項 60
3. 当社が保有する株式に関する事項 61
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 65
6. 内部統制に係る体制

◆ 連結計算書類

連結貸借対照表 89
連結損益計算書 90
連結包括利益計算書 90
連結株主資本等変動計算書
連結計算書類の連結注記表

◆ 計算書類

貸借対照表 91
損益計算書 92
株主資本等変動計算書
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 93
会計監査人の監査報告書　謄本 94
監査役会の監査報告書　謄本 95

◆ ご案内

議決権行使のためのサマリー情報 97

当社企業情報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、当社企業情報サイトに掲載しております。
https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/

招集ご通知に関する事項の当社企業情報サイトへの掲載のご案内

当社招集ご通知は、当社企業情報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⑥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、当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会情報」に掲載しております。企業情報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内部統制に係る体制
③連結株主資本等変動計算書
④連結計算書類の連結注記表
⑤株主資本等変動計算書
⑥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ご通知の記載と上記の①②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③から⑥に記載の各書類とで構成されています。

2.企業情報サイトでの事業報告に係る任意開示事項

- **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年度までの長期インセンティブ型報酬について**
- **2016年度長期インセンティブ型報酬の権利行使可能率の決定について**

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、下記の当社企業情報サイトにて、修正後の内容をご案内いたします。



当社企業情報サイト

当社株主さま窓口
03-6218-5418
（平日9:00～17:15）

当社企業情報サイト（株主総会情報）
https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/
資生堂 検索 > 資生堂 企業情報 > 投資家情報 > 株主総会情報

新型肺炎感染リスクに伴う当社の対応について

本株主総会は、当社定款に従い、3月25日（水曜日）午前10時より開催いたします。ご来場される株主さまは、株主総会開催日現在の国内の感染状況やご自身の体調をお確かめのうえ、マスク着用などの感染予防にご配慮いただき、ご来場賜りますようお願い申し上げます。

- 本株主総会会場において、感染予防のため、間隔をあけた座席配置などを検討しており、例年よりもメイン会場の座席数が減少する見込みです。メイン会場が満席となった場合には、同ホテル内の別会場にご案内させていただく可能性がございますが、何卒ご理解のほどお願い申し上げます。
- 毎年開催している当社をより深く理解していただくための「事業活動展示」については、感染予防の観点から中止いたしますので、あらかじめご了承のほど、お願い申し上げます。なお、展示を予定していた内容の一部は3月18日以降、以下の当社企業情報サイトに掲載いたしますのでご覧いただければ幸いです。
- 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となります。ご欠席される場合は、株主総会参考書類をご検討いただき、書面またはインターネットによる議決権の事前行使をお願い申し上げます。
- 本株主総会当日の報告事項等（プレゼンテーション含む）の動画は、3月26日以降、以下の当社企業情報サイトからご視聴いただけますので、ご活用ください。

当社企業情報サイト「投資家情報 / 株主総会情報」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/）

証券コード　4911
2020年3月6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120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120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

日　時	**2020年3月25日（水曜日）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	**報告事項** 第120期（2019年1月1日から2019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8名選任の件 第3号議案　監査役1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の決定の件

各議案の内容につきましては、17ページ以降の「株主総会参考書類」に記載のとおりです。

以　上

議決権行使について

株主総会にご出席いただける場合

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にご提出ください。

株主総会開催日時
2020年3月25日（水曜日）
午前10時

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、新型肺炎等の感染予防のため、間隔をあけた座席配置を検討しています。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、ご理解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、毎年開催している「事業活動展示」は、感染予防の観点から中止いたしますので、ご了承のほどお願い申し上げます。

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。

株主総会にご出席いただけない場合

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
2020年3月24日（火曜日）
午後5時15分到着分まで

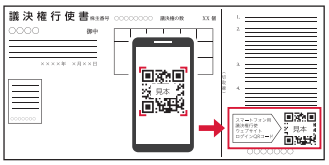
インターネット等で
議決権を行使する方法

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、
議案の賛否をご入力ください。

行使期限
2020年3月24日（火曜日）
午後5時15分完了分まで

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。



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。

詳細は、同封の議決権行使書用紙に記載されています議決権行使についてのご案内をご覧ください。

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。

（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。

本株主総会当日の報告事項等（プレゼンテーションを含む）の動画は、3月26日以降、当社企業情報サイトからご視聴いただけます。
URLおよびQRコードは2ページをご覧ください。

スマートフォンで招集ご通知の主要なコンテンツをご覧いただけます。

スマート招集 ≫ **https://p.sokai.jp/4911/**



社長メッセージ

不透明な経営環境に立ち向かい長期視点で成長基盤を強化

代表取締役 社長 兼 CEO 魚谷雅彦

平素よりご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。また、この度中国湖北省武漢市を中心に拡大する新型肺炎でお亡くなりになられた方々、ご遺族のみなさまに謹んで哀悼の意を表すとともに、罹患されている方々や困難な状況におられる方々が一日も早く回復されますよう心よりお祈り申し上げます。

売上高、営業利益、当期純利益が過去最高を更新

2019年は、外部環境が目まぐるしく変化し、マクロ経済の不透明感も高まる、厳しい経営環境となりました。その環境下でも、当社は確実な成長を遂げ、売上高、営業利益、当期純利益が、いずれも過去最高を更新しました。また、中長期戦略VISION 2020のスタート時より掲げておりました、営業利益率10%超を達成することができました。

グローバル成長をけん引しているのは、これまで注力してきたプレステージブランドです。なかでも「SHISEIDO」は、当社で初めて売上高2,000億円を超えるブランドに成長いたしました。

一方日本事業は、2019年下期の実績が想定以上の落ち込みとなりました。とくに、近年の訪

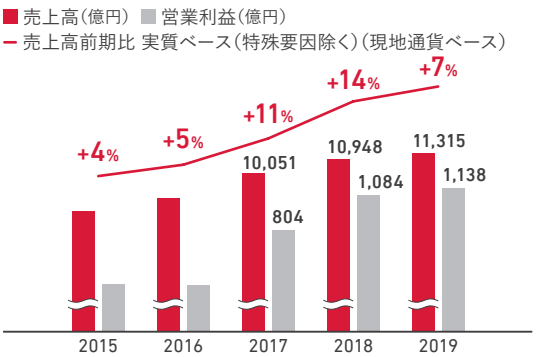
中長期戦略
「VISION 2020」

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

2015~2017年
事業基盤の再構築

2018~2020年
成長加速の新戦略

売上高／売上高成長率／営業利益



※ 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

日旅行客数の増加に対応する中で、日本の生活者の価値観や購買行動の変化への対応が遅れたことが最大の課題だと捉えています。私が資生堂ジャパンの社長を兼務することで、本社と日本事業の経営体制を一体化し、お客さまへの価値提供を再強化してまいります。

同時に、長期視点の経営として、ESG（環境、社会、ガバナンス）の取り組みを強化しています。企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（ビューティーイノベーションでよりよい世界を）」を実現し、100年先も輝き続ける企業を目指します。

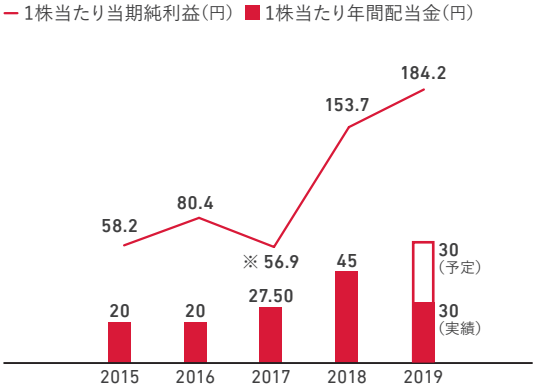
今後の見通し

現在、当社は新型肺炎の影響を慎重に見極めており、2020年の業績見通しへの当影響の織り込みは見送りました。状況の変化を踏まえ、今後遅くとも上期決算時には、その影響を反映した見通しを開示する予定です。（詳しくは49ページをご覧ください）

また、新型肺炎の対応は、お客さまや社員の健康と安全を第一に考えて進めています。加えて困難な時期にこそ、当社ができるサポートを行っていきます。2月6日には、「爱心接力 Relay of love プロジェクト」を立ち上げました。アジア地域の売上の1%をこのプロジェクトの資金に充当し、医療や感染予防対策のサポートを目的とした寄付、当社商品の提供、人々を元気づけるためのボランティア活動など、困難な状況にあるみなさまのお役に立ちたいと考えています。

不透明な経営環境は続きますが、これに立ち向かい、長期視点で成長を実現してまいります。引き続き、みなさまのご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

1株当たり当期純利益／年間配当金



※ベアエッセンシャル社の減損損失計上による



2019年に定めた当社の企業使命

Relay of love
爱心接力
SHISEIDO

爱心接力 Relay of love プロジェクト

企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHYとは?
https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy
※スマートフォンやタブレットでも視聴可能です。
右のQRコードよりご覧ください。



当期の業績

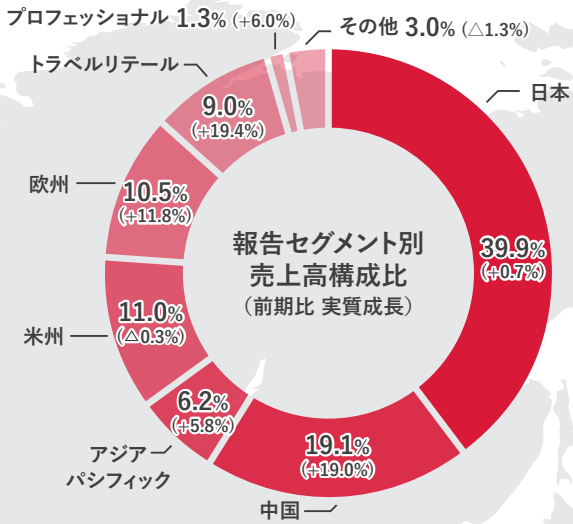
業績について

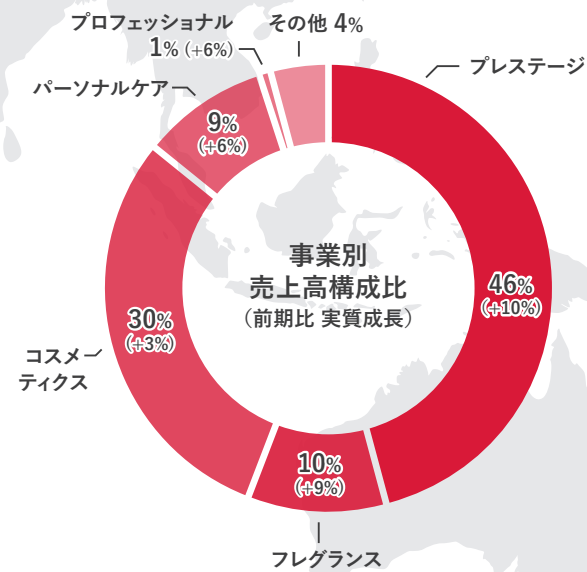
売上高、営業利益、当期純利益が過去最高を更新

2019年の売上高は1億1,315億円、前期比3.4%増、特殊要因を除いて前期比6.8%増の実質成長となりました。これまで強化してきたプレステージ領域が成長をけん引し、不透明感を増す厳しい経営環境の中、確実な成長を実現しました。事業別には、日本が天候不順やインバウンド需要の減少などにより想定よりも落ち込んだ一方で、中国・欧州・トラベルリテールが前期比で2桁の実質成長を遂げました。営業利益は、マーケティングや研究開発、人材への投資を強化した一方で、売上高増に伴う差益増等によって、前期比5.1%増の1,138億円。当期純利益は、営業利益の増加や、税金費用の減少により、前期比19.8%増の736億円となりました。

2019年の実績

	（億円）	前期比
売上高	11,315	+3.4% （現地通貨ベース+5.7%） （実質成長+6.8%）
営業利益	1,138	+5.1%
営業利益率	10.1%	+0.2ポイント
経常利益	1,087	△0.7%
特別損益	△14	
親会社株主に帰属する当期純利益	736	+19.8%





報告セグメント別トピックス

日本	円高等によるインバウンド需要の減少や天候不順の影響を受ける中、引き続きスキンケア、ベースメイク、サンケアの“肌3分野”に注力しました。「SHISEIDO」は新製品がけん引し、売上が大きく伸長しました。
中国	プレステージブランドを中心としたメイド・イン・ジャパンブランドが高成長を持続したことに加え、Eコマースも引き続き好調でした。
アジア パシフィック	韓国は市場環境の変化を受け厳しい状況となりましたが、東南アジア地域は好調に推移しました。
米州	厳しい市場環境の中、「SHISEIDO」や「Dolce&Gabbana」が成長を継続しました。「bareMinerals」では、構造改革に引き続き取り組みました。
欧州	「Dolce&Gabbana」や「narciso rodriguez」などのフレグランスブランドの新製品が寄与し、伸長しました。
トラベル リテール	積極的なマーケティング投資の効果により、アジアを中心に前年を大きく上回る伸長を継続しました。



「SHISEIDO」



「クレ・ド・ポー ボーテ」

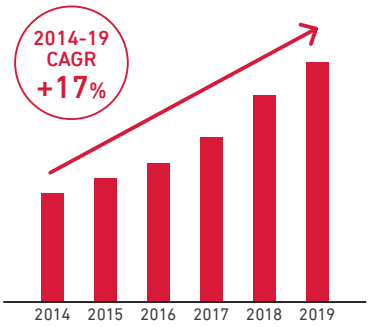


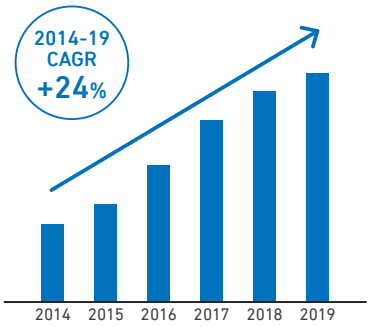
成長に向けた取り組み

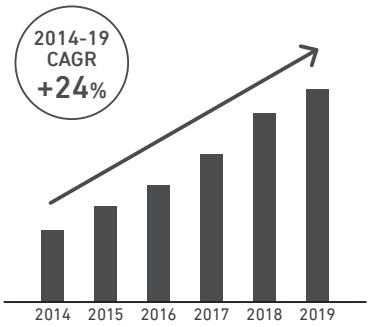
プレステージブランドのさらなる成長

プレステージファースト戦略により、成長性と収益性の拡大が期待できるブランドをグローバルで強化しています。中でも「SHISEIDO」は、世界85の国と地域で展開し、売上高2,000億円規模のブランドに成長しています。今後も各地域のお客さまのニーズを捉えながら「選択と集中」を進め、プレステージ領域の「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」を中心に主力ブランドのさらなる成長を実現します。

売上高推移





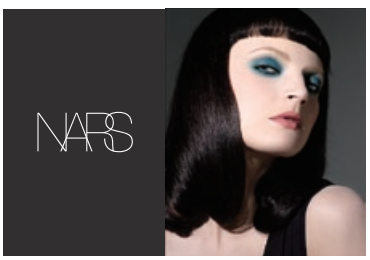




「SHISEIDO」



「クレ・ド・ポー ボーテ」



「NARS」

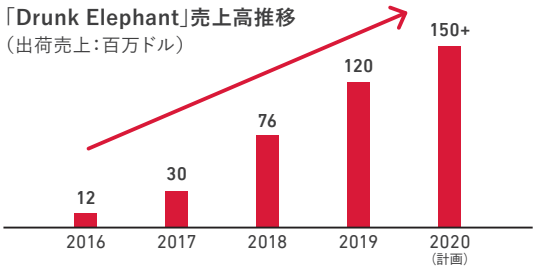
グローバルブランドポートフォリオの強化

資生堂グループは、常に変化する世界中のお客さまの「美」へのニーズに対応するため、多様なブランドを展開しています。

さらなる成長を目指すため、若年層を中心に、人体にも環境にも“Clean”な製品を求める世界的な傾向を捉え、米国で加速度的に成長しているプレステージ・スキンケアブランド「Drunk Elephant」を2019年11月に買収しました。同ブランドは、デジタルを活用した優れたマーケティングを通じて、2019年には、上市からわずか7年で100億円を超える売上高を達成しています。また、フレグランスビジネスの拡充に向けて、米国のライフスタイルブランド「Tory Burch」とグローバル独占ライセンス契約を2019年8月に締結しました。将来のグローバル展開に向けて大きな成長余地があり、収益性の高いプレステージ領域のブランドを獲得することで、グループ全体のブランドポートフォリオを強化するとともに、米州事業の収益拡大を実現します。

一方、日本を中心に長年にわたり高い支持を得て成長を続けているスキンケアブランド「エリクシール」とサンケアブランド「アネッサ」は、アジア、欧米地域での成長加速を目指し、日本発のグローバルブランドとしてさらに強化していきます。

「Drunk Elephant」売上高推移
（出荷売上：百万ドル）




「Drunk Elephant」


「Tory Burch」



「エリクシール」

グローバル成長を支える生産体制

世界各地の需要に対応するため、日本をはじめ、アジア、欧米地域などグローバルで11カ所の生産拠点があります。日本国内では昨年、栃木県に那須工場を設立し、さらに大阪府茨木市と福岡県久留米市でも工場の建設を進めています。世界各地の需要状況を見極めながら、中長期的に安定したグローバル生産体制を確立します。


那須工場



サステナビリティ

資生堂のサステナビリティ戦略

資生堂は2019年に、企業使命を「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（ビューティーイノベーションでよりよい世界を）」と定めました。企業として成長するだけでなく、本業であるビューティービジネスそのもので社会課題の解決や、人々が幸せになるサステナブルな社会を実現します。

