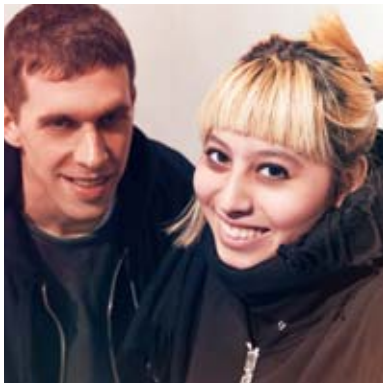


アニュアルレポート 2015

株式会社 資生堂［2015年 3月期］

SHISEIDO

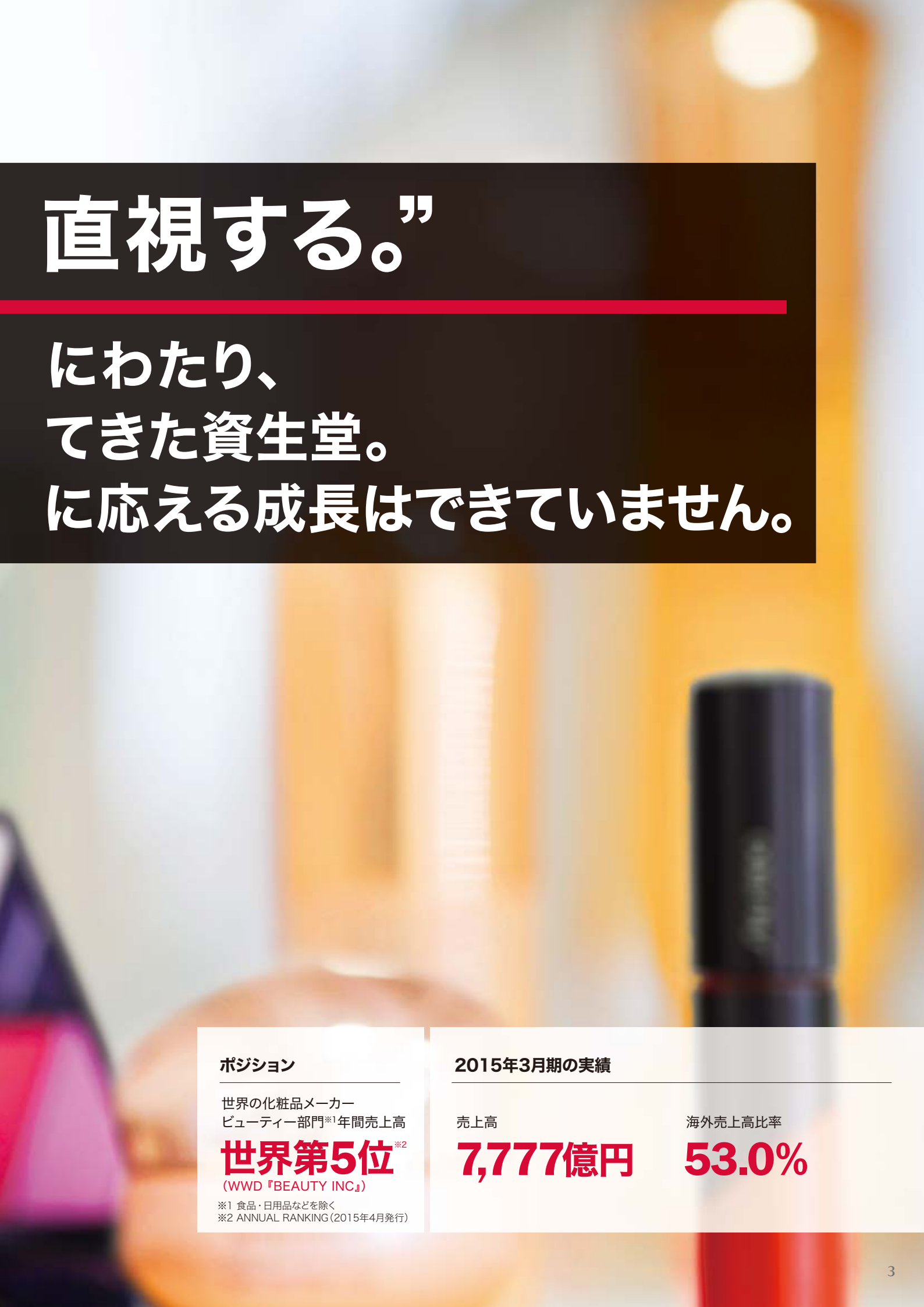
with you.

“現実を

140年以上
美を追求し
しかし、期待

直視する。”

にわたり、
てきた資生堂。
に応える成長はできていません。



ポジション

世界の化粧品メーカー
ビューティー部門※1年間売上高

世界第5位※2
（WWD『BEAUTY INC』）

※1 食品・日用品などを除く
※2 ANNUAL RANKING（2015年4月発行）

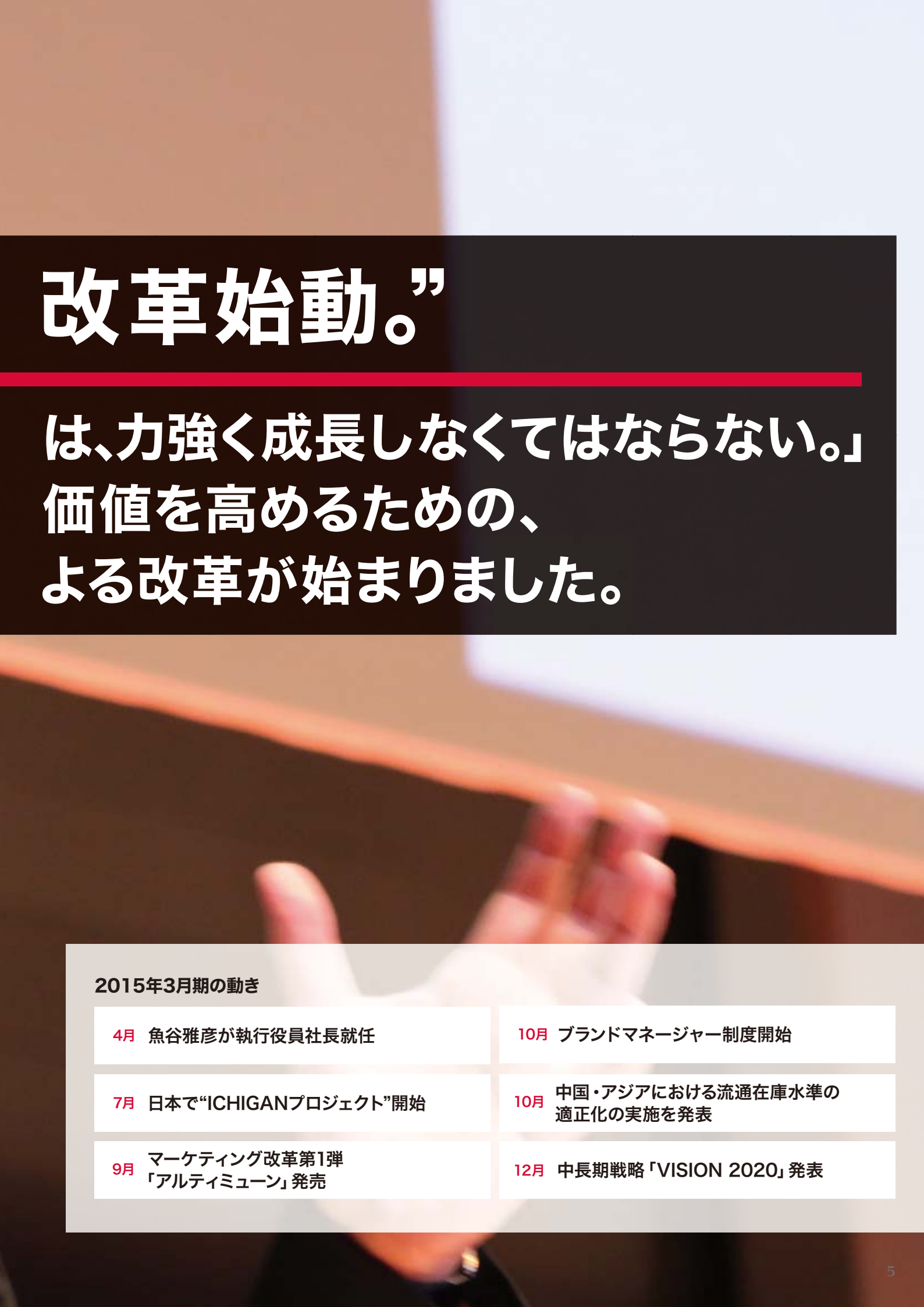
2015年3月期の実績

売上高
7,777億円

海外売上高比率
53.0%

“魚谷

「私たちブランド全社員に



改革始動。”

は、力強く成長しなくてはならない。」
価値を高めるための、
よる改革が始まりました。

2015年3月期の動き

4月 魚谷雅彦が執行役員社長就任	10月 ブランドマネージャー制度開始
7月 日本で“ICHIGANプロジェクト”開始	10月 中国・アジアにおける流通在庫水準の適正化の実施を発表
9月 マーケティング改革第1弾「アルティミューン」発売	12月 中長期戦略「VISION 2020」発表

“すべて

お客さまの資生堂も、“お客さま

“お客さま起点”への変革キーワード

- 現場優先の組織へ
- 一気通貫のマーケティングへ
- 店頭売上を評価の指標へ
- お客さまに向けたマーケティング投資の強化へ

を、お客さま起点に。”

価値観や行動は常に変化している。
すべての活動を
起点”に変えていきます。

“SHISEIDO

日本、アジア、そして世界
100年先も輝き続け
私たちは大きく動き出

IS CHANGING”

で勝つ企業になる。
る資生堂の原型をつくるため、
しました。

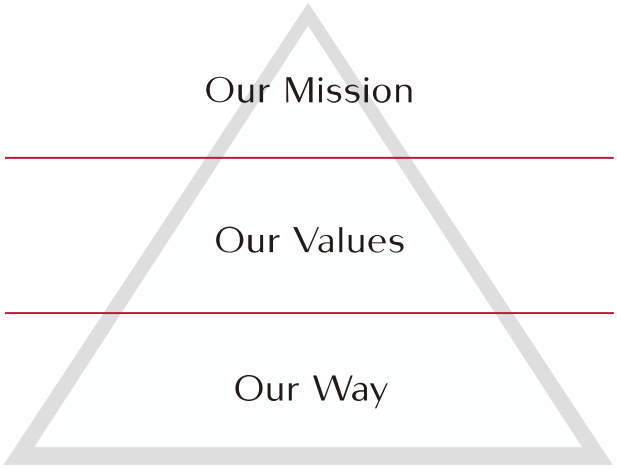
中長期戦略「VISION 2020」

2020年にありたい姿	2020年の数値目標
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**

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, Values and Way



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.

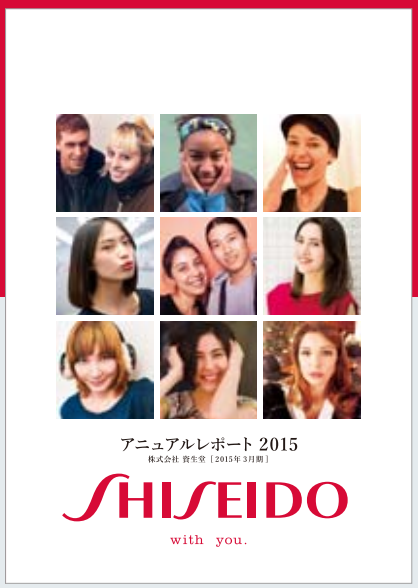
資生堂グループ全社員は、
持続的発展を目指して行動します

With Consumers	お客さまとともに
With Business Partners	取引先とともに
With Employees	社員とともに
With Shareholders	株主とともに
With Society and the Earth	社会・地球とともに

2015年4月に資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」を一部改定しました。

- 「Our Mission」は、資生堂の使命である「美しい生活文化の創造」が、化粧品事業を中核としつつも美を通じたさまざまな領域に及ぶことを表しているのを明確化するため、和文の表現はそのままに、英訳の表現を「inspire」に変更しました。
- 「Our Values」は、社員が“革新こそが成長を生み出す”ということを強く意識するよう、革新（Innovation）に重点を置いた構成に変更しました。
- 「Our Way」は、“お客さまとともに歩む”という姿勢を明確にするため、「With」という表現に変更しました。また、“すべてのステークホルダーとともに持続的発展を目指す”という行動基準を簡潔な表現に変更しました。

お客さまに寄り添い、笑顔を生み出す。
未来に向かって大きく生まれ変わる、
資生堂の改革をお伝えする
アニュアルレポートです。



変わりゆく世界中のお客さまとともに、美しい生活文化を創造する。
140年以上にわたり、「美」を実現し、価値を生み出してきた資生堂は、この先、50年、100年輝き続ける企業となるため、“お客さま起点”を軸に据えた改革を実行していきます。
本アニュアルレポートは、中長期的な資生堂の価値、そして、未来に向かって動き始めた私たちの姿をご理解いただくことを目的に作成しています。
ぜひご一読ください。

● 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3月期(2014年4月1日～2015年3月31日、海外連結子会社は2014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。

● 報告対象範囲
原則として、2015年3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)92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
2015年7月

決算期の変更について
現在の決算期は国内が3月決算(一部子会社を除く)、海外が12月決算と3カ月のずれがありますが、すべての連結子会社と決算期を統一して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、決算期を変更することとしました。2015年を移行期として2016年よりグループ全社で12月決算(2016年12月期)に変更いたします。2015年12月期は、国内は9カ月(一部子会社を除く)、海外は12カ月の変則決算となります。

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。

価値創造の全体MAP／目次

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

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

VISION 2020と3カ年計画▶P.20
特集：エリア×ブランドの成長戦略▶P.32

価値創造セクション▶P.42

マネジメントセクション▶P.60

事業を横断した取り組み▶P.57
（価値創造セクション）

価値創造の全体MAPについて

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ています。そして、その実現に向けた通過点として、2020年のありたい姿や数値目標、中長期の戦略を定めた中長期戦略「VISION 2020」を実行していきます。

戦略実行の基盤となるのは、社会の課題や期待への対応と、グローバルガバナンス体制の構築です。こうした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、研究、生産・調達、お客さま応対などの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。

本アニュアルレポートは、こうした資生堂の価値創造のモデル（P12）を全体MAPと位置付け、このMAPを基点に各セクションを展開します。

目次

資生堂の今
- 財務・非財務ハイライト 14
- 主要ブランド一覧 18

VISION 2020と3カ年計画 20
- 魚谷CEOが語る経営戦略 22
- 直川CFOが語る財務戦略 30

特集：エリア×ブランドの成長戦略 32
- 日本・中国・アジア
- 米州・欧州・プレステージ領域

価値創造セクション 42
- 動き始めたお客さま起点の取り組み 44
- 革新的な製品開発実現に向けた取り組み 46
- 研究 48
- 商品開発 50
- 生産・調達 52
- 宣伝・デザイン 54
- お客さま応対 55
- 事業を横断した取り組み 57

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 62
- コーポレートガバナンス 66
- リスクマネジメント 76

基礎情報セクション 77
- 市場データ 78
- 財務データ（11年間の財務サマリー） 80
- 環境データ 82
- 社会性データ 83
- 主要関係会社データ 84

経営の概況セクション 85
- 財務分析 86

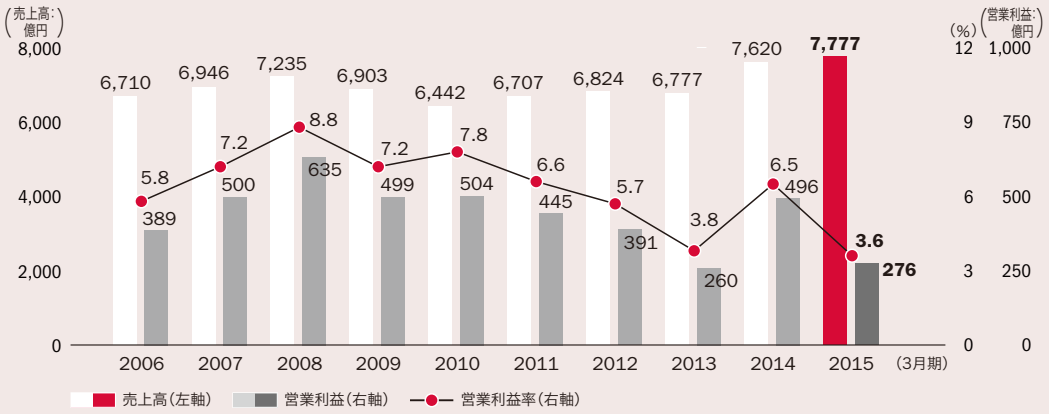
財務セクション 95
- 連結財務諸表 96

会社情報・株式情報 102

財務・非財務ハイライト

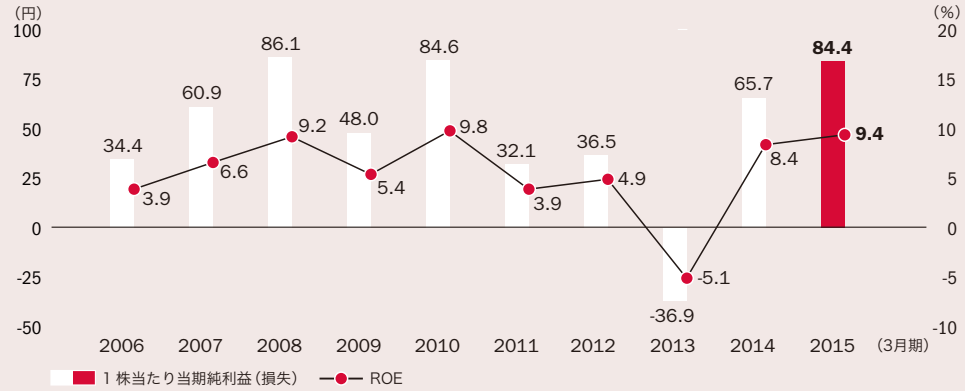
財務価値の推移

売上高・営業利益・営業利益率



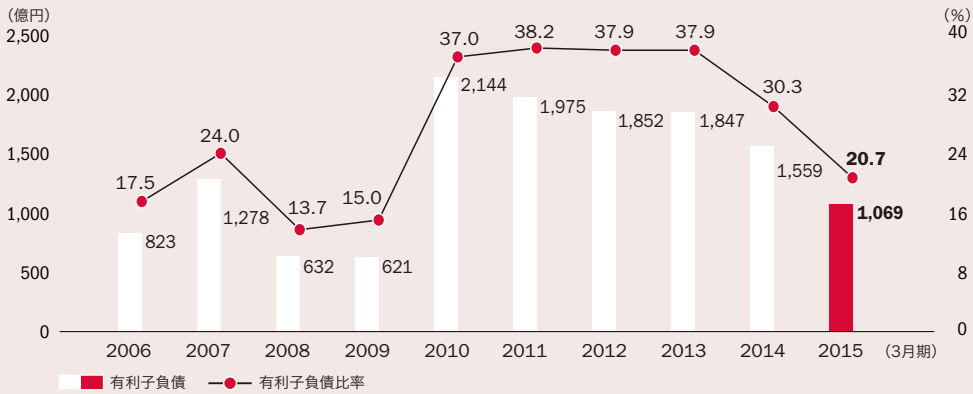
売上高は、為替の影響もあり過去10年で約1,000億円増加している一方、営業利益は低下傾向にあります。これは、主に収益性の低い海外での売上高増加によるものです。当期については、国内の消費税増税前の駆け込み需要の反動減や、中国・アジアにおける流通在庫水準の適正化の実施などにより減益となりました。

1株当たり当期純利益(損失)※1・ROE※2



多額の構造改革費用と減損損失を計上した2013年3月期は、最終損益が赤字となりました。当期は、「デクレオール」および「カリタ」ブランドの譲渡益計上などにより、当期純利益は増益となり、ROEは9.4%となりました。

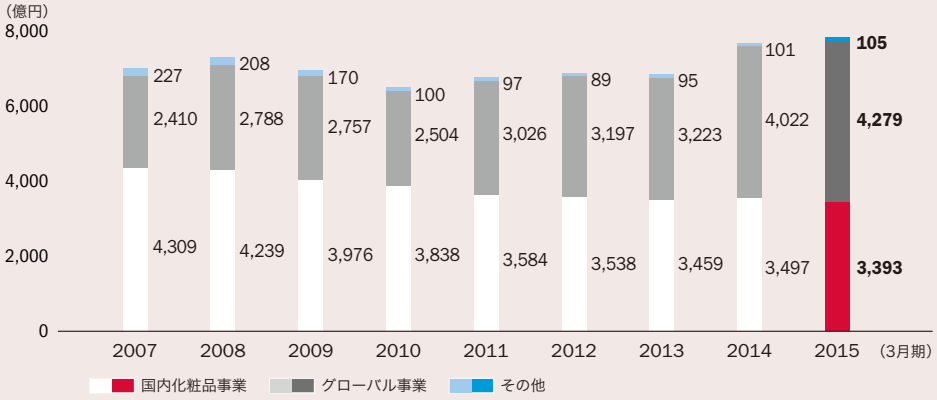
有利子負債・有利子負債比率※2※3



資生堂は、健全な財務状態と流動性の維持に努めており、2010年3月期は米国ベアエッセンシャル社買収の影響で有利子負債が大幅に増加しましたが、その後は減少傾向にあります。当期は「デクレオール」および「カリタ」ブランド譲渡資金を原資として借入金の返済を進め、有利子負債は大幅減となりました。

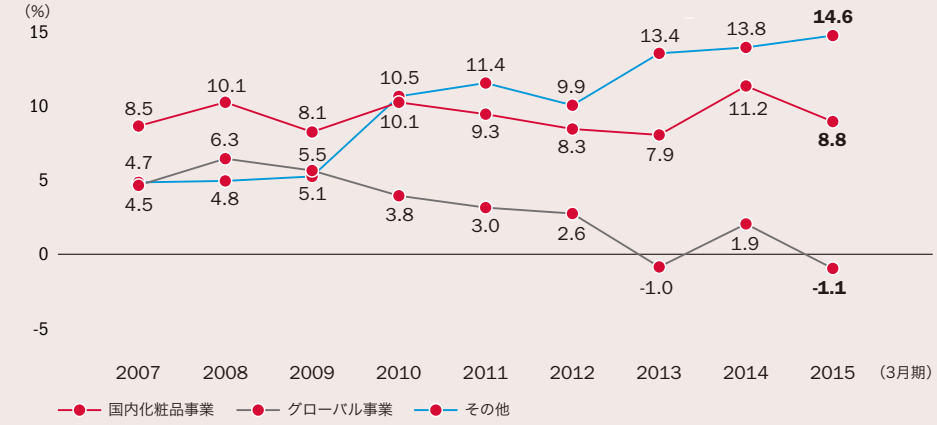
※1 1株当たり当期純利益(損失)は期中平均株式数および潜在株式調整前数値に基づいて算出しています
※2 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。「従業員給付」(国際会計基準第19号)の改定による会計処理の変更については、2012年3月期以前は、過年度遡及をしていません
※3 有利子負債比率=有利子負債÷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 ※4※5※7



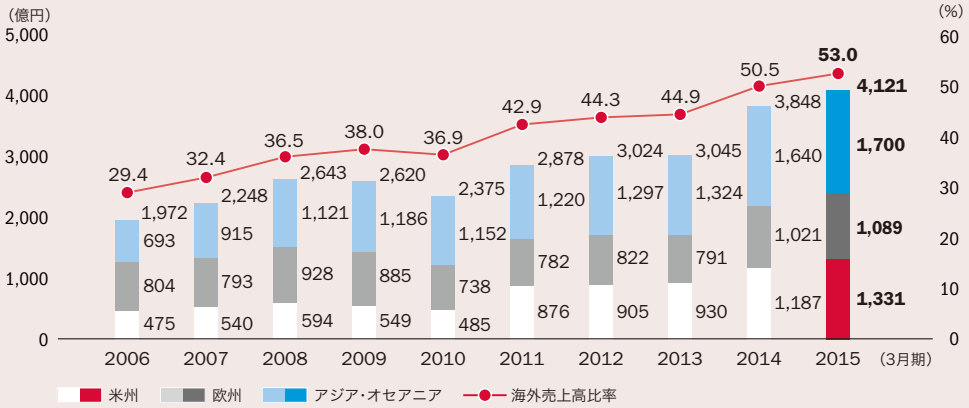
グローバル事業は為替の影響もあって伸長しており、当期も米州が牽引した結果、過去最高の売上高となりました。一方、国内化粧品事業は減少傾向にあり、当期についても消費税増税前の駆け込み需要の反動減から、前期を下回りました。

報告セグメント別売上高営業利益率 ※6※7



国内化粧品事業の営業利益率は安定的に推移しており、当期についてもマーケティング投資を拡大した一方で、コスト構造改革の成果などにより8.8%となりました。グローバル事業の営業利益率は減少傾向にあり、収益性改善が課題です。当期は中国・アジアにおける流通在庫水準の適正化による利益減などにより、-1.1%となりました。

海外売上高・海外売上高比率



海外売上高比率は年々上昇し、当期は53.0%と過半を占めています。地域別に見ると、中国事業を含めたアジア・オセアニアの売上高が最も高くなっています。

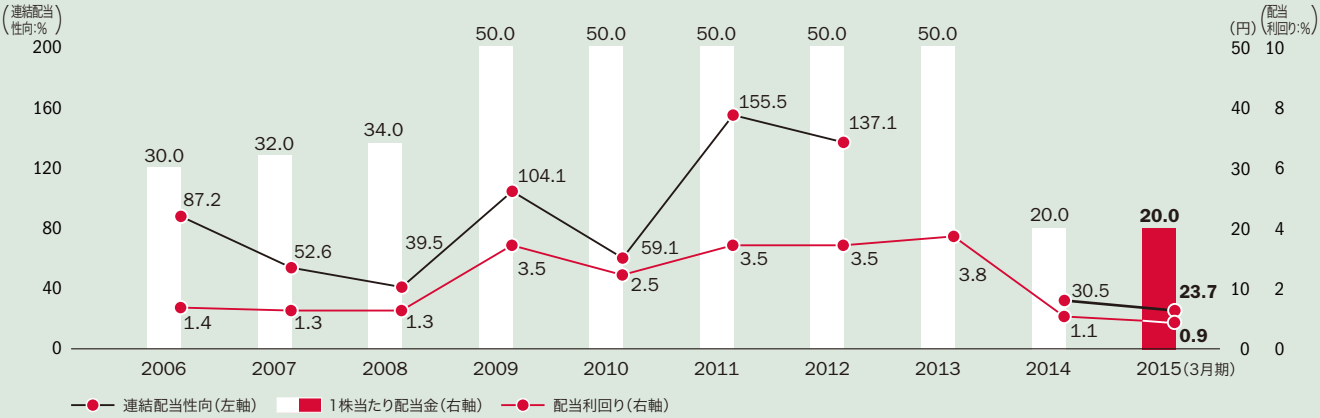
※4 グローバル事業の中には、プロフェッショナル事業の国内売上などが含まれています
※5 報告セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を含まない外部顧客に対する売上高です
※6 報告セグメント別売上高営業利益率(売上高セグメント利益率)は、消去または全社を除き比率を算出しています
※7 2011年3月期に「セグメント情報等の開示に関する会計基準」の適用に伴い、セグメント変更を行っています。2007年3月期以前は遡及修正を行っていないため、2007年3月期以降の数値を表示しています

