SHISEIDO

株主・投資家のみなさまへ
株式会社 資生堂

2015年12月期のご報告　2015年4月1日から2015年12月31日まで

資生堂は、世界中のお客さまと

SHISEIDO

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

2016年、いよいよグローバル経営体制が本格スタート。
100年先も輝き続ける会社となるための大きな一歩を踏み出しました。

中長期戦略「VISION 2020」－資生堂のありたい姿－

2020年

世界中のお客さま、社会から支持され、必要とされる会社へ

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

数値目標（2020年度）

売上高	1兆円超
営業利益	1,000億円超
ROE	12%以上

ともに美しい生活文化を創造します

創　業	グループ会社数	展開国数	従業員数※1
1872年	97社	約120カ国	4.6万名

女性リーダー比率※2	ビューティーコンサルタント数	売上高※3	営業利益※3
50.6%	2.2万名	7,631億円 前期比12.6%増	377億円 前期比77.4%増

研究所の歴史 100年

1916年に試験室を開設してから今日まで、資生堂は数々の革新的な研究成果を上げてきました。
2020年にありたい姿の実現に向けて、これからもイノベーションの創出を加速していきます。

1916年

銀座7丁目に試験室開設

1939年

資生堂理化学研究所開設

1968年

横浜に資生堂研究所開設
（2000年に資生堂リサーチセンターに改称）

2018年

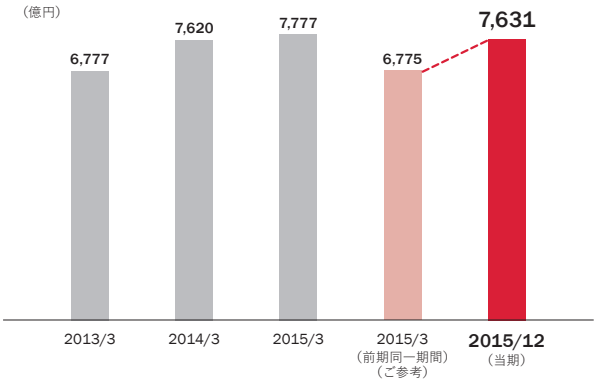
新たな研究開発拠点を横浜・みなとみらい21地区に開設予定

※1　従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数を含みます。なお、臨時従業員には、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。
※2　2015年度末時点
※3　2015年度（2015年12月期）は変則決算のため、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算である連結子会社は12カ月間を連結対象としています。
よって、前期（2015年3月期）を2015年度（2015年12月期）と同一期間に調整（国内9カ月、海外12カ月）した上での比較としています。

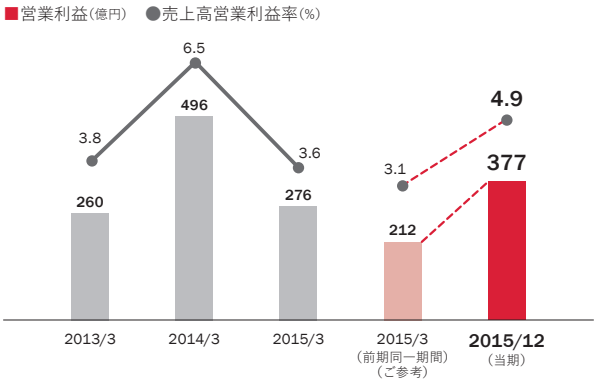
積極的な投資により
成長基盤の確立を加速します。

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO 魚谷雅彦

売上高



営業利益／売上高営業利益率



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

3カ年計画の初年度は計画通りに進捗

当社は、2015年度より、100年先も輝き続ける企業となるための中長期戦略「VISION 2020」をスタートさせ、実現に向けて大きく動き出しました。2015年度からの3カ年を事業基盤の再構築の期間と位置づけ、ブランド強化やグローバル経営基盤の構築、投資原資を捻出するための構造改革などに取り組んでいます。

2015年度を振り返ると、国内は、ブランドを刷新し、投資を強化してきた中高価格帯の主要ブランド「エリクシール」「マキアージュ」「HAKU」などが着実に成長したこと、加えてインバウンド需要の追い風もあり、再び成長軌道に乗ることができました。また、海外では、すべての地域で売上成長を果たし（現地通貨ベース）、とりわけプレステージ領域のブランドが大きく伸長しました。世界88の国と地域で販売する「SHISEIDO」は、「アルティミューン」の美容液を発売した2014年9月以降、新しいお客さまとの出会いが広がり、順調に売上を拡大しています。最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」も、中国や米国で高い成長を実現しました。また、ニューヨーク発のメーキャップブランド「NARS」は、極めて競争が激しい米国のメーキャップ市場の中でも確実にシェアを伸ばし、存在感を増すとともに、アジア、欧州で大きな成長を遂げています。

