
企業価値向上に向けた コーポレート・ガバナンス

株式会社 資生堂

前田 新造

会社概要 2012年3月期(連結ベース)

創業

1872年(明治5年)



資本金

645億円(2012年3月末現在)

従業員数

47,600名(グループ従業員数)

経営実績

売上 : 6,824億円

営業利益 : 391億円

(営業利益率 5.7%)

経常利益 : 394億円

当期純利益 : 145億円



創業

1872(明治5)年 洋風調剤薬局として銀座に創業



創業者 福原有信



社名の由来

至哉坤元
万物资生

至れる哉(かな)坤元(こんげん)
万物资(と)りて生(しょう)ず

『易经 坤卦の卷』

大地の徳はなんと素晴らしい
ものであろうか。

すべてのものは、

ここから生まれる。

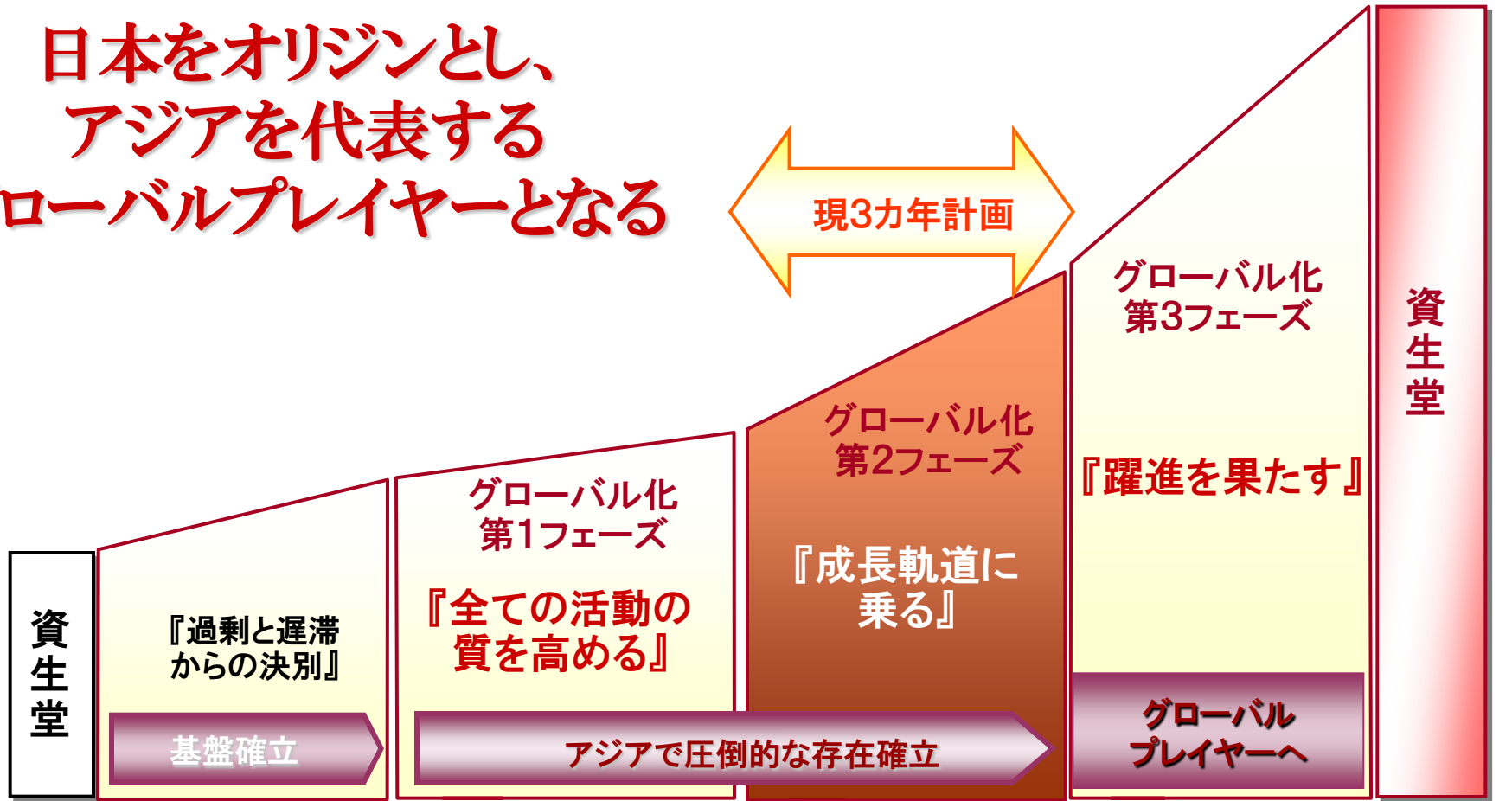
資生堂の企業理念

私たちは、多くの人々との出会いを通じて、
新しく深みのある価値を発見し、
美しい生活文化を創造します

日本をオリジンとし、
アジアを代表するグローバルプレイヤー

10年間のロードマップ

日本をオリジンとし、
アジアを代表する
グローバルプレイヤーとなる



2005年度

2008年

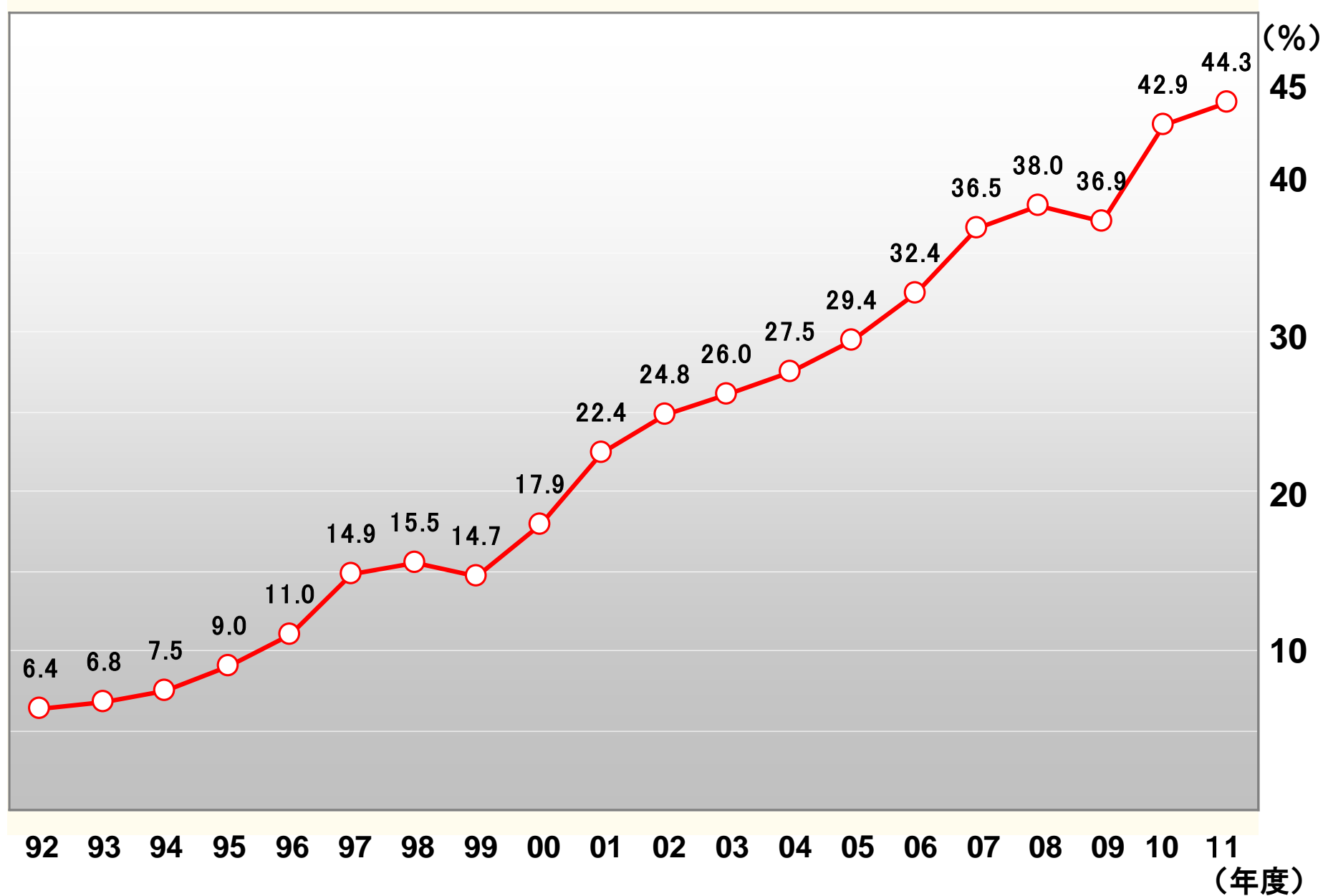
2011年

2014年

2017年



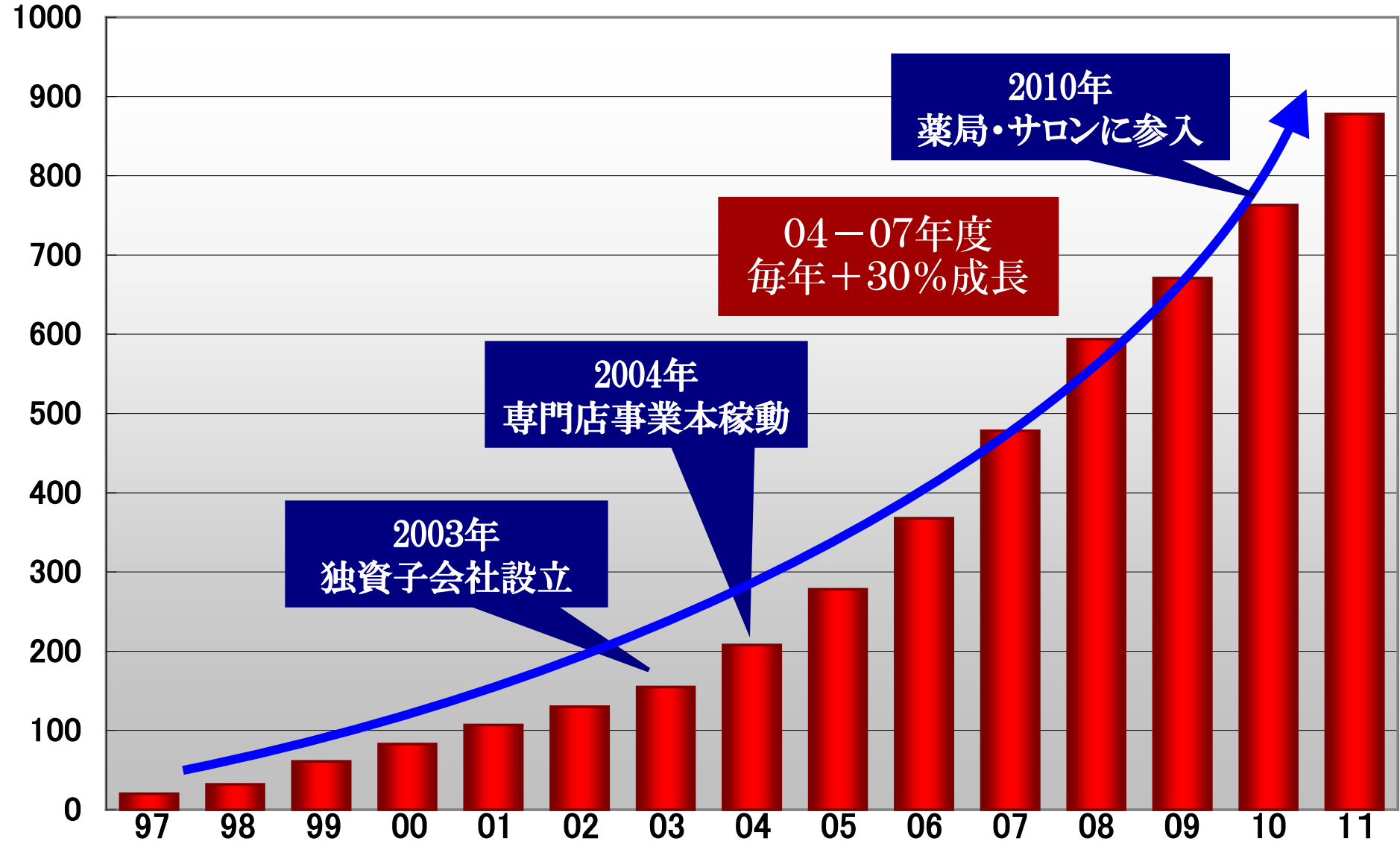
過去20年間の海外売上比率の推移(1992-2011)



当社の中国事業売上推移

2004年度より毎年2桁成長を遂げる

(億円)