また、同年1月には、社会価値創造の全社的加速を目的に、社会価値創造本部を新設しました。ビューティーカンパニーならではの社会価値創造の枠組みとして、資生堂グループのマテリアリティ（重要課題）を定め、「ビューティー」を基軸に環境（Environment）、社会（Social）、文化（Culture）の3つのジャンルで社会価値を再定義しています。

環境

Protect Beauty

サステナブルで美しい地球・環境と、そこで暮らす人々の美を守ります。

◆ 紫外線防護・ケア



◆ 環境に優しいパッケージ



◆ 環境への負荷軽減



社会

Empower Beauty

私たちの社会を構成する美しい存在、人々に元気を与え、勇気づけます。

◆ ジェンダー平等



◆ エンパワーメント支援



◆ ビジネスと人権



文化

Inspire Beauty

日本の美によって、世界の美意識という文化に新たな気づきを与えます。

◆ 資生堂の文化資産の活用



◆「Japanese Beauty」の伝達



資生堂のサステナビリティの詳細はこちら
https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/about/
※スマートフォンやタブレットでも視聴可能です。
右のQRコードよりご覧ください。

環境 Protect Beauty

「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同

当社は、金融安定理事会（FSB）により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース（以下TCFD）」の提言への賛同を2019年4月に表明しました。今後は、TCFDの提言に基づき、戦略・リスク管理・ガバナンスなどの観点から、気候変動が事業に与えるリスク・機会の両面について積極的に情報開示を進めていきます。気候変動に関する対応を優先事項の一つとして捉え、CO_2排出削減を含むさまざまな環境対応策に積極的に取り組み、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

社会 Empower Beauty

女性役員比率の向上を目指す「30% Club Japan」初代会長に就任

日本企業の役員に占める女性比率の向上を目指す「30% Club Japan」が2019年5月に活動を開始しました。初代会長に当社社長 兼 CEOの魚谷雅彦が就任し、「日本のジェンダーギャップ指数が121位※である現状を受け止め、日本企業が中心となり、社会全体の変革を促す」というメッセージを発信しました。同年末には「TOPIX社長会」を立ち上げ、女性の活躍を阻む本質的課題について議論を開始しました。

当社の女性管理職比率は2017年に30%を達成し、取締役・監査役の女性比率は2019年に45%に達しています。女性活躍のリーディングカンパニーとして歩んできた当社は、今後、企業の枠を超えたジェンダーギャップ解消に貢献していきます。

※ 2019年12月当時



文化 Inspire Beauty

資生堂×髙島屋 初の展覧会を開催「美と、美と、美。-資生堂のスタイル-」展

2019年9月、日本橋髙島屋S.C. 本館にて、髙島屋、資生堂両社のコラボレーションによる初の展覧会「美と、美と、美。-資生堂のスタイル-」展を開催しました。2020年3月以降、大阪、名古屋、京都、横浜の髙島屋4店舗で同展覧会を開催予定です。歴代の商品やポスターなどの展示に加え、特設ショップでのオリジナルグッズの販売など、展覧会と連動した「美」の世界をお楽しみいただけます。





コーポレートガバナンス　―ダイバーシティ経営

― 資生堂のコーポレートガバナンス

- 「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
- 取締役会による監督と監査役（会）の監査によるダブルチェック体制を選択（監査役会設置会社）

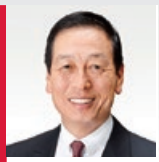
― 取締役・監査役に求めるスキルセット（取締役会メンバーのスキルマトリクス）

取締役会は

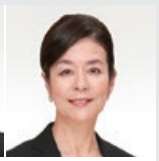
多様な視点　**多様な経験**　**多様かつ高度なスキル**

これらを持ったメンバーで構成することが必要

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



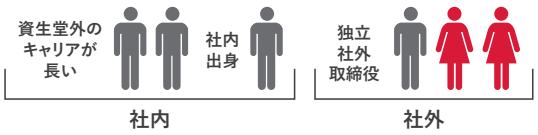


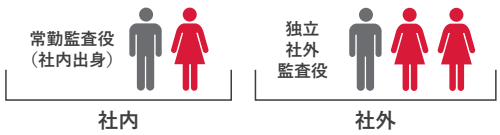
	魚谷 雅彦	島谷 庸一	青木 淳	石倉 洋子	岩原 紳作	大石 佳能子
役職	取締役	取締役	取締役（退任予定）	社外取締役	社外取締役	社外取締役
グローバル経営・事業戦略	◆	◆	◆	◆		◆
マーケティング・当社事業および業界経験	◆	◆				
技術・イノベーション		◆				
ESG（環境・社会・ガバナンス）	◆		◆	◆	◆	◆
法務・リスクマネジメント					◆	
財務・会計・M&A					◆	

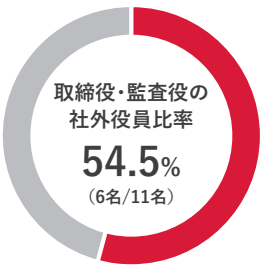
数字で見る資生堂のガバナンス
（2019年12月末現在）

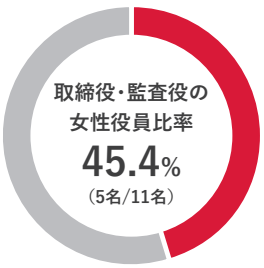
取締役 6名



監査役 5名







役員指名諮問委員会委員長より

資生堂のコーポレートガバナンス体制について

社外取締役 役員指名諮問委員会委員長 石倉 洋子



資生堂の取締役会は、グループ全体への監督機能を十分に発揮するため、“モニタリングボード型”を選択しています。グローバルな組織体制を監督するため、必要と考えるスキルを検討し、それらをカバーする構成メンバーとしています。

社外役員を含めて取締役会の議論は活発であり、業務執行サイドから上がってくるさまざまな議題に対して、メンバーは持続的な企業価値の向上のため、それぞれの観点から意見を交わし、結論を導き出しています。

＜魚谷社長の再任について＞

役員指名諮問委員会は昨年9月に当社の社長である魚谷雅彦氏について、これまでの改革でのリーダーシップや経営姿勢を鑑み、同氏の社長再任を取締役会に答申し、取締役会はこれを決議しました。任期は2020年から2024年の5年間で、魚谷社長には、今後、企業価値のさらなる向上を目指した経営を主導すると同時にサクセッションプランを通じて後継者の育成・選定に注力していただきます。

（詳細は、当社企業情報サイト https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/をご参照）

	吉田 猛	宇野 晶子	後藤 靖子	小津 博司	辻山 栄子	本総会で選任予定の新任候補者 鈴木 ゆかり	直川 紀夫	藤森 義明	野々宮 律子
	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役（退任予定）	取締役候補者	取締役候補者	社外取締役候補者	社外監査役候補者
企業経営	◆		◆			◆	◆	◆	◆
グローバル	◆	◆				◆	◆		
財務・会計									
法務・リスクマネジメント		◆	◆	◆	◆			◆	
マーケティング・ブランディング		◆		◆					
研究開発・品質保証	◆		◆		◆		◆	◆	◆

各人の有するスキル等のうち主なもの最大3つに◆印をつけています。

コーポレートガバナンス　— 短期と長期でバランスのとれた役員報酬制度

ー 当社の役員報酬の構成

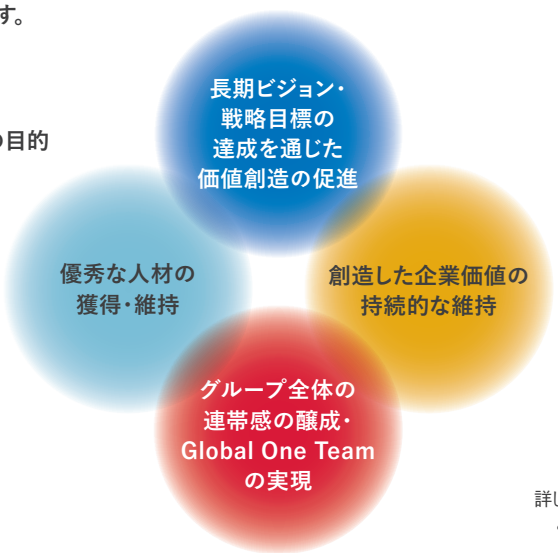
固定報酬	年次賞与	長期インセンティブ
46-64%	27-18%	27-18%
各役員の役割責任やグループ経営への影響の大きさに応じて役割等級ごとに報酬水準を設定	単年度の目標達成に対する業績評価 • 連結売上高、連結営業利益、各担当事業業績、個人戦略目標 • 支給率の閾値（しきいち）としての評価指標：当期純利益	長期目標達成に対する業績評価 • 経済価値指標：連結売上高年平均成長率、連結営業利益年平均成長率 • 社会価値指標：ESG • 支給率の閾値としての評価指標：ROE

- 固定報酬としての基本報酬と、業績連動報酬としての年次賞与と長期インセンティブで構成
- 役割等級制を導入し、等級が大きくなるほど業績連動比率が高くなる設計
- 単年度での業績達成と、中長期的な業績達成を等しく重要と考え、年次賞与と長期インセンティブにそれぞれの目的に合致した業績指標を設定し、単年度のみならず中長期の成長を実現する経営を動機づける設計
- 特に長期インセンティブでは、企業価値向上・維持を狙いとして経済価値と社会価値の両面から業績評価できる指標として設定

ー 中長期の成長を促す経営を動機づける当社の長期インセンティブプラン

当社は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のみなさまとの利益意識の共有を目的として、業績連動型の株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニット（右ページご参照）を導入しました。これにより、以下の各項目の実現を促します。

- 長期インセンティブプラン導入の目的

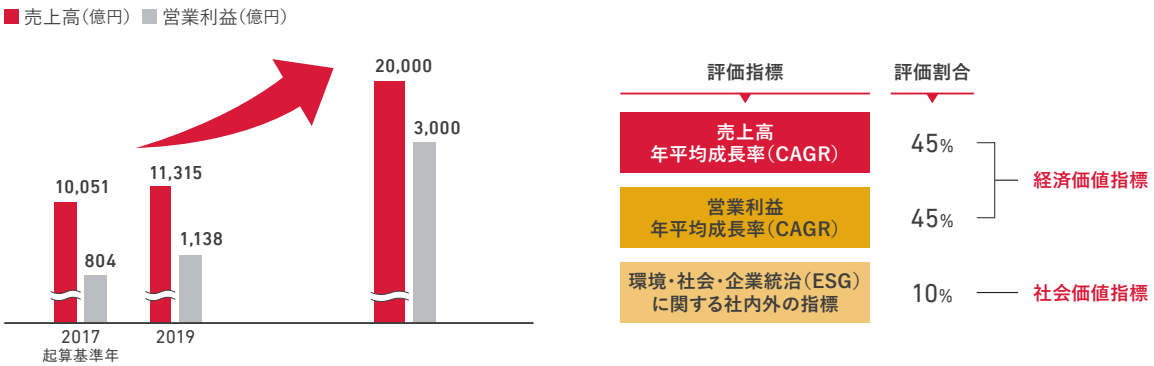


詳しくは84ページをご覧ください。

● 長期インセンティブプランの業績評価指標について

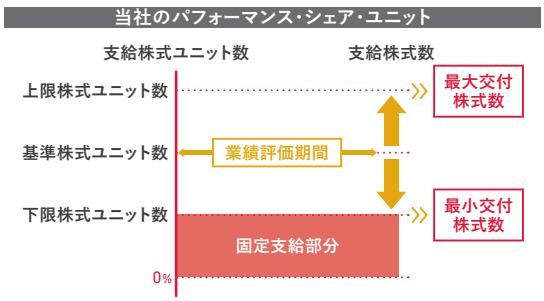
当社は長期目標として連結売上高2兆円、連結営業利益3,000億円を掲げ、その実現に向けては継続的かつ一定の売上と利益の成長が必要とされます。そのために年平均成長率（CAGR）を経済価値向上の業績指標として設定しています。もう一方で環境・社会・企業統治（ESG）の観点からも継続的に改善・進化していくために社内外の関連指標を設定し、3年の評価期間で業績を評価する仕組みとしています。

また、株主にとっての重要な指標である連結ROEを支給率の閾値の判定として評価指標に加えており、閾値を下回ると業績連動部分の支給が無くなる設計にしています。これにより成長のための投資や厳しい経営判断を実行しながらも一定以上の利益を確保する仕組みとする一方で、役員には株主さまとの利益意識の共有をさらに高める効果を期待しています。



パフォーマンス・シェア・ユニットとは

- パフォーマンス・シェア・ユニットとは業績連動型株式報酬のひとつで、基準となる株式ユニット※を対象者に付与し、評価期間中の業績評価指標の達成度に応じてユニット数を増減させ、確定したユニット数に応じた株式または相当額の現金を対象者に支給する報酬です。株価を意識し、業績結果を報酬に反映させることに適した制度です。
- 当社のパフォーマンス・シェア・ユニットは、3年の業績評価期間における、連結売上高と連結営業利益の年平均成長率（CAGR）および非財務指標として環境・社会・企業統治（ESG）の達成度合いに応じて基準株式ユニット数を増減させて株式を支給する業績連動部分と、株主さまとの利益意識の共有の観点および優秀な人材の獲得・維持を目的に業績に連動しない固定支給部分の2つから構成されています。



※株式ユニット：評価対象期間終了後に株式となる単位のこと

1 総株主の議決権の数　3,990,848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120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60円となり、前期より15円の増配となります。

(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30円　総額　11,983,066,350円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)
2020年3月26日

株主還元の基本方針(2019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117期 2016年12月期	第118期 2017年12月期	第119期 2018年12月期	第120期(当期) 2019年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	20	27.50	45	60(予定)
年間配当額 (百万円)	7,985	10,986	17,970	23,965(予定)
連結配当性向 (%)	24.9	48.3	29.3	32.6(予定)
DOE (%)	2.0	2.7	4.1	5.1(予定)

(注)第120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8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4名を含む取締役8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4名は、すべてこの基準を満たしています。同基準の概要は、70ページに記載のとおりで、全文は当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会情報」(https://corp.shiseido.com/jp/ir/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。

取締役候補者一覧

候補者番号	氏　名	現在の当社グループにおける地位・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 日本地域 CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役　会長 兼 社長 Global Risk Management & Compliance Committee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 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会※1委員	
3	鈴木 ゆかり（すずき）	常務 チーフブランドオフィサー クレ・ド・ポー ボーテ、イプサ、ザ・ギンザ	新任候補者
4	直川 紀夫（ただかわ のりお）	常務 チーフサプライネットワークオフィサー SN※2戦略、SN基盤開発、ロジスティクス、生産、購買、 グローバルブランドS&OP※3推進、デマンド・サプライ計画、工場 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会委員	新任候補者
5	藤森 義明（ふじもり よしあき）	–	新任候補者 社外役員候補者 独立役員候補者
6	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
7	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
8	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 HQ・SJコンプライアンス委員会：当社（HQ）および資生堂ジャパン株式会社（SJ）を含む、日本国内に所在する資生堂グループ各社における倫理、コンプライアンス、インシデントの現状把握と対策を検討する。

※2 SN：サプライネットワーク

※3 S&OP：セールス&オペレーション

取締役候補者

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 **16,600株**
- 取締役在任年数 **5年9カ月**
- 2019年度における出席状況

取締役会	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会
20／20回（100%）	**4／4回**（100%）*	**3／3回**（100%）*

*自身に関わる議題の回は出席対象外

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（当時） 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）
2014年 6月 当社代表取締役（現）
2020年 1月 日本地域 CEO（現）
資生堂ジャパン株式会社 代表取締役会長 兼 社長（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フェーズである後半3カ年の2年目となる2019年は、経営環境の不透明さが増す中、“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、プレステージブランドのさらなる成長加速や、サプライチェーンの基盤構築、お客さまの変化に対応するM&Aなどに取り組み、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益において、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。

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 **5,400株**
- 取締役在任年数 **2年**
- 2019年度における出席状況
  取締役会
  20／20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（以上 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（以上 現）
2020年 1月 当社グローバル薬務担当（現）

※GIC:グローバルイノベーションセンター

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 資生堂グローバルイノベーションセンター）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。また、2019年には代表取締役 副社長に就任して経営全般を補佐し、当社の持続的成長に貢献しました。

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。

- **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 鈴木（すずき） ゆかり（1962年9月16日生）

新任候補者



- 候補者の有する当社の株式数　**1,200株**
- 取締役在任年数　**—**
- 2019年度における出席状況
  取締役会
  —

略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 4月 当社入社
2014年 4月 株式会社イプサ 代表取締役　社長
2015年 4月 当社日本事業本部 プレステージブランド事業本部 マーケティング部長
2015年10月 資生堂ジャパン株式会社 プレステージブランド事業本部 マーケティング部長
2016年 1月 同社専門店事業本部 マーケティング部 マーケティングディレクター
2017年 1月 当社グローバルプレステージブランド事業本部 クレ・ド・ポー ボーテブランドユニット ブランドディレクター
2018年 1月 当社執行役員
当社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 ボーテブランド
2020年 1月 当社常務（現）
当社チーフブランドオフィサー クレ・ド・ポー ボーテ、イプサ、ザ・ギンザ（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

鈴木ゆかり氏は、当社入社以来、当社グループの複数のブランドや新規事業で研鑽を積み、株式会社イプサ等の子会社社長としてブランド育成を担い、それらに関する豊富な経験・知見を有しています。また、資生堂ジャパン株式会社プレステージブランド事業本部では、当社の成長をけん引するプレステージブランドのマーケティングにおいて幅広い経験を積みました。さらに、当社グローバルプレステージブランド事業本部では、当社のプレステージブランドを代表する「クレ・ド・ポー ボーテ」のグローバルでの成長をリードしてきました。