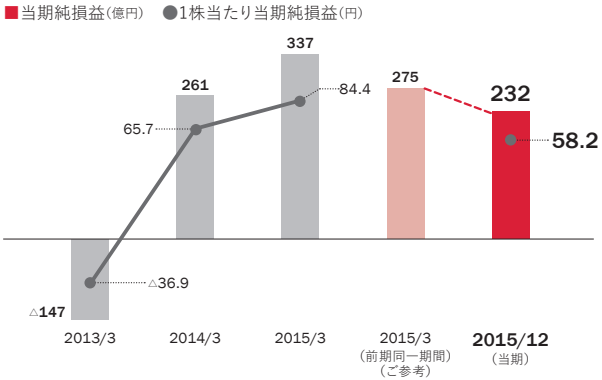
また、かねてより課題であった中国の過剰流通在庫の解消、収益改善が進んでいなかった海外子会社の整理・統合などにも正面から向き合い、対処してきました。加えて、成長への投資原資を捻出すべく、コスト構造改革にも取り組み、順調な成果を上げています。

組織風土についても、多様性のある経営体制やチャレンジを促進する「人事の仕組みづくり」が進んでいます。

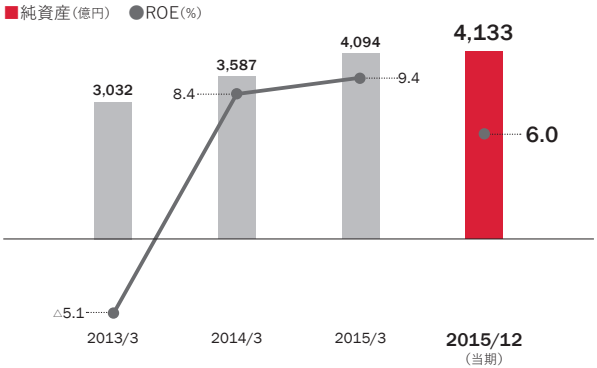
2016年度はさらに一歩踏み込んだ構造改革・積極投資を

2016年度は、この成長の勢いをしっかりと維持するとともに、中長期の成長をめざした積極的な投資とさらに一歩踏み込んだ構造改革を実行していきます。

親会社株主に帰属する当期純損益／1株当たり当期純損益



純資産／自己資本当期純利益率（ROE）



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

まずは、ホームマーケットである日本国内の成長を持続性のある確かなものにし、シェア拡大をめざします。ブランド刷新2年目以降も好調を持続している中高価格帯の主力ブランドに加え、2016年度は低価格帯領域のブランドの活性化にも注力していきます。事業基盤の再構築を進めている中国では、好調なプレステージ領域やEコマースを強化するとともに、「オプレ」など中国の現地ブランドの建て直しに取り組みます。そして欧米では、さらに踏み込んだ構造改革を実行するとともに、ベアエッセンシャル社のビジネスモデルの見直しを通じ、収益性向上をめざします。「VISION 2020」の最終年度である2020年度までに、営業利益1,000億円超を実現するためには、グローバル事業における収益性向上が不可欠であり、2016年度はこのような本質的な課題に着実に取り組んでいきます。

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をめざして

2016年1月より、6地域本社によるグローバル経営体制がスタートしました。各地域に適したマーケティング活動や機動的な意思決定により、お客さまの購買行動や市場変化への対応力を高めていきます。また、各地域本社のトップが幅広い権限と責任を持って、確実な目標達成をめざします。

さらに、グローバルサプライチェーンの新拠点を大阪に設立することを決定しました（2020年稼働開始予定）。現大阪工場の生産機能を移転し、現在の1.5倍の生産能力を有するスキンケア化粧品のマザー工場を建設するとともに、同敷地内に国内外向けの物流機能と商品の保管・出荷機能を持

つ新物流拠点を新設することで、効率的な商品供給体制を実現します。この取り組みにより、日本で開発・生産されるスキンケア化粧品を、高品質な“メイド・イン・ジャパン”製品の象徴的存在として、日本国内のみならず、中国、アジアをはじめとする世界中で積極的に需要を拡大する戦略を推進していきます。そして、2018年に横浜に開設予定の新たな研究開発拠点「グローバルイノベーションセンター（仮称）」と併せ、中長期視点でのグローバルな研究開発 ・サプライチェーンマネジメント 体制を確立してまいります。

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をめざし、変革はさらに続きます。“美しい生活文化の創造”という企業使命のもと、多様性を強みに、人と組織を強化し、現場力と実行力を高めていく所存です。力強く歩みを進める資生堂の取り組みに、どうぞご期待ください。

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO　魚谷雅彦

2016年度の業績見通し

2016年度は、中国経済の減速、為替・株式市場・原油相場の変動、米国経済の動向などにより不透明な事業環境が想定されますが、当社はマーケティング投資の拡大継続による強いブランドポートフォリオの構築やデジタルマーケティング・Eコマースへの取り組みを通じて持続的な成長をめざします。

