証券コード 4911



株式会社　資生堂　第115回 定時株主総会
招集ご通知

SHISEIDO

with you.

目次

株主総会招集ご通知	第115回定時株主総会招集ご通知	2
事業報告	1. 資生堂グループの現況に関する事項	4
	2. 当社が発行する株式に関する事項	28
	3. 当社が保有する株式に関する事項	29
	4. 当社の新株予約権等に関する事項	31
	5. 当社のコーポレートガバナンスの状況と役員等に関する事項	35
連結計算書類	連結貸借対照表	60
	連結損益計算書	61
	連結株主資本等変動計算書	62
計算書類	貸借対照表	63
	損益計算書	64
	株主資本等変動計算書	65
監査報告書	連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本	66
	会計監査人の監査報告書　謄本	67
	監査役会の監査報告書　謄本	68
株主総会参考書類	1. 総株主の議決権の数	70
	2. 議案および参考事項	
	第1号議案　剰余金の配当の件	70
	第2号議案　定款一部変更の件	71
	第3号議案　取締役6名選任の件	73
	第4号議案　監査役2名選任の件	80
	第5号議案　取締役賞与支給の件	83
	第6号議案　取締役に対する長期インセンティブ型報酬の決定の件	84
	議決権行使のご案内	86
	ご参考　議決権行使のためのサマリー情報	88

招集ご通知に関する事項のウェブサイトへの掲載のご案内

当社招集ご通知は、当社ウェブサイトおよび東京証券取引所のウェブサイト（http://www.jpx.co.jp/）に掲載されています（和文および英訳）。

1. 以下の①および②の事項につきましては、法令および当社現行定款第17条の規定に基づき、本招集ご通知への記載にかえて、当社ウェブサイトの「株主・投資家向け情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第115回定時株主総会のご案内」（http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2015/）に掲載しております。ウェブサイト掲載分につきましては、ご希望される株主さまに郵送またはFAX送信させていただきますので、当社株主さま窓口までお知らせください。

①連結計算書類の連結注記表

②計算書類の個別注記表

会計監査人および監査役が監査した連結計算書類および計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と、上記の①および②に記載の各注記表とで構成されています。

当社株主さま窓口

03-6218-5418（平日9:00～17:15）

2. ウェブサイトでの事業報告に係る任意開示事項

- 当社が純投資目的以外の目的で保有する上場投資株式のうち貸借対照表計上額上位30銘柄
- 当社が独自に定める「会社役員の『重要な兼職』の判断基準」
- 当社が独自に定める「会社役員の『重要な兼職』先との関係性記載基準」
- コーポレートガバナンスおよびCSRに係る参考情報として「ESGに関する非財務報告（2015年3月期）」

3. 本招集ご通知の添付書類および株主総会参考書類の記載事項について、修正事項が生じた場合には、当社ウェブサイトにて、修正後の内容をご案内いたします。

<当社ウェブサイト>



http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2015/



表紙について

よりグローバルな意識を持って、
お客さまに寄り添う視点から、
たくさんの笑顔を生み出すお手伝いを。
大きく生まれ変わろうとしている資生堂に
どうぞ、ご期待ください。

この招集ご通知は、環境に優しい植物油インキを使用しています。

VEGETABLE OIL INK

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C013080 www.fsc.org

環境に配慮したFSC® 認証紙と植物油インキを使用しています。

UD FONT 見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

証券コード　4911
2015年5月29日

株主のみなさまへ

本店所在地　東京都中央区銀座七丁目5番5号
本社事務所　東京都港区東新橋一丁目6番2号
株式会社 資生堂
代表取締役 執行役員社長　魚谷雅彦

第115回定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第115回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席賜りたくご案内申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面または電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使することができます。後記の株主総会参考書類をご検討いただき、議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

敬　具

議決権行使について

86ページの「議決権行使のご案内」をご参照ください。

当日ご出席される方へ



株主総会当日は議決権行使書用紙をお持ちいただき、会場受付にご提出ください。また、当日は本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

書面により議決権を行使される方へ



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、総会日前日の**2015年6月22日（月曜日）午後5時15分**までに到着するようご返送ください。

インターネットにより議決権を行使される方へ



議決権行使ウェブサイト（http://www.web54.net）にアクセスしていただき、**2015年6月22日（月曜日）午後5時15分**までに賛否をご入力ください。

日　時	**2015年6月23日（火曜日）午後2時**
場　所	**東京都千代田区内幸町一丁目1番1号　帝国ホテル 2階 孔雀の間（メイン会場）**
株主総会の目的事項	**報告事項**　第115期（2014年4月1日から2015年3月31日まで）事業報告、連結計算書類および計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 **決議事項**　第1号議案　剰余金の配当の件 第2号議案　定款一部変更の件 第3号議案　取締役6名選任の件 第4号議案　監査役2名選任の件 第5号議案　取締役賞与支給の件 第6号議案　取締役に対する長期インセンティブ型報酬の決定の件
議決権行使に関する事項	**1.同一の株主さまが書面および電磁的方法の双方により議決権行使を行った場合の取り扱い** 電磁的方法による議決権行使を有効なものとしてお取り扱いします。 なお、同一の株主さまが複数回電磁的方法による議決権行使を行った場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。 **2.議決権の代理行使に関して必要な事項** 株主さまは、当社の議決権を有する他の株主さま1名を代理人として、その議決権を行使することができます。この場合、株主さままたは代理人は、代理権を証明する書面を当社に提出いただく必要があります。

各議案の内容につきましては、70ページ以降の「株主総会参考書類」に記載のとおりです。

以　上

当日ご出席される方へ

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

株主総会は午後2時開催でございますので、お時間をお間違えのないようご来場ください。受付開始時間は、午後1時を予定しております。なお、昼食の用意はございません。

当日は大変多くの株主さまのご出席が見込まれます。メイン会場が満席となった場合は別会場をご案内させていただきますので、あらかじめご了承のほどお願い申し上げます。なお、別会場ではモニターでメイン会場の様子をご覧いただけます。

また、当日は本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

環境に配慮した株主総会運営のご案内

本株主総会では、CO_2（二酸化炭素）等の温室効果ガスの排出量の削減に努めるとともに、排出される分については、他の場所で実現した温室効果ガスの排出削減・吸収量等を購入することで埋め合わせる「カーボン・オフセット」を実施しています。

