

株式会社 資生堂
第121回 定時株主総会
招集ご通知

SHISEIDO

証券コード 4911

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**
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て

P07 **中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond**
概要、主要な戦略、財務目標など

P11 **サステナビリティ**
2030年に向けたサステナビリティアクション
取り組み事例

P13 **コーポレートガバナンス**
エグゼクティブオフィサー体制
取締役・監査役

◆ 株主総会招集ご通知

第121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 61
3. 当社が保有する株式に関する事項 62
4. 当社の新株予約権等に関する事項 64
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
(ご参考)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/

表紙について



美。美しいということ。ビューティー。
その呼び名にかかわらず、美は人を勇気づけ、明日の希望となります。
多様な個性にあふれる現代のビューティーは、多くの人の心のエネルギーとなっています。
表紙の写真は、いまの時代だからこそ、私たち資生堂はビューティーの持つ力で世界中の人々が心をひとつにし、幸福や自由、生きる喜びを感じる新しい時代へ力強く進みたい、という思いを表現しました。

株主総会での新型コロナウイルス等の感染リスクに対する当社の対応について

本年の株主総会は、3月25日（木曜日）午前10時より開催いたします。新型コロナウイルス感染症等への感染リスクを可能な限り低くするため、以下のとおり運営しますので株主のみなさまのご理解とご協力をお願いします。

- ●感染リスクを避けるため、本年は株主総会当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットによる議決権行使を強くご推奨申し上げます。
- ●株主総会会場に来場されなくても、パソコンやスマートフォン等を用いて遠隔地からでも株主総会のすべての模様をライブでご覧いただける株主総会ライブ配信を行います。このライブ配信の利用（ウェブ参加）を強くご推奨申し上げます。なお、ウェブ参加の場合、会社法上の出席に該当しないため、当日の議決権行使や質問はできません。議決権は事前に行使してご参加ください。
- ●本年の株主総会への会場出席は事前申し込み定員制（先着順）としています。会場出席をご希望の場合は、同封のご案内をご覧のうえ、お手続きくださいますようお願い申し上げます。事前申し込みをせずに来場されても会場出席いただけませんので、ご注意ください。
- ●来場される株主さまは、株主総会当日および1～2週間前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くださいますようお願い申し上げます。
- ●当日は、検温装置を設置し、体温の高い株主さまには本会場への入場をお控えいただきます。

今後、株主総会当日までの状況変化とその対応につきましては、当社企業情報サイトにてお知らせします。
（https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/）

- ●例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、展示の代替として、コロナ禍におけるお客さまニーズの変化に迅速に対応したさまざまな取り組みを、以下の当社企業情報サイトでご紹介していますので、ぜひご覧ください。

当社企業情報サイト「投資家情報/個人株主・投資家のみなさまへ/特集・インタビュー」
（https://corp.shiseido.com/jp/ir/investors/special/）

招集ご通知に関する事項の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」に掲載しています。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**
- **2017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（株主総会情報）
https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/
検索　資生堂　株主総会

当社株主さま窓口
03-6218-5418
（平日9:00～17:15）

証券コード　4911
2021年3月5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121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121回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

なお、当日ご出席されない場合は、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。

また、本年は新型コロナウイルス感染症等への感染リスクを可能な限り低くするため、総会会場でのご出席を事前申し込み定員制（先着順）とし、パソコンやスマートフォン等を用いて遠隔地からでも参加可能な株主総会ライブ配信を実施します。株主総会ライブ配信をご利用される場合は、ぜひ、書面または電磁的方法（インターネット等）で議決権を行使ください。

敬　具

日　時	**2021年3月25日（木曜日）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121期（2020年1月1日から2020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

株主総会へのご参加方法について

会場出席いただく場合

株主総会に会場出席する方法

本年は事前申し込み定員制（先着順）としています。

株主総会開催日時
2021年3月25日（木曜日）
午前10時
受付開始時間は、午前9時を予定

・事前申し込みをせずに、来場されても、会場出席できませんので、ご注意ください。
・会場出席を希望される方は、3月17日㈬までにウェブサイトより事前申し込みを行ってください。なお、3月18日㈭に限り、お電話での申し込みも受け付けます。詳しくは、同封のご案内をご覧ください。
・会場出席が定員に達した場合は、今回から導入した「株主総会ライブ配信」によるウェブ参加をご検討ください。
・事前申し込みが完了している株主さまは総会当日、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

会場出席されない場合（事前の議決権行使をお願いします）

強くご推奨

株主総会ライブ配信を利用してウェブ参加する方法

パソコンやスマートフォン等を用いて遠隔地からでも参加可能です。

株主総会開催日時
2021年3月25日（木曜日）
午前10時
午前9時半より配信開始

・株主総会ライブ配信のご利用は株主の方限定です。IDとパスワードでの認証手続きが必要です。
・株主総会ライブ配信を利用（ウェブ参加）される方は、同封のご案内をご覧のうえ、当日までにウェブ参加の事前申し込みを行ってください。
・ウェブ参加の場合、会社法上の出席には該当しないため、当日の議決権行使や質問はできません。

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
2021年3月24日（水曜日）
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

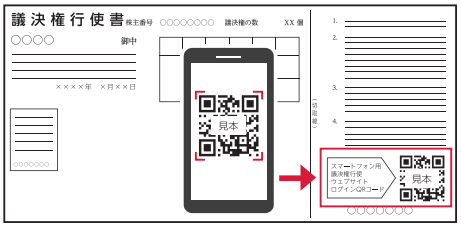
議決権行使ウェブサイト（https://www.web54.net）にアクセスしていただき、議案の賛否をご入力ください。

行使期限
2021年3月24日（水曜日）
午後5時15分完了分まで

いずれかの方法で事前に議決権行使をお願いします。

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。

議決権行使について

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。

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。

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

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

～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て～

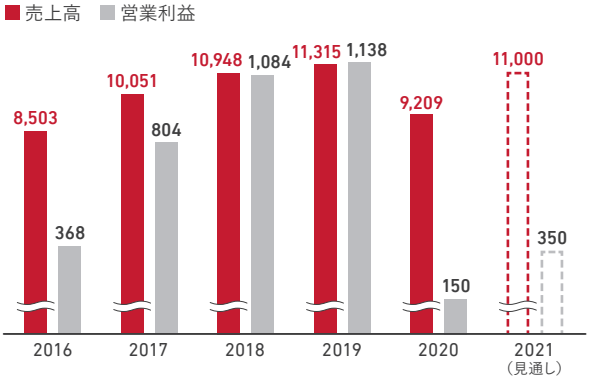
代表取締役　社長 兼 CEO　魚谷雅彦

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、新型コロナウイルス感染症に罹患されている方々や、困難な状況におられるみなさまに心よりお見舞いを申し上げます。

2020年、このパンデミックにより、世界全体がこれまでに経験したことのない困難に直面する中、全社一丸となり日々取り組んでまいりました。生活者のライフスタイルや意識が大きく変化する中、迅速に生活者の実態を捉え、手指にやさしい消毒液をはじめとした商品開発や、新たなハンドケア習慣の定着を通じて医療従事者の方々の力になることを目指す“資生堂 Hand in Hand Project”、店頭とEコマースを融合させた新しい購入体験など、デジタル技術も活用しながら、本業を通じた取り組みを行っています。

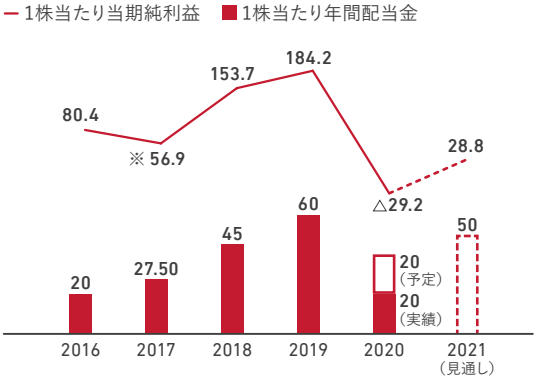
想定外と言わない経営を目指し、8月には、新中期経営戦略WIN 2023として、スキンビューティー領域への注力、デジタル変革・構造改革を打ち出し、迅速に実行に移してきました。結果として、コロナ影響により売上が減少する中でも、コスト管理の徹底、機動的な生産調整による在庫の適正化等を通じて、営業利益は黒字を確保した一方、コロナ関連の特別損失計上もあり、当期純利益は赤字となりました。なお1株当たりの配当は、経営状況を反映し、誠に心苦しいのですが、減配となる年間40円とさせていただく予定です。

売上高／営業利益の推移（億円）



※パーソナルケア事業譲渡に関する連結業績への影響等は現在、精査中です。よって、2021 年見通しには同事業の譲渡影響は織り込んでいません。

1株当たり当期純利益／年間配当金（円）



※ベアエッセンシャル社の減損損失計上による

本年2月には、パーソナルケア事業のさらなる成長と発展を目的として、当事業の譲渡および合弁事業化を決定いたしました。グローバル企業との厳しい競争環境の中で、当事業の可能性を最大化するには、十分な投資を行い、市場への即応性を高め、競合に勝つための戦略と体制をさらに強化していくことが必要です。その一方で、当社の基本戦略においては同事業の優先順位を高めることができず、経営陣の間でも、どの選択肢が最適なのか議論を重ね、今回の決定に至りました。合弁事業化を通じて成長投資の強化を可能にする事業環境を整えることで、事業・ブランドおよび社員のさらなる成長・発展、ひいてはお客さまやお取引先さまへの貢献を実現していきます。一方、今回の構造転換により、資生堂は、“プレステージファースト”戦略のもと、強みであるスキンケアを中心とする化粧品事業のグローバル展開の強化に向け、その経営資源を集中させてまいります。[パーソナルケア事業の合弁事業化に関するCEOメッセージはhttps://bit.ly/3az2zEY（短縮URL）を参照ください。]

2021年は、WIN 2023の実現に向けた“変革と次への準備”の年です。デジタライゼーションを加速し、コア事業であるプレミアムスキンビューティー領域に注力していきます。そして、ジェンダーや国籍、従来の組織の枠にとらわれることなく、適材適所で全業務執行に責任を持つエグゼクティブオフィサー体制を導入するとともに、世界の



すべての社員が参画し変革を進めるダイバーシティ&インクルージョンを中心に据えた経営を進化させます。

2022年には再び成長軌道へ回帰、2023年には、事業構造・ブランド体系の再構築を経てより強くなった資生堂として完全復活を遂げ、売上高1兆円程度、営業利益率15％を目指します。

そして、2030年には、スキンビューティー領域での世界No.1を実現します。同時に、生涯を通じて一人ひとりの健康美を実現する“PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY（パーソナルビューティーウェルネスカンパニー）”、そして“美の力を通じて、『人々が幸福を実感できる』サステナブルな社会の実現”を目指します。

引き続き、みなさまのご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

WIN 2023 目標　2030年に向けて

WIN 2023　Shiseido United Transformation

2021 変革と次への準備	2022 再び成長軌道へ	2023 完全復活
● Withコロナへの対応	● 創業150周年	● Skin Beauty Company
● 構造的転換	● グローバルブランド成長	● 売上高1兆円程度
● 財務基盤強化	● DX加速・進展	● 営業利益率15%
● Afterコロナへの準備	● インバウンド回復へ	● 高い生産性

2030 VISION
PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY

- 社会から最も信頼されるビューティー企業
- Skin Beauty No.1
- 売上高2兆円
- 営業利益率18%

長期投資　ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材

WIN 2023 and Beyond
中長期経営戦略
～危機に打ち勝ち、2023年に完全復活～



WIN 2023 and Beyond 概要

◆ 目標と目指す姿

当社は、プレミアムスキンビューティー領域をコア事業とする抜本的な経営改革を実行します。外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間は、これまでの売上拡大による成長重視から、収益性とキャッシュフロー重視の戦略へと転換し、“スキンビューティーカンパニー”としての基盤を構築します。そして、2023年には完全復活し、売上高1兆円程度、営業利益率15%を実現します。同時に長期的な視点から、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材組織へは引き続き積極的に投資を強化します。そして、2030年には“パーソナルビューティーウェルネスカンパニー”として、生涯を通じて一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業となることを目指し、スキンビューティー領域における世界No.1となり、売上高2兆円、営業利益率18%の達成を目指します。

◆ 主要な戦略

高収益構造への転換	01 事業構造改革による収益性改善 02 コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上 03 中国を中心としたアジア圏での成長強化
スキンビューティーへ注力	04 スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充 05 他社との協業によるイノベーション強化 06 インナービューティー事業の開発
成長基盤の再構築	07 サステナビリティを中心とした経営への進化 08 ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化 09 デジタル事業モデルへの転換・組織構築 10 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

◆ プレミアムスキンビューティー事業への注力

売上構成比率　2019 60% ≫ 2023 80%



当社が強みを持つプレミアムスキンビューティー事業は、肌だけでなく身体の内側からアプローチして美を実現する“インナービューティー”を強化することによってさらに拡大し、当社グループ全体の売上高に占める同事業の構成を、2019年の60%から、2023年には、80%にまで高めることを目指します。

「SHISEIDO」は、革新的な技術“セカンドスキン”の応用や、高まる男性用化粧品へのニーズに対応する新製品の発売などによって、多様な美を実現するとともに、環境に配慮した活動に積極的に取り組むなどサステナビリティの対応も強化します。

将来の成長を支える新たな領域にも注力します。“樹木との共生”をテーマに掲げたプレステージ・スキンケアブランド「バウム」は、2021年9月には、中国で販売を開始する予定です。さらに、美容機器ビジネスの知見・技術を有するヤーマン株式会社と昨年設立した合弁会社より、ヤーマン社の高機能な美容機器技術と、当社の最先端の皮膚科学技術を組み合わせた革新的なブランド「エフェクティム」を2021年春より、日本、中国で発売します。



サイエンスの力で多様な美を実現するとともに、
サステナブルな活動や製品開発にも取り組む「SHISEIDO」



肌状態を精緻に解析し、
その結果をもとにパーソナライズされた効果を届ける「エフェクティム」



WIN 2023 財務戦略

◆ 財務目標

2023年までの3年間は、構造改革により筋肉質な財務状況を確立し、安定的なキャッシュを生み出すための基盤再構築の期間と位置づけています。その中で、コア事業であるプレミアムスキンビューティー領域の強化、構造改革等を通じて、営業利益・EBITDAを改善し、事業そのものの収益性を引き上げます。具体的な目標は右図のとおりです。

地域別では、中国を中心にアジアが成長をけん引し、全地域で収益性を向上させます。売上高は、2023年には、日本、中国、アジアパシフィック、トラベルリテールで8割を超える構造にしていく考えです。地域ごとに収益性を改善する具体的なアクションプランを策定し、既にスタートしています。今後も、ロードマップに沿って、確実に進めてまいります。

収益性とキャッシュ・フロー重視に転換

	2019		2023 目標※1
売上高	1.1兆円	»	1兆円程度
営業利益率	10%	»	15%
EBITDAマージン	15%	»	20%+
フリーキャッシュフロー	△1,270億円	»	1,000億円程度※2

※1 パーソナルケア事業譲渡影響等織り込み後
※2 M&Aに伴うキャッシュアウトを除く

2023年の財務目標実現に向けて構造改革を推進

		2014	2019	2023 目標
資本効率の向上	ROIC	6%	13%	14%
	ROE	8%	16%	18%
A格付の維持	ネットD/Eレシオ	0.1x	0.3x	0.2×
	ネットEBITDA有利子負債倍率	0.5x	0.8x	0.5×
～2023：安定的な増配、以後成長に合わせた配当	配当	20円	60円	↗
	DOE	2.6%	5.1%	—

◆ 株主還元

株主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。WIN 2023においては、不透明な経営環境においても、安定的な増配を目指します。その後、中長期的には事業自体の稼ぐ力を土台にしたEPS成長に合わせた配当を実施していきます。

グローバルでのDX化加速

事業を再構築し、デジタルを中心とした事業モデルへの転換に向けた基盤構築、組織体制強化にも取り組みます。他のグローバル企業でのDX（デジタルトランスフォーメーション）化に豊富な経験を持つプロフェッショナルをチーフデジタルオフィサーとして選任し、グローバル規模で、店頭とオンラインを融合した体験やデジタルマーケティングの加速、データを活用した顧客対応などを強化し、2023年には、グローバルでのEコマース売上比率を35%※まで引き上げます。



※小売Eコマース、Eコマース専門サイト、自社サイト売上高を含む

主な地域における今後の戦略

◆ 日本

高収益事業基盤の再構築に向けて、日本事業ではローカル・インバウンド別の事業管理を徹底したうえで、日本ブランド専門の研究開発部門を設立します。また、当社の強みを活かし、スキンケアを中心にブランド価値を抜本的に強化します。デジタル化も加速し、主要取引先との協働やEコマース拡大、専門店との取り組みにも注力するほか、店頭とオンラインが融合した体験による事業モデルを構築することで、長期愛用者の拡大につなげていきます。





