

SHISEIDO



株式会社 資生堂
2015年3月期 上半期のご報告
2014年4月1日から9月30日まで

株主・投資家のみなさまへ

株主・投資家のみなさまへ



代表取締役 執行役員社長

魚谷 雅彦

みなさまには、日頃より格別のご支援ならびにご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

資生堂は、現在、今までにないスピード感をもって、全てのお客さまに最高の「美」をお届けするべく、全社員一丸となった取り組みを進めています。2015年3月期上期よりさまざまな改革に着手し、ブランド力強化や経営精度向上のための基盤構築などの面で成果を上げることができました。

2015年3月期上期の活動状況

4月

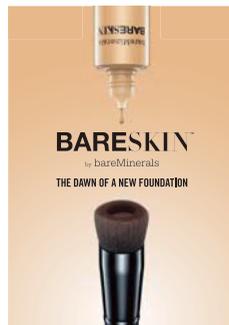
- 魚谷 雅彦が執行役員社長に就任
- 毛髪再生医療の中核となる「資生堂細胞加工培養センター」を神戸に開設することを発表



- 「カリタ」「デクレオール」ブランドを譲渡
- ビューティーコンサルタント誕生から80年
- 日経WOMAN「女性が活躍する会社」総合ランキング第1位

5月

- 「ベネフィック」より新スキンケアライン発売
- 「ベアミネラル」より「ベアスキン」発売



- 資生堂・花王が共同開発した皮膚感受性試験代替法「h-CLAT」*1が日化協第46回技術賞（技術特別賞）を受賞

6月

- 新社長の魚谷 雅彦が株主総会にて取締役役に選任（その後の取締役会にて、代表取締役役に選定）



- 「クレ・ド・ポー ボーテ」より超高級ライン「シナクティブライン」（10.21発売）を発表



一方、売上の伸び悩みがマーケティングコストの減少につながり、それがブランド価値の低下を招くという悪循環から脱却できておらず、そのサイクルを断ち切るためには事業構造の再構築が必要と考えています。なかでも、全社レベルでの構造的課題の徹底的な洗い出しとコスト削減、国内での本社と販売会社の役割分担の見直し、低迷する中国事業での流通在庫の適正化や組織体制の変革を急ぎ実行します。

12月中旬には、2020年に向けた中長期戦略「VISION2020」を発表します。資生堂を、お客さまから選ばれるための競争に「勝つ」ことにこだわる「戦う集団」に変え、最強のグローバルマーケティングカンパニーに進化させるべく、不退転の決意をもって戦略を実行に移していく所存です。

株主・投資家のみなさまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

■ 経営トピックス □ ブランド関連トピックス

7月

- 新「エリクシール」(10.21発売)を発表

▶ P10



- 全社一丸となってブランドイノベーションに取り組む「ICHIGANプロジェクト」始動

▶ P8-9

- グローバルブランド「SHI/EIDO」より「アルティミューン」を国内の一部デパートで先行発売



8月

- 中国専用ブランド「オブレ」より新ライン発売



- JPX日経400銘柄継続採用

- マーケター育成を狙いに、魚谷社長を学長とした「マーケティングアカデミー」を社内開設



9月

- グローバルブランド「SHI/EIDO」より「アルティミューン」を世界同時発売



- 中国専用ブランド「オブレ」20周年式典を開催

- 第10回中国化粧品学術検討会にて、1*2～3等賞をトリプル受賞

- 新「マキアーージュ」(11.21発売)を発表

▶ P11



- ベトナム工場・新生産棟の竣工(11月稼働開始)

*1 動物実験を用いることなく、ヒト由来の細胞株により、化学物質のアレルギー性を正確、迅速かつ低コストで調べることができる代替法

*2 1等賞の論文テーマ「中国女性における肌の老化関連酵素ゼラチナーゼの発現に関する研究とゼラチナーゼ抑制剤配合化粧品の開発」の成果を、10月発売の「オブレ エターナルリバイタライジングセラム」に応用

将来にわたり輝き続ける企業であるために

今、資生堂が 実行すべきこと

構造改革なくして成長なし

上期の連結業績

当社の2015年3月期上期の連結売上高は、前年同期比1.4%増の3,657億円となりました。国内では、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動影響に加え、天候不順や冷夏によるサマー製品の不調が響き、同5.1%減の1,726億円となりました。また海外では、現地通貨ベースで同0.1%減、円換算後では円安により同8.1%増の1,931億円となりました。アジアの売上はプラス成長だった一方、米州では物流センターの出荷トラブル、欧州では「カリタ」「デクレオール」ブランドの譲渡に伴う売上減により、前年同期を下回りました。

営業利益は、前年同期比46.4%減の109億円となりました。通常オペレーションの範囲内といえる売上減に伴う差益減22億円は、販管費減によりほぼカバーしましたが、計画策定時点では発生していなかった米国物流センターのトラブルに伴う追加費用、ギリシャの返品引当など一過

性の要因により、計画を下回りました(チャート1参照)。一方、純利益は、前述のブランド譲渡益を特別利益に計上したことなどにより、同358.0%増の246億円となりました。

資生堂の抱える課題

当社では2015年3月期を「抜本的改革に向けた準備の年」と位置づけ、新たな経営執行体制のもと、「お客さま起点のマーケティング実行力とブランド力の強化」「組織と企業風土の革新」「経営基盤の強化」に取り組んでいます。