株主価値の推移

株価・日経平均株価

株価収益率(PER)※8※9・株価純資産倍率(PBR)※10

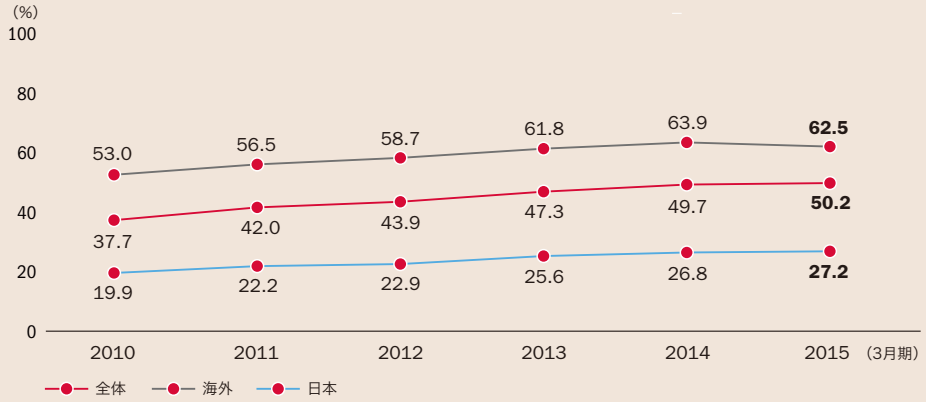
1株当たり配当金と連結配当性向※8の推移・配当利回り※11



※8　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
※9　株価収益率(PER)＝期末株価÷1株当たり当期純利益
※10 株価純資産倍率(PBR)＝期末株価÷1株当たり純資産
※11 配当利回り＝1株当たり配当金÷期末株価

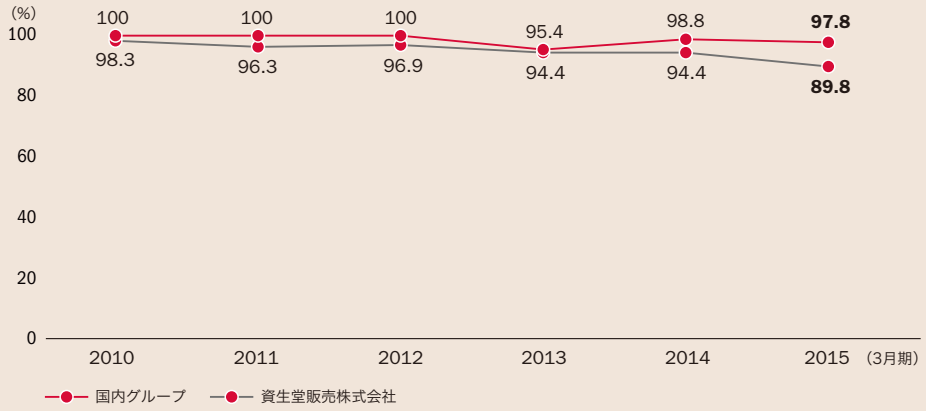
人材価値・社会価値の推移

女性リーダー比率 ※12



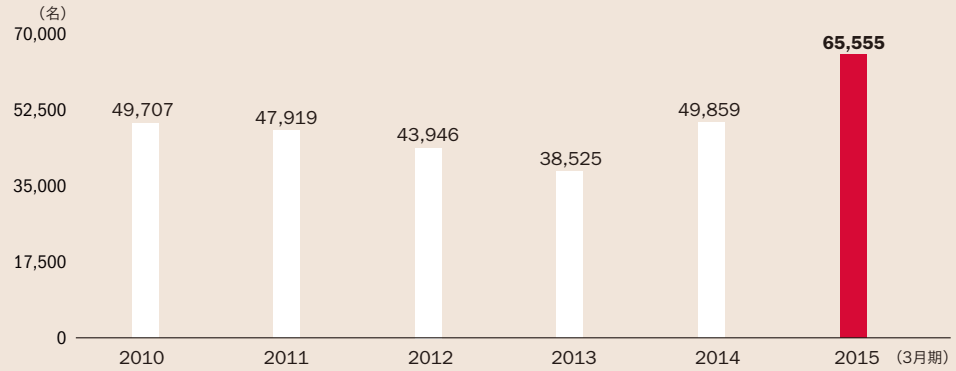
資生堂では、女性リーダーの登用を積極的に進めており、海外においては、6割を超える水準まで達しています。国内においては、2015年4月1日時点の女性リーダー比率は27.2%であり、2016年に女性リーダー比率30%を達成することを目標としています。

国内における育児休業からの復職者の社員定着率 ※13 ※14



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っていただき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。当期は、延べ3,877件開催、65,555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、P57をご参照ください)

※12 日本は各年4月1日時点、海外は各年1月1日時点の数値です
※13 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
※14 国内グループ対象者：管理職・総合職、資生堂販売株式会社 対象者：美容職（有期契約社員を除く）

資生堂の今 | 主要ブランド一覧

プレステージ

グローバルブランド
SHISEIDO
J C A U E

クレ・ド・ポー ボーテ
J C A U E

ベアミネラル
J C※ A U E

コスメティクス

エリクシール
J C A U

マキアージュ
J C A

アクアレーベル
J C A

インテグレート
J C A

アネッサ
J C A

パーソナルケア

TSUBAKI
J C A E

専科
J C A

シーブリーズ
J A

展開する主な地域
(2015年3月末時点)

日本：J　中国：C　その他アジア：A　北米：U　欧州：E

NARS（ナーズ）
J C※ A U E

ベネフィーク
J A

フレグランス

ISSEY MIYAKE（イッセイ ミヤケ）
J C A U E

narciso rodriguez（ナルシソ ロドリゲス）
J C A U E

ELIE SAAB（エリー サーブ）
C A U E

HAKU
J C A

プリオール
J

Za（ジーエー）
C A

オプレ
C

ウララ
C

ピュア&マイルド
C

プロフェッショナル

ザ・ヘアケア
J C A

ジョイコ
C A U

ヘルスケア

ザ・コラーゲン
J

※ 香港のみ

VISION 2020と3

価値創造の全体MAP (P12) における位置付け

VISION 2020と3カ年計画

「美しい生活文化の創造」をミッションとする資生堂は、2020年にありたい姿の実現に向けた改革を進めています。
このセクションでは、CEOの魚谷雅彦からめざす姿と価値創造の改革を、CFOの直川紀夫から財務戦略についてご説明します。

魚谷CEOが語る経営戦略 ▶P22
直川CFOが語る財務戦略 ▶P30

力年計画

魚谷CEOが語る経営戦略

代表取締役 執行役員社長
資生堂グループCEO
魚谷 雅彦

現実を直視する。

■ 資生堂の課題とその要因

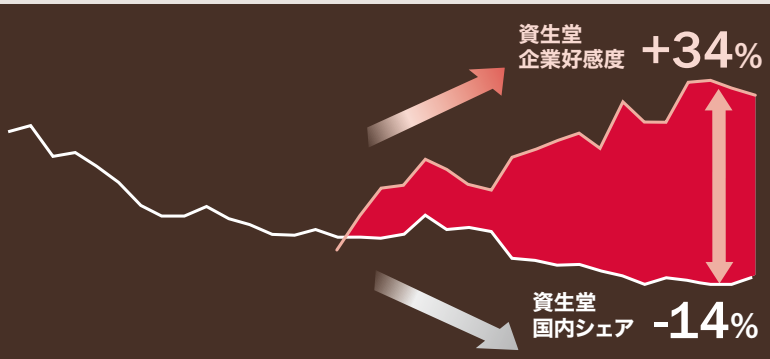
2014年4月に執行役員社長に就任してから1年あまりが経ちました。私が今改めて決意するのは、力強い成長を実現し、資生堂を必ず復活させてみせる、ということです。

そのためには、まず市場で勝てる会社にならなくてはなりません。これまでの資生堂が成長力に乏しかったのは明らかで、現実を直視し、課題を根本から解決しない限り、資生堂は成長企業になり得ません。

過去約30年の企業好感度と、国内マーケットのシェア〈図1〉を見ると、企業好感度はあがる一方、マーケットシェアは低下しています。ここから分かることは、「企業としての資生堂は評価するものの、商品は買わない」というお客さまの声です。

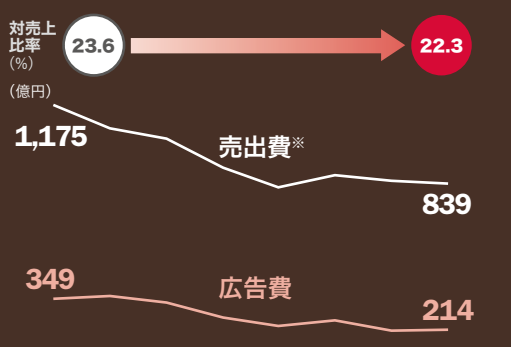
この要因は何か。それは、刻々と変わりゆくお客さまや市場の変化に対応できていない、追いついていないということではないかと考えます。マーケティングや研究開発といったお客さま向けの投資をここ数年減少させていたことも〈図2〉、その要因を生んだ理由といえます。また、多すぎる商品ブランド、不明瞭なブランドポートフォリオなども課題となっています。このベースには、非効率な組織が存在しています。私は、“答えは現場にある”という信条のもと、これまで、国内外約35,000名の社員と対話の機会を持ってきましたが、彼らからは、意思決定や市場の変化に対する対応の遅

〈図1〉 企業好感度と国内シェア



※資生堂企業好感度・資生堂国内シェアの2003年3月期以前は資生堂自社調査、資生堂国内シェアの2003年4月～2009年3月はインテージSLI-Diary、2009年4月～2013年3月はSLI-web一般化粧品(資生堂定義、化粧品、ヘアケア、ボディーケアなど)購入金額シェアデータに基づいています

〈図2〉 マーケティング投資 (国内)



※見本費・リベート・販促費

さ、日本や本社中心の組織構造、責任の不明瞭さなどを課題とする声が多くあがっていました。

■ “お客さま起点”への転換

こうした課題を踏まえ、私たちが最初に取り組んでいることは、すべての活動を徹底してお客さま起点に変えていくことです。多様性が増し、情報化が進む社会の中で、人々は今、自分らしく生きることを重視し、アクティブに自分のやりたいことや欲しいものを選択するようになってきました。私たちは、このようなお客さまにとって、従来のように理想の美を提示するだけの存在ではなく、自分らしく生きることを手伝うパートナーのような存在になっていかなくてはなりません。めざすのは、“By（教える立場）”から、“With（寄り添う）”への関係性の変化です。これが私たちの価値創造におけるありたい姿といえます。

■ 「VISION 2020」の概要

ここからは、100年先も輝き続ける企業となっていくための中長期戦略として、2020年をターゲットとした「VISION 2020」（2014年12月公表）について、ご説明します。この「VISION 2020」は、経営陣全員で資生堂のありたい姿を徹底的に議論したのち、具体的な取り組みを策定しました。この大胆な変革を実行していくことで、新しい資生堂への道を開いていきます。

日本、そして世界で勝つ。

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、より大きな価値を提供していくことです。お客さま起点にすべての活動を変えていくことにより、資生堂グループ個々のブランド力を高め、日本、そして世界で勝つ会社になります。そのときには、成長エネルギーにあふれ、世界中のお客さま、社会から支持され、必要とされる企業になっていたいと考えます。数値目標としては、売上高1兆円超、営業利益1,000億円超、ROE12%以上を掲げました。

こうした目標の達成に向け、2020年までの6年間は、すべてを抜本的に転換し、一気に「攻めの経営」に舵を切ります。下記は、2020年までの6年間のロードマップ〈図3〉で、2015年から2017年の前半の3カ年は「事業基盤の再構築」の期間となり、成長のための基盤を徹底的に固める期間として、投資を先行させていきます。そして後半の3カ年

〈図3〉「VISION 2020」ありたい姿とロードマップ

2015年～2017年 事業基盤の再構築	2018年～2020年 成長加速の新戦略
ブランド強化	新ブランド（育成・取得）
マーケティング・研究開発投資の拡大	投資継続・リターンの獲得
組織・人事制度改革	グローバル体制構築
中国・アジア・TR※・Eコマースの強化	新興国・未進出エリア開拓
全社構造改革による投資原資（300～400億円）の捻出	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

※ Travel Retail（トラベルリテール）の略

すべてを
お客さま起点に。

は、その基盤をもとに、これまでにない新たな領域の事業にも進出し、一段と大きな成長を実現していく期間とします。決して簡単な道のりではありませんが、社員全員がお客さま起点の活動を行っていけば、必ずや実現できると信じています。

■「VISION 2020」の方針

「VISION 2020」において、最優先で取り組むのが、私たちのビジネスの根幹である“ブランド価値”の再構築です。お客さまの潜在ニーズ（インサイト）探求、購買行動分析などを起点とした「マーケティング」と、中味処方、パッケージや生産といった商品開発における「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ます〈図4〉。そこで大切なのは、“一気通貫”です。研究、開発、生産、販売などの各プロセスを従来のような縦割りの組織で考えるのではなく、お客さまを起点に統合することによって、ブランド価値を高めていきます。

そして、実行力の高い人材の育成や組織づくりを実行します。“Think Global, Act Local”の考え方のもと、これまでの日本中心・本社中心の組織体制を変更し、販売第一線へ権限委譲していきます。具体的には、お客さまの購買接点タイプ別に分類されたブランドカテゴリーと、地域を掛け合わせたマトリクス組織を構築し〈図5〉、各地域に地域本社を置き、それぞれCEOとCFOを配置します。地域ごとにマーケティングや営業、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。なお、2015年12月期からは、国内外子会社の決算期を統一するため、こうした動きはより機動的なものとなっていきます。

そして、変革を実行し、競争に打ち勝つために、組織風土も変えていきます。自らが動くことで資生堂を変えていくという精神、さらには何事にもスピード感を持って取り組んでいくといった高い意識を醸成し、「闘う集団」になっていきます。

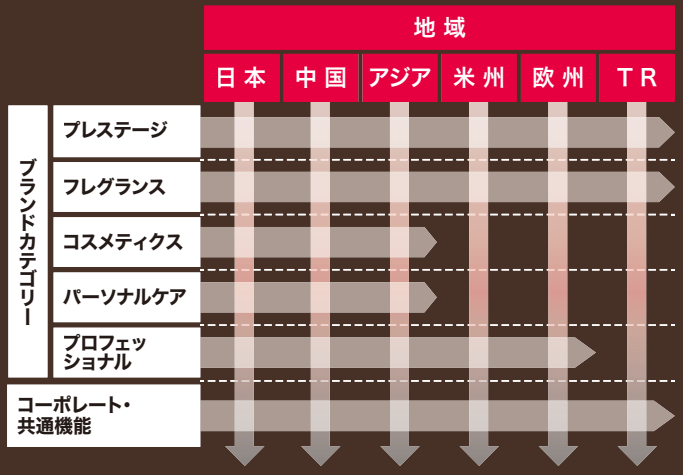
こうした私たちの想いを込め、「VISION 2020」では「動け、資生堂。」をスローガンに掲げ、全社員で改革を進めていきます。

■ この1年の取り組みと成果

「VISION 2020」は2015年12月期から始まる戦略ですが、資生堂の改革は、2014年より動き始めています。

〈図4〉ブランド価値向上に向けた重点方針

〈図5〉ブランドカテゴリー×地域のマトリクス組織



例えば、国内におけるマーケティング改革。グローバルブランド「SHISEIDO」から全世界に向けて発売された「アルティミューン」のほか、計6つのブランドの大規模な刷新や導入を次々に実行した結果〈図6〉、店頭売上が伸長するなど確かな手応えを得ることができました。そしてこの原動力となったのは、お客さま起点で部門を超えて連携し、全社員が一丸となる取り組み、“ICHIGANプロジェクト”です。研究所、本社や営業部門などが一体となって、お客さまにブランド価値を伝えるマーケティングを考えるとともに、新商品発売時には売場づくりやサンプリングなども行いました。

また、売上低迷が続いていた中国において、今後の本格的な改革実行に向け、喫緊の課題であった流通在庫水準の適正化に着手し、店頭活動に集中できる環境を整えています。

グローバルで勝つ資生堂をつくるためのマネジメント層の強化も進んでいます。専門性が高く多様な人材を国内外で集め、市場の変化にスピード感を持って対応できるマネジメント体制を構築しています。

こうしたさまざまな変化は、確実に成果につながり始めています。ブランド刷新が本格化した2015年3月期下期以降、資生堂の国内売上は回復に転じ、市場を上回る伸びを見せています。また、新規のお客さまとの出会いも拡大し、国内グループシェアにおいても上昇傾向が表れています。そして、社内を見ても、現場が元気を取り戻していることを実感しています。

もちろん、まだまだ課題はありますが、お客さま起点という原点に立ち戻ったこうした行動を続けていけば、強い資生堂が復活すると、確かな手応えを感じています。

“ICHIGANプロジェクト”
での売場づくり

SHISEIDO IS CHANGING

〈図6〉2015年3月期にマーケティング改革を実施したブランド

グローバルブランド
「SHISEIDO」
アルティミューン

エリクシール

マキアージュ

プリオール

TSUBAKI

HAKU

■ 今後の戦略1. 強いブランドづくり

こうした勢いをさらに加速させる今後の戦略をご説明します。

まずは、強いブランドづくりです。2020年までの6年間のうち、特に前半3カ年はお客さま向けにマーケティング投資を累計1,000億円超強化するとともに、ブランドの選択と集中を進め、徹底的にブランドを育てあげていきます〈図7〉。特に、コアブランドとなるグローバルブランド「SHISEIDO」や「ベアミネラル」などは2020年までに売上高1,000億円規模、「エリクシール」や「クレ・ド・ポー　ボーテ」なども500億円規模まで拡大し、骨太の強いブランドを複数育成する方針です〈図8〉。

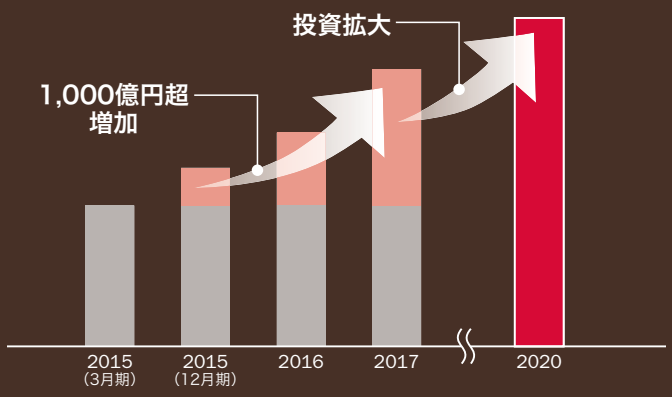
この実現に向けては、ブランドの選択と集中が欠かせません。主に国内において、ブランド数が多すぎることで非効率となっている現状を踏まえ、ブランドの改廃ルールを明確化したプロダクトライフサイクルマネジメントを徹底運用し、一定の売上規模と収益性をクリアするブランドを厳選します。また、お客さま起点でポートフォリオを再構築し、重なり合うブランドやニーズの低いブランドを整理・統廃合するとともに、お客さまニーズにお応えするために必要であれば、今後はM&Aによるブランド獲得なども検討していく考えです。

カテゴリー別では、プレステージ領域において、グローバルブランド「SHISEIDO」、「ベアミネラル」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」をグローバルで集中育成します。特にグローバルブランド「SHISEIDO」は、資生堂のブランド価値再構築の要となるブランドです。2014年に発売した「アルティミューン」を中心に、グローバルで圧倒的な成長を遂げていくべく集中投資していきます。またコスメティクス領域では、「エリクシール」を日本のみならず中国・アジア地域で重点的に育成するほか、若者向けの低価格商品としては、すでにアジアの20代女性を中心に支持を集める「Za」を積極的に育成していきます。そして、ヘアケア商品などを展開するパーソナルケア領域にも、積極的に投資していきます。

また、ブランドづくりにおいて、お客さまへの価値伝達の最前線に立つ役割を担うビューティーコンサルタント（BC）についても、日本および中国を中心

つくるのは、強いブランド。

〈図7〉マーケティング投資の計画



〈図8〉強いブランドづくり

- 投資ブランドの選択と集中
- ブランドポートフォリオの再構築

闘う集団への変貌。

に活性化に取り組みます。国内では、正社員500名の新規採用（2016年4月）や、契約社員から正社員への登用促進、店頭売上に連動した評価、処遇制度の改定などを行う予定です〈図9〉。

2014年10月から導入した「ブランドマネージャー制度」も強化し、ブランドの開発から売上収益までの権限と責任を持たせて強いブランドを育成します。

近年、ブランド力の低下が課題の中国でも、積極的に経営資源を投下し、プレゼンス強化に取り組みます。ブランド戦略の全面的な見直しや、BCの処遇制度改革のほか、中国事業の本部を東京から現地に移転するなどの現地化を進め、市場ニーズを的確に捉えた商品開発やマーケティングを進めることで、お客さまの支持を取り戻したいと考えています。

■ 今後の戦略2. 成長領域への投資

ブランド育成とともに進めるのが、市場成長の著しい成長分野への投資です。

トラベルリテール領域は、中国をはじめとしたアジア圏の旅行者が今後大幅に増加していくことが見込まれる、大きなチャンスのある市場です。事業強化に向けて、シンガポールに事業本部を新設しました。今後も、カウンター数の拡大やトラベルリテール限定商品の強化などを実施し、大きな事業へと育てあげていきます〈図10〉。

さらに、市場成長が加速しているのがEコマース領域です。中国では2020年12月期に売上の30%を占める規模まで拡大を見込むことをはじめ、日本、そして世界規模で投資を強化します。専門組織を中国と日本で立ち上げ、今後は新しい発想で事業の拡大を図っていきます。

■ 今後の戦略3. 多様性を活かした組織づくり

こうした取り組みを進める上で重要となるのは、人と組織を強化し、現場力と実行力を高めることです。そのためには、多様性を活かした組織づくりをしていかなくてはなりません。

具体的には、マーケティングアカデミーの実施など社員の教育を強化するとともに、世界中で積極的に外部の専門性の高い人材の採用を行います。さらに、日本から海外、ま

〈図9〉ビューティーコンサルタント（BC）の活性化

正社員採用・登用の促進	店頭売上に連動した評価・処遇制度への改定

〈図10〉トラベルリテール領域の拡大

アジアでの独立組織設立	カウンター投資強化

たその逆も含めて、人事異動を積極的に実施するほか、女性社員の管理職登用も進めていく考えです。

そして、年功序列型の人事制度を改定し、能力のある若手人材を登用していきます。

■ 今後の戦略4. 成長を支える基盤づくり

さらに、中長期的な価値創造と成長を見据えた基盤づくりにも力を入れていきます。特に、研究開発分野においては、2017年12月期までに2015年3月期対比で40%増と、大幅に投資を増加させます。また、全世界の研究所の人員についても、2020年までに現在の約1,000名から1,500名へと増員する計画です。研究開発拠点としては、世界9カ所の研究所にて、より地域に密着した体制を確立しつつ、基礎・基盤研究の拠点を日本に置き、この分野を徹底的に強化します。新たな研究開発拠点として、2018年末に横浜に、「グローバルイノベーションセンター（仮称）」を開設することを決断しました。ここでは、世界各地からダイバーシティに富んだ人材を集め、オープンイノベーションを促進し、価値創造の源泉としていく考えです。

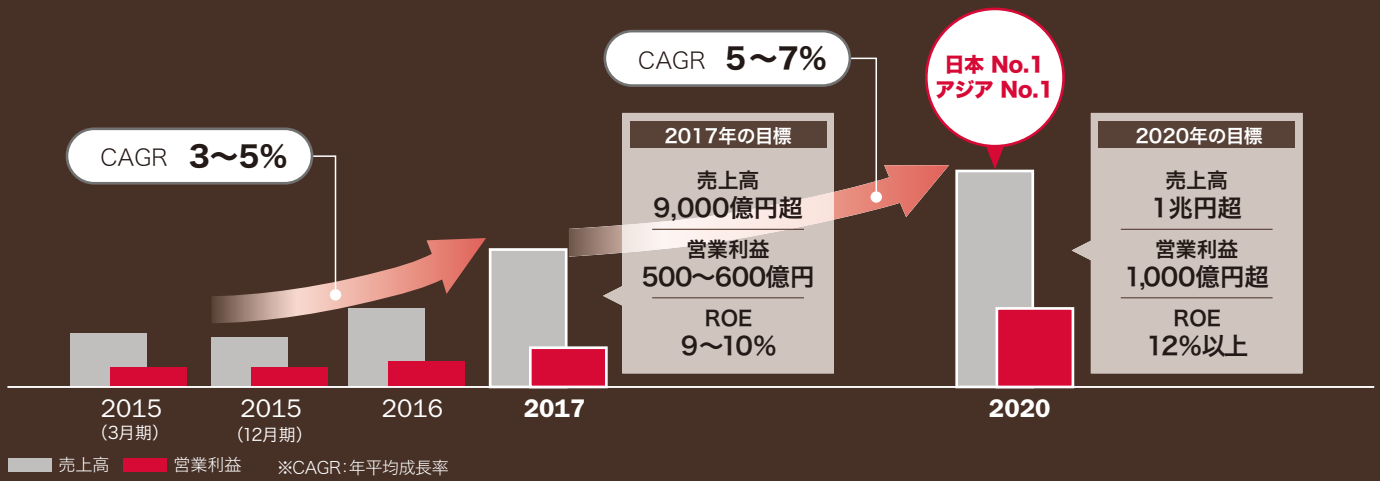
そして、成長投資の原資を捻出すべく、コスト構造改革にも一層注力していきます。細かい部品レベルまで徹底的に見直しを進めており、2017年12月期に2014年3月期比で300～400億円を捻出していく計画です。

（詳細は、「直川CFOが語る財務戦略」（P30～31）をご参照ください）

■ 3カ年計画における数値目標

2015年12月期からの3カ年計画では、事業基盤の再構築に取り組み、2017年12月期の売上高目標としては、9,000億円超を掲げます。2020年12月期の売上高目標1兆円超に向け、まずはこの3年間で確実にブランド力を向上させるとともに、トップラインを高めていきます。CAGR（年平均成長率）は3～5%を見込んでおり、地域別ではそれぞれ、日本3%、中国9%、アジア7%、米州6%、欧州2%

〈図11〉2017年、2020年に向けた数値目標



増を計画しています〈図13〉。営業利益については、最初の2年間は、投資により利益成長が限られるものの、最終年の2017年12月期には投資効果の創出により、500～600億円を見込みます。また、ROEについては9～10%をめざします。

（今後の地域別戦略の詳細については、「特集：エリア×ブランドの成長戦略」（P32～41）、2015年12月期の見通しについては、「財務分析」（P91）をご参照ください）

