



150
YEARS
SHISEIDO



OUR MISSION is
BEAUTY INNOVATIONS
FOR A BETTER WORLD

株式会社 資生堂
第122回 定時株主総会
招集ご通知

SHISEIDO

証券コード 4911

株主のみなさまにお伝えしたいこと

- P05** 社長メッセージ
創業150周年、新たな未来を切り開くための
一歩を踏み出す「希望」の年へ
- P07** 中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond
2023年に完全復活
- P09** 創業150年の歩みと100年先に向けて
- P11** サステナビリティ
資生堂のサステナビリティ戦略
- P13** コーポレートガバナンス
取締役・監査役
エグゼクティブオフィサー



◆ 株主総会招集ご通知

第122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 定款一部変更の件 18
- 第3号議案 取締役8名選任の件 20
- 第4号議案 監査役1名選任の件 31
- 第5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 33



◆ 事業報告

1. 資生堂グループの現況に関する事項 37
2. 当社が発行する株式に関する事項 64
3. 当社が保有する株式に関する事項 65
4. 当社の新株予約権等に関する事項 67 
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 68
6. 内部統制に係る体制 

◆ 連結計算書類

- 連結貸借対照表 91
- 連結損益計算書 92
- (ご参考)連結包括利益計算書 92
- 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 93
- 損益計算書 94
- 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 95
- 会計監査人の監査報告書 謄本 96
- 監査役会の監査報告書 謄本 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/>

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(金曜日)午前10時より開催いたします。新型コロナウイルスの感染防止の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申し上げます。

- 感染リスクを避けるため、本年は株主総会会場へ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。議決権を事前に行使のうえ、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くださいのうえ、お手続きくださいますようお願い申し上げます。事前のお申し込みがない方は、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、株主総会当日近く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。創業150周年にあたる本年の株主総会では、「150年とこれからの資生堂」をテーマとする事業活動展示を予定していますが、感染予防の観点から中止する可能性もございます。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/>)



- なお、「資生堂150周年スペシャルサイト」では、創業150周年にちなんで多彩な取り組みをご紹介します。ウェブ参加の方々もぜひご覧ください。
(<https://corp.shiseido.com/150th/jp/>)



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(<https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/>)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⑧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 2018年度までの長期インセンティブ型報酬(株式報酬型ストックオプション)制度の概要
- ③ 2018年度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)の権利行使可能率の決定
- ④ 内部統制に係る体制
- ⑤ 連結株主資本等変動計算書
- ⑥ 連結計算書類の連結注記表
- ⑦ 株主資本等変動計算書

⑧ 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①から④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⑤から⑧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」

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。



スマートフォンやパソコ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。

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



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)

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 CEO 魚谷雅彦

第122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122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、本年も新型コロナウイルスの感染防止のため、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 2022年3月25日（金曜日）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122期（2021年1月1日から2021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 定款一部変更の件
第3号議案 取締役8名選任の件
第4号議案 監査役1名選任の件
第5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

株主総会へのご出席・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。

- ・事前申し込みのない方は、来場されても会場出席できません。ご注意ください。
- ・会場出席を希望される方は、3月17日（木）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（金）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、「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、総会当日に同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時 2022年3月25日（金曜日）午前10時 受付開始時間は、午前9時を予定

強くご推奨 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）



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。**

- ・株主総会ライブ配信のご利用は、**株主さま限定**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ください。**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。**

株主総会開催日時 2022年3月25日（金曜日）午前10時 午前9時半より配信開始

株主総会にご出席されない方、ウェブ参加される方は、いずれかの方法で事前に議決権行使をお願いします。

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 2022年3月24日（木曜日）午後5時15分到着分まで

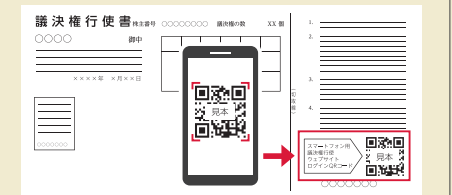
インターネット等で議決権を行使する方法

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 2022年3月24日（木曜日）午後5時15分完了分まで

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



（注）「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

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。



社長メッセージ

創業150周年、 新たな未来を切り開くための 一步を踏み出す「希望」の年へ

代表取締役 社長 CEO 魚谷 雅彦

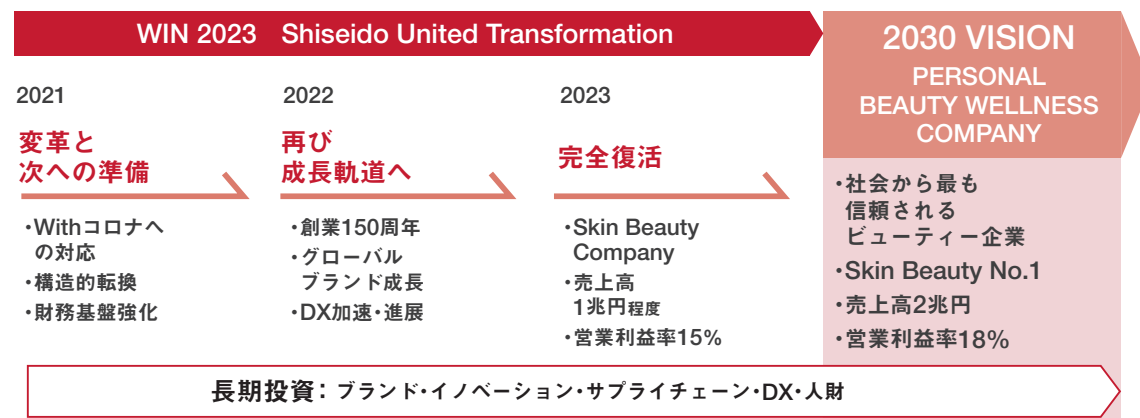
平素よりご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。また、新たな変異株の感染拡大など不透明な環境が続く中、新型コロナウイルス感染症に罹患されている方々や、困難な状況におられるみなさまに心よりお見舞いを申し上げます。

「私たちができることはなにか。」社員一丸となって実行

2021年も、このパンデミックが世界中の人々や私たちのビジネスに厳しい影響をもたらす中、全世界の社員が「Solidarity(連帯)」を合言葉に一丸となり、本業を通じたさまざまな活動を行いました。生活者ニーズ変化に迅速に対応した商品開発、デジタルを活用した新たなお客さま接点の拡大、医療従事者への敬意と感謝の

意を伝えることを目的に実施した「資生堂 Hand in Hand Project」等、2020年から継続した取り組みをより一層強化しました。また、「セカンドスキン」の上市や、新インナービューティブランド「INRYU(インリユー)」の誕生など、新たな技術・領域に果敢にチャレンジし、イノベーションを形にしてきました。

WIN 2023 and Beyond ロードマップ



構造的転換を迅速に推進、利益回復を実現

中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」において、当社は、「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、スキンビューティー領域をコア事業とする経営改革を実行し、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掲げています。その中で2021年は「変革と次への準備」の年と定め、パーソナルケア事業のさらなる成長と発展を目指すための事業譲渡や、化粧品の3つのブランド

とフレグランスブランド等の事業ポートフォリオの再構築を進めました。また、デジタルトランスフォーメーション(DX)を加速させるため、合併会社を設立しました。さらに、市場回復に合わせた適切なマーケティング投資・コスト管理を徹底したことで、当社にとって大きな事業基盤である日本市場の回復が遅れる中でも、営業利益を確実に回復させました。1株当たり配当金も10円増配の年間50円とさせていただく予定です。

150周年、新たなはじまりへ

2022年は、「再び成長軌道へ」の年と位置づけ、当社の強みであるスキンケア領域のブランド革新とマーケティングの集中強化を行い、グローバルな成長を目指します。創業150周年を迎える今年、新たな未来を切り開くための一步を踏み出す「希望」の年とするために、全世界約4.2万人の社員とともに経営ビジョンを考えるプロジェクトを発足しました。ボトムアップアプローチで、社員一人ひとりから事業の成長と発展のための提案・アイデアを収集し、それらを完全復活への起爆剤としていきます。社員と力を合わせて未来の資生堂を創ります。

また、創業150周年を記念して、これまで資生堂を支え、育ててくださった株主のみなさまへ感謝の意を表し、1株当たり50円の記念配

当を実施させていただく予定です。

資生堂グループは、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」のもと、環境問題やダイバーシティの実現という社会課題解決に向けたイノベーションに積極的に取り組み、世界中の人々を美しく、笑顔に溢れ、希望に満ちた日々を創出してまいります。そして、生涯を通じて一人ひとりの健康美を実現する「PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY」を掲げ、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を実現します。

次の100年、150年も輝き続ける資生堂を創るため、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。



中長期経営戦略

WIN 2023 and Beyond

2023年に完全復活



中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」概要

目標と目指すべき姿

当社は、スキンケア領域をコア事業とする事業構造へと転換しながら、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ています。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経営へと転換し、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人財への積極的な投資を継続・強化し、“スキンケアカンパニー”としての基盤を構築します。

主要な戦略

- 1 **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
- 2 **スキンケアビューティーへの注力**
 - 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
- 3 **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

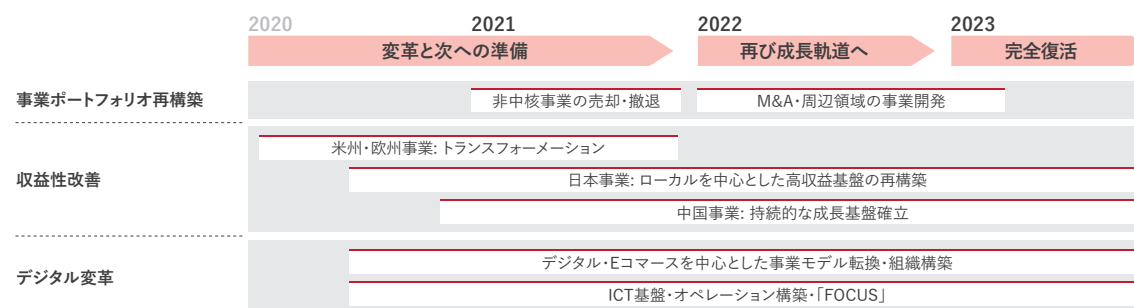
主な取り組み

事業構造の転換・トランスフォーメーションの確実な実行

2021年は、「変革と次への準備」の年と位置付け、事業・ブランドの譲渡などの困難な判断も先送りすることなく実行しました。2月にパーソナルケア事業の譲渡・合併事業化、4月に「Dolce&Gabbana」グローバルライセンス契約の解消、8月にプレステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」

の譲渡、そして本年2月にプロフェッショナル事業の譲渡を発表しました。構造改革は、各地域本社がそれぞれの責任とオーナーシップのもと、主導的な実行力とスピード感を持って実現してきました。これら事業構造転換を経て、2022年以降の再成長に向けた経営基盤を構築しました。

グローバルトランスフォーメーション



デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

DXは「WIN 2023 and Beyond」の重要な戦略の1つです。2021年にEコマース売上が前年比20%超の成長、売上全体に占める比率は34%まで拡大し、グローバルでの成長ドライバーになっているほか、全社を挙げた業務改革プロジェクトである“FOCUS”[※]の導入も計画どおり進んでいます。

また、2021年7月にアクセンチュア株式会社との戦略パートナーシップのもとに設立した資生堂インタラクティブビューティー株式会社では、

デジタルでのコミュニケーションに特化したビューティーコンサルタントであるオムニBCを本格始動し、お客さまとのエンゲージメントを強化しています。さらに、美容に関する最新テクノロジーを活用し、お客さま一人ひとりのニーズや期待に応えるパーソナライズされたビューティー体験・サービスをさまざまな機会を提供していきます。

[※] 最先端のテクノロジーを活用して会社のシステムをグローバルに統合し、データの標準化、業務プロセスの最適化を目指す全社的なプロジェクト



オンラインを活用したカウンセリングで好きな場所が美容相談室に



オムニBCのオンラインカウンセリング

創業 150年の歩みと100年先に向けて

資生堂の150年間は、美の力を信じ、美の可能性を広げてきた歴史。
 今後も、人も地球も美しく健やかであり続ける未来に貢献していきます。

資生堂 ビューティーイノベーションの歴史

オイデルミン

それまで医薬品事業を中心としていた資生堂が初めて発売した化粧品。発売から100年以上たつ現在も多くのお客さまに愛用されている、超ロングセラー。



薬局から化粧品事業へ

1872
創業

1897

草創期

資生堂ならではの価値創造

1934

ミス・シセイドウによる宣伝活動開始



多様な価値観とご要望をお持ちのお客さま一人ひとりの気持ちに寄り添い、美しさを引き出すパーソナルカウンセリングの原点。

1936頃

資生堂ビューティーチャート

生活シーンと人生のステージに合わせた最適な化粧法を提案。「お客さま一人ひとりの生き方に寄り添った商品やサービスをお届けする」という資生堂のミッションは今も健在。



復興と新たな時代への躍進

1956

ライフクオリティメイクアップ

戦後、顔にやけどや傷跡が残る方のために開発された「資生堂スポットカバー」発売。肌の深い悩みに対応するファンデーションのはじまり。



七色粉白粉

白粉といえば白があたりまえだった時代に、斬新な七色の白粉を発売。個々の肌色に合わせて白粉の色を使い分ける先駆的な考えを提案。



1923

ウビオリン (日焼け止め)

紫外線の悪影響がまだ一般的に知られていなかった頃から続けてきた紫外線防御研究の成果を注いだ商品。今日に続く資生堂のサンスクリーンの基本骨格を確立。



資生堂の歴史は、商品やサービスだけでは語りだすことができません。文化や生き方まで見つめ、常に新しい価値を創造し続けてきた軌跡。変わりゆくニーズを的確にとらえ、時には時代を先取りし、日本のビューティー産業をけん引してきました。それが資生堂の歴史です。
 1872年、日本初の民間洋風調剤薬局として創業した資生堂の、150年にわたる歩みをご紹介します。創業以来継承されてきた先進性で、世界中の人々を美しく、笑顔にあふれ、希望に満ちた日々を創出してまいります。

資生堂男子用化粧品 (フォアメン)

男性の化粧が一般的ではなかった時代に、スキンケアを含む本格的な男性用ブランドとして発売。14品種という幅広い商品構成で、男性の美容という新しい分野へ。



敏感肌 イブニーズ

敏感肌がまだあまり知られていなかった頃から、デリケートな弱い肌をもつ人に配慮した商品の開発をスタート。敏感肌用化粧品の先がけとも言える「イブニーズ」発売。



グローバル化の加速と多様な価値への対応

サクセスフルエイジング

「エイジング」(加齢)を単なる「老化」ではなく、「人間の熟成」として前向きにとらえることを提唱し、エイジングケアと美しく生きる生き方を提案。



1959

1971

事業所内保育所「カンガールーム汐留」開設

「多くの社員が活き活きと仕事を続ける会社」であるよう、ワーク・ライフ・バランスを支援するシンボリックな存在。



2003

社会とともに、地球とともに

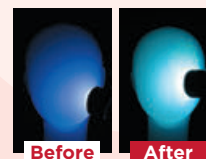
1989

2021

資生堂独自のR&D理念『DYNAMIC HARMONY』発表

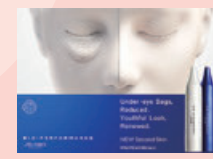
◆ 紫外線を味方に

紫外線を肌に良い作用をもたらす光へと変換する技術を開発。



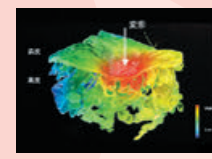
◆ 進化した「Second Skin」技術

従来の化粧品の枠を超えたビューティーケアの可能性を見出すことに成功。



◆ 動きまで再現した電子皮膚を開発

皮膚の動きで発生するシワやたるみに関して、より根源的な要因を解明することが可能に。



お客さまの期待を超えた新たな価値の創出へ

今後も、さまざまなイノベーションに積極的に取り組みながら新たな価値の追求を続け、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を実現してまいります。

2022~



資生堂
企業資料館
オンラインツアー
はこちら
<https://corp.shiseido.com/jp/company/museum/>



サステナビリティ

資生堂のサステナビリティ戦略



私たちは、美には人を勇気づけ、より豊かで喜びや幸せを実感できる世界をつくる力があると信じています。

この考えに基づき、2021年度からは、サステナビリティを経営戦略の中核に据え、事業戦略とサステナビリティ戦略を一体化させた活動を推進しています。これにより、本業であるビューティ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”サステナブルな世界の実現を目指します。

環境面では、全バリューチェーンを通じて、環境負荷の軽減とサステナブルな製品開発などの取り組みを推進しました。社会面では、社内外のダイバーシティ&インクルージョン推進を重要な経営課題のひとつとして位置づけ、多様な美の価値観の啓発やジェンダー平等のための教育支援などを積極的に実践しました。また、ブランド・地域事業を通じて、環境・社会に対する活動を実行・発信することで、美を通じたサステナブルな世界の実現に貢献しています。

環境

サステナビリティに対応した新たなサプライチェーン拠点を設立

資生堂は、2030年までにスキンケア領域における世界No.1の企業になることを目指し、プレステージスキンケア製品の生産と物流を担う拠点として、大阪茨木工場を2020年12月に、西日本物流センターを2021年3月に稼働しました。当拠点はサステナビリティに対応した生産供給体制を備えています。具体的には、工場と物流センターが隣接することで、製品の輸送時にかかるCO₂排出量の削減が期待され、その効果は年間60t以上を見込んでいます。また、工場では省エネ設計を採用し建物内の断熱性能を上げることで、通常の設計に比べCO₂排出量を約



大阪茨木工場と西日本物流センター外観

30%削減しました。製造時に使用する水については、循環水を再利用することにより、年間65,000tの消費量の削減効果を生み出しています。

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/>



社会

女性活躍に対する取り組み

当社では、性別を問わずすべての社員が個々の力を発揮できる環境づくりのため、女性活躍支援やジェンダー平等の取り組みに注力しており、その経験を社会に還元するべく活動範囲を広げています。

