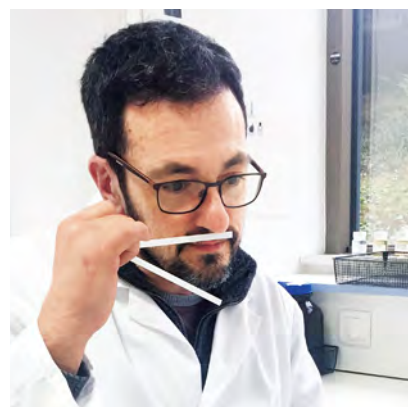




SHISEIDO

アニュアルレポート 2017

株式会社 資生堂 [2017年12月期]



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

Shiseido's DNA

資生堂は1872年の創業以来、日本発の化粧品会社として、本業である「美」の提供を通じ、さまざまな価値を創造してきました。長い歴史の中で築き上げられた独自の伝統や文化は、資生堂がこれからも社会に新たな価値を提供し、持続的に成長するためのDNA＝強みとして根づいています。

Shiseido's DNA

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ション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イションが、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、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目指し、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」を大切に続けてきたことは、価値形成の根幹となっています。



1872

福原有信が東京・銀座に日本初の民間洋風調剤薬局として創業



1897

化粧品業界へ進出
当時最先端の西洋薬学技術で処方された化粧品「オイデルミン」発売



1916

化粧品部門を独立させ、意匠部（現在のクリエイティブ本部の前身）、試験室（現在の研究開発本部の前身）開設



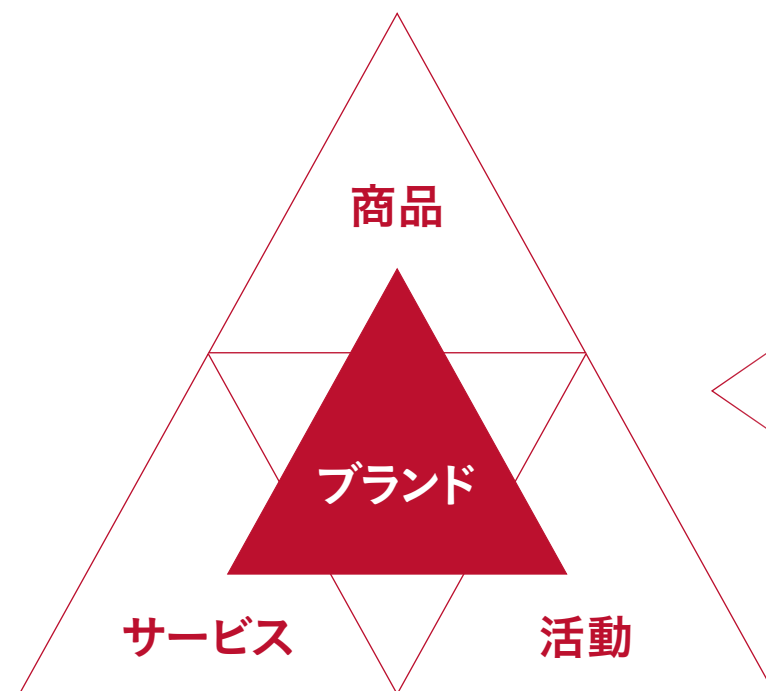
1934

「ミス・シセイドウ」（現在のビューティーコンサルタントの前身）が宣伝活動開始

ビューティーイノベーションモデル 「美は、世界を変えられる」

資生堂は、「美しい生活文化の創造」という企業使命のもと、創業以来培ってきた資生堂独自の強み＝Shiseido's DNAを土台としたビューティービジネスにより、「美」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目指しています。また、社会に価値を提供し、その結果として得られる利益をステークホルダーの皆さまと共有することで、持続的な成長を実現していきます。

資生堂のビューティービジネス



Shiseido's DNA



「美」の提供＝
本業による社会価値の創造

資生堂が創出する価値

中長期的な価値創出による
公正な利益の分配

美しい
生活文化の
創造

喜び

自信

幸せ

笑顔

エン
パワーメント

健康

絆

エネルギー

お客さま

取引先

社員

株主

社会・地球

主要事業・ブランド一覧

プレステージ

売上高構成比 **42%**
(売上高前年比※1) **(+19%)**

デパートや化粧品専門店などで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
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



クレ・ド・ポー ボーテ
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



bareMinerals
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



NARS
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



イプサ
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



Laura Mercier
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

フレグランス

11%
(+59%)

著名なデザイナーとのコラボレーションによる、高価格帯フレグランス



Dolce&Gabbana
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



ISSEY MIYAKE
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



narciso rodriguez
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

展開する主な地域

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

コスメティクス

30%
(+8%)

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も行う



エリクシル
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



マキアージュ
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



HAKU
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



プリオール
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



アネッサ
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



アクアレーベル
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



インテグレート
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



dプログラム
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



オブレ
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



ウラ
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



ピュア&マイルド
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



Za(ジーエー)
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

パーソナルケア

9%
(+11%)

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、ボディケア商品など



専科 (SENKA)
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



TSUBAKI
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

プロフェッショナル

5%
(+4%)

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



SHISEIDO PROFESSIONAL
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

※1 現地通貨ベース ※2 香港のみ

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3%)がある。「その他」には、資生堂 パーラーなどが含まれる

Facts & Figures

売上高

前年比
↑ +18.2%
現地通貨ベース
前年比
↑ +16.0%
1兆51億円

売上高は、戦略的に投資強化を続けているプレステージ領域がグローバルで伸長したほか、2016年より当社グループに加わったブランドが上乗せとなったことなどから現地通貨ベースで前年比16.0%増。円換算後は円安による為替影響により前年比18.2%増となりました。

営業利益率

前年比
↑ +3.7ポイント
8.0%

当期は営業利益の増加に伴い、営業利益率も前年比3.7ポイント増となりました。

営業利益

前年比
↑ +118.7%
804億円

営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、マーケティング投資効率の改善やコスト構造改革効果などにより、大幅な増益となりました。

ROE

前年実績
8.2%
5.6%

中長期戦略「VISION 2020」では、2020年目標にROE14%超を掲げています。当期のROEは、ヘアエッセンシャル Inc.の減損損失計上に伴い5.6%となりました。

事業セグメント別売上高※1 (前年比は現地通貨ベース)

トラベルリテール

売上高 445億円
前年比 +73.8%

欧州

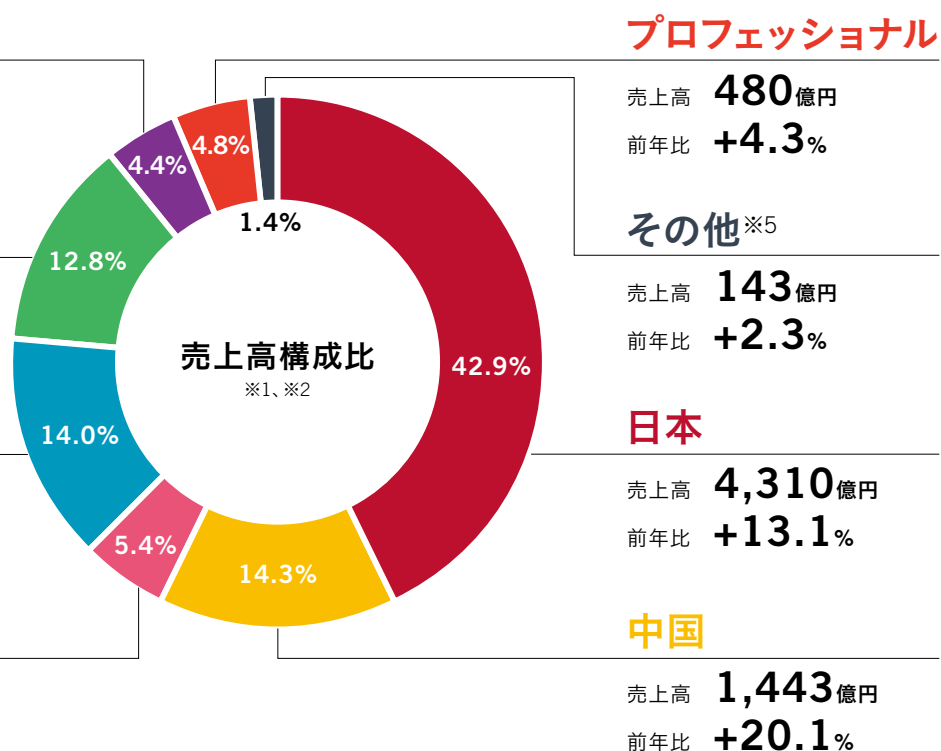
売上高 1,284億円
前年比 +30.0% ※2、※4

米州

売上高 1,404億円
前年比 +6.6% ※2、※3

アジアパシフィック

売上高 542億円
前年比 +11.2%



プロフェッショナル

売上高 480億円
前年比 +4.3%

その他※5

売上高 143億円
前年比 +2.3%

日本

売上高 4,310億円
前年比 +13.1%

中国

売上高 1,443億円
前年比 +20.1%

従業員数※6、※7 / 従業員の国籍※7

約4.5万人 / 約70カ国

展開する国と地域

約120

女性リーダー比率※8

グループ全体

52.7%



※1 2017年より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントの区分方法を見直し、「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」「トラベルリテール事業」および「プロフェッショナル事業」に変更

※2 従来、米州事業に計上していたUKの「bareMinerals」および「NARS」については、2017年より欧州事業へ計上
従来、欧州事業に計上していたラテンアメリカのフレグランス事業については、2017年より米州事業へ計上

※3 「Laura Mercier」「Dolce&Gabbana」の影響を除く既存ビジネス売上高 前年比△12%

※4 「Dolce&Gabbana」の影響を除く既存ビジネス売上高前年比+7%

日本、アジアでのポジション

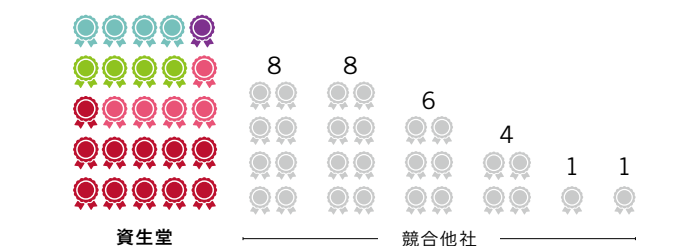
日本、アジアの化粧品 メーカー ビューティー部門※9年間売上高

No.1

「WWD BEAUTY INC. THE 2017 BEAUTY TOP 100」(2018年5月発行)

IFSCC※10(国際化粧品技術者会連盟)大会での受賞数 (2017年12月現在)

25回



※5 「その他」は、生産事業、フロンティアサイエンス事業、飲食業などを含む
※6 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数を含む。なお、臨時従業員にはパートタイマーを含み、派遣社員を除く

※7 2018年1月1日時点

※8 2017年12月31日時点

※9 食品・日用品などを除く

※10 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

CEOが語る経営戦略

より力強く、 スピード感のある 成長を続けます

代表取締役
執行役員社長 兼 CEO

魚谷雅彦

中長期戦略

「VISION 2020」

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

2015-17
事業基盤の
再構築

2018-20
成長加速の
新戦略

経営目標 (2020年)

売上高
1兆2,000 億円超

営業利益
1,200 億円超

ROE
14% 超

CEOが語る経営戦略

2020年に目標としていた売上高1兆円超を3年前倒しで達成し、営業利益も過去最高を記録しました。2018年からの3カ年は、「事業基盤の再構築」から「成長加速の新戦略」という飛躍のステージに入ります。

資生堂の輝く未来に 自信と確信を得た2017年



2017年は、日本、中国、トラベルリテールを中心に全地域で売上を伸ばし、資生堂グループの売上高は1兆円超、現地通貨ベースで前年比16%増となりました。また営業利益も前年比で2倍以上伸長し、過去最高の804億円を記録しました。売上高が大きく拡大したことに伴う差益増により、相対的に人件費・経費比率等が低下しました。当初計画通り、マーケティング投資を拡大させながら収益力を強化することができました。

当期純利益は、米国のベアエッセンシャルInc.に関わる無形固定資産等の減損損失を特別損失として計上したことが大きく影響し、減益となりました。同社は2010年の買収以降、当初計画していたブランドの成長を実現できていませんでした。2017年は、「VISION 2020」における「事業基盤の再構築」の最終年度であることから、現実を直視し、市場やお客さまの変化に合わせた収益計画に基づく再評価を行い、最終的に減損損失を計上しました。

これらの結果、2017年は中長期戦略「VISION 2020」で掲げる、「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」の飛躍に向けた事業基盤が確実に整った1年になりました。

2017年 業績面での主な成果

- ✓ 売上高1兆円の目標を3年前倒しで達成
- ✓ 過去最高の営業利益を記録
- ✓ 世界全地域で売上を拡大
- ✓ マーケティング投資を拡大しながら、収益性を向上

「スピード」と「成長」にこだわった 3カ年の成果

2015年からスタートした中長期戦略「VISION 2020」は、2020年までの前半3カ年を「事業基盤の再構築」の期間と位置づけ、さまざまな改革を実行してきました。国内外の各事業の課題解決に徹底的に取り組むとともに、累計1,100億円を超えるマーケティング投資を強化しました。

この3カ年で実現した成果は多数あり、2017年の業績拡大のみならず、2020年に向けた成長を加速する基盤を強化しました。特にマネジメント面では、「世界で勝つ」ためのグローバル経営体制を整え、マーケティング面では「プレステージファースト戦略」を推進したことが大きく業績を牽引しました。

2016年から導入したグローバル経営体制は、グループCEOである私と、6人の地域CEOが、それぞれの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で、お客さまの購買行動や市場変化への対応力を高めることを狙いにしています。各地域CEOは、経営の幅広い領域で権限を持つ一方、売上・利益への責任も併せ持つ仕組みです。

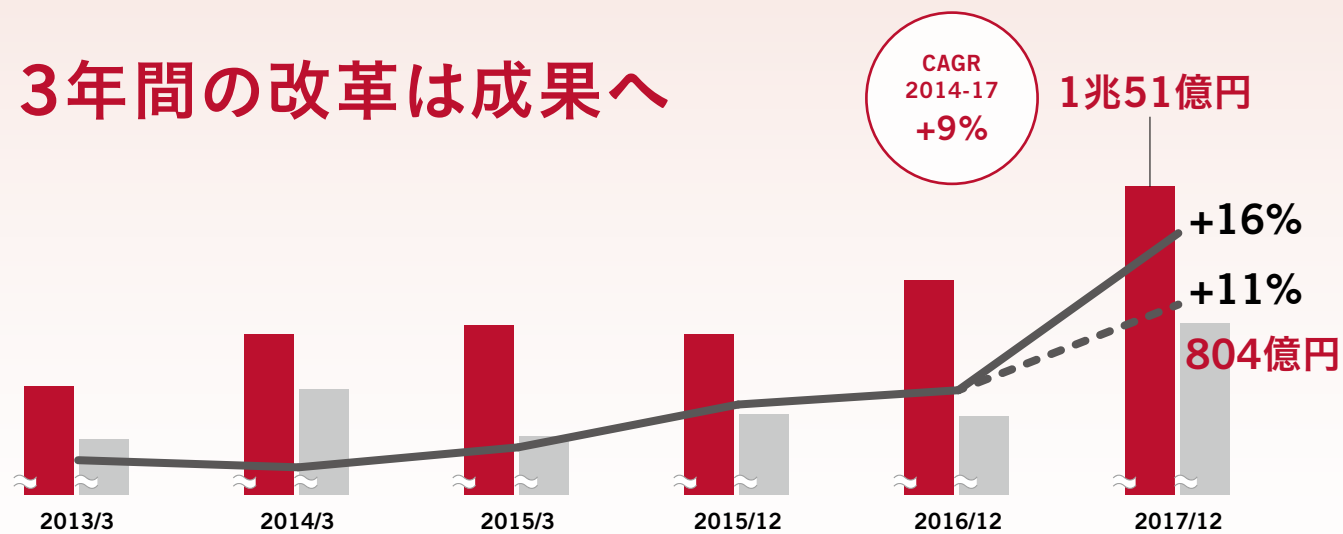
➡ 詳細はP.22「6つの地域本社とグローバル経営体制」参照

同体制のもう1つの特徴が、「センター・オブ・エクセレンス」を導入したことです。これは、スキンケアは日本、メイクアップとデジタルは米州、フレグランスは欧州といった、各カテゴリーで世界の最先端の地域において、当社のグローバルな戦略立案・商品開発をリードするというものです。こうしたグローバルでの新たな経営体制の稼働により、2017年は全地域での売上伸長を実現しました。

さらに2018年からは「Connected Multi-Value Creation体制」に進化します。これは、日本の本社が各地域を管理・コントロールするのではなく、それぞれの地域本社が、単なる販売拠点としての役割を越え、価値創造の拠点になることを目指します。それぞれの地域で得た知見は、全世界で共有し、マーケティングに活かしていきます。

マーケティング面での最優先の取り組みは「プレステージファースト戦略」の推進です。これは、資生堂のブランド価値や収益を牽引する領域へマーケティング投資を集中し、成長

3年間の改革は成果へ

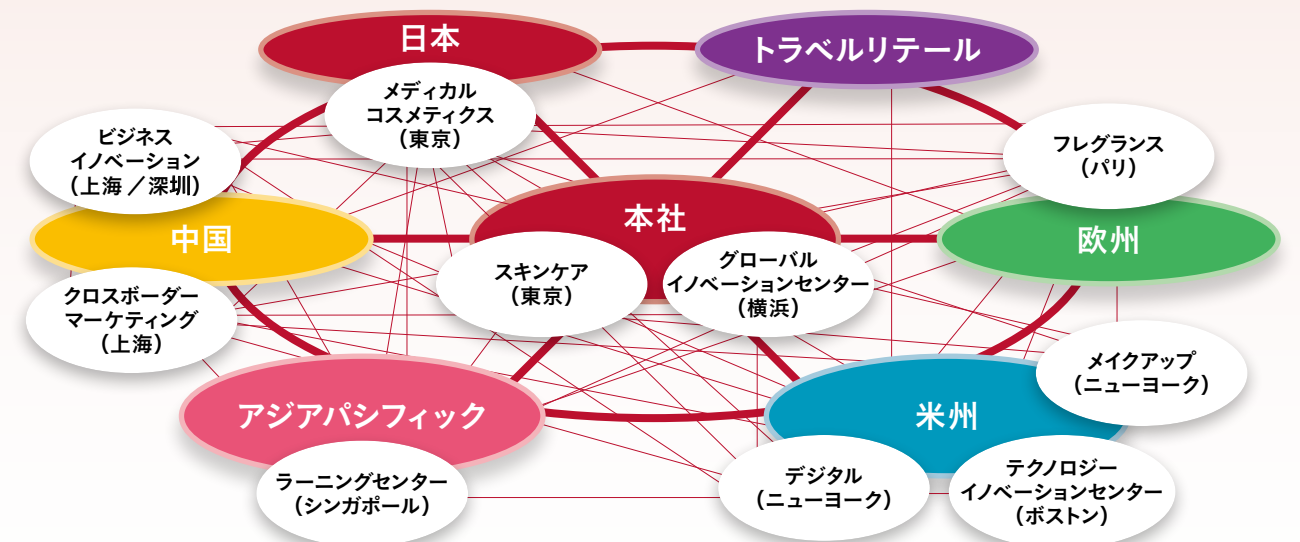


■売上高 ■営業利益 ■買収影響含む売上高成長率(現地通貨ベース) ■買収影響除く売上高成長率(現地通貨ベース)

注1. 2013年3月期は消費税増税前の駆け込み需要影響、2014年3月期は消費税増税後の反動減影響、中国・アジア流通在庫改革影響、米州の物流拠点トラブル影響を除く
 2. 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。この変更に伴い、当社と全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る

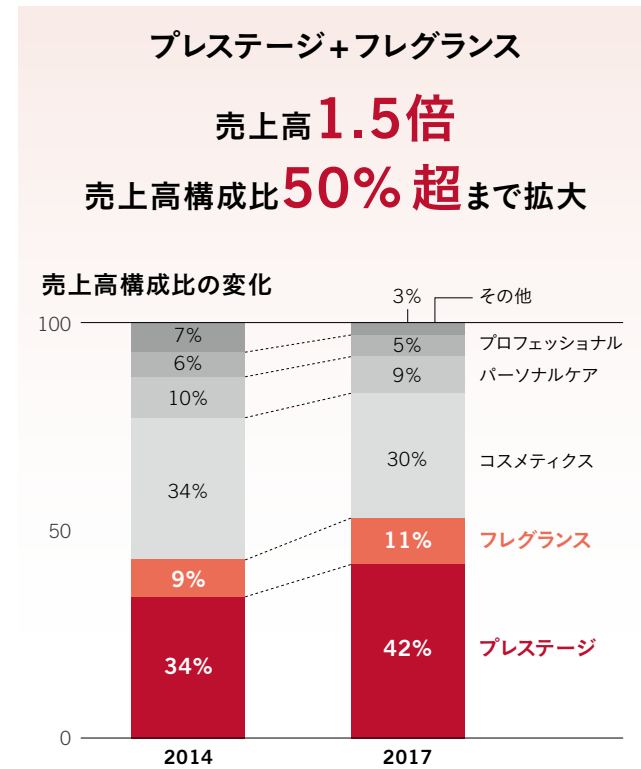
Connected Multi-Value Creation体制

センター・オブ・エクセレンス(COE)のさらなる進化



CEOが語る経営戦略

を加速させるというものです。こうした選択と集中により、フレグランスを含むプレステージ領域の売上高は、2015から17年の3年間で1.5倍まで拡大しました。売上高構成比も43%から53%まで高まるなど、収益拡大に大きく貢献しました。



しかし、グローバル競合と比較すると、当社はまだまだやるべきこと、積み残している課題があります。過去の成果に満足することなく、謙虚な自信(humble confidence)を持ち、2018年以降も着実に成長を実現します。

2015-17年の成果

1. グローバルプレステージブランドの成長
2. ブランド・事業ポートフォリオの強化
3. 日本事業の成長性回復
4. 中国・トラベルリテール事業の成長基盤構築
5. 組織統合・効率化
6. グローバル経営体制の構築

「新3カ年計画」を策定・スタート

2018年3月、当社は「新3カ年計画」(2018-20)を発表しました。これからの3カ年の成長を実現する5つの重点戦略「Building for the Future」では、世界各地のお客さまのニーズに対応したブランド戦略の徹底、これまで以上に積極的なマーケティング投資の継続、デジタルライゼーションの加速や新領域開発、イノベーションによる新たな価値創造を進めていきます。そして、人材こそが全ての価値を生み出す源泉と考え、人材への投資強化を進めます。さらに、グローバル経営体制のさらなる進化を通じ、「VISION 2020」の実現に向け邁進します。

詳細はP.17-18「5つの重点戦略」参照



2020年の経営目標は、基本計画に加え、サプライチェーンの課題解決を踏まえたストレッチ目標も同時に公表しました。これらの経営目標を達成することは、決して容易ではありません。より高い目標を目指すことで、新しい取り組みや変革が進むことを期待しています。

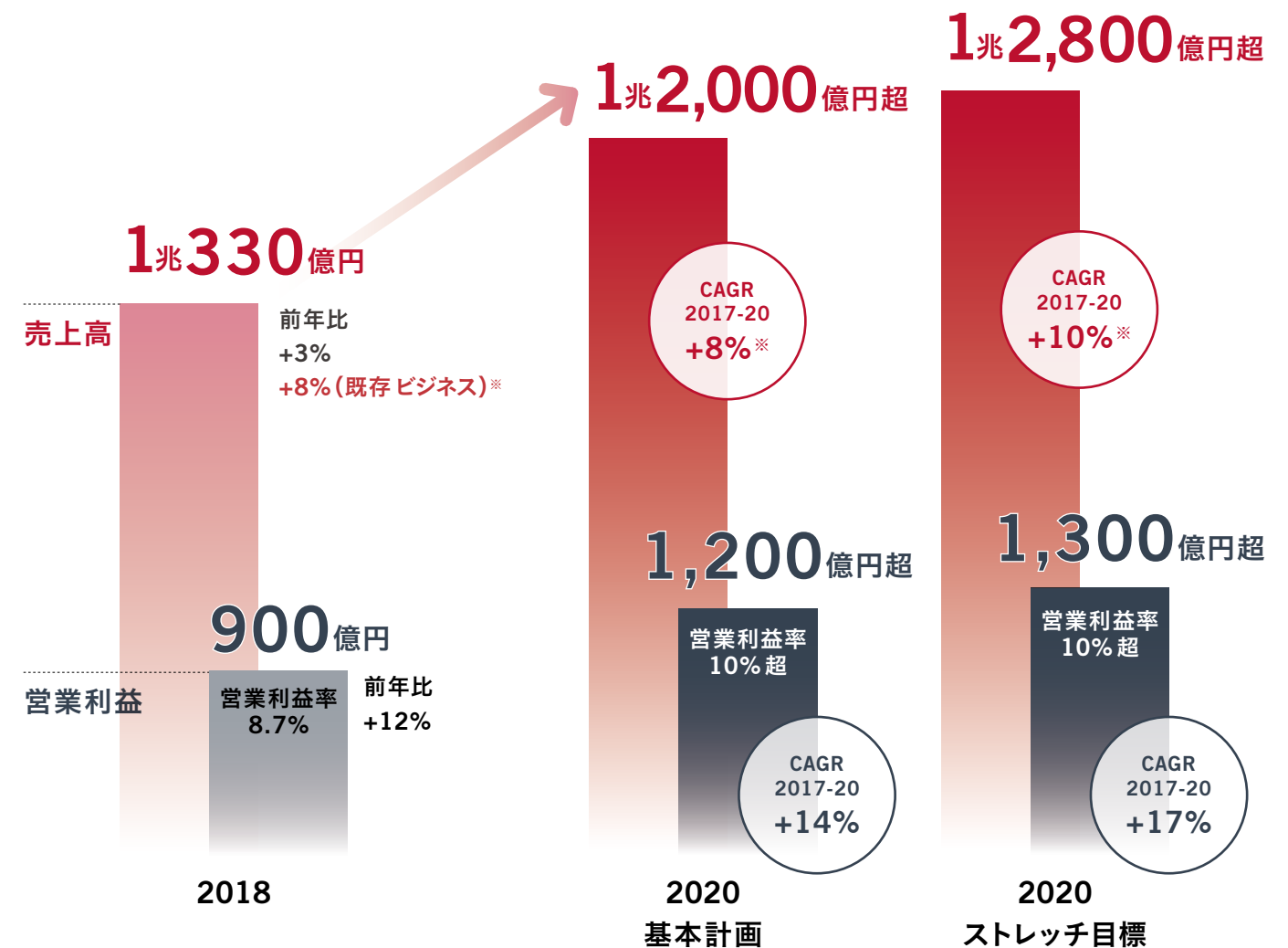
「新3カ年計画」の概要

2018-20年 5つの重点戦略「Building for the Future」

1. ブランド・事業のさらなる「選択と集中」
2. デジタルライゼーションの加速・新事業開発
3. イノベーションによる新価値創造
4. 世界で勝つ、人材・組織の強化「PEOPLE FIRST」
5. グローバル経営体制のさらなる進化