未来に向けた、不退転の覚悟。

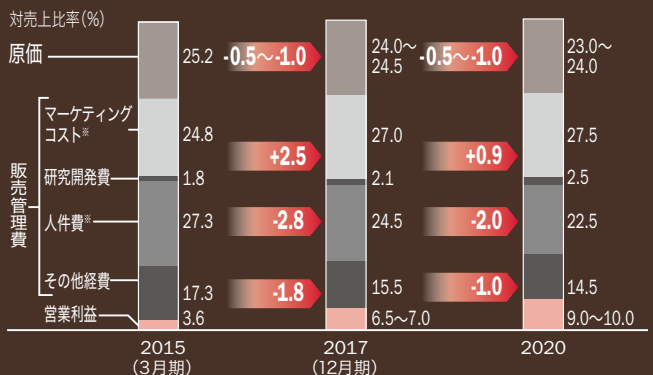
■ 未来に向けてのコミットメント

資生堂の企業理念体系のうち、「Our Mission」で定めている資生堂の使命は、「美しい生活文化の創造」です。私たちが創造する価値は、化粧品事業を中核としつつも、美を通じたさまざまな領域に及ぶことを表しています。例えば、衣食住、ライフスタイル、スポーツといった分野などでも可能性があるかもしれません。未来の資生堂が創造する価値は、変わりゆくお客さまとともにあり、多くの可能性に満ちています。

こうした未来の資生堂に向けた原型をつくる歩みは、私たちの真の力が問われるときです。世界で必要とされる企業、世界で勝つ企業をめざし、全世界、全社員で変革を遂げていきます。また役員一同、この「VISION 2020」の実現に不退転の覚悟で取り組むことを誓い合いました。私も力のすべてを出し切り、人生をかけて挑みます。

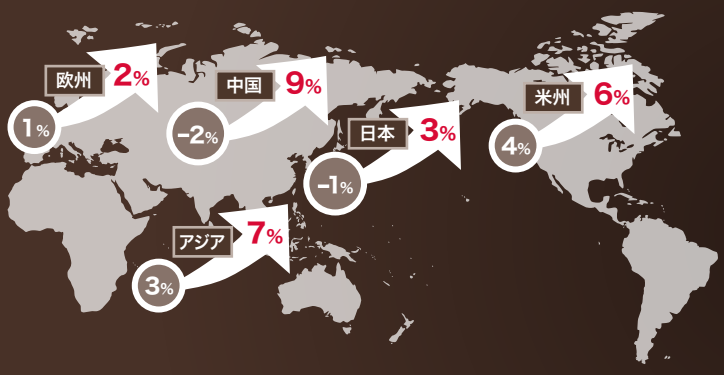
動き出した資生堂に、ぜひご期待いただきますよう宜しくお願い申しあげます。

〈図12〉コスト構造（売上に対するコスト別比率）



※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

〈図13〉地域別成長率※（前3カ年（2013年3月期～2015年3月期）対3カ年（2015年12月期～2017年12月期）CAGR）



※ 成長率は現地通貨ベース

直川CFOが語る財務戦略

企業価値の持続的向上に向けて

さまざまなリスク・機会を迅速に掌握し、
機動的に資源を再配分することで、成長を実現していきます。

執行役員
資生堂グループCFO
直川 紀夫

経営効率・資本効率の向上

資生堂が優先すべきことは、本業での利益の最大化です。資生堂のビジネスは、持続的にトップラインが成長していくことで、固定費比率が下がり、確実に利益額の拡大につながります。この持続的トップラインの成長のためには、何よりもブランドエクイティの向上が必要であり、ブランドが力をつけることで、マーケティングなどの投資効率（ROI）も向上し、成長と相まって、利益額の拡大に拍車がかかります。

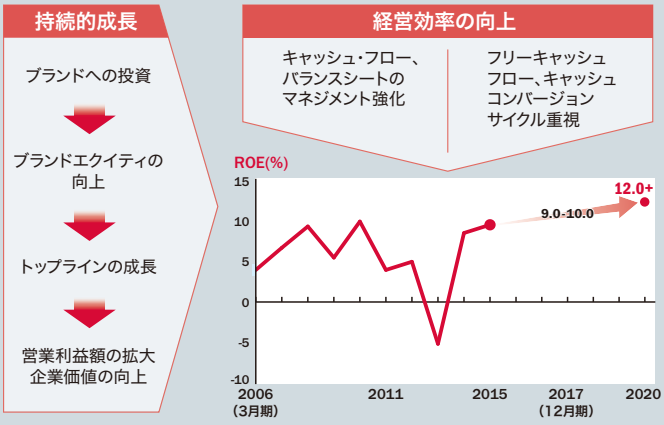
また、利益の拡大と同時に、総資産回転率を向上させていかなければなりません。サプライチェーンマネジメント改革（フォアキャスティング※の精度向上、販売第一線と生産の情報の早期共有化、中国では上海自由貿易試験区を活かしたリードタイムの短縮など）に取り組み、棚卸資産回転日数を短縮するとともに、各国の売上債権回収日数の管理強化などを通じて、同回転日数の短縮にも取り組むことにより、CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）の改善を実現していきます。

また、有利な条件で資金調達が可能な財務体質を維持することとあわせて資本効率を向上するために、ベンチマークとなる有利子負債比率は25%を目安としています。なお、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。

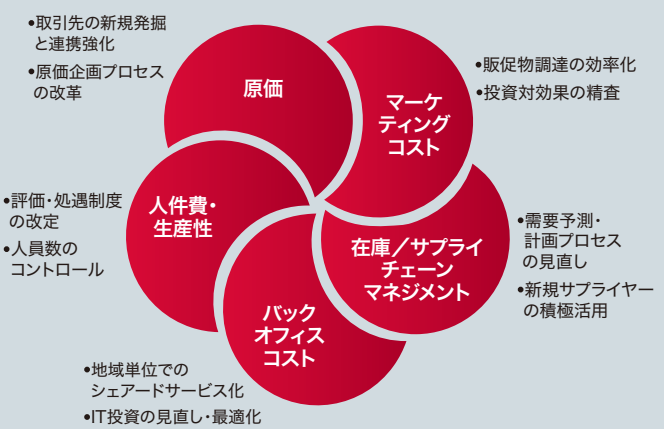
こうした取り組みの結果として、ROEを向上させ、2017年12月期9～10%、2020年12月期12%以上という目標を実現していきます。

※ 現状分析や過去の統計、業績、経験などから未来を予測する方法

ROEの向上（持続的成長と経営効率の向上）



構造改革の推進



成長に向けた投資を創出する構造改革

中長期戦略「VISION 2020」を支える一つの柱として、新たな構造改革をスタートさせました。この構造改革は、これまでの資生堂の課題を直視し、組織、プロセス改革など、核心に踏み込んだ取り組みを、エリアの責任者や担当役員が成果をあげることに責任を持って進めています。全世界で、原価・マーケティングコスト・在庫・サプライチェーンマネジメント・バックオフィスの生産性向上を対象とし、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）のコストを削減することで、投資原資を創出する計画です。そして、この構造改革の取り組みを通じて、強い組織を実現していきます。

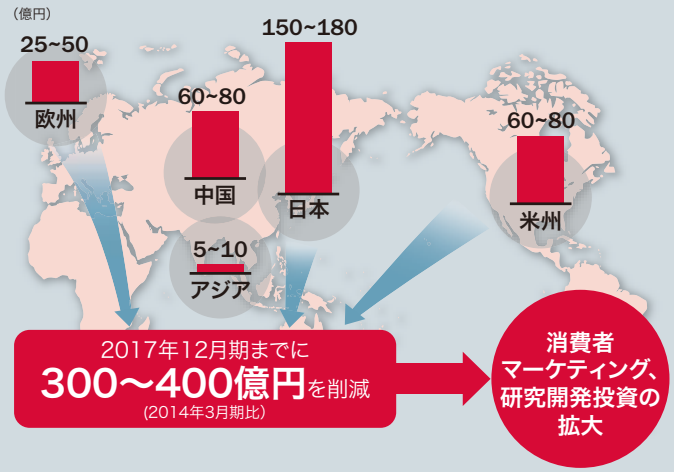
経営精度の向上

資生堂はこれまで、期初の年間見通しを幾度となく下方修正し、投資家・アナリストの方々から、経営精度の低さを指摘されてきました。成長を実現するためにも、この経営精度の向上は喫緊の課題だと捉え、すでに取り組みをスタートさせています。2014年から、国内では日々のブランド別店頭売上と月次のブランド損益を掌握し、社内で共有することで、次のアクションの構築・実行に向けた、迅速な意思決定へ結び付けています。海外でも、日々の出荷売上を把握し、見通しの管理を強化しています。今後は、経営管理基盤のさらなる進化を図り、2016年1月からは、ブランドとエリアのマトリクスでの管理を実現します。また、これまでの多重階層のコミュニケーションをシンプルにし、私と各エリアおよびブランドホルダーのCFOが直接コミュニケーションをとり、連携する体制へと移行していきます。決算期の統一とあわせて、こうしたリアルタイムでの連携と状況把握により、グローバルでの機動的な資源再配分を進め、成長実現の確率を高めることで、経営精度を向上させ、コミットした見通しの達成につなげていきます。

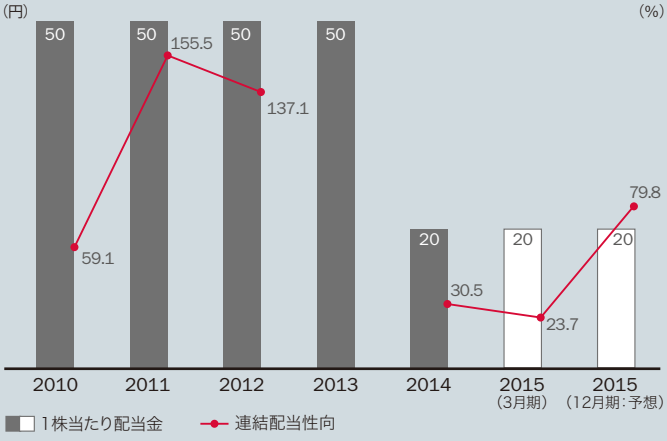
利益還元

株主の皆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。株主還元の目安としては、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。

地域別のコスト削減目標



1株当たり配当金と連結配当性向※の推移・予想



※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

特 集

エリア×ブランドの成長戦略

価値創造の全体MAP (P12)
における位置付け

100年続く資生堂の原型をつくるため、全世界でお客さま起点の改革を進める資生堂は、“Think Global, Act Local”の考えのもと、お客さまに近い現場や現地を中心とした組織体制へ移行を進め、地域本社制を導入するとともに、商品ブランドごとの権限と責任を持つブランドマネージャー制度の導入を進めています。

この特集では、新組織体制における地域やブランドの責任者から、今後の目標および戦略をご説明します。

※本特集の掲載内容は、2015年7月時点のものです

日本 ▶ P34

中国 ▶ P36

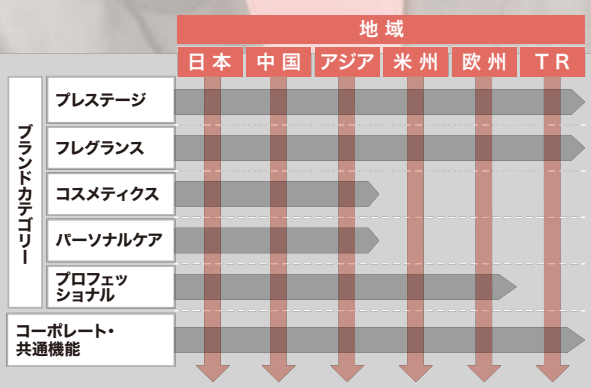
アジア（トラベルリテール領域・「Za」を含む） ▶ P38

米州 ▶ P39

欧州 ▶ P40

プレステージ領域 ▶ P41
（グローバルブランド「/HL/EIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」）

■ ブランドカテゴリー × 地域のマトリクス組織



エリア 日本

2017年12月期目標

▶ 日本事業全体売上高

CAGR 3%
（3カ年）

2020年12月期目標

▶ 国内化粧品市場

No.1

▶ トップ15ブランドによる売上比率

日本事業全体の 90%

すべての活動をお客さま起点に転換

資生堂が100年先も輝き続ける企業となるためには、長期にわたりシェアが低下している日本事業を何としてでも復活させる必要があります。2020年までに資生堂が日本でNo.1になること――。これが日本事業のミッションです。すべての活動でお客さま起点を徹底する抜本的な改革を進め、圧倒的にお客さまの支持を集める資生堂を取り戻したいと考えています。

こうした目標の実現に向け、2015年12月期から始まる3カ年は基盤構築の期間とし、強いブランドづくりと、競合に打ち勝つ闘う組織づくりに取り組んでいきます。売上高CAGRは3%をめざします（過去3年間売上高CAGR-1%）。

強いブランドづくりに向けて

商品ブランドの価値やロイヤリティを徹底して高め、骨太のブランドをつくり上げていくことは喫緊の課題です。

まずは、重なりが多く見られたブランドポートフォリオをお客さま起点で整理・再構築し、ブランドごとに価値の明確化を行います。そして、研究、生産、広告、販売などの各部門が一気通貫で連携し、お客さまに対し社員一丸となってその価値を伝えていくことで、ブランド価値を高めていきます。

こうした考えのもと、すでに2014年から次々とお客さま起点のマーケティング改革に取り組んでおり、これらは大きな成果を収めています。具体的には、グローバルブランド「SHISEIDO」の「アルティミューン」発売を皮切りに、重点ブランドである「エリクシール」、「マキアージュ」や「TSUBAKI」、「HAKU」の刷新、そしてシニア向けの新ブランド「プリオール」の導入などを実施。いずれも大きな反響を生み、当初の売上計画を大幅に超える実績をあげた製品も出ています。

そして、これらのブランド刷新にあたっては、すべての社員が部門を超えて連携する“ICHIGANプロジェクト”と名付けた取り組みを実施しました。全社一丸となってお客さま起点のマーケティングに取り組み、新製品発売時には、現場の社員に加えて、本社、研究所、工場などの社員も一緒に売場づくりやサンプリングを行いました。こうした取り組みなどにより、ブランド刷新後の2015年3月期下期の国内売上は、市場の回復を超える※成長モメンタムへと回帰しました。私たちの取り組みがお客さまに支持されていることを示す結果であると、改めて自信を持ち、さらなる改革の決意を固めています。

今後も、順次ブランド強化を推進していきますが、何より重要なのは、お客さま起点の「ICHIGAN」が自然発生的に生まれる状態、つまり資生堂の体質として根付かせていくことだと捉えています。

※ 2015年3月期の資生堂の実績と市場の成長率を、消費税増税に伴う駆け込み需要の影響がない2013年3月期と比較

徹底したお客さま起点の活動によって、日本でNo.1へ。

代表取締役 執行役員常務
日本地域本社社長
坂井 透（左）

執行役員
日本事業本部 国内美容統括本部長
副島 三記子（右）

ブランド価値伝達の要であるBCの強化

日本における約10,000名のビューティーコンサルタント（BC）は、2020年のめざす姿を実現するためには必要不可欠な価値を広める伝道師であり、BCの力を引き出す制度や仕組みを整えていきます。具体的には、役割や貢献に応じた評価システムの刷新や契約社員の正社員化を進めるほか、2016年には、約10年ぶりに約500名の正社員を新規採用する計画です。この採用によりBCに関わる費用は一時的に増額となるものの、国内社員全体では、人件費の増加はありません。正社員化によりBCのモチベーションを高めるとともに、若い世代のBC人員を強化することで、若いお客さまとの出会いを拡大していきます。

選択と集中による投資

ブランド力強化の取り組みを進めていくにあたっては、カテゴリーごとに注力ブランドを明確に定め、選択と集中を進めます。現在上位30のブランドで国内売上の90%をあげていますが、ブランドマネジメントサイクルの徹底運用などにより、2020年12月期には、上位15のブランドで売上の90%を構成できるようなポートフォリオをつくり上げていく計画です。カテゴリーごとの注力ブランドとしては、資生堂の中核ともいえるプレステージ領域では、グローバルブランド「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「ベネフィーク」の3つです。またコスメティクス領域では、「エリクシール」、「マキアージュ」をはじめとした6ブランド、これまで以上に取り組みの強化を図るパーソナルケア領域では、「TSUBAKI」、「専科」、「シーブリーズ」などを育成していきます。

一方、日本でNo.1となるためには、新たな領域での価値拡大も欠かせません。ここ最近加速するインバウンド需要については、多言語での店頭対応、ウェブサイトやSNSを使ったマーケティングなど現在進めている取り組みを継続していくことに加え、今後は特に増加し続ける中国、台湾などからの訪日旅行客のインサイトを探求し、ニーズを的確に捉えたマーケティングを展開していきます。

そして、若い世代へのアプローチで不可欠なデジタルの領域については、約200万名の会員を有する「watashi+」に集中投資を行い、認知度を広めていくほか、ビッグデータとしてマーケティングにも活用していきます。

機動性の高い組織で市場を牽引

今後は、組織の仕組みも大きく変えていきます。日本事業では、プレステージ、コスメティクス、パーソナルケア、デジタルなどのブランドカテゴリーの事業本部のもと、企画、営業、BCなどのマネジメントを完結させる体制です。そして、主要な商品ブランドごとに責任者を定め、開発から売上収益までの権限と責任を持たせる「ブランドマネージャー制度」も継続して強化していきます。あわせて、これまで別々に存在し、機能の重複が一部見られた本社と販売会社機能についても一体化を進めます。こうした体制により、市場の変化に対しスピード感を持って対応する、機動性の高い組織をつくっていきます。

2013年に行った流通在庫水準の適正化に始まり、店頭売上への活動の一本化など、お客さまを起点とした日本事業の改革は着実に進行しています。そして、この改革による手応えを社員一人ひとりが感じており、社内も明らかに活気づいています。私たちは資生堂の日本事業を必ずや再び国内化粧品市場を牽引する存在にしていきます。

ベネフィーク

エリクシール

マキアージュ

エリア 中国

2017年12月期目標

▶ 中国事業売上高

CAGR 9%
（3カ年）

2020年12月期目標

▶ Eコマースによる売上比率

中国事業全体の 30%

構造的な課題解決に向けて

資生堂の成長ドライバーであった中国事業は、1991年の現地法人設立以来、急速な成長を遂げ、売上規模は1,000億円を超えるまで拡大し、確固たるプレゼンスを築いてきました。しかし、この数年、成長は鈍化し、収益面でも苦戦しています。課題は、ブランド価値が低下していること、市場の変化に対応できていなかったこと、そして、複雑な組織・プロセスにより管理機能が不全化していることなどがあげられます。結果、成長のエネルギーを失っていました。

これらを踏まえ、真のお客さま志向のマーケティングカンパニーとなるべく、2014年から速いスピードで改革を進めています。成長を阻む課題を一掃し、すべてを店頭活動に集中すべく、100億円を超える在庫回収と出荷抑制を行い、過剰な流通在庫水準の適正化を断行しました。評価指標も店頭売上に一本化し、店頭売上と出荷を連動させる仕組みを整えました。さらに、2015年1月には経営体制の刷新にも着手。東京の本社にあった中国事業部の機能と権限を現地に委譲し、経営の現地化に取り組んでいます。

さらなる事業構造再構築

100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくるためには、中国事業の再建は最重要課題であり、再び中国で圧倒的な存在感を発揮する企業になるべく、もう一歩踏み込み、事業構造を徹底的に見直し、再構築していく考えです。具体的には、チャネル戦略の見直しやエリア密着型の営業体制強化などを行います。加えて、ブランド価値を高めることに注力するとともに、市場の変化に迅速に対応するための組織体制づくりをより一層進めていきます。

事業再建に向けた戦略

セルイン偏重体制から完全脱却することはもとより、これまでにないお客さまに関する大規模リサーチのもと、ブランドポートフォリオを全面刷新し、育成ブランドには大胆に投資を振り向けます。グローバルブランド「SHISEIDO」は「アルティミューン」の発売以降、復調傾向にあり、成長余地も大きいことから、マーケティング投資による育成に努めます。約40店舗で取り扱う「クレ・ド・ポー ボーテ」は非常に好調で、富裕層向けにさらに伸長させていきます。一方、中国専用ブランド「オプレ」は、お客さまとの関係性や評価を踏まえ、ポートフォリオおよびターゲティングを見直すとともに、「ウララ」や「ピュア&マイルド」についてもチャネル政策とともにブランド戦略の再構築を行います。また、拡大する中間所得層への注力ブランドとして「Za」を積極育成するとともに、「エリクシール」を中国でも重点的に育成していきます。ブランド開発においては、サプライヤーの新規開拓も含め現地開発体制を確立し、お客

お客さま起点の実現に向け、徹底的な改革を断行。

執行役員常務
中国総代表
ラルフ アーベック

オプレ

ウララ

ピュア&マイルド

さまのニーズを的確に捉えていきます。

成長領域としては、急速に伸長するEコマース市場を重点領域と定め、人員の増強や積極的な施策展開を進めています。2014年10月には独立した事業部を新設し、グループ全体でのノウハウ構築を図っており、新プラットフォームの構築や商用モールとの連携も進めています。2014年12月期の中国事業のEコマース売上は、前年比2倍以上と計画を超える成果をあげました。さらなる加速を図り、2017年12月期には中国事業の売上の20%以上、2020年12月期には30%以上を占める規模にまで成長させたいと考えています。

組織としても、地域本社の機能を確立し、さらなる機能・権限を委譲してお客さまに近い場所での迅速な意思決定を可能にしていきます。すでに10名以上のマネジメント人材を現地採用しており、今後も現地人材の登用を推進します。また、資生堂の強みである、おもてなしの心を持ったカウンセリングの強化に向け、ビューティーコンサルタントの処遇や教育、組織の見直しを徹底して行います。

こうした取り組みと同時に、成長投資の原資を捻出するべく、コスト削減にも注力します。サプライチェーンマネジメントの強化を通じて売上原価の低減を図るとともに、経費の削減や人員の適正化も行っていきます。

再び資生堂の成長を牽引

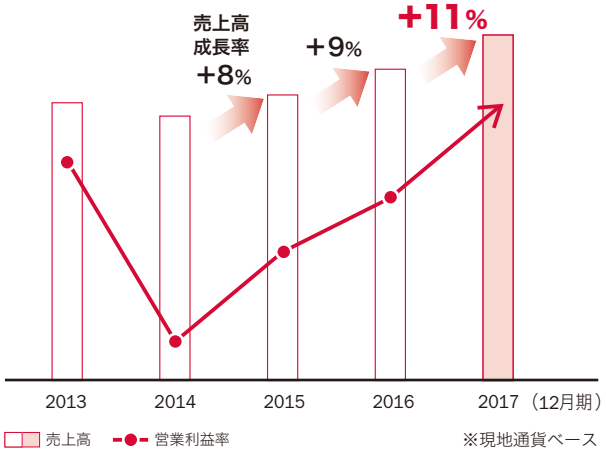
今後3カ年の売上高CAGRは、市場成長率を超える9%を達成していく計画です（過去3年間売上高CAGR-2%）。2015年12月期は事業構造の再構築に向けた取り組みが先行しますが、2016年12月期以降は成長を加速させていきます。

今後も、お客さま起点の活動を一層強化しながら、経営資源の投下によるブランド価値向上を進め、再び資生堂の成長を牽引するリージョンとなるべく、徹底的な改革を進めていきます。

■ 中国事業再建の道のり

2014年12月期	2015年12月期	2016～2017年12月期
• デパートを中心とした過剰流通在庫の回収 • 出荷抑制による流通在庫水準の適正化 • 組織再編への着手	• ブランドポートフォリオの再構築 • セルイン体制からの完全脱却 • エリア密着型の営業体制強化 • 組織再編／現地化促進 • 現地研究開発体制の強化 • Eコマース拡大 • マネジメント体制刷新	• 店頭売上の拡大 • 新ブランド戦略の実行 • 現地開発商品の導入 • マーケティング強化の加速 • 新チャネル政策の実現 • 新BC体制の展開 • コスト構造改革の成果

■ 売上高／営業利益率推移※（計画）



エリア > **アジア**（トラベルリテール領域・「Za」含む）

2017年12月期目標

▸ アジア事業売上高	▸ Za売上高	▸ トラベルリテール事業売上高（全世界）
CAGR 7%（3カ年）	+37%（2015年3月期比）	+30%（2015年3月期比）

成長性の拡大に向けて

確固たるプレゼンスを有し、成長著しいアジア市場は、資生堂にとって非常に重要な地域ですが、この3年、市場シェアを落としてきました。要因は、不十分なブランド育成、そして市場変化への対応力の弱さにあります。

こうした課題を直視し、私たちは、すべてをお客さま起点とした改革に着手しています。2015年中にアジアにおける地域本社を設立し、地域主導の体制へと移行を進めていきます。また、選択と集中を徹底してブランドポートフォリオを再構築し、成長性の拡大につなげていきます。今後3年間の売上高CAGRとしては7%を計画しています（過去3年間売上高CAGR3%）。

選択と集中による投資強化

プレステージ領域では、グローバルブランド「SHISEIDO」の再強化、シェア拡大を図るとともに、拡大余地の大きい「クレ・ド・ポー ボーテ」や「NARS」の投入・育成を進めます。一方、市場の6割を占める中間所得者層向け市場での成長はきわめて重要で、「Za」、「専科」、「エリクシール」などの拡大を強力に推し進めます。

「Za」は、アジア11の国と地域においてドラッグストアやデパートチャネルを中心に展開しており、20代女性を中心に中国、台湾およびタイなどにおいて確固たるポジションを築いています。ブランド事業部と各地域のマーケターとが一体となった戦略を推し進めることで、さらなる飛躍をめざします。積極的なマーケティング投資を実施し、メーキャップにおけるシェア拡大とスキンケアでの伸長を図り、2017年12月期には+37%の売上成長（2015年3月期比）を見込みます。

また、成長余地が大きく収益性の高い、トラベルリテール領域での投資も強化します。2015年にシンガポールに新設したグローバルトラベルリテール事業本部のもと、カウンター数の拡大、トラベルリテール限定商品の強化などを進めます。なお、トラベルリテール領域では、アジアでの成長が牽引して、全世界で2017年12月期の売上成長率は+30%（2015年3月期比）を見込んでいます。

資生堂の今後の発展に向けては、アジアでの成長加速が欠かせません。私たちは、急速に変化しながら躍進するこのアジア市場で、確かな成長を遂げていきます。

Za（ジーエー）

急速に変化し躍進する、この市場で勝ち抜く。

執行役員
アジアパシフィック地域本社
社長
ジャンフィリップ シャリエ（左）

グローバルトラベルリテール
事業本部長
フィリップ レネ（中央）

Za
ブランドマネージャー
堀 育子（右）

エリア 米州

2017年12月期目標

▶ 米州事業売上高	▶ NARS売上高	▶ ベアミネラル売上高
CAGR 6% （3カ年）	+50% （2015年3月期比）	+25% （2015年3月期比）

ベアミネラル

NARS

成長性を牽引する事業へ

世界最大の化粧品市場において、成長を続ける米州事業。2020年に向けては、ブランドの成長をさらに加速させ、競合ひしめくこの地域において、存在感を高めていきたいと考えています。

これから3年間の定量目標としては、米州事業全体で売上高CAGR6%を掲げます。これは過去3カ年のCAGR4%を超える大きな目標ですが、重点ブランドに投資を集中することで達成をめざしていきます。

好調な「NARS」と「ベアミネラル」をさらに進化

今後の成長の鍵の一つは、メーキャップブランド「NARS」です。昨今の米州市場は、メーキャップカテゴリーの成長が著しく、「NARS」はこの市場成長を上回る力強さで売上も好調に伸長しており、今後は、積極投資によって成長の勢いをさらに強めていきます。2017年12月期の売上成長率は、2015年3月期比+50%を見込みます。