しかしながら、将来の成長に向けて世界各地の社員と議論を重ねるなかで、出荷中心の営業活動が店頭在庫の増加、流通向けコストの増加につながり、それらがお客さまに向けたコストの減少を引き起こしており、結果としてブランド価値の低下を招くという悪循環から脱却できていないという本質的な課題が浮き彫りになりました。

国内事業の改革

こうした現状認識に基づき、国内ではすでにさまざまな改革を進めています(チャート2参照)。4月より事業部長を除く全ての階層の社員の評価基準を変更、店頭売上に全社が集中できる仕組みに転換するとともに、日々の店頭売上データを社内で共有することで経営管理の精度を高めています。また、商品企画・開発から生産・販売までブランドマネージャーが全ての責任と権限を持ち統括する「ブランドマネジメント制」を下期より導入し、ブランド別の収益管理をしているほか、社内でマーケターを育成する「マーケティングアカデミー」を新設したり、外部からプロ

フェッショナルを採用したりするなど、マーケティング人材の強化に努めています。さらに、全社員で「ICHIGAN(イチガン)プロジェクト」(詳細はP8-9)に取り組み、主力ブランド「エリクシール」「マキアージュ」の展開(詳細はP10-11)を力強く後押ししています。2015年1月には50代以上のシニア女性を徹底的に調査・研究して開発した「プリアール」(詳細はP12-13)を新たに導入するなど、今後も着々とブランド改革を進めます。さらに、強いブランドをつくれる実行力に優れた会社になるために、本社と販売会社の機能統合(営業・マーケティング・企画)や、パーソナルケア事業およびEコマース・デジタル事業の独立組織化を今後進めてまいります。

チャート1 2015年3月期 上期営業利益増減内訳(期初計画差)

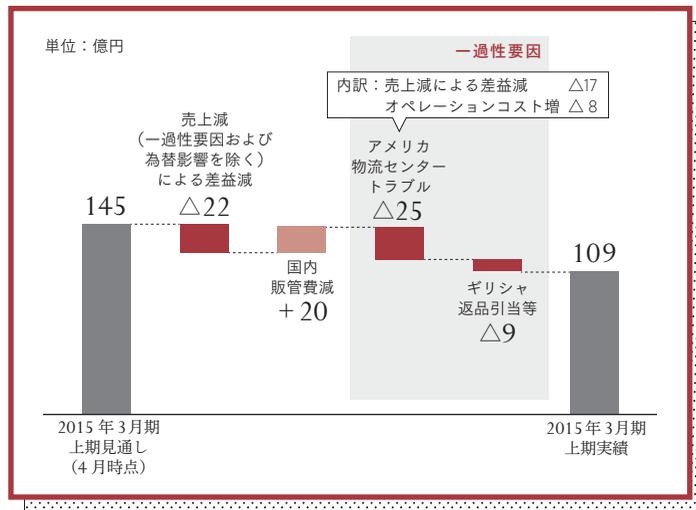


チャート2 進みはじめた国内事業の改革

進行中の取り組み

1. 店頭売上への集中
2. データの見える化の推進
3. ブランドマネジメント制導入
4. マーケティング人材の強化
5. ICHIGANプロジェクト

全社構造改革の実行

全社レベルでの構造的課題の解決に向けては、国内外に共通する「原価」「サプライチェーンマネジメントコスト」「製品と販促物の在庫」「流通向けリベート」「バックオフィスコスト」のなかにある課題を洗い出し、中国事業を含めて事業構造を大きく見直します(チャート3参照)。この構造改革は、成長に向けてマーケティングや研究開発への投資を捻出するためのもので、3年間で300～400億円のコスト削減効果を目指しています。本格的な始動は来期からですが、早期の効果創出をめざして、当下期より前倒して取り組みを進めています。

中国事業の抜本的改革

中国ではこの数年厳しい経営環境が続いています。その原因は、ブランド力の低下と、市場とお客さまの変化への対応が遅れていることであり、この課題に対応するべく、中国事業の抜本的な改革を断行します。具体的には、中国のお客さまの価値観やニーズを徹底的に調査したうえでブランドポートフォリオを再構築するとともに、マーケティング人材の強化やEコマース事業の独立組織化を進めます。また、複雑化している事業構造や組織体制を見直すほか、中国のお客さまのニーズを捉えた商品開発を効率よくスピーディーに進めるべく、マーケティングの現地化を加

チャート3 全社構造改革の実行

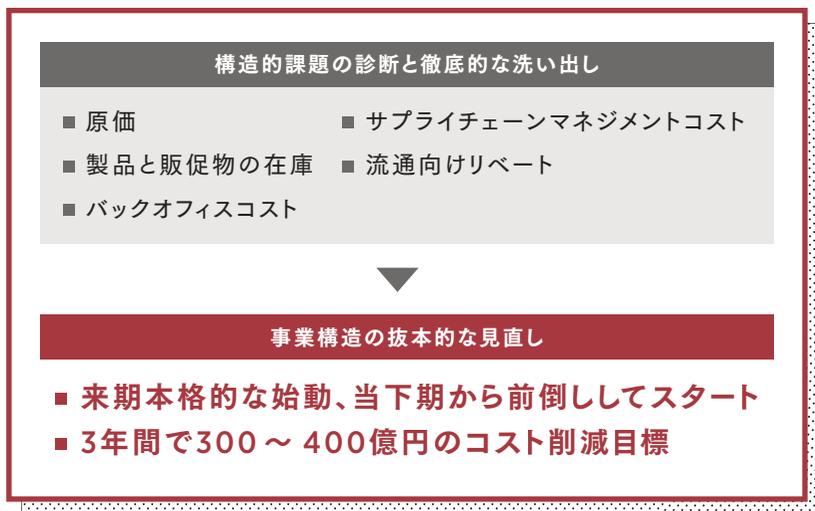
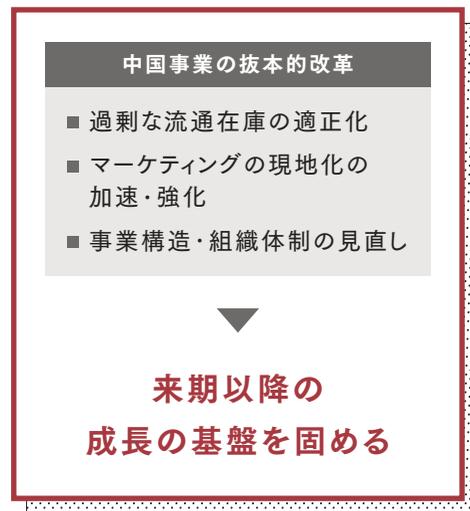