重点戦略の具体的な取り組みはP.18を参照

2018-20年経営目標



※ 既存ビジネス：事業譲渡等の影響除く

5つの重点戦略



1. ブランド・事業のさらなる「選択と集中」

「プレステージファースト戦略」とは、当社の強みであるプレステージ領域を第一優先に、グローバルに強化するものです。投資するブランドの選択と集中を行うことにより、市場を上回る成長を実現します。当社のブランドポートフォリオの中では、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」、「NARS」、「bareMinerals」、「イブサ」、「Laura Mercier」、「Dolce&Gabbana」に投資を集中し、成長を実現していきます。加えて、中国をはじめとするアジア地域では、コスメティクス・パーソナルケアブランドのうち、「メイド・イン・ジャパン」ブランドの「エリクシール」、「アネッサ」、「SENKA」、「インテグレート」を集中育成します。

2. デジタイゼーションの加速・新事業開発

全世界でデジタルマーケティング・Eコマースを強化します。Eコマース売上高構成比率を、2017年の8%から、2020年には15%（中国は40%）まで高めます。同時に、Eコマースサイトと店頭の顧客データの統合など、CRMの構築に取り組みます。新事業開発では、お客さま一人ひとりのニーズに合わせた価値提供（パーソナライゼーション）を実現するため、IoTなどのデジタル技術と既存ビジネスを掛け合わせた、新しい商品・サービスを生み出します。

3. イノベーションによる新価値創造

これまでに蓄積してきた当社の知見と、M&Aなどによる新しいテクノロジーや専門性の高い人材が融合し、相乗効果を発揮します。これにより、化粧品のみならず、人工皮ふ、毛髪・皮ふ再生、先端美容など、新しい価値を創出します。イノベーション力を強化するために、今後も研究開発投資を強化し、2020年には売上高に占める研究開発費比率は3%、研究所員数は1,500人まで強化します。

➤ 詳細はP.46-47「イノベーション」参照

4. 世界で勝つ、人材・組織の強化「PEOPLE FIRST」

今後の資生堂をリードする次世代リーダーの育成に向けた研修プログラム、2018年10月より取り組む英語公用語化に向けた研修の実施などにより、やる気のある多くの社員が自らのレベルアップに積極的に取り組んでいます。また、グローバルリーニングセンターをアジアを皮切りに各エリアで順次開設する予定です。

➤ 詳細はP.44-45「人材」参照

5. グローバル経営体制のさらなる進化

2016年にスタートしたグローバル経営体制では、各地域本社のCEOに責任と権限を委譲し、地域の経営を任せることで、市場環境に迅速かつ適確に対応しています。2018年からは、さらに進化させ、それぞれの地域が価値創造の拠点となる「Connected Multi-Value Creation体制」をスタートします。それぞれの地域で得た知見は、全世界で共有し、マーケティングに活かしていきます。



解決すべき課題と対応策

「新3カ年計画」における経営目標を達成するには、直視すべき課題もあります。第1に、安定した商品供給体制の構築、第2に米州および欧州事業における収益性の改善です。すでにこれらの課題への対策は講じていますが、今後は成果を着実に示すことが大切だと考えています。

資生堂ではこの数年の業績の急成長、とくに日本事業の急回復、アジアや中国における「メイド・イン・ジャパン」製品の需要増により、商品供給がひっ迫している状況となっています。このため短期的には、既存3工場への設備投資、人員体制の強化、生産品種の大幅な絞り込み、外部委託先の拡大に加え、需要拡大と連動した原材料調達の実現に取り組んでいます。

さらに中期的には、自社工場の生産能力増強に向け、新工場の建設を進めています。2019年には那須工場（栃木県）が、2020年には大阪新工場（大阪府）が立ち上がる予定です。

当社では、この一連の供給体制の再整備に向け、3カ年で累計1,300億円を投資する計画です。

➤ 詳細はP.47「イノベーション」参照

供給体制の整備

- ✓ 既存工場の設備増強
- ✓ 外部委託先との協業
- ✓ 那須・大阪 新工場設立
- ✓ 品質管理の再強化
- ✓ 製造現場社員の処遇向上
- ✓ 有期契約社員 1,200人を正社員化

3カ年累計投資額 **1,300** 億円

欧米事業は、2020年の営業利益率10%超の達成に向け、確実に収益性を改善していきます。米州では、「bareMinerals」の再生に向け、販売チャネルの最適化、固定費の見直し、デジタル・Eコマース強化を進めます。欧州は、2017年より自社生産が本格化した「Dolce&Gabbana」の売上拡大、「narciso rodriguez」の持続的成長を目指します。加えて、化粧品・フレグランス事業を統合したOne Shiseidoの組織をさらに最適化していきます。

➤ 詳細はP.28「米州事業」、P.29「欧州事業」参照

欧米 収益の改善

米州

「bareMinerals」再生

- ✓ 販売チャネルの最適化
- ✓ 固定費の見直し
- ✓ デジタル・Eコマース強化

欧州

「Dolce&Gabbana」の売上拡大、
「narciso rodriguez」の持続的成長
One Shiseidoの組織をさらに最適化

2018年は、下記の通り引き続き増収増益を計画するとともに、配当金については、成長投資を最優先に据えながら、2.5円増配の30.0円を予定しております。

2018年 通期見通し(2018年3月5日発表)

(億円、%)	2018年	構成比	2017年	前年比	外貨前年比
売上高	10,330	100	10,051	+2.8	+3
営業利益	900	8.7	804	+11.9	
経常利益	900	8.7	803	+12.0	
特別損益	△60	—	△418	—	
親会社株主に帰属する当期純利益	540	5.2	227	+137.4	

予想ROE 12.6%
為替レート 2018年通期（前年比）
米ドル＝110円（△2%）、ユーロ＝128円（+1%）、中国元＝16.5円（△1%）

➤ 詳細はP.32「CFOメッセージ」参照

CEOが語る経営戦略

ESG重視の経営で企業価値を創造

資生堂は、中長期戦略「VISION 2020」で、将来のありたい姿として「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーへ」を掲げています。100年先も持続的に成長を続けるために、世界中のお客さま・社会から信頼され、必要とされる会社を目指しています。そして、我々の経営ポリシーを「世界で最も信頼されるビューティーカンパニーへ」としました。

当社は創業以来、「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目指しています。資生堂の事業活動は、社会価値の創造に大きく貢献できると考えており、「本業を通じた美のイノベーションで社会に貢献」することは、長期視点で企業価値を高めていくことにつながります。

資生堂の商品は、人々のさまざまな要望や、社会課題の解決に役立つことができます。開発途上国に目を向ければ、化粧品は女性の社会進出を支援する役割を担っています。先進国でも、シニア世代、働く女性、新社会人、アスリートなど、年代やライフスタイルによって「美」に対する要望はさまざまです。私たちは、「ビューティーイノベーション」を通じて人々の「美」や化粧品に対する多様なニーズと課題に向き合い、解決策を提供します。

「美は、世界を変えられる」。美は世界の人々に幸せな笑顔や健康をお届けし、人のエネルギーや自信を生み出すことができますと信じています。当社の社員は、その考えに共感し日々の仕事に向き合っています。この考え方は、国連が主導する「持続可能な開発目標(SDGs)」の理念とも通じるもので、実現に向けて積極的に取り組んでいます。

これにより、お客さまのみならず、社会、取引先、社員、さらには株主など、全てのステークホルダーに向けて価値創造を実現していきます。

➤ 詳細は **P.38-43**「サステナビリティ戦略」参照

「世界で勝つ」人材育成に積極投資

ESG視点で、「世界で勝つ」ための競争優位性を考えたとき、資生堂の最大の資産は「人材」です。この数年間の成長や躍進を支えてきたのは、まぎれもなく社員です。人(社員)の力こそが成長を牽引することを、私自身が身をもって体験してきました。2014年に社長に就任して以来、のべ6万5千人の社員と対話を重ねてきました。その一人ひとりが事業や商品にいかに強い想いで向き合っているかを直に知ることができ、勇気をもらいました。これから50年、100年と資生堂が持続的に成長を続けるためには、人材の強化は不可欠だと考えています。

「新3カ年計画」でも、人材成長投資を重点戦略のひとつに掲げ、「PEOPLE FIRST」戦略を推進しています。グローバル人材をはじめマネジメント人材、さらにはプロフェッショナル人材など、将来を担う人材の育成プログラムを充実させました。2018年10月からは、本社の英語公用語化がスタートします。さらに、柔軟なワークスタイルの導入など、多面的な施策で人材・組織を強化していきます。

加えて、多様な価値観や経験を持った人材が、社内で互いに切磋琢磨することで、新たな発想やイノベーションが創出できるよう、人材の多様性(ダイバーシティ)をさらに推進します。

➤ 詳細は **P.44-45**「人材」参照

人材成長投資の強化

- ✓ リーダーシップ開発
 - トレーニング、育成強化
 - 留学制度の復活
 - プロフェッショナル人材の採用
 - グローバルモビリティ
 - アジアラーニングセンター開設(シンガポール)
- ✓ ダイバーシティ推進
- ✓ 英語公用語化
 - 1,700人が英語学習講座受講
- ✓ グローバル人材データベース構築

3カ年累計投資額 **140** 億円

2020年のその先へ

資生堂は今、「VISION 2020」の達成を目指すとともに、2030年をも視野に入れた長期視点の経営を推進しています。2030年までには、日本・アジア市場でNo.1、グローバルプレステージ化粧品市場3位以内となることで、売上高2兆円超、営業利益3,000億円超を実現し、グローバル企業として、存在感を高めていきます。

ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

2018年6月

代表取締役
執行役員社長 兼 CEO

魚谷雅彦



資生堂グループの経営ポリシー

世界で最も信頼されるビューティーカンパニーへ

全ステークホルダーに
価値創造する中長期視点での経営

本業を通じた美のイノベーション
による社会への貢献

ESGを重視する経営

株主

社員

社会

コーポレートガバナンス

グローバル戦略

6つの地域本社と グローバル経営体制

資生堂は、日本の本社を中心とする管理体制から脱却し、世界の各地域本社に幅広く権限および責任を委譲する、グローバル経営体制をとっています。

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組織体制により、地域のお客さまのニーズに合ったマーケティングや機動的な意思決定を実行することで、グローバルでの大きな成長を目指します。

地域×ブランドのマトリクス型組織体制

	地域					
	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
ブランド	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					
コーポレート・共通機能						

2020年通期見通し

売上高および2017-20年CAGR

()は事業譲渡等の影響を除く既存ビジネスベース

(2018年3月5日発表)

注1. 2018年より、当社グループ内の
経営管理体制に合わせ、報告セ
グメントの区分方法を変更
2. 2018年より、当社グループ内の
一部の取引価格を変更

欧州
1,430 億円
+9% (+10%)

アジアパシフィック
770 億円
+9% (+9%)

日本
4,900 億円
+4% (+4%)

中国
2,040 億円
+13% (+13%)

米州
1,380 億円
+2% (+3%)

トラベルリテール
1,110 億円
+20% (+22%)

主要為替レート
米ドル=110円
ユーロ=128円
中国元=16.5円

資生堂アジアパシフィック
社長 CEO
ジャン フィリップ シャリエ

資生堂 EMEA
社長 CEO
フランク マリリー

資生堂 ジャパン
社長 CEO
杉山 繁和

資生堂
グループ CEO
魚谷 雅彦

資生堂 アメリカズ
社長 CEO
マーク レイ

資生堂 中国
社長 CEO
藤原 憲太郎

資生堂 トラベルリテール
社長 CEO
フィリップ レネ

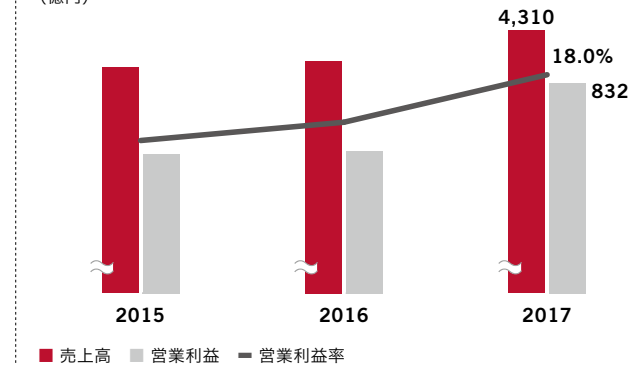
日本事業

日本市場 No.1 の盤石な地位確立へ

2015-17年の振り返り

下落し続けていた日本事業のシェアは一転して上昇し、成長モメンタムを確実なものとなりました。本社と販売会社を統合した地域本社のもと、研究開発、生産、営業などの組織に一气通貫したマーケティングが定着したことが、日本のお客さまの売上拡大やインバウンド需要の取り込みなどに貢献しました。さらに、デジタル・Eコマースの強化やブランドの販売チャネルの見直しにも取り組みました。

売上高／営業利益推移 (億円)



今後の市場環境

日本市場は、プレステージおよび中価格帯市場の成長、インバウンドの需要拡大などにより、継続的な伸長を見込みます。加えて、美容医療やパーソナライゼーションなど新たな領域も注目されています。2017-20年の日本市場のCAGRは+2%の見通しです。

注 ユーロモニター予測 2017
プレミアムおよびマス(スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス、ヘアケア、デオドラント、バス・シャワー、その他セット・キット)

日本市場 No.1 戦略

日本市場 No.1 の地位を盤石化すべく、「SHISEIDO」などプレステージブランドをはじめ、資生堂が強みを発揮できる「肌3分野(スキンケア、ベースメイク、サンケア)」への集中投資を継続するとともに、イノベティブな商品を導入することにより、シェア拡大を一層加速します。また、チャネルにとらわれず、生活者の行動様式や購買スタイルに合わせて、コンタクトポイントを拡大・強化することに加え、これからの新しい市場をけん引する若年層や団塊ジュニアの支持獲得にも注力します。特に、デジタルネイティブのミレニアル世代に対するマーケティング投資を継続し、シェアの拡大につなげていきます。

インバウンド戦略

増加している訪日外国人の需要に対しては、日本国内だけでなく、アジア全域を一つの市場と捉えたクロスボーダーマーケティングを継続します。市中、空港、航空機内、越境Eコマースなどのマルチプルなタッチポイントで、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「エリクシール」、「アネッサ」、「専科」などのブランド展開を強化します。日本の店頭においては、通訳者を配置したり、多言語でカウンセリングできるデジタルツールを活用することにより、訪日外国人への対応をさらに充実させます。

これらの取り組みにより、2020年の日本事業の売上高は4,900億円、営業利益率は10% 台後半を目標としています。



エリクシール



SHISEIDO

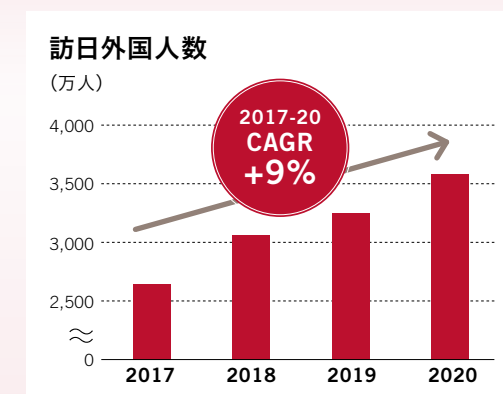
2020年に向けた重点戦略と数値目標

日本市場 No.1 戦略

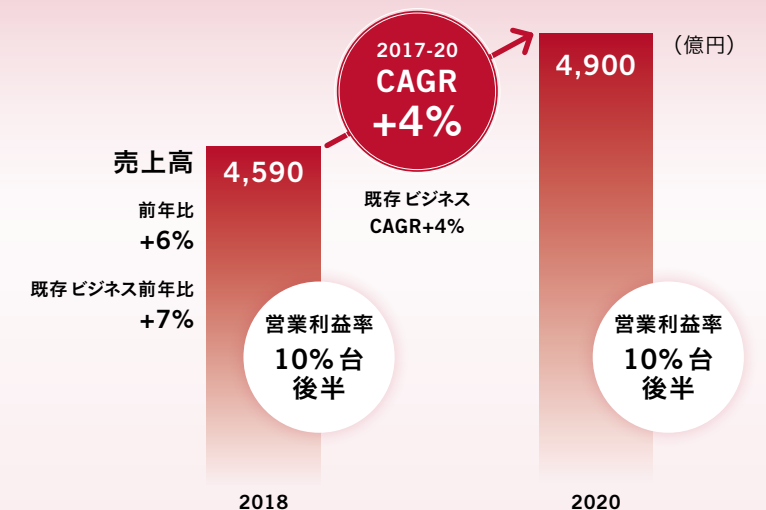
- ・肌3分野×コアブランドへの集中
- ・コンタクトポイントの拡大・強化
- ・若年層・団塊ジュニアの支持獲得

インバウンド戦略

- ・クロスボーダーマーケティングの継続
- ・マルチプル・タッチポイントでのブランド展開
- ・多言語対応の強化
- ・2018年売上高計画 前年比+10%



出典 三菱総研インバウンド予測 ベースプラン(2017年3月)



注1. 既存ビジネススペースは事業譲渡等の影響を除く
2. 2018年より、当社グループ内の一部の取引価格を変更

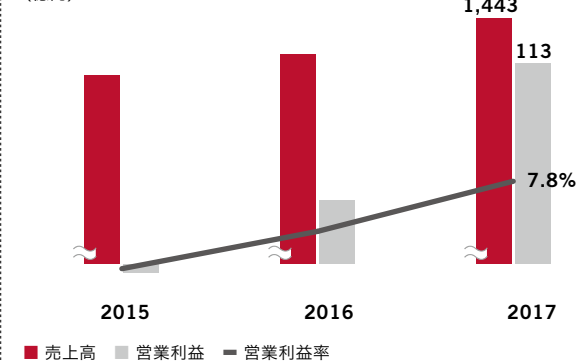
中国事業

成長領域への大胆な投資により、中国トップ3を目指す

2015-17年の振り返り

中国事業は本社主導から現地主導へと転換し、収益性が大幅に改善しました。プレステージ事業とEコマースにマーケティング投資を集中した結果、プレステージ事業は2015年からの3カ年でCAGRは+41%と大きく成長しました。また、中国事業（香港除く）のEコマースの売上高構成比率は、2015年の約15%から2017年には26%にまで拡大しました。コスメティクス事業では、「オブレ」のリブランディングに加え、「Za」や「ピュア&マイルド」のセルフ販売化や取引制度改革を実施しました。

売上高／営業利益推移 (億円)



今後の市場環境

中国市場は、若年層(80-00世代)の消費拡大、3-4級都市の伸長が市場成長をけん引することが見込まれます。加えて、世界最大規模のEコマース市場がさらに拡大することにより、2017-20年の中国市場のCAGRは+7%と見込んでいます。

注 ユーロモニター予測 2017
プレミアムおよびマス(スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス、ヘアケア、デオドラント、バス・シャワー、その他セット・キット)

重点戦略

中国事業では、さらなる成長を実現するために3つの重点戦略を遂行します。1つ目は、プレステージ事業の加速です。「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イブサ」などを中心に、ローカライズマーケティングによるブランドエクイティ強化に取り組みます。また、成長領域であるメイクアップカテゴリーは「NARS」を中心に強化します。2つ目は、消費拡大が見込まれる3-4級都市の攻略です。グループシナジーを活用しながら、拠点カウンターを拡大します。3つ目は、デジタル・Eコマースの強化です。Eコマースの役割は販売チャネルからマーケティングプラットフォームに変化しています。この変化を捉えながら、消費者の購買行動に沿ったシームレス

なブランド体験を実現することに加え、多様化するニーズに対応するべく、エクスクルーシブな商品やパーソナライズされたサービスを強化します。さらに、データを活用したCRMを積極展開することにより、2020年には、中国事業のEコマース売上高構成比率を40%程度まで高めます。

コスメティクス事業は、持続的な売上成長とさらなる収益性改善に向けた取り組みを推進します。「オブレ」は、高成長が見込めるデジタル・Eコマースの領域や、3-4級都市へ投資をシフトします。「Za」、「ピュア&マイルド」は、セルフ販売の強化と新規チャネルの展開によって、収益性を向上させます。そして、「エリクシール」、「アネッサ」は、高い信頼を得ている日本発ブランドとしての価値を活かしながら、地方都市にも進出し、認知・売上規模をさらに拡大します。

これらの取り組みにより、中国事業の2020年には、売上高は2,040億円、営業利益率は10%台前半へと高めていきます。



クレ・ド・ポー ボーテ



「オブレ」店頭の様子

2020年に向けた重点戦略と数値目標

プレステージ事業の成長加速

- ローカライズマーケティングによるブランドエクイティ強化
- メイクアップカテゴリー攻略

3-4級都市の攻略

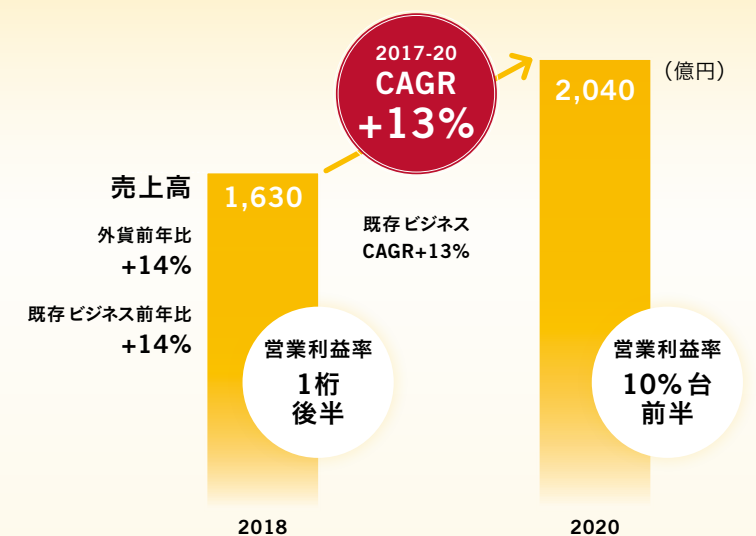
- グループシナジーの活用による拠点カウンターの拡大
- デジタルを活用した店頭への送客

Eコマースの強化

- オムニチャネルによるシームレスなブランド体験構築
- 限定感・特別感のある商品・施策
- CRM強化

コスメティクス事業戦略

- 「オブレ」：持続的成長に向けた取り組み
- 「Za」「ピュア&マイルド」：収益性改善
- 「エリクシール」「アネッサ」：ブランド認知・売上規模拡大



注1. 既存ビジネススペースは事業譲渡等の影響を除く
注2. 2018年より、当社グループ内の一部の取引価格を変更

米州事業

営業利益率10%超に向けて 徹底的な収益改善に着手

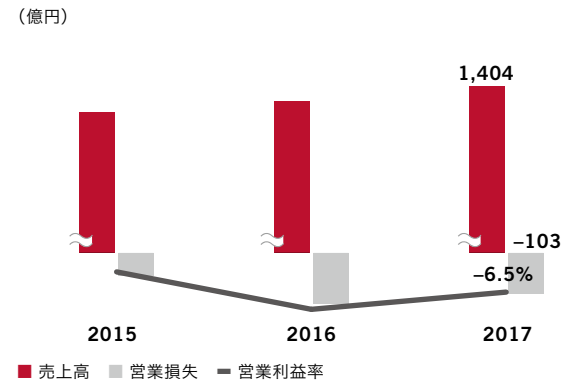


bareMinerals

2015-17年の振り返り

「センター・オブ・エクセレンス」体制の本格稼働に伴い、米州で立案したメイクアップ、デジタルの戦略を全世界のマーケティングで活用するとともに、化粧品業界に精通した専門性の高い人材を獲得し、組織を統合・強化しました。また、最先端のテクノロジーを有するベンチャー企業を買収するなど、将来の成長に向けた投資を積極的に行いました。ペアエッセンシャルInc.については、販売チャネルの見直しなど、課題に迅速に対応するための再生計画を策定し、2017年に減損損失を計上しました。