◆ 中国、アジアパシフィック、トラベルリテール

グローバルでコロナ禍から最も早く成長性を回復している中国では、日本発ブランドの導入・育成を強化します。デジタル変革をさらに進め、Eコマース売上比率50%超を目指します。アジアパシフィックでは、スキンビューティーブランドを集中強化します。また、顧客管理システム（CRM）の構築・活用や越境Eコマースへの積極的な取り組みなどにより、日本、中国、トラベルリテール（空港・市中免税店等）を一つの市場と捉え、主に中国のお客さまを対象にしたクロスボーダーマーケティングを進化させ、成長を実現していきます。





2030年に向けたサステナビリティアクション

私たちは、美は人を勇気づけ、美の力が、より豊かで喜びや幸せを実感できる世界をつくると信じています。本業であるビューティービジネスをさらに成長させると同時に、“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現を目指し、この度当社は、2030年に向けたサステナビリティアクションを設定しました。

For People	生涯を通じて、健やかな美を提供し、自分らしい人生を支援
For Society	個々人が尊重され、誰もが活躍できる社会の実現 日本のD&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）リーディングカンパニーとして
For the Planet	人と共生し、持続的に美を楽しめる地球環境への貢献

環境、社会、文化の領域における取り組み事例

◆ 環境　地域と環境との共生を目指す最新鋭の那須工場

国内外向け中高価格帯のスキンケア製品の製造工場として2019年12月に本稼働を開始した栃木県の那須工場は、メイド・イン・ジャパンを体現する「高品質」はもちろんのこと、地域社会や那須の豊かな自然との共存も重視しています。

排水処理は、通常よりも厳しい自主基準を設けて24時間・自動監視しているほか、栃木県の水力発電によるCO_2フリー電力「とちぎふるさと電気」を100%使用しており、地域に貢献しながら地球環境にやさしい工場を実現しています。



「とちぎふるさと電気」で灯る那須工場

◆ 社会　女性が輝く先進企業表彰「内閣総理大臣表彰」および WCD「2020 Visionary Awards」日本企業で初の受賞

当社は内閣府による「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣総理大臣表彰」を受賞しました。これは、役員や管理職への女性登用に関する方針や取り組みおよび実績に顕著な功績があった企業を表彰するもので、当社が推進してきた、仕事と育児の両立支援制度の拡充、女性管理職育成研修のほか、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」の会長に当社代表取締役　社長 兼 CEOの魚谷雅彦が就任し、業界の垣根を超えて、女性活躍を推進していることなどが評価されました。

また、グローバルでは各国企業の取締役会で活躍する女性役員のネットワーク「Women CorporateDirectors Foundation（WCD）」による2020 Visionary Awardsにおいて、当社のガバナンスにおける多様性が評価され、「Leadership and Governance of a Public Company部門」を受賞しました。

今後も、女性に限らず外国人や中途採用者など多様なバックグラウンドを持った社員の活躍を促進し、ダイバーシティ経営をさらに加速させていきます。



◆ 文化　資生堂ギャラリーがメセナアワード特別賞「文化庁長官賞」を受賞

公益社団法人 企業メセナ協議会が主催する「メセナアワード2020」において、資生堂ギャラリーの企画・運営実績が評価され、特別賞「文化庁長官賞」を受賞しました。創業者精神を受け継ぎながら時代の変化を捉え、アートによる社会的価値創造にチャレンジしてきた実績と、経営に文化を取り込み、社内の統一認識を高め、社会課題にも取り組んでいる運営方針が高く評価されました。今回は、165件の対象案件の中から、大賞1件、優秀賞5件、特別賞1件が選出されました。

MECENAT AWARDS 2020



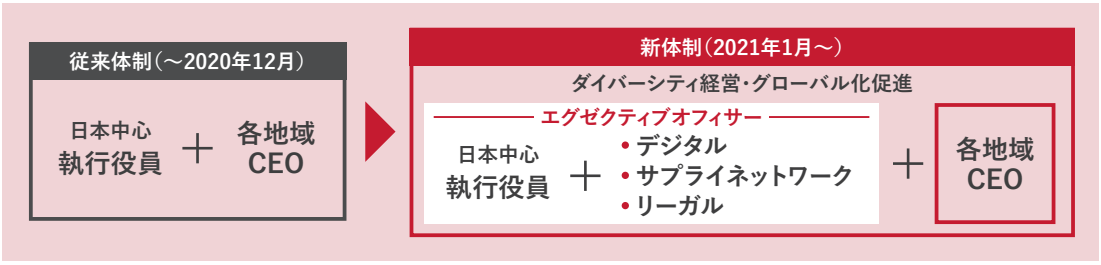
「アネケ・ヒーマン&クミ・ヒロイ、潮田 登久子、片山 真理、春木 麻衣子、細倉 真弓、そして、あなたの視点」展（撮影：加藤健）

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/



コーポレートガバナンス
―エグゼクティブオフィサー

2021年1月から、マトリクス型の経営執行体制をさらに進化させ、一層の収益性向上および全社にわたる構造改革の迅速な実行に向け、新たに「エグゼクティブオフィサー」体制（現行の執行役員を含む）を導入しました。これは、グローバルマトリクス組織における各担当領域のトップをエグゼクティブオフィサーと称し、業務執行に対してグローバルに責任を持つという考え方によるものです。グループ本社機能の強化に向け、性別・国籍・所属組織などにとらわれることなく、適材適所の体制を構築します。そして、多様な価値観や発想を経営体制に反映させ、WIN 2023の目標達成と長期ビジョン「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」の実現を目指します。



エグゼクティブオフィサー（2021年1月1日付）



魚谷 雅彦
社長 兼 CEO
日本地域CEO

鈴木 ゆかり
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、バウム

直川 紀夫
常務
日本地域COO（最高執行責任者）

藤原 憲太郎
常務
中国地域CEO



岡部 義昭

常務
チーフブランドイノベーションオフィサー

青木 淳

常務
チーフソーシャル
バリュークリエイションオフィサー

安野 裕美

チーフパブリックリレーションズ
オフィサー

マリア チクラナ
Maria Chiclana

チーフリーガルオフィサー
グローバルジェネラルカウンセル



堀井 清美

チーフビューティーストラテジー
オフィサー

三浦 昭宏

副チーフサプライネットワーク
オフィサー

アンジェリカ マンソン
Angelica Munson

チーフデジタルオフィサー

中村 実

チーフピープルオフィサー
チーフウェルネスオフィサー



アントニオ スピリオトポロス
Antonios Spiliotopoulos

チーフサプライネットワークオフィサー

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

梅津 利信

チーフストラテジーオフィサー

山本 尚美

チーフクリエイティブオフィサー



横田 貴之

CFO（最高財務責任者）
日本地域CFO

吉田 克典

チーフクオリティーオフィサー
チーフテクノロジーオフィサー

行定 良太

チーフブランドオフィサー
ブランド SHISEIDO

コーポレートガバナンス
―取締役・監査役

◆ 資生堂のコーポレートガバナンス

- 「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
- 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

＜2021年3月25日 定時株主総会後の当社取締役・監査役（予定）＞







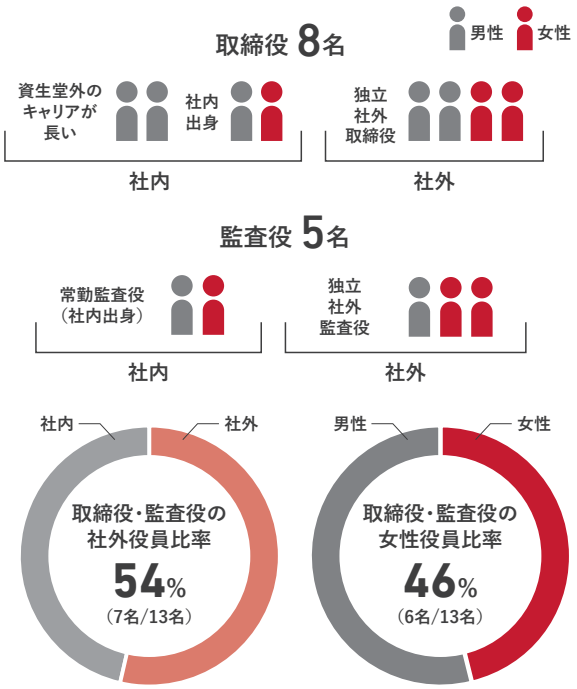

	魚谷 雅彦	鈴木 ゆかり	直川 紀夫	横田 貴之	藤森 義明	石倉 洋子
役職	代表取締役	代表取締役	取締役	取締役（新任）	社外取締役	社外取締役
在任年数※	6年9カ月	1年	1年	-	1年	5年9カ月
経営・国際経験	◆	◆	◆	◆	◆	◆
マーケティング・当社事業および業界経験	◆	◆	◆			
ESG（環境・社会・ガバナンス）	◆				◆	◆
法務・リスクマネジメント						
財務・会計・M&A			◆	◆	◆	

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。

※在任年数は、2021年3月25日開催の第121回定時株主総会終結時点の年月数を記載しています。

◆ 数字で見る資生堂のガバナンス

<2021年3月25日 定時株主総会後（予定）>



TOPICS

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2019 経済産業大臣賞」受賞



授賞式の様子

当社は、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2019 経済産業大臣賞」を受賞しました。「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」は、コーポレートガバナンスを活用して中長期的に健全な成長を続けている企業を後押しするため、同協会が経済産業省などの後援のもと、2015年から実施しています。「経済産業大臣賞」は、ガバナンスの根幹である社長・CEOの選任・後継者計画について、独立した指名委員会を中心とした実効的な監督を行い、成果を上げていると認められる企業が選定されるものです。当社は、社長 兼 CEOの指名・後継者計画の透明性や客観性、その実効的な運用、現社長 兼 CEO就任後の株主総利回り（TSR）や財務パフォーマンスが評価されました。



岩原 紳作	大石 佳能子	吉田 猛	宇野 晶子	後藤 靖子	野々宮 律子	小津 博司
社外取締役	社外取締役	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
3年	5年	3年	2年	2年	1年	4年
	◆	◆		◆	◆	
		◆	◆			
◆	◆		◆	◆		◆
◆			◆			◆
◆		◆		◆	◆	

議題に応じて担当領域のエグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明などを行うことで、取締役会で充実した議論が行われるようにしています。

1 総株主の議決権の数　3,991,165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121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40円となり、前期より20円の減配となります。

(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20円　総額　7,989,316,040円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)
2021年3月26日

株主還元の基本方針(2020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118期 2017年12月期	第119期 2018年12月期	第120期 2019年12月期	第121期(当期) 2020年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	27.50	45	60	40(予定)
年間配当額 (百万円)	10,986	17,970	23,965	15,978(予定)
連結配当性向 (%)	48.3	29.3	32.6	—(予定)
DOE (%)	2.7	4.1	5.1	3.3(予定)

(注)1. 第121期(当期)の各項目の数値は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提としたものです。
2. 第121期(当期)の連結配当性向は、親会社株主に帰属する当期純損益がマイナスのため表示していません。

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8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（現:指名・報酬諮問委員会）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、69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 エグゼクティブオフィサー※1 社長 兼 CEO 取締役会議長 指名・報酬諮問委員会※2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 CEO（最高経営責任者） Global Risk Management & Compliance Committee委員長	
2	鈴木 ゆかり（すずき）	代表取締役 エグゼクティブオフィサー※1 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、バウム Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会※3委員長	
3	直川 紀夫（ただかわ のりお）	取締役 エグゼクティブオフィサー※1 常務 日本地域COO（最高執行責任者） 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役　社長 兼 COO（最高執行責任者） Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会※3委員	
4	横田 貴之（よこた たかゆき）	エグゼクティブオフィサー※1 CFO（最高財務責任者） 日本地域CFO 財務経理部長 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会※3委員	新任候補者
5	藤森 義明（ふじもり よしあき）	社外取締役 指名・報酬諮問委員会※2委員	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 指名・報酬諮問委員会※2委員長	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 指名・報酬諮問委員会※2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 指名・報酬諮問委員会※2委員	社外役員候補者 独立役員候補者

※1 2021年1月より、全社の業務執行に責任を持つ「エグゼクティブオフィサー」体制を新たに導入しました。なお、これらのエグゼクティブオフィサーは、執行役員を兼ねています。

※2 2021年1月より、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会が統合されました。

※3 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ています。

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 **17,300株**
- 取締役在任年数 **6年9カ月**
- 2020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
16／16回（100%）	**4／4回**（100%）	**4／4回**（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1977年 4月 ライオン歯磨株式会社（現 ライオン株式会社）入社
1988年 1月 シティバンクN.A. マネジャー
1991年 4月 クラフト・ジャパン株式会社（現 モンデリーズ・ジャパン株式会社）代表取締役副社長
1994年 5月 日本コカ・コーラ株式会社 取締役上級副社長・マーケティング本部長
2001年10月 同社代表取締役社長（Global Officer）
2006年 8月 同社代表取締役会長
2007年 6月 株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長
2011年 8月 アスクル株式会社 社外取締役
2012年10月 シティバンク銀行株式会社（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
2020年10月 同社代表取締役 会長 兼 CEO（現）
2021年 1月 当社エグゼクティブオフィサー（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の最終年となる2020年は、新型コロナウイルス感染症が世界で蔓延し、大変厳しい経営環境下にありながらも、“世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー”の実現を目指し、事業・ブランドの選択と集中を進め、持続的成長に向けたグローバルブランドへの投資を継続し、業績回復に向けた対応策の策定および実行に取り組んできました。

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

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 鈴木（すずき） ゆかり（1962年9月16日生）



- 候補者の有する当社の株式数　**1,200株**
- 取締役在任年数　**1年**
- 2020年度における出席状況
  取締役会
  13／13回（100%）

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、バウム（現）
2020年	3月	当社取締役
2021年	1月	当社代表取締役（現） 当社エグゼクティブオフィサー（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ました。2021年1月からは、当社代表取締役に就任し、当社経営全般の補佐を務めています。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

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

●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。

3 直川 紀夫（ただかわ のりお）（1967年1月6日生）



- 候補者の有する当社の株式数　**12,100株**
- 取締役在任年数　**1年**
- 2020年度における出席状況
  取締役会
  13／13回（100%）

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、SN（サプライネットワーク）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（セールス&オペレーション）推進担当
2020年 3月 当社取締役（現）
2020年10月 日本地域COO（最高執行責任者）（現）
資生堂ジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 COO（最高執行責任者）（現）
2021年 1月 当社エグゼクティブオフィサー（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、最高財務責任者CFO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、2019年までは、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てきました。また、2020年10月からは日本地域COO（最高執行責任者）に就任し、コロナ禍で厳しい環境にある日本事業の改革を進め、戦略を再構築し、具体的なアクションをリードしています。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

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

- **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。

4 横田 貴之（よこた たかゆき）（1973年5月18日生）

新任候補者



- 候補者の有する当社の株式数　**0株**
- 取締役在任年数　**ー**
- 2020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

1996年 4月 住友商事株式会社入社
2003年12月 ダウ・ケミカル日本株式会社 カントリーコントローラー
2006年 8月 GE東芝シリコーン株式会社（現 モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン合同会社）ジャパン ファイナンス マネージャー
2007年 9月 ユニリーバ・ジャパン株式会社 サプライチェーン ファイナンス ダイレクター 北東アジア
2010年12月 ユニリーバ・アジア・プライベート・リミテッド ファイナンス ダイレクター マーケティング オペレーションズ アンド カスタマー デベロップメント アジア アフリカ 中欧 東欧
2011年 9月 同社 ファイナンス ダイレクター グローバル マーケティング オペレーションズ
2012年 8月 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 代表取締役 ヴァイスプレジデント ファイナンス ジャパン／コリア
2016年 7月 ユニリーバPLC ヴァイスプレジデント ファイナンス グローバル ヘアケア カテゴリー
2019年11月 当社HQファイナンス部長
2020年 1月 当社財務経理部長（現）
2020年 4月 資生堂ジャパン株式会社 取締役 CFO
2021年 1月 当社エグゼクティブオフィサー（現）
当社執行役員 CFO（最高財務責任者）（現）
日本地域CFO（現）
資生堂ジャパン株式会社 エグゼクティブオフィサー CFO（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

横田貴之氏は、グローバル企業の日本法人ならびに世界の幅広い地域の統括、さらにグローバル本社でのファイナンス責任者の経験を通じ、財務・会計および国際ビジネスにおける高い専門性とダイバーシティ環境下でのマネジメント能力を培ってきました。2019年11月、当社HQファイナンス部長として入社、2020年1月から財務経理部長として、事業課題を的確に把握・解決し、当社が“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”となるために必要なファイナンス組織のさらなるグローバル化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。

●財務・会計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
●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

横田貴之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）

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 **1年**
- 2020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
13／13回（100%）	**4／4回**（100%）	**3／3回**（100%）

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（吸収合併消滅会社）取締役
株式会社住生活グループ（現 株式会社LIXIL）取締役
2011年 8月 株式会社LIXIL（吸収合併消滅会社）代表取締役 社長 兼 CEO
株式会社LIXILグループ（現 株式会社LIXIL）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（吸収合併消滅会社）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）
2017年 2月 シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン株式会社 最高顧問（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）
2020年 3月 当社社外取締役（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
シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン株式会社 最高顧問
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および期待される役割の概要

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）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は、取締役会においても、中長期計画についてその観点から積極的に意見を述べていただくなど、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。

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。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