1. 資生堂グループの現況に関する事項

1.1 事業の概況

1 事業の経過および成果

1 概況

■当期の経過および成果

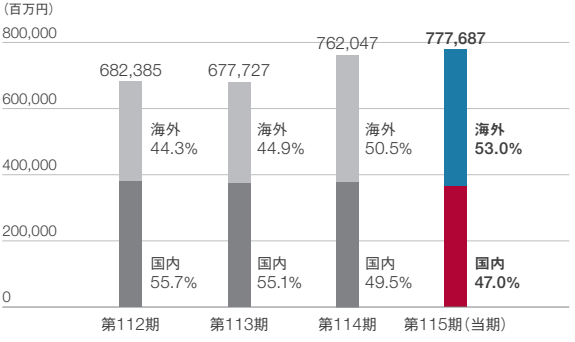
当期の国内経済は、政府の経済政策が下支えとなって緩やかな回復が続きましたが、後半の円安を背景とした物価上昇などにより消費マインドが足踏み状態となり、個人消費は弱い回復となりました。一方、当期の世界経済は、欧州債務問題の継続などの影響や中国における経済成長の減速が見られたものの、米州での堅調な成長もあり、全体として緩やかに回復しています。国内および海外の化粧品市場は、上記の各地域の経済動向にほぼ連動しています。国内化粧品市場では、後半に向かって回復傾向が見られたものの、昨年2月から3月にかけての消費税増税前の駆け込み需要の反動影響が大きかったこともあり、年間では前期を下回りました。欧州の化粧品市場は前期並み、米州およびアジアでは堅調な成長を持続しました。

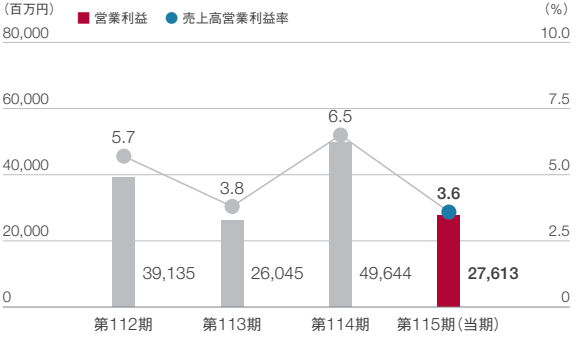
資生堂グループは、2014年度を抜本的な改革に向けた準備の年と位置づけ、“お客さま起点のマーケティング実行力とブランド力の強化”“組織と企業風土の革新”“経営基盤の強化”に取り組みました。また、新たな長期ビジョンと2015年度からスタートする中期経営計画の策定を進め、2014年12月17日に中長期戦略としてVISION 2020を

■連結業績

売上高	売上構成比
777,687百万円	海外：53.0% 国内：47.0%
前期比（増減率） +2.1%	

営業利益	売上高営業利益率
27,613百万円	3.6%
前期比（増減率） △44.4%	前期差（増減） △2.9ポイント





（注）△は損失または減少等、負の値を示しています。

発表しました。

このような中、当期の売上高は、国内売上が消費税増税前の駆け込み需要の反動影響により前期比3.1％の減少、海外売上が前期比7.1％の増加となりました。海外売上につきましては、為替レートが円安傾向で推移したことがプラスに影響しています。この結果、連結売上高は前期比2.1％増加しました。

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

当期純利益は、営業利益の減少や子会社（ベアエッセンシャルInc.）の顧客関連無形資産等の減損損失はあったものの、欧州を中心に展開していたエステティックブランドの「DECLÉOR」と「CARITA」をフランスの化粧品会社のロレアルS.A.に譲渡したことに伴う特別利益を計上したこと、さらに、五反田オフィスなどの固定資産の売却益等により、前期比28.8％増となりました。

各種指標では、当期の連結売上高営業利益率は3.6％、連結ROE（自己資本当期純利益率）は9.4％、海外売上高比率は53.0％となりました。

経常利益

29,239百万円

前期比（増減率）	△43.1％

当期純損益

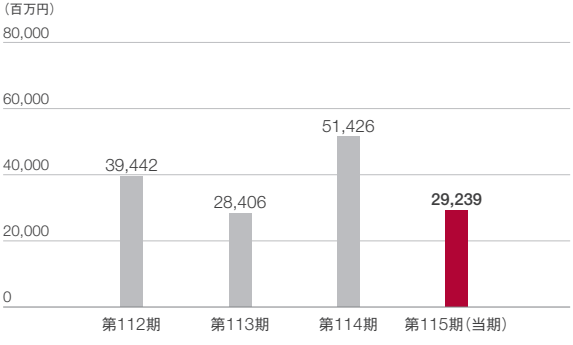
33,668百万円

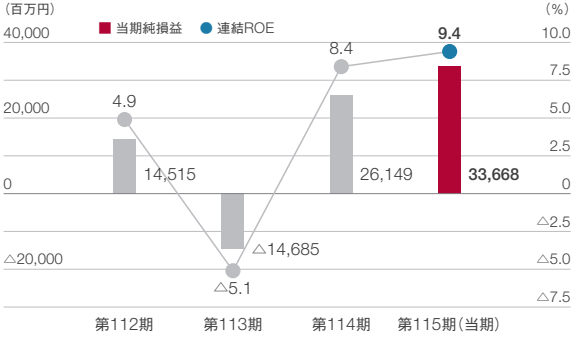
前期比（増減率）	+28.8％

連結ROE

9.4％

前期差（増減）	+1.0ポイント





2 | 事業別の取り組み

国内化粧品事業



「マキアージュ」

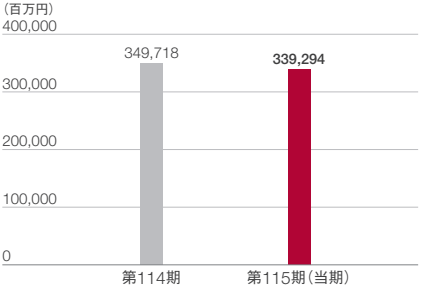
国内化粧品事業全体の売上高は3,392億9千4百万円（前期比3.0%減）となりました。化粧品事業・ヘルスケア事業ともに、消費税増税前の駆け込み需要の反動減によるマイナス影響が大きかったこともあり、前期の売上を下回りました。一方で、下期には化粧品事業においてブランドの刷新や新規導入などにより中・高価格帯を中心に回復傾向に転じるなど、2015年度に向けて明るい兆しが見られました。

営業利益は、売上減に伴う差益減などにより、300億3千9百万円（前期比23.9%減）となりました。

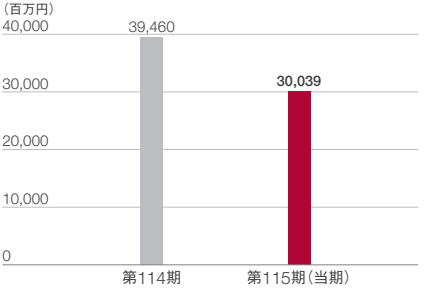
主要な事業内容

国内における化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売等）
ヘルスケア事業（美容食品、一般用医薬品の製造・販売）　**等**