これらのことから、取締役会は同氏を新たに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。

●マーケティング・商品開発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

鈴木ゆかり氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

4 直川 紀夫（ただかわ のりお）（1967年1月6日生）

新任候補者



- 候補者の有する当社の株式数　**11,900株**
- 取締役在任年数　**ー**
- 2019年度における出席状況
  取締役会
  ー

略歴ならびに当社における地位および担当

1989年 4月 当社入社
2010年 1月 当社国際事業部国際事業企画部長
2012年 4月 当社経営企画部長
2014年 4月 当社執行役員 最高財務責任者
当社財務、IR、情報企画、内部統制担当
2015年 4月 当社執行役員 財務本部長 最高財務責任者 CFO
2016年 1月 当社経営管理担当
2017年 1月 当社ビジネスデベロップメント担当
2018年 1月 当社執行役員常務（現）
2018年 7月 当社サプライネットワーク本部長
2019年 1月 当社チーフサプライネットワークオフィサー
当社デマンド・サプライ計画、ロジスティクス、生産、工場、サプライ・購買統括（以上 現）、SN改革、グローバルイニシアティブ、那須工場設立準備担当
2020年 1月 当社SN戦略、SN基盤開発、グローバルブランドS&OP推進担当（以上 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

直川紀夫氏は、当社入社以来、マーケティングや商品開発の業務に携わり、同分野に関する豊富な経験・知見を有しています。その後、国際事業企画部や経営企画部で経営全般に関する経験を重ねました。さらに、CFO最高財務責任者を務め、財務・会計に関する経験・知見も有しています。これらの幅広い経験を踏まえ、供給不足が大きな課題となっていたサプライネットワークの改革を主導し、積極的に経営課題解決に貢献しました。

これらのことから、取締役会は同氏を新たに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。

●財務・会計に関する経験・知見
●マーケティング・商品開発に関する経験・知見
●国際ビジネスに関する経験・知見
●生産・ロジスティクス等サプライネットワークに関する経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

直川紀夫氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

5 藤森 義明（ふじもり よしあき）（1951年7月3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**
- 社外取締役在任年数　**—**
- 2019年度における出席状況
  取締役会
  —

略歴ならびに当社における地位および担当

1975年 4月 日商岩井株式会社（現 双日株式会社）入社
1986年10月 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社入社
1997年 9月 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー カンパニーオフィサー
2001年 5月 同社シニアバイスプレジデント
2008年10月 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社 代表取締役 会長 兼 社長 兼 CEO
2011年 3月 日本GE株式会社（現 GEジャパン株式会社）代表取締役 会長
2011年 6月 株式会社LIXIL 取締役
株式会社住生活グループ（現 株式会社LIXILグループ）取締役
2011年 8月 株式会社LIXIL 代表取締役 社長 兼 CEO
株式会社LIXILグループ 取締役 代表執行役 社長 兼 CEO
2012年 6月 東京電力株式会社（現 東京電力ホールディングス株式会社）社外取締役
2016年 1月 株式会社LIXIL 代表取締役 会長 兼 CEO
2016年 6月 武田薬品工業株式会社 社外取締役（現）
2016年 7月 ボストンサイエンティフィックコーポレーション 社外取締役（現）
2018年 8月 日本オラクル株式会社 社外取締役会長（現）
2019年 6月 株式会社東芝 社外取締役（現）

重要な兼職の状況

武田薬品工業株式会社＊ 社外取締役
ボストンサイエンティフィックコーポレーション＊＊ 社外取締役
日本オラクル株式会社＊ 社外取締役会長
株式会社東芝＊ 社外取締役
（＊は日本における上場会社、＊＊は米国における上場会社）

社外取締役候補者とした理由

藤森義明氏は、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、アジア人で初めて米国のゼネラル・エレクトリック・カンパニーのシニアバイスプレジデントに就任したほか、株式会社住生活グループ（現 株式会社LIXILグループ）において同社および同社グループのグローバル化を推進するなど、グローバルリーダーとしての豊富な経験と実績を有しています。日本企業のグローバル化について実践的な知見を有する同氏を社外取締役に選任することで、取締役会の実効性のさらなる向上が実現できると考え、取締役会は、同氏を新たに社外取締役候補者に定めました。

「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
●国際ビジネス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
●一般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

藤森義明氏は武田薬品工業株式会社および株式会社東芝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。

＜候補者が社外役員である兼職先＞

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
武田薬品工業株式会社	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2019年3月期「売上収益」
株式会社東芝	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2019年3月期連結売上高

6 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 **1,200株**
- 社外取締役在任年数 **4年9カ月**
- 2019年度における出席状況

取締役会	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会
20／20回（100%）	**6／6回**（100%）	**7／7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（現 エフエムジー&ミッション株式会社） 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（当時） 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
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）
2019年 6月 積水化学工業株式会社 社外取締役（現）

重要な兼職の状況

積水化学工業株式会社＊ 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。特に、社長 兼 CEOの再任決定に際しては、役員指名諮問委員会委員長として、その検討において、主導的な役割を果たしました。

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

石倉洋子氏は積水化学工業株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と兼任先とは以下の関係があります。

＜候補者が社外役員である兼職先＞

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
積水化学工業株式会社	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2019年3月期連結売上高

7 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　**200株**
- 社外取締役在任年数　**2年**
- 2019年度における出席状況

取締役会	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会
20／20回（100%）	**6／6回**（100%）	**7／7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 公益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 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）
2019年 6月 法制審議会 会長（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。

8 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 **1,600株**
- 社外取締役在任年数 **4年**
- 2019年度における出席状況

取締役会	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会
20／20回（100%）	**6／6回**（100%）	**7／7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。特に、社長 兼 CEOの再任決定に伴う報酬設計の見直しに際しては、役員報酬諮問委員会委員長として、その検討において、主導的な役割を果たしました。

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および江崎グリコ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。

＜候補者が業務執行を行っている兼職先＞

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2019年12月期売上高

＜候補者が社外役員である兼職先＞

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
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2019年3月期連結売上高

（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。また、本総会における選任後、当社と藤森義明氏との間で、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、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。また、本総会における選任後、藤森義明氏を新たに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1名選任の件

社外監査役辻山栄子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1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。

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監査役候補者は、この基準を満たしています。同基準の概要は、70ページに記載のとおりで、全文は当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会情報」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/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。

監査役候補者

野々宮 律子（のののみや りつこ）（1961年11月28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　**—**
- 2019年度における出席状況

取締役会	監査役会
—	—

略歴および当社における地位

1987年 9月 ピート・マーウィック・メイン会計事務所（現KPMG LLP）入所
1997年 4月 KPMGコーポレイトファイナンス株式会社 パートナー
2000年11月 UBSウォーバーグ証券会社（現 UBS証券株式会社）入社
2005年 1月 同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー
2008年 7月 GEキャピタルアジアパシフィック シニアバイスプレジデント ビジネスディベロップメントリーダー
2013年12月 GCAサヴィアン株式会社（現GCA株式会社） マネージングディレクター（現）
2015年 1月 同社執行役員（現）
2017年 3月 同社取締役（現）

重要な兼職の状況

GCA株式会社＊ 取締役　（＊は上場会社）

社外監査役候補者とした理由

野々宮律子氏は、米国および日本においてKPMGグループの会計事務所等で業務経験を重ねたほか、UBSグループおよびGEグループでM&Aおよび事業開発に携わるなど、高い財務・会計知識を有するとともにM&A等を含む経営の知識とビジネス経験を有しています。

これらのことから、幅広い経験に基づく豊富な知識を取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査に活かし、併せて取締役会等において必要な意見を述べることができると考え、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・会計に関する専門知識
●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

野々宮律子氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

（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。本規定に基づき当社は、本総会における選任後、当社と野々宮律子氏との間で、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、野々宮律子氏を新たに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の決定の件

当社は、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、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・ユニットを用いた長期インセンティブ型報酬制度（以下「本制度」といいます）を導入しています。

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。本制度における2020年度に係る報酬等として、2020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66,000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33,000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8名（うち社外取締役4名）となります。対象取締役は、この8名の取締役のうちの社外取締役以外の取締役4名および本総会終結の時をもって任期満了に伴い取締役を退任し、2020年度のその後の期間は常務として業務を執行することとなる者1名の計5名です。

＜本制度をご理解いただくためのご参考情報＞
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2019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、80ページから86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。

2020年度を支給対象年度とする分の評価対象期間は、2020年1月1日から2022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、株式ユニットの付与時点では、各対象取締役に対してこれらの報酬等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（66,000株）および交付上限株式数（33,000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2020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年度実績を起点に算出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、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（33,000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。

（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

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、緩やかな回復基調で推移したものの、10月以降は消費税増税や台風などの自然災害影響等により、個人消費は先行き不透明な状況が続きました。国内化粧品市場は、消費税増税前の駆け込み需要や増税後の反動はあったものの、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、全体として緩やかな回復基調が継続しました。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、メイクアップ市場のマイナス成長が続いた米州も低調に推移しました。一方、中国を含むアジアでは、香港などでの厳しい市場環境による影響があったものの、全体としては堅調に成長しました。

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、すべての活動を生活者起点とし、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2年目であり、成長加速のための新戦略の実行に取り組みました。成長をけん引するプレステージブランドやメイド・イン・ジャパンのコスメティクス・パーソナルケアブランドにマーケティング投資を集中するとともに、デジタルマーケティングやイノベーション創出への投資強化も進めました。加えて、課題であるサプライチェーンの基盤構築、米州・欧州の収益性向上に取り組みました。

この結果、当期の売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益において、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けん引し、現地通貨ベースで前期比5.7％増となりました。前期のアメニティグッズ事業の撤退影響や当期の米国会計基準ASC第606号適用影響および米国スキンケアブランド「Drunk Elephant」買収影響等を除く実質ベースでは、前期比6.8%増となりました。円換算後では、前期比3.4％増の1兆1,315億円となりました。

営業利益は、マーケティングや研究開発、人材への投資を強化した一方、売上増に伴う差益増などにより、前期比5.1％増の1,138億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加に加え、税金費用の減少などにより、前期比19.8％増の736億円となりました。

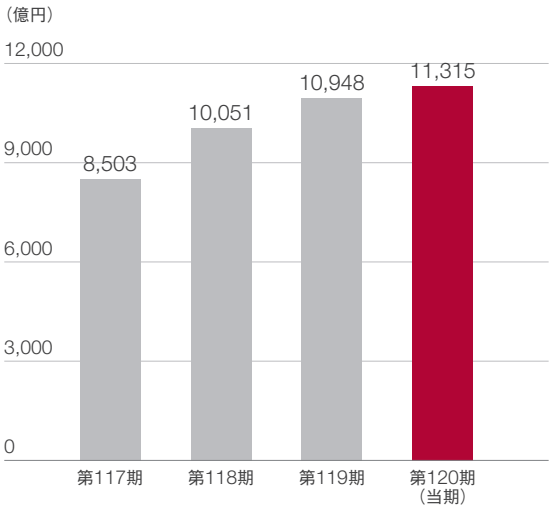
当期の連結売上高営業利益率は10.1％、連結ROE（自己資本当期純利益率）は15.6％、連結ROIC（投下資本利益率）は12.9％となりました。当期における財務諸表項目（収益および費用）の主な為替換算レートは、1ドル＝109.1円、1ユーロ＝122.1円、1中国元＝15.8円です。

連結業績

売上高

1兆1,315億円

前期比（増減率）	+3.4%
（現地通貨ベース	+5.7%）
実質成長	+6.8%



営業利益

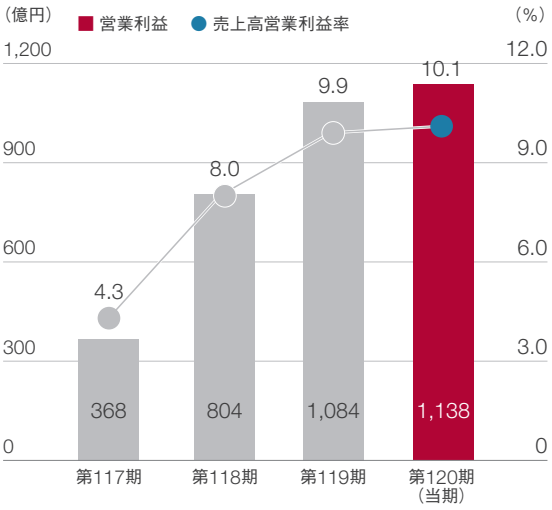
1,138億円

前期比（増減率）	+5.1%

売上高営業利益率

10.1%

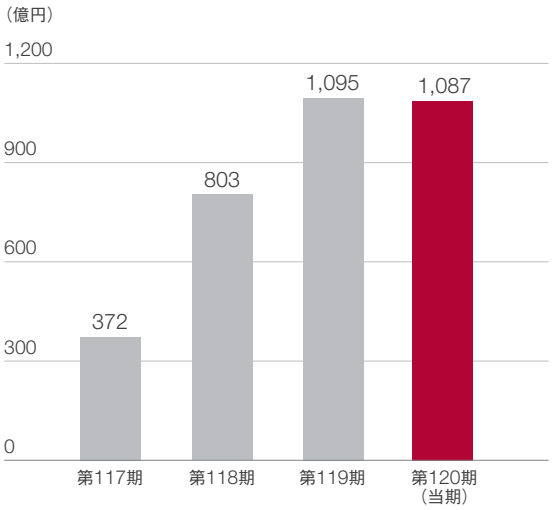
前期差（増減）	+0.2ポイント



経常利益

1,087億円

前期比（増減率）	△0.7%



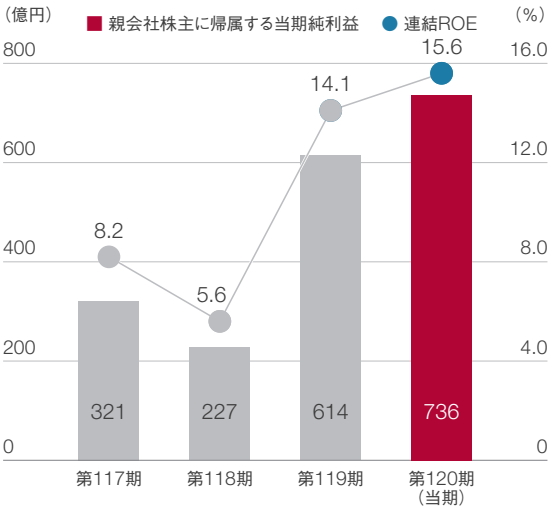
親会社株主に帰属する当期純利益

736億円

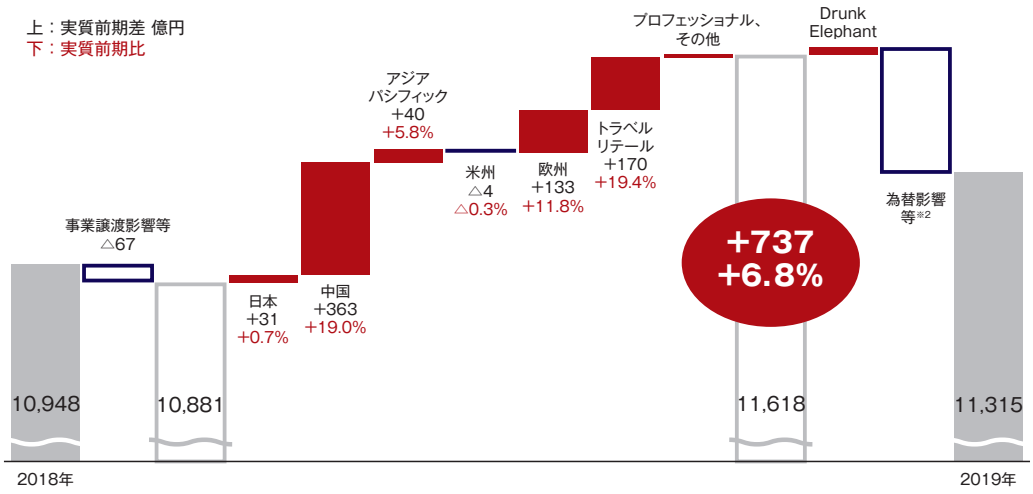
前期比（増減率）	+19.8%

連結ROE

15.6%



◆ 報告セグメント別売上高増減



※1　各事業の前期比は、実勢の為替レートベースにて算出。
※2　「為替影響等」には、為替影響△261億円、2019年の米州における米国会計基準（ASC第606号）の適用影響、日本における2019年の皮膚用薬ブランド「フェルゼア」、「エンクロン」の撤退影響が含まれます。

◆ 報告セグメント別営業利益または損失

（億円）

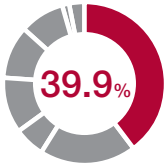
	第119期	営業利益率（%）	第120期（当期）	営業利益率（%）	増減	増減率（%）
日本事業	913	18.8	911	18.3	△2	△0.3
中国事業	245	12.8	292	13.5	+47	+19.2
アジアパシフィック事業	78	11.1	74	10.2	△4	△4.9
米州事業	△148	△8.7	△114	△6.9	+34	—
のれん等償却前利益	△95	△7.2	△57	△4.6	+38	—
欧州事業	△80	△6.4	△22	△1.7	+58	—
のれん等償却前利益	△62	△5.5	△4	△0.4	+58	—
トラベルリテール事業	176	20.0	221	21.5	+45	+25.5
プロフェッショナル事業	4	2.7	3	2.2	△1	△15.9
その他	△55	△3.9	△111	△7.1	△56	—
調整額	△50	—	△116	—	△66	—
合計	1,084	9.9	1,138	10.1	+55	+5.1