売上高は、欧州でフレグランスブランド「Jean Paul GAULTIER」に関する知的財産所有権を2016年1月に譲渡した影響により前年を下回る見込みですが、それ以外のすべての地域で前年を上回る計画であり、連結売上高は8,720億円（調整後外貨前年比+3%）を見込んでいます。利益面では、売上増に伴う差益増があるものの、積極的なマーケティング投資や構造改革を進めることなどにより、営業利益は380億円、親会社株主に帰属する当期純利益は280億円を見込んでいます。

なお、当社は地域本社制への移行に伴い、2016年度より報告セグメント区分を下表に記載のとおり変更し、第1四半期より新しいセグメント別に売上高、営業利益を開示する予定です。

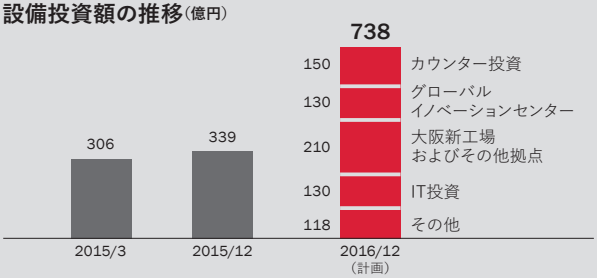
（単位：億円）	2016年12月期 見通し	2015年12月期 実績	調整後※1 前年比	調整後※1 外貨前年比
売上高	8,720	7,631	+1.0%	+3%
日本	4,060	2,952	+2.7%	+3%
中国	1,305	1,257	+3.8%	+10%
アジアパシフィック	560	532	+4.8%	+5%
米州	1,740	1,675	+3.9%	+6%
欧州※2	870	1,042	△16.5%	△14%
トラベルリテール	185	172	+7.6%	+10%
営業利益	380	377	△14.3%	△12%
経常利益	380	376	△14.1%	
特別損益	60	53	△32.1%	
親会社株主に帰属する当期純利益	280	232	△5.0%	

※1 2015年度（2015年12月期）は変則決算期のため、増減率の計算にあたっては2015年度実績を2016年度と同一期間に調整して算出しています。（国内12カ月、海外12カ月ベース）
※2 欧州は、中東およびアフリカ地域を含みます。
※3 為替レート　ドル＝119円、ユーロ＝130円、中国元＝18.0円

中長期的成長をめざした積極的な設備投資

中長期的な成長をめざし、設備投資を積極的に行います。特に横浜に開設予定の新研究開発拠点「グローバルイノベーションセンター（仮称）」や大阪に設立するグローバルサプライチェーンの新拠点、国内外のカウンターなどへの投資により、2016年度は前年の2倍以上の水準となる738億円を見込んでいます。

設備投資額の推移（億円）



株主還元について

当社は、株主のみなさま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、それらを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。利益還元の目標として、当社は中期的に連結配当性向40%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を維持します。また、自己株式取得についても、フリーキャッシュ・フローレベルや市場環境を勘案しつつ、適宜実施します。2015年度（2015年12月期）の期末配当につきましては当初の予定通り1株当たり10円とし、中間配当10円と合わせて年間では20円を実施しました。この結果、当期の連結配当性向は34.4%となりますが、事業譲渡益等の特別利益を除く当期純利益で見た場合、概ね40%となります。

2016年度（2016年12月期）配当金につきましては、
中間・期末とも1株当たり10円、年間20円とする予定です。

日本事業

2015年度 実績

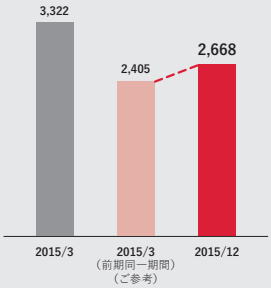
売上高

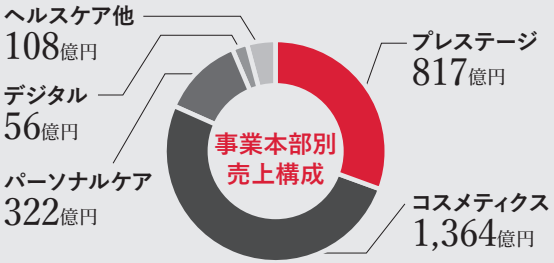
2,668億円

前期同一期間比

+10.9%

売上高推移（億円）





2016年度の取り組み

中高価格帯ブランドの成長持続

2015年度に大きく売上を伸ばした中高価格帯の主力ブランドに、2016年度も積極的なマーケティング投資を継続します。「SHISEIDO」の刷新（詳細はP12、13）を進めるほか、「エリクシール」はリニューアルした美白シリーズを中心にプロモーションを強化します。また、外国人観光客によるインバウンド需要を確実に取り込み、持続的な成長によるシェアの拡大をめざします。