「いかにブランド価値を高めるか」

コーポレートガバナンスの基本的な考え方 ¹¹



目指すミッションを高いレベルで果たし、
それぞれのステークホルダーから価値を
認めていただくこと

「企業価値」の向上

金融庁による内閣府令の一部改正

(1) 企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令 有価証券届出書及び有価証券報告書の記載内容の改正

- イ 「役員 の 状況」において、役員が社外取締役又は社外監査役に該当する場合には、その旨を欄外に注記する。
- ロ 「コーポレート・ガバナンスの状況」において、社外取締役又は社外監査役の提出会社からの独立性に関する基準又は方針の内容(ない場合はその旨)を記載する。
(従来の開示ルールの明確化)

(2) 企業内容等の開示に関する留意事項(企業内容等開示ガイドライン)の一部改正

従来、「コーポレート・ガバナンスの状況」において、社外取締役及び社外監査役と提出会社との利害関係について記載されている点につき、

- イ 社外取締役又は社外監査役が他の会社等の役員若しくは使用人である、又はあった場合における当該他の会社等と提出会社との利害関係が含まれること
- ロ 上記の記載においては、金融商品取引所が開示を求める社外役員の独立性に関する事項を参考にすることができることに留意すること。

東京証券取引所による規定の一部改正

1. 独立役員に関する情報開示の拡充

- a 上場会社の取引先又はその出身者
- b 社外役員の相互就任の関係にある先の出身者
- c 上場会社が寄付を行っている先又はその出身者

2. 独立役員等に関する情報の提供

上場会社は、独立役員に関する情報及び社外役員の**独立性に関する情報**を株主総会における議決権行使に資する方法により**株主に提供するよう努めるもの**とします。