2019年に発足した、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」(会長:当社代表取締役 社長 CEO 魚谷雅彦)のワーキンググループである「TOPIX社長会」では、企業のトップ同士による議論を過去2年間で5回開催し、加盟する31社横断でのプロジェクトも稼働させるなど、業界の垣根を超えたけん引役を担っています。

2021年には、資生堂ジャパン株式会社は、広島県と「女性活躍の推進に関する協定」を締結しました。広島県でも、女性の就業継続・再就職支援や管理職登用促進など、女性活躍推進施策を積極的に展開していることから、今後は、女性活躍



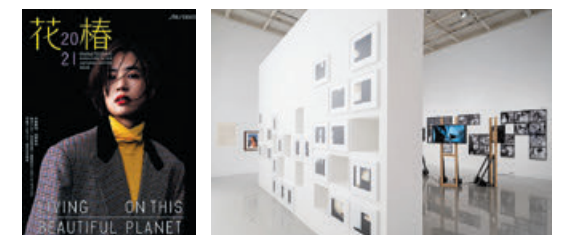
左:広島県との「女性活躍の推進に関する協定」の協定締結式
 右:同県との連携イベント、女性の働きたいを応援する「オンラインビューティーアップセミナー」の様子

推進に向けた取り組みや普及啓発・情報発信、職場環境づくりの促進など、さまざまな側面で両者が連携していくことを目指して締結に至りました。協定締結後には、「オンラインビューティーアップセミナー」を初開催し、再就職を希望する女性を対象にメイクや身だしなみの基本をレクチャーしました。

文化的なアプローチで資生堂のサステナビリティを国内外に発信

美の力でよりよい世界を実現するため、資生堂が目指すサステナビリティを文化的な活動でも体現し、新しい美意識として発信してきました。

企業文化誌『花椿』では、世界に存在するあらゆる境界を乗り越えられる美のパワー、今を生きる私たちが未来のためにできる「自然との共生」について特集しました。これらは中国語版やWeb版を通じてグローバルに発信されています。資生堂ギャラリーでは、写真表現を軸に活動する女性アーティスト5組による



左:『花椿』2021年秋冬号表紙
 右:「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 2021年開催(撮影:加藤 健)

展覧会を開催し、2021年3月8日の国際女性デーに合わせて多角的にダイバーシティを捉える機会を創出しました。

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・監査役の多様性を確保

第122回定時株主総会終結後の取締役・監査役体制(予定)

取締役・監査役の社外役員比率



取締役・監査役の女性役員比率



取締役・監査役の バックグラウンドの多様性

第122回定時株主総会後の当社取締役・監査役(予定)



役職	代表取締役	代表取締役	取締役	取締役	社外取締役	社外取締役 (新任)	社外取締役	社外取締役 (新任)	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
在任年数*	7年9ヶ月	2年	2年	1年	4年	-	6年	-	4年	3年	3年	2年	5年
企業経営	●		○	○		●	●	●			○	○	
営業・マーケティング	●	●	○				●	●	○	●			
研究・商品開発		●								○			
サプライネットワーク			●	○						○			
財務	○		●	●	○	○	○		●		●	●	○
DX		○		○		○							
人財・組織開発、D&I推進	●	○	○			○	○	○		○			○
コーポレートガバナンス	○		○	○	●	●	○	○	○			○	●
グローバル理解	●	○		●	○	●	○	○	○		○	●	

求める知識・知見のバックグラウンドとなる経験に○、その中で特に期待の度合いが高いものに●を付けています。

*在任年数は、2022年3月25日開催の第122回定時株主総会終結時点の年月数を記載しています。

コーポレートガバナンス

エグゼクティブオフィサー

SHISEIDO

エグゼクティブオフィサー (2022年3月1日時点)



グローバル
CEO

魚谷 雅彦
社長 CEO



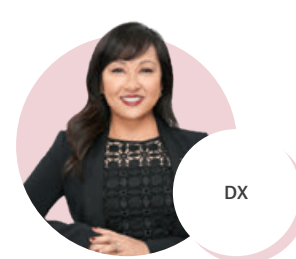
グローバル
ブランド
マーケティング
D&I

鈴木 ゆかり
常務/チーフマーケティングオフィサー/
チーフD&Iオフィサー



日本事業

直川 紀夫
常務/日本地域 CEO



DX

アンジェリカ マンソン
チーフデジタルオフィサー



品質保証

斉藤 賢一
チーフクオリティオフィサー



サプライ
ネットワーク

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



財務

横田 貴之
チーフファイナンシャルオフィサー
(最高財務責任者)



中国事業

藤原 憲太郎
常務/中国地域 CEO



研究開発
イノベーション

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/
チーフテクノロジーオフィサー



IT

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



経営戦略

梅津 利信
チーフストラテジーオフィサー



クリエイティブ

山本 尚美
チーフクリエイティブオフィサー



グローバル
広報

安野 裕美
チーフパブリックリレーションズオフィサー



法務
リスク
マネジメント

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ラー



グローバル
ブランド
マーケティング

橋本 美月
チーフブランドオフィサー/
クレド・ポー ポーテ



グローバル
ブランド
マーケティング

行定 良太
チーフブランドオフィサー/
ブランドSHISEIDO



人財開発

野田 公一
チーフピープルオフィサー

資生堂は、ジェンダー・国籍・従来の組織の枠にとらわれることなく適材適所を実現するため、資生堂グループの全社経営の視点から必要となる重要な職責や役割に対して、領域ごとに責任を持つ「エグゼクティブオフィサー」体制を導入しました。

それぞれが持つ専門性や経験を活かし、多様な価値観や発想により「WIN 2023 and Beyond」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」の実現に向けて、グローバル経営体制もさらに進化させてまいります。

株主総会招集通知

お伝えしたいこと

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類等

監査報告書

1 総株主の議決権の数 3,991,559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122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50円となり、前期より10円の増配となります。

- (1) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額
当社普通株式1株につき金30円 総額 11,984,796,990円
- (2) 剰余金の配当が効力を生じる日(支払開始日)
2022年3月28日

株主還元の基本方針(2021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119期 2018年12月期	第120期 2019年12月期	第121期 2020年12月期	第122期(当期) 2021年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	45	60	40	50(予定)
年間配当額 (百万円)	17,970	23,965	15,978	19,974(予定)
連結配当性向 (%)	29.3	32.6	—	47.1(予定)
DOE (%)	4.1	5.1	3.3	3.9(予定)

(注)1. 第122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

定款一部変更の件

1. 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものです。

- (1) 変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものです。
- (2) 変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものです。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定(現行定款第16条)は不要となるため、これを削除するものです。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する付則を設けるものです。

また、「産業競争力強化法」(平成25年法律第98号)の改正により、上場会社において、定款に定めることで、株主のみなさまの利益の確保への配慮等を踏まえた一定の要件のもと、場所の定めのない株主総会(物理的な会場を設けず、取締役や株主等がインターネット等の手段を用いて出席する、いわゆる「バーチャルオンリー株主総会」)の開催が可能となりました。当社といたしましては、感染症拡大または自然災害を含む大規模災害の発生等により、場所の定めのある株主総会を開催することが、株主のみなさまの利益にも照らして適切でないと取締役会が決定したときには、場所の定めのない株主総会を開催することができるよう、変更案第17条を新設するものです。

加えて、これらの変更に伴い条数の変更を行うものです。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

(下線部は変更箇所)

現行定款	変更案
(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供) 第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類(当該連結計算書類に係る会計監査報告および監査報告を含む。)に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。	(削除)

現行定款	変更案
(新設)	<p>(電子提供措置等)</p> <p>第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p>2 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>
(新設)	<p>(場所の定めのない株主総会)</p> <p>第17条 当社は、感染症拡大または自然災害を含む大規模災害の発生等により、場所の定めのある株主総会を開催することが、株主の利益にも照らして適切でないと取締役会が決定したときには、株主総会を場所の定めのない株主総会とすることができる。</p>
第17条～第38条 (条文省略)	第18条～第39条 (現行どおり)
(新設)	<p>(付則)</p> <p>1. 定款第16条の変更は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日(以下「施行日」という)から効力を生ずるものとする。</p> <p>2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第16条はなお効力を有する。</p> <p>3. 本付則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

第3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。

昨年3月開催の第121回定時株主総会において選任いただいた取締役8名のうち、7名が本総会終結の時をもって任期満了となります。社外取締役石倉洋子氏は、2021年8月31日付で辞任により退任いたしました。つきましては、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、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、71・72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	うおたに まさひこ 魚谷 雅彦	代表取締役 エグゼクティブオフィサー*1 社長 CEO 取締役会議長 指名・報酬諮問委員会委員 Global Risk Management & Compliance Committee委員長	
2	すずき りんか 鈴木 ゆかり	代表取締役 エグゼクティブオフィサー*1 常務 チーフマーケティングオフィサー チーフD&I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*2委員長	
3	ただかわ のりお 直川 紀夫	取締役 エグゼクティブオフィサー*1 常務 日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会*2委員	
4	よこた たかゆき 横田 貴之	取締役 エグゼクティブオフィサー*1 チーフファイナンシャルオフィサー(最高財務責任者) Global Risk Management & Compliance Committee委員 HQ・SJコンプライアンス委員会*2委員	
5	いわはら しんさく 岩原 紳作	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長*3	社外役員候補者 独立役員候補者
6	チャールズ D. レイクII	-	新任候補者 社外役員候補者 独立役員候補者
7	おおいし かのこ 大石 佳能子	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者
8	とくのう まりこ 得能 摩利子	-	新任候補者 社外役員候補者 独立役員候補者

*1 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しました。
 *2 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。
 *3 社外取締役石倉洋子氏が、2021年8月31日付で辞任により退任したことに伴い、2021年9月1日付で岩原紳作氏が指名・報酬諮問委員会委員長に就任しました。

当社取締役会に求める主な知識・知見

主な経験	アイコン	詳細	主な経験	アイコン	詳細
企業経営		経営環境の変化を見定め、適切な戦略構築を行い、責任ある経営執行を支える	DX		DXを強力に推進し、これを強みとする企業体質を構築する
営業・マーケティング		事業環境や消費者の志向を的確に捉え、これに先んじた戦略を構築し、業界内での優位性を確保していく	人財・組織開発、D&I推進		持続的な成長のため、多様な人財の活躍およびこれを支える組織開発を促進する
研究・商品開発		イノベティブな研究開発と盤石な品質をたえず追求することにより、業界内での優位性を確保していく	コーポレートガバナンス		すべての事業活動の基盤として、強固なコーポレートガバナンス体制を構築する
サプライネットワーク		効率的で質の高いサプライチェーンマネジメントを構築する	グローバル理解		多様な価値観や文化の理解の下、グローバルカンパニーとしての戦略構築を支える
財務		収益基盤の再構築に向けた適切な財務活動を行い、財務健全性を確保する			

*1 各候補者が有する経験のうち、求める知識・知見のバックグラウンドとなるものについては、次ページ以降、上記アイコンとともに記載しています。
 *2 アイコン(赤色):求める知識・知見のうち、当該候補者が発揮することを特に期待するもの
 アイコン(青色):求める知識・知見のうち、当該候補者が発揮することを期待するもの
 *3 上記アイコンが示す知識・知見のバックグラウンドとなる経験のほか、各候補者が有する経験については●(黒丸)にて記載しています。

取締役候補者

1

うおたに まさひこ

魚谷 雅彦

(1954年6月2日生)

■ 候補者の有する当社の株式数 **17,900株**

■ 取締役在任年数 **7年9カ月**

■ 2021年度における出席状況

取締役会	指名・報酬諮問委員会
13/13回 (100%)	10/10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	2011年 8月	アスクル株式会社 社外取締役
1988年 1月	シティバンクN.A. マネジャー	2012年10月	シティバンク銀行株式会社(当時)取締役(非常勤)
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	2013年 4月	当社マーケティング統括顧問
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	2014年 4月	当社執行役員社長(現)
2001年10月	同社代表取締役社長(Global Officer)	2014年 6月	当社代表取締役(現)
2006年 8月	同社代表取締役会長	2020年 1月	日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役会長 兼 社長
2007年 6月	株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長	2020年10月	同社代表取締役 会長 兼 CEO
		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。

2020年以降のコロナ禍において、プレミアムスキ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すべく、2021年は中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を新たに策定し、経営全般をリードしてきました。

これらの実績や改革を推進する実行力、取締役会の運営を円滑に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決めました。「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、同氏は以下の経験を有しています。

- 候補者が有する経験
- 企業経営に関わる経験
 - 営業・マーケティングに関する経験
 - 人財・組織開発、D&I推進に関する経験
 - グローバル理解
 - 財務に関する経験
 - コーポレートガバナンスに関する経験
 - 一般消費財業界に関する経験

■ 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 すずき 鈴木 ゆかり (1962年9月16日生)



候補者の有する当社の株式数 **1,700株**

取締役在任年数 **2年**

2021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	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 ポーテブランド
2014年 4月 株式会社イプサ 代表取締役 社長	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 ポーテ、イプサ、ザ・ギンザ、バウム
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	2020年 3月 当社取締役
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	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)
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	2022年 1月 当社チーフマーケティングオフィサー(現) 当社チーフD&Iオフィサー(現)
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 ポーテブランドユニット ブランドディレクター	

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

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。同氏は品質を含む商品開発やブランドマーケティング領域に精通するほか、D&Iの先駆者としての経験・知見を有しています。それらを活かし、2021年1月からは代表取締役として、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。

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。

「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、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験

- 営業・マーケティングに関する経験
- 研究・商品開発に関する経験
- DXに関する経験
- 人財・組織開発、D&I推進に関する経験
- グローバル理解

3 ただかわ のりお 直川 紀夫 (1967年1月6日生)



候補者の有する当社の株式数 **12,300株**

取締役在任年数 **2年**

2021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	2019年 1月 当社チーフサプライネットワークオフィサー
2010年 1月 当社国際事業部国際事業企画部長	当社チーフサブ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
2012年 4月 当社経営企画部長	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
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	2020年 3月 当社取締役(現)
2015年 4月 当社執行役員 財務本部長 最高財務責任者 CFO	2020年10月 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)
2016年 1月 当社経営管理担当	2021年 1月 当社エグゼクティブオフィサー(現)
2017年 1月 当社ビジネスデベロップメント担当	2021年 7月 日本地域CEO(現) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役社長 CEO(現)
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	

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・知見を有するほか、サプライネットワークおよび日本事業全般に関する経験・知見も有しております。2021年7月からは日本地域CEOに就任し、コロナ禍で変化したお客さまニーズを捉え、日本事業の具体的なアクションをリードしています。これらの幅広い経験を踏まえ、取締役会においても積極的に意見を述べ、構造改革を推進してきました。これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

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

「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、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験

- サプライネットワークに関する経験
- 財務に関する経験
- 企業経営に関わる経験
- 営業・マーケティングに関する経験
- 人財・組織開発、D&I推進に関する経験
- コーポレートガバナンスに関する経験

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 よこた たかゆき 横田 貴之 (1973年5月18日生)



候補者の有する当社の株式数 **200株**

取締役在任年数 **1年**

2021年度における出席状況

取締役会
10/10回(100%)

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	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
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	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
2006年 8月	GE東芝シリコン株式会社(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	2019年11月	当社HQファイナンス部長
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 ディレクター 北東アジア	2020年 1月	当社財務経理部長
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 ディレクター 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	2020年 4月	資生堂ジャパン株式会社 取締役 CFO
2011年 9月	同社 ファイナンス ディレクター グローバル マーケティング オペレーションズ	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 資生堂ジャパン株式会社 エグゼクティブオフィサー CFO
		2021年 3月	当社取締役(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。2021年1月からは当社においてCFOを務め、財務領域全般をリードしています。取締役会では、CFOとして財務領域全般の意見を積極的に述べ、構造改革に貢献しました。また、最先端のテクノロジーを活用して会社のシステムをグローバルに統合し、データの標準化、業務プロセスの最適化を目指す全社的なプロジェクト“FOCUS”を指揮し、業務改革に注力しているほか、キャッシュ・フローマネジメントの強化や投資の戦略的アロケーションにも取り組んでいます。

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決めました。

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。

「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、同氏は以下の経歴を有しています。

候補者が有する経験

- 財務に関する経験
- グローバル理解
- 企業経営に関わる経験
- サプライネットワークに関する経験
- DXに関する経験
- コーポレートガバナンスに関する経験
- 一般消費財業界に関する経験

5 いわはら しんさく 岩原 紳作 (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 **500株**

社外取締役在任年数 **4年**

2021年度における出席状況

取締役会
13/13回(100%)

指名・報酬諮問委員会
10/10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	2009年 4月	公益財団法人財務会計基準機構 理事
1981年 9月	米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員研究員	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
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	2013年 4月	早稲田大学法学学術院 教授(現)
1991年 9月	米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授	2013年 6月	東京大学 名誉教授(現)
1991年11月	東京大学大学院法学政治学研究科 教授	2015年 1月	金融審議会 会長
2003年 4月	郵政行政審議会 委員	2017年 7月	森・濱田松本法律事務所 顧問(現)
2005年 1月	企業会計審議会 委員	2018年 3月	当社社外取締役(現)
		2019年 6月	法制審議会 会長
		2021年 9月	当社指名・報酬諮問委員会委員長(現)

重要な兼職の状況

早稲田大学法学学術院 教授

社外取締役候補者とした理由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を有するほか、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、監査役とのコミュニケーション、リスク管理や内部統制の在り方等、コーポレートガバナンス体制強化に向けた取り組みについて積極的にご発言をいただき、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、2021年9月より指名・報酬諮問委員会委員長に就任し、委員会内外において、委員長として指名報酬に関する意見を積極的に述べています。

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取締役として職務を適切に遂行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決めました。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、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験