（注）1. 当社グループの米国会計基準適用子会社は、当期の連結財務諸表からASC第606号「顧客との契約から生じる収益」を適用しています。本基準を適用する対象子会社は、米国において非公開企業であるため、米国基準で定められている当期の連結財務諸表からの適用としています。本基準により、従来、販売費および一般管理費として処理していた顧客に対する一部の支払いを、当期より、売上高から控除しています。また、従来、販売費および一般管理費として処理していた一部費用を売上原価および棚卸資産に計上しています。本基準の適用にあたっては、経過措置として認められている本基準適用の影響を適用開始日に認識する方法を採用しており、比較年度の修正は行っていません。
2. 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「プロフェッショナル事業」に計上していた資生堂美容室株式会社および「日本事業」に計上していた資生堂アステック株式会社と花椿ファクトリー株式会社は、いずれも「その他」へ計上しています。なお、前期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
3. 「その他」は、本社機能部門、株式会社イプサ、資生堂美容室株式会社、生産事業、フロンティアサイエンス事業および飲食業などを含んでいます。
4. 営業利益または損失における売上比は、セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率です。
5. 営業利益または損失の調整額は、主にセグメント間の取引消去の金額です。

◆日本事業

安定した収益力によりグループをけん引

売上構成比





“薬用 ケアハイブリッドファンデ”の広告

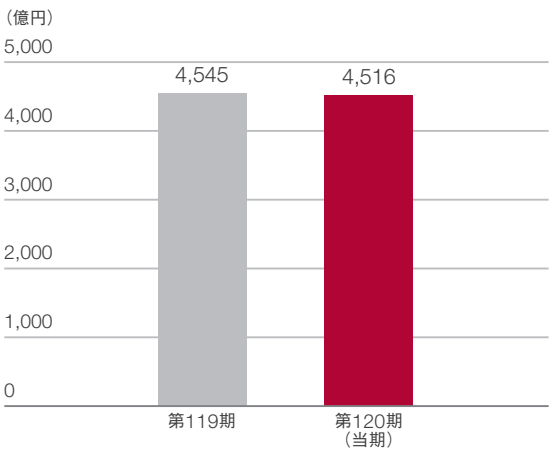
日本事業は、持続的な成長に向けて、当社が強みを持つスキンケア、ベースメイク、サンケアの“肌3分野”に引き続き注力しました。「SHISEIDO」では、美容液「アルティミューン」やファンデーションが好調に推移し、売上が大きく伸長しました。また、素肌までキレイにする薬用スキンケア効果と美しい仕上がりを両立させる“薬用 ケアハイブリッドファンデ”を発売した「HAKU」や「dプログラム」が成長しました。加えて、アジア全域でのクロスボーダーマーケティングの強化により、拡大する訪日外国人のインバウンド需要を確実に獲得しました。また、消費税増税前の駆け込み需要はあったものの、増税後の消費マインドの弱さの影響に加え、天候不順の影響を受けました。

以上のことから、売上高は前期比0.6%減の4,516億円となりました。前期のアメニティグッズ事業の撤退影響等を除いた実質ベースでは前期比0.7%増となりました。営業利益は、売上減に伴う差益減や投資強化などにより、前期比0.3%減の911億円となりました。

売上高

4,516億円

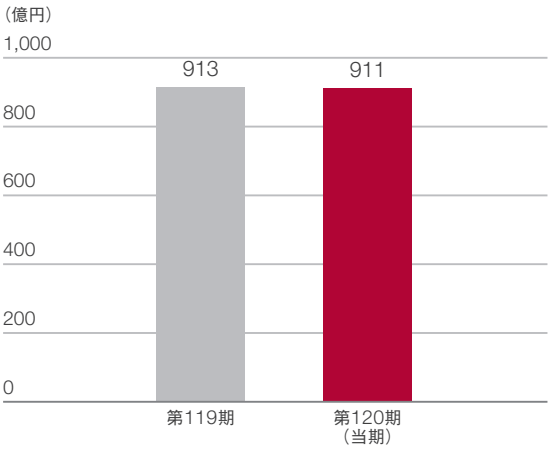
前期比（増減率）	△0.6%
実質成長	+0.7%



営業利益

911億円

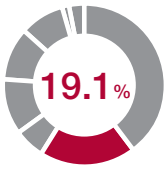
前期比（増減率）	△0.3%



◆中国事業

“メイド・イン・ジャパン”ブランドにより
売上・利益成長を加速

売上構成比





中国での女子プロテニス大会「WTAファイナルズ深圳」にタイトルスポンサーとして協賛

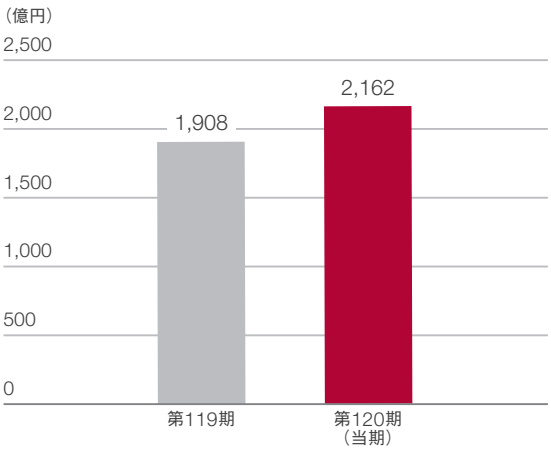
中国事業では、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」、「NARS」などのプレステージブランドが高成長を持続したことに加え、コスメティクスブランドでは“メイド・イン・ジャパン”ブランドである「エリクシール」や「アネッサ」が大きく伸長しました。Eコマースは、プレステージやコスメティクスの商品を積極展開したことに加え、デジタルを活用したマーケティングの展開や、中国のネット通販大手との協業の強化などにより、大きく成長しました。2019年後半は、香港での厳しい市場環境による影響があったものの、中国本土では高い消費者需要が続きました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比19.0%増、円換算後では前期比13.3%増の2,162億円となりました。営業利益は、デジタルマーケティング投資を強化した一方、売上増に伴う差益増などにより、前期比19.2%増の292億円となりました。

売上高

2,162億円

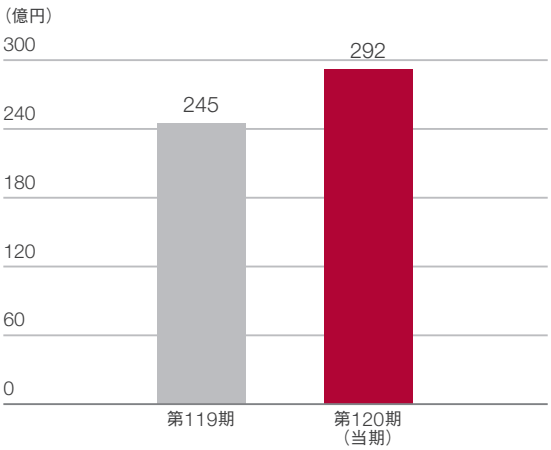
前期比(増減率)	+13.3%
(現地通貨ベース	+19.0%)



営業利益

292億円

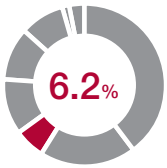
前期比(増減率)	+19.2%



◆アジアパシフィック事業

プレステージブランドの好調持続、
東南アジアで成長拡大

売上構成比





タイで展開するフレグランスブランド
「Dolce&Gabbana」

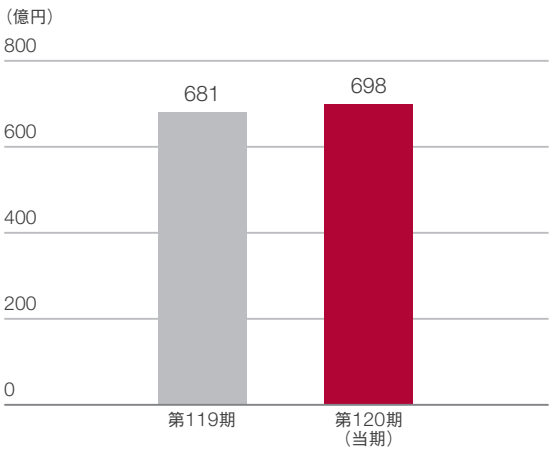
アジアパシフィック事業では、不透明な経済環境の中で、プレステージブランドの「LAURA MERCIER」や「クレ・ド・ポー ボーテ」が好調を継続したことに加え、「エリクシール」、「アネッサ」、フレグランスブランドの「Dolce&Gabbana」が大きく伸長しました。韓国は市場環境の変化を受け厳しい状況となったものの、東南アジア地域では、直営店展開の拡大やマーケティング投資の強化を進め、好調に推移しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比5.8%増、円換算後では前期比2.5%増の698億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増があった一方、マーケティング投資の強化などにより、前期比4.9%減の74億円となりました。

売上高

698億円

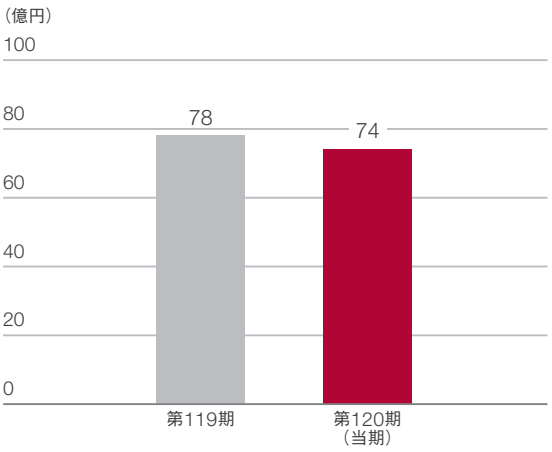
前期比（増減率）	+2.5%
（現地通貨ベース	+5.8%）



営業利益

74億円

前期比（増減率）	△4.9%



◆ 米州事業

厳しい市況の中、
収益性改善に向けた取り組み強化

売上構成比



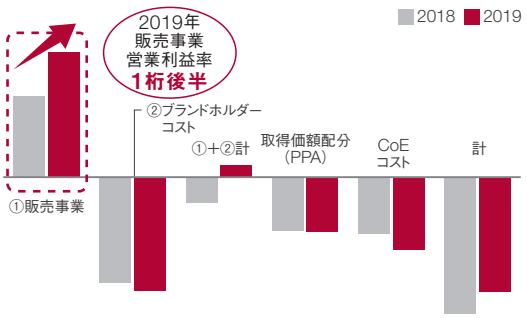


2019年11月に買収した米国発スキンケアブランド「Drunk Elephant」

米州事業では、厳しい市場環境の中、「SHISEIDO」や「Dolce&Gabbana」が成長を継続しました。「bareMinerals」では、収益性が低い直営店の閉鎖など構造改革を引き続き進めました。また、2019年11月に米国市場を中心に急成長しているスキンケアブランド「Drunk Elephant」を買収しました。グローバルで需要拡大が見込める米国発の同ブランドを加えることにより、主力であるプレステージ・スキンケア事業にさらに注力し、発展させるとともに、米州事業の収益基盤を強化します。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比3.9%減、米国会計基準ASC第606号適用影響および「Drunk Elephant」買収影響を除く実質ベースでは、前期比0.3%減となりました。円換算後では前期比5.6%減の1,243億円となりました。構造改革費用の減少などにより、営業損失は前期に対し34億円改善の114億円となりました。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”※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、当期よりブランドホルダーコストを吸収して、収益化を実現しました。今後は「bareMinerals」の構造改革や「Drunk Elephant」の育成を進め、収益性を一層改善していきます。

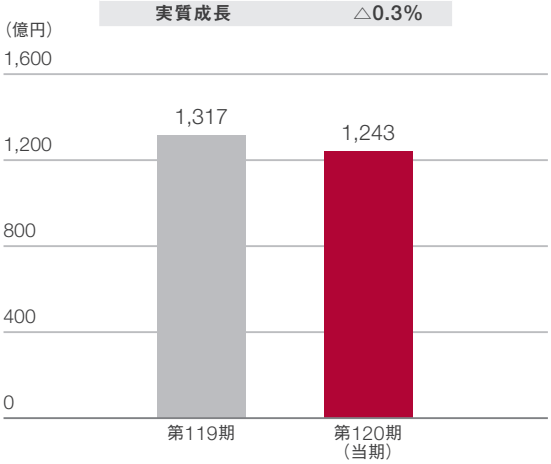
米州事業の収益構造（「Drunk Elephant」を除く）



売上高

1,243億円

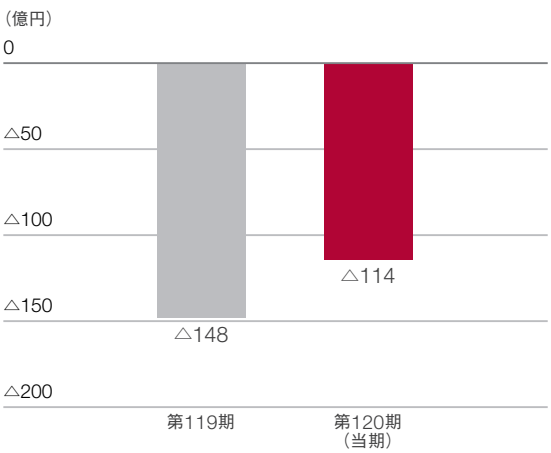
前期比（増減率）	△5.6%
（現地通貨ベース	△3.9%）
実質成長	△0.3%



営業損失

△114億円

前期比（増減率）	—

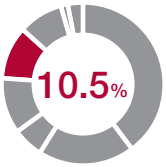


※センター・オブ・エクセレンス（CoE）：スキンケアは日本、メイクアップとデジタルは米州、フレグランスは欧州といった、各カテゴリーにおいてグローバルで最先端の地域が、当社グループのグローバルな戦略立案・商品開発をリードする体制のことです。

◆欧州事業

成長拡大、着実な収益改善へ

売上構成比



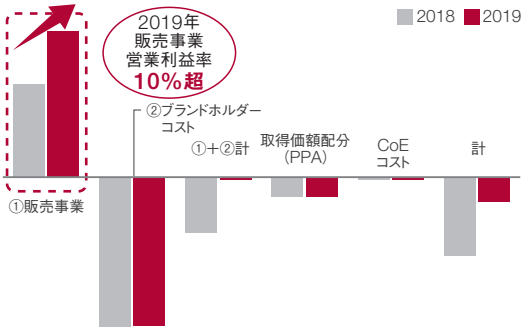


ロンドンのデパートにオープンした
「クレ・ド・ポー ボーテ」カウンター

欧州事業では、新製品が好調に推移した「Dolce&Gabbana」や「narciso rodriguez」などのフレグランスブランドが伸長しました。「SHISEIDO」はメイクアップ商品が好調に推移したほか、「NARS」も成長を継続しました。「クレ・ド・ポー ボーテ」は10月にイギリスのロンドンに出店し、今後も欧州での展開を強化していきます。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比11.8%増、円換算後では前期比4.6%増の1,184億円となりました。売上増に伴う差益増などにより、営業損失は前期に対し58億円減の22億円と大きく改善しました。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2桁の営業利益率となり、当期はブランドホルダーコストを吸収してブレークイーブンの水準まで改善することができました。今後は、フレグランスに加え、スキンケアの展開を加速しながら売上を拡大することで収益性を一層改善していきます。

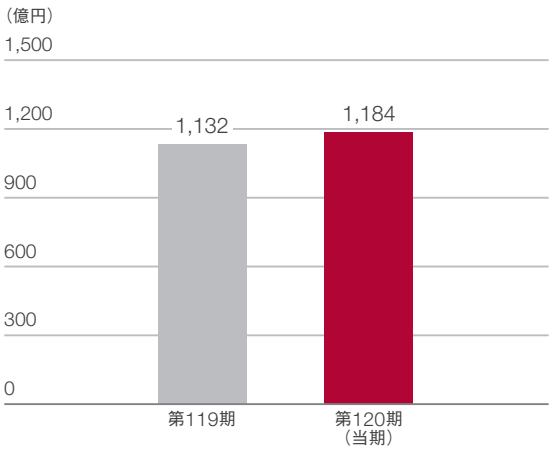
欧州事業の収益構造



売上高

1,184億円

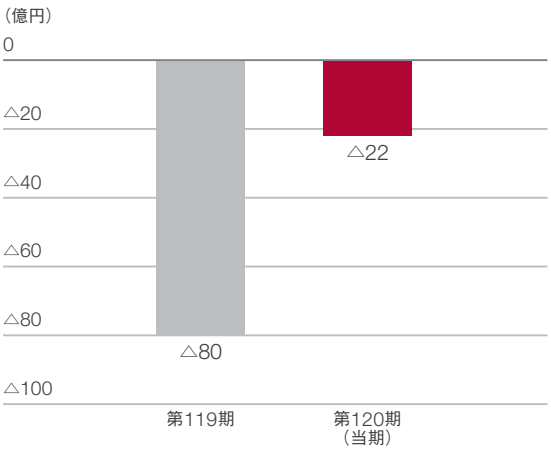
前期比(増減率)	+4.6%
(現地通貨ベース	+11.8%)



営業損失

△22億円

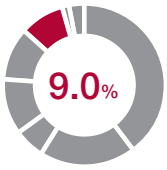
前期比(増減率)	—



◆トラベルリテール事業

アジアが高成長をけん引、高収益率を継続

売上構成比





シンガポール チャンギ国際空港
SHISEIDOフォレストバレー

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。

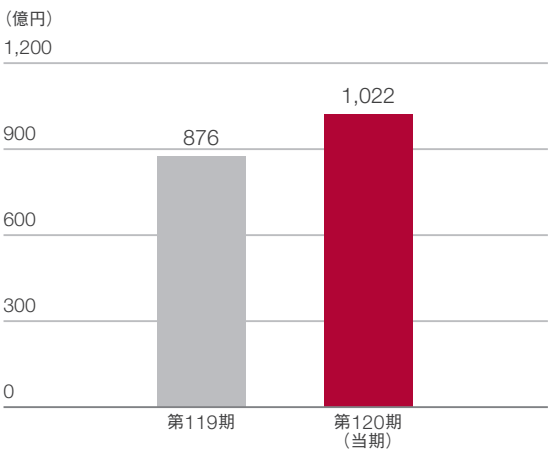
当期は、世界各地の空港での広告宣伝など積極的なマーケティング投資の効果により、韓国、中国、タイなどアジアを中心に「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「アネッサ」が前年を大きく上回る伸長を継続しました。また、成長加速に向け、「イプサ」や「エリクシール」の導入拡大や戦略的な店頭カウンター強化に取り組みました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比19.4%増、円換算後では前期比16.6%増の1,022億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前期比25.5%増の221億円となりました。