空港型市中免税店のカウンター

「エリクシール」の新美白シリーズ

資生堂ジャパン稼働

2015年10月に発足した「資生堂ジャパン」が本格的に稼働。商品の開発から販売までの機能が一体となり、社員が一丸となってお客さま起点のマーケティングを実現していきます。お客さまの接点タイプ別の事業本部の下、「現場主義」「フラット」「スピード」「アカウンタビリティ（説明責任）」を徹底するとともに、ビッグデータの分析・活用を通じて提案力を高め、取引先との協働取り組みを強化することにより、売上拡大につなげます。

メーキャップブランド「マキアージュ」のイベント

日本事業トピックス

中高価格帯に加え、低価格帯ブランドの強化も加速

2015年度の日本事業は、中高価格帯の主力ブランドのイノベーション、マーケティング投資強化に加え、お客さま起点のマーケティングを徹底したことにより高い売上成長を実現することができました。2016年度は、中高価格帯のブランドの成長を維持しながら、課題であった低価格帯ブランドにも注力していきます。

具体的には、低価格帯のコスメティクスブランド「アクアレーベル」「インテグレート」のプロモーション強化やリニューアルに加え、パーソナルケア事業を再強化していきます。

化粧品事業からパーソナルケア事業を独立させることにより、日用品卸店を通じて販売するトイレタリー領域での営業力を高めていきます。主力ブランドであるヘアケアブランド「TSUBAKI」やスキンケア・ボディーケアブランド「専科」の強化に加え、これまで化粧品事業のブランドとして位置づけてきた「マシェリ」「エージープラス」「ウーノ」の3ブランドをパーソナルケア事業に移管しました。2016年春のリニューアルを機に日用品卸店を通じた取引に変更し、販路を拡大していきます。

今後は、持続的な成長に向けてプレステージ、コスメティクス、パーソナルケアそれぞれの事業領域においてブランドのイノベーションと積極的なマーケティング投資を進め、日本事業の成長基盤をさらに確かなものにしていきます。

パーソナルケア事業の主力ブランドで今年誕生10周年を迎えた「TSUBAKI」

高機能なスキンケア・ボディーケアを展開するブランド「専科」

マシェリ（ヘアケア）

エージープラス（デオドラント）

ウーノ（男性用）

商流を日用品卸店を通じた販売に切り替えたブランド

グローバル事業

2015年度 実績

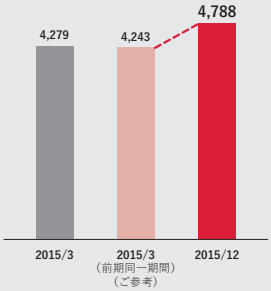
売上高

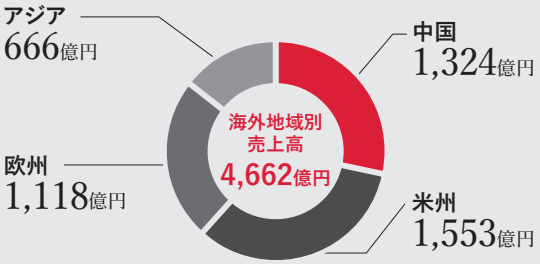
4,788億円

前期同一期間比

+12.9%

売上高推移（億円）





「グローバル事業」の売上高4,788億円と「海外売上高」4,662億円の差異は、「グローバル事業」に日本国内のプロフェッショナル事業の地域別売上が含まれることなどによるものです。

2016年度の取り組み

中　国

現地ブランドの活性化に注力

「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ボーテ」が好調なプレステージ領域や拡大しているEコマースへの投資を継続します。加えてデパートで展開するブランド「オプレ」は、広告ビジュアルやカウンター、肌測定機器などを刷新し、3月以降、新しいコミュニケーションをスタートします。また、化粧品専門店で展開する「ウララ」「ピュア&マイルド」は、現地の研究所やマーケティングチームとの連携を強化するなど、現地ブランドの活性化に向けた取り組みを加速します。

「オプレ」の新カウンター（イメージ）

「オプレ」の主力ライン「タイムロック」

米　州

ミネラル化粧品ブランド「bareMinerals」の成長回復と構造改革による収益性向上

好調なプレステージ領域のブランド「SHISEIDO」「NARS」「クレ・ド・ポー ボーテ」の成長を持続するとともに、「bareMinerals」の強化に注力します。「bareMinerals」は米国のNo.1ファンデーションブランドであり非常に強いブランド力を誇りますが、2015年度は成長性と収益性に課題を残しました。2016年度はチャネル政策やコストマネジメントを見直すとともに、米州事業全体での統合的事業体制の整備を進めることにより、収益性の改善を進めます。

