アニュアルレポート 2016

株式会社 資生堂 [2016年12月期]

世界で勝てる日本発のグロービューティーカンパ

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る。
取り組みの成果は着実に出ています。
2020年、さらにその先に向け、改革は続きます。

バル
ニーへ

編集方針／目次

このアニュアルレポートは、株主・投資家のみなさまとのよりよい対話をめざし、
中長期的な企業価値の向上を実現するための当社の取り組みをコンパクトにまとめています。

Overview

6 資生堂グループ企業理念
7 価値創造モデル
8 Shiseido's DNA
10 Facts & Figures
12 主要ブランド一覧

14 CEOが語る経営戦略

エンゲージメントアジェンダ 1

23 地域×ブランド

24 6つの地域本社とグローバル経営体制
26 日本
28 中国
30 米州
32 欧州
34 アジアパシフィック
35 トラベルリテール

エンゲージメントアジェンダ 2

36 2020年のその先を見据えて

37 副社長メッセージ
38 サステナビリティ戦略
40 3つの領域とめざす姿
42 イノベーション創出に向けて

エンゲージメントアジェンダ 3

46 中長期的な企業価値向上を支える財務戦略

47 CFOが語る財務戦略
48 注力テーマの解説

51 マネジメントセクション

52 取締役・監査役および執行役員
56 社外取締役メッセージ
57 コーポレートガバナンス

63 データセクション

64 財務・非財務ハイライト
68 市場データ
70 財務データ（11年間の財務サマリー）
72 連結財務諸表
78 会社情報・株式情報
79 情報掲載一覧

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の投資家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、記載の予測とは異なる可能性があります。

本アニュアルレポートに掲載していないさまざまな情報は、ウェブサイトに掲載しています。

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

アニュアルレポート

会社案内
会社プロフィール、事業概要、組織概要、沿革・歴史、主な事業所など

http://www.shiseidogroup.jp/company/

ビューティー／アート
企業文化活動、芸術文化支援（協賛）活動、ヘア&メーキャップアーティストの活動など

http://www.shiseidogroup.jp/beauty-art/

投資家情報
IR関連ニュース、決算発表関連資料、株主総会、コーポレートガバナンス、有価証券報告書など

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

ブランド
当社の展開するブランドをプレステージ、コスメティクスなどの領域別に紹介

http://www.shiseidogroup.jp/brands/

サステナビリティ
サステナビリティ戦略、「ISO26000」中核主題別（人権、労働慣行、環境など）への対応、活動実績データ、GRIガイドライン対照表など

http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/

安心・安全／研究開発
研究ビジョン、化粧品技術の歩み、グローバルネットワーク、研究開発の実績など

http://www.shiseidogroup.jp/rd/

決算日の変更について

当社および従来3月決算であった連結子会社は、前期より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。前期は決算期変更の経過期間であったことから、それらの会社は9カ月（2015年4月1日～2015年12月31日）、従来から12月決算会社であった連結子会社は12カ月（2015年1月1日～2015年12月31日）を連結対象期間とした変則的な決算となっています。このため、当期の対前期増減額および増減率については、参考情報としての「前期同一期間」との比較で記載しています。前期同一期間とは、当期（2016年1月1日～2016年12月31日）に対応する前期の同一期間（2015年1月1日～2015年12月31日）です。

報告対象期間
2016年12月期（2016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、2016年12月31日時点の株式会社資生堂と資生堂グループ各社（連結子会社）90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」

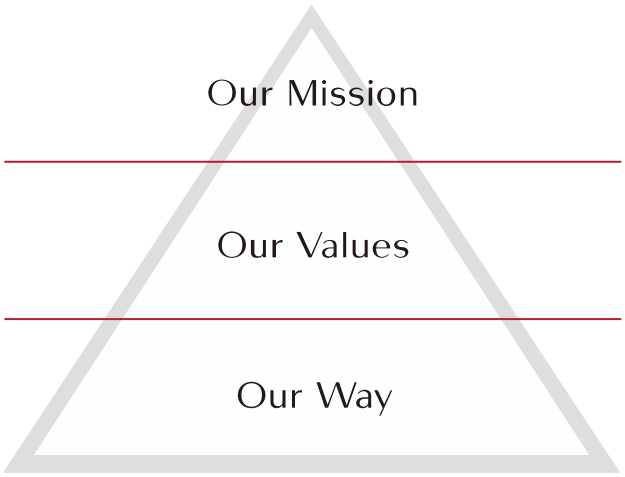
発行年月
2017年5月

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ものが、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。

WWW

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

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

価値創造モデル

資生堂は、「美しい生活文化の創造」という企業使命のもと、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。戦略実行のための基盤を強化しながら、すべての活動の基本軸に「お客さま起点」を据え、各プロセスが連携する、一気通貫のマーケティングとイノベーションを実践し、力強い成長と価値創出を果たしていきます。

美しさを通じて人々が幸せになる
サステナブルな社会の実現

Shiseido's DNA

これまで培ってきた強みを最大限に活用し、さらなる磨きをかけていきます

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

Japanese Aesthetics

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

Technology & Science

資生堂は、高機能・高品質・高い安全性を持ったイノベーティブな化粧品や最先端の美容法を創出し続けています。この土台となっているのは、研究開発や生産における業界屈指の技術力です。

Art & Design

創出した価値や「美」をお客さまに伝える独自のクリエーションが、資生堂の大きな強みとなっています。この強みにより、1916年の意匠部発足以降、日本の宣伝・広告、デザイン界を牽引しています。

OMOTENASHI

外見の美しさだけでなく、心まで豊かになっていただくことをめざし、全世界で約20,000名のビューティーコンサルタントが美容のプロフェッショナルとしてお客さま一人ひとりに寄り添い、当社のブランド価値を伝えています。

Human Centric

お客さま起点を追求し、ビューティーコンサルタントを通じてお客さまに価値を伝達するなど、資生堂の事業は「人」を中心としています。お客さまや社員などの「人」を大事にし続けてきたことは、価値形成の根幹となっています。

Facts & Figures

売上高

8,503億円

（現地通貨ベース前期同一期間比※1 +5.2%
前期同一期間比※1 -1.5%）

現地通貨ベースの売上高は、プレステージ領域を中心に各地域で伸長したことに加え、新規に取得したブランドの上乗せ効果もあり増収。円換算後では円高による為替影響を大きく受け、減収となりました。

営業利益

368億円

（前期同一期間比※1 -17.0%）

営業利益は、売上増に伴う差益増やコスト構造改革の効果などがあった一方、新規取得ブランドやライセンス契約に係る一時費用や構造改革費用、想定以上の円高影響などがあり、減益となりました。

日本、アジアでのポジション

日本、アジアの化粧品メーカー
ビューティー部門※2年間売上高

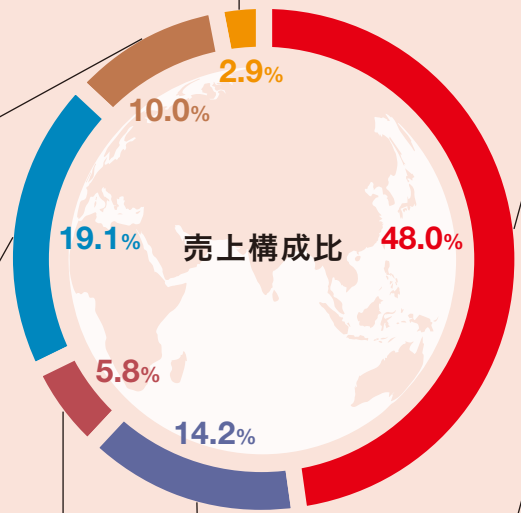
No.1

WWD『BEAUTY INC』ANNUAL RANKING（2017年4月発行）

展開する国と地域

約120

事業セグメント別売上高



トラベルリテール
売上高 248 億円
前期同一期間比 +60.4 %
（現地通貨ベース）

欧州
売上高 852 億円
前期同一期間比 -8.1 %※3
（現地通貨ベース）

米州
売上高 1,626 億円
前期同一期間比 +8.0 %※4
（現地通貨ベース）

日本
売上高 4,076 億円
前期同一期間比 +2.9 %

中国
売上高 1,205 億円
前期同一期間比 +11.4 %
（現地通貨ベース）

アジアパシフィック
売上高 496 億円
前期同一期間比 +7.0 %
（現地通貨ベース）

※1 当社および従来3月決算であった連結子会社は、前期より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。前期は決算期変更の経過期間であったことから、それらの会社は9カ月（2015年4月1日から2015年12月31日まで）、従来から12月決算会社であった連結子会社は12カ月（2015年1月1日から2015年12月31日まで）を連結対象期間とした変則的な決算となっています。このため、当期の対前期増減額および増減率については、参考情報としての「前期同一期間」との比較で記載しています。（前期同一期間とは、当期（2016年1月1日から2016年12月31日まで）に対応する前期の同一期間（2015年1月1日から2015年12月31日まで））
※2 食品・日用品などを除く
※3 「Jean Paul GAULTIER」ライセンス契約終了の影響および「Dolce&Gabbana」ライセンス取得の影響を除く実質売上前期同一期間比+9%
※4 「Laura Mercier」買収の影響を除く実質売上前期同一期間比+0%

営業利益率

4.3%

（前期同一期間比[※1] -0.8ポイント）

当期は営業利益の減に伴い、営業利益率も前期同一期間比0.8ポイント減となりました。

ROE

8.2%

（2015年12月期 6.0%[※5]）

中長期戦略「VISION 2020」では、2020年目標にROE12%以上を掲げています。当期のROEは、EPSの増加に伴い8.2%となりました。

従業員数[※6、※7]／従業員の国籍[※6]

4.5万人／66カ国

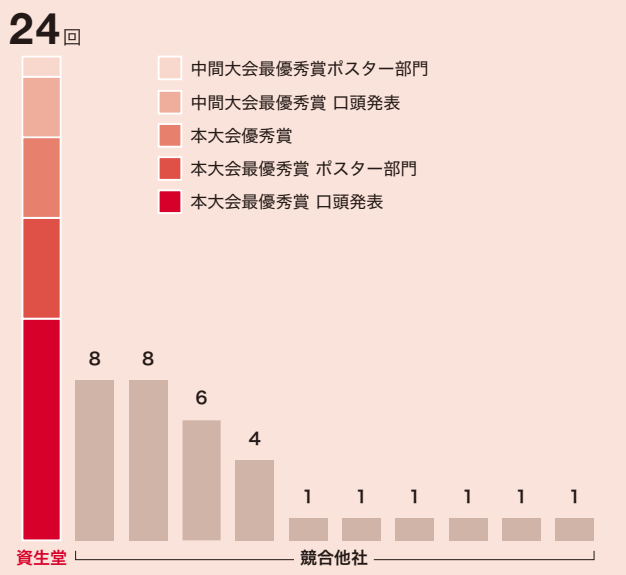
女性が活躍する会社ランキング（日本）

3年連続 No.1

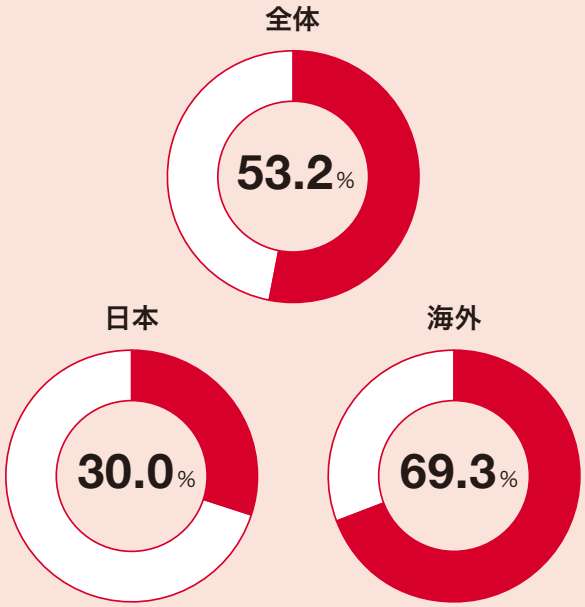
「女性が活躍する会社」総合ランキング（日経BP社『日経WOMAN』）

IFSCC（国際化粧品技術者会連盟）[※8]大会での受賞数

（2016年11月現在）



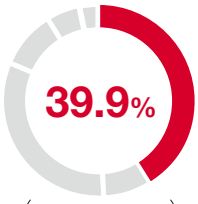
女性リーダー比率[※9]



※5　2015年12月期の連結ROEは、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算であった連結子会社は12カ月間を連結対象期間とした親会社株主に帰属する当期純利益を分子として算出しています。なお、前年同一期間の親会社株主に帰属する当期純利益をもとに試算した連結ROEは7.6%となります。
※6　従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数を含みます。なお、臨時従業員にはパートタイマーを含み、派遣社員を除いています。
※7　2017年1月1日時点
※8　The International Federation of Societies of Cosmetic Chemistsの略。世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発に取り組む国際機関
※9　2016年12月31日時点

主要ブランド一覧

売上高構成比



前期同一期間比※1
+15%

プレステージ

デパートや化粧品専門店を中心にカウンセリングを通じて販売している、付加価値の高い高価格帯化粧品

SHISEIDO
J C AP A E T

クレ・ド・ポー ボーテ
J C AP A E T

bareMinerals
J C※2 AP A E T

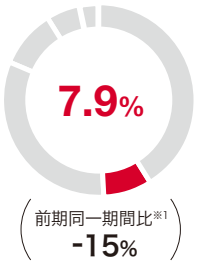
NARS
J C※2 AP A E T

イプサ
J C AP

Laura Mercier
J C※2 AP A E

ベネフィーク
J

売上高構成比



前期同一期間比※1
-15%

フレグランス

著名なデザイナーとのコラボレーションにより個性的なスタイルを提案する、ファッション性の高い高価格帯フレグランス

Dolce&Gabbana
J C※2 AP A E T

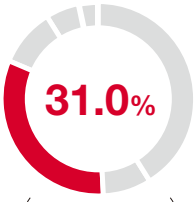
ISSEY MIYAKE
J C※2 AP A E T

narciso rodriguez
J C※2 AP A E T

展開する主な地域（2017年3月末時点）　日本：J　中国：C　アジアパシフィック：AP　米州：A　欧州：E　トラベルリテール：T

※1 現地通貨ベース　※2 香港のみ

売上高構成比



前期同一期間比※1
+1%

コスメティクス

ドラッグストアや量販店を中心に、お客さまに自由に選んでいただく中低価格帯化粧品。
市場、ブランド、チャネルの特性に応じてカウンセリング販売も行う

エリクシール
J C AP

マキアージュ
J C AP

HAKU
J C AP

プリオール
J

アネッサ
J C AP T

アクアレーベル
J

インテグレート
J

dプログラム
J

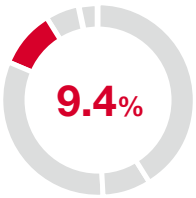
オプレ
C

ウララ
C

ピュア&マイルド
C

Za(ジーエー)
C AP

売上高構成比



前期同一期間比※1
+2%

パーソナルケア

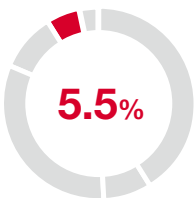
ドラッグストアや量販店を中心に展開。
低価格帯のスキンケア商品、シャンプーなどのヘアケア、ボディーケア商品など

専科(SENKA)
J C AP

TSUBAKI
J C AP

シーブリーズ
J

売上高構成比



前期同一期間比※1
+2%

プロフェッショナル

ヘアサロン向けのヘアケアやスタイリング商品、ヘアカラー剤、パーマ剤などの商材

SHISEIDO PROFESSIONAL
J C AP

JOICO
C AP A E

注:プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナルの主要事業以外に「その他」(売上高構成比6.3%)があります。
「その他」には、ザ・ギンザ、フロンティアサイエンス事業や資生堂パーラーなどが含まれます。

CEOが語る経営戦略

改革は順調に進捗、今後も加速していきます

中長期戦略「VISION 2020」ー資生堂のありたい姿ー

世界で勝てる日本発の
グローバルビューティーカンパニーへ

2015-2017年	2018-2020年
事業基盤の再構築	成長加速の新戦略

数値目標(2020年12月期)

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CEO
魚谷 雅彦

お客さま起点で資生堂を変える中長期戦略「VISION 2020」

2014年4月に社長に就任して3年が経ちました。私は就任当初、「資生堂を元気にする」と宣言し、さまざまな改革に取り組んできました。

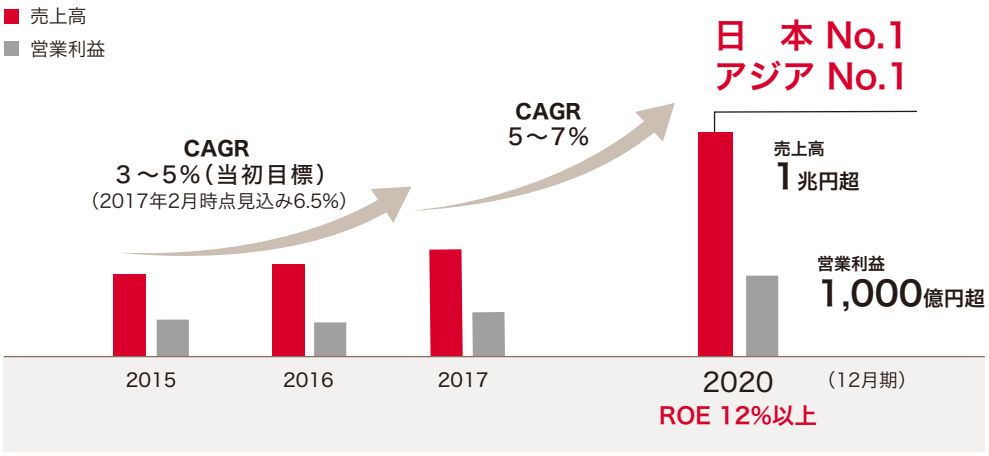
その背景には、それまでの資生堂が抱えていた大きな危機感と、「資生堂を変えたい」という全社員の強い想いがあります。当時の資生堂は、全体では一定の成長はしているものの、売上の約半分を占める日本事業ではマーケットシェアが低下し、成長できていませんでした。一方、海外事業では売上成長は続くものの、収益性が低いという課題を抱えていました。この背景には、売上や利益が低迷したことにより、数年にわたって、マーケティングや研究開発といったお客さま向けの投資を減らしていたことがあります。結果、お客さまや市場の変化に迅速かつ的確に対応できなくなり、お客さまからの支持を失うという負のサイクルに陥り、ブランド価値も低下してきていました。

この状況が続けば、資生堂の未来はない。私はそう強く感じ、まずはすべての活動を「お客さま起点」に転換していくことを決めました。そして2015年には、それまでの負の連鎖を断ち切り、資生堂が100年先も輝き続ける企業となる原型をつくるべく、中長期戦略「VISION 2020」をスタートさせました。

「VISION 2020」では、2020年に売上高1兆円超、営業利益1,000億円超、ROE12%以上という目標を掲げ、「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」の実現をめざしています。

2015年から2020年の6年間を2つのフェーズに分け、前半3年間は、積極的な投資を行うことで成長のための基盤を確立する「事業基盤の再構築」の期間。後半3年間は、前半でつくり上げた基盤をもとに、飛躍的な成長を実現する「成長加速」の期間と位置づけています。

「VISION 2020」定量目標



ブランド価値向上に向けて

成長軌道が鮮明になった2016年

私たちがまず取り組んだのは、成長の根幹となるブランド価値を再び磨き上げることです。ブランドは、お客さま起点の「マーケティング」と、革新的な製品開発といった「イノベーション」を掛け合わせてつくられた価値を、お客さまへ届くように社員が実行することでつくられていきます。マーケティングでは、重点ブランドを厳選し、お客さま向けの投資を徹底して強化してきました。これにより、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「イプサ」など、グローバルで強化したプレステージブランドが大きな成長を遂げています。これらのマーケティング投資は、2015年からの3年間で累計1,000億円超の投資増を計画しています。また、この投資原資を捻出すべくコスト構造改革にも取り組み、3カ年累計600億円超のコスト削減効果を見込んでいます。

▶ 詳細：「エンゲージメントアジェンダ 3 『中長期的な企業価値向上を支える財務戦略』」（P46-50）

次に、直面していたさまざまな課題、いわゆる負の遺産の対応と解決を進めました。具体的には、中国やアジアの店頭在庫の適正化、赤字事業からの撤退、バックオフィスやITシステムの統合などに取り組みました。これらは、資生堂の未来の成長のためには必ず解決しなければならないと、強い決意を持って実行したものです。

2016年には、次の成長に向けた正のサイクルの構築を本格的に推進しました。

中でも、1月よりスタートしたグローバル経営体制は、大きな変化を生んでいます。6つの地域本社と5つのブランドカテゴリーを掛け合わせるこの体制は、各地域本社それぞれが大きな権限を持ち、責任を持って地域の経営を行うものです。これまでの日本中心、本社中心の組織を変更し、地域のお客さまニーズに合ったマーケティングを実行することで、グローバルで大きな成長をめざします。さらに、欧米の組織構造改革も同時に進め、それぞれの地域が自立し、自らの力で売上・利益ともに成長できる経営を確立します。

▶ 詳細：「エンゲージメントアジェンダ 1『地域×ブランド』」（P23-35）

また、新たな価値創造に向けた「センター・オブ・エクセレンス」体制も稼働し始めました。これは、スキンケアは日本、メーキャップとデジタルは米州、フレグランスは欧州と、各カテゴリーにおいてグローバルで最も大きな影響力を持つエリアが、情報収集からグローバルでの戦略立案、商品開発をリードする仕組みです。エリアを横断した価値づくりによって全世界のマーケティングに活用していきます。

▶ 詳細：「エンゲージメントアジェンダ 2『2020年のその先を見据えて』イノベーション創出に向けて」（P42）

「VISION 2020」は順調に進捗

事業基盤の再構築 → **成長加速の新戦略**

2014/2015　2016　2017　2018　2019　2020

負の遺産への対応・解決

- **中国、アジアにおける店頭在庫水準の適正化**
- **赤字事業からの撤退**
  ギリシャ、トルコ、インドのZa事業
- **組織統合・効率化**
  欧米でのバックオフィスおよびシステム統合
- **欧米の構造改革**
  欧州 化粧品・フレグランス組織統合
  米州 ベアエッセンシャル Inc.の構造改革

正のサイクルの構築

- **ブランドの選択・集中、強化戦略**
  重点ブランドのリニューアル
- **マトリクス型組織体制、「センター・オブ・エクセレンス」スタート**
- **新ブランドの獲得・ライセンス**
  「Laura Mercier」、「Dolce&Gabbana」
- **マーケティング、イノベーション投資強化**
- **コスト構造改革**