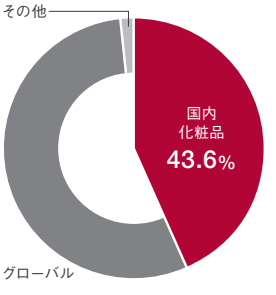
■売上高



■営業利益



■売上高構成比



化粧品事業

当期は、上期において消費税増税前の駆け込み需要の反動によるマイナス影響があった一方で、2014年10月より外国人観光客等に対する消費税の免税対象品に化粧品が加わったことをきっかけに、インバウンド売上（外国人観光客への売上）が大きく拡大するなど、ポジティブな要素も見られました。

このような中、当社では、2013年度に開始したマーケティング改革プロジェクトを継続し、2014年度からは“ICHIGANプロジェクト”として研究開発、商品開発、生産、コーポレートスタッフ、営業など全ての社員が一丸となってブランドの価値をお客さまにお届けする活動を続けてきました。その結果、大人のハリ肌をめざす保湿ケアブランド「エリクシール」や、上質で新しいオトナの美しさを実現するメーキャップブランド「マキアージュ」の店頭売上が伸長するなど、確かな手ごたえを得ることができました。さらに、ターゲット層であるシニアのお客さまのニーズを徹底的に調査し、お客さま起点を追求して発売したシニア向け総合ブランド「プリオール」も、シニアのヘアケアニーズに対応した「カラーケアシャンプー」や「カラーケアコンディショナー」などの商品がお客さまの高い支持を得ました。また、最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」や、グローバルブランド「SHISEIDO」の売上も好調に推移しました。



「プリオール」の黒髪メークヘアケア

このように、中・高価格帯が回復傾向にある一方で、低価格帯化粧品やシャンプーなどのトイレタリーやメンズカテゴリーの売上は厳しい競争環境の中で苦戦し、課題を残しました。中・高価格帯で成果を出している“ICHIGANプロジェクト”を一過性のもので終わらせず、常に全社一丸となってお客さまにブランド価値を伝えていく“ICHIGANマーケティング”に進化させるとともに、残された課題である低価格帯・トイレタリー・メンズ領域の強化による売上拡大をめざします。その皮切りとして、2015年3月にヘアケアブランド「TSUBAKI」を一新しました。

ヘルスケア事業

消費税増税前の駆け込み需要の反動減などにより、ヘルスケア事業全体の売上は前期を下回りましたが、美容食品の中心ブランド「ザ・コラーゲン」や顔の肌トラブルを治療する医薬品ブランド「イハダ」を全面リニューアルしたことにより、これらのブランドの売上が拡大しました。また、「イハダ」から雑貨品として新発売した花粉吸着防止スプレー「アレルスクリーン」が、花粉シーズンのお客さまニーズを的確に捉えたことで、スマッシュヒットを記録しました。



「イハダ　アレルスクリーン」

グローバル事業



「アルティミューン」

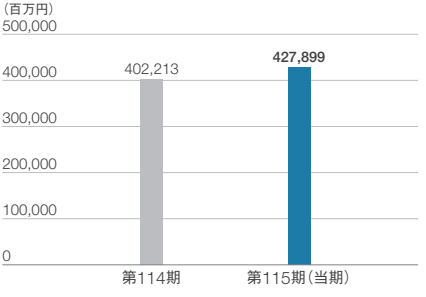
グローバル事業の売上高は、4,278億9千9百万円（前期比6.4%増）、現地通貨ベースでは前期比1.3%減となりました。化粧品事業は、米州で引き続き堅調な成長を果たし、欧州でも前期を上回る売上となりました。一方で、中国を含むアジアでは、流通在庫適正化の影響により前期を下回りました。プロフェッショナル事業は、欧州を中心に展開していたエステティックブランドを売却したことによる影響もあり、前期を下回りました。

営業損益は、中国・アジアでの利益減などにより、46億8千7百万円の損失となりました。

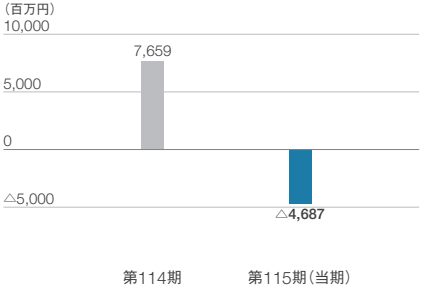
主要な事業内容

海外における化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売）
国内外におけるプロフェッショナル事業（理・美容製品の製造・販売等）　**等**

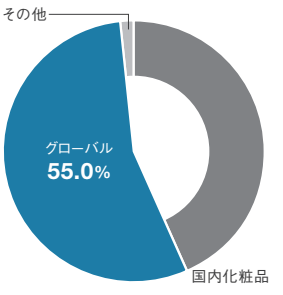
■売上高



■営業損益



■売上高構成比



化粧品事業

米州では、肌本来の美しさを引き出す美容液「アルティミューン」がヒットを記録したグローバルブランド「SHISEIDO」が好調に推移しました。また、好調を継続したメーキャップアーティストブランド「NARS」、ブランド初のリキッドファンデーション「BARESKIN」がヒットした「bareMinerals」、フレグランス事業なども売上成長を牽引しました。なお、2014年初めに発生したアメリカ物流センターでのトラブルは、現在は収束しており、上期の売上・利益にマイナス影響があったものの、スムーズに稼働しています。

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

最重点市場である中国では、事業の再構築に向け、お客さま起点のマーケティングの実践に向けたお客さまセグメンテーションプロジェクトを開始し、ブランドポートフォリオの見直しを行うなど、積極的な対応を進めました。売上については、事業再構築に向けた取り組みの一環として流通在庫水準の適正化を実施したことなどから、前期を下回りました。

また、中国以外のアジアにおいても、魅力ある売り場づくりと店頭活動への集中により今後の市場成長を取り込んでいくことを目的として、流通在庫水準の適正化を進めました。これらの活動の結果、中国を含むアジア全体の売上は前期を下回りましたが、店頭売上と出荷が健全に連動する環境が整ったことなどにより、2015年度以降の成長に向けた道筋をつけることができました。また、1958年の販売開始以来、代理店を通じたビジネスで順調に売上を伸ばしてきたインドネシアについて、事業基盤の強化をねらいに子会社を設立し、直接オペレーションを開始しました。