「bareMinerals」の新スキンケアライン

グローバル事業トピックス

ニューヨークを拠点にグローバルレベルで デジタル・Eコマース領域を強化

世界に通用する強いブランドを育成するため、スキンケアは日本、メーキャップやデジタルは米州、フレグランスは欧州というように、各カテゴリーにとってグローバルに影響力を持つ最先端のエリアで情報収集・戦略立案・商品開発などをリードし、それらを全世界のマーケティングに活かす戦略を進めています。なかでも成長市場であるデジタル・Eコマース領域においては、若年層をはじめとする世界中のお客さまとの出会いを加速するべく、ニューヨークに拠点をつくり、タイムリーかつ双方向のコミュニケーションを展開していきます。

欧　州

収益性向上に向けた基盤づくり

フレグランスブランドの育成強化を進める一方、組織やインフラの効率化など収益性向上のための基盤づくりに注力します。具体的には、営業やITシステムの統合やシェアードサービスを活用するほか、物流センターの統合や各地域における現地事務所が有するオフィス機能を集約することにより、事業体制を強化します。

フレグランスブランドの「ISSEY MIYAKE(左)」と「narciso rodriguez(右)」

アジアパシフィック

プレステージブランドの成長加速と経営の効率化

「SHISEIDO」「NARS」「クレ・ド・ポー ボーテ」の成長をさらに加速させるとともに、アジアの中間所得者層向けブランド「Za」やスキンケアブランド「SENKA」を集中的に強化します。また、シンガポールにある現地事務所のオフィス統合や、シェアードサービスの導入により、地域全体の経営効率化を進めます。

(左)「SHISEIDO」の美白シリーズ「ホワイトルーセント」
(右)アジアの中間所得者層向けブランド「Za」

トラベルリテール

アジアを中心に成長を加速

世界各地の空港免税店を中心に「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」などのプレステージブランドを展開しています。今後はさらに出店数を拡大するとともに、ビューティーコンサルタントの増員、応対力向上により店頭を強化します。また、空港での広告宣伝や旅行客特有のニーズを捉えた専用商品も拡充し、アジア地域を中心に成長を加速していきます。

空港免税店の「クレ・ド・ポー ボーテ」カウンター

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

特集：ブランド改革の軌跡

新生「SHISEIDO」

ブランド改革のキーワードは“共感”

中長期戦略「VISION 2020」の実現に向け、88の国と地域で展開している当社中核ブランド「SHISEIDO」の抜本的な再構築を2014年度から進めてきました。

最初に手掛けたのがブランドの象徴となる美容液「アルティミューン」の発売（2014年9月）。資生堂とマサチューセッツ総合病院／ハーバード医科大学付属皮膚科学研究所（CBRC）との共同研究によって、肌の免疫力に着目し開発された美容液は、新しい市場を創り出しました。自分が本来持っている内面の美しさを引き出したいと願う世界各国の女性たちから高く評価されたことに加え、全世界でマーケティング、営業、店頭が一丸となって「アルティミューン」に注力したことが着実に成果につながり、発売2年目以降も好調を持続しています。

ブランドを象徴する美容液「アルティミューン」

そして2016年度は、ブランドの全面的な刷新に取り組んでいます。私たちはブランドの価値を見直すため、世界中のお客さまの声をひも解き、ブランドの強みが何であるかを考え抜きました。そして改めて気づかされたのが、「SHISEIDO」の日本発ブ

世界へ

ランドとしての評価の高さでした。そこには、安心感や信頼感、最先端技術を駆使した本物の追求といった、まさに当社が創業以来めざしてきた姿があったのです。そこで私たちは、“美しい生活文化の創造”という当社の企業使命を、ブランド「SHISEIDO」を通じてより一層明確に示すことにしました。

まず、私たちがこのブランドのキーワードとして打ち出したのが“共感”です。互いを認め合い、思いやる気持ちは、日本のおもてなしの心にも通じます。また、人々の美に対する共感は、世界をよりよくする力になると信じています。

新カウンターを世界各国で展開

新生「SHISEIDO」の第一歩として、宣伝ビジュアルや店頭、商品、広告等で展開するブランドロゴを2016年1月より刷新。“SHISEIDO”の表記に“GINZA TOKYO”を加え、歴史ある花椿マークを象徴的に表現することで、ブランドのアイデンティティを明確に示しました。

また、店頭カウンターも、これまでの対面式からオープンスタイルへと刷新しました。「おもてなし」を大切にしながら一人ひとりのお客さまに合わせて応対のあり方を柔軟に変えられる、シンプルかつ機能的な新カウンターを世界各国で順次展開していく予定です。

世界各国で順次展開する新カウンター

2016年1月より展開している新広告ビジュアル

今後は、「アルティミューン」を真のスターアイテムに育てるとともに、商品体系、美容法、カウンセリングの見直しを進めます。そして、本社と各地域が一体となり、柔軟かつスピーディーにコミュニケーションしながらブランドを育てていくことで、2020年度までに、2014年度実績の1.5倍強の1,500億円超の売上高をめざします。