売上高／営業利益推移



今後の市場環境

米国のプレステージ市場では、メイクアップ、スキンケアカテゴリーの2017-20年のCAGRをそれぞれ+8%と見込んでおり、市場の成長をけん引する見通しです。チャネルでは、デパートが苦戦する一方、Eコマースが大きく成長する見込みです。

注 資生堂調べ／NPD 2017年度 デパート・専門店チャネル、ブリックアンドモルタル、流通小売りEC

重点戦略

徹底的な収益改善を実行するため、「bareMinerals」は、ブランドポジショニングの先鋭化や販売チャネルの最適化、そして固定費の見直しなどによって、ブランドを再生します。また、メイクアップ市場において強固なポジションを築くべく、「NARS」、「Laura Mercier」の成長を加速させるとともに、「SHISEIDO」のメイクアップラインも強化します。加えて、CRMの積極展開や大手Eコマースサイトとの協業などにより、自社および小売サイトの販売を強化します。

これらの取り組みにより、2020年の売上高は1,380億円、営業利益率(のれん等償却前)は10%超を目指します。

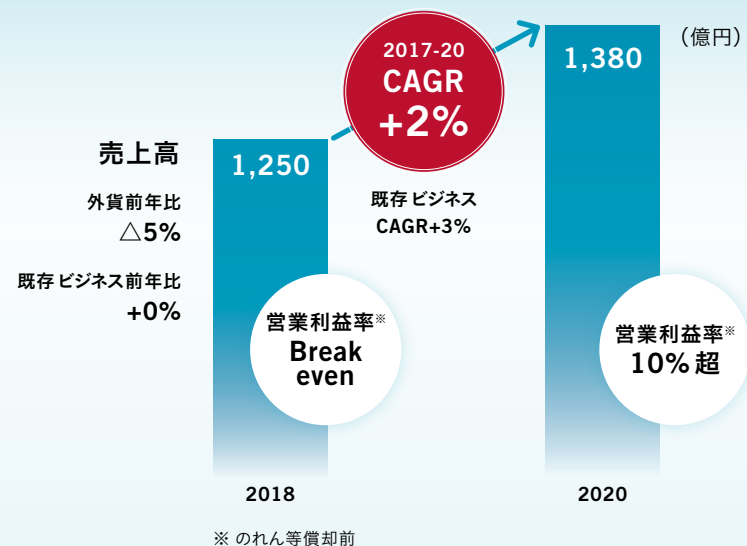


詳細は新3カ年説明会の資料をご覧ください。

http://www.shiseidogroup.jp/ir/pdf/ir20180305_480.pdf

2020年に向けた 重点戦略と数値目標

- Eコマースの強化
- メイクアップブランドの積極展開
- 徹底的な収益改善に着手
- 「少数精鋭」：未来に向けて、組織の規模、能力、機動力の適正化



注1. 既存ビジネスベースは事業譲渡等の影響を除く
2. 2018年より、当社グループ内の一部の取引価格を変更

欧州事業

トップ5※を目指し、 「Dolce&Gabbana」の成長を加速

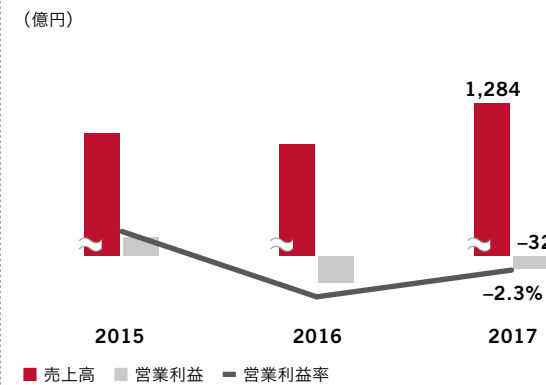


Dolce&Gabbana

2015-17年の振り返り

化粧品とフレグランスで重複していた域内各国の組織・機能を統合し、収益性向上のための基盤づくりに取り組みました。また、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2016年10月に開始し、成長投資を強化しました。

売上高／営業利益推移



今後の市場環境

欧州のプレステージ市場は、イギリス、ロシア、中東が市場の成長をけん引する見込みです。特にメイクアップカテゴリー

の高伸長により、2017-20年の欧州のプレステージ市場のCAGRは+5%の見通しです。

注 ユーロモニター予測 2017
プレミアム(スキンケア、サンケア、カラー、フレグランス)

重点戦略

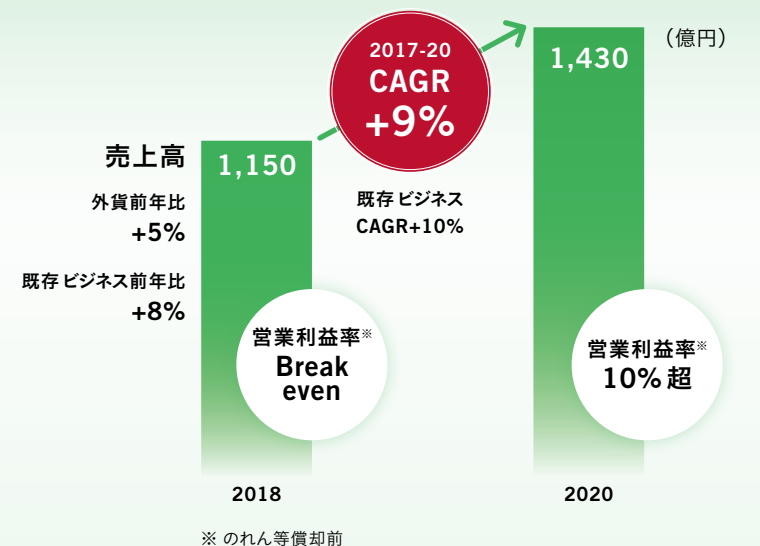
フレグランス事業は、「Dolce&Gabbana」を中心に投資を拡大し、各ブランドのビジネスモデルを市場特性に応じて最適化します。スキンケアカテゴリーでは、「SHISEIDO」の認知とブランドエクイティを向上させるとともに、主要都市のプレステージチャネルにおいて「クレ・ド・ポー ボーテ」の販売を開始します。メイクアップカテゴリーでは、「SHISEIDO」、「bareMinerals」、「NARS」、「Laura Mercier」を中心にプレゼンスを強化します。また、「One Shiseido」として統合した組織を最適化することで、生産性をさらに高めます。

これらの取り組みを通じ、欧州事業の2020年の売上高は1,430億円、営業利益率(のれん等償却前)は10%超を目指します。

※ 欧州の上位5カ国のプレステージ市場におけるランキング
2017年は8位

2020年に向けた 重点戦略と数値目標

- フレグランスの成長拡大
- スキンケアカテゴリーにおけるブランド「SHISEIDO」のエクイティ強化
- メイクアップのプレゼンス向上
- 統合した組織をさらに最適化



注1. 既存ビジネスベースは事業譲渡等の影響を除く
2. 2018年より、当社グループ内の一部の取引価格を変更

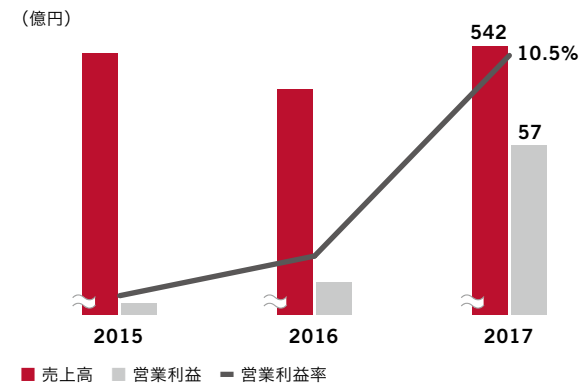
アジアパシフィック事業

プレステージ・トップ3※を目指し、日本発ブランドの強化を継続

2015-17年の振り返り

シンガポールに地域本社を設立し、現地主導のマーケティングによる日本発ブランドの強化が確実に実を結びました。長年苦戦していた韓国でも、現地に精通したマネジメントのもと、市場環境が厳しい中でも成長を実現し、黒字化しました。

売上高／営業利益推移



今後の市場環境

主要エリアであるASEAN、韓国、オセアニア、台湾を中心に、市場規模は引き続き成長する見込みです。2017-20年のアジアパシフィック市場のCAGRは+7%の見通しです。

注 ユーロモニター予測 2017

重点戦略

プレステージ領域では、デパート中心だった生活者との接点を多様化し、ブランドショップやEコマースなど新たなチャネルを開拓します。また、コスメティクス・パーソナルケア領域では、現地で高く評価されている日本発ブランドのポートフォリオを確立し、成長カテゴリーを強化します。さらに、大手Eコマースサイトとの協業も進めます。

このような取り組みにより、アジアパシフィック事業の2020年の売上高は770億円、営業利益率は10%以上を目指します。

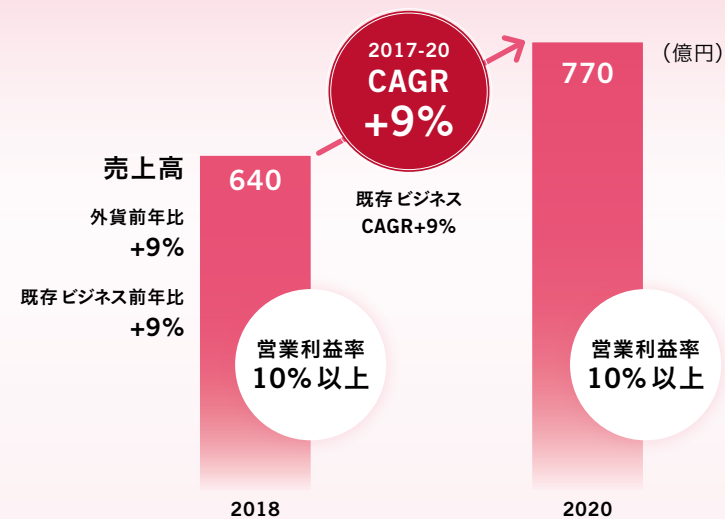


「クレ・ド・ポー ボーテ」のブランドショップ

※ 2017年 プレステージ5位(資生堂調べ)

2020年に向けた重点戦略と数値目標

- オムニチャネルの加速によるお客さまとの接点拡大
- コスメティクス・パーソナルケアのブランドポートフォリオ確立
- Eコマースの成長加速



注1. 既存ビジネススペースは事業譲渡等の影響を除く
2. 2018年より、当社グループ内の一部の取引価格を変更

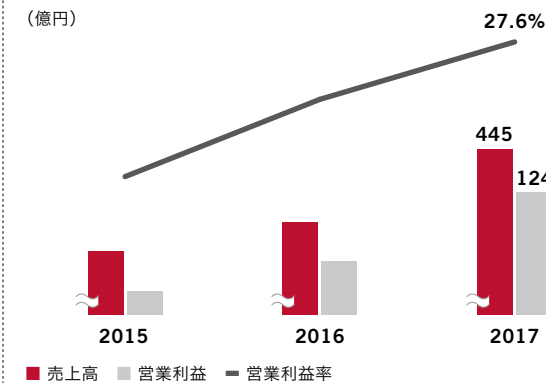
トラベルリテール事業

トップ4※を目指し、マルチブランド展開とクロスボーダーマーケティングで成長を加速

2015-17年の振り返り

成長性に着目して1つの事業として経営戦略に組み込み、トラベルリテールビジネスの経験を有する人材を獲得して組織を強化しました。アジアを中心とした積極的なマーケティング投資や、世界の免税店を運営する大手オペレーターとの関係強化により、飛躍的な成長を遂げました。

売上高／営業利益推移



今後の市場環境

エリアでは、アジアパシフィック地域が成長をけん引し、さらに市場が拡大する見通しです。カテゴリーでは、メイク

アップが最も大きく伸長し、2017-20年のトラベルリテール市場のCAGRは+10%と見込んでいます。

注 ジェネレーション(2017年9月時点)、マーケット成長率、コスメティクス&フレグランス

重要戦略

主要ブランドの「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」に加え、「イプサ」や「Laura Mercier」など新ブランドを導入し、アジアを中心に成長を加速します。また、デジタルコミュニケーションを通じて、旅行者にフォーカスしたマーケティングを強化します。さらに、主要オペレーターとのパートナーシップ確立と店頭対応力の強化により、売上と生産性の向上を目指します。

このような取り組みにより、トラベルリテール事業の2020年の売上高は1,110億円、営業利益率は10%台半ばを目指します。

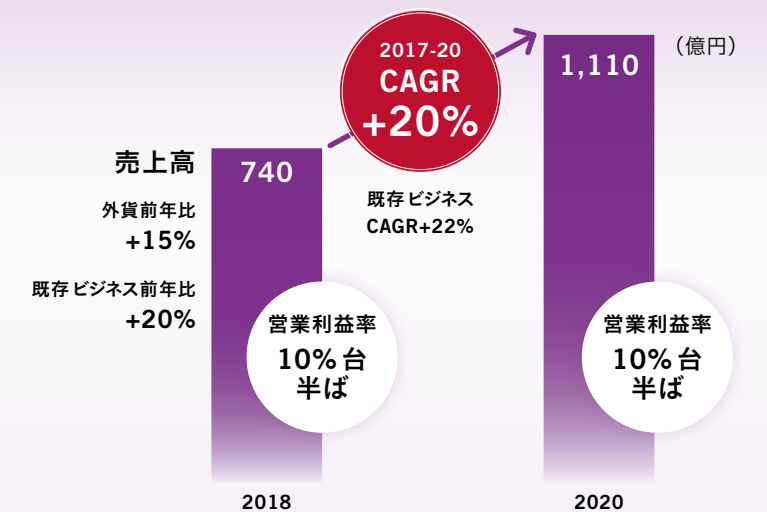


空港での「SHISEIDO」広告宣伝

※ 2016年は6位(ジェネレーション)

2020年に向けた重点戦略と数値目標

- 「イプサ」や「Laura Mercier」などを加えたマルチブランドによる成長加速
- 旅行者中心のイノベーティブなマーケティングの推進
- 店頭対応力強化による売上拡大



注1. 既存ビジネススペースは事業譲渡等の影響を除く
2. 2018年より、当社グループ内の一部の取引価格を変更

CFOメッセージ



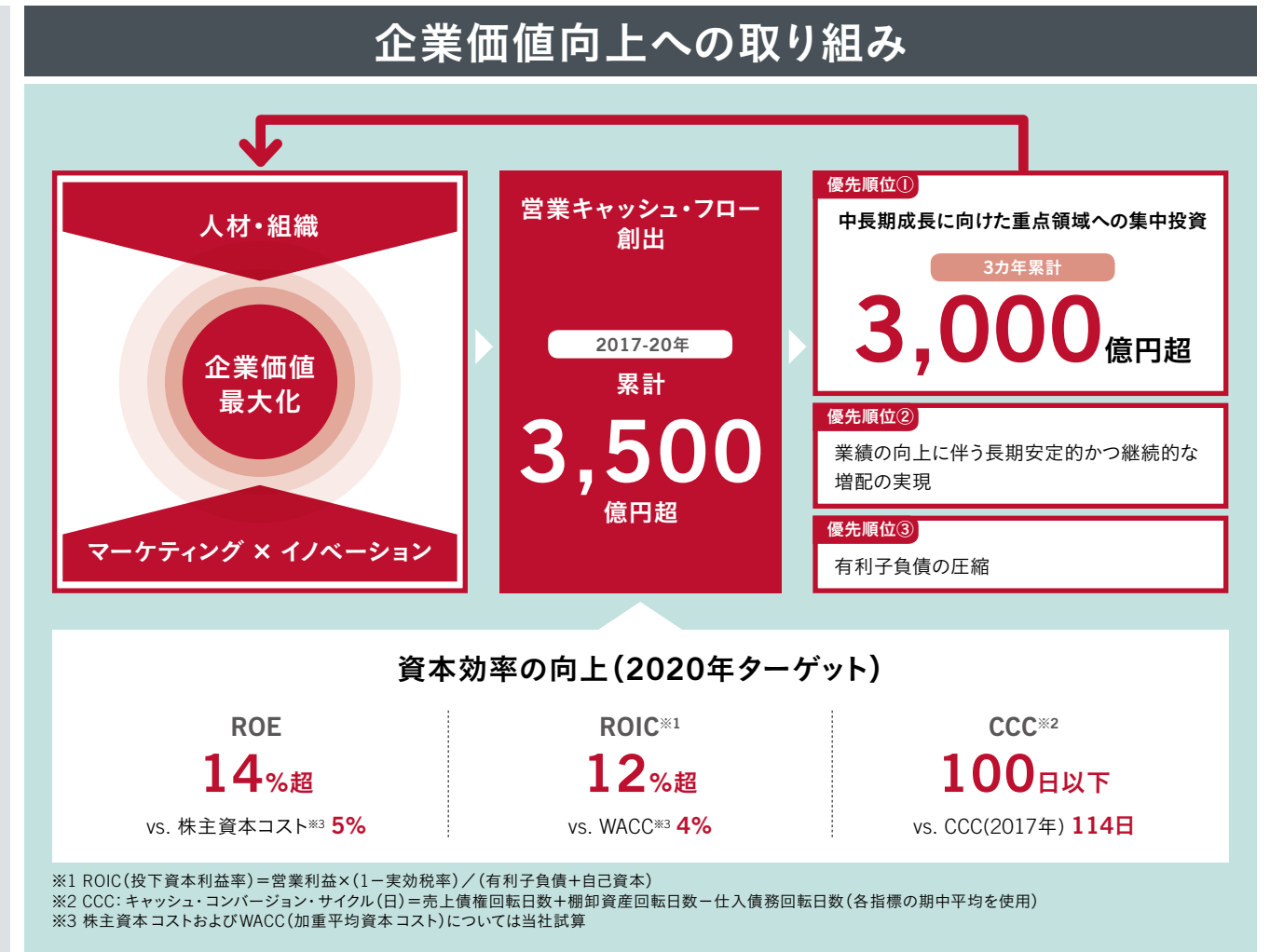
キャッシュ・フロー創出力と
資本効率を高め、
中長期での企業価値
向上を実現します

執行役員常務
最高財務責任者
直川紀夫

事業基盤の再構築と位置づけた中長期戦略「VISION 2020」の前半3カ年を終え、さらに成長を加速するための新たな3カ年計画がスタートしました。これまでは、投資強化、プロダクティビティ強化をはじめ、サステナブルな成長に向けたさまざまな改革を実行しました。その結果、3カ年CAGRで9%の売上成長を実現すると同時に、2017年は営業利益も過去最高を更新し、9期ぶりの増配を実現できました。

安定的なキャッシュ創出で重点領域への投資を強化

2020年以降も持続的な成長を確かなものとするため、人材、サプライチェーン領域、研究開発、ITなどの重点領域に対して、2018年からの3カ年累計で3,000億円超の成長投資を行います。この投資を支えるには、潤沢なキャッシュ・フローの創出が求められますが、2017年のEBITDAは、1,000億円を超えるなど、キャッシュ創出能力は着実に高まっています。2017年から2020年までの4年間で、累計3,500億円超の営業キャッシュ・フロー創出を見込んでいます。



コスト構造とバランスシートの変革で資本効率を向上

資本効率の向上にあたっては、トップラインの拡大とコストストラクチャーのさらなる変革を通じて、営業利益率10%超を実現します。また、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)100日以下となる適正在庫管理の徹底などを通じて、バランスシートマネジメントも同時に進めます。ROEは、株主資本コスト5%を上回る14%超を、投下資本利益率(ROIC)は、加重平均資本コスト(WACC)4%を上回る12%超の実現を目指します。

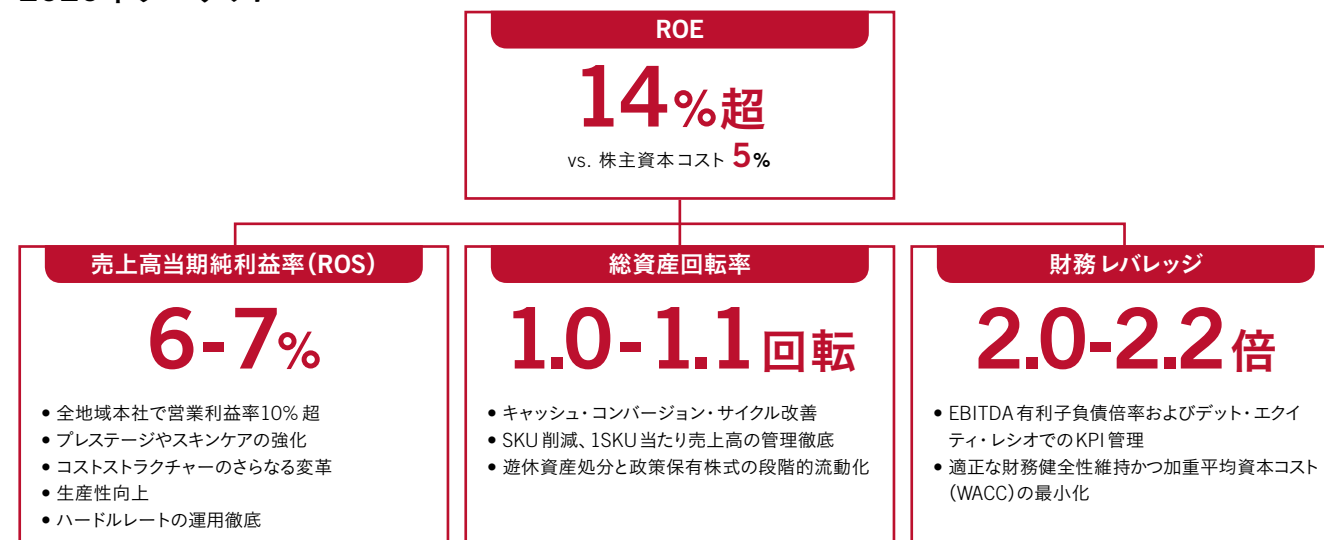
中長期視点で株主の皆さまへの還元を拡充

株主への利益還元については、配当による直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。配当金の決定にあたっては、連結業績やフリー・キャッシュ・フローの状況を一層重視するとともに、2018年より資本政策を反映する指標の1つとして、自己資本配当率(DOE)を採用し、会社業績の向上に伴う長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。

売上成長と収益性向上に向けて

1. ROE向上

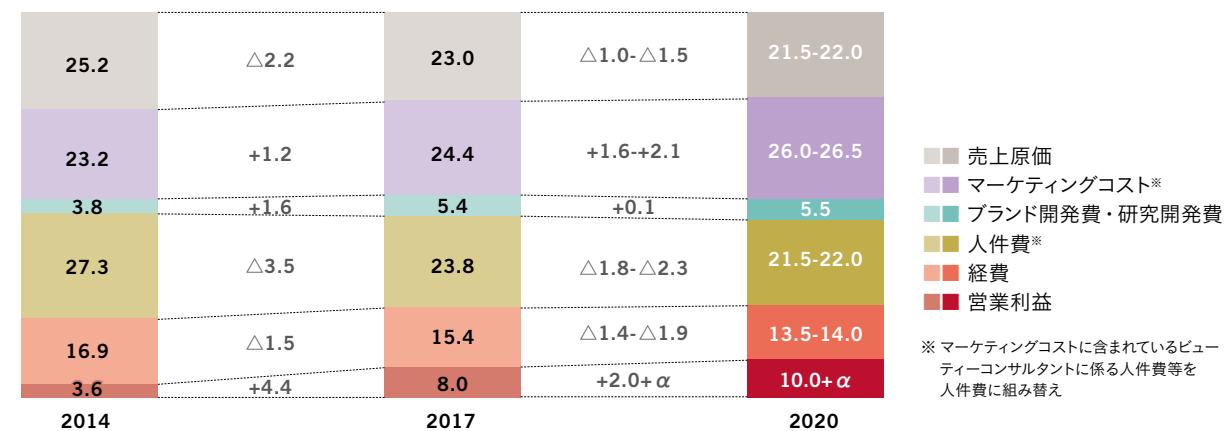
2020年ターゲット



資生堂はオーガニックな成長を通じてROEを高め、2020年に14%超を目指します。そのためのバリュードライバーは売上高当期純利益率(ROS)です。各地域本社の自立経営推進に伴う営業利益率の向上等により、6-7%に増加させる計画です。総資産回転率は、運転資本の改善や遊休資産の処分等を進め、2017年並みの1.0-1.1回転を維持します。

2. さらなるコストストラクチャーの変革

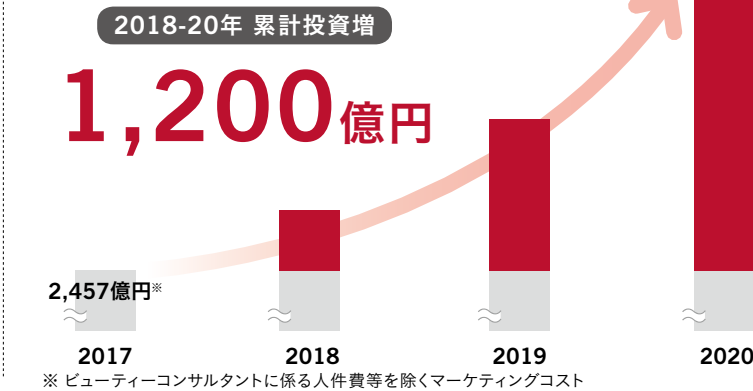
対売上高比率(%)



