

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社を含む資生堂グループは、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY の中で、OUR MISSIONとして「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」を定め、コーポレートガバナンスを「OUR MISSION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・コードの各原則を実施しない理由】

2021年6月の改訂後のコードに基づき記載しています。  
また、現時点において、当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示事項を含め、基本原則・原則・補充原則の83すべてを「コーポレートガバナンス・コードの各原則と資生堂の対応」として、本報告書の末尾に記載しています。

### 2. 資本構成

外国人株式保有比率 30%以上

#### 【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	77,672,300	19.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,531,000	5.89
THE BANK OF NEW YORK 134104	7,905,591	1.97
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	7,000,000	1.75
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,928,155	1.73
BNYM TREATY DTT 15	6,777,513	1.69
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,715,392	1.68
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,576,478	1.64
日本生命保険相互会社	5,615,653	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,134,647	1.28

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

1. 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)の持株数は、すべて信託業務に係る株式です。
2. 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、5,962千株(同1.49%)をブラックロック・ファンド・アドバイザーが保有し、5,791千株(同1.44%)をブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ・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3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. 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。
4. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2021年7月8日付で共同保有者合計で33,076千株(持株比率8.27%)を保有しており、そのうち2,332千株(同5.59%)を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有し、5,720千株(同1.43%)を三菱UFJ国際投信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。
5. 株式会社みずほ銀行から、2021年11月8日付で共同保有者合計で23,155千株(持株比率5.79%)を保有しており、そのうち13,140千株(同3.28%)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。
6. 三井住友信託銀行株式会社から、2021年11月19日付で共同保有者合計で26,920千株(持株比率6.73%)を保有しており、そのうち16,006千株(同4.00%)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、10,914千株(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。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。

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	12月
業種	化学
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

特になし。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	7名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
藤森 義明	他の会社の出身者													
岩原 紳作	学者													
大石 佳能子	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
藤森 義明		<p>藤森義明氏につきましては、上記a～kに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。</p> <p>同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・武田薬品工業株式会社 社外取締役</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・日本オラル株式会社 社外取締役会長</li> <li>・株式会社東芝 社外取締役</li> </ul> <p>なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。</p> <p>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。</p>	<p>&lt; 社外取締役選任理由と当社における役割・機能 &gt;</p> <p>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日本企業のグローバル化について実践的な知見を、取締役会の実効性のさらなる向上に活かすため、同氏を社外取締役に選任しています。同氏は独立的な視点で必要な意見を述べているほか、「指名・報酬諮問委員会」の委員を務めています。</p> <p>&lt; 独立役員基準該当状況と独立役員指定理由 &gt;</p> <p>同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、十分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。</p> <p>このことから、一般株主の利益保護の役割を十分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等</li> <li>2. 当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等</li> <li>3. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家</li> <li>4. 当社の主要株主</li> <li>5. 次の(a)又は(b)に掲げる者(重要でない者を除く)の近親者             <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) 1.から4.までに掲げる者</li> <li>(b) 当社又は当社の子会社の業務執行者等</li> </ol> </li> </ol>

<p>岩原 紳作</p>	<p>岩原紳作氏につきましては上記a～kに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。</p> <p>同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。</p> <p>・早稲田大学法学学術院 教授</p> <p>なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。</p>	<p>&lt; 社外取締役選任理由と当社における役割・機能 &gt;</p> <p>会社法や金融法を中心とした法律知識に加え、コーポレートガバナンスの専門家としての専門知識と経験を当社経営に反映させるため、同氏を社外取締役に選任しています。同氏は独立的な視点で必要な意見を述べているほか、「指名・報酬諮問委員会」の委員を務めています。</p> <p>&lt; 独立役員基準該当状況と独立役員指定理由 &gt;</p> <p>同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、十分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。</p> <p>このことから、一般株主の利益保護の役割を十分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等</li> <li>2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等</li> <li>3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家</li> <li>4.当社の主要株主</li> <li>5.次の(a)又は(b)に掲げる者(重要でない者を除く)の近親者       <ol style="list-style-type: none"> <li>(a)1.から4.までに掲げる者</li> <li>(b)当社又は当社の子会社の業務執行者等</li> </ol> </li> </ol>
--------------	---	--

大石 佳能子	<p>大石佳能子氏につきましては上記a～kに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。</p> <p>同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社メディヴァ 代表取締役</li> <li>・株式会社シーズ・ワン 代表取締役</li> <li>・江崎グリコ株式会社 社外取締役</li> <li>・参天製薬株式会社 社外取締役</li> </ul> <p>なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。</p>	<p>&lt; 社外取締役選任理由と当社における役割・機能 &gt;</p> <p>長年にわたり国内外で経営に携わり、現在は主に患者視点から医療業界の変革に取り組んでいる経験・知見や、複数の企業において社外取締役を務めることで積み重ねてきた経験・知見を当社経営に活かすため、同氏を社外取締役に選任しています。</p> <p>同氏は独立的な視点で必要な意見を述べているほか、「指名・報酬諮問委員会」の委員を務めています。</p> <p>&lt; 独立役員基準該当状況と独立役員指定理由 &gt;</p> <p>同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、十分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。</p> <p>このことから、一般株主の利益保護の役割を十分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等</li> <li>2. 当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等</li> <li>3. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家</li> <li>4. 当社の主要株主</li> <li>5. 次の(a)又は(b)に掲げる者(重要でない者を除く)の近親者       <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) 1.から4.までに掲げる者</li> <li>(b) 当社又は当社の子会社の業務執行者等</li> </ol> </li> </ol>
--------	---	---

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬諮問委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	上記と同じ	4	0	1	3	0	0	社外取締役

補足説明

2021年1月より、役員指名諮問委員会および役員報酬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。指名・報酬諮問委員会は、役員候補者の選定・役員の昇降格および役員報酬制度、役員業績評価に基づく役員報酬の支給内容などを審議します。社外取締役石倉洋子氏が2021年8月31日付で辞任されましたので、現在の委員は3名の社外取締役および魚谷社長 CEOです。

なお、2020年度の活動内容は以下のとおりでした。

役員指名諮問委員会を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を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及び個人別報酬についての検討を行いました。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役員の員数	員数の上限を定めていない
監査役の人数	5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人の監査手続・日程に関する監査計画について説明を受け意見交換しています。また、会計監査人より事業年度を通じて監査の方法およびその結果について報告を受けています。  
 監査役は、内部監査部門による内部監査計画ならびに監査・調査の結果について報告を受け、必要案件について意見交換しています。また、これらに加え、代表取締役と監査役との間で定期的な意見交換会を実施しています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
後藤 靖子	他の会社の出身者													
野々宮 律子	他の会社の出身者													
小津 博司	弁護士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
後藤 靖子		<p>後藤靖子氏につきましては上記a～mに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。</p> <p>同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。</p> <p>・株式会社デンソー 社外監査役</p> <p>なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。</p>	<p>&lt; 社外監査役選任理由と当社における役割・機能 &gt;</p> <p>官公庁等で重職を歴任し、その後事業会社のCFO・監査等委員として蓄積した経験・知見を監査に反映させるために同氏を社外監査役に選任しています。 同氏は独立的な視点で必要な意見を述べています。</p> <p>&lt; 独立役員基準該当状況と独立役員指定理由 &gt;</p> <p>同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、十分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。</p> <p>このことから、一般株主の利益保護の役割を十分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等</li> <li>2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等</li> <li>3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家</li> <li>4.当社の主要株主</li> <li>5.次の(a)又は(b)に掲げる者(重要でない者を除く)の近親者             <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) 1.から4.までに掲げる者</li> <li>(b) 当社又は当社の子会社の業務執行者等</li> </ol> </li> </ol>



<p>野々宮 律子</p>	<p>野々宮律子氏につきましては上記a～mに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。</p> <p>同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・GCA株式会社 取締役</li> <li>・長瀬産業株式会社 社外取締役</li> </ul> <p>なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。</p>	<p>&lt; 社外監査役選任理由と当社における役割・機能 &gt;</p> <p>米国および日本の会計事務所等での業務経験を通じて培われた高い財務・会計知識やM&amp;A・事業開発等に関する経営知識を監査に反映させるため、同氏を社外監査役に選任しています。</p> <p>同氏は独立的な視点で必要な意見を述べています。</p> <p>&lt; 独立役員基準該当状況と独立役員指定理由 &gt;</p> <p>同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、十分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。</p> <p>このことから、一般株主の利益保護の役割を十分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等</li> <li>2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等</li> <li>3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家</li> <li>4.当社の主要株主</li> <li>5.次の(a)又は(b)に掲げる者(重要でない者を除く)の近親者 <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) 1.から4.までに掲げる者</li> <li>(b) 当社又は当社の子会社の業務執行者等</li> </ol> </li> </ol>
<p>小津 博司</p>	<p>小津博司氏につきましては上記a～mに掲げる会社との関係性のいずれにも該当しません。</p> <p>同氏の会社法および同施行規則に定める「重要な兼職の状況」は、以下の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小津法律事務所 所長</li> <li>・三井物産株式会社 社外監査役</li> <li>・トヨタ自動車株式会社 社外監査役</li> <li>・一般財団法人清水育英会 代表理事</li> <li>・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</li> <li>・一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事</li> </ul> <p>なお当社は、「重要な兼職の状況」について、独立性の観点だけでなく「主な職業」その他の観点も加え、多面的に兼職の重要性を判断しています。</p>	<p>&lt; 社外監査役選任理由と当社における役割・機能 &gt;</p> <p>法務分野を中心とした経験と見識を監査に反映するために同氏を社外監査役に選任しています。</p> <p>同氏は独立的な視点で必要な意見を述べています。</p> <p>&lt; 独立役員基準該当状況と独立役員指定理由 &gt;</p> <p>同氏は、以下の1.から5.に掲げる事項のいずれにも該当しておらず、十分な独立性を有しています。また、同氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する判断基準」もクリアしています。</p> <p>このことから、一般株主の利益保護の役割を十分に果たすことができると判断し、独立役員に指定しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.当社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等</li> <li>2.当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当社の主要な取引先若しくはその業務執行者等</li> <li>3.当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家</li> <li>4.当社の主要株主</li> <li>5.次の(a)又は(b)に掲げる者(重要でない者を除く)の近親者 <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) 1.から4.までに掲げる者</li> <li>(b) 当社又は当社の子会社の業務執行者等</li> </ol> </li> </ol>

## 【独立役員関係】

独立役員の人数

6名

### その他独立役員に関する事項

当社は「社外役員の独立性に関する判断基準」(以下、判断基準という)およびこれに付随する「各種届出書類・開示書類における関係性記載の省略のための軽微基準」(以下、軽微基準という)を以下のとおり定めております。本報告書では、軽微基準にしたがい独立役員の兼務先と当社との関係性の記載を一部省略しています。

=====

#### < 社外役員の独立性に関する判断基準 >

株式会社資生堂(以下、当社という)は、当社の社外取締役および社外監査役(以下、併せて「社外役員」という)または社外役員候補者が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、次の各項目の要件を全て満たすと判断される場合に、当社は当該社外役員または当該社外役員候補者が当社に対する十分な独立性を有しているものと判断します。