3. 独立役員構成

上場会社は、独立役員に取締役会における議決権を有している者が含まれていることの意義を踏まえ、**独立役員の指定を行うよう努めるもの**とします。

4. 独立役員が機能するための環境整備

上場会社は、独立役員が期待される役割を果たすための**環境を整備するよう努めるもの**とします。

5. 業務の適正を確保するために必要な体制の構築・運用

上場会社は、業務の適正を確保するために必要な体制を**適切に構築・運用するもの**とします。

施行日 ・ 平成24年5月10日から施行。

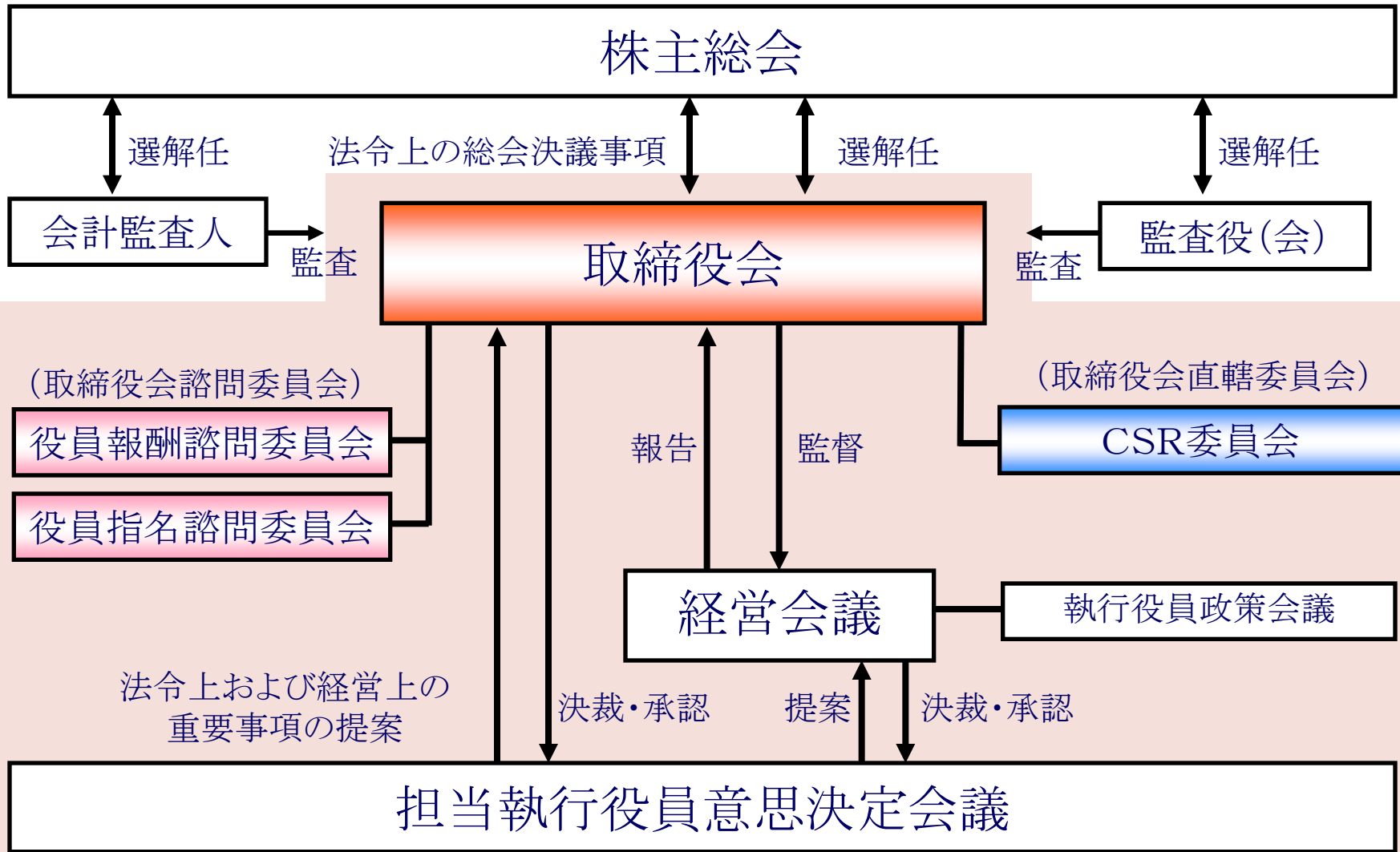
責任体制の明確化

経営の透明性・健全性の強化

意思決定機能の強化

監督・監査機能の強化

資生堂のガバナンス体制



取締役が独立性や倫理性に欠けることなく、
十分な権限をもって取締役会に

「多様な視点」

「多様な経験」

「多様なスキル」

を持ち込み、十分にその機能を果たしていく

取締役定数に関する定款変更

第4章 取締役および取締役会（～2001年度）

（定員及び選任）

第16条 当会社の取締役は**7名以上**とし、