グローバルでのブランドポートフォリオ強化

Laura Mercier

Dolce&Gabbana

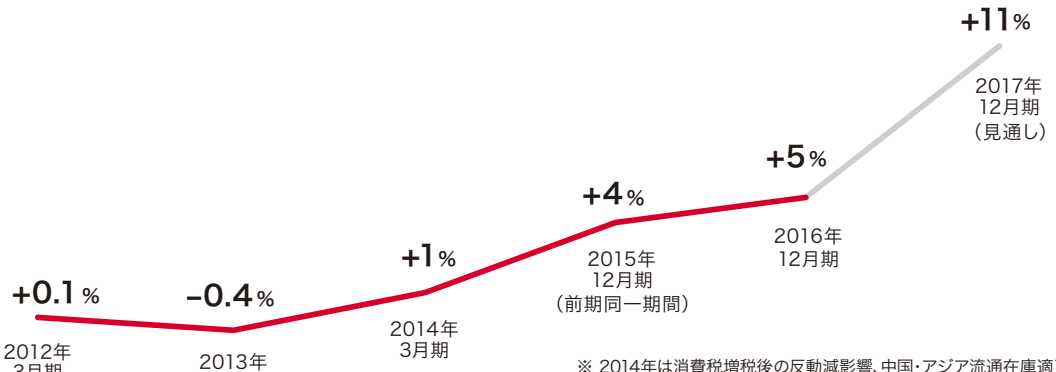
そして、M&Aによる新ブランドの獲得も実行しました。2016年7月には、米国のメーキャップブランド「Laura Mercier」を取得。10月には、世界有数のファッションブランド「Dolce&Gabbana」とのライセンス契約をスタートしました。これらのブランドは、各地域本社がエリアのブランドポートフォリオを検討し、自らのエリアに必要な戦略ブランドとして、私および取締役会に提案してきたものです。この2つのブランドが私たちの今後のグローバル成長に寄与していくことは間違いありません。

これまで進めてきたお客さま起点の改革や数々の取り組みは順調に進捗しています。2016年12月期の売上高は8,503億円、現地通貨ベースで、2015年12月期はプラス4%、2016年12月期にはプラス5%と、2年連続の成長を遂げ、確実に成果が表れてきています。世界各地で重点ブランドを中心にプレステージ領域の売上が拡大するなど、ブランド力は着実に向上しています。エリアでは、成長軌道に転じた日本事業に加え、中国事業、トラベルリテール事業などが全体を大きくけん引する成果をあげています。なお、営業利益は構造改革やM&Aなどに関する一時費用の計上があったことから、368億円となりました。

▶ 詳細：「Overview『Facts & Figures』」(P10-11) 🕮

ただし、課題がなくなったわけではありません。重点強化を図ったものの期待に届いていないブランドもあり、これらは2017年以降に積み残した課題となっています。

売上高は成長軌道へ



※ 2014年は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫適正化影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く
2013年は消費税増税前の駆け込み需要、「DECLÉOR」、「CARITA」ブランド売却の影響を除く

2017年 投資強化を継続

2017年は、前半3カ年の最終年であり、「事業基盤の再構築」を完遂する年になります。2020年の売上高1兆円超、営業利益1,000億円超を確実に達成すべく、投資の強化を継続します。

具体的には以下の3点に注力します。

第1に、現在注力し、成長している領域へのさらなる投資強化を進めます。

まずは、「プレステージファースト」です。現在伸長しているプレステージ事業に、投資の選択と集中を行います。今まで注力してきた「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」などに加えて、新しく取り組みをスタートした「Laura Mercier」、「Dolce&Gabbana」を飛躍的に成長させるべく、大胆に投資を強化する考えです。

同時に、日本発のブランドを中国やアジアにて展開し、ローカルコミュニケーションを強化することで成長を加速させます。日本のブランドの信頼感や品質の高さには定評があり、資生堂ならではの競争優位性があると考えています。

また、デジタル領域など、グローバルで成長著しい分野への投資強化も進めていきます。2020年にはプレステージでのEコマースの売上比率を20%超まで引き上げる考えです。

第2に、課題への取り組みです。

特に、「bareMinerals」、「オプレ」、日本のパーソナルケア領域の再生が喫緊の課題であり、引き続き重点的に取り組みます。「bareMinerals」ブランドを扱うベアエッセンシャルInc.は、2016年に抜本的な構造改革を実施しました。本社機能を米国サンフランシスコから地域本社のあるニューヨークへ移転し、2017年より新マネジメント体制をスタートさせています。今後は新体制のもと、成長をめざします。また、近年苦戦している中国専用ブランドの「オプレ」は、2016年にリブランディングを開始。「オプレ」ブランドの価値をもう一度見つめ直し、カウンターや広告などブランドコミュニケーションを刷新してきました。2017年は、新しいブランド価値のもとで開発された商品リニューアルを春、夏、秋の3回実施し、成長への転換をめざします。

日本のパーソナルケア戦略はゼロから見直しを進め、資生堂が強みを発揮する領域に集中していく考えです。

第3に、プロダクティビティの向上です。

収益性改善は引き続き大きな課題であり、今まで着手できていなかった領域まで取り組みます。例えば、事業ポートフォリオの大胆な組み替えや生産性の低い商品アイテム・SKU※数削減の徹底など、より一歩踏み込んだ活動を推進していきます。

また、地域別の課題解決に積極的に取り組み、2020年にはすべての地域本社が2桁の営業利益率を実現します。

▶ 詳細：「エンゲージメントアジェンダ 3 『中長期的な企業価値向上を支える財務戦略』」（P46-50）

※ SKU：Stock Keeping Unit（最小管理単位）

2017年12月期の見通しと取り組み

2017年12月期見通し（2017年2月9日発表）

（億円）	2017年12月期（計画）	2016年12月期	前期比	同現地通貨ベース
売上高	9,400	8,503	+10.5%	+11.0%
営業利益	455	368	+23.7%	–
特別損益	-25	127※	–	–
親会社株主に帰属する純利益	260	321	-19.0%	–
ROE	6.5%	8.2%	–	–

主要通貨のレート

2017年12月期（想定）	2016年12月期
米ドル＝110円	米ドル＝108.9円
ユーロ＝118円	ユーロ＝120.4円
中国元＝16円	中国元＝16.4円

※ 2016年12月期は、特別利益に鎌倉工場跡地売却益（90億円）、フレグランスブランド「Jean Paul GAULTIER」の知的財産権譲渡益（90億円）などを計上

事業基盤再構築完遂のためのキーアクション

注力領域のさらなるフォーカス	▸ プレステージファースト ▸ 日本発ブランドの成長加速 ▸ デジタル・Eコマース強化
課題への取り組み	▸ ベアエッセンシャルInc.の構造改革 ▸ 「オプレ」のブランド力強化 ▸ 日本のパーソナルケア戦略の見直し
プロダクティビティの向上	▸ 事業ポートフォリオの大胆な組み替え ▸ 商品アイテム・SKU数削減

2020年に向けた成長加速

今後は後半3カ年の「成長加速の新戦略」につながる、さまざまな取り組みも実行していきます。中長期的な成長拡大のための取り組みとして、特に強化していくのが「イノベーション」です。新しい価値やモノで、お客さまの変化に対応していきます。例えば、今後加速すると思われるビューティー領域のパーソナライゼーションに向けた投資です。この先駆けとなるのが、2017年1月に買収した米国ベンチャー企業MATCHCo.です。

さらに、外部とのアライアンスによって資生堂以外の革新的な技術やアイデアを取り入れるオープンイノベーションも積極的に展開していきます。2016年12月には、ベンチャー企業への投資を行う「資生堂ベンチャーパートナーズ」を設置しました。このように、新しい価値や画期的な技術など、新しい潮流を積極的に取り入れていきます。

そして、2018年末には日本に世界最大級※の研究施設「グローバルイノベーションセンター」の竣工も予定しています。研究開発領域を中心に世界中の知恵やノウハウを結集させ、ここから新たなイノベーションを生み出していきます。

▶ 詳細：「エンゲージメントアジェンダ 2『2020年のその先を見据えて』」（P36-44）

※ 化粧品（ビューティーケア）の研究所として単一施設での人員数が世界最大級

100年先も輝く会社へ

100年先も輝き続ける資生堂をつくる。そのためには、「美しい生活文化の創造」という企業使命のもと、社会と資生堂が共に持続的に成長を実現することが重要です。

サステナブルな成長に向けては、経営システムとしてのコーポレートガバナンス強化が欠かせません。これまで資生堂は、M&Aの実行、研究所や新工場への投資、マーケティング投資など、大規模な投資を迅速かつ大胆に行ってきました。それを可能にした最大の要因は、独立社外役員が過半数を占める取締役会が、モニタリングボードとして私たちの戦略を検討・評価する機能を十分に果たしていることだと考えます。今後も、長期的な企業価値向上に向けてコーポレートガバナンスをグローバル基準で進化させ、実効性を高めていきます。

▶ 詳細：「マネジメントセクション『コーポレートガバナンス』」（P57-62）

さらに私が今、改めて重要だと捉えているのが、資生堂が140年以上にわたって受け継ぎ、蓄積してきた伝統と文化です。これは、資生堂の独自性を生む源泉であり、実際に世界の人々から「資生堂の事業そのものが文化的資本を高めている」と評価されています。長期的な企業成長のために必要な観点としてESGへの取り組みが注目されていますが、資生堂では独自にカルチャーの“C”を加えた「ESCG」を大切にしながら、持続的成長を確実なものにしていきます。

また、グローバルで勝ち抜くための人材育成や組織改革も引き続き進めます。特に、ダイバーシティの充実は、グローバルの成長には欠かせない要素です。国籍、性別、年齢、職歴など、あらゆる面で多様な意見が集まることが、強い組織や多様な価値づくりの基礎となります。中でも、日本の社会課題である女性活躍は、当社がリードしていくべきだと考えています。当社の日本の女性リーダー比率は昨年30%を超えました。2020年には40%以上をめざして育成を進めます。

加えて、チャレンジし続ける風土「トライ&エラー&トライ」が社員に根づいてきました。今後も国やエリアの特色を活かしながら、「One Shiseido」として力を結集させていきます。

▶ 詳細：「エンゲージメントアジェンダ 2『2020年のその先を見据えて』」（P45）

「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーへ」。私たちは、世界の人々から愛される強いブランドと、今までにない価値を生み出すイノベーション力を合わせて、2020年、さらにその先へと、グローバルで力強い成長を成し遂げていきます。

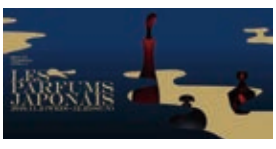
これからの資生堂に、どうぞご期待ください。

資生堂独自のESCG

Environment
環境

Society
社会

Culture
文化



Governance
ガバナンス

独立社外役員が過半を占める（取締役7名中4名、監査役5名中3名）

エンゲージメントアジェンダ 1

地域×ブランド

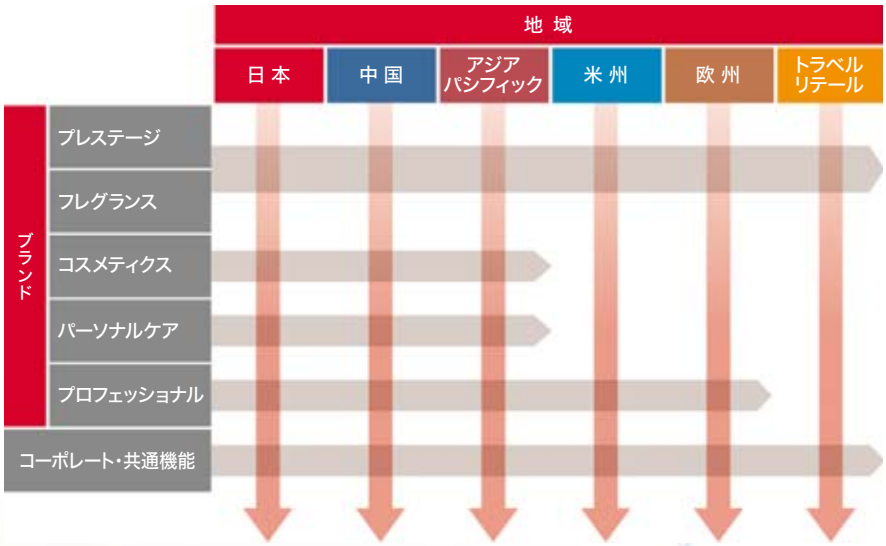
1

6つの地域本社とグローバル経営体制

Think Global, Act Local.

2016年、日本発のグローバルビューティーカンパニー実現の鍵を握る、グローバル経営体制がスタートしました。6つの地域と、5つのブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型の組織により、地域ごとに営業や財務など幅広い権限と、売上・利益への責任をあわせ持ちます。これにより、各地域に適したマーケティング活動や機動的な意思決定を行うことが可能となり、お客さまの購買行動や市場変化への対応力を高めていきます。

地域×ブランドのマトリクス型組織体制



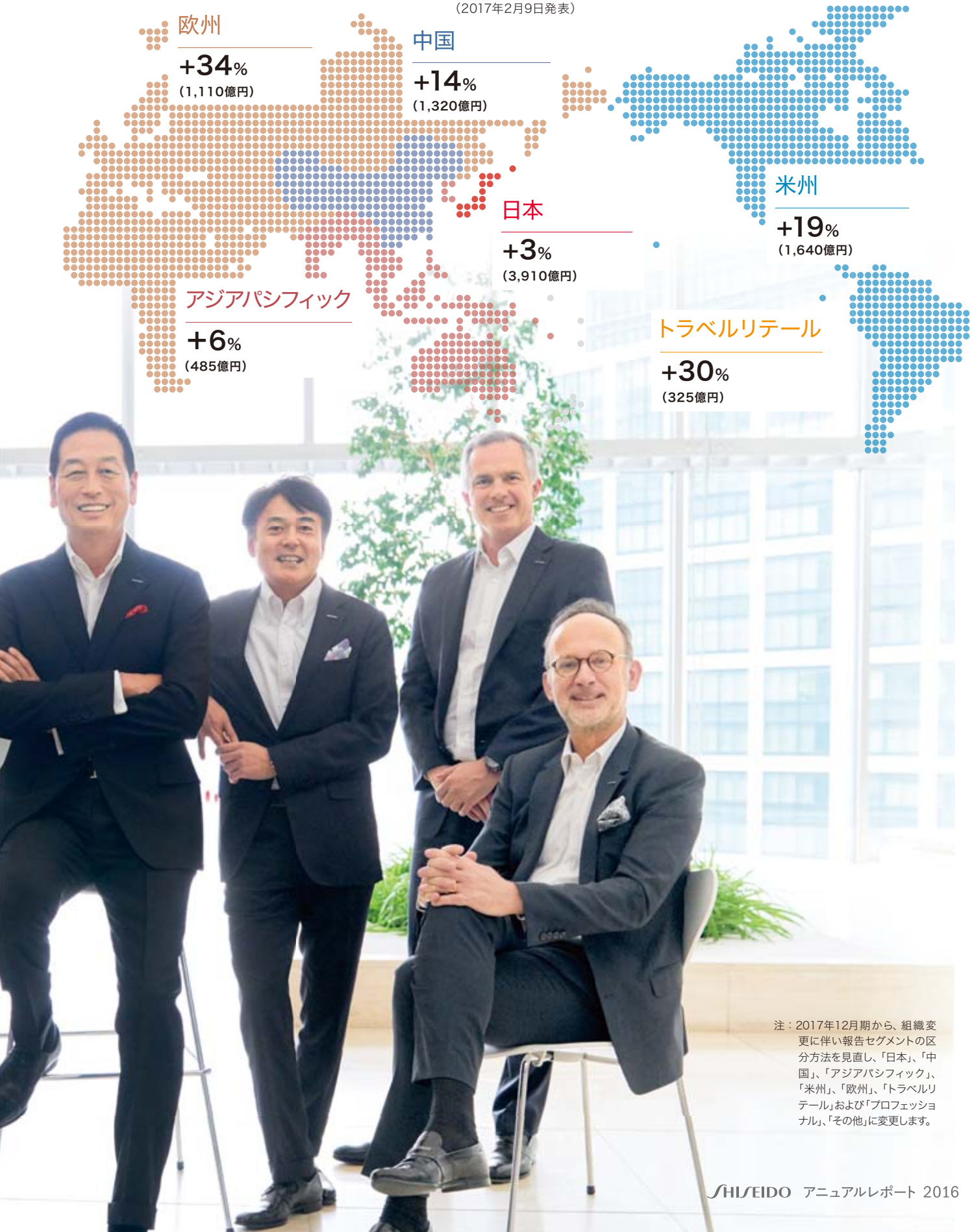
6つの地域本社の責任者

❶資生堂中国社長　藤原 憲太郎
❷資生堂アジアパシフィック社長　ジャン フィリップ シャリエ
❸資生堂グループCEO　魚谷 雅彦
❹資生堂ジャパン社長　杉山 繁和
❺資生堂トラベルリテール社長　フィリップ レネ
❻資生堂アメリカズ社長 CEO　マーク レイ
❼資生堂EMEA社長 CEO　ルイ デサザール

2017年12月期通期見通し

売上高前期比(現地通貨ベース)・売上高

(2017年2月9日発表)



注:2017年12月期から、組織変更に伴い報告セグメントの区分方法を見直し、「日本」、「中国」、「アジアパシフィック」、「米州」、「欧州」、「トラベルリテール」および「プロフェッショナル」、「その他」に変更します。

日本

持続的な成長に向け、選択と集中を徹底

資生堂ジャパン社長
杉山 繁和

成果と課題

2016年12月期の日本事業は、前期同一期間比2.9%の増収、4.4%の増益となり、2年連続で売上目標を達成。成長モメンタムが確実なものになっています。これは、部門を超えた全社員がお客さま起点で連携する「ICHIGAN」の取り組みを強力に推し進めるとともに、マーケティング投資の「選択と集中」に注力してきたことによるものです。さらに、訪日外国人によるインバウンド需要を確実に捉えたことも奏功し、結果として、プレステージ領域の「クレ・ド・ポー ボーテ」が大きく伸長したほか、美容液「アルティミューン」が牽引した「SHISEIDO」も売上を大きく伸ばしました。また、コスメティクス領域における「エリクシール」、「マキアージュ」、「アネッサ」も伸長。さらに、専門店の売上も拡大しました。

一方、パーソナルケア領域では、新商品の投入など積極的なマーケティングを行いましたが、競争環境の激化もあり、前期を下回りました。この領域を重点課題として、さらなる強化策を推し進めていきます。

今後の戦略

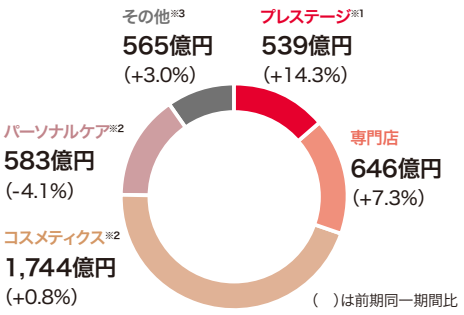
- **本業に集中する**
- **本業を変えていく**
- **必ず勝つ・成果を出す**

今後の日本事業においては、これまでの成長モメンタムをさらに伸ばし、持続的に売上と利益を成長させることが最大のテーマとなります。また、2017年から新体制となり、「本業に集中する」、「本業を変えていく」、「必ず勝つ・成果を出す」の3つを方

売上高・営業利益実績

（億円）	2016年12月期	2015年12月期（調整後）	前期同一期間比
売上高	4,076	3,960	+2.9%
営業利益	574	550	+4.4%
営業利益率	12.6%	12.6%	+0.0ポイント

2016年12月期 事業本部別売上高構成比



※1 日本地域のマネジメント体制に合わせ、従来のプレステージ事業を「プレステージ」、「専門店」に分割しています
※2 「エージープラス」（リニューアル後は「エージーデオ24」に名称変更）、「ウーノ」、「マシェリ」の3ブランドを、当第1四半期よりコスメティクスからパーソナルケアへ移管。前年実績は移管後の区分に組み替えて算出
※3 その他には、ザ・ギンザ、資生堂プロフェッショナル、フロンティアサイエンス事業、資生堂パーラーなどが含まれます

2016年12月期 売上成長モメンタム

プレステージ※4	↗
コスメティクス	↗
パーソナルケア	↘

市場成長率に対して
↗ アウトパフォーム
↘ アンダーパフォーム

※4 専門店売上を含む

SHISEIDO

クレ・ド・ポー ボーテ

針として掲げました。

「本業に集中する」とは、すべてをお客さま起点で考え、本業である足元の事業、特に化粧品事業に、意識も活動も集中させていくということです。ブランドを軸にマーケティングと営業の一気通貫のマーケティングを「ICHIGAN」で実行していきます。

「本業を変えていく」とは、お客さまや社会の変化に対応することです。例えば、今後の拡大が期待できるデジタル・Eコマースの領域への投資を強化していきます。また、当社が強みを持つスキンケア、ベースメーキャップ、サンケアの「肌3分野」を強化していきます。加えて、増加する訪日観光客に対してボーダレスマーケティングを積極的に推進し、インバウンド需要を取り込みます。

苦戦を続けてきたパーソナルケア領域の立て直しは急務であり、ブランドの有り様、販売の仕方、営業体制などすべてにおいて、ゼロから戦略を見直します。コスメティクスおよびパーソナルケア領域では、売場が最も重要であることから、外部パートナーとの戦略的アライアンスによって店頭実現力、生産性向上を強化します。すでに、ユニ・チャーム（株）とライオン（株）と提携しており、2017年から3社の協業で売場づくりなどを行い、売上増と生産性向上を実現します。

「必ず勝つ・成果を出す」とは、さらにシェアを高め、マーケットリーダーの座を取り戻すということです。

日本で最も魅力あるビューティーカンパニーへ。着実に売上と利益が伸ばせる領域へ選択と集中を行い、2017年12月期は、売上高3%増（前期比）の3,910億円をめざしていきます。

2016年12月期
ブランド別店頭売上前期比

プレステージ ※1		
クレ・ド・ポー ボーテ ↗	SHISEIDO ↗	ベネフィーク →
イプサ ↗	NARS ↗	
コスメティクス		
エリクシール ↗	マキアージュ ↗	アネッサ ↗
アクアレーベル ↘	インテグレート ↗	HAKU ↘
パーソナルケア ※2		
TSUBAKI ↘	専科 ↘	シーブリーズ ↗

↗ 前期実績を上回る　↘ 前期実績を下回る　→ 前期並み
※1 専門店売上を含む　※2 店頭出荷ベース

アネッサ

中国

課題を克服し、力強い成長モメンタムへ

資生堂中国社長
藤原 憲太郎

成果と課題

プレステージ領域とEコマースが大きく成長した2016年12月期の中国事業。結果、前期同一期間比11.4%の増収、営業利益率は3.9ポイント改善と大きな成果をあげることができました。特に「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」は、デパートチャネルにおいて競合を凌ぐ成長を遂げ、プレステージ領域は前期同一期間比33%の増収となりました。さらに、飛躍的に伸長しているのがEコマースです。前期同一期間比50%超の成長率、中国（香港を除く）での売上構成比は23%を占めるまで拡大しています。

一方で、コスメティクス領域は中核ブランドである「オプレ」の再生に向けて、新カウンターの導入や新規チャネルへの展開を進めたほか、「ピュア&マイルド」の商品リニューアルなど、売上回復に向けた施策を実施しましたが、課題が残りました。

今後の戦略

- **プレステージ領域の継続強化**
- **コスメティクス領域の成長性回復**
- **成長市場であるEコマースやデジタル領域への投資拡大**

今後は、重点領域のさらなる強化と課題の残る領域への対応を進めます。

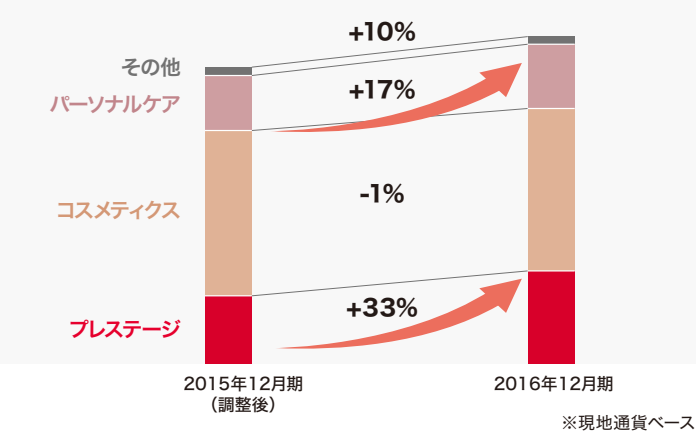
急速に市場が拡大しているEコマースは、主にミレニアル世代を対象としたクロスチャネル戦略をもとに、注力ブランドの売上成長を実現します。さらに、有力なEコマースサイトとの戦略的パートナーシップを通じた事業拡大を推進し、成長の勢いを加速させます。