1. 現に当社および当社の関係会社(注1)(以下、併せて「当社グループ」という)の業務執行者(注2)ではなく、かつ過去においても業務執行者であったことが一度もないこと。  
社外監査役にあっては、これらに加え、当社グループの業務執行を行わない取締役および会計参与(会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員)であったことが一度もないこと。
2. 現事業年度および過去9事業年度(以下、これらの事業年度を「対象事業年度」という)において、以下の各号のいずれにも該当していないこと。
  - 1)当社グループを主要な取引先としている者(注3)、またはその業務執行者(対象事業年度において一度でもその業務執行者であった者を含む。以下、本項の第2)号ないし第4)号において同じ)。
  - 2)当社グループの主要な取引先(注4)、またはその業務執行者。
  - 3)当社の議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた当社の大株主、またはその業務執行者。
  - 4)当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた者の業務執行者。
  - 5)対象事業年度において当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(注5)を得ているコンサルタント、会計専門家および法律専門家。なお、これらが法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者(対象事業年度において一度でも当該団体に所属していた者を含む。以下、本項第6)号および第7)号において同じ)を含む。
  - 6)対象事業年度において当社グループから多額の金銭その他の財産(注5)による寄付を受けている者。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
  - 7)当社の会計監査人(対象事業年度において一度でも当社の会計監査人であった者を含む)。なお、会計監査人が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
3. 以下の各号に掲げる者の配偶者、2親等内の親族、同居の親族または生計を共にする者ではないこと。ただし、本項の第2)号については、社外監査役の独立性を判断する場合にのみ適用する。
  - 1)当社グループの業務執行者のうちの重要な者(注6)。
  - 2)当社グループのいずれかの会社の業務執行をしない取締役。
  - 3)第2項第1)号ないし第4)号に掲げる者。ただし、これらの業務執行者については、そのうちの重要な者(注6)に限る。
  - 4)第2項第5)号ないし第7)号に掲げる者。ただし、これらに所属する者については、そのうちの重要な者(注7)に限る。
4. 以下の各号に掲げる「役員等の相互就任」の状況のいずれにも該当していないこと。
  - 1)当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の国内外の会社の業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職(注8)に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役(当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く)またはこれらに準ずる役職(注8)にある者が、当該会社の取締役(社外取締役を含む)、執行役、監査役(社外監査役を含む)、執行役員またはこれらに準ずる役職(注8)に就任している状況。
  - 2)当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の法人(会社を除く)、その他の団体の業務執行者、役員または役員に準ずる役職(注9)に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役(当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く)またはこれらに準ずる役職(注8)にある者が、当該団体の役員または役員に準ずる役職(注9)に就任している状況。
5. 前記1.ないし4.の他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有していないこと。
6. 現在において、今後前記1.ないし5.の定めに該当する予定がないこと。

(注釈)

注1)「関係会社」とは、会社計算規則(第2条第3項第22号)に定める関係会社をいう。

注2)「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、持分会社の業務を執行する社員(当該社員が法人である場合は、会社法第598条第1項の職務を行うべき者その他これに相当する者)、会社以外の法人・団体の業務を執行する者および会社を含む法人・団体の使用人(従業員等)をいう。

注3)「当社グループを主要な取引先としている者」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

1:当社グループに対して製品もしくはサービスを提供している(または提供していた)取引先グループ(直接の取引先が属する連結グループに属

する会社)であって、当社の各対象事業年度における当社グループと当該取引先グループの間の当該取引に係る総取引額が1事業年度につき1,000万円以上でかつ当該事業年度内に終了する当該取引先グループの連結会計年度における連結売上高(当該取引先グループが連結決算を実施していない場合においては、当該取引先単体の売上高)の2%を超える者。

2:当社グループが負債を負っている(または負っていた)取引先グループであって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該取引先グループに対する負債の総額が1,000万円以上でかつ当該事業年度内に終了する当該取引先グループの連結会計年度における連結総資産(当該取引先グループが連結決算を実施していない場合においては、当該取引先単体の総資産)の2%を超える者。

注4)「当社グループの主要な取引先」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

1:当社グループが製品もしくはサービスを提供している(または提供していた)取引先グループであって、当社の各対象事業年度における当社グループの当該取引先グループに対する当該取引に係る総取引額が1事業年度につき1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度における連結売上高の2%を超える者。

2:当社グループが売掛金、貸付金、その他の未収金(以下、「売掛金等」という)を有している(または有していた)取引先グループであって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該取引先グループに対する売掛金等の総額が1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

3:当社グループが借入れをしている(またはしていた)金融機関グループ(直接の借入先が属する連結グループに属する会社)であって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該金融機関グループからの借入金の総額が当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

注5)「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。

注6)業務執行者のうちの「重要な者」とは、取締役(社外取締役を除く)、執行役、執行役員および部長格以上の上級管理職にある使用人をいう。

注7)第2項第5)号ないし第7)号に掲げる「当該団体に所属する者」のうち「重要な者」とは、監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、法律事務所に所属する者のうち弁護士(いわゆるアソシエイトを含む)、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人(以下、「各種法人」という)に所属する者のうち評議員、理事および監事等の役員をいう。所属先が監査法人、会計事務所、法律事務所および各種法人のいずれにも該当しない場合には、当該所属先において本注釈前記に定める者と同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

注8)「業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職」とは、注2に定める業務執行者、業務執行者以外の取締役(社外取締役を含む)、監査役(社外監査役を含む)のほか、「相談役」、「顧問」等、取締役、監査役、執行役または執行役員を退任した者で会社に対し助言を行う立場にある役職を含む。

注9)「役員または役員に準ずる役職」とは、理事、監事および評議員のほか、「相談役」、「顧問」等、理事、監事または評議員を退任した者で当該団体に対し助言を行う立場にある役職を含む。

＝＝＝＝＝＝＝＝

<各種届出書類・開示書類における関係性記載の省略のための軽微基準>

株式会社資生堂(以下、当社という)は、当社の定める「社外役員の独立性に関する判断基準」に付随して、下記のとおり「各種届出書類・開示書類における関係性記載の省略のための軽微基準」(以下、本基準という)を定める。本基準は、社外役員の独立性が十分に高いことが明らかであり、各種届出書類・開示書類(以下、届出書類等という)における詳細な記載を省略しても差し支えないと当社が判断する金額基準等を定めたものであり、届出書類等の社外役員の独立性に係る記載については、原則として本基準に該当するものを省略して記載するものとする。なお、以下において「対象事業年度」とは、当社の現事業年度および過去9事業年度をいう。

#### 1. 主要な取引先に関する記載

各対象事業年度における次の金額が、いずれも1,000万円未満のものについては、当該事業年度におけるこれらの取引関係に関する記載を省略する。

- 1)各対象事業年度における取引先グループから当社グループへの商品またはサービスの提供に係る取引の総取引額
- 2)各対象事業年度末における当社グループの取引先グループに対する負債の総額
- 3)各対象事業年度における当社グループから取引先グループへの商品またはサービスの提供に係る取引の総取引額
- 4)各対象事業年度末における当社グループの取引先グループに対する売掛金等の総額
- 5)各対象事業年度末における当社グループの金融機関グループからの借入金の総額

#### 2. 当社グループから役員報酬以外の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家および法律専門家に関する記載

各対象事業年度において、当社グループが支払いまたは提供した金銭その他の財産の価額の総額が1,000万円未満のものについては、当該事業年度に係る記載を省略する。

#### 3. 当社グループから寄付を受けている者に関する記載

各対象事業年度において、当社グループが支払いまたは提供した金銭その他の財産の価額の総額が500万円未満のものについては、当該事業年度に係る記載を省略する。

#### 4. 配偶者以外の親族に関する記載

4親等以上離れた者(ただし、同居の親族または生計を共にする者を除く)については、記載を省略する。

#### 5. 役員等の相互就任に関する記載

当社の社外役員がその出身会社の業務執行者、社外取締役、監査役もしくはこれらに準ずる役職者、またはその出身団体の業務執行者、役員もしくは役員に準ずる役職者に該当しなくなってから10年以上が経過しており、かつ、当該出身会社の取締役(社外取締役を含む)、執行役、監査役(社外監査役を含む)、執行役員もしくはこれらに準ずる役職、または当該出身団体の役員もしくは役員に準ずる役職を務める当社グループ出身者が当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職者に該当しなくなってから10年以上が経過している場合については、記載を省略する。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する  
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入、その他

### 該当項目に関する補足説明

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

<役員報酬制度の基本哲学>

1. 企業使命の実現を促すものであること
2. 優秀な人材を確保・維持できる金額水準と設計であること
3. 当社の中長期経営戦略を反映する設計であると同時に中長期的な成長を強く動機づけるものであること
4. 短期志向への偏重や不正を抑制するための仕組みが組み込まれていること
5. 株主や社員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

当社は、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詳細は、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営に係る事項」の「(6) 取締役報酬関係」に記載の通りです。

ストックオプションの付与対象者

社内取締役、子会社の取締役、その他

### 該当項目に関する補足説明

当社は、2019年度より新たな長期インセンティブ型報酬としてパフォーマンス・シェア・ユニットを用いた新たな制度を導入していますが、2018年度までの報酬として割当てたストックオプションについては、引き続き有効に存続しています。

当社は、業務執行を担当する取締役のほか、取締役を兼務しない当社の執行役員および当社の完全子会社である資生堂ジャパン株式会社の執行役員に対してもストックオプションを付与しており、これにより、業務執行を担当する取締役および執行役員等に対し、リスクを株主と共有し、短期的視点だけでなく中長期的な視野を持ったバランスの取れた経営の動機付けを行っています。

なお、当社のストックオプションは、その付与対象となる事業年度の会社業績および個人考課に基づき付与数定める仕組みとなっているため、上記の付与対象者の一部が付与するタイミングにおいてはそれぞれの地位から退いている場合がありますが、あくまでも当該付与対象者が当社または当社の完全子会社の取締役または執行役員の地位にある間の職務執行の対価として付与するものです。

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

### 該当項目に関する補足説明

取締役・社外取締役・監査役・社外監査役に区分した当期に係る報酬等の種類別(基本報酬・賞与・ストックオプション)の総額を開示しています。また、代表取締役および報酬等の額が1億円以上である取締役の当期に係る報酬等の種類別の額もあわせて開示しています(2009年度より)。

取締役および監査役の2020年度に係る報酬等の総額

	基本報酬	賞与	現金報酬計	旧長期インセンティブ (ストックオプション)	長期インセンティブ (株式報酬)	総額 ( + + )
取締役(9名)	312百万円	102百万円	414百万円	106百万円	63百万円	584百万円
うち社外取締役(4名)	56百万円	-	-	-	-	56百万円
監査役(6名)	104百万円	-	104百万円	-	-	104百万円
うち社外監査役(4名)	39百万円	-	-	-	-	39百万円
合計	416百万円	102百万円	518百万円	106百万円	63百万円	688百万円

(注)

1. 取締役の基本報酬と賞与の合計額は、その合算が、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 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「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・報酬諮問委員会にて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。

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2020年度に係る報酬等の種類別の額

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

(注)

1. 上記の2020年度の基本報酬については、「取締役および監査役の2020年度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年度取締役の賞与は、「取締役および監査役の2020年度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・報酬諮問委員会にて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。

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%	12,200億円	9,209億円	75.5%	0% 注3
連結営業利益	0%~200%	1,170億円	150億円	12.8%	0% 注3
親会社株主に 帰属する当期 純利益	-		117億円	-	閾値による 引き下げ 検討対象外
担当事業業績	0%~200%	注1	注1	注1	注1
個人考課	0%~200%	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、「取締役および監査役の2020年度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。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

### < 役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針 >

当社は、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の「(5) インセンティブ関係」に記載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に決定しています。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。

#### (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、指名・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、株主のみならずと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、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のあることから、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、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、指名・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。

#### (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、株主のみならずと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

長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進

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

経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持

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

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決めました。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、株主のみならずと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のあることから、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。

具体的な役員報酬制度については、当社の第121回定時株主総会招集ご通知(80ページ~84ページ)に記載して開示しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

<社外取締役>

取締役会事務局および指名・報酬諮問委員会事務局を務める部門に、社外取締役の業務を補助する担当窓口を設置し、社外取締役への情報提供およびその職務遂行のサポート等を行っています。

<社外監査役>

内部監査部門に、監査役会および監査役の業務を補助する監査役会スタッフグループを設置して使用人を配置しています。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

その他の事項

当社は、2017年9月29日に開催の取締役会の決議をもって相談役・顧問制度を廃止いたしました。

当社の取締役・顧問制度では、従来より明確に任期を設けたうえで、当該任期満了まで在任することを前提に資生堂グループ以外の企業または団体等の役職に就任していることから、その役職の就任先の企業や団体等が後任者選定に要する時間等も考慮し、制度廃止前に就任した者については、その任期の満了まで職務を継続いただくこととしていました。

2020年6月30日に前田新造氏が任期満了を迎えたことにより、当社の相談役・顧問は全員退任し、今後新規就任することはありません。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

### < 経営・執行体制の状況 >

(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活動内容)

#### ・取締役会

社外取締役石倉洋子氏が2021年8月31日付で辞任されましたので、現在の当社の取締役会は社外取締役3名を含む取締役7名で構成され、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は概ね1カ月に1回程度開催し、重要事項はすべて付議されています。2020年度は取締役会を16回開催し、取締役の平均出席率、社外取締役の平均出席率および社外取締役を除く取締役の出席率は、いずれも100%でした。なお、取締役の任期は1年としています。

