



# SHISEIDO

アニュアルレポート 2015 / 12

株式会社 資生堂 [2015年 12月期]





# 世界で勝つ強いブランド

「VISION 2020」がめざすもの。

それは、100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくること。

日本、そしてアジアでNo.1になること。

このために資生堂はブランド価値を高め

お客さまに支持されるブランドをつくり続けていく。





をつくり上げる

Brand



すべて

With





# の活動をお客さま起点に

資生堂の企業使命は「美しい生活文化の創造」。  
世界中のお客さまの笑顔と幸せを実現するために、  
私たちはすべての活動をお客さま起点に変えている。  
お客さまを知り、向き合い、寄り添い、最高のパートナーになる。



# もっと資生堂は変わって

改革は順調にスタートした。  
変化が生まれ、成果も出てきている。  
課題もより明確になってきた。  
成長を確実なものにするため、  
さらに一步踏み込んだ改革を  
全社員一丸となって進めていく。

# Comm





いく

mitment





**世界で勝て  
グローバル**

## 社長メッセージ

私たちが、不退転の覚悟でその実現に臨むと誓った「VISION 2020」。これは、100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくることをめざした中長期戦略です。すべての活動をお客さま起点に変えて、日本、そしてグローバルでブランド価値の向上に取り組んでいます。「事業基盤の再構築」を進める2015年から2017年までの前半3カ年。その初年度は、未来に向かって資生堂を大きく変革していく、力強い第一歩を踏み出すことができ、成果も表れ、社員にも活力が出てきました。

しかし、改革はこれからが本番です。2018年からの後半3カ年で飛躍的な成長を遂げるため、今こそ攻めの姿勢で基盤強化を進め、強い資生堂の土台をしっかりとつくっていきます。

私たちのミッションは「美しい生活文化の創造」です。化粧品をはじめとする美を通じたさまざまな領域で、世界中の人々が一瞬も一生も美しく心豊かになるような価値創造をめざします。

常にお客さま起点であること。強みを磨き続けること。そして、多様化するお客さまそれぞれの「美」の創造に向け、全社員が挑戦を続けること。これらを実行していくことで、資生堂を「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」にしていきます。

美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会の実現に向け、全社員一丸となってこの改革をやり遂げます。ぜひご期待ください。

2016年5月

代表取締役  
執行役員社長 兼 CEO

魚谷雅彦

る日本発の  
ビューティーカンパニーへ

# 目次

8	社長メッセージ	26	特集 グローバル経営体制 本格始動
12	資生堂プロフィール	28	地域×ブランドのグローバル経営体制： 概要紹介
12	資生堂グループ企業理念	30	地域別成長戦略
13	価値創造モデル	38	ブランド別成長戦略
14	資生堂の強み	40	価値創造セクション
16	主要ブランド一覧	41	「美」の実現に向けた価値創造プロセス
18	戦略解説セクション	51	一気通貫のマーケティングによる 価値創造事例
19	中長期戦略「VISION 2020」の全体像	55	美しい社会の創造
20	魚谷CEOが語る経営戦略	57	美しい環境の創造
24	直川CFOが語る財務戦略	58	世界で勝てる人材

## 編集方針

世界中のお客さまを笑顔に——。  
グローバルビューティーカンパニーをめざし、  
大胆な改革を進める資生堂。  
未来に向け、さらに前進していく姿をお伝えします。



### 編集方針

資生堂の経営および企業活動全体をお伝えするため、経営の方向性や戦略、事業概況に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に取り入れて編集しています。また、「国際統合報告評議会（IIRC）」が提供する「国際統合報告フレームワーク」を参考に編集しています。

### 報告対象期間

2015年12月期（2015年4月1日～12月31日、海外連結子会社等は2015年1月1日～12月31日）の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前もしくは以後直近の内容も含まれています。



## 59 マネジメントセクション

60 取締役・監査役および執行役員

64 コーポレートガバナンス

74 リスクマネジメント

## 75 基礎情報セクション

76 市場データ

78 財務データ(11年間の財務サマリー)

80 財務・非財務ハイライト

84 主要関係会社データ

## 85 経営の概況セクション

86 財務分析

## 95 財務セクション

96 連結財務諸表

## 102 会社情報・株式情報

### 決算日の変更について

決算期の統一に向けた決算日変更に伴い、  
2015年12月期は変則決算となります

グループ一体となった経営を推進するとともに、業績などの経営情報の適時適切な開示による経営の透明性と質の向上を図ることを目的に、決算日を3月31日から12月31日に変更しました。2015年12月期(当期)については、当社および3月決算であった連結子会社は4月1日から12月31日の9カ月間、12月決算である連結子会社は1月1日から12月31日までの12カ月間を連結対象期間としています。

### 連結財務諸表に対する注記について

本アニュアルレポートは連結財務諸表に対する注記を省略しています。当該注記については、資生堂グループ企業情報サイト 株主・投資家向け情報に掲載されている「有価証券報告書」をご覧ください。

### 見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートの記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる可能性があります。

### 報告対象範囲

原則として、2015年12月31日時点の株式会社資生堂と資生堂グループ各社(連結子会社)91社を対象としています。上記対象範囲と異なる場合は、注釈に明記しています。

### 非財務情報の開示に関するガイドライン

- ・国連グローバル・コンパクト
- ・国際標準化機構「ISO26000」(社会的責任に関する国際的なガイダンス規格)
- ・GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ レポーティング ガイドライン第4版(G4)」(企業のサステナビリティ報告に関する国際的なガイドライン)
- ・環境省「環境報告ガイドライン2012年版」

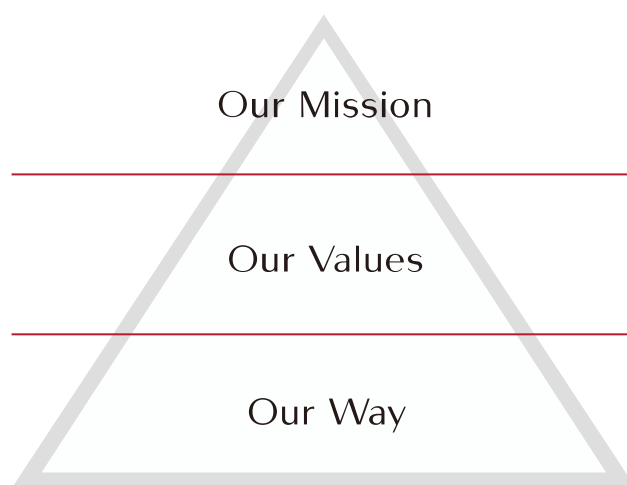
### 発行年月

2016年5月

# 資生堂プロフィール

## 資生堂グループ企業理念

資生堂で働く全社員が常に心に留めるべき存在意義や、価値観、行動基準を明文化したのが、資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」です。企業使命である「美しい生活文化の創造」を実現していくことで、持続的な企業価値向上をめざしていきます。



### Our Mission

We cultivate relationships with people  
We appreciate genuine, meaningful values  
We inspire a life of beauty and culture.

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

### Our Values

In Heritage, Excellence  
In Diversity, Strength  
In Innovation, Growth

伝統は、優位を築く基となり  
多様性は、人材と組織を強め  
そして革新こそが成長を生み出します

### Our Way

All members of Shiseido Group pursue  
shared and sustainable growth with all stakeholders.

資生堂グループ全社員は、  
持続的発展を目指して行動します

With Consumers  
With Business Partners  
With Employees  
With Shareholders  
With Society and the Earth

お客さまとともに  
取引先とともに  
社員とともに  
株主とともに  
社会・地球とともに

## 価値創造モデル

資生堂は、「美しい生活文化の創造」というミッションのもと、美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会の実現をめざし、中長期戦略「VISION 2020」を実行しています。戦略実行のための基盤を強化しながら、すべての活動の基本軸に“お客さま起点”を据え、各プロセスが連携する、一気通貫のマーケティングとイノベーションを実践し、力強い成長と価値創出を果たしていきます。

### 美しさを通じて人々が幸せになる サステナブルな社会の実現





## 資生堂の強み

### 140年以上の歴史と伝統が、 他社には真似のできない基盤と強みをつくり上げています。

資生堂は、1872年、日本初の洋風調剤薬局として、東京・銀座で創業しました。社名の由来ともなっている、新たな価値の発見と創造をめざすという創業の想いを140年以上の歴史の中で脈々と受け継ぎ、独自の伝統を築き上げてきました。これらは資生堂が将来にわたって発展し続ける上で大切な、資生堂ならではの基盤・強みとなっています。

### Technology & Science

資生堂は、高機能・高品質・高い安全性を持った新しいコンセプトの化粧品と最先端の美容法を創出し続けています。この土台となっているのは、磨き上げられた研究開発や生産における業界屈指の技術基盤です。



### OMOTENASHI

資生堂は、お客さまに外見の美しさだけでなく心まで豊かになっていただくことをめざし、全世界で約22,000名のビューティーコンサルタントがお客さま一人ひとりと向き合い、資生堂のブランド力を体現しています。



2015年12月期売上高  
前期同一期間比<sup>※1</sup>

**7,631億円**  
12.6%増

2015年12月期営業利益  
前期同一期間比<sup>※1</sup>

**377億円**  
77.4%増

展開する国と地域

**約120**

※1 2015年12月期は変則決算のため、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算である連結子会社は12カ月間を連結対象としています。よって、2015年3月期を2015年12月期と同一期間に調整（国内9カ月、海外12カ月）した上での比較としています

## Sense of Beauty

長い歴史の中で培ってきた、資生堂の美に対する感性は、自然や季節を大切にするという考えや、細部にこだわり続ける姿勢などにより、グローバル企業の中でも日本発の化粧品会社としての独自の強みとなっています。



## Art & Design

創出した価値を提案し、伝える、独自のクリエイションが資生堂の大きな強みとなっています。1916年の資生堂意匠部発足以降、この強みにより、日本の宣伝・広告、デザイン界を牽引しています。



## Human Centric

お客さま起点を追求し、ビューティーコンサルタントを通じてお客さまに価値を伝達するなど、資生堂の事業は人を中心としたものです。お客さまや社員といった「人」を大事にし続けてきた信念は、資生堂の価値形成の根幹となっています。



従業員数<sup>※2 ※3</sup>

4.6万名

女性リーダー比率<sup>※3</sup>

50.6%

世界でのポジション

世界の化粧品メーカー  
ビューティー部門<sup>※4</sup>年間売上高

第5位<sup>※5</sup>

(WWD『BEAUTY INC.』)

※2 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数を含みます。なお、臨時従業員には、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています

※3 2015年12月31日時点

※4 食品・日用品などを除く

※5 ANNUAL RANKING (2016年4月発行)

## 主要ブランド一覧

※各ブランドカテゴリーの概要については、「ブランドカテゴリーの概要」(P29)をご参照ください。

### プレステージ



SHISEIDO

J C AP A E T



クレ・ド・ポー ポーテ

J C AP A E T



bareMinerals (ベアミネラル)

J C ※ AP A E T



NARS (ナース)

J C ※ AP A E T



ベネフィーク

J AP A

### フレグランス



ISSEY MIYAKE (イッセイ ミヤケ)

J C AP A E T

narciso rodriguez (ナルシソ ロドリゲス)

J C AP A E T

ELIE SAAB (エリー サーブ)

J C AP A E T

### プロフェッショナル



SHISEIDO PROFESSIONAL

J C AP



JOICO (ジョイコ)

C AP A E

※ 香港のみ



展開する主な地域  
(2016年3月末時点)

日本：● 中国：● アジアパシフィック：● 米州：● 欧州：● トラベルリテール：●

## コスメティクス



エリクシル

● ● ●



メイクージュ

● ● ●



HAKU

● ●



プリオール

●



アネッサ

● ● ● ●



アクアレーベル

● ● ●



インテグレート

● ●



Za(ジーエー)

● ●



オブレ

●



ウラ

●



ピュア&マイルド

●

## パーソナルケア



TSUBAKI

● ● ● ●



シーブリーズ

● ●



専科 (SENKA)

● ● ● ●

## ヘルスケア



ザ・コラーゲン

●



イハダ

●

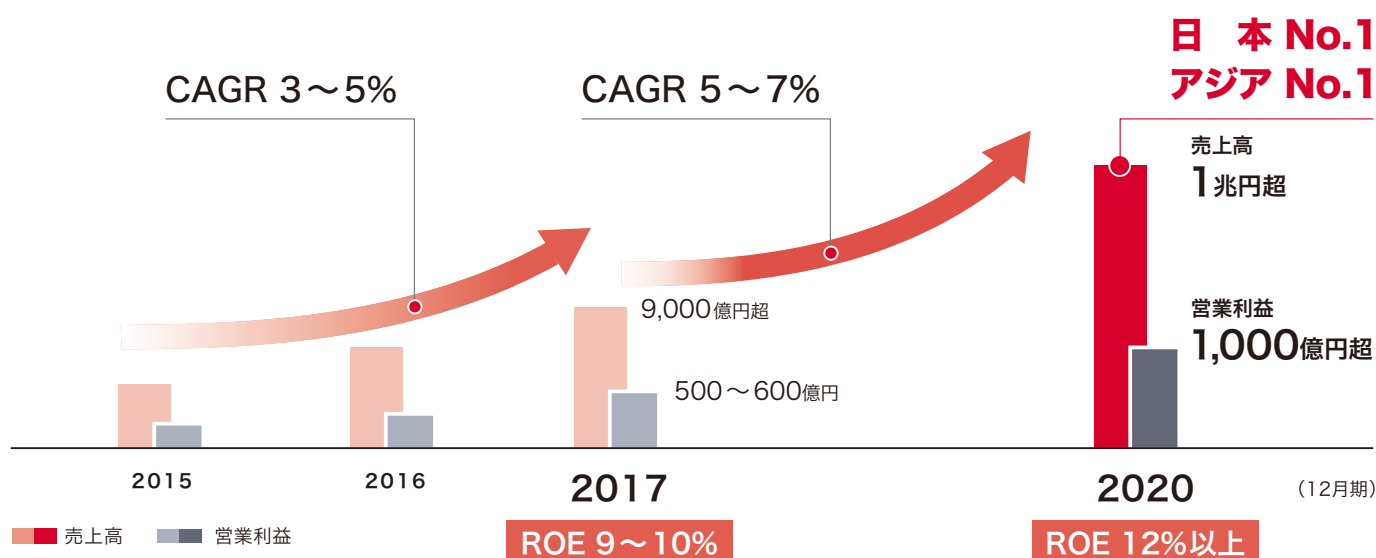


# 戦略解説セクション

- 
- 19 中長期戦略「VISION 2020」の全体像
  - 20 魚谷CEOが語る経営戦略
  - 24 直川CFOが語る財務戦略



## 2017年、2020年に向けた数値目標



2014年12月、資生堂は中長期戦略「VISION 2020」を発表し、未来に向けた改革をスタートさせました。2020年にめざすのは、100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくり、お客さまや社会に対して、より大きな価値を発揮していくこと。日本そしてアジアでNo.1になり、売上高1兆円超、営業利益1,000億円超、ROE12%以上という目標を掲げています。

### 中長期戦略 「VISION 2020」 の全体像

すべての活動を見直し、攻めの経営を進める2020年までの6年間。前半の3カ年は、「事業基盤の再構築」の期間とし、積極的な投資を行い、成長のための基盤を確立します。後半の3年間は「成長加速の新戦略」として、作り上げた基盤をもとに新たな領域に進出し、飛躍的な成長を実現していきます。

## ありたい姿とロードマップ

### 2015～2017年 事業基盤の再構築

- ブランドの選択と集中
- マーケティング・研究開発・サプライチェーンマネジメント投資
- 日本の成長性回復、中国事業再建、グローバル収益の拡大
- 組織風土の改革、人材開発、グローバル経営基盤の構築
- 300～400億円の投資原資の捻出 (2017年12月期)

### 2018～2020年 成長加速の新戦略

- 新ブランド開発・M&A
- 投資継続・リターン獲得
- 未進出エリア・新規事業開拓
- グローバル経営体制の確立
- ビジネスモデルの見直し・刷新

### 2020年 100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくる

世界中のお客さま、  
社会から支持され、  
必要とされる会社へ

- 成長エネルギーが充満した会社へ
- 若々しさがみなぎる会社へ
- 世界中で話題になる会社へ
- 若者があこがれてやまない会社へ
- 多様な文化が混じりあう会社へ

売上高  
**1兆円超**

営業利益  
**1,000億円超**

ROE  
**12%以上**

# 日本発のグローバル ビューティーカンパニーとして 競争を勝ち抜く

### 変革の決意を持ってスタートした 「VISION 2020」

「資生堂を必ず復活させる」。中長期戦略「VISION 2020」のスタートにあたり、昨年、私はこう宣言しました。初年度が終わり、着実な手応えを感じていますが、さらにスピードをもって改革を進めていきます。

資生堂は過去、お客さまや市場の変化に迅速・的確に対応できておらず、さらには研究開発やマーケティングへの投資を減少させてきたことにより、ブランド価値や市場でのシェアが低下していました。

この課題を解決すべく、すべての活動においてお客さま起点を徹底することにしました。資生堂グループのブランド力を高め、日本、そしてグローバル市場で勝つ会社となります。

2020年までの6年間のロードマップでは、すでに動きはじめた前半3カ年を成長のための事業基盤を再構築する期間とし、後半の3カ年はその基盤をもとに、一段と大きく成長していく期間と位置づけています。2020年の数値目標は、売上高1兆円超、営業利益1,000億円超、ROE12%以上を掲げています。

### 変化と成果を生んだ2015年

2015年は、全地域で増収を果たすなど順調な成果があがり、未来に向けた変化を起こすことができた1年と捉えています。

日本では、長らくシェアが低下していましたが、再び成長軌道に乗ることができました。ブランドイノベーションやマーケティングへの積極投資をいかに売上拡大につなげ、成長に転換できるかが勝負でしたが、着実に成果を生み出しています。ブランドの売上成長が新製品を発売した2年目以降に続かないという、いわゆる“2年目の壁”を超え、各ブランドが力強く育っています。同時に、部門を超えた全社員がお客さま起点で連携する“ICHIGANプロジェクト”も風土として根つき始めました。

▶▶ 詳細：特集「地域別成長戦略－日本－」(P30～31)

また、マーケティング投資を強化しているプレスステージ領域において、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」が国内外で大きく伸長しました。

加えて、かねてからの課題にも正面から向き合いました。不採

### <図1> 2015年の成果と今後の重要取り組み事項

#### 成 果

- ・主力ブランドの着実な成長
- ・地域本社体制の確立
- ・コスト構造改革の進展

#### 今後の重要取り組み事項

- ・日本事業の持続的な成長
- ・海外での収益性の改善
- ・中国事業の再建

#### 2015年に成果をあげたブランド



SHISEIDO



クレ・ド・ポー ボーテ



NARS



算ブランドからの撤退、海外子会社の整理、中国でのさらなる流通在庫水準の適正化や米州での構造改革などを行い、中長期成長に向けた基盤づくりを進めました<図1>。

このようにさまざまな変化と、それに伴う成果は表れてきていますが、「VISION 2020」を実現するためには、乗り越えるべき3つの大きな課題が存在します。

1つ目は、日本においてこの先も持続的にブランドを成長させていくことです。お客さま起点の活動を徹底し、強化するブランドの選択と集中、マーケティング投資の拡大を継続することで、日本事業の成長を確実なものにしていきます。

▶▶詳細：特集「地域別成長戦略－日本－」(P30～31)

2つ目は、海外での収益性の改善です。ここ10年間で海外売上高比率は大きく上昇し過半を超えましたが、いまだ海外の収益性は非常に低い状況にあり、全社の利益率を押し下げています。ブランド力を強化して売上をさらに高めていくと同時に、各地域でコスト構造改革を進めることで投資原資を生み出し、利益をしっかりと出せる基盤をつくり上げます。

3つ目は、中国事業の再建です。競合との競争激化や市場の変化が大きい中国において、再び圧倒的な存在感を発揮する企業になるべく、好調なプレステージ領域の強化を一層進めるとともに、コスメティクス事業の建て直しや中国専用ブランド「オペレ」の再生にも取り組みます。

▶▶詳細：特集「地域別成長戦略－中国－」(P32～33)

中長期の成長実現に向け、さらに大胆に、そしてスピードをあげて改革を進めていきます。

## 今後の方針と取り組み：

### お客さま起点でブランド力を高める

今後の方針をご説明します。まず、お客さま起点が「VISION 2020」の柱であることに変わりはありません。「マーケティング」と「イノベーション」の要素を掛け合わせ相乗効果を生み出しな

がら、お客さま起点での部門を超えた一気通貫の取り組みをより体質化していくことで、ブランド価値をグローバルで高めていきます<図2>。

「マーケティング」の面では、成果をあげているプレステージ領域を中核にブランドポートフォリオの構築を進め、ブランドの選択と集中を徹底します。加えて、2017年12月期までの3カ年で累計1,000億円

# ブランドを強く

<図2> ブランド価値向上に向けた重点方針



資生堂グループCEO  
魚谷 雅彦



超のマーケティング投資強化を行い、強いブランドを数多く育成していきます<図3>。これらにより日本では、2020年には主力15ブランドで、売上の90%を構成できるポートフォリオをつくり上げます。2016年は、グローバルで「SHISEIDO」のイノベーションを行うなど、プレステージ領域を継続して強化するとともに、日本では低価格帯のコスメティクスやパーソナルケアの領域のブランド育成にも取り組みます。

▶▶ 詳細：特集「ブランド別成長戦略」(P38～39)

また、「センター・オブ・エクセレンス」構想のもと、新たな価値創造に取り組みます<図4>。これは、スキンケアは日本、メーキャップやデジタルは米州、フレグランスは欧州といった、各カテゴリーにとってグローバルに影響力を持つ最先端のエリアで、情報収集、戦略立案、商品開発などをリードして進め、そこから全世界のマーケティングに展開し活用する考え方です。成長市場であるデジタル・Eコマース領域では、ニューヨークに拠点をつくり、若年層をはじめとする世界中のお客さまとタイムリーかつ双方向のコミュニケーションを展開していきます。

「イノベーション」の面では、世界の各研究所の規模を拡大し、現地のお客さまのニーズを捉えた製品開発を実現していきます。また、将来の成長を支える基礎基盤研究の拠点は引き続き日本に置き、重点的に強化していきます。2018年末には横浜に「グローバルイノベーションセンター（仮称）」が竣工する予定です。

▶▶ 詳細：「美」の実現に向けた価値創造プロセス－研究－(P41～43)

そして、マーケティング戦略と連動したグローバルサプライチェーン戦略の構築も進めています。2020年の稼働をめざし、スキンケア化粧品における世界のマザー工場となる大阪新工場を建設します。高品質な“メイド・イン・ジャパン”の製品に対する信頼を活かし、日本のみならず、中国、アジアやその他地域などへも供給を拡大していく方針です。

▶▶ 詳細：「美」の実現に向けた価値創造プロセス－生産・調達－(P46～47)

## 攻めの投資

### 今後の方針と取り組み： グローバル経営体制の始動

また、お客さま起点をより加速するべく、“Think Global, Act Local”の考え方に則り、本社中心の体制から、現地・現場への権限委譲をさらに進めています。2016年1月より、お客さまの購買接点タイプ別に分類された5つのブランドカテゴリーと6つの地域を掛け合わせた「マトリクス型組織体制」が本格的にスタートしました。各地域本社に責任者と

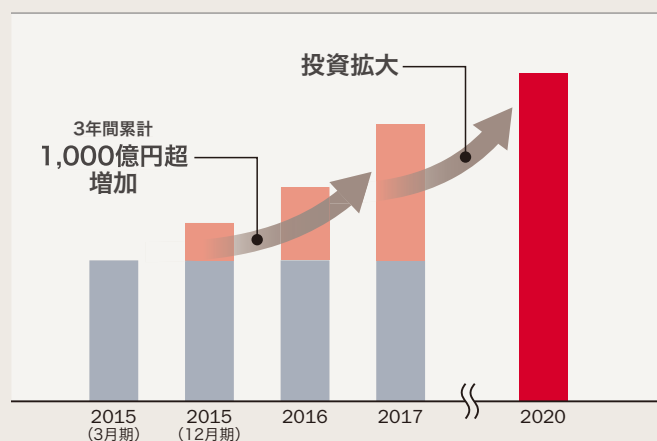
CFOを配置し、これらの地域ごとに営業、財務など幅広い権限と責任を持たせ、お客さまや市場への対応力を高めていく考えです。地域責任者は、売上成長や収益性改善の実現に強くコミットしています。

▶▶ 詳細：特集「グローバル経営体制 本格始動」(P26～39)

### 徹底した攻めを継続する投資計画

これまでお話した通り、2020年の目標達成に向け、2015年から

<図3> マーケティング投資の計画



<図4> 「センター・オブ・エクセレンス」構想



2017年の3年間は事業基盤再構築の期間として、ブランド改革や成長領域へのマーケティング投資を拡大し、主力ブランドのカウンター刷新などの設備投資も積極的に行う計画です。特に2016年は、サステナブルな成長をめざす上での徹底的な攻めの年と位置づけており、合計738億円の設備投資を予定しています<図5>。

こうした成長投資の原資を捻出するためのコスト構造改革ですが、初年度の2015年は、計画を大きく上回る進捗となりました。2017年までに2014年3月期比で300億円から400億円のコスト削減を実現し、3カ年累計で600億円を捻出します。

▶▶ 詳細：直川CFOが語る財務戦略 (P24～25)

## 原動力となる組織風土改革と社員の成長

「VISION 2020」の戦略を実現していくためには、組織風土改革と社員の多様性を活かすことが欠かせません。私は、「失敗したっていい、どんどん挑戦していこう」とこれまでも言い続けてきました。少しずつ「やってみよう」という社員の変化が出てきたように感じており、さらに「トライ&エラー&トライ」ができる組織風土にしていきます。今後も資生堂の社員それぞれが持つ“人”の潜在能力を解き放つこと、そして、チーム・組織として、“勝ち”にこだわる風土をつくり出すことに注力していきます。また、グローバルレベルでの人事異動や、トレーニング機会の提供などを推進し、グローバルで活躍するリーダー層の成長につなげます。

▶▶ 詳細：世界で勝てる人材 (P58)

さらに、グローバルレベルでのガバナンス強化も重要です。地域CEOとグローバル本社の執行役員が議論する会議などを新設することにより、グローバルでリスクとチャンスを素早く共有し、迅速な意思決定を行う経営を実践していきます。

▶▶ 詳細：コーポレートガバナンス (P64～73)

## 数値目標とコミットメント

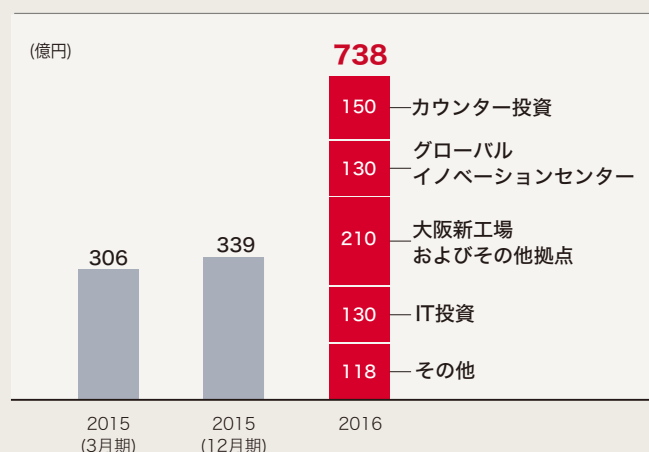
「VISION 2020」の実現に向け、マイルストーンである2017年12月期の数値目標は何としても達成していく決意です<図6>。そしてサステナブルな成長を確実なものとするために、2016年12月期は、不透明な経済環境の中、攻めの投資と構造改革をさらに進め、しっかりと足腰を鍛える一年と考えています。

「VISION 2020」で掲げる「100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくる」――。

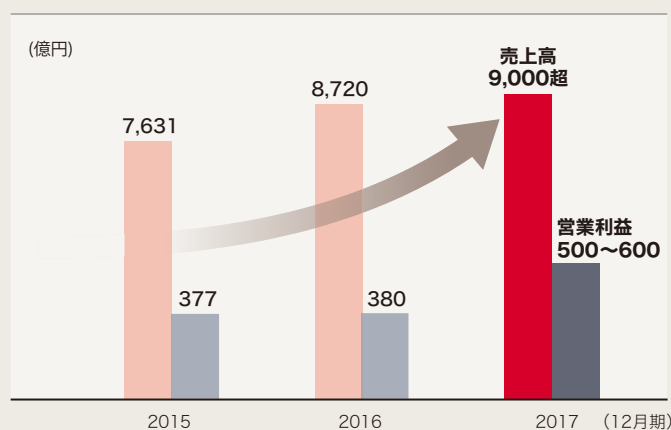
この実現のためには、資生堂のブランド価値を世界中で高めていかななくてはなりません。そしてそれは、これまで140年を超える歴史の中で培った資生堂の揺るぎない強みと、お客さま起点で常に勝つことにこだわって行動する世界中の社員たちがいれば、成し遂げられると確信しています。めざすのは、「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」です。私たちは挑戦し続けます。今後の資生堂の発展にぜひご期待ください。

# 挑戦とコミット

<図5> 設備投資計画



<図6> 2017年12月期に向けた数値目標



※ 売上高 ■ 営業利益  
 ※ 2015年12月期は変則決算のため、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算である連結子会社は12カ月間を連結対象としています  
 ※ 2016年12月期の見通しは2016年2月9日時点のものです



# 直川CFOが語る財務戦略



## 「VISION 2020」の達成に向け、 強固な経営基盤の確立と 資本効率の向上を実現します。

執行役員  
資生堂グループCFO  
直川 紀夫

### 成長への転換

「VISION 2020」の初年度となる2015年は、順調なスタートとなりました。まず、最優先課題の売上成長については、消費税増税反動やインバウンド需要などの特殊要因を除いた実力ベースでも、前期同一期間比5%増を実現しました。リーマンショック以降、成長性を確保できていなかった資生堂にとって、初年度で成長基調に転換できたことは大きな成果だと捉えています。また収益面でも、積極投資が売上拡大につながり、投下した費用を上回る利益を創出するという好循環を実現できました。今後は、この成長モメンタムの維持・拡大に挑戦していきます。

### 構造改革

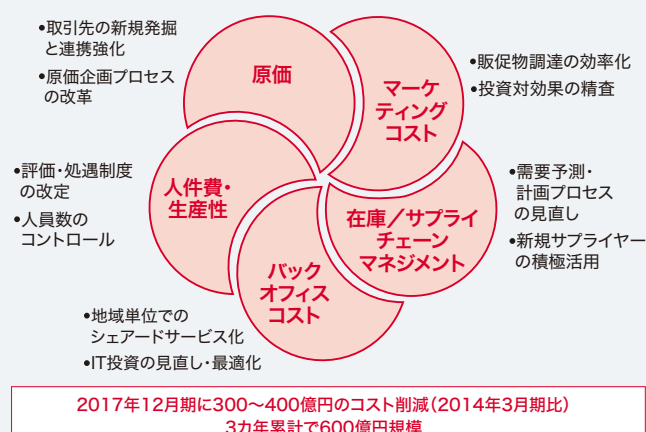
成長に向けた投資原資を創出する構造改革は、2017年12月期に2014年3月期比で300～400億円（3カ年累計では

600億円規模）のコスト削減目標を掲げていますが、2015年は75億円と、40億円の計画に対して上回る結果を残すことができました。引き続き、全世界での取り組みを進め、体質改善や事業構造まで踏み込んだ改革を行っていきます<図1>。

### 財務戦略の高度化

経営管理精度の改善についても、私と各地域のCFOが連携する体制へと移行しており、タイムリーな損益把握が可能になるなど顕著な進展が見られます。2016年1月からは、ブランドとエリアをつなぐ経営管理システムが稼働しており、マーケティングなどの投資効率（ROI）の向上に向けて、もう一段の進化をめざします。また、2016年12月期からはグローバル経営体制のアカウンタビリティを果たすために、エリア別の新セグメントにて実績を開示し、開示情報を充実させます。

<図1> 構造改革の推進



<図2> 2015年の成果と2016年の取り組み

2015年	2016年
<b>構造改革</b> <ul style="list-style-type: none"><li>各地域のCFOがコミット</li><li>計画を上回る成果</li></ul>	<b>構造改革</b> <ul style="list-style-type: none"><li>欧州で抜本的な改革開始</li><li>事業構造改革を断行</li></ul>
<b>経営管理精度の向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>全世界統一のP/L</li><li>グローバルファイナンス組織の一体運営</li><li>決算期統一による機動的な資源シフト</li></ul>	<b>地域別経営の本格化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>アカウンタビリティの向上</li><li>新しいセグメントによる開示情報の充実</li></ul>
	<b>ブランド管理の強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>グローバルブランド損益管理の導入・活用によるマーケティングROIの向上</li></ul>
	<b>資本効率の向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ROE、CCC、総資産回転率の向上</li></ul>

さらに、資本効率の向上にも注力します。店頭と連動したサプライチェーンマネジメント改革を進め、在庫効率の向上やCCC（キャッシュコンバージョンサイクル）を改善していきます<図2>。