「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の社外取締役、日本オラクル株式会社の社外取締役会長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。また、当社は、2021年2月に、同氏が最高顧問を務めるシーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン株式会社（以下CVC社）のグループ会社であるCVC Asia Pacific Limitedおよびその関係会社が投資助言を行うファンドが出資をしている法人に当社のパーソナルケア事業を譲渡することならびに、その後、同事業の運営会社の株主として、事業のさらなる成長と発展に協力していくことなどに関して、法的拘束力を有する正式契約を締結しました。同氏はCVC社の業務執行者ではありませんが、本件取引の公正を期すため、本件取引に関する当社取締役会の決議には参加しておらず、その他、当社での本件取引に関する情報共有・検討、相手先との協議および交渉に参加していません。

＜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2020年3月期連結「売上収益」
日本オラクル株式会社	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2020年5月期売上高合計
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2020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 **1,400株**
- 社外取締役在任年数 **5年9カ月**
- 2020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
16／16回（100%）	**4／4回**（100%）	**4／4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
2019年 6月 積水化学工業株式会社 社外取締役（現）
2020年 5月 株式会社TSIホールディングス 社外取締役（現）
2021年 1月 当社指名・報酬諮問委員会委員長（現）

重要な兼職の状況

積水化学工業株式会社＊ 社外取締役
株式会社TSIホールディングス＊ 社外取締役
（＊は上場会社）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

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

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

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

「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2020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 **400株**

社外取締役在任年数 **3年**

2020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
16／16回（100%）	**4／4回**（100%）	**4／4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、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

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および期待される役割の概要

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。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

「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
●財務・会計に関する専門知識

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 **1,900株**
- 社外取締役在任年数 **5年**
- 2020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
16／16回（100%）	**4／4回**（100%）	**3／4回**（75%）

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

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および期待される役割の概要

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

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

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

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断しましたので、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

「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2020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2020年12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、藤森義明氏、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、本議案が原案どおり承認可決され、これらの社外取締役が再任された場合は、同内容での契約更新を予定しています。

2. 役員等賠償責任保険契約の締結
当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により塡補することとしています。候補者は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、次回更新時には同程度の内容での更新を予定しています。

3. 独立役員
当社は、藤森義明氏、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、藤森義明氏、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。

4. 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。

5. 氏名表記
石倉洋子氏の戸籍上の氏名は栗田洋子です。

第3号議案

監査役1名選任の件

社外監査役小津博司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、69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

小津 博司（おづ ひろし）（1949年7月21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　**300株**
- 社外監査役在任年数　**4年**
- 2020年度における出席状況

取締役会	監査役会
15／16回（93.7%）	**13／13回**（100%）

略歴および当社における地位

1974年 4月 東京地方検察庁 検事
2001年 6月 佐賀地方検察庁 検事正
2002年 8月 最高検察庁 検事
2004年 6月 法務省 大臣官房長
2006年 6月 法務省 刑事局長
2007年 7月 法務省 法務事務次官
2009年 7月 札幌高等検察庁 検事長
2010年12月 最高検察庁 次長検事
2011年 8月 東京高等検察庁 検事長
2012年 7月 最高検察庁 検事総長
2014年 9月 弁護士登録
2015年 6月 三井物産株式会社 社外監査役（現）
トヨタ自動車株式会社 社外監査役（現）
2016年 3月 一般財団法人清水育英会 代表理事（現）
2016年11月 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（現）
2017年 3月 当社社外監査役（現）
2017年 5月 一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事（現）

重要な兼職の状況

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
（＊は上場会社）

社外監査役候補者とした理由

小津博司氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める要件を満たす社外監査役候補者です。

同氏は、法務省法務事務次官や最高検察庁検事総長等、法曹界における重職を歴任し、法務分野を中心として幅広い経験と知見を有しています。また、複数の会社の社外監査役を務めており、豊富な経験と高い識見を有しています。同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外監査役として職務を適切に遂行することができると判断いたしましたので、取締役会は同氏を引き続き社外監査役候補者に定めました。

「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。

●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経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

小津博司氏は、三井物産株式会社およびトヨタ自動車株式会社の社外監査役を兼任しており、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
三井物産株式会社	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2020年3月期連結「収益」
トヨタ自動車株式会社	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2020年3月期連結「売上高合計」

（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、小津博司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締結しています。また、本議案が原案どおり承認可決され、小津博司氏が再任された場合は、同内容での契約更新を予定しています。

2. 役員等賠償責任保険契約の締結
当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により塡補することとしています。候補者は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、次回更新時には同程度の内容での更新を予定しています。

3. 独立役員
当社は、小津博司氏を、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、本定時株主総会における選任後、再度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指名・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2021年度に係る報酬等として、2021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78,000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39,000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8名（うち社外取締役4名）であり、第2号議案が原案どおり承認された場合、引き続き取締役は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名となります。

＜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指名・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2020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。

2021年度を支給対象年度とする分の評価対象期間は、2021年1月1日から2023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（78,000株）および交付上限株式数（39,000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。当社は、グローバルでの新型コロナウイルスの感染拡大によって大きく変わった経済環境、化粧品市場の動向を受けて、中長期経営戦略WIN 2023 and Beyondでは、これまでの売上高重視から収益性とキャッシュフロー重視の戦略へと転換し、原価・販売管理費の改革により、営業利益率15%を目指すこととしています。この3カ年計画を受けて、2021年度に係る報酬等の算定に用いる経済価値に関する評価指標のうち利益に関する指標を見直します。昨年度まで設定していた連結営業利益の年平均成長率（CAGR）を評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率（絶対指標）に変更したうえ、その評価ウエイトを45%から60%に高めています。

③ 本制度の評価指標とそのウエイトの全体像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評価対象期間における年平均成長率（CAGR）については7%を、評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率については15%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4%を、最終事業年度の連結営業利益率については10%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。連結売上高の年平均成長率指標は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2019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、指名・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指名・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。

<table>
<tr><th>評価項目</th><th>評価指標</th><th colspan="2">評価ウエイト</th></tr>
<tr><td rowspan="2">経済価値指標</td><td>連結売上高
年平均成長率（CAGR）</td><td>30%</td><td rowspan="3">100%</td></tr>
<tr><td>評価対象期間の最終事業年度における
連結営業利益率</td><td>60%</td></tr>
<tr><td>社会価値指標</td><td>“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</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>経済価値指標</td><td>連結ROE（自己資本当期純利益率）</td><td colspan="2">予め定めた一定水準以下となった場合、指名・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。</td></tr>
</table>

④ 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、指名・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。

⑤ 当社は、上記④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。

⑥ 上記⑤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⑤の金銭報酬債権に加えて、上記④で決定された額の金銭を各対象取締役に支給します。

⑦ 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（39,000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

当期の景況感は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によりグローバルで経済活動が停滞し、企業収益や雇用情勢の悪化等による消費マインドの低下など、厳しい状況が続きました。国内化粧品市場は、緊急事態宣言による小売店の臨時休業、同解除後も続く時短営業や外出自粛等による来店客数減に加え、日本政府による約150の国や地域を対象とした査証の無効化などの入国制限、国際航空便減便の継続等により、インバウンド需要も大きく影響を受けました。海外化粧品市場は、アジア地域は2月から、欧米では3月から急激に減速しました。同感染症の新規感染者数は、夏場に一時落ち着きが見られましたが、欧米を中心に9月以降再び増加に転じ、経済活動を制限する施策が再度強化される中、厳しい環境が継続しました。一方、中国では、3月下旬以降、感染者数増加に歯止めがかかり、外出制限が緩和されたことなどから4月以降、市況が回復に転じました。

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の最終年度ですが、上記のとおり大変厳しい経営環境となりました。そうした環境下にあっても、事業・ブランドの選択と集中を進め、持続的成長に向けて注力ブランドへの投資は継続し、年間の費用をゼロベースで見直しながら、業績回復に向けた対応策の策定および実行に取り組みました。

当期の売上高は、すべての地域で新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、現地通貨ベースで前期比17.8%減、事業買収影響等を除く実質ベースでは前期比18.8%減となりました。円換算後では、前期比18.6%減の9,209億円となりました。

営業利益は、売上減に伴う差益減に加え、事業基盤強化に向けた構造改革に係る一時費用の発生や、中国やEコマースなど成長領域へのマーケティング投資を継続強化した一方、売上の変動に合わせた機動的なコストコントロールに加え、全社で経費等を中心に徹底した費用効率化を進めたことなどから、黒字を確保し、前期比86.9%減の150億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、営業減益に加え、休業中の従業員給与、店舗・工場維持費等、新型コロナウイルス感染症に係る特別損失を計上したことなどから、117億円の損失となりました。

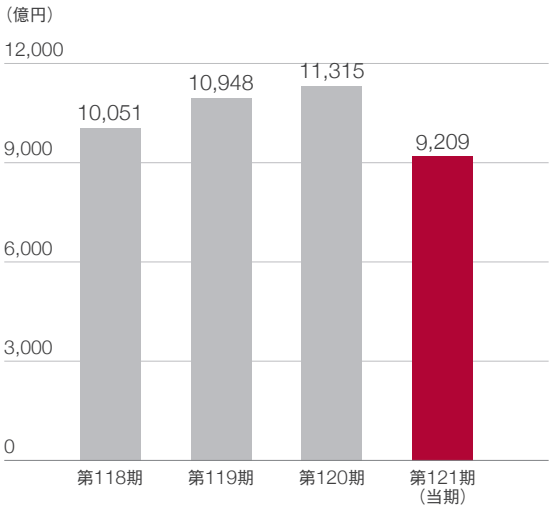
当期の連結売上高営業利益率は1.6%、連結ROE（自己資本当期純利益率）は△2.4%、連結ROIC（投下資本利益率）は1.3%となりました。当期における財務諸表項目（収益および費用）の主な為替換算レートは、1ドル＝106.8円、1ユーロ＝121.8円、1中国元＝15.5円です。

連結業績

売上高

9,209億円

前期比（増減率）	△18.6%
（現地通貨ベース	△17.8%）
実質成長	△18.8%



営業利益

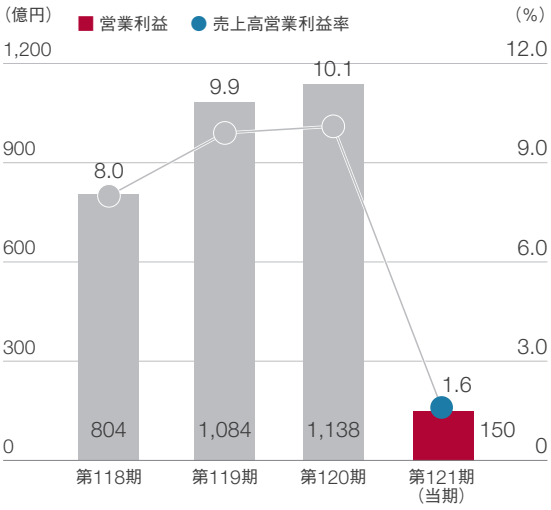
150億円

前期比（増減率）	△86.9%

売上高営業利益率

1.6%

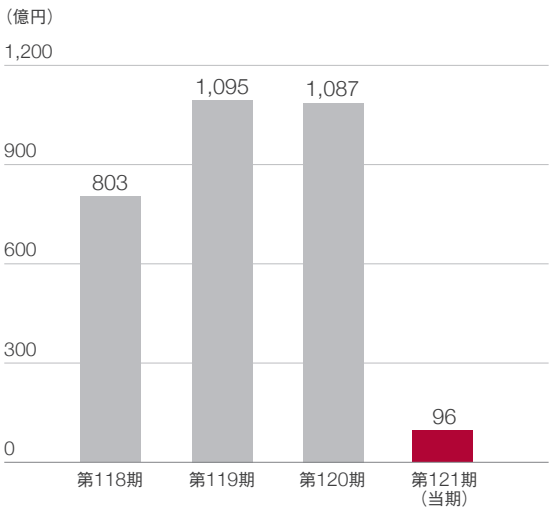
前期差（増減）	△8.5ポイント



経常利益

96億円

前期比（増減率）	△91.1%



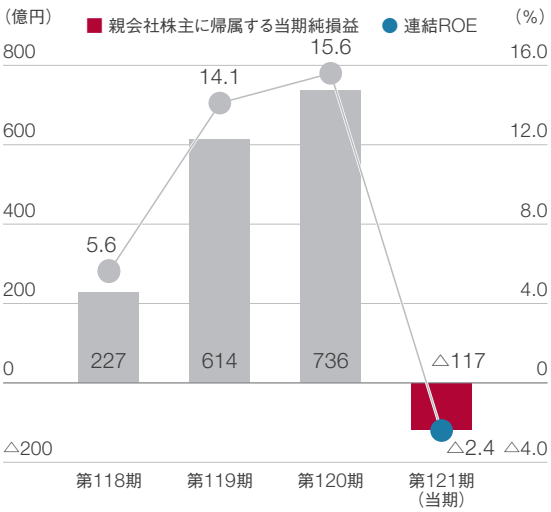
親会社株主に帰属する当期純損益

△117億円

前期比（増減率）	—

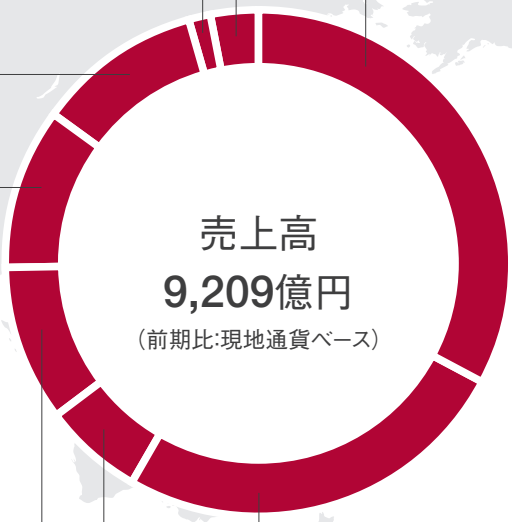
連結ROE

△2.4%



事業報告

◆ 報告セグメント別売上高



その他 2.8%
売上高 259億円
前期比 △27.1%

プロフェッショナル事業 1.4%
売上高 128億円
前期比 △12.2%

トラベルリテール事業 10.7%
売上高 985億円
前期比 △18.2%

欧州事業 10.3%
売上高 943億円
前期比 △20.2%

日本事業 32.9%
売上高 3,030億円
前期比 △29.7%

中国事業 25.6%
売上高 2,358億円
前期比 +11.0%

アジアパシフィック事業 6.4%
売上高 592億円
前期比 △14.7%

米州事業 9.9%
売上高 914億円
前期比 △23.8%

◆ 報告セグメント別営業利益または損失

（億円）

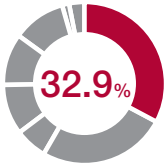
	第120期	営業利益率（%）	第121期（当期）	営業利益率（%）	増減	増減率（%）
日本事業	765	16.7	105	3.2	△660	△86.3
中国事業	292	13.5	184	7.8	△108	△37.1
アジアパシフィック事業	74	10.2	32	5.3	△42	△56.3
米州事業	△76	△4.6	△223	△18.8	△147	—
のれん等償却前利益	△19	△1.2	△172	△14.5	△153	—
欧州事業	△22	△1.7	△132	△12.9	△110	—
のれん等償却前利益	△4	△0.3	△110	△10.7	△105	—
トラベルリテール事業	313	25.4	146	14.8	△167	△53.2
プロフェッショナル事業	3	2.2	△0.3	△0.3	△4	—
その他	△99	△5.6	35	2.0	133	—
調整額	△113	—	3	—	116	—
合計	1,138	10.1	150	1.6	△989	△86.9

（注）1. 当期より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「日本事業」に計上していた株式会社ザ・ギンザにおける日本国内の空港免税事業等の業績は「トラベルリテール事業」へ計上し、同子会社のブランド「THE GINZA」のブランドホルダー機能に係る業績は「その他」に計上しています。また、従来「米州事業」に計上していた日本国内で事業運営するベアエッセンシャル株式会社の業績と資生堂テクノロジーアクセラレーションハブの業績は「その他」へ計上しています。また、資生堂ジャパン株式会社から株式会社資生堂への「エリクシール」および「アネッサ」ブランドのブランドホルダー機能の移管に伴い、従来「日本事業」に計上していた両ブランドのブランドホルダー機能に係る業績は「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。
2. 「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。
3. 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。
4. 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