そして、コスメティクス領域の中核ブランドである「オプレ」へ

売上高・営業利益実績

（億円）	2016年12月期	2015年12月期（調整後）	前期同一期間比
売上高	1,205	1,257	-4.2%（現地通貨ベース +11.4%）
営業利益	42	-5	–
営業利益率	3.5%	-0.4%	+3.9ポイント

事業別売上高前期比



※現地通貨ベース

「オプレ」のカウンター

「クレ・ド・ポー ボーテ」の店頭

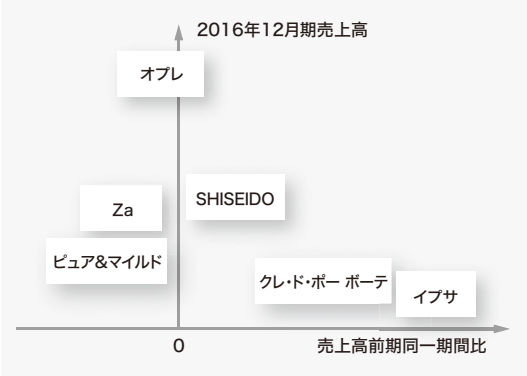
の投資強化を継続します。2016年春から取り組んでいるリブランディングをさらに推進し、2017年3月より、正常で安定した肌の再生サイクルを「黄金循環」と定義した独自の美容理論に基づいた、商品の全面リニューアルを順次行っています。また、厳しい状況が続いているデパートチャネルにおいては不採算カウンターの閉鎖を進める一方、成長チャネルであり、集客力を高めているショッピングモールにブランドショップを積極的に出店するなど、お客さまの変化にスピードを上げて対応することにより、2桁の売上成長をめざします。

プレステージ領域は、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」を中心に引き続き強化し、アジア全域のボーダレスマーケティング戦略のもと、成長をけん引します。

さらに、メイドインジャパンの製品価値を高く評価するお客さまが増えている市場環境を踏まえ、日本発ブランドの「エリクシール」を戦略ブランドと位置づけ、現地のお客さまのライフスタイルや嗜好に合わせて展開しています。すでに2017年1月より、ショッピングモール内にブランドショップをオープンしたほか、Eコマースもスタート。デジタルを積極的に活用しながら、日本品質・日本発ブランドの価値を発信していきます。

このような取り組みにより、2017年12月期の売上高は、前期比14%増（現地通貨ベース）の1,320億円をめざします。また、地域内子会社機能の連携・強化により生産性や効率性を高めることで、収益性の向上も実現します。

ブランド別店頭売上



※現地通貨ベース

現地モデルを起用した「エリクシール」の宣伝広告

米州

構造改革とブランド取得により売上成長を加速し、将来の収益基盤を整備

資生堂アメリカズ社長 CEO
マーク レイ

成果と課題

2016年12月期、米州事業では収益力拡大に向け、さまざまな改革を行いました。

2016年7月には、「フレンチエレガンス」というブランドコンセプトを持ち、プレステージメーキャップブランドとして確固たる地位を築いている「Laura Mercier」とプレステージスキンケアブランドの「RéVive」を所有するGurwitch Products, LLC.を買収しました。米州でのブランドポートフォリオ強化とシェア拡大に向け、大きな戦力になると確信しています。特に近年、米州ではメーキャップ市場の成長が著しく、「Laura Mercier」は大きな成長が見込めます。

加えて、積年の課題であった米州売上の約4割を占めるベアエッセンシャル Inc.の構造改革を進めました。サンフランシスコの本社機能をアメリカ地域本社のあるニューヨークに移転し、組織統合をすることで、地域内における事業体制の効率化を進めるとともに、地域全体でデジタル戦略を軸にプレステージメーキャップブランドを強化しています。

さらに、メーキャップとデジタル分野の「センター・オブ・エクセレンス」がイノベーションの世界戦略拠点として始動し、世界各地のマーケティングに活かされています。

米州事業の2016年12月期の売上高は、前期同一期間比8.0%の増収となった一方、成長に向けた積極的な投資と一時的な構造改革費用に伴い営業損失となりました。しかしながら将来の収益基盤の整備が確実に進んでおり、今後は収益性を大きく回復できると考えています。

bareMinerals

売上高・営業利益実績

(億円)	2016年12月期	2015年12月期 (調整後)	前期同一期間比
売上高※	1,626	1,675	-3.0% (現地通貨ベース +8.0%)
営業利益	-118	-56	–
営業利益率	-6.8%	-3.1%	-3.7ポイント

※「Laura Mercier」買収影響を除く実質前期同一期間比（現地通貨ベース）+0%

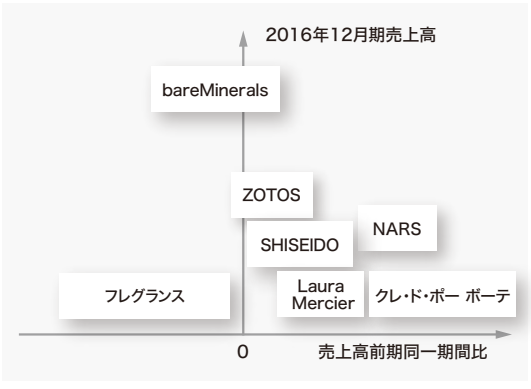
2016年12月期 売上成長モメンタム

プレステージ ↗

フレグランス ↘

市場成長率に対して
↗ アウトパフォーム
↘ アンダーパフォーム

ブランド別店頭売上



※現地通貨ベース

「NARS」の店頭

今後の戦略

- **「bareMinerals」の成長性回復**
- **メーキャップ領域を中心としたプレステージブランドの強化**
- **組織力強化による効率化・生産性向上**

今後の米州事業は、ベアエッセンシャル Inc.の構造改革や、メーキャップ領域を中心としたプレステージブランドの強化を通じて、成長性を拡大していきます。

ベアエッセンシャル Inc.の「bareMinerals」は、2016年に発売した「GEN NUDE」、「BAREPRO」などの新製品が好調に推移し、強化したデジタルマーケティングが奏功するなど、明るい兆しも見え始めています。2017年春には、主力商品であるルースタイプのファンデーション「ORIGINAL」を刷新しています。今後は新たなマネジメント体制のもと、マーケティング強化を進めて成長性を回復するとともに、利益を生むブランドとして早期再生を急ぎ、2018年12月期にはのれん等償却後利益の黒字化をめざします。

「Laura Mercier」は、既存事業との統合プロセスが順調に進展しています。今後は、成長に向けてマーケティング投資を拡大するとともに、主力チャネルであるデパートやスペシャルティストア（企業型専門店）での販売を強化し、2017年12月期は、前期比10%超の売上成長とのれん等償却前利益の黒字化を計画しています。

また、地域本社体制の本格稼働によって、大胆かつ迅速な意思決定が可能となっており、サプライチェーンにも大きな効果が表れ始めました。今後も、地域内で共通の管理システムに基づいてKPI設定や在庫管理などを進め、事業体制の抜本的な効率化を進めることで、スピード感を持って収益性の向上を実現します。

これらの取り組みにより、2017年12月期の米州事業の売上高は、「Laura Mercier」の売上が上乗せになることから、前期比19%増（現地通貨ベース）の1,640億円を計画しています。

Laura Mercier

Gurwitch Products, LLC.の概要

事業内容	「Laura Mercier」および「RéVive」ブランドの化粧品の販売
設立年	1995年
売上高	175百万米ドル（2015年12月期）

欧州

「Dolce&Gabbana」への投資強化により、成長基盤を確立

資生堂EMEA社長 CEO
ルイ デサザール

成果と課題

2016年12月期の欧州事業は、プレステージ領域のさらなる成長に向け、「SHISEIDO」、「narciso rodriguez」、「ISSEY MIYAKE」などのマーケティング強化に取り組みました。また、フレグランス領域でのシェア拡大に向け、2016年10月には、イタリアのラグジュアリーファッションブランド「Dolce&Gabbana」のライセンスビジネスを開始しました。これは、フレグランス、メーキャップ、スキンケア商品の開発、生産および販売に関する独占グローバルライセンス契約であり、欧州事業の飛躍に向けた大きな一歩です。世界のファッション・ビューティー業界をリードする同社とのコラボレーションにより、新たな価値創出につなげます。

また、バックオフィスのスリム化および営業シナジーの創出を目的に、これまで別々に事業を展開していたフレグランス事業と化粧品事業の組織統合も各国で行いました。これにより、組織の効率化に加え、「One Shiseido」という一つのチームとしての結束力が高まりました。

2016年12月期の売上高は、「Jean Paul GAULTIER」の契約が終了したことによる売上減があったことから前期同一期間比で8.1%の減収となりましたが、この「Jean Paul GAULTIER」と、10月から事業活動をスタートした「Dolce&Gabbana」の影響を除く実質売上高は9%の成長となっています。営業利益率は、売上減少による差益減に加え、地域内事業体制の統合に伴う構造改革費用と「Dolce&Gabbana」への投資強化を行ったことから、前期同一期間比12.3ポイント減となりました。

売上高・営業利益実績

(億円)	2016年12月期	2015年12月期(調整後)	前期同一期間比
売上高※	852	1,042	-18.2% (現地通貨ベース -8.1%)
営業利益	-72	46	–
営業利益率	-8.1%	4.2%	-12.3ポイント

※「Jean Paul GAULTIER」ライセンス契約終了の影響および「Dolce&Gabbana」ライセンス取得の影響を除く実質前期同一期間比(現地通貨ベース)+9%

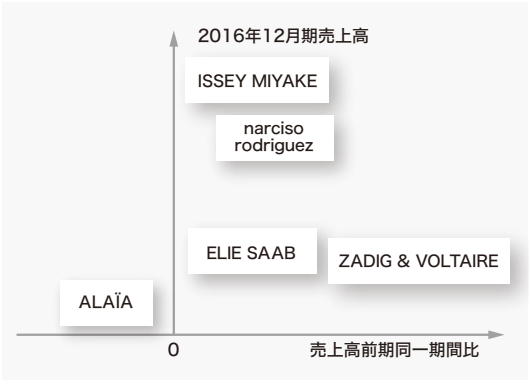
2016年12月期 売上成長モメンタム

プレステージ	↗
フレグランス※	↗

市場成長率に対して
↗ アウトパフォーム
↘ アンダーパフォーム

※「Jean Paul GAULTIER」および「Dolce&Gabbana」の売上を除くベース

ブランド別店頭売上(フレグランス)



※現地通貨ベース

narciso rodriguez

Dolce&Gabbana

今後の戦略

- **「Dolce&Gabbana」への投資強化による成長性拡大**
- **強化ブランド・ラインの絞り込みと集中投資**
- **組織統合の推進による収益力向上**

市場を上回る成長を続ける「SHISEIDO」においては、強化ラインと展開する商品数の選択と集中により最適化を図り、さらなる成長をめざします。また、フレグランス分野の「センター・オブ・エクセレンス」の拠点としての機能を高めることにより、グローバルで価値を拡大していきます。

本格稼働する「Dolce&Gabbana」は、広告費などのマーケティング費用を大胆に投資し、ブランドエクイティを強化していきます。2017年12月期の上期中には当社工場への生産移管を完了させ、下期には、出荷と投資のバランスが整うことから、収益性が大幅に改善します。2017年12月期は投資が大きく先行するものの、ブランドの成長モメンタムを回復し、収益性を高めることにより、2018年12月期より黒字化をめざします。中期的には、欧州での展開はもちろん、資生堂のグローバルネットワークを活用し、トラベルリテール事業や、アジア・中国などでの販売を強化します。加えて、資生堂グループの高い技術力や商品開発力を活用した商品ラインの強化を進め、フレグランスに加えてメーキャップやスキンケアラインも拡充し、売上成長を加速させていく考えです。

2017年12月期の欧州事業の売上高は、「Dolce&Gabbana」の売上が通期で計上されることから、現地通貨ベースで前期比34%増の1,110億円を計画しています。

「Dolce&Gabbana」ライセンス契約の概要

契約者	ライセンス元 Dolce&Gabbana S.r.l. ライセンス先 ボーテプレステージインターナショナル S.A.（契約当時）
内容	「Dolce&Gabbana」ブランドのフレグランス、化粧品の開発・製造・販売ライセンス契約
開始日	2016年10月1日

「Dolce&Gabbana」ブランドの化粧品事業概要

売上高	約4億ユーロ（2015年12月期）
主な販売チャネル	デパート、パフューマリー（専門店）、免税店、直営店など

ISSEY MIYAKE

アジアパシフィック

ローカライズマーケティングで、圧倒的なブランド力を確立

資生堂アジアパシフィック社長
ジャン フィリップ シャリエ

成果と課題／今度の戦略

- **積極投資による プレステージ領域の強化**
- **日本発ブランドの拡大**
- **地域本社機能の強化**

2016年1月、アジアパシフィック地域の統括機能やマーケティング機能を日本本社からシンガポールに移管し、地域本社が本格稼働しました。地域本社に権限を大幅に移譲することで、意思決定や改革のスピードが加速した結果、2016年12月期の売上高は前期同一期間比7%増、すべての国で増収と、確かな手応えを感じた年となりました。特に韓国、タイ、ベトナムにおいて、プレステージ領域の「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」の売上が大きく拡大。さらに、日本発のパーソナルケアブランド「SENKA（専科）」は、現地のお客さまのニーズに合わせたマーケティングを積極的に推進したことが奏功し、韓国やタイで非常に高い伸長を遂げました。

今後も、この勢いをさらに加速させていきます。2017年12月期は、プレステージ領域への投資を一層強化すること、そしてコスメティクス・パーソナルケア領域で、ローカライズマーケティングを継続するとともに、高い信頼を得ている日本発ブランドを積極的に展開していきます。そして、チーム一丸となって取り組み、2017年12月期の売上高は現地通貨ベースで前期比6％増の485億円をめざします。

「SHISEIDO」のカウンター

SENKA（専科）

売上高・営業利益実績

（億円）	2016年12月期	2015年12月期（調整後）	前期同一期間比
売上高	496	527	-5.9%（現地通貨ベース +7.0%）
営業利益	11	4	+171.8%
営業利益率	2.2%	0.8%	+1.4ポイント

2016年12月期 成長モメンタム

プレステージ	↗
コスメティクス	↘
パーソナルケア	↗

市場成長率に対して
↗ アウトパフォーム
↘ アンダーパフォーム

トラベルリテール

旅行者特有のニーズを捉えた積極投資で成長を加速

資生堂トラベルリテール社長
フィリップ レネ

成果と課題／今度の戦略

- **世界各地の空港内でのカウンター数の拡大**
- **旅行者ニーズを捉えたマーケティング活動**
- **トラベルリテール専用商品の開発**

空港免税店などで化粧品の販売を行うトラベルリテール事業は、当社事業の中で最も収益性が高く、2016年12月期は、前期同一期間比60.4%の増収、営業利益率は8.1ポイント増の22.1%と市場を大きく上回る成果を残すことができました。これは、アジアを中心とした旅行者の増加に対応し、「SHISEIDO」および「クレ・ド・ポー ボーテ」などのカウンター数拡大、既存売場における接客体制の充実、空港での広告宣伝の強化、トラベルリテール専用商品の積極投入などを進めたほか、デジタルを駆使したお客さま起点のマーケティングや、大手リテーラーとの関係を強化してきた結果です。一方、当社のトラベルリテール事業はグローバル競合企業に比べまだ規模が小さく、全社売上に占める割合も低いため、今後の成長余地が大きいと考えています。

今後も、最重点事業の一つとして積極的な投資を継続し、日本、アジアを含めたボーダーレスマーケティングの強化やカウンターの拡充などを進めます。2017年12月期の売上高は現地通貨ベースで前期比30%増の325億円を見込みます。

この事業を通じ、「世界を美しくする」ことが私たちのゴールです。「One Shiseido」の精神で組織力を高め、グループの成長をけん引します。

売上高・営業利益実績

(億円)	2016年12月期	2015年12月期 (調整後)	前期同一期間比
売上高	248	172	+44.2% (現地通貨ベース +60.4%)
営業利益	55	24	+126.8%
営業利益率	22.1%	14.0%	+8.1ポイント

エンゲージメントアジェンダ 2

2020年のその先を見据えて

副社長メッセージ

100年後もお客さまと社会から信頼していただくため、自らの変革を続けミッション実現に本気で取り組む

代表取締役 執行役員副社長
岩井 恒彦

企業がサステナブル（持続可能）な社会づくりに貢献し、企業そのものが持続的に成長していくためには、「Trust（信頼・信用）」が不可欠です。初代社長の福原信三が「企業は社会の信頼があってこそ、存続でき、成長する。信用こそ無形の財産である」と説いたように、資生堂は古くから信頼を重視したサステナブルな企業でありたいと考え、社会課題の解決をめざした経営を行ってきました。

将来に目を向ければ、常に変化するお客さまや社会から「Trust」を得続けていく必要があります。2020年はもとより、2030年のありたい姿について国内外のさまざまな社員たちと議論する中で、このような変化に伴って私たちも大きく変化していく必要性を強く感じ、抜本的な改革を推し進めることとしました。

そして、お客さま一人ひとりの生活や取り巻く社会、地球環境に起こり得る変化・リスクを直視し、積極的にサポートしながら、世の中にプラスの影響を与える新しいビジネスモデルをつくり上げていくべく、サステナビリティ戦略を立案・推進することとしました。今後は、「Person（お客さま）」、「Community（社会）」、「Planet（地球環境）」を重点領域として設定し、国連が主導する「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）」に積極的に取り組みます。

また、持続的な成長に向けて、私たちはモノづくりの常識を覆していかなければなりません。商品やサービスにとどまらず、商品カテゴリーの在り方や業界自体の変革も必要です。こうした考えから、社内外の知と人の融合により、イノベーションを創出する「フュージョン&イノベーション」をテーマに、さまざまな取り組みを進めています。店頭や営業、生産、研究などのあらゆる部門、そして地域の壁を超えたところにこそ、イノベーションは生まれるはずです。昨年秋には、当社と花王（株）が共同で開発してきた動物実験代替法「h-CLAT」が、経済協力開発機構（OECD）が定める、化学物質の安全性を評価するための試験法のリスト「OECDテストガイドライン」に収載されましたが、これも安全・安心なモノづくりのために、会社の垣根を超えて知と人が融合し、イノベーションを生み出した好事例の一つです。

これらの実現は、企業使命として掲げる「美しい生活文化の創造」、すなわち「美の提供と共有化によって、お客さまを幸せにすること」にどれだけ本気で取り組めるかにかかっていると思っています。資生堂は今後、100年先も輝き続けるため、また、日本発のグローバルビューティーカンパニーとしてお客さまや社会に貢献していくため、あらゆる分野で変革を続けていきます。

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略の考え方

Person（お客さま）	健康で幸せな生活をサポート
Community（社会）	多様性を認め合う社会の実現に貢献
Planet（地球環境）	持続可能な商品設計と生産

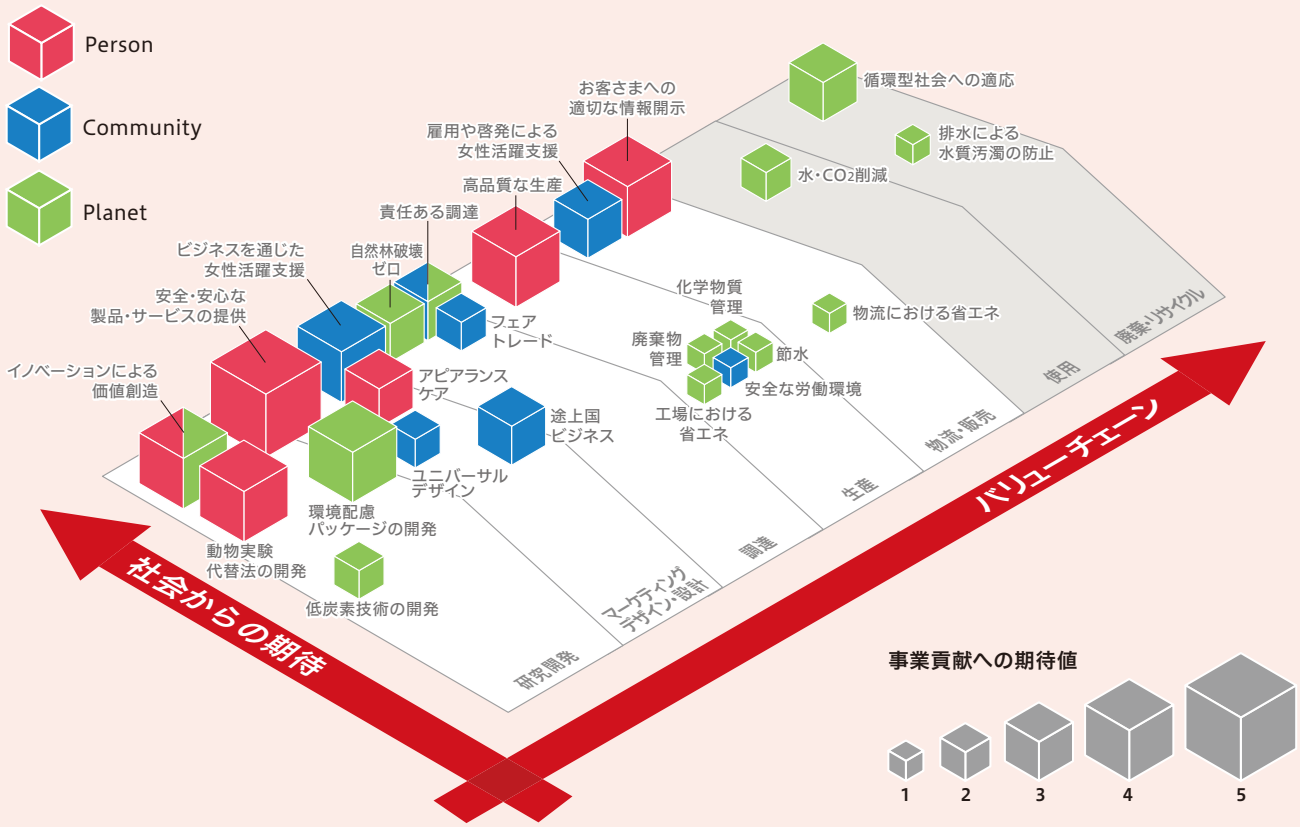
サステナビリティ戦略策定の考え方

資生堂グループは、100年先も社会とともに持続的に成長し、世界中のステークホルダーから支持され、必要とされるグローバルビューティーカンパニーとなることをめざしています。当社を取り巻く世界の社会課題・環境問題、特に国連が主導する「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）」に積極的に取り組み、長期的に健全な社会を形成していくことは、資生堂の持続的成長にとって非常に重要であると捉えています。

資生堂グループのサステナビリティ戦略は、社会課題・環境問題の解決と、事業の成長拡大の両立をめざす成長戦略と位置づけています。当社がめざしている「美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会の実現」には、一人ひとりのお客さま、そのお客さまが属している社会、人々の暮らしを支えている地球環境がすべて持続可能であることが重要です。そこで、「Person（お客さま）」「Community（社会）」「Planet（地球環境）」をサステナビリティ戦略の重点領域と定めて、取り組みを進めていきます。

