

補足説明

代表取締役 執行役員副社長

いわた きみえ  
岩田 喜美枝

1

説明項目

1. 株主さまへの利益還元
2. 役員報酬制度と役員報酬の開示
3. 製品の安全性の確保と動物実験の廃止

●これからのご説明は、本総会の報告事項の補足といたしまして、株主のみなさま方が特に関心をお持ちと思われる、ご覧の3つの事項についてです。

2

## 株主さまへの利益還元

- まず、株主さまへの利益還元についてです。
- 当社はこの度、利益還元方針の見直しを行いましたのでご説明いたします。

3

### 株主さまへの利益還元

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」

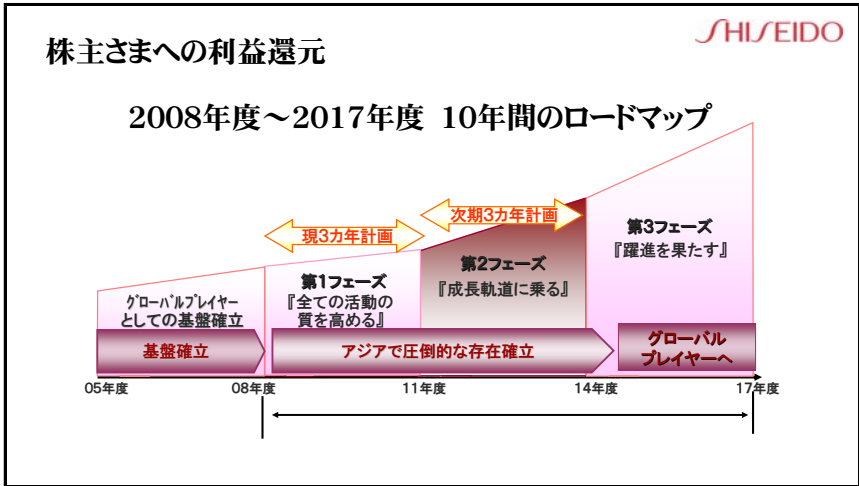
従来の利益還元方針：中期的に総還元性向 60%を目処

$$\text{総還元性向} = \frac{\text{配当} + \text{自己株式取得}}{\text{連結当期純利益}}$$

利益の過半を積極的に還元することを意図

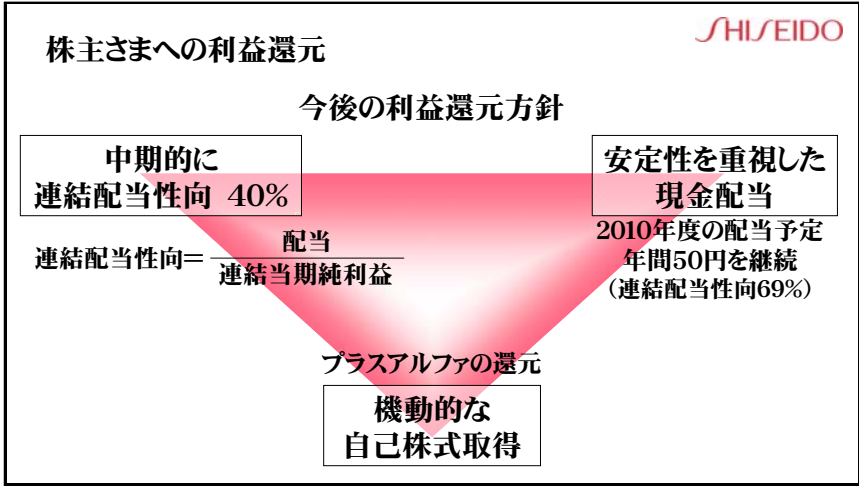
- 当社は、株主のみなさまへの直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」をめざしております。この考え方に基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして利益の拡大と資本効率の向上を図り、それらの中長期的な配当の増加と株価上昇につなげていくことを経営の基本姿勢としております。
- この基本姿勢のもと、従来の利益還元方針では、配当と自己株式取得の合計額の連結純利益に対する比率を「総還元性向」と捉え、利益の過半を積極的に株主さまに還元することを意図して、中期的に総還元性向60%を目処としてまいりました。

4



5

- この方針は、当社の10年間のロードマップの中で、2010年度までがグローバルプレイヤーとしての基盤を確立するとともに全ての活動の質を高めるフェーズであったことや、大型の成長投資案件が具体化しなかったことなどを背景としておりました。
- 2011年度からは、いよいよグローバルプレイヤーとして本格的にステップアップするための成長軌道に乗るフェーズへと移行しますので、ベアエッセンシャルなどM&A戦略を含め、本格的な成長戦略へと大きく舵を切ることになります。それに伴い、利益還元についても方針転換し、利益の過半を成長投資に向けることといたしました。