優先すべきは持続的な売上成長を通じた利益の最大化です。売上成長に伴い固定費比率を低下させるとともに、ブランドエクイティの向上に取り組むことで、マーケティングROIを高め、利益拡大に拍車をかけていきます。加えて、収益性やリピート率の高いプレステージブランドやスキンケアカテゴリーの強化により原価率を改善し、営業利益率10%以上を創出できるコスト構造を早期に実現します。

3. マーケティング投資強化とコスト削減

マーケティング投資強化



生産性の向上によるコスト削減

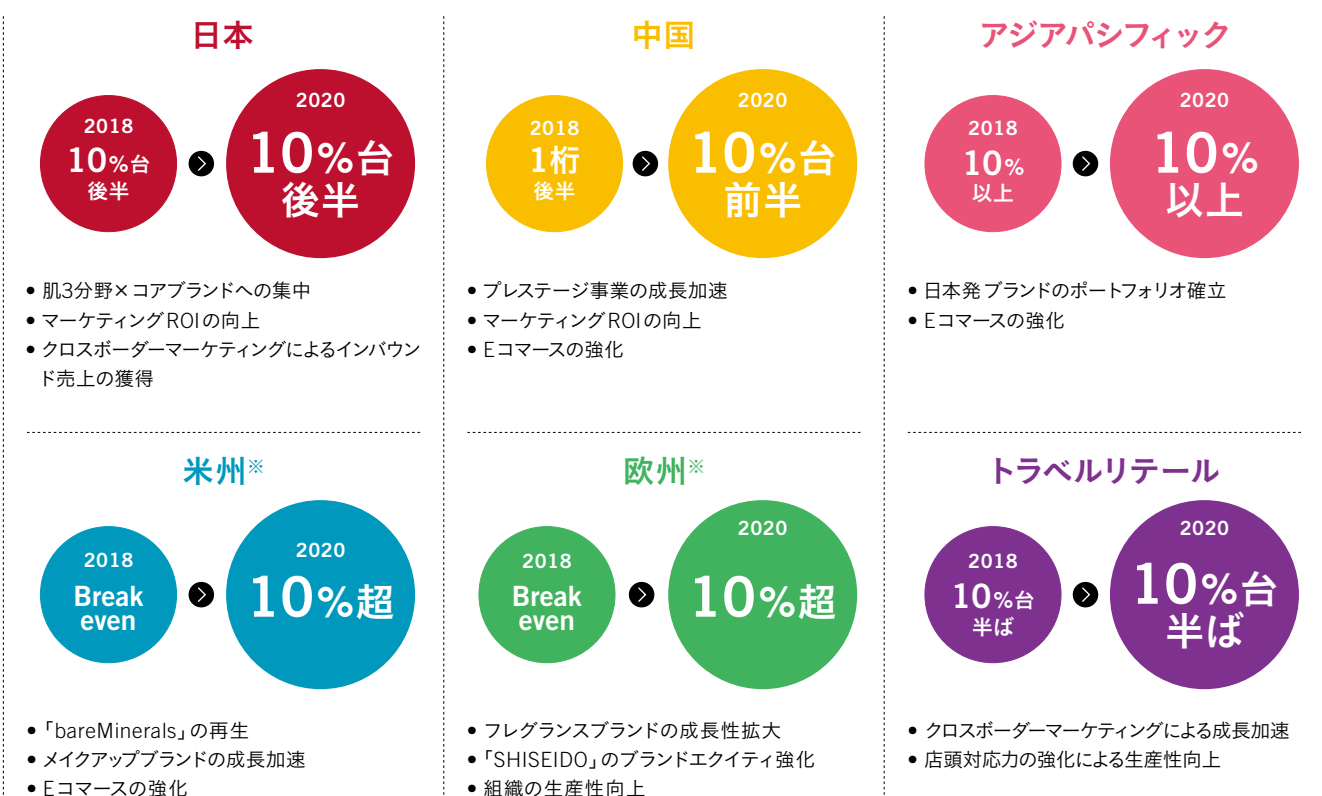
3カ年累計目標額
400億円

- 原価低減
- サプライチェーンの効率化
- システム統合・集約による生産性向上

今後の成長モメンタムをさらに加速すべく、2020年までの3カ年で累計1,200億円マーケティング投資を強化します。このうち重点的に注力するデジタル関連に250億円、お客さまとの接点として重要な店頭カウンター関連に150億円、PR・イベント関連に150億円の投資を予定しています。また、投資原資を捻出すべく、3カ年累計で400億円のコスト削減を目標とします。サプライチェーンを含む原価やマーケティングコストの効率化に加え、社内のシステム統合や集約通じた生産性向上を図ります。

4. 地域本社別営業利益率目標と取り組み

※ 米州、欧州の営業利益率目標は、のれん等償却前利益率



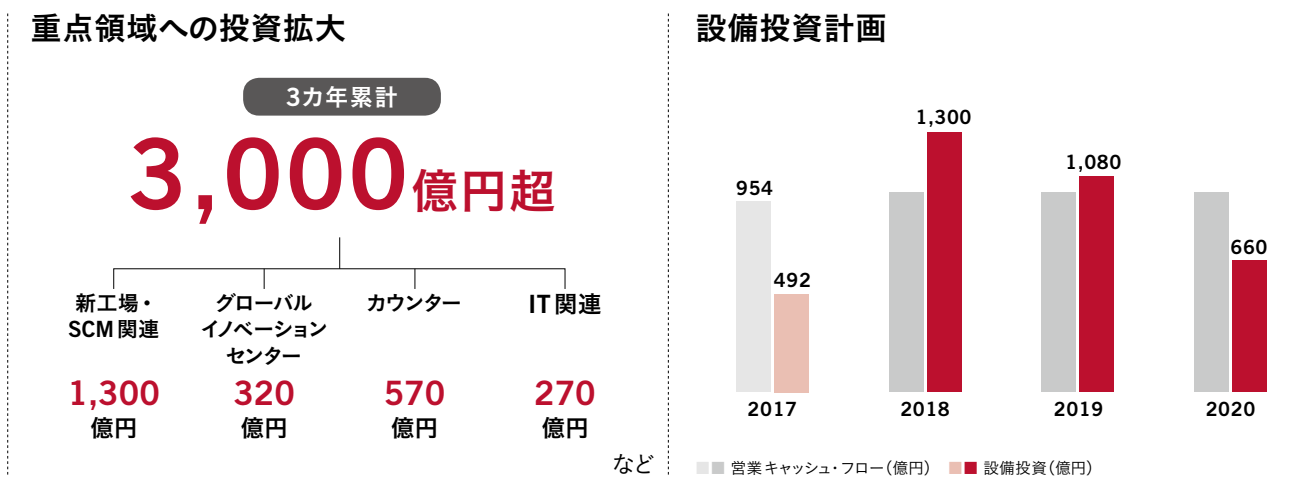
資本効率を高めるキャッシュ・フロー経営

5. 適正在庫管理によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善



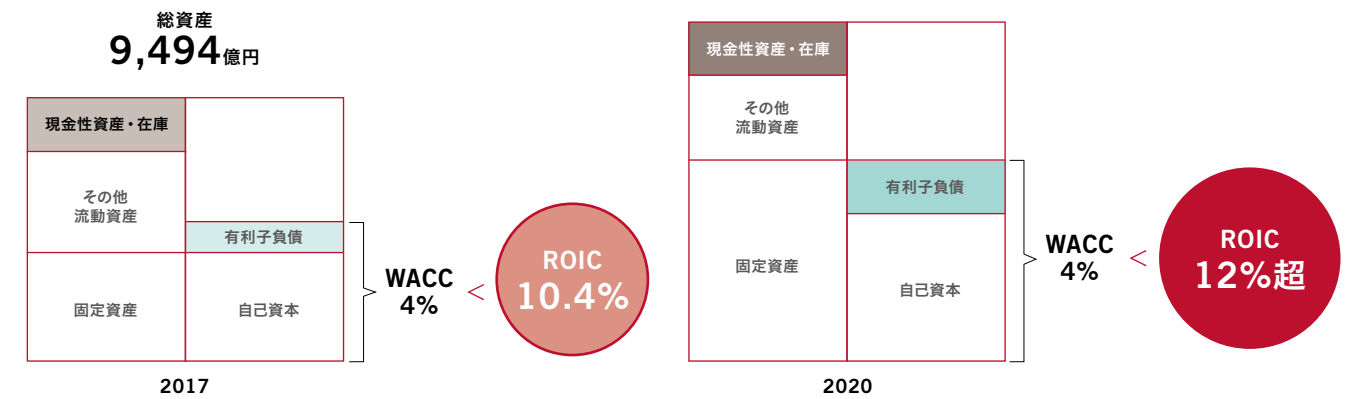
財務面でグローバル企業と比肩するには、収益性の改善だけでなく、キャッシュ・フローの最大化に向けて資産効率の改善にも取り組む必要があります。そのため、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を重要な財務指標として位置づけました。現在、M&A等で取得したブランドの製品在庫の増加や、品切れリスクに備えた一部原材料の確保により、在庫水準が高まっている状況にあります。これに対し、より適正在庫水準を目指し、CCC100日以下を2020年の目標とします。具体的には、大幅なSKUの削減による効率性改善、SKU別の効率性管理徹底に加え、調達・生産・供給にまたがるサプライチェーン全体のリードタイムの短縮などを行うことで、生産性を高めていきます。

6. サステナブルな成長に向けた積極投資



事業からキャッシュを安定的に創出する力は着実に高まっており、このキャッシュ・インを原資として、持続的成長に向けた重点領域へ3カ年累計で3,000億円超の投資を計画しています。中でも、拡大する需要に対して適切な量をタイムリーに供給できる体制を構築すべく、新工場やサプライチェーンマネジメント(SCM)全体への投資を重点的に強化します。また、将来の成長に不可欠なイノベーションを創出する研究開発領域の強化を図るべく、グローバルイノベーションセンターを2018年に稼働させるほか、お客さまとの接点となる店頭カウンターへの投資も強化します。

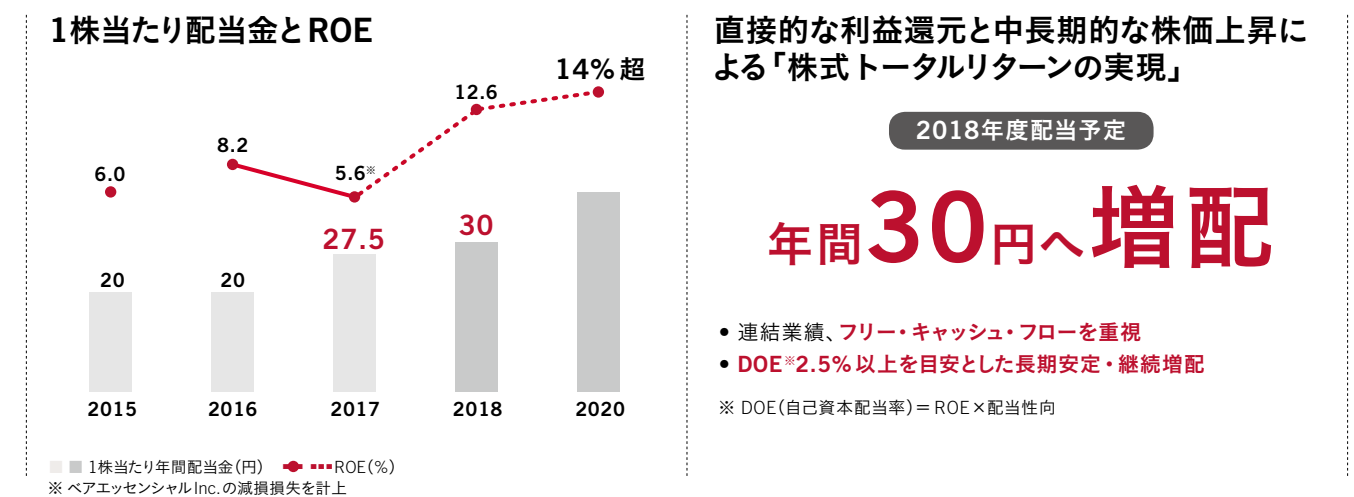
7. 目指すべきバランスシート



2020年に向けて3,000億円超の投資を予定しているため、総資産は拡大します。一方、現預金は成長投資を最優先にしながらも売上高1.5カ月分の健全な手元流動性を維持し、在庫は適正な水準に向けて圧縮していきます。

負債と資本のバランスは、健全なバランスシートを維持し、有利な条件で資金調達を実施するために格付シングルAレベルを維持。その上で、投資する資金の性質や市場環境を踏まえ、デット・エクイティ・レシオ0.3、EBITDA 有利子負債倍率で1.0倍を目安とします。これらバランスシート、キャッシュ・フローのマネジメントを通じて、資本コストを上回るROIC12%超を実現していきます。

8. 株主還元方針



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」という考えに基づき、持続的な成長のための戦略投資を最優先し、企業価値の最大化を目指します。また、資本コストを意識しながら投下資本効率を高め、中長期的に配当の増加と株価上昇につなげていきます。配当金の決定にあたっては、連結業績とフリー・キャッシュ・フローの状況を重視し、資本政策を反映する指標の1つとして自己資本配当率(DOE)2.5%以上を目安とします。当社の成長とともに、ROEの向上に合わせた長期安定的かつ継続的な還元の拡充を実現します。なお、自己株式取得については、市場環境を踏まえ、機動的に行う方針としています。

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略の考え方

資生堂は、100年先も持続的に成長し続ける企業であるために、世界中のお客さま・社会から信頼され、必要とされる企業になることを目指しています。そのためには、資生堂に関わる全てのステークホルダーに対し、中長期的な視点で価値を提供し続けることが重要です。「世界で最も信頼されるビューティーカンパニーへ」を経営ポリシーとし、ESG経営を重視しながら、本業を通じた美のイノベーションによる社会課題の解決に挑戦し、将来にわたって輝き続ける資生堂を実現していきます。さらには、国連が主導する「持続可能な開発目標(SDGs)」にも積極的に取り組み、グローバル社会の一員として、長期的な視点で持続可能な世界の実現に貢献していきます。

資生堂のサステナビリティ戦略は、社会課題の解決と、事業の拡大の両立を目指す成長戦略です。全てのステークホルダーが持続可能であるためにも、「Person(お客さま)」、「Community(社会)」、「Planet(地球環境)」の3つを重点領域と決めました。これらの領域の中で、特に社会からの期待、事業への影響が大きい重要項目を抽出し、優先的に取り組んでいます。この重要項目については、市場環境の変化などを考慮し、定期的に見直しています。

サステナビリティ戦略の重要領域



サステナビリティ視点での重要項目

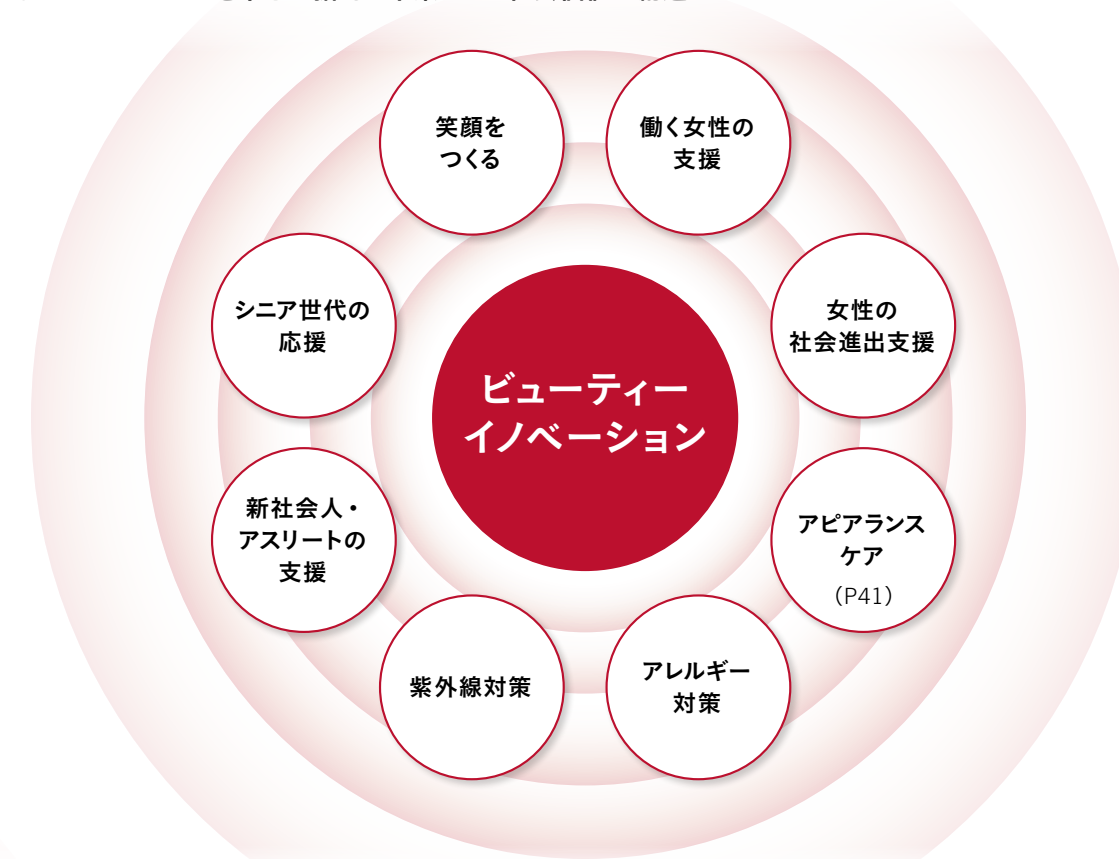


人材の育成、人権への配慮および透明性のある情報開示は、資生堂グループのバリューチェーンを下支えする重要な取り組みという位置づけのため、上記チャートには含まれていない

本業による社会価値の創造

資生堂の事業活動は、「ビューティーイノベーション」を中心に据えています。美は人々に、自信やエネルギー、健康、幸せなど多くのベネフィットを届けることができ、それ自体が非常に重要な社会価値を有しています。また、私たちが有する独自の技術や活動は、世界中の人々が抱える課題や、さまざまな悩みに対するソリューションを提供することができます。美を通じて、よりよい社会の実現に貢献するビジネスに取り組むことは、資生堂に与えられた使命です。そして、その使命を果たす中心にいるのは「人材」です。資生堂は、人材への積極的な投資を通じて、本業による社会価値の創造や社会課題の解決を実現します。

ビューティーイノベーションを中心に据えた本業による社会価値の創造



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。国連に加盟する全ての国に対し、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原則を支持しています。2010年9月には、UN Womenと国連グローバル・コンパクトの共同イニシアチブである「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」にも署名し、UN Womenやさまざまなステークホルダーとともに取り組みを進めています。今後もSDGs達成に貢献すべく、さらに取り組みを強化していきます。



サステナビリティ戦略

主要な活動領域

中長期的に、当社の強みを活かして貢献できる主要な活動領域を、以下の通り設定しています。

ダイバースビューティーの実現



資生堂は、美しくありたいというお客さまの想いに寄り添い、安全・安心な製品やサービスの提供を通じて、お客さまを美しく輝かせ、世界中を笑顔で満たすことを目指しています。一方世界には、外見の悩みや固定観念、偏見などのさまざまな理由で、自分らしく生きることを選択する難しさを感じている人がいます。私たちは、長年培ってきたノウハウを用いて、世界中の全ての人が多様な価値観や生き方を選択でき、自分の人生を自分らしく美しく彩ることのできる社会の実現を目指します。

エシカルなサプライチェーン



英国現代奴隷法が2015年に制定され、その他の国でも同様の法律が検討されるなど、近年では、「ビジネスと人権」がクローズアップされています。資生堂は、自社内だけではなく取引先も含めたサプライチェーンで、環境的・社会的にエシカル（倫理的）であることが、ビジネスを継続させる上で欠かせないことだと認識しています。私たちは、以前よりビジネスに関わる環境や労働問題に注力してきました。2017年には新たに人権方針を策定するなど、地域社会や地球環境により配慮した、エシカルな事業活動を進めています。

（写真は「人権に関する有識者とのダイアログ」）

地球環境の保全



人々の暮らしを支える地球環境の保全と持続可能なものづくりの推進は、美しい地球を次世代に引き継ぐための取り組みだと考えます。資生堂は、環境に配慮しているだけでなく、使いやすさや美しさも追求した容器の開発など、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目指します。また、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。



「主要な活動領域」の取り組みの詳細については、当社WEBサイトをご覧ください。
資生堂グループ企業情報サイト「サステナビリティ」
<http://www.shiseidogroup.jp/sustainability/>

ダイバースビューティーの実現

アピアランスケア

がん治療の副作用などによる外見上の変化や、あざ、濃いシミ、白斑、肌の凹凸（傷あと、やけどあとなど）は、QOL（Quality of Life＝生活の質）に大きな影響を及ぼす場合があります。資生堂は、肌や外見上の深い悩みを化粧によって解決する方法を「ライフクオリティー メーキャップ」と称し、アドバイスをを行っています。世界中の人々が幸せになれる社会を目指し、「ライフクオリティー メーキャップ」のグローバル展開を推進しています。

パーフェクトカバーファンデーション

資生堂が開発した「パーフェクトカバーファンデーション」は、赤み、青み、茶色み、強いくすみ、白斑、肌の凹凸など通常のファンデーションではカバーしづらいお悩みや、治療による副作用の肌色変化をカバーするファンデーションです。2017年10月には、「化粧もち」、「衣服などへのつきにくさ」、「使いやすさ」の機能を強化したシリーズ「パーフェクトカバーファンデーションMV」を発売しました。現在は日本国内のほか、アジアの一部地域でも展開しています。2020年までに、世界中に「カバーメーキャップ」によるQOLの向上の活動を広げるべく、より多くのエリアでの展開を目指し、研究・情報開発を進めています。



資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンター

「資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンター」は、「ライフクオリティー メーキャップ」の方法を伝え、アドバイスをを行うための専門施設として、2006年に東京・銀座に設立されました。プライバシーが保たれた個室で、専門のスタッフが、肌の悩みを伺いながらそれぞれに適した化粧品を選んでいきます。その後、お客さまご自身でも効果的にお使いいただけるよう、アドバイスをを行っています。



ライフクオリティー事業

資生堂は1949年、高校卒業予定者を対象に社会人の身だしなみとしての化粧法を知っていただくことを目指し、「整容講座」をスタートしました。以来、60年以上にわたり、全てのお客さまに美しくなりたいという想いのもと、対象者や目的に応じてQOLの維持・向上をサポートするセミナー活動を全国で実施してきました。

2013年7月からはその活動を事業化し、社会人としての身だしなみを学んでいただくセミナーや、超高齢社会の抱える課題を「化粧のちから」で解決するセミナー活動を有償で展開しています。また、障がい者施設・学校での身だしなみ講座も実施しています。



サステナビリティ戦略

女性活躍支援・UN Womenと連携した
ジェンダー平等啓発活動

多様性が受け入れられる社会の実現は、重要かつ喫緊の課題です。資生堂は、特に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しています。

「“Happy Women’s Day” あしたのわたしへ」を共催

2018年3月8日の国際女性デーを記念して、女性も男性も自分らしく生きることを応援するトークイベント「“Happy Women’s Day” あしたのわたしへ」をBuzzFeed Japan 株式会社と共催しました。スペシャルゲストの滝川クリステルさんによるトークショーや、イベントのシンボルカラーとして取り上げたピンクという色が持つ力についての資生堂研究員によるレクチャーなどを行いました。資生堂はこのようなイベントを通じ、女性が女性であることに誇りを持ち、全ての人が生きいきと活躍できる社会の実現を目指します。



トークイベントの参加者

ジェンダー平等啓発ワークショップ

UN Womenと連携し、これからの未来を担う若年層（主に高校生）を対象とした「ジェンダー平等啓発ワークショップ」を開催しています。本ワークショップは、若い世代が、社会におけるさまざまなジェンダー課題を知るとともに、自らの視点で考え、問題提起から解決策までを社会に提言するプログラムです。2年目となる2018年は、参加高校の募集規模を全国に拡大し、より多くの生徒の参加を促進します。エリア選考会で選抜された代表校は、2018年10月に東京で開催される成果発表会で、行政や民間企業、NPOなどに対し提言します。



Bangladesh 女性自立支援

2011年よりBangladesh農村部の女性を対象に、社会的地位向上や活躍を支援する活動を推進しています。この活動では、現地専用開発したスキンケア製品「Les DIVAS(レ ディーバ)」を販売するとともに、保健や衛生、栄養に関するワークショップなどの啓発活動をあわせて実施し、彼女たちの自立や生活習慣の改善を支援しています。当社が保有するノウハウを活かし、現地の女性が抱える悩みや社会的な課題の解決と、ビジネスとの両立を目指し、取り組みを進めています。

2018年は、これまでの農村でのワークショップに加えて、新たな取り組みとしてBangladesh国内7地域で、現地女性の自立を応援するショートムービーの上映会を実施しています。「Les DIVAS」のブランドコンセプトである「Shining Original Beauty」の世界観を映像で伝えることを通じて、Bangladesh女性が自身の本来持つ美しさを認め、自らの生き方について考えるきっかけ作りになることを目指します。