チャート4 中国事業の再建に向けて



速・強化します。そして、長年にわたる出荷偏重の慣行により増加した流通在庫の適正化を図り、国内同様、中国でも「店頭売上」を全ての活動の中心とし、来期以降の成長の基盤を固めます(チャート4参照)。

スピード感をもって“負の遺産”を処理する

2015年3月期の連結業績については、上期実績のマイナスに加え、中国を中心にアジアの流通在庫適正化に伴う売上および差益減などを織り込み、期初の計画を下方修正することとしました。具体的には、売上高が前期比1.0%増の7,700億円、営業利益は同49.6%減の250億円、当

期純利益は同14.7%増の300億円を見込んでいます(チャート5参照)。なお、期末配当は1株当たり10円、中間配当と合わせた年間配当額は、前期に続いて1株当たり20円とさせていただきます。

当社は将来の成長に向けて、前期より在庫適正化など“負の遺産”の処理を急ぎ進めてきました。そして、12月中旬には2020年に向けた中長期戦略「VISION2020」を発表します。今期は大変厳しい業績となりますが、中長期的には企業価値の向上につながると確信しています。資生堂が世界のお客さまに選ばれ、将来にわたって輝き続ける企業となるため、全社を挙げて改革に取り組んでいく所存です。

チャート5 2015年3月期の見通し

単位：億円	2015年3月期見通し	2014年3月期	前期比	同現地通貨ベース	2015年3月期見通し 7月発表差
売上高	7,700	7,620	+1.0%	△2%	△100
国内	3,670	3,773	△2.7%	△3%	△30
海外	4,030	3,848	+4.7%	△1%	△70
営業利益	250	496	△49.6%	—	△170
経常利益	260	514	△49.4%	—	△160
特別損益	185	△10	—	—	+40
当期純利益	300	261	+14.7%	—	△80



九州地方を皮切りに
全国に拡大中!

全社員が一丸となって取り組む 「ICHIGANプロジェクト」始動

資生堂では今期、主力ブランド「エリクシール」「マキアージュ」の刷新と連動し、ブランド力・マーケティング実行力の最大化に向けて、組織の壁を越え、本社と販売第一線が一体となって集中的に市場導入を図る「ICHIGANプロジェクト」を進めています。

プロジェクトは9月中旬の九州地方を皮切りに、活動を全国に拡大。店頭では、販売会社のみならず、本社や工場、研究所のスタッフも参加し、ブランド刷新に併せて全国約1万店の売り場を3日間で一気に変更しました。さらに、全国各地で商品を体感いただくイベントのほか、事業所独自のさまざまな企画なども展開しています。



九州縦断「マキアージュ」体感イベント

福岡ヤフオクドームを含む九州の全7カ所で体感イベントを実施。2日間で約1万人のお客さまに新しい「マキアージュ」をご紹介しました。

やるぞー!



近畿支社



定番外売場獲得施策

店頭で資生堂の定番売場以外のスペースを獲得し、より多くの商品を陳列する施策を強化しています。支社全体で売り場の幅の合計3,300mの獲得をめざします。

首都圏支社

心を一つに



「100万人に聞く、100万人に伝える」の実現に向けて

上記スローガンの実現に向けて、売り場の獲得、イベントなどを実施するほか、首都圏支社独自の施策として「エリクシル」のオリジナルセットを作成、販売しています。

中部支社



中部エリクシルデー

名古屋駅、栄、金沢、静岡、浜松の5会場で、「エリクシル」の体感イベントを実施。2日間で約17,000人のお客さまにサンプリングを実施しました。

全国で展開



日本全国の売り場を3日間で刷新

新しい「エリクシル」「マキアージュ」の導入に合わせ、日本全国の店頭で社員が一丸となって魅力的な売り場をつくりました。

全国で展開



全国で展開



「エリクシル」400万人体感キャンペーン

店頭やWebサイトなどで大規模なサンプリングを実施し、お客さまとの接点を広げました。

8大都市 エリアイベント

全国の8都市で、新「エリクシル」「マキアージュ」を体感いただくイベントを実施し、幅広いお客さまに商品をお試しいただきました。



ELIXIR

— エリクシール —

2014年10月、最新*1 コラーゲン研究を結集して 生まれ変わった主力スキンケアブランド

「エリクシール」は、1983年、肌とコラーゲンの関係にいち早く着目したスキンケアブランドとして誕生。ドラッグストア、量販店を中心に約2万店で販売しており、国内の中価格帯市場で確固たる地位を確立しています。今回「いつまでも若わかしくきれいでありたい」という女性の普遍的ニーズに応えるべく、加齢とともに減少する肌内部のコラーゲンを「外から補う」のではなく「肌が自らつくり出すメカニズム」に着目して開発を進め、最先端のエイジングケア*2を実現しました。