なお、2014年12月末日時点で、グローバルブランド「SHISEIDO」は世界89の国と地域（日本を含む）で販売されています。

■グローバルブランド「SHISEIDO」を展開している89の国と地域
（2014年12月末日現在）

米州	7
欧州・中近東・アフリカ	63
アジア・オセアニア（日本を含む）	19



プロフェッショナル事業

プロフェッショナル事業では、2010年よりアジアの市場開拓に注力しており、当期も中国、韓国、台湾で高い売上成長を続けました。またインドネシアなどの新規市場にも進出し、アジアでは前期を上回る売上となりましたが、「DECLÉOR」と「CARITA」のブランド売却による売上減の影響が大きかったため、海外全体では前期を下回りました。

国内では、主力ヘアケアラインの導入時期のずれや、直営美容室の集客率の低下などにより、前期を下回る売上となりました。

その他



羽田空港限定商品　東京おやつほっくりさっ栗ショコラ


資生堂パーラー　本店　サロン・ド・カフェ

その他の売上高は104億9千3百万円（前期比3.7%増）となりました。レストラン・小売ともに好調であった飲食業での売上伸長に加え、フロンティアサイエンス事業が堅調に推移したことから、前期を上回りました。

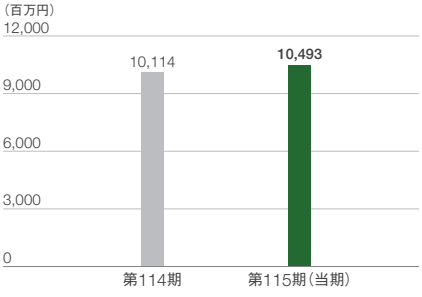
営業利益は、22億3千4百万円（前期比7.4%増）となりました。

主要な事業内容

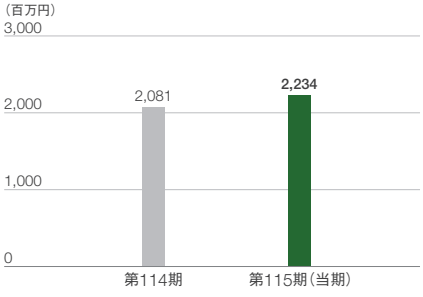
フロンティアサイエンス事業
（化粧品原料、医療用医薬品、美容医療用化粧品、精製・分析機器等の製造・販売）

飲食業　　等

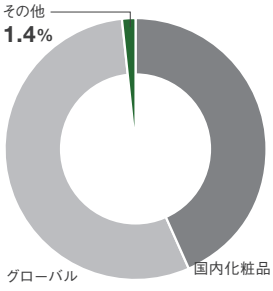
■売上高



■営業利益



■売上高構成比



飲食業を展開する株式会社資生堂パーラーでは、空港専用商品を開発するなどの取り組みの結果、デパートや駅・空港売店等での小売販売部門が好調に推移しました。レストラン部門も順調に売上を伸ばしたことから、株式会社資生堂パーラーとして過去最高の売上を計上しました。さらに、2013年10月にリニューアルオープンした最高級フレンチレストラン「ロオジエ」が2014年度も引き続き好調に推移して収益に貢献した結果、飲食業の売上は前期を上回りました。

また、フロンティアサイエンス事業では、消費税増税前の駆け込み需要の反動減の影響で、化粧品開発で培った技術を応用した高速液体クロマトグラフ（精製・分析機器）関連の売上が苦戦しましたが、医薬品や化粧品の原料として販売するヒアルロン酸に加え、美容皮膚研究から生まれた医療機関向け化粧品の「2e（ドゥーエ）」や「ナビジョン」の売上が引き続き好調に推移したことなどから、前期売上を上回りました。



医療機関向け化粧品「ナビジョン」

ICHIGANマーケティングの定着・恒常化

2014年度には、ブランドマネージャー制を導入し、ブランドごとに商品の開発から販売までの全ての責任と権限をブランドマネージャーに集約し、これに合わせて組織を変更しました。これまで課題であった縦割り組織の弊害を取り除き、一つのブランドについて研究開発、商品開発、生産、営業などの各機能を担うチームが一体となってブランド価値をつくり上げ、お客さまにお届けする体制を構築しました。その結果、国内化粧品事業で成果を上げた“ICHIGANプロジェクト”を一過性のプロジェクトではなく、常に取り組み続ける“ICHIGANマーケティング”として定着させることができたほか、他の事業に水平展開していくことも可能となりました。

経営管理精度の向上

経営管理システムの強化やデータの見える化の推進により、経営管理精度の向上に取り組みました。日本国内では、チャネル別・ブランド別の売上状況を日次で確認することができる仕組みを構築し、運用を開始しました。また、海外についても、日次でブランドやエリア、子会社別に売上を把握するシステムを確立しました。システム整備と経営層への強い意識づけがなされたことにより、機動的な経営判断が可能となりました。

新たな価値の創造に向けた研究開発

■お客さま起点の研究開発の継続

資生堂グループでは、お客さま意識の多様化と事業のグローバル化が加速する中、世界の主要都市のお客さまの肌や意識、行動、嗜好などの調査データに基づく研究開発に注力するとともに、化粧品に対する心理や購買動機など、お客さまインサイト（お客さまも気づいていない深層心理）に基づく価値開発を行ってきました。現在は、このお客さま起点の価値開発をさらに発展させ、お客さまのこころに共鳴するコトづくりをめざし、“知る”“つくる”“伝える”の3つの観点からの研究開発を進めています。

■国際化粧品技術者会（IFSCC）での評価

当社は、化粧品に関する科学領域で最も権威のある研究発表会であるIFSCC（国際化粧品技術者会）CongressとIFSCC Conferenceにおいて、継続的に高い評価を得ています。2014年度に開催されたIFSCC Congressでは、「顔の形状の老化メカニズムの解明」をテーマとした研究発表が最優秀賞を受賞し、世界の化粧品メーカーの中でも最多の通算23回受賞（最優秀賞19回、優秀賞4回）となりました。

■資生堂細胞加工培養センター（SPEC）の開設

2014年5月に、毛髪再生医療の事業化に向けた研究開発の中核施設として、神戸産業医療都市に資生堂細胞加工培養センター（SPEC）を開設しました。

当社は、脱毛症や薄毛に悩む方々に向けた毛髪再生

医療を早期に実現すべく、カナダのバイオベンチャー企業であるレプリセルライフサイエンス Inc.が研究開発している毛髪再生医療技術（RCH-01）について、日本を含むアジアを対象とした技術提携契約を締結しています。この契約の対象となっている技術は、医師が患者の頭皮をごくわずかに切除し、特定の細胞を採取して培養した後、脱毛部位に注入・移植し、退縮した毛包を再活性化させることで脱毛部位の健康な毛髪の成長を促す、自家細胞移植技術です。患者自身の細胞を用いることから免疫拒絶などの心配がなく、安全性の高い技術であり、当社ではこれをできるだけ早期に事業化することをめざしています。