エシカルなサプライチェーン

パーム油課題への取り組み

食品や化粧品の原料でもあるパーム油は、近年急速に需要が増加しています。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。さらに近年では強制労働など人権課題もクローズアップされてきています。資生堂は2010年から、環境保全と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、認証された持続可能なパーム油の生産を支持してきました。2018年、新たに「資生堂グループ 持続可能な原材料調達ガイドライン」を定め、2020年までに資生堂の商品に使用する全てのパーム由来原料について、原産地の環境保全に配慮し、人権を尊重した調達（RSPO 認証原料の調達）を実現します。



Sedex への参加

Sedex(サプライヤーエシカル情報共有プラットフォーム)は、グローバルサプライチェーンにおけるエシカルで責任あるビジネス慣行の実現を目指し、エシカルなサプライチェーンデータを管理・共有する世界最大のプラットフォームを提供する非営利団体です。資生堂は2017年8月にSedexに加入し、掛川工場を本プラットフォームに登録しました。今後は順次、自社工場の登録を進めていきます。自社のサプライチェーンにおける社会・環境への取り組みについて客観的に評価し、向上させていくことで、エシカルなサプライチェーンの実現を目指します。



地球環境の保全

持続可能なものづくり

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ものづくりに取り組んでいます。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。厚みがあり、形状が複雑な化粧品容器ならではの課題を解決し、メカニカルリサイクルによって再生されたペット樹脂を、2015年より「シーブリーズ」のボディソープの容器に採用しています。今後も、持続可能な容器や紙の使用などに引き続き取り組んでいきます。

※ 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で、従来のリサイクル方法と比較して、容器製造に伴うCO₂排出量を削減することができる



人材

「人の力」が成長をけん引

中期戦略「VISION 2020」を達成し、世界中で価値を創出するためには、人材が最も重要な経営資源となります。当社は「PEOPLE FIRST」という考えのもと、人材成長投資の強化に取り組んでいます。「個の力を強くする」、「人の力を最大化する」ことで、組織力を強化し、競合に勝つ「強い会社」をつくり上げます。

ダイバーシティ

多様な価値観、異なる背景や経験を持った人材が集まり、互いに切磋琢磨することで、新たな価値の創出が可能になります。人々の趣味・嗜好の多様化が進む中、多様性＝ダイバーシティの強化は、企業として必要不可欠な取り組みです。グローバル成長を重視する当社には、性別だけでなく、国籍や年齢、業務経験など、さまざまな多様性が必要だと考えています。

女性が活躍する会社へ

女性の活躍推進は、特に日本で社会的な課題となっています。女性が多く働く当社では、2016年に国内の女性リーダー比率 30%を達成し、2020年には40%まで拡大する計画です。日本の企業の中では比較的活躍が進んでいますが、グローバル企業としては、まだ低い水準であり、日本を中心にさらなる強化が必要だと考えています。女性リーダーの登用においては、候補となる女性社員により高いレベルの業務課題に取り組ませるなど、業務経験を通じてチャレンジを促し、しっかりと実績を上げながらマネジメントの基本を学ぶ、「一人別人材育成」を推進しています。

(女性リーダー比率の推移はP.65参照)



英語公用語化と英語力強化

当社は、2018年10月より社内の公用語を英語とします。これは、国境を超えた社員間のコミュニケーションにおいては、自らの言葉で伝え合い、理解し合うことを目的としています。公用語化の実現に向けて、特に業務に必要な本社社員を中心に、希望者には会社負担で英語を学習する環境を整えています。初年度である2017年には、約1,700名が受講しました。



キャリア採用の推進

外部から専門性の高い人材を獲得することで、不足するケーパビリティを充足することも重要な人材投資の1つです。キャリア採用は組織全体の専門性の強化だけでなく、すでに働いている社員との交流により、新たな発想や価値の創出につながります。当社は、2016年から本社におけるキャリア採用を強化し、3年間で200名の採用を計画しています。また、各地域本社においても、それぞれの組織に必要な人材の採用を強化しています。

(キャリア採用数の推移はP.65参照)

エンパワーメント

企業の成長には、一人ひとりの「個の力を強くする」ことが重要です。当社は、自ら学び、成長し続ける意欲を持つ人材に、学びの機会を提供するとともに、力を発揮できる機会や環境づくりを進めています。また、「グローバルなリーダーシップを発揮できる」、「専門性を有している」、「変革を受け入れ、リードできる」という要素のうち、少なくとも1つは身に付けることを社員に期待しています。社員が本来持つ能力や可能性を大きく伸ばせる環境をつくり出すことは、会社の重要な使命です。資生堂は、さまざまな人材育成策を通じて、人の力の最大化に取り組んでいます。

次世代リーダーの育成

次世代を担うリーダーの育成に向け、リーダーシップ開発に積極的な投資を実施しています。特に、グローバルレベルのリーダーの育成に、会社を挙げて取り組んでいます。加えて、長らく休止していたMBA留学の復活や社外の研修への参加など、自ら手を挙げ、積極的に学ぶ意欲のある社員が学べる機会を提供しています。また、リーダーシップ教育の再構築にも取り組み、すでにリーダーとして活躍する社員に向けたプログラム開発も進めています。

さらに、グローバルでお互いを高め合える教育の場を作ります。2018年10月には、ワールドラーニングセンターの第1号をシンガポールに設立します。ここで、アジア、中国、日本の社員がお互いに学び合い、高め合うことで、今後の成長を担うグローバルで活躍できる人材を育てていきます。

パフォーマンスマネジメント

能力開発の大部分は業務経験を通じて得られるものです。資生堂では、社員一人ひとりが高い目標にチャレンジすることで、より高い能力を身に付けるパフォーマンス向上の仕組みを導入しています。上司のコーチングやフィードバックとともに、社員が目標達成に向けて新しい知識やスキルを修得することで、成長を促します。

正社員化の推進

資生堂は、専門的な技術や知識があり、仕事への意識も高い契約社員に対し、正社員登用の機会を提供しています。正社員化により、モチベーション高く活躍する社員を増やしていきます。この取り組みは、店頭でお客さまと接するビューティーコンサルタントや、工場で生産に携わる社員など、さまざまな領域で推進しています。

次世代リーダーに学ぶ機会を提供する「リーダーシップ開発プログラム」

- ✓ 海外 フルMBA/MOT(2年)
- ✓ 国内 フルMBA/MOT(2年)
- ✓ ミニMBA(3カ月)
- ✓ ショートMBA(5日間)
- ✓ 新興国「留職」
- ✓ English Camp
- ✓ Find myself
- ✓ オンライン他流試合
- ✓ オンラインMBAエッセンス
- ✓ DAVOS TOKYO
- ✓ 若手経営者フォーラム



イノベーション

イノベーションを創出するグローバルな体制

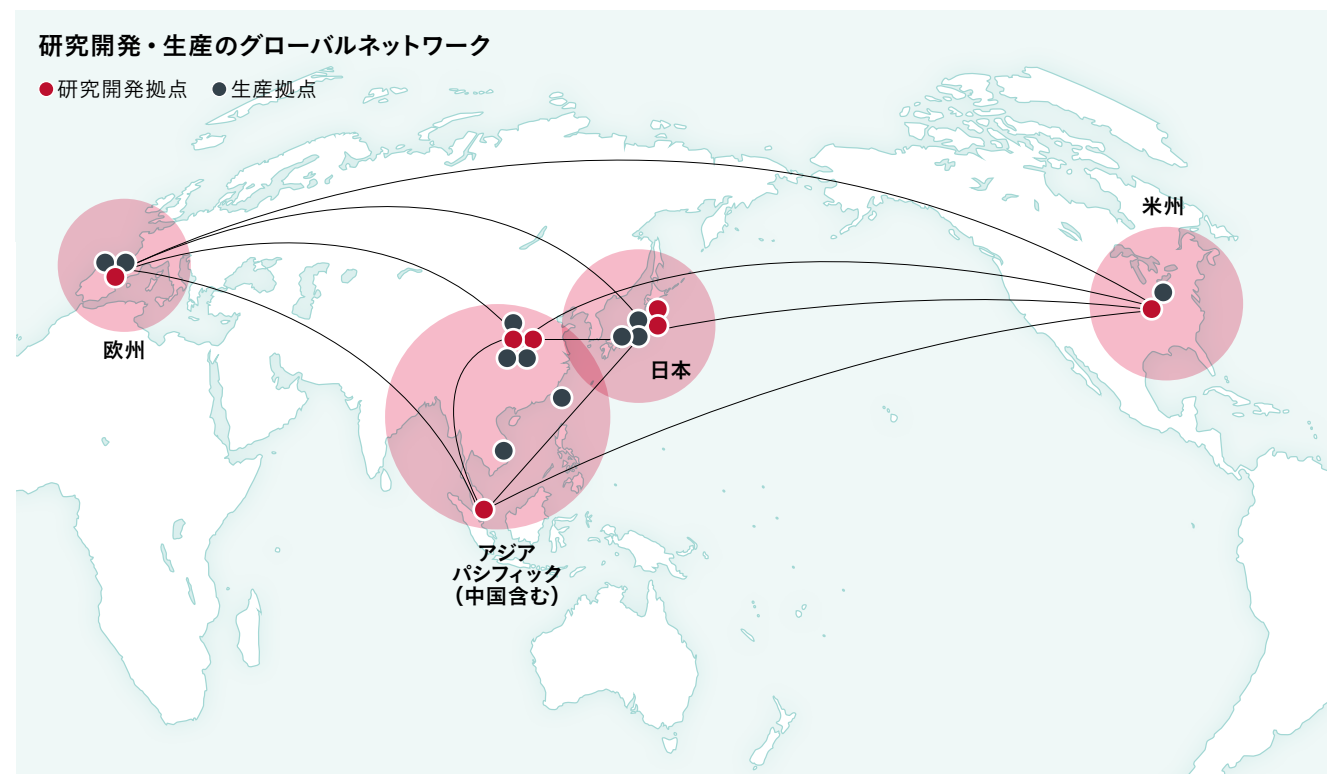
グローバル競争での優位性を保ち、業界をリードする存在であり続けるためには、イノベーション領域の強化が不可欠です。資生堂には、イノベーションを生み出すために重要な「品質」という確かな土台があり、その上に100年以上にわたり積み重ねた「知見・技術」が備わっています。そこに、専門知識を持つ多様な研究員が時間軸にとらわれず自由な発想をすることで有機的に結びつき、これまでにない商品やサービスを生み出してきました。さらには、外部との提携・M&Aなどで積極的に取り入れた新たな価値を掛け合わせることでイノベーションを創出し、市場を創造してきました。この仕組みこそが資生堂のDNAであり、持続的成長を実現する強みとなっています。

グローバルな研究開発体制は、基礎・基盤研究や新領域の研究を担う日本のイノベーションセンターをハブ、現地のお客さまに適合した価値開発を行う海外各地域の研究開発拠点をスポークとする「ハブ＆スポーク体制」を構築しています。さらに、2018年末に中核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(GIC)」を開設します。GICでは、「都市型オープンラボ」として、国内外の最先端研究機関や異業種からの多様な知見や人材、各地の研究開発拠点から集約した情報や技術などを融合させ、最適な価値として世界各国のお客さまに提供していきます。これにより、国や業界を超えた双方向でのイノベーションエコシステムの構築が可能になります。また、M&Aにより取得した新たな知見や技術もGICに取り入れ、資生堂が培ってきた技術と掛け合わせることで、新たな価値を創出していきます。



グローバルイノベーションセンター

2018年末に横浜・みなとみらい21地区(神奈川県)に開設予定。1～2階はオープンコミュニケーションスペースの設置を計画しています。



具体的な取り組み

1. パーソナライゼーションへの対応強化

化粧品のパーソナライゼーションは大きな潮流となっており、新たな美容イノベーションの開発に積極的に取り組んでいます。新スキンケアシステム「オブチューン」は、スマートフォンを活用して測定した肌データと、気候や気分・体調などのデータを分析し、一人ひとりのその時々の状態に適した美容液と乳液を抽出・提供します。さらに、AIを駆使したバーチャルメイクアップ技術を保有する米国のベンチャー企業 Giaran Inc. を2017年11月に買収しました。今後は、新たなデジタル技術と当社が蓄積してきた研究知見を融合することで、ビューティーにおけるパーソナライゼーションをさらに拡大します。



新スキンケアシステム「オブチューン」



AIを活用した Giaran Inc. のバーチャルメイクアップ技術

2. 革新的な人工皮ふ形成技術「Second Skin」

資生堂が新たに取得した特許技術「Second Skin※」は、ポリマーベースのクリームの上に専用の乳液を重ねて塗ることで、肌と一体化し凹凸を補正する人工皮ふを形成し、シワやたるみを瞬時に隠すことを可能にする革新的な技術です。今後は、資生堂グループの研究技術開発力とグローバルでのマーケティング力の相乗効果により、即効性のあるシワやたるみの補正、高い効果が持続するスキンケアや日焼け止めの開発など、多くのベネフィットを世界中のお客さまに提供していきます。

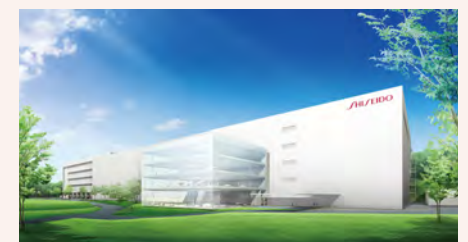
※ 米国ベンチャー企業 Olivo Laboratoriesより2018年1月に取得



Second Skin

成長を支える生産・供給体制の強化

「VISION 2020」の実現に向けた競争力強化の結果、日本市場をはじめ、グローバル全体の需要が増えています。特に、クロスボーダーマーケティングの展開により、高品質なメイド・イン・ジャパンの化粧品に価値を見出す海外のお客さまの需要も拡大しています。このような国内外の需要拡大に対応するためにも、中長期の生産体制の強化は不可欠です。資生堂は国内では36年ぶりとなる新たな生産拠点として「資生堂那須工場(仮称)」(栃木県)を、2019年中の稼働を目指して建設しています。また、現大阪工場の生産機能を移転する、大阪新工場も、2020年竣工に向けて建設を進めています。ここでは、生産能力を大幅に拡大するとともに、国内外向けの物流機能と商品の保管・出荷機能を併せ持つ物流拠点も新設します。拡大する需要に応えるだけでなく、新たな価値を付加することで、グローバルサプライチェーン体制を盤石なものにしていきます。



大阪新工場完成予想図

文化

資生堂の文化的資産

資生堂が長きにわたり受け継ぎ、蓄積してきた「文化」は、当社の独自性を創造する上で重要な経営資産となっています。その資産である文化情報の発信は、企業理念である「美しい生活文化の創造」を具現化する活動の1つであると捉えています。同時に、文化的資産は、社員の意識や発想にも大きな影響力を持つと考えています。

資生堂の歴史は、1872年に東京・銀座に創業した日本初の洋風調剤薬局から始まりました。その後、化粧品事業に軸足を移し、生活と価値観の近代化が進む日本において、西洋の最先端の技術やトレンド、先駆的なアイデアを取り入れた高品質の化粧品を販売するなど、その時代の文化や女性の生き方を見つめながら常に新しい美を提供してきました。こうして140年以上にわたり培ってきた、ものづくりに対する姿勢、イノベティブな発想や美意識は、「日本発のグローバルビューティーカンパニー」として世界で勝つための、資生堂ならではの強みです。これらを、未来の美を創造する社員に継承し、新たな価値創造につなげていきます。

文化的資産をイノベティブな発想の源泉に

創業以来の商品や宣伝制作物、資料などの文化的資産を、資生堂企業資料館で収集・保管するだけでなく、将来にわたり有効活用できるよう検証・研究を行ってきました。この成果を活用し、資生堂の未来を創造するための新たな取り組みが2018年よりスタートしました。具体的には、グローバル化が進み課題が多様化する現在において、継承すべき「資生堂の強み」とは何か、調査・研究を行いました。その結果をもとに、世界で勝ち抜くための競争力の源泉となる要素「ESSENCE OF SHISEIDO」を抽出し、これを継承するツールとして「Questions for the Future(未来年表)」を制作、資生堂銀座ビルに展示しています。歴史の中で、資生堂が各時代にどのような課題解決をしてきたかに想いを馳せ、商品やサービスを通じて提供した価値を「問い」に対する「答え」として編集しています。歴史を踏まえ、未来に向けた価値創造の発想を得るツールとして活用することで、社員のイノベティブな発想を引き出し、革新的なアウトプットの実現を目指します。



Questions for the Future(未来年表)

ESSENCE OF SHISEIDO

創業から続く「資生堂の強み」を

未来へとつなぐために調査・研究し抽出した、3つのエッセンス。

それは、変わることのない「資生堂人としてのあり方」でもあります。

3つのエッセンス

Have a Frontier Spirit

美の開拓者、また伝道者として
新たな美の価値を世に広める。

Think Hybrid

西洋と東洋、
アートとサイエンス。
異質なものを組み合わせる
ことで、新たな美を生み出す。

Inspire People

誰よりも美の力を信じ、
美によって人間に
癒し、自信、そして力を与える。

具体的な価値創造活動の事例

1. 資生堂の文化的資産を、未来の価値につなげる

2018年末に竣工予定のグローバルイノベーションセンターは、基礎・基盤研究や新領域の研究を担う、当社の研究開発の拠点となります。多様な知と人が融合することにより、新しい価値の創造を目指す同センターの1～2階は、一般のお客さまが自由に利用できるコミュニケーションスペースとしています。2階にはミュージアムを設置し、時代をつくってきた資生堂の歴代商品の展示や、インタラクティブな科学的体験を通じて、資生堂のものづくりへのこだわりと美意識を伝えます。また、研究員がワークショップ等を通じてお客さまと直接コミュニケーションをとり、そこからインスピレーションを得ることも検討しています。



2. 世界に広がる資生堂の「おもてなしの心」

「プレステージファースト戦略」により、大きく成長している高価格帯のブランドは、主にビューティーコンサルタント(BC)によるカウンセリングを介して販売しています。世界で約2万名のBCは、プロフェッショナルとして美容に関する技術や知識を習得するだけでなく、日本文化を背景とした「おもてなしの心」を学び、一人ひとりのお客さまに寄り添いながら、心まで豊かになっていただくための応対を日々実践しています。店頭でのコミュニケーションを通じて、ブランドの価値をお客さまに直接伝える役割を担うBCは、ブランドのプレゼンスを高める上でも、欠かせない存在となっています。



3. 「新しい美」の創造・発信

当社には、40名以上のヘアメイクアップアーティストが在籍しています。自社内にこれだけ多数のアーティストを擁する化粧品会社は稀で、宣伝広告やCMでのヘアメイクを行うほか、パリやニューヨーク、東京コレクションといったファッションショーのヘアメイクなど、ビューティーやファッションの最前線で美を創造・発信する活動をしています。また、市場のトレンドやお客さまの嗜好・化粧行動の研究を行い、積極的に社内外にフィードバックしています。こうした活動をメイクアップ製品などの商品開発にも活かし、時代と市場ニーズを捉えた新しい美の創造に貢献しています。



取締役・監査役

(2018年4月1日現在)



6

5

4

3

1

2

7

8

9

10

11

1 魚谷 雅彦
代表取締役
執行役員社長 兼 CEO
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. マネージャー
2001年 日本コカ・コーラ(株)
代表取締役社長(Global Officer)
2007年 (株)ブランドヴィジョン
代表取締役社長
2013年 当社 マーケティング統括顧問
2014年 代表取締役 執行役員社長(現任)

3 島谷 庸一
取締役 執行役員常務
1979年 当社入社
2004年 資生堂(中国)研究開発中心
有限公司 董事 兼 総経理
2006年 化粧品開発センター長
2007年 スキンケア開発センター長
2010年 執行役員
2015年 執行役員常務 研究開発本部長
(現任)
2018年 取締役(現任)

5 岩原 紳作
社外取締役〈独立役員〉※
1978年 東京大学法学部 助教授
1991年 米国 ハーバード大学
ロー・スクール 客員教授
東京大学大学院
法学政治学研究科 教授
2010年 法制審議会 委員(現任)
2013年 早稲田大学法学学術院 教授(現任)
2015年 金融審議会 会長(現任)
2017年 森・濱田松本法律事務所
顧問(現任)
2018年 当社 社外取締役(現任)

7 岡田 恭子
常勤監査役
1982年 当社入社
2011年 企業文化部長
2015年 常勤監査役(現任)

9 小津 博司
社外監査役〈独立役員〉※
1974年 東京地方検察庁 検事
2012年 最高検察庁 検事総長
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)、
一般社団法人刑事司法福祉
フォーラム・オアシス 代表理事
(現任)
2017年 当社 社外監査役(現任)、
一般財団法人日本刑事政策研究会
代表理事(現任)

11 大塚 宣夫
社外監査役〈独立役員〉※
1967年 慶應義塾大学
精神神経科学教室 助手
1988年 医療法人社団慶成会
理事長 兼 院長
2001年 同医療法人社団 理事長専任
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)

2 青木 淳
代表取締役 執行役員常務
1980年 (株)横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・
インク 日本支社 アソシエイト・
コンサルタント
1999年 BNPパリバ・カード 日本代表
2014年 当社 常勤顧問
2015年 執行役員 人事本部長(現任)
2016年 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)
2018年 代表取締役(現任)

4 石倉 洋子
社外取締役〈独立役員〉※
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
2000年 一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授
2010年 日清食品ホールディングス(株)
社外取締役(現任)
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)
2014年 双日(株) 社外取締役(現任)
2015年 当社 社外取締役(現任)

6 大石 佳能子
社外取締役〈独立役員〉※
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 ニューヨーク支社入社
2000年 (株)メディア 代表取締役(現任)、
(株)西南メディア
(現(株)シーズ・ワン) 代表取締役
(現任)
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)

8 吉田 猛
常勤監査役
1985年 (株)オークラ経営経理学院入社
1992年 当社入社
2009年 事業企画部長 兼 事業管理室長
2011年 資生堂アメリカズCorp.
上級副社長
2014年 監査部長
2016年 資生堂ジャパン(株)
ジャパン運営部長
2017年 (株)エフティ資生堂
パーソナルケア事業計画部長
2018年 常勤監査役(現任)

10 辻山 栄子
社外監査役〈独立役員〉※
1977年 茨城大学人文学部 専任講師
1996年 武蔵大学 経済学部 部長
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
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)エヌ・ティ・ティ・ドコモ(現(株)
NTTドコモ) 社外監査役(現任)
2012年 当社 社外監査役(現任)
2018年 早稲田大学 名誉教授(現任)

● 2018年3月27日付で退任した取締役は
次の通り
取締役：岩井 恒彦
(2017年12月31日付で執行役員副社長
を退任)
社外取締役：岩田彰一郎、上村達男

● 2018年3月27日付で退任した監査役は
次の通り
西村 義典

※ 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

略歴の詳細は「有価証券報告書」をご覧ください。

 [http://www.shiseidogroup.jp/ir/
library/syoken/pdf/2018/1803all.pdf](http://www.shiseidogroup.jp/ir/library/syoken/pdf/2018/1803all.pdf)

取締役を兼務しない執行役員

(2018年4月1日現在)



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



直川 紀夫
常務
最高財務責任者
担当領域：
財務、経営管理、IR、SN※1改革、生産技術、
サプライ・購買統括、グローバル事業連携、
ジャパン事業連携、工場※2



ジャン フィリップ シャリエ
アジアパシフィック地域 CEO
資生堂 アジアパシフィック Pte. Ltd.
社長



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



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
担当領域：
グローバルプロフェッショナル事業



保坂 匡哉
SN※1本部長
担当領域：
SN改革、生産技術、
サプライ・購買統括、
グローバル事業連携、ジャパン事業連携、
工場※2、フロンティアサイエンス事業



亀山 満
グローバルICT※3本部長 兼
ICT戦略・プラットフォーム部長
担当領域：
ICT戦略・プラットフォーム、
グローバルシステム



岡部 義昭
グローバルプレステージブランド
事業本部 チーフブランドオフィサー
担当領域：
「SHISEIDO」ブランド



塩島 義浩
リーガル・ガバナンス本部長 兼
品質保証本部長
担当領域：
リーガル・ガバナンス、
リスクマネジメント、
サステナビリティ戦略、
グローバル業務推進、
品質保証、
資生堂ジャパン(株)
コンシューマーセンター



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イション
資生堂ジャパン(株) 美容統括本部長
(美容企画、
ビューティーコンサルタント統括、
コンシューマーセンター)



鈴木 ゆかり
グローバルプレステージブランド
事業本部 チーフブランドオフィサー
担当領域：
「クレ・ド・ポー ボーテ」ブランド



山本 尚美
クリエイティブ本部長
担当領域：
クリエイティブ

※1 SN：サプライネットワーク
※2 「SN改革、生産技術、サプライ・購買統括、グローバル事業連携、ジャパン事業連携、工場」の領域については、直川 紀夫と保坂 匡哉が担当
※3 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