今後の取り組みとしては、クリエイティブディレクターのフランソワ・ナーズの持つ世界観を全面に押し出しながら、強力なファッション性を持つブランドとして進化させ、競合との差別化を図ります。加えてインターネットなどのデジタルを活用したマーケティングをさらに強化し、デジタルメディアの世界でもプレゼンスを高め、売上成長につなげていきます。

また、ミネラルファンデーションを中心に米州で高い知名度を誇る「ベアミネラル」は、2014年に発売したリキッド剤型のファンデーション「ベアスキン」の大ヒットにより、全体の売上がプラス基調に回復しています。引き続きマーケティングを強化し、2017年12月期の売上成長率は+25%（2015年3月期比）を見込みます。今後は、ナチュラルな仕上がりを好むターゲットに合わせたブランディングや、新奇性の高い商品開発を一層推進するとともに、POSシステムの刷新やウェブサイトの強化なども進めていく計画です。

収益性の向上

米州事業全体では、収益性を向上させるための構造改革にも取り組み、収益貢献の面でも大きな役割を担うべく革新を果たします。バックオフィスの統合化や、販促物などのコスト管理だけでなく、あらゆるコストの徹底した見直しを行い、効率化・適正化を進めていきます。

米州事業は、強大なブランド力と市場機会を持つ成長事業です。個々に強いブランドが一体となることによって、さらに大きな強みを生み出せるものと確信しています。私たちは、お客さまに強力な価値を提供する存在へと躍進していきます。

多様な強いブランドを築き上げ、存在感を高める。

ベアエッセンシャル CEO
サイモン コーウェル(左)

NARS グローバルCEO
ルイ デサザール(右)

エリア 欧州

2017年12月期目標

▶ 欧州事業売上高
CAGR 2%
（3カ年）

▶ BPI社売上高
+7%
（2015年3月期比）
※ボーテ・プレステージ・インターナショナル社

プレステージ事業の展開

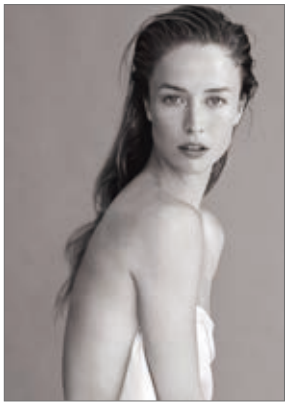
欧州事業は、欧州・中東・アフリカという多様性に富んだ広範囲な地域で事業を展開しています。競争の激しいこの市場で、安定成長と着実な収益性を実現することにより、高いプレゼンスを発揮し、世界から羨望される資生堂ブランドを確立していくこと――。これが私たちのミッションです。

欧州プレステージ事業の中心となるグローバルブランド「SHISEIDO」は、欧州統一マーケティングの強化を通じて、市場ニーズに合った事業展開を加速させるとともに、欧州域内横断で展開する主力のリテーラーへの対応を強化することで、さらなる成長を図ります。

フレグランスの強化

資生堂の欧州事業売上の中で約半分を占めるボーテ・プレステージ・インターナショナル社（BPI社）のフレグランス事業の強化は大きな成長機会となります。フレグランス領域でのプレゼンスを確立しているBPI社では、リーディングカンパニーをめざした取り組みを進めます。2015年末には「Jean Paul GAULTIER」のライセンス契約が終了するものの、新ブランドの導入やメディア投資の増大を進め、ブランドポートフォリオの強化を図ります。2017年12月期の売上高としては、2015年3月期比で+7%の成長を計画しています。そして、2020年12月期までの3カ年で、マーケティング投資の拡大により、さらなる成長軌道を描く計画です。

ISSEY MIYAKE


narciso rodriguez

収益性の強化と安定成長

収益性を高め、マーケティング投資を実現するための投資原資を確保していくことも欧州事業の大きな課題です。欧州地域本社主導による機動的な意思決定を実現するとともに、店頭販促物の制作の一元化など効率性を追求していきます。

新3カ年計画の売上目標としては、3年間のCAGRで2%※を掲げます（過去3年間売上高CAGR1%）。新しいトレンドや文化の生まれる欧州で成功することは、世界の競争にも大きく貢献します。欧州事業は、多様性を武器に現場直結の改革を続け、力強い発展を遂げていきます。

※「デクレオール」・「カリタ」ブランドの売却および「Jean Paul GAULTIER」のライセンス契約終了の影響により、低い水準となっています

世界から羨望されるブランドを築く。

資生堂インターナショナル ヨーロッパCEO
佐藤 敦（左）

ボーテ・プレステージ・インターナショナルCOO
エリック アンリ（右）

ブランド > プレステージ領域（グローバルブランド「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」）

2017年12月期目標

- アルティミューン売上高 販売数量ベース **+70%**（2015年3月期比）
- グローバルブランド「SHISEIDO」売上高 **+10%**（2015年3月期比）
- クレ・ド・ポー ボーテ 売上高 **+20%**（2015年3月期比）

集中育成により世界でブランド価値を向上

高価格帯商品を中心としたプレステージ領域では、2020年に向けてブランド力を一層高めていくため、グローバルブランド「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「ベアミネラル」、「NARS」の4つのブランドを集中育成していきます。

グローバルブランド「SHISEIDO」を積極展開

中でも、世界89の国と地域で展開しているグローバルブランド「SHISEIDO」は、資生堂グループのコアとなる最重要ブランドといえます。2014年には、「アルティミューン」を発売し、売上が好調に推移しただけでなく、国内外で数多くのベストコスメ賞を受賞しました。

今後は、マーケティングの充実や他のスキンケア製品とのリンクを強めながら、「アルティミューン」をさらに育成し、ブランド全体のプレゼンスを高めていきます。そしてグローバルブランド「SHISEIDO」を若年層にも支持されるブランドへと改革すべく、ターゲットを捉えたブランドコンセプト設計や広告などの刷新を行うほか、展開地域に関する研究や現地チームとの連携を強化していきます。

グローバルブランド「SHISEIDO」の2017年12月期の売上高目標は、+10%（2015年3月期比）としています。中でも「アルティミューン」は、販売数量ベースで同期比+70%とグローバルでの大幅な成長を見込んでいます。

プレステージ市場をリードする「クレ・ド・ポー ボーテ」

プレステージ領域の中でも、最高級ブランドである「クレ・ド・ポー ボーテ」。2011年にブランド刷新を実施して以来、一気通貫のマーケティングをいち早く実行し、着実に売上を伸長させてきました。今後も、2020年にハイプレステージ市場におけるNo.1ブランドになることをめざし、日本、アジア、米州などで展開を強化していきます。

グローバルブランド「SHISEIDO」

クレ・ド・ポー ボーテ

具体的な取り組みとしては、商品や広告はもちろん、店頭やデジタルなどといったあらゆる場所で、お客さまにまだ伝え切れていないブランドバリューの見える化に注力します。2017年12月期の売上目標は、+20%（2015年3月期比）。ハイプレステージ市場をリードするブランドとなるべく、果敢な取り組みを続けていきます。

グローバル市場をリードするブランドになる。

執行役員
SHISEIDO
ブランドディレクター
岡部 義昭（左）

クレ・ド・ポー ボーテ
ブランドディレクター
藤井 恵一（右）

価値創造セクション

価値創造の全体MAP (P12) における位置付け

価値創造セクション

事業を横断した取り組み

基本方針

資生堂は、資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」のもと、お客さま起点をすべての活動の軸に据え、価値を創造しています。中でも、研究、商品開発、お客さま応対などのプロセスが一気通貫で連携する動きや、お客さまの変化にスピーディーに対応できる組織づくりを進めることにより、革新的なマーケティングやイノベーションを生み出していきます。ここでは、その取り組みをご紹介します。

動き始めたお客さま起点の取り組み ▶ P44
革新的な製品開発実現に向けた取り組み ▶ P46
研究 ▶ P48
商品開発 ▶ P50
生産・調達 ▶ P52
宣伝・デザイン ▶ P54
お客さま応対 ▶ P55
事業を横断した取り組み ▶ P57

動き始めたお客さま起点の取り組み

中長期戦略「VISION 2020」の方針として掲げる“お客さま起点”。未来の資生堂をつくるための、このお客さま起点の動きは、現場から生まれ着実に成果に結び付いています。ここでは、国内で部門を超えて連携し、お客さま起点で売場づくりや価値伝達などを行う“ICHIGANプロジェクト”を中心に、一気通貫のマーケティング事例をご紹介します。今後も、お客さま起点をさらに徹底し、全社一体となって、ブランド価値の向上に取り組んでいきます。

お客
起

新「エリクシール」発売時における、全社一体の売場づくり

全社員横断の取り組みで生まれる一体感

2014年10月、ブランド刷新第2弾として発売された、スキンケアブランドの「エリクシール」。その発売においては、“ICHIGANプロジェクト”が実行され、魚谷CEOをはじめとした役員18名のほか、研究、生産、本社などの社員を含む約350名が現場の社員とともに3日間で全国約10,000店の売場をつくりました。お客さまに価値を届けるために全社一丸となってつくり上げた売場は、ドラッグストアの方から「資生堂さんの底力はすごいね」とのお声をいただくなど、勢いを感じる大掛かりなものとなりました。

こうした取り組みなどが奏功し、新「エリクシール」の店頭売上は好調に推移しています。またこうした部門を超えた活動により、資生堂の社内での一体感が高まってきています。

お客さまを知ることで強まる“お客さま起点”の意識

「TSUBAKI」の生産工場である久喜工場。生産部門の社員は、「自分たちもお客さまと接点を持ち、商品価値を伝えよう」と近隣のお店でのサンプリング活動を発案しました。いつもは製造現場にいて、この活動で初めてお客さまに接する者も多い中、どのようにしたらお客さまに「TSUBAKI」の魅力を伝えられるか考え、商品の特長を改めて勉強し、事前にサンプリングの練習を行いました。

2014年11月からサンプリングをスタートさせ、2015年3月の「TSUBAKI」ブランド刷新時には、12日間で約15,000ものサンプルを地域のお客さまにお渡しすることができました。その結果、サンプリングを実施したGMSでは店頭売上が前年比5倍以上となるなど、大きな成果を得ることができました。こうした活動は、お客さまへの感謝の気持ちや、資生堂の存在意義、仕事への責任感など、改めて多くの気付きを得る場となり、生産現場を活気づけています。

「TSUBAKI」の生産部門社員によるサンプリング活動

お客さま起点の
ICHIGAN
マーケティング

マーケティング
×
イノベーション

革新的な基礎
技術をもとにした
製品開発

さま
点

「マキアージュ」の新ファンデーション生産工場の価値伝達

生産過程で生まれる価値をお客さまに伝える意義

2015年2月、「マキアージュ」のファンデーション「ドラマティックパウダリー UV」が発売されました。これは「厚塗りカバーをせず、素肌そのものがキレイだと思われたい」という20～40代女性の声をもとに、美容液とパウダーを混ぜてムース状にする「ムースプレス製法」という製法で製造した、これまでにないファンデーションです。生産を担当する掛川工場では、この他に類を見ない商品の実現のために、製造設備を自分たちで一から設計するなど工夫を重ねていました。こうした生産現場の取り組みは、これまでなかなかお客さまに伝わることはありませんでしたが、掛川工場では、「多くのビューティーコンサルタント（BC）や得意先さまが知ることができれば、より多くのお客さまに新しいファンデーションの価値を伝えられるのでは」と考え、BCや得意先さま向けの工場見学会や勉強会、DVD製作などを積極的に実施しました。結果、お客さまへしっかり価値を伝達することができ、大変好調な売上を記録しています。

新たな価値をつくる、お客さま起点の開発

お客さまを知ることによる、お客さま起点の技術開発も進められています。

資生堂が社会性ビジネスのテスト展開を行っているバングラデシュ農村部。約4年前、この地域の女性の肌調査を行ったところ、強い紫外線の影響により、肌の老化が早いことが判明しました。調査した研究員は、そこから、水や汗に弱いというこれまでの難点を克服した、高温多湿の気候に耐え得る日やけ止めの開発を進めました。そして2014年、水や汗に含まれるミネラルなどに着目し、水や汗を感知すると紫外線防御膜が強くなる独自技術「ウエットフォース」の開発に成功しました。

2015年3月には、この技術を採用した日やけ止めをグローバルブランド「SHISEIDO」から発売し、米国や日本で好調な売上をあげています。今後もこのようなお客さま起点の技術開発をさらに増やし、商品化へと結び付けていきます。

お客さま起点から生まれた、独自技術「ウエットフォース」の開発

革新的な製品開発実現に向けた取り組み

研究開発においては、革新的な基礎技術をもとにした製品開発を推進し、マーケティングとの連動・融合を図ります。2020年に向けては、未来の資生堂の原型をつくるべく、研究開発投資を拡大し、新たな価値をつくる基盤強化を進めていきます。

イノベーションを実現する研究開発投資の拡大

研究開発強化に向けては、日本・中国・東南アジア・欧州・米州の各研究所の規模を拡大し、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ます。これにより、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。さらに、全世界の研究所の人員を現在の約1,000名から2020年には約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現在の1.8%から2020年には2.5%へ拡大します。

グローバルでの研究開発体制の強化

「グローバルイノベーションセンター(仮称)」を設立

完成イメージ

新たな価値の創造に向けた基礎・基盤研究の強化

研究開発の現地化を進める一方で、将来の成長を支えるための基礎・基盤研究の拠点は日本に置き、この分野を徹底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、ここに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(仮称)」について

コンセプト

① 都市型オープンラボ
自身の選択眼で消費を行うアクティブコンシューマーとの、直接的な交流を通した価値づくりによる、お客さまの心に共鳴する「コトづくり」

② 多様な知の融合
最先端の研究機関や、流通などの異業種との出合いによる、新たな価値の創出

③ グローバルイノベーションハブ
世界中のお客さま・技術情報の一元化と、グローバル展開による価値の発信

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	7,023m²	総事業費	300～400億円(想定)

お客さま起点の
ICHIGAN
マーケティング

マーケティング
×
イノベーション

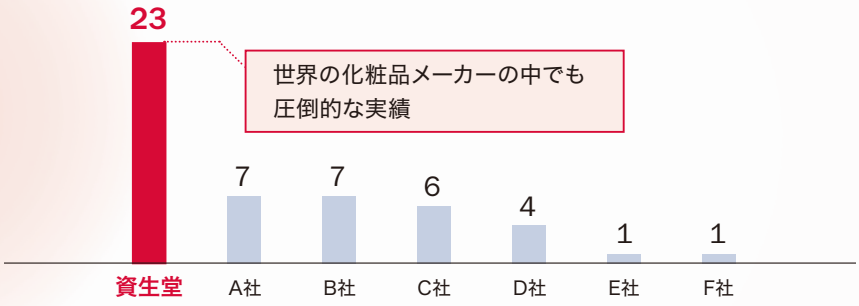
革新的な基礎
技術をもとにした
製品開発

他社の追随を許さない技術力の高さの証

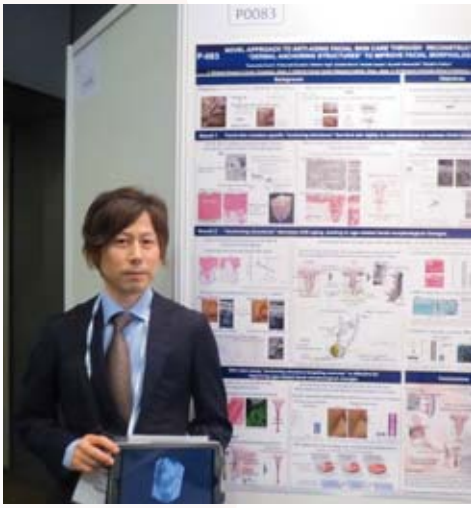
資生堂は、化粧品に関する科学領域で最も権威のある研究発表会であるIFSCC（国際化粧品技術者会）Congress（本大会）とIFSCC Conference（中間大会）において、継続的に高い評価を得ています。2014年10月に開催されたIFSCC Congressでは、「顔の形状の老化メカニズムの解明」をテーマとした研究発表が最優秀賞を受賞し、世界の化粧品メーカーの中でも最多の通算23回受賞（最優秀賞19回、優秀賞4回）となりました。この技術力をさらに強化し、グローバル規模での競争力が高い商品の開発につなげていきます。

（詳細については、下記URLの「IFSCC大会受賞研究の紹介」をご覧ください。
http://www.shiseidogroup.jp/rd/ifscc/）

■ **IFSCC（国際化粧品技術者会）大会 通算受賞回数**（2015年7月現在）



IFSCC にて
高い評価を獲得



第28回IFSCC Congressでポスター発表部門の最優秀賞を受賞

毛髪再生医療の
事業化に向けた取り組み

毛球部毛根鞘細胞

再生医療という新たな分野で、美しさと健やかさを実現

2014年5月、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）」を開設しました。

資生堂は、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、2013年7月より、カナダのバイオベンチャー企業であるレプリセルライフサイエンス社が研究開発している毛髪再生医療技術（RCH-01）について、日本を含むアジアを対象とした技術提携契約を締結しています。この契約の対象となっている技術は、医師が患者の頭皮をごくわずかに切除し、特定の細胞を採取して培養した後、脱毛部位に注入・移植し、退縮した毛包を再活性化させることで脱毛部位の健康な毛髪の成長を促す、自家細胞移植技術です。患者自身の細胞を用いることから免疫拒絶などの心配がなく、安全性の高いこの技術をできるだけ早期に事業化することをめざし、再生医療の実用化研究に適した環境を持つ神戸産業医療都市において研究開発を進めていきます。

研究

資生堂の優位性

- 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」を強みとする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重視した、マーケティングと一体化した研究開発活動の推進

当期の主な実績

- IFSCC（国際化粧品技術者会）世界大会において、ポスター発表部門の最優秀賞を受賞。優秀賞を含む受賞は通算23回目（世界最多）
- 研究開発費14,226百万円（前期比5.1%増）、売上高対研究開発費比率1.8%（前期比同）
- 横浜市に新研究所「グローバルイノベーションセンター（仮称）」の設立を発表（2018年末稼働開始予定）

技術力で心身ともに美しく

資生堂の研究開発は、幅広い技術・知識を積み上げ、店頭やマーケティング部門と一体となって、お客さまが求める「美」を実現する「最高の価値と品質」の創出をめざしています。さらに、ますます高度化・多様化する「美」へのニーズに応えるべく、新たな価値づくりとして、従来のお客さま起点の「モノづくり」を超える、お客さまの心に共鳴する「コトづくり」にも取り組んでいます。具体的には、商品やサービスの機能・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鳴するのかを「知ること」、その実現に向けて「つくること」、そしてその価値を「伝えること」の3つの観点を重視した研究活動を進めています。これらの活動を高い研究開発力により推進していくとともに、お客さまに安心してお使いいただくため、安全性には強いこだわりを持ち続けています。

革新的な研究開発の推進

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に約1,000名の研究員を配置して価値開発に取り組んでいます。具体的には、基礎・基盤研究から製品開発までを担う日本のリサーチセンターをハブ（中枢）とし、各地域に適合した価値開発を行う海外の研究開発拠点をスポークとするハブ&スポーク体制をとり、シナジーを創出しながら現地のお客さまへの最適な価値提供を実現します。また、多様な人々との交流と知の融合によって革新技術を創出し、新しい価値を生み出すために、横浜市に新研究所「グローバルイノベーションセンター（仮称）」を設立します（2018年末稼働開始予定）。

美白と抗老化分野の牽引

重点研究領域としては、資生堂の得意分野である「美白」、「抗老化」に効果の高い化粧品成分の開発、皮膚の働きや加齢などの複雑なメカニズムの解明、化粧品の重要な技術である乳化技術の開発などがあげられます。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

「アルティミューン」で実現した

マーケティング×イノベーション

私たちはブランド価値向上に向け、お客さま起点に立ち返ってブランドマーケティングの強化に取り組んでいます。ここでは、マーケティング改革の第1弾として2014年に発売した「アルティミューン」で実現した取り組みをご紹介します。

01

20年以上にわたる肌の免疫研究

資生堂では、すべての女性はどの年齢においても美しさを最大限に引き出すための力を持っていると考えています。その一つが「免疫力」。つまり、肌自身が美しくなろうとする肌本来の働きであり、さまざまな肌ダメージ要因と闘う力。当時、未知の領域であった肌の免疫研究について、CBRC（MGH／ハーバード皮膚科学研究所）との共同研究を開始し、以来、20年以上にわたり研究を進めてきました。

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をリードしています。また、これら特徴の異なる美白成分を活用することが、お客さまのさまざまな肌の色に関する悩みに応える美白商品の開発につながっています。さらに、新たな研究領域として、再生医療領域への本格参入や心理学・行動学などの人文科学領域に取り組み、技術力向上に努めています。

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、科学的根拠に基づく懸念材料によって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※。

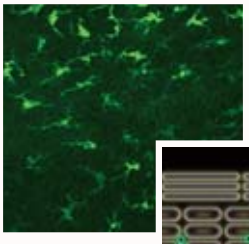
動物実験代替法については、20年以上にわたり開発に取り組んおり、最近では、動物を使わないアレルギー性物質の評価方法である「h-CLAT（エイチ・クラット）」を花王株式会社と共同で開発しています。これは動物実験に比べ、少量のサンプルで低コスト、短時間で高精度な感作性の予測ができる試験法であり、2015年中の公定化をめざし、国内外の大手化粧品会社を巻き込みながら、世界を牽引する形で活動を進めています。その一環として2014年12月、「h-CLAT」に関する国内の特許使用を無償化しました。

※ 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

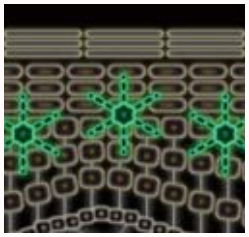
02

肌免疫を司るランゲルハンス細胞にアプローチ

資生堂は、肌トラブルを引き起こす肌ダメージ因子の鎮静化などの機能を持ち、肌免疫を司るランゲルハンス細胞に着目。ランゲルハンス細胞の機能低下は、乾燥・大気汚染・紫外線などの外的悪影響ばかりでなく、加齢と心的ストレスも要因の一つであることを明らかにしました。そして、世界初、外的悪影響・加齢・心的ストレスにより低下したランゲルハンス細胞に直接アプローチし、機能を高める成分を開発することに成功しました。



肌の表皮（上層）にあるランゲルハンス細胞（緑色）



ランゲルハンス細胞（樹状細胞）イメージ図

▶ 次ページに続く

商品開発

資生堂の優位性

- お客さまの潜在ニーズ（インサイト）を的確に捉えた価値づくり
- お客さまの声を収集・分析・共有する「ミラーシステム」を活かした商品開発
- 「美とエコが共生する」モノづくりの実現

当期の主な実績

- シニア女性のインサイトを徹底的に追求して開発した、新しいビューティースタンダードを提案するシニア女性向け総合ブランド「プリオール」を発売（2015年1月）
- ミラーシステムの導入を21の国と地域に拡大
- サトウキビ由来ポリエチレンの化粧品容器への切り替え商品数は約60まで拡大

新たな価値の創造

2015年1月に発売したシニア女性向けブランド「プリオール」。発売するにあたっては、約6,700名のシニア女性に対して意識・行動・化粧品モニターなどの調査を行いました。日々の生活や化粧の仕方などを観察し分析するという調査を通じて見えてきたのは、「加齢と上手に付き合いながら、私らしく輝きたい」という強い想いを持つ一方、「簡単で手軽に肌の悩みを解決したい」という本音です。このニーズをしっかり捉え、企画から販売まで一体となったお客さま起点のマーケティングを行い、「大人の七難すんなり解決」というコンセプトを設定。シニア女性の理想と本音を叶え新しいビューティースタンダードを提案するブランドとして、「プリオール」は誕生しました。

発売以降、ヘアケア製品やファンデーションが牽引し、売上は好調に推移しています。今後もお客さま起点のさらなる徹底により、ニーズを捉えた新しい価値を提案する商品を発売していきます。

プリオール

お客さまの声を反映する取り組み

お客さまの視点に立ったモノづくりを実現すべく、お客さ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。

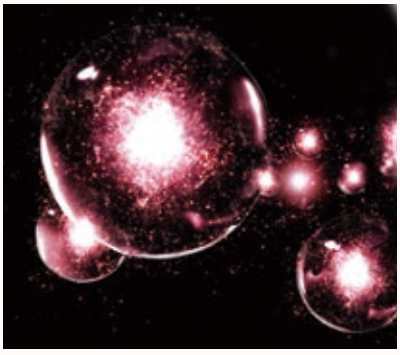
現在、日本を含めた21の国と地域では「ミラー」と名付けたシステムを使い、お客さまの声をリアルタイムで効率的に収集・分析するとともに、研究、生産、商品開発、営業などの社内の各部門で共有・活用できる環境を整えています。また、お客さまからのお申し出を一元的に収集・管理することで、リスク対応力を強化しています。お客さまからいただいた商品に対するご意見や評価を真摯に受け止め、

03

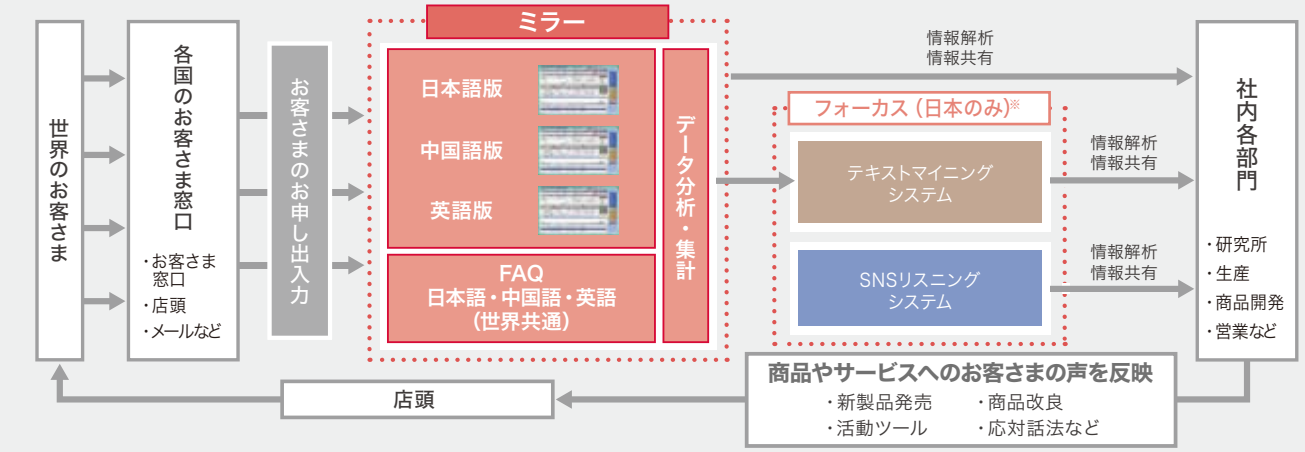
新発想の美容液の誕生

資生堂の研究成果をもとに、肌が本来持っている「美の底力」を活かすという発想で、新美容液「アルティミューン」は誕生しました。独自に開発した保護成分「アルティミューン コンプレックス※」の配合により、誰もが生まれ持っている肌が自ら美しくなろうとする機能に働きかけ、乾燥などの外的要因によるさまざまなダメージに負けない強い美しさをもたらします。