■動物実験の廃止と動物実験代替法の公定化に向けた取り組み

当社は、動物実験代替法に基づく動物実験を一切伴わない化粧品の安全性保証体系を確立し、2013年4月以降に開発に着手する化粧品・医薬部外品における動物実験を廃止しました。さらに、動物実験代替法が各国・地域の法制度において正式な実験方法として公定化されるよう、積極的に公的関係機関に働きかけています。

当社は、公定化への動きが進んでいる動物実験代替法の一つである「h-CLAT」という試験方法の基盤技術について、日本国内における特許権を有しています。この「h-CLAT」について、経済協力開発機構（OECD）でのガイドライン化に目処がついたことから、社外での今後の活用を促進していくために、皮膚感作性試験に用いる場合には、当社が保有する特許を無償で実施できることとしました。また、この試験法や基盤技術を積極的に活用いただくために、これまで以上にこの技術に関する詳細なノウハウを公開し、不明な点等の問い合わせにも丁寧に対応しています。

持続的成長に向けた取り組み

■社員のダイバーシティ（多様性）の推進状況

資生堂グループでは、グローバル規模でダイバーシティを推進しており、さまざまな国や地域で、国籍や性別、年齢、雇用形態の違い、障がいの有無など、多様な属性、価値観、発想を持った社員が働いています。これらの多様なバックグラウンドを持つ社員の視点や思考を取り入れることで経営を強化していくことをめざし、全ての社員が存分に能力を発揮することができるよう、支援策を導入しています。中でも、資生堂グループのお客さまの9割は女性であり、女性の価値観や生活の現状、ニーズを理解した上で新たな商品・サービスを提供することが重要であることから、女性社員の活躍推進にも力を入れています。

2014年度末時点における全世界の資生堂グループの女性社員比率は84.3%、女性リーダー比率は50.3%、国内における女性社員比率は83.7%、女性リーダー比率は27.5%となりました。

これらに加えて、当社がこれまでの歴史の中で培ってきた強みやノウハウを活用しつつも時代や市場、お客さまの変化に素早く対応できる組織に変革することをねらいに、社外からもさまざまな分野について国内外で通用するプロフェッショナル人材を登用しています。

■化粧療法プログラムを通じた超高齢社会への貢献

当社では、2013年度より、継続的かつ発展的な事業展開をめざすソーシャルビジネスとして、“高齢者向け化粧療法プログラム”と“各種美容セミナー”を統合・再編したラ

イフクオリティー事業を展開しています。このうちの化粧療法プログラムのノウハウが、経済産業省が健康寿命延伸産業の基盤構築を目的として推進する「平成26年度健康寿命延伸産業創出推進事業」に採択され、有効性の検証を行いました。この検証は、地方独立行政法人　東京都健康長寿医療センターと共同で実施したもので、化粧療法プログラムは、健康度自己評価、抑うつ傾向の改善効果が確認され、健康寿命の延伸に有効であり、介護費用の削減効果が期待できることが確認されました。

今後は、この検証結果を化粧療法プログラムの更なる質の向上や高齢期の化粧の価値開発などに活用し、介護事業所をはじめとする医療機関や自治体等と連携し、さまざまな高齢者の健康寿命の延伸につながる活動として、化粧療法を全国で積極的に推進していきます。


地域在住高齢者を対象とした化粧療法プログラム

■環境活動

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

また、生物多様性の保全への取り組みも継続しています。

■環境活動事例

CO_2排出量削減への取り組み	・太陽光発電設備の稼働（資生堂アメリカ Inc.　イーストウィンザー工場、ダブリンインダストリーズ Inc.） ・風力発電設備の稼働（ゾートスインターナショナル Inc.　ジェニーバ工場） ・コージェネレーション（電気と熱を同時に発生させる熱電併給システム）の稼働（久喜工場）
生物多様性の保全への取り組み	・資生堂グループが使用するパーム油およびパーム核油の全量について、持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）が認証するもののみとする対応の継続（2013年度に切り替えを完了）

2 設備投資等の状況

	投資額（百万円）	主な投資の内容
有形固定資産	18,120	生産設備の改修・更新、海外における店頭の整備
無形固定資産	6,290	watashi+の追加開発、店頭情報機器の追加開発
長期前払費用	6,190	店舗カウンター・什器の設置
合　計	30,602	

3 資金調達の状況

当期における重要な資金調達はありません。

4 資生堂グループの連結損益および財産の状況の推移

区　分		第112期 2012年3月期	第113期 2013年3月期	第114期 2014年3月期	第115期(当期) 2015年3月期
売上高	(百万円)	682,385	677,727	762,047	777,687
営業利益	(百万円)	39,135	26,045	49,644	27,613
売上高営業利益率	(%)	5.7	3.8	6.5	3.6
経常利益	(百万円)	39,442	28,406	51,426	29,239
当期純利益または当期純損失	(百万円)	14,515	△14,685	26,149	33,668
1株当たり当期純利益または 1株当たり当期純損失	(円)	36.47	△36.90	65.65	84.44
自己資本当期純利益率	(%)	4.9	△5.1	8.4	9.4
包括利益	(百万円)	5,456	19,985	90,722	70,668
総資産	(百万円)	720,707	715,593	801,346	823,636
純資産	(百万円)	303,715	303,153	358,707	409,369
1株当たり純資産	(円)	729.89	721.21	849.42	970.00
自己資本比率	(%)	40.3	40.1	42.2	47.0
株価収益率	(倍)	39.2	—	27.7	25.3
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	52,599	42,040	84,320	32,134
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△20,668	△25,534	△16,799	11,538
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△35,482	△24,745	△47,462	△58,419
現金および現金同等物の期末残高	(百万円)	82,974	80,253	110,163	100,807

(注)1. △は損失または減少等、負の値を示しています。
2. 第113期は、買収した子会社に係るのれん等の減損損失のため、当期純損失を計上しました。このため、株価収益率は記載していません。
3. 第114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いました。当該会計方針の変更は遡及適用され、第113期の連結計算書類について遡及処理しています。

4. 当社単独の損益および財産の状況の推移

区　分		第112期 2012年3月期	第113期 2013年3月期	第114期 2014年3月期	第115期(当期) 2015年3月期
売上高	(百万円)	224,897	220,404	219,219	241,099
営業利益または営業損失	(百万円)	△2,320	3,280	6,051	19,074
経常利益	(百万円)	11,046	27,080	23,663	39,933
当期純利益	(百万円)	8,476	20,119	15,482	30,498
総資産	(百万円)	595,417	589,928	603,317	601,186
純資産	(百万円)	320,540	322,963	326,061	346,843