・2017年12月31日付で退任した執行役員は次の通り
櫛田 靖

社外取締役 メッセージ



社外取締役
大石 佳能子

社会や消費者との架け橋としての視点から 資生堂の発展に貢献します

資生堂の社外取締役に就任して2年が経ちますが、この間、当社は大きな変革を遂げ、同時に業績を急回復させました。社外取締役として、さまざまな接点で資生堂の経営や事業に触れてきましたが、経営陣から現場の社員に至るまで、そのスピード感目は目を見張るものがありました。加えて、変革に向けた社内の意識は極めて高く、議論と実践を繰り返しながら目の前の課題を着実にクリアにできました。その結果、普通の会社であれば10年かかってもできないことを、この短期間で成し遂げました。これは、「資生堂を良くしたい、そして資生堂を通して日本の社会を良くしたい」という全社員の想いが、1つの力として結集されたからだと思います。

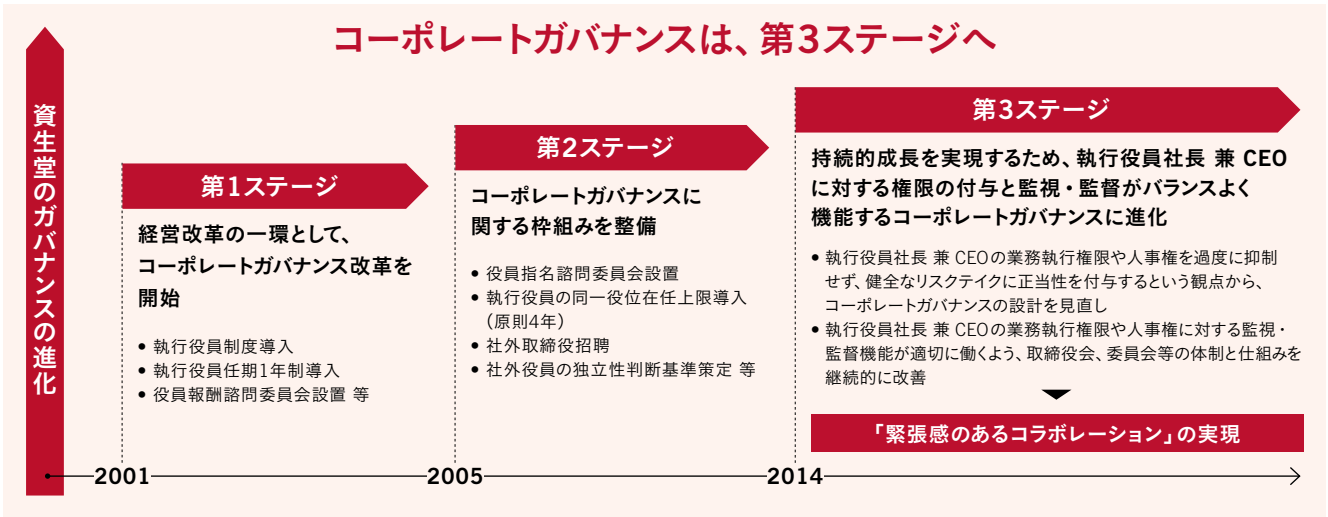
取締役会では、原点に立ち返った議論も行われました。100年を超える歴史の中で、資生堂が持っている本当の強みとは何か。一方、今まで強みと思っていたことでも、実は世の中に先を越され、後れをとっていることがあるのではないか。そうした問題意識で、聖域なしの議論を重ね、資生堂はこれからどうあるべきかの検討も進みました。

取締役会以外にも、さまざまな会議への出席や意見交換を通し、資生堂のポテンシャルを一層強く感じるようになっていきます。資生堂は、単に化粧品をつくるだけの会社ではなく、世の中に美を提供する会社であり、その先にある健康や活力ある生活を実現する会社です。当社にはまだまだできることがたくさんあり、それを可能にする経営資産も持ち合わせているのです。

私は、マーケティングや医療・ヘルスケアの領域が専門で、化粧品の専門家ではありません。ですから、社会や消費者との架け橋として、資生堂や資生堂の商品が世の中からどう見られているのか、あるいは本来どうあるべきかという視点を提供することが、私が社外取締役として果たすべき役割だと思っています。資生堂が長年にわたって培ってきたブランドやその背景にある企業としての文化や思想は、グローバルに共感してもらえるものです。今後、資生堂が世界に向かってさらに大きく飛躍する上で、これら目に見えない資産が大きく生きていくことと確信しています。

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年から本格的な取り組みを開始し、現在に至るまで継続的な改善を実行してきた当社の足取りは、大きく3つのステージに分かれます。

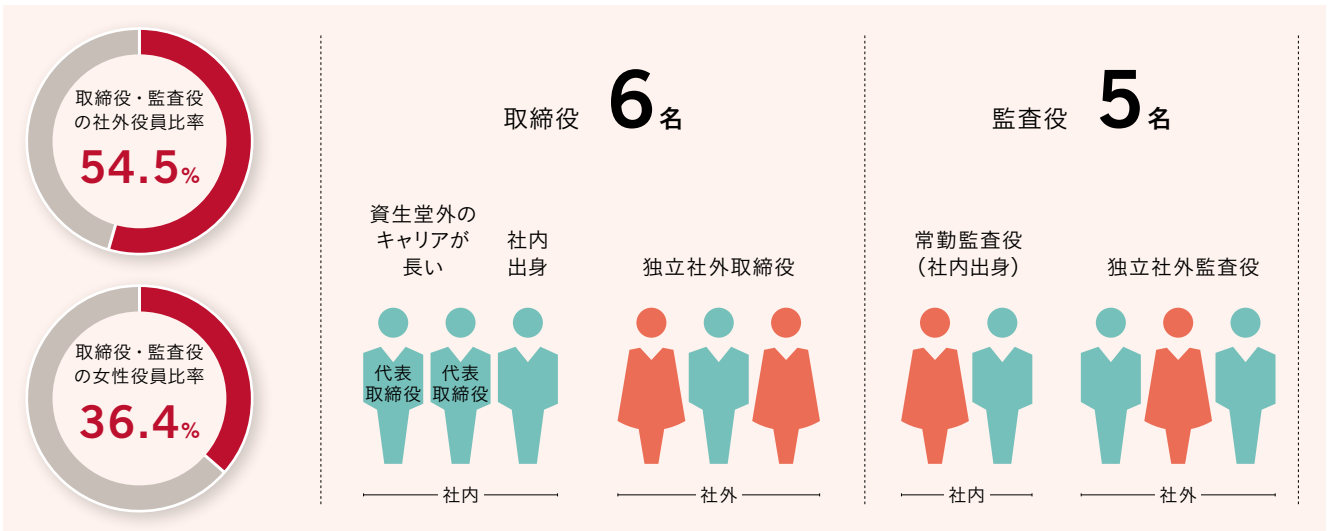
第1ステージはコーポレートガバナンス改革の黎明期であり、執行役員制度の導入など「経営の監督と執行機能の分離」に着手しました。役員指名諮問委員会の設置や社外取締役の招聘など、枠組みの整備に取り組んだ第2ステージでは、客観的な数値基準や必要な外形基準を整え、これらの厳格な運用と積極的な開示を通じてコーポレートガバナンスの質を高めてきました。現在は、より持続的成長の実現に資

するためのコーポレートガバナンスを目指し、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」を実現する第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」では、CEOの権限そのものを過度に制限するのではなく、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説明責任を課すことにより、監督機関がCEOや経営の執行を経常的に評価するプロセスを構築しており、役員指名諮問委員会や役員報酬諮問委員会による評価もこのプロセスを前提に経常的に実施しています。

▶ 数字で見る資生堂のガバナンス

取締役・監査役の構成(2018年4月1日現在)



▶ 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」という全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目指します。

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

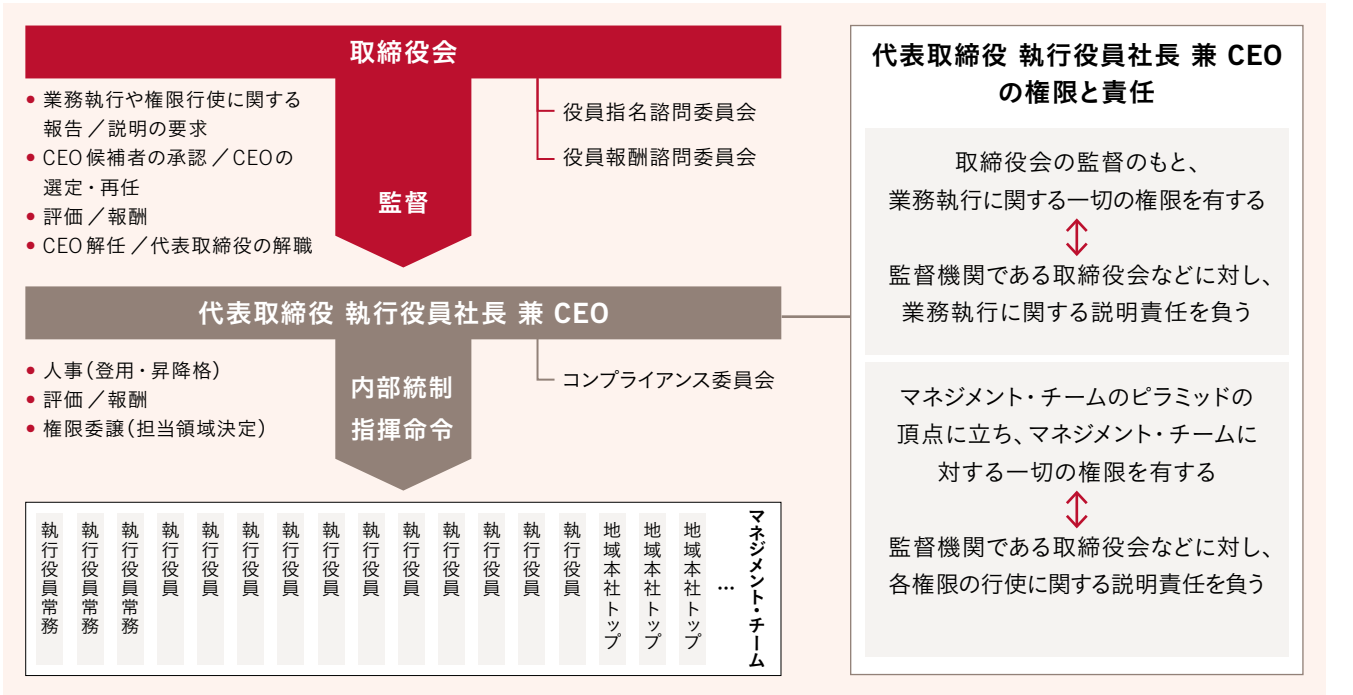
組織体制を本格稼働させています。当社は、グローバル本社としてグループ全体を統括し必要なサポートを行う機能を担うこととし、それまで当社が保有していた権限の多くを日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれの地域本社に委譲することで、責任と権限の現地化を進めています。このような組織・経営体制を前提として、取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について取締役会での議論を重ねた結果、資生堂グループ全体への監督機能を十分に発揮するためには「モニタリングボード型」で進めることが適切であるとの結論に至ったことから、監査役会設置会社の体制の利点を活かしながら「モニタリングボード型のコーポレートガバナンス」を実施しています。

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

経営の監督体制



コーポレートガバナンス

選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験などのタスク面での多様性を確保することも重視しています。

また、社外取締役および社外監査役については、当社の従来の枠組みにとらわれ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目処としています。

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」をご覧ください。

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

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。コンプライアンス委員会の委員は、各地域の責任者など社内から横断的に選定されています。

評価部会

当社のコーポレートガバナンスでは、CEOに適切な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が求められます。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

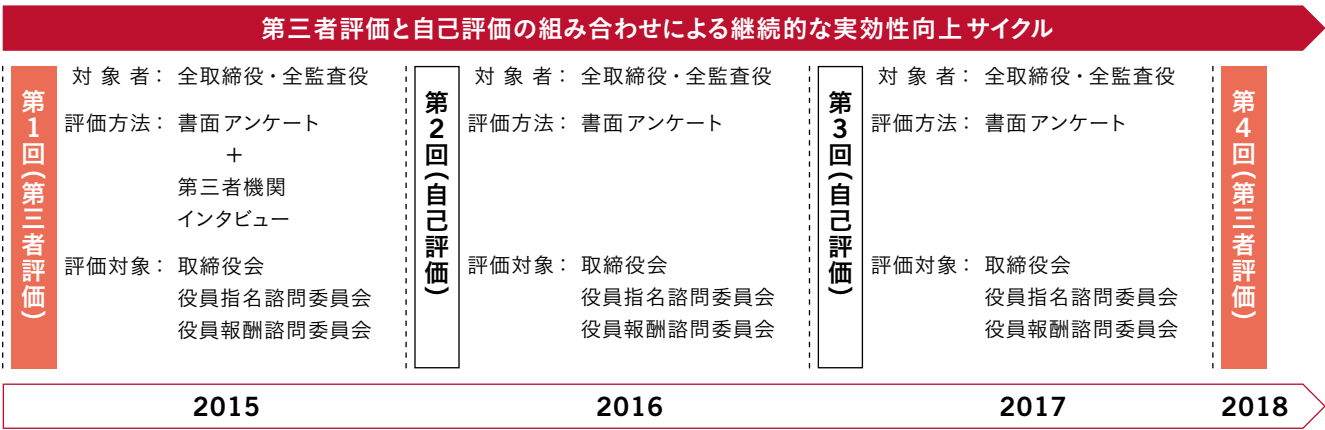
役員指名諮問委員会		
(委員長)	社外取締役	石倉 洋子
(委員)	社外取締役	岩原 紳作
	社外取締役	大石 佳能子
	代表取締役 執行役員社長 兼 CEO	魚谷 雅彦
役員報酬諮問委員会		
(委員長)	社外取締役	大石 佳能子
(委員)	社外取締役	石倉 洋子
	社外取締役	岩原 紳作
	代表取締役 執行役員社長 兼 CEO	魚谷 雅彦

取締役会実効性評価

基本的な考え方

当社では、取締役会の実効性評価の実施目的を「取締役会・役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会の実効性を高めるための課題抽出とその解決状況の確認」と定めています。当社から独立した立場からの客観的な評価と分析を

取り入れるために、3年ごとに第三者評価を実施して第三者評価で抽出された課題の解決状況を確認し、第三者評価の翌年・翌々年には、毎年の具体的な取り組み事項を定めるために自己評価を実施しています。



コーポレートガバナンス

▶ 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

2018年–2020年までの3カ年の役員報酬制度

当社は、2018年から2020年までの3カ年を成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置づけています。

2015年から2017年までの3カ年は事業基盤の再構築の期間と位置づけていたことから、その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設計とし、短期的には業績数値に対してネガティブに作用するような課題解決でも、それが長期的成長のために必要であれば戦略的に解決することを促すインセンティブを設けていました。

2018年からは、引き続き構造改革にも取り組みつつ、正のサイクルの構築を実施し成長を加速させていくことから、基本的には2017年までの構造を踏襲しながら、その一方で、成し

遂げられた成果に対して報酬を支払うという「ペイ フォー パフォーマンス」の考え方を一歩進めた「ペイ フォー ミッション（企業として成すべきことを成したことへの報酬）」の考え方をより重視する設計とします。「ペイ フォー ミッション」の考え方のもとでは、売上高や営業利益額等の財務的な業績数値についてはもちろん、経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現度合こそが業績の重要な要素として評価の対象となります。

新しい報酬制度では、年次賞与の支給率上限を引き上げることで、目標を大きく上回った成長を実現したときには従来よりも多くの年次賞与の支給を受けられるようにしました。そして、業績連動報酬のうちの長期インセンティブ型報酬は、原則として年次賞与の金額と同額相当を株式報酬で支給する設計となっているため、年次賞与の支給率上限の引き上げは、業績連動報酬全体について業績連動性を高めることとなります。

・基本報酬

基本報酬については、各役員の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じて設定する役割等級ごとの設計としています。また、同一等級内でも、個別の役員の前年の実績（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。

・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、次表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。なお、親会社株主に帰属する当期純利益については、経営に携わる立場の者全てが意識する必要がある一方、未来の成長に向けた投資等を積極的に行うことに対する過度な足かせにならないようにする必要があることから、次表の通り、役員報酬諮問委員会の審議を経てあらかじめ一定水準（閾値（しきいち））を定め、当該閾値を下回った場合に、役員報酬諮問委員会において、年次賞与の評価項目のうち全社業績部分の支給率の引き下げを検討するという設計としました。また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために、2017年までの役員報酬制度に引き続き、全役員について個人考課部分を設定しています。

取締役の役位ごとの種類別報酬割合

執行役員としての役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期 インセンティブ型報酬	
執行役員社長 兼 CEO	46%	27%	27%	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
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ない
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る
4. 取締役会議長等の役割に応じて別途支給される定額の報酬は、本表の計算には組み込んでいない

取締役の年次賞与の評価 ウェイト

評価項目	評価指標	評価ウエイト									
		執行役員 社長 兼 CEO		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員			
				地域本社長		その他		CFO		その他	
会社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%	30%	70%
	連結営業利益	40%		10%		10%		40%		40%	
	親会社株主に帰属する 当期純利益	あらかじめ定めた一定水準以下の金額になった場合、役員報酬諮問委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討									
担当部門業績	事業業績評価	—		50%		50%		—		—	
個人考課	個人別に設定した 戦略目標の達成度	30%									
		経営哲学や企業理念を反映した「長期戦略の実現」に寄与する重点目標を5つ以下で設定									

注 取締役の代表権の有無により評価指標および評価指標の適合割合に差異を設けていない

・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。

なお、2018年は長期 インセンティブ型報酬としての株式報酬型 スtockオプションを継続することとしましたが、より当社の報酬哲学の実現にふさわしい株式報酬への変更に向け、引き続き検討を進めることとしています。

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

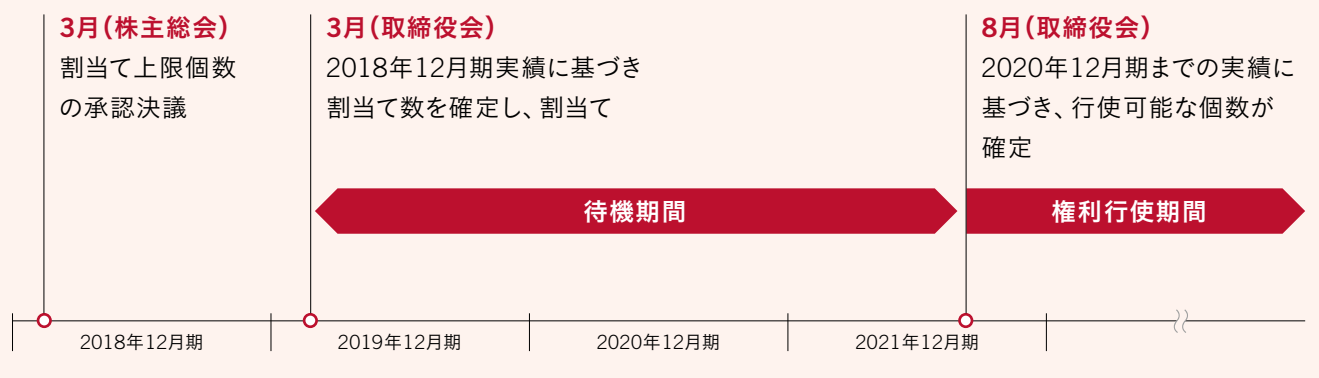
- 全社業績（連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益）、当回事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- 取締役会にて審議の上、割当て個数を決定

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

コーポレートガバナンス

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2017年12月期に係る報酬等の種類別の総額

(百万円)				
	基本報酬	年次賞与	長期 インセンティブ (ストックオプション)	合計
取締役(8名)	270	222	93	585
うち社外取締役(4名)	58	—	—	58
監査役(6名)	103	—	—	103
うち社外監査役(4名)	38	—	—	38
合計	373	222	93	688

注1. 上記の取締役の基本報酬および賞与の支給実績は、その合算が、第118回定時株主総会(2018年3月27日)決議による報酬限度額である年額20億円以内(うち、社外取締役分は年額2億円以内)。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会(2005年6月29日)決議による報酬限度額である月額10百万円以内

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

3. 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16百万円がある

4. 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.～3.に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはない

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2017年12月期に係る報酬等の種類別の額

(百万円)				
	基本報酬	年次賞与	長期 インセンティブ (ストックオプション)	合計
代表取締役 魚谷 雅彦	127	179	69	377
代表取締役 岩井 恒彦	46	22	23	92

注1. 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

2. 上記2名の取締役について上記以外の報酬はない

リスクマネジメント／コンプライアンス

コンプライアンス委員会

当社では、CEO 直轄委員会としてコンプライアンス委員会を設置し、資生堂が社会的責任を果たすために求められる全ての領域を対象とし、社会変化や社内の現状を的確に捉え、経営リスク要因を特定し、ネガティブリスクに対する未然防止策または軽減対策を審議・決裁するほか、リスク案件の報告および再発防止策の検討、通報・相談案件の報告および職場風土の根本的な課題改善策の検討、ならびにコンプライアンス活動のモニタリングと改善すべき課題の検討を行っています。リスクマネジメントは、業種・ビジネスモデルの特質や経営戦略と密接に関連するものであるため、コンプライアンス委員会は業務執行のトップであるCEOの直轄とした上で、必要に応じて取締役会に報告を行う構成としています。

取締役会によるリスクの監督

当社では、取締役会がモニタリングすべき重要な事項の1つとして、資生堂全体のリスクの監督を挙げています。取締役会では、コンプライアンス委員会が特定したリスク要因の報告を受け、ネガティブリスクの未然防止策や軽減対策に対するフィードバックを行います。また、取締役会に提案・報告される個別の案件や戦略について、リスクに関する適切な検討が行われていることを確認するために、案件の前提条件、リスク許容度や、その限度に関する問いかけを行うなどして、経営陣によるネガティブリスクの特定や、防止・軽減策の実行や、適切なリスクテイクの実現を促しています。

また、取締役会は、取締役会への個別の提案・報告事項やコンプライアンス委員会からの報告に加え、監査役や監査役会との連携による情報の共有を通じてリスクに関する情報を集積し、実効性の高いリスクの監督の実現につなげています。

リスクの見直し

当社では、事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、資生堂の財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性のあるリスクについて、コンプライアンス委員会での検討等を踏まえて適時に見直しを行っています。見直しにあたっては、既存のリスク項目への項目追加の要否に加え、リスクが発現した場合の影響の大きさ等を踏まえた優先順位づけについても併せて見直しています。

本アニュアルレポートの発行時点では、2017年の状況を踏まえ、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項として右記のようなものがあると考えています。

事業のリスク

1. お客さま対応
2. 品質管理
3. 戦略的投資
4. 情報セキュリティに関するリスク
5. 化粧品業界の競争環境
6. 市場ニーズへの適合
7. 特定の取引先
8. 運営リスク
9. 優秀な人材の確保
10. 環境・人権への配慮
11. 重要な訴訟等
12. 法規制等に関するリスク
13. 原材料価格変動のリスク
14. 為替変動のリスク
15. 株価変動のリスク
16. 地政学に関するリスク
17. 災害・事故等
18. ブランド価値の低下

詳細は「有価証券報告書」をご覧ください。

 <http://www.shiseidogroup.jp/ir/library/syoken/pdf/2018/1803all.pdf>

内部通報

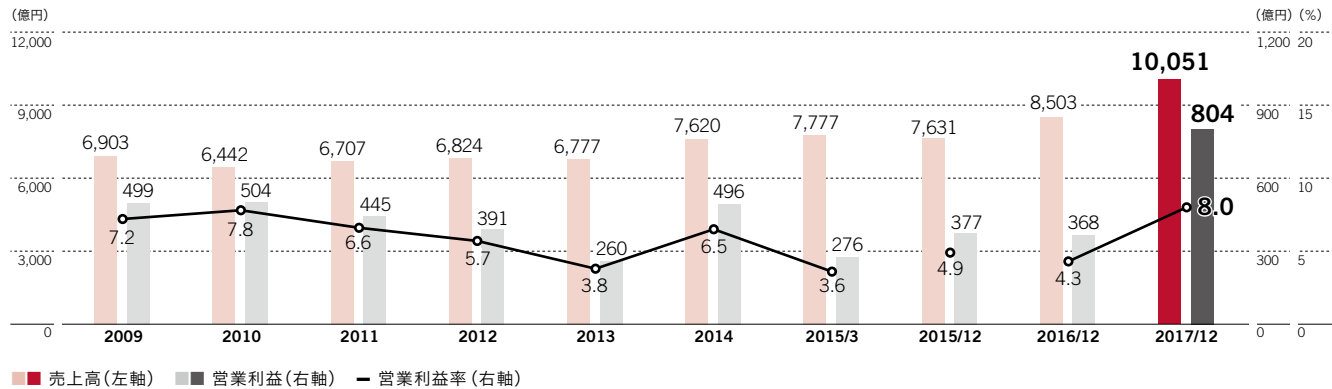
当社では、グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見し、これを是正することを目的に、内部通報窓口として、コンプライアンス委員会ホットラインを設置しています。また、各事業所の企業倫理推進担当を通報・相談先とするホットラインをグループ各社に設置しています。日本地域のホットラインは、社内カウンセラーによる社内窓口に加え、社外のカウンセラーによる社外窓口も設置しています。さらに、監査役に対して直接通報するための監査役への通報メールの仕組みも構築し、これらの周知を図っています。

資生堂では、これらの内部通報に関する仕組みの実効性を担保するために、従業員、執行役員および役員が、これらの通報・報告・相談をしたことを理由として、解雇・解任その他のいかなる不利な取り扱いも受けることのないよう諸規程を整備し、周知を図っています。