- コーポレートガバナンスに関する経験
- 財務に関する経験
- グローバル理解
- 法務に関する経験

候補者と当社との特別の利害関係等

岩原紳作氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

6 チャールズ D. レイクII (1962年1月8日生)

新任候補者
社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数 **0株**

社外取締役在任年数 **—**

2021年度における出席状況

取締役会
—

略歴ならびに当社における地位および担当

1992年 8月	米国通商代表部 (USTR) 日本部長	2001年 7月	同社副社長
1993年 7月	同代表部日本部長 兼 次席通商代表付特別顧問	2003年 1月	同社日本における代表者・社長
1995年 1月	デューイ・バレンタイン法律事務所 米国弁護士	2005年 4月	同社日本における代表者・副会長
1999年 6月	アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス 日本支社 (現 アフラック生命保険株式会社) 執行役員・法律顧問	2008年 7月	同社日本における代表者・会長
2001年 1月	同社常務執行役員・法律顧問	2014年 1月	アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド 取締役社長 (現)
2001年 4月	同社常務執行役員・統括法律顧問	2016年 6月	東京エレクトロン株式会社 社外取締役 (現)
		2018年 4月	日本郵政株式会社 社外取締役 (現)
			アフラック生命保険株式会社 代表取締役 役会長 (現)

重要な兼職の状況

アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド 取締役社長
東京エレクトロン株式会社* 社外取締役
日本郵政株式会社* 社外取締役

アフラック生命保険株式会社 代表取締役会長
(*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

チャールズ D. レイクII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、米国政府の要職や法律家としての経験に加え、日本と米国の両国に跨る企業の経営者として、豊富な経験と実績を有しています。グローバルな経営環境はもとより、日本企業の在り方、文化に理解が深く、加えて、コーポレートガバナンスに関する造詣が深い同氏を社外取締役に選任することで、日本企業がグローバルで躍進するための経営に対する助言、ガバナンスのさらなる強化および適切な執行の監督が期待できると考えました。

上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行できると判断しましたので、取締役会は、同氏を新たに社外取締役候補者に決めました。選任後は、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、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験

- 🏢 企業経営に関わる経験
- 🏢 コーポレートガバナンスに関する経験
- 🌐 グローバル理解
- 📊 財務に関する経験
- 📱 DXに関する経験
- 👥 人財・組織開発、D&I推進に関する経験

候補者と当社との特別の利害関係等

チャールズ D. レイクII氏は、東京エレクトロン株式会社の社外取締役および日本郵政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。

<候補者が社外役員である兼任先>

兼任先	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
東京エレクトロン株式会社	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2021年3月期連結売上高
日本郵政株式会社	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2021年3月期連結経常収益

7 おおいしかのこ 大石 佳能子 (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 **2,300株**

社外取締役在任年数 **6年**

2021年度における出席状況

取締役会 **13/13回** (100%)
指名・報酬諮問委員会 **10/10回** (100%)

略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月	日本生命保険相互会社入社	2001年 8月	アスクル株式会社 社外監査役
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	2002年 8月	同社社外取締役
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	2010年 6月	アステラス製薬株式会社 社外取締役
2000年 6月	株式会社メディヴァ 代表取締役 (現)	2015年 6月	江崎グリコ株式会社 社外取締役 (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)	2016年 3月	参天製薬株式会社 社外取締役 (現)
		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・識見を有しています。当該観点から、取締役会において、構造改革案件や当社からの提案事項全般に対し、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、指名・報酬諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、現役経営者の観点から、的確な意見を積極的に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決めました。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、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験

- 🏢 企業経営に関わる経験
- 📊 営業・マーケティングに関する経験
- 📊 財務に関する経験
- 👥 人財・組織開発、D&I推進に関する経験
- 🌐 グローバル理解
- 🏥 医療業界に関する経験

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任先>

兼任先	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2021年12月期売上高

<候補者が社外役員である兼任先>

兼任先	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2021年12月期連結売上高

8 とくのう まり こ 得能 摩利子 (1954年10月6日生)

新任候補者
社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数 **0株**

社外取締役在任年数 **—**

2021年度における出席状況

取締役会
—

略歴ならびに当社における地位および担当

1978年 4月	株式会社東京銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行	2013年 6月	株式会社ハピネット 社外取締役(現)
1994年 1月	ルイ・ヴィトンジャパン株式会社入社	2013年 9月	フェラガモ・ジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 CEO
2002年 4月	同社シニアディレクター セールスアドミニストレーション	2016年 6月	三菱マテリアル株式会社 社外取締役(現)
2004年 3月	ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント	2017年 6月	ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役(現)
2010年 8月	クリスチャン・ディオール株式会社 代表取締役社長		

重要な兼職の状況

株式会社ハピネット* 社外取締役	ヤマトホールディングス株式会社* 社外取締役
三菱マテリアル株式会社* 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

得能摩利子氏は、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、グローバルプレステージブランドを有する企業の経営者としての豊富な経験を通じて、グローバル視点での企業経営・マーケティング等の見識のほか、プレステージブランドビジネスに対して深い知見を有しています。また、複数の企業において社外取締役としての経験を積み重ね、ガバナンス強化に貢献しています。当社の事業に対する経営・マーケティングの両視点からの助言、ガバナンスに関する適切な意見および執行の監督が期待できる同氏を社外取締役に選任することで、取締役会の実効性のさらなる向上が実現できると考えています。

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、取締役会は同氏を新たに社外取締役候補者に決めました。選任後は、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、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験

- 企業経営に関わる経験
- 営業・マーケティングに関する経験
- 人材・組織開発、D&I推進に関する経験
- コーポレートガバナンスに関する経験
- グローバル理解

候補者と当社との特別の利害関係等

得能摩利子氏は、三菱マテリアル株式会社の社外取締役およびヤマトホールディングス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
三菱マテリアル株式会社	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2021年3月期連結売上高
ヤマトホールディングス株式会社	業務委託等	同社グループ	当社グループ	1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額
				1%未満	同社2021年3月期連結営業収益

(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、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。加えて、本総会における選任後、当社とチャールズ D. レイクII氏、および得能摩利子氏との間で、同内容の責任限定契約をそれぞれ締結する予定です。

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、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填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ま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、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、岩原紳作氏、および大石佳能子氏を再度独立役員に指定する予定です。また、本総会における選任後、チャールズ D. レイクII氏、および得能摩利子氏を新たに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。

監査役1名選任の件

常勤監査役吉田猛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指名・報酬諮問委員会の答申を得ています。そのうえで、株主総会への選任議案提出に関する監査役会の同意を得て取締役会において監査役候補者を決定しました。

監査役候補者

よしだ たけし
吉田 猛 (1961年10月4日生)



候補者の有する当社の株式数 **3,400株**

監査役在任年数 **4年**

2021年度における出席状況

取締役会	監査役会
13/13回 (100%)	13/13回 (100%)

略歴および当社における地位

1985年 8月 株式会社オークラ経営経営学院入社	2017年 1月 株式会社エフティ資生堂 パーソナルケア事業計画部長
1992年 2月 当社入社	2018年 1月 当社秘書・渉外部付
2009年 4月 当社事業企画部長 兼 事業管理室長	2018年 3月 当社常勤監査役(現)
2011年 4月 資生堂アメリカズCorp. 上級副社長	
2014年10月 当社監査部長	
2016年 1月 資生堂ジャパン株式会社 ジャパン運営部長	

重要な兼職の状況





重要な兼職はありません。

監査役候補者とした理由

吉田猛氏は、事業部門のマネジメントや監査部門の経験等を有し、会計監査人の会計監査に対する監査と、業務執行や取締役会の適法性・妥当性の監査を行う能力を以て、監査役としての役割を十分に果たしてきました。また、事業・会計・財務に精通し、常に全社のおよび客観的な視点から、取締役会メンバーに対し率直に経営課題を提起するとともに、その解決に向けた提言を行ってきました。上記の理由から常勤監査役として職務を適切に遂行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監査役候補者に決めました。

「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、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験

-  財務に関する経験
-  営業・マーケティングに関する経験
-  コーポレートガバナンスに関する経験
-  グローバル理解

候補者と当社との特別の利害関係等

吉田猛氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

(注) 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、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填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ま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。

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、株主のみならず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、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、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。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を支給する条件の概要については、下記「本制度をご理解いただくためのご参考情報」に記載のとおりです。

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2022年度に係る報酬等として、2022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86,000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エグゼクティブオフィサー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43,000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、各対象取締役に對し、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といたします。上記報酬の支給について、ご承認をお願いいたします。

なお、本議案の内容は、事業報告に記載の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿うものであり、その内容は相当であると考えております。

現在の当社の取締役の員数は7名（うち社外取締役3名）であり、第3号議案が原案どおり承認された場合、取締役は8名（うち社外取締役4名）となります。対象取締役は、この8名の取締役のうちの社外取締役以外の取締役4名となります。

＜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2021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、82ページから88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を交付する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。

2022年度を支給対象年度とする分の評価対象期間は、2022年1月1日から2024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額の確定および支給は、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いません。

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（86,000株）および交付上限株式数（43,000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、新型コロナウイルスの依然とした感染拡大により市場回復時期および成長予測が困難であることから、財務指標を維持し、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」で目標とする、営業利益率15%を評価対象期間の最終事業年度における必達目標とします。また、営業利益率の達成を最重視する上で、売上高の成長が不可欠であることから、売上高成長率も目標を維持し経済価値に関する評価指標とします。加えて、当社は、サステナブルな成長を実現するために社会価値を意識した事業活動が重要であると考え、2022年度よりこの社会価値に関する指標の評価ウエイトを高めます。
- 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こ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、評価下限値を10%としており、これらに満たない実績となった場合はこ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。連結売上高の評価対象期間における年平均成長率（CAGR）については7%を達成した場合にこの指標における支給率上限を適用し、4%に満たない実績となった場合はこ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。なお、連結売上高の年平均成

- ② 各対象取締役に支給する金銭の額(※3)(※4)
 $\{(基準株式ユニット数(※1) \times 支給率(※2)) - 上記①の計算式に基づき各対象取締役に交付する当社普通株式の数\} \times 交付時株価$
- ※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株式ユニット(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、50%~150%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(43,000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、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 在任期間要件を満たすこと(支給対象年度中継続して当社もしくは当社子会社の取締役またはエグゼクティブオフィサーのいずれかの地位にあったこと等を要する)
 - ② 権利確定前に退任する場合は、懲戒処分等による退任ではないこと
 - 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
- なお、本制度においては、マルスクローバック条項を導入しており、対象取締役に重大な不正行為があった場合等一定の場合には、取締役会はその決定により、株式ユニットの数を減少させ、または返還を受けることができます。

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エグゼクティブオフィサーの地位を喪失した場合であっても、上記支給要件を満たす場合は、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することがあります。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)1. 会社法第361条においては、取締役の報酬、賞与其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。
2. 当社は、当社グループの連結財務諸表および連結計算書類について、2022年12月期より従来の日本基準に替えて、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用することを決定しており、本制度における経済価値指標の評価にあたっては、当該会計基準の変更を踏まえて、評価対象期間の財務指標を調整します。

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年度実績から売却事業・ブランドの売上高を差し引き、これ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は、下表のように環境・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。なかでも、本年からは、当社のサステナビリティ戦略の中で重要な取り組みとなるCO₂削減を環境指標として新たに設定し、環境への取り組みを促進していきます。これにより、社会価値に関する指標の評価ウエイトを10%から20%に高めています。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。

評価項目	評価指標		評価ウエイト	
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率		50%	100%
	連結売上高年平均成長率(CAGR)		30%	
社会価値指標	環境	CO ₂ 排出量削減目標達成状況	20%	
	社会	当社の国内外女性管理職・リーダー比率、当社が定めるESG評価機関の女性活躍に関する指数銘柄への採用状況		
	ESG全般	当社が定めるESG評価機関での評価スコア		
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を下回った場合、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。	

- 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、各対象取締役に對し、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)
 $基準株式ユニット数(※1) \times 支給率(※2) \times 50\%$

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など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、断続的な緊急事態宣言による小売店の時短営業や外出自粛などによる来店客数減少に加え、訪日外国人旅行者の減少に伴い、インバウンド需要も影響を受けました。海外化粧品市場は、全体として新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続しているものの、ワクチン接種の普及が進み、欧米を中心に回復基調となりました。

当社は、急激に変化する外部環境やこれまでの中長期戦略を踏まえ、プレミアム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す中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を遂行しています。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、「スキンケアカンパニー」としての盤石な基盤を構築します。

初年度である当期は、「変革と次への準備」の期間と位置づけ、Withコロナへの対応と準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革および財務基盤の強化に取り組みました。具体的には、パーソナルケア事業やプレステージメイクアップ3ブランド（「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」）の譲渡、Dolce&Gabbana S.r.l.とのグローバルライセンス契約の解消などを実行しました。また、DXの推進については、アクセント株式会社との合弁会社資生堂インタラクティブビューティー株式会社を設立し、グローバルではデジタルマーケティング戦略強化のため、中国テクノロジー大手Tencent（テンセント）グループとの戦略的パートナーシップを締結しました。加えて、生産・物流体制を強化する大阪茨木工場および西日本物流センターも本格稼働しています。

当期は、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ましたが、日本を除く各地域では売上高を大きく回復させることができました。特に注力しているスキンケアブランドおよびEコマースの拡大が全社の成長に大きく貢献しています。

その結果として、売上高は前期比12.4%増の1兆352億円、現地通貨ベースでは前期比7.8%増、事業譲渡などの影響を除く実質ベースでは前期比11.9%増となりました。

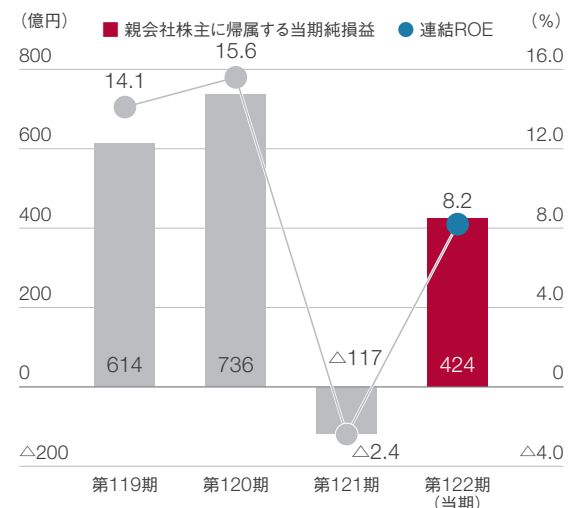
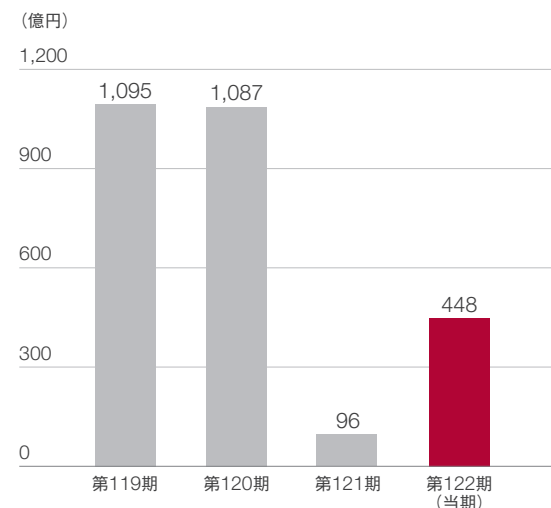
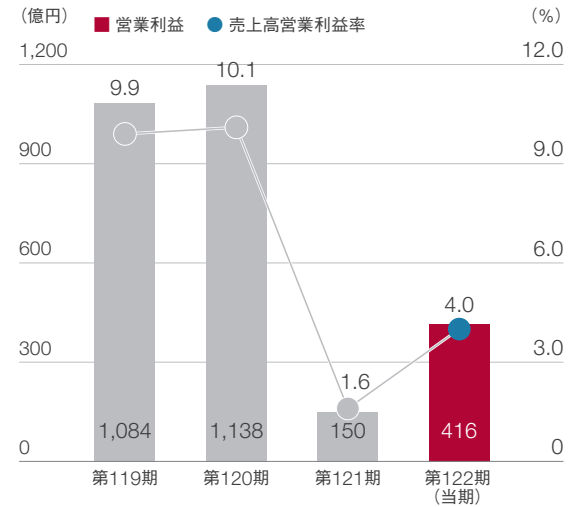
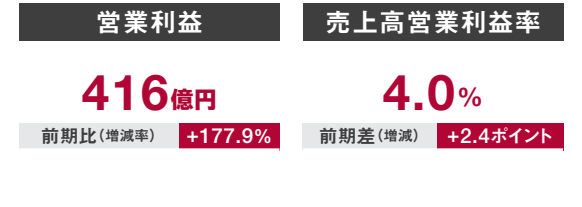
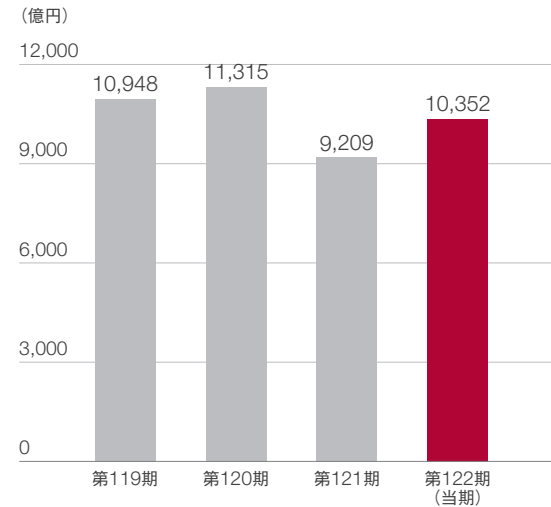
営業利益は、売上増に伴う差益増、プロダクトミックスの改善に加え、市場の変化に合わせた適切なコストマネジメントを実施したことなどにより、前期比177.9%増の416億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、「DOLCE&GABBANA」に係る商標権の減損損失およびプレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に伴うのれんの減損損失を計上した一方、営業増益およびパーソナルケア事業譲渡による特別利益計上などにより、前期に対し541億円増益の424億円となりました。