6

- 今後の利益還元方針は、中期的に連結配当性向40%を目安といたします。ただし、配当の安定性も重視しますので、2010年度は年間50円の配当を継続する予定です。これにより、配当性向は69%となります。
- 自己株式取得につきましては、毎年必ず行うものではなく、不確実な要素であるため、利益還元の数値目安からは除きました。ただし、今後は自己株式取得をしないということではなく、機動的に実行するプラスアルファの還元という位置づけといたします。

## 当社の役員報酬制度

- 次に、当社の役員報酬制度についてご説明申し上げます。

7

### 当社の役員報酬制度

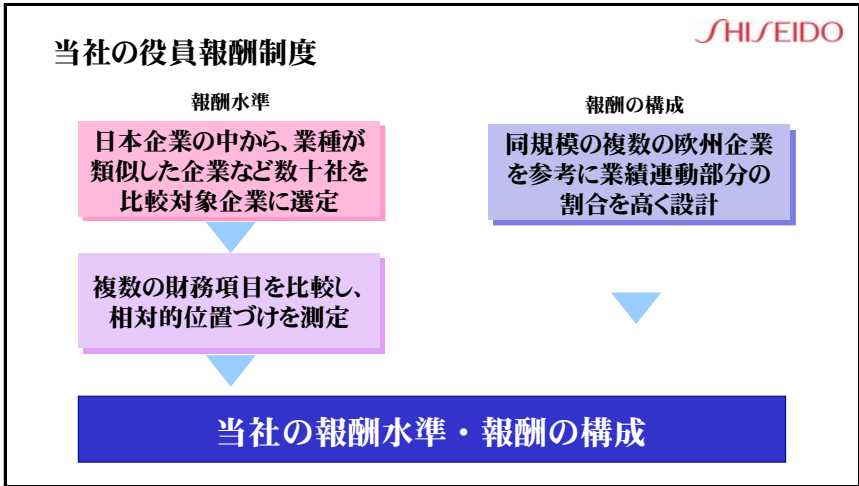
- ・社外メンバーにより原案を策定し、役員報酬諮問委員会の審議を経て取締役会で決定
- ・客観的な視点を取り入れた透明性の高い制度



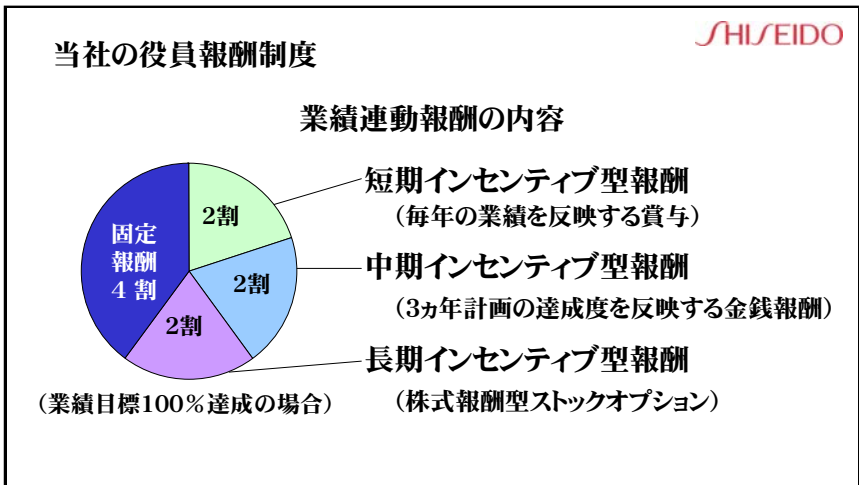
- ・役位が上位の役員ほど業績連動の割合を大きく設定
- ・社外取締役および監査役は固定報酬のみ

- さきほどの社長からの報告で取締役の報酬額の個別開示についてご説明申し上げましたが、私からは、その報酬制度の設計についてご説明いたします。
- 当社の役員報酬制度は、役員報酬諮問委員会の委員長である岩田彰一郎社外取締役を始めとした社外メンバーにより原案が策定され、役員報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定しており、客観的な視点を取り入れた、透明性の高い制度となっております。
- 平均で固定報酬の割合を4割、業績連動報酬の割合を6割としており、役位の高い役員ほど業績連動部分の割合を大きくしております。
- なお、社外取締役と監査役は、独立した立場での監督機能の重要性や監査という機能の性格から、業績連動報酬は取り入れず、固定報酬のみとしています。

8



- 報酬の水準は、国内の消費財企業の中から、当社と業種が類似した企業など数十社を「比較対象企業」として選定し、複数の財務項目について当社との比較を行い、当社の相対的な位置づけを測定した上で決めました。
- また、当社と同規模の複数の欧州企業を参考としながら、業績連動部分の割合を高く設計しています。これにより、当社の報酬水準は、業績が振るわなければ日本の比較対象企業の中で低い位置にとどまり、良好な業績をおさめれば上位に入るような、メリハリのある設計となっております。