#### ・指名・報酬諮問委員会

2021年1月から、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会をより効率的に実施運営すべく、両委員会を「指名・報酬諮問委員会」に統合しました。指名・報酬諮問委員会では、役員候補者の選任、役員の昇降格、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。社外取締役石倉洋子氏が2021年8月31日付で辞任されましたので、現在の委員は3名の社外取締役および魚谷社長 CEOです。

なお、2020年度の活動内容は以下のとおりでした。

役員指名諮問委員会を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を4回開催し、2019年度の実績および執行役員の賞与、2020年度の実績および執行役員への報酬支払の方針及び個人別報酬についての検討を行いました。

#### ・CEOレビュー会議

指名・報酬諮問委員会の審議機関として設置しており、主に社長 CEOの指名および報酬に関する評価のための機関です。社長 CEOの個人考課を含む業績評価全体を行い、また、報酬額水準の妥当性を確認しています。また、CEOレビュー会議は、社長 CEOの再任及び交代等に関する審議・検討も実施しており、社長 CEOの適切な任命及びインセンティブ付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 CEO及び同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役及び社外監査役で構成しています。2020年度は、1回開催しました。

#### ・監査役会

当社の監査役会は常勤監査役2名および社外監査役3名の5名で構成され、監査役は、取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。2020年度は監査役会を13回開催し、監査役の出席率は100%でした。

#### ・Executive Committee

社長 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。

#### ・Global Leadership Committee

経営計画や中長期の経営戦略等について多面的な審議を行います。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。

### < 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ない視点を経営に活かすことをねらいに一定の在任上限期間を設けており、在任期間の長い社外役員と新任の社外役員との引き継ぎの期間を設けながら社外役員の適切な交代を進めています。

### < 取締役会における社外取締役の構成比率 >

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上、最適な人数の取締役を選任しています。

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

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「社外役員の独立性判断基準」をクリアし、かつ精神的にも高い独立性を有する人材を候補者に選定することを原則としています。

### < 取締役および監査役の実際の構成 >

社外取締役石倉洋子氏が2021年8月31日付で辞任されましたので、2021年9月1日現在在任する取締役7名のうち、3名(42.9%)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、エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役4名は、当社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、当社グループ以外でファイナンス責任者としてのキャリアを積んだ者1名および当社グルー



プでのキャリアを有する者2名で構成されています。なお、女性の取締役は2名(28.6%)です。また、監査役5名のうち、3名(60.0%)は独立性の高い社外監査役、2名は資生堂グループでのキャリアを有する常勤監査役です。なお、女性の監査役は3名(60.0%)です。

取締役と監査役の合計12名のうち、6名(50.0%)が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、5名(41.7%)が女性です。

#### < 監査の状況 >

##### (内部監査)

当社では社長 CEO直轄の監査部が、グループ全体を対象に、業務執行の適正性を監査するとともに、内部統制の有効性を評価し、その結果を取締役会および監査役会に報告しています。

このほか、安全、環境、情報システムなどの専門領域は、それぞれの担当部門が中心となり監査を実施しています。

##### (監査役監査、監査役の機能強化に関する取組状況)

当社は、常勤監査役2名と、独立役員である非常勤の社外監査役3名で監査役会を構成しています。監査役は、取締役会その他重要な会議への出席などを通じ、取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。また、社外監査役は、それぞれの分野での豊富な経験と識見を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。

代表取締役と監査役は、定期的な意見交換会を開催し、コーポレートガバナンスについての課題解決に向けた活動へと結び付けています。

また、監査役会スタッフグループを配置するなど、監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備しています。

##### (会計士監査) [2020年12月31日現在]

###### ・監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

###### ・業務を実行した公認会計士

小堀 孝一 (継続監査年数5年)

服部 将一 (継続監査年数1年)

林 健太郎 (継続監査年数1年)

(注)業務執行社員のローテーションは、有限責任あずさ監査法人が定める方針に沿って適切に実施されています。

有限責任あずさ監査法人の業務執行社員のローテーションは、法令や独立性に関する諸規定及び当監査法人(KPMGインターナショナルの方針を含む)の方針において、監査証明業務に關与する最長関与期間に係る規制が設けられています。有限責任あずさ監査法人は、監査補助者も含め、連続関与期間や独立性の観点からローテーション状況の監視を行っています。

###### ・監査業務に係る補助者の構成

監査業務に係る業務執行社員以外の人員の構成は、公認会計士13名、試験合格者等5名、その他(税務関連及び IT監査担当等)20名です。

###### ・監査法人の選定方針、理由および評価

当社では、監査役会にて、会計監査人の選解任について、最高財務責任者、財務会計・監査等関連部門責任者による評価のほか、各監査役による評価結果をもとに協議し、監査役全員の合意により実施しています。

当社の会計監査人の解任または不再任の決定の方針は以下の通りです。

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。

監査役会は2019年度における会計監査人の会計監査について下記の項目及びプロセスで評価を実施し、2020年度における会計監査人の再任決議を行いました。

監査役会は、再任決議にあたり会計監査人の適正性、品質管理、監査チームの独立性・職業的専門家としての能力、監査計画の適正性、監査役等とのコミュニケーションの状況などの項目について確認を行っています。また、再任決議に先立ち、業務執行部門(財務経理部、監査部)の部門責任者から会計監査人についてのヒアリングを実施し、監査役会にて最高財務責任者と意見交換を実施しています。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、業務執行に対し、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社の体制を選択しています。その中で、コーポレートガバナンスの基本方針に掲げた経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図るために、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社の優れた機能を取り入れ、取締役会の監督機能の強化を進めています。

資生堂グループは6つの地域と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”を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。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催の約3週間前の早期発送を心がけています。2021年の第121回定時株主総会においては、総会前日から19日前である3月5日(金)に発送しました。また、招集通知の発送に先駆け、当社ウェブサイトにおいて招集通知を早期掲載しました(和文:2月24日(水)、英訳:3月3日(水))
集中日を回避した株主総会の設定	2021年の第121回定時株主総会は3月25日に(木)に開催しました。これは、2020年12月期にかかる株主総会の集中日であると言われる3月30日(火)の3営業日前です。
電磁的方法による議決権の行使	当社は2003年第103回定時株主総会より電磁的方法による議決権行使を採用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	当社は2006年106回定時株主総会より、株式会社ICJが運営する「議決権行使プラットフォーム」にも参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知は、英訳版を作成し、可能な範囲で外国人株主のみなさまに発送するとともに、東京証券取引所および当社のウェブサイトに掲載しています。
その他	<p>当社は、2008年6月より、議決権行使結果の開示を行ってきました。2010年度からは東京証券取引所での適時開示、当社ウェブサイトでの開示、臨時報告書での開示を行っています。</p> <p>また、2015年の第115回定時株主総会以降、総会当日に来場株主のみなさまにご覧いただいた事業報告(動画および議長のプレゼンテーション)の動画(和英)を当社ウェブサイトに掲載しています。</p> <p><a href="https://www.irwebcasting.com/20210325/1/061bb7e93c/mov/main/index.html">https://www.irwebcasting.com/20210325/1/061bb7e93c/mov/main/index.html</a></p> <p>当社の株主総会では、環境に配慮した運営を行っています。2020年第120回定時株主総会では、引き続き受付時に株主さまにお渡しのご出席票に使用済PETボトルを再利用した材料を使用するなど、CO2(二酸化炭素)等の温室効果ガスの排出量削減に努めたほか、招集通知にFSC認証紙や植物油インキを使用し、環境に配慮しました。</p>

### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<p>当社では、「基本方針」「情報開示」「株主および投資家の皆さまとの建設的な対話」および「インサイダー情報等の管理」からなる株主・投資家に対する情報開示・対話に関する基本方針(ディスクロージャー・ポリシー)を2006年に策定し、2021年7月に一部を改訂して当社ウェブサイトにて公表しています。</p> <p><a href="https://corp.shiseido.com/jp/ir/policy/">https://corp.shiseido.com/jp/ir/policy/</a></p>	

個人投資家向けに定期的説明会を開催	<p>当社では、エグゼクティブオフィサーおよびIR部長による説明会を開催しており、その模様を当社ウェブサイトで配信しています。</p> <p>また、2011年度より、当社の株主さまコミュニケーションについて株主さまから直接ご意見を伺う場として「株主さまミーティング」を、全国各地で定期的に開催していました。</p> <p>2017年度からは、より一層当社への理解を深めてもらえるよう、「会社施設見学会」へとリニューアルしました。この見学会の様子は当社企業情報サイトで配信しており、多くの株主に当社のものでづくりに対する姿勢や歴史、文化に触れていただくことができますようにしています。</p> <p>(第一回：2017年6月20日(火) 掛川(掛川工場・企業資料館)、第二回：2018年6月19日(火) 銀座(資生堂 ライフクオリティセンター ビューティーセンター・資生堂ギャラリー)、第三回：2019年11月26日(火) 横浜(資生堂グローバルイノベーションセンター))</p> <p>このほか、個人株主・投資家の皆さまに対して、当社企業情報サイトの特集・インタビューページにて、お客さまニーズの変化に迅速に対応した取り組みや、2019年末に稼働した那須工場についてご紹介しています。</p> <p><a href="https://corp.shiseido.com/jp/ir/investors/special/">https://corp.shiseido.com/jp/ir/investors/special/</a></p>	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期ごとに決算説明会を開催しています(年4回)。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	欧米およびアジアにおいて、主に個別訪問およびウェブ会議形式にて開催しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	<p>法定および任意の開示資料：株主総会招集通知、有価証券報告書(四半期報告書)、適時開示資料、決算説明資料、決算短信、アニュアルレポート等を掲載しています。</p> <p><a href="https://corp.shiseido.com/jp/ir/library/">https://corp.shiseido.com/jp/ir/library/</a>  <a href="https://corp.shiseido.com/jp/ir/news/">https://corp.shiseido.com/jp/ir/news/</a></p>	
IRに関する部署(担当者)の設置	<p>IR担当部署 IR部</p> <p>IR担当役員 取締役 エグゼクティブオフィサー CFO(最高財務責任者) 横田貴之</p> <p>IR事務連絡責任者 IR部長 北川 晴元</p>	
その他	年に4回の決算説明会の他に、逐次、国内外の機関投資家を対象としたミーティングや個別訪問、ウェブ会議を実施しています。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>資生堂グループでは、「資生堂グループ倫理行動基準」を定めています。</p> <p>「お客さま」「取引先」「社員」「株主」「社会・地球」というステークホルダーに対してどのような企業行動を取っていくのかを定め、国ならびに地域の法令や社内規則の遵守はもちろんのこと、より高い倫理観をもって業務に取り組むための行動基準を定めています。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>環境保全活動を含むCSR活動等の実施状況等、企業の社会的責任についてのステークホルダーへのご報告等を、アニュアルレポートに掲載して情報発信しています。</p> <p>また、資生堂グループ企業情報サイトでは、資生堂のサステナビリティに関するページを設けています。</p> <p><a href="https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/">https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/</a></p>

その他

<社員のダイバーシティ>

資生堂は企業理念「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)」の実現に向けて、性別や年齢、国籍に関係なく、個々人の違いをお互いに認め尊重し合い、新しい価値創造につながる風土醸成を推進しています。

また、当社のお客さまの大半が女性であることから、女性の価値観や生活の現状を理解した上で新たな商品やサービスを提供することが重要と考え、社員の約8割を占める女性社員が経営や事業活動において中核的役割を果たせるようにさまざまな支援策を導入してきました。

長年にわたり女性活躍推進に取り組んできた結果、国内資生堂グループの女性管理職比率は34.7%(2021年1月時点)、取締役会での女性比率は46.2%となっています(2021年3月時点)。今後は、国内資生堂グループの女性管理職比率を機会均等の象徴である50%に高めていくことを目指してまいります。

さらに、ジェンダー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一層加速させていきます。女性活躍推進及びダイバーシティの取り組みは資生堂グループ企業情報サイトに掲載しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/labor/diversity.html>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社の「内部統制システムの基本方針」は以下のとおりです。

<当社およびグループ各社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、グループ全体における業務の適正性を確保するための体制>