厳しい市場環境の中、
お客さま起点の活動を徹底

売上構成比





マスクにつきにくい「マキアージュ ドラマティック ヌードジェリー BB」

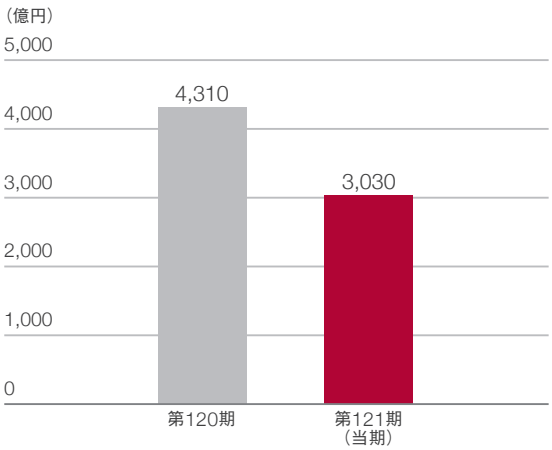
日本事業では、生活者の価値観や購買行動の変化を確実に捉えられるようお客さま起点の活動を徹底し、コロナ禍で変化したお客さまのニーズに対応したマスクにつきにくいBBクリーム（日中用色つき美容液）や、需要が増えているハンドクリームなどの新製品の発売や美容情報の発信等を強化するとともに、在庫適正化など事業基盤の再構築を確実に進めました。また、デジタルを活用したマーケティングの強化を通じてオムニチャネル化などに取り組み、Eコマース売上は二桁成長しました。一方、新型コロナウイルスの感染拡大により、緊急事態宣言による小売店の臨時休業、同解除後も続く時短営業や消費者の外出自粛等による来店客数減の影響も受け、プレステージブランドやプレミアムブランドを中心に減収となりました。加えて、訪日外国人旅行者の大幅な減少により、インバウンド需要も激減しました。

以上のことから、売上高は前期比29.7%減の3,030億円となりました。営業利益は、徹底したコスト削減に取り組んだものの、売上減に伴う差益減やプロダクトミックスの悪化に加え、在庫適正化に向けた管理強化に伴う在庫評価額の見直しなどにより、前期比86.3%減の105億円となりました。

売上高

3,030億円

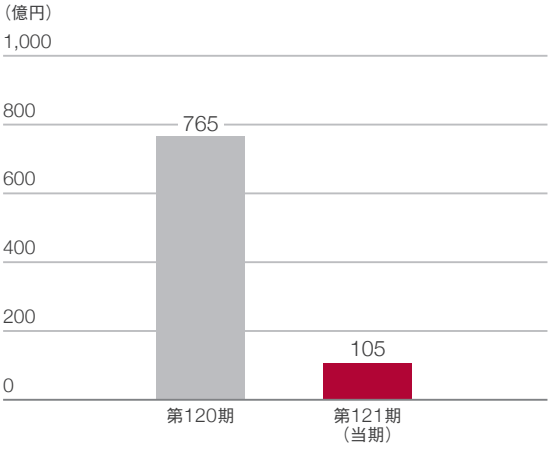
前期比（増減率）	△29.7%



営業利益

105億円

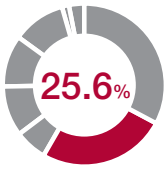
前期比（増減率）	△86.3%



◆中国事業

プレステージブランドが成長をけん引

売上構成比





“ダブルイレブン”でのプロモーション

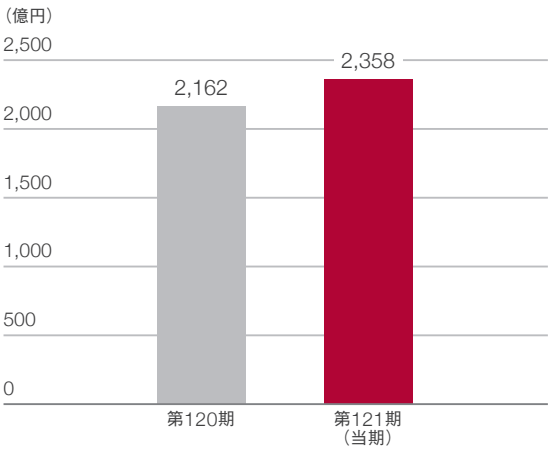
中国事業は、新型コロナウイルスの感染拡大により、1月後半から大きな影響を受けましたが、3月下旬以降は感染者数が減少し、中国本土を中心に回復基調が続きました。「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」、「NARS」などのプレステージブランドは、実店舗での展開拡大に加え、Eコマースへの投資強化などにより、大きく成長し、シェアを拡大しました。中国最大のEコマースイベントである“ダブルイレブン”で前年に対して2倍超の売上を達成したことなどにより、中国事業におけるEコマース売上比率は40%を超えました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比11.0%増、円換算後では前期比9.0%増の2,358億円となりました。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37.1%減の184億円となりました。

売上高

2,358億円

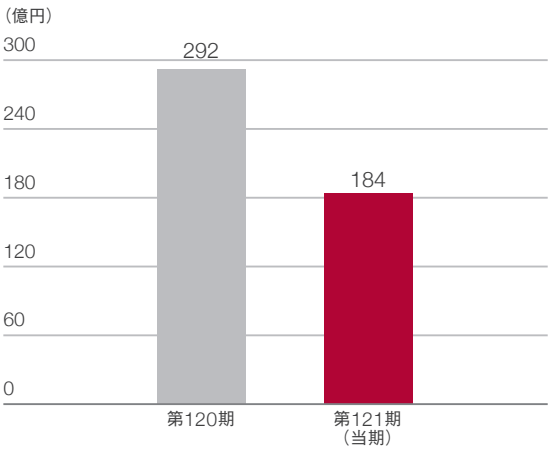
前期比（増減率）	+9.0%
（現地通貨ベース	+11.0%）



営業利益

184億円

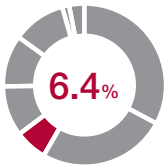
前期比（増減率）	△37.1%



◆アジアパシフィック事業

日本発ブランドの展開拡大、Eコマース強化

売上構成比





スキンケアブランド「SENKA」

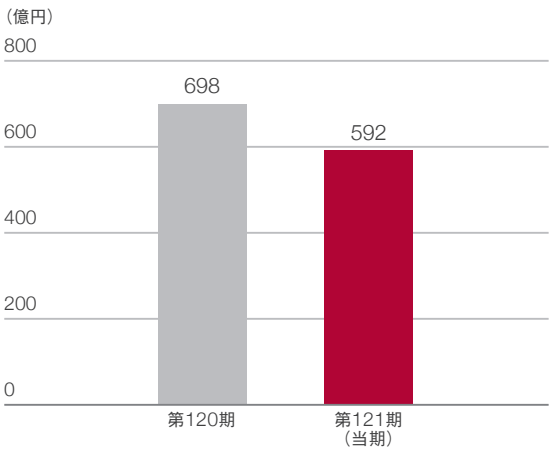
アジアパシフィック事業では、東南アジア地域において日本発ブランドの展開や店舗の拡大を進めました。また、各地域の主要Eコマースプラットフォーマーとの連携強化により、Eコマースは「SHISEIDO」や「SENKA」などがけん引し大きく成長しました。しかし、全体としては、韓国やタイ等を中心に新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けました。ベトナムは同影響が比較的小さく、回復基調が続いたことから前年を上回りました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比14.7%減、円換算後では前期比15.3%減の592億円となりました。営業利益は、売上減に伴う差益減などにより、前期比56.3%減の32億円となりました。

売上高

592億円

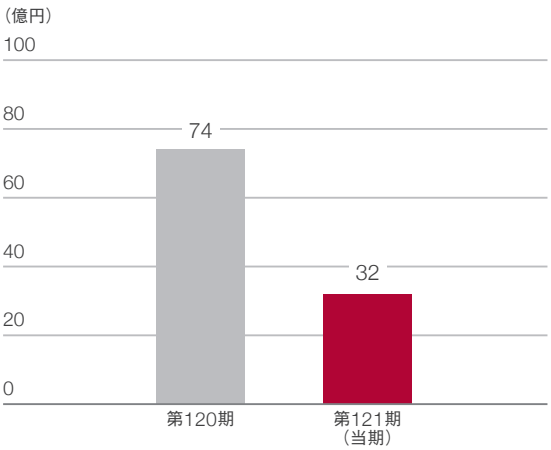
前期比（増減率）	△15.3%
（現地通貨ベース	△14.7%）



営業利益

32億円

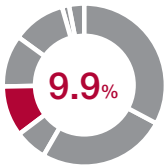
前期比（増減率）	△56.3%



◆米州事業

メイクアップが最も苦戦、
Eコマースは大きく成長

売上構成比





米国発スキンケアブランド「Drunk Elephant」

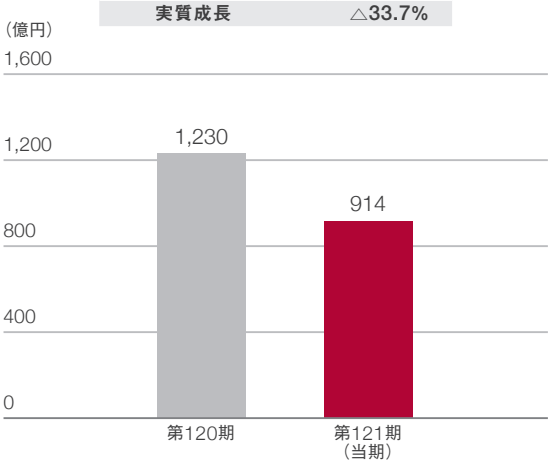
米州事業では、「bareMinerals」において不採算直営店舗の閉鎖など構造改革を進めたことに加え、前期に買収したプレステージ・スキンケアブランド「Drunk Elephant」のマーケティングを強化し、収益基盤の強化に取り組みました。しかし、3月以降の新型コロナウイルスの感染拡大による都市封鎖や外出制限、小売事業者のチャプター11（米連邦破産法第11条）の申請増加等により、特に実店舗が大きな影響を受けました。また、カテゴリーではメイクアップがより厳しい環境となりました。一方、Eコマースは、「Drunk Elephant」がけん引し大きく成長しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比23.8%減、円換算後では前期比25.7%減の914億円となりました。「Drunk Elephant」買収影響等を除く実質ベースでは、前期比33.7%減となりました。営業損失は、売上減に伴う差益減に加え、買収に伴うのれん償却費の費用増などにより、前期に対し147億円増の223億円となりました。

売上高

914億円

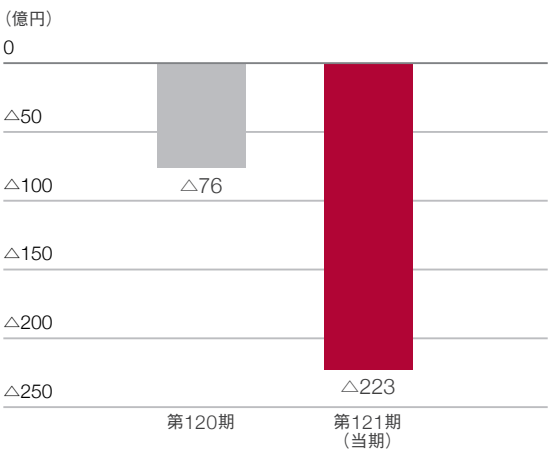
前期比（増減率）	△25.7%
（現地通貨ベース	△23.8%）
実質成長	△33.7%



営業損失

△223億円

前期比（増減率）	―



◆欧州事業

Eコマース伸長、
厳しい環境においてスキンケア堅調

売上構成比 **10.3%**



「SHISEIDO」のスキンケア商品

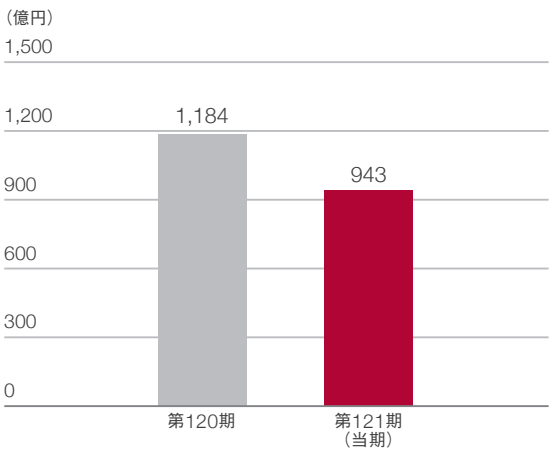
欧州では、新型コロナウイルスの新規感染者数は、夏場に一時落ち着きが見られたものの、9月以降再び増加に転じ、都市封鎖や夜間外出禁止等、経済活動を制限する施策が再度強化されました。そのような中、化粧品市場は、Eコマースが大きく伸長しており、当社のEコマースは、さらに市場を上回って伸長、特に「SHISEIDO」のスキンケアが好調に推移しました。また、「クレ・ド・ポー ボーテ」はイタリアやスペインへ、「Drunk Elephant」はドイツへ展開を拡大し、伸長しました。しかし、全体としては、新型コロナウイルスの感染拡大による影響を大きく受けました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比20.2%減、円換算後では前期比20.4%減の943億円となりました。営業損失は、売上減に伴う差益減などにより、前期に対し110億円増の132億円となりました。

売上高

943億円

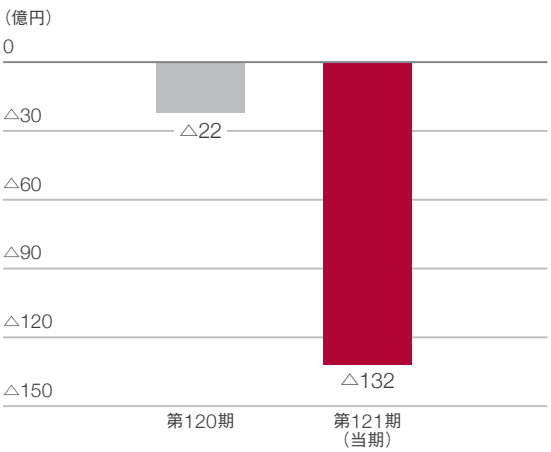
前期比(増減率)	△20.4%
(現地通貨ベース	△20.2%)



営業損失

△132億円

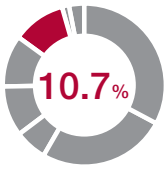
前期比(増減率)	—



◆トラベルリテール事業

旅行者減の影響を受ける中、
中国海南島を中心にアジアで成長

売上構成比





中国海南島の免税店における
「SHISEIDO」店頭カウンター

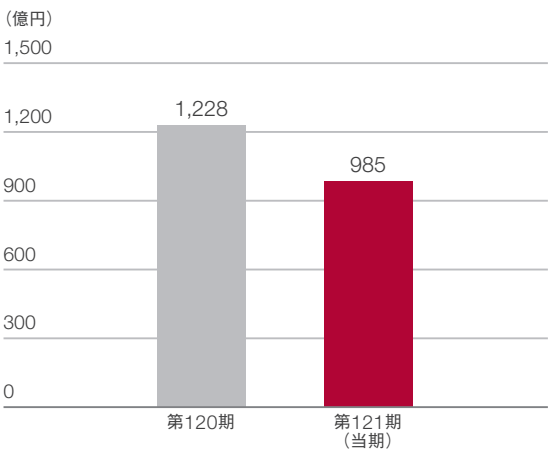
トラベルリテール事業（空港・市中免税店等での化粧品・フレグランスの販売）は、当期より日本の空港免税店等におけるビジネスも統合し、全世界のトラベルリテール事業が連携できる体制となりました。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大により、国際線の大幅減便に伴うグローバルでの旅行者の減少等の影響を受けました。一方、中国海南島への国内旅行者の数や、韓国市中免税店やEコマース売上が高水準で推移したことに加え、「イプサ」や「エリクシール」などの店頭カウンターの展開強化に取り組んだことなどにより、アジアでは前年を上回る成長となりました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比18.2%減、円換算後では前期比19.8%減の985億円となりました。営業利益は、売上減に伴う差益減や在庫償却関連費用の増加などにより、前期比53.2%減の146億円となりました。

売上高

985億円

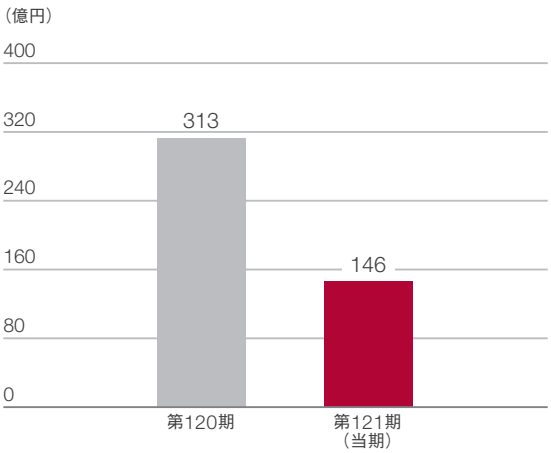
前期比（増減率）	△19.8%
（現地通貨ベース	△18.2%）



営業利益

146億円

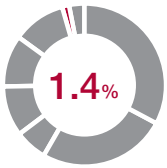
前期比（増減率）	△53.2%



◆プロフェッショナル事業

中国で成長拡大

売上構成比





資生堂プロフェッショナルのヘア＆スカルプケアブランド「SUBLIMIC」

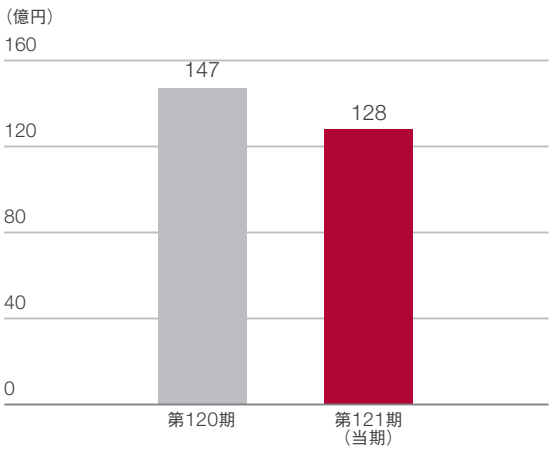
プロフェッショナル事業は、ヘアサロン向けのヘアケア、スタイリング剤、ヘアカラー剤やパーマ剤などの技術商材を日本、中国、アジアパシフィックで販売しています。当期は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛や、ヘアサロンの休業等の影響を受けました。その中、中国では、Eコマース強化などにより好調に推移しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比12.2%減、円換算後では前期比13.1%減の128億円となりました。営業損失は、売上減に伴う差益減などにより、0.3億円となりました。