売上高

1,022億円

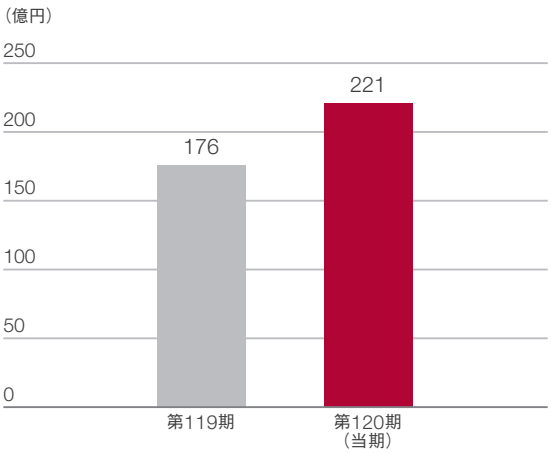
前期比（増減率）	+16.6%
（現地通貨ベース	+19.4%）



営業利益

221億円

前期比（増減率）	+25.5%



◆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





Shiseido Professionalのヘアケア＆スカルプブランド「SUBLIMIC」

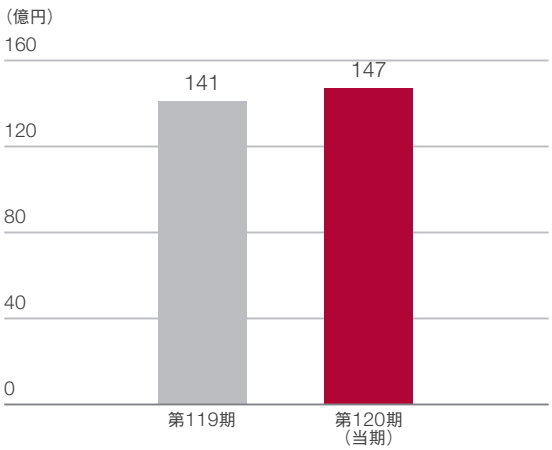
プロフェッショナル事業は、ヘアサロン向けのヘアケア、スタイリング剤、ヘアカラー剤やパーマ剤などの技術商材を販売しています。当期は、商品やマーケティングの強化に取り組み、中国で大きく成長したほか、マレーシアやシンガポールなども好調に推移しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比6.0%増、円換算後では前期比3.8%増の147億円となりました。営業利益は、マーケティング投資の強化などにより、前期比15.9%減の3億円となりました。

売上高

147億円

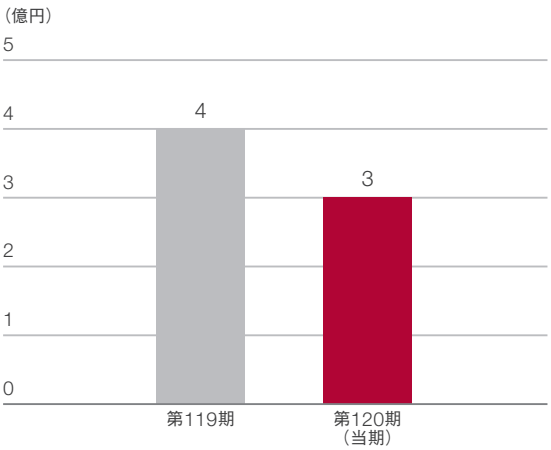
前期比（増減率）	+3.8%
（現地通貨ベース	+6.0%）



営業利益

3億円

前期比（増減率）	△15.9%



2 設備投資等の状況

	投資額(百万円)	主な投資の内容
有形固定資産	112,033	生産設備の改修・更新 「那須工場」の竣工 「大阪茨木工場」および「福岡久留米工場」の建設
無形固定資産	22,345	基幹システムのグローバル展開
長期前払費用	8,366	店舗カウンター・什器の設置
合　計	142,746	

(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

当期は上記設備投資と「Drunk Elephant」を所有していたドランクエレファントホールディングス, LLCの買収に係る必要資金の調達のために、約1,600億円の銀行借入を実行しました。

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117期 2016年12月期	第118期 2017年12月期	第119期 2018年12月期	第120期(当期) 2019年12月期
売上高	(百万円)	850,306	1,005,062	1,094,825	1,131,547
営業利益	(百万円)	36,780	80,437	108,350	113,831
売上高営業利益率	(%)	4.3	8.0	9.9	10.1
経常利益	(百万円)	37,174	80,327	109,489	108,739
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	32,101	22,749	61,403	73,562
1株当たり当期純利益	(円)	80.41	56.95	153.74	184.18
自己資本当期純利益率	(%)	8.2	5.6	14.1	15.6
包括利益	(百万円)	8,978	42,456	43,775	72,653
総資産	(百万円)	934,590	949,425	1,009,618	1,218,795
純資産	(百万円)	413,870	445,872	468,462	517,857
1株当たり純資産	(円)	984.13	1,059.84	1,123.19	1,242.85
自己資本比率	(%)	42.0	44.6	44.4	40.7
株価収益率	(倍)	36.8	95.6	44.8	42.3
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	59,129	95,392	92,577	75,562
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△70,640	△1,061	△103,112	△202,823
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	22,378	△53,117	△29,722	113,678
現金および現金同等物の期末残高	(百万円)	113,122	156,834	111,767	97,466

(注)当社単独の損益および財産の状況の推移

区　分		第117期 2016年12月期	第118期 2017年12月期	第119期 2018年12月期	第120期(当期) 2019年12月期
売上高	(百万円)	202,774	220,407	270,789	303,663
営業利益	(百万円)	6,968	7,883	19,930	22,002
経常利益	(百万円)	26,468	23,778	42,163	51,816
当期純利益または当期純損失	(百万円)	37,805	△55,232	37,613	98,506
総資産	(百万円)	620,984	582,589	674,102	790,009
純資産	(百万円)	397,318	334,665	352,688	427,838

5 資本政策

1. 資本政策の基本方針(2019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117期 2016年12月期	第118期 2017年12月期	第119期 2018年12月期	第120期(当期) 2019年12月期
1株当たり年間配当額	(円)	20	27.50	45	60(予定)
年間配当額	(百万円)	7,985	10,986	17,970	23,965(予定)
連結配当性向	(%)	24.9	48.3	29.3	32.6(予定)
DOE	(%)	2.0	2.7	4.1	5.1(予定)

(注)第120期(当期)の1株当たり年間配当額および年間配当額は、2020年3月25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. 企業理念および中長期戦略VISION 2020

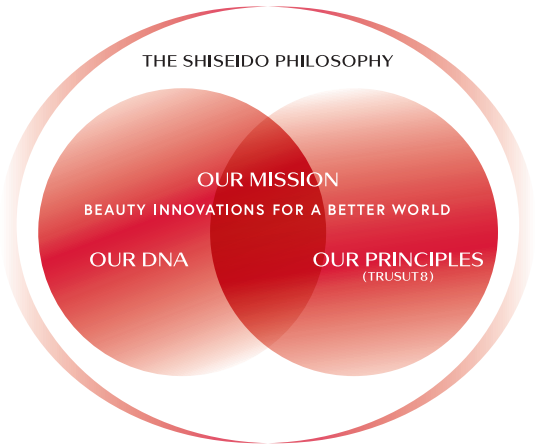
THE SHISEIDO PHILOSOPHY（企業理念）

当社は100年先も輝き続け、世界中の多様な人たちから信頼される企業になるべく、新・企業理念THE SHISEIDO PHILOSOPHYを定義しました。国・地域・組織・ブランドを問わず、この企業理念を常によりどころとして、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ます。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、以下で構成されています。

1. 私たちが果たすべき企業使命を定めた OUR MISSION
2. これまでの140年を超える歴史の中で受け継いできた OUR DNA
3. 資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え OUR PRINCIPLES

THE SHISEIDO PHILOSOPHY



OUR MISSION

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

ビューティーイノベーションでよりよい世界を

資生堂は多様化する美の価値観、ニーズをとらえ、
人々に自信と勇気を与え、喜びや幸せをもたらすイノベーションに挑戦します。
美でこの世界をよりよくするためにイノベーションを
おこし続けていくことが私たちの責任であり、使命です。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYの詳細については、当社企業情報サイトの「会社案内/企業理念」（https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy/）をご覧ください。

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、すべての活動を生活者起点に、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。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、2018年3月、2019年2月に定量的な目標を上方修正しました。

足元の不透明な環境の中で2020年の見通しについては、以下のとおり見直しをしていますが、お客さまも社会環境も日々変化していく中、ビューティービジネスの革新を通して社会や人々に貢献す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. VISION 2020の最終年となる2020年の計画

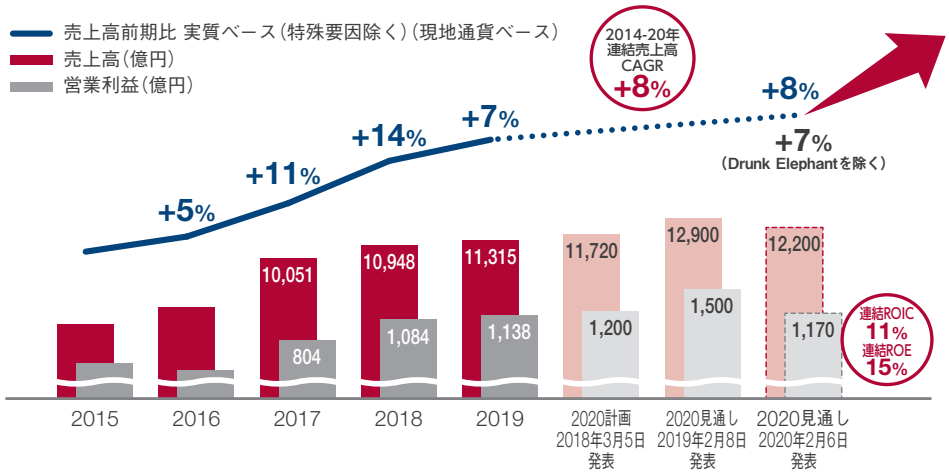
2020年の業績については、当初は、プレステージブランドの成長持続、中国・トラベルリテール事業の拡大、米州・欧州事業の収益性の改善、日本事業の確実な成長、供給基盤のさらなる確立、さらに現在急成長している「Drunk Elephant」の統合と拡大などにより、成長を加速する計画でした。

しかしながら、昨年後半より、香港市場や韓国市場の環境悪化、米中貿易摩擦の影響、為替の変動など不透明な経済環境に加え、日本事業についても消費税増税の前後から当初想定より計画を下回る結果となりました。

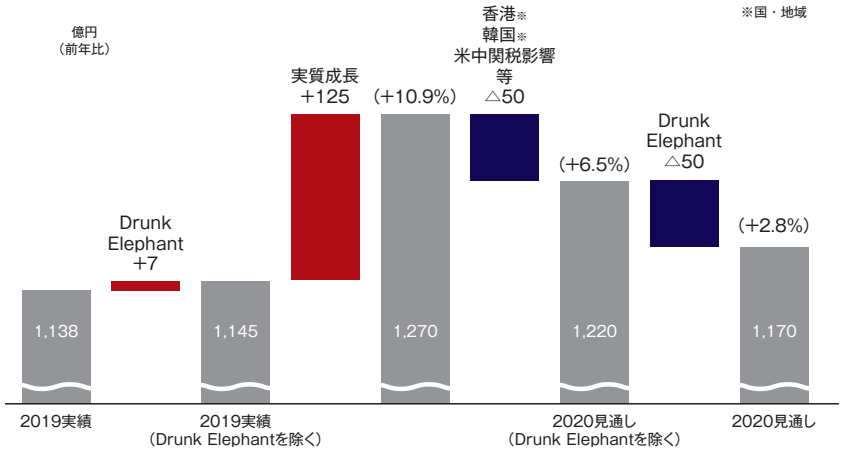
このような事業環境変化への対応および2019年11月に買収した「Drunk Elephant」の影響を踏まえ、2020年の連結売上高は1兆2,200億円、営業利益は1,170億円を見込んでいます。

なお、2020年1月下旬以降、新型肺炎への感染が世界的に拡大していますが、上記の業績見通しにはその影響を織り込んでいません。日本・中国・トラベルリテールなど当社事業への影響について検証していますが、さらに慎重に見極め、然るべきタイミングで業績見通しに反映し、開示する予定です。

2020年見通し（本年2月発表）



2020年営業利益見通しの詳細（本年2月発表）



主力ブランドへの集中投資

プレステージファースト戦略により、当社が強みを持つプレステージ領域をグローバルで強化しています。中でも、当社の社名を冠するブランド「SHISEIDO」は、2014年から2019年の売上高の年平均成長率が17%となり、2,000億円※を超える規模に成長しました。今後も、成長性と収益性の拡大が期待できる「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」などのプレステージブランドへの投資を継続します。

さらに、人体にも環境にも“Clean”な製品を求める世界的な傾向を捉え、米国で加速度的に成長しているプレステージ・スキンケアブランド「Drunk Elephant」を2019年11月に買収したことにより、グローバルブランドポートフォリオをさらに強化しました。同ブランドは、デジタルを活用した優れたマーケティング力を通じて、2019年には、上市からわずか7年で100億円を超える売上高を達成しています。“Clean”市場は、米国に留まらず、欧州でも既に拡大しています。欧州事業をさらに拡大することに加え、中国でも受容性が高いという調査結果を得ていることから、クロスボーダーマーケティングのノウハウやグローバルに配備された資生堂のプラットフォーム・経営資源を活かし、アジアを含むグローバル市場における将来的な展開を見込んでいます。これにより、当社の収益基盤となるプレステージ・スキンケアブランドの一角を担うブランドへと成長させていきます。



プレステージブランド「SHISEIDO」

一方、日本を中心に長年にわたり高い支持を得ている「エリクシール」、「アネッサ」は、アジア、欧米地域での成長加速を目指し、グローバルブランドとして投資を強化していきます。

※米国での新収益認識基準ASC第606号影響を除く実質ベース

主な地域における今後の戦略

＜日本事業＞

インバウンド需要の減少や、消費税増税後の消費マインドの弱さの影響を受ける中、インバウンド売上の成長に依存せず、日本の生活者の価値観や購買行動の変化を確実に捉え、改めて日本市場への取り組みを再強化します。また、当社と資生堂ジャパン株式会社が一体となって改革を進めるべく経営体制を再構築します。構造的な改革を進めるとともに、グループ全体の基盤である日本事業の位置づけを明確にし、今後は、安定的な収益成長を目指します。

＜中国事業＞

力強い成長を維持すべく、プレステージブランドの「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」と日本発ブランドの「エリクシール」、「アネッサ」を中心に投資を集中します。また、実店舗での取り組み強化とともに、ネット流通大手との戦略的提携をさらに進め、Eコマースも一層強化します。今後は、市場状況を注視しながら迅速に投資判断し、市場が回復する期を捉えてマーケティングを強化していきます。



中国で展開している「エリクシール」

＜米州・欧州事業＞

収益性が課題となっている米州・欧州事業については、それぞれ改善に取り組みます。米州では、構造改革を進めている「bareMinerals」の不採算店舗の閉鎖を進める一方、同ブランドの欧州での展開を拡大します。また、グローバルプレステージ領域において大きな成長ポテンシャルを持つ「Drunk Elephant」、「Tory Burch」の事業を本格的にスタートさせ、収益拡大を実現していきます。

欧州では、フレグランスが成長をけん引しており、好調な「Dolce&Gabbana」、「narciso rodriguez」をさらに強化します。加えて「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」といったスキンケアブランドの育成にも注力し、売上成長に伴う収益性の確実な向上を目指していきます。

＜トラベルリテール事業＞

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ための最重要事業として、積極的なマーケティング投資を継続します。2020年より、日本の空港免税店等におけるビジネスも統合し、全世界のトラベルリテール事業が連携できる体制となりました。大手オペレーターとの交渉力を高め、売り場カウンターを強化するとともに、クロスボーダーマーケティングを積極的に展開し、高い成長性を持続します。

市場の変化に迅速に対応できるサプライチェーン体制へ

VISION 2020の実現に向けた取り組み強化の結果、日本市場をはじめ、グローバル全体で当社製品への需要が増加しています。特に、高品質なメイド・イン・ジャパンの商品を評価いただいている海外のお客さまの需要が拡大しています。これらに対応するため、2019年は短期的な施策として、既存工場の設備増強や外部委託先の協力等により、機会損失を前年比で半減することができました。



2019年12月に稼働した当社那須工場で「HAKU」を製造する様子

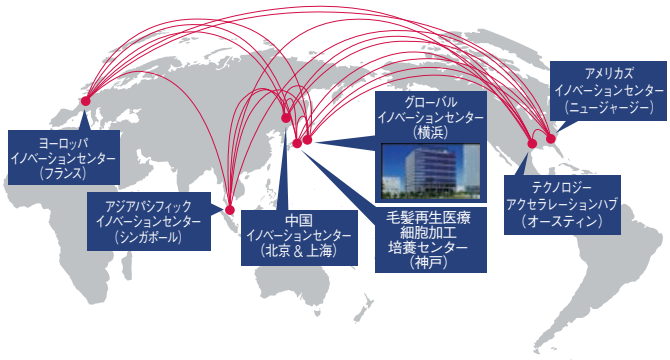
一方、中長期的には国内に3つの新工場を建設することとして、昨年12月には、那須工場が稼働しました。本年12月には大阪茨木工場が稼働し、2022年上期に福岡久留米工場も稼働する予定です。これらの工場では、従来の工場とは異なり、デジタルやIoT技術の活用により、生産の効率化を徹底します。さらに、原材料のグローバル調達や物流体制の再整備により生産性を向上させ、市場の変化に迅速に対応できるサプライチェーン体制を構築していきます。