当社およびグループ全体に影響を及ぼす重要事項については、取締役会において決定する。

代表取締役は、定期的に職務の執行状況を取締役会に報告する。取締役の業務の執行に関する監督機能の維持・強化のため、社外取締役を選任する。監査役は、取締役の職務の執行について適法性・妥当性監査を実施する。取締役および使用人は、監査役からの求めに応じ、職務の執行状況を監査役に報告する。

資生堂グループ共通の企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を定義し、私たちが果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、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」、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(TRUST8)」を定め、あわせてより高い倫理基準をもって業務に取り組むための倫理行動基準を制定し、適法かつ公正な企業活動の推進に努める。

また、倫理行動基準に基づきグループ全体で遵守する基本ポリシー・ルールを制定し、「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」と倫理行動基準と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備する。

当社にコンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会を設置し、世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンスおよびリスクマネジメント機能を果たす組織と連携しながらグループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質向上に向けた活動を統括する。なお、重要な事案や推進状況については、代表取締役社長を通じ取締役会に適宜提案・報告する。

グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進およびリスク対策の担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修・啓発活動の計画及び推進、インシデント対応やリスク管理を行う。リスクマネジメントを担当する部門やコンプライアンス及びリスクマネジメントを取扱う委員会は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持つ。

グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見して是正することを目的に、内部通報窓口として、グループ各社にホットラインを設置するとともに、リスクマネジメントを担当する部門の役員に直接通報、相談できるホットラインを設置する。なお、日本地域のホットラインは、社内カウンセラーによる社内窓口に加え、社外のカウンセラーによる社外窓口も設置する。

内部監査に係る諸規程に従い、グループ全体の内部監査を実施し、業務の適正性を監査する。

内部監査の結果は、取締役および監査役に報告する。

<当社およびグループ各社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制>

迅速で効率性の高い企業経営を実現するために執行役員制度を導入し、意思決定、監督機能を担う取締役と業務執行機能を担う執行役員の役割を分離する。

代表取締役は、目標達成に向けたグループ全体の職務の執行を統括し、監督する。執行役員は、グループ各社を含む担当領域の具体的な目標を決定するとともに効率的な業務遂行体制を構築する。

なお、重要な業務遂行については、多面的な検討を行うために執行役員をメンバーとする、業務執行の意思決定会議等において審議する。

取締役会および業務執行の意思決定会議等において目標に対する進捗状況を確認し、必要な改善策を実施する。

<当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制、グループ各社の取締役および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制>

取締役会議事録、業務執行の意思決定会議等の議事録など重要な書類については、法令・諸規程に基づき文書管理を行い、取締役、監査役からこれら重要な書類の閲覧の要求があった場合には、直ちに提出する。

このほか、取締役および使用人の職務の執行に係る情報については、情報資産の保護や情報開示に関する諸規程を策定し、これに基づき管理する。

グループ各社の取締役および使用人の職務の執行に係る重要事項について、当社への報告等を定める諸規程に基づき、グループ各社から適時に報告を受ける。

<当社およびグループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制>

世界の主要地域に配置した地域本社にコンプライアンスおよびリスクマネジメント機能を果たす組織をそれぞれ設置し、企業活動に関するリスクをグループ横断で統括する。コンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会は、経営戦略上のリスクや業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な予防策を講じ、また、世界の主要地域に配置した地域本社において想定しうる緊急事態に対する対応策の策定支援を行う。

緊急事態が発生した場合には、その内容や当社グループに与える影響の大きさ等に応じて、当該事態が発生した地域の地域本社もしくは当社、またはその双方にリスク対策本部を設置し、対応を実施する。

<監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項および監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項>

監査役会および監査役の職務を補助する監査役会スタッフグループを設置して使用人を配置する。

監査役会スタッフグループの使用人については、当該使用人の取締役からの独立性と監査役の指示の実効性を確保するため、当該使用人の任命・異動・評価等、人事に関する事項の決定には、監査役の同意を必要とする。

<取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制、監査役に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制>

取締役および使用人は、取締役会その他重要な会議への監査役の出席を通じて職務の執行状況を報告するほか、内部監査部門の監査結果を監査役に報告する。このほか、監査役からの求めに応じ、業務および財産の状況を報告する。

また、グループ各社を含め取締役および使用人から監査役へ直接通報するルートを構築し、社内へその周知を図る。

当社およびグループ各社は、監査役へ報告・通報したことを理由として、当該取締役および使用人に対して解任、解雇その他いかなる不利な取扱いも行わないための諸規程を整備、周知する。

< 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項 >

監査役会および監査役の職務の執行上必要と認める費用について、あらかじめ予算を計上する。ただし、緊急または臨時に支出した費用については、事後に償還に応じる。

< その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制 >

代表取締役と監査役の間で定期的な意見交換会を開催する。また、監査役からの求めに応じ、監査役と会計監査人および内部監査部門との間で連絡会を開催するほか、各種会議への監査役の出席を確保するなど、監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備する。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社では、「市民社会の秩序や安全に脅威を与えるなどの、違法行為を行う個人および団体とは関係をもたないこと。このような個人および団体からの金品や役務の求めには一切応じないこと」を倫理行動基準において宣言しています。リスクマネジメントを担当する部門に統括機能を設置し、情報の集約化を図るとともに、イントラネット上での対応マニュアルの整備等を行っています。地元警察署との連携を図り、反社会的勢力排除を推進する団体に加盟するなど、外部情報の収集や外部団体との連携を強化しています。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

#### 該当項目に関する補足説明

第106回定時株主総会にて、「当社株式の大量取得行為に対する対応策」(買収防衛策)が決議され、その有効期間は2008年6月25日開催の第108回定時株主総会の終結の時までとなっていました。

当社は、2008年度からの3ヵ年計画を着実に実行していくことが、グローバル市場における競争力と持続的成長性を高め、企業価値の最大化、ひいては株主共同の利益の確保・向上に繋がるものと考え、2008年4月30日開催の取締役会において、第108回定時株主総会の終結のときをもって、本買収防衛策を継続しないことを決議しました。

第108回定時株主総会においては、本買収防衛策の根拠規定となっていた定款条文の削除が決議されました。

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

当社では、株主・投資家への経営情報の開示方針として、「株主・投資家に対する情報開示・対話に関する基本方針」を定めています(\*1)。株主・投資家の投資判断に重要な影響を与える事実や決算に関する情報の適時適切な開示について、資生堂グループのすべての者が真摯な姿勢で取り組んでいます。

具体的には、投資者の判断に影響を与える重要な事実に関して、決定事実・決算に関する情報、発生事実、それぞれにおいて次のような体制をとっています。

#### 1. 決定事実、発生事実(事件・事故・自然災害等を除く)および決算に関する情報

資生堂グループの各事業所・各部門において、重要事実とはどのような事実が該当するのかを把握・認識するために、法令や上場規則を反映した社内ルールの中で重要事実を一覧表としてまとめ、案件ごとに判断しています。

さらに、これらの案件をExecutive Committeeまたは取締役会等に提案または報告するにあたっては、東京証券取引所の担当部署であるIR部において適時開示ルールに則った重要事実であるか否かを確認し、経営戦略部およびリーガル・ガバナンス部において重要事実の管理を行っています。

このような重要事実の明確化のしくみに加えて、適時適切な開示のしくみとして、重要事実の内容によって機動的に編成される「検討チーム」があります。ここでは、開示内容の検討だけでなく、開示資料の作成と確認も行っています。

これらのしくみを踏まえて、Executive Committeeまたは取締役会等において案件の決定並びに情報開示の対応の決定をしており、決定後、ただちに東京証券取引所を通じて適切に開示しています。

#### 2. 事件・事故・自然災害等の発生事実

突発的事象に対しては、「コンプライアンス委員会」が関連部門を招集し緊急対応を行うとともに、迅速な開示対応を図るしくみを構築しています。具体的には、社内ルールとして策定した緊急時対応マニュアルに沿って、「緊急打合せ会」や「臨時委員会」を開催します。ここで、リスクのレベルを判断し、レベルに応じて対応組織を編成します。重要事実該当するレベルのものについては、緊急時対策本部を設置し、速やかかつ適切な開示への対応を図っています。

また、各事業所・各部門の業務執行に関しては、監査部が厳正な内部監査を実施しており、企業経営の公正性、透明性の確保・向上に努めています。

(\*1)

資生堂 株主・投資家に対する情報開示・対話に関する基本方針

#### 1. 基本方針

資生堂は、株主・投資家への適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識するとともに、常に迅速、正確かつ特定の株主・投資家に開示することなく公平に、会社情報の開示を適切に行えるよう社内体制の充実に努めるなど、株主・投資家への会社情報の適時適切な提供について真摯な姿勢で臨みます。

このように適時適切な情報開示や建設的な対話を通じて、資本市場との良好な信頼関係を構築するとともに、市場からの意見・評価を適切に経営へフィードバックすることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

#### 2. 情報開示

##### (1) 情報開示の基準

##### a. 重要情報の適時開示

金融商品取引法等の関係法令および当社が株式上場している東京証券取引所の定める適時開示規則に則って、情報開示を行います。なお、重要情報の認定は、当該情報の内容に応じ、社内のしかるべき関係部門間の協議を経た上で、情報管理責任者(開示担当役員)が行います。

##### b. 任意開示

上記の適時開示規則に該当しない情報についても、投資判断に資する有用な情報と判断する内容に関しては、適時性と公平性を鑑みながら積極的に開示を行います。

##### (2) 情報開示の方法

適時開示規則が定める重要情報、および同規則に該当しない有用な任意情報の開示は、東京証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム「TDnet」(以下、「TDnet」)を通じて行います。同時に、当社企業情報サイトにも当該情報を掲載します。

### (3) 情報開示体制

資生堂グループの各事業所・各部門において、重要事実とはどのような事実が該当するのかを把握・認識するために、法令や上場規則を反映した社内ルールの中で重要事実を一覧表としてまとめ、案件ごとに判断しています。さらに、これらの案件をExecutive Committeeまたは取締役会等に提案或いは報告するにあたっては、東京証券取引所の担当部署であるIR部において適時開示ルールに則った重要事実であるか否かを確認し、経営戦略部およびリーガル・ガバナンス部において重要事実の管理を行っています。このような重要事実の明確化の仕組みに加えて、適時適切な開示の仕組みとして、重要事実の内容によって機動的に編成される「検討チーム」があります。ここでは、開示内容の検討だけでなく、開示資料の作成と確認も行っています。これらの仕組みを踏まえて、Executive Committeeまたは取締役会等において案件の決定ならびに情報開示の対応の決定をしており、決定後、ただちに東京証券取引所並びに企業情報サイトを通じて適切に開示しています。

### 3. 株主および投資家の皆さまとの建設的な対話

当社のIR活動は、取締役 エグゼクティブオフィサー CFO(最高財務責任者)がIR担当役員として統括し、社内の開示情報連絡会など、各関連組織間の有機的な連携により、株主・投資家の皆さまとの対話の充実に努めています。

当社の企業理念や経営戦略、経営状況等に関する理解促進のため、株主総会および個別面談以外に、アナリスト・機関投資家向け決算説明会、個人株主向けイベント、個人投資家向け説明会等のIRイベントを定期的に開催しています。また、企業情報サイト、統合レポート、サステナビリティレポート、招集通知等の発行により情報発信の拡充を図っております。

対話を通じて得たご意見等は、社長 兼 CEO、IR担当役員、IR部より取締役会や各種情報共有会議、社内関係者へのメール配信等でフィードバックし、さらなる企業価値向上に役立ててまいります。

### 4. インサイダー情報等の管理

#### (1) フェア・ディスクロージャー

未公表の重要情報や任意開示情報が特定の投資家にのみに選別的に開示されることのないよう、当該情報に関わる社内関係者に対して社内規定に従った情報管理を徹底します。また、当社に関して流布されている不明瞭な情報について、資本市場に重大な影響を及ぼすと判断される場合には、「TDnet」等を通じて、速やかに情報を開示します。