## 負債資本構成の考え方

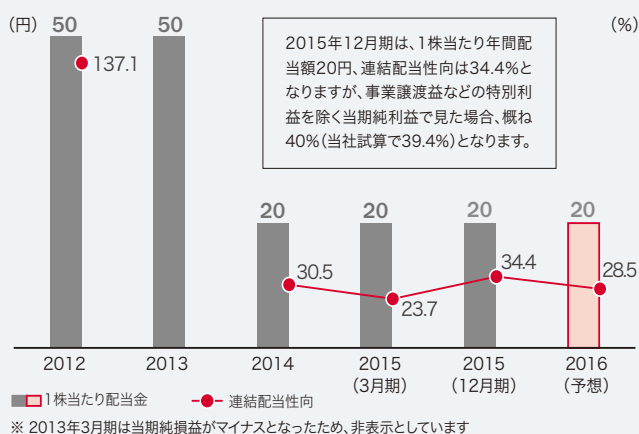
負債・資本のバランスについては、資本コストを意識しつつ、回収期間など投資する資金の性質や市場環境、経営状況を踏まえて決定しています。また、資金調達に関しては、有利な条件で調達可能な財務体質を維持すべく、ベンチマークとなる有利子負債比率は25%、有利子負債／EBITDA倍率は1倍を目安としています。

2015年12月期の有利子負債／EBITDA倍率は0.8倍と盤石な財務基盤まで回復させることができたことから、持続的な成長を実現する攻めの経営に向けて、投資を拡大していきます。

## 利益還元

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」をめざしており、自己株式の取得についてもフリーキャッシュフローレベルや市場環境を勘案しつつ、適宜実施する方針としています。これに基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして、利益の拡大を実現し、企業価値を向上させていきます。株主還元の見直しとしては、中期的に連結配当性向40%としており、利益の拡大により、安定的かつ継続的な配当の増加を実現していきたいと考えています<図3>。

<図3> 1株当たり配当金と連結配当性向\*の推移・予想



## 2016年の見通し (2月9日時点) について

2016年12月期は、中国経済の減速、為替・株式市場・原油相場の変動、米国経済の動向などにより不透明な事業環境が想定されますが、積極的なマーケティング投資や構造改革を継続し、中長期的成長を確実なものにするための事業基盤の再構築を進めます。

売上高は、各地域で成長性の拡大をめざす一方で、欧州におけるフレグランスブランドの契約終了の影響なども織り込み、8,720億円 (調整後外貨前期比+3%) を見込んでいます。

利益面では、構造改革効果や売上増に伴う差益増などの増益要因がある一方、マーケティング投資を中心とする大胆な投資を実行します。加えて、2016年初頭の世界的な急激な景気悪化の懸念を踏まえ、55億円の緊急追加対策を実施します。以上により、営業利益は380億円 (調整後外貨前期比-12%)、親会社株主に帰属する当期純利益は280億円を見込んでいます。

## 2015年12月期実績と2016年12月期見通し

(億円)	2015年 12月期	2015年 12月期 (調整後)	2016年 12月期 (計画)	2015年 12月期比* (調整後)	同現地通貨 ベース*
売上高	7,631	8,633	8,720	1.0%	3%
営業利益	377	443	380	-14.3%	-12%
特別損益	53	—	60	-32.1%	—
親会社株主に 帰属する純利益	232	295	280	-5.0%	—
ROE	6.0	—	7.0	—	—

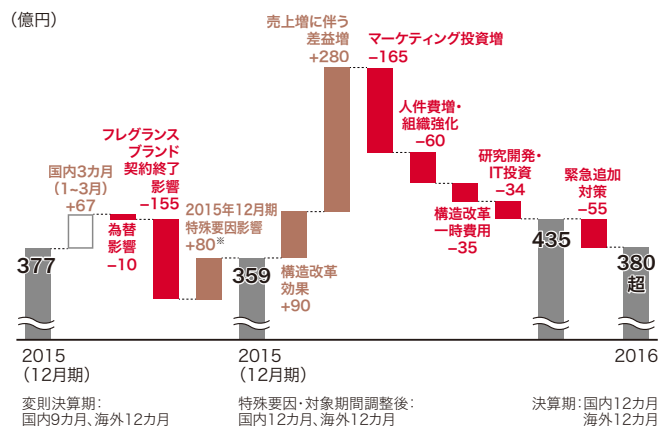
### 主要通貨のレート

2015年12月期	2016年12月期 (想定)
米ドル=121.1円	米ドル=119円
ユーロ=134.3円	ユーロ=130円
中国元=19.2円	中国元=18.0円

※ 2015年12月期は変則決算期のため、2015年12月期実績を2016年12月期と同一期間に調整 (国内12カ月、海外12カ月ベース) して算出

※ 上記の計画と同現地通貨ベースは、2016年2月9日時点の見通しと想定レートです

## 2016年12月期 営業利益見通し増減内訳 (対前期差)



※ 中国流通在庫改革+50、構造改革前倒し+30



特 集

# グローバル経営体制 本格始動

Think Global, Act Local

28 地域×ブランドの  
グローバル経営体制：概要紹介  
30 地域別成長戦略

38 ブランド別成長戦略





# 2016年、 6地域本社のグローバル経営体制始動

## 6地域の責任者



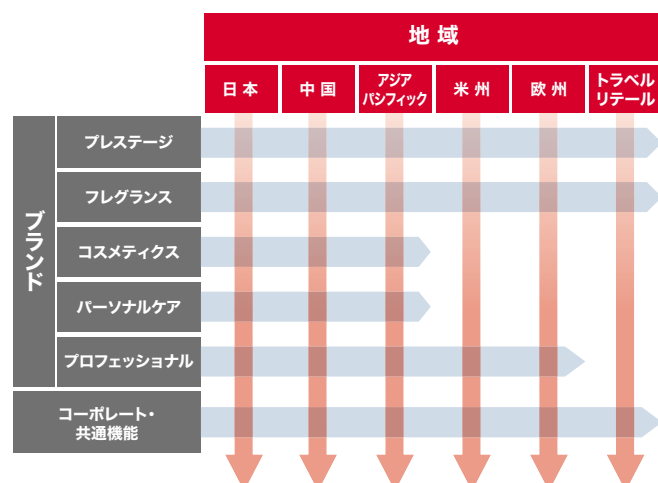
(左から) 資生堂EMEA社長 CEO ルイ デサザール／資生堂アジアパシフィック社長 ジャン フィリップ シャリエ／グループCEO 魚谷 雅彦／  
資生堂ジャパン社長 CEO 坂井 透／資生堂アメリカス社長 CEO マーク レイ／資生堂トラベルリテール社長 フィリップ レネ  
※ 現在、中国地域本社にはトップを置かず、グループCEO直轄の中国事業革新プロジェクトを設置しています。

2016年、グローバルビューティーカンパニー実現の鍵を握る、グローバル経営体制が本格的にスタートしました。これは、“Think Global, Act Local”（グローバルな視点で全社経営を考えながら、現地・現場に密着した活動を進める）の考えのもとに構築された新しい組織体制です。お客さまの購買接点タイプ別に区分した5つのブランドカテゴリーと、6つの地域を掛け合わせたマトリクス型の体制により、各地域の責任者が、地域ごと

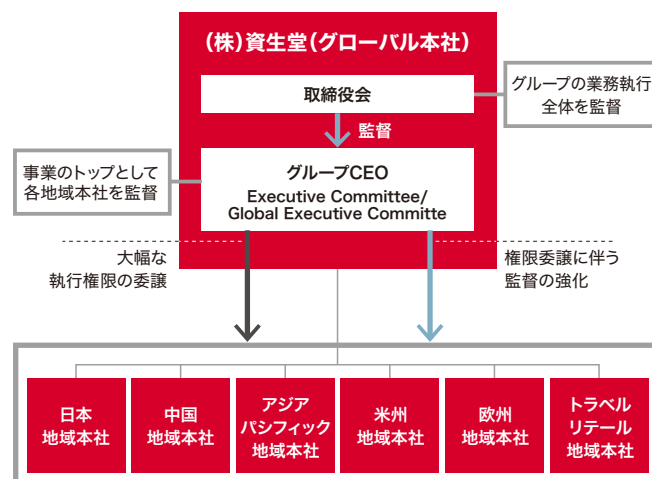
に営業、財務など幅広い権限と売上・利益への責任を持ちます。これにより、各地域に適したマーケティング活動や機動的な意思決定を行うことが可能となり、お客さまの購買行動や市場変化への対応力を高めていきます。また、各地域がしっかり利益を出せる基盤をつくっていきます。

本特集では、地域およびブランドカテゴリー別の概要の説明ほか、各地域やブランドの責任者から今後の戦略について解説します。

## 地域 × ブランドのグローバル経営体制



## 地域本社とグローバル本社間のガバナンス構造



# 地域×ブランドのグローバル経営体制：概要紹介

## 地域の事業概要

## 主要展開ブランド

### 日本

市場はインバウンド需要も後押しし緩やかに成長。資生堂はドラッグストア、化粧品専門店、デパートなど幅広いチャネルで展開し、プレステージとコスメティクス領域で特に高いプレゼンスを持つ。

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

clé de peau  
BEAUTÉ

ELIXIR

MAQUILLAGE

ANESSA

TSUBAKI

### 中国

市場成長は1桁半ばで推移し、化粧人口の増加によりさらなる拡大が見込まれる。チャネルではEコマース市場が拡大。資生堂は1981年に事業を開始し、現在はプレステージ領域にグローバルブランド、コスメティクスやパーソナルケア領域に中国専用ブランドなどを展開。

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

clé de peau  
BEAUTÉ

AUPRES  
歐珀萊

urara

ZA

TSUBAKI

### アジアパシフィック

中間所得者層の拡大を背景に化粧品市場も成長。資生堂はプレステージ領域に加え、コスメティクスやパーソナルケア領域で幅広く事業を展開し、台湾、タイ、ベトナムなどで確固たるポジションを確立。

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

clé de peau  
BEAUTÉ

NARS

ZA

惠科

### 米州

世界最大の化粧品市場であり、直近ではメーキャップ領域が伸長。資生堂はデパートや化粧品専門店などで、「NARS」や米国でファンデーションNo.1の「bareMinerals」、デパートでNo.1のポジションを誇る「SHISEIDO」のサンケアをはじめとしたプレステージ領域を中心に展開。

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

bareMinerals

NARS

clé de peau  
BEAUTÉ

JOICO  
the joy of healthy hair

narciso rodriguez  
PARFUMS

### 欧州 ※ 中東およびアフリカ地域を含む

市場は全体として緩やかに成長。資生堂はデパートやバフェーマリーなどで、プレステージとフレグランス領域を中心に展開。

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

NARS

ISSEY MIYAKE  
PARFUMS

narciso rodriguez  
PARFUMS

ELIE SAAB  
PARFUMS

### トラベルリテール

経済・産業・文化のグローバル化に伴い旅行者数が増加し、市場はアジアを中心に拡大傾向。資生堂も空港免税店などでカウンター数を増加し、順調に事業を拡大。

SHISEIDO  
GINZA TOKYO

clé de peau  
BEAUTÉ

bareMinerals

NARS

## ブランドカテゴリーの概要

### 主要展開ブランド

### プレステージ

デパートや化粧品専門店を中心に、ビューティーコンサルタント（BC）によるカウンセリングとともに、主にスキンケアやメーキャップの高価格帯化粧品を展開。



- SHISEIDO
- クレ・ド・ポー ボーテ
- bareMinerals (ベアミネラル)
- NARS (ナース)
- ベネフィーク

### フレグランス

著名デザイナーやブランドと協業し、お客さま独自のスタイルを実現する高価格フレグランスを販売。



- ISSEY MIYAKE (イッセイ ミヤケ)
- narciso rodriguez (ナルシソ ロドリゲス)
- ELIE SAAB (エリー サーブ)
- Azzedine Alaïa (アズディン アライア)

### コスメティクス

ドラッグストアや量販店を中心に、お客さまに自由に選んでいただく中低価格帯化粧品を展開。



- エリクシール
- マキアージュ
- HAKU
- アクアレーベル
- アネッサ
- Za (ジーエー)
- オブレ
- ウララ

### パーソナルケア

ドラッグストアや量販店を中心に、低価格帯のスキンケア化粧品、シャンプーなどのヘアケア商品やボディ商品を展開。



- TSUBAKI
- 専科 (SENKA)
- シーブリーズ

### プロフェッショナル

ヘアサロン向けのヘアケア、スタイリング商品やヘアカラー剤、パーマ剤などの技術商材を販売。日本・タイでは、直営美容室も展開。



- SHISEIDO PROFESSIONAL
- JOICO (ジョイコ)



# お客さま起点のマーケティングで 持続的な成長を実現

### 好調な中高価格帯ブランドと 課題の低価格帯ブランド

2015年12月期、資生堂再生の鍵を握る日本事業の店頭売上成長率は16%増（前期同一期間比）と、市場成長率8%増を上回る伸びとなり、さらなる成長に向けた確かな一歩を踏み出しました。これは、ブランドイノベーションとともに、お客さま起点を徹底した大胆なマーケティング改革が成果をあげたことによるものです。私たちが重要な指標としていたブランド改革の“2年目の壁”も超えることができました。加えて、インバウンド需要を取り込むための積極的な対応も功を奏しました。

ブランド別で見ると、プレステージ領域では、「SHISEIDO」が43%増（前期同一期間比）、「クレ・ド・ポー ボーテ」が36%増（同）と、大きく売上を拡大しました。中価格帯でも、主力ブランドである「エリクシール」、「マキアージュ」が着実に成長しています。このように、中高価格帯領域が順調な伸びを見せる一方で、「アクアレーベル」、「インテグレート」などの低価格帯のコスメティクス領域はシェアが減少しており、課題と捉えて強化を進めています。



資生堂ジャパン社長 CEO  
坂井 透

2016年12月期売上高計画

**4,060** 億円  
(前期同一期間比+3%)

### ブランドの選択・集中と マーケティング投資強化を継続

2016年12月期は、中高価格帯領域の強化に加え、低価格帯ブランドの徹底育成に取り組みます。ブランドの選択と集中を進め、2020年12月期には、上位15ブランドで売上の90%を構成できるポートフォリオをつくり上げます。同時に、マーケティング投資の強化を継続し、日本事業の成長を持続性のある確かなものにしていきます。

中高価格帯領域では、「SHISEIDO」のブランドイノベーションを1月より進め、新カウンターを順次展開するなど、新たなブランドコミュニケーションをスタートさせています。低価格帯では、コスメティクスブランドの「アクアレーベル」、「インテグレート」にてプロモーション強化などを進めます。パーソナルケア事業領域も2015年4月に化粧品事業から独立させ、マーケティングや営業体制を強化しています。具体的には、「TSUBAKI」の継続的な育成に加え、好調な「専科」も広告投資などを強化していく計画です。さらに、コスメティクス領域であった「マシェリ」、「エージーデオ24」、「ウーノ」をパーソナルケア事業領域に変更し、商流を変えることで配荷店拡大によるお客さまとの接点拡大を見込みます。

## インバウンド対応から ボーダレスマーケティングへ

訪日外国人の増加に伴うインバウンド需要は、順調に伸長しています。引き続きデパートにおいて、ビューティコンサルタント（BC）の増強や通訳の派遣などを行い、対応力をさらに強化していきます。国内空港免税店などで化粧品を販売する子会社「ザ・ギンザ」においても、機内販売や市中免税店での取り扱いを拡大しており、免税店カウンターの拡充、BCの増員、直営店である「SHISEIDO THE GINZA」の強化など、旺盛なインバウンド需要をさらに取り込んでいく計画です。

また、近年の市場動向を見ると、国単位で市場を区分けできなくなっていると感じます。日本はもとより、中国、台湾、東南アジアなどを一つの市場と捉えて、

お客さまの動きに対応したボーダレスマーケティングを早期に確立する必要があると認識しています。

## 一貫した事業体制、 Oneジャパンによって 市場No.1をめざす

当社は2015年10月に会社分割を行い、日本国内における化粧品事業の一部を資生堂販売（株）が継承し、同社の社名を資生堂ジャパン（株）と改称しました。これにより、約90年に及ぶ販売会社制度を廃し、日本地域本社として、マーケティング、人事、IT、財務などコーポレート機能を有する一つの組織ができました。この狙いはもちろん、すべてをお客さま起点で実行できる会社になること、いわば、新生資生堂の象徴ともいえるものです。お客さまのニーズや反応などの情

報をマーケティングと営業が一体となって共有し、議論を交わしながら迅速な意思決定ができる一気通貫の組織を実現します。

また、2016年からトレードマーケティング組織を発足させました。ドラッグストアやGMSなど大規模な小売チェーンに対し、POSデータなどビッグデータの分析による売場提案をスタートし、カテゴリーマネジメントの強化を進めています。

このように、私たちは従来の考え方や慣習に捉われず、お客さま起点の一貫した事業組織、ビジネスモデルを構築していくことで、資生堂の新たな成長力と企業価値を創出していくことができると考えています。「Oneジャパン」というコンセプトのもと、社員全員がマーケターとなって使命を果たし、2020年にジャパンNo.1となるべく邁進していきます。

### 2015年12月期 ブランド別店頭売上前期比・シェア前期差

	店頭売上 前期比	シェア 前期差		店頭売上 前期比	シェア 前期差
	<b>+43%</b>			<b>+58%</b>	
	<b>+36%</b>			<b>+34%</b> (卸店出荷)	
	<b>+14%</b>			<b>+5%</b>	
	<b>+15%</b>			<b>+7%</b>	
	<b>+57%</b>			<b>-22%</b> (卸店出荷)	

出典：日本事業店頭売上前期比（小売ベース）2015年4～12月実績  
国内ブランド別カテゴリ別シェア前期差（SRI金額）2015年4～12月実績  
「TSUBAKI」・「専科」 卸店出荷実績、「SHISEIDO」・「クレ・ド・ポー ボーテ」 デパート・インストア  
※「TSUBAKI」は2015年3月のリニューアル時に出荷が進んだため、2015年4～12月の実績が低くなっています



エリクシール

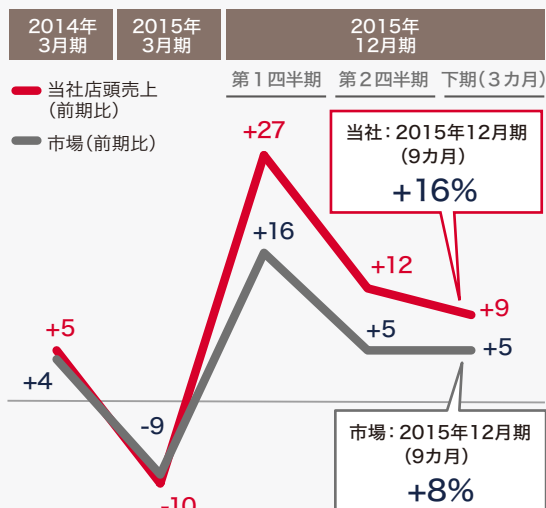


インテグレート



専科

### 国内店販化粧品市場および当社国内化粧品店頭売上前期比



※ 前期比が大きく変動しているのは、2014年4月からの消費税引き上げに伴う駆け込み需要およびその反動が要因です

# グループの総力をあげて 事業を再構築、再び成長軌道へ

## 今後も大きな可能性を持つ 中国市場

経済減速が懸念される中国ですが、化粧品市場は引き続き1桁台半ばの成長を見込んでいます。中長期では新たに上位中間所得者層が増加し、化粧品の消費拡大につながっていくと考えています。グローバル競合企業に加えて、中国ローカルブランドや韓国ブランドの台頭によって競争環境は激化していますが、大きな可能性を持つ市場であることには変わりありません。

2015年12月期は、コスメティクス領域での売上の落ち込みがありましたが、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」などのプレステージ領域の店頭売上を大きく伸長させることができ、Eコマースやパーソナルケアの売上も好調に推移しました。また、前期に続き、店頭在庫水準の適正化も行い、セルインからセルアウトへの事業モデルの転換を加速しました。

2016年12月期は、好調なプレステージ領域やEコマースを継続強化するとともに、コスメティクス事業の建て直しに取り組みます。中国事業の根本的な回復のためには、コスメティクス領域の事業体制再構築と中国専用ブランド「オペレ」の回復が急務であり、本社と現地法人の総力をあげて再成長の基礎を築いていく考えです。



資生堂(中国)投資有限公司  
総経理

藤原 憲太郎(左)

資生堂香港有限公司  
取締役社長

モーガン タン(右)

## 2016年12月期売上高計画

# 1,305

億円

(前期同一期間比+10%)

(特殊要因\*を除く場合+4%)

※ 2015年12月期に実施した店頭在庫水準の適正化施策による売上減



資生堂麗源化粧品有限公司  
董事/総経理

堀 利理(左)

資生堂(中国)研究開発中心有限公司  
総経理

高須 恵美子(右)

## 好調なプレステージ領域と Eコマース

プレステージ領域が売上を伸ばしている背景には、「メイド・イン・ジャパン」に対する強い信頼があると考えられます。引き続き投資を継続し、拡大戦略を展開していきます。

また、販売チャネルは、店頭からEコマースへのシフトが急速に進んでおり、2015年12月期のEコマース売上は前期比+60%程度伸長し、中国事業売上の約15%を占めています。今後もデジタルマーケティングや商用モールとの連携を強化し、2020年12月期には中国事業売上の30%以上を占める規模にまで成長させていく計画です。

## 組織改革とブランド強化による コスメティクス事業の再建

2015年、コスメティクス領域において営業組織体制の見直しを進めましたが、その過程で組織に一時的な混乱が生じ、売上が低迷しました。その後、マネジメント体制を刷新し、営業体制を再整備して社員の再雇用や新規採用なども終え、現在はほぼ平常化しています。2016年12月期は、中国地域本社にはトップを置か



ず、グループCEOの魚谷直轄で中国事業革新プロジェクトを設置し、中国事業の基盤再構築を進めています。また、組織や人事制度の改革にも引き続き取り組んでいますが、全社員の意思統一を図るため、時間をかけて社内コミュニケーションを強化しながら推進していく考えです。

また、中国全土約30カ所において約1,500名規模の店主セミナー・商談会を開催するなど、代理店や専門店との連携を強化しています。商品面では「ウララ」、「ピュア&マイルド」の2ブランドの強化に取り組めます。

### お客さまニーズを取り込み、「オブレ」ブランドを再生

中国のデパートブランドである「オブレ」は、20年以上にわたって中国のお客さま

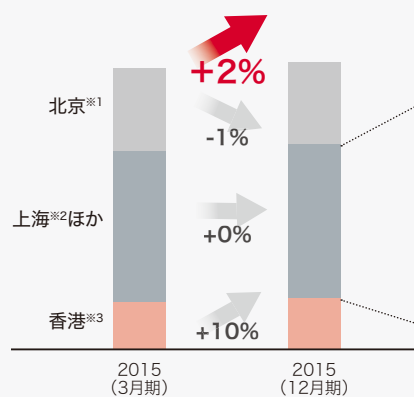
に愛されてきましたが、マーケティング投資の減少などにより、ブランドの魅力を伝えきれず近年売上が低迷していました。“お客さまを改めて知る”という考えのもと、お客さま志向の変化やニーズを詳細に分析し、それらを踏まえたブランドリニューアルをめざしています。お客さまとの接点を見直す新たなブランドコミュニケーション展開として、売場カウンターやBCのユニフォームを一新するとともに、よりよいカウンセリングをお客さまに提供できるよう肌測定器の強化などを進めています。また、広告宣伝のビジュアルも刷新し、ブランド価値を改めてお客さまに訴求する計画です。販売チャネルも、現在の百貨店カウンター数の見直しを進めるとともに、新規チャネルへの進出など中間所得者層のニーズに対応した店舗戦略を推進し、お客さまとの出会いの場を拡大

します。商品開発についても、中国の市場特性に即した研究開発を進める中国イノベーションセンターと連携し、よりお客さまニーズに合った開発に取り組んでいきます。

### 中国全土で連携を強化し、再び資生堂を牽引する事業へ

資生堂のグローバルビジネスを支えてきた中国事業の成長力にはまだまだ高いポテンシャルがあります。私たちは、販売だけでなく生産施設、研究開発、調達など多様な機能を有しており、中国事業革新プロジェクトのもと、それぞれのチームの連携をさらに進めます。組織改革、ブランド再構築を必ずや実現し、中国事業を再び資生堂の成長を牽引する事業にしていきます。

中国全体の売上  
(会社別、現地通貨ベース)

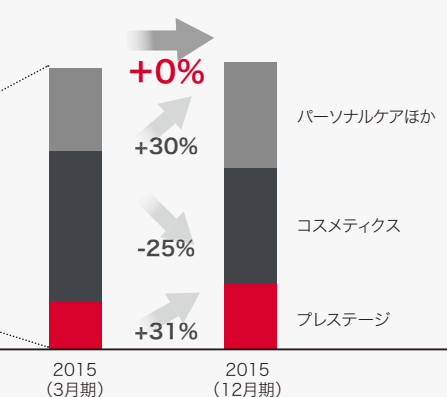


※1 資生堂麗源化粧品有限公司／中国本土で「オブレ」を取り扱う子会社

※2 資生堂（中国）投資有限公司／中国本土で「オブレ」以外のブランドを取り扱う子会社

※3 資生堂香港有限公司／香港の子会社

上海「資生堂（中国）投資有限公司」ほかの売上  
(現地通貨ベース)



「オブレ」のブランドコミュニケーション  
リニューアル



新カウンター



オブレ



ウララ



ピュア&マイルド

## アジアパシフィック

# 地域マーケティングの強化により プレゼンスを高める

### ローカルニーズに対応し、 市場プレゼンスを拡大

高い市場成長力を有するアジア市場において、2015年12月期のアジア事業は売上高・営業利益ともに高い伸びとなりました。シンガポール、マレーシア、ベトナム

の売上が引き続き好調に推移するとともに、台湾、韓国も着実に成長を遂げました。また、プロフェッショナル事業では取り組みを強化したヘアカラーやヘアケアが伸長しました。

2016年12月期は、引き続き「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」、「NARS」などブ

レステージ領域の成長加速を図るとともに、中間所得者層の拡大に伴い「Za」、「SENKA」などのコスメティクス・パーソナルケアブランドの集中育成に取り組み、リテラーとの協働取り組みも強化していく考えです。

アジア市場では、近年、競合ブランドが

## 米 州

# ブランド力強化と構造改革によって 収益力向上を図る

### 「SHISEIDO」、 「NARS」が牽引

世界最大の化粧品市場である米州において、ブランド力の向上と市場シェア拡大は私たちの至上命題です。この競争の激しい市場において、一層のプレゼンス拡大をめざし取り組んでいます。

2015年12月期の米州の現地通貨ベースの売上高は4%増（前期同一期間比）となりました。当事業の売上の4割程度を占める「bareMinerals」は、新製品が順調

に推移しましたが、下期に入って昨年発売し好調だったリキッドタイプのファンデーション「ベアスキン」が伸び悩んだことなどからマイナス成長となりました。一方で「NARS」は、デジタルマーケティングの強化が効果をあげ、プレステージ領域の成長を牽引。さらに、「SHISEIDO」のスキンケアやサンケアが伸長しました。なお、2015年の米国市場調査データ\*では、資生堂グループ全体での店頭売上成長率は8.3%増で、米国市場全体の7.7%増を上回り、市場シェアでは4位にランキングさ

れる地位を築いています。

\* Dec 2015 NPD Data Market Shares & Ranking  
2014YTD, Market Shares & Ranking 2015 YTD

### 収益性を高めるための 構造改革

2016年12月期、米州事業では6%増（前期同一期間比）の成長をめざします。この実現に向けて、引き続きプレステージ領域の「SHISEIDO」、「NARS」、「クレ・ド・ポー ポーテ」を強化し、ブランド力を高めます。同時に、私たちは2つの課題に

投資を拡大しており、より一層のマーケティング強化が課題となっていました。このような市場動向に対応するため、2015年6月、シンガポールに「資生堂アジアパシフィック Pte. Ltd.」を設立し、地域の統括機能や、展開ブランドのマーケティング機能の日本本社からの移管を進めています。地域に権限を大幅に移譲することで、意思決定や改革のスピードを加速させ、アジアのお客さまに愛されるブランドを育成していきます。同時に、シンガポールにおけるオフィスを1カ所に集約することで、効率性とコストパフォーマンスの高い事業体制を構築していきます。

私たちは、これらの地域本社体制のメリットを最大限に引き出し、プレステージ



資生堂アジアパシフィック社長  
ジャン フィリップ シャリエ

2016年12月期売上高計画

**560** 億円  
(前期同一期間比+5%)

ブランドのプレゼンス向上をめざします。加えて、お客さま起点の考え方に基づき、地域ニーズを取り込むローカルマーケティングに力を注ぎ、アジア地域におけるプレゼンスを高めていきます。



アジアの中間所得者層向けブランド「Za」

取り組みます。第1の課題は、地域内の統合的な事業体制を確立し、収益性を向上させることです。これまでブランドごとに分かれていたITシステムなどを統合し、効率性を高めていきます。

第2に、米国市場において着実な成長を確保していくためには、ベアエッセンシャル Inc. (「bareMinerals」) の成長性回復が不可欠です。米州市場を俯瞰して見れば、「bareMinerals」は、メーキャップの専用ブランドでは米国第3位、ファンデーションでは第1位のポジションにあり、米国のお客さまのブランド認知度は90%、使用経験のある方は40%に上るなど、きわめて強いブランド力を有しています。私たちは、この強いブランドを活かす体制を構築していくべく、抜本的な改革に着手します。マーケティング戦略を見直し、市場やお客さまの変化に対応するため、直営店や百貨店、通販、Eコマースなどのチャネルの在り方も



資生堂アメリカズ社長 CEO  
マーク レイ

2016年12月期売上高計画

**1,740** 億円  
(前期同一期間比+6%)

再構築します。また、オペレーションコストなどについても、一つひとつ丁寧に見直し、総合的な体制をつくり上げる計画です。

私たちは、このように「One Shiseido」のスピリットを持って、強いブランドのさらなる強化、エリアのお客さまに合った最適なブランド配置、そして組織改革を進めることで、高い成長性を確保し収益力を向上できると考えています。



「bareMinerals」の新スキンケアライン



## 欧州

※ 中東およびアフリカ地域を含む

# 地域内統合的事業体制を確立し、競争力強化をめざす

### 継続的なブランド力強化と地域ニーズを満たす商品開発

欧州・中東・アフリカという広範囲な地域で事業を展開する欧州事業は、多様性に富み、競争も激しい市場です。私たちは、フレグランスとプレステージの事業を2本柱に、安定成長と着実な収益性の実現をめざしてまいります。2015年12月期は、ポーテプレステージインターナショナルS.A. (BPI社) のデザイナーズフレグランス「ISSEY MIYAKE」や「narciso rodriguez」などが伸長しました。「SHISEIDO」は、ドイツやスイスなど

市場環境が厳しかった一部の国で苦戦しましたが、「アルティミューン」や欧州地域のお客さまの声をもとに商品開発を行ったマスカラの売上が好調でした。

### 収益性向上に向けた2つの課題

私たちは2つの課題に着手しています。一つはフレグランスブランドの強化・新規獲得、そしてもう一つは地域本社体制の確立です。これらを実現し、安定的に収益を生み出す体質に転換してまいります。

### フレグランスブランドの強化・新規獲得

BPI社のフレグランス事業は、欧州事業の売上の約半分を占めており、今後も大きな成長ポテンシャルを有しています。2015年12月期に「Jean Paul GAULTIER (ジャン ポール ゴルチエ)」のライセンス契約が終了したことで、一時的に売上は減少しますが、今後は既存ブランドの育成や販売代理ビジネスの強化などを進めるとともに、新たなブランドの探索も進めていき、ブランドポートフォリオを強化します。また、マーケティング投資を拡大していくことで、さらなる成長をめざしていきます。

## トラベルリテール

# 積極的な展開により、アジアを中心に高成長を継続

### カウンター数の拡大、専用商品の開発などが奏功

当社事業の中でも収益性が高く、成長余地が大きいと期待されるトラベルリ

テール事業の2015年12月期の売上高は、20%以上（前期同一期間比）大きく伸長しました。これはアジア地域が牽引しており、シンガポールの地域本社を拠点に、アジアの旅行客の大幅な増加に対応

した積極的な取り込み策を展開した成果です。一方で、欧州、米州などは地政学的な不安などもあって伸び悩み、課題を残す結果となりました。

2016年12月期以降は、引き続き

## 統合的事業体制の構築

私たちは、現在、この欧州エリアにおいて着手できていなかった組織と事業モデルの構造改革を進めています。これまで、化粧品事業とBPI社のフレグランス事業が個別の事業体として、組織体制も事業運営も別々に展開していました。しかし、各事業・各地域のマネジメントとディスカッションを重ねた結果、資生堂グループとして組織を統合し、シナジーを生み出せる体制にすることを決定しました。

まずはオフィスの統合を各国で進めることにより、営業・ITシステムの統合、シェアードサービスの活用を進めるほか、全ブランドの管理を一つの組織で行うなど事業の一元化を進めます。また、欧州エリア1国に1人の社長というカンントリープレジデント体制を敷き、エリア内すべての事業を総合的にマネジメントする体制を構築していきます。複数存在する物流センターも統合する計画です。

そして、統合にあたっては、マネジメント



資生堂EMEA社長 CEO  
ルイ デサザール

2016年12月期売上高計画

**870** 億円  
(前期同一期間比-14%)  
(特殊要因※を除く場合+11%)  
※フレグランスブランド契約終了による売上減

と社員の意思統一がきわめて重要です。社員の代表者としてしっかり確認を取りながら実行していくなど、目的や考え方など社員との共有を図り、全員が納得した上での統合を実現していきます。この統合がもたらす効率化によるコスト削減効果は、欧州市場へのマーケティング投資にあてることで欧州事業全体の活性化を図っていく考えです。