売上高

128億円

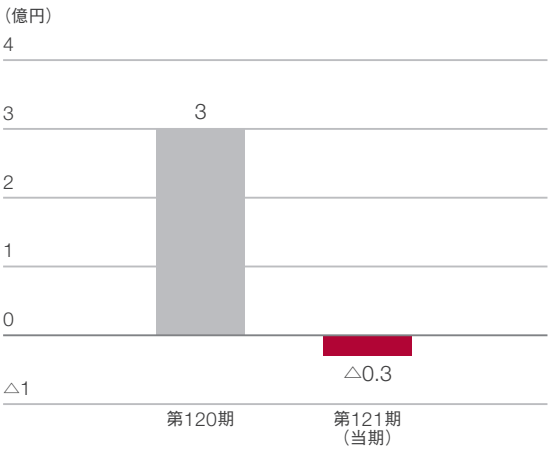
前期比（増減率）	△13.1%
（現地通貨ベース	△12.2%）



営業損益

△0.3億円

前期比（増減率）	―



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	71,754	生産設備の改修・更新 「大阪茨木工場」の竣工 「福岡久留米工場」の建設
無形固定資産	19,988	基幹システムのグローバル展開
長期前払費用	6,137	店舗カウンター・什器の設置
合　計	97,879	

(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の買収に係るブリッジローン返済のために、500億円の社債発行と約1,400億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118期 2017年12月期	第119期 2018年12月期	第120期 2019年12月期	第121期(当期) 2020年12月期
売上高	(百万円)	1,005,062	1,094,825	1,131,547	920,888
営業利益	(百万円)	80,437	108,350	113,831	14,963
売上高営業利益率	(%)	8.0	9.9	10.1	1.6
経常利益	(百万円)	80,327	109,489	108,739	9,638
親会社株主に帰属する当期純利益または 親会社株主に帰属する当期純損失	(百万円)	22,749	61,403	73,562	△11,660
1株当たり当期純利益または 1株当たり当期純損失	(円)	56.95	153.74	184.18	△29.19
自己資本当期純利益率	(%)	5.6	14.1	15.6	△2.4
包括利益	(百万円)	42,456	43,775	72,653	10,431
総資産	(百万円)	949,425	1,009,618	1,218,795	1,204,229
純資産	(百万円)	445,872	468,462	517,857	506,593
1株当たり純資産	(円)	1,059.84	1,123.19	1,242.85	1,212.34
自己資本比率	(%)	44.6	44.4	40.7	40.2
株価収益率	(倍)	95.6	44.8	42.3	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	95,392	92,577	75,562	64,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,061	△103,112	△202,823	△70,084
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△53,117	△29,722	113,678	46,880
現金および現金同等物の期末残高	(百万円)	156,834	111,767	97,466	136,347

(注)当社単独の損益および財産の状況の推移

区　分		第118期 2017年12月期	第119期 2018年12月期	第120期 2019年12月期	第121期(当期) 2020年12月期
売上高	(百万円)	220,407	270,789	303,663	249,335
営業利益または営業損失	(百万円)	7,883	19,930	22,002	△1,015
経常利益	(百万円)	23,778	42,163	51,816	31,917
当期純利益または当期純損失	(百万円)	△55,232	37,613	98,506	33,867
総資産	(百万円)	582,589	674,102	790,009	819,138
純資産	(百万円)	334,665	352,688	427,838	441,770

5 資本政策

1. 資本政策の基本方針(2020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118期 2017年12月期	第119期 2018年12月期	第120期 2019年12月期	第121期(当期) 2020年12月期
1株当たり年間配当額	(円)	27.50	45	60	40(予定)
年間配当額	(百万円)	10,986	17,970	23,965	15,978(予定)
連結配当性向	(%)	48.3	29.3	32.6	—(予定)
DOE	(%)	2.7	4.1	5.1	3.3(予定)

(注)1. 第121期(当期)の各項目の数値は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提としたものです。
2. 第121期(当期)の連結配当性向は、親会社株主に帰属する当期純損益がマイナスのため表示していません。

6 対処すべき課題

1. 企業理念および中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond

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。

中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond

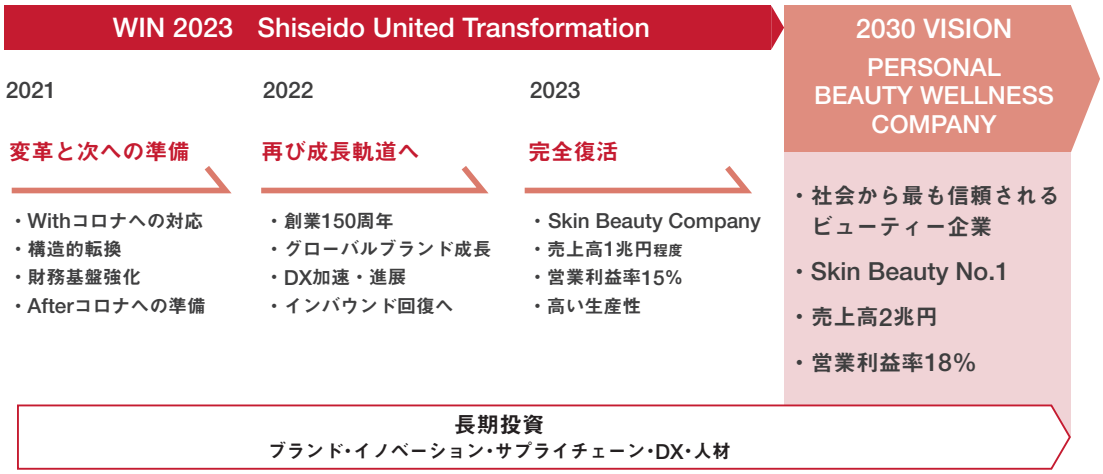
当社は、スキンビューティー領域をコア事業とする抜本的な経営改革を実行し、2030年までにこの領域における世界No.1の企業になることを目指します。外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間は、これまでの売上拡大による成長重視から、収益性とキャッシュ・フロー重視の戦略へと転換し、“Skin Beauty Company（スキンビューティーカンパニー）”としての基盤を盤石にするために、下記の取り組みを実施します。

まず、2021年を「変革と次への準備」の期間とし、With / Afterコロナへの対応・準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革、財務基盤の強化に集中します。また、創業150周年を迎える2022年は「再び成長軌道へ」の年と位置づけ、グローバルブランドのさらなる成長および、DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組みを加速させます。そして、最終年度となる2023年は「完全復活」の年と定め、“スキンビューティーカンパニー”として、売上高1兆円程度、営業利益率15%の達成を目指します。さらにこの3年間で、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材組織への積極的な投資を継続し、強化していきます。

なお、2021年の通期見通し（2021年2月発表）は以下のサイト（決算説明資料）を参照ください。

https://bit.ly/2Zh4Pdq（短縮URL）

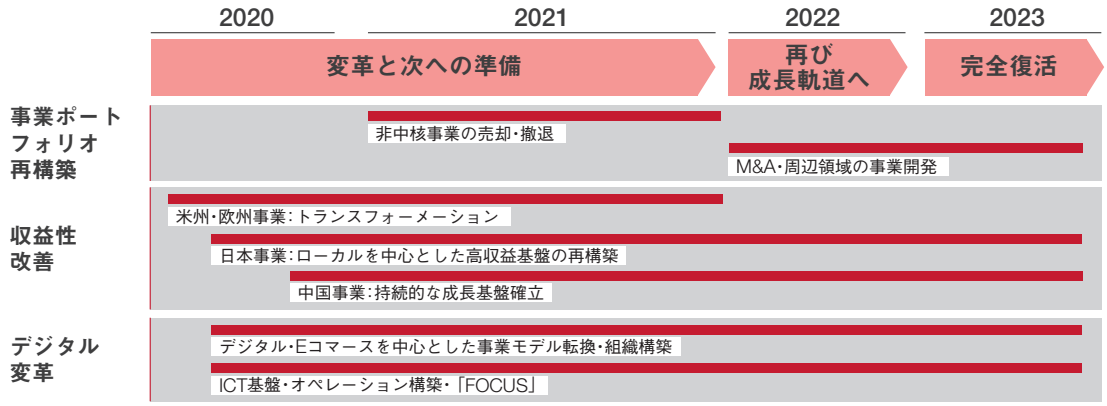
〔WIN 2023 目標　2030に向けて〕



〔WIN 2023　主要戦略〕

高収益構造への転換	1. 事業構造改革による収益性改善 2. コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上 3. 中国を中心としたアジア圏での成長強化
スキンビューティーへ注力	4. スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充 5. 他社との協業によるイノベーション強化 6. インナービューティー事業の開発
成長基盤の再構築	7. サステナビリティを中心とした経営への進化 8. ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化 9. デジタル事業モデルへの転換・組織構築 10. 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

〔グローバルトランスフォーメーションロードマップ〕



※ FOCUS（First One Connected and Unified Shiseido）＝全世界共通のITプラットフォーム

2. パーソナルケア事業の合弁事業化

スキンビューティー領域をコア事業と位置づけ、その一環として事業ポートフォリオの再構築について検討を重ねる中で、2021年2月には、「TSUBAKI」や「SENKA」等をグローバルに展開するパーソナルケア事業について、そのポテンシャルを最大化し、今後さらに成長させるうえで、マーケティング投資強化を可能にする新しい事業モデルの構築が必要と判断しました。そして、同事業を、世界最大級のプライベートエクイティファンドで、投資先企業の事業成長および企業価値向上に豊富な実績を有するCVC Capital Partnersに譲渡し、当社は、同事業を運営する会社の一部出資株主として参画することを決定しました。合弁事業化を通じ、成長投資の強化を可能にする事業環境を整えることで、事業・ブランドおよび社員のさらなる成長・発展、ひいてはお客さまやお取引先さまへの貢献を実現していきます。

パーソナルケア事業の合弁事業化に関する詳細は、当社企業情報サイトに掲載しているニュースリリース、および本件に関するCEOメッセージを参照ください。

https://bit.ly/2LwQupU（短縮URL）

3. プレミアムスキンビューティー事業の拡大

既存ブランドの強化

当社が強みを持つプレミアムスキンビューティー領域は、肌だけでなく身体の内側からアプローチして美を実現する“インナービューティー”を強化することによってさらに拡大し、当社グループ全体の売上高に占めるプレミアムスキンビューティー事業の構成を、2019年の60%から、2023年には、80%にまで高めることを目指します。

「SHISEIDO」は、サイエンスの力で付加価値の高いイノベーションをおこし続け、革新的な技術 “セカンドスキン”の応用や、高まる男性用化粧品へのニーズに対応する新製品の発売などによって、多様な美を実現します。一方で、“つめかえ”の文化を世界に発信し、原材料の産地を“見える化”するなど、サステナビリティの対応も強化し、ホリスティックビューティーブランドとして進化を続けます。

また、最先端のサイエンスとラグジュアリーを融合したブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」、究極のカスタマイゼーションによって美を追求する「イプサ」、欧州・アジアへの導入を加速している「Drunk Elephant」もグローバルでの成長拡大を見込んでいます。長年にわたり高い支持を得ている日本発のブランド「エリクシール」、「アネッサ」も日本、中国を中心としたアジアでさらに成長を加速させます。



擬似皮ふを用いて目もとのたるみを改善する
革新的な技術“セカンドスキン”
※当技術活用後のシミュレーションイメージ



FCバルセロナとパートナーシップを締結した
「SHISEIDO MEN」のキービジュアル

新たな成長領域での拡大

将来の成長を支える新たな成長領域にも注力します。“樹木との共生” をテーマに掲げて、2020年6月にローンチしたプレステージ・スキンケアブランド「バウム」は、全化粧品の90%以上を自然由来の素材から製造し、商品のパッケージには家具の製造工程で発生した小さい木材を再生利用しています。自然や環境に関心の高いお客さまに支持され、好調に推移しており、2021年9月には、中国で販売を開始する予定です。さらに、当社は2020年、美容機器ビジネスの知見・技術を有するヤーマン株式会社と合弁会社、株式会社エフェクティムを設立しました。ヤーマン社の高機能な美容機器技術と、当社の最先端の皮膚科学技術を組み合わせた、革新的な新エイジングケア※ブランド「エフェクティム」を2021年春より、日本、中国で発売します。

※　年齢に応じた、美容機器による対策と化粧品によるうるおいケア



“樹木との共生”をテーマとするスキンケアブランド「バウム」



日本発の革新的エイジングケアエキスパート「エフェクティム」

4. グローバルでのDX加速

事業を再構築し、デジタルを中心とした事業モデルへの転換に向けた基盤構築、組織体制強化にも取り組みます。他のグローバル企業でのDX化に豊富な経験を持つプロフェッショナルをチーフデジタルオフィサーに選任し、グローバル規模で、オムニチャネル※1体験・デジタルマーケティングの加速、肌データ分析を活用したコンシューマー体験、顧客管理（CRM）強化などに取り組み、2023年には、グローバルでのEコマース売上比率を35%※2まで引き上げることを目指します。

※1　インターネットや実店舗など、さまざまなチャネルを連携・統合させて顧客の利便性や満足度を高める。
※2　小売Eコマース、Eコマース専門サイト、自社サイト売上を含む。

5. 主な地域における今後の戦略

日本事業

高収益事業基盤の再構築を目指して、日本事業ではローカル・インバウンド別の事業管理を徹底したうえで、日本ブランド専門の研究開発部門を設立して、スキンケアを中心とする化粧品ブランドや中核となる商品を集中強化します。また、主要取引先との協働やEコマース拡大、“Omise+（オミセプラス）※1”の導入など、専門店との取り組みにも注力します。さらに、デジタル人材を育成するとともに、店頭とオンラインが融合した体験による事業モデルを構築し、お客さまのライフタイムバリュー※2の向上につながる提案を行うことで、長期愛用者の拡大につなげていきます。

また、DXによる事業モデルの革新に向けて、アクセンチュア株式会社と戦略パートナーシップを締結し、デジタル人材の獲得・育成を加速するなど、組織能力を強化していきます。

※1　化粧品専門店Eコマースプラットフォーム
※2　一人ひとりの顧客に対し、生涯にわたって提供する価値

中国事業、アジアパシフィック事業、トラベルリテール事業

グローバルでコロナ禍から最も早く成長性を回復している中国では、日本発ブランドの導入・育成を強化します。世界最大級のEコマースプラットフォームを持つアリババグループなどとの戦略提携を強化し、Eコマース売上比率50%超を目指します。

また、2020年2月に“爱心接力Relay of Loveプロジェクト”を立ち上げ、新型コロナウイルス感染症でお困りの方や医療関係者など多くの方々に、寄付や商品提供等を通じて、美の力で元気と笑顔を届ける活動を行ってきました。今後も、商品やサービス、社会貢献活動を通じ、企業市民として中国のお客さまと深い信頼関係を築くことによって、強固な成長基盤を確立していきます。

アジアパシフィック事業では、スキンビューティーブランドに注力するとともに、Eコマース専業パートナーとの取り組みを強化します。また、CRMの構築・活用や越境Eコマースへの積極的な取り組みなどにより、日本、中国、トラベルリテール（空港・市中免税店等）を一つの市場と捉え、主に中国のお客さまを対象にしたクロスボーダーマーケティングを進化させ、成長を実現していきます。

米州事業、欧州事業

欧米では、スキンビューティーブランドを集中強化します。日本発ブランドに加え、2020年末に11の国と地域で展開していた「Drunk Elephant」については、2023年には35を超える国と地域へと拡大し、飛躍的な成長を目指します。また、デジタルマーケティングやEコマースの強化とともに、組織構造改革や固定費の低減によってフレグランス・メイクアップ事業の収益性を改善します。

6. 成長を支えるイノベーションとサプライチェーン

将来の成長を支えるイノベーション強化のための投資・リソースを拡大させます。研究開発体制は、2021年1月より中長期のシーズ開発および新領域の価値・事業開発を行う“みらい研究”と商品開発機能を担う“ブランド価値開発”に組織を改編し、これまでさまざまな分野で培ってきた知見を融合した独自のアプローチを強化するとともに、インナービューティー等“WELLNESS”の新領域の研究も開拓していきます。2021年には、中国に新たな研究拠点を設立し、先進的な研究開発や化粧品のプロトタイプの開発などを行う技術革新の拠点と位置づけます。

サプライチェーンについては、新工場の稼働（那須・大阪茨木・福岡久留米）により、供給体制強化・内製化と生産効率改善を進めます。システム、データの標準化・統一化、グローバル全体での業務プロセスの高度化・効率化など、全社を挙げた業務改革プロジェクトである“FOCUS”によって需要供給精度の向上を図ります。これらにより、2023年には原価率を2019年比で2%改善させます。