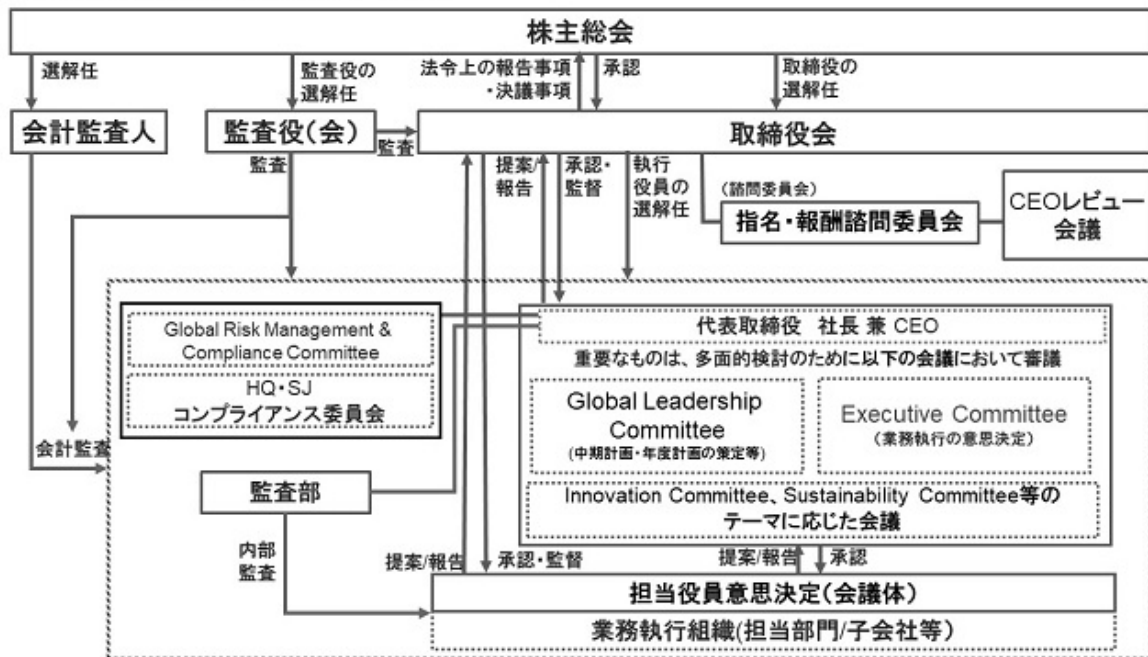
#### (2) 沈黙期間

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

#### (3) 将来の見通しについて

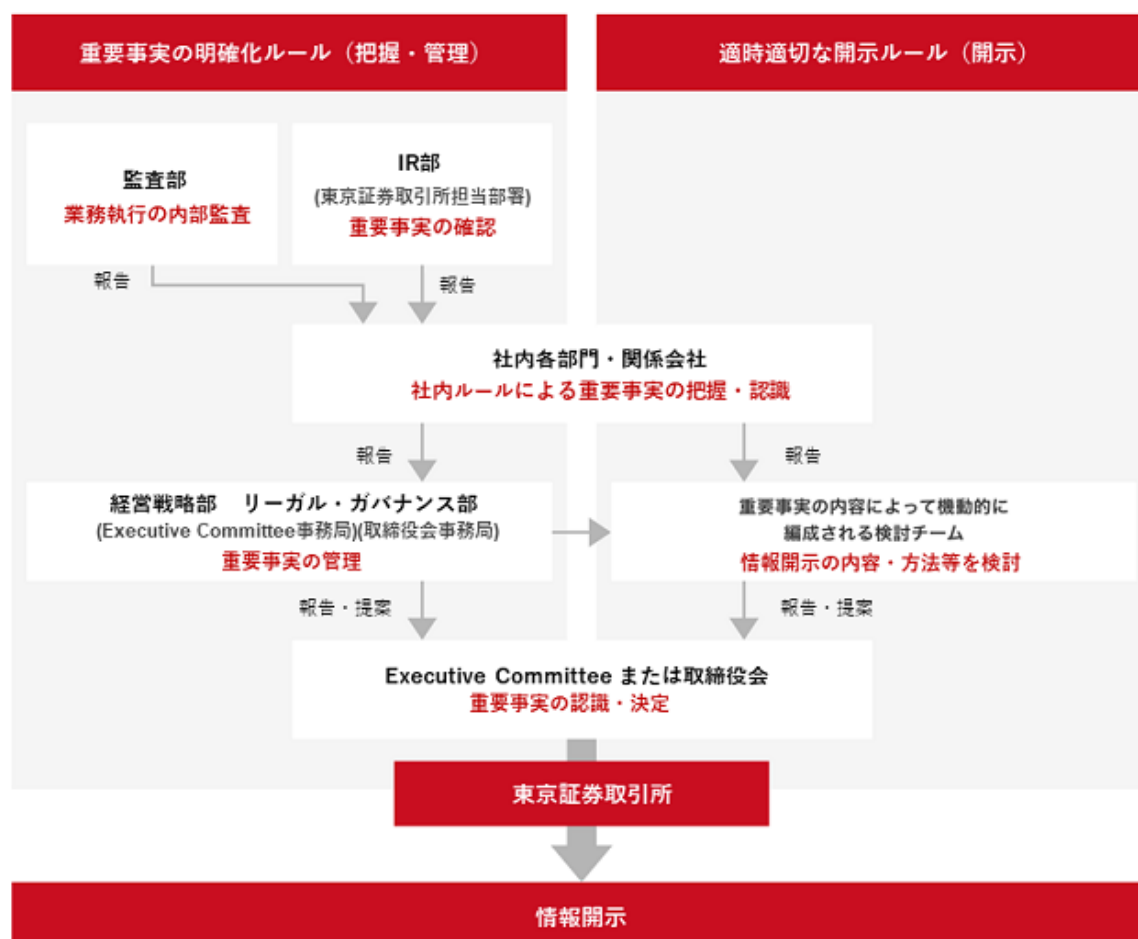
当社が開示する情報のうち、歴史的事実以外のものは、開示時点における当社の判断による将来の見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績は見通しとは異なる可能性があります。

【資生堂のコーポレートガバナンス体制図】

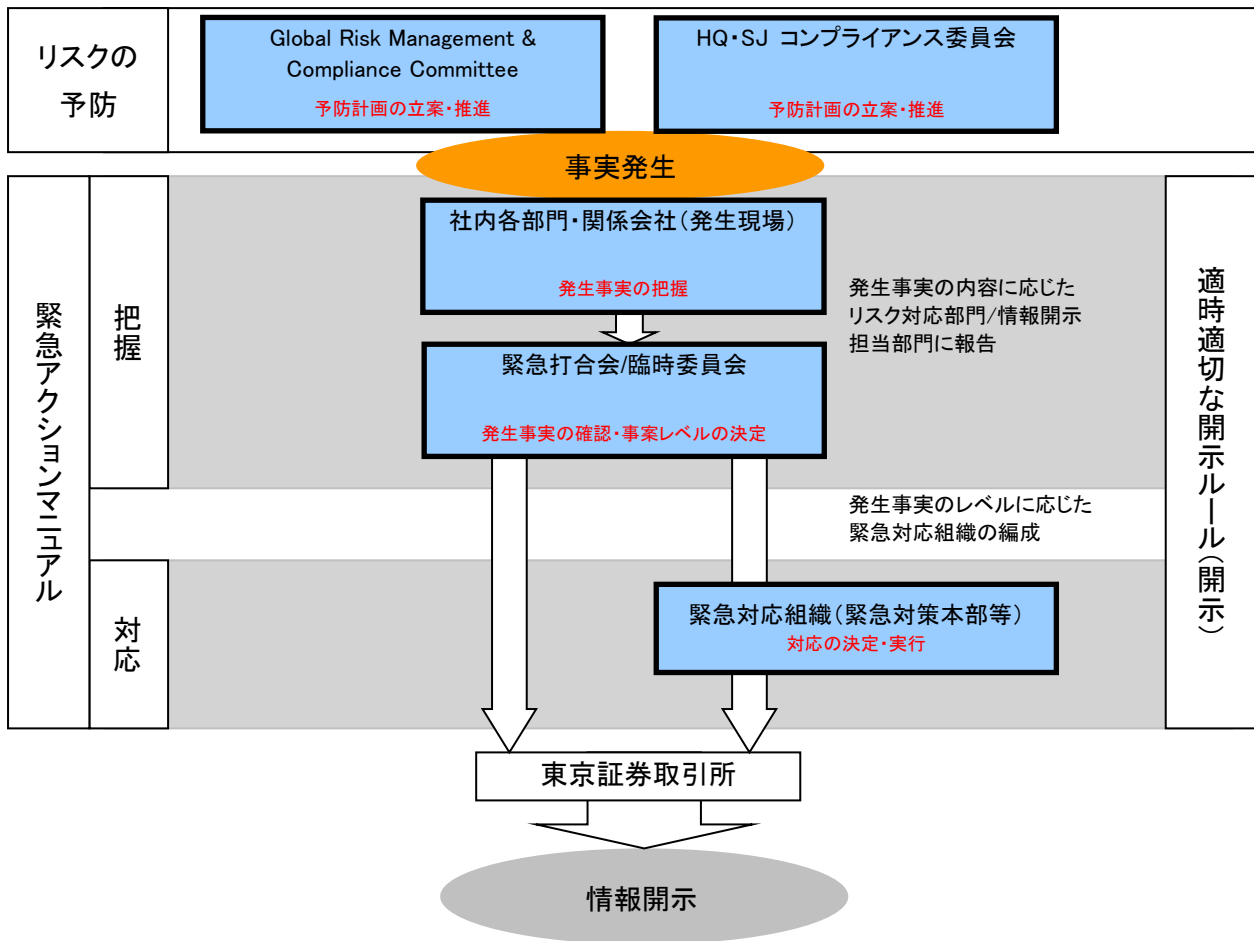




< 決定事実、発生事実(事件・事故・自然災害等を除く)および決算に関する情報開示までの仕組み >



＜事件・事故・自然災害等の発生事実に関する情報開示までの仕組み＞



【コーポレートガバナンス・コードの各原則と資生堂の対応】

第1章

第1章 株主の権利・平等性の確保	
基本原則1	上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

・以下をご参照

原則1-1. 株主の権利の確保	上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。
-----------------	--

・以下をご参照

補充原則1-1①	取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。
----------	---

・賛成率が当社の規定する水準より低い議案があった場合、当該議案に反対の立場の株主と対話を行ったうえで、当社の以降の対応を検討します。

補充原則1-1②	上場会社は、総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。
----------	--

・当社取締役会は、株主総会決議事項の一部を取締役に委任するに当たっては、株主の権利の制限につながらないか、株主に対する透明性は確保されるか等を十分に検討の上、取締役会への委任を行うことが株主への責務を果たす妨げにならないことを重視しています。なお、当社は、機動的・積極的に株主還元策を実施するため、自己株式の取得および中間配当に関する決議事項を取締役に委任しています。

・剰余金の配当については毎年総会に付議して株主の賛同を得たうえで、決定しています。

<p>補充原則 1-1③</p>	<p>上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げる ことのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている 上場会社及びその役員に対する特別な権利(違法行為の差止めや代表訴訟 提起に係る権利等)については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じ やすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。</p>
----------------------	--

・「少数株主権等行使申出書」を作成して自社サイトに掲示するなどし、少数株主からのお申し  
出や権利行使に適切に対応する体制を整備しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/issue/teikan/pdf/moushide\\_04.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/issue/teikan/pdf/moushide_04.pdf)

<p>原則1-2. 株主総会に おける権利 行使</p>	<p>上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株 主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行 うべきである。</p>
--	---

・以下をご参照

<p>補充原則 1-2①</p>	<p>上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考 えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。</p>
----------------------	--

・法定の記載事項に限らず、グローバルでの開示事例や投資家との対話で求められた事項等  
で当社も必要と判断した事項については、招集通知への記載や Web サイト上で開示していま  
す。

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

<p>補充原則 1-2②</p>	<p>上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよ う、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努める べきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締 役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイト により電子的に公表すべきである。</p>
----------------------	--

・招集通知は毎年、株主総会の約 3 週間前に発送している他、取締役会で招集決定後、印刷す  
るタイムラグを考慮し、取締役会の翌日に TDnet と自社サイトで発送前に Web 開示してい  
ます。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)

<p>補充原則 1-2③</p>	<p>上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供 等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の 適切な設定を行うべきである。</p>
----------------------	---

・当社は 12 月決算・3 月総会会社であり、3 月総会会社の中で集中日と言われる日より早い  
日程で株主総会を設定しています。

補充原則 1-2④	上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り(議決権電子行使プラットフォームの利用等)や招集通知の英訳を進めるべきである。特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。
--------------	---