営業利益率は4.0%、連結ROE（自己資本当期純利益率）は8.2%、連結ROIC（投下資本利益率）は3.3%となりました。

なお、EBITDAベースでは、16.7%のマージンとなり、キャッシュ創出についても大きく改善しました。

連結業績



(注) 当期における連結計算書類項目(収益および費用)の主な為替換算レートは、1ドル=110.0円、1ユーロ=129.9円、1中国元=17.0円です。

◆ 報告セグメント別売上高

その他 4.3%

売上高 445億円
前期比 +70.8%

プロフェッショナル事業 1.5%

売上高 159億円
前期比 +19.6%

トラベルリテール事業 11.6%

売上高 1,205億円
前期比 +18.4%

欧州事業 11.3%

売上高 1,170億円
前期比 +16.4%

日本事業 26.7%

売上高 2,762億円
前期比 △8.9%

中国事業 26.6%

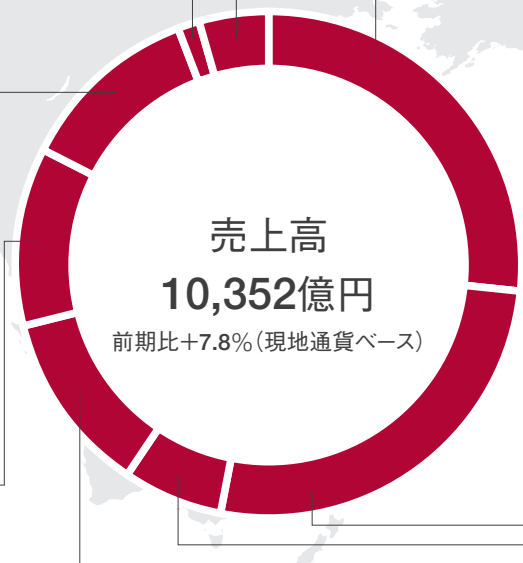
売上高 2,747億円
前期比 +7.0%

アジアパシフィック事業 6.3%

売上高 650億円
前期比 +3.8%

米州事業 11.7%

売上高 1,214億円
前期比 +28.4%



◆ 報告セグメント別営業利益または損失

	第121期	営業利益率 (%)	第122期 (当期)	営業利益率 (%)	増減	増減率 (%)
日本事業	97	2.9	96	3.2	△1	△0.9
中国事業	184	7.8	12	0.4	△172	△93.6
アジアパシフィック事業	32	5.3	37	5.6	5	15.1
米州事業	△227	△19.5	△132	△8.9	95	—
のれん等償却前利益	△176	△15.2	△92	△6.2	84	—
欧州事業	△132	△12.9	25	1.9	157	—
のれん等償却前利益	△110	△10.7	45	3.5	154	—
トラベルリテール事業	146	14.8	220	18.2	73	49.9
プロフェッショナル事業	△0.3	△0.3	8	4.6	8	—
その他	47	2.7	310	13.3	263	556.0
調整額	3	—	△158	—	△161	—
合計	150	1.6	416	4.0	266	177.9

(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「米州事業」に計上していたデジタル戦略に係るグローバルサービス機能の業績を「その他」に計上しています。また、「その他」に計上していたサブライネットワーク機能の業績を「日本事業」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. 従来「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による株式会社ファントゥディ資生堂およびその関係会社への売上は同日以降「その他」に計上しています。
3. 「その他」は、本社機能部門、株式会社イブサ、資生堂美容室株式会社、生産事業および飲食業などを含んでいます。
4. 調整額は、主にセグメント間の取引消去の金額です。

2. 事業別の取り組み

◆ 日本事業

市場回復が遅れる中、プレステージ中心に回復基調

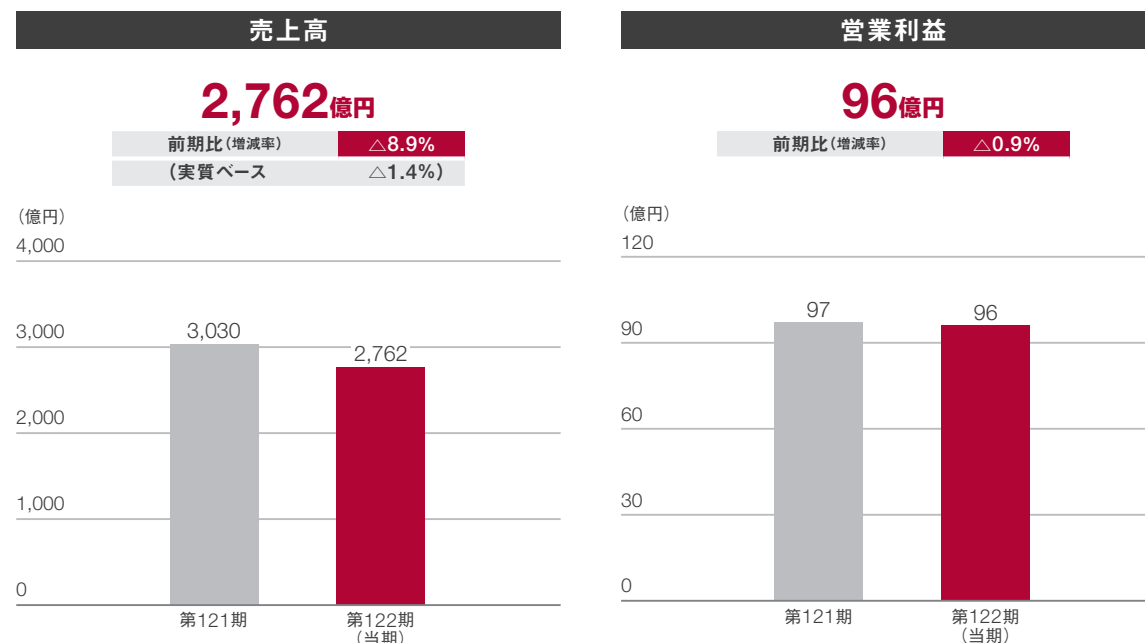


非接触で肌内部も即座に測定できる「Beauty Alive Circulation Check(ビューティー・アライブ・サーキュレーションチェック)」

日本事業では、コロナ禍で変化したお客さまニーズを捉え、スキンケア領域への戦略的投資を強化し、ベースメイクやサンケアなどのカテゴリーにおいてシェアを拡大しました。また、ライブコマースやWebカウンセリングを強化するなど、得意先と協働して店頭とオンラインの融合に取り組み、多くのお客さまとの接点を創出しました。これらにより、Eコマース売上は2桁成長しました。前期に引き続き、お客さまのニーズに対応したマスクにつかない商品の迅速な開発・導入に取り組んだほか、「Second Skin」技術を搭載した画期的な新製品の発売など、お客さまへの提供価値の最大化を追求しました。また、全国の医療従事者の方々に敬意と感謝の意を伝えることを目的とした「資生堂 Hand in Hand Project」を展開し、感染拡大防止と寄付や商品の提供により医療現場の方々をサポートしました。

一方、緊急事態宣言による小売店の時短営業や外出自粛などに伴い来店客数が減少したことに加え、訪日外国人旅行者の減少によりインバウンド需要も低調でした。

以上のことから、売上高は前期比8.9%減の2,762億円となりました。パーソナルケア事業の譲渡影響を除く実質ベースでは、前期比1.4%減となりました。営業利益は、上期の海外向け輸出事業の売上増に伴う差益増に加え、市場の変化に合わせてコスト効率化を進めたものの、売上減による差益減があり、前期比0.9%減の96億円となりました。



◆ 中国事業

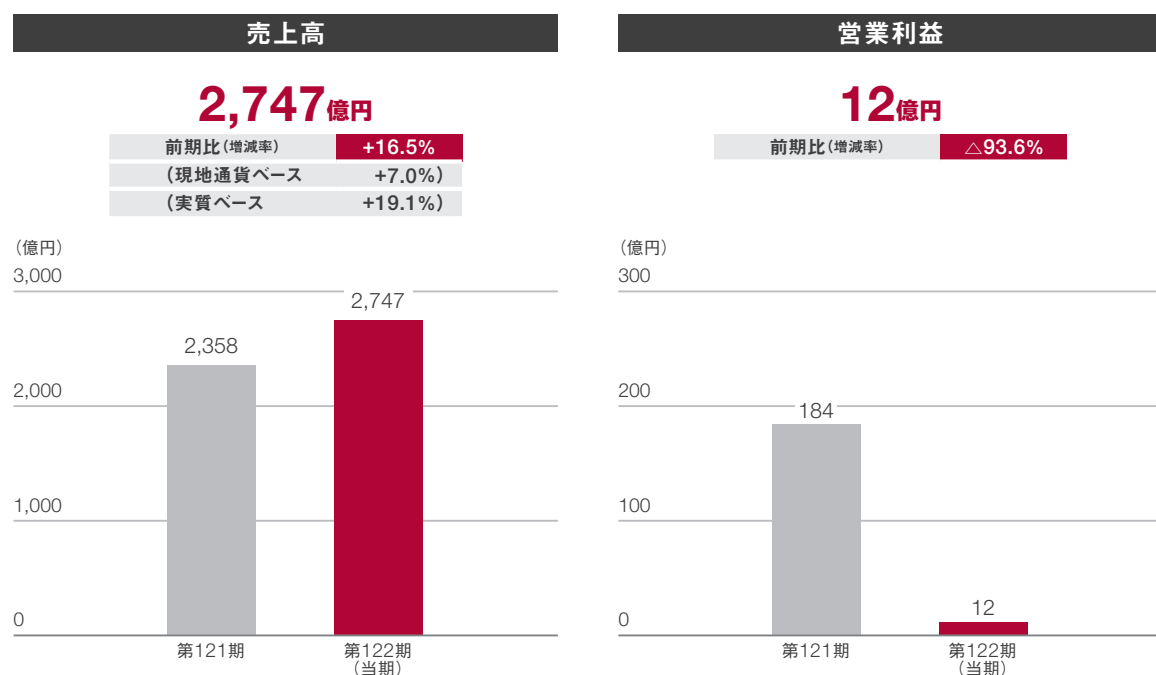
“ダブルイレブン”で市場を大きく上回る伸長



“ダブルイレブン”でのプロモーション

中国事業では、第3四半期の記録的豪雨や、主要都市を中心とした新型コロナウイルス変異株の拡大に伴い、店舗の一部閉鎖や来店客数減少などの影響を受けましたが、戦略的に投資を強化しているEコマースは好調に推移しました。中国最大のEコマースイベントである“ダブルイレブン”で市場を大きく上回る売上成長を達成したことなどにより、Eコマース売上比率は40%台後半に達しました。プレステージブランドへの戦略的投資を継続することで、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「NARS」など、高価格帯領域においてシェアを拡大しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比7.0%増、円換算後では前期比16.5%増の2,747億円となりました。パーソナルケア事業の譲渡影響などを除く実質ベースでは、前期比19.1%増となりました。営業利益は、注力ブランドへのマーケティング投資を強化したほか、一部、原価悪化に加え、パーソナルケア事業譲渡影響などにより前期比93.6%減の12億円となりました。



◆ アジアパシフィック事業

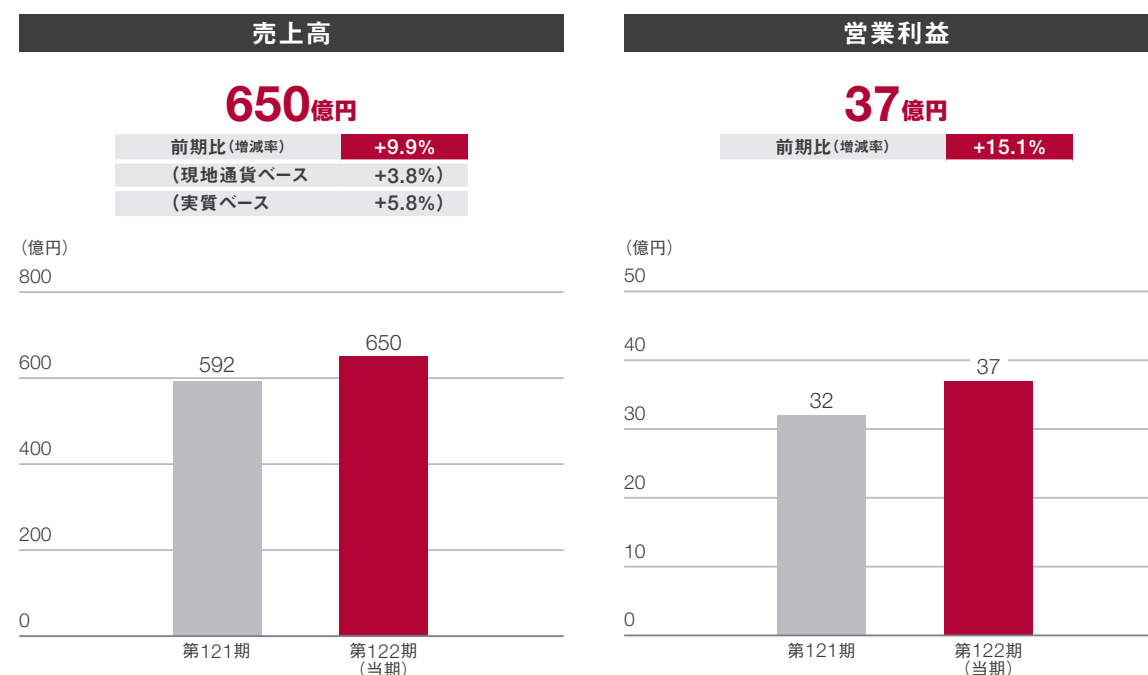
Eコマースが成長をけん引



母の日キャンペーン

アジアパシフィック事業では、一部の国・地域で新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウンの影響が続きましたが、当社は各地域の主要Eコマースプラットフォームへの展開を強化したほか、「SHISEIDO」や「NARS」などのプレステージブランドが飛躍的に成長したことにより、アジア全体のEコマースでシェアを拡大しました。また、「Drunk Elephant」の展開拡大に加え、各国・地域で母の日キャンペーンを行うなど積極的なプロモーションを行いました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比3.8%増、円換算後では前期比9.9%増の650億円となりました。パーソナルケア事業譲渡影響などを除く実質ベースでは、前期比5.8%増となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前期比15.1%増の37億円となりました。



◆ 米州事業

化粧品市場が回復、力強く成長

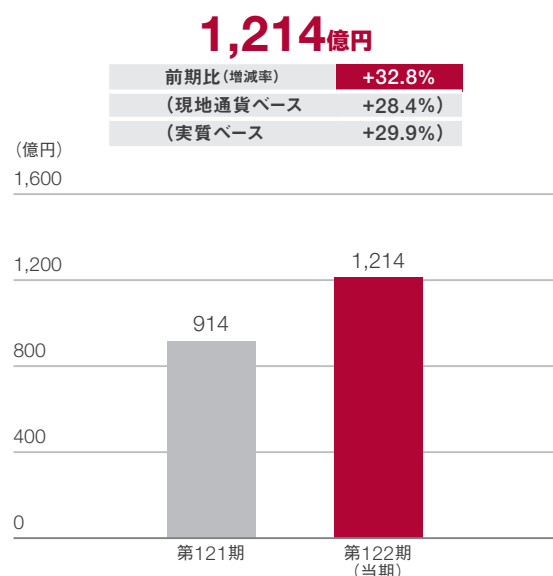


「NARS」バーチャルストア

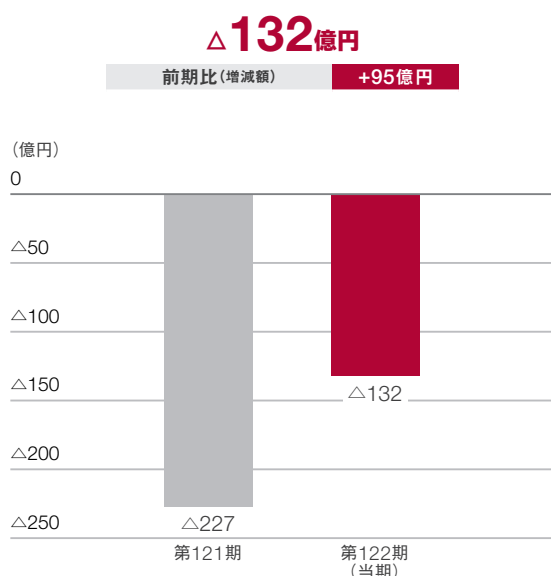
米州事業では、新型コロナウイルス感染拡大の影響が続いていましたが、ワクチン接種の普及に伴い、回復が遅れていたメイクアップを含め化粧品市場のモメンタムが改善しました。その中で、米国発のスキンケアブランド「Drunk Elephant」は店舗数を拡大したほか、「NARS」はバーチャル新店舗をオープンさせるなどデジタルマーケティングを強化しシェアを拡大しました。また、プロモーションを強化した「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ボーテ」に加え、フレグランスブランドも好調に推移しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比28.4%増、円換算後では前期比32.8%増の1,214億円、プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡影響などを除く実質ベースでは、前期比29.9%増となり、2019年を上回る水準に回復しました。営業損失は、売上増に伴う差益増に加え、販売事業での固定費削減による収益性改善が寄与したことなどにより、前期に対し95億円改善の132億円となりました。