「Person」領域では、当社のミッションを踏まえ、美しさを通じてお客さま一人ひとりの健康で幸せな生活をサポートすることをめざします。「Community」領域では、性別や年齢、国籍といった、一人ひとりの違いを多様な個性として受け入れられる社会の実現に貢献していきます。「Planet」領域では、持続可能な商品設計や生産

サステナビリティ視点での重要項目



人材の育成、人権への配慮および透明性のある情報開示は、資生堂グループのバリューチェーンを下支えする重要な取り組みとして推進。

活動を推進し、単なる環境対応にとどまらない魅力的な商品やサービスの開発をめざします。

これらの領域において事業への影響と社会からの期待という観点から重要項目を抽出し、活動につなげています。この重要項目は社会の変化に合わせ定期的に見直していきます。

SDGsへの取り組みをはじめとする国際社会との連携

SDGs（Sustainable Development Goals）とは、国連が主導し、2030年までに持続可能な世界を実現するための17の目標と169のターゲットを定めたものです。国連に加盟する193のすべての国に対し、目標達成に向けて尽力することを求めています。資生堂は、2004年9月に国連グローバル・コンパクトへの参加を表明、4分野10原則を支持するとともに、2010年9月には「女性のエンパワーメント原則（WEPs）」に署名し、女性の活躍を支援するなど、さまざまな取り組みを進めています。今後もSDGsの達成に向けて、さらに取り組みを強化していきます。

3つの領域とめざす姿

主な取り組み事例

Person

健康で幸せな生活をサポート

資生堂がこれまで培ってきた強みを結集し、高い技術力を最大限に活用した革新的な商品・サービスを提供します。また、お客さまに安心して商品をお使いいただけるよう、品質と安全性を何よりも優先し、商品の安全性などに関する情報を積極的に提供していきます。

こうした活動を通じて、世界中のお客さまの「健やかで美しくありたい」という気持ちに寄り添い、一生をともに歩むパートナー企業になることをめざします。

資生堂ライフクオリティー メーキャップ

Community

多様性を認め合う社会の
実現に貢献

性別や年齢、国籍といった、一人ひとりの違いを多様な個性として受け入れられる社会の実現は、重要かつ喫緊の課題です。中でも、資生堂は、当社の事業と関わりが深い女性のエンパワーメントに注力しています。ジェンダー平等と女性のエンパワーメントのための国連機関である「UN Women」と連携し、若年層に向けてジェンダー平等に対する啓発活動を推進するとともに、事業活動を通じた途上国女性の自立支援などに取り組んでいきます。また、自らこうした多様性を認め合う企業風土を醸成することは、新しい価値創造につながる重要な取り組みと位置づけており、今後も社員一人ひとりが能力を発揮できる業務環境を整備していきます。

UN Womenと連携した
ジェンダー平等に対する啓発活動の推進

In support of
HeForShe
UN Women Solidarity Movement
for Gender Equality

Planet

持続可能な商品設計と生産

人々の暮らしを支える地球環境の保全と持続可能なモノづくりの推進は、美しい地球を次世代に受け継ぐための取り組みだと考えます。資生堂では、単なる環境対応にとどまらず、お客さまの心を動かす新価値を付加することで、バリューチェーンにおける環境負荷の最小化と事業における成長をめざします。また、こうした魅力ある商品やサービスを提供するとともに、環境に負荷を与えない消費行動の啓発と定着にも取り組んでいきます。

メカニカルリサイクルペットの活用

その他の取り組み

あざや濃いシミ、白斑、肌の凹凸（傷あと、やけどあとなど）、がん治療の副作用（強いくすみなどの肌色変化、眉やまつ毛の脱毛）や手術あとなど、外見上のお悩みを化粧によって解決する方法を「資生堂ライフクオリティー メーキャップ」と称し、無料でメーキャップアドバイスを行っています。日本では、東京・銀座の「資生堂ライフクオリティー ビューティーセンター」を中心に、日本全国約380カ所の取引先や医療機関で展開しており、海外では上海、香港、台湾でも展開しています。この活動を通じて、QOL（Quality of Life、生活の質）の向上、一人ひとりが自分らしく輝いて生きる力をサポートし、人々が幸せになる社会の実現をめざしています。

- **資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー**
  http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/seminar/
- **安全・安心なモノづくりの推進**
  http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/challenge/making/
- **動物実験廃止と代替法に対する取り組み**
  http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/challenge/experiment/
- **お客さまのライフステージに合わせた情報提供：「赤ちゃんからのスキンケア」**
  http://www.shiseidogroup.jp/bskincare/

「UN Women」では、世界中で女性や少女たちが直面する暴力や差別などの根強い不平等を根絶するためには、男性の積極的な参加が不可欠であるという考えのもと、ジェンダー平等のためのキャンペーン「HeForShe」を立ち上げました。資生堂は、このキャンペーンに賛同し、「UN Women」と連携して「HeForShe」の認知浸透を図る活動を社内外で積極的に推進していきます。さらに、これからの社会を担う高校生・大学生を対象として、ジェンダー平等に対する啓発活動を展開していきます。

- **バングラデシュにおける女性活躍支援**
  http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/bop_empower/
- **社会で活躍する女性を支援**
  http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/support/
- **働きがいのある職場の実現に向けた取り組み**
  - **働き方見直し活動・長時間労働の解消・勤務形態の充実化など**
    http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/labor/working.html
  - **社内のダイバーシティ&インクルージョン**
    http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/labor/diversity.html

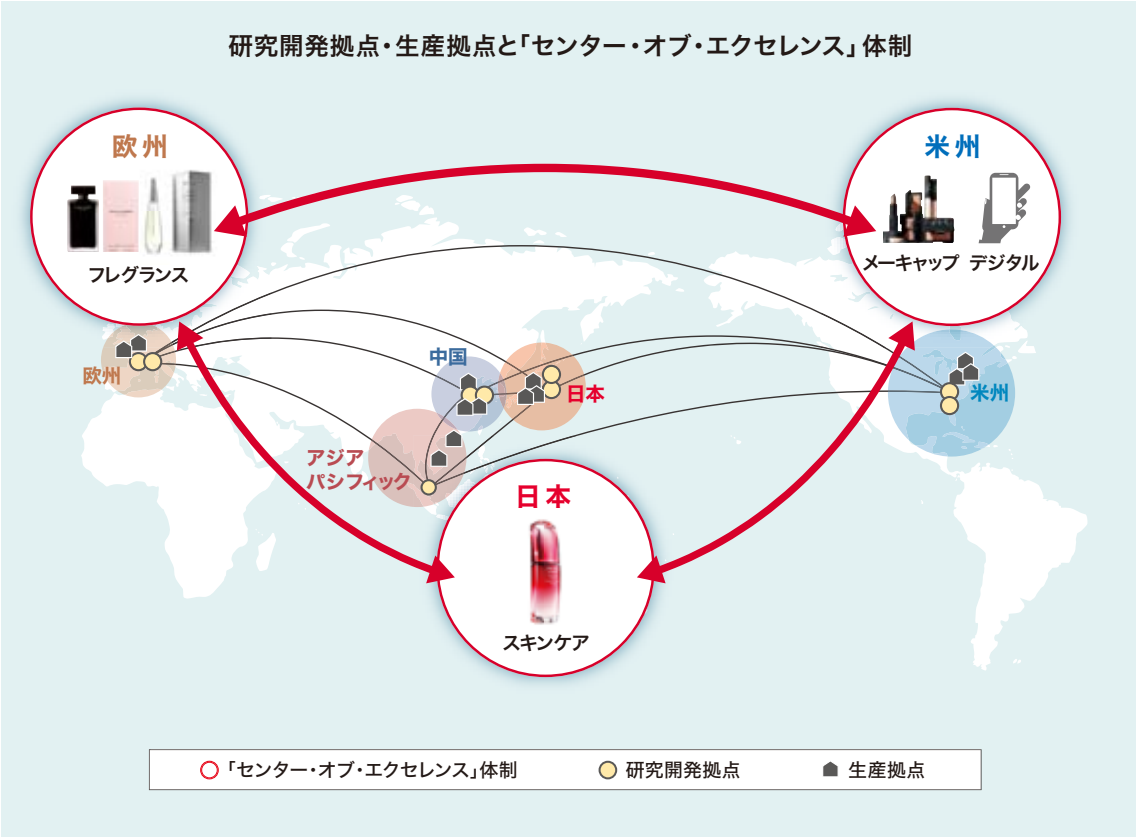
資生堂は、2010年に商品設計における環境基準「モノづくりエコスタンダード」を制定し、単に環境に配慮するだけでなく、デザインや使いやすさも重視したモノづくりに取り組んできました。環境に配慮した容器開発を進める中、「メカニカルリサイクルペット」※に着目しました。すでに導入が進んでいた飲料用ペットボトルとは異なり、化粧品容器は厚みや形状が多様で、扱いが難しい素材でしたが、試作を繰り返した結果、当社の厳しい品質テストをクリアする量産化技術の開発に成功しました。2015年9月より「シーブリーズ」の容器に採用しています。今後も、メカニカルリサイクルペット容器の採用範囲を拡大していきます。

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

- **持続可能な認証パーム油への対応**
  http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/env/diversity.html#new121031
- **「TSUBAKI」の原料産地 長崎県五島列島での椿の植林・保全活動**
  http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/env/diversity.html#new151102
- **使用時の水の削減につながる商品を開発：「専科 スピーディーパーフェクトホイップ エアリータッチ」**
  http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/env/goods/index.html#no099

イノベーション創出に向けて

イノベーション創出のためのグローバルな体制



資生堂は、1872年に西洋調剤薬局として創業し、科学技術に裏づけられた製品を生み出してきました。今後も企業使命である「美しい生活文化の創造」の実現に向けて、イノベーション創出のためのグローバル体制整備を積極的に進めていきます。

研究開発は、日本のイノベーションセンターを主に基礎・基盤研究や新領域の研究を担う中心的な拠点（ハブ）とし、世界中に展開している各地域の研究開発拠点を自転車の車輪の中心から伸びるスポークになぞらえた「ハブ&スポーク体制」を取っています。その体制下の研究開発拠点を密に連携させ、生み出した新技術を最適な価値に変えて世界各地のお客さまに提供していきます。2016年12月期は、アメリカイノベーションセンターと中国イノベーションセンター上海分室を拡充しました。そして2017年1月には、成長著しい東南アジア諸国のお客さまニーズに的確に対応するため、シンガポールにアジアパシフィックイノベーションセンターを設立、研究開発拠点は5カ国9拠点となりました。

さらに、ブランドを育成・強化するため、スキンケアは日本、メーキャップとデジタルマーケティングは米州、フレグランスは欧州といった、各カテゴリーで世界に影響力を持つエリアにおいて戦略立案・商品開発などをリードする「センター・オブ・エクセレンス」体制を整えました。今後は、それぞれのカテゴリーの拠点で得た知見を各ブランドや国のマーケティングに活かしていきます。また、「ハブ&スポーク体制の研究開発拠点」、「各センター・オブ・エクセレンス」、そして「国内3拠点、海外10拠点の計13拠点に広がる生産拠点」の連携を強化し、知見を融合させることで、グローバル全体でイノベーションを創出していきます。

▶ 詳細：資生堂グループの技術を支えるグローバルネットワーク http://www.shiseidogroup.jp/rd/network.html

都市型オープンラボをハブとするイノベーション創出へ

完成イメージ(2018年末稼働予定)

グローバルイノベーションセンター

1～2階のオープンコミュニケーションスペースは、プロデュースを小山薫堂氏((株)オレンジ・アンド・パートナーズ)に、デザインを佐藤オオキ氏((有)nendo)に担当いただいています。

所在区	神奈川県横浜市西区高島一丁目2番52ほか10筆 (みなとみらい21地区　56-2街区)
敷地面積	7,023m^2
計画概要	地上16階、地下1階 (鉄骨鉄筋コンクリート造、延べ床面積58,231㎡、建物高さ76.91m)
総事業費	300～400億円(想定)

グローバルレベルでの研究開発力の最大化に向けた、「ハブ&スポーク体制」のハブを担う新たな研究開発拠点として、グローバルイノベーションセンターを横浜みなとみらい21地区(神奈川県)に建設中です(2018年末稼働予定)。ここでは「都市型オープンラボ」をコンセプトに、国内外の最先端研究機関や異業種など、多様な知と人の融合により、お客さま起点の価値創出を加速させるとともに、国や業界を超えた「イノベーションエコシステム」の構築をめざします。

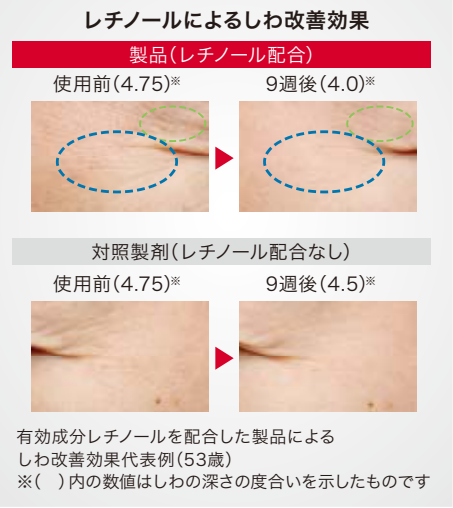
同センター1～2階は「美のひらめきと出会う場所」として、一般のお客さまが自由に利用できるオープンコミュニケーションスペースとしています。1階には、気軽に化粧品を試していただける「ビューティー・バー」や、健康的でアクティブな美しさを求めるお客さまが集う「アクティブ・ビューティー・ステーション」、食と美の研究に基づくメニューを提供する「デリ&カフェ」を設置。2階には、資生堂の歴史だけでなく未来に向けた美の可能性を展示する「ミュージアム」を開設します。これらのすべての企画・運営に研究員が携わることで、時代や市場の空気を肌で感じながら新しい研究テーマを探求していきます。

イノベーションエコシステム

グローバルイノベーションセンターでは、継続的にイノベーションを創出させていく「イノベーションエコシステム」の構築をめざしています。「イノベーションエコシステム」とは、本来多様な構成要素によって自然な環境が維持されている地球上の生態系を表す英語の「Ecosystem」を比喩的に用い、お客さまや異業種、外部研究機関、サプライヤーなど、多種多様な関係者が結びつき、業界や国を超えて相互に影響を与えながら、イノベーションを生み出していく仕組みになぞらえた造語です。

イノベーション創出の具体的な取り組み

資生堂は、高品質な商品・サービスを支える基礎・基盤研究を、今後も継続して強化していきます。さらに、テクノロジーの進化や社会環境の変化に合わせて、多様に変化する市場環境、お客さまニーズにタイムリーに対応すべく、オープンイノベーションも推し進めます。



有効成分レチノールを配合した製品による
しわ改善効果代表例（53歳）
※（　）内の数値はしわの深さの度合いを示したものです

研究開発

新規しわ改善有効成分「レチノール」の薬事開発に成功

2017年2月、レチノールを有効成分とする「資生堂レチノバイタルクリームV」が、しわを改善する医薬部外品として日本において厚生労働省から承認され、今後複数のブランドで展開していきます。しわを改善する効能は長年認められていませんでしたが、資生堂は日本香粧品学会制定ガイドラインに則り、レチノールが深いしわを改善することを証明しました。資生堂は有効成分レチノール配合のしわ改善商品を日本で唯一製造販売できるメーカーとして、今後もアンチエイジング研究に挑みます。

ニュースリリース
▶ http://www.shiseidogroup.jp/news/detail.html?n=00000000002135

マーケティング

MATCHCo.の買収による新たなビジネスモデルの展開

買収した米国のベンチャー企業MATCHCo.は、お客さまがスマートフォンで自身の肌色を計測し、その肌色に合ったカスタムメードのファンデーションをオンラインで購入できるという、ダイレクトマーケティングを展開しています。今後は、MATCHCo.の持つ革新的なデジタル技術や、その分野での知見を資生堂の研究開発力と組み合わせることで、化粧品のパーソナライゼーションという大きな潮流を捉えたビジネスモデルを強化していきます。

ニュースリリース
▶ http://www.shiseidogroup.jp/news/detail.html?n=00000000002115

生産

ロボットを活用したモノづくり改革

資生堂の持続的な成長を支えるため、国内外の生産・物流拠点では自動化を進め、生産能力と品質の向上に取り組んでいます。多品種少量生産に適応し、メーキャップ製品のような複雑で繊細な組立工程を作業する人型ロボットの開発を進めており、人との協働作業による新たなモノづくりの実現をめざしています。技術革新とともに、今後の労働人口減少も見据え、ロボットの活用を拡大していきます。

ニュースリリース
▶ http://www.shiseidogroup.jp/news/detail.html?n=00000000002150

グローバルで戦う組織・人材を構築し、社員と共に会社を成長させる

資生堂は「エネルギーが充満し、世界中の若者が憧れる企業」をめざし、イノベーションを通じて新たなお客さま価値を創造する人材を多く輩出することで、「人の力で会社を強くし、競合に勝つ組織」をつくり上げます。マトリクス型組織体制のもと、グローバルレベルでの人材活用、育成を行っています。人材の採用、選抜、育成、配置などといった一連のプロセスを通じて、人の力を最大限に活かすことに集中して取り組んでいます。

タレントディベロップメント

- グローバルキーポジションの特定
- キーピープルの可視化と有能な人材の獲得
- グローバルモビリティの加速

- トレーニングへの投資拡大
  - 若手を対象としたMBAプログラムの実施
  - マネジメント人材育成のための研修プログラム強化
  - 全社員のデジタルリテラシー向上を目的とした「デジタルアカデミー」スタート
  - 資生堂リーダーシップアカデミーのスタート

パフォーマンス向上プロセスの確立と実践

- 目標カリブレーション
- 高い目標へのチャレンジを促進する評価制度
- 上司による成長支援

ダイバーシティ&インクルージョン

- 多様な社員が交じり合うことで新たな価値を創造
- 特に日本では、性別にかかわらず活躍する機会を創出

「VISION 2020」を達成するための行動原則であるワーキングプリンシプル「BIG WIN 5」と組織・人材のありたい姿を定義した「組織・人材プリンシプル」を策定しました。お客さま起点で挑戦し行動し続けること、社員の心を喚起し率先垂範でリードすることを求め、人材育成だけでなく、すべての人事施策の指針としています。

BIG WIN 5

全員全力、お客さまのために。
All for consumers

本音を語れ。アクションを起こせ。
Speak up, take action

成し遂げてこそコミットメント。
Deliver your commitment

インスパイアしあう同志になれ。
Inspire mutual growth

決め手は、自分の人間力。
Lead with integrity

組織・人材プリンシプル

資生堂は、
お客さま価値の創造をリードする社内外の知・スキルを結集しながら、組織能力を高めていく。

資生堂は、
一人ひとりの潜在能力を最大限に引き出し、自律成長を促す。

資生堂は、
野心的な成長目標を全チームに共有し、達成にコミットする。

資生堂は、
真のグローバルカンパニーとして、多様な価値観を切磋琢磨させ、イノベーションを創出する。

資生堂は、
時代の変化に対応し続けるため、率先垂範で自ら動き、部下の挑戦を促し、支える者を上司とする。

エンゲージメントアジェンダ 3

中長期的な企業価値向上を支える財務戦略

CFOが語る財務戦略

持続的な成長と強固な経営基盤構築を通じて中長期的な企業価値向上を実現する

事業基盤再構築の期間と位置づけた3カ年計画の2年目となる2016年は、長年の課題であったゼロ成長から脱却し、成長モメンタムを加速させることができました。この2年、手がけてきた成長への転換に向けた改革の効果が着実に表れ、事業で稼ぐ力がついてきました。今後もこの成長モメンタムを確実なものとするために、引き続き投資を強化します。また、ROIを強く意識し、プロダクティビティの向上に取り組むことで、収益性を同時に改善します。こうした取り組みを通じて、「VISION 2020」の目標（売上高1兆円超、営業利益1,000億円超、ROE12%以上）を達成し、中長期的な企業価値向上を実現します。

Theme 1　投資強化

持続的な売上成長を実現する攻めの経営

本業で稼ぎ、キャッシュを創出する力が着実に備わってきており、2016年12月期のEBITDAは901億円となりました。2017年12月期においても持続的な成長を実現していくため、事業基盤再構築に取り組み、研究開発投資やマーケティング投資を含めた成長投資を積極的に拡大していきます。具体的には、新たに加わった「Laura Mercier」、「Dolce&Gabbana」の成長への転換に向けたマーケティング投資や、売上の柱であり拡大を続けるプレステージブランドへの投資を強化します。このように、成長を期待できる領域に投資を集中することで、持続的な成長を実現できる強固なブランドポートフォリオを構築していきます。

Theme 2　プロダクティビティ向上

売上成長と収益性改善を同時に実現する地域本社自立経営

コア事業を強化するM&Aやアライアンスを実行する一方、収益性改善に向けては、不採算・非注力事業の事業売却を実行し、大胆に事業ポートフォリオを組み替えていきます。さらに、SKU※の大幅な削減による効率性の向上、バックオフィスの生産性向上、ブランドROI向上などの取り組みを通じてプロダクティビティを改善し、2020年にはすべての地域本社で10%以上の営業利益率をめざします。

投資原資を捻出するコスト構造改革については、2017年12月期は2015年3月期対比で300～400億円のコスト削減を実現し、全世界での利益体質改善に向けた取り組みを強化します。

また、積極投資をサポートするキャッシュマネジメントの強化や、グローバル全体でタイムリーに経営状況を共有することで、成功している好調な領域に対して機動的に投資の組み替えを実行していきます。このように、市場の変化に迅速に対応していくことで、リターンの最大化を実現します。

※SKU：Stock Keeping Unit（最小管理単位）

Theme 3　財務戦略

最適資本構成を前提とする資本効率向上

財務戦略の中心に「ROE向上」を据え、それに基づいた最適な資本構成、配当政策、投資採択基準、資本コストを設定します。株主のみなさまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」をめざしています。この考え方に基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして利益の拡大と資本効率の向上を図り、中長期的な配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。今後も、市場環境やフリー・キャッシュ・フローレベルに加え、M&Aをはじめとした成長投資を勘案しながら、株主還元を強化していきます。

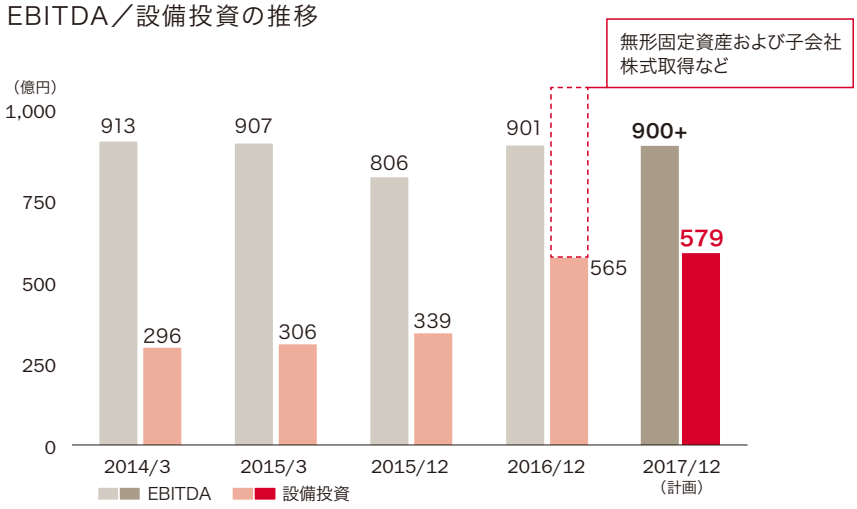
また、資金調達については、資本コストを意識して、経営動向や財務状況、および市場環境などを勘案しながら、最適な資金調達方法でタイムリーに実行していきます。