大阪茨木工場

7. イノベーションをおこし、変革をもたらす人材の育成

当社では“PEOPLE FIRST”の方針のもと、人材開発・獲得、グローバル統一人事制度の整備やジョブ型人事制度の導入、さらに、組織変革とともにパフォーマンスマネジメントの強化や“Shiseido Work Style 2.0”などによって生産性を向上します。これらの取り組みを通して多様なバックグラウンドを持つ人材が個の力を発揮し、イノベーションをおこし続ける組織を実現します。

8. WIN 2023 財務戦略

財務KPI

2023年までの3年間は、構造改革により筋肉質な財務状況を確立し、安定的なキャッシュを生み出すための基盤再構築のフェーズと位置づけています。その中で、中核事業であるスキンビューティー領域の強化、基盤再構築のための構造改革などを通じて、営業利益・EBITDAを改善し、事業そのものの収益性を引き上げます。2023年の目標として、売上高1兆円程度、営業利益率15%のほか、EBITDAマージン20%超、フリーキャッシュフローで1,000億円程度を目指します。資本効率については、NPV・ハードルレートなど資本コストを意識しながら、2023年にROIC14%、ROE18%を実現します。

キャッシュ・フロー改革・戦略的投資アロケーション

キャッシュインフローとして、①スキンケア強化、構造改革などを通じた「事業自体の収益性改善」、②在庫の効率化、調達から生産のリードタイム短縮などの「キャッシュ・フロー改革」、③ポートフォリオの見直しに取り組むことにより、3年間累計で5,000億円を超えるキャッシュを創出します。これらキャッシュについては、企業価値の最大化に向けて、基盤再構築への構造改革、人材育成やコア事業であるスキンビューティー領域へのマーケティング、デジタル・IT・工場などの成長投資、負債の縮減に充てるとともに、株主還元を強化します。

株主還元

株主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。フリーキャッシュフローの状況を重視し、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。WIN 2023においては、不透明な経営環境の中でもDOE2.5%以上の安定的な増配を目指します。その後、中長期的には事業自体の稼ぐ力を土台にしたEPSの成長に合わせた配当を実施していきます。

9. 2030年に向けたVISION

当社は、2030年に“PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY（パーソナルビューティーウェルネスカンパニー）”として、生涯を通じて一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業となることを目指します。同時に、サステナブルな社会の実現を目指し、本業であるビューティービジネスを通じて世界2億人の人生に寄り添い、幸福を実感できる機会を提供し、スキンビューティー領域における世界No.1となり、売上高2兆円、営業利益率18%の達成を目標とします。これらを実行することで、当社の企業使命である“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）”を実現していきます。

【社会価値創造に向けた取り組み】

2030年に向けたサステナビリティアクションおよびKPI

当社は、“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現を目指し、2030年に向けたサステナビリティアクションとKPIを設定しました。

For People	生涯を通じて、健やかな美を提供し、 自分らしい人生を支援	・商品愛用継続率の向上 ・美の力で高齢者・がんサバイバーをエンパワー:50万人
For Society	個々人が尊重され、誰もが活躍できる 社会の実現 （日本のD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）リーディングカンパニーとして）	・国際機関等と協働した女性支援:100万人 ・30% Club一大手企業の女性役員比率を高める 【自社組織】 ・全階層におけるジェンダー平等（50%） ・多様なバックグラウンド人材
For the Planet	人と共生し、持続的に美を楽しめる 地球環境への貢献	・すべてのパッケージをサステナブルに ・カーボンニュートラルの実現 ・持続可能な調達・環境配慮対応（処方・原材料）

サステナビリティの推進

資生堂では、ブランド・地域事業を通じて全社横断でサステナビリティの推進に取り組んでいます。サステナビリティ関連業務における迅速なマネジメントの決定と認知徹底を確実に遂行するため、2020年にサステナビリティ関連課題を専門的に扱う「サステナビリティコミッティ」を新設しました。本コミッティは定期的に開催し、グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、具体的活動計画に関する意思決定、中長期目標の進捗状況のモニタリングを行っています。出席者は代表取締役を含む経営戦略・R&D・サプライネットワーク・広報・社会価値創造・ブランドホルダーなどの各領域エグゼクティブオフィサー、および監査役で構成され、迅速に意思決定を行い、推進できる体制をとっています。課題によってその他の役員も出席しています。

また、2020年には初めてグローバルで「サステナビリティレポート」を発行し、事業を通じた社会価値創造活動を加速させていくことを社内外のステークホルダーに対して明らかにしました。SDGsとの関係性を明確にしつつ、E（環境）、S（社会）、C（文化）の中長期的なコミットメントと活動の進捗を報告しています。

〔環境関連の中期目標〕（2020年2月時点）

項　目	目標値	達成時期
CO_2排出量	カーボンニュートラル※1	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）※2	2023年
水	水消費量 △40%（対2014年）※3	2026年
廃棄物	埋め立てゼロ※4	2022年
容器包装	100%サステナブルな容器※5	2025年

※1　資生堂全事業所　※2　商品における　※3　資生堂全事業所、売上高原単位
※4　自社工場のみ　※5　プラスチック製容器について

「気候関連財務情報開示タスクフォース（以下 TCFD）」の提言に基づくシナリオ分析結果を開示

当社は、長期にわたる持続的な成長のためには、気候関連リスクへの対応が不可欠という認識のもと、TCFDへの賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響を分析する手法を開発しました。

そして、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会、および気候変動に伴う自然環境の変化によって引き起こされる物理的リスク・機会について、1.5℃シナリオと4℃シナリオそれぞれにおける分析結果をまとめ、サステナビリティレポートにて開示しました。さらに、気候関連リスクを軽減するため、当社は2026年までのカーボンニュートラル達成を目標として開示し、全バリューチェーンを通じたCO_2削減とイノベーションを伴う機会創出に努めていきます。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

環境対応パッケージ開発促進

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います。当社は、サーキュラー・エコノミーの考えに賛同し、環境負荷軽減に向けて、資生堂5Rsを定めました。Respect（リスペクト）・Reduce（リデュース）・Reuse（リユース）・Recycle（リサイクル）・Replace（リプレース）

からなる5Rsのもと、2025年までに100%サステナブルな容器※1とすることを目標として定め、製品のライフサイクル全体を通じた環境影響軽減に努めます。

環境に配慮したさまざまな容器包装には、例えば、つめかえ・つけかえ容器の展開や、容器再利用プログラムLOOPへの参加（2021年中に東京都内でサービスを開始予定）、リサイクルに適した単一素材容器、再生PET容器などを実現しています。また、株式会社カネカとの共同開発により、優れた生分解性が期待される素材「カネカ生分解性ポリマー PHBH®※2」の化粧品容器への応用を実現しました。このように、当社の独自の技術や社外とのコラボレーションを通じたイノベーションにより、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ていきます。

※1 プラスチック製容器について

※2「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100%植物由来のポリマーであり、海中や土中など幅広い環境下で優れた生分解性が期待される素材



世界で初めてPHBH®を採用した
「SHISEIDO アクアジェルリップパレット」



「SHISEIDO」アルティミューン美容液を店頭で詰め替える新しいレフィルサービス
（銀座の「SHISEIDO GLOBAL FLAGSHIP STORE」のみで展開）

メイクを通じた社会貢献活動、日経SDGs「社会価値賞」受賞

資生堂は2020年「第2回 日経SDGs経営大賞」の部門賞である「社会価値賞」を受賞しました。この賞は、SDGsと経営を結び付けることで事業を通じて社会、経済、環境の課題解決に取り組み、企業価値の向上につなげた企業を選出し表彰するものです。 当社のこれまでの女性活躍推進の取り組みおよび本業を通じた社会貢献活動が評価されました。

当社は本業のメイクを通じて、がん患者さんや肌に深いお悩みをもつ方の支援を行っています。 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、就労をしながら通院するがん患者さんも増加しています。 当社では、2017年から化粧とクリエイティブの力でがん患者さん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。資生堂の社員ボランティアと、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ます。また、世界対がんデーである2月4日には、プロジェクトに参加したがんサバイバーの写真やインタビューをまとめた書籍を刊行しました。

今後も当社の活動の趣旨に賛同する組織団体（NPOや医療機関など）と業務提携を行い、より多くの患者さんとの接点を拡大すべく活動を展開していきます。



「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」
プロジェクトの書籍



ライフクオリティーメイクアップのカウンセリング

デジタルを活用した社員へのヘリテージの継承活動を強化

来年、創業150周年を迎える資生堂がさらなるイノベーションをおこしていくために、社員に向け、デジタルを活用したヘリテージの継承活動を強化しています。 新たに制作した映像コンテンツでは、静岡県掛川市にある資生堂企業資料館の見学を世界中のグループ社員がイントラネット上で疑似体験することが可能になりました。加えて、社員がヘリテージから活動のヒントを得るために先人のエピソードをショートストーリーとして定期的に発信しています。 一方で、マーケティング、研究などさまざまな領域の社員に対しヘリテージをテーマに直接語りかける講演を積極的に進めてきました。 多様なバックグラウンドをもつ社員が、資生堂のヘリテージに触れ、新たな気づきと発見を得る機会を増やし、社員のモチベーションを高め、今後の価値創造を加速してまいります。

また、企業文化活動のグローバル展開の一環として、企業文化誌「花椿」は2020年夏・秋合併号より中国語版を刊行し、中国国内15都市で配布をスタートさせました。中国の資生堂のお客さまはもちろん、若い世代に資生堂の美意識、「花椿」視点のジャパニーズ・ビューティー、カルチャーを知っていただき、資生堂への興味、共感をさらに喚起させることを目指しています。 7～9月には中国各地で刊行イベントも開催され、11月には上海での第3回中国国際輸入博覧会でも配布されるなど、すでに多くの人々の手に渡り中国での認知を高めています。



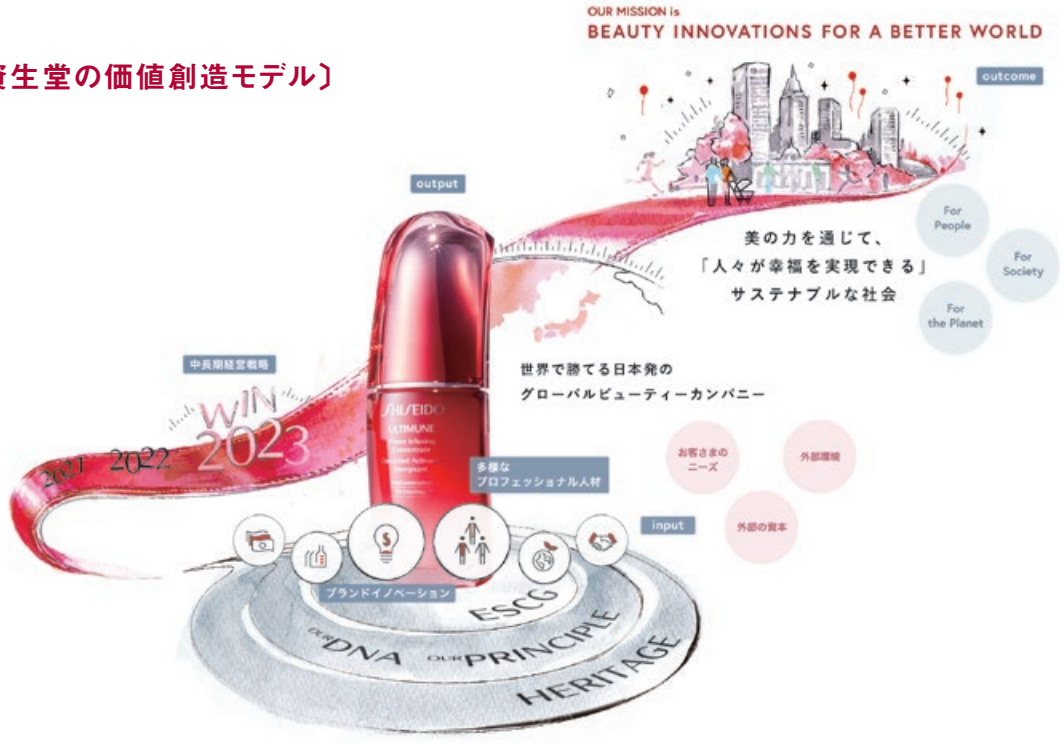
資生堂企業資料館
（静岡県掛川市）



「花椿」中国語版

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。

〔資生堂の価値創造モデル〕



1.2 資生堂グループの概要（2020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、パーソナルケア製品の販売等）、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、パーソナルケア製品の製造・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、パーソナルケア製品の製造・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	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	化粧品事業（化粧品、化粧用具の販売）、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
資生堂大阪茨木工場	大阪府 茨木市
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	パーソナルケア製品の販売
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
株式会社ザ・ギンザ	東京都中央区	百万円 100	98.1	化粧品等の販売
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	11,823	[4,249]	+160	[△494]
中国事業	8,330	[102]	△405	[△49]
アジアパシフィック事業	3,234	[353]	△60	[△94]
米州事業	3,114	[39]	△543	[△3]
欧州事業	3,659	[405]	△418	[△86]
トラベルリテール事業	630	[12]	+53	[+3]
プロフェッショナル事業	646	[29]	+19	[△4]
全社（共通）	7,599	[2,327]	+229	[+113]
合　計	39,035	[7,516]	△965	[△614]

（注）1. 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は［　］内に年間平均人員数を外数で記載しています。なお、臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。
2. 報告セグメントの区分方法の見直しと、集計方法の一部変更を行い、上記は当期・前期ともに変更後の人数となっています。
3. 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は83.1%、日本国内における女性従業員比率は82.0%です。

5 主要な借入先

借　入　先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	93,031 百万円 565 百万ドル 75 百万ユーロ

2 当社が発行する株式に関する事項（2020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534,198株を含む）

3 株主数　63,503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）	54,054	13.53〈13.51〉
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	24,066	6.02〈6.01〉
BNYM TREATY DTT 15	11,486	2.87〈2.87〉
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　株式会社日本カストディ銀行	10,000	2.50〈2.50〉
JP MORGAN CHASE BANK 385632	8,871	2.22〈2.21〉
株式会社日本カストディ銀行（信託口7）	8,606	2.15〈2.15〉
THE BANK OF NEW YORK 134104	7,355	1.84〈1.83〉
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,395	1.60〈1.59〉
株式会社日本カストディ銀行（信託口5）	6,307	1.57〈1.57〉
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	5,983	1.49〈1.49〉

（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）および株式会社日本カストディ銀行（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. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社および資産管理サービス信託銀行株式会社は、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社を吸収合併存続会社、資産管理サービス信託銀行株式会社およびJTCホールディングス株式会社を吸収合併消滅会社として、2020年7月27日を効力発生日とした吸収合併が行われており、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は2020年7月27日付で株式会社日本カストディ銀行に商号変更しています。
4. 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。
5. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2020年10月19日付で共同保有者合計で32,327千株（持株比率8.09%）を保有しており、そのうち21,536千株（同5.39%）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。
6. 三井住友信託銀行株式会社から、2020年10月21日付で共同保有者合計で25,651千株（持株比率6.42%）を保有しており、そのうち14,823千株（同3.71%）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、10,828千株（同2.71%）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、2021年1月21日付で共同保有者合計で27,673千株（持株比率6.92%）を保有しており、そのうち16,744千株（同4.19%）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、10,929千株（同2.73%）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。
7. 野村アセットマネジメント株式会社から、2020年10月22日付で23,411千株（持株比率5.86%）を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。
8. 株式会社みずほ銀行から、2020年11月20日付で共同保有者合計で28,435千株（持株比率7.11%）を保有しており、そのうち16,517千株（同4.13%）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。

3 当社が保有する株式に関する事項（2020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、2020年は、政策保有株式（上場会社株式）について期中に上場した2銘柄を含む3銘柄を全数売却、また、3銘柄の一部を売却し、結果として2020年12月末時点で5銘柄となりました。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

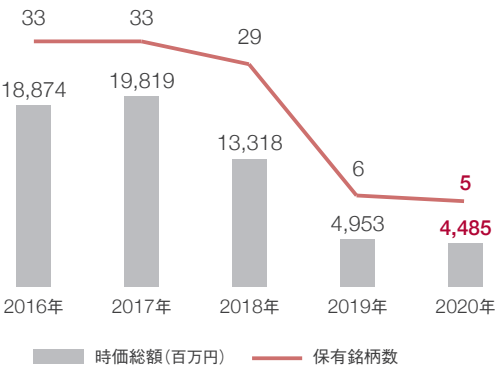
当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかどうかを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

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	47 （うち上場株式　5）
貸借対照表計上額の合計額	百万円 4,973 （うち上場株式　4,485）

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	450 2,524	550 2,882	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
イオン株式会社	203 688	203 458	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
日本精化株式会社	466 664	670 866	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	300 437	300 468	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
ゼリア新薬工業株式会社	90 171	126 266	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

（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3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（2020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。

2020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	%
392,000	0.09

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、2019年度からは、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。

過年度に発行し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、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。

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（2020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。