ブランド「SHISEIDO」の刷新は、資生堂がこの先50年、100年輝き続けるための大きな一歩です。140年を超える歴史の原点に立ち返るとともに、時代の流れを見る目と「お客さま起点」の精神を大切にしながら、資生堂グループを代表するグローバルブランドとして確固たる地位を築いていきたいと思います。ぜひご期待ください。

社会の課題と期待に応える活動

1 “働きやすく”かつ“働きがい”のある会社へ

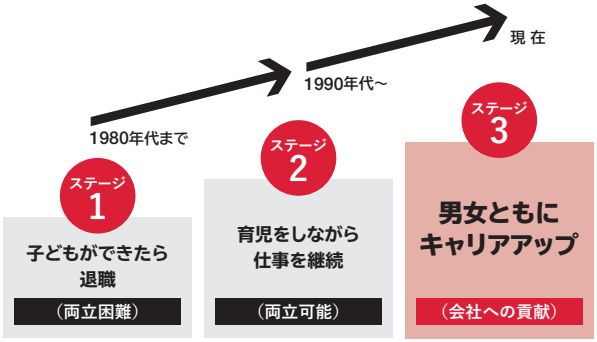
— 真に女性が活躍できる社会の実現に向けた取り組み —

当社では、ワーク・ライフ・バランスの実現と社員一人ひとりの生産性を高めるために、1990年に育児休業制度を取り入れて以降、事業所内保育施設の開設・運営、男性社員の育児休暇取得促進のための2週間以内の育児休業有給化など、仕事と育児・介護の両立支援のためのさまざまな制度や施策を導入してきました。これらの取り組みを通して社員が働きやすい環境を整え「男女ともに育児・介護をしながらキャリアアップ」できる会社をめざしています。

店頭でお客さまの応対をするビューティーコンサルタント（以下、BC）の働き方改革においては、BCの意見をヒアリングすることで現状を把握し、これまで導入してきた両立支援制度はそのままに、一人ひとりの多様な働き方に合わせた制度利用が行えるよう、育児期のBCと上司で個別面談を実施することとしました。面談では、育児環境の共有とともに、会社として育児期BCへの期待を伝達し、それぞれのBCが置かれている事情に配慮しつつキャリアアップにつながる働き方を実践しています。

今後は、社員の多様な働き方を尊重しながら、“働きがい”の実現と生産性のさらなる向上をめざすとともに、さまざまな価値観を持った社員による多様性のある価値創造を実現していきます。

“働きやすく”かつ“働きがい”のある会社へ



「椿」が結ぶ、資生堂の復興支援

― 東日本大震災復興支援の取り組み ―

2

当社は、東日本大震災の発生直後より継続して被災地支援活動を行ってきました。メーキャップやハンドマッサージなど、化粧品会社だからこそできる美容サービス活動を続けているほか、岩手県の気仙地区（大船渡市・陸前高田市）では2013年度より、両市の花であり、当社と関わりの深い「椿」を軸に、行政や地域の方々とともに新しい街づくりをサポートする活動に取り組んでいます。具体的には、「椿」を増やす植樹活動を中心に、以下の3つの活動を行っています。

1 「椿」の産業化に向けた活動

「椿」の植樹・栽培・収穫という一連の流れを定着させるための基盤づくりをサポートしています。また、当社の資源を活用しながら被災地の課題解決につながる商品を開発・販売することを通じて、この地区の「椿」の価値向上をめざすとともに、売上の一部を街づくりに活かすなど、継続的なサポートを行うための仕組みづくりにも取り組んでいます。

2 「椿」を共に育てる活動

大船渡市の中学校で、「椿」の植樹から、椿油を搾油し商品になるまでの体験を通じ、「椿」が街の新たな産業になる資産であることを伝える活動を行っています。復興を担う次世代を育てるという長期的な活動を地元の方々と一緒になって考え推進しています。

3 「椿の里・大船渡」の街づくり活動

大船渡市が掲げている「椿の里・大船渡」の具現化をめざし、「椿が見える街づくり」をテーマに、シンボリックツリーとしての「椿」の植樹や観光客向けのお土産・特産品づくりのサポート等、大船渡市や地域の方々と協議しながら引き続き活動を行う予定です。

当社は、100年先も続く企業の原型を築くため、中長期戦略「VISION 2020」を推進しています。「美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会の実現」をめざし、さまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。今後も、本業を通じた社会への貢献とともに、行政やNPO、地域の方々と連携しながら長期的な視点で復興支援活動を行ってまいります。

アクティブな女性を応援!