私たちがめざすのは、資生堂の欧州事業が一つになって成長することです。その実現のために、未来の発展に向けた基盤づくりを進め、欧州市場における確固たるポジションを築き上げるべく、スピードを緩めずにチャレンジを続けていきます。



narciso rodriguez

「SHISEIDO」および「クレ・ド・ポー ポーテ」などのカウンターを積極的に開設するとともに、BCの増員と対応トレーニングによる店頭活動の強化を進めます。また、空港や機内誌における広告宣伝の強化、旅行者特有のニーズを捉えた専用商品の拡充にも取り組み、アジア地域を中心にさらなる成長を加速していく計画です。

当事業は、アジア、欧州、米州に戦略拠点を置くグローバルビジネスとして、世界のお客さまニーズの把握に努め、ブランドの全世界的な価値向上をめざします。



資生堂トラベルリテール社長  
フィリップ レネ

2016年12月期売上高計画

**185** 億円※  
(前期同一期間比+10%)  
※フレグランス売上および日本におけるトラベルリテール売上を除く



空港免税店の「クレ・ド・ポー ポーテ」カウンター



「アルティミューン」のトラベルリテール専用商品

## 「SHISEIDO」

# 「共感」をテーマにブランドを刷新し、 新たなステージへ本格始動

### 大きな成長を遂げた2015年

世界88の国と地域で展開する当社のコアブランド「SHISEIDO」。2015年12月期の売上高は前期比9%増。下図の通り、すべての市場で伸長し、着実にシェアを拡大しています。最大の貢献は、2014年9月に発売したブランドの象徴となる美容液「アルティミューン」です。肌の免疫力に着目し開発された「アルティミューン」は、全世界で一丸となったマーケティング活動の効果もあり、世界中のお客さまから高く評価され、発売2年目以降も好調に推移しています。



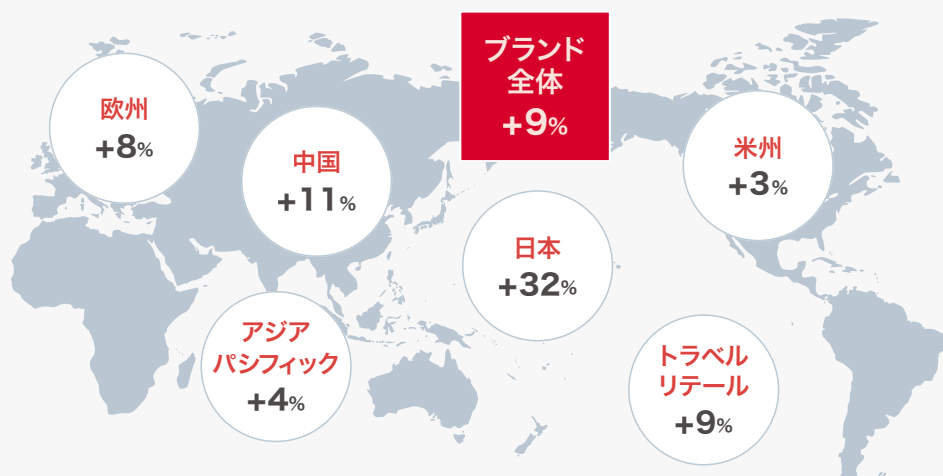
執行役員  
グローバルプレステージ  
ブランド事業本部  
SHISEIDOブランドユニット  
ブランドディレクター  
岡部 義昭

### 全面的な ブランドイノベーション

さらにグローバルで「SHISEIDO」のブランド価値を確立すべく、2016年1月より全面的なブランドイノベーションを開始しました。「美しさが共感を生み、世界をよりよくする力になる」という信念のもと、世界中のお客さまとの間に「共感」を生み出すため、商品や店頭カウンター、広告などのコミュニケーションを刷新し、ブランド価値を高めていきます。

商品については、お客さまに各商品の役割をよりわかりやすくお伝えするため、「Defend」（守る）、「Regenerate」（再生力を高める）、「Reveal」（美しく見せる）、

「SHISEIDO」出荷ベース売上前期比（2015年1～12月、現地通貨ベース実績）



アルティミューン





多様なお客さまの“共感”を生み出すことを狙いとし、刷新した広告・ビジュアル

「Express」（引き出す）の4つのアプローチを新たに定義し、商品进行分类することで、各商品が担う役割を明確化しました。肌の美しさを守る「Defend」の「アルティミューン」に加え、2016年3月に肌そのものを美しく見せる「Reveal」の新ファンデーションをブランドイノベーション第1弾として発売しました。

お客さまとの接点である店頭カウンターは、これまでの対面式からオープンスタイルに刷新しました。「現代の一期一会」をテーマに、日本の美的感覚を表現したソーシャルの時代に生きるお客さまにふさわしい「おもてなし」スタイルを実現する売場を世界各国で順次展開していきます。

さらに、世界中の多様なお客さまの共感を得るために、グローバルに活躍するクリエイティブ・ディレクターやフォトグラファー、内なる美しさを体現するモデルを起用し、多様な美を応援するメッセー

ジを発信しています。ブランドロゴも刷新し、資生堂創業の地である「GINZA」と「TOKYO」を加えながら、ブランドの“こころ”も表現しています。

### お客さまとの間に “共感”を生むブランドへ

今回のブランドイノベーションによって、お客さまとのコミュニケーションを一層進化させ、多くの方々に“共感”をお届けするとともに、「アルティミューン」をコアアイテムとしてしっかり育成し、現在売上高約1,000億円の「SHISEIDO」を、2020年までに1,500億円超のブランドに育てていきます。「SHISEIDO」の刷新は資生堂がこの先50年、100年輝き続けるための大きな一歩です。資生堂グループを代表するグローバルブランドとして、確固たる地位を築いていきます。ご期待ください。



「共感し、体験する」売場へと刷新した「SHISEIDO」ソーシャルカウンター



ブランドイノベーション第1弾の新ファンデーション「シンクロスキン ラスティング リキッドファンデーション」



# 価値創造セクション

41 「美」の実現に向けた  
価値創造プロセス

51 一気通貫のマーケティングによる  
価値創造事例  
グローバルプレステージ市場No.1ブランドを  
めざす「クレ・ド・ポー ボーテ」

55 美しい社会の創造  
57 美しい環境の創造  
58 世界で勝てる人材





# 「美」の実現に向けた価値創造プロセス



## 研究

1 研究    2 商品開発    3 生産・調達    4 宣伝・デザイン    5 お客様対応

### お客さま起点の研究

従来の「モノづくり」を超える、お客さまの心に共鳴した「コトづくり」を重視した研究開発を推進しています。これは、商品・サービスの機能・効能の強化はもとより、その先にあるお客さまの心の満足を見つめ、お客さまの心が何に共感するのかを「知り」、その実現に向けて「つくり」、その価値を「伝える」3つの観点を重視した研究活動です。

### 強み

- ▶ 日本を含む5カ国、世界9カ所に及ぶ研究開発拠点
- ▶ 「美白」、「抗老化」を中心に100年以上培ってきた研究開発力
- ▶ お客さまの心の満足をもめざした、マーケティングと一体化した研究開発活動の推進

### 当期の成果

- ▶ 米国・ボストンのマサチューセッツ総合病院(MGH)／ハーバード医科大学付属皮膚科学研究所「CBRC」と提携拡大に関する契約を締結
- ▶ 現地マーケティングとの連携強化に向けて、中国リサーチセンター上海分室が稼働
- ▶ 研究開発費113億円(国内は2015年4～12月、海外は2015年1～12月の実績)

## 100年にわたって培ってきた研究開発力

2016年、資生堂が研究施設を開設してから、100周年を迎えます。資生堂はこれまで、最新の皮膚科学と処方開発技術に基づく高品質な製品の開発を実現してきました。1916年に、化粧品部の創設とともに試験室が併設され、のちに化学研究所へ規模を拡大し、現在の資生堂リサーチセンターに発展しています。美白や抗老化分野において数々のエポックメイキングな研究成果を創出するなど、資生堂の研究は常に時代を牽引してきました。2000年以降は、世界各地で研究開発拠点を整備し、各地のお客さまの特性に合った製品開発を推進しています。100年先も輝き続ける企業になるため、今後も高度化・多様化する「美」のニーズへ応えていきます。

### 資生堂研究 100年の歩み

**1916** 銀座7丁目に試験室開設  
化粧品販売を行う化粧品部が独立開店した際、店舗とあわせて試験室を開設し、新製品の開発などを行いました。



試験室

**1939** 資生堂化学研究所開設  
試験室が化学研究所として独立。化粧品づくりをより近代科学の領域に発展させました。

**1968** 横浜に資生堂研究所(現 資生堂リサーチセンター)完成  
お客さまの多様化にいち早く対応できるよう、化粧品開発に限らず幅広い基礎研究部門を充実させました。



資生堂化学研究所

**1989** 米国のMGH／ハーバード皮膚科学研究所「CBRC」開設  
生物学や免疫学など多岐にわたる科学者が産学一体となって、皮膚科学に関する基礎研究を開始しました。



資生堂研究所

**2002** 中国に研究所を開設  
中国のお客さまの化粧習慣、肌、毛髪の研究や商品開発に着手しました。

**2014** 資生堂細胞加工培養センター(SPEC<sup>®</sup>)を神戸に開設  
脱毛症や薄毛に悩む方々に向けた毛髪再生医療の事業化をめざし、研究開発を進めています。

**2018** 新たな研究拠点を横浜・みなとみらい21地区に開設予定  
新たな価値の創造と将来の成長を支えるための基礎・基盤研究を強化していきます。



MGH／ハーバード皮膚科学研究所「CBRC」



## グローバルでの研究開発体制の強化

研究開発力の最大化に向け、5カ国計9カ所の研究開発拠点の規模を拡大し、お客さまインサイトに基づく研究開発を世界各地で行う体制を整備しています。今まで以上に現地ニーズを捉えた製品開発を実現するほか、現地でのマーケティングとの連携も強化していきます。

全世界の研究所の人員を現在の約1,000名から2020年には1,500名まで増員するとともに、売上高に占める研究開発費の比率を1.8%から、2020年には2.5%へ拡大します。

一方で、将来の成長を支えるための基礎・基盤研究の拠点は引き続き日本に置き、重点的に強化していきます。このための新たな研究拠点として、2018年末に「グローバルイノベーションセンター（仮称）」を横浜市に開設し、ダイバーシティに富んだ研究開発人材を集め、世界中の知恵やノウハウを結集することで、イノベーションの創出を加速します。

### グローバルイノベーションセンター



完成イメージ(2018年末稼働予定)



#### 【概要】

所在地	神奈川県横浜市
施設概要	地上14階、地下2階
敷地面積	7,023m <sup>2</sup>
総事業費	300～400億円(想定)

美容価値の研究やさまざまな分野の先端技術とのコラボレーションにより、新たな価値を創造する新しい研究所です。1階に地域に開かれたコミュニケーションエリアを設置するなど、街との共生も図っていきます。

## お客さまの心に共鳴するコトを知る

世界中のお客さまの期待を超える商品・サービスを実現し、喜んでいただくためには、各国地域の文化や生活習慣を理解することが重要です。使用している化粧品品の質感・色調・香りの嗜好調査のみならず、肌状態、美容意識、美容行動、生活環境な

どについて、皮膚科学的観点や文化人類学的観点などからも考察を加えることで、お客さまのインサイトを探ります。

また、インタビューやアンケート、行動観察だけでは分からないこともあるため、特定のお客さまを深く検証することも重要になります。これまで科学的アプローチが難しいとされていた心の動きや感じ方、無意識な身体動作などについては、脳科学の進歩により徐々に明らかになりつつあります。お客さまも気づかない潜在的欲求を捉えることができる脳研究は、お客さまの心に共鳴するコトづくりを実現するために有効なアプローチと考えています。

## 未来を見据えたライフサイエンス研究

これまで資生堂は、得意分野である「美白」、「抗老化」の分野で、新奇な皮膚のメカニズム解明や効果の高い化粧品成分の絶え間ない開発を通じて、業界におけるライフサイエンス分野の研究をリードしてきました。例えば、美白有効成分の研究においては、現在、日本の厚生労働省認可済みの美白有効成分約20種のうち4種を資生堂が開発するなど、日本、そして世界の美白領域でその技術力の高さは群を抜いています。

そして近年は、これまで培ってきた技術力を背景に、お客さまのシミ、シワといった個別の悩みへの対応から、心理学・行動学などの人文科学領域の研究も取り込み、「感性と皮膚」といった複合的な領域の研究にも着手し、お客さまの生活に寄り添った価値の提供をめざしています。

また、毛髪再生医療の事業化に向けた研究開発の中核施設として、神戸産業医療都市に「資生堂細胞加工培養センター（SPEC®）」を開設し、新たな研究領域として再生医療領域にも本格参入しました。SPEC®は2015年6月に当局より細胞加工物製造の許可を取得しており、医療機関と連携しながら、特に、脱毛症や薄毛に悩む方々に向けた毛髪再生医療を早期に実現すべく研究開発を進めています。



毛球部毛根鞘細胞

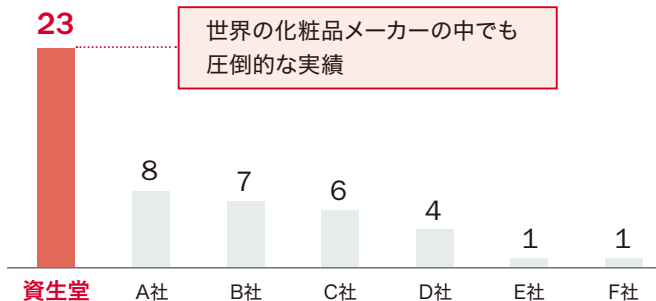
2014年に設立された「資生堂細胞加工培養センター（SPEC®）」にて、毛髪をはじめとする再生医療の早期実現に向けて細胞の培養・加工を行っています。

## 外部からの高い評価

資生堂は、化粧品に関する科学領域で最も権威のある研究発表会であるIFSCC（国際化粧品技術者会）Congress（本大会）とIFSCC Conference（中間大会）において、継続的に高い評価を得ています。世界の化粧品メーカーの中でも最多の通算23回受賞（最優秀賞19回、優秀賞4回）という成果をあげています。この技術力をさらに強化し、グローバル規模での競争力の源泉として付加価値の高い商品開発につなげていきます。

### IFSCC(国際化粧品技術者会) 大会 通算受賞回数

(2016年5月現在)



## 安全性へのこだわり

当社は、化学物質を取り扱う企業として、何よりも品質と安全性を重視し、1960年代から本格的に化粧品の安全性研究に取り組んできました。

特に現在では、「2020年までに化学物質の製造と使用による人の健康と環境への悪影響の最小化をめざす」という国際合意を念頭に、国内外の法規制の動向や化学物質に関する安全性の情報を収集、最新の科学的知見に基づいた評価を行い、人体や環境に悪影響を及ぼす商品を販売しないことを基本的な考え方としています。

具体的には、欧州の化学物質規制である「REACH規制」や、欧州化粧品規則で要求されているナノマテリアルの規制およびマイクロプラスチックビーズの米国規制への対応をはじめ、各国・各地域の法規制遵守を徹底しています。また、トリクロサンを自主的に使用禁止にするなど、法規制上は使用可能な成分であっても、科学的根拠に基づき必要と判断した場合には、速やかに使用を中止し代替物質への変更を行っています。さらに、安全性に関してグローバルなコンセンサスが得られていないという理由から、遺伝子組み換え原料と判断される化粧品原料は使用しな

いことを方針としています。実際に使用する原料については安全性を確信できたものだけとし、パッチテストや皮膚科医監修による実使用テストなども行っています。

このように人体と環境への安全性を慎重に確認し、高品質な商品を提供しています。

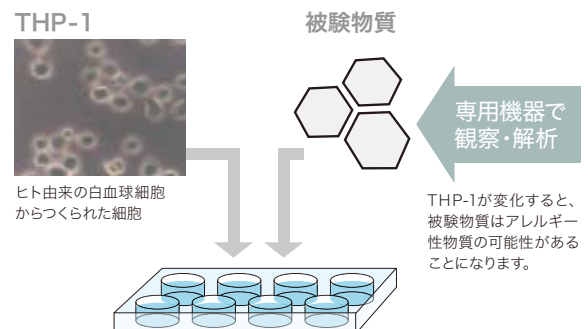
## 動物愛護への取り組み

当社は、2013年3月に「情報による保証」、「動物実験代替法による保証」、「ヒトによる最終確認（医師管理下の連用試験やヒトパッチテストなど）」の3つのステップにより原料の安全性を保証する「安全性保証体系」を確立しました。これにより、2013年4月から開発に着手した化粧品・医薬部外品における動物実験を廃止しています※。

動物実験代替法については、20年以上にわたり開発に取り組んでおり、最近では、動物を使わないアレルギー性物質の評価方法である「h-CLAT（エイチ・クラット）」を花王株式会社と共同で開発しています。これは動物実験に比べ、少量のサンプルで低コスト、短時間で高精度な感作性の予測ができる試験法であり、OECD（経済協力開発機構）においてガイドライン案が公開されています。当社は花王株式会社とともに、2016年中のガイドライン化をめざして国内外の関係機関と協調しながら活動しています。またh-CLATの国内における普及を目的に、当社が保有しているh-CLATの基盤技術に関する特許の無償化を2014年12月に行いました。

※ 市場にある成分に関して改めてその安全性を証明する必要が生じ、そのための選択肢が動物実験しかない場合と、一部の国において化粧品の安全性保証に動物実験が不可欠となっている場合を除きます。

### h-CLAT



動物実験の代替法「h-CLAT」は、ヒト由来の白血球細胞のアレルギー性物質に反応して細胞が変化する性質を利用し、被験物質と一緒に培養することで、アレルギー性を評価します。

## 商品開発



### お客様ま起点の商品開発

商品開発においては、お客様ま起点を徹底することで、強いブランドづくりを進めています。お客様の声を収集・分析する資生堂独自のシステムを21の国と地域で活用するとともに、日本においては、お客様まとのダイレクトなコンタクトの場として、オンライン上のコミュニティを開発しています。お客様の潜在ニーズ（インサイト）を捉えることを徹底し、世の中に新たな価値を提案する商品を生み出し続けています。

### 強 み

- ▶ 潜在ニーズ（インサイト）を的確に捉えた新たな価値提案
- ▶ 「ミラーシステム」、「公式コミュニティ」などお客様の声を収集・分析・共有し、商品開発に活用
- ▶ 「美とエコが共生する」環境に配慮したモノづくりの実現

### 当期の成果

- ▶ お客様まの潜在ニーズ（インサイト）を捉えた「HAKU」の新アイテム追加
- ▶ お客様まの声をダイレクトに集めるオンライン上のコミュニティ開設
- ▶ 「シーブリーズ」の容器でメカニカルリサイクルペットの採用開始
- ▶ 「クレ・ド・ポー ボーテ シナクティブ」のレフィルにおいて高級感と環境対応を両立

## 新たな価値の創造

資生堂では、ブランドを軸としたお客様ま起点のマーケティングの実現をめざし、お客様の求める価値をベースにした強いブランドづくりを進めています。

2005年のブランド誕生以来、11年連続で美白美容液市場No.1<sup>※1</sup>のシェアを誇る「HAKU」は、常に最先端の美白とシミ予防の研究を重ねています。美容液だけではなく、毎日のベシクケアで効果的なお手入れを望むお客様の声を受け、2015年3月、新たな機能型<sup>※2</sup>アイテムとして薬用美白化粧水、薬用美白乳液、薬用美白泡状乳液を発売しました。単なる商品ラインアップの拡大ではなく、先進的で高機能な美白ケアを実現すべく、各アイテムの機能を明確にし、肌状態に応じてお手入れができる独自の設計をしています。機能はもちろんのこと、お客様まに心地よい使用感、肌の感触の変化を日々実感していただくために開発を進めてきました。新製品発売後、「HAKU」ブランド全体の店頭売上は、前年の約1.5倍<sup>※3</sup>と大きく伸長しています。今後もお客様の潜在ニーズ（インサイト）を捉えた新しい価値を提案する商品開発に取り組んでいきます。

※ 美白化粧品はメラニンの生成を抑え、シミ・ソバカスを防ぎます。

※1 インターナショナル美白美容液市場2005年5月～2016年3月累計販売金額

※2 美白・保湿効果をもった化粧水・乳液・泡状乳液のこと

※3 日本事業店頭売上前期比（小売りベース）2015年4～12月実績



## お客様の声を反映する取り組み

お客様の視点に立ったモノづくりを実現すべく、お客様まから寄せられたご相談、ご要望など貴重な声を社内に還流し、商品開発に活かしています。

現在、日本を含めた21の国と地域で、「ミラー」と名づけたシステムを使い、お客様の声をリアルタイムで収集・分析するとともに、研究、生産、商品開発、営業などの社内の各部門で共有、活用できる環境を整えています。また、お客様まからの



申し出を一元的に管理することにより、リスク対応力を強化しています。

日本では2015年4月に当社のメールマガジンとワタシプラスの両方の会員になっている方を対象としたオンライン上のコミュニティを開設し、お客さまの当社商品や美容に対する想いをダイレクトに収集しています。

お客さまからいただいたご意見や評価を真摯に受け止め、商品改良などの参考にさせていただくとともに、お客さまの化粧品に対するお気持ちやその背景を深く知り、より満足いただける価値づくりに活かしています。

資生堂グループ企業情報サイトでは、ミラーシステムやお客さまの声を反映した代表的な商品事例などをご紹介しています。

<http://www.shiseidogroup.jp/csr/challenge/customer/response.html>



新入社員を対象とした研修においても、お客さまの声に触れる時間を設けています。実際に商品を使用するなど、お客さまの気持ちになって業務を推進するという基本の姿勢を学びます。

## 環境負荷低減に配慮した商品開発

2011年3月期に商品設計における環境基準である「モノづくりにエコスタンダード」を制定しました。単に「環境に配慮している」

というだけでなく、化粧品としての価値（効果・使用感・使いやすさ・デザインの美しさなど）を損なわずに、「美とエコが共生する」モノづくりを実現し、商品を通じて、新しいライフスタイルの提案へつなげることをめざしています。

具体的には、化粧品容器にサトウキビ由来ポリエチレンやメカニカルリサイクルペット※4の採用を進めていくほか、レフィル製品の拡大や、サトウキビの搾りかすを原料とする「バガス紙」や「FSC認証紙」など環境に配慮した紙の活用などに取り組んでいます。また、水資源への対応においても、商品の製造過程や、商品使用時の水使用量削減につながる取り組みを行っています。

※4 使用済みペットボトルを選別・粉砕・洗浄した後に熱・真空などで除染し、純度が高く高品質なペット樹脂に戻したものを

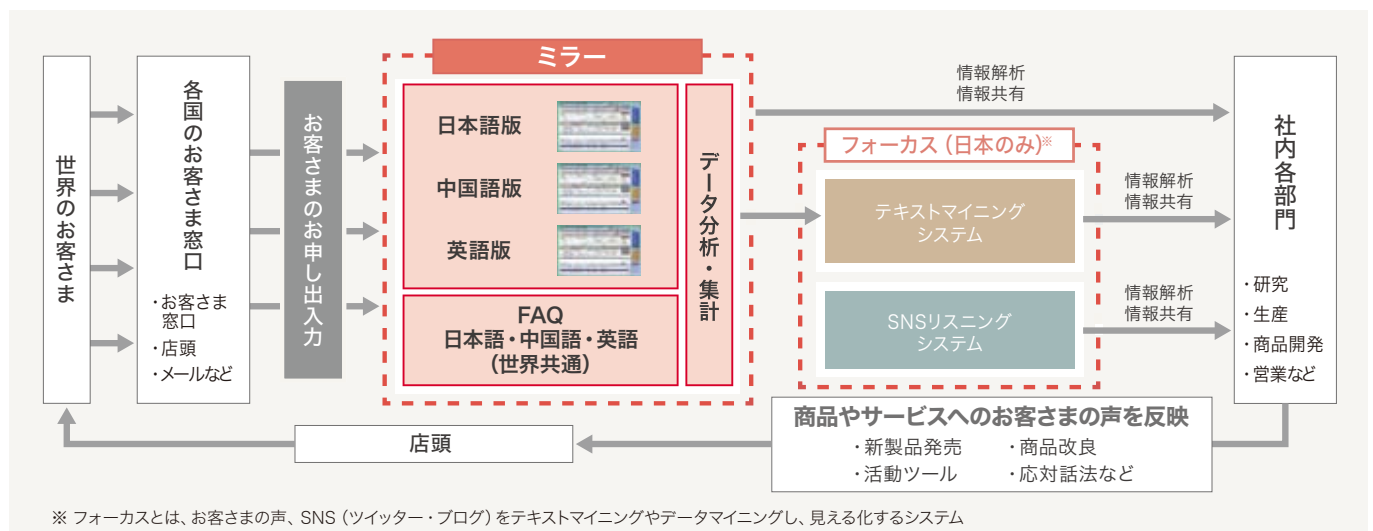


「シーブリーズ」の容器で、メカニカルリサイクルペットを採用しました。



「クレ・ド・ポー ポーテ シナクティブ」の高級感と環境対応を両立させたレフィルが「日本パッケージングコンテスト2015」にて「化粧品包装部門賞」を受賞しました。

## お客さまの声情報の収集・活用の仕組み





### お客さま起点の生産・調達

全社的なマーケティング戦略と連動しながら、市場までのリードタイムや在庫、原材料調達などの要素を踏まえ、需要変動に応じた柔軟で精度の高い生産供給体制づくりをグローバルレベルで取り組んでいます。また、高い品質と安全性を何よりも優先しながら、お客さま起点の発想と高い技術によるイノベーションによって、お客さま満足と競争力の高い生産・調達体制の構築を進めています。

### 強 み

- ▶ 世界13カ所の生産拠点とお客さまへ商品をタイムリーにお届けする物流拠点
- ▶ 継続的な業務改善を実現する高い現場力
- ▶ 確固たる品質と安全へのこだわり (ISO22716※の遵守)

※ 化粧品製造に関する国際規格 (化粧品GMP)

### 当期の成果

- ▶ コスト構造改革において、2015年12月期の原価低減目標を達成
- ▶ 急激なインバウンド需要などの市場ニーズに対応した、柔軟で迅速な調達・生産・物流
- ▶ サプライヤーさまとの協働による新たな価値創造の実現

## グローバルサプライチェーン戦略

日本をはじめ、中国、台湾、ベトナム、フランス、アメリカなどグローバルに展開する13カ所の生産拠点では、それぞれ特長化および先鋭化を図りながら、品質や生産性の向上、製造原価低減など、グローバルで競争力の高いサプライチェーンの構築を進めています。

また、「S&OP (Sales & Operation Planning)」（需要予測・供給計画など）システムをグローバルに導入して市場の動きとサプライチェーンを統合させることで、“必要なときに必要なだけつくり、お客さまへタイムリーにお届けする”というサプライチェーンのあるべき姿の実現をめざしています。

## 新たなグローバルサプライチェーン拠点を大阪に設立

2020年の稼働をめざし、新たなグローバルサプライチェーン拠点を大阪府茨木市に建設します。新拠点には、グローバル市場のニーズに的確に応える高品質なスキンケア化粧品のマザー工場として大阪新工場を建設し、現大阪工場の生産機能を移転します。新工場は、現工場のおよそ1.5倍の生産能力を有し、これまで培ってきたスキンケア生産のノウハウを基盤に、ロボットと人が協働しながら高効率な生産技術を創造する“未来をつくる工場”として、資生堂のモノづくりをリードしていきます。加えて同敷地内に、国内外向けの物流機能と商品の保管・出荷機能をあわせ持つ、新物流旗艦拠点「関西統合センター（仮称）」を新設し、効率的な商品供給体制を実現します。なお、設



大阪新工場完成予想図

### 【概要】

所在地	大阪府茨木市	土地面積	72,350㎡
施設概要	工場：地上4階、 物流拠点：地上5階	総事業費	約400億円（想定）

立にあたっては、地球環境への負荷低減や周辺環境への配慮・調和を追求し、地域との共生を図ります。

## 高品質を実現する安全管理

お客さまに安全・安心な製品をお届けするために品質と安全性を何よりも優先し、世界的なガイドラインの品質基準(ISO22716)の遵守にとどまらず、さらに厳しい製造に関する自主基準「資生堂GMP (Good Manufacturing Practice)」を設け、品質と安全性の維持・管理に努めています。また、原料に関しても、安全性に関わる項目について厳格なチェックを行い、厳選した原料のみを使用しています。

また、化粧品の生薬原料となる植物を栽培する「植物栽培実験施設(植物工場)」を掛川工場内に設けるとともに、「実験農場」を運用するなど、生産者の顔が見えるトレーサビリティの高い、安全・安心な植物原料の調達をめざした取り組みを行っています。



掛川工場では、「植物栽培実験施設(植物工場)」および「実験農場」を設置し、顔が見える植物原料づくりを行っています。

## 生産における環境活動

グローバル企業の責任として、各生産拠点において積極的に環境活動へ取り組み、環境負荷低減をめざしています。特にCO<sub>2</sub>排出量の削減目標達成に向けては、具体性を持った活動計画に落とし込み、PDCAサイクルを徹底しているほか、廃棄する物質を資源として活用する「ゼロエミッション」をすべての国内生産拠点で達成するなど、省エネ、廃棄物の減量化・リサイクル化への積極的な取り組みを継続して行っています。

## 取引先との協働

国連グローバル・コンパクトへの参加を契機に、2006年に「人権」、「法令遵守」、「労働慣行」、「知的財産の保護および機密の保持」、「環境保全」、「公正な取引」を明文化した「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」を策定(2011年12月改訂)しています。そして、国内外のお取引先に同基準を配付し、周知を図った上で、「購買契約書」と「覚書」を締結しています。2015年3月現在、「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」の対象となるお取引先のうち、国内外1,500社以上から、同基準への同意書を得ています。



また、「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」の遵守状況を把握するために、国内外約500社のお取引先に、定期的にアンケートや監査などモニタリングを実施しています。

### 資生堂グループ・サプライヤー行動基準の対象となる取引内容

取引内容	購入品・作業内容
原材料などの直接材	香料・原料など
製造委託品	化粧品、美容用具など
販売施策品	サンプル、小型見本
パッケージ	容器、包装材、能書、レーベル、外箱など
セット外注	セット作業などの外注
販促物	印刷物(リーフレット・カタログなど)、景品、カウンター回り備品小物、店頭活動ツール、プロモーション・イベントツール

## サプライヤーとの協働による新たな価値創造の実現

原料、香料、材料のお取引先と双方向で知恵を出し合い、イノベーションを起こしていく活動に取り組んでいます。特に材料に関しては、基本的に年2回「材料開発提案会」を開催し、毎年約80件もの提案をお取引先さまからいただいております。その中から新しい価値が実現しています。





### お客さま起点の宣伝・デザイン

資生堂がつくるすべての商品パッケージやコミュニケーション、店舗・カウンターなどのデザインはお客さま起点であることをめざしています。日本国内のみならず、世界各地の多様なお客さまの価値観や生活行動への理解を深め、変化を敏感に捉える手法を身につけ、体制を強化し続けています。常に社内外の多くの知見を取り入れ、感性を磨き、新しい価値創造に挑戦し続けています。

### 強み

- ▶ 一気通貫のブランディングを実現できるインハウスクリエーティブ部門
- ▶ 米州・欧州・中国におけるクリエイティブネットワークの拠点
- ▶ 100年にわたって、多様なお客さまの価値観と向き合い蓄積した、クリエイティブに関する知見

### 当期の成果

- ▶ 「SHISEIDO アルティミューン」が国際的パッケージデザイン賞「ペントアワーズ」でゴールド賞（ラグジュアリー部門）を受賞
- ▶ 2015年企業広告「50 selfies of Lady Gaga」が、日本新聞協会 新聞広告大賞、広告電通賞 新聞部門優秀賞、東京アートディレクターズクラブ ADC賞を受賞

### 資生堂独自のクリエイティブ

1916年、宣伝・デザイン部の前身である資生堂意匠部が発足し、新しい美、新しい文化を創造し、発信する部門として歩み始めました。以降、資生堂書体に代表される独自の美意識を継承しながら、商品パッケージ、コミュニケーション、店舗・カウンターなどのあらゆるデザインを通じて時代の美を創造しています。

そして近年、企業にとってはどのような価値をお客さまと共有し、どのような関係を築いていくのかが、非常に重要になっています。価値づくり（商品開発）の源流から参画し、最適な表現に落とし込み、さらにはそれを長い視点で磨き続けることが可能なインハウスクリエーティブ集団として、グローバル拠点も含め130名のデザイナーを擁していることは、資生堂の独自性であり大きな強みです。2016年に創設100年を迎える宣伝・デザイン部門は、研究開発部門やマーケティング部門とともに、資生堂の価値創造プロセスのエンジンとして引き続き邁進します。

### お客さまとともに変化するクリエイティブ

日本、米州、欧州、中国、アジアなど世界のお客さまは多様であり、生活環境も変化し続けています。その中で、当社は企業と商品ブランドのイメージが常に新しく、お客さまの心と時代を捉えたものとなるように、クリエイティブ体制や手法、考え方を進化させています。2015年は中国におけるクリエイティブ体制を強化し、グローバルクリエイティブネットワークの一層の充実を図りました。また、10月にはパリやニューヨークで実績を積んだインターナショナル人材を「SHISEIDO」のグローバルクリエイティブ・ディレクターとして迎え、ブランドイメージをより若々しく刷新しています。さらに、デジタル世代のお客さまとの接点強化を図り展開したWEB動画「High School Girl?」は、国内最多の再生回数(900万回)を記録し、海外からも多くの反響を受けました。