売上高



営業損失



◆ 欧州事業

力強く回復、全カテゴリーでシェアを拡大

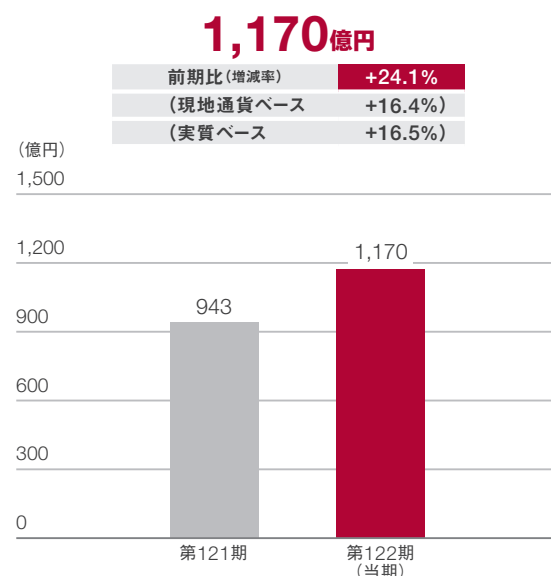


「Drunk Elephant」カウンター(フランス)

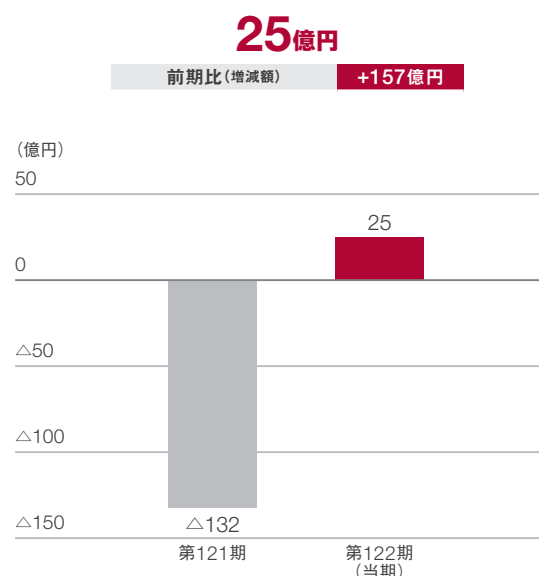
欧州事業では、新型コロナウイルス感染拡大の影響が続いていましたが、ワクチン接種の普及に伴い、スキンケアやフレグランスを中心に市場は回復基調となりました。その中で、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「Drunk Elephant」の展開拡大に加え、オンラインカウンセリングやデジタルプロモーションの強化によりEコマース売上も伸長するなど、需要回復を捉え、全カテゴリーでシェアを拡大しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比16.4%増、円換算後では前期比24.1%増の1,170億円、プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡影響などを除く実質ベースでは、前期比16.5%増となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、販売事業での収益性改善が寄与したほか、デジタルメディア投資強化に伴う費用効率化や固定費削減などにより、前期に対し157億円改善の25億円となり、黒字に転換しました。

売上高

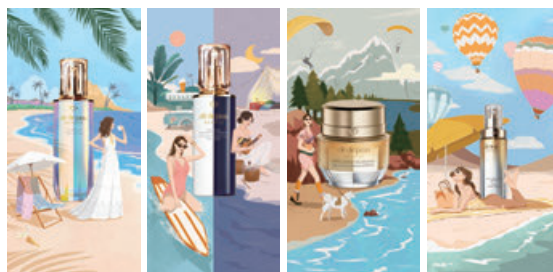


営業損益



◆ 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



「クレド・ポー ボーテ」海南島デジタルキャンペーン

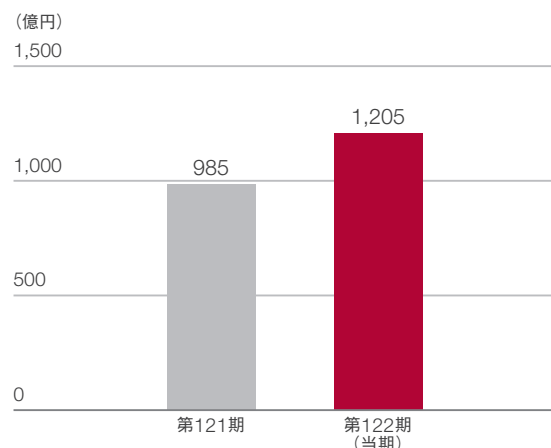
トラベルリテール事業(空港・市中免税店などでの化粧品・フレグランスの販売)は、引き続き国際線の大幅減便に伴うグローバルでの旅行者減少などの影響を受けました。中国海南島においても、新型コロナウイルス変異株拡大に伴うフライトの減便など、移動制限の影響を受けましたが、Eコマース売上を中心に大きく成長しました。また、「Drunk Elephant」の展開強化に加え、主要ブランドの海南島での店頭カウンター数の拡大などにより、アジアを中心に力強い成長を実現しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比18.4%増、円換算後では前期比22.3%増の1,205億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前期比49.9%増の220億円となりました。

売上高

1,205億円

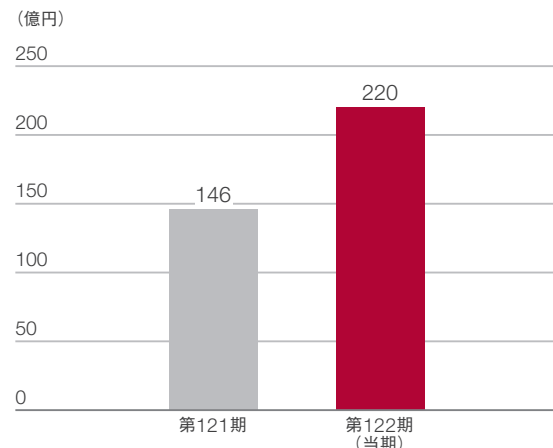
前期比(増減率) **+22.3%**
(現地通貨ベース **+18.4%**)



営業利益

220億円

前期比(増減率) **+49.9%**



◆ プロフェッショナル事業

日本・中国で成長拡大

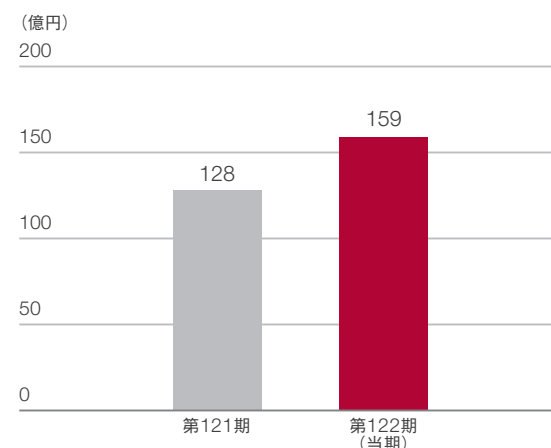


プロフェッショナル事業は、ヘアサロン向けのヘアケア、スタイリング剤、ヘアカラー剤やパーマ剤などの技術商材を日本、中国、アジアパシフィックで販売しています。当期は、一部の国・地域では新型コロナウイルスの感染拡大の影響が続きましたが、ヘアサロンへの来店客数の回復やEコマースでのプロモーション強化、新プレミアムヘアカラーブランド「ULTIST」、サステナブルな取り組みのもとに作られたサロン向け新ヘアケアブランド「HAIR KITCHEN」の貢献などにより、売上高は現地通貨ベースで前期比19.6%増、円換算後では前期比24.4%増の159億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前期に対し8億円改善の8億円となり、黒字に転換しました。

売上高

159億円

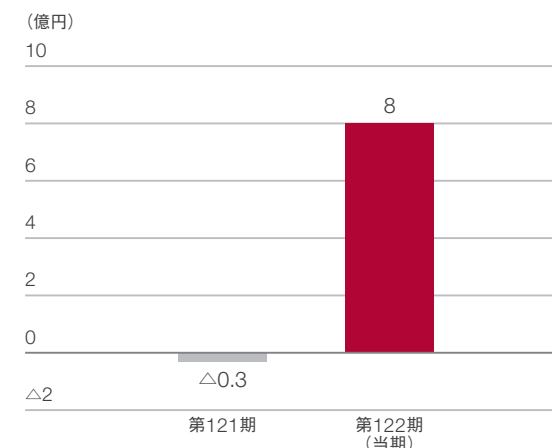
前期比(増減率) **+24.4%**
(現地通貨ベース **+19.6%**)



営業損益

8億円

前期比(増減額) **+8億円**



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	62,958	生産設備の改修・更新 「福岡久留米工場」の建物完成、生産設備工事
無形固定資産	22,476	基幹システムのグローバル展開
長期前払費用	4,106	店舗カウンター・什器の設置
合計	89,540	

(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

当期はパーソナルケア事業とプレステージメイクアップ3ブランド(「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」)の譲渡資金を原資に、約1,400億円の銀行借入の返済を実行しました。

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119期 2018年12月期	第120期 2019年12月期	第121期 2020年12月期	第122期(当期) 2021年12月期
売上高	(百万円)	1,094,825	1,131,547	920,888	1,035,165
営業利益	(百万円)	108,350	113,831	14,963	41,586
売上高営業利益率	(%)	9.9	10.1	1.6	4.0
経常利益	(百万円)	109,489	108,739	9,638	44,835
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)		61,403	73,562	△11,660	42,439
1株当たり当期純利益または 1株当たり当期純損失	(円)	153.74	184.18	△29.19	106.24
自己資本当期純利益率	(%)	14.1	15.6	△2.4	8.2
包括利益	(百万円)	43,775	72,653	10,431	81,222
総資産	(百万円)	1,009,618	1,218,795	1,204,229	1,179,360
純資産	(百万円)	468,462	517,857	506,593	567,433
1株当たり純資産	(円)	1,123.19	1,242.85	1,212.34	1,364.28
自己資本比率	(%)	44.4	40.7	40.2	46.2
株価収益率	(倍)	44.8	42.3	—	60.4
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)		92,577	75,562	64,045	122,887
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)		△103,112	△202,823	△70,084	63,739
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)		△29,722	113,678	46,880	△176,222
現金および現金同等物の期末残高(百万円)		111,767	97,466	136,347	156,503

(注)当社単独の損益および財産の状況の推移

区 分		第119期 2018年12月期	第120期 2019年12月期	第121期 2020年12月期	第122期(当期) 2021年12月期
売上高	(百万円)	270,789	303,663	249,335	275,063
営業利益または営業損失	(百万円)	19,930	22,002	△1,015	21,129
経常利益	(百万円)	42,163	51,816	31,917	46,341
当期純利益	(百万円)	37,613	98,506	33,867	103,788
総資産	(百万円)	674,102	790,009	819,138	901,402
純資産	(百万円)	352,688	427,838	441,770	527,496

5 資本政策

1. 資本政策の基本方針(2021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在庫回転日数を中心とした運転資本の効率化を重視して、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、ネット・デット・エクイティ・レシオ0.2、ネットEBITDA有利子負債倍率0.5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。

株主のみならず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119期 2018年12月期	第120期 2019年12月期	第121期 2020年12月期	第122期(当期) 2021年12月期
1株当たり年間配当額	(円)	45	60	40	50(予定)
年間配当額	(百万円)	17,970	23,965	15,978	19,974(予定)
連結配当性向	(%)	29.3	32.6	—	47.1(予定)
DOE	(%)	4.1	5.1	3.3	3.9(予定)

(注)1. 第122期(当期)の各項目の数値は、2022年3月25日開催予定の定時株主総会の第1号議案(剰余金の配当の件)が原案どおり可決されることを前提としたものです。
2. 第121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

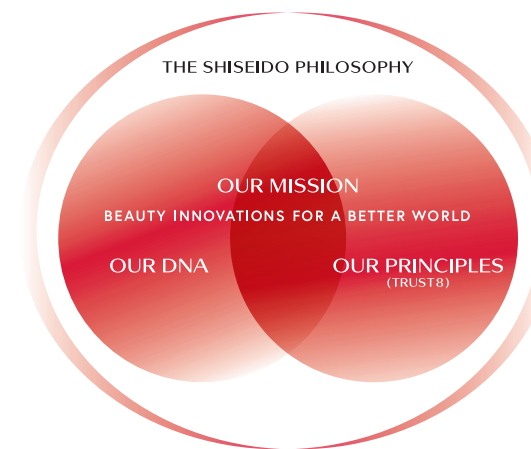
1. 企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY

当社は、1872年に創業し、今年創業150周年を迎えます。その創業当時から「『美と健康』を通じてお客さまのお役に立ち、社会へ貢献する」ことを目指して活動してきました。そして、2019年には、100年先も輝き続け、世界中の多様な人々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ています。

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。

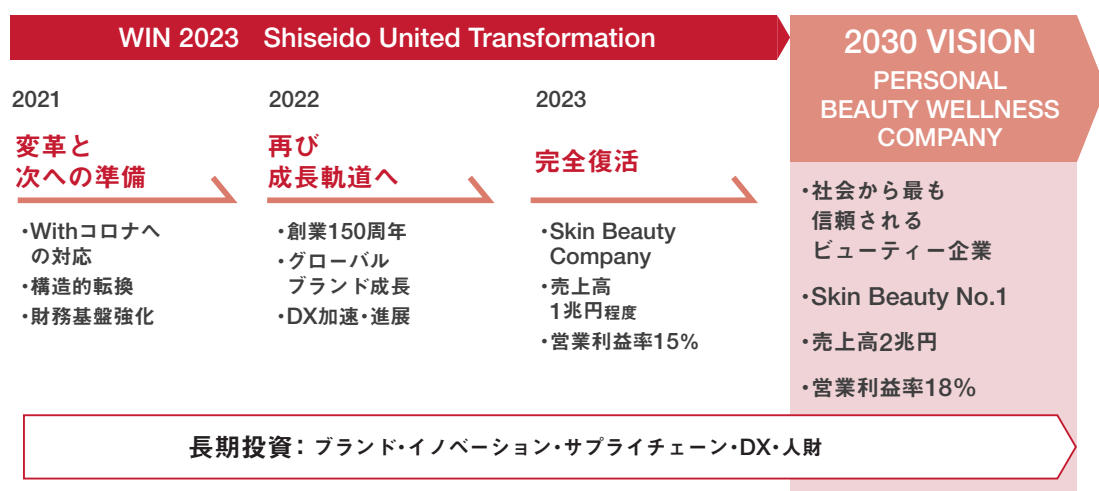
2. 中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」

当社は、スキンケア領域をコア事業とする抜本的な経営改革を通して、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す中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を遂行しています。外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間で、収益性とキャッシュ・フロー重視の戦略へと転換し、“スキンケアカンパニー”としての盤石な基盤を構築します。

この戦略のもと、2021年は、「変革と次への準備」の期間としてWithコロナへの対応を進めるとともに、困難な決断も先送りすることなく、事業ポートフォリオの再構築を短期間で実行し、2022年以降の再成長に向けた準備を確実に行いました。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成長促進やDX(デジタルトランスフォーメーション)の加速・進展に取り組めます。

また、2023年の「完全復活」とそれに続く成長を見据え、3年間にわたり、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人財の強化に向け、積極的な投資を継続していきます。

〔WIN 2023 and Beyond ロードマップ〕



3. 2022年の重点方針 ～構造改革を経て、再び成長軌道へ～

新型コロナウイルス変異株の発現により、経済の先行きに対する不透明感は継続していますが、当社では、一部の地域を除き、2022年中の市場回復を見込んでいます。こうした中、2022年は以下の取り組みを重点的に実施し、「WIN 2023 and Beyond」で掲げた2023年における売上高1兆円程度・営業利益率15%達成に向け、市場の変化にも迅速・的確に対応できる柔軟性を備えた経営体制を整えていきます。

[2022年の重点方針]

- スキンビューティーブランド育成、M&A機会探索
- 欧米収益性改革の続行
- 日本・中国事業 下期の本格回復を目指す
- 中国・トラベルリテール 成長基盤を維持
- 全社DX加速
- 構造改革継続、収益力・生産性の拡大
- 長期取り組み強化(ESG、サプライネットワーク、R&D、“FOCUS”^{*}、人財)

^{*} 最先端のテクノロジーを活用して全社のシステムをグローバルに統合し、データの標準化、業務プロセスの最適化を目指す全社的なプロジェクト

スキンケアブランドの拡充

2021年は、当社が強みを持つスキンケア領域をコア事業と位置づけ、スキンケアを中心としたスキンケアブランドを核とする事業ポートフォリオに再構築しました。2022年は、従来のスキンケアに加え、肌だけでなく体の内面を整え、健やかで美しい肌を目指すインナービューティーや、美容機器と皮膚科学技術を組み合わせたエイジングケア、そして自然や環境に配慮したサステナブル・クリーンといった領域も強化することにより、スキンケアブランドをさらに拡充していきます。

具体的には、「SHISEIDO」「クレド・ポー ボーテ」「イプサ」「エリクシール」「dプログラム」といった既存のコアスキンケアブランド(敏感肌含む)やサンケアブランド「アネッサ」の強化、メンズカテゴリーの拡大に加え、メイクアップブランド「マキアージュ」においても、スキンケア効果を兼ね備えた美容液リキッドファンデーションを発売するなど、スキンケアを充実させていきます。

また、サステナブル・クリーンなブランド「バウム」や「Drunk Elephant」の成長を促進し、今後の伸長が期待できるサステナビリティに配慮するお客さまの需要にも積極的に対応していきます。

その他、1996年の誕生以来進化を続ける「ザ・コラーゲン」ブランドに加え、新しいインジェスティブル(摂取型)^{*}ビューティーブランド「INRYU(インリュー)」を、日本では2022年1月より発売し、中国でも発売を予定するなど、インナービューティー領域も展開していきます。

これらの取り組みにより、当社グループ全体の売上高に占めるスキンケアブランドの構成比を、2022年には75%超まで高めていきます。

※ インジェスティブル(摂取型)：経口で体内に摂取することを意味する。



「樹木との共生」をテーマとした
スキンケアブランド「バウム」



「クリーン」市場の先駆者
「Drunk Elephant」



内側からうるおいある輝く毎日へ
導くサプリメント「INRYU」

日本事業における今後の戦略

当社は2022年後半に日本市場の回復を見込んでおり、これを視野に入れながら、成長性の回復と収益性改善に取り組んでいきます。

成長性回復に向けては、プレステージブランドの価値を強化するとともに、プレミアムブランドでは革新的な商品開発により魅力的な商品を提供していきます。加えて、DXの推進により進化したデジタルデータ・ツールを活用し、お客さま一人ひとりの価値観に寄り添ったパーソナルな接客を強化していきます。これらの取り組みにより、愛用者基盤の盤石化を加速します。