執行役員
最高財務責任者　CFO
直川 紀夫

注力テーマの解説

Theme 1　投資強化：持続的な売上成長を実現する攻めの経営

キャッシュ創出と積極投資
EBITDA／設備投資の推移



※EBITDA=税引前当期純利益＋支払利息＋減価償却費＋のれん等の減損損失

- 安定的にキャッシュを創出する能力が高まっています。2017年12月期EBITDA見通し**900億円超**
- 2016年12月期は、グローバルイノベーションセンター、大阪新工場などへの設備投資（565億円）を実施。さらに「Laura Mercier」の買収、「Dolce&Gabbana」のライセンス契約などに伴う、無形固定資産および子会社株式取得なども合わせると**1,000億円超**の投資
- 2017年12月期も引き続き、中長期的な成長を見据えた投資に加え、プレステージブランドを中心に、メイドインジャパンブランド、デジタルマーケティング・Eコマースなどの成長領域への投資を積極強化

成長に向けた投資と選択と集中

成長に向けたM&Aおよびライセンス契約、協業

事業・ブランドポートフォリオの拡充

2016年7月
「Laura Mercier」および「RéVive」を取得

2016年10月
「Dolce&Gabbana」とのライセンスビジネス開始

「美」に関する新しいビジネスモデル/デジタル技術の獲得

2016年12月
資生堂ベンチャーパートナーズ設置とドリコス（株）への出資

2017年1月
MATCHCo.買収

業務譲渡（業務提携）および不採算事業の撤退

事業譲渡（業務提携）

2015年6月
（株）アユーララボラトリーズの株式および関連資産譲渡

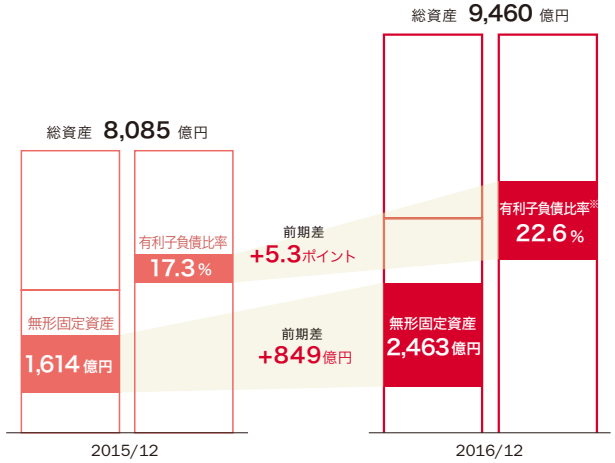
2015年7月
ギリシャ：子会社株式譲渡

2015年12月
トルコ：子会社株式譲渡

不採算事業撤退

2015年11月
インド：「Za」ブランドの販売終了と子会社の解散

ブランド取得とライセンス契約締結に伴うバランスシートへの影響



- 無形固定資産
  2016年12月期の無形固定資産は前期末差849億円増の2,463億円

  「Laura Merier」「RéVive」の期待される将来の超過収益力をのれん、商標権等として計上

  「Dolce&Gabbana」への将来の商標権に係る支払いを資産および負債に計上
- 有利子負債
  ブランド取得やライセンス契約締結に伴う資金調達として、社債発行や銀行借り入れを行ったことや、将来の商標権に係る支払いを長期未払金として負債に計上したことなどにより、有利子負債（長期未払金を含む）が前期末に対して892億円増加

※「Dolce&Gabbana」に係る長期未払金を含めた有利子負債比率は29.8%

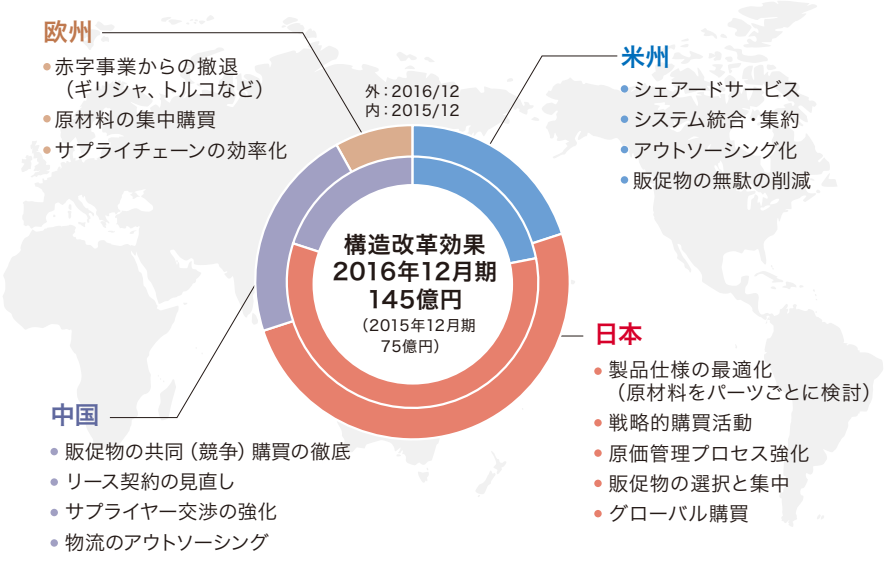
Theme 2 プロダクティビティ向上：売上成長と収益性改善を同時に実現する地域本社自立経営

連結営業利益率10%以上をめざして
各セグメントの営業利益率目標と取り組み

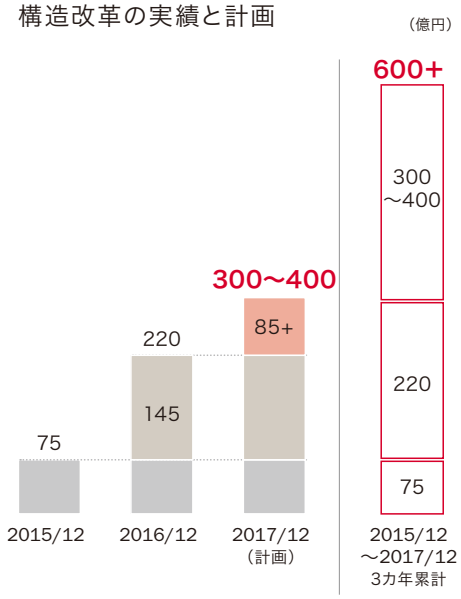
	2016年12月期 営業利益率	2020年12月期 営業利益率目標	2020年12月期に向けた取り組み・重点方針
日本	12.6%	15%+α	▸重点ブランドの積極育成・ROI向上 ▸SKUの選択と集中、削減 ▸お客さまとブランドとの接点を拡大する営業戦略
米州	-6.8%（-1.7%）※	10%+α※	▸ベアエッセンシャル Inc.の成長への転換と収益性向上 ▸組織力強化による売上拡大と生産性向上 ▸デジタルを活用したメーキャップブランドの成長性拡大とROI向上
中国	3.5%	10%+α	▸デジタルを活用したビジネスモデルへシフト ▸地域内子会社の機能連携強化・効率化 ▸日本品質・メイドインジャパンブランドの積極展開
欧州	-8.1%（-7.0%）※	10%+α※	▸フレグランスの成長性拡大、ブランド力強化によるROI向上 ▸組織統合による生産性向上 ▸UK、中東などへの本格展開
アジアパシフィック	2.2%	10%+α	▸ローカライズマーケティングによる売上拡大 ▸日本品質・メイドインジャパンブランドの積極展開 ▸地域本社機能の強化
トラベルリテール	22.1%	20%+α	▸ブランド・接点の積極拡大、投資強化 ▸組織能力・マーケティング力のさらなる強化

※米州、欧州の（ ）内および営業利益率目標については、のれん等償却前利益率

計画を上回るコスト構造改革の成果
構造改革の実績と内訳

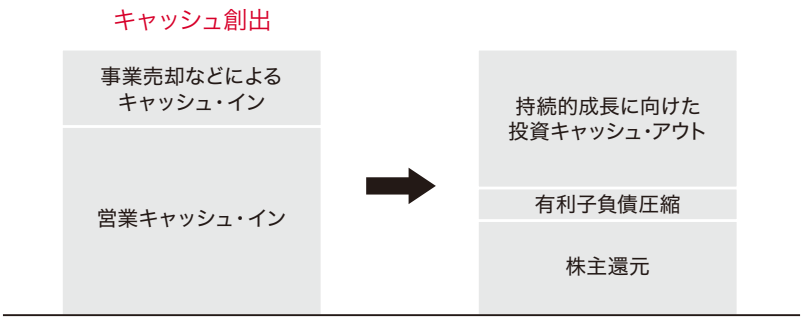


構造改革の実績と計画



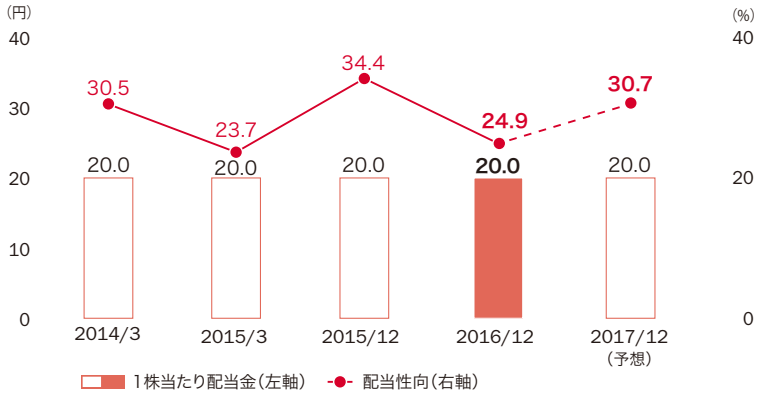
Theme 3 財務戦略：最適資本構成を前提とする資本効率向上

事業基盤の再構築の3カ年（2015～2017年）における資本配分の考え方



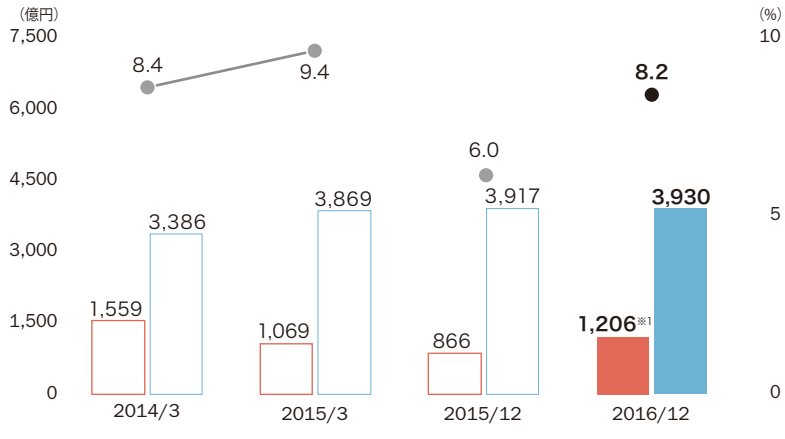
- 2015年12月期から2017年12月期までの3カ年は、事業基盤を再構築し、持続可能な成長とキャッシュ創出能力を高めていくための成長投資を優先
- 事業に直接起因する利益が年初計画を上回る場合、かつ新たな追加成長投資が発生しない場合には、利益の増加分の一部を配当など株主還元に充当

1株当たり配当金と配当性向



- 中期的に連結配当性向40%を目安
  - 2016年12月期は固定資産売却益（鎌倉工場跡地ほか）などの特別利益を除く当期純利益で見た場合、概ね40%（当社試算で39.8%）
  - 直近3カ年（2015年3月期～2016年12月期）の平均配当性向は42.4%（事業譲渡などによる特別損益を除く）
- 安定性を重視した現金配当を主体としながらも、自己株式取得については機動的に実施

資本構成とROE



※1「Dolce&Gabbana」に係る長期未払金を含めた有利子負債は1,758億円
※2 自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分

- 2017年12月期見通しを含む5年平均ROE8.0%※
  ※2015年12月期は期間補正後ROE（7.6%）、2017年12月期はROE見通し（6.5%）にて算出
  - 負の遺産への対応、解決を前倒しで実施し、新ブランドへの先行投資や基盤再構築のための構造改革費用を計上
- 有利な条件で資金調達が可能となるA格付けを維持

債券格付けの状況 ※2017年2月28日現在

	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

- 有利子負債比率25%を目安
  - 大型投資案件の資金調達が必要となった場合には経営動向や財務状況、市場環境を勘案して、最適な資金調達方法でタイムリーに調達

マネジメント セクション

52 取締役・監査役および執行役員
56 社外取締役メッセージ
57 コーポレートガバナンス

取締役・監査役および執行役員

(2017年5月1日現在)※1

❼ ❻ ❺ ❹ ❸ ❶

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

❶ 魚谷 雅彦 (1954年6月2日生)

取締役会議長
担当領域：日本地域、中国地域、アジアパシフィック地域、アメリカズ地域、EMEA地域、トラベルリテール、直轄組織(経営戦略、イノベーションデザインLab.、グローバルプレステージ事業本部)

1977年 ライオン歯磨(株)(現ライオン(株))入社
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 シティバンク銀行(株) 取締役(非常勤)
2013年 当社マーケティング統括顧問
2014年 執行役員社長(現任)
CSR委員会委員長、代表取締役(現任)
2015年 人事・風土改革担当
グローバル事業(国際事業・中国事業・プロフェッショナル事業)担当
国際事業部長
グローバル事業全般担当
コーポレートコミュニケーション担当
2016年 経営戦略、内部監査、グローバルコスメティクス・パーソナルケアブランド事業担当
2017年 日本地域、中国地域、アジアパシフィック地域、アメリカズ地域、EMEA地域、トラベルリテール担当(現任)
直轄組織(経営戦略、イノベーションデザインLab.、グローバルプレステージ事業本部)担当(現任)

代表取締役 執行役員副社長

❷ 岩井 恒彦 (1953年5月28日生)

経営全般補佐
技術イノベーション本部長
技術戦略本部長
品質保証本部長
担当領域：研究、開発、SCM、リーガル・ガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティ戦略、秘書・渉外、直轄組織(コーポレートコミュニケーション、企業文化、内部監査、技術企画、グローバル薬務、品質保証)

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

❷ ❽ ❾ ❿ ⓫ ⓬

取締役 執行役員常務

❸ 青木 淳 (1957年4月30日生)

人事本部長 兼 人事部長
クリエーティブ本部長
担当領域：人事、宣伝・デザイン、中国事業革新プロジェクト

1980年 (株)槇総合計画事務所入社
1991年 マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社 入社、アソシエイト・コンサルタント
1993年 マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社 エンゲージメント・マネジャー
1995年 マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社 シニア・エンゲージメント・マネジャー
1999年 BNPパリバ・カーディフ 日本代表
2011年 BNPパリバ・カーディフ 国際人事部門責任者(フランス)
2014年 当社常勤顧問
2015年 人事部長、人事、風土改革担当
2015年 執行役員 人事本部長、人事部長(現任)
2016年 中国事業革新プロジェクト担当(現任)
秘書・渉外担当
資生堂麗源化粧品有限公司 董事長(現任)
2017年 執行役員常務(現任)
クリエーティブ本部長(現任)
宣伝・デザイン担当(現任)
取締役(現任)

2016年 代表取締役(現任)
執行役員副社長(現任)
研究開発、SCM、技術戦略統括担当
薬務担当
リーガル・ガバナンス、コンプライアンス担当(現任)
サステナビリティ戦略統括担当
コンプライアンス委員会委員長(現任)
2017年 経営全般補佐(現任)
技術戦略本部長(現任)
品質保証本部長(現任)
サステナビリティ戦略、秘書・渉外担当(現任)
直轄組織(コーポレートコミュニケーション、企業文化、内部監査、技術企画、グローバル薬務、品質保証)担当(現任)
イノベーション変革プロジェクト担当

社外取締役 <独立役員>※2

❹ 石倉 洋子 (1949年3月19日生)

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

※1 社外取締役、社外監査役は2016年12月31日現在
※2 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

社外取締役 <独立役員>※

❺ 岩田 彰一郎（1950年8月14日生）

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)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)
役員報酬諮問委員会委員長(現任)
2015年 (株)みんなのウェディング 社外取締役(現任)

社外取締役 <独立役員>※

❻ 大石 佳能子（1961年3月24日生）

1983年 日本生命保険(相)入社
1987年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社
1988年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社
2000年 (株)メディヴァ 代表取締役(現任)
(株)西南メディヴァ(現(株)シーズ・ワン) 代表取締役(現任)
2001年 アスクル(株) 社外監査役
2002年 アスクル(株) 社外取締役
2010年 アステラス製薬(株) 社外取締役
2015年 江崎グリコ(株) 社外取締役(現任)
参天製薬(株) 社外取締役(現任)
スルガ銀行(株) 社外取締役(現任)
2016年 当社社外取締役(現任)

社外取締役 <独立役員>※

❼ 上村 達男（1948年4月19日生）

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
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
早稲田大学 法学学術院 教授(現任)
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

常勤監査役

❽ 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

❾ 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)

社外監査役 <独立役員>※

❿ 大塚 宣夫（1942年1月10日生）

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

社外監査役 <独立役員>※

⓫ 小津 博司（1949年7月21日生）

1974年 東京地方検察庁 検事
2001年 佐賀地方検察庁 検事正
2002年 最高検察庁 検事
2004年 法務省 大臣官房長
2006年 法務省 刑事局長
2007年 法務省 法務事務次官
2009年 札幌高等検察庁 検事長
2010年 最高検察庁 次長検事
2011年 東京高等検察庁 検事長
2012年 最高検察庁 検事総長
2014年 弁護士登録
2015年 三井物産（株）社外監査役(現任)
トヨタ自動車（株）社外監査役(現任)
2016年 一般財団法人清水育英会 代表理事(現任)
2017年 当社社外監査役(現任)

社外監査役 <独立役員>※

⓬ 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
2004年 早稲田大学商学学術院 教授(現任)
2008年 三菱商事(株) 社外監査役
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)

- 2017年3月28日付で退任した社外監査役は次の通りです。
原田 明夫

※ 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

取締役を兼務しない執行役員

島谷 庸一
常務
研究開発本部長
担当領域：研究推進、化粧品開発、化粧情報開発、技術知財、基盤研究、ライフサイエンス研究、品質評価

杉山 繁和
常務
担当領域：日本地域
資生堂ジャパン(株) 代表取締役 執行役員社長

ジャン フィリップ シャリエ
担当領域：アジアパシフィック地域
資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 取締役社長

藤原 憲太郎
担当領域：中国地域
資生堂(中国) 投資有限公司 董事長 兼 総経理

カタリーナ ヘーネ
グローバルプロフェッショナル事業本部長 兼
リージョナル事業推進部長

保坂 匡哉
SCM※1本部長
担当領域：SCM統括、生産、生産技術開発、購買、工場、フロンティアサイエンス事業

亀山 満
グローバルICT※2本部長

櫛田 靖
技術イノベーション本部長付
特命プロジェクト担当

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

塩島 義浩
リーガル・ガバナンス本部長
担当領域：コンプライアンス、サステナビリティ戦略、秘書・ 渉外

副島 三記子
美容統括本部長
担当領域：ビューティークリエーション
資生堂ジャパン(株) 美容統括本部長
担当領域：ビューティーコンサルタント統括、美容企画、お客さまセンター

直川 紀夫
最高財務責任者 CFO
担当領域：財務、経営管理、IR、ビジネスデベロップメント

- 2016年12月31日付で退任した執行役員は次の通りです。
  林 高広
- 2017年4月30日付で退任した執行役員は次の通りです。
  田邨 真理

※1 SCM：サプライチェーンマネジメント
※2 ICT：インフォメーション&コミュニケーションテクノロジー

社外取締役メッセージ

社外取締役
石倉 洋子

スピード感ある情報共有と透明性が資生堂の改革と成長を実現する

資生堂の社外取締役に就任して3年目を迎えました。取締役会や年始に開催されるグループ方針発表会「キックオフミーティング」などの各種会議への参加はもとより、現場の社員と仕事を進めることも少なくないのですが、資生堂は大きく変化していると実感しています。

コーポレートガバナンスにおいても、国内企業の中では非常に進んでおり、かつ進化を続けています。特に意思決定スピードが群を抜いて速く、これは魚谷社長の優れたリーダーシップによるところが大きいと感じています。例えば、「Dolce&Gabbana」のライセンス取得。当時は「Laura Mercier」の買収も含め、複数の案件が同時に進行していました。これらについて魚谷社長は、社外取締役や監査役も含めた取締役会出席者全員に刻一刻と変化する進捗状況を一つひとつ、緻密なレポートとして、その都度メールで報告してこられました。その情報精度の高さや迅速性、ライブ感によって、私たち社外取締役は十分な議論を重ねることができました。

コーポレートガバナンス・コード制定の影響もあり、一時期の日本企業は形式面でのガバナンスを重視する傾向が見受けられましたが、企業は成長していく必要があります。資生堂で言えば、すでに整備されている形式や透明性をしっかり保った上で、状況に応じて迅速な「攻め」の経営を行える環境を整えることこそが、成長のために必要なガバナンスなのだと認識しています。

今後の資生堂においては、改革を続けていけるか否かが重要です。改革には課題がつきものですが、革新や投資を加速させ、このモメンタムを継続させていかなければなりません。こうした改革と成長の鍵は、やはり人材の採用・育成です。社員が本当の能力を発揮できる環境をつくることができれば、今まで以上に世界中から優秀な人材が集まることでしょう。こういった、真の意味で人材価値の高い企業になっていければと強く思います。

資生堂は伝統があり、明確なビジョンを持ち、確かなリーダーシップのもとで数々のチャレンジをしている元気な企業です。今後も透明かつ攻めの経営を続けることで、資生堂が世界に誇れる日本発のグローバルビューティーカンパニーになっていくものと確信しています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの詳細はこちらへ
株主総会・コーポレートガバナンスページ
▸https://www.shiseidogroup.jp/ir/account/
・基本方針
・コーポレートガバナンス報告書
・招集通知　など

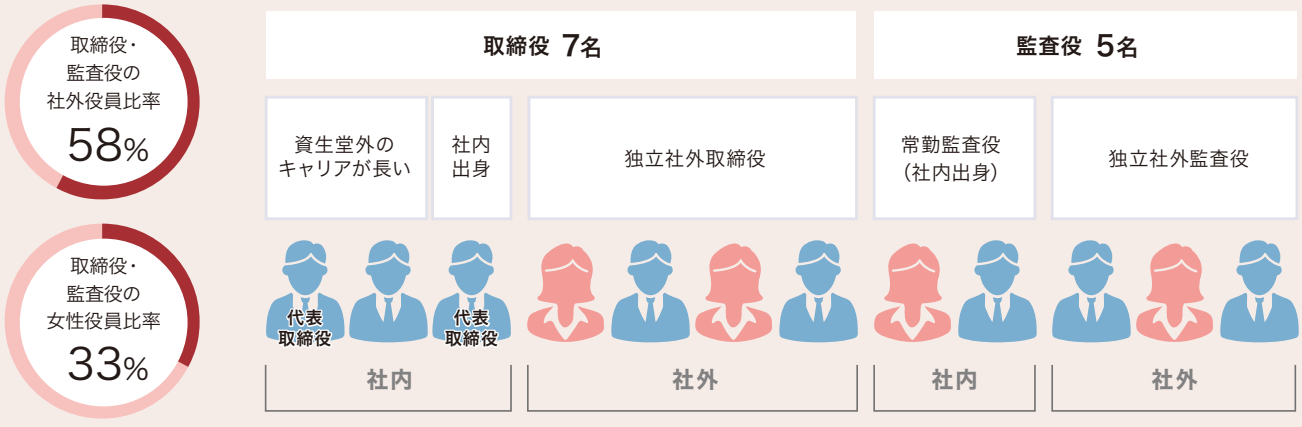
コーポレートガバナンス進化の変遷

資生堂は、コーポレートガバナンスを「企業使命の達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤」と位置づけ、中長期戦略「VISION 2020」の実現に向けてコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。2001年からコーポレートガバナンスの進化を本格化させ、現在に至るまで継続的な改善に取り組んできた当社の足取りは、大きく3つのステージに分けられます。