WEB動画「High School Girl?」が、フランス発の国際広告賞「エビカアワード」の「フィルム・グランプリ」をはじめ、アジア最大級の広告祭「アドフェスト」フィルム部門金賞ほか、国内外の広告賞を受賞。

## 5

## お客さま対応

1  
研究2  
商品開発3  
生産・調達4  
宣伝・デザイン5  
お客さま対応

## お客さま起点の対応

ビューティーコンサルタント（BC）の役割はお客さま起点の“要”として、お客さまのご要望に応じ、一人ひとりの肌や化粧生活に合わせ、お客さまの気持ちに寄り添いながら、美容情報や商品提案を行うことにあります。お客さまの声を常に収集・分析し、リアルタイムに把握していくことにより、対応の質とお客さま満足をめざしています。

## 強み

- ▶ 「おもてなし」の心でお客さまに接しブランドの価値を伝える全世界で約22,000名のBC
- ▶ これまでに培ってきた対応ノウハウや美容技術を凝縮した対応ソフトの開発・運用
- ▶ お問い合わせやご相談に誠実に対応し、お客さまに高く評価していただいている窓口対応

## 当期の成果

- ▶ お客さま窓口での対応件数約8万件、店頭から収集したお客さまの声約8.5万件（2015年4月1日～12月31日）
- ▶ お客さま窓口が、「HDI格付けベンチマーク」で最高評価の三つ星を3年連続獲得
- ▶ 「平成27年度サービス・ホスピタリティ・アワード」で優秀賞を受賞

## 「おもてなし」の心を磨き続ける取り組み

BCは、店頭でお客さまのご要望に応じ、商品や美容情報を一人ひとりの肌や化粧生活にあわせてご紹介するという重要な役割を担っています。美容のプロとしてさらに質の高いコンサルティング活動をめざし、1998年には、業界で初めて美容知識・技術についての「厚生労働省認定資生堂技能検定」を導入しています。

また、お客さまの満足を最大化し、ご愛用者の拡大につなげるために、BCは「おもてなし」の心でお客さまに接することを重視しています。

2011年には、国内外のBCが同様の「おもてなし」の心を店頭で具現化できるよう、共通の行動指標「SHISEIDO<sup>シセイドウ</sup> BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI<sup>ビューティーコンサルタントおもてなし</sup> CREDO<sup>クレド</sup>」を策定し、日々の活動に活かしています。

さらに、日頃の美容技術・対応を振り返り、磨き直すことで美容のプロフェッショナルとしてのスキルを向上させることを目的に、全世界のBC約22,000名が参加する「資生堂 グローバルビューティーコンサルタント コンテスト」を定期的に行っています。



全世界のビューティーコンサルタントに配付された行動指標  
「SHISEIDO BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI CREDO」

## 対応レベルの向上に向けて

当社は、店頭における対応力や提案力の向上に向けて、これまでに培ってきた対応ノウハウや美容技術を凝縮した対応ソフトを開発・運用し、海外においても国際版対応ソフトとして活用しています。

2013年6月には、国内のBC約10,000名に対し、携帯情報端末「ビューティータブレット」を導入。同年7月から専用開発アプリケーションソフトを順次搭載、店頭での対応に活用しています。

このアプリケーションソフトには、お客さまが化粧を落とすことなく、鏡を見るように顔を映すだけで自由自在にメーキャップをシミュレーション体験できる「メーキャップシミュレーター」をはじめ、数多くの商品の中からお客さまに最適な商品を選ぶ「ファンデーションファインダー」、「スキンケアコンサルテーション」、「ヘルスケア」の4種類があります。こうした最先端のテクノロジーを活動ツールとして活用し、店頭における興味喚起や、お客さまがこれまで気づけなかったご自身の魅力を発見いただくことによる満足度向上をめざします。

また、海外からのお客さまにも資生堂の化粧品と出会い、キレイになっていただくお手伝いをすべく、「ビューティータブレット」に4カ国語（中国語〈簡体字・繁体字〉、英語、タイ語）表示の応対アプリやコミュニケーションシートを搭載し活用しています。



店頭での対応時に、「ビューティータブレット」など、さまざまな最先端のテクノロジーを活動ツールとして活用しています。

## お客さまを起点とした対応に向けて

BCは、お客さまを第一に考え、お客さまの気持ちに寄り添う対応＝「With対応」を実践し、お客さまに「また来店したい」と思ってもらえる対応の実現をめざして日々活動しています。

また当社では、お客さまの声を収集・分析・共有する「ミラーシステム」を導入し、商品開発やサービス向上に活かす取り組みを行っています。応対面においても、お客さまからの声をリアルタイムに事業所へフィードバックし、活動の振り返りや課題の気づきを促すことにより、対応の質とお客さま満足のさらなる向上につなげています。

（ミラーシステムの詳細については、「お客さまの声を反映する取り組み」

（P44～P45）をご参照ください）

資生堂は1968年にお客さま対応組織を設置していますが、現在は「お客さまセンター」として、すべての企業活動をお客さま起点とするために、お客さま対応とお客さま情報の社内還流を推進しています。

さらに、お客さまセンター内に設置されたお客さま窓口は、お客さまとの重要な接点となるため、お問い合わせやご相談に誠実に対応し、お客さまにとって一層お役に立つ情報を発信することを徹底しています。2012年からは、ウェブを通じたトータルビューティーサービス「watashi+」内での「Web BCカウンセリング」など、お客さまとの積極的なコミュニケーションを推進しています。

当期、資生堂のお客さま窓口は、応対品質の高さが評価され、世界最大のサポートサービス業界団体Help Desk Instituteの日本法人HDI-Japanが主催する、「HDI格付けベンチマーク」のクオリティモニタリング部門（電話）にて、化粧品業界初となる最上位の三つ星を3年連続で獲得しました。



HDI-JAPAN代表取締役CEO（中央）と当社お客さまセンタースタッフ





# 一気通貫のマーケティングによる価値創造事例

グローバルプレステージ市場No.1ブランドをめざす「クレ・ド・ポー ボーテ」

ブランド価値の向上をめざした、一気通貫のマーケティング。

ここでは、日本の高価格帯市場でトップシェアを誇る「クレ・ド・ポー ボーテ」を事例として取り上げ、この取り組みが創出する価値をご説明します。

## 資生堂の最高級ブランドイメージをつくってきた「クレ・ド・ポー ボーテ」

「クレ・ド・ポー ボーテ (CPB)」は、1982年発売の「クレ・ド・ポー」を前身として、1996年に誕生した資生堂の最高級ブランドです。ブランド名には、フランス語で「肌の鍵」という美しい響きとともに、「未知の美しさの扉を開ける」という想いが込められています。発売以来、常に最新の知見や最先端のテクノロジーを導入するなどの進化を続け、日本を含む世界12の国と地域で販売しています。日本市場では、高価格帯市場においてブランドトップシェア※を誇り、当社の日本事業で最大規模の売上を占めています。

2011年には、グローバルでのプレゼンス向上をめざし、ブランドイノベーションを実施しました。CPB独自のブランドのコアバリュー「Radiance of joy (光り輝く歓喜)」を軸に、商品の独自価値の発信のみならず、ブランドの世界観まであわせてお客さまにお届けし、新しいお客さまの獲得をめざしてきました。同時に社内の組織も、研究、商品開発から店頭活動まで一気通貫で、グローバルでのマーケティングを実践できる体制に強化しました。

イノベーション実施後は現在に至るまで、グローバルでの売上は2桁近い成長率を維持し続け、2015年12月期はブランド全体で前期比37%増、各地域で2桁増の力強い成長を遂げました。

※ インターナショナル 一般化粧品（ヘア除く）10,000円以上 2015年1月～12月 金額シェア



## CPBが実践した一気通貫のマーケティング

研究、商品開発などから宣伝、店頭での対応に至るまでの各プロセスがお客さま起点で連携し、ブランド価値を最大限に高めていく、一気通貫のマーケティング。2014年から資生堂全社でこの取り組みを進めていますが、CPBはいち早く2011年から実行しています。新たな価値を創造し、その価値をお客さまにお届けするまで一気通貫で取り組み、CPBはお客さまとともに歩み続けています。



## 1 研究

クレ・ド・ポー ボーテ研究所は、資生堂140余年の歴史の中で培った研究開発をバックボーンに持つ、あらゆる分野の研究開発のスペシャリスト集団です。皮膚を構成する最小単位の細胞を見つめながら、常に先進性と革新性を強く意識し、最先端の研究開発に挑戦し続けています。このクレ・ド・ポー ボーテ研究所で採用しているのが「ブレインスキン理論」。「肌は、脳と同じように自ら考え、さまざま

な情報を処理する能力（知性）を持つ」というCPB独自の研究に基づき生み出された理論です。肌は、紫外線や乾燥といった外的ストレスを感じたとき、それを自ら鎮めるというシステムも備えています。そのシステムを良好に保ち、細胞のストレスをカットすることで、自ら輝く美しい肌へ導きます。



## 2 商品開発

お客さまの潜在ニーズ（インサイト）を徹底的にリサーチし、変わりゆく価値観を捉え、新発想の価値を提案する商品を生み出していきます。世界中のお客さまに満足していただくために、お客さまが求めている機能、使用感触、香りなどの調査・検証を積み重ねています。使い続けることで効果を実感いただき、お客さまの喜びにつながる商品の開発に日々取り組んでいます。





### 3 生産・調達

お客さまに安心して商品をお使いいただけるように、安全性を最優先にした化粧品づくりを行っています。CPBの商品には、より高度に精製された原料が使用されており、高い品質を維持しています。多様な試験を実施し、品質の安定性・安全性を確認していることに加え、グローバルな視野に立った品質保証への取り組みを積極的に進めています。

### 4 宣伝・デザイン

商品パッケージでは、ときめくような高揚感や輝きを持った強く美しいデザインを追求するとともに、お客さまが使いやすい高い機能性との両立を実現しています。広告やウェブサイトなどでも輝きのイメージを強力に訴求するほか、ときめきを感じていただける「ラディアンスカウンター」を展開するなど、宣伝・デザインにおいても一貫したメッセージをつくり上げています。

### 5 お客さま対応

美意識の高いお客さまに満足いただくために、店頭でビューティーコンサルタント（BC）は伝道師として、CPBの世界観や独自価値をお客さまにお伝えしています。肌への効果だけではなく、使うたびに高揚感を感じていただける心地よい使用方法など、お客さまの心に響くカウンセリングを心がけています。さらなる愛用者拡大に向け、お客さまに寄り添った店頭活動を実践しています。



「ラ・クレーム」は、宝石のようなカットが施され、ときめくような高揚感をもたらしています。



ブランドと商品の輝きを強く表現した「ラディアンスカウンター」はお客さま起点の設計で居心地のよさも創出しています。





や、お客さま個々の魅力をさらに引き出すカラーメーキャップアイテムを展開しており、スキンケアとメーキャップをあわせたブランド力を強化しています。

### さらなるブランド価値向上をめざした刷新

2016年2月、CPBはさらなるブランド価値向上をめざし、スキンケアシリーズの中心商品を刷新しました。このシリーズは、肌表面の輝きに加え、見た目の印象を左右する内側の輝きにも働きかけるという2つのアプローチに進化した「新プレインスキン理論」に基づき開発しています。肌の心地よさにまで徹底的にこだわり、毎日使うたび、ときめくような高揚感をもたらし、より生命感に満ちた内側から輝く肌の実現をめざしています。

また、CPBはスキンケアだけではなく、メーキャップ商品においても、美しい輝きのある仕上がりを実現するファンデーション

### ハイプレステージ市場の頂点をめざして

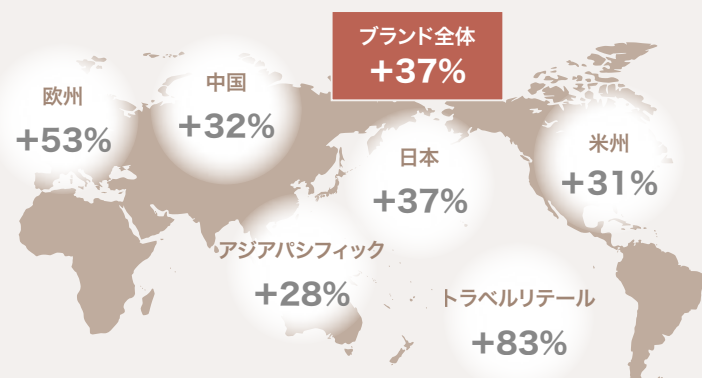
2015年12月期に各地域で大きく伸長したCPB。今後めざすのは、2020年までに、日本初のグローバルラグジュアリーブランドになることです。お客さまにとってのラグジュアリーの価値観は変化しており、特に本質的な価値を重視する傾向が強まっています。こうしたお客さまのニーズを捉え、日本発祥の匠の技ともいえるテクノロジーや、サイエンスなどを活かした本質的な価値を有する商品を発売していきます。ハイプレステージ市場における頂点をめざし、一気通貫マーケティングを世界中で実践するとともに、店舗数の拡大にも取り組み、グローバルでの展開をさらに加速していきます。



刷新したスキンケアアイテム

### 「クレ・ド・ポー ボーテ」出荷ベース売上前期比

(2015年1～12月、現地通貨ベース実績)



# 美しい社会の創造



## 当期の成果

- ▶ バングラデシュでの社会性ビジネスモデルが、国連開発計画が主導する「ビジネス行動要請 (BCtA)」の取り組みとして承認
- ▶ 「資生堂ライフクオリティ ビューティーセミナー」を世界各地で延べ3,231件開催、参加者は延べ55,814名  
(国内は2015年4～12月、海外は2015年1～12月の実績)
- ▶ 「がん患者さんのための外見ケアBOOK」を発行し、全国主要医療機関、がん患者団体などへ配布

## 化粧を通じたQOL<sup>※1</sup>の向上に向けた取り組み

世界中のたくさんのお客さまに出会い、美しくなりたい。「化粧のちから」を体感いただきたい。当社はそんな想いのもとに、さまざまな社会ニーズと時代ニーズに応える「社会に向けた美容セミナー」を開催するとともに、独自のカバーメーキャップ技術を駆使して外見上の悩みを解決する「資生堂ライフクオリティ メーキャップ」の実践・アドバイス活動を国内外で展開しています。

※1 QOL：クオリティ・オブ・ライフ＝生活の質

### 社会に向けた美容セミナー

「資生堂子どもセミナー」では、小学校に訪問して正しい洗顔の方法、紫外線ケアの大切さをお伝えしています。また、「資生堂ライフクオリティ ビューティーセミナー」では、学生や社会人向けには身だしなみを整える整容法やメーキャップスキルを高めるビューティー講座を、高齢者向けには健康寿命<sup>※2</sup>延伸の有効性が確認された当社開発の化粧サービス（化粧療法プログラム）<sup>※3</sup>をベースにした「いきいき美容教室」を開き、2013年

からソーシャルビジネスとして日本全国で展開しています。さらに、障がい者施設などの社会福祉事業向けに「資生堂CSR美容セミナー」も日本全国で展開しています。



※2 自立した生活ができる期間。2000年にWHO（世界保健機関）が提唱した指標  
※3 専門スタッフと一緒に、参加者自身が化粧を楽しみながら行う教室形式のプログラム

## 資生堂ライフクオリティ メーキャップ

あざや濃いシミ、白斑、肌の凹凸（傷あと、やけどあとなど）、がん治療の副作用（強いくすみなどの肌色変化、眉やまつ毛の脱毛）や手術あと（傷あとや腫瘍摘出あとなど）による外見上（美容上）の悩みなど、肌のさまざまな問題に対して、化粧によるカバー方法を「資生堂ライフクオリティ メーキャップ」と称し、肌の深い悩みをお持ちの方々に化粧による解決方法を提案するメーキャップアドバイスを無料で行っています。2015年12月現在で、東京・銀座の「資生堂ライフクオリティ ビューティーセンター」を中心に、この活動に共鳴し研修を受けた全国のお取引先や医療機関は約380カ所に上り、上海や香港、台湾など海外でも活動を展開しています。この活動により、QOLの向上、一人ひとりが自分らしく輝いて生きる力をサポートし、社会復帰できる人を増やすことを通じて、人々が幸せになる社会の実現をめざしています。



「資生堂ライフクオリティ ビューティーセンター」は、2006年の開設以来、約4,500名の方々にご利用いただいています。肌にさまざまな悩みをお持ちの方を「化粧のちから」で支える活動に取り組んでいます（肌の問題に対応する「パーフェクトカバーファンデーション」の使用写真）。

## 女性の活躍に対する支援

当社は、女性の活躍支援の一環として、「資生堂女性研究者サイエンスグラント<sup>※4</sup>」を設立し、自然科学分野における次世代の指導的女性研究者の活躍を支援しています。また、「理系進路選択支援活動」を通して、女子中学生、高校生が将来の夢を

設計する後押しをするとともに、将来に向けた女性の理系人材育成に貢献しています。

さらに、国連グローバル・コンパクトとUN Womenが連携し、マルチステークホルダーによる国際協議を経て策定されたガイドライン「女性のエンパワーメント原則（WEPs※5）」に署名し、女性の地位向上や経済的自立などの国際的な社会課題に対して、本業を活かした解決に取り組んでいます。

※4 グラント（Grant）とは「研究助成金・補助金」の意の英語

※5 Women's Empowerment Principlesの略



## バングラデシュでの女性支援

当社は、2012年3月期よりバングラデシュ農村部の女性を対象に、社会的地位向上や活躍を支援する活動を推進しています。この活動は、現地専用開発したハラル認証のスキンケア製品を展開するとともに、保健や衛生、栄養に関するワークショップなどの啓発活動をあわせて実施し、彼女たちのエンパワーメントや生活習慣の改善を支援するものです。2015年9月には、国連開発計画（UNDP）が主導する、社会貢献活動と事業活動の両立をめざすビジネスモデル「ビジネス行動要請（BCtA）」の取り組みとして、アジアの化粧品会社で初めて承認されました。引き続き、「美しい生活文化の創造」という企業理念のもと、自分らしく生きたいと願う多くの女性の活躍の後押し、世界中の人々の幸せの実現に向けた活動を進めていきます。



現地語（ベンガル語）で作成した紙芝居を用いて、啓発活動を実施しています。



ハラル認証を取得した現地専用化粧品「Les DIVAS」

## 美と健康に関わるサポート

当社は、世界共通言語であり、人々に感動と共感を与えるスポーツへのサポートを通じて、世界中の人々のアクティブで美し

い生き方を応援しています。スポーツへのサポートを単なるイベント協賛の枠にとどめることなく、新たな価値創造のマーケティングと位置づけ、今後、スポーツコンテンツを絡めたマーケティング展開やコミュニケーションを強化していきます。当社が長年培ってきた美と健康に関わる有形・無形の資産でアスリートの魅力をさらに高めることに加え、「美しい生活文化の創造」につながるさまざまな活動を展開し、企業価値のさらなる向上を図ります。

## 企業文化の発信

創業から現在に至るあゆみを、「企業文化」という知的かつ感性的な資産と捉え、次世代の新たな価値創造に活かし続けているのが資生堂の特色です。

「資生堂企業資料館」（静岡・掛川）では、144年にわたる商品・宣伝広告物などの企業資料を一元的に収集・蓄積し、商品開発や教育などで社内活用する一方、企業文化の発信拠点として一般公開しています。

また、長年にわたり芸術文化活動や支援活動に取り組み、文化の発信を通じて心豊かな社会に貢献することをめざしています。1919年に開廊し、現存する日本最古の画廊である「資生堂ギャラリー」（東京・銀座）では、新進アーティストを発掘する公募展「shiseido art egg」をはじめ、現代美術を中心とした展覧会を開催しており、作品の一部を、「資生堂アートハウス」（静岡・掛川）でコレクションし公開しています。企業文化誌『花椿』（1937年創刊）では、カルチャー、ファッション、アートなど常に時代の最先端を伝え続け、毎年優れた詩集に贈賞する「現代詩花椿賞」（1983年創設）では、美を伝える言葉の力を高める支援を続けています。



「資生堂ギャラリー」では、現在も前衛性と純粋性を兼ね備えた時代の表現を積極的にご紹介しています。



# 美しい環境の創造



## 当期の成果

- ▶ 「シーブリーズ」の容器でメカニカルペットを採用（P45参照）
- ▶ 高級感と環境対応を両立させた「クレ・ド・ポー ボーテ シナクティブ」のレフィルが「日本パッケージングコンテスト2015」にて「化粧品包装部門賞」を受賞（P45参照）
- ▶ 自社「植物栽培実験施設（植物工場）」で栽培した植物を原料として商品に配合開始（P47参照）
- ▶ 国内外での森林保全活動の継続的推進（長崎、和歌山、横浜、中国、タイなど）

## 環境活動の基本方針

当社は、社名の由来である「至哉坤元 万物資生（大地の徳はなんとすば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）」が表す通り、創業以来一貫して地球の恵みに感謝し、大切にしながら事業を営んできました。現在は、「美とエコをつなぐ新しいライフスタイル」の実現をめざし、全社員が全世界で取り組む環境プロジェクト「資生堂アースケアプロジェクト」を推進しています。

## 社会との約束

2008年11月、国連グローバル・コンパクトの気候変動に関するイニシアチブ「Caring for Climate」に賛同し、環境に取り組む強い意志を世界に向けて表明しました。

一方、日本国内においては、2009年3月、化粧品業界で初めて環境省から「エコ・ファースト企業<sup>※1</sup>」に認定されました。約束した取り組みの進捗状況については、環境省への報告に加え、資生堂グループ企業情報サイトなどでも定期的に公表しています。



※1 2008年4月に環境省が創設。業界のトップランナー企業の環境保全に関する行動をさらに促進していくため、環境大臣に自らの取り組みを約束する制度。

## 環境負荷低減に向けた取り組み

当社は、「ライフサイクル全体での商品の環境対応」と「全世界でのCO<sub>2</sub>排出量の削減」を環境活動の柱に、環境負荷低減に向けた取り組みを推進しています。

「ライフサイクル全体での商品の環境対応」では、「モノづくりエコスタンダード」をベースに、研究開発、商品企画、調達、生産、物流、販売、廃棄までを含めたライフサイクル全体での取り組みを進めています。「全世界でのCO<sub>2</sub>排出量の削減」については、2017年および2020年の削減目標を掲げ、達成をめざして各事業所で推進しています。

### CO<sub>2</sub>排出量削減目標

事業所	基準	2017年12月期目標	2020年12月期目標	対象
国内	生産事業所	18%削減	20%削減	絶対量
	非生産事業所	11%削減	14%削減	
海外	生産事業所	22%削減	23%削減	BAU比 <sup>※2</sup>
	非生産事業所	8%削減	11%削減	絶対量 <sup>※3</sup>

※2 特段の削減策を講じなかった場合に想定されるCO<sub>2</sub>排出量（BAU：Business As Usual）と削減策を講じた場合に想定されるCO<sub>2</sub>排出量の比較

※3 海外非生産事業所については、データ未取得事業所を除く

## 生物多様性の保全への取り組み

パーム油は、近年急速に需要が増加しており、原料となるアブラヤシの大規模な農園開発のために熱帯雨林が違法に伐採され、野生動物の絶滅危機や森林減少による地球温暖化への影響が問題視されています。資生堂は2010年から、持続可能なパーム油産業の振興や運営を行うことを目的として設立された「持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil）」に参加しており、2013年から資生堂が使用するパーム油およびパーム核油の全量をRSPO認証パーム油としています。認証にあたっては、RSPOで定められている「ブック・アンド・クレーム方式<sup>※4</sup>」を採用しています。



※4 RSPO認証農園で生産されたパーム油・パーム核油の生産量を認証クレジットとして売買取引する方式。グリーン電力と同じ仕組みで、「証紙」を購入することにより、RSPOで認証された油を購入したことが同等とみなされます。

# 世界で勝てる人材



## 当期の成果

- ▶ 女性リーダー比率50.6%、うち日本の女性リーダー比率28.5%  
(2015年12月31日時点)
- ▶ グローバル全社員を対象としたワーキングプリンシプル「BIG WIN 5」と「組織・人材プリンシプル」を策定
- ▶ 「採用・育成・異動・昇進・評価・報酬」に至るすべてのグローバルでの人事活動を刷新

## ダイバーシティ&インクルージョン

資生堂では、さまざまな国や地域、100以上の関係会社・事業所で、国籍(約60カ国)や性別、年齢、雇用形態など、多様な属性・価値観を持った社員が働いています(46,198名、2015年12月31日時点)。

こうした中、ダイバーシティ(多様性)の考え方や価値観を持った社員が交じり合うことにより、世界中のお客さまの多様なニーズに沿う新たな価値を創造する組織(会社)をめざすとともに、それぞれの能力を存分に発揮し、「VISION 2020」を実現します。

日本では、これまで仕事と育児・介護を両立するためのさまざまな支援策を導入してきましたが、今後も男女ともに育児・介護をしながらも真の活躍・キャリアアップができる「女性活躍における国内のリーディングカンパニー」をめざします。そのため、育児・介護をしながら活躍するロールモデルを構築するとともに、多様な価値観に応じた柔軟で生産性の高い働き方を実現することで、2016年末までに女性リーダー比率30%をめざします(日本の女性リーダー比率28.5%、2015年12月31日時点)。

## グローバルレベルの人材育成

創業以来、「書生堂」と呼ばれるほど人材育成に注力してきた資生堂は、2006年に「資生堂『共育』宣言」を発表し、「働く人の成長」と「会社の成長」とが重なり合って「人」を大切に育てていくことを宣言しました。

グローバル経営の実現に向けて、2008年に「グローバル人事ポリシー」を策定するとともに、人事機能品質と効率の向上を推進しています。2015年には、「VISION 2020」を実現するための取り組みの一環として、グローバル全社員の行動変革を促すワーキングプリンシプル「BIG WIN 5」と、当社の組織・人材

のありたい姿を定義する「組織・人材プリンシプル」を策定しました。採用・育成・異動・昇進・評価・報酬に至るグローバルでのすべての人事活動を刷新し、挑戦し続け、お客さま価値を創造する人材を創出することで、「人の力で会社を強くし、競合他社に勝つ組織」を実現します。

また、「VISION 2020」を実現するには、新しいことへ臆することなくチャレンジをする風土へ変えていくことが重要です。このため、2016年から、日本では「BIG WIN 5」の体現に向けたコンピテンシーを導入するとともに、試行錯誤を繰り返しながら上司・部下が一体となって目標達成に向けて行動し成果を出せる「トライ&エラー&トライ」を促進させるパフォーマンスマネジメントを実現していきます。これにより、グローバルレベルで「勝てる人材」を育成し、「競合に勝てる」組織ケイパビリティ向上を実現します。

## グローバルカンパニーをめざした 人事の仕組みの刷新

「VISION 2020」を実現するために、すべての人事活動を刷新し、2016年からは、社員の個々の可能性を解き放ち、世界中で活躍し、輝いてもらうための機会を提供するためにタレントデベロップメント(能力開発)を強化していきます。1つ目はグローバルモビリティ(国際間人事異動)を加速し「“タフ”だけど“ワクワク”できる”場所や機会”を増やし、その経験により社員とともに会社を成長させ、さらに輝きを放つ人材を輩出していきます。2つ目はトレーニングへの投資を拡大します。具体的にはリーダー層に向けたプログラムやMBAプログラムなど、外の世界で研鑽する機会を提供してきます。

お客さまの期待を上回り続けるために「人」の潜在能力を引き出し、「自分に勝つ、競合に勝つ」チームを生み出すことに集中して取り組んでいます。



# マネジメントセクション

- 60 取締役・監査役および執行役員
- 64 コーポレートガバナンス
- 74 リスクマネジメント





# 取締役・監査役および執行役員

(2016年4月1日現在)



## 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

① 魚谷 雅彦 (1954年6月2日生)

担当等：取締役会議長

経営戦略、コーポレートコミュニケーション、内部監査、  
グローバルコスメティクス・パーソナルケアブランド事業担当

1977年 ライオン歯磨(株)(現ライオン(株))入社  
1983年 米国コロンビア大学経営大学院卒業  
(MBA取得)  
1988年 シティバンクN.A. マネジャー  
1991年 クラフト・ジャパン(株)(現モンデリーズ・  
ジャパン(株)) 代表取締役副社長  
1994年 日本コカ・コーラ(株) 取締役上級副社長・  
マーケティング本部長  
2001年 日本コカ・コーラ(株) 代表取締役社長  
(Global Officer)  
2006年 日本コカ・コーラ(株) 代表取締役会長  
2007年 (株)ブランドヴィジョン 代表取締役社長  
2011年 アスクル(株) 社外取締役

2012年 コカ・コーラウエスト(株) 顧問(現任)  
シティバンク銀行(株) 取締役(非常勤)  
2013年 当社マーケティング統括顧問  
2014年 執行役員社長(現任)、CSR委員会委員長  
代表取締役(現任)  
2015年 人事・風土改革担当  
グローバル事業(国際事業・中国事業・  
プロフェッショナル事業)担当  
国際事業部長  
グローバル事業全般担当、  
コーポレートコミュニケーション担当(現任)  
2016年 経営戦略、内部監査、グローバルコスメティ  
クス・パーソナルケアブランド事業担当  
(現任)

## 代表取締役 執行役員副社長

② 岩井 恒彦 (1953年5月28日生)

担当等：技術イノベーション本部長

研究開発、SCM、技術戦略統括、リーガル・ガバナンス、  
コンプライアンス、サステナビリティ戦略統括担当  
コンプライアンス委員会委員長

1979年 入社  
2002年 製品化計画部長  
2004年 ファインケミカル事業部長  
2006年 技術部長  
2008年 執行役員  
2009年 品質保証部長  
2010年 技術企画、品質保証、  
フロンティアサイエンス事業担当  
2013年 技術企画、品質保証、薬事、CSR、環境、  
フロンティアサイエンス事業担当  
2014年 執行役員常務  
研究、生産、技術総括担当  
取締役



#### 代表取締役 執行役員常務

③ 坂井 透 (1956年10月16日生)

担当等：資生堂ジャパン(株) 代表取締役執行役員社長  
日本地域統括担当

2015年 技術イノベーション本部長(現任)、  
研究開発、SCM、技術戦略統括担当  
技術戦略本部長 兼 品質保証本部長  
技術企画、品質保証、フロンティアサイ  
エンス事業担当  
薬事担当  
2016年 代表取締役(現任)  
執行役員副社長(現任)  
研究開発、SCM、技術戦略統括担当  
(現任)  
薬務担当  
リーガル・ガバナンス、コンプライアンス、  
サステナビリティ戦略統括担当(現任)  
コンプライアンス委員会委員長

1982年 入社  
2008年 購買部長  
2010年 執行役員  
生産・購買・ロジスティクス担当  
2012年 経営企画部長  
2013年 執行役員常務(現任)  
国内化粧品事業 事業戦略領域担当  
取締役  
2014年 国内化粧品事業、ヘルスケア事業担当、  
国内化粧品事業部長  
2015年 代表取締役(現任)  
日本地域本社社長  
日本事業全般、ヘルスケア事業、  
デジタル事業担当  
資生堂ジャパン(株) 代表取締役  
執行役員社長(現任)  
2016年 日本地域統括担当(現任)

#### 社外取締役 <独立役員>※

④ 石倉 洋子 (1949年3月19日生)

1985年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク  
日本支社入社  
1992年 青山学院大学国際政治経済学部 教授  
1996年 エイボン・プロダクツ(株) 取締役(非常勤)  
2000年 一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科 教授  
2001年 中央教育審議会 委員  
2004年 ボーダフォンホールディングス(株)  
取締役(非常勤)  
日本郵政公社 社外理事(非常勤)  
2005年 日本学術会議 副会長  
2006年 (株)商船三井 社外取締役  
2008年 総合科学技術会議 議員(非常勤)  
2010年 日清食品ホールディングス(株)  
社外取締役(現任)  
富士通(株) 社外取締役  
2011年 慶應義塾大学大学院  
メディアデザイン研究科 教授  
2012年 一橋大学 名誉教授(現任)  
ライフネット生命保険(株)  
社外取締役(現任)  
2014年 双日(株) 社外取締役(現任)  
2015年 当社社外取締役(現任)

※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



#### 社外取締役 <独立役員>※

⑤ 岩田 彰一郎 (1950年8月14日生)

担当等：役員報酬諮問委員会委員長

1973年 ライオン油脂(株) (現ライオン(株)) 入社  
1986年 プラス(株) 入社 商品開発本部 部長代理  
1992年 プラス(株) 営業本部アスクル事業推進室室長  
1995年 プラス(株) アスクル事業部 部長  
1997年 アスクル(株) 代表取締役社長(現任)  
2000年 アスクル(株) CEO(現任)  
2006年 当社社外取締役(現任)  
当社役員報酬諮問委員会委員長(現任)  
2015年 (株) みんなのウェディング 社外取締役(現任)

#### 社外取締役 <独立役員>※

⑥ 大石 佳能子 (1961年3月24日生)

1983年 日本生命保険(相) 入社  
1987年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク  
ニューヨーク支社  
1988年 米国ハーバード大学大学院卒業(MBA  
取得)  
マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク  
東京支社  
2000年 (株) メディヴァ 代表取締役(現任)  
(株) 西南メディヴァ(現(株) シーズ・ワン)  
代表取締役(現任)  
2001年 アスクル(株) 社外監査役  
2002年 アスクル(株) 社外取締役  
2004年 医療法人社団プラタナス総事務長(現任)  
2010年 アステラス製薬(株) 社外取締役  
2015年 江崎グリコ(株) 社外取締役(現任)  
参天製薬(株) 社外取締役(現任)  
スルガ銀行(株) 社外取締役(現任)  
2016年 当社社外取締役(現任)