成長を支えるイノベーションの加速

将来の成長を支えるイノベーションへの注力も継続します。塗布した日焼け止めが太陽の熱などで温められると、紫外線防御効果が高まる技術を世界で初めて開発したり、皮膚中の構造を三次元的に観察する技術開発を通じ、皮膚中の毛細血管を健康に保つことが皮膚弾力の維持につながることを見出し、2019年に化粧品技術を競う世界最大の研究発表会IFSCCにおいて口頭発表部門の「最優秀賞」を受賞する等、当社のイノベーションは、ビューティーの世界でさまざまな新しい価値を生み出し続けています。

また、昨年オープンした研究開発拠点「資生堂グローバルイノベーションセンター（GIC）」主導のオープンイノベーションプログラム「fibona（フィボナ）」の活動として、スタートアップ企業とのコラボレーションを開始しています。「fibona」は、スタートアップ企業とのコラボレーションや生活者とのコラボレーションなど4つの活動プランにより構成され、ビューティー領域における新価値創造や化粧品だけにとどまらないイノベーションの創出を目的として、外部との共創を行うプログラムです。

さらに、アメリカ・オースティンの技術開発拠点「テクノロジーアクセラレーションハブ」では、デジタル領域の強化を行う等、GICを中心に、現地のニーズに合わせた価値開発を行っている海外の研究所も連携して多様な知見、情報、技術を融合させることによって、世界中のお客さまに向けた価値の発信を強化していきます。



横浜に新設したGICを中心とした研究開発体制

不透明な経営環境に立ち向かい長期視点で成長基盤を強化

昨年後半から増している世界情勢の不透明感は、当面続くものと想定されます。新型肺炎はこれまでの当社の成長をけん引してきた日本・中国・トラベルリテール事業などのビジネスに影響を及ぼします。まずは、お客さま、従業員の健康と安全確保に努め、当面の間のマーケティング活動の一部については、必要に応じて中止や延期を行います。

その一方で、社名である資生堂が中国の古典書に由来し、1981年より北京で事業を開始した当社は、隣国の友人企業としての感謝の気持ちの還元として、中国現地での医療や感染予防策に役立てていただくため1,000万元（約1億5,000万円）の寄付を2020年2月に実施したほか、同月から6カ月間、アジア圏での売上の1%を活用して、寄付や商品提供、さらに化粧品の力で活力を取り戻していただくためのさまざまなサポートを実施する「爱心接力 Relay of love プロジェクト」を展開します。また、今できることとして、Eコマースや越境ECの強化等を

Relay of love
爱心接力
SHISEIDO

「爱心接力 Relay of love プロジェクト」

行い、新型肺炎の問題が終息するのを待って、マーケティング活動の追加や強化を行う等、年間を通じてグループ全社の費用を効率的にコントロールします。

これらの取り組みにより、不透明な状態の続く経営環境に立ち向かいながら、長期視点で成長基盤を強化し、確実に成長軌道を継続していきます。

3. 100年先も輝き続ける企業になるために

当社は、企業として成長することはもちろんのこと、本業であるビューティービジネスそのもので社会課題の解決や、人々が幸せになるサステナブルな社会を実現することが、私たちの使命であると考えています。その使命の実現と環境・社会・文化に関わる社会価値創造の加速を目的に、2019年1月に社会価値創造本部を新設しました。

さらなる持続的な成長を目指して、CO_2排出量やパーム油、紙や水資源等の環境負荷項目について、その削減目標と達成時期を定めて開示しています。また、ダイバーシティ推進に向けて国内の女性管理職比率は2020年中に40%を目指します。なお、当社の取締役会においては、本年3月の定時株主総会での選任議案が承認可決されれば、取締役、監査役の女性比率は、46.1%となります。

2019年5月1日には、企業の役員に占める女性の割合向上を目的に2010年に英国で創設された「30% Club」（サーティパーセント クラブ）が、「30% Club Japan」を発足し、日本で正式に活動を開始しました。当社はその趣旨に賛同し、当社代表取締役　社長 兼 CEO 魚谷雅彦が「30% Club Japan」の初代会長に就任しました。今後は、社内だけでなく社会の女性活躍をサポートし、日本社会におけるジェンダーギャップの解消に向けた取り組みを加速させていきます。

主な環境負荷軽減項目

項　目	目標値	達成時期
CO_2排出量	カーボンニュートラル	2026年
パーム油	サステナブルなパーム油 100%（RSPO MB方式以上）	2026年
紙	サステナブルな紙 100%（認証紙・再生紙など）※1	2023年
水	水消費量 △40%（対2014年）※2	2026年
廃棄物	埋め立てゼロ※3	2022年

※1：商品における　※2：資生堂グループ全事業所、売上高原単位　※3：自社工場のみ

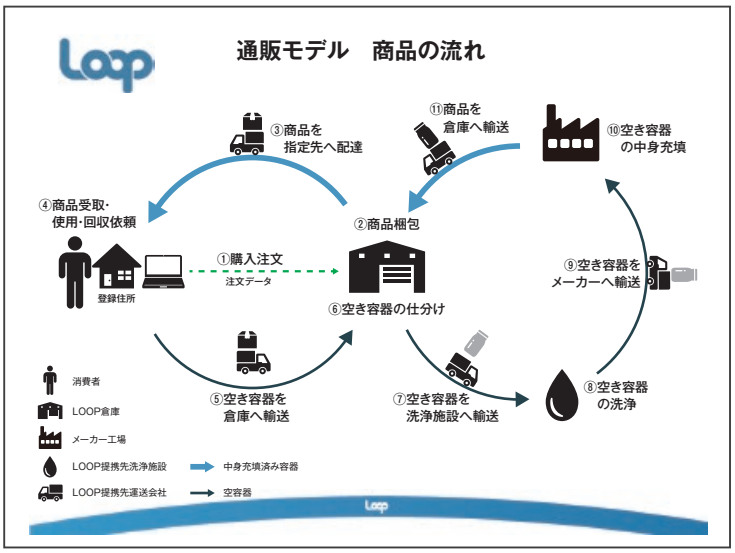
環境対応パッケージ開発促進

当社は、循環型経済への移行を目指し、3R（リデュース、リユース、リサイクル）と生分解性技術の開発を積極的に進めています。特に、私たちの日々の暮らしに不可欠な素材であるプラスチックは、便利な一方で海洋ゴミとして世界の大きな環境課題の一つになっており、環境に配慮した素材に関心が高まっています。この課題への取り組みの一つとして、海水中でも高い生分解性を持つ新素材「カネカ生分解性ポリマーPHBH」※の化粧品容器への応用を目指し、2019年4月に株式会社カネカとの共同開発を開始しました。同社の保有する独自の素材開発技術と、当社の長年にわたる化粧品などの容器開発

のノウハウを融合させることで、化粧品に関わる環境負荷の少ない生分解性容器の早期の実用化を目指しています。

2019年12月には、容器の回収・リユースを前提として、テラサイクル社（アメリカ・ニュージャージー州）が開発した循環型ショッピングプラットフォーム「Loop」の日本展開にパートナー企業として参画することを表明しました（2020年中に東京都内でサービスを開始予定）。また、化粧品容器の国際イニシアティブ「SPICE」にて、環境対応パッケージの業界標準化を目的に、評価手法をまとめたガイダンスの開発に取り組んでいます。このように、当社は、独自の技術や社外とのコラボレーションを通じて、商品の使いやすさや美しさだけでなく環境への配慮を追求し、環境負荷の最小化を目指していきます。

※「カネカ生分解性ポリマーPHBH」：
株式会社カネカが独自に開発した植物油などのバイオマスを原料とし微生物発酵プロセスによって生産されるバイオポリマーで、幅広い環境下で優れた生分解性が期待される素材です。



テラサイクル社「Loop」の仕組み

ビューティーとクリエイティブの力で肌悩みをお持ちの方をサポート

あざや白斑などの肌色変化、肌の凹凸や、がん治療の副作用による外見上の変化など、さまざまな肌悩みをお持ちの方にメイクアップ方法をアドバイスする専門の施設「資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンター」を2019年5月にシンガポールに開設しました。本センターは、2006年に資生堂創業の地である東京・銀座でのオープンを皮切りに、2008年の上海、台湾、2011年の香港に続くもので、さまざまな肌悩みをお持ちの方が毎日自分らしく過ごせるようにグローバルで展開していきます。

現在、治療技術の進歩や早期発見により、がんと向き合って過ごす期間が長くなる傾向にあり、就労しながら通院するがん患者さまも増加しています。当社では、2017年からビューティーとクリエイティブの力でがん患者さまの社会復帰を支援するプロジェクト「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を行っています。本プロジェクトは、2019年12月に一般財団法人 国際ユニヴァーサルデザイン協議会（IAUD）が主催する2019年IAUD国際デザイン賞のソーシャルデザイン部門で金賞を受賞しました。資生堂の従業員ボランティアと、活動趣旨に賛同した異業種企業、団体、医療機関と連携し、がんになっても笑顔で暮らせる社会の実現を目指していきます。



ビューティーとクリエイティブの力でがん患者さまの
社会復帰を支援するプロジェクト
「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」



シンガポールの「資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンター」

企業文化・芸術・美の発信を通じて、よりよい世界の実現へ

東京・銀座にある当社の画廊「資生堂ギャラリー」は2019年12月に100周年を迎えました。前年に同ギャラリーが開催したアーティスト蓮沼執太氏の展覧会「蓮沼執太： ～ ing」は高い評価を受け、2019年度の文化庁芸術選奨で文部科学大臣賞メディア芸術新人賞を受賞しました。

また、資生堂の企業文化誌「花椿」ウェブ版で連載していた漫画「ダルちゃん」は、幸せとは何かを考え苦悩する若い女性主人公の姿が若年層を中心に共感をよび、インターネット上で大きな話題となりました。小学館から刊行された同漫画の単行本は累計10万部を突破しています。「花椿」は82年の歴史を持ち、現在は季刊誌とウェブマガジンの二つのメディアで、現代を生きる女性へ向けて、豊かな生活につながるヒントを提供しています。季刊誌の2020年春号では「SAVE THE BEAUTY OF EARTH」をテーマに、環境問題にさまざまな角度からアプローチし、子どもたちと動物、都市の自然を捉えたビジュアルや若い世代のサステナブル活動などを紹介しています。 当社は今後も、アートによるイノベーションを目指し、“新しい美の発見と創造”を理念として、芸術文化支援活動を通じ、世の中に新たな価値を紹介していきます。



当社の企業文化誌「花椿」



1934年頃の資生堂ギャラリー内観

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（2019年12月31日現在）

1 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および飲食業 等

2 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
資生堂那須工場	栃木県 大田原市
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
台湾資生堂股份有限公司　新竹工場	台湾 新竹縣
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
資生堂グローバルイノベーションセンター	神奈川県 横浜市 西区
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 テキサス州 オースティン市
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	98.2	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
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
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
ドランクエレファントホールディングス, LLC	アメリカデラウェア	米ドル —	— (100.0)	ドランクエレファントグループの持株会社
ドランクエレファントLLC	アメリカデラウェア	米ドル —	— (100.0)	化粧品等の販売
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
株式会社イプサ	東京都港区	百万円 100	100.0	化粧品等の販売
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）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。

4 従業員の状況

区　分	従業員数		前期比増減	
		名		名
日本事業	12,043	[4,748]	+302	[+72]
中国事業	8,735	[151]	+597	[+26]
アジアパシフィック事業	3,294	[447]	+46	[+18]
米州事業	3,753	[64]	△310	[△34]
欧州事業	4,077	[491]	△109	[△41]
トラベルリテール事業	249	[4]	+31	[△4]
プロフェッショナル事業	627	[33]	+158	[+2]
全社（共通）	7,222	[2,192]	+645	[△18]
合　計	40,000	[8,130]	+1,360	[+21]

（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84.0%、日本国内における女性従業員比率は82.7%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	131,578 百万円 415 百万ドル 75 百万ユーロ 30 百万バーツ

2 当社が発行する株式に関する事項（2019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564,455株を含む）

3 株主数　61,402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）	45,436	11.37〈11.35〉
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	23,330	5.84〈5.83〉
BNYM TREATY DTT 15	12,189	3.05〈3.04〉
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7）	8,876	2.22〈2.21〉
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	8,061	2.01〈2.01〉
THE BANK OF NEW YORK 134104	7,537	1.88〈1.88〉
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,770	1.69〈1.69〉
JP MORGAN CHASE BANK 385151	6,258	1.56〈1.56〉
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,228	1.55〈1.55〉

（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. 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。

4. 三井住友信託銀行株式会社から、2019年8月6日付で共同保有者合計で26,354千株（持株比率6.59%）を保有しており、そのうち14,217千株（同3.55%）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、10,137千株（同2.53%）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上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。なお、三井住友信託銀行株式会社から2020年2月6日付で共同保有者合計で23,481千株（持株比率5.87%）を保有しており、そのうち13,457千株（同3.36%）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、10,023千株（同2.50%）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。

5. 野村證券株式会社から、2019年10月23日付で共同保有者合計で21,617千株（持株比率5.41%）を保有しており、そのうち21,316千株（同5.33%）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。

6. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2019年11月5日付で共同保有者合計で29,018千株（持株比率7.26%）を保有しており、そのうち22,632千株（同5.66%）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。

7. 株式会社みずほ銀行から、2019年12月20日付で共同保有者合計で28,239千株（持株比率7.06%）を保有しており、そのうち16,092千株（同4.02%）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。なお、株式会社みずほ銀行から2020年2月7日付で共同保有者合計で31,288千株（持株比率7.83%）を保有しており、そのうち15,872千株（同3.97%）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。

3 当社が保有する株式に関する事項（2019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、2019年は、政策保有株式（上場会社株式）について23銘柄を全数売却、また、2銘柄の一部を売却し、結果として2019年12月末時点で6銘柄となり、前期末の簿価の約37%まで削減しました。非上場の政策保有株式には、当社とイノベーションによる新たな価値創造が期待される先進的な事業を展開しているベンチャー企業への投資に取り組む専門的な社内組織「資生堂ベンチャーパートナーズ」による出資先や社会的・文化的要請による出資案件等を含んでいます。

2 当社の政策保有株式の議決権行使の基準

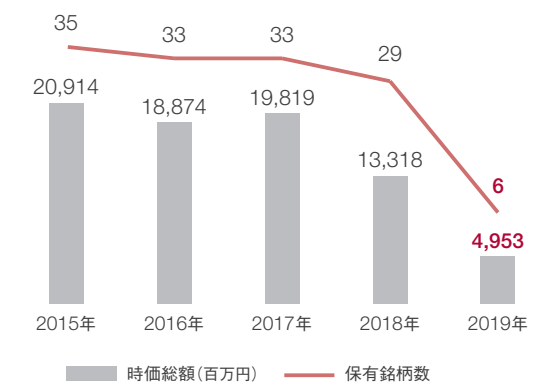
当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかどうかを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

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	52 （うち上場株式　6）
貸借対照表計上額の合計額	百万円 5,945 （うち上場株式　4,953）

純投資目的以外の目的で保有する上場株式の推移（期末）



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全銘柄（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	当事業年度 株式数（千株） 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数（千株） 貸借対照表計上額（百万円）	保有目的、定量的な保有効果および株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
株式会社PALTAC	550 2,882	600 3,114	商品販売取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
日本精化株式会社	670 866	670 689	原材料の購入取引等を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
株式会社プラネット	300 468	300 554	商品流通システム構築委託等を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	無
イオン株式会社	203 458	203 436	当該会社の子会社への商品販売取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
ゼリア新薬工業株式会社	126 266	126 249	商品の製造委託を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
ハリマ共和物産株式会社	6 11	13 18	商品販売取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有

（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2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。

4 当社の新株予約権等に関する事項（2019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。

2019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 423,800	% 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後、さらに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。

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として、業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入しています。

2018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、当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会情報」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/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	2019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
2019年3月27日	当社取締役および執行役員等18名	7,864円	1株当たり1円	2021年9月1日～2034年2月28日	当社取締役（社外取締役を除く）3名272個	当社普通株式27,200株
					当社取締役を兼務しない執行役員10名231個	23,100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41個	4,100株
					その他3名47個	4,700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2019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(2019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、“BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD”を企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHYとしており、コーポレートガバナンスを“企業理念の達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤”と位置づけています。

コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、“お客さま”“取引先”“社員”“株主”“社会・地球”という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。