- ・当社の株主は直近で海外機関投資家と国内機関投資家がそれぞれ4割を占めています。
- ・これを受けて、議決権電子行使プラットフォームを利用している他、招集通知や決算発表時の説明資料等、あらゆる開示書類を和文、英訳で提供しています。

補充原則 1-2⑤	信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。
--------------	---

- ・いわゆる実質株主から株主総会への出席要請があった場合には、保有の事実を確認して議決権行使が直接できるよう準備をしています。

原則1-3. 資本政策の 基本的な方 針	上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。
-------------------------------	---

- ・当社は「資本政策の基本方針」を定め、招集通知等各種開示資料で開示しています。  
[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)  
(47 ページ)

原則1-4. 政策保有株 式	上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。
----------------------	---

- ・以下をご参照

補充原則 1-4①	上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。
--------------	--

- ・当社は「政策保有株式縮減に関する方針」を定め、招集通知等、各種開示書類で開示しています。

・その中で、「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。」と定めています。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)

(62 ページ)

<p>補充原則 1-4②</p>	<p>上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。</p>
----------------------	--

・当社は「政策保有株式縮減に関する方針」を定め、招集通知等、各種開示書類で開示しています。

・その中で、「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。」と定めており、毎年実施しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)

(62 ページ)

<p>原則1-5. いわゆる買 収防衛策</p>	<p>買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。</p>
----------------------------------	--

・以下をご参照

<p>補充原則 1-5①</p>	<p>上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方(対抗提案があればその内容を含む)を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。</p>
----------------------	--

・当社は、2006年に、当時は買収に関する制度や市場ルール等が未整備という状況であったこともあり、株主総会の決議を得た上で買収防衛策を導入しました。その後、2008年定時株主総会終結時に有効期間満了となるのを受け、「買収防衛策を継続するよりも、3カ年計画を着実に実行していくことこそが、グローバル市場における当社の競争力と持続的成長性を高め、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に繋がる」と判断し、買収防衛策を継続しないこととしました。

・買収提案があった場合は、その内容を吟味し、現在の金融商品取引法に従って、取締役会としての考え方を表明し、適切に対応します。

原則1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策	支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策(増資、MBO等を含む)については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。
-------------------------------	--

・当社は「資本政策の基本方針」を定め、招集通知等各種開示資料で開示しています。その中で、財務指標の目安を定め、それに従った業務執行を行っています。

原則1-7. 関連当事者間の取引	上場会社とその役員や主要株主等との取引(関連当事者間の取引)を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視(取引の承認を含む)を行うべきである。
---------------------	--

・当社は、「関連当事者の開示に関する会計基準」および「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に基づき当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合は開示を行っています。

・関連当事者の有無および関連当事者と当社との取引の有無、ならびに取引の内容等については、開示に先立ち取締役会に報告し、「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に定める取引の重要性の判断基準に基づき、レビューを行っています。

## 第2章

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	
基本原則2	上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

・以下をご参照

原則2-1. 中長期的な 企業価値向 上の基礎と なる経営理 念の策定	上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。
--	---

・当社は100年先も輝きつづけ、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 を定義しています。私たちは国・地域・組織・ブランドを問わず、THE SHISEIDO PHILOSOPHY 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ています。

・当社の価値創造については、統合報告書において以下のように開示しています。

<https://corp.shiseido.com/report/jp/2020/pdf/jp/value.pdf>

原則2-2. 会社の行動 準則の策定・ 実践	上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。
---------------------------------	---

・当社は、資生堂グループ共通の企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を定義し、私たちが果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、これまでの150年を迎える歴史の中で受け継いできた「OUR DNA」、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 (TRUST8)」を定めるとともに当該 PRINCIPLES を役員および管理職の業績評価の KPI に設定するなど、日々の事業活動において PHILOSOPHY の実践を徹底しています。

・また当社は、資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき行動を定めた「資生堂グループ倫理行動基準」を策定しています。同基準においては、国ならびに地域の法令や社内規則の遵守はもちろんのこと、より高い倫理観をもって業務に取り組むための具体的な行動基準を定めています。

<https://corp.shiseido.com/jp/company/standards/>

・同時に、倫理行動基準に基づきグループ全体で遵守する基本ポリシー・ルールを制定し、「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」と倫理行動基準と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備しています。内部監査部門がこれら諸規定の遵守状況を確認しています。

・定期的に実施している「資生堂グループ エンゲージメント調査」の中で、これら行動基準の遵守状況を振り返り、改善活動を継続しています。



<p>補充原則 2-2①</p>	<p>取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。</p>
----------------------	--

・当社にコンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会を設置し、世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンスおよびリスクマネジメント機能を果たす組織と連携しながらグループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質向上に向けた活動を統括しています。なお、重要な事案や推進状況については、取締役会に定期的に報告しています。

・グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進およびリスク対策の担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修・啓発活動の計画および推進、インシデント対応やリスク管理を行っています。リスクマネジメントを担当する部門やコンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持っています。

<p>原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題</p>	<p>上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。</p>
---	---

・以下をご参照

<p>補充原則 2-3①</p>	<p>取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。</p>
----------------------	--

・当社は、お客さま、取引先、社員、株主、社会・地球といったすべてのステークホルダーにおける重要性和、資生堂のビジネスにおける重要性和との2軸から課題を分類し、優先順位をつけ、18個のマテリアリティを選定しました。その上で、環境、社会、文化、ガバナンスの重点領域に分類しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/commitment/>

・当社は「企業活動は経済価値のみならず、社会価値の創出も重視される。企業が発展していくためには社会の継続性に寄与していかなければならない」という信念のもと、よりよい社会へ向かう好循環を実現すべく多様な活動に取り組むこととしています。

・当社は、事業戦略とサステナビリティ戦略を一体化させ、サステナビリティを経営戦略の中心

に据えています。「世界中の人々が、美の力を通じて、生涯にわたってより自分らしく、心の充足や幸福感を実感できるサステナブルな世界の実現」に貢献することを 2030 年のゴールとし、この目標を達成するため、For People, For Society, For the Planet の 3 つからなるフレームワークを新たに掲げています。これらは取締役会での議論を反映したうえで策定されています。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/pdf/2020.pdf>

(5 ページ)

・課題の詳細やその位置づけについては、各領域のエグゼクティブオフィサーおよび監査役により構成され、サステナビリティに関し専門的に扱う経営会議「Sustainability Committee(2020 年設置)」にて、議論・検討され、その意思決定を業務に反映させています。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/commitment/>

原則2-4. 女性の活躍 促進を含む 社内の多様 性の確保	上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。
---	--

・以下をご参照

補充原則 2-4①	上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。
--------------	---

・女性・外国人に加え、中途採用者、障がい者等も含め、個々の属性や考え方の違いに関わらず、個々人の違いをお互いに尊重し合い、「個の力を強くする」、「人の力を最大化する」ことで組織力を強化し、「強い会社」を実現します。そのために、中核人材の多様性の確保を目指しており、今後も、多様なバックグラウンドを持った社員の活躍を支援し、ダイバーシティ&インクルージョンをさらに加速させていきます。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/labor/diversity.html>

・女性については、海外地域事業所(中国、アジアパシフィック、米州、欧州、トラベルリテール)での女性管理職比率は既に 60%を超えています。2030 年までに、日本国内を含む 6 つのリージョンすべてにおいて、同比率を 50%に高めていきます。

・外国人については、「多様な価値観、異なる背景や経験を持った人材が集まり、互いに切磋琢磨することで、新たな価値の創出が可能になる」という考えのもと、日本での外国人採用やグローバルモビリティの推進により、出身国以外で勤務する従業員をグローバルで一定比率以上とする目標の設定を検討しています。

・中途採用者については、国内資生堂グループで活発に採用しており、特段の目標設定は行っ

ていません(なお、海外では転職がより一般的であり、中途採用という考え方は馴染まないと考えています)。

・外国人や中途採用者の中核人材登用については、その他のバックグラウンドを持つ社員との差があると考えておらず、特段の目標設定は行っていません。

・当社は、多様性の確保の状況について、以下の事項を資生堂グループ企業情報サイトの「社会データ」で開示しています。また、(株)資生堂での2021年1月時点の管理職のうち外国人は約5%、中途採用者は約26%となっています。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/performance/social/>

- ・女性管理職比率(グループ全体・リージョン別)
- ・トップマネジメントの多様性
- ・障がい者雇用率
- ・年齢層従業員の状況(グループ全体・リージョン別)
- ・売上創出部門の女性管理職比率・STEM 関連部門の女性比率
- ・(株)資生堂の外国人社員数・同構成比率
- ・国内グループ各社の新規採用に占める中途採用比率

・当社は多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針およびその実施状況を以下のHPにて開示しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/labor/training.html>

原則2-5. 内部通報	上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。
----------------	--

・以下をご参照

補充原則 2-5①	上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置(例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等)を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。
--------------	---

・グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見して是正することを目的に、内部通報窓口として、グループ各社にホットラインを設置するとともに、リスクマネジメントを担当する部門の役員に直接通報、相談できるホットラインを設置しています。なお、日本地域のホットラインは、社内カウンセラーによる社内窓口に加え、社外のカウンセラーによる社外窓口も設置しています。

・グループ各社を含め取締役および従業員から監査役(社外監査役を含む)へ直接通報するルートを構築し、社内へその周知を図っています。当社およびグループ各社は、監査役へ報告・通

報したことを理由として、当該取締役および従業員に対して解任、解雇その他いかなる不利な取扱いも行わないための諸規程を整備、周知しています。

原則2-6. 企業年金の アセットオー ナーとしての 機能発揮	上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用(運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む)の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。
---	--

・当社は、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう以下の取組みを行い、年金資産運用の適正化を図っています。

- 財務担当役員、人事部長、財務経理部長、戦略財務部長、年金基金理事などで構成する資産運用検討会を定期的開催し、外部運用コンサルティング会社の意見や助言を得ながら、資産ポートフォリオや運用方針、投資商品を決定している。
- 資産運用検討会が決定した方針に基づき、年金基金の機関である運用執行理事が資産運用を執行し、その結果を資産運用検討会、年金基金代議員会および理事会に報告し、運用実績のモニタリングを行っている。
- 年金基金の常務理事および運用執行理事については、外部金融機関で企業年金業務を長年経験した人材を起用している。資産運用検討会メンバーは外部コンサルティング会社やその他の専門機関のセミナーに参加するなどして専門知識を習得している。

・また、当社の年金基金は、責任ある機関投資家として適切にスチュワードシップ責任を果たすため、「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード)の内容を踏まえ、2020年3月、その趣旨に賛同し、これを受け入れることを表明しました。

### 第3章

第3章 適切な情報開示と透明性の確保	
基本原則3	上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。  その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報(とりわけ非財務情報)が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

・以下をご参照

原則3-1. 情報開示の 充実	<p>上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。</p> <p>(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画</p> <p>(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針</p> <p>(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続</p> <p>(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続</p> <p>(v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明</p>
-----------------------	---

・以下をご参照

補 充 原 則 3-1①	<p>上記の情報の開示(法令に基づく開示を含む)に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。</p>
-----------------	---

・当社は、毎年1回の定時株主総会での招集通知や株主総会での説明資料、3カ月毎に発表する四半期決算報告資料、年次で発行する統合報告書やサステナビリティレポート等の各種開示資料において、経営理念や戦略、経営計画、本コードを踏まえたコーポレートガバナンスに関する考え方や取締役等の報酬に関する事項、経営陣幹部の選解任に関する事項を、当該時点での社内外の状況を分析しながら詳細に開示しています。

補 充 原 則 3-1②	<p>上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。</p>
-----------------	--

・当社は、定時株主総会での招集通知や株主総会での説明資料、総会の模様を記録した動画、3カ月毎に発表する四半期決算報告資料(決算短信)、年次で発行する統合報告書やサステナビリティレポート等の各種開示資料は全て英訳して開示しています。金融商品取引法で求められている有価証券報告書、四半期報告書については、その内容をビジュアル化して統合報告書で開示しています。

<p>補 充 原 則 3-1③</p>	<p>上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。</p>
-------------------------	--

・当社は、サステナビリティについての取組みを毎年、サステナビリティレポートとしてまとめ、HPで開示しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/report.html>