#### 社外取締役 <独立役員>※

⑦ 上村 達男 (1948年4月19日生)

担当等：役員指名諮問委員会委員長

1977年 北九州大学法学部 専任講師  
1979年 北九州大学法学部 助教授  
1981年 専修大学法学部 助教授  
1986年 専修大学法学部 教授  
1990年 立教大学法学部 教授  
1997年 早稲田大学法学部 教授(現任)  
2003年 早稲田大学21世紀COE  
《企業法制と法創造》総合研究所 所長  
早稲田大学大学院法務研究科 教授  
2004年 (株) ジャスダック証券取引所  
社外取締役  
2006年 当社社外取締役(現任)  
当社役員指名諮問委員会委員長(現任)  
早稲田大学法学部学術院長・法学部長  
2008年 早稲田大学グローバルCOE《企業法  
制と法創造》総合研究所 所長(現任)  
2012年 日本放送協会 経営委員  
日本放送協会 監査委員  
2013年 日本放送協会 経営委員長職務代行者

## 取締役を兼務しない執行役員

常務  
研究開発本部長

島谷 庸一

人事本部長 兼 人事部長  
(中国事業革新プロジェクト、秘書・渉外担当)

青木 淳

資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 社長 兼  
資生堂シンガポールCo., (Pte.) Ltd. 社長  
(アジアパシフィック地域統括担当)

ジャン フィリップ シャリエ

資生堂(中国) 投資有限公司 董事長 兼 総経理

藤原 憲太郎

クリエイティブ本部長  
(宣伝・デザイン、企業文化担当)

林 高広

グローバルプロフェッショナル事業本部長

カタリーナ ヘーネ

技術戦略本部長 兼 品質保証本部長  
(技術企画、業務、品質保証、  
フロンティアサイエンス事業担当)

保坂 匡哉

グローバルICT※1 本部長 兼 グローバルICT部長

亀山 満

SCM※2 本部長  
上海卓多姿中信化粧品有限公司 董事長

櫛田 靖

グローバルプレステージブランド事業本部  
SHISEIDOブランドユニットブランドディレクター

岡部 義昭



## 常勤監査役

⑧ 西村 義典 (1955年6月28日生)

1979年 入社  
 2005年 財務部長  
 2008年 経営企画部 部長  
       財務戦略グループリーダー 兼 資生堂  
       ビジネスソリューション(株)財務部長  
 2009年 資生堂ドイツチュラントGmbH  
       取締役社長  
 2011年 執行役員 最高財務責任者  
       財務、IR、情報企画担当  
       内部統制担当  
 2012年 取締役  
 2014年 常勤監査役(現任)

## 常勤監査役

⑨ 岡田 恭子 (1959年7月26日生)

1982年 入社  
 2003年 プロフェッショナル事業部  
 2004年 CSR部  
 2006年 企業文化部  
 2011年 企業文化部 部長  
 2012年 企業文化部 兼 150年史編纂プロ  
       ジェクトグループリーダー  
 2015年 総務部 秘書室 部長  
       常勤監査役(現任)

## 社外監査役 &lt;独立役員&gt;※

⑩ 原田 明夫 (1939年11月3日生)

2001年 検事総長  
 2004年 弁護士(現任)  
 2005年 当社社外監査役(現任)  
       住友商事(株)社外監査役  
       セイコーホールディングス(株)  
       社外取締役(現任)  
 2009年 日本郵政(株)社外取締役  
 2011年 (株)企業再生支援機構 社外取締役  
 2013年 住友商事(株)社外取締役(現任)  
 2014年 山崎製パン(株)社外取締役(現任)

## 社外監査役 &lt;独立役員&gt;※

⑪ 大塚 宣夫 (1942年1月10日生)

1988年 医療法人社団慶成会 理事長 兼 院長  
 2007年 当社社外監査役(現任)  
 2010年 医療法人社団慶成会 会長(現任)

## 社外監査役 &lt;独立役員&gt;※

⑫ 辻山 栄子 (1947年12月11日生)

2003年 早稲田大学商学部・  
       大学院商学研究科 教授(現任)  
 2008年 三菱商事(株)社外監査役(現任)  
 2010年 オリックス(株)社外取締役(現任)  
       早稲田大学大学院商学研究科 長  
       (株)ローソン 社外監査役(現任)  
       (株)NTTドコモ 社外監査役(現任)  
 2012年 当社社外監査役(現任)

※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

リーガル・ガバナンス本部長  
 (コンプライアンス、サステナビリティ戦略担当)

## 塩島 義浩

美容統括本部長 兼 資生堂ジャパン(株)美容統括  
 本部長  
 (ビューティークリエーション、日本地域お客さま情報  
 担当)

## 副島 三記子

資生堂ジャパン(株)コスメティクスブランド事業  
 本部長  
 資生堂フィティット(株)代表取締役社長  
 (日本地域コスメティクスブランド事業担当)

## 杉山 繁和

最高財務責任者 CFO  
 (財務、経営管理担当)

## 直川 紀夫

グローバルプレステージブランド事業本部長

## 田邨 真理

2015年12月31日付で退任した執行役員は次の通りです。  
 執行役員常務：ラルフ アーベック、関根 近子  
 執行役員：石本 潔、岩崎 哲夫、村上 直樹、柴田 和久、高野 茂

なお、岩崎 哲夫、村上 直樹、柴田 和久および高野 茂は2016年  
 1月1日付で、資生堂ジャパン(株)の執行役員に就任しました。

※1 ICT：インフォメーション&amp;コミュニケーションテクノロジー

※2 SCM：サプライチェーンマネジメント

# コーポレートガバナンス

## 「VISION 2020」実現に向け、 ガバナンスも進化させていきます

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO  
取締役会議長  
魚谷 雅彦



資生堂は、経営の透明性や公正性を高めるため、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

今回、中長期戦略「VISION 2020」を実現するために、コーポレートガバナンス体制を大きく進化させました。

きっかけは、2016年1月より稼働したマトリクス型新組織体制です。これまで本社が保有していた権限の多くを、それ

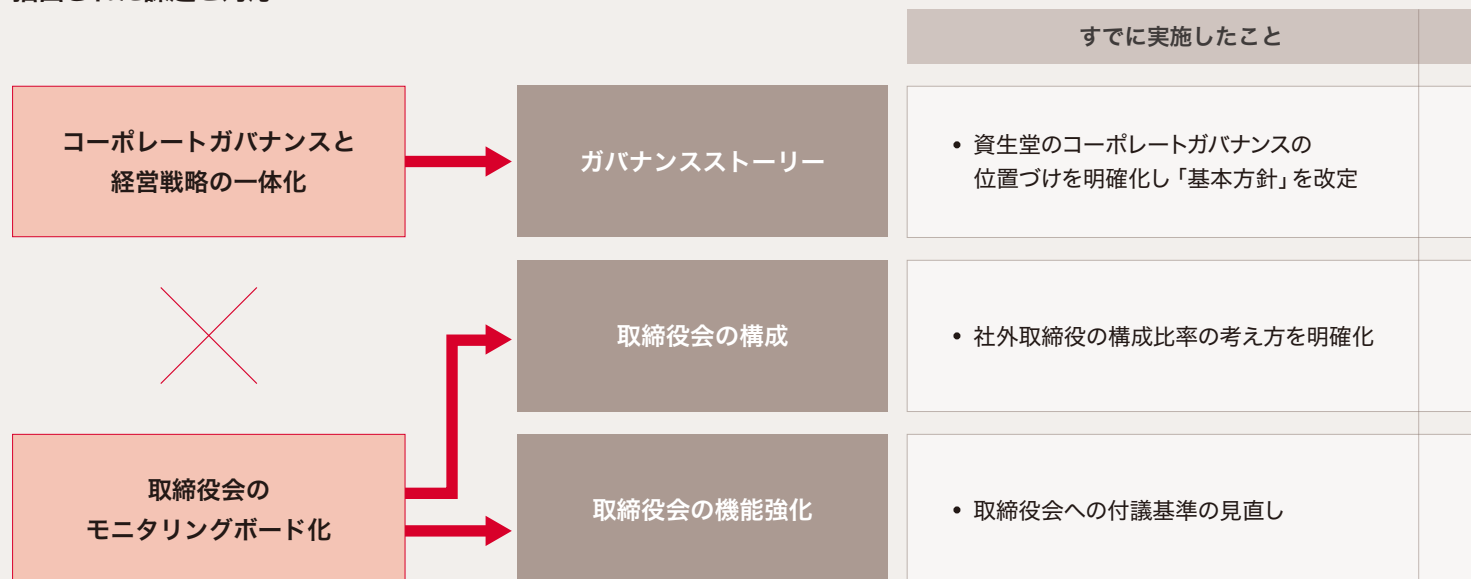
ぞれの地域を統括する地域本社に委譲し、責任と権限の現地化を進めています。この新たな経営体制を前提として、取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について、2015年12月期を通して取締役会での議論を重ねてきました。

その結果、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

タリングボード型の体制で進めることが適切であるとの結論に至りました。

コーポレートガバナンスは、企業の持続的成長のための基盤となるものであり、経営戦略と一体のものとして強化・構築すべきものであると考えています。引き続き、取締役会の機能強化を進め、中長期的な企業価値および株主価値の最大化をめざしていきます。

### 2015年12月期の取締役会でのディスカッションを経て 抽出された課題と対応



## 社外取締役からの メッセージ

## 経営に安心感を与えるための 高性能なガバナンスをめざします。

会社には、それぞれ企業理念や歴史的に大事にしてきた価値観があります。資生堂の場合は「美しく生きたいと願う人々のお役に立ちたい」という価値観です。こうした企業理念や価値観を最大に実現することが経営の基本であり、その実現のために経営者と社員が一体となって邁進しているか、そのことに常に心配りをするのが社外取締役の仕事です。

資生堂の5つの強み（P15）のひとつに「Human Centric（人を中心に据えること）」が掲げられていますが、資生堂はいつの時代も「人」とともに歩んできました。お客さまも社員も経営者も、そして株主のみなさまも、「美しく生きようとする人」です。資生堂がこれらの人々や社会

に必要とされ、評価される会社であり続ければ、株主のみなさまからの信頼と負託に対し、株価や配当などで報いていくことができます。

経営者は会社の内部を知らない社外取締役に対して丁寧に説明し、一方で社外取締役はそれを理解しようと努め、経営を評価し、最終的には経営に信任を与えます。このプロセスが経営の権威を高め、大胆な経営をも可能にします。高性能なブレーキがあるから思い切ってアクセルを踏めるように、高性能なガバナンスの存在は、経営に安心感を与えます。そして、社外取締役とは、自分自身がそのような機能を果たしているかを常に自問自答する存在だと思っています。



社外取締役  
早稲田大学法学部 教授  
上村 達男

### 2016年12月期の継続取り組み事項

- 企業理念や中長期戦略などの実現を支えるものとしてコーポレートガバナンスを体系化し、「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定
- 情報開示の整理・充実
- 取締役選任におけるタスクダイバーシティの継続的な確保・拡大
- 現在の当社の状況を踏まえたCEOのサクセッションプランの継続的な検討
- 現在の当社の状況を踏まえた社外取締役のサクセッションプランの継続的な検討
- 取締役会で議論すべき議題の絞り込みを通じた重要な議題への注力
- 社外取締役への情報提供の強化
- 役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会の機能・権限などの明確化
- 取締役会の実効性評価の継続実施

### 2015年12月期の改革事例：取締役会改革

取締役会のモニタリングボード化を進めるべく、取締役会で議論する議題内容も変化しています。

執行役員にできるだけ権限を委譲するとともに、議長が主体的に議題を決めており、デイリーオペレーションに関する議論は極力減らし、会社の中長期戦略に関わる議論により多くの時間を割くようにしています。また、経営戦略案件の途中経過報告や各地域の責任者による中長期戦略のプレゼンテーションも行われ、取締役会には、経営の監督や中長期的な課題、リスクの把握に必要な情報が集まり、多様な視点やスキルを持つ取締役・監査役によって活発な議論が行われています。



## 基本方針

資生堂グループは、「美しい生活文化の創造」を企業使命としており、コーポレートガバナンスを「企業使命の達成を通じ、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。あわせて、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めざします。

## 経営体制

### 現在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。

2016年1月より、資生堂グループでは5つのブランド事業と6つの地域に区分して掛け合わせた、マトリクス型の新組織体制を本格稼働させています。新組織体制のもとでは、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い、これまで当社が保有していた権限の多くを、日本、中

国、アジアパシフィック、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。取締役会では、この新たな経営体制を前提として、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、2015年12月期中に議論を重ねました。その結果、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」を実施していくこととしました。

### 取締役会

当社の取締役会は、社外取締役4名を含む取締役7名で構成され、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。

取締役会は毎月最低1回開催し、重要事項に絞り込んで付議されています。2015年12月期（2015年4月1日～2015年12月31日）は11回開催しました。

取締役会には取締役7名のほか、社外監査役3名を含む監査役5名も出席しています。社外取締役と監査役は取締役会における審議や意思決定に際し、必要な情報は出揃っているか、議論は尽くされたか、また客観的かつ社会的に合理性のある決定か、という観点からチェックを行います。

### 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。

多様性を考慮する際には、性別、年齢および国籍などの区別なくそれぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などのタスク面での多様性を確保することも重視しています。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捉われることのない視点を経営に活かすことを狙いに一定の在任上限期間を設けており、在任期間の長い社外役員と新任の社外役員との引き継ぎの期間を設けながら社外役員の適切な交代を進めています。

### 取締役会における社外取締役の構成比率

2015年12月期に取締役会において当社のコーポレートガバナンスについて検討を重ね、あわせて取締役会の実効性評価も実施した中で、今後当社が「モニタリングボード型のコーポレートガバナンス」を実施していくことを踏まえ、取締役会における社外取締役の構成比率に対する考え方を定めました。

当社では、定款の定めにより取締役の員数の上限を12名としており、適切に経営の監督を行うために、事業ポートフォリオや事業規模などを勘案の上、最適な人数の取締役を選任しています。

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

なお、社外取締役および社外監査役の選任においては独立性を重視しており、当社が定める社外役員の独立性判断基準をクリアし、かつ精神的にも高い独立性を有する人材を候補者に選定することを原則としています。

### 取締役および監査役の実際の構成

2016年3月末現在、在任する取締役7名のうち、4名（57.1%）は当社が定める社外役員の独立性に関する判断基準を満たした独立性の高い社外取締役です。一方、執行役員を兼務する取締役3名は、資生堂グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名と資生堂グループでのキャリアを有する者2名で構成されています。な

お、女性の取締役は2名（28.6%）です。

また、監査役5名のうち、3名（60.0%）は独立性の高い社外監査役、2名は資生堂グループでのキャリアを有する常勤監査役です。なお、女性の監査役は2名（40.0%）です。

取締役と監査役の合計12名のうち、7名（58.3%）が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、4名（33.3%）が女性です。

### 取締役、監査役および執行役員のサクセッションプランならびに研修

当社は、経営の舵取り役としての執行役員社長はもちろんのこと、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。就任期間のコントロールや後継者候補の要件の明確化を含むサクセッションプランについては、交代の直前の時期だけでなく、常に意識すべき事項として役員指名諮問委員会において継続的に検討しています。

また、当社では、取締役や監査役、執行役員に必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。当社では、新任取締役候補者および新任監査役候補者に対し、法令上の権限および義務などに関する研修を実施し、必要に応じて外部機関の研修も活用しており、これに加え、社外取締役および社外

#### 社外役員の独立性に関する判断基準（概要）

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 資生堂出身者ではない</li> <li>• 主要な取引先／その出身者ではない</li> <li>• 主要な取引先とする者／その出身者ではない</li> <li>• 大株主／その出身者ではない</li> <li>• 資生堂が大株主となっている者／その出身者ではない</li> <li>• 多額の報酬を受けている弁護士／コンサルタント等ではない</li> <li>• 資生堂の会計監査人／その出身者ではない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 多額の寄付を受けている者／その出身者ではない</li> <li>• 「役員の相互就任」の状況にある会社等に所属していない</li> <li>• 上記に該当する者が近い親族にいない</li> <li>• 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</li> </ul> <p>（詳細は、資生堂グループ企業情報サイト 株主・投資家向け情報の「第116回定時株主総会招集ご通知」に掲載しています。）</p> <p><a href="http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/">http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/</a></p> |
|---|--|

## 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 執行役員制度の導入  
2001 取締役任期1年制の導入  
2006 同一役位在任上限期間の設定  
2006 執行役員の降格ルールの制定  
2006 在任上限年齢の引き下げ

### 経営の透明性・健全性の強化

2001 「役員報酬諮問委員会」の設置  
2005 「役員指名諮問委員会」の設置

### 監督・監査機能の強化

2005 社外監査役の増員（2名→3名）  
2006 社外取締役の招聘  
2011 社外取締役の増員（2名→3名）  
2012 独立性に関する判断基準の制定  
2015 社外取締役の人数比率の考え方の策定  
2016 社外取締役の増員（3名→4名）

### 意思決定機能の強化

2001 経営会議（現Executive Committee）・執行役員政策会議の設置  
2002 取締役の員数削減

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・戦略などについて研修を行っています。

さらに、業務執行を行う取締役および執行役員に対しては、より高いレベルのリーダーシップを開発するため、社内でのエグゼクティブプログラムを実施するほか、外部機関の研修も活用しています。次世代の経営幹部の育成のため、執行役員候補となる幹部社員には、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。

## 執行体制

執行役員制度を採用し、意思決定・監督を担う取締役の機能と、業務執行を担う執行役員の機能を分離しています。執行役員により重要案件の業務遂行に関する審議および決裁を行う「Executive Committee」、執行役員により経営計画やブランド戦略の立案および決裁を行う「中期計画・年度計画策定会議」を設けることで、経営の責任の明確化とスピードアップを図っています。これら2つの会

議は、執行役員社長 兼 CEOが議長を務めています。

このほか、各執行役員は担当執行役員の意思決定を行う会議において、業務執行に係る意思決定を行うほか、取締役会や「Executive Committee」などへの提案事項などを審議しています。

なお、取締役および執行役員の任期は1年としています。また、執行役員の在任期間の上限は、同一役位で原則4年、最大6年としています。

## 監査体制

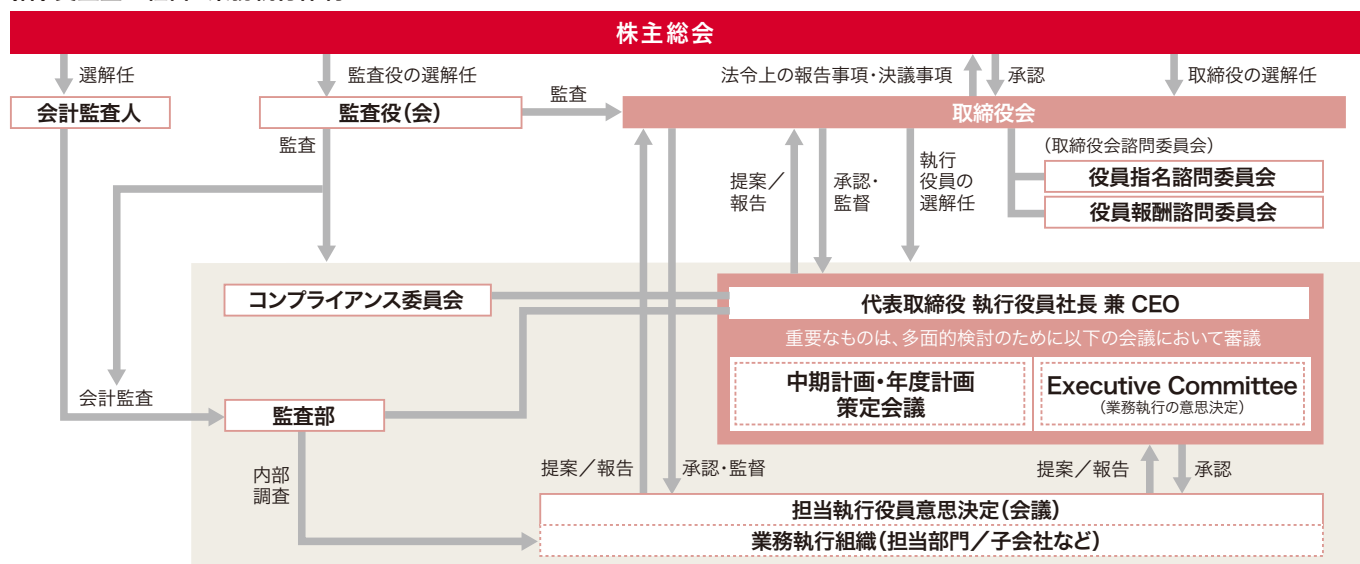
当社の監査役会は、常勤監査役2名と、独立性の高い非常勤の社外監査役3名で構成されています。監査役は、取締役会およびその他重要な会議に出席し、活発な意見を述べるほか、当社グループ全体の会計の監査を含め、取締役の職務執行の適法性だけでなく、妥当性についても監査を実施しています。常勤監査役は、社内を熟知した社員出身の監査役としての利点を活かし、監査業務を行っています。

代表取締役と監査役は、定期的な意見交換会を開催し、コーポレートガバナンスについての課題解決に結びつけています。また、監査役と会計監査人および内部監査部門との間で連絡会を開催するほか、監査役会スタッフグループを配置するなど、監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備しています。なお、2015年12月期（2015年4月1日～2015年12月31日）は監査役会を12回開催し、監査役の出席率は3名が100%、2名が91.6%でした。また、取締役会への監査役の出席率は3名が100%、1名が90.9%、1名が81.8%でした。

当社グループ全体の内部監査では、業務の適正性を監査し、その結果を取締役会および監査役会に報告しています。

当社は、いわゆる三様監査（内部監査、監査役監査および会計士監査）を採用しています。監査の有効性と効率性の向上を図るため、それぞれの間で定期的な連絡会を開催して監査計画・結果の報告、意見交換などの相互連携の強化に努めています。

### (株)資生堂の経営・業務執行体制





## 委員会

当社は、経営の透明性・客観性を高める観点から、取締役会の諮問機関として、取締役・執行役員候補の選抜や役員の昇降格などを答申する「役員指名諮問委員会」と、役員報酬制度や役員業績評価などを答申する「役員報酬諮問委員会」を設置しています。いずれの委員会も社外

取締役を委員長とし、客観性を担保しています。

また、取締役会直轄委員会として、CSR委員会を設置していましたが、2015年12月期をもって発展的に解消し、2016年12月期より新たに、代表取締役 執行役員社長 兼 CEOの直轄委員会としてコンプライアンス委員会を設置しました。コンプライアンス委員会は、世界の主要地域に

配置した地域本社においてコンプライアンス機能を果たす組織と連携しながら、グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質の向上に向けた活動を統括します。副社長を委員長とし、各地域の責任者など社内から横断的に委員を選定しています。

### 取締役会諮問委員会の委員

役員指名諮問委員会	
(委員長) 社外取締役	上村 達男
(委員) 社外取締役	石倉 洋子
社外取締役	岩田 彰一郎
社外取締役	大石 佳能子
代表取締役 執行役員社長	魚谷 雅彦
代表取締役 執行役員副社長	岩井 恒彦

【活動内容】2015年12月期は計3回開催し、取締役および監査役候補者の選定ならびに執行役員の選任について答申したほか、執行役員の昇格・登用・退任、外部からの採用者に関する検討を行いました。

役員報酬諮問委員会	
(委員長) 社外取締役	岩田 彰一郎
(委員) 社外取締役	石倉 洋子
社外取締役	大石 佳能子
社外取締役	上村 達男
代表取締役 執行役員社長	魚谷 雅彦
代表取締役 執行役員常務	坂井 透

【活動内容】2015年12月期は計7回開催し、同期の役員賞与、2016年12月期および2017年12月期に係る報酬制度についての検討などを行いました。

## 役員報酬

### 当社の役員報酬の基本哲学および概要

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

当社の役員報酬は、基本報酬と業績

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、業績連動報酬などの変動報酬はふさわしくないため、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。

### 2015年12月期から2017年12月期までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

#### • 全体像

当社は、2015年12月期から2017年12月期までの3カ年を、2018年12月期から2020年12月期までの3カ年での成長加速を可能にするための事業基盤の再構築の期間と位置づけています。これに対応して、2015年12月期から2017年12月期までの3カ年を対象とした役員報酬制度は、役員に対し、変革のリーダーとして抜本的な改革を実行することを動機づけるように設計しています。

当社では、事業基盤の再構築の成果が連結業績や担当事業業績などの財務的な業績数値に反映されるまでには時間を要することを想定しています。また、解決すべき課題の中には、市場在庫水準の適正化などのように、解決への取り組

#### 役員報酬制度の基本哲学

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

みが短期的には業績数値に対してネガティブに作用するものもありますが、長期的成長のためにはそのような課題の解決についても避けて通ることはできません。役員に対し、長期的成長の観点から戦略的にこれらの課題を解決するインセンティブを設ける観点から、基本報酬と業績連動報酬の双方に個人考課（戦略目標の達成に対する評価）の仕組みを導入しています。

なお、現在の役員報酬制度は、事業基盤の再構築を確実なものとすることに焦点を当てた設計であることから、2018年12月期以降については見直しを行います。

#### ● 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。

なお、社外取締役および監査役については、昇給枠のある基本報酬ではなく、従来通り一定の金額で固定され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、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期での目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプション」で構成されており、当社役員に対し、単年度だけでなく中

長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

また、どちらの報酬についても個人考課による評価部分を設けることで、長期的成長の観点からの戦略的課題解決の動機づけを強化しています。

#### ● 年次賞与

業績連動報酬の年次賞与は、連結売上高および連結営業利益額の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表の通り、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。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合い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。

#### 取締役の役位ごとの種類別報酬割合

執行役員としての役位	役員報酬の構成比			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	
執行役員社長 兼 CEO	50%	25%	25%	100%
執行役員副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
執行役員専務	54%～58%	21%～23%	21%～23%	
執行役員常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

注：1. 上表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬に係る目標達成率を100%とした場合のモデルです。  
2. 代表取締役と取締役の種類別報酬割合は同一です。  
3. 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。  
4. 取締役会議長を担う取締役には別途定額の報酬が支給されますが、本表の計算には組み込んでいません。

#### 取締役の年次賞与の評価ウエイト

評価項目	評価指標	評価ウエイト									
		執行役員 社長 兼 CEO		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員			
				地域本社長		その他		CFO		その他	
全社業績	連結売上高	20%	70%	5%	20%	10%	20%	20%	70%	20%	70%
	連結営業利益	30%		10%		10%		30%		50%	
	親会社株主に帰属する 当期純利益	20%		5%		—		20%		—	
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%									

注：代表取締役と取締役の評価指標および評価指標の適用割合は同一です。

### ・長期インセンティブ型報酬

業績連動報酬のうち、長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションについては、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2つのタイミングで業績条件を課しています。

まず、株主総会において割当て上限個数の承認を得た後、実際に新株予約権を割当てる際に、直前事業年度に係る年次賞与の評価指標を用い、0個から上限個数までの範囲内で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度まで

の連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30%～100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしています。これにより、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブとしての機能を強化しています。

#### 長期インセンティブ型報酬の業績条件

##### 新株予約権の割当て時

- ・全社業績（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）、担当事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- ・評価部会の審議を経て割当て個数を決定

##### 新株予約権の行使期間開始時

- ・新株予約権の割当て日が属する事業年度の前事業年度と翌事業年度の営業利益を比較し、営業利益の成長率を算出
- ・花王株式会社（日本）、ロレアルS.A.（フランス）、エスティローダーカンパニー Inc.（アメリカ）など、国内外の化粧品の上位企業を比較対象企業としてあらかじめ定め、当社と同じ事業年度について各社の営業利益の成長率を算出
- ・当社と比較対象企業の営業利益の成長率の比較結果に基づき、各役員に割当てられた新株予約権のうち権利行使可能な個数を決定

#### 長期インセンティブ型報酬の割当て・権利行使スケジュール



### ・評価部会の役割

現在の役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与および長期インセンティブ型報酬のすべてにおいて、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響します。個人考課の客観性・公正性・透明性を担保するために評価部会を設置しています。評

価部会のメンバーは、業務執行からの独立性を重視して社外取締役で構成し、さらに2016年12月期から社外監査役をメンバーに加えました。

評価部会は、執行役員社長 兼 CEOの業績評価を行うとともに、執行役員社長 兼 CEOによるその他の執行役員（取締

役を兼務する者を含む）の個人考課の内容を審議します。また、個人考課の内容は各役員の昇降格にも関係することから、評価部会は、役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会の共通の機関として設置しており、その審議の内容と結果は、両諮問委員会に対して通知されます。

#### 取締役および監査役の2015年12月期に係る報酬などの総額

	基本報酬	賞与	長期インセンティブ (ストックオプション)	合計
取締役(8名)	百万円 145	百万円 68	百万円 28	百万円 242
うち社外取締役(4名)	29	—	—	29
監査役(6名)	73	—	—	73
うち社外監査役(3名)	27	—	—	27
合計	218	68	28	315



- 注：1. 当期より当社の決算日を3月31日から12月31日に変更したことにより、2015年12月期に係る報酬などは、2015年4月1日から12月31日までの9カ月間分となっています。
2. 取締役の基本報酬は、第89回定時株主総会（1989年6月29日）決議による報酬限度額月額30万円以内です。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会（2005年6月29日）決議による報酬限度額月額10万円以内です。
3. 上記の基本報酬には、当社の子会社の取締役を兼務している当社取締役1名に対し、当該子会社1社が当社を経由して支払った2015年12月期に係る基本報酬50万円が含まれています。
4. 上記の取締役の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上で交付したストックオプション（新株予約権）の2015年12月期費用計上額の合計額です。
5. 上記支給額のほか、当社取締役3名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額200万円があります。
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：2～5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。

#### 代表取締役および報酬などの総額が1億円以上である取締役の2015年12月期に係る報酬などの種類別の額

	基本報酬	賞与	長期インセンティブ (ストックオプション)	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
代表取締役 魚谷 雅彦	61	46	11	119
代表取締役 坂井 透	23	11	5	40

- 注：1. 当期より当社の決算日を3月31日から12月31日に変更したことにより、2015年12月期に係る報酬などは、2015年4月1日から12月31日までの9カ月間分となっています。
2. 上記の基本報酬には、代表取締役坂井 透に対し、同代表取締役が取締役を兼務している当社の子会社1社が当社を経由して支払った2015年12月期に係る基本報酬50万円が含まれています。
3. 上記の取締役の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上で交付したストックオプション（新株予約権）の2015年12月期費用計上額の合計額です。
4. 上記2名の取締役について上記の役員報酬（注：2～3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。

## コンプライアンス

当社は、グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」を制定しており、グループ共通の企業使命・事業領域であり、普遍の存在意義として定めた「Our Mission」、グループで働く一人ひとりが共有すべき心構え「Our Values」とともに、より高い倫理観を持って業務に取り組むための行動基準「Our Way」および「資生堂グループ倫理行動基準」を制定し、適法かつ公正な企業活動の推進に努めています。

2015年12月期は、取締役会直轄のCSR委員会で、「グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進」や「リスク対策」など、企業品質の向上に向けた活動を統括し、活動計画や活動結果を取締役会に提案、報告しました。

各事業所にて適法かつ公正な企業活

動を推進することを目的に、国内においては企業倫理推進リーダーを、海外においてはBEO（Business Ethics Officer）とそれを補佐するCEL（Corporate Ethics Leader）を配置するとともに、企業倫理に関する定期的な研修を実施しています。企業倫理推進リーダーおよびBEOは、各職場における企業倫理活動の実施結果をCSR委員会に報告しました。

法令・定款・諸規定に違反する行為などを早期に発見して是正するために、国内においては、社内に「資生堂相談ルーム」を設置し、社員から幅広く業務に関わる相談を受け付けています。2015年3月期からは、不正行為や経営上のリスクに関する通報に特化した「CSR委員会ホットライン」、経営課題や役員が関与する不正行為の指摘を受け付ける「監査役通報メール」を設置。社内へ周知し、通報窓口体制を強化しました。

海外においては、事業所ごとに内部通報制度「事業所ホットライン」を設置するほか、各事業所内で解決できない場合の通報・相談先として、「資生堂グループグローバルホットライン」をCSR委員会内に設置しました。

社内規程については、当社株式は海外でもADR（米国預託証券）を介して売買が可能であるため、全世界の社員共通の「インサイダー取引防止グローバルポリシー」を定め、周知徹底しています。また、ソーシャルメディアの普及に伴い、さまざまな企業でソーシャルメディアに関連するトラブルが発生していることから、2011年11月に「資生堂グループソーシャルメディアポリシー」を制定しました。

なお、新組織体制への移行を踏まえてCSR委員会は2015年12月期をもって解消し、2016年12月期よりコンプライアンス委員会を新設しました。グループ全

体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質の向上に向けた活動を統括します。

## 株主・投資家との対話

当社は、適時適切な情報開示に努めているほか、株主・投資家との対話を重視しており、対話を通じて、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、その声を経営に反映し、企業価値の向上を図っています。

当社では、株主総会を、株主に対する説明責任を果たす場、株主との対話を通じてお客さま・取引先・社員・社会に企業姿勢を表明する場と位置付けています。総会では、株主の意見を真摯に受け止め、丁寧な説明と回答に努めるとともに、招集通知での積極的な開示や、年間を通じて株主とガバナンスに関する意見交換を実施しています。