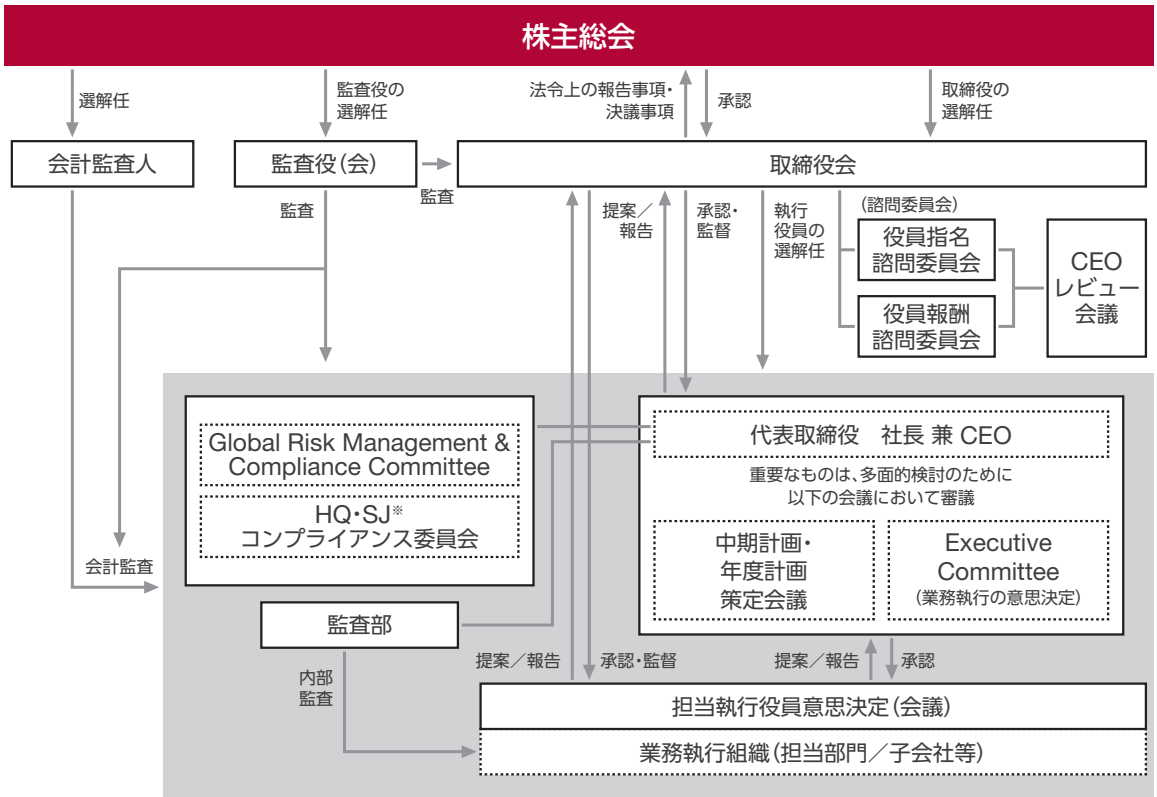
コーポレートガバナンス改革の変遷

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 2019年 役員選解任規程の制定	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)(2019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

2019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。



※HQおよびSJの定義は、68ページに記載のHQ·SJコンプライアンス委員会の活動内容の説明をご覧ください。

〈業務執行およびコーポレートガバナンスに関する機関の構成〉

役職	氏名	取締役会	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会	CEOレビュー会議	監査役会	Executive Committee	中期計画·年度計画策定会議	Global Risk Management & Compliance Committee	HQ·SJコンプライアンス委員会
代表取締役	魚谷雅彦	◎	○	○			◎	◎	◎	
	島谷庸一	○					○	○	○	○
取締役	青木　淳	○					○	○	○	○
社外取締役	石倉洋子	○	◎	○	○					
	岩原紳作	○	○	○	○					
	大石佳能子	○	○	◎	○					
常勤監査役	吉田　猛	○				◎	△	△	△	△
	宇野晶子	○				○		△	△	△

役職	氏名	取締役会	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会	CEOレビュー会議	監査役会	Executive Committee	中期計画・年度計画策定会議	Global Risk Management & Compliance Committee	HQ・SJコンプライアンス委員会
社外監査役	後藤靖子	○			○	○				
	小津博司	○			○	○				
	辻山栄子	○			○	○				
執行役員										
常務	杉山繁和						○	○	○	○
	直川紀夫	△					○	○	○	○
執行役員	ジャン フィリップ シャリエ							○	○	
	マイケル クームス	△					○	○	○	
	藤原憲太郎							○	○	
	カタリーナ ヘーネ									
	堀井清美									○
	亀山　満									
	岡部義昭									
	塩島義浩									
	鈴木ゆかり									
	山本尚美									
	依田光史	△					○		○	◎
	吉田克典									

（注）1. 上記表には、各機関の会議について法令上出席義務のある者および毎回出席することと定めている者を記載しています。また、これらの機関のうち、Executive Committee、中期計画・年度計画策定会議、Global Risk Management & Compliance CommitteeおよびHQ・SJコンプライアンス委員会の構成員には、当社の従業員ならびに当社の国内外の子会社等の取締役、執行役員および従業員も含まれますが、上記表には当社の取締役、監査役および執行役員のみを記載しています。
2. 上記表では、議長、委員長、チェアパーソンまたはこれに準ずる立場の者には◎印を付し、それ以外の構成員には○印を付しています。また、陪席者およびオブザーバーは△印を付しています。
3. 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）。

〈業務執行およびコーポレートガバナンスに関する任意設置機関の活動内容〉

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。2019年度は6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、社長 兼 CEOのサクセッションプランや役員選解任規程の制定に関する検討を行いました。

役員報酬諮問委員会

役員報酬制度、役員業績評価に基づく役員報酬の支給内容などを取締役会に答申します。2019年度は7回開催し、2018年度の取締役および執行役員の賞与、2019年度の取締役および執行役員の個人別報酬、2019年度に係る報酬制度についての検討のほか、社長 兼 CEOの報酬設計

の検討を行いました。

CEOレビュー会議

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ており、主に社長 兼 CEOの指名および報酬に関する評価のための機関です。活動内容等は、86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」に記載のとおりです。2019年度は、2回開催しました。

Executive Committee

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。2019年度は、毎月1回以上開催しました。

中期計画・年度計画策定会議

経営計画やブランド戦略の立案および決裁を行います。2019年度は、4回開催しました。

Global Risk Management & Compliance Committee

グローバルおよびローカルの社会変化や資生堂グループの現状を的確に捉え、これに基づき経営リスク要因を特定し、重要リスクの優先順位付けとその対策、世界各地域の倫理・コンプライアンスの現状と対策を検討します。2019年度は、2回開催しました。

HQ・SJコンプライアンス委員会

当社（HQ）および資生堂ジャパン株式会社（SJ）を含む、日本国内に所在する資生堂グループ各社における倫理、コンプライアンス、インシデントの現状把握と対策を検討します。2019年度は、1回開催しました。

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。その中で、コーポレートガバナンスの基本方針に掲げた経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図るために、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社の優れた機能を取り入れ、取締役会の監督機能の強化を進めています。

2016年1月より、資生堂グループでは6つの地域と5つのブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型の組織体制を本格稼働させています。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中で、今後当社が“モニタリングボード型のコーポレートガバナンス”を実施していくことを踏まえ、取締役会における社外取締役の構成比率に対する考え方を定めました。

当社では、定款の定めにより取締役の員数の上限を12名としており、適切に経営の監督を行うために、事業ポートフォリオや事業規模などを勘案のうえ、最適な人数の取締役を選任しています。

このうち社外取締役については、一定の発言力の確保の観点から、3名以上選任することとしています。また、現に選任されている取締役の半数以上を社外取締役とすることを目処としています。

なお、社外取締役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。

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

同基準の概要は、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、当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会情報」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/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

2019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3名（60.0%）です。

取締役と監査役の合計11名のうち、6名（54.5%）が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、5名（45.4%）が女性です。

7. 社長 兼 CEOのサクセッション

当社では、社長 兼 CEOの後任候補者の選定には現任者自身の関与が必要であり、そのサクセッションプランの立案責任も現任者が負うものと考えています。一方で、現任の社長 兼 CEO自身の再任という選択肢を含む場合には、審議の公正性を確保するため、再任の要否の検討は、役員指名諮問委員会において委員長および社外取締役である委員のみで行います。また、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。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CEOレビュー会議が、独立かつ客観的な立場からその妥当性について判断します。CEOレビュー会議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尊重します。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。

2019年度は、社長 兼 CEOの再任を含むサクセッションプランについて、社外取締役のみで構成する役員指名諮問委員会において公正かつ徹底した審議を実施し、CEOレビュー会議のメンバーもその妥当性を確認しました。この結果、企業理念の実現に向け、さらなるグローバル化を加速するための成長戦略を策定・実行することの難易度等を考慮すると、現任の社長 兼 CEOの任期を継続することがすべてのステークホルダーにとって最良な選択であるとの結論に至り、2019年9月26日に開催の取締役会において、現任の社長 兼 CEOの任期延長および具体的サクセッションプランの枠組み等が承認されました。

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

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。新任取締役候補者および新任監査役候補者に対し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しているほか、社外取締役および社外監査役を新たに迎える際には、当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略等について研修を行っています。

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

3 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

(2019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 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 Global Risk Management & Compliance Committee 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 Global Risk Management & Compliance Committee 委員 HQ・SJ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 Global Risk Management & Compliance Committee 委員 HQ・SJ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
常勤監査役	吉田　猛	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	宇野晶子	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー
社外監査役 〈独立〉	後藤靖子	—

(2020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 日本地域 CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長 兼 社長 Global Risk Management & Compliance Committee 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 Global Risk Management & Compliance Committee 委員 HQ・SJコンプライアンス委員会 委員
取締役 常務	青木　淳	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 社会価値創造、ファシリティマネジメント、グローバルプロフェッショナル事業
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
常勤監査役	吉田　猛	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	宇野晶子	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー
社外監査役 〈独立〉	後藤靖子	—

（2019年12月31日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
社外監査役〈独立〉	小 津 博 司	—
社外監査役〈独立〉	辻 山 栄 子	—

（2020年1月1日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
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2019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6名が男性、5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. 監査役のうち後藤靖子氏、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、後藤靖子氏、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」（当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会情報」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/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. 常勤監査役宇野晶子氏、社外監査役後藤靖子氏は、2019年3月26日開催の第119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。取締役全員は、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、社外監査役後藤靖子氏は、九州旅客鉄道株式会社で、常務取締役 CFOとして財務部門を率いた後に取締役監査等委員を経験しており、財務および会計に関する知見を有しています。さらに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。

4 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	積水化学工業株式会社 社外取締役 日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役
社外取締役	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
社外監査役	後　藤　靖　子	株式会社デンソー 社外監査役 九州旅客鉄道株式会社 取締役監査等委員
社外監査役	小　津　博　司	小津法律事務所 所長（弁護士） 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 公認会計士 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、当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会情報」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/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、2019年6月をもって日清食品ホールディングス株式会社の社外取締役を退任しています。
3. 社外監査役後藤靖子氏は、2019年6月をもって九州旅客鉄道株式会社の取締役監査等委員を退任しています。

5 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。

6 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					
積水化学工業株式会社 社外取締役	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2019年3月期連結売上高
日清食品ホールディングス株式会社 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2019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。				

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
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2019年3月期連結売上高
参天製薬株式会社 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　後藤靖子					
株式会社デンソー 社外監査役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
九州旅客鉄道株式会社 取締役監査等委員	物流センター利用料等	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2019年3月期「営業収益」
	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2019年3月期「運輸業等営業費及び売上原価」
社外監査役　小津博司					
小津法律事務所 所長	当社は同事務所と特記すべき関係はありません。				
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2019年3月期「収益合計」
トヨタ自動車株式会社 社外監査役	オフィス賃料等	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2019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。				

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
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。				

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2019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2019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
				1%未満	同社2019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2019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、当社企業情報サイトの「投資家情報/株主総会情報」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/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、2019年6月をもって日清食品ホールディングス株式会社の社外取締役を退任しています。
5. 社外監査役後藤靖子氏は、2019年6月をもって九州旅客鉄道株式会社の取締役監査等委員を退任しています。

7 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20回のうち20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、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	取締役会20回のうち20回に出席し（出席率100%）、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、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20回のうち20回に出席し（出席率100%）、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、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	後 藤 靖 子	2019年3月に社外監査役就任後、取締役会16回のうち16回に出席（出席率100%）、また監査役会11回のうち11回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、公務員としての国内外での経験や上場企業での事業担当経験を通じて得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	小 津 博 司	取締役会20回のうち19回に出席（出席率95%）、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20回のうち20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）取締役会への社外取締役（3名）の平均出席率、社外取締役以外の取締役（3名）の平均出席率および取締役全員（6名）の平均出席率は、いずれも100%です。また、取締役会への社外監査役（4名）の平均出席率は98.3%、常勤監査役（3名）の出席率は97.5%、監査役全員（7名）の平均出席率は98.0%です。取締役会への取締役および監査役全員の平均出席率は、99.0%です。なお、本注記中の監査役の出席率は2019年3月の株主総会終了後に退任した監査役を含めて算出しています。

8 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	
		2019年12月31日現在	2020年1月1日現在
常務	杉山 繁和	日本地域 CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会委員	日本地域 CEO補佐 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 副会長 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会委員
常務	直川 紀夫	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 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJ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戦略、SN基盤開発、ロジスティクス、生産、購買、グローバルブランドS&OP※推進、デマンド・サプライ計画、工場 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJ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 CEO 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 社長 Global Risk Management & Compliance Committee委員	—
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 Global Risk Management & Compliance Committee委員	CFO 最高財務責任者 戦略財務、財務経理、IR、ビジネストランスフォーメーション Global Risk Management & Compliance Committee委員
執行役員	藤原 憲太郎	中国地域 CEO 資生堂(中国)投資有限公司 董事長兼総経理 Global Risk Management & Compliance Committee委員	中国地域 CEO 資生堂(中国)投資有限公司 薫事長兼総経理 Global Risk Management & Compliance Committee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 シニアバイスプレジデント	—
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 HQ・SJコンプライアンス委員会委員	チーフビューティーストラテジーオフィサー HQ・SJコンプライアンス委員会委員
執行役員	亀山 満	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	—
執行役員	岡部 義昭	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	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO
執行役員	塩島 義浩	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、秘書・渉外	チーフクオリティーオフィサー 品質保証、秘書・渉外
執行役員	鈴木 ゆかり	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	チーフブランドオフィサー クレ・ド・ポー ボーテ、イプサ、ザ・ギンザ

地位	氏名	担当等	
		2019年12月31日現在	2020年1月1日現在
執行役員	山本尚美	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	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
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 HQ・SJコンプライアンス委員会委員長 Global Risk Management & Compliance Committee委員	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 HQ・SJコンプライアンス委員会委員長 Global Risk Management & Compliance Committee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	チーフプロダクトイノベーションオフィサー インキュベーション、パッケージイノベーション、化粧品イノベーション、プロセスエンジニアリングイノベーション

※SN:サプライネットワーク
※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
※S&OP:セールス&オペレーション

(注)1. 2019年12月31日付で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	ジャン フィリップ シャリエ	2019年12月31日
執行役員	カタリーナ ヘーネ	2019年12月31日
執行役員	亀山 満	2019年12月31日

2. 藤原憲太郎氏、鈴木ゆかり氏は、2020年1月1日付で常務に昇格しました。
3. 2020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	安野裕美	チーフパブリックリレーションズオフィサー グローバル広報
執行役員	井上美香	チーフレギュラトリーオフィサー GIC※改革リード 技術知財、GIC統括、グローバル薬務、化粧情報イノベーション
執行役員	三浦昭宏	SN戦略、SN基盤開発、ロジスティクス、生産
執行役員	中村 実	チーフピープルオフィサー 兼 チーフウェルネスオフィサー 人事 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会委員
執行役員	高野篤典	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
執行役員	梅津利信	チーフストラテジーオフィサー 経営革新、経営戦略、市場情報、ビジネスディベロップメント Global Risk Management & Compliance Committee委員

※GIC:グローバルイノベーションセンター

9 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（執行役員を兼務する取締役および執行役員を対象とした報酬制度）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て審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

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

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

（注）1. 取締役の基本報酬と賞与の合計額は、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2019年度の取締役の賞与は、（注）1.に記載の株主総会決議に基づき、取締役会の決議により支払う予定の額です。
3. 上記の取締役の旧長期インセンティブ型報酬（ストックオプション）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション（新株予約権）の当期費用計上額の合計額です。
4. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の当期費用計上額の合計額です。
5. 上記支給額のほか、当社取締役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8百万円があります。
6. 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬（（注）1.～5.に記載したものを含む）以外の報酬の支払いはありません。

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

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

（注）1. 上記の2019年度の取締役の賞与は、「2.取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額」の（注）1.に記載の株主総会決議に基づき、取締役会の決議により支払う予定の額です。
2. 上記の取締役の旧長期インセンティブ型報酬（ストックオプション）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション（新株予約権）の当期費用計上額の合計額です。
3. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（株式報酬）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の当期費用計上額の合計額です。
4. 上記支給額のほか、代表取締役島谷庸一氏に対して、同氏が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額3百万円があります。
5. 上記2名の取締役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。

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

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

合計支給率	108.6%

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

5. 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・ユニットを導入しました。

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

（注）1. この表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。
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業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」で構成されており、当社取締役および執行役員に対し、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、支給率の変動幅を0%～200%としています。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）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。なお、連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の各目標および閾値の達成率の判定にあたっては、役員報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会の決議をもって実績を補正して判定することがあります。このような補正を行った場合は、取締役の報酬実績の開示資料に記載して明らかにします。

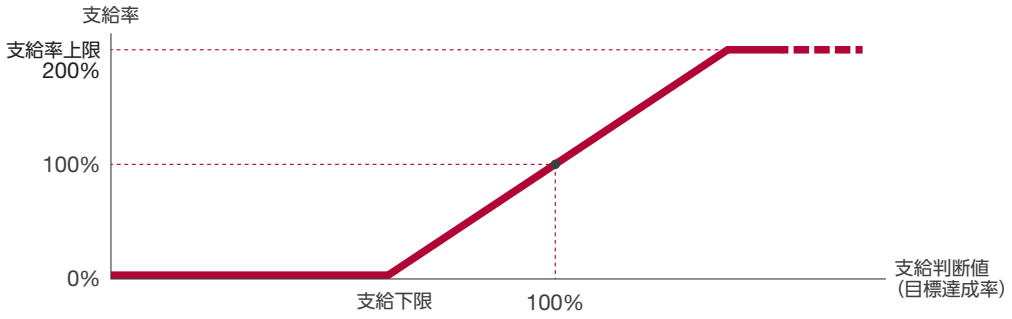
また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために全役員について個人考課部分を設定しています。