・資生堂は「PEOPLE FIRST」という考えのもと、人材が会社にとって最も大切な資産であり、「強い個が強い会社をつくる」ことを信じ、人材育成へ積極的に投資しています。「強い個」をつくるために力を入れているのが、ジョブ型人事制度に基づく、戦略的タレントマネジメント、パフォーマンスマネジメント、自律的キャリア開発支援です。グローバルな人材マネジメントをより効果的に実践するために、2020年に全社共通の人材像である TRUST 8 コンピテンシーを策定しました。TRUST8 コンピテンシーをグローバル共通の選抜・評価や人材育成プログラムの基礎とし、さまざまな専門性を持った社員一人ひとりがそれぞれの強みをいかせる業務で成長していきます。資生堂は社員のみずから成長する姿勢を奨励し、一人ひとりの自律的なキャリア開発を支援しています。

・人的資本への投資については、例えば、「中長期経営戦略 WIN2023 and Beyond」での「デジタル事業モデルへの転換・組織強化」の戦略に沿って、デジタルマーケティングの加速、グループ全体の基幹業務システムの統一・標準化、およびデジタル専門分野での社員スキル向上に注力しており、デジタル領域で多くの支援実績を持つアクセンチュア株式会社と戦略的パートナーシップを提携しました。また、デジタル人材育成の一環として「SHISEIDO+ デジタルアカデミー」を2016年から立ち上げており、世界の全資生堂グループ社員を対象にデジタルに関する知識とスキルを育むプログラムを提供しています。これらにより、グループ全体のデジタルトランスフォーメーションをさらに加速させ、「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」を実現します。投資対効果の一例としては、グローバルでのEコマースでの売上比率は近年、大きく伸長しています(2021年第2四半期時点で前期比+20%台後半(構成比率約30%))。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/investors/special/digital/>

・知的財産への投資においては、強みである皮膚科学技術や処方開発技術、脳・感性科学に加えて、デジタル技術や機器開発技術などの新しい科学技術を国や業界を超えて融合し、さらに環境負荷を最小限にするような日本発のイノベーションを創出することで、資生堂の企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」の実現に取り組んでいます。

・2020年度は研究開発費として270億円(売上高比2.9%)を投じています。将来のシーズを生む基礎研究に加えて、美容機器やインナービューティーなどの新領域に対する研究開発への投資を増やしています。投資による成果は以下の開示資料のとおりです。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20210325\\_771.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20210325_771.pdf)

(39 ページ)

・当社は知的財産を自社の重要な資産であると認識し、厳正な保護と適切な管理に努め、経営戦略、事業戦略、技術戦略などにつなげ、効果的に活用することで価値の最大化を目指しています。自社での活用のみならず、ライセンスによる収益化や社会課題の解決のための活用など、知財の多様な活用についても推進しています。

・TCFD の枠組みに基づく開示を 2020 年より開始。以下の URL にて当社の取り組みを開示しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks\\_report.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks_report.pdf)

原則 3-2. 外部会計監査人	外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。
--------------------	--

・以下をご参照

補充原則 3-2①	監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。 (i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定 (ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認
--------------	---

・当社では、監査役会にて、外部会計監査人の選解任について、最高財務責任者、財務会計・監査等関連部門責任者による評価のほか、各監査役による評価結果をもとに協議し、監査役全員の合意により実施しています。

・当社の会計監査人の解任または不再任の決定の方針は以下のとおりです。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)

(87 ページ)

・監査役会は、会計監査人の再任決議にあたり、会計監査人の適正性、品質管理、監査チームの独立性・職業的専門家としての能力、監査計画の適正性、監査役等とのコミュニケーションの状況などの項目について確認を行っています。また、再任決議に先立ち、業務執行部門(財務経理部、監査部)の部門責任者から会計監査人についてのヒアリングを実施し、監査役会にて最高財務責任者と意見交換を実施しています。

<p>補充原則 3-2②</p>	<p>取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保</li> <li>(ii) 外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス(面談等)の確保</li> <li>(iii) 外部会計監査人と監査役(監査役会への出席を含む)、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保</li> <li>(iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立</li> </ul>
----------------------	---

・代表取締役と監査役との間で意見交換会を随時開催するほか、社外取締役と監査役との間でも情報共有を実施しています。また、外部会計監査人と監査役との間で意見交換会を随時開催するほか、会計士監査結果報告会を四半期ごとに開催しており、うち上期末および期末の年2回は社外取締役・社外監査役も出席し、情報共有を図っています。

・常勤監査役は、内部監査部門である監査部より内部監査結果報告を月次で受けるほか、品質保証部、情報セキュリティ部、資生堂ジャパン株式会社事業マネジメント部監査グループより、各領域の監査結果報告を半期ごとに受けています。

・三様監査連絡会を四半期ごとに開催し、常勤監査役、会計監査人、監査部が各監査情報を共有しています。さらに、監査役は、執行部門が主催する取締役会、Executive Committee など重要な会議に出席し、審議内容を確認しています。

#### 第4章

<p>第4章 取締役会等の責務</p>	
<p>基本原則4</p>	<p>上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと</li> <li>(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと</li> <li>(3) 独立した客観的な立場から、経営陣(執行役及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと</li> </ul> <p>をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。</p> <p>こうした役割・責務は、監査役会設置会社(その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる)、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。</p>

・以下をご参照



原則4-1. 取締役会の 役割・責務 (1)	取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。
---------------------------------	---

・当社は、100年先も輝きつづけ、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、THE SHISEIDO PHILOSOPHY 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ています。

・この THE SHISEIDO PHILOSOPHY を企業理念として持ちつつ、外部環境の大きな変化を受けて、当社取締役会は、中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond を策定しています。スキンケア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(スキンケアカンパニー)”としての基盤を盤石にするための取り組みを実施することとしています。

補充原則 4-1①	取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるの かに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示す べきである。
--------------	--

・当社では、取締役会の決議をもって決定すべき事項を取締役会規程で定めており、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項、株式・社債および新株予約権に関する事項、会社財産等に関する事項、資生堂グループの経営に関する事項、その他の事項について、会社法等の法令に定める事項およびこれに準ずる重要事項について、取締役会の決議をもって決定することとしています。

・一方、経営における責任体制の明確化、権限委譲による意思決定の迅速化をめざし、2001年に執行役員制度を導入するとともに、取締役会規程に定める事項以外の業務執行上の事項については、Executive Committee および Global Leadership Committee 等における審議を経て執行側のトップである社長 CEO が決定できるようにするなど、適切な範囲で権限の委譲を進めました。

・2015年度に取締役会において当社のコーポレートガバナンスについて検討を重ね、併せて取締役会の実効性評価も実施した中で、今後当社が「モニタリングボード型のコーポレートガバナンス」を実施していくことを踏まえ、取締役会で審議・決定すべき事項の見直しを行いました。

・2021年より開始した中期経営戦略「WIN 2023」において、さらなる収益性向上を目指しグローバル事業の構造転換とその改革を加速するため、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。

・さらに2022年1月からは、ダイバーシティ経営を加速させるため、執行役員制度を廃止し、エグゼクティブオフィサー体制へ完全移行することを決定しました。ジェンダー・国籍・年齢などの枠にとらわれることなく、これまで以上に適材適所を実現し、多様な人材を社内外問わず

グローバルで登用していくことを目指しています。

補 充 原 則 4-1②	取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。
-----------------	---

・当社は、前中長期戦略「VISION 2020」で私たちのありたい姿を「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」と定め、それを実現するために、2015年から2017年の前半3カ年を「事業基盤の再構築」の時期、2018年から2020年の後半3カ年を「成長加速の新戦略」の時期として取り組みを進めました。当社のウェブサイトでその振り返りを以下のとおり掲載しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/strategy/mgt.html#content-2>

補 充 原 則 4-1③	取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画(プランニング)の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。
-----------------	---

・当社では、社長 CEO の後任候補者の選定およびサクセッションプランの策定は、現任者および指名・報酬指名委員会が協働して行うものと考えています。

社長 CEO と指名・報酬諮問委員会は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点で社長 CEO に求められる資質、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論し、サクセッションプランを策定します。策定されたサクセッションプランの遂行状況について、指名・報酬諮問委員会は定期的に報告を受け、その実施状況をモニタリングします。

また、具体的な社長 CEO 後任者の選定に向けては、指名・報酬諮問委員会は、社長 CEO より具体的な後任候補者について様々な角度からの十分な情報提供を受け、意見を交換するとともに、指名・報酬諮問委員会メンバー自身が候補者との面談、意見交換を行い、当社の経営課題も踏まえて独立した立場から判断します。この指名・報酬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 CEO を選定する際は、指名・報酬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。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)

(70 ページ)

原則4-2. 取締役会の 役割・責務 (2)	取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。
---------------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-2①	取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。
--------------	--

・当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

・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種類別報酬割合は、エグゼクティブオフィサーとしての役位が上の者ほど業績連動報酬の割合が高くなるよう設計しています(2022年1月より執行役員制度を廃止し、エグゼクティブオフィサー体制へ完全移行)。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/reward.html>

補充原則 4-2②	取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。
--------------	--

・当社は取締役会での議論を経てサステナビリティに関する基本方針を策定し、以下の URL で開示しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/pdf/2020.pdf>

(5 ページ)

・当社は取締役会での議論を経て、3 力年単位で、中長期経営戦略を策定しています。その中で最新のグローバルでの市場動向や消費者の購買行動等の分析を受けた事業ポートフォリオ

や経営資源配分、販売戦略を構築し、取締役会はその進捗を監督しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/strategy/archives/mgt.html>

・これらの戦略は、月次の売上等の状況や四半期毎の決算を受けて適宜見直し、その内容については、取締役会にてその状況を監督しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20210209\\_766.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20210209_766.pdf)

原則4-3. 取締役会の 役割・責務 (3)	取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。
---------------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-3①	取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。
--------------	--

・取締役候補者の指名およびエグゼクティブオフィサーの選任は、候補者の妥当性について社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会の答申を得た上で、取締役会の決議をもって決定しています。

・また、社長 CEO の選任にあたっては、この手続に従うほか、指名・報酬諮問委員会でのより慎重な検討を行っています。社長 CEO 候補者は、当社の経営理念や経営戦略の実現などの観点から、あらゆる可能性を排除せずに社内外から選抜しますが、この選抜の段階から社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会において審議を受けます。このプロセスを経て適任者が選任されたにもかかわらず、やむを得ずその職務と責任を全うできない事情が生じた場合には、当該社長 CEO は、指名・報酬諮問委員会での慎重な検討を経て、取締役会の決議をもって解任されることとなります。社長 CEO がその職務と責任を果たしているかどうかは、CEO レビュー会議での確認およびこれを踏まえて開催される指名・報酬諮問委員会で審議・確認しています。

補充原則 4-3②	取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。
--------------	--

・当社では、社長 CEO の後任候補者の選定およびサクセッションプランの策定は、現任者および指名・報酬指名委員会が協働して行うものと考えています。

社長 CEO と指名・報酬諮問委員会は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点で社長 CEO に求められる資質、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論し、サクセッションプランを策定します。策定されたサクセッションプランの遂行状況について、指名・報酬諮問委員会は定期的に報告を受け、その実施状況をモニタリングします。

また、具体的な社長 CEO 後任者の選定に向けては、指名・報酬諮問委員会は、社長 CEO より具体的な後任候補者について様々な角度からの十分な情報提供を受け、意見を交換するとともに、指名・報酬諮問委員会メンバー自身が候補者との面談、意見交換を行い、当社の経営課題も踏まえて独立した立場から判断します。この指名・報酬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 CEO を選定する際は、指名・報酬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。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)

(70 ページ)

補 充 原 則 4-3③	取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。
-----------------	---

- ・上記のプロセスを経て適任者が選任されたにもかかわらず、やむを得ずその職務と責任を全うできない事情が生じた場合には、当該社長 CEO は、指名・報酬諮問委員会での慎重な検討を経て、取締役会の決議をもって解任されることとなります。
- ・社長 CEO がその職務と責任を果たしているかどうかは、CEO レビュー会議での確認およびこれを踏まえて開催される指名・報酬諮問委員会で審議・確認します。

補 充 原 則 4-3④	内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。
-----------------	--