今後、お客さまの期待を超える価値を創造・提供することにより、国内スキンケアNo.1ブランドとしての地位を確立していきます。また、アジアを中心に海外での展開も強化し、2020年にはグローバルで売上高500億円を超えるブランドに育成してまいります。

*1 エリクシール内で

*2 年齢に応じたうるおいケア



SHISEIDO



スキンケアが、
医学の進歩の
スピードに
負けてはいけないと思う

ELIXIR
先進のエリクシール



新世代のエイジングケアブランド
「エリクシール」
全4品目16品種/
ノープリントプライス
価格は取扱店にて
ご確認ください

MAQUILLAGE

— マキアージュ —

「ワンランク上の美しさ」を提案する
メーキャップブランドへ

2005年の誕生以来、中価格帯市場で幅広い支持を集めている「マキアージュ」。綿密な意識調査やトレンド分析のほか、脳科学や感性工学などのサイエンスを活用し、全ての女性のなかに眠る「ワンランク上の美しさ」を引き出すメーキャップブランドとして11月に生まれ変わりました。

ブランド刷新の皮切りとして発売した口紅は、お客さまのニーズである、クリアな発色と艶、うるおいの持続、なめらかな塗り心地の全てを叶える「美容オイル」に着目して開発し、高い機能性と仕上がりの美しさの両立を実現しました。

「マキアージュ」は、国内のドラッグストア、量販店を中心に約11,000店で展開するほか、アジアの9つの国と地域でも販売しています。今後はラインナップを継続的に拡充するとともに、「ICHIGANプロジェクト」を通じた積極的な売り場づくりやプロモーションにより、愛用者を拡大してまいります。



贅沢な美容オイルのうるんだ艶が続く
「ドラマティックルージュ」
全10色／ノープリントプライス
価格は取扱店にてご確認ください



誕生。美容オイル生まれのルージュ。

NEW MAQUILLAGE
レディにしあがれ。

マキアージュ ドラマティックルージュ 全10色 新発売

2015年1月 新ブランド「PRIOR」誕生

プ リ オ ール

“私らしく輝きたい”シニア女性に
新たな美のスタンダードを提案

高齢化が進む国内において、50歳以上のシニア女性は、2019年には日本の全女性人口の過半数を占めると予測*されています。シニア女性の化粧品市場も拡大傾向にあり(グラフ参照)、国内化粧品市場で消費の主役に躍り出つつあります。こうした状況を踏まえ、シニア女性に新たな美の基準を提案する総合ブランド(スキンケア・ベースメーキャップ・ポイントメーキャップ・ヘアの4つのカテゴリーで構成)として「プリオール」を2015年1月より導入し、ドラッグストア、量販店を中心に約5,000店で販売します。

新ブランドの発売にあたり資生堂では、常に変化するお客さまのニーズを探るため6,000名以上のシニア女性を対象に、意識・行動・化粧品モニターなどの調査を重ね、「加齢と上手につきあいながら、私らしく輝きたい」という思いが21世紀のシニア女性の共通の意識であることを見出しました。そんな現代のシニア女性のニーズに応えるブランドが「プリオール」です。



現代の新しいシニア女性に向けて
開発された「プリオール」
全33品目65品種/ノープリントプライス
価格は取扱店にてご確認ください

大人の七難

凹凸 影 色 乾く 下がる 見えにくい おっくう

すんなり解決

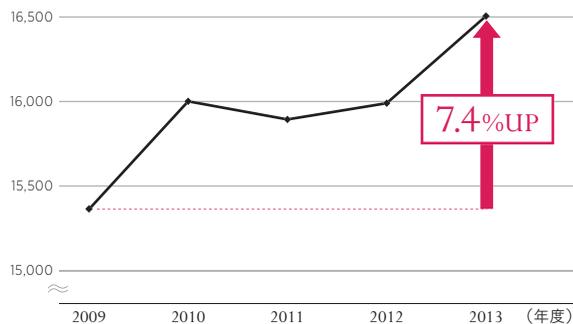
コンセプトは「大人の七難 すんなり解決」。最先端の技術やパッケージなど細部にわたる工夫により、加齢に伴う「凹凸」「影」「色」「乾く」「下がる」「見えにくい」「おっくう」という気持ちや悩みに対応します。

プロモーションでは女優の宮本信子さん、原田美枝子さんを起用し、2015年1月中旬よりテレビCMやWeb広告などをスタート。現代のシニア女性に共感される化粧品を展開することにより、新しい市場を創出していきます。

* 出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」

50歳以上化粧品市場の規模推移

(億円)



50～60代 一般化粧品金額構成比(資生堂調べ)×資生堂算出市場規模

3つの特長

年齢サインをきれいに見せる

「暗い影」「下がった印象」
「シミ・乾燥による小じわ」「白髪」などの年齢サインを、
光と色を操る「つやサイエンス」で対応。

“美ラク”にすんなり解決

美しくなるための難しいテクニック・
面倒なステップは不要で、
キレイとラクチンをともに叶える化粧品。

Before & After検証付き

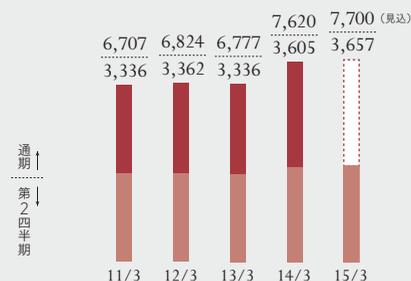
商品・売り場・宣伝でも、ビジュアルを活用して
使い方、使用後のイメージを分かりやすく展開。