収益性の改善に向けては、スキンケアカテゴリーの構成比だけでなく、その中の重点ブランドの構成比を高めることにより、プロダクトミックスの好転に伴う原価率の改善を目指します。同時に、Eコマース比率も引き上げて収益性の拡大を図ります。また、マーケティング投資の管理・分析を徹底して投資リターンを最大化するとともに、原価および物流費の低減、組織の効率化に向けたオフィス再編、人的生産性を高めていくことにより、収益性を改善していきます。

中国事業における今後の戦略

中国では、新型コロナウイルス感染症の変異株拡大によるロックダウンなど短期的な影響はあるものの、中長期的にはEコマースとプレステージがけん引し成長が継続すると見込んでいます。こうした中、当社は、既存のブランドに対する投資を最優先し、主力ブランドが、プロダクトラインの拡充やカテゴリーの拡大を通じて、新たな成長領域の構築を図ることで成長を目指します。一方、2021年に新たに導入したブランドについては、そのユニークなブランドポジションを最大限発揮できるオペレーション構築に取り組みます。また、新規のオンライン・オフラインともにチャネル拡大を図り、お客さまとの接点を新たに創出していきます。

一方、成長とともに持続的な収益性を高めるために、自社データベースを拡充し、よりお客さま一人ひとりとつながるパーソナライズされたコミュニケーションを実現させます。中国最大のソーシャルメディア事業者であるTencent(テンセント)グループとの提携により、ソーシャルコマース[※]売上の拡大を目指します。売上増に伴う差益増のほか、物流センターの統合やサンプルの現地生産化、間接購買の一元化などによりコスト構造を改善し、固定費率を低減していきます。

※ ソーシャルメディア(SNS)とEコマースを掛け合わせて商品の販売促進を行う。

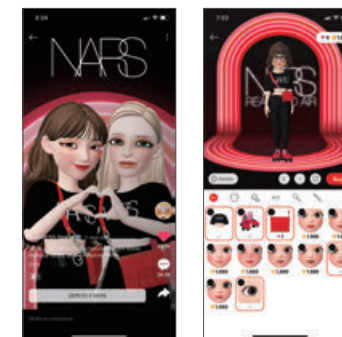
DXの加速

DXの推進については、2021年の資生堂インタラクティブビューティー株式会社の設立や、テクノロジー企業との戦略的パートナーシップの締結を通じ、デジタルを活用した事業モデルへの転換に向け、様々な取り組みを実行していきます。

具体的には、オンライン肌診断プログラムを多言語対応としグローバル展開することにより、幅広い消費者とエンゲージメントを高め、多様な肌データを蓄積していきます。また、先端のデジタルテクノロジーを積極的に活用し、さらに充実したデジタルマーケティングを実現させていきます。「NARS」では、臨場感あふれる世界観と革新的なデジタル技術を融合させ、ゲームの世界や仮想空間でブランドコミュニティを共創し、次世代の参加型マーケティングを展開しています。

これらの取り組みにより、2021年には34%に達したグローバルでのEコマース売上比率を、さらに引き上げていきます。

※ コンピューターやコンピューターネットワークの中に構築された、現実世界とは異なる3次元の仮想空間やそこでコミュニケーションが行えるサービス・プロダクト



メタバース[※]を利用した
「NARS」バーチャルストア

サプライチェーンの確立：供給能力と生産性の向上

今後のさらなる成長性を確保するためには、中長期的に安定した供給体制の確立が不可欠です。当社では、中長期経営戦略で掲げている“高収益構造への転換”、“スキンケアへ注力”、“成長基盤の再構築”を実現するため、2019年の那須工場、2020年の大阪茨木工場の稼働に続き、2022年の福岡久留米工場の稼働により、さらに自社供給体制の強化と生産性の向上を進めます。

大阪茨木工場は、西日本物流センターを併設しており、プレステージスキンケア製品の生産と、物流を担うサプライチェーン拠点として始動しました。生産から輸送にかかる作業効率を上げ、輸送時にかかるコストや環境負荷を軽減していきます。

また、福岡久留米工場は、次世代型工場として、IoTなどの最先端の技術や最新の設備を活用し、既存工場より少ない要員で高い生産性を実現するとともに、周囲の自然と調和し、環境に配慮した工場を目指します。

市場の回復に伴う需要の拡大に迅速かつ的確に対応できるよう、生産・供給体制を整えていきます。



福岡久留米工場(2022年5月稼働予定)



デジタル化による生産性向上

環境・社会・ガバナンス (ESG)

長期的な成長を実現するために、当社では環境、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン、多様性)、コーポレートガバナンスの強化を重要視し、これらを経営戦略の一部として統合していきます。

環境面^{※1}においては、環境関連の中期目標達成に向け、CO₂排出量の低減、再生可能エネルギー割合の向上、プラスチックごみの削減などに継続的に取り組んでいきます。

社会面においては、D&I、特に女性活躍をさらに推し進めており、国内外の当社グループ全体の女性管理職比率は58%^{※2}に達しています。一方、日本国内の女性管理職比率は37%^{※2}に留まっており、これを長期的に50%にまで高めていきます。また、「30% Club Japan」への参加や「資生堂女性研究者サイエンスグラント」の実施などにより、社外の女性活躍を後押しする活動も継続していきます。

コーポレートガバナンスにおいても、取締役会における社外役員や女性役員の比率を高め、実効性と透明性を向上させていきます。

※1 詳細は、56ページから60ページ「6. 社会価値創造に向けた取り組み」を参照ください。

※2 2022年2月時点(速報値)

人財、組織ケイパビリティ：グローバルリーダーシップチーム

当社は、グローバルビューティーカンパニーの実現のためには、強いリーダーシップチームと、高い組織ケイパビリティが重要と考えています。

当社は、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しました。エグゼクティブオフィサーは、当社グループの全社経営の視点から必要となる重要な職責や役割に対して、CxO(シーエックスオー)として領域ごとに責任を持つポジションです。ダイバーシティ経営を加速させるため、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、多様な人財を社内外問わずグローバルで登用していきます。

4. 全社員参加型の未来プロジェクト Project Phoenix 始動

当社のコア事業である化粧品事業のグローバルな復活・成長を目指して、2021年11月に「Project Phoenix」を立ち上げました。「Project Phoenix」は、化粧品事業に関連する社員一人ひとりが、成長と発展のための大胆なアイデアを出すボトムアップ型のプロジェクトです。各地域で、リージョンCEOのリーダーシップの下、各職場で多様性に富んだ意見やアイデアを収集していきます。

「WIN 2023 and Beyond」で掲げた“2030年スキンビューティーカンパニー世界 No.1”を確実に達成するために、ブランド、商品開発、イノベーション、サステナビリティ、デジタル、サプライチェーン、人財・組織など多岐にわたる視点から、社員が自発的に課題を洗い出し、改善策を模索・提案していきます。こうして集まった提案を経営戦略に反映させ、全社がさらなる連帯感をもって“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”を目指していきます。



5. 株主還元と創業150周年記念配当

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。配当方針の詳細については、49ページ「**6** 資本政策」をご覧ください。

また、創業150周年を記念して、記念配当を実施する方針です。これは、株主を含むステークホルダーからの長期にわたる支援に対し感謝するとともに、当社の未来の発展への決意を込めて実施するものです。

なお、2022年12月期配当予想(創業150周年記念配当)に関しては、当社企業情報サイトに掲載している以下のニュースリリースを参照ください。

<https://bit.ly/362vDoq> (短縮URL)



6. 社会価値創造に向けた取り組み

サステナビリティの推進体制

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。

2021年はサステナビリティ関連業務における迅速な意思決定と全社の実行を確実に遂行するため、サステナビリティ関連課題について専門的に審議する「Sustainability Committee」を随時開催しました。グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、TCFD開示や人権対応アクションなど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について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、およびブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発な議論を行っています。その他、特に業務執行における重要案件に関する決裁が必要な場合は「Executive Committee」や取締役会にも諮り、審議しています。

また、毎年グローバルのステークホルダーに向けた「サステナビリティレポート」を発行し、当社の本業を通じたサステナビリティアクションの中長期目標とその進捗を開示しています。

【環境関連の中期目標】

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
水	水消費量 △40% (対2014年) ^{※2}	2026年
廃棄物	埋め立てゼロ ^{※3}	2022年
容器包装	100%サステナブルな容器 ^{※4}	2025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) ^{※5}	2023年

※1 資生堂全事業所 ※2 資生堂全事業所、売上高原単位 ※3 自社工場のみ

※4 プラスチック製容器について ※5 製品における

温室効果ガス削減目標を掲げ、気候変動への対応を加速

当社は、気候変動問題が事業成長や社会の持続性に与える影響の重大性から、2019年にTCFDへの賛同を表明し、2020年には定性的なリスク・機会の分析結果を開示しました。

2021年には、気候変動が事業に与える影響を定量的に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いて、分析結果と主な対応アクションを開示しています。また、当社は気候関連リスクを軽減するため、2026年までのカーボンニュートラル(Scope1+2)達成を目標として開示しています。全バリューチェーンを通じたCO₂排出量の削減とイノベーションを伴う機会創出に努め、温室効果ガス削減目標については、SBTイニシアティブ(SBTi)^{※1}より認定を取得しました。さらに、再生可能エネルギーの利用を推進するため、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す、国際的な環境イニシアティブ「RE100」^{※2}に加盟しました。

※1 SBTイニシアティブ(SBTi):Science Based Targets initiative。パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを推進している国際的なイニシアティブ。環境情報の開示に関する国際NGOであるCDP、WWF(世界自然保護基金)、WRI(世界資源研究所)、UNGC(国連グローバル・コンパクト)による共同運営。

※2 RE100:世界で影響力のある企業が、事業で使用する電力の再生可能エネルギー100%化にコミットする国際的なイニシアティブ。RE100は、The Climate Group(温室効果ガス排出量削減に取り組む国際NPO)がCDPとのパートナーシップのもと主催。

環境対応パッケージ開発促進

CO₂排出量や海洋プラスチックゴミ問題などは、グローバルで喫緊に解決すべき環境課題であり、当社はサステナブルな容器の開発などで対応を強化しています。当社はサーキュラー・エコノミーの考えに賛同し、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決めました。環境負荷軽減に向けて、容器包装に関するポリシー5Rs(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))に基づき、製品のライフサイクル全体を通じた取り組みを推進します。

2021年においても、環境に配慮した様々な容器包装の取り組みを実施しました。例えば、プラスチック使用量の削減だけでなく、本体容器の繰り返し使用が促進できる「つめかえ・つけかえ」容器のグローバル展開、容器を再利用するプラットフォームLoop^{※2}での製品の発売、リサイクルに適した単一素材容器、石油由来に比べCO₂排出量の少ないサトウキビ由来ポリエチレンを使った容器、そして株式会社カネカとの共同による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-Green PlanetTM※3」の化粧品容器への応用を実現しています。また、製品だけでなく、日用品/化粧品4社協働^{※4}にて販促物に使用するプラスチックを紙製に変更する取り組みも実施しています。

加えて、小売店や競合他社と協働し、お客さまから使用後の空き容器を回収・リサイクルし、資源として再活用しています。

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、製品の使いやすさや美しさとともに、環境課題解決も追求していきます。

※1 プラスチック製容器について

※2 Loop:米国に本社を持つテラサイクル社が開発した容器を回収・洗浄し再利用する循環型ショッピングプラットフォーム。米国、フランスなどではすでにスタートし、2021年に日本においてEコマースで販売

※3 「カネカ生分解性ポリマー-Green PlanetTM」: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

※4 資生堂ジャパン株式会社、株式会社ファイントゥデイ資生堂、ユニ・チャーム株式会社、ライオン株式会社



©Fujiko-Pro, Shogakukan, TV-Asahi, Shin-ei, and ADK
「ドラえもん」が見守る、「エリクシール」グローバルサステナビリティ
キャンペーン(つめかえ用紹介活動)



「カネカ生分解性ポリマー-Green PlanetTM」を使用した
「SHISEIDO アクアジェル リップパレット」

メイクを通じた社会貢献活動、「メセナアワード 2021」で優秀賞を受賞

当社のがん患者さんを支援する活動「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」が、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 2021」において、優秀賞を受賞しました。2017年より開始した本プロジェクトは、化粧のちからで、がん患者さんが、「がん」に支配されることなく自分らしく、生きていく」という意思を表現することを支援する活動です。今後も社会課題に対して真摯に向き合い、経営資源および当社が本業を通じて培った知見や経験を活かしながら、企業や団体、病院、学校などの連携を一層強化することで、同様のお悩みを持った方々への支援を展開していきます。



メセナアワード 2021受賞



オンラインでカウンセリングする社員ボランティア

創業150年の歴史を未来へとつなげるヘリテージ教育の強化

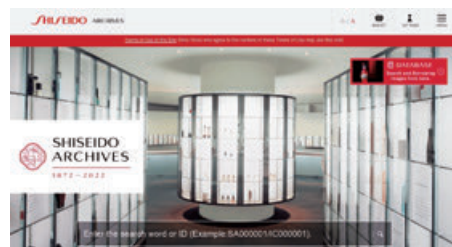
創業から150年にわたって積み重ねてきた、資生堂のヘリテージは私たちの強みです。この強みとナレッジを未来のイノベーションの糧とするため、社員に向けたヘリテージ教育を強化しています。

日本国内の営業担当・ビューティーコンサルタントに向けて、「BEYOND OUR HISTORY」と題した講演を実施し、創業から近代の歴史とその背景にある先人の想いをエピソードとともに伝え、リアルとオンラインを組み合わせ、2,000人以上の社員に直接語りかけました。あわせて講演内容を映像コンテンツとして制作し、より多くの社員が資生堂の創業からの想いを学べるよう配信しました。グローバルな取り組みとしては、資生堂企業資料館が収集保存してきた資料および情報を全世界の社員が閲覧できるデータベース、「SHISEIDO ARCHIVES」をイントラネット上に整備しました。現在は約13万件のアーカイブが公開され、今後さらに閲覧可能なデータを増やすとともに機能を強化し、社員によるアーカイブ活用を加速させていきます。価値開発に携わるブランドホルダーやR&D部門に向けては、資生堂のDNAのひとつである「アート&サイエンス」を体感するための特別プログラムを構築し、最先端のアートや資生堂の美意識がこめられたヘリテージと向き合うことを通じて、ユニークで新しい価値を生み出すための感性を刺激しています。

こうした活動により、一人ひとりの社員が資生堂のヘリテージにインスパイアされ、他社にはない独自の価値を創造していくことを目指しています。



社員に向けたヘリテージ教育のための映像コンテンツ



当社の歴史に関する資料および情報を全世界の社員が閲覧できるデータベース「SHISEIDO ARCHIVES」

資生堂健康宣言および資生堂ビジョン・ゼロ宣言(安全宣言)

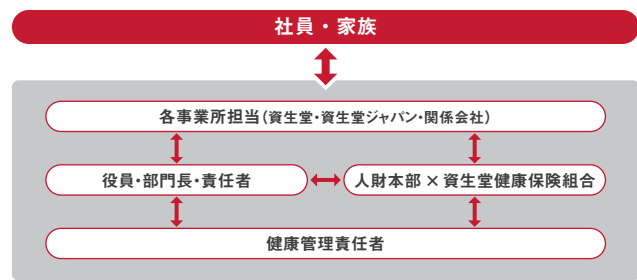
私たちは、本業であるビューティービジネスそのもので社会課題の解決や人々が幸せになるサステナブルな社会を実現することが、資生堂の使命であると考えています。それを実現するため、「資生堂健康宣言」および「資生堂ビジョン・ゼロ宣言(安全宣言)」を策定しました。

資生堂健康宣言

資生堂は、美と健康を活力の根源と捉え、社員やその家族が自ら美しく健やかに生活するための取り組みを推進します。

推進体制

人事担当役員が健康管理責任者となり、人財本部ウェルネスサポートグループと資生堂健康保険組合が協働して、社員の健康保持・増進活動を牽引します。

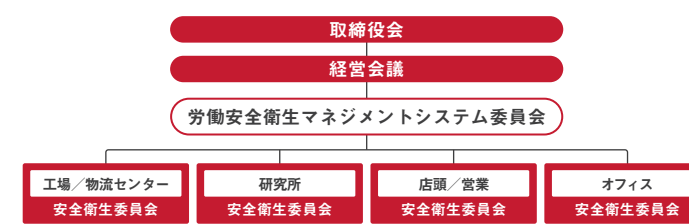


資生堂ビジョン・ゼロ宣言(安全宣言)

資生堂は、資生堂グループで働く人が安全・健康に働くための環境を整備し、休業災害ゼロの実現をビジョンとして掲げます。

推進体制

人事担当役員が安全管理責任者となり、資生堂グループで働く人の安全・安心な職場環境づくりおよび健康維持・増進を牽引します。



サステナビリティ関連銘柄・インデックスへの選定

当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する令和2年度「なでしこ銘柄」に選定されました。「なでしこ銘柄」とは、女性活躍推進に優れた上場企業を中長期の企業価値向上を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することにより、そうした企業に対する投資家の関心を一層高め、各社の取り組みを加速化していくことを狙いとするものです。

加えて、当社は、世界の代表的なサステナビリティ指標である「Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World」および、アジア・太平洋地域を対象とした「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に選定されました。同インデックスは、企業の「経済・環境・社会」の3つの側面から企業活動を分析・評価し、持続可能性に優れた企業を選定するもので、企業の社会的責任に関心を寄せる投資家の意思決定にとって、重要な指標の一つとなっています。