- 業績連動部分は、短期、中期、長期の3つのインセンティブ報酬で構成され、業績目標を100%達成した場合に、それぞれが役員報酬全体のおおよそ2割ずつを占め、単年度だけでなく中長期的な視野で、業績や株価を意識した経営を動機づけるよう設計されております。
- なお、これら業績連動報酬の支給額は、業績目標の達成度を踏まえた役員報酬諮問委員会の答申に基づき、取締役会で決定しております。

## 当社の役員報酬制度

SHISEIDO

### 短期インセンティブ型報酬 (毎年の業績を反映する賞与)

- ・ 全社連結業績  
売上高  
営業利益率  
当期純利益
  - ・ 担当事業業績
  - ・ 個人考課
- これらの指標の目標達成度に応じて支給率を決定

11

- 短期インセンティブ型報酬である賞与は、毎年の業績を反映する金銭報酬でございます。
- 「全社連結業績」、「担当事業業績」および「個人考課」の3つの要素を算定基準としており、役位が上がるほど全社連結業績の要素を大きくしております。特に、全社業績に責任を負う代表取締役の賞与は、全社連結業績のみによって算定されることとなっており、このため、昨年の株主総会で決議いただいた2008年度の賞与は、業績悪化を反映して支払い額がゼロとなりました。
- そして、全社連結業績は、売上高、営業利益率および当期純利益の3つの指標の達成度に応じて、支給率が決定されます。

## 当社の役員報酬制度

SHISEIDO

### 中期インセンティブ型報酬 (3ヵ年計画の達成度を反映する金銭報酬)

- ・ 3ヵ年計画の目標達成度に連動した金銭報酬
- ・ 2010年度終了時点の営業利益率目標に対する達成度に応じて支給率を決定  
営業利益率目標:10%
- ・ 2010年度終了後に3年間分を支払う

12

- 中期インセンティブ型報酬は、3ヵ年計画の目標達成度に連動した金銭報酬でございます。2010年度終了時点の連結営業利益率10%を目標とし、その達成度に応じて支給率が決定されます。
- こちらの報酬は、2008年6月の株主総会で決議いただいております。現3ヵ年計画の最終年度である2010年度の終了後に、3年分が支払われることとなっております。

## 当社の役員報酬制度

SHISEIDO

### 長期インセンティブ型報酬 (株式報酬型ストックオプション)

- ・株主さまとの利益意識の共有を主眼とした株式報酬型ストックオプション(行使価格1円)  
決められた期間内に決められた価格(1株につき1円)で自社株を購入できる権利
- ・業績向上により株価が高まれば、得られる利益が増加
- ・付与から3年間は権利行使不可(待機期間)  
待機期間経過後、7年間権利行使が可能

13

- 長期インセンティブ型報酬は、株主のみならず、利益意識の共有を主眼とした株式報酬型ストックオプションで、その行使価格を1円としたものです。これは、1株につき1円で自社株を購入できる権利であり、業績を向上させることにより株価が高まると取締役が得られる利益が増える仕組みとなっております。
- また、長期的な企業価値向上に対するインセンティブとなるよう、付与から3年間は権利を行使することができない待機期間とし、待機期間が経過した後、7年間、権利行使ができるという仕組みにしております。

## 当社の役員報酬制度

SHISEIDO

- なお、カーستن・フィッシャー専務の報酬につきましては、前職での報酬水準を考慮しており、また、非常に業績連動性が高い仕組みとしているなど、他の役員とは異なる報酬体系にもとづいておりますが、グローバルレベルの報酬として、妥当なものと考えております。

14

## 製品の安全性の確保と 動物実験の廃止への取組み

- 最後に、当社の製品の安全性の確保に対する考え方と、昨年の株主総会においてもご質問とご意見を頂戴しました動物実験の廃止への取組みについて、ご説明申し上げます。

15

## 製品の安全性の確保と動物実験の廃止への取組み

全ての製品について高い安全性を保証することを最優先

- ・お客様の肌の悩みを解決するために、ヒトの肌を正しく知る
- ・安全性を確信できた原料だけを使用
- ・製造段階で厳しい「衛生基準」「品質基準」等を設定

- 当社では、お客さまに対して安全で価値の高い製品をお届けし、安心してお使いいただくことを最優先とし、さまざまな取組みを行っております。
- まずは肌を正しく知ることが重要と考え、あらゆる分野の最先端技術を取り入れ、肌の仕組みを研究することからモノづくりを始めております。そして、使用する原料については肌への負担がないか、不純物が混じっていないかを追究し、安全性を確信できたものだけを使用しております。製造段階でも厳しい基準を設け、これらの基準にもとづき衛生的な環境で製造され、あらゆる品質チェックに合格した製品だけを、お客さまにお届けしております。