連結業績ハイライト

売上高

(億円)

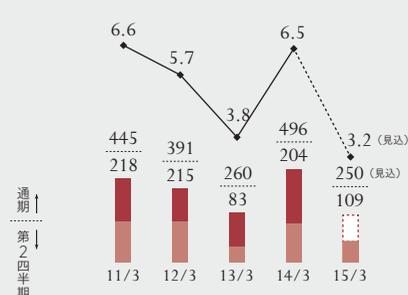
3,657億円(+1.4%)



営業利益/売上高営業利益率

■ 営業利益(億円) → 売上高営業利益率(%)

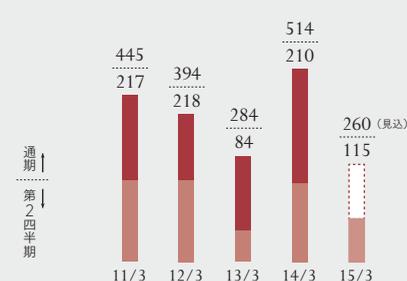
109億円(△46.4%)



経常利益

(億円)

115億円(△45.2%)



(注1) 記載金額は、表示金額未満を四捨五入しています。見込数値は、2014年10月末現在の発表数値です。

(注2) 12/3以前は、「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伴う過年度遡及をしておりません。

連結貸借対照表

(単位: 億円)

解説 受取手形・売掛金について

受取手形・売掛金は、大きく減少しました。売掛債権対象期間の売上規模の差異に加え、前期末は国内において消費税率引き上げに伴う駆け込み需要が大きかったことが主な要因です。

解説 たな卸資産について

たな卸資産は国内、海外ともに増加しました。国内は、前期末に消費税率引き上げに伴う駆け込み需要により販売子会社の在庫水準が大きく低下していたことに加え、10月発売の新製品の生産増対応が影響しました。海外は、「ベアミネラル」で「ベアスキン」等の新製品発売に伴う増加や、欧米でフレグランス取扱いブランドや展開国拡大に備えた在庫確保などにより増加しました。

解説 株主資本について

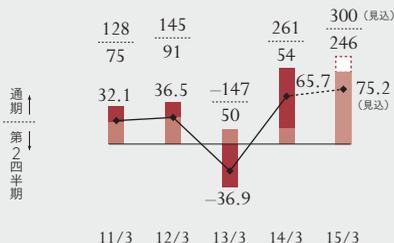
株主資本は利益剰余金が増加しました。増減内訳は、四半期純利益246億円、配当△40億円、退職給付に関する会計基準等の適用△103億円となります。

	前期末 2014年3月31日	当第2四半期末 2014年9月30日
資産の部		
現預金・有価証券	1,289	1,354
受取手形・売掛金	1,383	1,105
たな卸資産	902	997
流動資産合計	4,026	3,897
有形固定資産	1,349	1,303
無形固定資産	1,667	1,487
投資その他の資産	971	997
固定資産合計	3,988	3,787
資産合計	8,013	7,685
負債の部		
仕入債務	509	585
有利子負債	1,559	1,393
退職給付に係る負債	608	747
負債合計	4,426	4,105
純資産の部		
株主資本	3,355	3,458
その他の包括利益累計額	30	△ 80
新株予約権	9	10
少数株主持分	192	191
純資産合計	3,587	3,579
負債純資産合計	8,013	7,685

当期純損益／1株当たり当期純損益

■ 当期純損益 (億円) ◆ 1株当たり当期純損益 (円)

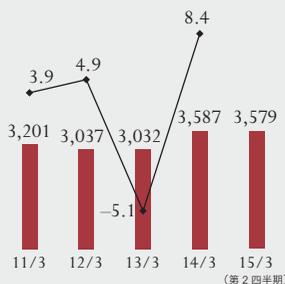
246億円 (+358.0%)



純資産／自己資本当期純利益率 (ROE)

■ 純資産 (億円) ◆ ROE (%)

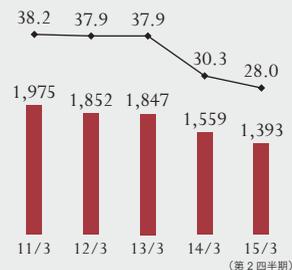
3,579億円



有利子負債／有利子負債比率

■ 有利子負債 (億円) ◆ 有利子負債比率 (%)

1,393億円 / 28.0%



連結損益計算書

(単位：億円)

	前第2四半期 2013年4月1日～ 2013年9月30日	当第2四半期 2014年4月1日～ 2014年9月30日
売上高	3,605	3,657
売上原価	896	884
売上総利益	2,709	2,773
販売費及び一般管理費	2,505	2,664
営業利益	204	109
営業外収益	23	19
営業外費用	17	14
経常利益	210	115
特別利益	9	232
特別損失	88	23
税金等調整前四半期純利益	131	325
法人税、住民税及び事業税	85	68
法人税等調整額	△23	△5
少数株主損益調整前四半期純利益	69	261
少数株主利益	16	15
四半期純利益	54	246