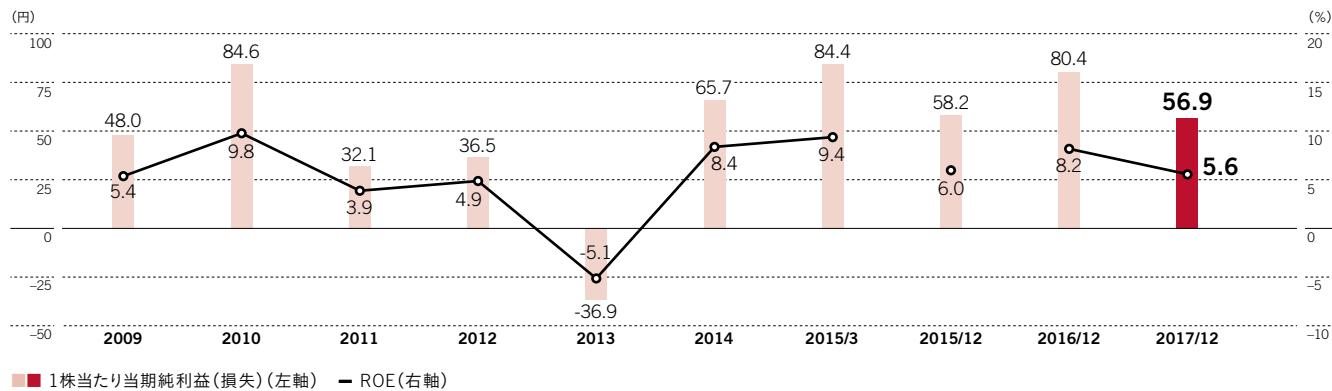
財務・非財務ハイライト

▶ 財務価値の推移

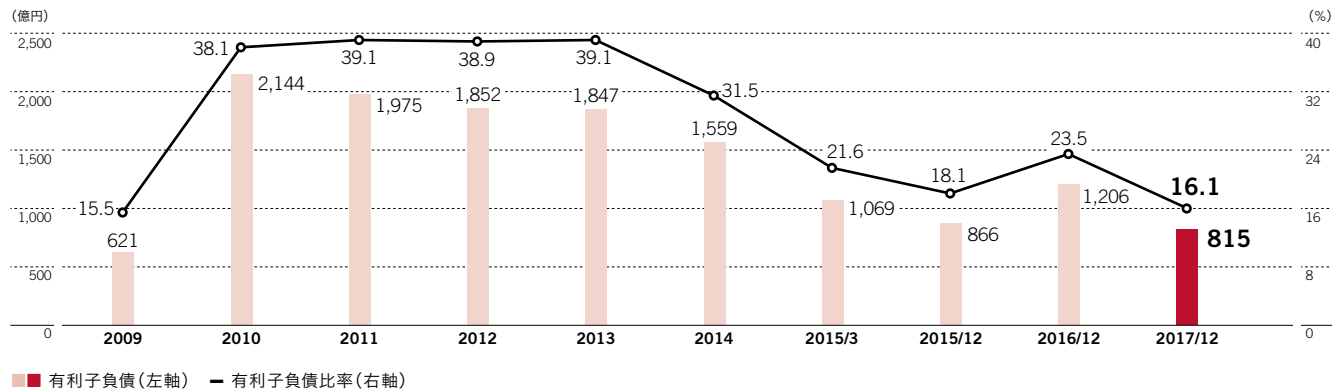
売上高／営業利益／営業利益率※1



1株当たり当期純利益（損失）※2／ROE※3、※4



有利子負債／有利子負債比率※3、※5



※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。この変更に伴い、当社と全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カ月間が連結対象期間

※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

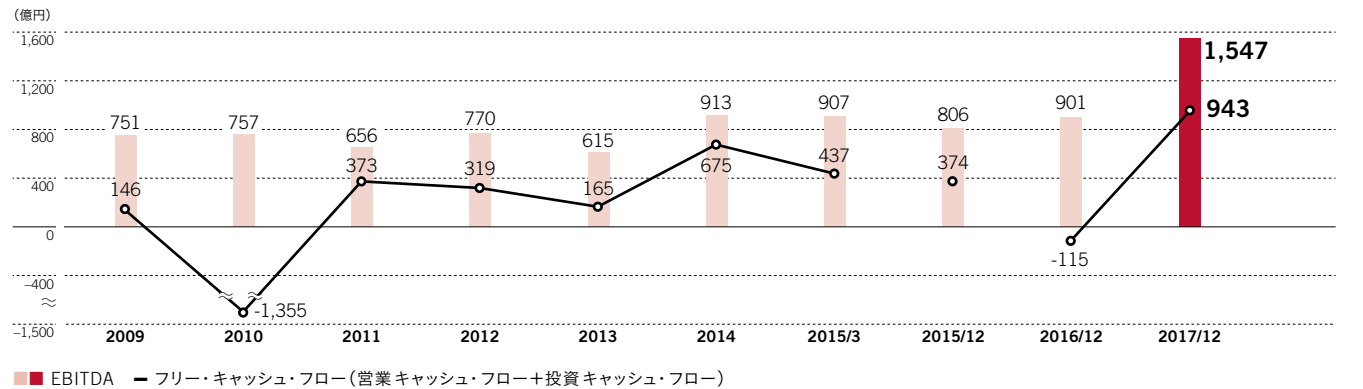
※3 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の数値について遡及処理している。2014年3月期より、「従業員給付」（国際会計基準第19号 2011年6月16日改訂）を一部の連結子会社において適用し、確定給付負債の純額の変動の認識方法の変更等を行っている。当該会計方針の変更は遡及適用され、2013年3月期の連結財務諸表について遡及処理している

※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

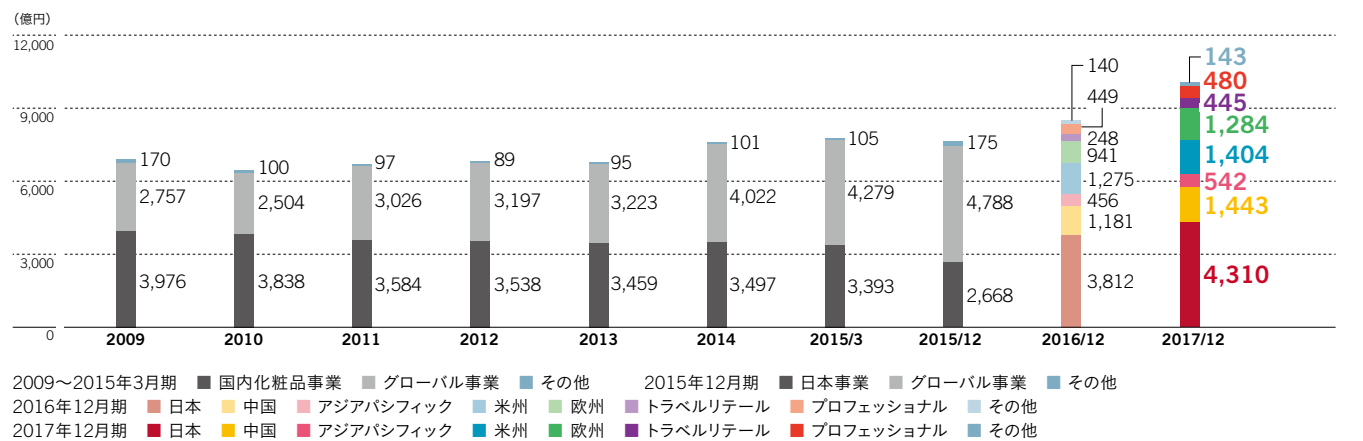
※5 有利子負債比率＝有利子負債÷投下資本※投下資本＝有利子負債＋自己資本

※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

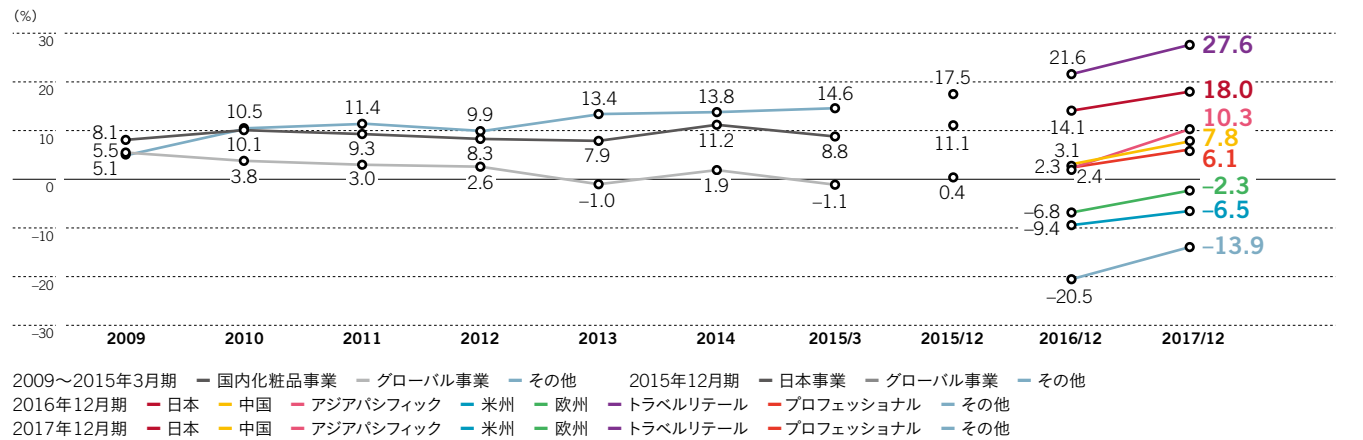
EBITDA※6／フリー・キャッシュ・フロー



報告セグメント別売上高※1、※7、※8、※10、※11、※12



報告セグメント別売上高営業利益率※1、※7、※9、※10、※11、※12



※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を含む

※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

※9 報告セグメント別営業利益率(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

※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る

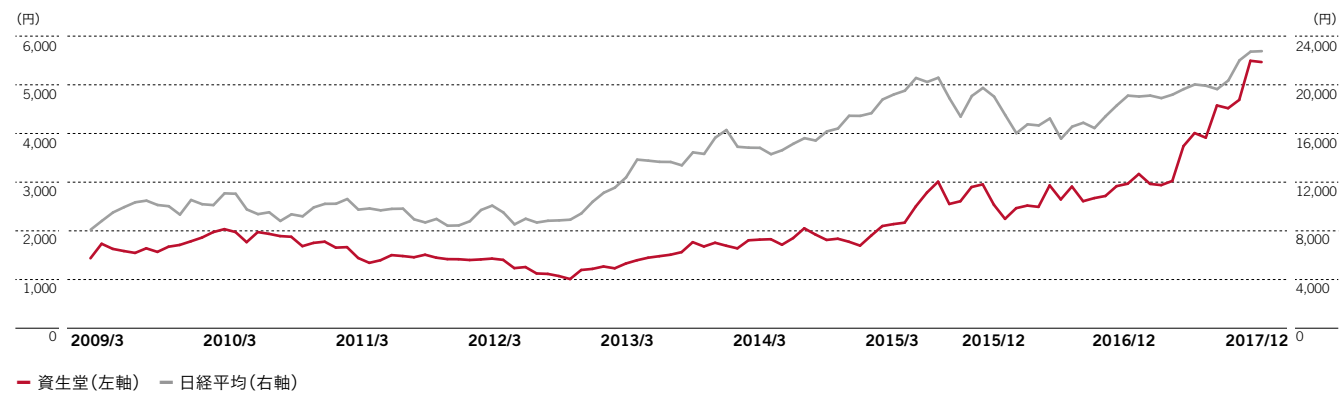
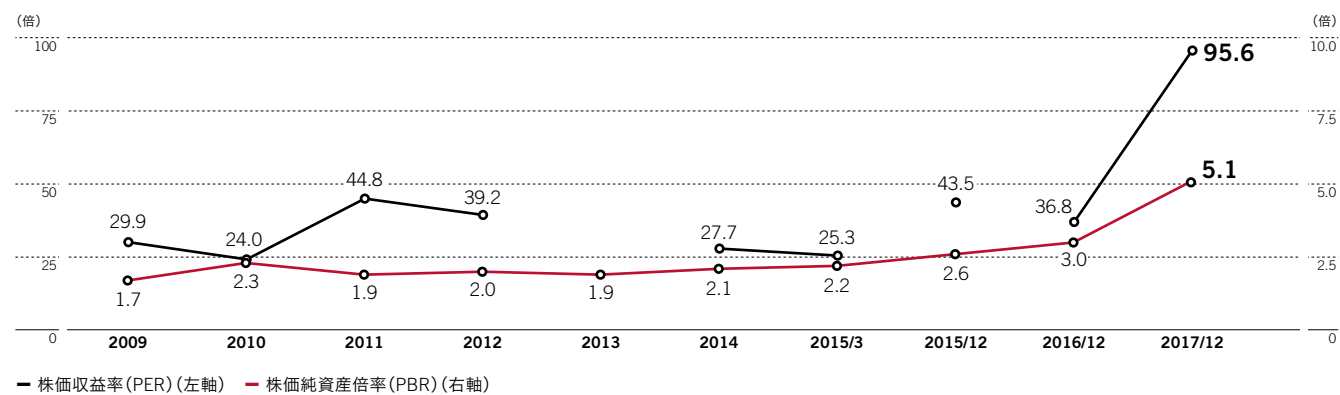
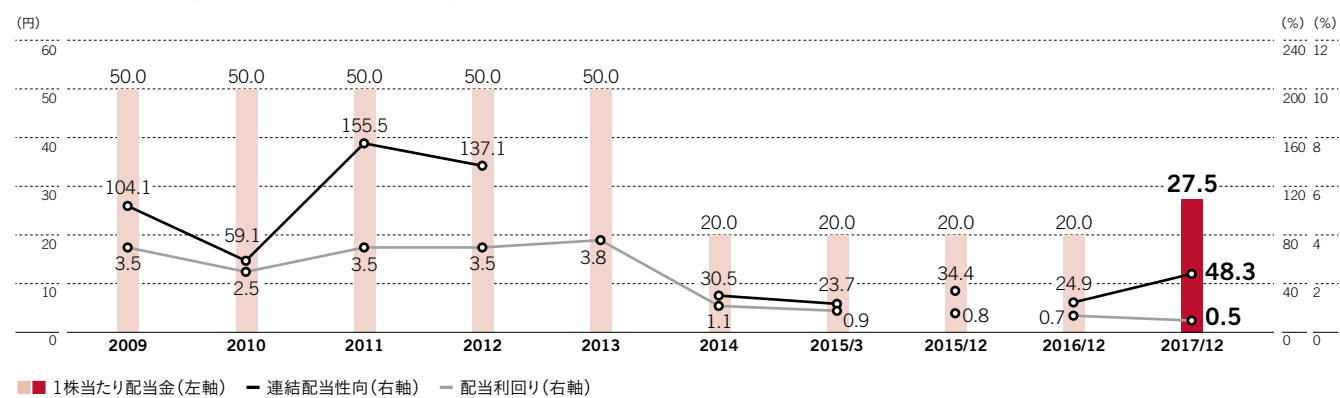
※11 2015年12月期から報告セグメントの区分方法を一部見直し、「国内化粧品事業」「グローバル事業」から、「日本事業」「グローバル事業」に変更。これに伴い、従来「国内化粧品事業」に含まれていた一部子会社などは「グローバル事業」「その他」に組み替えを行っている。また、各セグメントの経営成績の実態をより的確に把握することを目的に、一部の費用の配分方法を変更

※12 2017年12月期から、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、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」「トラベルリテール事業」および「プロフェッショナル事業」に変更。なお、2016年12月期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載

財務・非財務ハイライト

株主価値の推移

株価／日経平均株価

株価収益率(PER)^{※1、※2}／株価純資産倍率(PBR)^{※3}1株当たり配当金／連結配当性向^{※1}の推移／配当利回り^{※4}

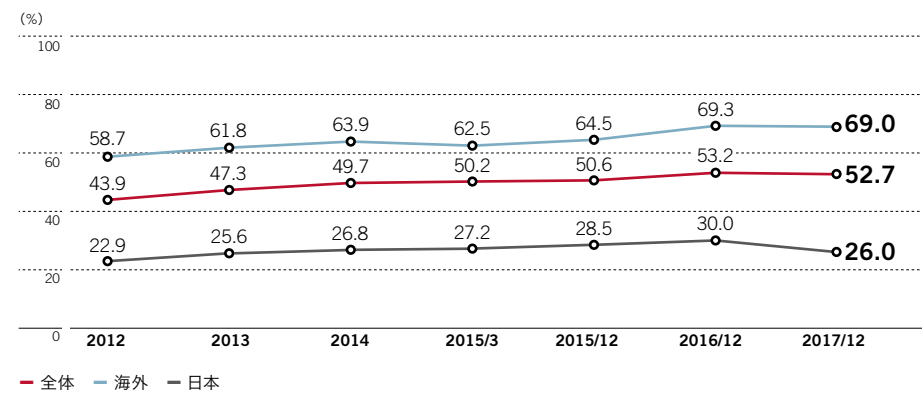
※1 2013年3月期の株価収益率および連結配当性向は当期純損益がマイナスとなったため非表示

※2 株価収益率(PER)＝期末株価÷1株当たり当期純利益

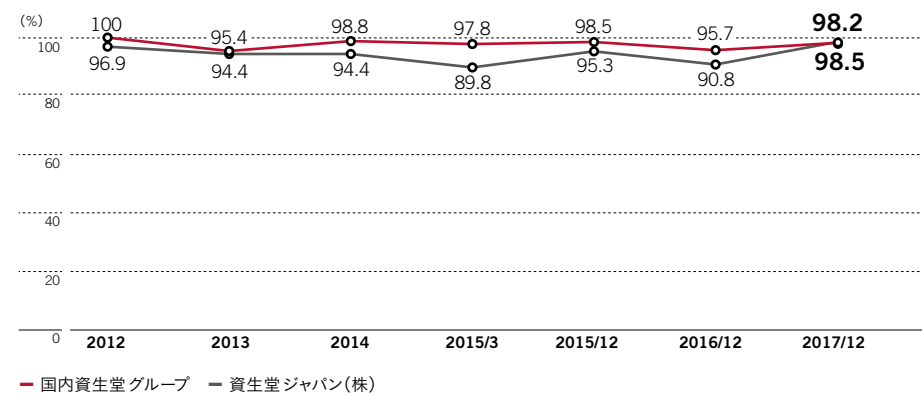
※3 株価純資産倍率(PBR)＝期末株価÷1株当たり純資産

※4 配当利回り(%)＝1株当たり配当金÷期末株価

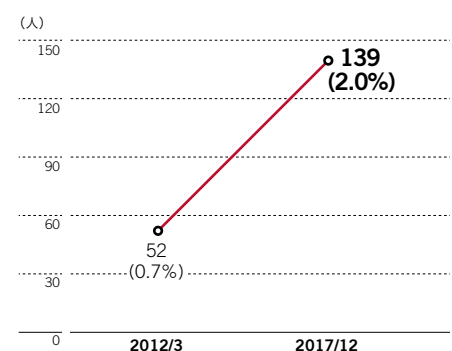
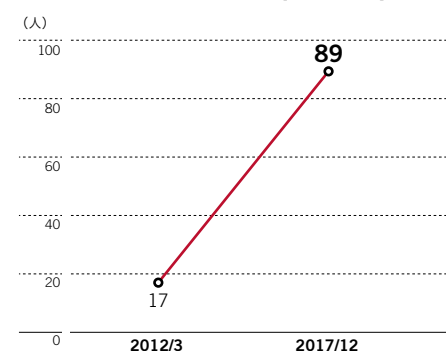
人材価値・社会価値の推移

女性リーダー比率^{※5}

資生堂では、女性リーダーの登用を積極的に進めており、海外では、約7割まで達しています。女性の活躍支援をさらに進め、国内における女性リーダー比率は2020年までに40%に高めることを目指します。

国内における育児休業からの復職者の社員定着率^{※6}

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。

国内における外国人社員数と構成比率^{※7、※8}国内におけるキャリア採用(中途採用)の実績^{※7}

多様な考え方や価値観を持った社員がともに働くことにより、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、国内における外国人社員数は2倍以上となりました。また、キャリア採用にも力を入れており、その採用数も大きく増加しています。

※5 2012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。2015年12月期以降は、日本・海外ともに12月31日時点

※6 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

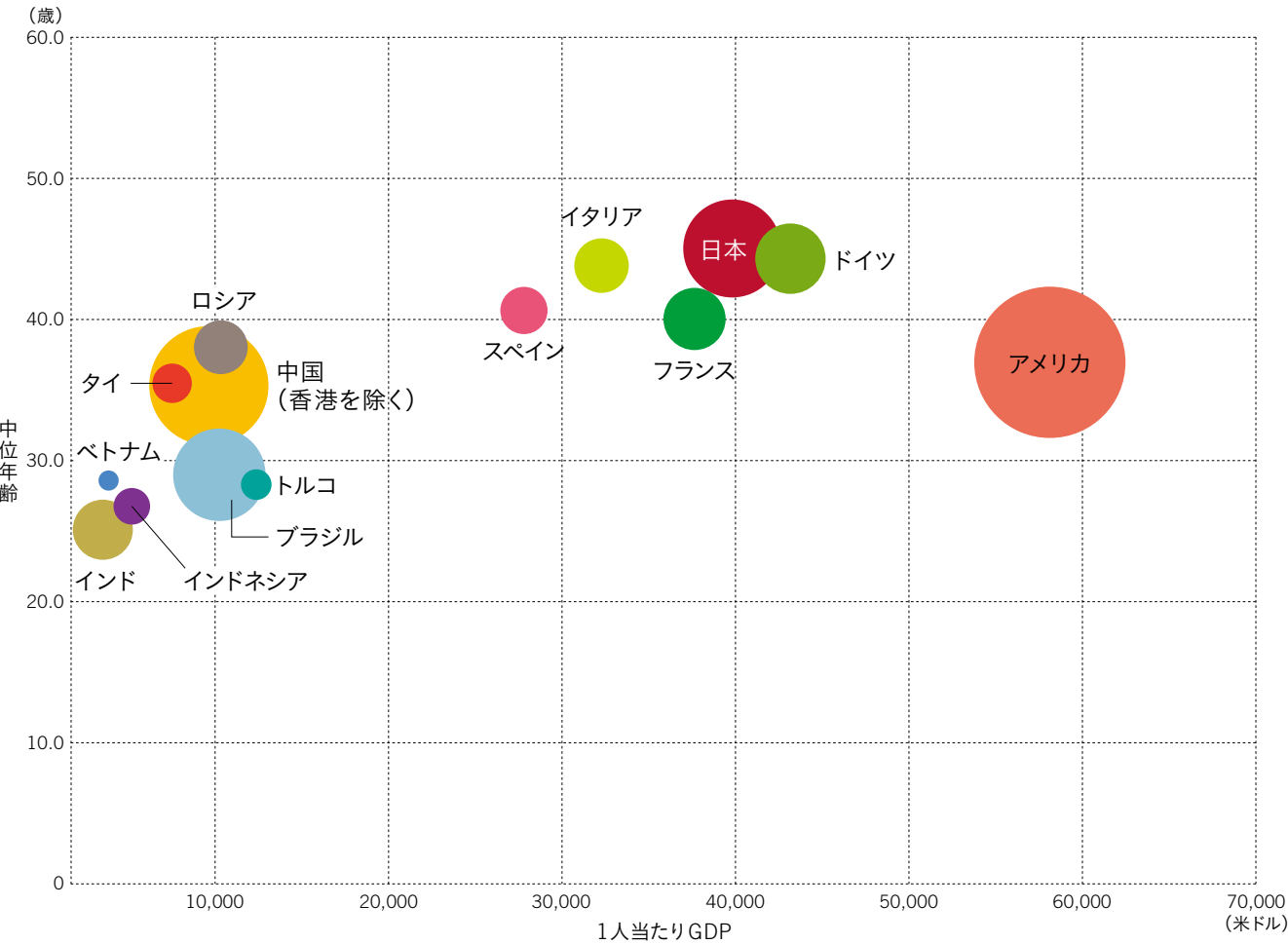
※7 データは(株)資生堂のもの

※8 2012年3月期は2012年3月31日時点、2017年12月期は2017年12月31日時点の数値

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

国別ビューティー＆パーソナルケア市場規模※1／1人当たりGDP／中位年齢※2

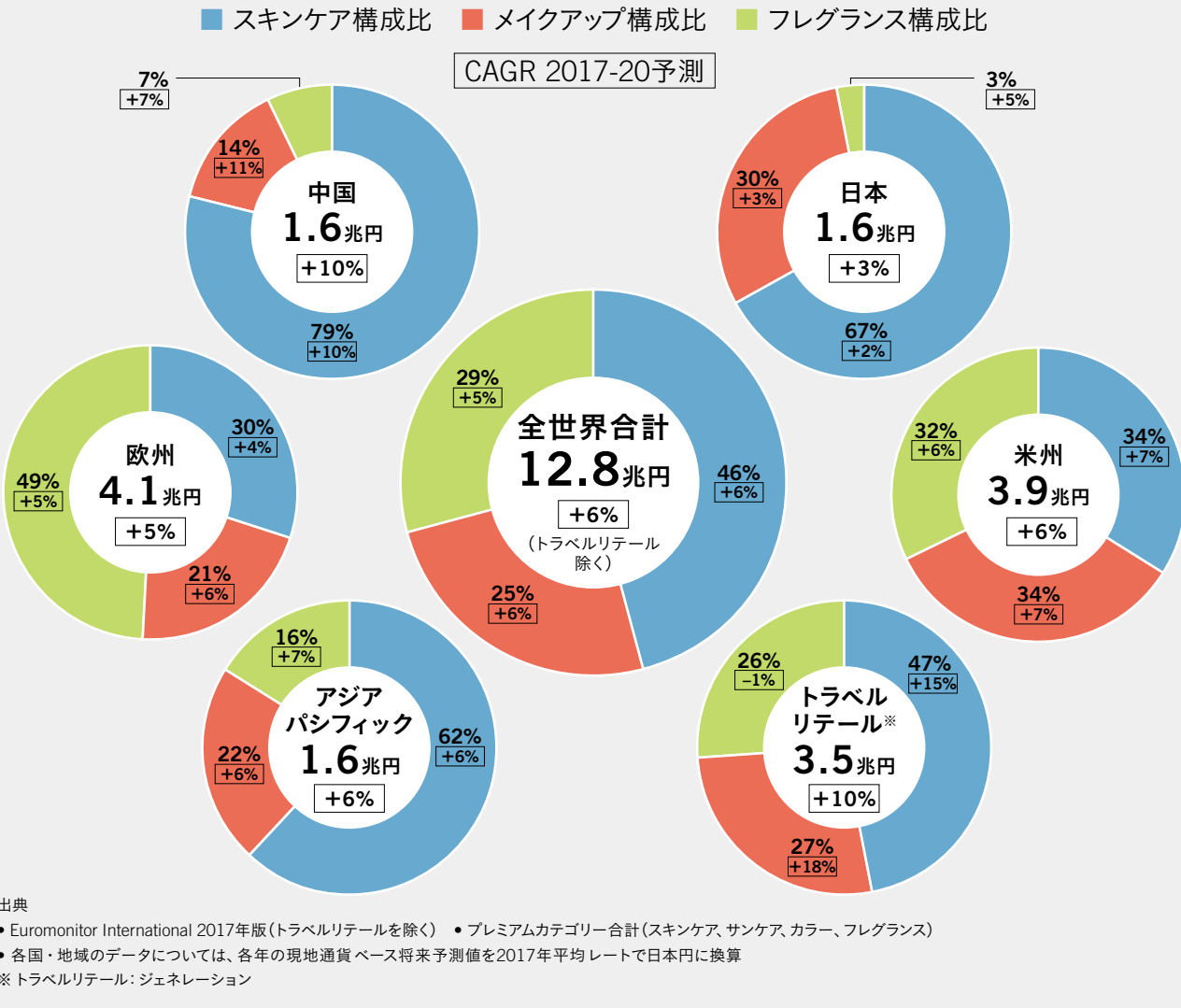


国別ビューティー＆パーソナルケア市場規模と人口(2017年)