※カルボキシメチルグルカンNa、PEG/PPG-14/7ジメチルエーテル、ローズ水、グリセリン（保湿による保護成分）


アルティミューン コンプレックス（イメージ図）

■ お客さまの声情報の収集・活用の仕組み



※フォーカスとは、お客さまの声、SNS（ツイッター・ブログ）をテキストマイニングやデータマイニングし、見える化するシステムです

商品改良の参考にさせていただ　くとともに、お客さまが日々の生活で化粧品に対して感じるさまざまな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

環境負荷低減に配慮した商品開発

当社では、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・使い勝手・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、化粧品容器をサトウキビ由来ポリエチレンへと切り替えていくほか、レフィル製品の追加や、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を拡大しています。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。

2011年9月の「スーパーマイルド」を皮切りに、サトウキビ由来ポリエチレン容器へと切り替えており、現在では「エリクシール」、「TSUBAKI」、「アネッサ」など採用商品を広げています。

04

こだわりのテクスチャーと香り

資生堂は、毎日使う化粧品だからこそ、お客さまが商品に満足していただけるかには、使用感触や香りも重要であると考えています。「アルティミューン」も、使用感触と香りにこだわった開発を進めてきました。使用感触については、約400回も試作を重ね、美容成分を凝縮しながらも浸透感となめらかさを両立した、最高に心地よい使用感を完成させました。また、資生堂アロマコロジー研究をもとにしたグリーンフローラル系の香りが、人々を快適な気分へと導きます。

▶ 次ページに続く

生産・調達

資生堂の優位性

- 世界13カ所に生産拠点を展開した、グローバルに最適な生産体制の構築
- 確固たる品質と安全性へのこだわり

当期の主な実績

- 2014年11月に新工場棟を本格稼働したベトナム工場では、商品生産数量は年間4,380万個（2013年12月期比1.7倍）に増加
- 掛川工場内に生薬原料を栽培する「植物栽培実験施設」を設置し、「実験農場」の本格運用を開始（エテュセファーム産の原料を配合した商品を6品発売済み）
- サプライヤー行動基準の遵守状況の調査を459件実施

グローバルな生産体制と調達活動

資生堂は、商品を世界中のお客さまに安定して供給するために、グローバルに最適な生産体制の構築を進めています。現在では、日本をはじめ、中国・台湾・ベトナム・フランス・米国に13の生産拠点を展開しています。

また、安全で優れた商品とサービスの提供には、資生堂のあらゆる調達活動に関わるお取引先の存在が不可欠です。すべてのお取引先が「ともに新しい価値を創造していくパートナー」との認識のもと、お互いの持続的な発展に努めています。

お客さまニーズへの対応と生産効率の向上に向けて

当社では、収益性を高めながら、刻々と変化するお客さまのニーズに的確に応えるべく、生産拠点の整備を進めています。具体的には、拠点間の生産移管に取り組んでおり、各工場の特徴化による生産効率向上と生産技術革新を図っています。

2010年に設立したベトナム工場は、ISO22716※1に準拠した最新鋭の工場です。2014年11月には新工場棟を本格稼働し、日本や成長著しいASEANに向けた最重要生産拠点と位置付け、スキンケアの中低価格帯商品を生産しています。

日本では、2015年3月に鎌倉工場を閉鎖しましたが、残る3つの工場それぞれをマザー工場と位置付け、資生堂の生産技術を進化させると同時に、その技術を海外工場へ展開しています。

※1 化粧品製造に関する国際規格（化粧品GMP）

生産における環境活動

当社は、各生産拠点においても積極的に環境活動に取り組み、環境負荷の低い生産活動の推進において化粧品業界を牽引しています。

CO_2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。各工場で省エネ、廃棄物の減量化・リサイクル化への積極的な取り組

05

植物のパワーを美肌づくりのために

植物は一般的に外的悪影響に打ち勝つ生命力を持っており、「アルティミューン」にはそのパワーが込められています。乾燥・紫外線などの悪影響にさらされた肌のために、高い生命力で古代より生きぬいてきた「イチョウ」と、高い抗菌作用を持つ東洋・西洋のハーブ「シソ」、「タイム」に着目。健やかな肌表面を保つために、植物由来の保湿成分ハイドロフィトフォース※を配合しました。

※ イチョウ葉エキス、シソエキス、ワイルドタイムエキス、PEG/PPG-17/4ジメチルエーテル、グリセリン（保湿による保護成分）

■ 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

みを行い、環境負荷を減らす活動を続けています。

生産における品質・安全管理

当社では、お客さまに安心・安全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。

ISO22716についても、規定の全項目を遵守し、徹底した品質管理のもとで生産しています。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。食品などのヘルスケア商品もHACCP※2、ISO22000などの各種基準や規格に準じ、お客さまに安心してご愛用いただける製品をお届けしています。

また、日本では2013年4月、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」を掛川工場内に設けるとともに、「実験農場」の本格運用を開始しました。これにより、さらなる品質の安定と、生産者の顔が見えるトレーサビリティの高い、安心・安全な植物原料の調達をめざしています。

※2 米国で宇宙食の安全性を確保するために開発された食品衛生管理手法

取引先との協働

当社は、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「サプライヤー行動基準遵守の覚書」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、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。

Network Japan
WE SUPPORT

06

品質と安全性へのこだわり

お客さまに安心して製品を使っていただきたい。資生堂は、品質と安全性にこだわりを持って活動しており、「アルティミューン」も徹底した品質管理のもとで生産しています。原料の調達から製造、出荷に至るまで、資生堂独自の厳格な基準を設け、安定した品質を維持。特に「アルティミューン」は、自動化が難しい製品であり、人の手作業が多い製造工程で想いを込めてつくられています。最新の検査機器を用いた厳しいチェックだけではなく、人が実際に使って感触を確認するなど五感も活用して精査し、お客さまに安心・安全な製品をお届けしています。

▶ 次ページに続く

宣伝・デザイン

資生堂の優位性

- マーケティングとともに、価値づくりの源流から参画し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
- 現地の消費者インサイトを速やかに吸い上げるために、米州・欧州・中国にクリエーティブネットワークの拠点確立
- 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、クリエーティブに関する知見

当期の主な実績

- 「クレ・ド・ポー ボーテ シナクティフフレグランス」が、ペントアワード（国際パッケージデザインコンペティション）シルバー賞を受賞
- 「アルティミューン」が（財）日本産業デザイン振興会の2014年度グッドデザイン賞を受賞

お客さまとともに変化するクリエーティブ

宣伝・デザイン部は、資生堂の商品や広告のデザインを担うインハウスクリエーティブ部門です。パッケージ、広告、ウェブ、空間など、総勢130名のクリエイターが在籍し、資生堂がお客さまと接するあらゆるデザインを具現化しています。

私たちのお客さまは、日本国内のみならず米州、欧州、アジアなど世界中で事業展開しており、多様なお客さまの多様な価値観と向き合うためのアプローチや表現方法も、それに呼応し、変化しています。さらに、外部ノウハウを注入するなど、グローバルなコミュニケーション戦略の立案機能を強化しています。

私たちの常に変わらない使命は、資生堂の価値を創造し、お客さまと分かち合うことです。加えて現在は、「VISION 2020」のスローガン「動け、資生堂」のもと、お客さまの行動変容、グローバル化、あらゆることのスピードアップと歩調をあわせるための新しい動きも加速しています。宣伝・デザイン部は、資生堂と世界の結び付きをよりエキサイティングに、パワフルにするための部門として、活動を続けていきます。

資生堂独自のクリエーティブ

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、新しい文化を生み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、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。

07

生命と「SHISEIDO」ブランドを表す赤

「アルティミューン」の開発では、グローバルでのブランド確立に向けて、商品パッケージについても細部にまでこだわりました。赤を基調としたグラデーションや、強い肌をモチーフとした肉厚なガラス製フォルム。まさに、生命の躍動感あふれるものとなりました。手になじみやすい有機的なデザインも、手にとりたくなる効果を促進。資生堂の赤をメインに、意匠を凝らした「アルティミューン」は、唯一無二の存在感を放ち、改めて「SHISEIDO」ブランドを世界に知らしめることとなりました。

お客さま応対

資生堂の優位性

- 「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名のビューティーコンサルタント（BC）
- 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応対

当期の主な実績

- 携帯情報端末「ビューティータブレット」（iPad）を国内のBC約10,000名で活用
- お客さま窓口での対応件数約10万件、店頭から収集したお客さまの声約9万件
- HDI-Japan主催の「2014年度問合せ窓口格付け調査」のクオリティモニタリング部門（電話）にて最上位の三つ星を2年連続獲得

「おもてなし」の心を磨き続ける取り組み

ビューティーコンサルタント（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。1998年からは、美容のプロとしてさらに質の高いカウンセリング活動をめざし、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 BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI CREDO」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・応対を振り返り、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」を定期的に開催しています。

お客さまを起点とした応対に向けて

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付きを促すことにより、応対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、「お客さまの声情報の収集・活用の仕組み」（P50～51）をご参照ください）

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針「SHISEIDO BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI CREDO」

08

発売で与えた驚きと喜び

「アルティミューン」は、年齢も肌質も問わず、すべてのお客さまにおすすめできる美容液であり、発売前からBCがお客さまへの事前紹介活動を進めてきました。そこでは、実際に手にとって使用感や香りを感じていただき、肌本来の美しさを引き出す「アルティミューン」の特長をしっかりと伝達。また、発売時には大規模な交通広告の展開や、拠点店でのオリジナル装飾、各店での特別イベントなど、世界各国で多面的なプロモーション活動を実施し、新規のお客さまとの出会いにつながりました。

壁一面を使った広告プロモーション

▶ 次ページに続く

資生堂は1968年にお客さま対応組織を設置し、現在は「お客さまセンター」として、すべての企業活動のお客さま起点の実現に向けて、「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、お客さまとの重要な接点となるお客さま窓口でも、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、「2014年度問合せ窓口格付け調査」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2年連続で獲得しました。

応対レベルの向上に向けて

当社は、店頭における応対力や提案力の向上に向けて、これまでに培ってきた応対ノウハウや美容技術を凝縮した応対ソフトを開発・運用し、海外においても国際版応対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、タブレット型の携帯情報端末「ビューティータブレット」（iPad）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、店頭での応対に活用しています。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べる「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付か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掲載し活用しています。

国内のBC約10,000名が店頭での応対時に「ビューティータブレット」（iPad）を活用しています。

09

多くの人の“眠れる美”を解き放つ

「アルティミューン」は、2014年7月の先行発売以降、89の国と地域へ順次展開しています。かつてないスピードで売上を伸ばし、グローバル全体では同年12月末までの出荷計画を10月末時点で達成、日本でも同年12月末には資生堂全体の美容液における4カ月の平均売上数量の約3倍を記録しました。また、フランス最大の月刊女性ファッション・美容誌『マリ・クレール』誌主催の最優秀化粧品賞を受賞するなど、2015年5月末までに国内外で63の賞を受賞し、その価値はますます広まっています。今後も積極的な店頭活動を通じて、より多くの女性の眠れる美を解き放っていきます。

数々の雑誌でベストコスメ賞を受賞

事業を横断した取り組み

女性・美容
文化
環境
人材

資生堂の優位性
- 「化粧のちから」でお客さまのQOL向上を実現する取り組み
- 女性の活躍支援（WEPsへの署名など）
- 人材のダイバーシティ&インクルージョンの促進

当期の主な実績
- 「国連グローバル・コンパクト」が発表した構成銘柄「Global Compact 100」に選定（選定された100社のうち日本企業は資生堂を含め11社）
- 「Ethisphere Institute」が発表した「世界で最も倫理的な企業」に4年連続で選定
- 内閣府主催 第1回「女性が輝く先進企業表彰」において「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞
- 『日経WOMAN』「女性が活躍する会社Best100」2年連続総合第1位

強みを活かした3分野と価値創造の源泉「人材」

企業理念である「美しい生活文化の創造」を実現するため、社会の期待や課題に応えながら事業を進めることを基本方針としています。その推進にあたっては、世界中の社員が守るべき行動基準である「Our Way」と「資生堂グループ倫理行動基準」を拠りどころとしています。これらの行動基準は、2004年に参加表明した国連グローバル・コンパクトやISO26000など、多くの国際基準の考え方を取り入れたものです。

また、社会にはさまざまな期待や課題がある中、当社ならではの強みを活かした「女性・美容」、「文化」、「環境」の3つの分野と、価値創造の源泉である「人材」の育成に特に注力しています。

女性・美容

化粧を通じたQOLの向上に向けた取り組み

当社は、1872年の創業以来、ハード・ソフト両面からの化粧や美容に関する研究成果を活用することで、一人ひとりのお客さまが望む美の実現をお手伝いし、心まで豊かになっていただく取り組み「資生堂ライフクオリティー ビューティープログラム」を積極的に推進し、お客さまのQOL（クオリティー・オブ・ライフ＝生活の質）向上をサポートしています。

資生堂ライフクオリティーメーキャップ

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）による美容上の悩みなど、肌のさまざまな問題に対して、化粧によるカバーなど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3月現在で、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370カ所に上り、中国（上海・香港）や台湾（台北・高雄）など海外でも活動を展開しています。

「資生堂ライフクオリティー ビューティーセンター」は、2006年の開設以来、3,000名を超える方々にご利用いただき、肌にさまざまなお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）。

資生堂ライフクオリティー事業

高齢者、障がいのある方、学生、社会人などを対象に、さまざまな美容ニーズにお応えしながら、QOLの維持・向上をサポートすることをめざす事業（ソーシャルビジネス）として、「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」を全国で開催しています。

また、その中で、「化粧サービス」（化粧療法プログラム）[※1]を当社で開発、展

医療機関や高齢者福祉施設、各種イベントなどで実施している「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」は、当期、世界各地で延べ3,877件開催、参加者は延べ65,555名となりました（本活動は、海外では無償で提供しています）。

開しており、本サービスが超高齢社会の重要課題とされる健康寿命※2の延伸において、有効性を発揮することを確認しています。今回得られた検証結果を、高齢期の化粧の価値開発などに活用するとともに、今後も介護事業所や医療機関などと連携し、さまざまな高齢者の健康寿命延伸につながるヘルスケアサービスとして積極展開していきます。

※1 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
※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

女性の活躍に対する支援

当社は、「自然科学分野における女性の活躍支援」を表明しており、次世代の指導的女性研究者の育成を目的に「資生堂女性研究者サイエンスグラント※3」を設立し、女性研究者の活躍を幅広く支援しています。また、将来に向けた女性の理系人材の育成を目的としたキャリア教育として、「女子中高生の理系進路選択支援」も積極的に推進しています。

さらに、女性支援の一環として、女性のエンパワーメント原則「WEPs※4」に署名し、女性の地位向上や経済的自立など国際的な社会課題の解決に取り組んでいます。

※3 グラント（Grant）とは「研究助成金・補助金」の意の英語
※4 Women's Empowerment Principlesの略。国連グローバル・コンパクトと国連ウィメンが協同で制作した国際的ガイドライン

文化

当社は、企業文化の蓄積・発信、芸術文化（支援）活動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、現代美術を中心としたグループ展「椿会」、公募展「shiseido art egg」などを開催し、作品の一部を資生堂アートハウス（静岡・掛川）にコレクションし公開しています。また、「資生堂企業資料館」（静岡・掛川）では、143年にわたる商品・宣伝広告物などの企業資料を蓄積し、その一部を公開しています。

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では、現在も前衛性と純粋性を兼ね備えた同時代の表現を積極的にご紹介しています。

1937年創刊の企業文化誌『花椿』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ており、毎年優れた詩集に贈賞する「現代詩花椿賞」（1983年創設）では、美を伝える言葉への支援を続けています。

環境

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※5」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。

また、2014年10月には、イギリスに本部を置く国際的なNPOである CDP（旧称：カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）の調査において、温室効果ガス排出量の削減および気候変動リスクの緩和に対する活動に優れた企業として評価され、気候変動パフォーマンス先進企業（クライメート・パフォーマンス・リーダーシップ・インデックス）に選出されました。

※5 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_2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_2排出量の削減」については、2017年・2020年削減目標を掲げ、達成をめざして各事業所で推進しています。

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）」に参加しています。2012年3月のRSPO総会決議に基づき、2013年までに資生堂が使用しているパーム油およびパーム核油の全量をRSPO認証パーム油とすることを宣言しました。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※6」を採用します。この宣言については、同会議のウェブサイトでも公開されています。

※6 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と同等とみなされます

人材

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、国籍や性別、年齢、雇用形態の違い、障がいの有無など、多様な属性・価値観・発想を持った社員が45,948名（2015年3月末時点）働いています。

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ざり合うことにより、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、新たな価値を生み出して「VISION 2020」を実現します。

中でも、お客さまの約9割が女性である資生堂にとって、社員の約8割を占める女性社員が経営・事業活動において中核的役割を果たすことが不可欠であり、1990年以降、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。

その結果、女性社員のキャリア意識の醸成が図られ、2015年4月1日時点の国内女性リーダー比率は2010年と比較し約7.3ポイント上昇し、27.2%となりました。なお、日本を含む全世界の女性リーダー比率は、50.2%となっています。

今後は、女性のキャリアステップにおけるロールモデルの構築や、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していきます。

仕事と育児・介護の両立を支援すべく、事業所内保育施設「カンガルーム汐留」の運営をはじめ、育児時間制度を利用するBCに代わって店頭活動をサポートする「カンガルースタッフ制度」など、独自の取り組みを進めています。

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。

2008年にはグローバル経営の実現に向けて、「グローバル人事ポリシー」を策定し、海外現地法人社員のモチベーションの向上をはじめとする人事機能品質と効率の向上を推進しています。さらに、2009年からグローバル経営をリードする人材候補者への育成プログラム（現「資生堂エグゼクティブプログラム」）を開始するとともに、2011年からは各リージョンで「資生堂リージョナルリーダーシッププログラム」を開始し、リージョン単位で将来のビジネスをリードする人材の育成を進めています。

また、2015年からは「VISION 2020」を実現するための取り組みを開始し、資生堂グループ全社員の行動を変えていく、ワーキングプリンシプル「BIGWIN 5」と、資生堂の組織・人材のありたい姿とする、「組織・人材プリンシプル」を策定しました。

今後はこの2つのプリンシプルを基準として、「採用・育成・異動・昇進・評価・報酬」に至る全ての人事活動を刷新し、挑戦し続ける人材や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」を実現していきます。これにあたっては、役員・管理職・一般社員などの全員が行動していくことを求めていきます。

マネジメントセクション

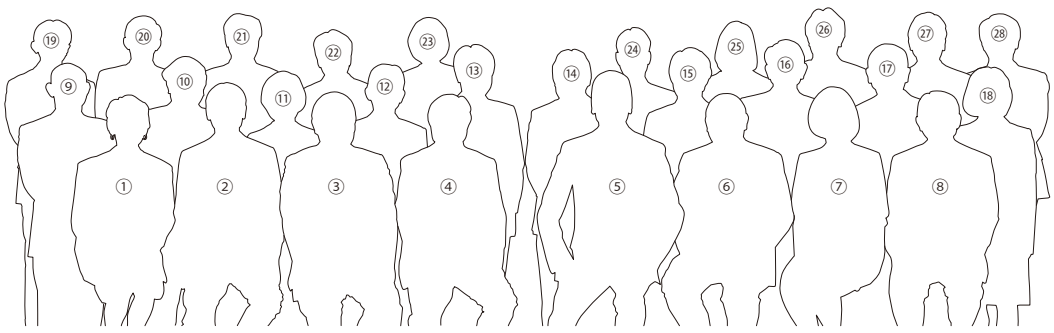
価値創造の全体MAP(P12)における位置付け

マネジメントセクション

企業価値の向上に向け、改革を実行する当社は、コーポレートガバナンスやマネジメント強化に取り組み、強固な経営体制の構築に努めています。ここでは、改革を先導するため刷新・強化した経営体制をご紹介します。

取締役・監査役および執行役員 ▶P62
コーポレートガバナンス ▶P66
リスクマネジメント ▶P76

“私たちが不退転の覚悟を持って先頭に立ち、変革の道を進みます。”



（左から順に）奥列　⑲柴田 和久／⑳石本 潔／㉑保坂 匡哉／㉒杉山 繁和／㉓副島 三記子／㉔高野 茂／㉕田邨 真理／㉖青木 淳／㉗林 高広／㉘直川 紀夫
中央列　⑨大塚 宣夫／⑩上村 達男／⑪岡田 恭子／⑫村上 直樹／⑬岩﨑 哲夫／⑭ジャンフィリップ シャリエ／⑮岡部 義昭／⑯原田 明夫／⑰岩田 彰一郎／⑱辻山 栄子
手前列　①石倉 洋子／②島谷 庸一／③岩井 恒彦／④坂井 透／⑤魚谷 雅彦／⑥ラルフ アーベック／⑦関根 近子／⑧西村 義典

取締役・監査役および執行役員

（2015年6月23日現在）

代表取締役 執行役員社長

魚谷 雅彦（1954年6月2日生）

担当等：CEO、取締役会議長、CSR委員会委員長
グローバル事業全般、コーポレートコミュニケーション担当

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（現任）、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、コーポレートコミュニケーション担当（現任）

代表取締役 執行役員常務

坂井 透（1956年10月16日生）

担当等：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

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（現任）
日本事業全般、ヘルスケア事業、デジタル事業担当（現任）
資生堂販売（株）代表取締役（現任）

取締役 執行役員常務

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 総括担当

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（現任）、研究、生産、技術総括担当
取締役（現任）
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 総括担当（現任）

新任

社外取締役

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
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)
<独立役員>※

社外取締役

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)
<独立役員>※

社外取締役

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
<独立役員>※

常勤監査役

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

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 企業文化部長
2012年 企業文化部長 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)

新任

社外監査役

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)
<独立役員>※

社外監査役

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）
<独立役員>※

社外監査役

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
2011年 （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）
<独立役員>※

執行役員

常務
経営戦略本部長、中国総代表
経営戦略、中国事業担当
ラルフ アーベック 新任

常務
美容統括本部長
美容領域（グローバル・日本）、
ビューティークリエーション、
お客さま情報担当
関根 近子

常務
研究開発本部長
研究開発担当
島谷 庸一

人事本部長
人事担当、人事部長
青木 淳 新任

グローバル事業本部
アジアパシフィック地域本社社長
アジアパシフィック事業担当
ジャンフィリップ シャリエ

クリエーティブ本部長
企業文化、宣伝制作担当
林 高広

技術戦略本部長、品質保証本部長
技術企画、品質保証、薬事、
フロンティアサイエンス事業担当
保坂 匡哉

SCM本部長
SCM（生産・購買・ロジスティクス）担当
石本 潔

日本事業本部
パーソナルケアブランド事業本部長
日本事業パーソナルケアブランド担当
（株）エフティ資生堂 代表取締役社長
岩﨑 哲夫

日本事業本部
プレステージブランド事業本部長
日本事業プレステージブランド担当
（株）資生堂インターナショナル
代表取締役社長
村上 直樹 新任

グローバル事業本部
SHISEIDOブランドディレクター
SHISEIDOブランド担当
岡部 義昭 新任

総務・CSR 本部長
総務、法務、秘書、CSR、環境担当
柴田 和久

日本事業本部 国内美容統括本部長
日本事業美容領域担当
副島 三記子 新任

日本事業本部
コスメティクスブランド事業本部長
日本事業コスメティクスブランド担当
資生堂フィティット（株） 代表取締役社長
杉山 繁和

財務本部長
最高財務責任者
財務、情報企画、内部統制担当
直川 紀夫

資生堂（中国）投資有限公司
董事長 兼 総経理
中国事業 SCH担当
高野 茂 新任

グローバル事業本部
グローバルプレステージブランド事業本部長
グローバル事業グローバルプレステージブランド事業担当
田邨 真理 新任

●2015年6月23日付で退任した取締役は次の通りです。取締役：岡澤 雄（2015年3月31日付で執行役員常務を退任）、社外取締役：永井 多恵子
●2015年6月23日付で退任した監査役は次の通りです。常勤監査役：高山 靖子
●2015年3月31日付で退任した取締役は次の通りです。代表取締役：カーステン フィッシャー（同日付で執行役員専務も退任）
●2015年3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：矢吹 隆一、執行役員：丸山 宏
●2014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：大月 重人
※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

コーポレートガバナンス

基本方針

（株）資生堂（以下、当社）は、「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から「価値ある企業」として支持され続けるために、中長期的な企業価値・株主価値の最大化に努めるとともに、社会的な責任を果たし、かつ持続的な成長、発展を遂げていくことが重要であると認識しています。これを実現するために必要な「経営の透明性・公正性・迅速性」の向上に向け、コーポレートガバナンス（企業統治）の強化に努めます。

経営体制

ハイブリッド型の監査役会設置会社の体制を選択している理由

当社は、業務執行に対する、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。

さらに、グローバル企業として、高いレベルでステークホルダーの信頼に応え得るコーポレートガバナンスの確立と、競争に打ち勝つトップマネジメントの強化が不可欠と考え、「責任体制の明確化」、「経営の透明性・健全性の強化」、「監督・監査機能の強化」、そして「意思決定機能の強化」の4つの観点でコーポレートガバナンス改革に取り組んでいます。

これらの機能強化のため、監査役会設置会社の体制をもとに、各委員会の設置や執行役員制度など、指名委員会等設置会社の優れた機能を統合したハイブリッド型の体制としています。

取締役会

当社の取締役会は、社外取締役3名を含む取締役6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、重要事項はすべて付議されています。2015年3月期は14回開催しました。

取締役会には取締役6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、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。

取締役会の構成メンバーの考え方

当社の取締役会は、業務執行の監督と重要な意思決定をするために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが必要であると考えています。また、社外役員については、取締役会による監督と監査役による監査という二重のチェック機能をより効果的なものとするため、法律で社外役員の設置が義務付けられている監査役だけでなく、取締役会での議決権を持つ取締役においても社外役員を設置することが大切であり、ともに高い独立性を有することが重要であると考えています。2006年6月より独立性の高い社外取締役2名を招聘し、2011年6月には1名増員の3名となりました。また、社外役員の独立性の高さについて客観的に判断するため、独自の「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めており、この基準に基づき、当社は、社外取締役3名および社外監査役3名の全員を、東京証券取引所の有価証券上場規程に

■ コーポレートガバナンス改革の変遷

経営の透明性、公正性、迅速性

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
意思決定機能の強化	2001 経営会議・執行役員政策会議の設置 2002 取締役の員数削減

定める独立役員に指定しています。さらに、重要な意思決定に際しては、構成メンバーのダイバーシティ（多様性）が担保されていることが重要です。その中でも化粧品メーカーとして、女性の価値観・発想は特に重要であり、取締役会メンバーに女性が入ることも必要であると考えています。2015年6月末現在、取締役と監査役合計11名のうち、社外役員を含め、当社グループ以外でキャリアを積んできた人材は7名（64%）で、女性は3名（27%）となっています。

（「社外役員の独立性に関する判断基準」の詳細については、P68をご参照ください）

取締役・執行役員などへの研修および次世代経営層育成について

当社は、社外取締役・社外監査役を新たに迎えるに際し、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。また、新任取締役および新任監査役に対しては、法令上の権限および義務などに関する研修を行っており、必要に応じて外部機関の研修も活用しています。業務執行を担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力を開発するため、執行役員社長も参加するエグゼクティブプログラムのほか、外部機関の研修も活用しています。