機関投資家に対しては、年2回の社長による決算説明会（第2・第4四半期）のほか、CFO（最高財務責任者）によるテレフォンカンファレンス（第1・第3四半期）、事業の責任者による事業説明会を実施しています。また、社長、CFO、IR担当による国内外の投資家への訪問、個別取材への対応などを実施し、年間のミーティング回数は500回を超えています。経営状況、戦略だけではなく、ESG（環境、社会、ガバナンス）などの非財務情報に関する投資家との対話にも積極的に取り組んでいます。

個人投資家に対しては、年2回、社長（またはCFO）による証券会社主催の個人投資家説明会を実施し、プレゼンテーションと質疑応答の様子を当社ウェブサイトにて動画で公開しています。また、株主総会出席者へのアンケートの実施や、株主窓口（電話およびeメール）による問い合わせ対応を通して、貴重な意見な

どを収集し、株主総会運営や開示資料の改善などに役立てています。さらに、年2回、個人株主を対象とした「株主さまミーティング」を実施し、株主政策や株主向けコミュニケーションについて個人株主の意見を聞く場を設けています。

また当社では、投資家の声を収集し、経営に反映する仕組みを設けており、株主・投資家との対話を通じて得られた意見は、IR担当よりさまざまな形で社内フィードバックされ、経営の改善に役立てられています。具体的には、経営陣に対して「投資家の声」の分析と、そこから導き出される経営課題について適宜報告しているほか、証券アナリストによる当社レポートを発行後遅滞なく、経営陣で共有しています。一般社員に向けては、社内イントラネットや各種「インターナルコミュニケーション」により、投資家の声を社内に還流しています。

### IR活動実績一覧

活動	詳細	
アナリスト・機関投資家向け活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決算説明会を本決算および第2四半期決算発表時の年2回開催、および当社ウェブサイトにおける動画配信（第1・第3四半期発表時にはテレフォンカンファレンスを実施）</li> <li>・ 当社における個別訪問対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欧米・アジアなどの投資家への個別訪問</li> <li>・ 国内外機関投資家、アセットオーナーへの訪問</li> <li>・ 各種事業説明会の実施</li> </ul>
個人投資家向け活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長（またはCFO）による説明会の開催（年2回）、および当社ウェブサイトにおける配信</li> <li>・ 「株主さまミーティング」（個人株主対象）の開催（年2回）、および当社ウェブサイトにおける報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株主総会出席者へのアンケートの実施</li> <li>・ 株主窓口（電話およびeメール）による問い合わせ対応</li> </ul>
IR資料のウェブサイト掲載	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株主総会招集通知</li> <li>・ 有価証券報告書（四半期報告書）</li> <li>・ コーポレートガバナンス報告書</li> <li>・ 適時開示資料</li> <li>・ 決算説明会の説明内容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決算短信</li> <li>・ アニュアルレポート</li> <li>・ 「株主・投資家のみなさまへ」（株主向け事業報告書）</li> <li>・ CSRレポート（ウェブサイト）、主要なESGに関する非財務情報（ウェブサイト）</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営陣に対する投資家の声の分析・経営課題の報告</li> <li>・ 証券アナリストによる当社レポートの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資家が資生堂をどのように評価しているかを社員に伝える「インターナルコミュニケーション」の実施</li> </ul>

# リスクマネジメント

2015年12月期、資生堂は、取締役会直轄のCSR委員会のもと、リスクマネジメントを行いました。CSR委員会では、リスク低減に向けた取り組みを推進するとともに、発生したリスクが解決に至るまで継続的に確認しました。

なお、新組織体制への移行を踏まえてCSR委員会は2015年12月期をもって解消し、2016年12月期よりコンプライアンス委員会を新設しました。同委員会では、グローバルでの中長期的なリスクマネジメント戦略の策定や、リスクアセスメントからの全社的な課題・対応策の検討を行います。

## リスクアセスメント

当社は、グルーplevelで「リスクアセスメント」を実施しています。これは、本社部門および国内外の事業所・関係会社に対し、コンプライアンス関連リスク40項目について、影響度・発生可能性・対策度合いの評価アンケートを実施した結果、および外部コンサルタントの指摘から、重要リスクを抽出し、リスクマネジメント上の課題を明確化したものです。これにより、グループ全体で一定水準以上の対策レベルを保つなど、リスクの発

生を未然防止するとともに、リスク発生時の影響を最小化しています。

リスクアセスメントの結果、特に、「個人情報保護」、「賄賂防止」、「カルテル防止」、「取引先リスク防止」の4項目をコンプライアンスに関する強化テーマとし、グループ全体で徹底するためのPDCAの仕組み（コンプライアンスプログラム）の整備を進めています。

## 発生したリスクへの対応

発生したリスクに対して迅速かつ適切な対応をとるために、当社は、リスクを明確に定義し分類しています。リスクが発生すると、リスクの定義と分類に基づいてリスクの発生した部門からCSR委員会事務局（2016年12月期からはコンプライアンス委員会事務局）に迅速に報告されます。事務局は、経営影響の大きさや社会的な反響の観点からリスクを3段階でレベル付けします。リスクレベルに応じて立ちあがる対応組織は、被害を最小限に抑え二次被害を生まないよう対応策を検討するとともに、対応の状況、対応結果、再発防止策を継続的に確認し、適時適切にCSR委員会（2016年12月期からはコンプライアンス委員会）に報告しています。

## 事業継続計画(BCP)

資生堂は事業継続活動の方針を、①社員と家族の安全確保、②会社資産の保全、③業務の継続、④ステークホルダーからの信頼の確保、の4つの側面から勘案し、「リスクマネジメントポリシー」として定めています。事業継続計画(BCP)では、業務停止につながるあらゆる災害・リスクへの対応が求められますが、資生堂はリスクを「突発的に被害が発生する災害・リスク」と「段階的・長期的に被害が継続する災害・リスク」の2つの特性別に分類し、それぞれのリスクの代表として「地震対策BCP」および「新型インフルエンザ（感染症）対策BCP」を定めています。地震および新型インフルエンザ以外の事業継続に係るリスクが発生した場合には、リスクの特性に応じていずれかのBCPを応用することとしています。

2011年3月に発生した東日本大震災の際には、地震対策BCPに基づいて、「本社緊急対策本部」を直ちに立ちあげ、被災地域を管轄する「エリア対策本部」と連携して迅速な対応に努めました。

## 事業継続計画(BCP)

### リスクマネジメントポリシー

- 社員と家族の安全確保
- 会社資産の保全
- 業務の継続
- ステークホルダーからの信頼の確保

### 新型インフルエンザ(感染症) 対策BCP

活性化・鎮静化を繰り返し長期的に被害が継続するため、状況に応じた適切な対応を求められるリスク  
[例：感染症(新型インフルエンザ、SARS、エボラ)、戦争など]

### 地震対策BCP

突発的な災害・事故により被害が発生した後、時間の経過とともに順次対応を実施していくリスク  
[例：地震、火災、風水害、テロなど]



# 基礎情報セクション

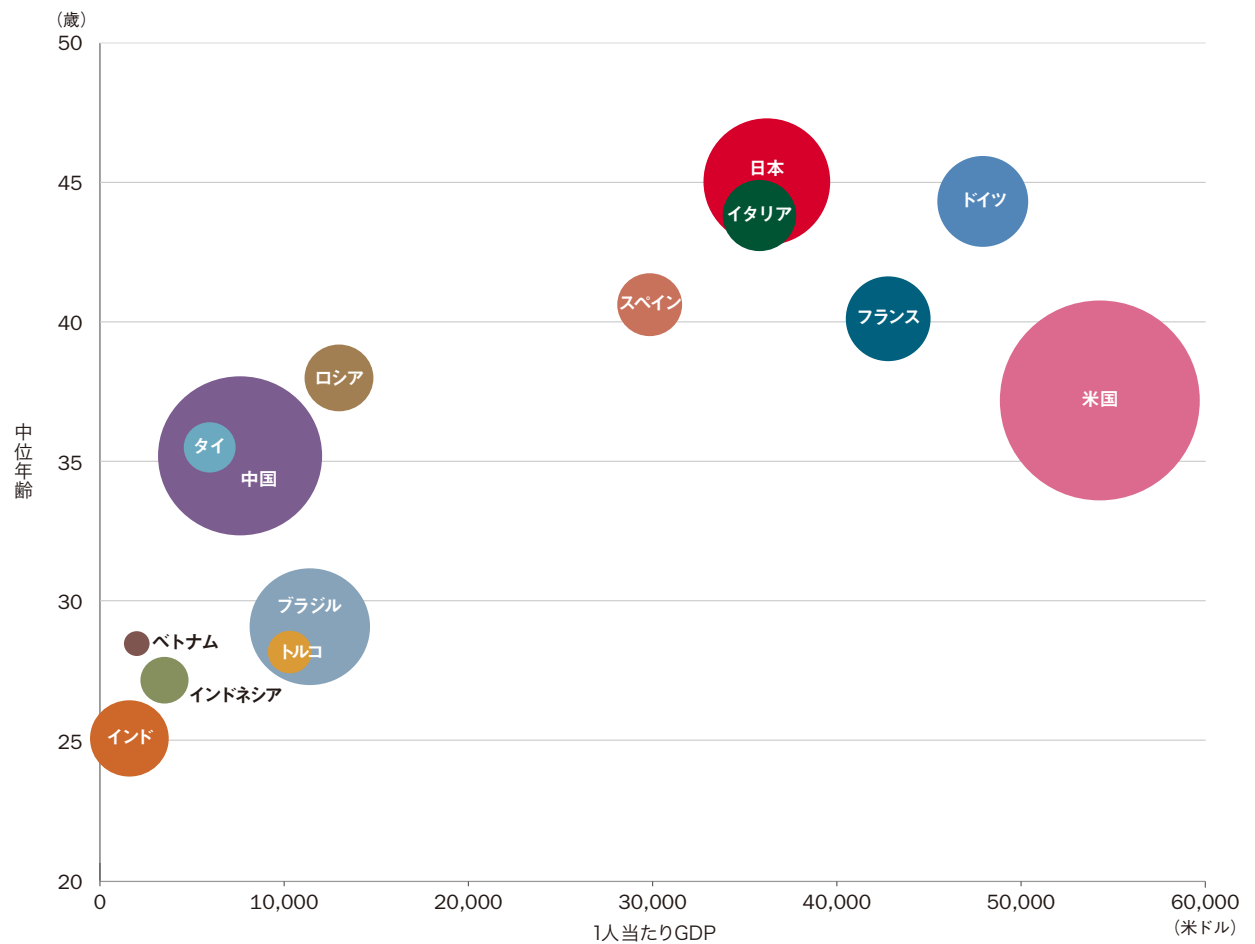
---

76	市場データ	80	財務・非財務ハイライト
78	財務データ(11年間の財務サマリー)	84	主要関係会社データ

# 市場データ

## 国別ビューティー&パーソナルケア市場の状況

■ 国別のビューティー&パーソナルケア市場規模※1と1人当たりGDP、中位年齢※2



■ 国別のビューティー&パーソナルケア市場規模と人口(2015年)

国	ビューティー&パーソナルケア市場規模 (単位：100万米ドル)	人口 (単位：100万人)	国	ビューティー&パーソナルケア市場規模 (単位：100万米ドル)	人口 (単位：100万人)
アメリカ	80,042	322	イタリア	10,159	60
中国(香港を除く)	50,683	1,376	ロシア	8,927	144
日本	32,150	127	スペイン	7,919	46
ブラジル	30,249	208	タイ	5,071	68
ドイツ	16,543	81	インドネシア	4,359	258
フランス	14,396	64	トルコ	3,626	79
インド	11,656	1,311	ベトナム	1,234	93

出典 ビューティー&パーソナルケア市場規模：Euromonitor International（2016年4月5日時点）

1人当たりGDP、中位年齢、人口：「世界の統計2016」総務省統計局

※1 円の大きさはビューティー&パーソナルケア市場規模を表す

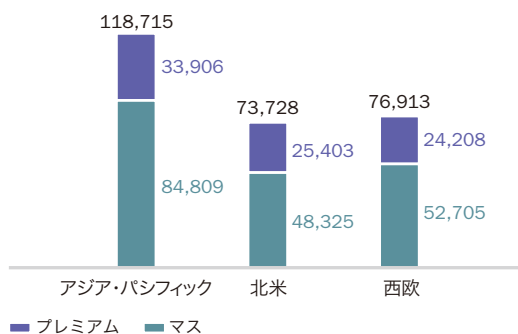
※2 人口を年齢順に並べ、その中央で全人口を2等分する境界点にある年齢

当該市場データは、各種機関からの公表データをまとめたものであり、直接、資生堂の戦略に結びつくものではないことに留意ください。また、各国のデータについては、各年の現地通貨ベース実績を2015年平均レートで米ドルに換算したのとなっています。

## エリア別ビューティー&パーソナルケア市場動向 (プレミアムカテゴリーおよびマスカテゴリー※1)

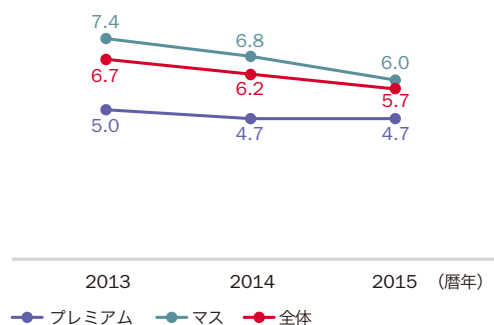
■ エリア別ビューティー&パーソナルケア市場規模※2 (2015年)

(100万米ドル)



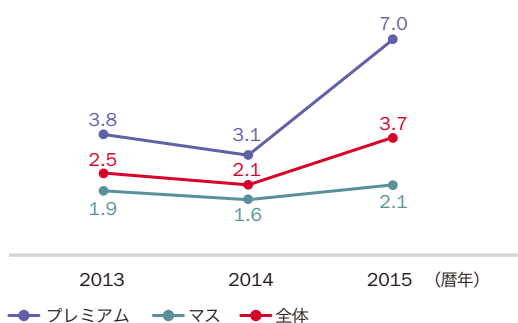
■ 市場伸長率：アジアパシフィック※3

(%)



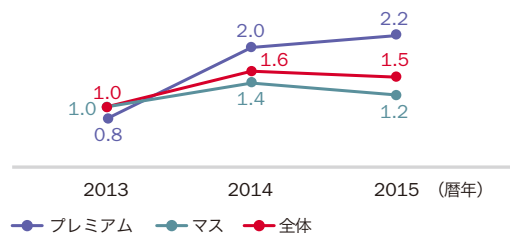
■ 市場伸長率：北米※3

(%)



■ 市場伸長率：西欧※3

(%)



出典 Euromonitor International 2016年4月5日時点

※1 プレミアム領域およびマス領域：国ごとに「ポジショニング」「価格」「販売チャネル」「販売員」などの基準をもとに総合的にEuromonitor Internationalが判断したもので、明確な価格での線引きは行われていません

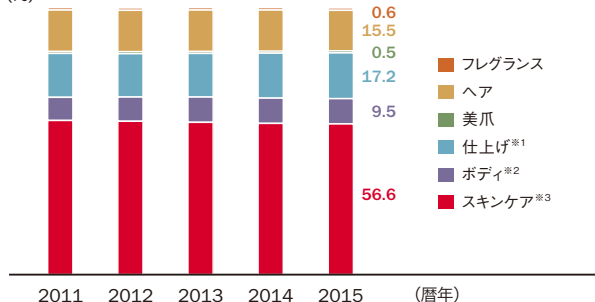
※2 脱毛剤、メンズシェービング、オーラルケアを除きます

※3 各エリアの内訳 アジアパシフィック：日本・中国・インドなど46カ国、北米：カナダ・米国の2カ国、西欧：フランス・イギリス・イタリアなど25カ国

## 国内化粧品市場の推移

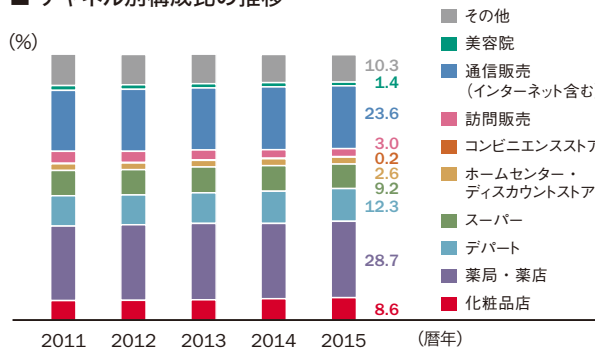
■ 美類別構成比の推移

(%)



■ チャンネル別構成比の推移

(%)



出典 インテージSLI 一般化粧品市場(資生堂定義 化粧品、ヘアケア、ボディケア等) 2010年1月1日～2015年12月31日 美類(資生堂分類) 別購入金額構成比

出典 インテージSLI 一般化粧品市場(資生堂定義 化粧品、ヘアケア、ボディケア等) 2010年1月1日～2015年12月31日 チャンネル別購入金額構成比

※1 仕上げ領域：ファンデーション、アイシャドウ、口紅など

※2 ボディ領域：入浴剤、日焼け止め、デオドラントなど

※3 スキンケア領域(洗顔石鹸含む)：メーク落とし、化粧下地、美容液など



# 財務データ(11年間の財務サマリー)

株式会社資生堂および連結子会社 2006年3月期～2015年12月期

決算日の変更に伴い、2015年12月期は変則決算となります。(注1)

	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3
<b>経営成績</b>					
売上高	¥670,957	¥694,594	¥723,484	¥690,256	¥644,201
売上原価	176,883	185,532	186,466	171,752	160,166
販売費および一般管理費	455,194	459,056	473,553	468,589	433,684
営業利益	38,879	50,005	63,465	49,914	50,350
EBITDA(注4)	65,281	78,836	94,960	75,077	75,699
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(注5)	14,435	25,293	35,459	19,373	33,671

## 財政状態(会計年度末)

総資産	¥671,841	¥739,832	¥675,864	¥606,568	¥775,445
短期借入債務(注6)	12,786	66,144	38,653	27,601	112,693
長期債務	69,491	61,694	24,566	34,451	101,753
有利子負債	82,277	127,838	63,219	62,053	214,446
純資産	387,612	403,796	399,738	351,951	365,207

## キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 21,812	¥ 69,431	¥ 75,307	¥ 42,767	¥ 69,431
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,640)	(18,482)	(5,802)	(28,157)	(204,884)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(29,959)	1,836	(95,882)	(32,283)	120,359
現金および現金同等物の期末残高	89,014	145,259	120,393	91,857	77,157

## 1株当たり情報(円、ドル)

当期純利益(損失)(注7)	¥ 34.4	¥ 60.9	¥ 86.1	¥ 48.0	¥ 84.6
純資産(注7)	906.1	940.8	946.2	839.9	875.7
配当金	30.0	32.0	34.0	50.0	50.0
期中平均株式数(千株)	412,855	412,572	407,696	403,240	397,886

## 財務指標

売上高営業利益率(%)	5.8	7.2	8.8	7.2	7.8
ROA(総資産当期純利益率)(%)	2.1	3.6	5.0	3.0	4.9
事業ROA (総資産事業利益率)(%) (注8)	5.9	7.4	9.4	8.2	7.5
ROE(自己資本利益率)(%)	3.9	6.6	9.2	5.4	9.8
自己資本比率(%)	55.7	52.5	56.6	55.6	44.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注9)	8.6	30.6	39.1	23.6	45.4
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注10)	0.22	0.33	0.17	0.18	0.62
有利子負債比率(%) (注11)	17.5	24.0	13.7	15.0	37.0
連結配当性向(%)	87.2	52.6	39.5	104.1	59.1
期末従業員数(名) (注12)	25,781	27,460	28,793	28,810	28,968
従業員1人当たり売上高	¥26.0	¥25.3	¥25.1	¥24.0	¥22.2

注：1. 2015年12月期より、当社および3月決算であった連結子会社は、決算日を3月31日から12月31日に変更しました。この変更に伴い、当社とすべての連結子会社の決算日が統一され、2015年12月期においては、当社および3月決算であった連結子会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算である連結子会社は1月1日から12月31日までの12カ月間を連結対象期間としています。

2. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

3. 米ドル表示は便宜上のものであり、2015年12月31日の1米ドル＝120.54円で換算しています。

4. EBITDA(利払い・税引き・償却前利益)＝税金等調整前当期純利益(損失)＋支払利息＋減価償却費＋のれん等の減損損失

5. 2015年12月期より、「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)などを適用し、「当期純利益(損失)」を「親会社株主に帰属する当期純利益(損失)」に変更しています。

6. 短期借入債務＝短期債務＋1年以内に返済期限の到来する長期債務

7. 1株当たり当期純利益(損失)は期中平均株式数に基づき、1株当たり純資産は期末株式数に基づき計算しています。なお、1株当たり当期純利益(損失)は、潜在株式調整前数値に基づいて計算しています。

百万円(注2) 千米ドル(注3)  
(1株当たり情報を除く) (1株当たり情報を除く)

2011/3(注12)	2012/3	2013/3(注13)	2014/3	2015/3	2015/12	2015/12
¥670,701	¥682,385	¥677,727	¥762,047	¥777,687	¥763,058	\$6,330,330
168,692	162,989	166,783	189,559	196,433	196,009	1,626,090
457,550	480,260	484,898	522,843	553,640	529,388	4,391,803
44,458	39,135	26,045	49,644	27,613	37,660	312,427
65,576	76,974	61,463	91,285	90,703	80,635	668,948
12,790	14,515	(14,685)	26,149	33,668	23,210	192,550
¥739,120	¥720,707	¥715,593	¥801,346	¥823,636	¥808,547	\$6,707,706
16,361	9,734	39,394	64,054	75,615	18,996	157,590
181,155	175,418	145,274	91,864	31,281	67,617	560,950
197,517	185,153	184,669	155,918	106,897	86,613	718,541
320,127	303,715	303,153	358,707	409,369	413,334	3,429,019
¥ 67,586	¥ 52,599	¥ 42,040	¥ 84,320	¥ 32,134	¥ 60,529	\$502,148
(30,303)	(20,668)	(25,534)	(16,799)	11,538	(23,137)	(191,944)
(39,571)	(35,482)	(24,745)	(47,462)	(58,419)	(30,151)	(250,132)
88,592	82,974	80,253	110,163	100,807	104,926	870,466
¥ 32.1	¥ 36.5	¥ (36.9)	¥ 65.7	¥ 84.4	¥ 58.2	\$0.48
772.1	729.9	721.2	849.4	970.0	981.4	8.14
50.0	50.0	50.0	20.0	20.0	20.0	0.17
397,864	397,974	398,007	398,300	398,704	399,026	
6.6	5.7	3.8	6.5	3.6	4.9	
1.7	2.0	(2.0)	3.4	4.1	2.8	
6.1	5.6	3.8	6.8	3.6	4.8	
3.9	4.9	(5.1)	8.4	9.4	6.0	
41.6	40.3	40.1	42.2	47.0	48.4	
32.8	27.3	22.5	47.5	24.2	71.7	
0.64	0.64	0.64	0.46	0.28	0.22	
38.2	37.9	37.9	30.3	20.7	17.3	
155.5	137.1	—	30.5	23.7	34.4	
31,310	32,595	33,356	33,054	33,000	33,783	
¥21.4	¥20.9	¥20.3	¥23.1	¥23.6	¥22.6	\$187

8. 事業ROA=(営業利益+受取利息および受取配当金)÷総資産(期中平均)

9. インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業活動によるキャッシュ・フロー÷利払い\* \*利払い=連結キャッシュ・フロー計算書の「利息の支払額」

10. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本\* \*自己資本=純資産-新株予約権-非支配株主持分

11. 有利子負債比率=有利子負債÷投下資本\* \*投下資本=有利子負債+純資産

12. 期末従業員数は臨時従業員を含みません。

13. 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

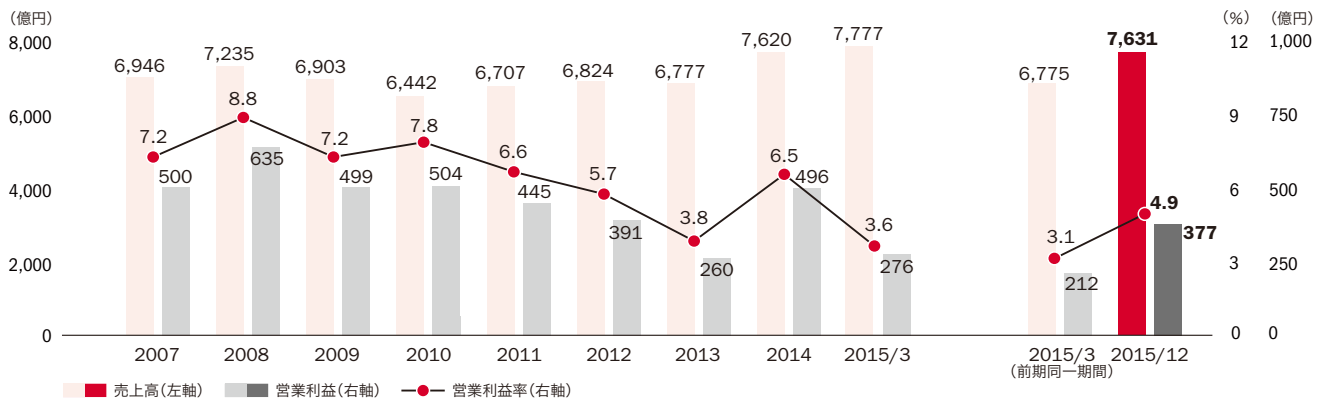
14. 2014年3月期より、「従業員給付」(国際会計基準第19号 2013年6月16日改訂)を一部の連結子会社において適用し、確定給付負債の純額の変動の認識方法の変更等を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2013年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

# 財務・非財務ハイライト

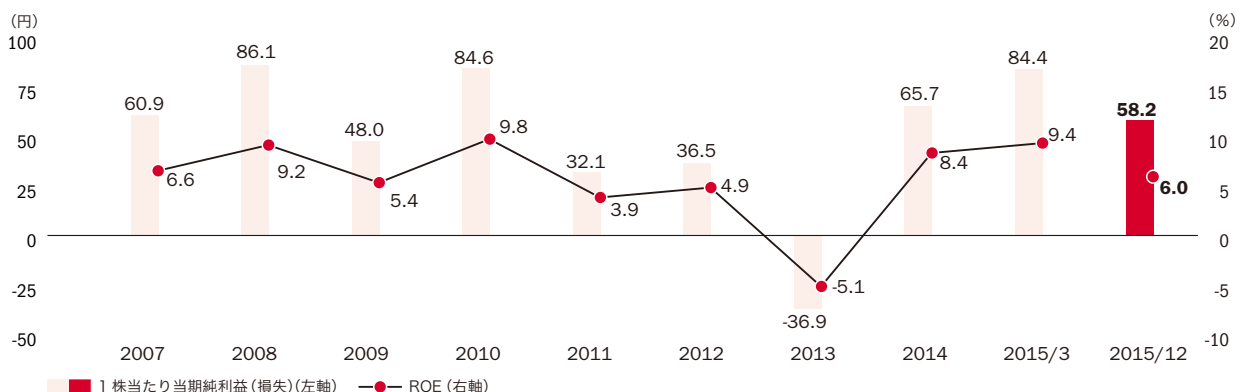
決算日の変更に伴い、2015年12月期は変則決算となります。(注1)

## 財務価値の推移

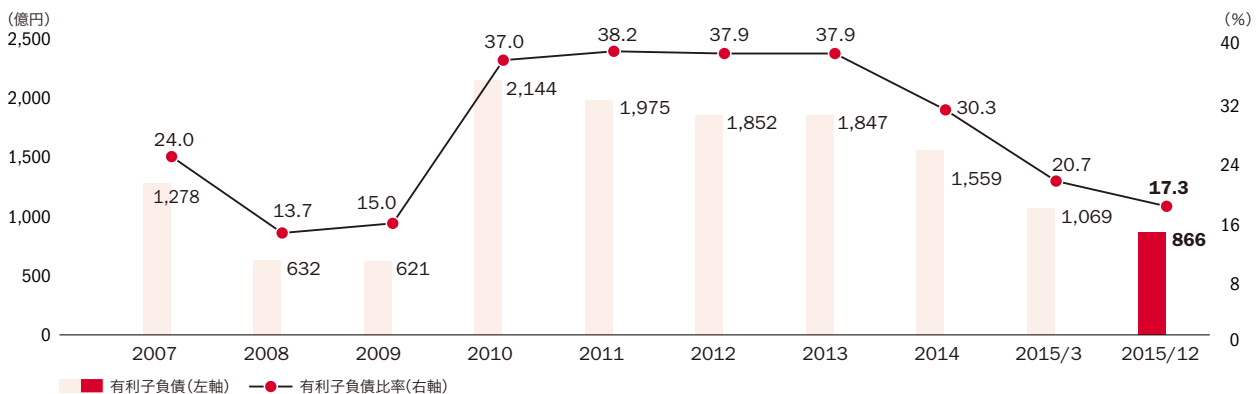
### 売上高・営業利益・営業利益率(注1)



### 1株当たり当期純利益(損失)(注2)・ROE(注3)(注4)



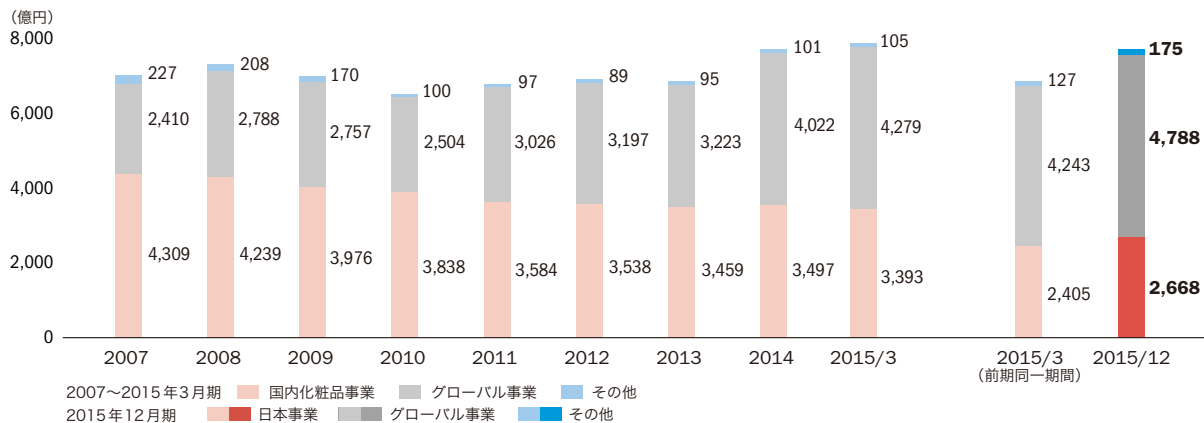
### 有利子負債・有利子負債比率(注3)(注5)



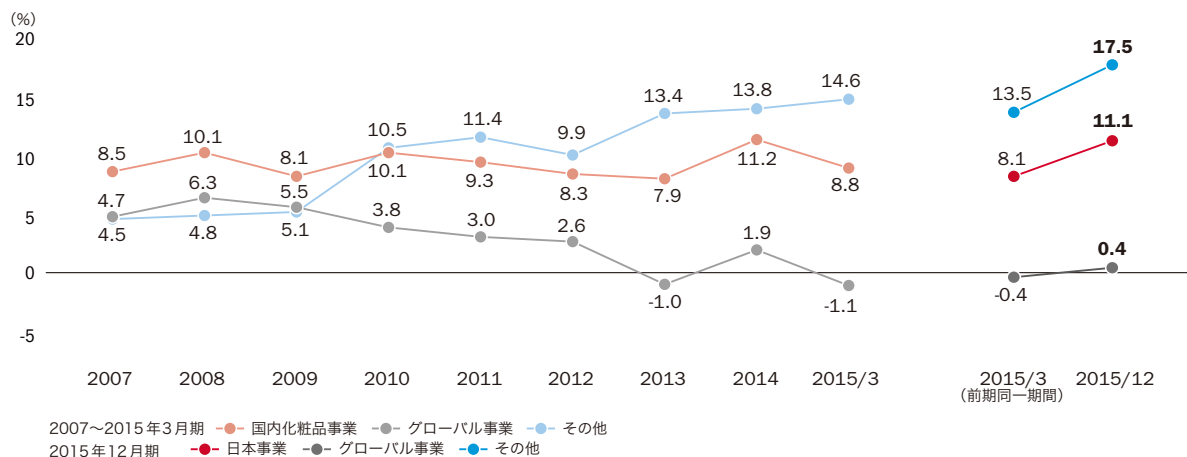
- 注：1. 2015年12月期は変則決算のため、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算である連結子会社は12カ月を連結対象としています。よって、前期を同一期間に調整(国内9カ月、海外12カ月)とした上での比較としています。
2. 1株当たり当期純利益(損失)は期中平均株式数および潜在株式調整前数値に基づいて算出しています。
3. 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。「従業員給付」(国際会計基準第19号)の改定による会計処理の変更については、2012年3月期以前は、過年度遡及をしていません。
4. 2015年12月期の連結ROEは、連結対象期間の親会社株主に帰属する当期純利益を分子とし、2015年3月期末と2015年12月期末の自己資本の平均値を分母として算出しています。
5. 有利子負債比率=有利子負債÷投下資本\* \*投下資本=有利子負債+純資産