ビューティー＆パーソナルケア市場規模			ビューティー＆パーソナルケア市場規模		
国	市場規模 (100万米ドル)	人口 (100万人)	国	市場規模 (100万米ドル)	人口 (100万人)
アメリカ	86,070	326	イタリア	11,174	59
中国(香港を除く)	53,494	1,410	ロシア	10,874	144
日本	36,072	127	スペイン	8,381	46
ブラジル	32,129	209	タイ	5,837	69
ドイツ	18,637	82	インドネシア	5,030	264
フランス	14,545	65	トルコ	3,522	81
インド	13,580	1,339	ベトナム	1,526	96

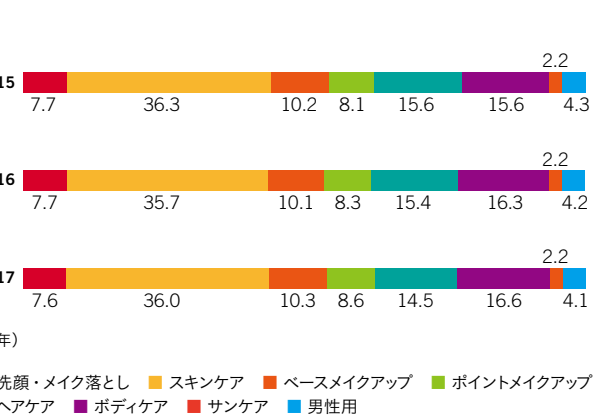
出典 ビューティー＆パーソナルケア市場規模：Euromonitor International (2018年4月23日時点)
1人当たりGDP、中位年齢、人口：「世界の統計2017」総務省統計局
※1 円の大きさはビューティー＆パーソナルケア市場規模を表す
※2 人口を年齢順に並べ、その中央で全人口を2等分する境界点にある年齢
注 当該市場データは、各種機関からの公表データをまとめたものであり、資生堂の戦略に直接結びつくものではありません。また、各国・地域のデータは、各年の現地通貨ベース実績を2017年平均レートで米ドルに換算したもの

2020年 プレステージ化粧品市場規模／成長率予測

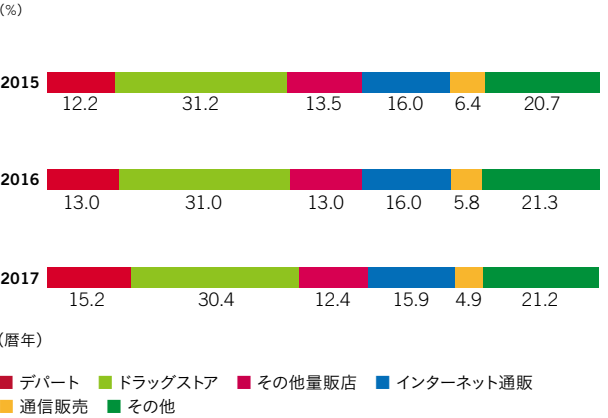


▶ 国内化粧品市場の推移

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：UMI(2018年3月時点 資生堂調べ)一般化粧品市場(資生堂定義)2015年1月1日～2017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：UMI(2018年3月時点 資生堂調べ)一般化粧品市場(資生堂定義)2015年1月1日～2017年12月31日 チャネル別購入金額構成比

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 2008年3月期～2017年12月期

	百万円 (1株当たり情報を除く)										
	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12	2016/12	2017/12
経営成績											
売上高	723,484	690,256	644,201	670,701	682,385	677,727	762,047	777,687	763,058	850,306	1,005,062
売上原価	186,466	171,752	160,166	168,692	162,989	166,783	189,559	196,433	196,009	207,553	231,327
販売費および一般管理費	473,553	468,589	433,684	457,550	480,260	484,898	522,843	553,640	529,388	605,972	693,298
営業利益	63,465	49,914	50,350	44,458	39,135	26,045	49,644	27,613	37,660	36,780	80,437
EBITDA	94,960	75,077	75,699	65,576	76,974	61,463	91,285	90,703	80,635	90,078	154,741
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	35,459	19,373	33,671	12,790	14,515	(14,685)	26,149	33,668	23,210	32,101	22,749
財政状態(会計年度末)											
総資産	675,864	606,568	775,445	739,120	720,707	715,593	801,346	823,636	808,547	934,590	949,425
短期借入債務	38,653	27,601	112,693	16,361	9,734	39,394	64,054	75,615	18,996	19,403	12,203
長期債務	24,566	34,451	101,753	181,155	175,418	145,274	91,864	31,281	67,617	156,428	128,411
有利子負債	63,219	62,053	214,446	197,517	185,153	184,669	155,918	106,897	86,613	120,580	81,463
自己資本	382,469	337,224	348,323	307,269	290,494	287,069	338,561	386,860	391,664	392,963	423,447
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	75,307	42,767	69,431	67,586	52,599	42,040	84,320	32,134	60,529	59,129	95,392
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,802)	(28,157)	(204,884)	(30,303)	(20,668)	(25,534)	(16,799)	11,538	(23,137)	(70,640)	(1,061)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(95,882)	(32,283)	120,359	(39,571)	(35,482)	(24,745)	(47,462)	(58,419)	(30,151)	22,378	(53,117)
現金および現金同等物の期末残高	120,393	91,857	77,157	88,592	82,974	80,253	110,163	100,807	104,926	113,122	156,834
1株当たり情報(円)											
当期純利益(損失)	86.1	48.0	84.6	32.1	36.5	(36.9)	65.7	84.4	58.2	80.4	56.9
純資産	946.2	839.9	875.7	772.1	729.9	721.2	849.4	970.0	981.4	984.1	1,059.8
配当金	34.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	20.0	20.0	20.0	20.0	27.5
期中平均株式数(千株)	407,696	403,240	397,886	397,864	397,974	398,007	398,300	398,704	399,026	399,227	399,466
財務指標											
売上高営業利益率(%)	8.8	7.2	7.8	6.6	5.7	3.8	6.5	3.6	4.9	4.3	8.0
ROA(総資産当期純利益率)(%)	5.0	3.0	4.9	1.7	2.0	(2.0)	3.4	4.1	2.8	3.7	2.4
事業ROA(総資産事業利益率)(%)	9.4	8.2	7.5	6.1	5.6	3.8	6.8	3.6	4.8	4.4	8.7
ROE(自己資本利益率)(%)	9.2	5.4	9.8	3.9	4.9	(5.1)	8.4	9.4	6.0	8.2	5.6
自己資本比率(%)	56.6	55.6	44.9	41.6	40.3	40.1	42.2	47.0	48.4	42.0	44.6
EBITDA有利子負債倍率(倍)	0.7	0.8	2.8	3.0	2.4	3.0	1.7	1.2	1.1	1.3	0.5
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.17	0.18	0.62	0.64	0.64	0.64	0.46	0.28	0.22	0.31	0.19
有利子負債比率(%)	14.2	15.5	38.1	39.1	38.9	39.1	31.5	21.6	18.1	23.5	16.1
連結配当性向(%)	39.5	104.1	59.1	155.5	137.1	—	30.5	23.7	34.4	24.9	48.3
期末従業員数(人)	28,793	28,810	28,968	31,310	32,595	33,356	33,054	33,000	33,783	36,549	37,438
従業員1人当たり売上高	25.1	24.0	22.2	21.4	20.9	20.3	23.1	23.6	22.6	23.2	26.8

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。この変更に伴い、当社と全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カ月間が連結対象期間

2. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示

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。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

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. EBITDA有利子負債倍率＝有利子負債÷EBITDA

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－非支配株主持分

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＋自己資本

10. 期末従業員数は臨時従業員を含まない

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。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る

12. 2014年3月期より、「従業員給付」(国際会計基準第19号 2011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る。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る

13. 2016年12月期より、「Dolce&Gabbana」に係る長期未払金を計上。2017年12月31日現在における、当該長期未払金を含めた有利子負債比率は24.9%、デット・エクイティ・レシオは0.33倍、有利子負債残高は140,615百万円

14. 「繰延税金の貸借対照表上の分類」(財務会計基準審議会(FASB) ASU 2015-17 (2015年11月20日))を2017年12月期から適用し、米国子会社の繰延税金資産および繰延税金負債は、全て投資その他の資産または固定負債として表示。この表示方法の変更を反映させるため、2016年12月期の連結財務諸表の組み替えを行っている。この結果、2016年12月期に流動資産の「繰延税金資産」として表示していた11,845百万円は、投資その他の資産の「繰延税金資産」へ組み替えを行い、そのうち11,416百万円は、固定負債の「繰延税金負債」と相殺

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 2016年12月31日および2017年12月31日現在

	百万円	
	2016/12	2017/12
資産の部		
流動資産		
現金および預金	120,126	166,698
有価証券	7,905	7,781
受取手形および受取債権		
グループ外取引	136,768	162,058
非連結子会社・関連会社との取引	0	0
	136,768	162,058
	(1,933)	(1,727)
貸倒引当金	134,835	160,331
たな卸資産	115,672	129,954
繰延税金資産	21,773	25,467
その他の流動資産	31,589	36,012
流動資産合計	431,903	526,245
有形固定資産		
建物および構築物	164,817	162,538
機械装置および器具備品	167,218	162,959
リース資産	7,414	7,244
	339,450	332,742
	(238,271)	(228,228)
減価償却累計額	101,178	104,514
土地	36,604	36,971
建設仮勘定	18,411	17,196
有形固定資産合計	156,194	158,681
無形固定資産		
のれん	59,795	12,166
リース資産	401	247
商標権	146,209	121,347
その他の無形固定資産	39,927	34,825
無形固定資産合計	246,333	168,586
投資その他の資産		
投資有価証券	22,532	23,970
非連結子会社・関連会社への投資	2,367	2,310
長期前払費用	13,377	13,991
繰延税金資産	37,800	30,658
その他の投資	24,081	24,979
投資その他の資産合計	100,158	95,910
資産合計	934,590	949,425

注「繰延税金の貸借対照表上の分類」(財務会計基準審議会(FASB) ASU 2015-17 2015年11月20日)を2017年12期から適用し、米子会社の繰延税金資産および繰延税金負債は、全て投資その他の資産または固定負債として表示。この表示方法の変更を反映させるため、2016年12月期の連結財務諸表の組み替えを行っている

	百万円	
	2016/12	2017/12
負債および純資産の部		
流動負債		
短期債務	11,583	8,540
1年以内に返済期限の到来する長期債務	4,974	2,122
支払手形および支払債務		
グループ外取引	50,149	47,676
非連結子会社・関連会社との取引	930	1,463
	51,080	49,140
電子記録債務	32,312	37,892
未払金	43,453	59,903
未払法人税等	5,561	25,032
返品調整引当金	12,948	14,012
賞与引当金	22,110	25,019
役員賞与引当金	99	119
危険費用引当金	2,024	2,005
繰延税金負債	0	2
その他の流動負債	60,538	67,587
流動負債合計	246,687	291,379
固定負債		
長期債務	104,022	70,801
長期未払金	53,135	59,255
退職給付に係る負債	94,489	73,745
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	376	260
繰延税金負債	18,402	3,762
その他の固定負債	3,257	3,998
固定負債合計	274,033	212,173
負債合計	520,720	503,552
純資産		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
発行可能株式数1,200,000,000株		
(2016年12月31日および2017年12月31日現在)		
発行済株式数 400,000,000株		
(2016年12月31日および2017年12月31日現在)		
資本剰余金	70,846	70,808
利益剰余金	258,005	271,681
自己株式	(1,325)	(874)
自己株式保有数		
700,745株(2016年12月31日現在)および		
460,033株(2017年12月31日現在)		
株主資本合計	392,033	406,121
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,389	8,664
為替換算調整勘定	26,516	28,726
退職給付に係る調整累計額	(32,975)	(20,064)
その他の包括利益累計額合計	930	17,326
新株予約権	818	874
非支配株主持分	20,087	21,550
純資産合計	413,870	445,872
負債および純資産合計	934,590	949,425

連結財務諸表

連結損益計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2016年12月期および2017年12月期

	百万円	
	2016/12	2017/12
売上高	850,306	1,005,062
売上原価	207,553	231,327
売上総利益	642,753	773,735
販売費および一般管理費	605,972	693,298
営業利益	36,780	80,437
その他の損益		
受取利息および受取配当金	1,293	1,439
支払利息	(814)	(991)
その他負債の利息	(336)	(1,382)
為替差損益	(1,270)	(216)
持分法による投資利益	260	284
投資有価証券売却損益	402	1,146
投資有価証券評価損	(21)	—
固定資産処分損益	8,122	(1,013)
事業譲渡益	8,952	36,787
関係会社株式売却益	—	211
減損損失	(153)	(70,922)
構造改革費用	(4,037)	(4,479)
商品自主回収関連費用	—	(3,233)
関係会社整理損	—	(136)
人事制度改編に伴う一時費用	—	(130)
情報セキュリティ対策費	(574)	—
その他	1,262	755
小計	13,086	(41,881)
税金等調整前当期純利益	49,866	38,555
法人税等		
法人税、住民税および事業税	17,507	29,416
法人税等調整額	(1,565)	(16,215)
小計	15,941	13,200
当期純利益	33,925	25,355
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,823)	(2,606)
親会社株主に帰属する当期純利益	32,101	22,749

	円	
1株当たり情報		
当期純利益－潜在株式調整前	80.4	56.9
－潜在株式調整後	80.3	56.9
配当金	20.0	27.5
期中平均株式数(千株)	399,227	399,466

連結包括利益計算書

株式会社資生堂および連結子会社 2016年12月期および2017年12月期

	百万円	
	2016/12	2017/12
当期純利益	33,925	25,355
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(813)	1,166
為替換算調整勘定	(14,906)	3,073
退職給付に係る調整額	(9,136)	12,890
持分法適用会社に対する持分相当額	(90)	(30)
その他の包括利益合計	(24,946)	17,100
包括利益	8,978	42,456
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	8,367	39,145
非支配株主に係る包括利益	611	3,310

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 2016年12月期および2017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
2016年1月1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
2017年12月31日終了年度 親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	—	22,749	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(8,986)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引 およびその他	—	—	(81)	(87)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(17)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	43	—	468	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	1,275	2,210	12,910	55	1,462
2017年12月31日現在残高	400,000	64,506	70,808	271,681	(874)	8,664	28,726	(20,064)	874	21,550

連結財務諸表

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 2016年12月期および2017年12月期

	百万円	
	2016/12	2017/12
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	49,866	38,555
減価償却費	34,480	39,614
のれん償却額	4,916	4,235
減損損失	153	70,922
固定資産処分損益	(7,132)	1,013
投資有価証券売却損益	(402)	(1,146)
投資有価証券評価損益	21	—
事業譲渡益	(8,952)	(36,787)
関係会社株式売却損益	—	(211)
貸倒引当金の増加(減少)額	233	17
返品調整引当金の増加(減少)額	(1,526)	934
賞与引当金の増加(減少)額	3,917	3,207
役員賞与引当金の増加(減少)額	44	19
危険費用引当金の増加(減少)額	896	(207)
構造改革引当金の増加(減少)額	(990)	—
退職給付に係る負債の増加(減少)額	(2,168)	(2,472)
環境対策引当金の増加(減少)額	(1)	(115)
受取利息および受取配当金	(1,293)	(1,439)
支払利息	814	991
その他負債の利息	336	1,382
持分法投資損益	(260)	(284)
売上債権の(増加)減少額	(10,578)	(25,447)
たな卸資産の(増加)減少額	(9,500)	(13,287)
仕入債務の増加(減少)額	19,058	22,082
その他	2,898	4,916
小計	74,831	106,494
利息および配当金の受取額	1,552	1,516
利息の支払額	(838)	(984)
その他負債の利息の支払額	—	(1,736)
法人税等の支払額	(16,415)	(9,898)
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,129	95,392

投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(14,207)	(17,439)
定期預金の払戻による収入	17,641	15,148
有価証券の取得による支出	(4)	(3)
投資有価証券の取得による支出	(430)	(4)
投資有価証券の売却による収入	650	1,922
事業譲渡による収入	10,938	53,549
有形固定資産の取得による支出	(31,366)	(36,015)
有形固定資産の売却による収入	8,832	1,703
無形固定資産の取得による支出	(32,340)	(8,618)
長期前払費用の取得による支出	(6,124)	(6,581)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(24,426)	(5,226)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	500
その他	197	4
投資活動によるキャッシュ・フロー	(70,640)	(1,061)
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	529	(3,170)
長期債務の増加による収入	40,000	10,000
長期債務の返済による支出	(5,738)	(45,762)
リース債務の返済による支出	(2,187)	(2,125)
自己株式の取得による支出	(6)	(17)
自己株式の処分による収入	392	511
配当金の支払額	(8,214)	(8,977)
非支配株主への配当金の支払額	(3,359)	(2,390)
長期未払金の返済による支出	—	(1,145)
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	—
その他	0	(39)
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,378	(53,117)
現金および現金同等物に係る換算差額	(2,672)	2,498
現金および現金同等物の増加(減少)	8,196	43,711
現金および現金同等物の期首残高	104,926	113,122
現金および現金同等物の期末残高	113,122	156,834

会社情報・株式情報

(2017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

37,438名 [8,271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。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る

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

三井住友信託銀行株式会社

〒100-8233

東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

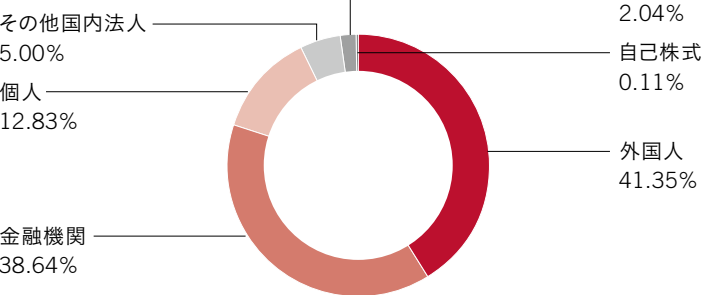
株主数

42,604名

発行済株式総数

400,000,000株(うち自己株式460,033株)

所有者別株式数比率



株式保有比率推移

株式数比率	2016/12	2017/12
外国人	37.34%	41.35%
金融機関	39.86	38.64
個人	14.71	12.83
その他国内法人	5.24	5.00
証券会社	2.65	2.04
自己株式	0.17	0.11
株主数比率	2016/12	2017/12
外国人	1.44%	1.79%
金融機関	0.18	0.21
個人	97.03	96.57
その他国内法人	1.24	1.34
証券会社	0.08	0.07
自己株式	0.00	0.00

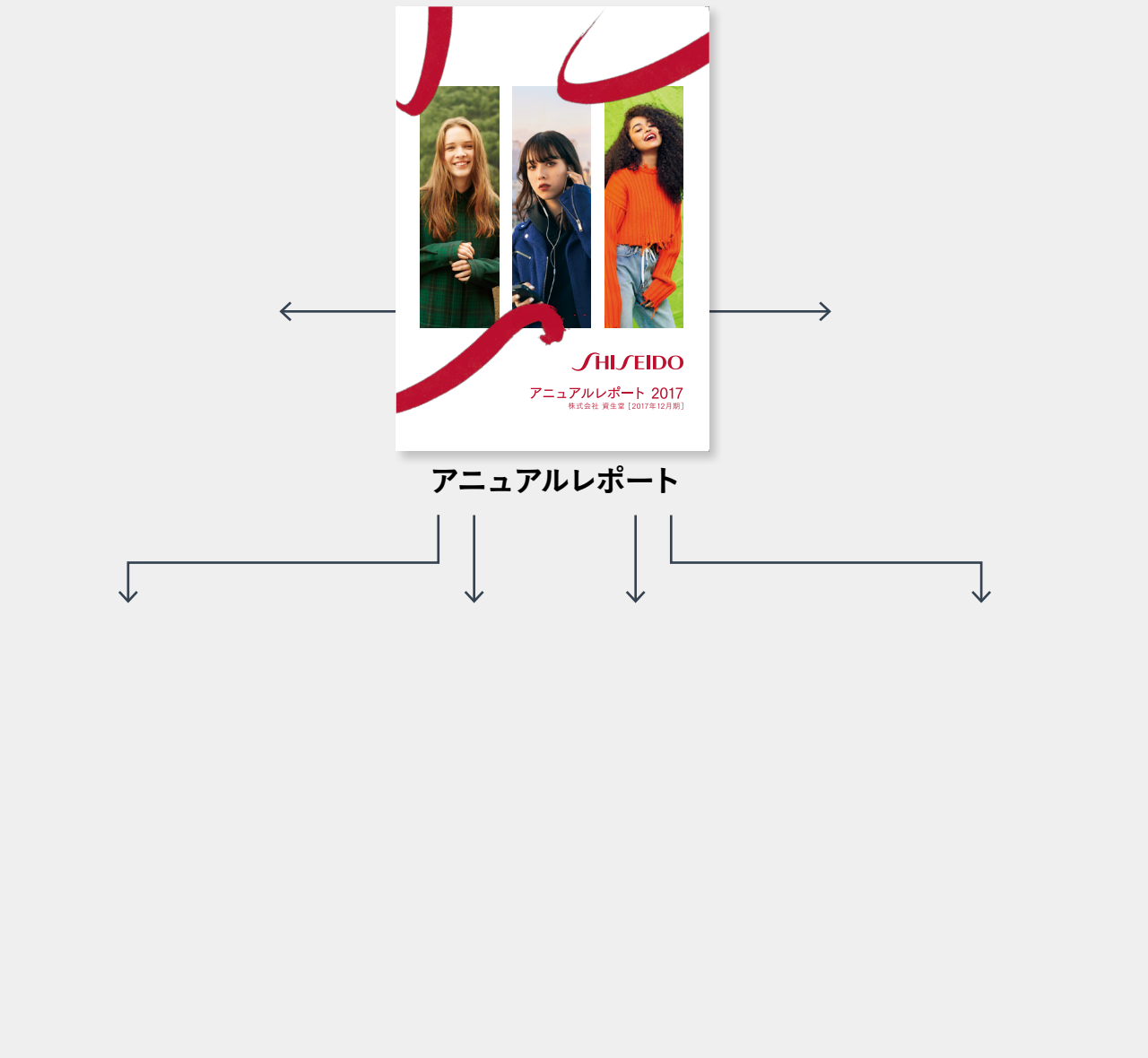
大株主

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)	38,033千株	9.51%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	19,214	4.80
株式会社みずほ銀行	15,626	3.91
BNYM TREATY DTT 15	11,726	2.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	7,103	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,636	1.66
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	6,194	1.55
資生堂従業員自社株投資会	6,158	1.54
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	6,085	1.52
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	5,635	1.41

注 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

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>



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/