16



## 製品の安全性の確保と動物実験の廃止への取組み

SHISEIDO

### できる限り動物実験を実施しない方法での 安全性確認

- ・ 化粧品そのものの動物実験は一切行っていない  
法規で定められている場合や動物実験に代わる  
代替法の選択肢がまったくなく、安全保証上やむを  
えない場合に限定して、一部の原料について実施
- ・ 代替法の開発を積極的に推進

17

- このような取組みを進める中で、当社では、以前からできる限り動物実験を実施しない方法で安全性を確認してきており、化粧品そのものを使った動物実験は行っておりません。
- 一部の原料については、やむをえない場合に限り行っておりますが、法規で定められている場合や、動物実験の代替法の選択肢がまったくなくなど現在の科学の水準ではどうしても避けることができない場合に限定しております。
- 一方で、代替法の研究開発に積極的に取り組み、グローバルレベルでも先端的な成果を上げ、その成果を国内外で公表するなど、動物実験に替わる手法の確立に努めてまいりました。
- しかしながら、今の社会から求められる期待には、まだ十分に答えきれはてはおりません。

## 製品の安全性の確保と動物実験の廃止への取組み

SHISEIDO

### 社会からの信頼

#### お客さまの倫理観・価値観の変化

動物に心の豊かさを求め  
家族や友人のように大切に思う心

一人でも多くのお客さまからの信頼を得るという  
強い意志のもと、動物実験の廃止を宣言

18

- 社会からの信頼は、何よりも大切です。そしてその社会においては、お客さまの倫理観や価値観が、少子高齢化や少人数家族の増加といった時代の流れの影響を強く受けており、動物に心の豊かさを求めたり、家族や友人のように大切な存在だと思おう方がとて多くなっています。そして、「動物実験を経つくられた化粧品は買いたくない」と思ってお客さまも多くなっているのも事実です。
- このような背景の中で、一人でも多くのお客さまからの信頼を得るという強い意志のもと、当社は動物実験を全面的に廃止するという決断をし、本年3月にその宣言を行いました。

製品の安全性の確保と動物実験の廃止への取組み

SHISEIDO

具体的な取組み内容

- ・ 2011年3月までに自社での動物実験を廃止
- ・ 最も先進的な欧州の法規の動向を見ながら、2013年までの全面廃止をめざす
- ・ 2011年から2013年までの間、外部に委託する動物実験数を大幅に削減

グローバルレベルでも最速の取組み

19

- 当社は、2011年3月までに自社での動物実験を廃止いたします。
- さらに、最も先進的な欧州の法規の動向をみながら、2013年までに外部委託も含めた全ての動物実験の廃止を目指します。
- 2011年から2013年までの間にも、外部に委託する動物実験の数を大幅に削減してまいります。
- これは、自社での実験を廃止する2011年から全面廃止の2013年までの、わずか2年間という大変短い期間の中で、可能な限りの最速のスピードで推進していくということであり、グローバルレベルでも最速の取組みということになります。

製品の安全性の確保と動物実験の廃止への取組み

SHISEIDO

難易度の高いチャレンジ

2年という短い期間で  
研究開発・モノづくりの発想法を転換

新規原料の開発に軸足を置いた研究のあり方から  
従来原料を活用した新たな価値創造へ

20

- これらのことを実現するために、難易度の高いチャレンジではありますが、当社は2年という大変短い間に研究開発やモノづくりの発想法を大きく転換しなければなりません。
- これまでの、新規原料の開発に軸足を置いた研究のあり方から、従来原料を活用した新たな価値創造へとシフトしてまいります。

## 製品の安全性の確保と動物実験の廃止への取組み

SHISEIDO

- ・ 国内外の業界団体および代替法の検証機関との連携により代替法の開発を推進
- ・ 動物愛護団体、代替法・安全性研究の専門家などの社外有識者を交えた「円卓会議」を開催（6月2日）

全面廃止の実現に向け世界中の知恵を結集

21

- また、最速のスピードでの推進のためには、社外の知恵をお借りすることも必要不可欠です。
- 代替法の開発について国内外の業界団体や代替法の検証機関と連携していくほか、6月2日には、動物愛護団体や代替法・安全性研究の専門家などの社外有識者にご参加いただき、「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す」円卓会議を開催いたしました。
- 今後もこれらの取り組みを継続し、世界中の知恵を結集して取り組んでまいります。
- 製品の安全性の保証と動物愛護の両立を果たすという課題は、大きく難しいものではありませんが、あえて覚悟をもって決断いたしました。株主のみなさまには、是非ご理解いただきたく存じます。