- ・当社は、コンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会を設置し、世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンスおよびリスクマネジメント機能を果たす組織と連携しながらグループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質向上に向けた活動を統括しています。なお、重要な事案や推進状況については、代表取締役社長 CEO やその他の社内取締役を通じ、取締役会に適宜提案・報告します。
- ・グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進およびリスク対策の担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修・啓発活動の計画および推進、インシデント対応やリスク管理を行っています。リスクマネジメントを担当する部門やコンプライアンスおよびリスクマネジメントを取扱う委員会は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持っています。
- ・監査部門による内部監査においても、リスク管理体制・運用状況の監査が行われ、その状況は定期的に取締役会に報告されています。

原則4-4. 監査役及び 監査役会の 役割・責務	監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。
-----------------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-4①	監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。
--------------	--

・監査役は、監査役監査基本方針で、株主の負託を受けた独立の機関として、当社およ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責務を負うと定め、取締役の職務の執行に関して、適法性および妥当性の監査を行っています。

・監査役は、取締役会への出席などを通じ、積極的に意見表明を行っています。常勤監査役は、Executive Committee や HQ・SJ コンプライアンス委員会など重要な会議および委員会にも出席しています。社外監査役は、それぞれの分野での豊富な経験と知識を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。また、監査役全員で年間 2 回、代表取締役との定期的なミーティングを開催し、直面している重要な経営課題に対する意見交換や年間の監査活動を踏まえた課題の共有を行い、コーポレートガバナンスを含む、経営全般の課題解決に向けた活動へと結びつけています。

・常勤監査役は、役員、部門長、事業所責任者等と個別に面談を行い、日常業務における現状と課題について意見交換しています。代表取締役と監査役との間で意見交換会を随時開催するほか、社外取締役と監査役との間でも情報共有を実施しています。また、内部監査部門より月次で内部監査の進捗状況と結果について報告を受けています。

原則4-5. 取締役・監査 役等の受託 者責任	上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。
----------------------------------	---

・当社は、資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき様々なステークホルダーとともに取るべき行動を定めた「資生堂グループ倫理行動基準」を策定しています。同基準においては、国ならびに地域の法令や社内規則の遵守はもちろんのこと、より高い倫理観をもって業務に取り組むための具体的な行動基準を定めています。

<https://corp.shiseido.com/jp/company/standards/>

原則4-6. 経営の監督 と執行	上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。
------------------------	---

・資生堂グループは6つの地域と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。

原則4-7. 独立社外取 締役の役割・ 責務	<p>上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。</p> <p>(i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと</p> <p>(ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと</p> <p>(iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること</p> <p>(iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること</p>
---------------------------------	--

・取締役会では、中長期的戦略などの経営方針の決定、重要な事項に関する意思決定において、社外取締役がそれぞれの経験・知見を活かし、独立した立場からの意見提示や質問、助言を行っており、これらを十分に踏まえた意思決定がなされています。

原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用	独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1(その他の市場の上場会社においては2名)以上選任すべきである。また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社(その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社)は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。
-------------------------	---

・当社は、社外取締役は、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。

・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。

補充原則 4-8①	独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。
--------------	---

・独立社外役員(全社外取締役と全社外監査役)で構成されている CEO レビュー会議において、CEO の評価について議論をするなど、客観的・透明性が求められるテーマに関しては独立社外役員のみでディスカッション・認識共有を行っています。また、監査役との意見交換や会計監査人からの監査結果報告会に社外取締役も任意で出席するなど、会社情報の共有を図っています。

補充原則 4-8②	独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。
--------------	---

・コーポレートガバナンスの要諦である指名・報酬諮問委員会の委員長は社外取締役です。指名・報酬諮問委員会で審議する役員候補者の選任、役員の昇降格、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に関して、委員長である社外取締役のリードの下で議論を行っています。なお、委員長である社外取締役は、筆頭格の社外取締役として経営陣との連絡・調整や監査役・監査役会との連携のための役割も果たしており、非公式の議論の機会を設けるなど円滑な連携を図っています。

補充原則 4-8③	支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上(プライム市場上場会社においては過半数)選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。
--------------	--



・当社には支配株主は存在しません。

原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質	取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。
-------------------------------	--

・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。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/info02.pdf>

(1 ページ)

・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。

原則4-10. 任意の仕組みの活用	上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。
----------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-10①	上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名(後継者計画を含む)・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。
---------------	--

・当社は、社外取締役を委員長とし、かつ構成員の過半数を社外取締役として、取締役・エグゼクティブオフィサーの指名・報酬に関して審議し取締役会に答申する指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会では、取締役・エグゼクティブオフィサーの指名・業績評価・報酬設計について審議し、取締役会にその意見を提示する他、CEO サクセッションプランの策定・モニタリングを行い、CEO の指名・報酬に関する審議・取締役会への意見提示を行います(CEO に関する審議を行う場合、CEO は審議に加わりません)。経営幹部および CEO の指名・報酬について、社外取締役を過半数とし独立性・客観性を重視した審議・合意形成を行うという指名・報酬諮問委員会の設置趣旨に鑑み、取締役会においては、その意見を尊重するこ

とを原則とします。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/committee.html>

原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。
------------------------------------	--

・以下をご参照

補充原則 4-11①	取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。
---------------	---

・取締役・監査役は、業務執行の監督と重要な意思決定が求められることから、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルが必要であると考えています。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。

・当社は取締役・監査役に求めるスキルセットをマトリックスの形で開示しています。

<https://corp.shiseido.com/report/jp/2020/governance/?tab=1>

・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。また、課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。

補充原則 4-11②	社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。
---------------	--

・当社は、社外取締役・社外監査役についての事業報告への記載において、「重要な兼職の判断基準」を定めており、毎年の株主総会招集通知において、その基準に従って、各社外役員の兼

職状況を記載しています。複数の会社の社外役員を兼務している場合でも、当社の取締役会等の業務に支障がないことは確認の上、候補者を選定しています。

(重要な兼職の判断基準)

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/info02.pdf>

(4 ページ)

(実際の兼職先の開示状況)

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm\\_0001.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/shm_0001.pdf)

(73 ページ)

補充原則 4-11③	取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。
---------------	--

・当社は、課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取り組みにつなげることを目的に、取締役会の実効性評価を実施しています。評価にあたっては、毎年、取締役および監査役全員を対象に、取締役会、指名・報酬諮問委員会および監査役会の活動状況や事務局による支援体制への評価・分析を行うアンケート調査およびインタビュー調査を行い、取締役会事務局にて集計および分析を行っています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/evaluation.html>

原則4-12. 取締役会における審議の活性化	取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。
---------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-12①	<p>取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。</p> <p>(i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること</p> <p>(ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が(適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で)提供されるようにすること</p> <p>(iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと</p> <p>(iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること</p> <p>(v) 審議時間を十分に確保すること</p>
---------------	--

・当社は取締役会の資料を原則として会日の事前に配付し、取締役会当日には、提案部門からその資料をもとに要領よく説明したうえで、質疑応答を行い、審議に必要な情報が十分に提供されるよう運営しています。

・代表取締役は取締役・監査役に対して、取締役会で決議・報告した後のフォローアップ情報、また重要で緊急を要する情報については、随時メール等で連絡をしています。

・翌年の取締役会開催スケジュールについては事前に取締役・監査役また社内関連部門と調整のうえ確定するとともに、年末の取締役会において、翌年の審議事項の計画を報告しています。

・当社は、2015 年度に取締役会において当社のコーポレートガバナンスについて検討を重ね、併せて取締役会の実効性評価も実施した中で、今後当社が「モニタリングボード型のコーポレートガバナンス」を実施していくことを踏まえ、取締役会の年間開催回数および審議・決定すべき事項の見直しを実施しています。これにより、中長期戦略やサステナビリティ経営等会社の重要な議題に関して十分な審議時間を確保するよう努めています。

原則4-13. 情報入手と 支援体制	取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。
--------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-13①	社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。
---------------	---

・社外取締役には、取締役会資料を原則として専用システムを使っての事前共有のほか、質問や確認事項がある際には、電子メール等を使いタイムリーにやり取りできる体制を構築しています。

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

・資生堂グループの信頼を損ねる恐れのある事象に関する通報を監査役が直接受け取れる「資生堂グループ監査役通報メール」を社内通報窓口として設けている。また、国内では、入社時の研修およびハラスメント全社員研修において、「資生堂グループ監査役通報メール」の浸透を図る内容を盛り込み周知を行っています。

補充原則 4-13②	取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。
---------------	---

・社外取締役全員と社長 CEO で構成している指名・報酬諮問委員会においては、役員報酬の設計等に関して、外部専門家を招聘して助言等を行っていただいています。また、外部専門家を招聘して取締役・監査役との意見交換や情報収集の機会を設けており、今後も必要に応じて実施しています。

補 充 原 則 4-13③	上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。
------------------	---

・当社の内部監査部門は、「監査部業務マニュアル(「内部監査規程」を含む)」に従い、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、関連法規・社内規程の遵守、および会社資産の保全の観点から、グループ全体の内部統制の整備・運用状況を検証するとともに、リスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、その改善に向けた助言・提言を行っています。

・内部監査の結果について、代表取締役 社長 CEO、最高財務責任者および常勤監査役には月次、取締役会には年次で報告しています。

原則4-14. 取締役・監査役 のトレーニング	新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。
-------------------------------	---

・以下をご参照

補充原則 4-14①	社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務(法的責任を含む)を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。
---------------	--

・当社は、新任取締役候補者および新任監査役候補者に対し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しているほか、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。

・また、毎年の事業戦略や、事業経営上の課題について、社内向け会議への出席や外部有識者による講演を随時開催し、社外取締役および社外監査役への当社理解促進の機会としています。

補 充 原 則 4-14②	上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。
------------------	---

・当社では、取締役や監査役、エグゼクティブオフィサー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。

## 第5章

第5章 株主との対話	
基本原則5	上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。経営陣幹部・取締役(社外取締役を含む)は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

・以下をご参照

原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針	上場会社は、株主からの対話(面談)の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。
-------------------------	---

・当社は、株主・投資家への適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識するとともに、常に株主・投資家の視点に立った迅速、正確かつ特定の株主・投資家に開示することなく公平に、会社情報の開示を適切に行えるよう社内体制の充実に努めるなど、株主・投資家への会社情報の適時適切な提供について真摯な姿勢で臨むこととし、ディスクロージャーポリシーを開示しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/policy/>

補充原則5-1①	株主との実際の対話(面談)の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。
----------	--

・当社は、株主との対話の場に CEO や CFO が積極的に出席しトップ自らの言葉で当社の施策に込めた思いを語っています。

・社外取締役も証券会社の主催するカンファレンス等に参加するほか、統合報告書等において当社のガバナンスについて社外の目から見た意見を表明する場を設けています。

・監査役については、これまで株主との対話の場に登壇した実績はありませんが、株主のニーズを確認しながらそうした場も検討していきます。

<p>補充原則 5-1②</p>	<p>株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。</p> <p>(i) 株主との対話全般について、下記(ii)～(v)に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話を実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定</p> <p>(ii) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策</p> <p>(iii) 個別面談以外の対話の手段(例えば、投資家説明会やIR活動)の充実に関する取組み</p> <p>(iv) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策</p> <p>(v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策</p>
----------------------	---

・当社は「株主・投資家に対する情報開示・対話に関する基本方針」を定め、開示しています。その中で、情報開示の基本方針、開示の基準、方法、体制等を定めており、株主および投資家の皆さまとの建設的な対話のための施策、インサイダー情報の管理についても記載しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/policy/>

<p>補充原則 5-1③</p>	<p>上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。</p>
----------------------	---

・当社は半年毎に確定する株主名簿を基に、機関投資家について実質株主の判明調査を実施し、株主との対話の基礎資料として活用しています。

<p>原則5-2. 経営戦略や 経営計画の 策定・公表</p>	<p>経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。</p>
---	---

・以下をご参照

<p>補充原則 5-2①</p>	<p>上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。</p>
----------------------	--

・当社は取締役会での議論を経て、3カ年単位で、中長期経営戦略を策定しています。その中で最新のグローバルでの市場動向や消費者の購買行動等の分析を受けた事業ポートフォリオや販売戦略を構築し、わかりやすくビジュアル化した資料で開示しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/strategy/archives/mgt.html>

・これらの戦略は、四半期毎の決算を受けて適宜見直し、その内容については、各四半期で作成する決算説明資料で開示し、当社HP等を介して投資家に広く説明しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20210209\\_766.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20210209_766.pdf)