当社は、今後も、ジェンダーや環境など様々な社会課題に、本業であるビューティービジネスを通して取り組むことにより企業価値をさらに向上させるとともに、「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ていきます。



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るよう取り組みを継続してまいります。株主のみなさまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

1.2 資生堂グループの概要(2021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
資生堂化粧品制造有限公司	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(中国)研究開発中心有限公司 上海奉賢分公司	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
資生堂ジャパン株式会社	東京都中央区	百万円 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	百万円 100	100.0	パーソナルケア製品の販売(注2)
資生堂薬品株式会社	東京都中央区	百万円 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	百万円 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	百万円 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持株会社、化粧品等の販売
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
ボーテプレステージインターナショナルS.A.S.	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
株式会社イブサ	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
資生堂化粧品制造有限公司	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
匿名組合セラシ	東京都千代田区	百万円 11,600	[100.0]	不動産の賃貸

(注)1. 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合を含んでいます。[]内は、緊密な者または同意している者の所有割合です。
2. 株式会社エフティ資生堂は、パーソナルケア製品の販売を行っていましたが、2021年7月1日付けでパーソナルケア事業に係る資産および負債を会社分割により株式会社ファイントゥデイ資生堂に承継しました。

4 従業員の状況

区 分	従業員数		前期比増減	
	名	名	名	名
日本事業	11,198	[3,428]	△655	[△827]
中国事業	7,816	[94]	△514	[△8]
アジアパシフィック事業	3,061	[303]	△173	[△50]
米州事業	2,099	[28]	△1,006	[△11]
欧州事業	2,719	[307]	△940	[△98]
トラベルリテール事業	544	[13]	△86	[+1]
プロフェッショナル事業	596	[23]	△50	[△6]
全社(共通)	7,285	[2,417]	△293	[+96]
合 計	35,318	[6,613]	△3,717	[△903]

(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82.2%、日本国内における女性従業員比率は81.4%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	57,483 百万円

2 当社が発行する株式に関する事項(2021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506,767株を含む)
 3 株主数 57,874名
 4 大株主

株 主 名	当社株式の保有状況	
	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	77,672	19.44(19.41)
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,531	5.89(5.88)
THE BANK OF NEW YORK 134104	7,905	1.97(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	1.75(1.75)
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,928	1.73(1.73)
BNYM TREATY DTT 15	6,777	1.69(1.69)
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,715	1.68(1.67)
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,576	1.64(1.64)
日本生命保険相互会社	5,615	1.40(1.40)
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,134	1.28(1.28)

(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)の持株数は、すべて信託業務に係る株式です。
 3. ブラックロック・ジャパン株式会社から、2018年11月21日付で共同保有者合計で24,051千株(持株比率6.02%)を保有しており、そのうち8,130千株(同2.03%)を同社が保有し、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。
 4. 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。
 5. 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22,332千株(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。
 6. 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。
 7. 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。

5 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

当社が、当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式はありません。

過年度に、取締役への長期インセンティブ型報酬として発行したストックオプションの権利行使により、当事業年度中に交付した株式は以下のとおりです。

	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	400株	1名
その他(退任取締役)	5,300株	2名

(注) 1. 当社の2018年度までの長期インセンティブ型報酬(株式報酬型ストックオプション)制度の概要につきましては、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、事業報告に係るインターネット開示事項として掲載しています。

2. 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。

3 当社が保有する株式に関する事項(2021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、2021年は、上場の政策保有株式について2銘柄を全数売却、また、1銘柄の一部を売却し、結果として2021年12月末時点で3銘柄となりました。さらに、非上場の政策保有株式についても、16銘柄を全数売却、また、3銘柄を除却し、結果として2021年12月末時点で23銘柄となりました。この中には、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

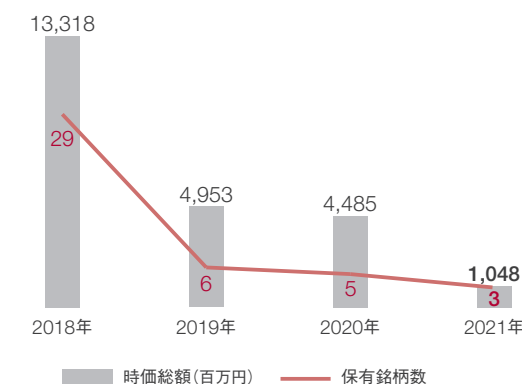
当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかどうかを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案したうえで、賛否を判断し議決権を行使します。

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	26 (うち上場株式 3)
貸借対照表計上額の合計額	百万円 1,482 (うち上場株式 1,048)

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

銘柄	当事業年度	前事業年度	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
	株式数(千株)	株式数(千株)		
イオン株式会社	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)	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
	203	203		
株式会社ブラネット	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)	当該会社が提供する商品流通システムの利用等を行っており、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
	300	300		
ゼリア新薬工業株式会社	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)	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
	438	437		
ゼリア新薬工業株式会社	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)	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
	30	90		
ゼリア新薬工業株式会社	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)	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
	58	171		

(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、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超える銘柄はありません。

4 当社の新株予約権等に関する事項(2021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。

2021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 319,500	% 0.08

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らず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していません。

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(2021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、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。

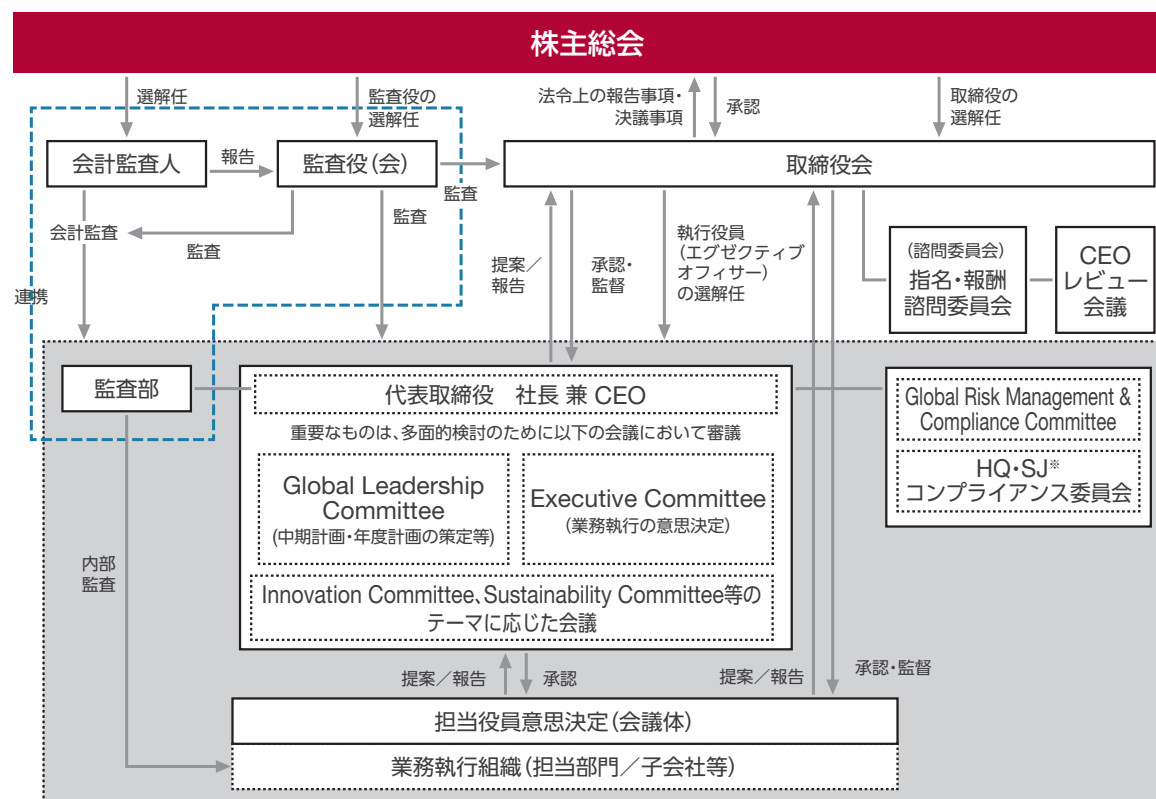
コーポレートガバナンス改革の変遷

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 2022年 執行役員制度の廃止およびエグゼクティブオフィサー体制への完全移行	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 2021年 役員報酬諮問委員会と役員指名諮問委員会を指名・報酬諮問委員会に統合
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

2021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。



※上記のうちHQ・SJコンプライアンス委員会におけるHQおよびSJの定義は、70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任意設置機関の活動内容〉

指名・報酬諮問委員会

役員候補者の選任・役員昇降格、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。2021年度は10回開催し、2020年度の取締役および執行役員への賞与、2021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、取締役および監査役候補者の選定ならびに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。

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、87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。2021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。2021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。2021年度は、11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。新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ海外地域から日本への渡航が難しかったため、2021年は対面での本コミッティの開催に代え、事務局が各メンバー（エグゼクティブオフィサー、リージョンCEO）と個別に意見交換を実施し、資生堂グループにおける重要リスクの特定・対策の実行を含む全社的リスクマネジメント（ERM）を推進しました。

HQ・SJコンプライアンス委員会

当社（HQ）および資生堂ジャパン株式会社（SJ）を含む、日本国内に所在する資生堂グループ各社における倫理、コンプライアンス、インシデントの現状把握と対策を検討します。2021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。

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旨処としています。

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

2021年12月31日現在在任の取締役7名のうち、3名(42.8%)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、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、資生堂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名および資生堂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(28.5%)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(41.6%)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・報酬諮問委員会が協働して行うものと考えています。社長 兼 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 兼 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 兼 CEO後任者の選定に向けては、指名・報酬諮問委員会は、社長 兼 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 兼 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。

8. 取締役、監査役およびエグゼクティブオフィサー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、指名・報酬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、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。

さらに、次世代の経営幹部の育成のため、エグゼクティブオフィサー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

(2021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 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・報酬諮問委員会委員 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 ポーテ、イプサ、 ザ・ギンザ、パウム 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CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 兼 CEO (最高経営責任者) 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 エグゼクティブ オフィサー*1	横田 貴之	CFO(最高財務責任者) 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	指名・報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	岩原 紳作	指名・報酬諮問委員会委員長*2
社外取締役 (独立)	大石 佳能子	指名・報酬諮問委員会委員
常勤監査役	吉田 猛	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	宇野 晶子	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー

(2022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 社長 CEO	魚谷 雅彦	取締役会議長 指名・報酬諮問委員会委員 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 常務	鈴木 ゆかり	チーフマーケティングオフィサー チーフD&I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 委員長
取締役 エグゼクティブ オフィサー 常務	直川 紀夫	日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO 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 エグゼクティブ オフィサー	横田 貴之	チーフファイナンシャルオフィサー (最高財務責任者) 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	指名・報酬諮問委員会委員
社外取締役 (独立)	岩原 紳作	指名・報酬諮問委員会委員長
社外取締役 (独立)	大石 佳能子	指名・報酬諮問委員会委員
常勤監査役	吉田 猛	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー
常勤監査役	宇野 晶子	Global Risk Management & Compliance Committee オブザーバー HQ・SJコンプライアンス委員会 オブザーバー

(2021年12月31日現在)

地位	氏名	当社における担当等
社外監査役 (独立)	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 執行役員を兼ねています。なお、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しました。
 ※2 社外取締役石倉洋子氏が、2021年8月31日付で辞任により退任したことに伴い、2021年9月1日付で社外取締役岩原紳作氏が指名・報酬諮問委員会委員長に就任しました。

(注) 1. 当社の役員は2021年12月31日現在、取締役7名、監査役5名の計12名であり、そのうち7名が男性、5名が女性で構成されています。
 2. 社外取締役石倉洋子氏は、2021年8月31日付で辞任により退任いたしました。
 3. 取締役のうち藤森義明氏、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。
 4. 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。
 5. 当社は、藤森義明氏、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。
 6. 取締役横田貴之氏は、2021年3月25日開催の第121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。
 7. 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(2021年6月任期満了により退任)
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) 1. 2021年8月31日付で辞任により退任した社外取締役石倉洋子氏は、積水化学工業株式会社の社外取締役および株式会社TSIホールディングスの社外取締役を兼務していました。
 2. 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。

(2022年1月1日現在)

地位	氏名	当社における担当等
社外監査役 (独立)	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	—

5 責任限定契約の内容の概要

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

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

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

6 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、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填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	当社は同社と特記すべき関係はありません。				
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。				
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 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 同社2021年5月期売上高

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象

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2021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2021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2021年3月期連結「営業収益」
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。

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係				
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象

社外取締役 石倉 洋子(2021年8月31日付けで辞任により退任)

株式会社東芝 社外取締役 (2021年6月退任)	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2021年3月期連結売上高
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2021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2021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2021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。

社外監査役 後藤 靖子

株式会社デンソー 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2021年3月期連結「売上収益」

8 その他社外役員の主な活動状況

地位	氏名	出席状況、発言状況および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	藤森 義明	取締役会13回のうち13回に出席しました(出席率100%)。議事全般について、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き、経営戦略や財務、グローバル企業としての在り方等幅広い内容についての質疑や発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。 また、指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会10回のうち10回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べました。
社外取締役	石倉 洋子	2021年8月31日に辞任されるまで、取締役会9回のうち9回に出席しました(出席率100%)。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、2021年8月31日に辞任されるまで、指名・報酬諮問委員会委員長として、同委員会5回のうち5回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べるとともに、委員長として同委員会における議論をリードしました。
社外取締役	岩原 紳作	取締役会13回のうち13回に出席しました(出席率100%)。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き、内部統制やコーポレートガバナンス、個々の議案のリスクに関する質疑や発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。 また、指名・報酬諮問委員会委員、また2021年9月1日からは委員長として、同委員会10回のうち10回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べるとともに、委員長として、同委員会における議論をリードしました。
社外取締役	大石 佳能子	取締役会13回のうち13回に出席しました(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、議事全般について、経営戦略や当社の目指すべき方向性についての質疑や発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。 また、指名・報酬諮問委員会委員として、同委員会10回のうち10回に出席し、同氏の経験や知見に基づき意見を述べました。
社外監査役	後藤 靖子	取締役会13回のうち13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	取締役会13回のうち13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、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13回のうち13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、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)1. 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(3名)の平均出席率、常勤監査役(2名)の平均出席率および監査役全員(5名)の平均出席率は、いずれも100%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、100%です。なお、本注記中の取締役の出席率は2021年3月の株主総会終結の時をもって退任した取締役を含めて算出しています。
2. 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第24条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなすみなし決議が2回ありました。

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	
		2021年12月31日現在	2022年1月1日現在
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 [※] 常務	岡部 義昭	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	チーフブランドイノベーションオフィサー チーフテクノロジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
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	マ リ ア チ ク ラ ナ	チーフフリーガルオフィサー グローバルジェネラルカウンセラー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフフリーガルオフィサー グローバルジェネラルカウンセラー 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	チーフデジタルオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	ア ン ト ニ オ ス ピ リ オ ト ボ ロ ス	チーフサブライネットワークオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフサブ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 [※]	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 Global Risk Management & Compliance Committee委員	チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー 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 [※]	行定 良太	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO	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。なお、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しました。

(注)1. 当期末に退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	退任日
エグゼクティブ オフィサー* 常務	青木 淳	2021年12月31日
エグゼクティブ オフィサー*	堀井 清美	2021年12月31日
エグゼクティブ オフィサー*	三浦 昭宏	2021年12月31日
エグゼクティブ オフィサー*	中村 実	2021年12月31日
エグゼクティブ オフィサー*	吉田 克典	2021年12月31日

*執行役員を兼ねていました。なお、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しました。

2. 2022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	橋本 美月	チーフブランドオフィサー クレド・ポー ボーテ
エグゼクティブ オフィサー	斉藤 賢一	チーフクオリティオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員

(注)2022年3月1日付で、野田公一氏がエグゼクティブオフィサー チーフピープルオフィサーに就任予定です。

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(エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役を含むエグゼクティブオフィサー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、取締役会において、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決議しています。

取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容の概要を含む当社の役員報酬制度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。取締役の個人別の報酬等は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定することとしております。当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に答申しており、取締役会はその答申を尊重して報酬等を決定していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

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。

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。

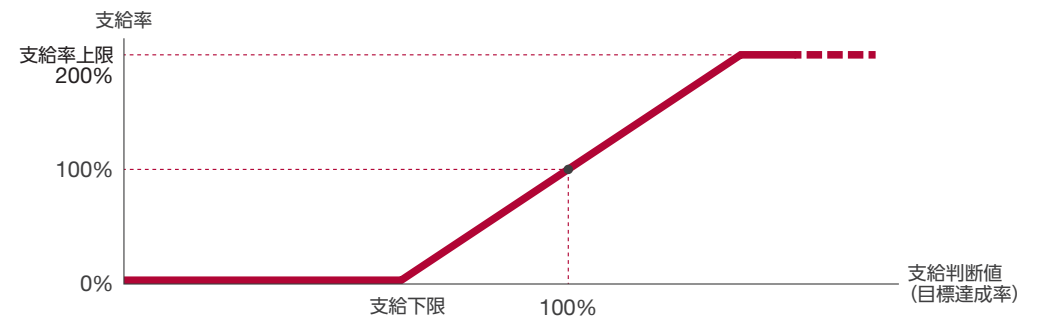
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

支給対象取締役となるエグゼクティブオフィサーの年次賞与の評価指標および評価ウエイト

評価項目	評価指標	評価ウエイト							
		社長 兼 CEO		事業担当エグゼクティブオフィサー				事業担当以外のエグゼクティブオフィサー	
				地域本社社長		その他		CFOおよびその他	
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%
	連結営業利益	40%		10%		10%		40%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	予め定めた一定水準を下回る金額になった場合、指名・報酬諮問委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。							
担当部門業績	事業業績評価	—		50%		50%		—	
個人考課	個人別に設定した戦略目標の達成度	30%							
		経営哲学や企業理念を反映した「長期戦略の実現」に寄与する重点目標を5つ以下で設定。							