さらに次世代の経営層育成のため、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。執行役員による重要案件の業務遂行を決裁する「Executive Committee」、および執行役員により当社の中期計画・年度計画に関する事項を定める「経営計画会議」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、CEOである執行役員社長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。

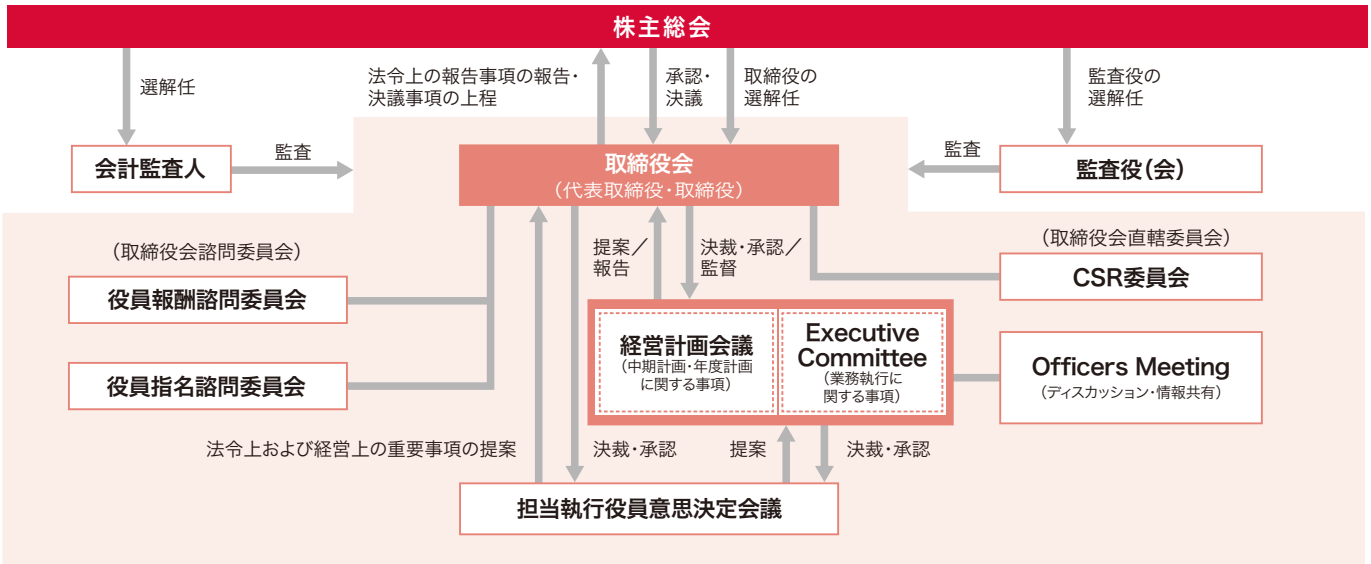
なお、取締役および執行役員の任期は1年としています。また、執行役員の在任期間の上限は、同一役位で原則4年、最大6年としています。

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はなく、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付けて

■（株）資生堂の経営・業務執行体制



社外役員の独立性に関する判断基準

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

1. 現に当社および当社の関係会社(以下、併せて「当社グループ」という)の業務執行者ではなく、かつ過去においても業務執行者であったことが一度もないこと。

   社外監査役にあっては、これらに加え、当社グループの業務執行を行わない取締役および会計参与(会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員)であったことが一度もないこと。

2. 現事業年度および過去9事業年度(以下、これらの事業年度を「対象事業年度」という)において、以下の各号のいずれにも該当していないこと。
   - ① 当社グループを主要な取引先としている者、またはその業務執行者(対象事業年度において一度でもその業務執行者であった者を含む。以下、本項の第②号ないし第④号において同じ)。
   - ② 当社グループの主要な取引先、またはその業務執行者。
   - ③ 当社の議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた当社の大株主、またはその業務執行者。
   - ④ 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた者の業務執行者。
   - ⑤ 対象事業年度において当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家および法律専門家。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者(対象事業年度において一度でも当該団体に所属していた者を含む。以下、本項第⑥号および第⑦号において同じ)を含む。
   - ⑥ 対象事業年度において当社グループから多額の金銭その他の財産による寄付を受けている者。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
   - ⑦ 当社の会計監査人(対象事業年度において一度でも当社の会計監査人であった者を含む)。なお、会計監査人が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。

3. 以下の各号に掲げる者の配偶者、2親等内の親族、同居の親族または生計を共にする者ではないこと。ただし、本項の第②号については、社外監査役の独立性を判断する場合にのみ適用する。
   - ① 当社グループの業務執行者のうちの重要な者。
   - ② 当社グループのいずれかの会社の業務執行をしない取締役。
   - ③ 第2項第①号ないし第④号に掲げる者。ただし、これらの業務執行者については、そのうちの重要な者に限る。
   - ④ 第2項第⑤号ないし第⑦号に掲げる者。ただし、これらに所属する者については、そのうちの重要な者に限る。

4. 以下の各号に掲げる「役員等の相互就任」の状況のいずれにも該当していないこと。
   - ① 当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の国内外の会社の業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役(当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く)またはこれらに準ずる役職にある者が、当該会社の取締役(社外取締役を含む)、執行役、監査役(社外監査役を含む)、執行役員またはこれらに準ずる役職に就任している状況。
   - ② 当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の法人(会社を除く)、その他の団体の業務執行者、役員または役員に準ずる役職に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役(当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く)またはこれらに準ずる役職にある者が、当該団体の役員または役員に準ずる役職に就任している状況。

5. 前記1.ないし4.の他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有していないこと。
6. 現在において、今後前記1.ないし5.の定めに該当する予定がないこと。

上記に加え、金額基準などを注釈にて詳細に定めています。
当該注釈は、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115回定時株主総会招集ご通知」に掲載しています。
http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2015/index.html

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、監査役専従スタッフを配置するなど、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3月期は監査役会を14回開催し、監査役の出席率は4名が100%、1名が92.8%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92.8%、1名が85.7%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。

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、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」と、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」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す。CSR委員会は、当社グループが社会的責任を果たすために求められるすべての領域を対象にしています。社会からの要請事項や期待内容を把握し、CSR活動の方向性を検討するとともに、経営戦略上および業務運営上のCSRの課題やリスクを把握・評価し、必要な対策を講じます。重要テーマについては、活動結果を取締役会に提案・報告しています。CSR委員会は社長を委員長とし、社内から横断的に委員を選定するとともに、専門性・第三者性・透明性を担保するために社外有識者を委員に加え、また社員代表として資生堂労働組合委員長がメンバーとなっています。

各委員会メンバー

取締役会諮問委員会

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	上村 達男
	社外取締役	石倉 洋子
	代表取締役 執行役員社長	魚谷 雅彦
	代表取締役 執行役員常務	坂井 透

【活動内容】 2015年3月期は計3回開催し、2015年3月期の役員賞与、2015年12月期から2017年12月期までの3カ年に係る新たな報酬制度についての検討などを行いました。

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	岩田 彰一郎
	社外取締役	石倉 洋子
	代表取締役 執行役員社長	魚谷 雅彦
	代表取締役 執行役員常務	坂井 透

【活動内容】 2015年3月期は計3回開催し、取締役・監査役・執行役員の体制案を策定したほか、昇格・登用・退任、外部からの採用者に関する検討などを行いました。

取締役会直轄委員会

CSR委員会

〔委員長〕	代表取締役 執行役員社長	CEO グローバル事業全般、コーポレートコミュニケーション担当	魚谷 雅彦
〔委　員〕	代表取締役 執行役員常務	日本事業全般、ヘルスケア事業、デジタル事業担当	坂井 透
	取締役　執行役員常務	研究開発、SCM、技術戦略、技術総括担当	岩井 恒彦
	執行役員	人事担当 人事部長	青木 淳
	執行役員	総務、法務、秘書、CSR、環境担当	柴田 和久
	執行役員	最高財務責任者 財務、情報企画、内部統制担当	直川 紀夫
	経営戦略部長		藤原 憲太郎
	資生堂労働組合	中央執行委員長	赤塚 一
	社外委員	(株) 大和総研	河口 真理子氏
〔オブザーバー〕	常勤監査役		西村 義典
	常勤監査役		岡田 恭子

【活動内容】 2015年3月期は計3回開催し、リスク、コンプライアンスの全社課題の共有と対応および社会から当社への期待の把握と今後の方向性について審議を行いました。

役員報酬

当社の役員報酬制度の基本原則

当社の役員報酬制度は、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会で設計されており、客観的な視点を取り入れた透明性の高い報酬制度となっています。当社の役員報酬は、業績に連動しない基本報酬と業績目標の達成度や株価によって変動する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比較の上、当社の業績に見合った水準を設定しています。

なお、業務執行から独立した立場で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。

当社は2015年12月期より新たな役員報酬制度を導入しますが、新しい制度においてもこの基本原則に変更はありません。

2015年3月期の役員報酬制度

2015年3月期までの当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績目標の達成度や株価によって変動する業績連動報酬から構成され、原則として執行役員としての役位が上位の者ほど業績連動報酬の割合を高く設計していました。

業績連動報酬は、毎年の連結業績などに応じて支給される「短期インセンティブ報酬」としての賞与、3カ年計画の最終年度終了後に同計画の目標達成度に応じて支給する「中期インセンティブ型報酬」としての金銭報酬、株主との利益意識の共有を主眼とした「長期インセンティブ型報酬」としての株価に連動する株式報酬型ストックオプション（権利行使価額1円）からなり、当社役員に単年度だけではなく中長期的な視野を持って、業績や株価を意識した経営を動機付ける設計としていました。

ただし、2015年3月期については、新たな経営体制で次なる成長に向けた準備に集中し、1年かけて成長を勝ち取るための新たな中期経営計画を構築する年と位置付け、2015年12月期より新たな報酬制度を導入することを前提に、中期インセンティブ型報酬を設定しませんでした。また、中期インセンティブ型報酬のうち2015年3月期分に係る部分の一部（支給対象役員の平均で約60%）を、同年度に係る賞与および長期インセンティブ型報酬としてのストックオプションに振り分けました。

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

- **変更の狙いと新役員報酬制度の基本的考え方**

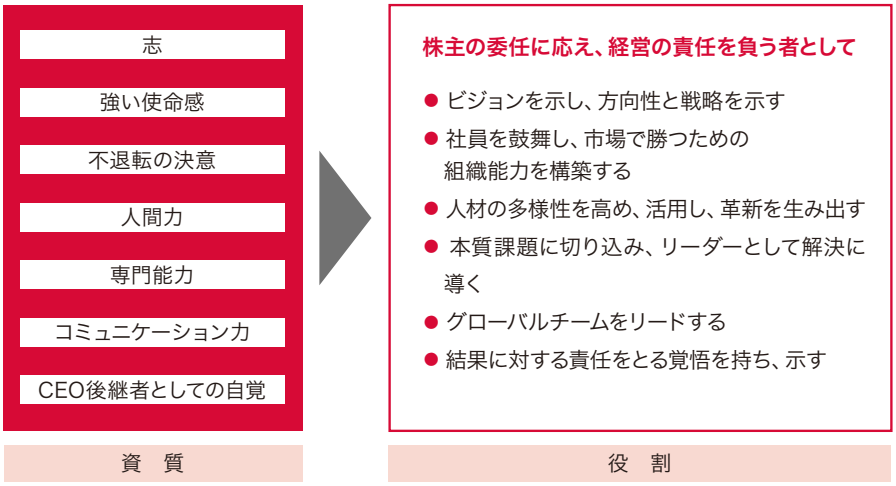
当社は、2015年12月期より新たな3カ年計画をスタートさせました。これにあわせて役員報酬制度を変更し、より各役員の成果や責任への連動性を高めた設計としました。この新しい報酬制度により、2015年12月期から2017年12月期までの3カ年計画の着実な達成への動機付けを図り、資生堂が100年先も輝き続ける会社となるための確かな土台を築き上げることを担保していきます。

新しい役員報酬制度では、抜本的な変革による事業基盤の再構築に際し、変革のリーダーとしての役員に求められる資質と役割を明確化した上で、求められる成果をあげた役員に相応の報酬で報いる制度設計としました。2015年12月期からの3カ年で取り組む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。一方で、この間、当社役員は当社の長期的成長の観点からきわめて重要な課題を解決し、成果をあげることが求められます。このことから、業績数値への連動性が高い従来の設計のままでは、2015年12月期から2017年12月期までの変革の努力とその成果に十分に報いることができないと考え、連結業績や担当事業業績に加え、業績数値にすぐには反映されない戦略的な取り組みの成果について評価する

■ 新役員報酬制度の基本的考え方

1. 抜本的な構造改革の実現に報いることができる設計とする
2. 新たな組織体制における各役員の役割と責任を明確にし、その役割と責任の大きさに応じた報酬体系とする
3. 優秀な人材の流出阻止と必要に応じた外部からの獲得を可能とする報酬水準とする

■ 変革時の役員に求められる資質と役割



割合を高めることとしました。

この新役員報酬制度は、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改めて役員報酬制度を見直し、2018年12月期以降の経営環境や課題、経営目標に合った設計に変更します。

• 新役員報酬制度の概要

新役員報酬制度では、上記の基本的考え方に基づき、基本報酬・業績連動報酬ともにその水準や内容を変更します。

まず、基本報酬の水準を見直し、従来は執行役員としての役位に基づき金額を算定していたものを、各役員の役割と責任の大きさに基づき設定した「役割等級」に対応させる設計とします。さらに業績連動報酬についても、2015年12月期から2017年12月期までの事業基盤の再構築に対するインセンティブとして有効に機能する枠組みに変更します。

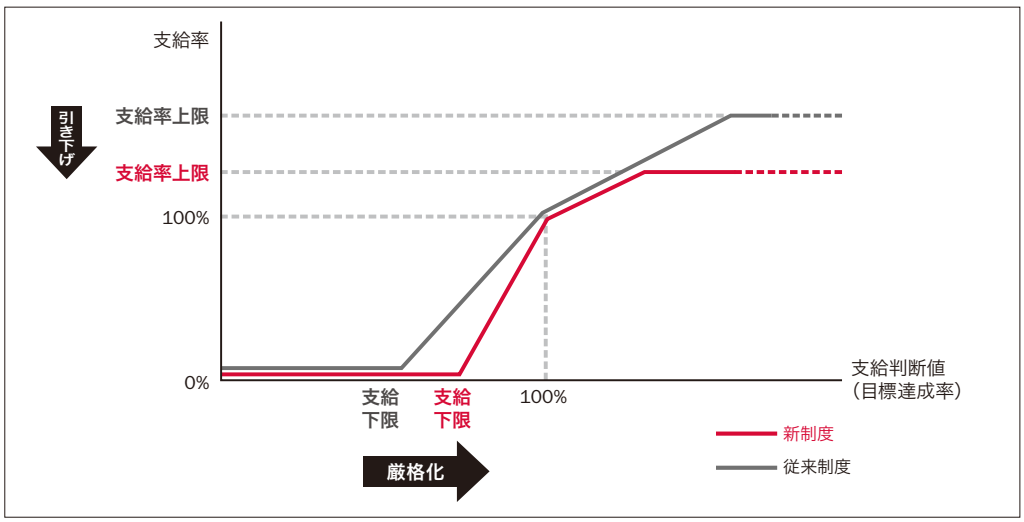
これらの結果、新役員報酬制度では、担当領域の規模・責任やグループ経営への影響が大きい役員ほど業績連動報酬の割合を高く設定しているという点では当社の従来の役員報酬制度の考え方を踏襲しているものの、従来に比べて基本報酬の割合が増加します。ただし、従来の制度と比較すると、年次賞与について、その支給率上限を引き下げることとしており、さらに目標達成率が100%を下回った場合における支給条件も厳格化すること、そして長期インセンティブ型報酬にこれまで導入していなかった業績条件を導入することにより、業績連動報酬に係る条件が、より厳しいものとなります。これにより、報酬制度全体として、各種目標を高い確度で達成しなければ十分な報酬を得ることができない、厳しい設計となります。

■ 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			
	基本報酬	業績連動報酬		合計
		年次賞与	長期インセンティブ	
執行役員社長	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。

■ 年次賞与の支給率上限の引き下げと支給下限値の厳格化（モデル図）



• 基本報酬

基本報酬については、従来は執行役員としての役位に対応した固定金額を設定していましたが、新制度では、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、さらに同一等級内でも、個別の役員の前年度の実績に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとしました。これにより、基本報酬においても各役員の役割や責任に応じた報酬を支給することができるようになりました。昇給の判断は、業績および個人考課に基づきます。

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

業績連動報酬については、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主との利益意識の共有と中長期での目標達成への動機付けを目的とした「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」で構成することとし、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付ける設計としています。

• 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。新制度では、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ました。

■ 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		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員			
				地域本社社長		その他		経営戦略本部長 および財務本部長		その他	
全社業績	連結売上高	20%	70%	15%	35%	10%	20%	20%	70%	20%	70%
	連結営業利益	30%		20%		10%		30%		50%	
	連結当期純利益	20%		—		—		20%		—	
担当部門 業績	事業業績評価	—		35%		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り当てのときと、割り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すこととしました。これにより、権利行使価額が1円のいわゆる「1円ストックオプション」であっても、付与後の業績向上をより強く動機付けることができます。

まず、株主総会において割り当て上限個数の承認を得た後、実際に新株予約権を割り当てる際に、直前事業年度に係る年次賞与の評価指標を用いて基準値の0%～130%の範囲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、割り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ました。これにより、従来の当社のストックオプションと比べ、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を強化しました。

■ 長期インセンティブ型報酬の業績条件

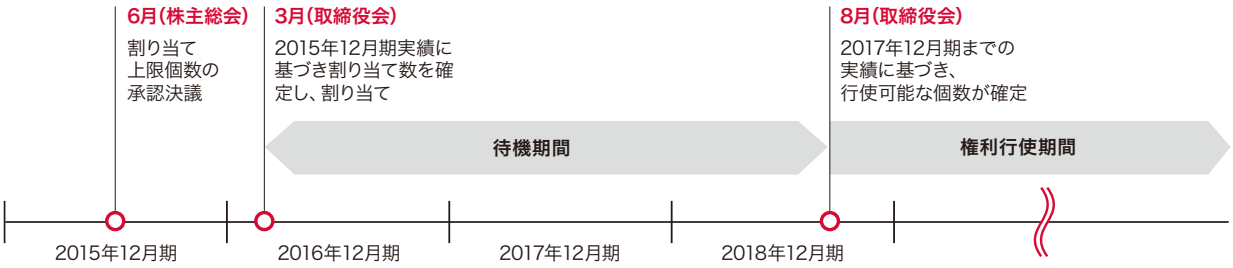
新株予約権の割り当て時

- 全社業績（連結売上高、連結営業利益および連結当期純利益）、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り当て個数を決定

新株予約権の行使期間開始時

- 新株予約権の割り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 カンパニーズInc.（アメリカ）など、国内外の化粧品の売上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、各役員に割り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り当て・権利行使スケジュール



• 役員報酬諮問委員会および同委員会に設置する評価部会の役割

新役員報酬制度では、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の確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、役員報酬諮問委員会の中に評価部会を設置します。評価部会のメンバーは、業務執行からの独立性を重視し、社外取締役に常勤監査役を加えた構成としています。

評価部会は、役員報酬諮問委員会が行う各役員の業績評価などの取締役会への答申に向け、各役員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ものであることから、評価部会における審議の内容および結果は、役員指名諮問委員会にも通知されます。

■ 取締役および監査役の2015年3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
	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役（11名）	262	51	130	445
うち社外取締役（3名）	39	—	—	39
監査役（6名）	96	—	—	96
うち社外監査役（3名）	36	—	—	36
合計	358	51	130	541

注：1. 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30百万円以内です。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10百万円以内です。
2. 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4社が当社を経由して支払った2015年3月期に係る基本報酬32百万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）の当期費用計上額の合計額です。
4. 上記支給額のほか、以下の報酬などがあります。
① 当社取締役3名および監査役1名に対して、当該取締役および監査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8百万円
② 2014年6月25日開催の第114回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名に対して役員退職慰労金支給額23百万円（2004年の退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給分）
5. 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬（注1～ 4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3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	47	6	9	63
代表取締役 カーステン フィッシャー	82	29	65	178

注：1. 上記の基本報酬には、代表取締役カーステン フィッシャーに対し、同代表取締役が取締役を兼務している当社の子会社4社が当社を経由して支払った2015年3月期に係る基本報酬32百万円が含まれています。
2. 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）の当期費用計上額の合計額です。
3. 上記2名の取締役について上記の役員報酬（注：1～2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。

取締役会直轄のCSR委員会では、「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、報告しています。

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委員会に報告しています。

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、社外法律事務所を通報・相談先とする「資生堂社外相談窓口」ならびに社内に相談員を配置する「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」を新設し、同時に新設した、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」とあわせて社内へ周知し、通報窓口体制を強化しています。

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委員会内に設置しています。

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。

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、2015年3月期のミーティング回数は500回を超えています。その内容も、経営状況、戦略などだけではなく、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に参加し、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、半期に一度、主に個人株主向けに発行している『株主・投資家のみなさまへ』における株主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に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「インナー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	・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） ・当社における個別訪問対応	・欧米・アジアなどの投資家への個別訪問 ・国内外機関投資家、アセットオーナーへの訪問 ・各種事業説明会の実施
個人投資家向け活動	・代表取締役社長（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 ・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	・株主アンケートの実施 ・株主窓口（電話およびeメール）による問い合わせ対応
IR資料のウェブサイト掲載	・株主総会招集通知 ・有価証券報告書（四半期報告書） ・コーポレートガバナンス報告書 ・適時開示資料 ・決算説明会の説明内容	・決算短信 ・アニュアルレポート ・『株主・投資家のみなさまへ』（株主向け事業報告書） ・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）
その他	・経営陣に対する投資家の声の分析・経営課題の報告 ・証券アナリストによる当社レポートの共有	・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報告会「インナーコミュニケーション」の実施

リスクマネジメント

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っています。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ています。

リスクアセスメント

当社は、グループレベルで「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て、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限にするものです。

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た上で、10種類に分類しています。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委員会事務局に迅速に報告されます。CSR委員会事務局は、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］

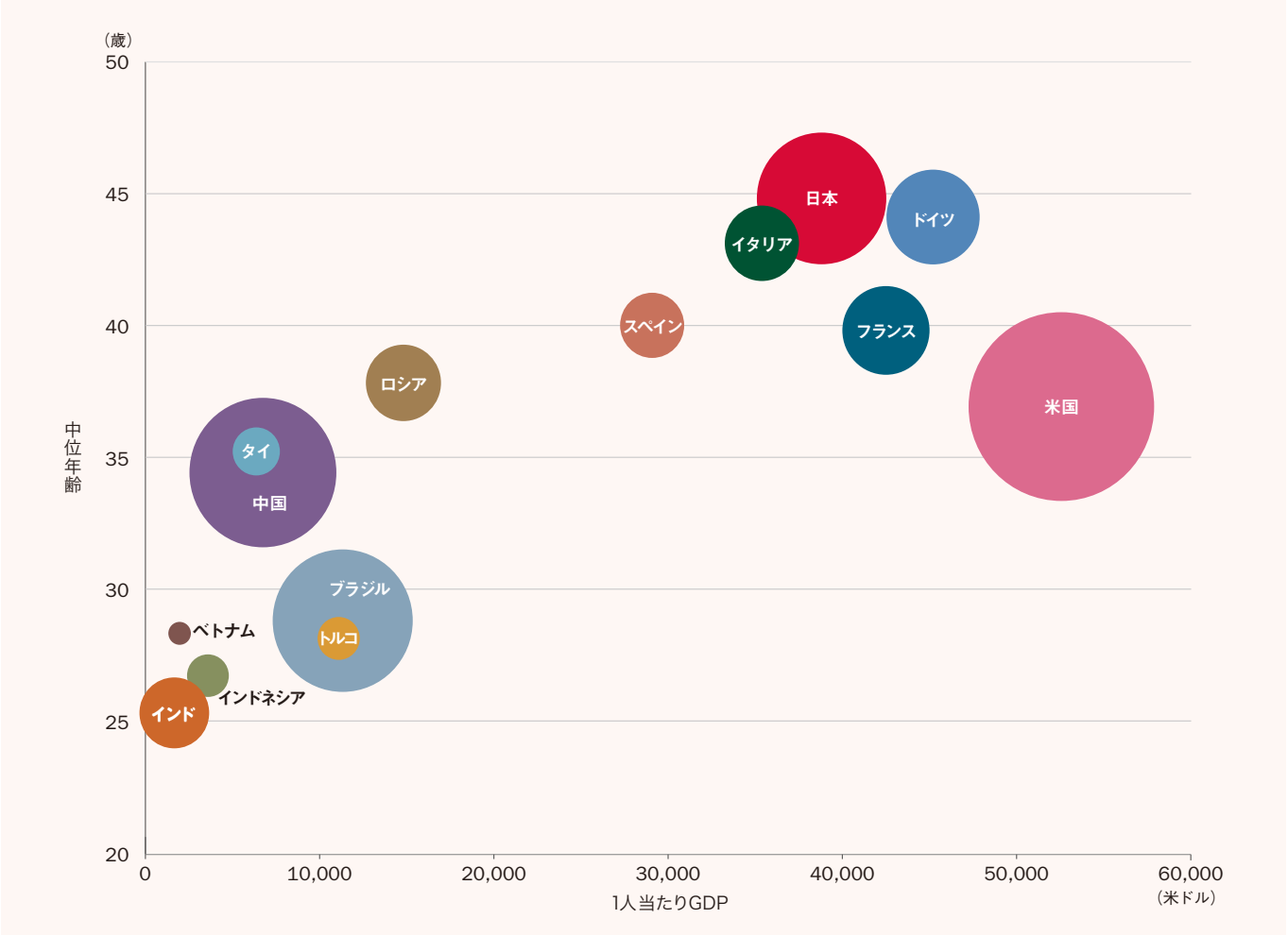
基礎情報セクション

市場データ ▶P78
財務データ(11年間の財務サマリー) ▶P80
環境データ ▶P82
社会性データ ▶P83
主要関係会社データ ▶P84

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(2014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)
アメリカ	76,276	323
中国(香港を除く)	47,806	1,394
ブラジル	43,454	202
日本	37,116	127
ドイツ	19,231	83
フランス	16,835	65
ロシア	12,499	143

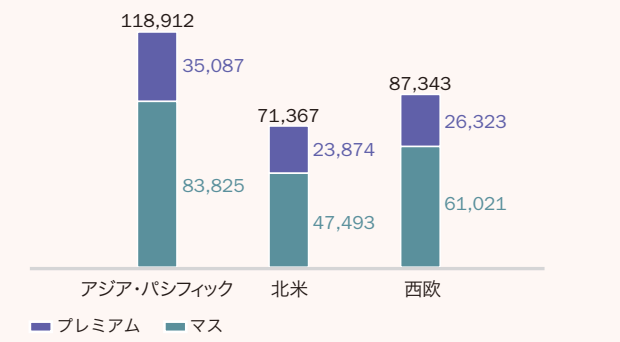
国	ビューティー&パーソナルケア市場規模 (単位：100万米ドル)	人口 (単位：100万人)
イタリア	12,187	61
インド	10,757	1,267
スペイン	9,092	47
タイ	4,936	67
トルコ	3,934	76
インドネシア	3,873	253
ベトナム	1,124	93