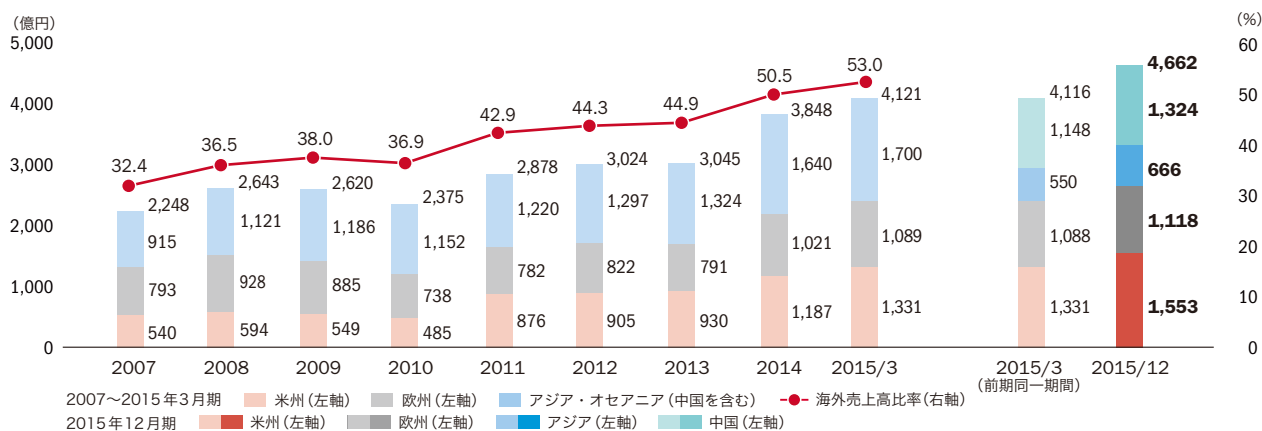
## 報告セグメント別売上高 (注1) (注6) (注7) (注9) (注10)



## 報告セグメント別売上高営業利益率 (注1) (注6) (注8) (注9) (注10)



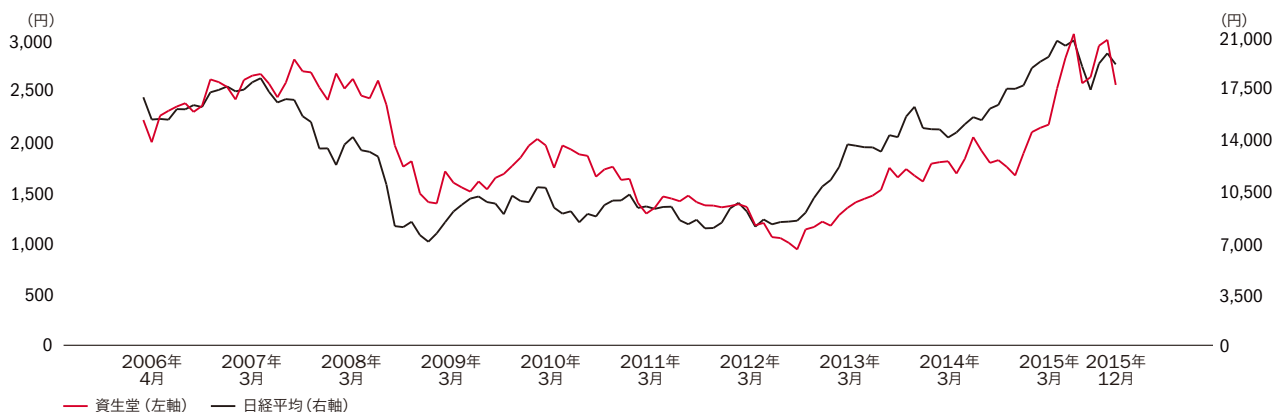
## 海外売上高・海外売上高比率 (注1)



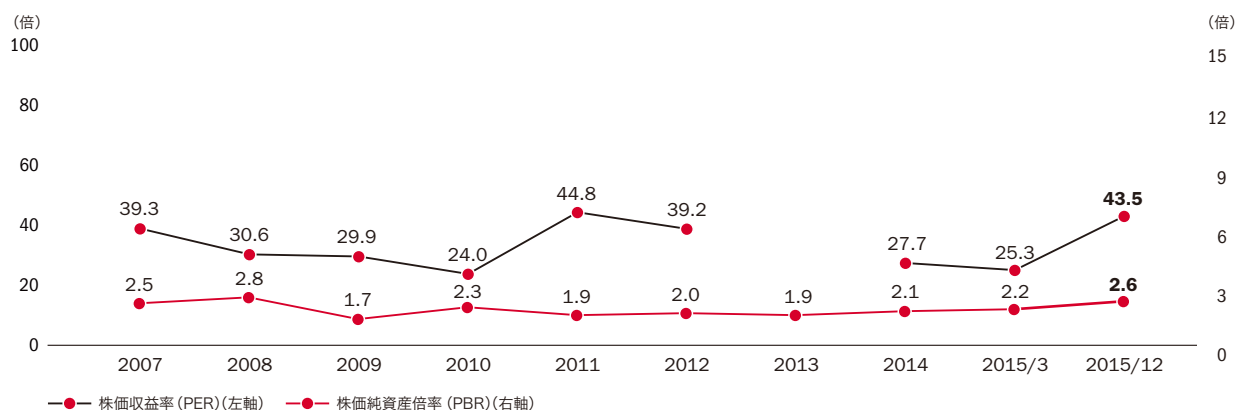
- グローバル事業には、プロフェッショナル事業の国内売上などが含まれています。
- 報告セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を含まない外部顧客に対する売上高です。
- 報告セグメント別売上高営業利益率(売上高セグメント利益率)は、消去または全社を除き比率を算出しています。
- 2011年3月期に「セグメント情報等の開示に関する会計基準」の適用に伴い、セグメント変更を行っており、2010年3月期以前の数値を遡及修正しています。
- 2015年12月期から報告セグメントの区分方法を一部見直し、「国内化粧品事業」、「グローバル事業」から、「日本事業」、「グローバル事業」に変更しました。これに伴い、従来「国内化粧品事業」に含まれていた一部子会社などは「グローバル事業」、「その他」に組み替えを行っています。また、各セグメントの経営成績の実態をより的確に把握することを目的に、一部の費用の配分方法を変更しています。なお、前期同一期間実績も変更後の報告セグメントの区分方法および費用の配分方法により作成しています。

## 株主価値の推移

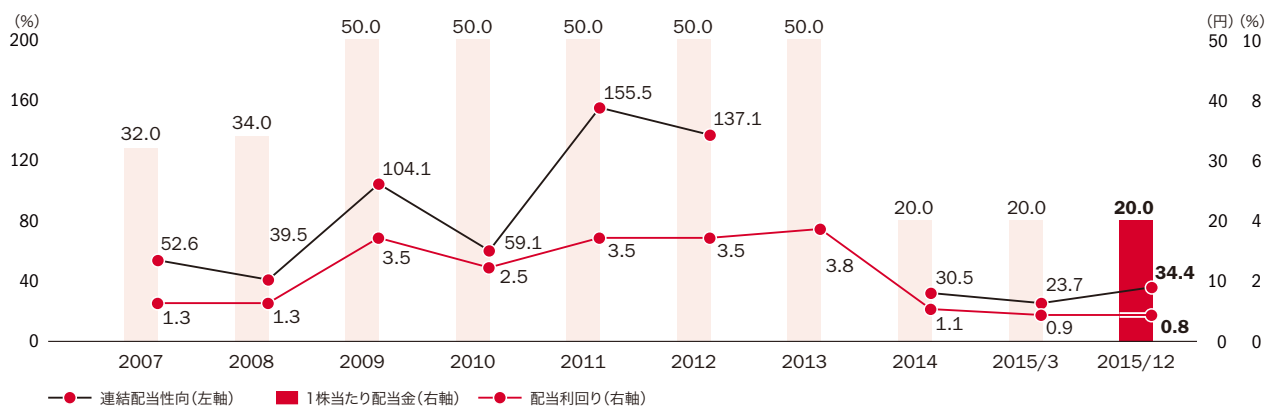
### 株価・日経平均株価



### 株価収益率(PER)<sup>(注11)</sup>(注12)・株価純資産倍率(PBR)<sup>(注13)</sup>



### 1株当たり配当金と連結配当性向<sup>(注11)</sup>の推移・配当利回り<sup>(注14)</sup>



注：11. 2013年3月期は当期純損益がマイナスとなったため非表示としています

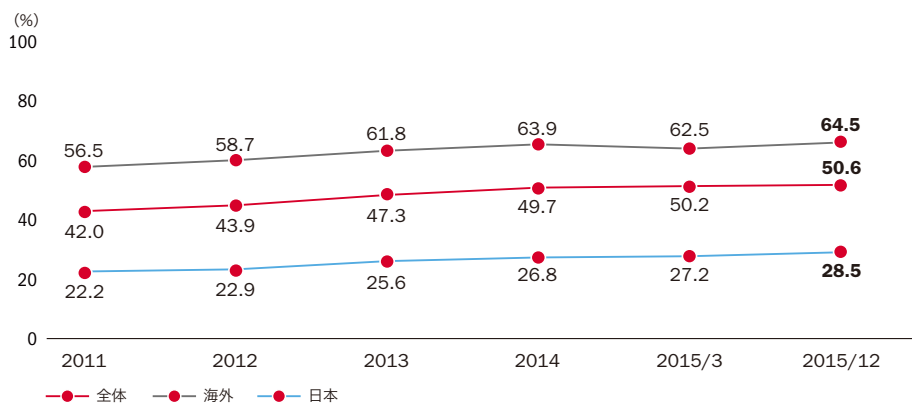
12. 株価収益率(PER) = 期末株価÷1株当たり当期純利益

13. 株価純資産倍率(PBR) = 期末株価÷1株当たり純資産

14. 配当利回り = 1株当たり配当金÷期末株価

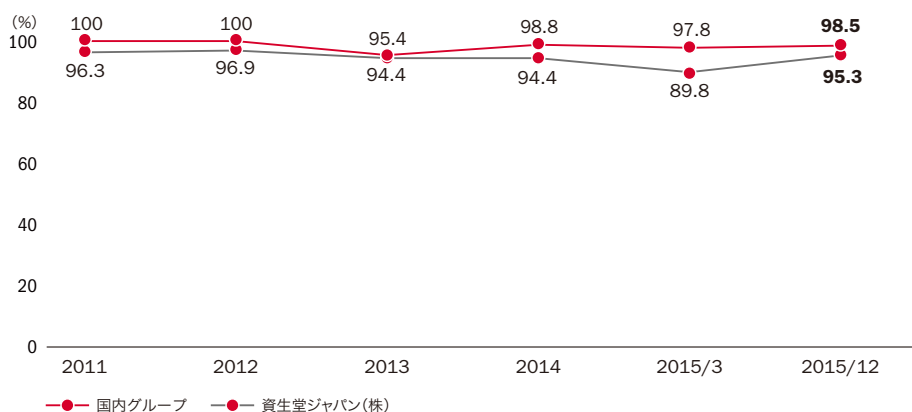
## 人材価値・社会価値の推移

### 女性リーダー比率<sup>(注15)</sup>



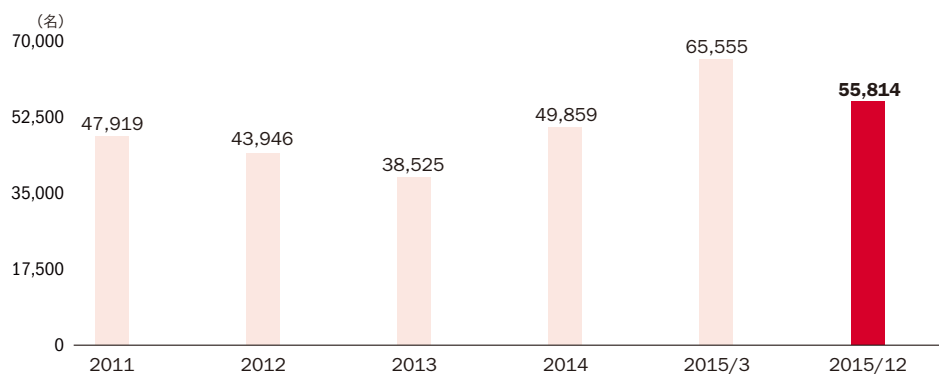
資生堂では、女性リーダーの登用を積極的に進めており、海外においては、6割を超える水準まで達しています。国内においては、2015年12月31日時点の女性リーダー比率は28.5%であり、2016年に女性リーダー比率30%を達成することを目標としています。

### 国内における育児休業からの復職者の社員定着率<sup>(注16)(注17)</sup>



資生堂では、ワーク・ライフ・バランスを実現し、社員一人ひとりの生産性を高めるために、1990年以降、仕事と育児・介護の両立支援としてさまざまな制度や施策を導入しています。その結果、育児休業からの復職者の社員定着率も高い水準で推移しています。

### 「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」参加者延べ人数



資生堂では、すべてのお客さまに美しくなりたいという想いのもと、高齢者や障がいのある方などに対して「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」を世界各地で開催。当期(国内は2015年4～12月、海外は2015年1～12月)は、延べ3,231件開催、55,814名の方にご参加いただきました。

(「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」の詳細については、P55をご参照ください)

15. 2011年3月期から2015年3月期までは、日本は各年4月1日時点、海外は1月1日時点の数値です。2015年12月期は、日本・海外ともに12月31日時点の数値です

16. 育児休業からの復職者の社員定着率＝前期の育児休業からの復職者のうち当期末時点で在籍している社員数÷前期の育児休業からの復職者数×100

17. 国内グループ対象者：管理職・総合職、資生堂ジャパン(株) 対象者：美容職(有期契約社員を除く)



# 主要関係会社データ

会社名	所在地	資本金または出資金	議決権の所有割合 <sup>(注1)</sup> (%)
資生堂ジャパン(株) <sup>(注2)</sup>	東京都中央区	100 百万円	100.0
資生堂フィティット(株)	東京都中央区	10 百万円	100.0
(株)資生堂インターナショナル	東京都中央区	30 百万円	100.0
(株)ザ・ギンザ	東京都中央区	100 百万円	98.2
資生堂薬品(株)	東京都中央区	100 百万円	100.0
(株)エフティ資生堂	東京都中央区	100 百万円	100.0
資生堂プロフェッショナル(株)	東京都中央区	250 百万円	100.0
資生堂美容室(株)	東京都中央区	100 百万円	100.0
資生堂アメリカズ Corp.	アメリカ デラウェア	403,070 千米ドル	100.0
資生堂アメリカ Inc.	アメリカ ニューヨーク	28,000 千米ドル	100.0 (100.0)
ベアエッセンシャル Inc.	アメリカ デラウェア	0.01 米ドル	100.0 (100.0)
ベアエッセンシャルビューティー Inc.	アメリカ デラウェア	1.00 米ドル	100.0 (100.0)
ゾートスインターナショナル Inc.	アメリカ コネチカット	25,000 千米ドル	100.0 (100.0)
資生堂インターナショナルヨーロッパ S.A.	フランス パリ	257,032 千ユーロ	100.0
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	36,295 千ユーロ	100.0 (100.0)
資生堂ドイツランド GmbH	ドイツ デュッセルドルフ	5,200 千ユーロ	100.0 (100.0)
資生堂コスメティチ(イタリア)S.p.A.	イタリア ミラノ	2,400 千ユーロ	100.0 (100.0)
資生堂ヨーロッパ S.A.S.	フランス パリ	9,000 千ユーロ	100.0 (100.0)
資生堂ロシア LLC.	ロシア モスクワ	106,200 千ロシアルーブル	100.0 (100.0)
ボーテプレステージインターナショナル S.A.	フランス パリ	17,760 千ユーロ	100.0 (100.0)
資生堂(中国)投資有限公司	中国 上海	565,093 千中国元	100.0
上海卓多姿中信化粧品有限公司	中国 上海	418,271 千中国元	92.6 (66.4)
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京	94,300 千中国元	65.0 (33.0)
資生堂香港有限公司	中国 香港	123,000 千香港ドル	100.0
資生堂アジアパシフィック Pte. Ltd.	シンガポール	3,625 千シンガポールドル	100.0
台湾資生堂股份有限公司	台湾 台北	1,154,588 千ニュー台湾ドル	51.0
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム ドンナイ	1,061,993 百万ベトナムドン	100.0
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	48 千米ドル	100.0 (100.0)
(株)資生堂パーラー	東京都中央区	100 百万円	99.3
匿名組合セラノ <sup>(注3)</sup>	東京都千代田区	11,600 百万円	[100.0]
その他連結子会社61社 <sup>(注4)</sup>	—	—	—
(持分法適用関連会社)4社	—	—	—

注：1. 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数、[ ]内は、緊密な者または同意している者の所有割合で外数です。

2. 2015年10月1日付で化粧品などの販売を行っていた資生堂販売(株)は、商号変更を行い、資生堂ジャパン(株)となりました。また同社は、同日を効力発生日として、会社分割により当社の日本国内における化粧品事業の一部を承継しました。

3. 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としたものです。

4. 2015年12月末時点の連結子会社数です。

# 経営の概況セクション

---

## 財務分析

- |    |           |    |              |
|----|-----------|----|--------------|
| 86 | 経営成績      | 92 | 事業などのリスクについて |
| 90 | 流動性と資金の源泉 | 94 | 重要な会計上の見積もり  |
| 91 | 業績の見通し    |    |              |

# 財務分析

## 経営成績

2015年12月期(当期)より、(株)資生堂および3月決算であった子会社は、決算日を3月31日から12月31日に変更しました。この変更に伴い、(株)資生堂とすべての子会社の決算日が統一され、当期においては、3月決算であった(株)資生堂および子会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算である子会社は1月1日から12月31日までの12カ月間を連結対象期間としています。

以下では比較を容易にするため、前期の実績を当期と同一の期間に組み替えて、「前期同一期間」として表示しています。なお、増減については、「前期同一期間」との比較で記載しています。

## 営業概況

当期の国内経済は、政府の経済政策が下支えとなって緩やかな回復基調が続く、個人消費も総じて底堅い動きとなりました。国内化粧品市場も同様に回復基調が継続したことに加え、訪日外国人によるインバウンド需要の貢献もあり、堅調に推移しました。

一方、海外の化粧品市場は各地域の経済動向にほぼ連動しており、国によりばらつきが見られる欧州は緩やかな成長にとどまったものの、中国、アジアおよび米州では堅調な成長を継続しました。

資生堂は当期より、100年先も輝き続ける企業となるための中長期戦略「VISION 2020」をスタートさせ、実現に向け大きく動き出しました。当期からの最初の3カ年を事業基盤の再構築の期間と位置づけ、戦略の根幹となるブランド価値向上のため、すべての活動をお客さま起点とし、マーケティングとイノベーションの強化、それらを支える多様な人材の活用とグローバル組織の構築などに取り組みしました。

このような中、国内売上高は前期同一期間比11.7%増、海外売上高は同13.3%増(現地通貨ベースでは5.4%増)となりました。

営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、積極的にマーケティング投資をすると同時に費用を効率的に運用してきたことなどから、前期同一期間比77.4%増となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に「DECLÉOR(デクレオール)」および「CARITA(カリタ)」ブランドの譲渡益を計上するとともに、当該譲渡益に係る税率が低かったことに加え、当期は変則決算に伴う未実現利益消去に係る税効果の影響で税金費用が増加したことなどにより、前期同一期間比15.7%の減益となりました。以上の結果、当期の連結売上高営業利益率は4.9%となりました。

## 売上高

当期の連結売上高は、前期同一期間比12.6%増の763,058百万円となりました。国内売上高は中高価格帯を中心とするブランド改革の成果に加えインバウンド需要を着実に取り込んだことにより前期同一期間比11.7%増の296,903百万円、海外売上高は中国、アジア、米州および欧州のすべての地域において前期同一期間を上回ったことにより現地通貨ベースで前期同一期間比5.4%増、円換算後では為替レートが円安傾向で推移したことにより前期同一期間比13.3%増の466,155百万円となりました。

## 売上高・海外売上高比率

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/3 (前期同一期間)	2015/12
売上高(億円)	6,824	6,777	7,620	7,777	6,775	7,631
海外売上高比率(%)	44.3	44.9	50.5	53.0	—	—
国内売上高(億円)	3,800	3,732	3,773	3,656	2,659	2,969
海外売上高(億円)	3,024	3,045	3,848	4,121	4,116	4,662

## 売上原価、販売費および一般管理費 (売上原価)

売上原価は、前期同一期間比11.3%増の196,009百万円となりました。売上高に対する比率は前期同一期間より0.3ポイント改善され25.7%となりました。これは主にコスト構造改革の効果、プロダクトミックスの好転によるものです。

## (販売費および一般管理費)

販売費および一般管理費は、前期同一期間比10.3%増の529,388百万円となりました。売上高に対する比率は、売上が伸長したことで1.5ポイント改善され69.4%となりました。その内訳は次の通りです。

### • マーケティングコスト

マーケティングコスト(販促費および広告費)の売上高に対する比率は25.2%と前期同一期間比0.5ポイント増加しました。積極的にテレビCMなどの広告費を増加させたことに加え、企業広告を強化したことが主な要因です。

### • 人件費

人件費の売上高に対する比率は、前期同一期間より1.6ポイント改善され25.7%となりました。構造改革による生産性向上の効果もあり、売上が伸長したことで対売上高比率が大きく改善しました。



## ● 経費

経費(その他の費用)の売上高に対する比率は、前期同一期間より0.3ポイント改善され17.2%となりました。研究開発費を増加させた一方、コスト構造改革の着実な進捗により前期同一期間より比率が低下しました。

## ● M&A関連償却費

M&A関連償却費の売上高に対する比率は、前期同一期間比0.1ポイント減の1.3%となりました。

売上原価率・販売管理費率・販売管理費					
	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/3 (前期同一期間)
売上原価率(%)	23.9	24.6	24.9	25.2	26.0
販売管理費率(%)	70.4	71.6	68.6	71.2	70.9
マーケティングコスト	23.5	23.5	22.2	23.4	24.7
人件費	23.9	24.7	23.9	24.5	27.3
経費	21.6	22.0	21.3	22.1	17.5
M&A関連償却費	1.4	1.4	1.2	1.2	1.4
販売管理費(億円)	4,803	4,849	5,228	5,536	4,801
マーケティングコスト	1,603	1,590	1,693	1,822	1,670
人件費	1,633	1,677	1,818	1,906	1,852
経費	1,476	1,491	1,627	1,714	1,185
M&A関連償却費	91	91	90	94	94

※ 当期より、従来、その他経費に区分していた「カウンター償却費」をマーケティングコストに、「販売業務分担金」を人件費に組み替えています。

## 営業利益

営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、積極的にマーケティング投資をすると同時に費用を効率的に運用してきたことなどから、前期同一期間比77.4%増の37,660百万円となりました。売上高営業利益率は1.8ポイント改善され4.9%となりました。

営業利益・売上高営業利益率					
	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/3 (前期同一期間)
営業利益(億円)	391	260	496	276	212
売上高営業利益率(%)	5.7	3.8	6.5	3.6	3.1

## その他の損益

その他の損益は、「Jean Paul GAULTIER」のフレグランスに関する知的財産権の譲渡に関連して生じたライセンス契約の早期終了補償金および特別ボーナスなどのほか、「アユーラ」ブランドおよびトルコ子会社の譲渡による事業譲渡益を計上したことなどにより、5,232百万円の純利益となりました。

## 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期同一期間比9.8%増の42,892百万円となりました。

## 法人税等(法人税等調整額を含む)

当期は変則決算に伴う未実現利益消去に係る税効果の影響で法人税等調整額が増加したことなどにより、前期同一期間比94.0%増の17,292百万円となりました。

## 非支配株主に帰属する当期純利益

非支配株主に帰属する当期純利益は、前期同一期間比9.3%減の2,389百万円となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期同一期間比15.7%減の23,210百万円となりました。

当期の1株当たり当期純利益は58.2円、ROEは6.0%となりました。

親株主に帰属する当期純利益(損失)・ROE						
	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/3 (前期同一期間)	2015/12
親株主に帰属する 当期純利益(損失)(億円)	145	(147)	261	337	275	232
ROE(%)	4.9	(5.1)	8.4	9.4	—	6.0

※ 当期の連結ROEは、連結対象期間の親会社株主に帰属する当期純利益を分子とし、2015年3月期末と2015年12月期末の自己資本の平均値を分母として算出しています。  
※ 2015年3月期(前期同一期間)の自己資本は正確な値を算出していないため、ROEの比較情報はありません。

## 報告セグメント別の状況

報告セグメント別の業績は、次の通りです。

## 日本事業 (売上高)

日本事業の売上高は、前期同一期間比10.9%増の266,773百万円となりました。前年に引き続きブランド価値の向上に向けたお客さま起点のマーケティング活動に取り組み、ブランド改革やマーケティング投資の強化を進めました。その結果、ブランド改革2年目を迎えたスキンケアブランド「エリクシール」やメーキャップブランド「マキアージュ」に加え、最高級ブランド「クレド・ポー ボーテ」や肌本来の美しさを引き出す美容液「アルティミューン」がヒットしている「SHISEIDO」も売上を大きく伸ばすなど、主力ブランドが着実に成長しました。

加えて、訪日外国人の増加に伴い拡大しているインバウンド需要に対しても、接客の際に使用するタブレット端末の多言語対応や店頭への通訳派遣など、積極的な対応を実施しました。

また、他社との提携や共同企画による新たな価値の提供にも取り組みました。英国のバーバリー Ltd.との提携や、コンビニエンスストアなどを展開する大手流通グループと共同でお客さまのニーズを捉えた専用商品を企画・開発するなど、売場の拡大にもつなげています。

課題である低価格帯化粧品やヘアケアの領域については、厳しい競争環境の中でブランドの価値をより明快にお客さまにお伝えすべく、コミュニケーションの刷新などを行いました。引き続き、お客さまのニーズを捉えた新製品の発売や売場づくりなどの取り組みを強化します。

ヘルスケア領域においては、医薬品のリップクリーム「モアリップ」がインバウンド需要もあって好調に推移しました。

## （営業利益）

セグメント利益（営業利益）は、マーケティング投資を強化した一方、売上増に伴う差益増に加え、費用の効率的な運用を進めたことなどにより、前期同一期間比52.1%増の30,534百万円となりました。

## グローバル事業

### （売上高）

グローバル事業の売上高は、現地通貨ベースでは前期同一

期間比5.1%増、円換算後では為替レートが円安傾向で推移したことにより、前期同一期間比12.9%増の478,803百万円となりました。各地域の特性に合わせたブランドの強化を進め、中国、アジア、米州および欧州のすべての地域において前期同一期間を上回る売上となりました。

中国では、事業改革を進める中、高価格帯ブランドやEコマースの売上が好調であった一方で、中価格帯ブランドにおける営業組織体制の見直しを進める過程において組織に一時的な混乱が生じたことや、競争の激化を受けて売上が伸び悩みました。

アジアでは、シンガポール、マレーシア、トラベルリテール（空港免税店などでの化粧品の販売）の売上が、引き続き好調に推移しました。また、プロフェッショナル事業では取り組みを強化したヘアカラーやヘアケアが伸長しました。

米州では、「bareMinerals」の売上が伸び悩んだものの、スキンケアやサンケアが伸長した「SHISEIDO」、デジタルマーケティングを強化しているメーキャップアーティストブランド「NARS」が売上成長を牽引しました。

### 報告セグメント別売上高

旧セグメント					新セグメント		
（億円）	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	（億円）	2015/3 (前期同一期間)	2015/12
国内化粧品	3,538	3,459	3,497	3,393	日本	2,405	2,668
グローバル	3,197	3,223	4,022	4,279	グローバル	4,243	4,788
その他	89	95	101	105	その他	127	175
合計	6,824	6,777	7,620	7,777	合計	6,775	7,631

### 報告セグメント別利益（のれん償却前）

旧セグメント					新セグメント		
（億円）	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	（億円）	2015/3 (前期同一期間)	2015/12
国内化粧品	296	277	396	302	日本	202	306
グローバル	136	21	121	(1)	グローバル	27	72
その他	14	20	21	22	その他	31	49

### 報告セグメント別利益（のれん償却後）

旧セグメント					新セグメント		
（億円）	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	（億円）	2015/3 (前期同一期間)	2015/12
国内化粧品	295	275	395	300	日本	201	305
グローバル	82	(33)	77	(47)	グローバル	(19)	21
その他	14	20	21	22	その他	31	49

※ 当期から報告セグメントの区分方法を一部見直し、「国内化粧品事業」、「グローバル事業」から、「日本事業」、「グローバル事業」に変更しました。これに伴い、従来「国内化粧品事業」に含まれていた一部子会社などは「グローバル事業」、「その他」に組み替えを行っています。また、各セグメントの経営成績の実態をより的確に把握することを目的に、一部の費用の配分方法を変更しています。なお、前期同一期間実績も変更後の報告セグメントの区分方法および費用の配分方法により作成しています。

欧州では、ドイツやスイスなど、市場環境が厳しかった一部の国で苦戦した一方、「ISSEY MIYAKE」や「narciso rodriguez」などのデザイナーズフレグランスが売上を伸ばしたことに加え、「SHISEIDO」では「アルティミューン」や欧州地域でのニーズを反映した商品開発を現地で行ったマスカラが好調に推移しました。

なお、2015年12月末日時点で、「SHISEIDO」は世界88の国と地域(日本を含む)で販売されています。

### (営業利益)

セグメント利益(営業利益)は、中国やフレグランスを中心にマーケティング投資を強化した一方、売上増に伴う差益増に加え、費用の効率的な運用を進めたことなどにより、前期同一期間比4,010百万円増の2,112百万円となりました。

### その他

#### (売上高)

その他の売上高は、前期同一期間比37.8%増の17,481百万円となりました。国内空港免税店などで化粧品を販売する(株)ザ・ギンザは、インバウンド需要を取り込んで売上を伸ばしました。飲食業を展開する(株)資生堂パーラーでは、2015年10月に洋菓子シリーズを刷新し、売上が堅調に推移しました。また、フロンティアサイエンス事業では、医薬品や化粧品の原料として販売するヒアルロン酸に加え、美容皮膚研究から生まれた医療機関向け化粧品の「2e(ドゥーエ)」や「ナビジョン」の売上が好調に推移しました。

### (営業利益)

セグメント利益(営業利益)は、売上増に伴う差益増などにより、前期同一期間比58.0%増の4,921百万円となりました。

#### 報告セグメント別売上高利益率(のれん償却前)

旧セグメント					新セグメント		
(%)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	(%)	2015/3 (前期同一期間)	2015/12
国内化粧品	8.3	8.0	11.3	8.8	日本	8.2	11.1
グローバル	4.2	0.6	3.0	(0.0)	グローバル	0.6	1.5
その他	9.9	13.4	13.8	14.6	その他	13.5	17.5

#### 報告セグメント別売上高利益率(のれん償却後)

旧セグメント					新セグメント		
(%)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	(%)	2015/3 (前期同一期間)	2015/12
国内化粧品	8.3	7.9	11.2	8.8	日本	8.1	11.1
グローバル	2.6	(1.0)	1.9	(1.1)	グローバル	(0.4)	0.4
その他	9.9	13.4	13.8	14.6	その他	13.5	17.5

※ 報告セグメント別売上高利益率はセグメント間の内部売上高を含めた売上高に対するものです。

(参考) 海外の地域別売上高は次の通りです。

#### 海外売上高

(億円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/3 (前期同一期間)	2015/12
中国	891	907	1,115	1,148	1,148	1,324
アジア	406	417	525	553	550	666
米州	905	930	1,187	1,331	1,331	1,553
欧州	822	791	1,021	1,089	1,088	1,118
合計	3,024	3,045	3,848	4,121	4,116	4,662

#### 海外売上高前期比(現地通貨ベース)

(%)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12
中国	16.2	(0.2)	(1.8)	(4.8)	3.7
アジア	5.6	4.6	2.8	(1.4)	15.0
米州	13.2	3.4	4.2	3.5	3.5
欧州	10.7	3.2	2.6	(1.4)	4.6
合計	11.9	2.4	1.8	(0.9)	5.4

※ 上記の現地通貨ベースの前期比は、各期の円換算前の前期比を掲載しています。なお、各期の為替レートは以下の通りです。

(円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12
1米ドル	79.8	79.8	97.7	105.9	121.1
1ユーロ	111.1	102.6	129.7	140.4	134.3
1中国元	12.4	12.7	15.9	17.2	19.2



## 流動性と資金の源泉

### 資金調達と流動性マネジメント

資生堂は、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持、ならびに健全な財政状態を常にめざし、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。成長を維持するために将来必要な運転資金および設備投資・投融資資金は、主に手元のキャッシュと営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債発行により調達しています。資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能な財務体質を維持すべく、ベンチマークとなる有利子負債比率は25%を目安としており、大型投資案件による資金調達が必要となった場合には、経営動向や財務状況および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。

手元流動性については、連結売上高の1.5カ月程度を一つの目安としています。当期末の現金および預金、有価証券の総額は124,457百万円となり、手元流動性は連結売上高（2015年1月1日から2015年12月31日までの期間）の1.7カ月分となりました。

一方、当期末現在の有利子負債残高は86,613百万円となっています。国内普通社債の発行登録枠の未使用枠900億円、資生堂および欧米子会社2社を発行体とするプログラム型シンジケート・ローンの未使用枠3.0億米ドル、ならびに米国子会社のCPプログラムの未使用枠65百万米ドルなどを有し、資金調達手段は分散化されています。

当期末現在において、資生堂の流動性は十分な水準にあり、資金調達手段は分散されていることから、財務の柔軟性は高いと考えています。

### キャッシュ・フロー

当期末における現金および現金同等物は、前期末比4,118百万円増の104,926百万円となりました。

#### キャッシュ・フロー サマリー

(億円)	2014/3	2015/3	2015/12
営業活動によるキャッシュ・フロー	843	321	605
投資活動によるキャッシュ・フロー	(168)	115	(231)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(475)	(584)	(302)
現金および現金同等物の期末残高	1,102	1,008	1,049