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

年次賞与の支給率モデル



長期インセンティブ型報酬

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モチベーションとしています。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、株主のみならず利益意識の共有を目的とする設計としました。

支給対象となる取締役のエグゼクティブオフィサーの役位ごとの種類別報酬割合

報酬割合は、役割等級ごとに設定し、経営全般に責任を負う役位であるほど、業績連動報酬割合が高くなる設定としています。

エグゼクティブオフィサーとしての役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
社長 兼 CEO	33.3%	33.3%	33.3%	100%
副社長	54%~56%	22%~23%	22%~23%	
常務	54%~60%	20%~23%	20%~23%	
エグゼクティブオフィサー	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。

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、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、株主のみならず利益意識の共有と中長期での目標達成へのモチベーションを目的とした「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、当社取締役およびエグゼクティブオフィサーに対し、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モチベーションとする設計となっています。

年次賞与

業績連動報酬のうち、年次賞与では、中長期戦略の実現のため、財務指標である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、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

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いうで、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いう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、株主のみならず利益意識の共有の観点から、企業価値を測るう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上限を適用し、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。

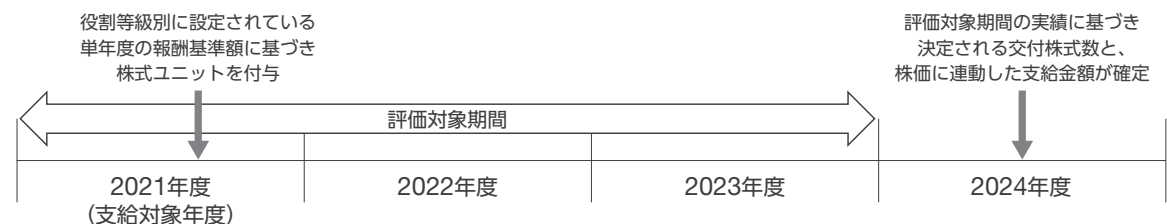
なお、2022年度は、サステナビリティ戦略上、当社が最も重点を置く社会指標(女性活躍)に加え、環境指標(CO₂削減目標)を新たに設定し、33ページから36ページに記載のとおり新たな評価指標いたします。

長期インセンティブ型報酬は、予め定める一定期間、対象取締役が継続して取締役またはエグゼクティブオフィサーの地位にあった取締役に支給します。

また、当社では、パフォーマンス・シェア・ユニットに関して、マルス・クローバック条項を導入しています。具体的には、支給対象者の重大な不正行為があった場合等の一定の場合には、取締役会はその決定に従い、株式ユニットの数を減少させ、または返還を受けることができます。

なお、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。

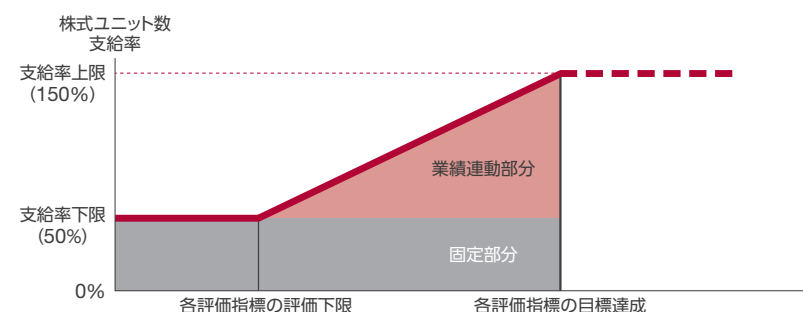
長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール



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を下回った場合、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。	

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以外のエグゼクティブオフィサー（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、指名・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	左記計※ 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)
取締役(9名)	百万円 343	百万円 200	百万円 543	百万円 △91	百万円 156	百万円 608
うち社外取締役(4名)	55	—	55	—	—	55
監査役(5名)	104	—	104	—	—	104
うち社外監査役(3名)	39	—	39	—	—	39
合計	447	200	648	△91	156	712

※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。当該株主総会終結時点の取締役の員数は6名(うち社外取締役は3名)でした。また、金銭報酬とは別枠で、第121回定時株主総会(2021年3月25日)において、社外取締役以外の取締役に対する業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)として78,000株以内を支給する(うち39,000株を上限に、当該報酬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)ものと決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名(うち社外取締役4名)でした。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100万円以内です。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名でした。
2. 上記の2021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、2021年度は構造改革を実現し強い収益基盤を構築すると同時に、年初の目標を上回る業績回復を達成しましたが、現在のコロナ禍の状況に鑑み、規定に基づき算出され指名・報酬諮問委員会より提示された年次賞与額に関して、その20%を自主的に受領辞退する旨の申し出がありました。同委員会での審議を経て、取締役会で同内容を承認しています。上記の賞与額はそれを反映しています。(なお、同氏は2020年度、同様の趣旨により50%の受領辞退をしています。)
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。本件ストックオプションでは、ストックオプションとしての新株予約権の割当て時と、割当てた新株予約権の権利行使期間の開始時の二つのタイミングで業績条件を課すこととしており、2018年度のストックオプションについて、権利行使期間の始まる直前の2021年8月に権利行使可能個数を確定したことにより業績達成率に基づく調整額が発生し、負の値となっています。
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。当該報酬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ものと決議しています。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬(株式報酬)の業績達成率に基づく費用計上額の調整額△140万円を含んでいます。
5. 上記支給額のほか、当社取締役2名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの過年度費用計上額の調整額△190万円があります。また、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または従業員の地位にあったときに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)の過年度の費用計上額の調整額△100万円があります。
6. 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬((注)1.~5.に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

4. 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	左記計※ 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)
社長 兼 CEO 魚谷 雅彦	百万円 169	百万円 164	百万円 333	百万円 △78	百万円 123	百万円 378

※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2021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。上記の賞与額については、「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。本件ストックオプションでは、「3.取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額」(注)3.に記載のとおり、2018年度のストックオプションについて、権利行使期間の始まる直前の2021年8月に権利行使可能個数を確定したことにより業績達成率に基づく調整額が発生し、負の値となっています。
3. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付した業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の当期費用計上額の合計額です。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬(株式報酬)の業績達成率に基づく費用計上額の調整額△110万円を含んでいます。
4. 上記の取締役について上記の役員報酬((注)1.~3.に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

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 11,000	億円 10,352	94.1%	44.0%(注)3.
連結営業利益		350	416	118.8%	121.4%(注)3.
親会社株主に帰属 する当期純利益	—	—	424	—	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. 150.0% (平均)

合計支給率 95.2%

- (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。
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、目標について事業譲渡等の影響、実績について為替等の影響を除外する補正を実施しました。支給係数は上記の結果となっています。

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 245
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	369

(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。
 なお、「当期に係る会計監査人としての報酬等の額」の内訳は以下のとおりです。
 (i) 会計監査人の報酬等(会社法および金融商品取引法に基づく監査報酬) 186百万円
 (ii) 2022年12月期の国際財務報告基準(IFRS)の適用に備えた、IFRS比較年度財務諸表に関する監査業務に関わる報酬 59百万円

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導入アドバイザー業務」を委託しました。その報酬等の額は81百万円であり、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、千円単位、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 (2021年12月31日現在)

科目	当期	前期(ご参考)
資産の部		
流動資産	521,533	514,763
現金及び預金	172,056	130,013
受取手形及び売掛金	151,115	144,728
有価証券	—	21,000
たな卸資産	143,758	170,031
その他	58,636	52,634
貸倒引当金	△4,032	△3,644
固定資産	657,827	689,466
有形固定資産	357,405	341,044
建物及び構築物	166,387	147,931
機械装置及び運搬具	61,249	55,538
工具、器具及び備品	38,529	41,976
土地	46,519	44,605
リース資産	6,811	5,420
使用権資産	21,719	18,262
建設仮勘定	16,188	27,308
無形固定資産	146,489	241,392
のれん	44,159	54,429
リース資産	300	403
商標権	40,322	131,636
その他	61,707	54,922
投資その他の資産	153,932	107,029
投資有価証券	9,717	13,527
長期貸付金	31,116	0
長期前払費用	12,367	14,125
繰延税金資産	72,968	42,501
その他	27,792	37,014
貸倒引当金	△30	△140
資産合計	1,179,360	1,204,229

(単位:百万円)

科目	当期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	384,031	352,977
支払手形及び買掛金	28,021	21,187
電子記録債務	40,584	55,740
短期借入金	—	56,491
1年内返済予定の長期借入金	730	10,730
1年内償還予定の社債	15,000	—
リース債務	9,664	8,344
未払金	96,488	75,695
未払法人税等	45,600	7,374
返品調整引当金	3,379	6,227
返金負債	13,631	10,518
賞与引当金	29,557	15,024
役員賞与引当金	169	165
危険費用引当金	293	545
事業撤退損失引当金	95	725
構造改革引当金	8,524	—
その他	92,291	84,208
固定負債	227,896	344,658
社債	50,000	65,000
長期借入金	95,915	167,861
リース債務	19,673	15,872
長期未払金	4,756	52,968
退職給付に係る負債	18,587	27,189
債務保証損失引当金	350	350
繰延税金負債	1,040	2,944
その他	37,573	12,472
負債合計	611,927	697,635
純資産の部		
株主資本	499,217	472,610
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,741	70,741
利益剰余金	366,306	339,817
自己株式	△2,338	△2,455
その他の包括利益累計額	45,805	11,678
その他有価証券評価差額金	1,267	3,054
為替換算調整勘定	37,881	5,257
退職給付に係る調整累計額	6,656	3,366
新株予約権	1,067	1,399
非支配株主持分	21,343	20,905
純資産合計	567,433	506,593
負債純資産合計	1,179,360	1,204,229

■連結損益計算書

科目	当期	前期(ご参考)
売上高	1,035,165	920,888
売上原価	262,959	238,401
売上総利益	772,206	682,487
販売費及び一般管理費	730,619	667,523
営業利益	41,586	14,963
営業外収益	9,453	6,054
受取利息	1,213	762
受取配当金	273	153
持分法による投資利益	—	269
受取家賃	567	638
補助金収入	3,362	2,776
為替差益	2,359	—
その他	1,678	1,453
営業外費用	6,204	11,379
支払利息	1,881	2,226
持分法による投資損失	1,090	—
為替差損	—	3,088
その他負債の利息	529	1,332
その他	2,702	4,732
経常利益	44,835	9,638
特別利益	93,066	16,554
固定資産売却益	561	9,716
事業譲渡益	73,954	—
持分変動利益	13,520	—
投資有価証券売却益	2,733	819
助成金等による収入	1,965	6,018
新株予約権戻入益	331	—
特別損失	64,644	28,234
固定資産処分損	2,491	3,665
減損損失	26,463	944
構造改革費用	31,110	3,196
新型コロナウイルス感染症による損失	4,507	18,696
投資有価証券売却損	67	4
投資有価証券評価損	4	499
事業撤退損	—	1,226
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	73,256	△2,040
法人税、住民税及び事業税	61,923	6,199
過年度法人税等戻入額	△1,165	—
法人税等調整額	△32,413	880
当期純利益又は当期純損失(△)	44,912	△9,120
非支配株主に帰属する当期純利益	2,472	2,540
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(△)	42,439	△11,660

(ご参考)

■連結包括利益計算書

科目	当期	前期
当期純利益又は当期純損失(△)	44,912	△9,120
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,779	40
為替換算調整勘定	34,247	△5,562
退職給付に係る調整額	3,322	25,039
持分法適用会社に対する持分相当額	519	34
その他の包括利益合計	36,310	19,551
包括利益	81,222	10,431
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	76,565	7,672
非支配株主に係る包括利益	4,656	2,759

■貸借対照表(2021年12月31日現在)

科目	当期	前期(ご参考)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	235,912	218,974
受取手形	40,677	26,185
売掛金	5	126
有価証券	83,882	46,489
商品及び製品	—	21,000
仕掛品	15,985	22,211
原材料及び貯蔵品	5,454	4,900
前払費用	24,971	25,503
短期貸付金	5,240	4,440
未収入金	218	2,576
その他	41,786	23,054
貸倒引当金	23,459	42,567
	△5,769	△81
固定資産		
有形固定資産		
建物	665,490	600,163
構築物	246,586	229,351
機械及び装置	122,579	103,539
車両運搬具	4,530	3,497
工具、器具及び備品	51,455	45,208
土地	160	128
リース資産	12,688	12,641
建設仮勘定	38,488	36,839
無形固定資産		
特許権	3,197	3,205
電話加入権	13,486	24,291
ソフトウェア	39,133	31,237
ソフトウェア仮勘定	19	22
リース資産	123	123
その他	33,149	21,344
投資その他の資産	4,774	8,465
投資有価証券	81	84
関係会社株式	985	1,196
その他の関係会社有価証券	379,770	339,574
出資金	1,713	5,076
関係会社出資金	319,025	276,175
長期貸付金	17,631	17,631
長期前払費用	110	368
繰延税金資産	11,816	11,816
その他	932	1,030
貸倒引当金	260	578
	24,268	14,883
	4,391	12,226
	△380	△213
資産合計	901,402	819,138

(単位:百万円)

科目	当期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債		
電子記録債務	231,417	188,079
買掛金	35,688	50,575
短期借入金	12,850	10,701
1年内返済予定の長期借入金	—	30,000
1年内償還予定の社債	—	10,000
リース債務	15,000	—
未払金	1,534	1,760
未払費用	45,441	42,582
未払法人税等	1,338	3,712
預り金	27,251	—
関係会社預り金	778	1,301
返品調整引当金	72,002	25,316
賞与引当金	6,127	8,892
役員賞与引当金	5,901	2,778
関係会社投資損失引当金	169	162
その他	4,787	—
	2,545	293
固定負債		
社債	142,488	189,288
長期借入金	50,000	65,000
リース債務	80,000	110,000
退職給付引当金	1,792	1,578
債務保証損失引当金	6,549	7,902
その他	350	350
	3,796	4,457
負債合計	373,906	377,368
純資産の部		
株主資本		
資本金	525,777	437,919
資本剰余金	64,506	64,506
資本準備金	70,258	70,258
利益剰余金	70,258	70,258
利益準備金	393,350	305,610
その他利益剰余金	16,230	16,230
固定資産圧縮積立金	377,120	289,380
繰越利益剰余金	4,545	4,490
自己株式	372,574	284,890
	△2,338	△2,455
評価・換算差額等	651	2,451
その他有価証券評価差額金	651	2,451
新株予約権	1,067	1,399
純資産合計	527,496	441,770
負債純資産合計	901,402	819,138

■損益計算書(2021年1月1日から2021年12月31日まで)

科目	当期	前期(ご参考)
売上高	275,063	249,335
売上原価	152,565	154,872
売上総利益	122,498	94,463
販売費及び一般管理費	101,368	95,478
営業利益又は営業損失(△)	21,129	△1,015
営業外収益	29,116	36,588
受取利息	258	701
受取配当金	20,529	31,559
為替差益	1,834	—
投資事業組合運用益	1,551	1,456
受取ロイヤリティー	1,498	1,375
その他	3,444	1,495
営業外費用	3,905	3,655
支払利息	640	356
貸倒引当金繰入額	325	134
為替差損	—	1,394
投資事業組合運用損	—	0
その他	2,939	1,770
経常利益	46,341	31,917
特別利益	74,944	5,099
固定資産売却益	170	488
事業譲渡益	71,646	—
投資有価証券売却益	2,732	819
新株予約権戻入益	331	—
助成金等による収入	63	184
関係会社清算益	—	3,556
抱合せ株式消滅差益	—	51
特別損失	5,009	6,599
固定資産処分損	1,053	2,434
減損損失	3,326	—
構造改革費用	579	1,963
新型コロナウイルス感染症による損失	30	1,621
投資有価証券売却損	15	1
投資有価証券評価損	4	499
関係会社株式評価損	—	78
税引前当期純利益	116,275	30,417
法人税、住民税及び事業税	21,858	△301
過年度法人税等戻入額	△795	—
法人税等調整額	△8,576	△3,148
当期純利益	103,788	33,867

(単位:百万円)

独立監査人の監査報告書

2022年2月21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 服 部 将 一
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 林 健 太 郎
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 康 恩 実

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2021年1月1日から2021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。

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

独立監査人の監査報告書

2022年2月21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 服 部 将 一
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 林 健 太 郎
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 康 恩 実

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2021年1月1日から2021年12月31日までの第122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。

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

監査報告書

当監査役会は、2021年1月1日から2021年12月31日までの第122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

(1)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。

(2)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、当該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」(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

(1)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。

(2)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。

(3)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。

2022年2月21日

株式会社資生堂 監査役会

常勤監査役	吉田	猛	Ⓔ
常勤監査役	宇野	晶子	
社外監査役	後藤	靖子	
社外監査役	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

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(金曜日)午前10時より開催いたします。新型コロナウイルスの感染防止の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申し上げます。

- 感染リスクを避けるため、本年は株主総会会場へ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。議決権を事前に行使のうえ、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。事前のお申し込みがない方は、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、株主総会当日近く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けます。創業150周年にあたる本年の株主総会では、「150年とこれからの資生堂」をテーマとする事業活動展示を予定していますが、感染予防の観点から中止する可能性もございます。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/>)
- なお、「資生堂150周年スペシャルサイト」では、創業150周年にちなんだ多彩な取り組みをご紹介します。ウェブ参加の方々もぜひご覧ください。
(<https://corp.shiseido.com/150th/jp/>)



株主総会会場ご案内図

日時

2022年3月25日(金曜日) 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
- C 千代田線
- M 丸ノ内線
- G 銀座線
- Y 有楽町線
- I 都営三田線



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。



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。