5 資本政策

1 資本政策の基本方針

当社は持続的成長に向けて、必要と判断されるタイミングで迅速・果断に投資を行うため株主資本の水準保持に努めます。その上で、フリーキャッシュフローやキャッシュコンバージョンサイクルを重視して、キャッシュ・フローとバランスシートのマネジメントの強化により、資本効率を意識した経営を実践します。

資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能な財務体質を維持すべく、ベンチマークとなる有利子負債比率は25％を目安としており、大型投資案件による資金調達が必要となった場合には、経営動向や財務状況および市場環境などを勘案して、最適な方法でタイムリーに実施します。

株主のみなさまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」をめざしています。これに基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして利益の拡大と資本効率の向上を図ります。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。

2 利益還元の状況の推移

区　分		第112期 2012年3月期	第113期 2013年3月期	第114期 2014年3月期	第115期(当期) 2015年3月期
1株当たり年間配当額	(円)	50	50	20	20(予定)
年間配当額	(百万円)	19,899	19,900	7,968	7,975(予定)
連結配当性向	(%)	137.1	—	30.5	23.7(予定)

(注)1. 第115期(当期)の1株当たり年間配当額および年間配当額は、本定時株主総会の第1号議案(剰余金の配当の件)が原案どおり可決されることを前提とした金額です。
2. 第113期の連結配当性向は、同期に当期純損失を計上したことから、算出していません。

6 対処すべき課題

1 企業理念および中長期戦略

Our Mission, Values and Way(企業理念)

当社は、2015年4月にOur Mission、Our ValuesおよびOur Wayで構成する企業理念体系を一部改定しました。

Our Missionで定めている資生堂の企業使命は「美しい生活文化の創造」です。これは、資生堂の使命が、化粧品事業を中核としつつも美を通じたさまざまな領域に及ぶことを表しています。このことを明確化するために、和文の表現はそのままに、英訳の表現を変更しました。また、Our Valuesについては、社員が“革新こそが成長を生み出す”ということを強く意識するよう、革新（Innovation）に重点を置いた構成に変更しました。そして、資生堂グループで働

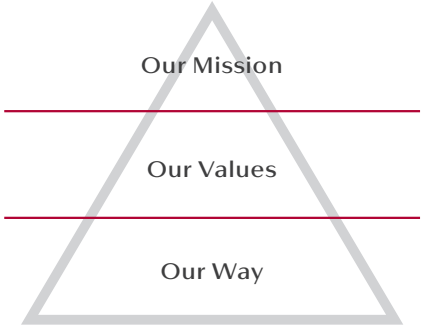
く一人ひとりがとるべき行動を定めた行動基準であるOur Wayについては、“お客さまとともに歩む”という姿勢を明確にし、また、全てのステークホルダーとともに共通の価値を創造していく“Creating Shared Value（共通価値の創造）”という考えに基づき改定を実施しました。

資生堂グループは、この新しい企業理念体系のもと、変わりゆく世界中のお客さまとともに美しい生活文化を創造し、美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会を実現することで、持続的に企業価値を向上させていきます。全ての活動を貫く基本軸に“お客さま起点”を据え、この先50年、100年輝き続ける会社となることをめざします。

■資生堂グループの企業理念

Our Mission, Values and Way

資生堂グループ企業理念



経営戦略
3カ年計画・年度計画

事業戦略
3カ年計画・年度計画

日常業務

Our Mission

We cultivate relationships with people
We appreciate genuine, meaningful values
We inspire a life of beauty and culture.

私たちは、多くの人々との出会いを通じて、
新しく深みのある価値を発見し、
美しい生活文化を創造します

Our Values

In Heritage, Excellence
In Diversity, Strength
In Innovation, Growth

伝統は、優位を築く基となり
多様性は、人材と組織を強め
そして革新こそが成長を生み出します

Our Way

All members of Shiseido Group pursue
shared and sustainable growth with all stakeholders.

資生堂グループ全社員は、持続的発展をめざして行動します

With Consumers
お客さまとともに

With Business Partners
取引先とともに

With Employees
社員とともに

With Shareholders
株主とともに

With Society and the Earth
社会・地球とともに

中長期戦略　VISION 2020

当社は、2020年度を一つの節目とし、それまでに何に取り組み、どのような会社になるのかといったビジョンをまとめ、2014年12月17日に中長期戦略 VISION 2020として発表しました。

当社は、2020年度までに“成長エネルギーが充満した会社”“若々しさがみなぎる会社”“世界中で話題になる会社”“若者があこがれてやまない会社”そして“多様な文化が混じりあう会社”となることをめざし、これを実現することで、社会に存在価値が認められ、100年先も輝き続ける会社となるための原型をつくり上げていきます。そのために、化粧品を主軸に据えつつ美しい生活文化の創造にかかわる周辺事業にまで事業ドメインを拡大すること、グローバル化を推進すること、そして資生堂の強さの源泉であるイノベーション力を強化していくことに取り組んでいきます。

定量的な目標としては、2020年度の連結営業利益を1,000億円超、ROEを12%以上と定めました。これらの目標を達成するために、連結売上高は1兆円レベルまで引き上げることをめざします。

具体的な戦略推進にあたっては、2020年度までの期間を、2015年度から2017年度までの3カ年と、2018年度から2020年度までの3カ年に分け、最初の3年間を事業基盤の再構築の期間、後半の3年間を成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置づけ、以下のロードマップに記載の各種取り組みを実施していきます。

■2020年度に向けたロードマップ



2 | 2015年度から2017年度までの3カ年計画

戦略の全体像と数値目標

2015年度から2017年度までの事業基盤の再構築の期間の中でも、特に2015年度・2016年度にマーケティングと研究開発への投資を強化し、成長を実現するための基盤を集中的につくり上げます。これらの投資の強化と同時に、その実現のための原資を確保するべく、引き続き構造改革にも取り組みます。

特に力を入れていくのは、全社でマーケティングに取り組む“グローバルマーケティングカンパニー”への進化、お客さまへの新たな価値を生み出すためのイノベーションの強化、そしてこれらを支える人材・組織の強化です。

この3カ年では、日本を収益基盤に、海外を成長ドライバーに位置付け、最終年度である2017年度の連結売上高9,000億円超、営業利益500～600億円を目標とし、ROEは9～10%をめざします。

アクティブコンシューマーのニーズに応えるブランドポートフォリオの再構築

社会や消費活動が多様化し、自身の選択眼で消費を行う“アクティブコンシューマー”が一層存在感を増しています。当社では、そのようなお客さまのニーズに応え、お客さまとつながり、愛され続けるブランドを作ることが重要であると考えています。 お客さまの求める価値をベースに、ポートフォリオ上で重なり合うブランドやお客さまニーズの低いブランドを整理・統合することで、幅広いお客さまのニーズに応えつつ無駄のない投資を実現し、強いブランドづくりを進めます。