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益(42,892百万円)に減価償却費(31,761百万円)、のれん償却額(5,172百万円)などの非資金費用や、仕入債務

の増加(7,405百万円)があった一方、事業譲渡益(5,772百万円)や法人税等の支払額(24,935百万円)などにより、60,529百万円の収入となりました。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却による収入(6,762百万円)や事業譲渡による収入(4,233百万円)があったものの、設備投資による支出(32,370百万円)などにより、23,137百万円の支出となりました。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

##### 設備投資(有形・無形固定資産および長期前払費用)

(億円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12
営業キャッシュ・フロー	526	420	843	321	605
設備投資	292	297	283	268	324

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入(35,001百万円)や社債の発行による収入(30,000百万円)があった一方、社債の償還による支出(40,000百万円)、長期借入金の返済による支出(28,599百万円)、短期借入金およびコマーシャル・ペーパーの減少(15,600百万円)や配当金の支払額(7,711百万円)などにより、30,151百万円の支出となりました。

### 資産および負債・純資産

#### 資産

当期末の総資産は、前期末比1.8%減の808,547百万円となりました。

流動資産は、前期末比1.1%減の410,673百万円となりました。

固定資産は、のれんなどの償却に加え、本社保有の投資有価証券を売却したことなどにより、前期末比2.6%減の397,873百万円となりました。

#### 負債

当期末の負債は、借入の返済などにより、前期末比4.6%減の395,212百万円となりました。

#### 純資産

当期末の純資産は、株主資本が増加したことなどにより、前期末比1.0%増の413,334百万円となりました。

1株当たり純資産額は、前期末に比べて11.4円増加し981.4円となり、自己資本比率は、前期末の47.0%から1.4ポイント上昇し48.4%となりました。

総資産・事業ROA(総資産事業利益率)					
	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12
総資産(億円)	7,207	7,156	8,013	8,236	<b>8,085</b>
事業ROA(%)	5.6	3.8	6.8	3.6	<b>4.8</b>

純資産・有利子負債					
(億円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12
純資産	3,037	3,032	3,587	4,094	<b>4,133</b>
有利子負債	1,852	1,847	1,559	1,069	<b>866</b>

自己資本比率・有利子負債比率					
(%)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12
自己資本比率	40.3	40.1	42.2	47.0	<b>48.4</b>
有利子負債比率	37.9	37.9	30.3	20.7	<b>17.3</b>

## 業績の見通し (2016年2月9日時点)

2016年12月期(次期)の世界経済は、全体としては緩やかな回復が続くことが期待されますが、米州の金融政策正常化に向けた動きの影響、中国やアジア新興国などの経済の先行き、為替変動、原油価格下落の影響や地政学的リスクなどによっては、景気が下振れするリスクがあります。日本では、雇用・所得環境の改善が続く中で、各種政策の効果もあり、景気は緩やかな回復基調が続くことが期待されますが、海外景気の下振れの影響を受ける可能性もあり、先行きが不透明な状況が続くと見込まれます。

### 2016年12月期の業績見通し

(億円)	2015年12月期	2015年12月期 (調整後)	2016年12月期 (見込)	調整後 増減率	外貨 前年比
売上高	7,631	8,633	<b>8,720</b>	1.0%	3%
日本事業	2,952	3,952	<b>4,060</b>	2.7%	3%
中国事業	1,257	1,257	<b>1,305</b>	3.8%	10%
アジアパシフィック事業	532	534	<b>560</b>	4.8%	5%
米州事業	1,675	1,675	<b>1,740</b>	3.9%	6%
欧州事業	1,042	1,042	<b>870</b>	(16.5%)	(14%)
トラベルリテール事業	172	172	<b>185</b>	7.6%	10%
営業利益	377	443	<b>380</b>	(14.3%)	(12%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	232	295	<b>280</b>	(5.0%)	—

※ 2016年12月期から、組織体制変更に伴い報告セグメントの区分方法を見直し、「日本事業」、「中国事業」、「アジアパシフィック事業」、「米州事業」、「欧州事業」、「トラベルリテール事業」に変更します。なお、2015年12月期実績は簡便な方法により組み替えています。  
 ※ 欧州事業には、中東およびアフリカ地域が含まれます。  
 ※ 2015年12月期(調整後)の金額は、当社および3月決算であった連結対象会社の当期業績を12カ月(2015年1月1日から2015年12月31日)の期間に合わせて表示しています。

このような状況の中、資生堂は、引き続き積極的な投資や構造改革を行い、事業基盤の再構築を進めていきます。グローバルでプレステージ領域へのマーケティング投資を拡大し、強い

## 格付け

資生堂は、流動性および資本政策に対する財務の柔軟性を確保し、資本市場を通じた十分な資金リソースへのアクセスを保持するため、一定水準の格付けの維持が必要であると考えています。資生堂は、グローバルな資本市場から円滑な資金調達を行うため、ムーディーズ・ジャパン(株)(以下「ムーディーズ」)およびスタンダード・アンド・プアーズ・レーティング・ジャパン(株)(以下「S&P」)の2社より格付けを取得しています。

	ムーディーズ	S&P
長期	A2 (見通し: 安定的)	A- (見通し: 安定的)
短期	P-1	A-2

※ 2016年2月29日現在

ブランドポートフォリオの構築を進めるとともに、デジタルマーケティングやEコマースへの取り組みを強化します。

上記の取り組みに加え、2016年1月に「Jean Paul GAULTIER」のフレグランスに関する知的財産権を譲渡したことや為替変動の影響により、連結売上高は8,720億円を見込んでいます。売上増に伴う差益増があるものの、積極的な投資や構造改革を進めることなどにより、営業利益は380億円、親会社株主に帰属する当期純利益は280億円を見込んでいます。

## 日本事業

ブランドの選択と集中およびマーケティング投資の拡大を継続するとともに、取引先と協働し店頭実現力を強化するトレードマーケティングや、インバウンド需要獲得に向けた取り組みを強化し、持続的な成長によるシェアの拡大をめざします。売上高は4,060億円を見込んでいます。

## 中国事業

本社と現地法人の総力をあげて、事業を再構築し再成長の礎を築いていきます。好調なプレステージ領域やEコマースを強化するとともに、コスメティクス事業の建て直しに取り組みます。売上高は1,305億円を見込んでいます。

## アジアパシフィック事業

プレステージブランドのさらなる成長加速をめざすとともに、「Za」、「SENKA」の集中育成やリテラーとの協働取り組みを強化します。売上高は560億円を見込んでいます。

## 米州事業

好調な「NARS」や「SHISEIDO」を引き続き強化するとともに、売上が伸び悩んでいるベアエッセンシャルInc.の抜本的構造改革にも取り組み、事業を回復させます。売上高は1,740億円を見込んでいます。

## 欧州事業

フレグランスブランドの育成に加え、地域本社体制の確立、組織やインフラの効率化など収益性の向上に向けた基盤づくりを進めますが、「Jean Paul GAULTIER」ブランド譲渡の影響が大きく、売上高は870億円を見込んでいます。

## トラベルリテール事業

出店数を拡大するなどカウンター投資に注力するとともに、空港での広告宣伝や旅行者特有のニーズを捉えた専用商品の開発も強化し、アジア地域を中心に成長を加速していきます。売上高は185億円を見込んでいます。

なお、以上の次期の業績見通しにおいては、年間の主要な為替レートを、119円／米ドル、130円／ユーロ、18.0円／中国人民幣元、として計画を策定しています。(2016年2月9日現在)

## 事業などのリスクについて

資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性のあるリスクには次のようなものがあり、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項と考えています。

なお、文中の将来に関する事項は、2016年3月25日現在において資生堂が判断したものです。ここに掲げられている項目に限定されるものではありません。

### (1) ブランド価値の低下

資生堂では、社名を冠する象徴的なブランド「SHISEIDO」などを保有し、ブランド価値の向上に努めていますが、不測の事態によるブランド価値の低下が発生した場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (2) お客さま対応

資生堂は、お客さまとの関係を重視しています。企業理念「Our Mission, Values and Way」の「Our Way」および「資生堂グループ倫理行動基準」で、お客さまの満足と信頼が得られるように行動する旨を明示し、周知徹底を図っています。しかしながら、お客さまの満足や信頼を損なうこととなる不測の事態が生じた場合には、資生堂のブランド価値が低下し、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (3) 戦略的投資活動

資生堂は、戦略市場への投資、M&Aおよび新規事業・新規市場への事業拡大などの戦略的投資活動の推進に際して、意思決定のために必要かつ十分な情報収集をした上で検討を実施し、合理的な意思決定を行っています。しかしながら、予期し得ない種々の環境変化などにより、当初意図した成果が得られない場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (4) 化粧品業界の競争環境

資生堂の属する化粧品業界は、グローバル規模で競争が激しくなっています。成熟した国内市場での同業他社との競争激化をはじめ、グローバルコンペティターのプレステージ市場での影響力拡大、さらには他業界からの新規参入など競争環境はますます厳しくなっています。また、海外市場でも資生堂が成長戦略の柱として位置付ける中国を含むアジア市場などにおいて、グローバルコンペティターが積極的なM&Aやマーケティング活動を展開し、消費者の認知度を高め市場シェアの拡大を図るなど、競争環境が一層厳しくなっています。したがって、資生堂がこの競争環境に的確に対処できない場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (5) 海外での事業活動

資生堂の連結売上高に占める海外売上高比率は年々伸長しており、2015年12月末時点で「SHISEIDO」においては、世界88の国と地域(日本を含む)で販売されています。海外での事業活動において、予期し得ない経済的・政治的・社会的な突発事態の発生、テロ・戦争・内乱の勃発、新型インフルエンザなど伝染病の流行による社会的・経済的混乱、自然災害、異常気象や天候不順などが、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (6) 市場リスク

#### ①原材料価格

資生堂製品の原材料は、国際市況の影響を受け、地政学的リスク、新興国の需要増加や投機資金の流入に伴う需給バランス、天候不順、為替レートの変動などに伴い市況価格が変動します。資生堂では、原材料価格の上昇に対する継続的な原価



低減活動などにより、その影響を軽減する努力を続けています。しかしながら、予想を超える市況価格の変動が生じた場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## ②為替

資生堂は、輸出入取引などを行うことに伴う外貨建て決済について、為替レートの変動リスクを負っています。資生堂では、販売地域に対応する生産体制を築き、輸出入取引のボリュームを抑えることなどで為替変動に対するヘッジを行っています。リスクが完全に回避されるわけではありません。また、海外連結子会社および持分法適用関連会社の現地通貨建ての報告数値は、連結財務諸表作成時に円換算することから、収益が費用を上回っている状況では、円高が進むと経営成績にマイナス影響を与えます。さらに、資生堂の海外連結子会社および持分法適用関連会社への投資は、円高が進行すると為替換算調整勘定を通じて自己資本を減少させます。不測の為替変動が生じた場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## ③株価

資生堂は、当期末時点で時価のある株式を保有しており、株価の変動リスクを負っています。株価の動向次第では評価損益の増減および減損のリスクがあります。また、資生堂の企業年金では、年金資産の一部を時価のある株式で運用しており、株価の下落は年金資産の目減りを通じて年金費用を増加させ経営成績にマイナス影響を与えます。不測の事態が生じた場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (7) 市場ニーズへの適合

新製品・新ブランドの開発・育成およびマーケティング活動が市場ニーズに適合しているかどうかは資生堂の売上および利益に大きな影響をもたらします。資生堂では、市場ニーズに応えるため、魅力的な新製品・新ブランドの開発、マーケティング活動による新製品・新ブランドおよび現行主力品・既存ブランドの強化・育成、市場ニーズに応えられなくなった既存品・既存ブランドの撤退を継続的に行っています。しかしながら、当該活動はその性質上、さまざまな要因による不確実性が伴うため、当初意図した成果が得られない場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (8) 特定の取引先など

小売・流通チャネルにおける変化に対する資生堂の対応が的確ではなかった場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (9) 法規制などに関するリスク

資生堂は、医薬品、医療機器などの品質、有効性および安全性の確保などに関する法律(旧薬事法)をはじめとする法規制や、品質に関する基準、環境に関する基準、会計基準や税法など、事業展開している国内外のさまざまな法規制などの適用を受けています。資生堂はコンプライアンス(法令遵守)とCSRに基づく倫理的行動に万全を期していますが、今後、これらの法規制などが変更された場合、また予測できない法規制などが新たに設けられた場合には、資生堂の事業活動が制限され、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (10) 重要な訴訟など

当期において、資生堂に重大な影響を及ぼす訴訟などは提起されていませんが、将来、重要な訴訟などが発生し、資生堂に不利な判断がなされた場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (11) 情報セキュリティに関するリスク

資生堂が保有する顧客情報や機密情報などの情報資産の保護については、さまざまな対策を講じています。具体的には、日本国内においては「個人情報保護規程」、「個人番号及び特定個人情報取扱規程」、「機密情報管理規程」および「情報システム管理規程」を定め、これらの遵守を徹底し、お客さまの個人情報を慎重に取り扱い、各種情報資産の保護を行っており、海外においても当該国の法令に基づいた規程などを定めています。しかしながら、予期し得ない不正アクセスによる情報漏洩などが発生した場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (12) 災害・事故など

資生堂では、大規模な地震の発生など災害・事故発生時の生産・物流および販売の中断による損失を最小化するため、生産拠点、物流拠点、情報システムおよび本社を事業継続の重要拠点と位置付け、事業継続計画(BCP)の構築を行っています。しかしながら、想定を超える災害・事故などの発生により、製造・物流および販売の中断が生じた場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。



## 重要な会計上の見積もり

資生堂の連結財務諸表は、一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されています。その作成には経営者による会計方針の選択・適用、資産・負債および収益・費用の報告金額ならびに開示に影響を与える見積もりを必要としています。経営者は、これらの見積もりについて過去の実績などを勘案し合理的に判断していますが、実際の結果は、見積もり特有の不確実性があるため、これらの見積もりと異なる場合があります。

資生堂は、特に以下の重要な会計方針が連結財務諸表における重要な見積もりの判断に大きな影響を及ぼすと考えています。

### 有形固定資産

資生堂では、有形固定資産の簿価について、それが回収できなくなる可能性を示す兆候がある場合には、減損の有無を判定しています。この判定は、事業用資産についてはグルーピングした各事業単位の将来キャッシュ・フローの見積もりに基づいて、遊休資産については個別に比較可能な市場価格に基づいて行っています。経営者は将来キャッシュ・フローおよび回収可能価額の見積もりは合理的であると考えていますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化によって見積もりが変更されることにより、将来キャッシュ・フローや回収可能価額が減少し、減損損失が発生する可能性があります。

### のれん、商標権およびその他の無形固定資産

資生堂では、のれん、商標権およびその他の無形固定資産について、減損の判定を行っています。のれん、商標権およびその他の無形固定資産の公正価値の見積もりや減損判定にあたっては、外部専門家などによる評価を活用しています。公正価値の見積もりは、主に割引キャッシュ・フロー方式により行いますが、この方式では、将来キャッシュ・フロー、割引率など、多くの見積もり・前提を使用しています。これらの見積もり・前提は、減損判定や認識される減損損失計上額に重要な影響を及ぼす可能性があります。経営者は、当該判定における公正価値の見積もりは合理的であると判断していますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化によって見積もりが変更されることにより、公正価値が下落し、減損損失が発生する可能性があります。

### 有価証券

資生堂では、その他有価証券のうち、取得原価に比べ時価または実質価額が著しく下落したもののについては、回復可能性

があると判断される場合を除き、減損処理を行っています。時価のあるものについては、決算日現在の時価が取得原価に比べて50%以上下落した場合には回復可能性はないものと判断し、30%以上50%未満下落した場合には当該有価証券の発行会社の財政状態および経営成績を勘案し、回復可能性を判断しています。時価のないものについては、発行会社の財政状態の悪化により、実質価額が取得原価に比べて50%以上下落した場合には、回復可能性があると判断できる場合を除き、減損処理を行っています。経営者は、回復可能性の判断が適切なものであると判断していますが、回復可能性ありと判断している有価証券についても、将来、時価の下落または投資先の財政状態および経営成績の悪化により、減損損失が発生する可能性があります。

### 繰延税金資産

資生堂では、回収可能性がないと判断される繰延税金資産に対して評価性引当額を設定し、適切な繰延税金資産を計上しています。繰延税金資産の回収可能性は各社、各納税主体で十分な課税所得を計上するか否かによって判断されるため、その評価には、実績情報とともに将来に関する情報が考慮されています。経営者は、当該計上額が適切なものであると判断していますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化に伴う各社、各納税主体の経営悪化により、繰延税金資産に対する評価性引当額を追加で設定する可能性があります。

### 退職給付費用および債務

資生堂の主要な退職給付制度は、日本における企業年金制度および退職一時金制度です。従業員の退職給付費用および債務は、割引率、退職率、死亡率および年金資産の長期期待運用収益率などを含む前提条件に基づいて算出されています。これらの前提条件は年に一度見直しています。割引率と長期期待運用収益率は、退職給付費用および債務を決定する上で、重要な前提条件です。割引率は一定の格付けを有し、安全性の高い長期社債の期末における市場利回りを基礎として決定しています。長期期待運用収益率は年金資産の種類ごとに期待される収益率の加重平均に基づいて決定しています。経営者は、これらの前提条件は適切であると考えていますが、実際の結果との差異や前提条件の変更が将来の退職給付費用および債務に影響を及ぼす可能性があります。

# 財務セクション

---

## 連結財務諸表

96 連結貸借対照表  
98 連結損益計算書  
99 連結包括利益計算書

100 連結株主資本等変動計算書  
101 連結キャッシュ・フロー計算書

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

株式会社資生堂および連結子会社 2015年3月31日および2015年12月31日現在

	百万円		千米ドル
	2015/3	2015/12	2015/12
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b>			
現金および預金	¥ 103,603	¥ 116,771	\$ 968,732
有価証券	18,266	7,685	63,754
受取手形および受取債権			
グループ外取引	131,951	127,201	1,055,259
非連結子会社・関連会社との取引	—	—	—
	131,951	127,201	1,055,259
貸倒引当金	(1,733)	(1,765)	(14,642)
	130,217	125,436	1,040,617
たな卸資産	106,696	105,928	878,778
繰延税金資産	32,240	28,242	234,295
その他の流動資産	24,046	26,608	220,740
流動資産合計	415,069	410,673	3,406,943
<b>有形固定資産</b>			
建物および構築物	163,777	162,630	1,349,178
機械装置および器具備品	166,523	164,851	1,367,604
リース資産	6,678	7,373	61,166
	336,979	334,855	2,777,957
減価償却累計額	(232,001)	(236,406)	(1,961,224)
	104,978	98,448	816,724
土地	30,256	29,989	248,788
建設仮勘定	1,752	5,843	48,473
有形固定資産合計	136,986	134,281	1,113,995
<b>無形固定資産</b>			
のれん	64,453	59,430	493,031
リース資産	635	513	4,255
商標権	58,005	60,087	498,481
その他の無形固定資産	44,027	41,372	343,222
無形固定資産合計	167,121	161,403	1,338,999
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	26,381	24,631	204,338
非連結子会社・関連会社への投資	2,853	2,803	23,253
長期前払費用	12,842	12,692	105,292
繰延税金資産	37,960	36,833	305,566
その他の投資	24,420	25,226	209,274
投資その他の資産合計	104,458	102,187	847,743
<b>資産合計</b>	<b>¥ 823,636</b>	<b>¥ 808,547</b>	<b>\$ 6,707,706</b>

米ドル表示は便宜上のものであり、2015年12月31日の1米ドル＝120.54円で換算しています。

	百万円		千米ドル
	2015/3	2015/12	2015/12
負債および純資産の部			
流動負債			
短期債務	¥ 27,789	¥ 11,386	\$ 94,458
1年以内に返済期限の到来する長期債務	47,825	7,610	63,132
支払手形および支払債務			
グループ外取引	32,905	32,162	266,815
非連結子会社・関連会社との取引	1,555	939	7,789
	34,460	33,102	274,614
電子記録債務	25,980	29,213	242,351
未払金	35,329	37,090	307,698
未払法人税等	16,210	4,661	38,667
返品調整引当金	15,101	14,799	122,772
賞与引当金	17,012	18,480	153,310
役員賞与引当金	182	55	456
危険費用引当金	649	1,192	9,888
構造改革引当金	10	—	—
繰延税金負債	39	16	132
その他の流動負債	44,788	49,176	407,964
流動負債合計	265,381	206,784	1,715,480
固定負債			
長期債務	31,281	67,617	560,950
退職給付に係る負債	77,704	83,656	694,010
債務保証損失引当金	350	350	2,903
環境対策引当金	395	377	3,127
構造改革引当金	1,005	990	8,213
繰延税金負債	33,198	31,270	259,415
その他の固定負債	4,949	4,165	34,552
固定負債合計	148,885	188,428	1,563,198
負債合計	414,267	395,212	3,278,679
純資産			
株主資本			
資本金	64,506	64,506	535,141
発行可能株式数 1,200,000,000株 			



# 連結損益計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2015年3月期および2015年12月期

	百万円		千米ドル
	2015/3	2015/12	2015/12
売上高	¥777,687	¥763,058	\$6,330,330
売上原価	196,433	196,009	1,626,090
売上総利益	581,254	567,048	4,704,230
販売費および一般管理費	553,640	529,388	4,391,803
営業利益	27,613	37,660	312,427
その他の損益			
受取利息および受取配当金	1,759	1,731	14,360
支払利息	(1,207)	(809)	(6,711)
為替差損益	(657)	(1,790)	(14,849)
持分法投資損益	212	149	1,236
投資有価証券売却損益	203	2,426	20,126
投資有価証券評価損	(0)	(6)	(49)
固定資産処分損益	3,257	(436)	(3,617)
事業譲渡益	22,268	5,772	47,884
減損損失	(2,531)	(153)	(1,269)
構造改革費用	(3,273)	(1,485)	(12,319)
関係会社整理損	(125)	(812)	(6,736)
その他	1,519	646	5,359
	21,425	5,232	43,404
税金等調整前当期純利益	49,038	42,892	355,832
法人税等			
法人税、住民税および事業税	20,230	15,267	126,655
法人税等調整額	(7,419)	2,024	16,791
	12,811	17,292	143,454
当期純利益	36,227	25,600	212,377
非支配株主に帰属する当期純利益	(2,558)	(2,389)	(19,819)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 33,668	¥ 23,210	\$ 192,550

	円		米ドル
1株当たり情報			
当期純利益 — 潜在株式調整前	¥84.4	¥58.2	\$0.48
— 潜在株式調整後	84.3	58.1	0.48
配当金	20.0	20.0	0.17
期中平均株式数(千株)	398,704	399,026	

# 連結包括利益計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2015年3月期および2015年12月期

	百万円		千米ドル
	2015/3	2015/12	2015/12
<b>当期純利益</b>	¥36,227	¥25,600	\$212,377
<b>その他の包括利益</b>			
その他有価証券評価差額金	2,842	1,690	14,020
為替換算調整勘定	30,822	(9,173)	(76,099)
退職給付に係る調整額	773	(4,468)	(37,066)
持分法適用会社に対する持分相当額	2	(55)	(456)
その他の包括利益合計	34,441	(12,005)	(99,593)
<b>包括利益</b>	¥70,668	¥13,594	\$112,775
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥66,193	¥12,323	\$102,231
非支配株主に係る包括利益	4,474	1,271	10,544

# 連結株主資本等変動計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2015年3月期および2015年12月期

	千株				百万円					
	発行済 株式数	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	新株 予約権	非支配 株主持分
<b>2014年4月1日現在残高</b>	400,000	¥64,506	¥70,258	¥203,452	¥(2,682)	¥3,544	¥19,690	¥(20,207)	¥ 941	¥19,204
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	—	(10,303)	—	—	—	—	—	(2)
会計方針の変更を反映した 親会社に帰属する当期首残高	400,000	64,506	70,258	193,149	(2,682)	3,544	19,690	(20,207)	941	19,201
2015年3月31日終了年度 当期純利益	—	—	—	33,668	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(7,972)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引および その他	—	—	—	(133)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(6)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	—	(93)	474	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	139	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	2,899	28,854	771	102	2,263
<b>2015年3月31日現在残高</b>	<b>400,000</b>	<b>64,506</b>	<b>70,258</b>	<b>218,757</b>	<b>(2,214)</b>	<b>6,443</b>	<b>48,544</b>	<b>(19,435)</b>	<b>1,043</b>	<b>21,465</b>
2015年12月31日終了年度 親会社に帰属する当期純利益	—	—	—	23,210	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(7,979)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引および その他	—	—	—	(55)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(10)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	0	—	524	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	1,701	(8,170)	(4,418)	(180)	(658)
<b>2015年12月31日現在残高</b>	<b>400,000</b>	<b>¥64,506</b>	<b>¥70,258</b>	<b>¥233,933</b>	<b>¥(1,700)</b>	<b>¥8,144</b>	<b>¥40,374</b>	<b>¥(23,854)</b>	<b>¥ 863</b>	<b>¥20,806</b>

	千ドル				千米ドル					
	発行済 株式数	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	新株 予約権	非支配 株主持分
<b>2015年4月1日現在残高</b>	400,000	\$535,141	\$582,860	\$1,814,808	\$(18,367)	\$53,451	\$402,721	\$(161,232)	\$8,652	\$178,073
2015年12月31日終了年度 親会社に帰属する当期純利益	—	—	—	192,550	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(66,193)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引および その他	—	—	—	(456)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(82)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	0	—	4,347	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	14,111	(67,778)	(36,651)	(1,493)	(5,458)
<b>2015年12月31日現在残高</b>	<b>400,000</b>	<b>\$535,141</b>	<b>\$582,860</b>	<b>\$1,940,708</b>	<b>\$(14,103)</b>	<b>\$67,562</b>	<b>\$334,942</b>	<b>\$(197,892)</b>	<b>\$7,159</b>	<b>\$172,606</b>

# 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2015年3月期および2015年12月期

	百万円		千米ドル
	2015/3	2015/12	2015/12
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 49,038	¥ 42,892	\$ 355,832
減価償却費	33,353	31,761	263,489
のれん償却額	4,726	5,172	42,906
減損損失	2,531	153	1,269
固定資産処分損益	(3,257)	436	3,617
投資有価証券売却損益	(203)	(2,426)	(20,126)
投資有価証券評価損益	0	6	49
事業譲渡益	(22,268)	(5,772)	(47,884)
関係会社整理損	—	812	6,736
貸倒引当金の増加(減少) 額	260	620	5,143
返品調整引当金の増加(減少) 額	3,490	(396)	(3,285)
賞与引当金の増加(減少) 額	(1,568)	1,845	15,306
役員賞与引当金の増加(減少) 額	(107)	(127)	(1,053)
危険費用引当金の増加(減少) 額	219	621	5,151
構造改革引当金の増加(減少) 額	(168)	(25)	(207)
退職給付に係る負債の増加(減少) 額	2,086	1,562	12,958
環境対策引当金の増加(減少) 額	—	(18)	(149)
受取利息および受取配当金	(1,759)	(1,731)	(14,360)
支払利息	1,207	809	6,711
持分法投資損益	(212)	(149)	(1,236)
売上債権の(増加) 減少額	11,173	(1,745)	(14,476)
たな卸資産の(増加) 減少額	(11,625)	(2,846)	(23,610)
仕入債務の増加(減少) 額	(8,586)	7,405	61,431
その他	(1,882)	5,721	47,461
小計	56,446	84,579	701,667
利息および配当金の受取額	1,709	1,728	14,335
利息の支払額	(1,328)	(843)	(6,993)
法人税等の支払額	(24,693)	(24,935)	(206,860)
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,134	60,529	502,148
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の預入れによる支出	(17,777)	(18,312)	(151,916)
定期預金の払戻しによる収入	17,412	17,915	148,622
有価証券の取得による支出	—	(89)	(738)
有価証券の売却による収入	1,300	14	116
投資有価証券の取得による支出	(296)	(1,051)	(8,719)
投資有価証券の売却による収入	1,842	6,762	56,097
事業譲渡による収入	29,823	4,233	35,116
有形固定資産の取得による支出	(15,610)	(16,941)	(140,542)
有形固定資産の売却による収入	5,577	829	6,877
無形固定資産の取得による支出	(5,225)	(10,055)	(83,416)
長期前払費用の取得による支出	(5,938)	(5,373)	(44,574)
長期貸付けによる支出	—	(140)	(1,161)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(221)	(1,833)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	(141)	(1,169)
その他	429	(566)	(4,695)
投資活動によるキャッシュ・フロー	11,538	(23,137)	(191,944)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期債務による増加(減少) 額	23,039	(15,600)	(129,417)
長期債務の増加による収入	—	65,001	539,248
長期債務の返済による支出	(70,917)	(68,599)	(569,097)
リース債務の返済による支出	(2,012)	(1,686)	(13,987)
自己株式の取得による支出	(6)	(10)	(82)
自己株式の処分による収入	381	525	4,355
配当金の支払額	(7,988)	(7,711)	(63,970)
非支配株主への配当金の支払額	(914)	(2,071)	(17,181)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(58,419)	(30,151)	(250,132)
<b>現金および現金同等物に係る換算差額</b>	4,818	(3,121)	(25,891)
<b>現金および現金同等物の増減額</b>	(9,927)	4,118	34,162
<b>現金および現金同等物の期首残高</b>	110,163	100,807	836,295
<b>新規連結に伴う現金および現金同等物の増加額</b>	571	—	—
<b>現金および現金同等物の期末残高</b>	¥100,807	¥104,926	\$ 870,466



# 会社情報・株式情報

(2015年12月31日現在)

## 本 社

株式会社 資生堂  
〒104-0061  
東京都中央区銀座七丁目5番5号  
電話：03-3572-5111

## 創 業

1872年9月17日

## 設 立

1927年6月24日

## 資本金

64,506,725,140円

## 従業員数

33,783名[12,415名]

※ 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、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。

## 決算日

12月31日

※ 2015年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。

## 定時株主総会

3月下旬

## 上場証券取引所

普通株：東京証券取引所(証券コード 4911)  
米国預託証券：米国店頭市場

## 米国預託証券

CUSIP: 824841407

比率(米国預託証券：普通株)：1：1

取引所：店頭市場“OTC QX”

コード：SSDOY

発行銀行：The Bank of New York Mellon  
101 Barclay Street, 22W  
New York, NY 10286, U.S.A.

## 会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

## 株主名簿管理人

〒100-8233  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
三井住友信託銀行株式会社

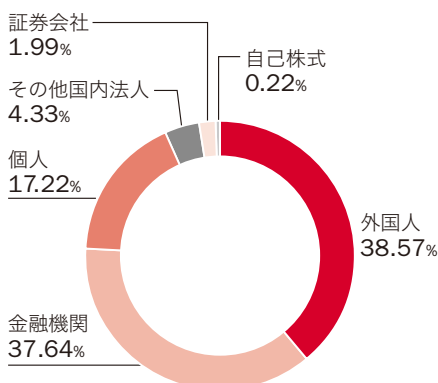
## 株主数

53,202名

## 発行済株式総数

400,000,000株(うち自己株式899,741株)

## 所有者別株式数比率



## 株式保有比率推移

(株式数比率)	2015/3	2015/12
外国人	38.64	38.57
金融機関	35.79	37.64
個人	19.30	17.22
その他国内法人	4.47	4.33
証券会社	1.49	1.99
自己株式	0.29	0.22
(株主数比率)	2015/3	2015/12
外国人	1.08	1.22
金融機関	0.18	0.17
個人	97.51	97.42
その他国内法人	1.15	1.08
証券会社	0.06	0.09
自己株式	0.00	0.00

## 大株主

株主名	持株数	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)	30,470千株	7.63%
JP MORGAN CHASE BANK 380055	27,325	6.84
株式会社みずほ銀行	21,226	5.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	16,501	4.13
資生堂従業員自社株投資会	7,762	1.94
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	6,012	1.50
BNYM TREATY DTT 15	5,998	1.50
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	5,934	1.48
日本生命保険相互会社	5,615	1.40
三井住友海上火災保険株式会社	5,600	1.40

※ 持株比率は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。

## ウェブサイトのご案内

本レポートに掲載できなかった活動やデータなどは、ウェブサイトに掲載しています。そのほか、さまざまな情報発信も企業情報サイトで行っています。

資生堂グループ企業情報サイト  
<http://www.shiseidogroup.jp/>



## IRサイト

<http://www.shiseidogroup.jp/ir/>



## CSRサイト

<http://www.shiseidogroup.jp/csr/>



## watashi+ (ワタシプラス)

<http://www.shiseido.co.jp/wp/>



オンライン上で化粧品の購入ができるほか、化粧品や美容についての質問・お悩みに、さまざまな方法でお答えします。

## PICK UP TECHNOLOGY

<http://www.shiseidogroup.jp/technology/>



資生堂の「美」を支える技術の中から、注目の機能、品質、安全性をご紹介します。

## こちら、銀座 資生堂 センデン部

<http://www.shiseidogroup.jp/advertising/>



資生堂の「美」を世界に発信することを目的に、資生堂 宣伝・デザイン部がさまざまな「美」のクリエイションをご紹介します。

## お問い合わせ先

〒105-8310  
東京都港区東新橋一丁目6番2号  
株式会社 資生堂  
コーポレートコミュニケーション本部 IR部

電話：03-6218-5418  
ファックス：03-6218-5544  
メールアドレス：irmail@to.shiseido.co.jp