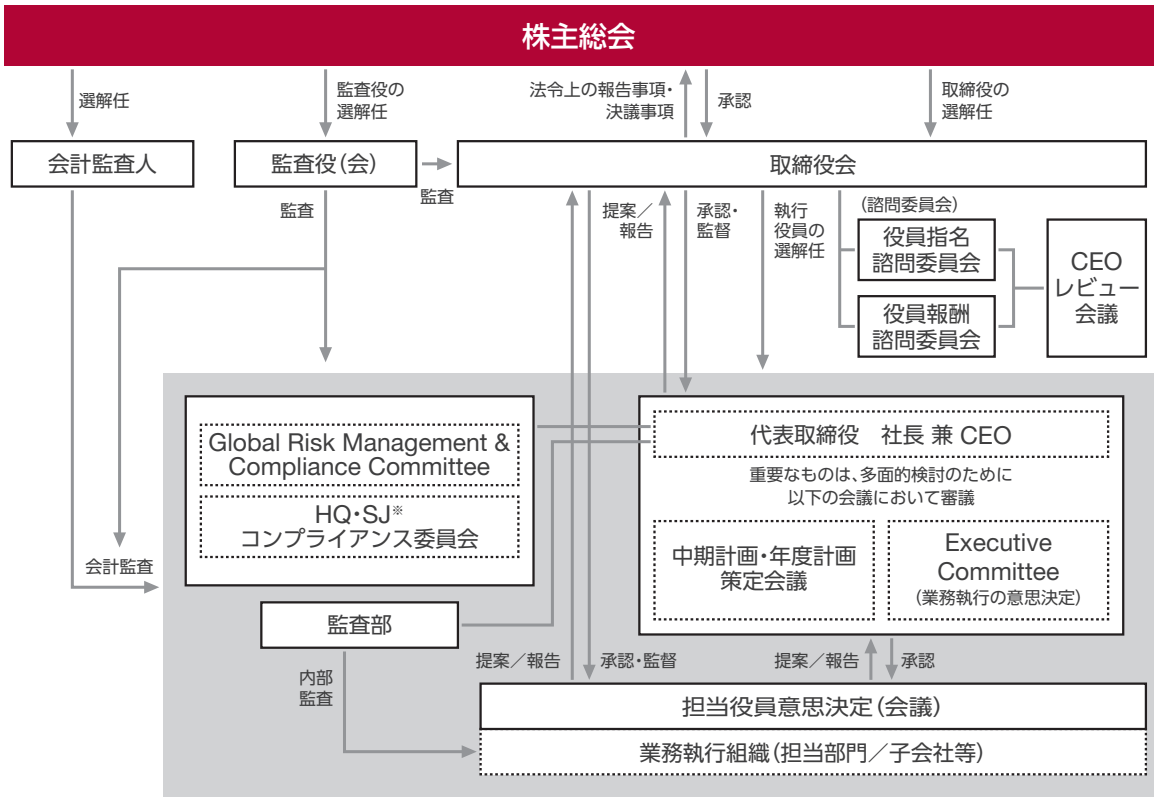
コーポレートガバナンス改革の変遷

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）	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

2020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	鈴木ゆかり	○					○	○	○	○
	直川紀夫	○					○	○	○	○
社外取締役	藤森義明	○	○	○	○					
	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	○			○	○				
	野々宮 律子	○			○	○				
	小津 博司	○			○	○				
執行役員常務	青木 淳						○	△	○	
	藤原 憲太郎								○	
執行役員	安野 裕美						○		○	
	マイケル クームス	△					○	○	○	
	堀井 清美									○
	井上 美香									
	三浦 昭宏									
	中村 実						○	○	○	○
	岡部 義昭							○		
	塩島 義浩									
	高野 篤典									
	梅津 利信						○	○	○	
	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の戸籍上の氏名は、栗田洋子です(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

役員候補者の選任・役員の昇降格などを取締役会に答申します。2020年度は4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、エグゼクティブオフィサーの選任等について検討、答申を行いました。

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。2020年度は4回開催し、2019年度の取締役および執行役員の賞与、2020年度の取締役および執行役員への報酬支払の方針ならびに個人別報酬についての検討を行いました。

なお、2021年1月より両諮問委員会をより効率的に実施運営すべく、「指名・報酬諮問委員会」として

統合しました。委員は、従前の役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会同様、4名の社外取締役および魚谷社長 兼 CEOです。

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、84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。2020年度は、1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。2020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。2020年度は、6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。

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。2020年度は、2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。

資生堂グループが2016年1月に導入した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のもと、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う一方、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た結果、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”を実施しています。

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。

候補者を選定する際には、ジェンダー平等の実現や、年齢・国籍等の属性や人格に加え、経営に関連する各分野の識見や経験などにも配慮して豊かな多様性を確保することを重視しています。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

取締役会において今後当社が“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が望ましいとの結論に至ったことを踏まえ、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ています。

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

2020年12月31日現在在任の取締役8名のうち、4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4名は、資生堂グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名と資生堂グループでのキャリアを有する者3名で構成されています。なお、女性の取締役は3名（37.5%）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13名のうち、7名（53.8%）が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、6名（46.1%）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得ます。

2019年に、現任の魚谷社長 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取締役会で承認されたことを踏まえ、2020年度は、当該サクセッションプランの遂行を開始するとともに、その進捗状況について役員指名諮問委員会や監査役への報告を行いました。

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

（2020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 日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役　会長 兼 CEO 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 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	鈴木　ゆかり	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、バウム 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	直 川 紀 夫	日本地域COO（最高執行 責任者） 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役　社長 兼 COO （最高執行責任者） 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〉	藤 森 義 明	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〉	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

（2021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 エグゼクティブ オフィサー※1 社長 兼 CEO	魚 谷 雅 彦	取締役会議長 指名・報酬諮問委員会※2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 CEO （最高経営責任者） Global Risk Management & Compliance Committee 委員長
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー※1 常務	鈴木　ゆかり	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、バウム Global Risk Management & Compliance Committee 委員 HQ・SJコンプライアンス委員会 委員長
取締役 エグゼクティブ オフィサー※1 常務	直 川 紀 夫	日本地域COO（最高執行 責任者） 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役　社長 兼 COO （最高執行責任者） 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	島 谷 庸 一	—
社外取締役 〈独立〉	藤 森 義 明	指名・報酬諮問委員会※2委員
社外取締役 〈独立〉	石 倉 洋 子	指名・報酬諮問委員会※2委員長
社外取締役 〈独立〉	岩 原 紳 作	指名・報酬諮問委員会※2委員
社外取締役 〈独立〉	大石　佳能子	指名・報酬諮問委員会※2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

（2020年12月31日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
常勤監査役	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	—
社外監査役〈独立〉	野々宮　律子	—
社外監査役〈独立〉	小津　博司	—

（2021年1月1日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
常勤監査役	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	—
社外監査役〈独立〉	野々宮　律子	—
社外監査役〈独立〉	小津　博司	—

※1 2021年1月より、全社の業務執行に責任を持つ「エグゼクティブオフィサー」体制を新たに導入しました。なお、これらのエグゼクティブオフィサーは、執行役員を兼ねています。
※2 2021年1月より、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会が統合され、指名・報酬諮問委員会となりました。

（注）1. 当社の役員は2020年12月31日現在、取締役8名、監査役5名の計13名であり、そのうち7名が男性、6名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち藤森義明氏、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、野々宮律子氏および小津博司氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
4. 当社は、藤森義明氏、石倉洋子氏、岩原紳作氏、大石佳能子氏、後藤靖子氏、野々宮律子氏、小津博司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. 取締役鈴木ゆかり氏、直川紀夫氏、社外取締役藤森義明氏および社外監査役野々宮律子氏は、2020年3月25日開催の第120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。
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、財務・会計の専門知識を有しています。

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	藤森　義明	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 シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン株式会社 最高顧問 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
社外取締役	石倉　洋子	積水化学工業株式会社 社外取締役 株式会社TSIホールディングス 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
社外監査役	野々宮　律子	GCA株式会社 取締役 長瀬産業株式会社 社外取締役
社外監査役	小津　博司	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

（注）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。

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7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 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により塡補することとしています。

当該保険契約の被保険者は当社および子会社・孫会社の取締役、監査役および執行役員等の主要な業務執行者です。

7 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
社外取締役　藤森 義明					
武田薬品工業株式会社 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2020年3月期連結「売上収益」
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	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン株式会社 最高顧問	当社は、2021年2月に、同社のグループ会社であるCVC Asia Pacific Limitedおよびその関係会社が投資助言を行うファンドが出資をしている法人に当社のパーソナルケア事業を譲渡することならびに、その後、同事業の運営会社の株主として、事業のさらなる成長と発展に協力していくことなどに関して、法的拘束力を有する正式契約を締結しました。同氏は同社の業務執行者ではありませんが、本件取引の公正を期すため、本件取引に関する当社取締役会の決議には参加しておらず、その他、当社での本件取引に関する情報共有・検討、相手先との協議および交渉に参加していません。				

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
日本オラクル株式会社 社外取締役会長	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2020年5月期売上高合計
株式会社東芝 社外取締役	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2020年3月期連結「売上高」
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2020年3月期連結売上高
株式会社TSIホールディングス 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2020年12月期売上高
株式会社シーズ・ワン 代表取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
江崎グリコ株式会社 社外取締役	菓子等 （通信販売）	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2020年12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。				

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象
社外監査役　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。				
社外監査役　野々宮 律子					
GCA株式会社 取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
長瀬産業株式会社 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2020年3月期連結売上高
社外監査役　小津 博司					
弁護士	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2020年3月期連結「収益」
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2020年3月期連結「売上高合計」
一般財団法人 清水育英会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				
一般社団法人 刑事司法福祉 フォーラム・オアシス 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				
一般財団法人 日本刑事政策研究会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。				

（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。

8 その他社外役員の主な活動状況

地　位	氏　名	主な活動状況
社外取締役	藤 森 義 明	2020年3月に社外取締役に就任後、取締役会13回のうち13回に出席し(出席率100%)、必要に応じ、企業経営者としての、またグローバルリーダーとしての豊富な経験と実績により培われた知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	石 倉 洋 子	取締役会16回のうち16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16回のうち16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16回のうち16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	取締役会16回のうち16回に出席(出席率100%)、また監査役会13回のうち13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	野々宮　律子	2020年3月に社外監査役就任後、取締役会13回のうち13回に出席(出席率100%)、また監査役会10回のうち10回に出席し(出席率100%)、必要に応じ、財務・会計の専門家としての経験やM&A等を含む経営の知識と国際ビジネス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16回のうち15回に出席(出席率93.7%)、また監査役会13回のうち13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。

(注)取締役会への社外取締役(4名)の平均出席率、社外取締役以外の取締役(5名)の平均出席率および取締役全員(9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97.9%、常勤監査役(2名)の平均出席率は100%、監査役全員(6名)の平均出席率は98.8%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、99.5%です。なお、本注記中の取締役および監査役の出席率は2020年3月の株主総会終結の時をもって退任した取締役および監査役を含めて算出しています。

9 取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサーの氏名、地位および担当等

地位	氏名	担当等	
		2020年12月31日現在	2021年1月1日現在
エグゼクティブオフィサー※ 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 Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフソーシャルバリュークリエイションオフィサー
エグゼクティブオフィサー※ 常務	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 董事長兼総経理 Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブオフィサー※	安野裕美	チーフパブリックリレーションズオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフパブリックリレーションズオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブオフィサー※	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
エグゼクティブオフィサー※	三浦昭宏	チーフサプライネットワークオフィサー代行	副チーフサプライネットワークオフィサー
エグゼクティブオフィサー※	中村　実	チーフピープルオフィサー チーフウェルネスオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会委員	チーフピープルオフィサー チーフウェルネスオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会委員
エグゼクティブオフィサー※	岡部義昭	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO	チーフブランドイノベーションオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブオフィサー※	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	チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブオフィサー※	梅津利信	チーフストラテジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフストラテジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブオフィサー※	山本尚美	チーフクリエイティブオフィサー	チーフクリエイティブオフィサー
エグゼクティブオフィサー※	吉田克典	チーフプロダクトイノベーションオフィサー	チーフクオリティーオフィサー チーフテクノロジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員

※2021年1月より、全社の業務執行に責任を持つ「エグゼクティブオフィサー」体制を新たに導入しました。なお、これらのエグゼクティブオフィサーは、執行役員を兼ねています。

（注）1. 当期中および当期末に退任した執行役員は、以下のとおりです。

地位	氏名	退任日
常務	杉山繁和	2020年6月30日
執行役員	マイケルクームス	2020年12月31日
執行役員	井上美香	2020年12月31日
執行役員	塩島義浩	2020年12月31日
執行役員	依田光史	2020年12月31日

2. 岡部義昭氏は、2021年1月1日付で常務に昇格しました。
3. 2021年1月1日付で新たに就任したエグゼクティブオフィサーは、以下のとおりです。

地位	氏名	担当等
エグゼクティブオフィサー	マリアチクラナ	チーフリーガルオフィサー グローバルジェネラルカウンセル Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブオフィサー	アンジェリカマンソン	チーフデジタルオフィサー
エグゼクティブオフィサー	アントニオスピリオトポロス	チーフサプライネットワークオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブオフィサー※	横田貴之	CFO（最高財務責任者） 日本地域CFO 財務経理部長 Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会委員
エグゼクティブオフィサー※	行定良太	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO

※執行役員を兼ねています。

10 取締役および監査役の報酬等

1. 当社の役員報酬の基本哲学

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（現：指名・報酬諮問委員会、「10 取締役および監査役の報酬等」内において以下同じ）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

2. 当社の役員報酬制度

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を取締役会にて決定しています。その方針に基づく当社の役員報酬制度の内容を以下に詳しく説明します。

■全体像

当社の役員報酬は、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型報酬（非金銭報酬）」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はありません。

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	33.3%	33.3%	33.3%	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。

各役員の基本報酬は、役員報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定し、各月毎に按分し支給しています。

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。

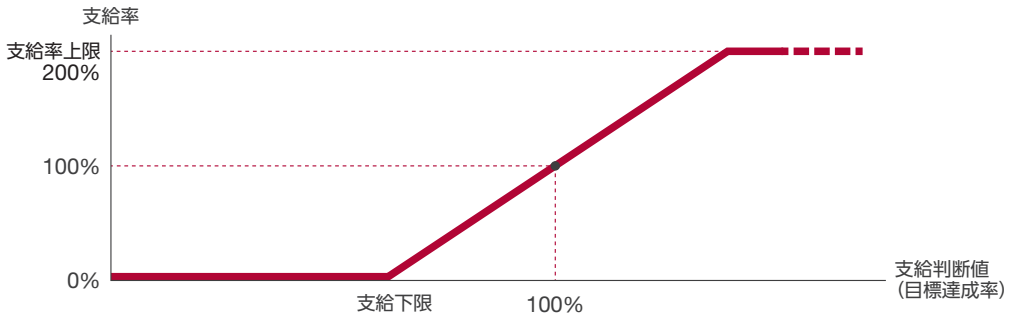
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

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年度より業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入し、毎年支給することにより中長期的な企業価値の創造を動機づけています。経済的価値の向上を評価する業績評価指標としては、現下のコロナ禍の中、中長期経営戦略WIN 2023 and Beyondと長期視点で目指す定量目標を組み合わせるとともに、社会価値創造の指標としては、継続し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設定することで、経済的および社会的価値の両面から企業価値を創造し、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しました。

長期インセンティブ型報酬の導入目的

長期的な企業価値の創造と維持に対する効果的なインセンティブの設定と、株主との持続的な利益意識の共有を目的として、以下の各項目の実現を促す

①長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進

②企業価値の毀損の牽制と長期にわたる高い企業価値の維持

③経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持

④資生堂グループ全体の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた“グローバルワンチーム”の実現

当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各支給対象者に基準となる株式ユニットを付与し、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。

2021年の長期インセンティブ型報酬の評価指標は、中長期経営戦略WIN 2023 and Beyondを踏まえて、当面続くと想定される新型コロナウイルス感染症の影響を受けつつも、中長期目標の実現に向けたインセンティブとして、指名・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。具体的には、企業価値のうち経済価値に関する指標には、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2019年度実績を起点とした2023年度までの連結売上高の年平均成長率（CAGR）および中長期経営戦略WIN 2023 and Beyondで目標として掲げた連結営業利益率を設定しました。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の年平均成長率（CAGR）および連結営業利益率については、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、指名・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指名・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、国内外の主要業務執行者にも支給を順次拡大しています。

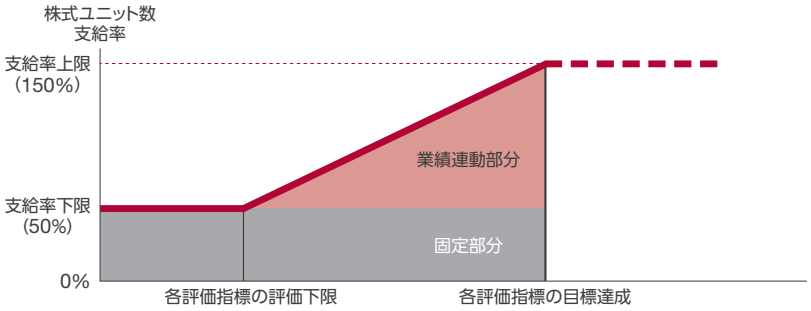
長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