これに向け、ブランド改廃ルールの明確化を行うなどブランドのライフサイクルマネジメントを徹底し、一定の売上規模と収益性をクリアし続けるブランドを厳選していきます。当社のこれまでのブランドではカバーしきれないお客さまのニーズにお応えするために必要な場合は、M&Aによるブランドの獲得も検討していきます。

また、当社の象徴的なブランドである「SHISEIDO」について、ブランドのアイデンティティーとイメージの強化を行います。まず、コーポレートロゴとしての「SHISEIDO」を、“アクティブ”“躍動感”“前向き”“エネルギーに満ちた”といった印象を強め、存在感を高めるために、デザインを変更しました。



新コーポレートロゴ

さらに、ブランドイメージの統一の観点などからSHISEIDOの社名を使用できるブランドの範囲を検討し、今後はグローバルブランド「SHISEIDO」と「SHISEIDO Professional」の2つのブランドで使用していくこととしました。これら以外のブランドについては、「マキアージュ」や「エリクシール」など、それぞれのブランド名やロゴを前面に出して訴求していきます。

そして、ブランドの価値をお客さまにお伝えする最前線に立ち、ブランド強化の鍵を握るビューティーコンサルタントの活性化や優秀な人材の確保をねらいに、日本や中国においてビューティーコンサルタント体制の見直しを行います。日本においては、正社員としての採用や契約社員から正社員への登用を促進するほか、成果を出した者に報いることができる評価・処遇制度への改定などを行います。

マトリクス新組織体制への移行

2016年度からの本格稼働をめざし、2015年度から、ブランド軸と地域軸のマトリクス新組織体制への移行を開始します。これは“Think Global, Act Local（グローバルな視点で考えながら、現地・現場に密着した活動を進める）”の考え方のもと、強いブランドを育成し、各エリアに適したマーケティングを実行するための改革です。

お客さまの接点タイプ別に、当社の事業をプレステージ、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナルなどのブランド事業に区分し、さらに全世界の地域・市場を日本、中国、アジア、米州、欧州、トラベルリテールに区分した上で、それぞれの掛け合わせで最適な組織体制を構築していきます。

マトリクス新組織体制への移行にあたっては“現地・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）”という4つの要素を重視していきます。 これまでのように各地域に“販売会社”を設置するのではなく、その地域の事業活動の全てについて責任と権限を持つ“地域ごとの本社”を設置する“地域本社制”を導入し、現地・現場のニーズとノウハウを最大限に活かし、現地で研究開発、商品開発、

マーケティング、営業活動を行うことができる体制を構築していきます。

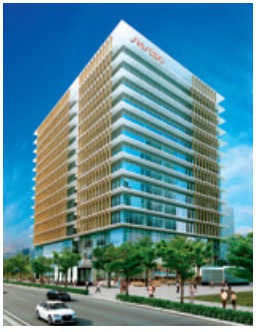
その一環として、まず日本国内で、これまで本社と販売会社に分かれて存在していた商品開発やマーケティング、営業の機能を集約化して日本地域本社としていきます。

イノベーションを生み出すための研究開発の強化

研究開発においては、先進の基礎技術を基にした革新的な製品開発を推進し、マーケティングとの連動・融合を図ります。現在、連結売上高に占める研究開発費の比率は1.8％ですが、2020年度にはこれを2.5％へと拡大し、全世界の研究所の人員を現在の約1,000名から1,500名まで増員します。

また、研究開発分野においても現地化を進めます。日本・中国・東南アジア（タイ）・ヨーロッパ（フランス）・アメリカの各研究所の規模を拡大し、お客さまインサイトに基づく研究開発を世界各地で行う体制を整備します。これにより、今まで以上に現地ニーズを捉えた製品開発を実現し、現地でのマーケティングとの連携も強化していきます。

一方で、将来の成長を支えるための基礎・基盤研究の拠点は、引き続き当社のオリジンである日本に置き、この分野を徹底的に強化していきます。このための新たな研究拠点として、グローバルイノベーションセンター（仮称）を横浜・みなとみらい21地区に設立し、ここにダイバーシティに富んだ研究開発人材を集め、世界中の叡智を結集することで、イノベーションの創出を加速します。なお、グローバルイノベーションセンター（仮称）は、2018年度末に稼働開始の予定です。



グローバルイノベーションセンター（仮称）
建物全景イメージ

成長への礎を築き、投資原資を生み出すための構造改革

2014年度から着手した構造改革をより強力に世界全地域で推進し、原価、マーケティングコスト、在庫/サプライチェーンマネジメント、バックオフィスコスト、人件費・生産性の各項目の合計で2017年度までに300～400億円の投資原資を捻出していきます。

この構造改革で得られた投資原資は、店頭の整備や化粧品サンプル、広告宣伝など、お客さまに直接届くマーケティング投資や研究開発投資等に振り向けていき、売上成長の加速につなげていきます。

グローバルコンプライアンスの確立

企業が社会に存在価値を認められ、持続的な成長を実現するには、帰属する社会や地球環境が健全な状態であることが不可欠となります。当社が100年先も輝き続ける会社であるためには、事業環境の健全な発展や地球環境の保全に努めるだけでなく、取引先をはじめとするビジネスパートナーともその認識を共有し、ともに課題の解決に取り組む

ことが必要であると考えています。サプライチェーンのグローバル化に伴い、取引先におけるさまざまな問題の発生を回避しながら、安全性や品質を確保した資材調達等を行うことがますます重要となっており、これに対応するため、当社では“人権”“法令遵守”“労働慣行”“知的財産の保護および機密の保持”“環境保全”および“公正な取引”の6つの項目について定めた「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」を策定・運用しています。国内外のサプライヤーとの間でこの行動基準の遵守のための覚書を締結するとともに、国内の主要取引先についてはアンケート等を通じて遵守状況を確認しています。

また、全世界のグループ会社で直面するさまざまなリスクを洗い出し、評価し、事前に備えておくこと、そしてリスク発生時に速やかに対応して被害を極小化することを可能とするための仕組みづくりと、その維持に努めています。また、社内外に複数の相談窓口や通報窓口を設置・運用することで、不正行為の早期発見と未然防止を図っています。

これらの取り組みを含め、資生堂グループのコンプライアンス活動は、当社の取締役会が直轄するCSR委員会で全て統括しており、今後も継続的に状況の変化を把握し、必要な対策を講じることでグローバルでのコンプライアンス体制を強化していきます。