さらに進化した「アネッサ」の新市場拡大に向けた取り組み

資生堂ジャパン株式会社
コスメティクスブランド事業本部 マーケティング部
スキンケア室 アネッサグループ
岡本 有紀子

汗を味方につけ、女性をさらに美しく

日やけ止め市場で15年連続シェアNo.1※の「アネッサ」が、さらなる技術革新を遂げ、2016年2月に新発売となりました。汗や水に触れると紫外線をブロックする膜が強くなる「アクアブースター技術」により、これまでの日やけ止めの常識を覆し、“汗を味方につける”という価値転換を実現しました。今までは汗をかくことで日やけ止めが流れ落ちてしまっていたのを、汗も味方にすることで日やけを防ぐことが可能となりました。

この技術が生まれた背景のひとつに、女性のウォーキングやランニングなどのスポーツ人口の増加があります。健康や美容のために、アクティブにスポーツを楽しみ始めた女性たち。しかしその一方で、日やけや汗は多くの人々にとって悩みの種でした。そんな女性たちの声に寄り添って開発したのが、今回の新技術です。美しさを引きかえにせず、レジャーやスポーツを思いきり楽しんでいただくための日やけ止めを、ついに製品化することができました。

新製品発表会で特別ゲストとして登場したプロゴルファーの上田桃子さん

新しいモデルには、陸上競技の経験者でもある女優の真木よう子さんを起用し、“汗は女の武器になる”というコピーとともに、汗をかきながらレジャーやスポーツを楽しむ女性の美しさと強さを表現しました。また、それを実際に体現してくれる存在であり、「アネッサ」愛用者でもあるプロゴルファーの上田桃子さんとのスポンサー契約により、“アクティブな女性を応援する日やけ止め”という「アネッサ」の価値を伝達していきます。

女性のスポーツ人口は、2020年に向けてますます増加が見込まれます。「アネッサ」がめざすのは、その市場を牽引し、拡大していく存在となることです。お客さまの使用シーンや使用部位に合わせた商品ラインナップにより、お客さまのニーズにお応えし、シェアNo.1の地位をより強固にしていきたいと思います。

お客さまが選びやすい
新しいパッケージで
生まれ変わった「アネッサ」
2016年2月より発売

※ インテージSRI　日やけ止め市場データ期間：2000年11月～2015年10月　アネッサブランド

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 連結財務諸表(要約)

連結貸借対照表

(単位:億円)

	前期末 2015年3月31日	当期末 2015年12月31日
資産の部		
現金及び預金	1,036	1,168
受取手形及び売掛金	1,320	1,272
有価証券	183	77
たな卸資産	1,067	1,059
流動資産合計	4,151	4,107
有形固定資産	1,370	1,343
無形固定資産	1,671	1,614
投資その他の資産	1,045	1,022
固定資産合計	4,086	3,979
資産合計	8,236	8,085
負債の部		
支払手形及び買掛金	345	331
未払金	353	371
有利子負債	1,069	866
退職給付に係る負債	777	837
負債合計	4,143	3,952
純資産の部		
株主資本	3,513	3,670
その他の包括利益累計額	356	247
新株予約権	10	9
非支配株主持分	215	208
純資産合計	4,094	4,133
負債純資産合計	8,236	8,085

連結損益計算書

(単位:億円)

	前期 2014年4月1日 ～2015年3月31日	当期 2015年4月1日 ～2015年12月31日
売上高	7,777	7,631
売上原価	1,964	1,960
売上総利益	5,813	5,670
販売費及び一般管理費	5,536	5,294
営業利益	276	377
営業外収益	49	41
営業外費用	33	42
経常利益	292	376
特別利益	269	89
特別損失	71	36
税金等調整前当期純利益	490	429
法人税、住民税及び事業税	202	153
法人税等調整額	△74	20
当期純利益	362	256
非支配株主に帰属する当期純利益	26	24
親会社株主に帰属する当期純利益	337	232

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

	前期 2014年4月1日 ～2015年3月31日	当期 2015年4月1日 ～2015年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	321	605
投資活動によるキャッシュ・フロー	115	△231
財務活動によるキャッシュ・フロー	△584	△302
現金及び現金同等物の期末残高	1,008	1,049

※1 記載金額は、表示金額未満を四捨五入しています。 ※2 主要な勘定科目のみ表示

「VISION 2020」実現に向けた2016年度の取り組み

執行役員 最高財務責任者
直川 紀夫

1. 市場の変化に迅速に対応すべく本格稼働する6地域本社のグローバル経営体制において、地域別の新セグメントによる情報発信と併せ、それぞれのアカウンタビリティ※1を向上していきます。
2. ブランドマーケティングの強化と併せ、グローバル統一のブランド損益管理を導入・活用し、マーケティングROI※2を向上していきます。
3. 売上・収益の拡大を徹底して追求するとともに、店頭と連動したサプライチェーンマネジメント革新により、在庫の効率化を実現します。こうした取り組みを通じて、キャッシュ・コンバージョン・サイクル※3を改善、さらにはROE、資本効率を向上していきます。