解説 特別利益について

「カリタ」および「デクレオール」ブランドのL'Oréal S.A. (フランス、グリーシー)への譲渡益224億円の計上などにより、大きく増加しました。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	前第2四半期 2013年4月1日～ 2013年9月30日	当第2四半期 2014年4月1日～ 2014年9月30日
営業活動によるキャッシュ・フロー	422	82
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58	215
財務活動によるキャッシュ・フロー	△200	△203
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,022	1,173

(注1) 記載金額は、表示金額未満を四捨五入しています。

(注2) 主要な勘定科目のみ表示

解説 有利子負債／財務活動によるキャッシュ・フローについて

「カリタ」および「デクレオール」ブランドの売却収入の一部を有利子負債返済に充当しました。なお、当社は最適な資本・負債構成を形成するための財務戦略上の方針として、資金調達が必要となるA格付けを維持するべく、有利子負債比率25%を目安に置いています。また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および市場環境などを勘案して、最適な資金調達方法でタイムリーに投資していきます。

株主インフォメーション

株主さまミーティングのご報告

個人株主のみなさまとのコミュニケーションを深めたいと考え、2012年2月より「株主さまミーティング」を継続的に開催しています。開催回数も6回を数え、各ミーティングで多くのご意見をお寄せいただいています。「より多くの株主が会社と直接コミュニケーションできるようなイベントを開催してほしい」という声を参考にミーティングの開催地域や開催要領を見直すなど、実施可能なご意見から順次取り入れています。

さいたま [パレスホテル大宮] 2月6日(木)

製品の安全性への取り組みや女性役員の登用状況など、さまざまな観点からの貴重なご意見をいただきました。当社からは、取締役執行役員 最高財務責任者(当時。現 監査役)の西村義典が出席いたしました。



名古屋 [名古屋マリオットアソシアホテル] 9月12日(金)

名古屋での2回目の開催でした。社長交代を受けて資生堂で起きている「変化」についてのご意見・ご質問を多数いただきました。当社からは、4月に執行役員最高財務責任者に就任した直川紀夫が出席いたしました。



ミーティングでの主なご意見

Q1 海外展開に合わせて、
生産体制のグローバル化も進めているのか？

ANSWER 資生堂は、国内外に合計14の生産拠点を有しており(2014年9月30日現在)、世界中に安定的に商品を生産できる体制を築いています。全世界の工場で日本同様の高品質・安心・安全なモノづくりを実現させながら、最先端の生産技術の開発は、日本国内の「マザー工場」(スキンケアは大阪工場、メーキャップは掛川工場、パーソナルケアは久喜工場)が担う体制としています。

Q2 資生堂におけるCSR活動の位置づけは？
社員にとって負担になっているということはないのか？

ANSWER 資生堂では、企業理念を実現するために実践している全ての活動がCSR活動であり、資生堂の企業としてのブランド価値を支えるものであると考えています。「女性・化粧品」「文化」「環境」を重点領域とし、化粧品や美容技術を活かしてさまざまな悩みを抱えた方の生活の質の向上をめざす活動や、協賛等を通じた次代を担う芸術文化活動のサポート活動、植林活動などに取り組んでいます。なかでも「高齢者施設などで行うお肌のお手入れ・メーキャップ実習活動」は、実習を受けた方の表情が生きいきと変化するのが目のあたりにすることで化粧の力を実感し、社員が資生堂の存在意義や会社へのロイヤリティを再確認するきっかけになっています。



お肌のお手入れ実習活動の様子

2014 WORLD'S MOST
ETHICAL
COMPANIES™
WWW.ETHISPHERE.COM

「世界で最も倫理的な企業」に
3年連続選出

株主さまミーティング（札幌）の 参加募集のお知らせ

今回の「株主さまミーティング」は下記のとおり開催を予定しています。参加を希望される株主さまは、ご応募条件をご確認のうえ、郵送またはeメールにてご応募ください。ご応募条件や詳しい応募方法等につきましては、資生堂グループ企業情報サイト「株主さまミーティング」のページをご覧ください。お問い合わせは、裏表紙の「株主メモ」に記載の資生堂株主さま窓口までお願いいたします。

資生堂 株主さまミーティング 🔍

<http://www.shiseidogroup.jp/ir/issue/shareholder-info/meeting.html>

2月20日
in 札幌

次回開催要領

▶ 日時
2015年2月20日（金）14時～16時頃

▶ 会場
札幌グランドホテル

▶ 募集
最大50名さま程度

2014年9月30日現在100株以上保有の
個人株主さまに限らせていただきます

▶ 内容
資生堂の事業の状況やさまざまな取り組みについて株主のみなさまにご説明し、質疑応答を行います。

▶ 資生堂出席者
執行役員
最高財務責任者 直川 紀夫

Q3 最近、日本の会社でも女性役員が増えているが、社外から招聘している例が多い。資生堂では、生え抜きの女性役員はどれくらいいるのか？

ANSWER 資生堂では、1986年に初めて女性取締役が誕生して以来、女性の取締役や監査役が社内出身・社外出身ともに何名も就任しています。現在は常勤監査役1名、執行役員1名、社外取締役1名、社外監査役1名の計4名の女性役員が活躍しており、このうち常勤監査役と執行役員がいわゆる生え抜きです。また、女性社員が経営や事業活動の中核的役割を果せるよう、さまざまな支援策を導入しています。今後も女性リーダーが恒常的に生まれる社内風土を醸成し、有能な人材であれば性別や国籍に関係なく登用することで、現在の女性役員に続く人材が育っていくと考えています。