株主総会で選任する。

変更

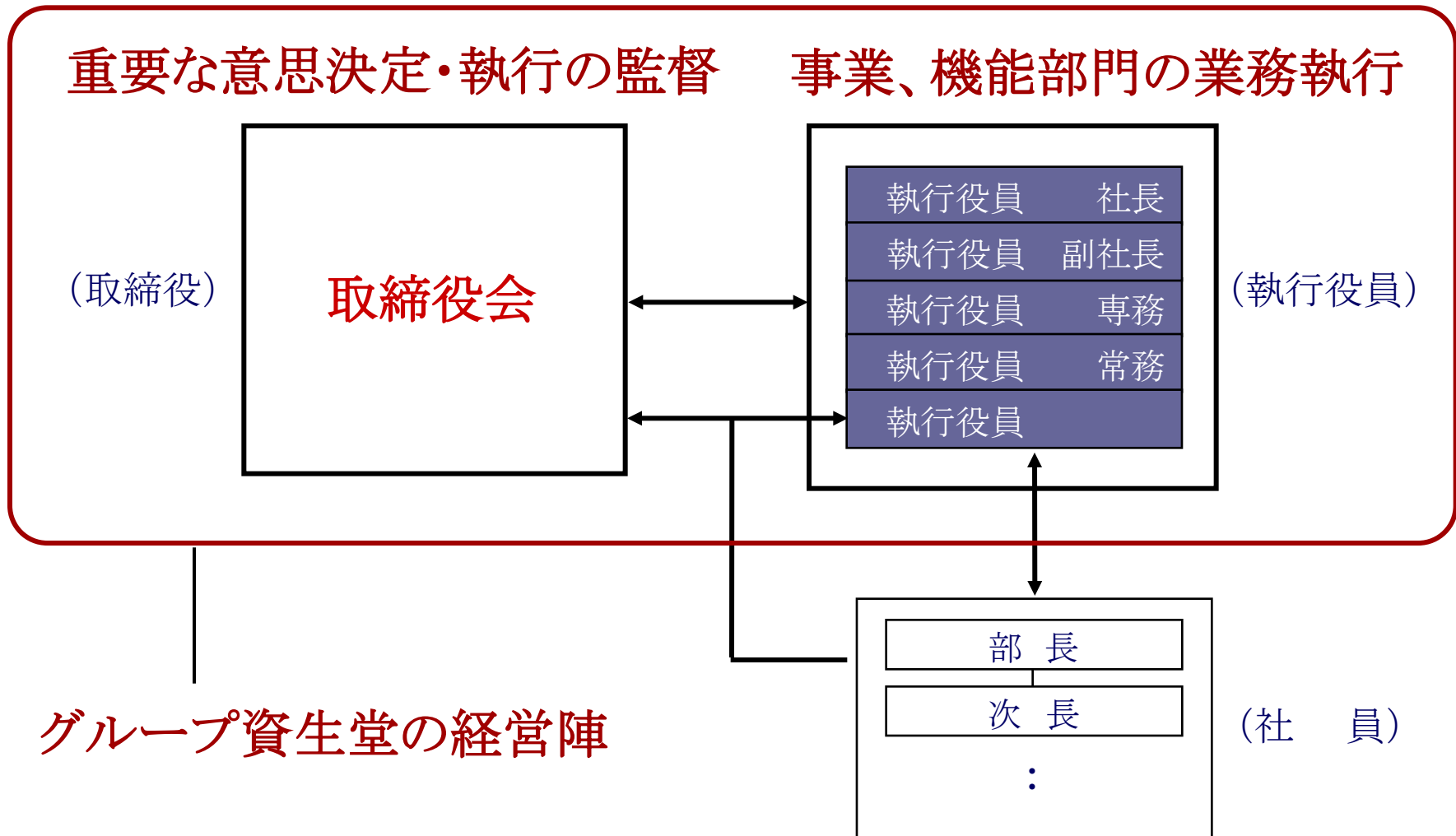
第4章 取締役および取締役会（2002年度～）

（定員及び選任）

第16条 当会社の取締役は**12名以内**とし、
株主総会で選任する。

※平成14年6月27日 第16条(定員及び選任)変更。現在は第21条。

取締役 と 執行役員の関係



役員任期

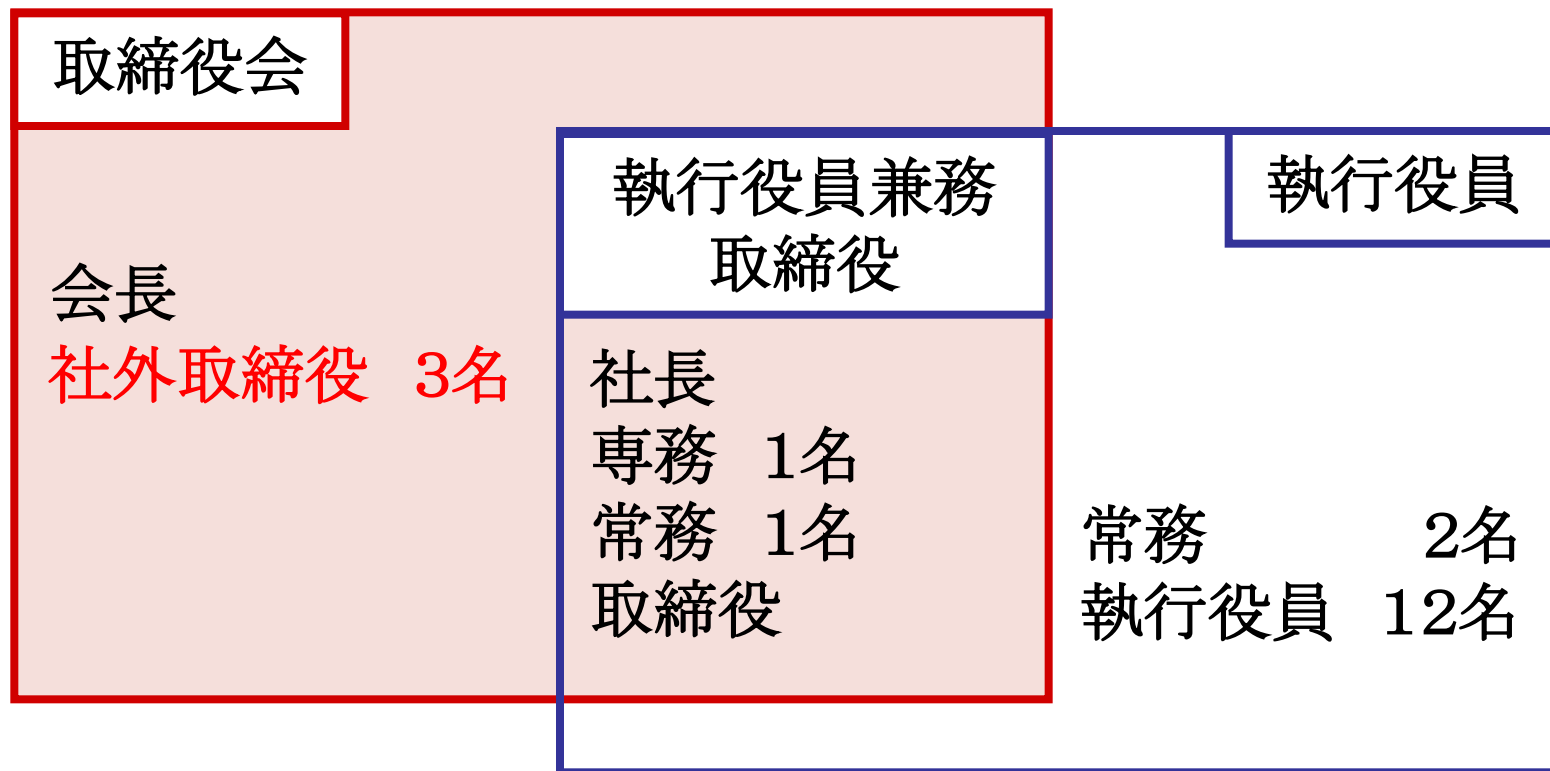
取締役・執行役員	1年	(株主総会)
監査役	4年	(株主総会)