第1ステージは、コーポレートガバナンス改革の黎明期であり、執行役員制度の導入など、「経営の監督と執行機能の分離」に着手しました。役員指名諮問委員会の設置や社外取締役の招聘など、枠組みの整備に取り組んだ第2ステージでは、客観的な数値基準や必要な外形基準を整え、これを厳格に運用するとともに積極的に開示することで、コーポレートガバナンスの質を高めてきました。現在は、より持続的成長の実現に資するためのコーポレートガバナンスをめざし、全世界の資生堂の最高責任者である代表取締役 執行役員社長 兼 CEO（以下、CEO）のリーダーシップの発揮に必要な権限の集中と、CEOに対する監視・監督がバランスよく機能した「緊張感のあるコラボレーション」を実現していく、第3ステージに入っています。

この「緊張感のあるコラボレーション」で当社が実現しようとしているのは、CEOの権限そのものを過度に制限したり、そぎ落としたりすることではありません。むしろ、CEOには最大限の権限を持たせた上で、取締役会などの監督機関への厳格なアカウンタビリティを課すことにより、監督機関が常にCEOや経営の執行を評価するプロセスを構築することをめざしています。この「緊張感のあるコラボレーション」の確立により、CEOによる迅速果断な経営判断と、必要な場面で監督機関が迅速かつ強力なチェック&ブレーキの機能を有効に働かせることの両方を実現していきます。

数字で見る資生堂のガバナンス：取締役・監査役のメンバー構成（2017年3月末現在）



コーポレートガバナンス体制

基本方針

当社を含む資生堂グループは、「美しい生活文化の創造」を企業使命としています。そしてコーポレートガバナンスを「企業使命の達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤」と位置づけています。

コーポレートガバナンスの実践・強化により経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、「お客さま」「取引先」「社員」「株主」「社会・地球」というすべてのステークホルダーとの対話を通じて、中長期的な企業価値および株主価値の最大化に努めます。あわせて、社会の公器としての責任を果たし、各ステークホルダーへの価値の分配の最適化をめざします。

現状の体制を選択している理由

当社は、業務執行に対し、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社の体制を選択しています。その中で、コーポレートガバナンスの基本方針に掲げた経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図るため、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社の優れた機能を取り入れ、取締役会の監督機能の強化を進めています。

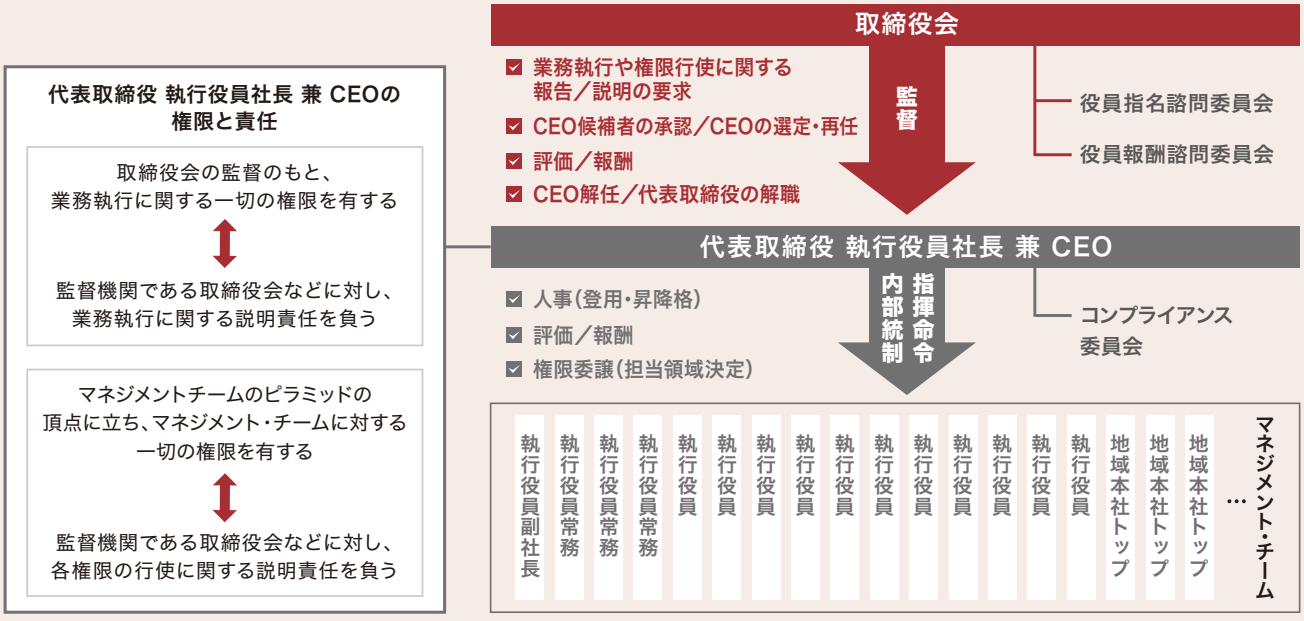
2016年1月より、資生堂グループでは5つのブランドカテゴリーと6つの地域に区分して掛け合わせたマトリクス型の組織体制を本格稼働させています。この体制のもとでは、当社はグローバル本社としてグループ全体を統括し、必要なサポートを行う機能を担い、それまで当社が保有していた権限の多くを日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれの地域本社に委譲することで、責任と権限の現地化を進めています。当社の取締役会では、この組織・経営体制を前提として、取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について議論を重ねました。その結果、資生堂グループ全体への監督機能を十分に発揮するためには「モニタリングボード型」で進めることが適切であるとの結論に至り、監査役会設置会社の体制の利点を活かしながら「モニタリングボード型のコーポレートガバナンス」を実施していくこととしました。

取締役および監査役の多様性

当社の取締役会は、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成されることが必要であると考えています。また、監査役についても取締役会に出席し、必要に応じて意見を述べる義務があることから、取締役と同様、多様性と高いスキルが必要であると考えます。

多様性を考慮する際には、性別、年齢および国籍などの区別なくそれぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などのタスク面での多様

経営の監督体制



性を確保することも重視しています。

また、社外取締役および社外監査役については、当社の従来の枠組みにとらわれることのない視点を経営に活かすことを狙いに一定の在任上限期間を設けており、在任期間の長い社外役員と新任の社外役員との引き継ぎの期間を設けながら社外役員の適切な交代を進めています。

取締役会における社外取締役の構成比率

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

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

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

社外役員の独立性に関する判断基準（概要）

- 資生堂出身者ではない
- 主要な取引先／その出身者ではない
- 主要な取引先とする者／その出身者ではない
- 大株主／その出身者ではない
- 資生堂が大株主となっている者／その出身者ではない
- 多額の報酬を受けている弁護士／コンサルタント等ではない
- 多額の寄付を受けている者／その出身者ではない
- 資生堂の会計監査人／その出身者ではない
- 上記に該当する者が近しい親族にいない
- 「役員の相互就任」の状況にある会社等に所属していない
- その他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有していない

（詳細は、資生堂グループ企業情報サイト 投資家情報の「コーポレートガバナンス報告書」に掲載しています）

http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/

取締役、監査役および執行役員のサクセッションプランならびに研修

当社は、経営の舵取り役としてのCEOはもちろんのこと、経営に対する監督機能の鍵となる社外取締役および社外監査役のサクセッションプランも重要であると考えています。就任期間のコントロールや後継者候補の要件の明確化を含むサクセッションプランについては、交代の直前の時期だけでなく、常に意識すべき事項として役員指名諮問委員会において継続的に検討しています。

また、当社では、取締役や監査役、執行役員に必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。当社では、新任取締役候補者および新任監査役候補者に対し、法令上の権限および義務などに関する研修を実施し、必要に応じて外部機関の研修も活用しており、これに加え、社外取締役および社外監査役を新たに迎える際には、当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略などについて研修を行っています。

さらに、業務執行を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を開発するため、社内でのエグゼクティブプログラムを実施するほか、外部機関の研修も活用しています。次世代の経営幹部の育成のため、執行役員候補となる幹部社員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。

委員会

基本的な考え方

当社は、経営の透明性・客観性を高める観点から、取締役・執行役員候補者の選抜や役員の昇降格などを取締役会に答申する「役員指名諮問委員会」と、役員報酬制度や役員の業績評価などを取締役会に答申する「役員報酬諮問委員会」を設置しています。いずれの委員会も社外取締役を委員長とし、客観性を担保しています。

また、CEOの直轄委員会としてコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、6つの地域本社においてコンプライアンス機能を果たす組織と連携しながら、グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進やリスク対策など、企業品質の向上に向けた活動を統括します。執行役員副社長を委員長とし、各地域の責任者など社内から横断的に委員を選定しています。

評価部会

当社のコーポレートガバナンスでは、CEOに適切に権限を集中させつつ、その権限に拮抗できる強い監督機能を備えることをめざしています。このため、CEOについては、役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として特別に設置した「評価部会」において、再任および交代等に関する審議・検討を実施しています。評価部会は、CEOの個人考課を含む業績評価と報酬額水準の妥当性の確認も行っており、任免とインセンティブ付けの両側面から、CEOを包括的に監督しています。なお、評価部会のメンバーは、CEOおよびCEOが率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役および社外監査役のみで構成しています。

役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会の委員

役員指名諮問委員会		
〔委員長〕	社外取締役	上村 達男
〔委　員〕	社外取締役	石倉 洋子
	社外取締役	岩田 彰一郎
	社外取締役	大石 佳能子
	代表取締役 執行役員社長 兼 CEO	魚谷 雅彦

役員報酬諮問委員会		
〔委員長〕	社外取締役	岩田 彰一郎
〔委　員〕	社外取締役	石倉 洋子
	社外取締役	大石 佳能子
	社外取締役	上村 達男
	代表取締役 執行役員社長 兼 CEO	魚谷 雅彦

役員報酬

役員報酬制度の概要

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

当社の役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、業績連動報酬などの変動報酬はふさわしくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度については、2004年6月29日開催の第104回定時株主総会の日をもって廃止しました。

役員報酬制度の基本哲学

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

2015年12月期から2017年12月期までの3カ年の役員報酬制度

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

当社では、事業基盤の再構築の成果が連結業績や担当事業業績などの財務的な業績数値に反映されるまでには時間を要することを想定しています。また、解決すべき課題の中には、市場在庫水準の適正化などのように、解決への取り組みが短期的には業績数値に対してネガティブに作用するものもありますが、長期的成長のためにはそのような課題の解決についても避けて通ることはできません。役員に対し、長期的成長の観点から戦略的にこれらの課題を解決するインセンティブを設ける観点から、基本報酬と業績連動報酬の双方に個人考課（戦略目標の達成に対する評価）の仕組みを導入しています。

これらの考えに基づき設計された現在の当社の役員報酬制度では、役員報酬は基本報酬と業績連動報酬で構成されています。業績連動報酬としては、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期での目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプション」が設定されており、当社役員に対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

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

・基本報酬

基本報酬については、各役員の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じて設定する役割等級ごとの設計としています。また、同一等級内でも、個別の役員の前年度の実績（業績数値および個人考課）に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとなっており、基本報酬においても役員の成果に報いることができるようにしています。

なお、社外取締役および監査役については、昇給枠のある基本報酬ではなく、従来通り一定の金額で固定された固定報酬のみを支給します。

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型報酬	
執行役員社長 兼 CEO	50%	25%	25%	100%
執行役員副社長	54% ～ 56%	22% ～ 23%	22% ～ 23%	
執行役員専務	54% ～ 58%	21% ～ 23%	21% ～ 23%	
執行役員常務	54% ～ 60%	20% ～ 23%	20% ～ 23%	
執行役員	56% ～ 64%	18% ～ 22%	18% ～ 22%	

注： 1. 上表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬に係る目標達成率を100%とした場合のモデルです。
2. 取締役の代表権の有無により、種類別報酬割合に差異を設けていません。
3. 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。
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

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

持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度合いを評価基準に加えるために、全役員について個人考課部分を設定しています。

取締役の年次賞与の評価ウエイト

評価項目	評価指標	評価ウエイト									
		執行役員 社長 兼 CEO		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員			
				地域本社社長		その他		CFO		その他	
全社業績	連結売上高	20%	70%	5%	20%	10%	20%	20%	70%	20%	70%
	連結営業利益	30%		10%		10%		30%		50%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	20%		5%		—		20%		—	
担当部門業績	事業業績評価	—		50%		50%		—		—	
個人考課	個人別に設定した戦略目標の達成度	30%									

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

・長期インセンティブ型報酬

業績連動報酬のうち、長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションについては、ストックオプションとしての新株予約権の割当て時と、割当てた新株予約権の権利行使期間の開始時の2つのタイミングで業績条件を課しています。

まず、株主総会において割当て上限個数の承認を得た後、実際に新株予約権を割当てる際に、直前事業年度に係る年次賞与の評価指標を用い、0個から上限個数までの範囲内で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度までの連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30～100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしています。これにより、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブとしての機能を強化しています。

長期インセンティブ型報酬の業績条件

新株予約権の割当て時

- 全社業績（連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益）、担当事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- 取締役会にて審議のうえ、割当て個数を決定

新株予約権の行使期間開始時

- 新株予約権の割当て日が属する事業年度の前事業年度と翌事業年度の営業利益を比較し、営業利益の成長率を算出
- 花王（株）（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、各役員に割当てられた新株予約権のうち権利行使可能な個数を決定

長期インセンティブ型報酬の割当て・権利行使スケジュール

取締役および監査役の2016年12月期に係る報酬等の総額

	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(7名)	272	120	50	443
うち社外取締役(4名)	49	—	—	49
監査役(5名)	99	—	—	99
うち社外監査役(3名)	36	—	—	36
合計	372	120	50	542

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)決議により報酬限度額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)決議により報酬限度額月額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、当該子会社が当社を経由して支払った2016年12月期に係る基本報酬23百万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、当社取締役1名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額0.3百万円があります。
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2016年12月期に係る報酬等の種類別の額

	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	129	77	29	236
代表取締役　岩井 恒彦	47	21	6	75
代表取締役　坂井 透	47	20	14	82

注：1. 上記の基本報酬には、代表取締役 坂井 透氏に対し、同氏が取締役を兼務している当社の子会社1社が当社を経由して支払った2016年12月期に係る基本報酬23百万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2016年12月期費用計上額の合計額です。
3. 上記3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。

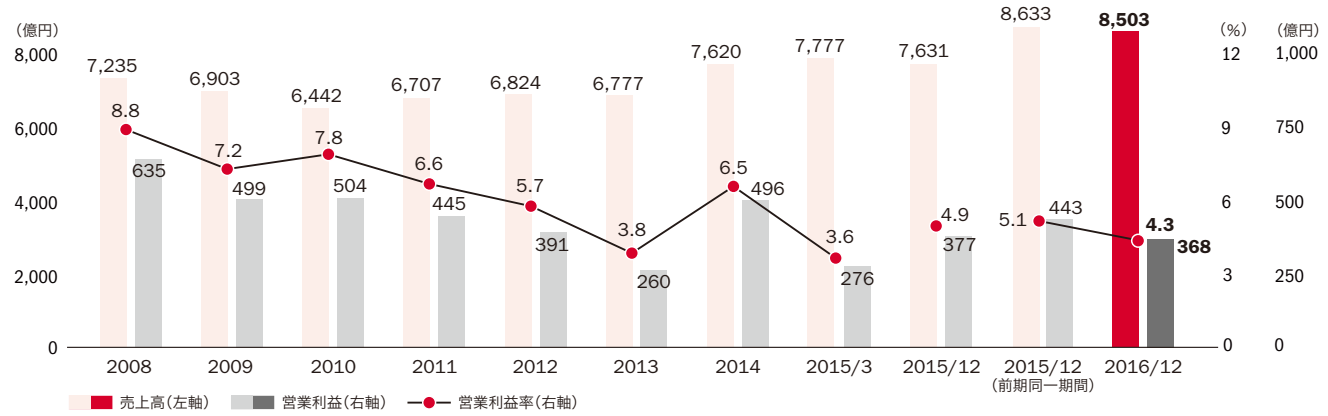
データセクション

64 財務・非財務ハイライト
68 市場データ
70 財務データ（11年間の財務サマリー）
72 連結財務諸表
78 会社情報・株式情報
79 情報掲載一覧

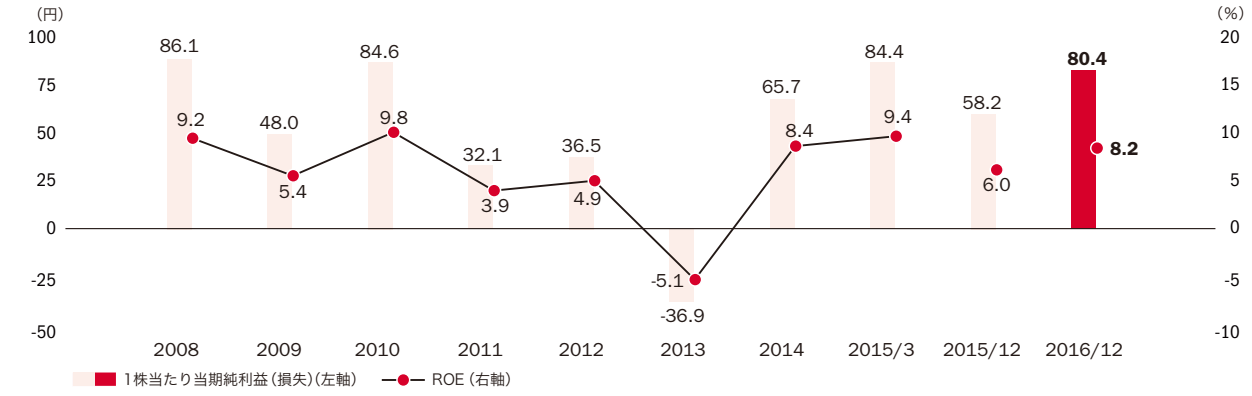
財務・非財務ハイライト

財務価値の推移

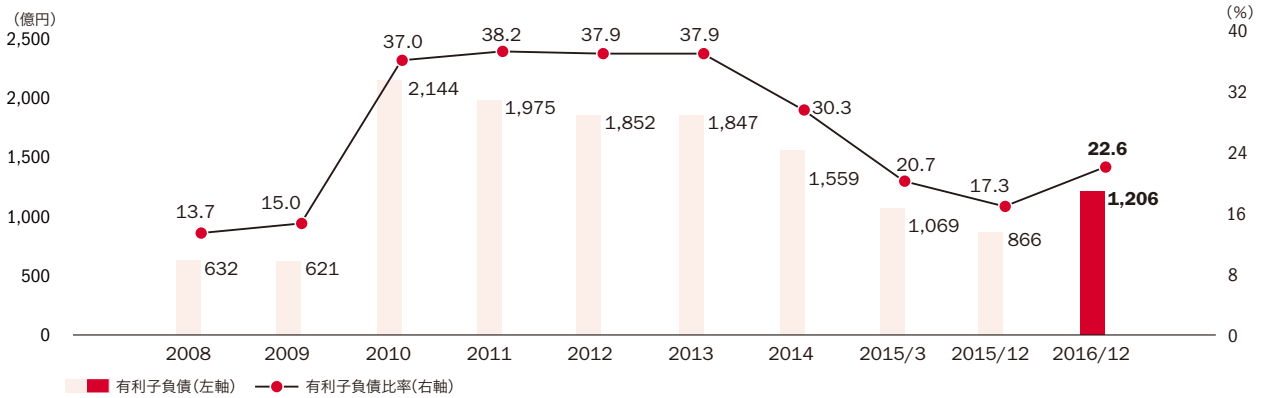
売上高／営業利益／営業利益率(注1)



1株当たり当期純利益(損失)(注2)／ROE(注3)(注4)



有利子負債／有利子負債比率(注3)(注5)



注：1. 当社および従来3月決算であった連結子会社は、前期より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。前期は決算期変更の経過期間であったことから、それらの会社は9カ月(2015年4月1日から2015年12月31日まで)、従来から12月決算会社であった連結子会社は12カ月(2015年1月1日から2015年12月31日まで)を連結対象期間とした変則的な決算となっています。このため、対前期増減額および増減率については、参考情報としての「前期同一期間」との比較で記載しています。(前期同一期間とは、当期(2016年1月1日から2016年12月31日まで)に対応する前期の同一期間(2015年1月1日から2015年12月31日まで))

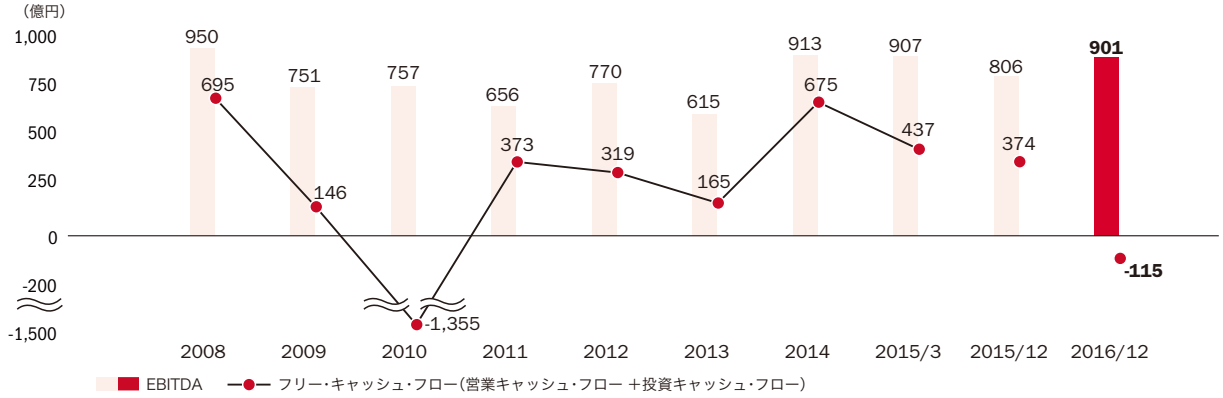
2. 1株当たり当期純利益(損失)は期中平均株式数および潜在株式調整前数値に基づいて算出しています。

3. 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。「従業員給付」(国際会計基準第19号)の改定による会計処理の変更については、2012年3月期以前は、過年度遡及をしていません。