出典　ビューティー&パーソナルケア市場規模：Euromonitor International 2015年7月1日現在
　　1人当たりGDP、中位年齢、人口：「世界の統計2015」 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

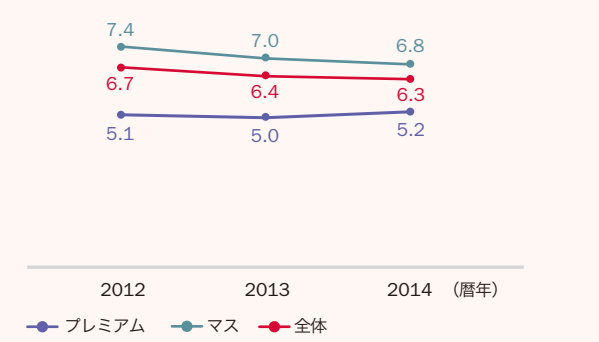
当該市場データは、各種機関からの公表データをまとめたものであり、直接、資生堂の戦略に結びつくものではないことに留意ください。また、各国のデータについては、各年の現地通貨ベース実績を2014年平均レートで米ドルに換算したものとなっています。

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）

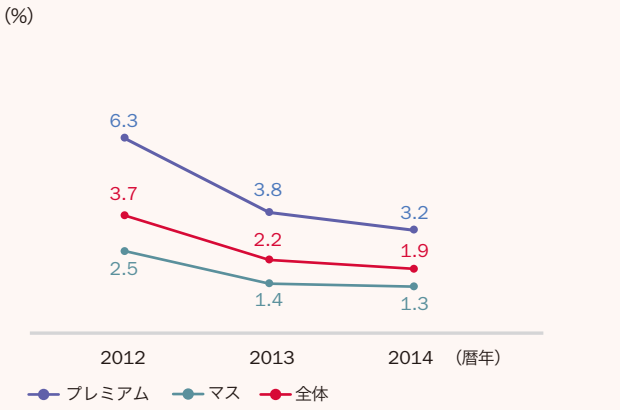
■ エリア別ビューティー&パーソナルケア市場規模※2（2014年）



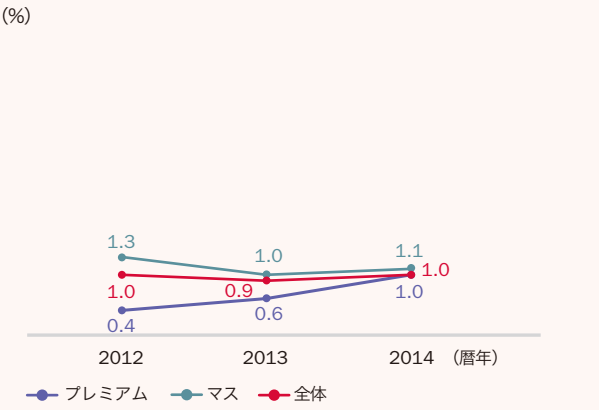
■ 市場伸長率：アジア・パシフィック※3



■ 市場伸長率：北米※3



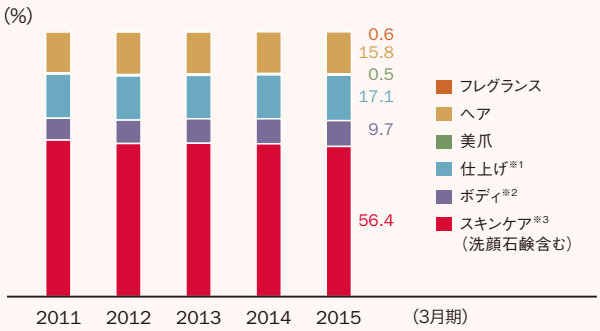
■ 市場伸長率：西欧※3



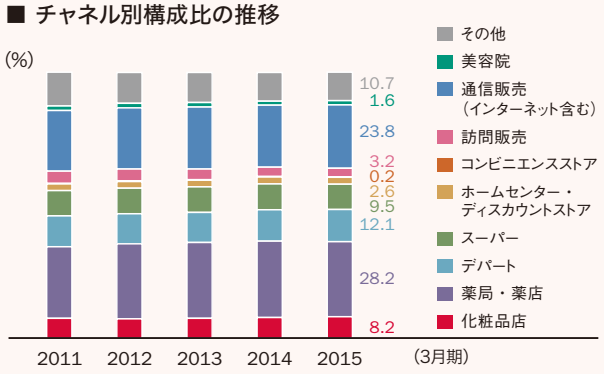
出典 Euromonitor International 2015年5月11日時点
※1 プレミアム領域およびマス領域：国ごとに「ポジショニング」「価格」「販売チャネル」「販売員」などの基準をもとに総合的にEuromonitor Internationalが判断したもので、明確な価格での線引きは行われていません
※2 脱毛剤、メンズシェービング、オーラルケアを除きます
※3 各エリアの内訳 アジア・パシフィック：日本・中国・インドなど46カ国、北米：カナダ・米国の2カ国、西欧：フランス・イギリス・イタリアなど25カ国

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、ボディーケア等）2010年4月1日～2015年3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、ボディーケア等）2010年4月1日～2015年3月31日 チャネル別購入金額構成比
※1 仕上げ領域：ファンデーション、アイシャドー、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　2005年3月期～2015年3月期

	2005	2006	2007	2008	2009
経営成績					
売上高	¥639,828	¥670,957	¥694,594	¥723,484	¥690,256
売上原価	168,636	176,883	185,532	186,466	171,752
販売費および一般管理費	444,663	455,194	459,056	473,553	468,589
営業利益	26,529	38,879	50,005	63,465	49,914
EBITDA（注3）	29,043	65,281	78,836	94,960	75,077
当期純利益（損失）	(8,856)	14,435	25,293	35,459	19,373
財政状態（会計年度末）					
総資産	¥701,094	¥671,841	¥739,832	¥675,864	¥606,568
短期借入債務（注4）	25,212	12,786	66,144	38,653	27,601
長期債務	69,114	69,491	61,694	24,566	34,451
有利子負債	94,327	82,277	127,838	63,219	62,053
純資産	369,956	387,612	403,796	399,738	351,951
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 52,433	¥ 21,812	¥ 69,431	¥ 75,307	¥ 42,767
投資活動によるキャッシュ・フロー	(24,900)	(12,640)	(18,482)	(5,802)	(28,157)
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,421	(29,959)	1,836	(95,882)	(32,283)
現金および現金同等物の期末残高	108,280	89,014	145,259	120,393	91,857
1株当たり情報（円、ドル）					
当期純利益（損失）（注5）	¥ (21.5)	¥ 34.4	¥ 60.9	¥ 86.1	¥ 48.0
純資産（注5）	866.5	906.1	940.8	946.2	839.9
配当金	24.0	30.0	32.0	34.0	50.0
期中平均株式数（千株）	414,218	412,855	412,572	407,696	403,240
財務指標					
売上高営業利益率（%）	4.1	5.8	7.2	8.8	7.2
ROA（総資産当期純利益率）（%）	(1.3)	2.1	3.6	5.0	3.0
事業ROA（総資産事業利益率）（%）（注6）	4.3	5.9	7.4	9.4	8.2
ROE（自己資本利益率）（%）	(2.4)	3.9	6.6	9.2	5.4
自己資本比率（%）	51.2	55.7	52.5	56.6	55.6
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）（注7）	22.1	8.6	30.6	39.1	23.6
デット・エクイティ・レシオ（倍）（注8）	0.26	0.22	0.33	0.17	0.18
有利子負債比率（%）（注9）	20.3	17.5	24.0	13.7	15.0
連結配当性向（%）	—	87.2	52.6	39.5	104.1
期末従業員数（名）（注10）	24,184	25,781	27,460	28,793	28,810
従業員1人当たり売上高	¥26.5	¥26.0	¥25.3	¥25.1	¥24.0

注：1. 記載金額に百万円未満を切り捨てて表示しています。
2. 米ドル表示は便宜上のものであり、2015年3月31日の1米ドル=120.27円で換算しています。
3. 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
4. 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
5. 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。
6. 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）
7. 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」

2010	2011(注11)	2012	2013(注12)	2014	2015 百万円(注1) (1株当たり情報を除く)	2015 千米ドル(注2) (1株当たり情報を除く)
¥644,201	¥670,701	¥682,385	¥677,727	¥762,047	¥777,687	$6,466,176
160,166	168,692	162,989	166,783	189,559	196,433	1,633,266
433,684	457,550	480,260	484,898	522,843	553,640	4,603,309
50,350	44,458	39,135	26,045	49,644	27,613	229,591
75,699	65,576	76,974	61,463	91,285	90,703	754,161
33,671	12,790	14,515	(14,685)	26,149	33,668	279,936
¥775,445	¥739,120	¥720,707	¥715,593	¥801,346	¥823,636	$6,848,224
112,693	16,361	9,734	39,394	64,054	75,615	628,710
101,753	181,155	175,418	145,274	91,864	31,281	260,089
214,446	197,517	185,153	184,669	155,918	106,897	888,808
365,207	320,127	303,715	303,153	358,707	409,369	3,403,749
¥ 69,431	¥ 67,586	¥ 52,599	¥ 42,040	¥ 84,320	¥ 32,134	$ 267,182
(204,884)	(30,303)	(20,668)	(25,534)	(16,799)	11,538	95,934
120,359	(39,571)	(35,482)	(24,745)	(47,462)	(58,419)	(485,732)
77,157	88,592	82,974	80,253	110,163	100,807	838,172
¥ 84.6	¥ 32.1	¥ 36.5	¥ (36.9)	¥65.7	¥84.4	$0.70
875.7	772.1	729.9	721.2	849.4	970.0	8.07
50.0	50.0	50.0	50.0	20.0	20.0	0.17
397,886	397,864	397,974	398,007	398,300	398,704	
7.8	6.6	5.7	3.8	6.5	3.6	
4.9	1.7	2.0	(2.0)	3.4	4.1	
7.5	6.1	5.6	3.8	6.8	3.6	
9.8	3.9	4.9	(5.1)	8.4	9.4	
44.9	41.6	40.3	40.1	42.2	47.0	
45.4	32.8	27.3	22.5	47.5	24.2	
0.62	0.64	0.64	0.64	0.46	0.28	
37.0	38.2	37.9	37.9	30.3	20.7	
59.1	155.5	137.1	—	30.5	23.7	
28,968	31,310	32,595	33,356	33,054	33,000	
¥22.2	¥21.4	¥20.9	¥20.3	¥23.1	¥23.6	$196

8. 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－少数株主持分
9. 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
10. 期末従業員数は臨時従業員を含みません。
11. 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。
12. 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。

環境データ

エネルギー使用量（インプット）と環境負荷実績（アウトプット）、2015年3月期の環境会計の集計結果についてご報告します。

各数値は、GRI「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）」や環境省「環境報告ガイドライン2012年版」などの各種ガイドラインを参考に集計・開示しています。

今後も、環境に関する数値を可能な限り「見える化」していくことで、環境データを充実させるとともに、社員の環境意識を高めることにもつなげ、さらなる環境活動の推進を図っていきます。

環境活動関連データ

指標			対象範囲	2014年3月期	2015年3月期	備考
国内	インプット	電力（万kWh）	生産事業所	2,988	**2,901**	
			非生産事業所	3,316	**3,256**	
		都市ガス（万m^3）	生産事業所	559	**599**	
			非生産事業所	81	**69**	
		LPG（t）	生産事業所	7	**8**	
			非生産事業所	0	**0**	
		燃料（kl）	生産事業所	0	**0**	
			非生産事業所	2,029	**1,814**	
		蒸気（GJ）	非生産事業所	9,475	**10,027**	
		水（万m^3）	生産事業所（原単位）※1	73	**76**	原単位※1 2014年3月期：11.693／2015年3月期：9.853
	アウトプット	CO_2（t）	生産事業所（原単位）※2	24,460	**28,424**	原単位※2 2014年3月期：0.471／2015年3月期：0.461
			非生産事業所	20,454	**22,433**	
		SOx（t）	生産事業所	0	**0**	
		NOx（t）		13	**17**	
		排水（万m^3）	生産事業所	65	**68**	
		BOD（t）	生産事業所	14	**17**	
		COD（t）		26	**30**	
		廃棄物（t）	生産事業所（原単位）※1	3,148	**3,765**	原単位※1 2014年3月期：0.050／2015年3月期：0.049
			非生産事業所	1,271	**1,117**	
		リサイクル率（%）	生産事業所	100	**100**	
海外	インプット	電力（万kWh）	生産事業所	4,243	**4,531**	
			非生産事業所	714	**533**	
		都市ガス（万m^3）	生産事業所	372	**370**	
			非生産事業所	24	**12**	
		LPG（t）	生産事業所	116	**199**	
			非生産事業所	0	**0**	
		燃料（kl）	生産事業所	61	**73**	
			非生産事業所	1,103	**1,078**	
		蒸気（t）	生産事業所	4,217	**3,915**	
		水（万m^3）	生産事業所（原単位）※1	48	**52**	原単位※1 2014年3月期：9.465／2015年3月期：9.991
	アウトプット	CO_2（t）	生産事業所（原単位）※2	22,627	**25,355**	原単位※2 2014年3月期：0.541／2015年3月期：0.553
			非生産事業所	4,907	**3,954**	
		廃棄物（t）	生産事業所（原単位）※1	3,936	**4,189**	原単位※1 2014年3月期：0.078／2015年3月期：0.081
			非生産事業所	980	**394**	
		リサイクル率（%）	生産事業所	81	**83**	

※1 中味製造量　※2 生産数量　※3 海外非生産事業所については、主要な事業所のみ

環境会計

1. 環境保全コスト

（単位：百万円）

分類		主な取り組みの内容	投資額	費用額
（1）事業エリア内コスト			346	174
内訳	（1）－1公害防止コスト	水質汚濁、大気汚染の防止活動、大気・水質などの分析測定など	171	46
内訳	（1）－2地球環境保全コスト	太陽光発電、省エネ推進、オゾン層保護対策など	172	3
内訳	（1）－3資源循環コスト	廃棄物処理、リサイクル、排水再利用、資材削減など	3	125
（2）上・下流コスト		容器包装リサイクル法負担金支払、グリーン購入、製品のリサイクルなど	0	187
（3）管理活動コスト		人件費（R&D除く）、環境管理費用、事業所内緑化など	12	445
（4）研究開発コスト		環境対応製品の研究開発など（人件費含む）	0	14
（5）社会活動コスト		椿の植林・保全活動、その他社員による環境保全活動、団体への支援、環境情報公表など	8	73
（6）環境損傷対応コスト		自然修復費用など	0	0
（7）その他のコスト			0	0
合計			366	893

2. 環境保全効果

（単位：百万円）

効果の内容		経済効果
収益	主たる事業活動で生じた廃棄物のリサイクルまたは使用済み製品などのリサイクルによる事業収入	37
費用節減	省エネルギー関連	174
	廃棄物関連	4
	省資源関連	21
	その他	0
合計		236

※ 環境会計の集計について
- 対象期間：2014年4月1日～2015年3月31日（国内）
  2014年1月1日～2014年12月31日（海外）
- 対象範囲：国内生産事業所、海外生産事業所、
  国内リサーチセンター、本社部門

社会性データ

社会活動の中の「女性・美容」および「文化」領域のデータに加え、人事関連データを掲載しています。

なお、資生堂のCSRへの取り組みに関してステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただけるよう、本レポートに掲載されていない項目や、より詳しい情報、GRIガイドライン対照表などを、資生堂グループ企業情報サイトの「CSR・環境」(http://www.shiseidogroup.jp/csr/) にて公開しています。

今後も社会活動・人事関連データを充実させるとともに、ステークホルダーの皆さまにとって分かりやすい情報発信をめざしていきます。

社会活動関連データ

領域	項目		指標	単位	2014年3月期	2015年3月期	対象
女性・美容	資生堂 ライフクオリティー ビューティープログラム	ライフクオリティー ビューティーセンター	設置国・地域数（施設数）(注1)	国・地域（箇所）	3(5)	**3(5)**	国内外
			利用者数	名	1,583	**1,680**	国内外
		ライフクオリティー ビューティーセミナー※1	開催延べ件数	回	2,812	**3,877**	国内外
			参加者延べ人数	名	49,859	**65,555**	国内外
	ジュニア活動	資生堂子どもセミナー※2	受講者数(注2)	名	701	**791**	国内
	女子中高生の理系進路選択支援		受講者数	名	656	**239**	国内
	資生堂女性研究者サイエンスグラント		受賞者数	名	10	**10**	国内
	資生堂ランニングクラブ		ランニング教室開催件数	件	2	**1**	国内
			社外講演会開催件数	件	3	**2**	国内
文化	資生堂ギャラリー（銀座）		来館者数	名	42,399	**58,494**	国内
	資生堂企業資料館（掛川）			名	27,970	**31,408**	国内
	資生堂アートハウス（掛川）			名	29,576	**36,169**	国内
社員の社会貢献	資生堂花椿基金※3		月間賛同口数(注3)	口	17,162	**17,016**	国内

※1 国内では、2011年に事業化した「高齢者美容サービス」と、これまで実施してきた高齢者、障がいのある方や学生、社会人などを対象とした各種美容セミナーを統合、2013年より「資生堂ライフクオリティー事業」として展開しています
※2 肌が変わる思春期直前の子どもたちに、「肌」や「清潔」についての情報や自分の肌の正しい手入れ法をお伝えする体験型の出前授業
※3 社員が給与引きで寄付を行うとともに、支援活動としてボランティアにも参加します。現在の支援団体は10団体

注：1. 日本（東京）、中国（上海・香港）、台湾（台北・高雄）
注：2. 対象は小学5・6年男女児童
注：3. 1口：100円、3月実績

人事関連データ

項目	単位	2014年3月期	2015年3月期	対象	備考
社員数	名	46,980	**46,351**	国内外グループ社員（有期契約社員含む）※4	有期契約社員数は年間平均人員数で計算
平均年齢	歳	40.2	**40.7**	国内グループ社員（有期契約社員除く）	
平均勤続年数	年	16.4	**16.9**	国内グループ社員（有期契約社員除く）	
労働時間数（1人当たりの年間総実労働時間）	時間	1,812.8	**1,832.6**	国内グループ社員（管理職・有期契約社員を除く）	年間所定労働時間 2014年3月期：1,844.5時間 2015年3月期：1,852.25時間
女性社員比率	%	83.1	**83.4**	国内グループ社員（有期契約社員含む）	
女性リーダー比率	%	26.8	**27.2**	国内グループ社員	リーダーは部下を持つ管理職を指す
定年後再雇用社員数	名	287	**262**	国内グループ社員	
障がい者雇用率	%	1.85	**2.03**	国内グループ社員	
介護休業取得者数	名	29	**26**	国内グループ社員（有期契約社員含む）	
介護時間取得者数	名	14	**16**	国内グループ社員（有期契約社員含む）	
育児休業取得者数	名	1,507	**1,421**	国内グループ社員（有期契約社員含む）	短期育児休業取得者を含む
育児時間取得者数	名	1,829	**1,882**	国内グループ社員（有期契約社員含む）	
カンガルースタッフ※5数	名	1,635	**1,674**	国内グループ社員	資生堂販売（株）の制度

※4 国内グループ社員は各期4月1日時点の数値
※5 育児時間を取得するビューティーコンサルタントが仕事を終えた後の夕刻以降、お客さまの応対や店頭での後方業務を行うスタッフ

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(注1) (%)
資生堂販売(株)	東京都 港区	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	256,133 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)
資生堂ドイチュラント 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
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
匿名組合セラン(注2)	東京都 千代田区	11,600 百万円	[100.0]
その他連結子会社64社(注3)	—	—	—
(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. 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。
3. 国内は2015年3月末、海外は2014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

経営成績 ▶P86
流動性と資金の源泉 ▶P89
業績の見通し ▶P91
事業などのリスクについて ▶P92
重要な会計上の見積もり ▶P94

財務分析

経営成績

営業概況

2015年3月期(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が続きましたが、後半の円安を背景とした物価上昇などにより消費マインドが足踏み状態となり、個人消費は弱い回復となりました。

一方、当期の世界経済は、欧州債務問題の継続などの影響や中国における経済成長の減速が見られたものの、全体として緩やかに回復しました。国内および海外の化粧品市場は、各地域の経済動向にほぼ連動しています。国内化粧品市場は、後半に向かって回復傾向が見られたものの、消費税増税前の駆け込み需要の反動影響が大きかったこともあり、年間では前年を下回りました。欧州の化粧品市場は前年並み、米州およびアジアでは堅調な成長を持続しました。

資生堂は、2015年3月期を抜本的な改革に向けた準備の年と位置付け、“お客さま起点のマーケティング実行力とブランド力の強化”、“組織と企業風土の革新”、“経営基盤の強化”に取り組みました。また、新たな長期ビジョンと2015年12月期からスタートする中期経営計画の策定を進め、2014年12月17日に中長期戦略として「VISION 2020」を発表しました。

このような中、国内売上高は前期比3.1%の減収、海外売上高は同7.1%の増収(現地通貨ベースでは0.9%減収)となりました。また、連結売上高は同2.1%の増収となりました。

営業利益は、国内での売上減に伴う差益減や、前期の計画達成に伴う国内社員の賞与増による人件費の増加、海外でのマーケティング投資強化や中国を中心としたアジアにおける流通在庫水準の適正化、アメリカ物流センターのトラブルによる費用増などによる利益減から、同44.4%の減益となりました。

当期純利益は、営業利益の減少やベアエッセンシャル社の顧客関連無形資産などの減損損失があったものの、「デクレオール」および「カリタ」ブランドの譲渡に伴い特別利益を計上したことなどにより、前期比28.8%の増益となりました。

以上の結果、当期の連結売上高営業利益率は3.6%、連結ROEは9.4%、海外売上高比率は53.0%となりました。

売上高

売上高は、前期に比べ2.1%増収(現地通貨ベースでは2.0%減収)の777,687百万円となりました。国内売上高は消費税増税前の駆け込み需要の反動影響により前期比3.1%の減収となり、海外売上高は現地通貨ベースでは同0.9%減収、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同7.1%の増収となりました。

売上高・海外売上高比率

	2011	2012	2013	2014	2015
売上高(億円)	6,707	6,824	6,777	7,620	**7,777**
海外売上高比率(%)	42.9	44.3	44.9	50.5	**53.0**
国内売上高(億円)	3,829	3,800	3,732	3,773	**3,656**
海外売上高(億円)	2,878	3,024	3,045	3,848	**4,121**

売上原価、販売費および一般管理費

(売上原価)

売上原価は、前期に比べ3.6%増加の196,433百万円となりました。売上高に対する比率は前期より0.3ポイント上昇し25.2%となりました。これは主に、国内の生産終了品増に伴う返品調整引当金増によるものです。

(販売費および一般管理費)

販売費および一般管理費は、前期に比べ5.9%増加の553,640百万円となりました。売上高に対する比率は、2.6ポイント増加し71.2%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(広告費および売出費)の売上高に対する比率は23.4%と前期に比べ1.2ポイント増加しました。国内は駆け込み需要に向けて強化していた前期に比べると減少した一方で、海外はマーケティング投資を強化したことから増加しました。

- **人件費**

人件費の売上高に対する比率は、前期比0.6ポイント増加し24.5%となりました。国内において、前期の計画達成に伴い賞与が増加したことが主な要因です。

- **経費**

経費(その他の費用)の売上高に対する比率は、前期比0.8ポイント増加し22.1%となりました。現在進めている、マトリクス組織への再編や事業構造改革などプロジェクトの先行投資が主な要因です。

- **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、前期と同水準の1.2%となりました。

売上原価率・販売管理費率・販売管理費

	2011	2012	2013	2014	2015
売上原価率(%)	25.2	23.9	24.6	24.9	**25.2**
販売管理費率(%)	68.2	70.4	71.6	68.6	**71.2**
マーケティングコスト	21.5	23.5	23.5	22.2	**23.4**
人件費	23.7	23.9	24.7	23.9	**24.5**
経費	21.7	21.6	22.0	21.3	**22.1**
M&A関連償却費	1.3	1.4	1.4	1.2	**1.2**
販売管理費(億円)	4,576	4,803	4,849	5,228	**5,536**
マーケティングコスト	1,444	1,603	1,590	1,693	**1,822**
人件費	1,593	1,633	1,677	1,818	**1,906**
経費	1,453	1,476	1,491	1,627	**1,714**
M&A関連償却費	86	91	91	90	**94**

営業利益

営業利益は、国内での売上減に伴う差益減や、前期の計画達成に伴う国内社員の賞与増による人件費の増加、海外でのマーケティング投資強化や中国を中心としたアジアにおける流通在庫水準の適正化、アメリカ物流センターのトラブルによる費用増などによる利益減から、前期比44.4%減益の27,613百万円となりました。売上高営業利益率は2.9ポイント悪化の3.6%となりました。

営業利益・売上高営業利益率

	2011	2012	2013	2014	2015
営業利益(億円)	445	391	260	496	**276**
売上高営業利益率(%)	6.6	5.7	3.8	6.5	**3.6**

その他の損益

その他の損益は、前期の782百万円の純利益から21,425百万円の純利益となりました。

ベアエッセンシャル社の顧客関連無形資産などの減損損失があったものの、「デクレオール」および「カリタ」ブランドの譲渡に伴い特別利益を計上したことが主な要因です。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ2.8%減益の49,038百万円となりました。

法人税等(法人税等調整額を含む)

法人税等は、前期に比べ40.9%減少の12,811百万円となりました。

少数株主利益

少数株主利益は、前期に比べ1.1%減少の2,558百万円となりました。

当期純利益

当期純利益は、前期に比べ28.8%増益の33,668百万円となりました。

1株当たり当期純利益は、前期の65.7円から84.4円となりました。

なお、ROE(自己資本利益率)については、前期の8.4%から1.0ポイント好転し9.4%となりました。

当期純利益(損失)・ROE

	2011	2012	2013	2014	2015
当期純利益(損失)(億円)	128	145	(147)	261	**337**
ROE(%)	3.9	4.9	(5.1)	8.4	**9.4**

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。

国内化粧品事業

国内化粧品事業の売上高は339,294百万円(前期比3.0%減収)となりました。化粧品事業・ヘルスケア事業ともに、消費税増税前の駆け込み需要の反動によるマイナス影響が大きかったこともあり、前期を下回りました。一方で、下期には化粧品事業においてブランドの刷新や新規導入などにより中・高価格帯を中心に回復傾向に転じたほか、2014年10月より訪日外国人観光客などに対する消費税の免税対象品に化粧品が加わったことをきっかけにインバウンド売上が大きく拡大するなど、2015年12月期に向けて明るい兆しが見られました。

(化粧品事業)