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)	30%	100%
	評価対象期間の最終事業年度における 連結営業利益率	60%	
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っています。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。

3. 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	現金報酬計※①	旧長期インセンティブ（ストックオプション）②	長期インセンティブ（株式報酬）③	総　額（①+②+③）
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役（9名）	312	102	414	106	63	584
うち社外取締役（4名）	56	—	—	—	—	56
監査役（6名）	104	—	104	—	—	104
うち社外監査役（4名）	39	—	—	—	—	39
合　計	416	102	518	106	63	688

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

（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2020年度の基本報酬について、当社のCEOならびに執行役員から、市場環境の悪化に対応した収益性改善の取り組みに、役員自らが率先して貢献すべく、同年8月から12月までの5カ月間、報酬の一部受領辞退の申し出があり、役員報酬諮問委員会での議論を経て取締役会で、同内容を決議しています。上記の基本報酬の金額はその減額を反映しています。

（対象者および一部受領辞退の内容）

社長 兼 CEO ：月額基本報酬につき30%減

副社長・常務　：月額基本報酬につき15%減

執行役員等　　：月額基本報酬につき10%減

3. 上記の2020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。この金額の算定については、以下の「5.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」をご覧ください。なお、代表取締役 魚谷雅彦氏から、株主への配当の減額、当社グループ海外子会社の主要業務執行者および国内グループ会社の管理職・一般職に支給した賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の50%について受領辞退の申し出があり、同委員会での議論を経て取締役会で、同内容を決議しています。上記の賞与の金額はその減額を反映しています。

4. 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。

5. 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（当該費用計上額は、当期の業績等を反映し、当期支給率を45%減じて算定しています。）。

6. 上記支給額のほか、当社取締役3名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額24百万円があります。

7. 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.～6.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. 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	現金報酬計※①	旧長期インセンティブ（ストックオプション）②	長期インセンティブ（株式報酬）③	総額（①+②+③）
代表取締役	魚谷 雅彦	百万円 148	百万円 67	百万円 216	百万円 94	百万円 46	百万円 357
代表取締役	島谷 庸一	40	6	46	11	0	58

※本年3月までに支給が確定している現金報酬合計額

（注）1. 上記の2020年度の基本報酬については、「3.取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額」の（注）2.をご参照ください。

2. 上記の2020年度の取締役の賞与は、「3.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。代表取締役 魚谷雅彦氏から、株主への配当の減額、当社グループ海外子会社の主要業務執行者および国内グループ会社の管理職・一般職に支給した賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の50%受領辞退の申し出があり、指名・報酬諮問委員会での議論を経て取締役会で、同内容を決議しています。上記の賞与の金額はその減額を反映しています。

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（当該費用計上額は、当期の業績等を反映し、当期支給率を45%減じて算定しています。）。

5. 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1百万円があります。

6. 上記2名の取締役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。

5. 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 12,200	億円 9,209	75.5%	0%（注）3.
連結営業利益		1,170	149	12.7%	0%（注）3.
親会社株主に帰属する当期純利益	—		△117	—	閾値による引き下げ検討対象外
担当事業業績	0%～200%	（注）1.			
個人考課		（注）2.	—	—	（注）2. 62.0%（平均）

合計支給率	（注）4. 44.4%

（注）1. 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。具体的な数値は開示していません。

2. 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。当期は、指名・報酬諮問委員会から、コロナ禍の影響による全体支給率の大幅な低下を受けて、個人考課での評価を基本として支給率の一部調整を提案、取締役会にて十分に審議のうえ決定しています。この検討に際しては当社グループ海外子会社の主要業務執行者および国内グループ会社の管理職・一般職に支給した賞与の支給状況とのバランスを考慮しています。

3. 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、為替などの影響を除外する補正を実施しましたが、いずれの指標でも支給係数としては上記の結果となっています。

4. 代表取締役 魚谷雅彦氏の2020年度の取締役の賞与については、「3.取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額」の（注）3.の経緯を経て、一部受領辞退による減額を実施しています。上記の合計支給率はその減額を反映しています。

11 会計監査人に関する事項

1. 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

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

2. 報酬等の額

区　　分	支　払　額
当期に係る会計監査人としての報酬等の額	百万円 186
当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	412

(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、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)である「IFRS導入アドバイザリー業務」および「社債発行に係る『監査人から引受事務幹事会社への書簡』作成業務」を委託しました。その報酬等の額は185百万円であり、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(2020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	**514,763**	**532,623**
現金及び預金	130,013	110,342
受取手形及び売掛金	144,728	172,905
有価証券	21,000	―
たな卸資産	170,031	181,104
その他	52,634	71,012
貸倒引当金	△3,644	△2,741
固定資産	**689,466**	**686,172**
有形固定資産	**341,044**	**314,757**
建物及び構築物	147,931	121,875
機械装置及び運搬具	55,538	44,281
工具、器具及び備品	41,976	41,099
土地	44,605	45,040
リース資産	5,420	5,248
使用権資産	18,262	19,693
建設仮勘定	27,308	37,518
無形固定資産	**241,392**	**249,209**
のれん	54,429	64,499
リース資産	403	536
商標権	131,636	135,209
その他	54,922	48,963
投資その他の資産	**107,029**	**122,205**
投資有価証券	13,527	13,915
長期前払費用	14,125	16,690
繰延税金資産	42,501	55,313
その他	37,015	36,317
貸倒引当金	△140	△31
資産合計	**1,204,229**	**1,218,795**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**352,977**	**464,273**
支払手形及び買掛金	21,187	31,336
電子記録債務	55,740	65,601
短期借入金	56,491	120,496
1年内返済予定の長期借入金	10,730	730
1年内償還予定の社債	―	15,000
リース債務	8,344	8,722
未払金	75,695	89,124
未払法人税等	7,374	11,951
返品調整引当金	6,227	5,333
返金負債	10,518	9,899
賞与引当金	15,024	25,132
役員賞与引当金	165	101
危険費用引当金	545	341
事業撤退損失引当金	725	117
その他	84,208	80,383
固定負債	**344,658**	**236,665**
社債	65,000	15,000
長期借入金	167,861	70,791
リース債務	15,872	17,368
長期未払金	52,968	49,153
退職給付に係る負債	27,189	69,804
債務保証損失引当金	350	350
繰延税金負債	2,944	2,712
その他	12,472	11,485
負債合計	**697,635**	**700,938**
純資産の部		
株主資本	**472,610**	**504,092**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,741	70,741
利益剰余金	339,817	371,435
自己株式	△2,455	△2,591
その他の包括利益累計額	**11,678**	**△7,654**
その他有価証券評価差額金	3,054	3,106
為替換算調整勘定	5,257	10,839
退職給付に係る調整累計額	3,366	△21,600
新株予約権	**1,399**	**1,263**
非支配株主持分	**20,905**	**20,156**
純資産合計	**506,593**	**517,857**
負債純資産合計	**1,204,229**	**1,218,795**

■連結損益計算書

（2020年1月1日から2020年12月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前期(ご参考)
売上高	920,888	1,131,547
売上原価	238,401	254,844
売上総利益	**682,487**	**876,703**
販売費及び一般管理費	667,523	762,871
営業利益	**14,963**	**113,831**
営業外収益	6,054	5,674
受取利息	762	1,243
受取配当金	153	333
持分法による投資利益	269	330
受取家賃	638	625
補助金収入	2,776	1,056
その他	1,453	2,086
営業外費用	11,379	10,766
支払利息	2,226	2,292
為替差損	3,088	5,375
その他負債の利息	1,332	1,266
その他	4,732	1,831
経常利益	**9,638**	**108,739**
特別利益	16,554	4,103
固定資産売却益	9,716	654
助成金等による収入	6,018	—
投資有価証券売却益	819	3,449
特別損失	28,234	5,465
固定資産処分損	3,665	1,683
減損損失	944	—
新型コロナウイルス感染症による損失	18,696	—
構造改革費用	3,196	1,483
事業撤退損	1,226	—
投資有価証券評価損	499	27
投資有価証券売却損	4	165
事業構造改善費用	—	1,637
関係会社整理損	—	466
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	**△2,040**	**107,378**
法人税、住民税及び事業税	6,199	22,538
過年度法人税等	—	4,504
法人税等調整額	880	3,033
当期純利益又は当期純損失(△)	**△9,120**	**77,301**
非支配株主に帰属する当期純利益	2,540	3,739
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	**△11,660**	**73,562**

(ご参考)

■連結包括利益計算書

（2020年1月1日から2020年12月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前　期
当期純利益又は当期純損失(△)	**△9,120**	**77,301**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	40	△1,756
為替換算調整勘定	△5,562	△4,801
退職給付に係る調整額	25,039	1,904
持分法適用会社に対する持分相当額	34	4
その他の包括利益合計	19,551	△4,648
包括利益	**10,431**	**72,653**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,672	68,754
非支配株主に係る包括利益	2,759	3,898

■貸借対照表（2020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	**218,974**	**314,878**
現金及び預金	26,185	14,947
受取手形	126	147
売掛金	46,489	70,193
有価証券	21,000	—
商品及び製品	22,211	23,083
仕掛品	4,900	5,079
原材料及び貯蔵品	25,503	20,881
前払費用	4,440	3,826
短期貸付金	2,576	95,991
未収入金	23,054	51,577
その他	42,567	29,149
貸倒引当金	△81	—
固定資産	**600,163**	**475,131**
有形固定資産	**229,351**	**196,821**
建物	103,539	75,694
構築物	3,497	2,876
機械及び装置	45,208	34,646
車両運搬具	128	100
工具、器具及び備品	12,641	12,057
土地	36,839	36,831
リース資産	3,205	3,241
建設仮勘定	24,291	31,372
無形固定資産	**31,237**	**23,892**
特許権	22	19
電話加入権	123	123
ソフトウエア	21,344	18,850
ソフトウエア仮勘定	8,465	3,301
リース資産	84	113
その他	1,196	1,483
投資その他の資産	**339,574**	**254,417**
投資有価証券	5,076	6,051
関係会社株式	276,175	186,188
その他の関係会社有価証券	17,631	17,631
出資金	368	483
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	1,030	1,601
前払年金費用	—	6,007
長期前払費用	578	580
繰延税金資産	14,883	11,510
その他	12,226	12,748
貸倒引当金	△213	△201
資産合計	**819,138**	**790,009**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**188,079**	**317,570**
支払手形	—	439
電子記録債務	50,575	55,548
買掛金	10,701	15,639
短期借入金	30,000	108,000
1年内返済予定の長期借入金	10,000	—
1年内償還予定の社債	—	15,000
リース債務	1,760	1,703
未払金	42,582	32,995
未払費用	3,712	1,985
未払法人税等	—	2,027
預り金	1,301	1,774
関係会社預り金	25,316	73,243
返品調整引当金	8,892	3,995
賞与引当金	2,778	4,149
役員賞与引当金	162	101
その他	293	967
固定負債	**189,288**	**44,601**
社債	65,000	15,000
長期借入金	110,000	10,000
リース債務	1,578	1,699
退職給付引当金	7,902	15,919
債務保証損失引当金	350	350
その他	4,457	1,632
負債合計	**377,368**	**362,171**
純資産の部		
株主資本	**437,919**	**423,965**
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	305,610	291,792
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	289,380	275,562
固定資産圧縮積立金	4,490	4,490
繰越利益剰余金	284,890	271,072
自己株式	△2,455	△2,591
評価・換算差額等	**2,451**	**2,609**
その他有価証券評価差額金	2,451	2,609
新株予約権	**1,399**	**1,263**
純資産合計	**441,770**	**427,838**
負債純資産合計	**819,138**	**790,009**

■損益計算書（2020年1月1日から2020年12月31日まで）

（単位:百万円）

科　目	当　期	前期（ご参考）
売上高	249,335	303,663
売上原価	154,872	175,727
売上総利益	**94,463**	**127,936**
販売費及び一般管理費	95,478	105,934
営業利益又は営業損失（△）	**△1,015**	**22,002**
営業外収益	36,588	34,503
受取利息	701	466
受取配当金	31,559	29,094
投資事業組合運用益	1,456	1,494
受取ロイヤリティー	1,375	1,661
その他	1,495	1,786
営業外費用	3,655	4,689
支払利息	356	358
貸倒引当金繰入額	134	41
投資事業組合運用損	0	2
為替差損	1,394	3,230
その他	1,770	1,057
経常利益	**31,917**	**51,816**
特別利益	5,099	47,722
固定資産売却益	488	640
関係会社清算益	3,556	—
投資有価証券売却益	819	47,082
助成金等による収入	184	—
抱合せ株式消滅差益	51	—
特別損失	6,599	3,927
固定資産処分損	2,434	1,183
構造改革費用	1,963	—
新型コロナウイルス感染症による損失	1,621	—
投資有価証券評価損	499	27
関係会社株式評価損	78	—
投資有価証券売却損	1	656
移転価格税制調整金	—	2,060
税引前当期純利益	**30,417**	**95,611**
法人税、住民税及び事業税	△301	△4,226
過年度法人税等	—	4,347
法人税等調整額	△3,148	△3,016
当期純利益	**33,867**	**98,506**

■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

2021年2月19日

株式会社資生堂
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

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	服　部　將　一	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	林　健　太　郎	㊞

監査意見
　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2020年1月1日から2020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。
　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、全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。

監査意見の根拠
　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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

強調事項
　連結注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社はパーソナルケア事業を会社分割等により譲渡する契約を2021年2月3日付で締結した。会社は分割会社株式の譲渡後に譲渡先の親会社の株式を新たに取得し、関連会社とする予定である。
　当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
　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。
　連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・連結計算書類の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
　監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
　監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係
　会社及び連結子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

2021年2月19日

株式会社資生堂
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

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	服　部　將　一	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	林　健　太　郎	㊞

監査意見
　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2020年1月1日から2020年12月31日までの第121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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
　当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠
　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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

強調事項
　個別注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社はパーソナルケア事業を会社分割等により譲渡する契約を2021年2月3日付で締結した。会社は分割会社株式の譲渡後に譲渡先の親会社の株式を新たに取得し、関連会社とする予定である。
　当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
　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等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等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。
　計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
　監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
　監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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、2020年1月1日から2020年12月31日までの第121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、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。なお、第121期事業年度においては、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえ、往査を控えた事業所は、その代替方法としてウェブ会議システムを使用して、職務の執行状況に関しての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、取締役等及び会計監査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。

2021年2月19日

株式会社資生堂 監査役会

常勤監査役 吉田 猛 ㊞

常勤監査役 宇野 晶子

社外監査役 後藤 靖子

社外監査役 野々宮 律子

社外監査役 小津 博司

※当監査報告書は、監査役会議長の吉田 猛による署名・押印、その他監査役による記名にて作成しております。

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	P48-57
	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	P67-68
	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	P11-12, 54-57
	女性の活躍推進を含む多様性の確保	2-4	有り	P15-16,60
	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	P15,69
	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	P62
	政策保有株式の議決権行使基準	1-4	有り	P62
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		40.2%	P46
	連結ROE		△2.4%	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（増減なし）	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	P24-27,77

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		有り	P35-37
	当事業年度の役員報酬の総額		688百万円	P85-86
	前事業年度の役員報酬の総額		834百万円	—
	当事業年度の役員報酬の個別開示		有り	P86
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/

株主総会での新型コロナウイルス等の感染リスクに対する当社の対応について

本年の株主総会は、3月25日（木曜日）午前10時より開催いたします。新型コロナウイルス感染症等への感染リスクを可能な限り低くするため、以下のとおり運営しますので株主のみなさまのご理解とご協力をお願いします。

●感染リスクを避けるため、本年は株主総会当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットによる議決権行使を強くご推奨申し上げます。

●株主総会会場に来場されなくても、パソコンやスマートフォン等を用いて遠隔地からでも株主総会のすべての模様をライブでご覧いただける株主総会ライブ配信を行います。このライブ配信の利用（ウェブ参加）を強くご推奨申し上げます。なお、ウェブ参加の場合、会社法上の出席に該当しないため、当日の議決権行使や質問はできません。議決権は事前に行使してご参加ください。

●本年の株主総会への会場出席は事前申し込み定員制（先着順）としています。会場出席をご希望の場合は、同封のご案内をご覧のうえ、お手続きくださいますようお願い申し上げます。事前申し込みをせずに来場されても会場出席いただけませんので、ご注意ください。

●来場される株主さまは、株主総会当日および1～2週間前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くださいますようお願い申し上げます。

●当日は、検温装置を設置し、体温の高い株主さまには本会場への入場をお控えいただきます。

今後、株主総会当日までの状況変化とその対応につきましては、当社企業情報サイトにてお知らせします。
（https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/）

●例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、展示の代替として、コロナ禍におけるお客さまニーズの変化に迅速に対応したさまざまな取り組みを、以下の当社企業情報サイトでご紹介していますので、ぜひご覧ください。

当社企業情報サイト「投資家情報/個人株主・投資家のみなさまへ/特集・インタビュー」
（https://corp.shiseido.com/jp/ir/investors/special/）

株主総会会場ご案内図

日　時	2021年3月25日（木曜日） **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

FSC www.fsc.org 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。