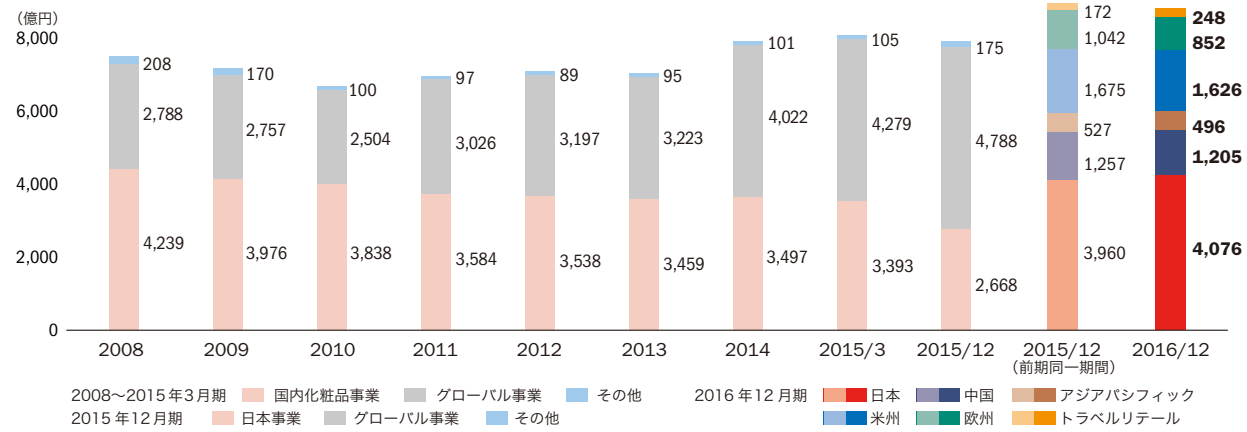
4. 2015年12月期の連結ROEは、連結対象期間の親会社株主に帰属する当期純利益を分子とし、2015年3月期末と2015年12月期末の自己資本の平均値を分母として算出しています。

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

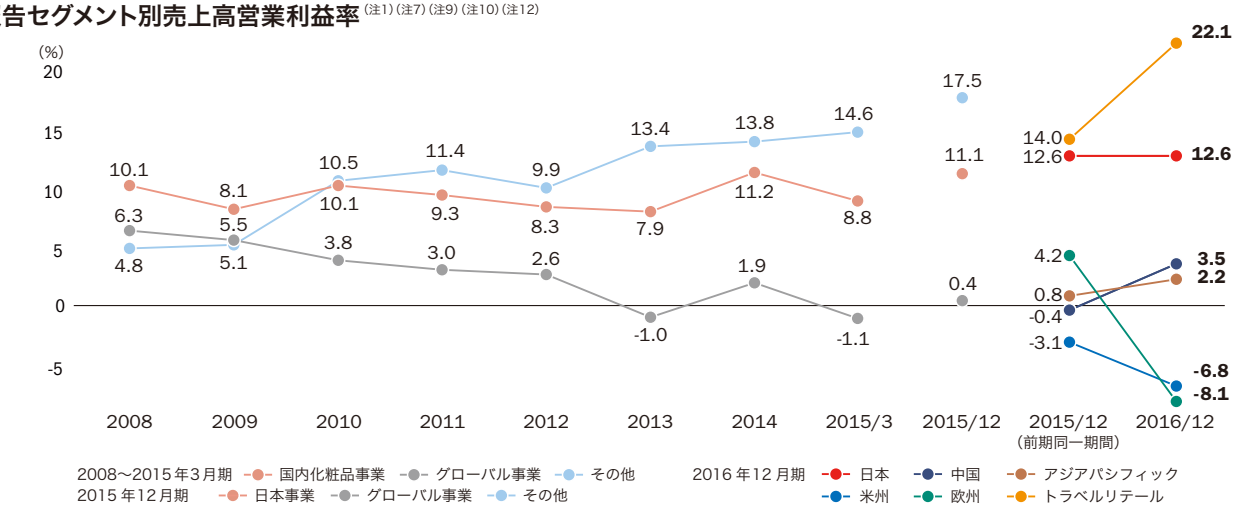
EBITDA(注6)／フリー・キャッシュ・フロー



報告セグメント別売上高 (注1)(注7)(注8)(注10)(注11)(注12)



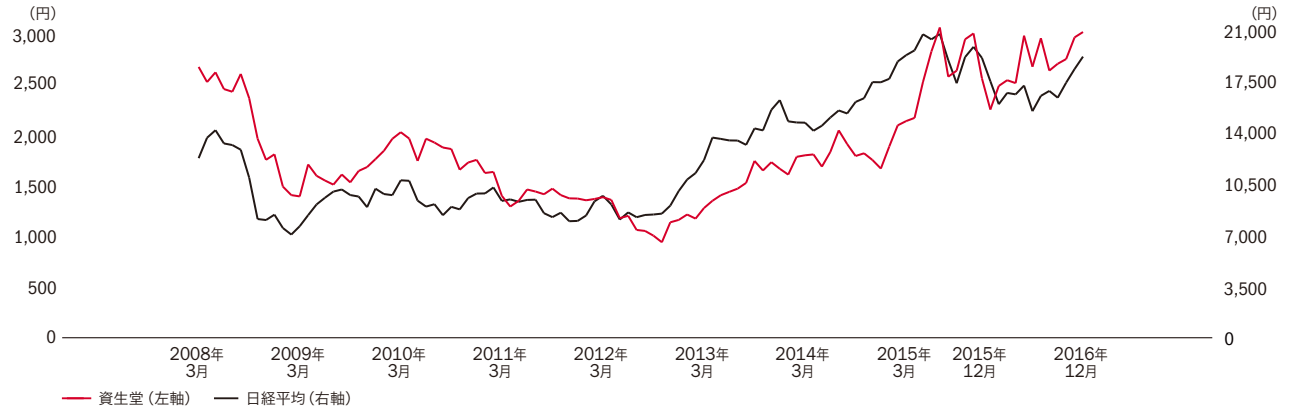
報告セグメント別売上高営業利益率 (注1)(注7)(注9)(注10)(注12)



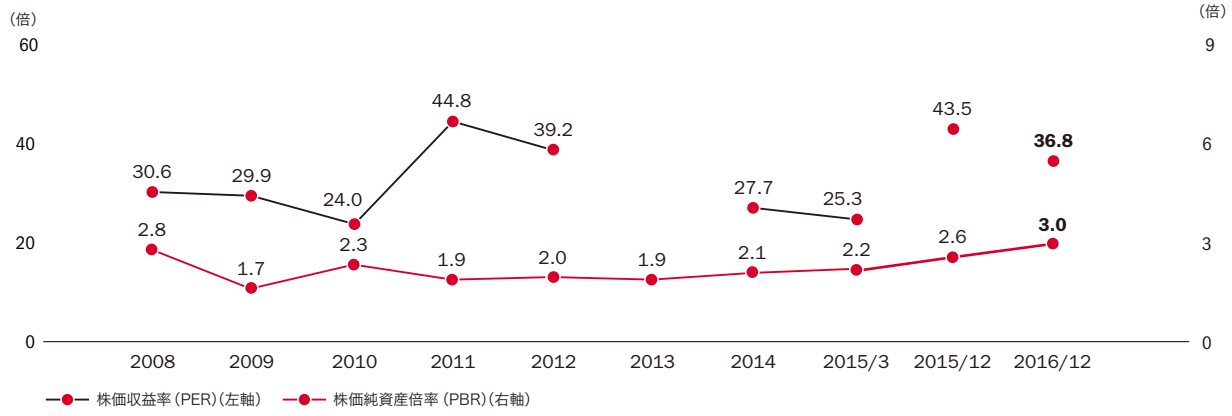
6. EBITDA(利払い・税引き・償却前利益)＝税金等調整前当期純利益(損失)＋支払利息＋減価償却費＋のれん等の減損損失
7. グローバル事業には、プロフェッショナル事業の国内売上などが含まれています。
8. 報告セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を含まない外部顧客に対する売上高です。
9. 報告セグメント別売上高営業利益率(売上高セグメント利益率)は、消去または全社を除き比率を算出しています。
10. 2011年3月期に「セグメント情報等の開示に関する会計基準」の適用に伴い、セグメント変更を行っており、2010年3月期以前の数値を遡及修正しています。
11. 2015年12月期から報告セグメントの区分方法を一部見直し、「国内化粧品事業」、「グローバル事業」から、「日本事業」、「グローバル事業」に変更しました。これに伴い、従来「国内化粧品事業」に含まれていた一部子会社などは「グローバル事業」、「その他」に組み替えを行っています。また、各セグメントの経営成績の実態をより的確に把握することを目的に、一部の費用の配分方法を変更しています。
12. 2016年12月期から報告セグメントを「日本事業」、「中国事業」、「アジアパシフィック事業」、「米州事業」、「欧州事業」および「トラベルリテール事業」に変更しました。なお、前期同一期間のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

株主価値の推移

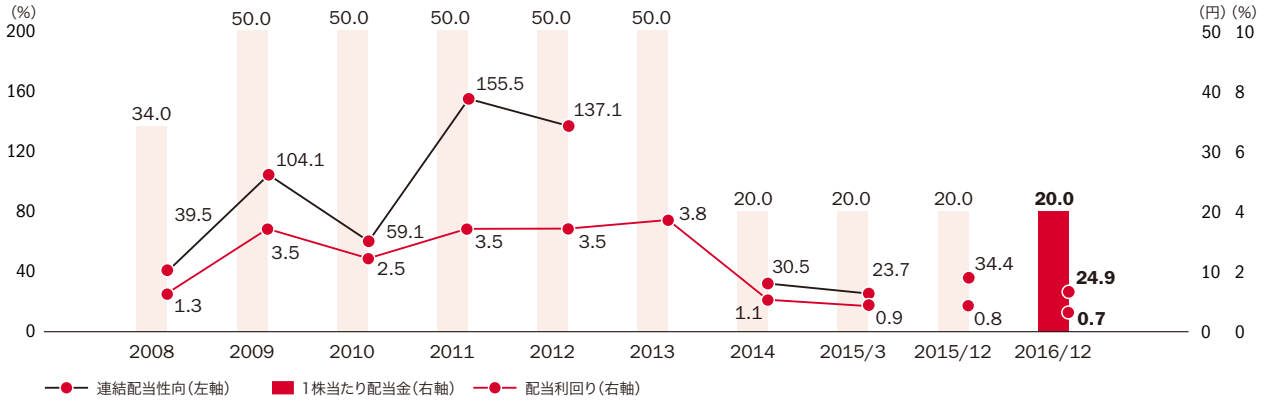
株価・日経平均株価



株価収益率(PER)(注13)(注14)・株価純資産倍率(PBR)(注15)



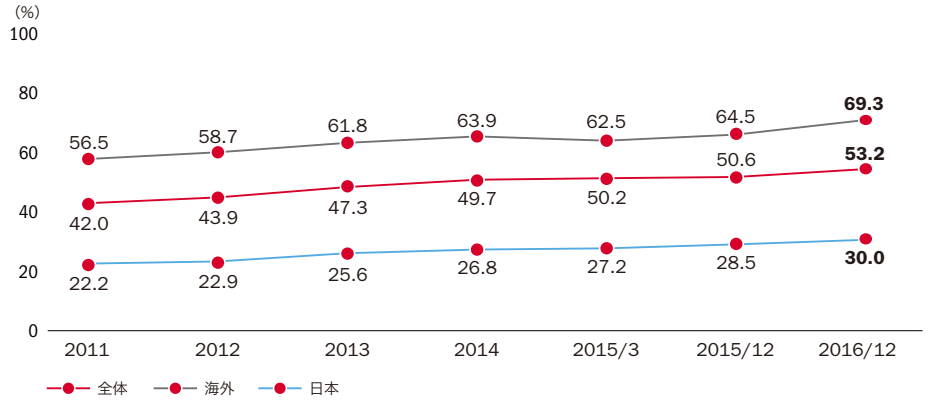
1株当たり配当金と連結配当性向(注13)の推移・配当利回り(注16)



注：13. 2013年3月期の株価収益率および連結配当性向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。
14. 株価収益率(PER)＝期末株価÷1株当たり当期純利益
15. 株価純資産倍率(PBR)＝期末株価÷1株当たり純資産
16. 配当利回り(%)＝1株当たり配当金÷期末株価

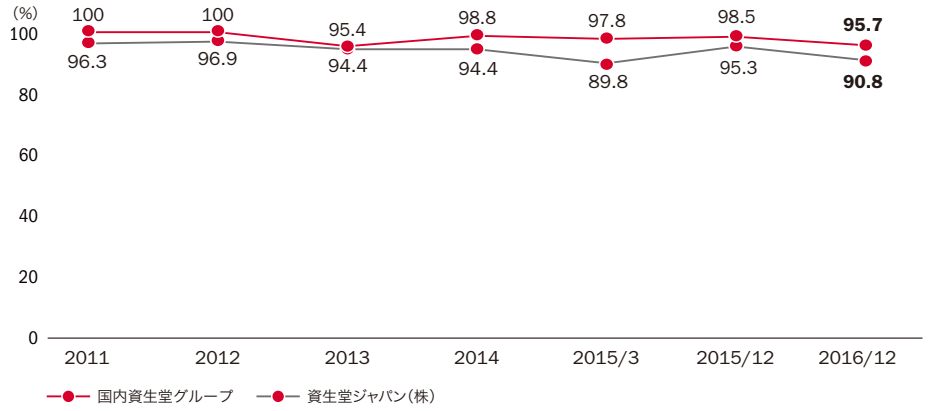
人材価値・社会価値の推移

女性リーダー比率[注17]



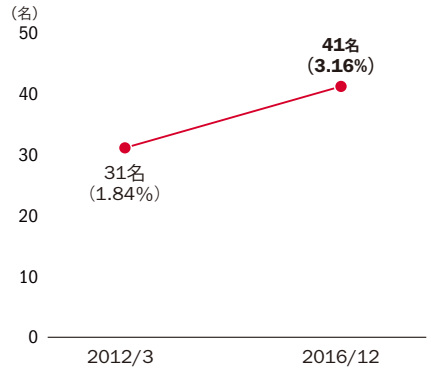
資生堂では、女性リーダーの登用を積極的に進めており、海外においては、約7割の水準まで達しています。国内においては、2016年12月31日時点の女性リーダー比率は30%であり、2016年目標として掲げていた30%の目標を達成しました。

国内における育児休業からの復職者の社員定着率[注18]

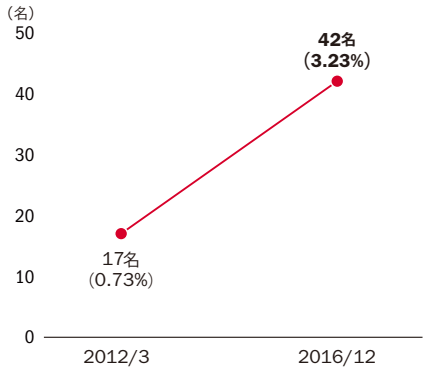


資生堂では、ワーク・ライフ・バランスを実現し、社員一人ひとりの生産性を高めるために、1990年以降、仕事と育児・介護の両立支援としてさまざまな制度や施策を導入しています。その結果、育児休業からの復職者の社員定着率も高い水準で推移しています。

外国人社員採用の実績[注19]



キャリア採用(中途採用)の実績[注20]



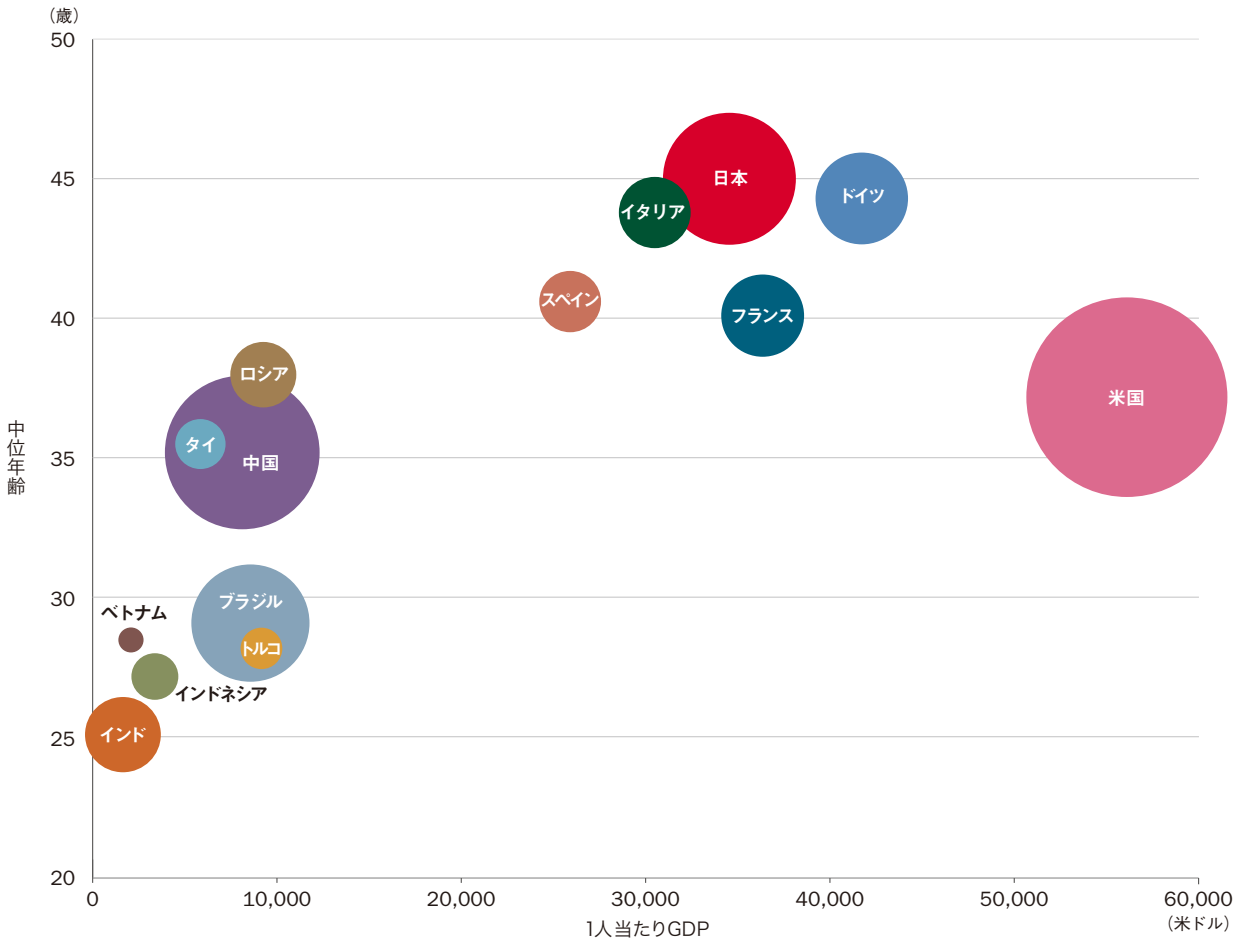
多様な考え方や価値観を持った社員が交じり合うことにより、新たな価値を創造できると考え、ダイバーシティの推進を強化しています。2012年3月期と比較し、外国人社員の採用が増加しました。また、キャリア採用にも力をいれており、その採用数も2012年3月期比較で2倍以上となっています。

17. 2011年3月期から2015年3月期までは、日本は各年4月1日時点、海外は1月1日時点の数値です。2015年12月期と2016年12月期は、日本・海外ともに12月31日時点の数値です。
18. 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
19. 国内グループ対象者：管理職・総合職、資生堂ジャパン(株)対象者：美容職（有期契約社員を除く）
20. データは(株)資生堂のものです。

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(2016年)

国	ビューティー&パーソナルケア市場規模 (単位:100万米ドル)	人口 (単位:100万人)	国	ビューティー&パーソナルケア市場規模 (単位:100万米ドル)	人口 (単位:100万人)
アメリカ	84,836	324	イタリア	10,816	60
中国(香港を除く)	50,226	1,382	ロシア	9,140	143
日本	37,075	127	スペイン	8,010	46
ブラジル	29,294	210	タイ	5,318	68
ドイツ	17,947	81	インドネシア	4,620	261
フランス	14,402	65	トルコ	3,650	80
インド	12,061	1,327	ベトナム	1,331	94

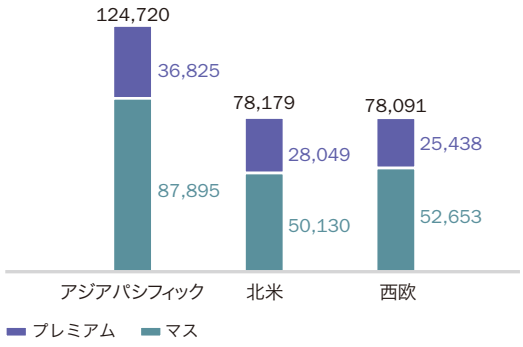
出典 ビューティー&パーソナルケア市場規模:Euromonitor International(2017年4月4日時点)
1人当たりGDP、中位年齢、人口:「世界の統計2017」総務省統計局
※1 円の大きさはビューティー&パーソナルケア市場規模を表す
※2 人口を年齢順に並べ、その中央で全人口を2等分する境界点にある年齢

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、資生堂の戦略に直接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2016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）

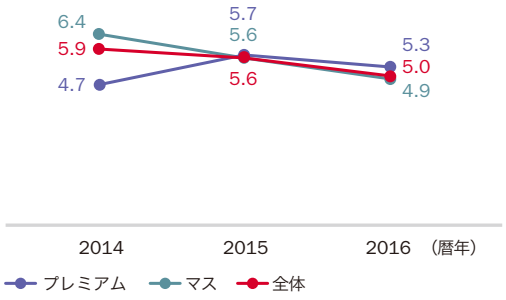
エリア別ビューティー&パーソナルケア市場規模※2（2016年）

（100万米ドル）



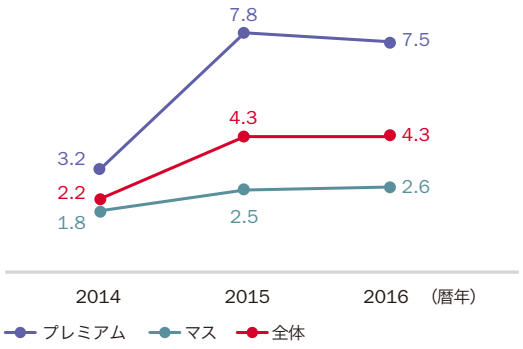
市場伸長率：アジアパシフィック※3

(%)



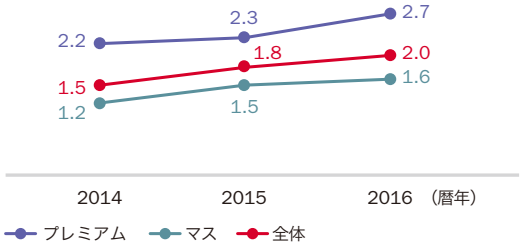
市場伸長率：北米※3

(%)



市場伸長率：西欧※3

(%)

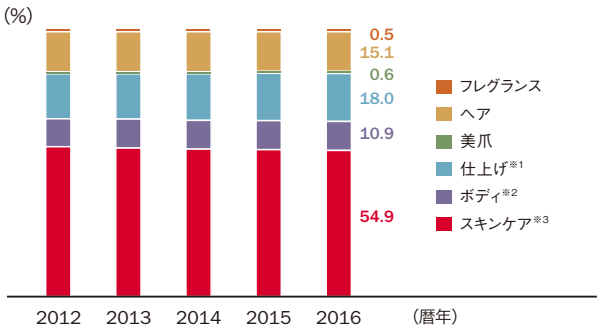


出典 Euromonitor International 2017年4月4日時点
※1 プレミアム領域およびマス領域：国ごとに「ポジショニング」「価格」「販売チャネル」「販売員」などの基準をもとに総合的にEuromonitor Internationalが判断したもので、明確な価格での線引きは行われていません
※2 脱毛剤、メンズシェービング、オーラルケアを除きます
※3 各エリアの内訳 アジアパシフィック：日本・中国・インドなど46カ国、北米：カナダ・米国の2カ国、西欧：フランス・イギリス・イタリアなど25カ国