化粧品事業では、2014年3月期に開始したマーケティング改革プロジェクトを継続し、2015年3月期からは"ICHIGANプロジェクト"として研究開発、商品開発、生産、コーポレートスタッフ、営業などすべての社員が一丸となってブランドの価値をお客さまにお届けする活動を続けてきました。その結果、大人のハリ肌をめざす保湿ケアブランド「エリクシール」や、上質で新しいオトナの美しさを実現するメーキャップブランド「マキアージュ」の店頭売上が伸長するなど、確かな手応えを得ることができました。さらに、シニア女性のインサイトを徹底的に追求して発売したシニア向け総合ブランド「プリオール」も好評を博しました。また、最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」やグローバルブランド「SHISEIDO」の売上も好調に推移しました。

このように、中・高価格帯が回復傾向にある一方で、低価格帯化粧品、シャンプーなどのトイレタリーやメンズカテゴリーの売上は厳しい競争環境の中で苦戦し、課題を残しました。マーケティン

グ改革プロジェクトの一環として取り組み成果を出している“ICHIGANプロジェクト”を一過性のもので終わらせず、常に全社一丸となってお客さまにブランド価値を伝えていく“ICHIGANマーケティング”に進化させるとともに、残された課題である低価格帯・トイレタリー・メンズ領域の強化による売上拡大をめざします。その皮切りとして、2015年3月にヘアケアブランド「TSUBAKI」を一新しました。

（ヘルスケア事業）

ヘルスケア事業では、消費税増税前の駆け込み需要の反動影響などにより、事業全体の売上は前期を下回りましたが、美容食品の中心ブランド「ザ・コラーゲン」や顔の肌トラブルを治療する医薬品ブランド「イハダ」を全面リニューアルしたことにより、これらのブランドの売上が拡大しました。

セグメント利益（営業利益）は、売上減に伴う差益減に加え、賞与増による人件費の増加などにより、前期比23.9%減益の30,039百万円となりました。

グローバル事業

グローバル事業の売上高は、現地通貨ベースでは前期比1.3%の減収でしたが、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427,899百万円（前期比6.4%増収）となりました。

（化粧品事業）

米州では、メーキャップアーティストブランド「NARS」やフレグランス事業が好調を継続したほか、2014年に発売した美容液「アルティミューン」がヒットを記録したグローバルブランド「SHISEIDO」、ブランド初のリキッドファンデーション「ベアスキン」が好調に推移した「ベアミネラル」などが売上成長を牽引しました。

欧州では、ドイツやイタリアなど市場環境が厳しかった一部の主要国で苦戦しましたが、「ナルシソ ロドリゲス」などのデザイナーズフレグランスが堅調に推移しました。

最重点市場である中国では、事業の再構築に向け、お客さま起点のマーケティング実践に向けたお客さまセグメンテーションプロジェクトを開始し、ブランドポートフォリオの見直しを行うとともに、流通在庫水準の適正化を実施しました。中国以外のアジアにおいても同様に流通在庫水準の適正化を進めたため、アジア全体の売上は現地通貨ベースで前期を下回りました。一時的に売上は減少しましたが、店頭売上と出荷が健全に連動する環境が整ったことなどにより、2015年12月期以降の成長に向けた道筋をつけることができました。

新興国については、1958年の販売開始以来、代理店を通じたビジネスで順調に売上を伸ばしてきたインドネシアにおいて、事業基盤の強化を狙いに子会社を設立し、直接オペレーションを開始しました。なお、2014年12月末時点で、グローバルブランド「SHISEIDO」の展開地域は世界89の国と地域（日本を含む）となっています。

（プロフェッショナル事業）

プロフェッショナル事業では、2010年よりアジアの市場開拓に注力しており、当期も中国、韓国、台湾で高い売上成長となりましたが、「デクレオール」および「カリタ」ブランドの譲渡による売上減の影響が大きく、事業全体の売上は前期を下回りました。

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ことに加え、アメリカ物流センターのトラブルに伴う費用増やギリシャでの返品引当、中国・アジアにおける流通在庫水準の適正化による利益減などにより、前期から12,347百万円減少し、4,687百万円の営業損失となりました。

その他

その他の売上高は、10,493百万円（前期比3.7%増収）となりました。レストラン・小売販売ともに好調であった飲食業での売上伸長に加え、フロンティアサイエンス事業が堅調に推移したことから、前期を上回りました。

（フロンティアサイエンス事業）

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」の売上が引き続き好調に推移したことなどから、事業全体の売上は前期を上回りました。

（その他の事業）

飲食業を展開する（株）資生堂パーラーでは、空港専用商品を開発するなどの取り組みの結果、デパートや駅・空港売店などでの小売販売部門が好調に推移しました。レストラン部門も順調に売上を伸ばしたことから、同社として過去最高の売上を計上しました。さらに、2013年10月にリニューアルオープンした最高級フレンチレストラン「ロオジエ」が2015年3月期も引き続き好調に推移した結果、飲食業の売上が前期を上回りました。

セグメント利益（営業利益）は、売上高の増加に伴う差益増により、前期比7.4%増益の2,234百万円となりました。

報告セグメント別売上高

(億円)	2011	2012	2013	2014	2015
国内化粧品	3,584	3,538	3,459	3,497	**3,393**
グローバル	3,026	3,197	3,223	4,022	**4,279**
その他	97	89	95	101	**105**
合計	6,707	6,824	6,777	7,620	**7,777**

報告セグメント別利益(のれん償却前)

(億円)	2011	2012	2013	2014	2015
国内化粧品	337	296	277	396	**302**
グローバル	141	136	21	121	**(1)**
その他	18	14	20	21	**22**

報告セグメント別利益(のれん償却後)

(億円)	2011	2012	2013	2014	2015
国内化粧品	336	295	275	395	**300**
グローバル	90	82	(33)	77	**(47)**
その他	18	14	20	21	**22**

報告セグメント別売上高利益率(のれん償却前)

(%)	2011	2012	2013	2014	2015
国内化粧品	9.4	8.3	8.0	11.3	**8.8**
グローバル	4.6	4.2	0.6	3.0	**(0.0)**
その他	11.4	9.9	13.4	13.8	**14.6**

報告セグメント別売上高利益率(のれん償却後)

(%)	2011	2012	2013	2014	2015
国内化粧品	9.3	8.3	7.9	11.2	**8.8**
グローバル	3.0	2.6	(1.0)	1.9	**(1.1)**
その他	11.4	9.9	13.4	13.8	**14.6**

※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。

海外の地域別売上高は次の通りです。

海外売上高

(億円)	2011	2012	2013	2014	2015
米州	876	905	930	1,187	**1,331**
欧州	782	822	791	1,021	**1,089**
アジア・オセアニア	1,220	1,297	1,324	1,640	**1,701**
うち中国	810	891	907	1,115	**1,148**
合計	2,878	3,024	3,045	3,848	**4,121**

海外売上高前年比(現地通貨ベース)

(%)	2011	2012	2013	2014	2015
米州	88.0	13.2	3.4	4.2	**3.5**
欧州	16.9	10.7	3.2	2.6	**(1.4)**
アジア・オセアニア	10.4	11.7	1.3	(0.3)	**(3.7)**
うち中国	—	16.2	(0.2)	(1.8)	**(4.8)**
合計	28.3	11.9	2.4	1.8	**(0.9)**

※上記の現地通貨ベースの前年比は、各期の円換算前の前年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)	2011	2012	2013	2014	2015
1米ドル	87.8	79.8	79.8	97.7	**105.9**
1ユーロ	116.4	111.1	102.6	129.7	**140.4**
1中国元	13.0	12.4	12.7	15.9	**17.2**

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121,869百万円となり、手元流動性は連結売上高の1.9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、主に2010年3月のベアエッセンシャル社買収に係る資金調達により106,897百万円となっています。国内普通社債の発行登録枠の未使用枠1,200億円、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1.0億米ドルなどを有し、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、前期末に比べ9,355百万円減少し、100,807百万円となりました。

キャッシュ・フロー サマリー

(億円)	2013	2014	2015
営業活動によるキャッシュ・フロー	420	843	**321**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(255)	(168)	**115**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(247)	(475)	**(584)**
現金および現金同等物の期末残高	803	1,102	**1,008**

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(49,038百万円) に減価償却費(33,353百万円)、のれん償却額(4,726百万円) などの非資金費用や、売上債権の減少(11,173百万円) があった一方、事業譲渡益(22,268百万円)、たな卸資産の増加(11,625百万円)、仕入債務の減少(8,586百万円)、法人税等の支払額(24,693百万円) などにより、前年同期と比べ52,185百万円減少の32,134百万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、設備投資による支出(26,774百万円) があったものの、「デクレオール」および「カリタ」ブランドの事業譲渡による収入(29,823百万円) などにより、前年同期と比べ28,338百万円増加の11,538百万円の収入となりました。

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)	2011	2012	2013	2014	2015
営業キャッシュ・フロー	676	526	420	843	**321**
設備投資	263	292	297	283	**268**

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、短期借入金およびコマーシャル・ペーパーの増加(23,039百万円) があった一方、長期借入金の返済による支出(20,917百万円)、社債の償還による支出(50,000百万円) や配当金の支払額(7,988百万円) などにより、前年同期と比べ10,956百万円減少の58,419百万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、前期末に比べ2.8%増加の823,636百万円となりました。

流動資産は、前期末に比べ3.1%増加の415,069百万円となりました。

固定資産は、「デクレオール」および「カリタ」ブランドの譲渡により減少したものの、為替影響により、前期末に比べ2.5%増加の408,567百万円となりました。

負債

当期末の負債は、社債の償還などにより、前期末に比べ6.4%減少の414,267百万円となりました。

純資産

当期末の純資産は、株主資本の増加に加え為替換算調整勘定が増加したことなどにより、前期末に比べ14.1%増加の409,369百万円となりました。

1株当たり純資産額は、前期末に比べて120.6円増加し970.0円となり、自己資本比率は、前期末の42.2%から4.8ポイント上昇し47.0%となりました。

総資産・事業ROA(総資産事業利益率)

	2011	2012	2013	2014	2015
総資産(億円)	7,391	7,207	7,156	8,013	**8,236**
事業ROA(%)	6.1	5.6	3.8	6.8	**3.6**

純資産・有利子負債

(億円)	2011	2012	2013	2014	2015
純資産	3,201	3,037	3,032	3,587	**4,094**
有利子負債	1,975	1,852	1,847	1,559	**1,069**

自己資本比率・有利子負債比率

(%)	2011	2012	2013	2014	2015
自己資本比率	41.6	40.3	40.1	42.2	**47.0**
有利子負債比率	38.2	37.9	37.9	30.3	**20.7**

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

※ 2015年5月31日現在

業績の見通し

2015年12月期(次期)の連結業績予想値は、決算期変更を予定しているため、(株)資生堂ならびに3月決算の子会社は、4月から12月の9カ月間を、12月決算の子会社は1月から12月の12カ月間を連結対象期間としています。

次期の業績は、日本事業の回復と中国事業の再建に取り組むことで、連結売上高は7,300億円(調整後増減率7.8%増収)を見込んでいます。営業利益はマーケティング投資を強化するものの、売上増に伴う差益増などにより、280億円(同31.9%増益)、親会社株主に帰属する当期純利益は100億円(同63.7%減益)を見込んでいます。

過去の実績と2015年12月期の業績予想

(億円)	2015年3月期	2015年3月期(調整後)	**2015年12月期(予想)**	調整後増減率
売上高	7,777	6,775	**7,300**	7.8%
日本事業	3,322	2,405	**2,590**	7.7%
グローバル事業	4,279	4,243	**4,575**	7.8%
その他	176	127	**135**	6.4%
営業利益	276	212	**280**	31.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	337	275	**100**	(63.7%)
参考				
国内売上高	3,656	2,659	2,850	7.2%
海外売上高	4,121	4,116	4,450	8.1%

※ 2016年12月期よりスタートする新組織体制に向けて、資生堂は2015年12月期から事業セグメントの区分方法を一部見直し、報告セグメントを従来の「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」に変更する予定です。それに伴い、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」に含めることとします。

日本事業

国内化粧品市場は、景気回復に伴い緩やかに拡大すると見通しています。その中で資生堂は、シェア拡大に向けたブランド強化を加速させるとともに、今後大きな成長が期待されるインバウンド売上やデジタル事業にも注力し、売上高は2,590億円(調整後増減率7.7%増収)、営業利益についても増益を見込んでいます。

グローバル事業

欧州の化粧品市場は、金融危機の影響を受け弱い成長となると見通しています。一方、米州の化粧品市場は、緩やかな成長を持続すること、またアジアでは、引き続き中国を中心に市場が成長することを見通しています。その中で資生堂は、中国事業の構造改革に継続して取り組むとともに、各エリアの特性に合ったブランドの強化を進め、高成長市場のトラベルリテールにも注力します。上記の取り組みおよび為替差により、グローバル事業の売上高は4,575億円(調整後増減率7.8%増収)、営業利益についても増益を見込んでいます。

その他

その他では、化粧品原料、医療用医薬品、クロマト関連機器、医療機関向け化粧品などを柱とするフロンティアサイエンス事業の強化に引き続き取り組みます。その他の事業全体としては、売上高は135億円(調整後増減率6.4%増収)、営業利益についても増益を見込んでいます。

上記見通しの前提条件として、年間の主な為替レートを、115円/米ドル、130円/ユーロ、18.0円/中国人民元、として計画を策定しています。

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、2015年6月23日現在において資生堂が判断したものですが、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「SHISEIDO」の価値の低下

資生堂では、国内外の事業活動においてブランド「SHISEIDO」を共有し、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、中国を含むアジアなどの戦略市場への投資、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きています。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きています。従って、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

資生堂は、2014年12月末時点で海外89の国と地域（日本を含む）で事業活動を行っており、連結売上高に占める海外売上高比率は年々伸長し、当期では53.0%に至っています。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、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が、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、外貨に対して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が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

資生堂の主要事業である国内化粧品事業においては、小売・流通チャネルにおいて大きな変化が生じており、この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、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、「個人情報保護規程」、「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います。また、個人情報保護を適切に行っている企業の証である「プライバシーマーク（JIS規格）」の認証を取得しています。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

連結貸借対照表 ▶ P96
連結損益計算書 ▶ P98
連結包括利益計算書 ▶ P99
連結株主資本等変動計算書 ▶ P100
連結キャッシュ・フロー計算書 ▶ P101

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　2014年および2015年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	2014	2015	2015
資産の部			
流動資産			
現金および預金	¥ 95,774	¥103,603	$ 861,420
有価証券	33,129	18,266	151,874
受取手形および受取債権			
グループ外取引	138,279	131,951	1,097,123
非連結子会社・関連会社との取引	3	—	—
	138,282	131,951	1,097,123
貸倒引当金	(1,483)	(1,733)	(14,409)
	136,799	130,217	1,082,705
たな卸資産	90,244	106,696	887,137
繰延税金資産	26,568	32,240	268,063
その他の流動資産	20,072	24,046	199,933
流動資産合計	402,588	415,069	3,451,143
有形固定資産			
建物および構築物	166,117	163,777	1,361,744
機械装置および器具備品	165,286	166,523	1,384,576
リース資産	7,359	6,678	55,525
	338,764	336,979	2,801,854
減価償却累計額	(238,020)	(232,001)	(1,929,001)
	100,743	104,978	872,852
土地	30,853	30,256	251,567
建設仮勘定	3,282	1,752	14,567
有形固定資産合計	134,879	136,986	1,138,987
無形固定資産			
のれん	63,377	64,453	535,902
リース資産	586	635	5,279
商標権	55,173	58,005	482,289
その他の無形固定資産	47,595	44,027	366,068
無形固定資産合計	166,732	167,121	1,389,548
投資その他の資産			
投資有価証券	24,833	26,381	219,348
非連結子会社・関連会社への投資	2,055	2,853	23,721
長期前払費用	11,994	12,842	106,776
繰延税金資産	33,118	37,960	315,623
その他の投資	25,143	24,420	203,043
投資その他の資産合計	97,145	104,458	868,529
資産合計	¥801,346	¥823,636	$6,848,224

米ドル表示は便宜上のものであり、2015年3月31日の1米ドル＝120.27円で換算しています。

	百万円		千米ドル
	2014	2015	2015
負債および純資産の部			
流動負債			
短期債務	¥ 6,727	¥ 27,789	$ 231,055
1年以内に返済期限の到来する長期債務	57,326	47,825	397,646
支払手形および支払債務			
グループ外取引	50,066	32,905	273,592
非連結子会社・関連会社との取引	878	1,555	12,929
	50,945	34,460	286,521
電子記録債務	—	25,980	216,013
未払金	48,043	35,329	293,747
未払法人税等	17,503	16,210	134,780
返品調整引当金	11,084	15,101	125,559
賞与引当金	18,094	17,012	141,448
役員賞与引当金	290	182	1,513
危険費用引当金	486	649	5,396
構造改革引当金	122	10	83
繰延税金負債	35	39	324
その他の流動負債	39,123	44,788	372,395
流動負債合計	249,783	265,381	2,206,543
固定負債			
長期債務	91,864	31,281	260,089
退職給付に係る負債	60,825	77,704	646,079
債務保証損失引当金	350	350	2,910
環境対策引当金	395	395	3,284
構造改革引当金	1,061	1,005	8,356
繰延税金負債	33,413	33,198	276,028
その他の固定負債	4,945	4,949	41,149
固定負債合計	192,855	148,885	1,237,923
負債合計	442,638	414,267	3,444,474
純資産			
株主資本			
資本金	64,506	64,506	536,343
発行可能株式数 1,200,000,000株 （2014年および2015年3月31日現在） 発行済株式数 400,000,000株 （2014年および2015年3月31日現在）			
資本剰余金	70,258	70,258	584,168
利益剰余金	203,452	218,757	1,818,882
自己株式	(2,682)	(2,214)	(18,408)
自己株式保有数 1,422,159株（2014年3月31日現在）および 1,173,894株（2015年3月31日現在）			
株主資本合計	335,535	351,308	2,920,994
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	3,544	6,443	53,571
為替換算調整勘定	19,690	48,544	403,625
退職給付に係る調整累計額	(20,207)	(19,435)	(161,594)
その他の包括利益累計額合計	3,026	35,552	295,601
新株予約権	941	1,043	8,672
少数株主持分	19,204	21,465	178,473
純資産合計	358,707	409,369	3,403,749
負債および純資産合計	¥801,346	¥823,636	$6,848,224

連結損益計算書

株式会社資生堂および連結子会社　2014年および2015年3月期

	百万円		千米ドル
	2014	2015	2015
売上高	¥762,047	¥777,687	$6,466,176
売上原価	189,559	196,433	1,633,266
売上総利益	572,487	581,254	4,832,909
販売費および一般管理費	522,843	553,640	4,603,309
営業利益	49,644	27,613	229,591
その他の損益			
受取利息および受取配当金	1,610	1,759	14,625
支払利息	(1,731)	(1,207)	(10,035)
為替差損益	739	(657)	(5,462)
持分法投資損益	82	212	1,762
投資有価証券売却損益	641	203	1,687
投資有価証券評価損	(76)	(0)	(0)
固定資産処分損益	4,960	3,257	27,080
事業譲渡益	—	22,268	185,150
減損損失	(969)	(2,531)	(21,044)
構造改革費用	(5,555)	(3,273)	(27,213)
関係会社整理損	—	(125)	(1,039)
その他	1,081	1,519	12,629
	782	21,425	178,140
税金等調整前当期純利益	50,427	49,038	407,732
法人税等			
法人税、住民税および事業税	22,155	20,230	168,204
過年度法人税等	1,700	—	—
法人税等調整額	(2,164)	(7,419)	(61,686)
	21,690	12,811	106,518
少数株主損益調整前当期純利益	28,736	36,227	301,213
少数株主利益	(2,587)	(2,558)	(21,268)
当期純利益	¥ 26,149	¥ 33,668	$ 279,936

	円		米ドル
1株当たり情報			
当期純利益 — 潜在株式調整前	¥65.7	¥84.4	$0.70
— 潜在株式調整後	65.5	84.3	0.70
配当金	20.0	20.0	0.17
期中平均株式数（千株）	398,300	398,704	

連結包括利益計算書

株式会社資生堂および連結子会社　2014年および2015年3月期

	百万円		千米ドル
	2014	2015	2015
少数株主損益調整前当期純利益	¥28,736	**¥36,227**	**$301,213**
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	814	**2,842**	**23,630**
為替換算調整勘定	60,698	**30,822**	**256,273**
退職給付に係る調整額	391	**773**	**6,427**
持分法適用会社に対する持分相当額	81	**2**	**16**
その他の包括利益合計	61,986	**34,441**	**286,364**
包括利益	¥90,722	**¥70,668**	**$587,577**
（内訳）			
親会社株主に係る包括利益	¥84,750	**¥66,193**	**$550,370**
少数株主に係る包括利益	5,971	**4,474**	**37,199**

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　2014年および2015年3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	少数株主持分
2013年4月1日現在残高	400,000	¥64,506	¥70,258	¥191,476	¥(3,697)	¥2,799	¥(37,832)	¥　(440)	¥　846	¥15,237
2014年3月31日終了年度当期純利益	—	—	—	26,149	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(13,933)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	(5)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(5)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	—	(234)	1,021	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	—	—	—	—	—	744	57,523	(19,767)	95	3,966
2014年3月31日現在残高	**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及びその他	—	—	—	(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
2015年3月31日現在残高	**400,000**	**¥64,506**	**¥70,258**	**¥218,757**	**¥(2,214)**	**¥6,443**	**¥48,544**	**¥(19,435)**	**¥1,043**	**¥21,465**

	千株	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	少数株主持分
2014年4月1日現在残高	**400,000**	**$536,343**	**$584,168**	**$1,691,627**	**$(22,299)**	**$29,467**	**$163,714**	**$(168,013)**	**$7,824**	**$159,674**
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	(85,665)	—	—	—	—	—	(16)
会計方針の変更を反映した当期首残高	**400,000**	**536,343**	**584,168**	**1,605,961**	**(22,299)**	**29,467**	**163,714**	**(168,013)**	**7,824**	**159,649**
2015年3月31日終了年度当期純利益	—	—	—	279,936	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(66,284)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	(1,105)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(49)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	—	(773)	3,941	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	1,155	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	—	—	—	—	—	24,104	239,910	6,410	848	18,815
2015年3月31日現在残高	**400,000**	**$536,343**	**$584,168**	**$1,818,882**	**$(18,408)**	**$53,571**	**$403,625**	**$(161,594)**	**$8,672**	**$178,473**

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　2014年および2015年3月期

	百万円		千米ドル
	2014	2015	2015
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 50,427	¥ 49,038	$407,732
減価償却費	33,618	33,353	277,317
のれん償却額	4,571	4,726	39,294
減損損失	969	2,531	21,044
固定資産処分損益	(4,960)	(3,257)	(27,080)
投資有価証券売却損益	(702)	(203)	(1,687)
投資有価証券評価損益	76	0	0
事業譲渡益	—	(22,268)	(185,150)
貸倒引当金の増加(減少)額	213	260	2,161
返品調整引当金の増加(減少)額	(580)	3,490	29,018
賞与引当金の増加(減少)額	4,482	(1,568)	(13,037)
役員賞与引当金の増加(減少)額	21	(107)	(889)
危険費用引当金の増加(減少)額	1	219	1,820
構造改革引当金の増加(減少)額	(574)	(168)	(1,396)
退職給付引当金の増加(減少)額	(45,042)	—	—
退職給付に係る負債の増加(減少)額	29,504	2,086	17,344
環境対策引当金の増加(減少)額	(49)	—	—
前払年金費用の(増加)減少額	17,155	—	—
受取利息および受取配当金	(1,610)	(1,759)	(14,625)
支払利息	1,731	1,207	10,035
持分法投資損益	(82)	(212)	(1,762)
売上債権の(増加)減少額	(3,000)	11,173	92,899
たな卸資産の(増加)減少額	7,827	(11,625)	(96,657)
仕入債務の増加(減少)額	6,260	(8,586)	(71,389)
その他	1,980	(1,882)	(15,648)
小計	102,239	56,446	469,327
利息および配当金の受取額	1,461	1,709	14,209
利息の支払額	(1,775)	(1,328)	(11,041)
法人税等の支払額	(17,605)	(24,693)	(205,313)
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,320	32,134	267,182
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入れによる支出	(22,273)	(17,777)	(147,809)
定期預金の払戻しによる収入	17,702	17,412	144,774
有価証券の取得による支出	(816)	—	—
有価証券の売却による収入	883	1,300	10,809
投資有価証券の取得による支出	(1,504)	(296)	(2,461)
投資有価証券の売却による収入	6,440	1,842	15,315
事業譲渡による収入	—	29,823	247,967
有形固定資産の取得による支出	(17,964)	(15,610)	(129,791)
有形固定資産の売却による収入	7,462	5,577	46,370
無形固定資産の取得による支出	(4,393)	(5,225)	(43,443)
長期前払費用の取得による支出	(5,955)	(5,938)	(49,372)
その他	3,618	429	3,566
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,799)	11,538	95,934
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期債務による増加(減少)額	(395)	23,039	191,560
長期債務の増加による収入	22,874	—	—
長期債務の返済による支出	(52,496)	(70,917)	(589,648)
リース債務の返済による支出	(2,222)	(2,012)	(16,729)
自己株式の取得による支出	(5)	(6)	(49)
自己株式の処分による収入	786	381	3,167
配当金の支払額	(13,949)	(7,988)	(66,417)
少数株主への配当金の支払額	(2,053)	(914)	(7,599)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(47,462)	(58,419)	(485,732)
現金および現金同等物に係る換算差額	9,852	4,818	40,059
現金および現金同等物の増減額	29,910	(9,927)	(82,539)
現金および現金同等物の期首残高	80,253	110,163	915,964
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	571	4,747
現金および現金同等物の期末残高	¥110,163	¥100,807	$838,172

会社情報・株式情報

（2015年3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

33,000名[12,948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年を移行期として2016年よりグループ会社で12月決算（2016年12月期）に変更します。2015年12月期は、国内は9カ月、海外は12カ月の変則決算となります。

定時株主総会

3月下旬（2016年より）

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

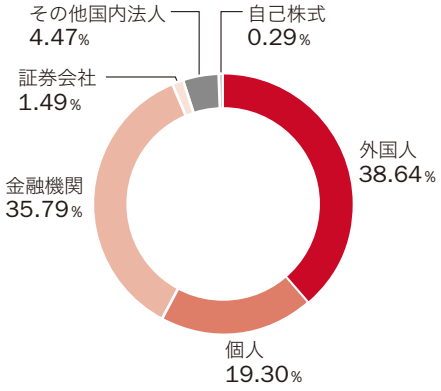
株主数

53,008名

発行済株式総数

400,000,000株（うち自己株式1,173,894株）

所有者別株式数比率



株式保有比率推移

（株式数比率）	2014	2015
外国人	35.48	38.64
個人	20.98	19.30
金融機関	36.04	35.79
証券会社	2.35	1.49
その他国内法人	4.77	4.47
自己株式	0.35	0.29
（株主数比率）	2014	2015
外国人	0.89	1.08
個人	97.78	97.51
金融機関	0.19	0.18
証券会社	0.05	0.06
その他国内法人	1.06	1.15
自己株式	0.00	0.00

大株主

株主名	持株数	持株比率
JP MORGAN CHASE BANK 380055	29,703千株	7.44%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	28,377	7.11
株式会社みずほ銀行	21,226	5.32
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	13,594	3.40
資生堂従業員自社株投資会	9,405	2.35
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
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	5,286	1.32
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	5,227	1.31

※ 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、安全性をご紹介しています。

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ています。

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　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