社内ルール

同一役位での在任上限期間の設定

社外取締役の起用

経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能強化を図ることを目的に起用



取締役(現在)



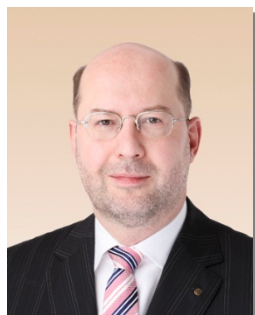
代表取締役 会長
前田 新造



代表取締役 社長
末川 久幸



取締役(元副社長)
岩田 喜美枝



専務 取締役
カーステン フィッシャー



常務 取締役
高森 竜臣



社外取締役
岩田 彰一郎



社外取締役
上村 達男



社外取締役
永井 多恵子

監査役



社外監査役
原田 明夫



社外監査役
黒田 玲子



社外監査役
大塚 宣夫



監査役
米山 俊夫



監査役
高山 靖子

招聘段階から恣意性を排除し、社外役員の
独立性、倫理性を徹底して確保できる環境
を整え、それを維持する

ダイバーシティへの対応

多様な価値観を受け入れ、
厚みをもった経営を行う

役員報酬制度(08年度～)

2005年～
2007年

50 固定報酬 ＜月額基本報酬＞	50 業績連動報酬 ＜賞与・ストックオプション＞
-------------------------------	---------------------------------------

改訂

2008年～
(平均)

40 固定報酬 ＜月額基本報酬＞	60 業績連動報酬 ＜賞与・キャッシュ・ストックオプション＞
-------------------------------	---

社長

31 固定報酬	69 業績連動報酬
-------------------	---------------------

副社長・
専務・常務
(平均)