※1 権限と責任を明確に定義し、評価すること
※2 マーケティング投資に対する効果(売上)を測定・評価する指標
※3 運転資金の循環化日数。売上債権、棚卸資産それぞれの回転期間の合計から、買入債務の回転期間を差し引いたもの

株主優待情報

2016年優待対象	2015年3月末日から12月末日までの期間、当社株式1,000株以上を保有の株主さま（決算期変更のため）

当社は、当社株式を保有し支援し続けてくださる株主のみなさまへの「株主感謝品」として、株主優待制度を実施しています。2015年の株主優待より、資生堂グループの選りすぐりの商品・セットよりおひとつお選びいただける選択制としました。

本年は「TSUBAKI」のヘアケアセット、「専科」のスキンケアセット、「資生堂パーラー」のカレーセットなど、ヘアケア商品、化粧品、健康・美容食品、食品の合計11の商品・セットをご用意しております。

優待の対象となる株主さまには、本誌とともに、ご案内と申込みハガキをお送りしています。ご案内をご覧のうえ、期日内にお申し込みください。

資生堂グループ商品からの選択制優待
＜当社株式を1,000株以上1年超保有の方対象＞

（写真は2016年の内容です。）

「株主さまミーティング」のご報告と参加募集のお知らせ

当社では、個人株主のみなさまと直接対話を行い、その内容を本誌やウェブサイトに掲載することで、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。大阪、名古屋、福岡、神戸、さいたま、札幌等全国各地で回を重ね、2015年9月に開催した横浜でのミーティングが8回目となりました。ミーティングの中で当社がご案内した情報やその後の質疑応答の様子は、資生堂グループ企業情報サイトに掲載しています。

次回の株主さまミーティングは右記のとおり仙台での開催を予定しています。対象の株主さまへは、本誌とともにご案内と応募ハガキをお送りしております。

次回株主さまミーティングのお知らせ

6月24日 in 仙台

日　時	2016年6月24日（金）14時～16時
場　所	仙台市内
応募条件	2015年12月31日現在 100株以上保有の個人株主さま
開催内容	株主さまコミュニケーションとCSR活動に関するディスカッションミーティング

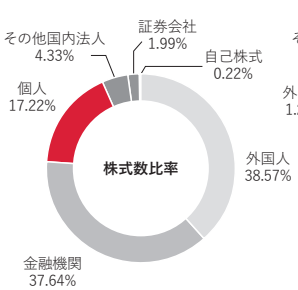
資生堂　株主さまミーティング

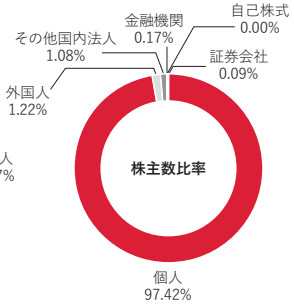
http://www.shiseidogroup.jp/ir/issue/shareholder-info/meeting.html

株式の状況（2015年12月31日現在）

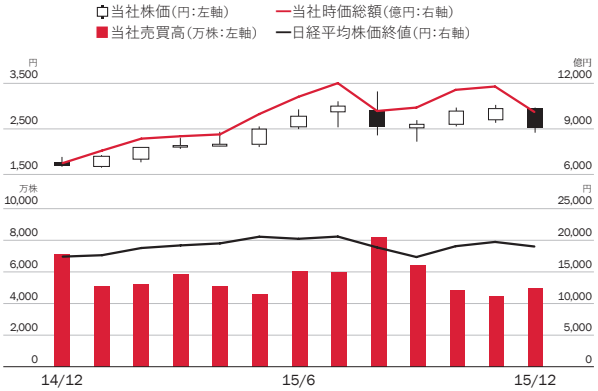
発行済株式の総数
400,000,000株
（うち自己株式 899,741株）

株主数
53,202名





株価・時価総額・売買高の推移（東京証券取引所）



※ 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。

大株主一覧（上位10名）（2015年12月31日現在）

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

※ 持株比率は、自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しています。

社債の状況（2015年12月31日現在）

銘　柄	発行年月日（償還期限）	発行額／利率
株式会社資生堂 第7回無担保普通社債	2015年6月17日（2020年6月17日）	150億円／年0.237%
株式会社資生堂 第8回無担保普通社債	2015年6月17日（2022年6月17日）	150億円／年0.374%

当社の長期債格付（2015年12月31日現在）

ムーディーズ	A2　（見通し：安定的）
スタンダード&プアーズ	A－（見通し：安定的）

会社情報（2015年12月31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	33,783名［12,415名］※

※従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は［ ］内に年間平均人員数を外数で記載しています。なお、臨時従業員には、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。

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

所有するすべ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。

株主メモ

決算期	12月31日（2015年12月期より）
定時株主総会	3月下旬
基準日（株主確定日）	期末配当、定時株主総会　12月31日 中間配当　2015年12月期は9月30日 （2016年12月期以降は6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 コーポレートコミュニケーション本部 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）

今後の見通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通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。

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