国内化粧品市場の推移

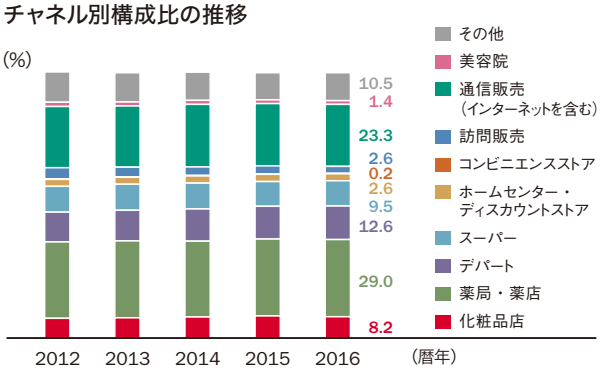
美類別構成比の推移

(%)



チャネル別構成比の推移

(%)



出典 美類別構成比の推移：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）2012年1月1日～2016年12月31日 美類（資生堂分類）別購入金額構成比
チャネル別構成比の推移：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）2012年1月1日～2016年12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　2007年3月期～2016年12月期

	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3
経営成績					
売上高	¥694,594	¥723,484	¥690,256	¥644,201	¥670,701
売上原価	185,532	186,466	171,752	160,166	168,692
販売費および一般管理費	459,056	473,553	468,589	433,684	457,550
営業利益	50,005	63,465	49,914	50,350	44,458
EBITDA	78,836	94,960	75,077	75,699	65,576
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	25,293	35,459	19,373	33,671	12,790
財政状態（会計年度末）					
総資産	¥739,832	¥675,864	¥606,568	¥775,445	¥739,120
短期借入債務	66,144	38,653	27,601	112,693	16,361
長期債務	61,694	24,566	34,451	101,753	181,155
有利子負債	127,838	63,219	62,053	214,446	197,517
純資産	403,796	399,738	351,951	365,207	320,127
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 69,431	¥ 75,307	¥ 42,767	¥ 69,431	¥ 67,586
投資活動によるキャッシュ・フロー	(18,482)	(5,802)	(28,157)	(204,884)	(30,303)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,836	(95,882)	(32,283)	120,359	(39,571)
現金および現金同等物の期末残高	145,259	120,393	91,857	77,157	88,592
1株当たり情報（円、ドル）					
当期純利益(損失)	¥ 60.9	¥ 86.1	¥ 48.0	¥ 84.6	¥ 32.1
純資産	940.8	946.2	839.9	875.7	772.1
配当金	32.0	34.0	50.0	50.0	50.0
期中平均株式数(千株)	412,572	407,696	403,240	397,886	397,864
財務指標					
売上高営業利益率(%)	7.2	8.8	7.2	7.8	6.6
ROA(総資産当期純利益率)(%)	3.6	5.0	3.0	4.9	1.7
事業ROA（総資産事業利益率)(%)	7.4	9.4	8.2	7.5	6.1
ROE(自己資本利益率)(%)	6.6	9.2	5.4	9.8	3.9
自己資本比率(%)	52.5	56.6	55.6	44.9	41.6
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	30.6	39.1	23.6	45.4	32.8
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.33	0.17	0.18	0.62	0.64
有利子負債比率(%)	24.0	13.7	15.0	37.0	38.2
連結配当性向(%)	52.6	39.5	104.1	59.1	155.5
期末従業員数(名)	27,460	28,793	28,810	28,968	31,310
従業員1人当たり売上高	¥25.3	¥25.1	¥24.0	¥22.2	¥21.4

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

2. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

3. 米ドルは便宜上のものであり、2016年12月31日の1米ドル=116.53円で換算しています。

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

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

6. 短期借入債務=短期債務+1年以内に返済期限の到来する長期債務

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

					百万円（1株当たり情報を除く）	千米ドル（1株当たり情報を除く）
2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12	2016/12	2016/12
¥682,385	¥677,727	¥762,047	¥777,687	¥763,058	¥850,306	$7,296,884
162,989	166,783	189,559	196,433	196,009	207,553	1,781,112
480,260	484,898	522,843	553,640	529,388	605,972	5,200,137
39,135	26,045	49,644	27,613	37,660	36,780	315,626
76,974	61,463	91,285	90,703	80,635	90,078	773,002
14,515	(14,685)	26,149	33,668	23,210	32,101	275,474
¥720,707	¥715,593	¥801,346	¥823,636	¥808,547	¥946,007	$8,118,141
9,734	39,394	64,054	75,615	18,996	19,403	166,506
175,418	145,274	91,864	31,281	67,617	156,428	1,342,383
185,153	184,669	155,918	106,897	86,613	120,580	1,034,754
303,715	303,153	358,707	409,369	413,334	413,870	3,551,617
¥ 52,599	¥ 42,040	¥ 84,320	¥ 32,134	¥ 60,529	¥ 59,129	$ 507,414
(20,668)	(25,534)	(16,799)	11,538	(23,137)	(70,640)	(606,195)
(35,482)	(24,745)	(47,462)	(58,419)	(30,151)	22,378	192,036
82,974	80,253	110,163	100,807	104,926	113,122	970,754
¥ 36.5	¥ (36.9)	¥ 65.7	¥ 84.4	¥ 58.2	¥ 80.4	$ 0.68
729.9	721.2	849.4	970.0	981.4	984.1	8.44
50.0	50.0	20.0	20.0	20.0	20.0	0.17
397,974	398,007	398,300	398,704	399,026	399,227	
5.7	3.8	6.5	3.6	4.9	4.3	
2.0	(2.0)	3.4	4.1	2.8	3.4	
5.6	3.8	6.8	3.6	4.8	4.3	
4.9	(5.1)	8.4	9.4	6.0	8.2	
40.3	40.1	42.2	47.0	48.4	41.5	
27.3	22.5	47.5	24.2	71.7	70.5	
0.64	0.64	0.46	0.28	0.22	0.31	
37.9	37.9	30.3	20.7	17.3	22.6	
137.1	—	30.5	23.7	34.4	24.9	
32,595	33,356	33,054	33,000	33,783	36,549	
¥20.9	¥20.3	¥23.1	¥23.6	¥22.6	¥23.2	$199

8. 事業ROA＝(営業利益＋受取利息および受取配当金)÷総資産(期中平均)
9. インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業活動によるキャッシュ・フロー ÷利払い*　＊利払い＝連結キャッシュフロー計算書の「利息の支払額」
10. デッド・エクイティ・レシオ＝有利子負債÷自己資本*　＊自己資本＝純資産–新株予約権–非支配株主持分
11. 有利子負債比率＝有利子負債÷投下資本*　＊投下資本＝有利子負債＋純資産
12. 期末従業員数は臨時従業員を含みません。
13. 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。
14. 2014年3月期より、「従業員給付」（国際会計基準第19号 2013年6月16日改訂）を一部の連結子会社において適用し、確定給付負債の純額の変動の認識方法の変更等を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2013年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。
15. 2016年12月期より、「Dolce&Gabbana」に係る長期未払金を計上しており、当該長期未払金を含めた有利子負債比率は29.8%、デット・エクイティ・レシオは0.45倍であり、有利子負債残高は175,832百万円です。

連結財務諸表

連結貸借対照表

株式会社資生堂および連結子会社　2015年12月31日および2016年12月31日現在

	百万円		千米ドル
	2015/12	2016/12	2016/12
資産の部			
流動資産			
現金および預金	¥ 116,771	**¥ 120,126**	**$1,030,859**
有価証券	7,685	**7,905**	**67,836**
受取手形および受取債権			
グループ外取引	127,201	**136,768**	**1,173,672**
非連結子会社・関連会社との取引	—	**0**	**0**
	127,201	**136,768**	**1,173,672**
貸倒引当金	(1,765)	**(1,933)**	**(16,588)**
	125,436	**134,835**	**1,157,084**
たな卸資産	105,928	**115,672**	**992,637**
繰延税金資産	28,242	**33,618**	**288,492**
その他の流動資産	26,608	**31,589**	**271,080**
流動資産合計	410,673	**443,748**	**3,808,015**
有形固定資産			
建物および構築物	162,630	**164,817**	**1,414,373**
機械装置および器具備品	164,851	**167,218**	**1,434,978**
リース資産	7,373	**7,414**	**63,623**
	334,855	**339,450**	**2,912,983**
減価償却累計額	(236,406)	**(238,271)**	**(2,044,718)**
	98,448	**101,178**	**868,257**
土地	29,989	**36,604**	**314,116**
建設仮勘定	5,843	**18,411**	**157,993**
有形固定資産合計	134,281	**156,194**	**1,340,375**
無形固定資産			
のれん	59,430	**59,795**	**513,129**
リース資産	513	**401**	**3,441**
商標権	60,087	**146,209**	**1,254,689**
その他の無形固定資産	41,372	**39,927**	**342,632**
無形固定資産合計	161,403	**246,333**	**2,113,901**
投資その他の資産			
投資有価証券	24,631	**22,532**	**193,357**
非連結子会社・関連会社への投資	2,803	**2,367**	**20,312**
長期前払費用	12,692	**13,377**	**114,794**
繰延税金資産	36,833	**37,371**	**320,698**
その他の投資	25,226	**24,081**	**206,650**
投資その他の資産合計	102,187	**99,729**	**855,822**
資産合計	¥ 808,547	**¥ 946,007**	**$8,118,141**

米ドル表示は便宜上のものであり、2016年12月31日の1米ドル＝116.53円で換算しています。

	百万円		千米ドル
	2015/12	2016/12	2016/12
負債および純資産の部			
流動負債			
短期債務	¥ 11,386	¥ 11,583	$ 99,399
1年以内に返済期限の到来する長期債務	7,610	4,974	42,684
支払手形および支払債務			
グループ外取引	32,162	50,149	430,352
非連結子会社・関連会社との取引	939	930	7,980
	33,102	51,080	438,342
電子記録債務	29,213	32,312	277,284
未払金	37,090	43,453	372,891
未払法人税等	4,661	5,561	47,721
返品調整引当金	14,799	12,948	111,113
賞与引当金	18,480	22,110	189,736
役員賞与引当金	55	99	849
危険費用引当金	1,192	2,024	17,368
繰延税金負債	16	0	0
その他の流動負債	49,176	60,538	519,505
流動負債合計	206,784	246,687	2,116,939
固定負債			
長期債務	67,617	104,022	892,662
長期未払金	715	53,135	455,977
退職給付に係る負債	83,656	94,489	810,855
債務保証損失引当金	350	350	3,003
環境対策引当金	377	376	3,226
構造改革引当金	990	—	—
繰延税金負債	31,270	29,818	255,882
その他の固定負債	3,450	3,257	27,949
固定負債合計	188,428	285,449	2,449,575
負債合計	395,212	532,137	4,566,523
純資産			
株主資本			
資本金	64,506	64,506	553,557
発行可能株式数 1,200,000,000株 (2015年12月31日および2016年12月31日現在) 発行済株式数 400,000,000株 (2015年12月31日および2016年12月31日現在)			
資本剰余金	70,258	70,846	607,963
利益剰余金	233,933	258,005	2,214,065
自己株式	(1,700)	(1,325)	(11,370)
自己株式保有数 899,741株 (2015年12月31日現在) および 700,745株 (2016年12月31日現在)			
株主資本合計	366,999	392,033	3,364,223
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	8,144	7,389	63,408
為替換算調整勘定	40,374	26,516	227,546
退職給付に係る調整累計額	(23,854)	(32,975)	(282,974)
その他の包括利益累計額合計	24,664	930	7,980
新株予約権	863	818	7,019
非支配株主持分	20,806	20,087	172,376
純資産合計	413,334	413,870	3,551,617
負債および純資産合計	¥808,547	¥946,007	$8,118,141

連結損益計算書

株式会社資生堂および連結子会社　2015年12月期および2016年12月期

	百万円		千米ドル
	2015/12	2016/12	2016/12
売上高	¥763,058	¥850,306	$7,296,884
売上原価	196,009	207,553	1,781,112
売上総利益	567,048	642,753	5,515,772
販売費および一般管理費	529,388	605,972	5,200,137
営業利益	37,660	36,780	315,626
その他の損益			
受取利息および受取配当金	1,731	1,293	11,095
支払利息	(809)	(814)	(6,985)
為替差損益	(1,790)	(1,270)	(10,898)
持分法による投資損益	149	260	2,231
投資有価証券売却損益	2,426	402	3,449
投資有価証券評価損	(6)	(21)	(180)
固定資産処分損益	(436)	8,122	69,698
事業譲渡益	5,772	8,952	76,821
減損損失	(153)	(153)	(1,312)
構造改革費用	(1,485)	(4,037)	(34,643)
関係会社整理損	(812)	—	—
情報セキュリティ対策費	—	(574)	(4,925)
その他	646	926	7,946
	5,232	13,086	112,297
税金等調整前当期純利益	42,892	49,866	427,924
法人税等			
法人税、住民税および事業税	15,267	17,507	150,235
法人税等調整額	2,024	(1,565)	(13,430)
	17,292	15,941	136,797
当期純利益	25,600	33,925	291,126
非支配株主に帰属する当期純利益	(2,389)	(1,823)	(15,644)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 23,210	¥ 32,101	$ 275,474

	円		米ドル
1株当たり情報			
当期純利益 — 潜在株式調整前	¥58.2	¥80.4	$0.68
— 潜在株式調整後	58.1	80.3	0.68
配当金	20.0	20.0	0.17
期中平均株式数（千株）	399,026	399,227	

連結包括利益計算書

株式会社資生堂および連結子会社　2015年12月期および2016年12月期

	百万円		千米ドル
	2015/12	2016/12	2016/12
当期純利益	¥ 25,600	**¥ 33,925**	**$291,126**
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	1,690	**(813)**	**(6,976)**
為替換算調整勘定	(9,173)	**(14,906)**	**(127,915)**
退職給付に係る調整額	(4,468)	**(9,136)**	**(78,400)**
持分法適用会社に対する持分相当額	(55)	**(90)**	**(772)**
その他の包括利益合計	(12,005)	**(24,946)**	**(214,073)**
包括利益	¥ 13,594	**¥ 8,978**	**$ 77,044**
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 12,323	**¥ 8,367**	**$ 71,801**
非支配株主に係る包括利益	1,271	**611**	**5,243**

連結株主資本等変動計算書

株式会社資生堂および連結子会社　2015年12月期および2016年12月期

	千株	百万円								
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	新株予約権	非支配株主持分
2015年4月1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
2015年12月31日終了年度親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	23,210	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(7,979)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引およびその他	—	—	—	(55)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(10)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	0	—	524	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	1,701	(8,170)	(4,418)	(180)	(658)
2015年12月31日現在残高	**400,000**	**64,506**	**70,258**	**233,933**	**(1,700)**	**8,144**	**40,374**	**(23,854)**	**863**	**20,806**
2016年12月31日終了年度親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	32,101	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(7,983)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引およびその他	—	—	575	(46)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(6)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	11	—	380	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	(755)	(13,858)	(9,120)	(44)	(718)
2016年12月31日現在残高	**400,000**	**¥64,506**	**¥70,846**	**¥258,005**	**¥(1,325)**	**¥7,389**	**¥26,516**	**¥(32,975)**	**¥818**	**¥20,087**

	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	非支配株主持分
2016年1月1日現在残高	400,000	$553,557	$602,917	$2,007,491	$(14,588)	$69,887	$346,468	$(204,702)	$7,405	$178,546
2016年12月31日終了年度親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	275,474	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(68,505)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引およびその他	—	—	4,934	(394)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(51)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	94	—	3,260	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	(6,479)	(118,922)	(78,263)	(377)	(6,161)
2016年12月31日現在残高	**400,000**	**$553,557**	**$607,963**	**$2,214,065**	**$(11,370)**	**$63,408**	**$227,546**	**$(282,974)**	**$7,019**	**$172,376**

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社資生堂および連結子会社　2015年12月期および2016年12月期

	百万円		千米ドル
	2015/12	2016/12	2016/12
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	¥ 42,892	¥ 49,866	$ 427,924
減価償却費	31,761	34,480	295,889
のれん償却額	5,172	4,916	42,186
減損損失	153	153	1,312
固定資産処分損益	436	(7,132)	(61,203)
投資有価証券売却損益	(2,426)	(402)	(3,449)
投資有価証券評価損益	6	21	180
事業譲渡益	(5,772)	(8,952)	(76,821)
関係会社整理損	812	—	—
貸倒引当金の増加(減少)額	620	233	1,999
返品調整引当金の増加(減少)額	(396)	(1,526)	(13,095)
賞与引当金の増加(減少)額	1,845	3,917	33,613
役員賞与引当金の増加(減少)額	(127)	44	377
危険費用引当金の増加(減少)額	621	896	7,689
構造改革引当金の増加(減少)額	(25)	(990)	(8,495)
退職給付に係る負債の増加(減少)額	1,562	(2,168)	(18,604)
環境対策引当金の増加(減少)額	(18)	(1)	(8)
受取利息および受取配当金	(1,731)	(1,293)	(11,095)
支払利息	809	814	6,985
持分法投資損益	(149)	(260)	(2,231)
売上債権の(増加)減少額	(1,745)	(10,578)	(90,774)
たな卸資産の(増加)減少額	(2,846)	(9,500)	(81,524)
仕入債務の増加(減少)額	7,405	19,058	163,545
その他	5,721	3,235	27,761
小計	84,579	74,831	642,160
利息および配当金の受取額	1,728	1,552	13,318
利息の支払額	(843)	(838)	(7,191)
法人税等の支払額	(24,935)	(16,415)	(140,865)
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,529	59,129	507,414
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	(18,312)	(14,207)	(121,917)
定期預金の払戻しによる収入	17,915	17,641	151,385
有価証券の取得による支出	(89)	(4)	(34)
有価証券の売却による収入	14	—	—
投資有価証券の取得による支出	(1,051)	(430)	(3,690)
投資有価証券の売却による収入	6,762	650	5,577
事業譲渡による収入	4,233	10,938	93,864
有形固定資産の取得による支出	(16,941)	(31,366)	(269,166)
有形固定資産の売却による収入	829	8,832	75,791
無形固定資産の取得による支出	(10,055)	(32,340)	(277,525)
長期前払費用の取得による支出	(5,373)	(6,124)	(52,552)
長期貸付けによる支出	(140)	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(221)	(24,426)	(209,611)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	(141)	—	—
その他	(566)	197	1,690
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,137)	(70,640)	(606,195)
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	(15,600)	529	4,539
長期債務の増加による収入	65,001	40,000	343,259
長期債務の返済による支出	(68,599)	(5,738)	(49,240)
リース債務の返済による支出	(1,686)	(2,187)	(18,767)
自己株式の取得による支出	(10)	(6)	(51)
自己株式の処分による収入	525	392	3,363
配当金の支払額	(7,711)	(8,214)	(70,488)
非支配株主への配当金の支払額	(2,071)	(3,359)	(28,825)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	962	8,255
その他	—	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(30,151)	22,378	192,036
現金および現金同等物に係る換算差額	(3,121)	(2,672)	(22,929)
現金および現金同等物の増加(減少)額	4,118	8,196	70,333
現金および現金同等物の期首残高	100,807	104,926	900,420
現金および現金同等物の期末残高	¥104,926	¥113,122	$ 970,754

会社情報・株式情報

（2016年12月31日現在）

本 社
株式会社 資生堂

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

創 業
1872年9月17日

設 立
1927年6月24日

資本金
64,506,725,140円

従業員数
36,549名[9,427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

定時株主総会
3月下旬

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

米国預託証券
CUSIP: 824841407
比率（米国預託証券：普通株）：1：1
取引所：店頭市場
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.

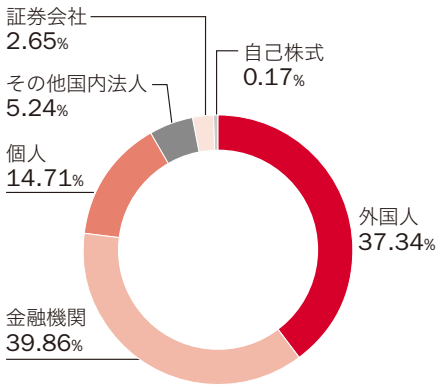
会計監査人
有限責任 あずさ監査法人

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
45,552名

発行済株式総数
400,000,000株（うち自己株式700,745株）

所有者別株式数比率



株式保有比率推移

（株式数比率）	2015/12	2016/12
外国人	38.57	37.34
金融機関	37.64	39.86
個人	17.22	14.71
その他国内法人	4.33	5.24
証券会社	1.99	2.65
自己株式	0.22	0.17
（株主数比率）	2015/12	2016/12
外国人	1.22	1.44
金融機関	0.17	0.18
個人	97.42	97.03
その他国内法人	1.08	1.24
証券会社	0.09	0.08
自己株式	0.00	0.00

大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	34,085千株	8.53%
株式会社みずほ銀行	21,226	5.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	17,354	4.34
BNYM TREATY DTT 15	9,590	2.40
資生堂従業員自社株投資会	7,419	1.85
JP MORGAN CHASE BANK 380055	7,390	1.85
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	5,508	1.37

※ 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。

情報掲載一覧

項目	本レポートでの掲載	資生堂グループ企業情報サイト http://www.shiseidogroup.jp/
経営理念 »	●資生堂グループ企業理念 …… P6	会社案内：資生堂グループ企業理念 http://www.shiseidogroup.jp/company/principle/
事業の特性 »	●Shiseido's DNA …… P8 ●Facts & Figures …… P10 ●市場データ …… P68	会社案内：資生堂のビジョン http://www.shiseidogroup.jp/company/vision/ 会社案内：組織概要 http://www.shiseidogroup.jp/company/structure/ 会社案内：沿革・歴史 http://www.shiseidogroup.jp/company/past/
ブランド展開 »	●主要ブランド一覧 …… P12 ●地域×ブランド …… P23	ブランド http://www.shiseidogroup.jp/brands/
中長期経営戦略 »	●CEOが語る経営戦略 …… P14 ●CFOが語る財務戦略 …… P47	投資家情報：経営方針 http://www.shiseidogroup.jp/ir/strategy/ 投資家情報：IRライブラリ http://www.shiseidogroup.jp/ir/library/
サステナビリティ戦略 »	●2020年の その先を見据えて …… P36	サステナビリティ http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/ 投資家情報：IRライブラリ／ESGに関する非財務報告 http://www.shiseidogroup.jp/ir/library/esg/
地域社会との関係 »	●サステナビリティ戦略 …… P38 ●3つの領域とめざす姿 …… P40	サステナビリティ：コミュニティー参画および発展 http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/community/
環境への取り組み »	●サステナビリティ戦略 …… P38 ●3つの領域とめざす姿 …… P40	サステナビリティ：環境 http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/env/
研究開発 »	●イノベーション創出に向けて …… P42	安心・安全／研究開発 http://www.shiseidogroup.jp/rd/
ダイバーシティ&インクルージョン »	●CEOが語る経営戦略 …… P14	サステナビリティ：労働慣行 http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/labor/
コーポレートガバナンス »	●マネジメントセクション …… P51	投資家情報：株主総会・コーポレートガバナンス http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/governance/ ※基本方針、経営・執行体制、監査体制、役員報酬、コーポレートガバナンス報告書、内部統制システムの基本方針
財務データ »	●データセクション …… P63	投資家情報：IRライブラリ http://www.shiseidogroup.jp/ir/library/

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：03-3572-5111(代)
URL：http://www.shiseidogroup.jp/inquiry/mail/

FSC www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C012257