資生堂グループ 女性リーダー比率

全世界（日本含む）

49.7%

日本国内

26.8%

日本国内比率30%の達成目標

2016 年度中

Q4 資生堂は、株主・投資家向けにどのような活動を行っているのか？ 地方の株主が会社からの説明を直接聞ける機会が少ないので、株主向けの説明会などを充実させてほしい。

ANSWER 資生堂では、証券会社主催の個人投資家説明会（2回/年）で会社説明を行い、その様子をWebサイトで動画配信しています。また、株主総会以外にも株主さまと双方向で対話する場を設けることをめざし、この「株主さまミーティング」を開催しています。これまでは、少数（10名程度）の株主さまと深く対話する形式でしたが、より多くの株主さまが出席できるイベントを希望する声にお応えし、今回は定員を増やして説明会形式のミーティングを札幌で開催する予定です。

2014年株主優待 アンケート結果のご報告 (優待対象：毎年3月31日現在、当社株式1,000株以上を1年超保有の株主さま)

当社は本年、「美を生み出す研究開発」をテーマにした株主読本と付録の「ザ・ギンザコスメティクス スキンケア トラベルセット」をオリジナルポーチとともに、7月に対象の株主さまへお届けしました。その際、無作為に選んだ1万名の株主さまにアンケートを同封させていただきましたので、ご回答いただいた内容をご報告いたします。

まず、優待全体に対する評価は「大変満足」「やや満足」とされた方が合計で42パーセントとなり、多くの株主さまから好評のお声をいただきました。

株主読本については、「写真や絵の説明が多く分かりやすい」「興味深い」というお声がある一方で、「専門的すぎる」「真面目すぎる」といったご意見もいただきました。

株主優待の内容が今後毎年変わることについては、「毎年変わるほうが楽しみ」という株主さまが40%と最も多くなりました。

アンケートへのご協力まことにありがとうございました。今後とも、多くの株主さまに喜んでいただき、ご理解いただける優待をめざしてまいります。

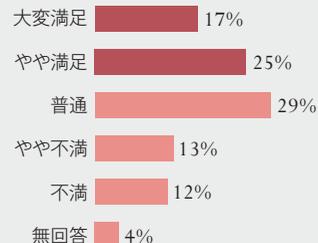


株主読本「未来へつなぐもの」

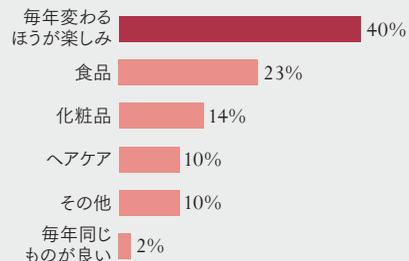


優待付録「ザ・ギンザ
コスメティクス スキンケア
トラベルセット」

Q 新しい株主優待はいかがでしたか？



Q 優待内容が毎年変わることについては、いかがですか？希望のものは何ですか？



主な株主さまの声 (数字は同様のご意見の件数)

- 香水が良かった (24)
- 食べられるものが良い (20)
- 性別・年齢問わず使えるものが良い (19)
- ポーチは不要 (14)
- 選択制が良い (9)
- 読本は専門的だった (7)
- シャンプー・リンスが良い (6)
- 読本は自己満足的 (6)
- 男性株主も考慮してほしい (4)

次回2015年の株主優待

アンケート等での株主さまの「毎年内容が変わる資生堂の優待が楽しみ」「性別・年齢問わず使えるものが良い」「選択制が良い」といったご意見を受け、現在、2015年の株主優待を検討しています。当社をご支援し続けてくださる株主さまへの感謝の品として、みなさまにお喜びいただける優待にしたいと考えております。どうぞ楽しみにお待ちくださいませ。

株式の状況 (2014年9月30日現在)

発行済株式の総数

400,000,000株

(うち自己株式1,306,307株)

株主数

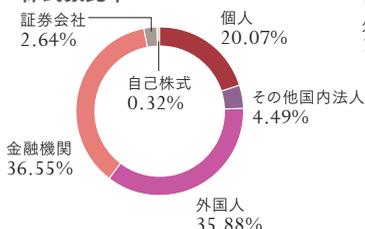
55,862名

大株主一覧 (上位10名)

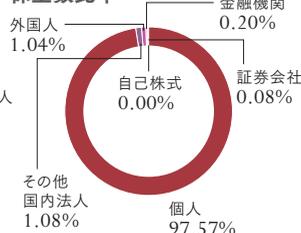
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	29,625	7.43
JP MORGAN CHASE BANK 380055	28,039	7.03
株式会社みずほ銀行	23,526	5.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	13,833	3.46
資生堂従業員自社株投資会	9,695	2.43
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	5,934	1.48
日本生命保険相互会社	5,615	1.40
三井住友海上火災保険株式会社	5,600	1.40
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	5,494	1.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	4,869	1.22