44 固定報酬	56 業績連動報酬
-------------------	---------------------

執行役員

48 固定報酬	52 業績連動報酬
-------------------	---------------------

※ %は整数表記としている

「企業は社会の公器である」

社会における存在意義を明確にし
全てのステークホルダーから
支持され続けること

ガバナンス強化は企業価値向上の前提条件
「仕組み・ルール」だけに頼らず
企業理念・使命で統治する企業へ

「3つの夢」

100%お客さま志向の会社に生まれ変わること
Rebirth as a 100% Customer-Oriented Company

大切な経営資源であるブランドを磨き直すこと
Brighten Our Brand, A Valuable Management Resource

”魅力ある人”で組織を埋め尽くすこと
Fill the Shiseido Organization with People with Own Appeal

資生堂『共育』宣言

想いが育て、人が育てた資生堂

魅力ある人があふれる会社へ

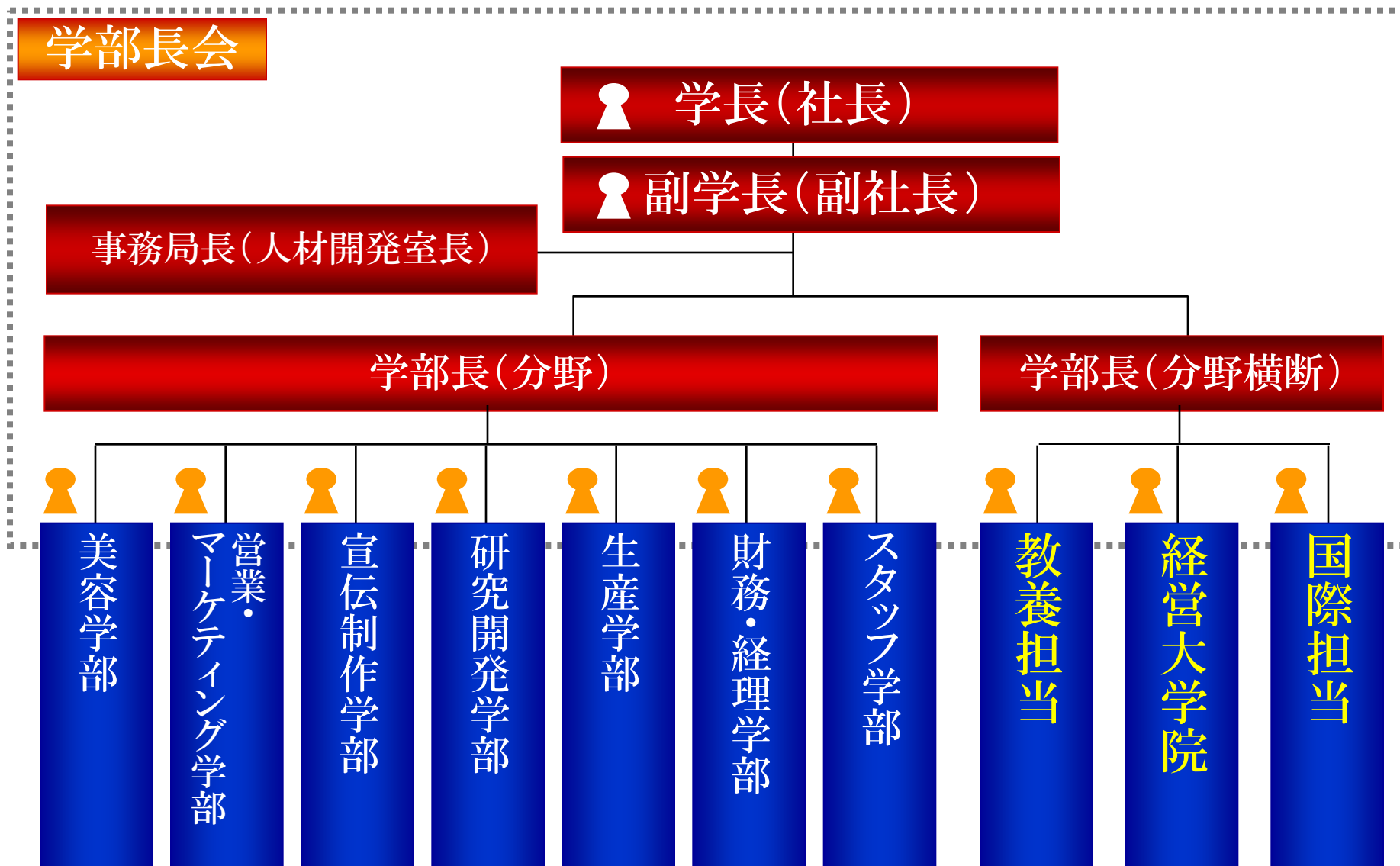
「美意識」「自立性」「変革力」を高める

共に育ち、育て合う環境づくりを

社員の成長と会社の成長が重なるような会社

エコール資生堂

● グループ内研修機能が共働で運営する企業内大学



資生堂の研究・生産体制



9つの研究拠点、14の生産拠点で
グローバルに技術を共有化

ASEAN地域の生産拠点として2010年に開設



【世界標準の高品質の実現】

【環境への対応】

【人の育成】

工場の“要”となる「人」の育成





自社のオリジナリティを大切にする

現地のリソースを最大限に活かす

よき企業市民として現地に根付く

一瞬も 一生も 美しく 