年次賞与の評価指標および評価ウエイト

<table>
<tr><th rowspan="3">評価項目</th><th rowspan="3">評価指標</th><th colspan="8">評価ウエイト</th></tr>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">社長 兼 CEO</th><th colspan="4">事業担当執行役員</th><th colspan="2">事業担当以外の執行役員</th></tr>
<tr><th colspan="2">地域本社社長</th><th colspan="2">その他</th><th colspan="2">CFOおよびその他</th></tr>
<tr><td rowspan="3">全社業績</td><td>連結売上高</td><td>30%</td><td rowspan="2">70%</td><td>10%</td><td rowspan="2">20%</td><td>10%</td><td rowspan="2">20%</td><td>30%</td><td rowspan="2">70%</td></tr>
<tr><td>連結営業利益</td><td>40%</td><td>10%</td><td>10%</td><td>40%</td></tr>
<tr><td>親会社株主に帰属する当期純利益</td><td colspan="8">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。</td></tr>
<tr><td>担当部門業績</td><td>事業業績評価</td><td colspan="2">—</td><td colspan="2">50%</td><td colspan="2">50%</td><td colspan="2">—</td></tr>
<tr><td rowspan="2">個人考課</td><td rowspan="2">個人別に設定した戦略目標の達成度</td><td colspan="8">30%</td></tr>
<tr><td colspan="8">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。</td></tr>
</table>

（注） 取締役の代表権の有無により評価指標および評価指標の適用割合に差異を設けていません。

年次賞与の支給率モデル



■長期インセンティブ型報酬

2019年度には、VISION 2020の目標の一部前倒し達成に伴い、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しました。現在の長期インセンティブ型報酬は、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がより明確化され、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ています。

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

長期インセンティブ型報酬では、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、予め支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。 評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて変動幅50%～150%の範囲で支給率を算出し、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

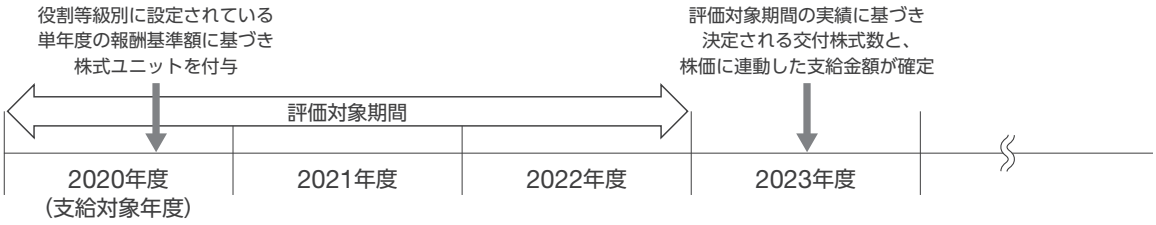
定的に株式報酬を付与することも重視し、業績連動部分だけでなく、固定的に支給される固定部分を設けています。

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には、2017年度実績を起点に算出した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）を設定しました。さらに、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）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、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CEOやその他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。

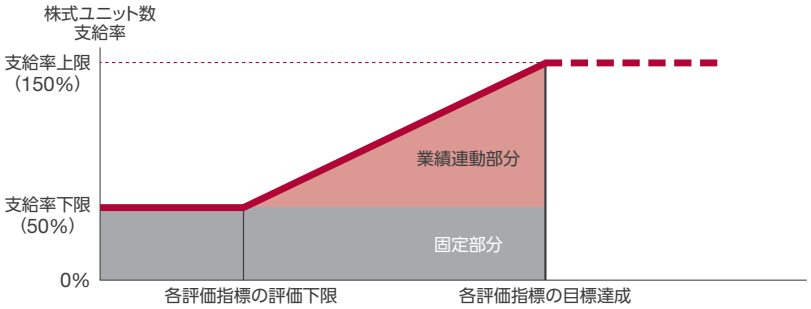
長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



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。	

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、CEOレビュー会議において、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、CEOレビュー会議は、社長 兼 CEOの再任等に関する審議・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、CEOレビュー会議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。

10 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	390

(注)当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、「当期に係る会計監査人としての報酬等の額」にはこれらの合計額を記載しています。

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

当社は、会計監査人に対して、IFRS適用にあたっての指導および助言に係る業務を委託しました。その報酬等の額は163百万円であり、上記「2. 報酬等の額」の「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」に含まれています。

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うえ、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

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。

■連結貸借対照表(2019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	**532,623**	**482,994**
現金及び預金	110,342	125,891
受取手形及び売掛金	172,905	166,491
たな卸資産	181,104	149,788
その他	71,012	42,811
貸倒引当金	△2,741	△1,989
固定資産	**686,172**	**526,624**
有形固定資産	**314,757**	**235,185**
建物及び構築物	121,875	87,607
機械装置及び運搬具	44,281	22,188
工具、器具及び備品	41,099	29,055
土地	45,040	49,795
リース資産	5,248	4,601
使用権資産	19,693	—
建設仮勘定	37,518	41,937
無形固定資産	**249,209**	**165,406**
のれん	64,499	12,610
リース資産	536	233
商標権	135,209	111,001
その他	48,963	41,561
投資その他の資産	**122,205**	**126,031**
投資有価証券	13,915	23,026
長期前払費用	16,690	15,363
繰延税金資産	55,313	59,691
その他	36,317	28,016
貸倒引当金	△31	△66
資産合計	**1,218,795**	**1,009,618**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**464,273**	**339,940**
支払手形及び買掛金	31,336	56,870
電子記録債務	65,601	45,422
短期借入金	120,496	2,725
1年内返済予定の長期借入金	730	730
1年内償還予定の社債	15,000	10,000
リース債務	8,722	1,746
未払金	89,124	73,836
未払法人税等	11,951	20,129
返品調整引当金	5,333	10,795
返金負債	9,899	4,741
賞与引当金	25,132	30,782
役員賞与引当金	101	211
危険費用引当金	341	471
事業撤退損失引当金	117	3,204
その他	80,383	78,272
固定負債	**236,665**	**201,215**
社債	15,000	30,000
長期借入金	70,791	28,105
リース債務	17,368	2,469
長期未払金	49,153	54,639
退職給付に係る負債	69,804	76,877
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	54	144
繰延税金負債	2,712	3,316
その他	11,430	5,312
負債合計	**700,938**	**541,156**
純資産の部		
株主資本	**504,092**	**451,427**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,741	70,748
利益剰余金	371,435	319,001
自己株式	△2,591	△2,829
その他の包括利益累計額	**△7,654**	**△2,846**
その他有価証券評価差額金	3,106	4,992
為替換算調整勘定	10,839	15,645
退職給付に係る調整累計額	△21,600	△23,484
新株予約権	**1,263**	**952**
非支配株主持分	**20,156**	**18,929**
純資産合計	**517,857**	**468,462**
負債純資産合計	**1,218,795**	**1,009,618**

■連結損益計算書

（2019年1月1日から2019年12月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前期(ご参考)
売上高	1,131,547	1,094,825
売上原価	254,844	231,928
売上総利益	**876,703**	**862,896**
販売費及び一般管理費	762,871	754,545
営業利益	**113,831**	**108,350**
営業外収益	5,674	7,113
受取利息	1,243	1,227
受取配当金	333	490
持分法による投資利益	330	301
受取家賃	625	734
補助金収入	1,056	2,783
その他	2,086	1,575
営業外費用	10,766	5,974
支払利息	2,292	769
為替差損	5,375	2,900
その他負債の利息	1,266	1,392
その他	1,831	910
経常利益	**108,739**	**109,489**
特別利益	4,103	5,641
固定資産売却益	654	2,853
投資有価証券売却益	3,449	2,739
事業譲渡益	—	48
特別損失	5,465	10,821
固定資産処分損	1,683	1,698
投資有価証券売却損	165	—
投資有価証券評価損	27	—
事業構造改善費用	1,637	—
構造改革費用	1,483	3,739
関係会社整理損	466	936
事業撤退損	—	4,446
税金等調整前当期純利益	**107,378**	**104,310**
法人税、住民税及び事業税	22,538	41,249
過年度法人税等	4,504	—
法人税等調整額	3,033	△1,844
当期純利益	**77,301**	**64,905**
非支配株主に帰属する当期純利益	3,739	3,501
親会社株主に帰属する当期純利益	**73,562**	**61,403**

（ご参考）

■連結包括利益計算書

（2019年1月1日から2019年12月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前　期
当期純利益	**77,301**	**64,905**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,756	△3,600
為替換算調整勘定	△4,801	△14,151
退職給付に係る調整額	1,904	△3,373
持分法適用会社に対する持分相当額	4	△4
その他の包括利益合計	△4,648	△21,129
包括利益	**72,653**	**43,775**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	68,754	41,230
非支配株主に係る包括利益	3,898	2,544

■貸借対照表（2019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	**314,878**	**201,449**
現金及び預金	14,947	23,140
受取手形	147	96
売掛金	70,193	71,285
商品及び製品	23,083	16,632
仕掛品	5,079	4,345
原材料及び貯蔵品	20,881	18,505
前払費用	3,826	3,330
短期貸付金	95,991	918
未収入金	51,577	48,858
その他	29,149	14,334
固定資産	**475,131**	**472,652**
有形固定資産	**196,821**	**151,891**
建物	75,694	53,028
構築物	2,876	1,513
機械及び装置	34,646	13,352
車両運搬具	100	56
工具器具備品	12,057	6,711
土地	36,831	41,600
リース資産	3,241	2,601
建設仮勘定	31,372	33,027
無形固定資産	**23,892**	**15,843**
特許権	19	18
電話加入権	123	124
ソフトウエア	18,850	7,786
ソフトウエア仮勘定	3,301	6,165
リース資産	113	138
その他	1,483	1,610
投資その他の資産	**254,417**	**304,917**
投資有価証券	6,051	15,348
関係会社株式	186,188	240,287
その他の関係会社有価証券	17,631	17,631
出資金	483	485
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	1,601	1,765
前払年金費用	6,007	4,677
長期前払費用	580	664
繰延税金資産	11,510	7,721
その他	12,748	4,689
貸倒引当金	△201	△170
資産合計	**790,009**	**674,102**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**317,570**	**262,542**
支払手形	439	9,522
電子記録債務	55,548	34,442
買掛金	15,639	15,115
短期借入金	108,000	9,427
1年内償還予定の社債	15,000	10,000
リース債務	1,703	1,378
未払金	32,995	37,636
未払費用	1,985	1,329
未払法人税等	2,027	9,162
預り金	1,774	1,644
関係会社預り金	73,243	123,876
返品調整引当金	3,995	3,504
賞与引当金	4,149	5,099
役員賞与引当金	101	211
その他	967	192
固定負債	**44,601**	**58,871**
社債	15,000	30,000
長期借入金	10,000	10,000
リース債務	1,699	1,399
退職給付引当金	15,919	15,716
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	38	71
その他	1,593	1,334
負債合計	**362,171**	**321,413**
純資産の部		
株主資本	**423,965**	**347,334**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,258
資本準備金	70,258	70,258
利益剰余金	291,792	215,398
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	275,562	199,168
固定資産圧縮積立金	4,490	4,490
繰越利益剰余金	271,072	194,678
自己株式	△2,591	△2,829
評価・換算差額等	**2,609**	**4,402**
その他有価証券評価差額金	2,609	4,402
新株予約権	**1,263**	**952**
純資産合計	**427,838**	**352,688**
負債純資産合計	**790,009**	**674,102**

■損益計算書（2019年1月1日から2019年12月31日まで）

（単位:百万円）

科　目	当　期	前期(ご参考)
売上高	303,663	270,789
売上原価	175,727	159,559
売上総利益	**127,936**	**111,230**
販売費及び一般管理費	105,934	91,300
営業利益	**22,002**	**19,930**
営業外収益	34,503	24,046
受取利息	466	94
受取配当金	29,094	18,896
投資事業組合運用益	1,494	1,206
受取ロイヤリティー	1,661	1,777
その他	1,786	2,071
営業外費用	4,689	1,812
支払利息	358	557
貸倒引当金繰入額	41	20
投資事業組合運用損	2	14
為替差損	3,230	596
その他	1,057	623
経常利益	**51,816**	**42,163**
特別利益	47,722	3,464
固定資産売却益	640	755
投資有価証券売却益	47,082	2,709
特別損失	3,927	768
固定資産処分損	1,183	768
投資有価証券評価損	27	—
投資有価証券売却損	656	—
移転価格税制調整金	2,060	—
税引前当期純利益	**95,611**	**44,859**
法人税、住民税及び事業税	△4,226	7,780
過年度法人税等	4,347	—
法人税等調整額	△3,016	△535
当期純利益	**98,506**	**37,613**

■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

2020年2月20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2019年1月1日から2019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

2020年2月20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2019年1月1日から2019年12月31日までの第120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

■監査役会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査役会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第120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.　監査役会及び監査役の監査の方法及びその内容

⑴監査役会は、当社及び当社グループの健全で持続的な成長を確保するために、様々なステークホルダーからの信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを監査の方針として監査計画等を定めています。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、常に独立の立場と公正不偏の態度で職務を遂行し、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果断な意思決定が可能となるガバナンスの整備状況等について、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、本社及び主要な国内外の事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社等を訪問し事業所責任者等と意思疎通及び情報の交換を行い、事業及び経営状況について報告を受けました。

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。

2020年2月21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 宇野 晶子 ㊞

社外監査役 後藤 靖子 ㊞

社外監査役 小津 博司 ㊞

社外監査役 辻山 栄子 ㊞

以 上

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	P48-56
	行動準則の策定	2-2	有り	
	コーポレートガバナンスの基本方針	3-1 (ii)	有り	P65
	任意で設置している委員会（役員指名、報酬等）	4-10	有り	P66-68
	資本政策の基本方針	1-3	有り	P47
	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	P54-56
	女性の活躍推進を含む多様性の確保	2-4	有り	P54,59
	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	P69
	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	P69
	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	P70-71
	会社から独立した内部通報窓口の整備	2-5	有り	
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	P93-96
政策保有株式	政策保有株式縮減に関する方針	1-4	有り	P61
	政策保有株式の議決権行使基準	1-4	有り	P61
剰余金の配当	利益還元方針の説明		有り	P17,47
	連結配当の目安		DOE2.5%以上	P17,47
	配当性向の推移の記載		有り	P17,47
	自己資本比率		40.7%	P46
	連結ROE		15.6%	P36,46
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	P18
	各候補者の具体的指名理由	3-1 (v)	有り	P20-27
	議案が成立した場合の取締役数と増減		8名（2名増）	P18
	取締役の任期		1年	P18
	議案が成立した場合の社外取締役数	4-8	4名	P18
	議案が成立した場合の独立役員となる取締役数	4-8	4名	P18
	取締役会の出席率が75%未満の社外取締役の有無		無し	P25-27,77

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
	社外役員の独立性の判断基準	4-9	有り	P69-70
	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	
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	P29
	各候補者の具体的指名理由	3-1 (v)	有り	P30
	議案が成立した場合の監査役数と増減		5名（増減なし）	P29
	社外監査役数		3名	P72-73
	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	P77
	社外役員の独立性の判断基準	4-9	有り	P69-70
	関連当事者間取引の承認に係る枠組み	1-7	有り	
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	P80-86
	業績の大幅な悪化		無し	P35-37
	当事業年度の役員報酬の総額		834百万円	P80-81
	前事業年度の役員報酬の総額		701百万円	—
	当事業年度の役員報酬の個別開示		有り	P81
退職慰労金	退職慰労金制度の有無		廃止済み	P80
業績連動型株式報酬	割当て対象者に社外の第三者が含まれるか		無し	P31
	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	P31-34
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	—

当社企業情報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、当社企業情報サイトに掲載しております。

https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/

◆ 株主総会会場ご案内図 ◆

日　時	2020年3月25日（水曜日） **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
- ◆ **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	G 銀座線
C 千代田線	Y 有楽町線
M 丸ノ内線	I 都営三田線

VEGETABLE OIL INK

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。

新型肺炎感染リスクに伴う当社の対応について

本株主総会は、当社定款に従い、3月25日（水曜日）午前10時より開催いたします。ご来場される株主さまは、株主総会開催日現在の国内の感染状況やご自身の体調をお確かめのうえ、マスク着用などの感染予防にご配慮いただき、ご来場賜りますようお願い申し上げます。

- ●本株主総会会場において、感染予防のため、間隔をあけた座席配置などを検討しており、例年よりもメイン会場の座席数が減少する見込みです。メイン会場が満席となった場合には、同ホテル内の別会場にご案内させていただく可能性がございますが、何卒ご理解のほどお願い申し上げます。
- ●毎年開催している当社をより深く理解していただくための「事業活動展示」については、感染予防の観点から中止いたしますので、あらかじめご了承のほど、お願い申し上げます。なお、展示を予定していた内容の一部は3月18日以降、以下の当社企業情報サイトに掲載いたしますのでご覧いただければ幸いです。
- ●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となります。ご欠席される場合は、株主総会参考書類をご検討いただき、書面またはインターネットによる議決権の事前行使をお願い申し上げます。
- ●本株主総会当日の報告事項等（プレゼンテーション含む）の動画は、3月26日以降、以下の当社企業情報サイトからご視聴いただけますので、ご活用ください。

当社企業情報サイト「投資家情報 / 株主総会情報」（https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/）