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。

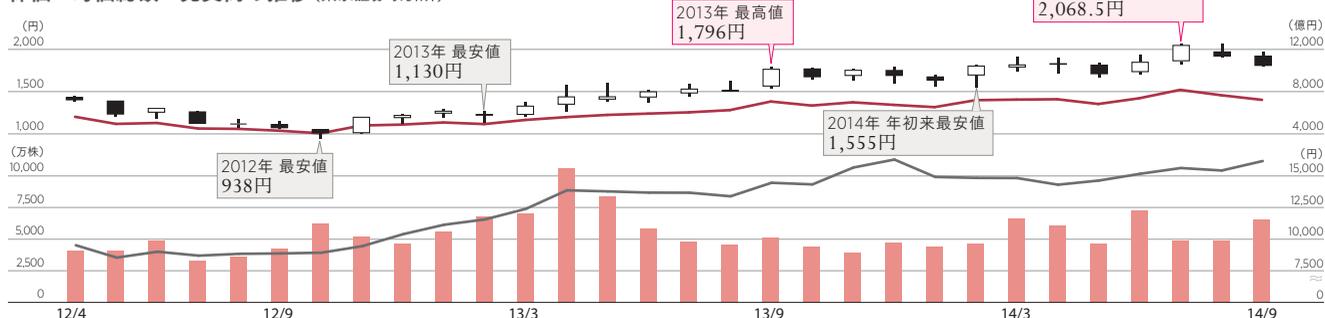
株式数比率



株主数比率



株価・時価総額・売買高の推移 (東京証券取引所)



□ 当社株価 (円: 左軸) ■ 当社時価総額 (億円: 右軸) ■ 当社売買高 (万株: 左軸) — 日経平均株価終値 (円: 右軸)

(注) 時価総額は、発行済株式の総数から自己株式を差し引いて算出しています。

(注) 2014年7月22日より、TOPIX100構成銘柄において、1円未満の株価の単位が適用されたことにより株価に小数点以下の数値が発生しています。

適用される株価の単位は、1,000円以下の値域帯で0.1円、1,000円超5,000円以下の値域帯で0.5円となり、現在の当社株価は後者に該当するため、0.5円刻みの株価となっています。

資生堂の株主還元

当中間配当 1株当たり 10円 ▶ 期末配当(予定) 1株当たり 10円

当社は、株主のみならずへの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、それらの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。

当社は、利益還元の目標として、中期的に連結配当性向40%を目安としています。この目標をベースとしつつ、安定性も重視した現金配当を主体としながら、自己株式取得については機動的に行います。

社債の状況

銘柄	発行年月日 (償還期限)	発行額 利率
株式会社資生堂 第5回無担保社債	2009年12月9日 (2014年12月9日)	500億円 年0.648%
株式会社資生堂 第6回無担保社債	2010年6月22日 (2015年6月22日)	400億円 年0.547%

当社の長期債務付 (2014年9月30日現在)

ムーディーズ	A2
スタンダード&プアーズ	A-

会社情報 (2014年9月30日現在)

商号	株式会社 資生堂
本店所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座七丁目5番5号 TEL (03) 3572-5111 (大代表)
創業	1872 (明治5) 年9月17日
設立	1927 (昭和2) 年6月24日
資本金	64,506,725,140円
発行済株式総数	400,000,000株
グループの従業員数	32,748名 [13,107名]*

* 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[]内に半期平均人員数を外数で記載しています。

役員

取締役

代表取締役 執行役員社長	魚谷 雅彦
代表取締役 執行役員専務	カーステン・フィッシャー
取締役 執行役員常務	岩井 恒彦 岡澤 雄 坂井 透
社外取締役	岩田彰一郎 永井多恵子 上村 達男

監査役

監査役 (常勤)	西村 義典 高山 靖子
社外監査役 (非常勤)	原田 明夫 大塚 宣夫 辻山 栄子

執行役員

執行役員常務	関根 近子	矢吹 隆一
執行役員	ジャン・フィリップ シャリエ	
	林 高広	保坂 匡哉
	石本 潔	岩崎 哲夫
	丸山 宏	大月 重人
	柴田 和久	鳥谷 庸一
	杉山 繁和	直川 紀夫

株主メモ

決算期	3月31日
定時株主総会	6月下旬
基準日 (株主確定日)	期末配当、定時株主総会 3月31日 中間配当 9月30日 そのほか必要あるときには、あらかじめ公告して定めた日
単元株式数	100株
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	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
各種お問い合わせ先 郵便物送付先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 ☎ 0120-782-031 (平日9:00~17:00)
取次事務	三井住友信託銀行株式会社の本店および全国各支店
銘柄コード	4911
電子公告掲載	資生堂ホームページ 「資生堂グループ企業情報サイト」に掲載 http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/legal/
資生堂株主さま窓口	株式会社 資生堂 IR部 〒105-8310 東京都港区東新橋一丁目6番2号 (資生堂汐留オフィス) TEL (03) 6218-5418 (平日9:00~17:15)

配当金の受取方法について

株券電子化後、従来の受取方法 (ゆうちょ銀行窓口、銀行口座等振込) に加えて、下記の方法もお選びいただけるようになりました。安全・確実な口座振込でのお受取をお勧めします。お手続きについてはお取引の証券会社等にお問い合わせください。

1. 登録配当金受領口座方式

所有する全ての国内上場株式等の配当金をご指定の一つの銀行口座 (ゆうちょ銀行除く) で受け取る方法。

一度のお手続きによって、それ以降取得された他の銘柄の株式等の配当金についてもご指定の口座で受領できます。

2. 比例配分方式

各証券会社にお預けの国内上場株式等の数量に応じた配当金を証券会社の口座で受け取る方法。

証券会社の特定口座 (源泉徴収口座) に振り込まれた配当金は同じ特定口座内の株式等の売却損と損益通算されます。この場合、損益通算のための確定申告は不要です。

今後の見直しに関する注意事項

本誌の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見直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、記載の見直しとは大きく異なる可能性があります。