社会の課題と期待に応える取り組み

当社では、企業の社会的責任（CSR）について、リスクを最小化して企業価値を守り、企業の存続を確保することに主眼を置いた基本的なCSR活動と、企業価値を高めて成長に結びつけることができる資生堂らしいCSR活動に取り組んでいます。資生堂らしいCSR活動には、新しい美しさや豊かな暮らしの提案、社会貢献活動も含まれており、資生堂グループの強みを活かすことができる“女性・化粧（美容）”“文化”“環境”の3つを主な活動領域と定めています。

特に、当社は国際的ガイドラインであるWEPs（女性のエンパワーメント原則）への署名企業として、女性の社会的地位の向上や活躍支援について主導的な役割を果たしていくことが重要な使命の一つと捉えています。2016年度中に資生堂グループにおける国内の女性リーダー比率30％を達成することをめざすなど、自社における男女共同参画の促進に加え、次世代の指導的女性研究者の育成に貢献するため、自然科学分野を専攻する女性研究者への研究支援活動を行っています。さらに、2013年度より国際協力機構（JICA）の助成金支援を受けて実施してきたバングラデシュの農村部における女性の社会進出を支援する活動を、今後も継続していきます。この活動は、現地の女性のエンパワーメントを通じて当社のイノベーションも実現していくものです。これまでに“水・汗に触れても紫外線防御効果が落ちずに高まる”という日やけ止めの新技術の開発の端緒を得るなどの成果を上げています。

環境面では、環境活動の柱である「商品のライフサイクル全体での環境対応」に向け、レフィル対応商品の積極的な開発・採用に引き続き取り組むほか、全世界でのCO_2排出量の削減をめざした取り組みや、生物多様性の保全のための取り組みを継続して推進していきます。

また、文化面での活動として行っている芸術文化支援（協賛）活動なども継続していきます。

3 2015年度計画

決算期（事業年度の末日）の変更

当社は、全ての連結子会社と決算期を統一してグループ一体となった経営を推進するとともに、業績等の経営情報の適時適切な開示による経営の透明性と質の向上を図ることを目的に、決算期を変更することとしました。本総会で株主のみなさまにご承認いただくことを前提に、2015年度より12月末日を事業年度の末日とすることを予定しています。これにより、2015年度は、日本国内は2015年4月から12月までの9カ月間、海外は2015年1月から12月までの12カ月間での決算となります。

2015年度の見通し

2015年度は“成長とスピード”をキーワードに、経営管理精度の向上やお客さま起点のマーケティングの更なる強化、お客さまの変化に対応する組織変革など、2014年度に洗い出された課題の解決を進めます。国内では、店頭売上の回復の一層のスピードアップを、海外では欧州・米州での収益性の改善や中国の事業改革を実行していきます。

■2015年度連結業績予想（2015年4月1日～2015年12月31日）

売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	1株当たり当期純利益
百万円	百万円	百万円	百万円	円
730,000	28,000	28,000	10,000	25.07

（注）2015年度の連結業績予想値は、決算期変更を予定しているため、当社および3月決算の子会社は、4月から12月の9カ月間を、12月決算の子会社は1月から12月の12カ月間を連結対象期間としています。

1.2 資生堂グループの概要（2015年3月31日現在）

1 主要な事業内容

区　分	主要な事業内容
国内化粧品事業	国内における化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売等） ヘルスケア事業（美容食品・一般用医薬品の製造・販売）　等
グローバル事業	海外における化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売） 国内外におけるプロフェッショナル事業（理・美容製品の製造・販売等）　等
その他	フロンティアサイエンス事業（化粧品原料、医療用医薬品、美容医療用化粧品、精製・分析機器等の製造・販売） 飲食業　等

2 主要な拠点

本店所在地　東京都中央区銀座七丁目5番5号

本社事務所（汐留オフィス）　東京都港区東新橋一丁目6番2号

工場

名　称	所　在　地
鎌倉工場	神奈川県鎌倉市
掛川工場	静岡県掛川市
大阪工場	大阪府大阪市東淀川区
久喜工場	埼玉県久喜市
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム ドンナイ県 ビエンホア市
上海卓多姿中信化粧品有限公司	中国 上海市
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京市
上海華妮透明美容香皂有限公司	中国 上海市
台湾資生堂股份有限公司　中壢工場	台湾 桃園縣 中壢市
資生堂アメリカ Inc.　イーストウィンザー工場	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
ダブリンインダストリーズ Inc.	アメリカ ニュージャージー州 モンロータウンシップ
ゾートスインターナショナル Inc.　ジェニーバ工場	アメリカ ニューヨーク州 ジェニーバ市
資生堂インターナショナルフランス S.A.S.　バル・ド・ロワール工場	フランス ロワレ県 オルレアン・オルム市
資生堂インターナショナルフランス S.A.S.　ジアン工場	フランス ロワレ県 ジアン市

（注）鎌倉工場は、2015年3月末に閉鎖しました。

研　究　所

名　称	所　在　地
リサーチセンター（新横浜）	神奈川県横浜市都筑区
ビューティークリエーション研究センター	東京都港区
資生堂細胞加工培養センター	兵庫県神戸市
資生堂（中国）研究開発中心有限公司	中国 北京市
資生堂東南アジアリサーチセンター	タイ バンコク市
資生堂ヨーロッパリサーチセンター	フランス オートドセーヌ県 ブローニュ市
資生堂インターナショナルフランス R&D	フランス ロワレ県 オルレアン・オルム市
資生堂アメリカリサーチセンター	アメリカ ニュージャージー州 イーストウィンザー市
ゾートスインターナショナルInc. R&D	アメリカ コネチカット州 ダリエン市

3 重要な子会社の状況（資生堂グループの主要な拠点）

会　社　名	所在地	資本金または出資金	議決権の所有割合	主要な事業内容
資生堂販売株式会社	東京都港区	百万円 100	% 100.0	化粧品等の販売
資生堂フィティット株式会社	東京都中央区	百万円 10	100.0	化粧品等の販売
株式会社資生堂インターナショナル	東京都中央区	百万円 30	100.0	化粧品等の販売
株式会社ザ・ギンザ	東京都中央区	百万円 100	98.2	化粧品等の販売
資生堂薬品株式会社	東京都中央区	百万円 100	100.0	一般用医薬品等の販売
株式会社エフティ資生堂	東京都中央区	百万円 100	100.0	トイレタリー製品の販売
資生堂プロフェッショナル株式会社	東京都中央区	百万円 250	100.0	理・美容室向け化粧品等の販売
資生堂美容室株式会社	東京都中央区	百万円 100	100.0	美容サロンの運営
資生堂アメリカズCorp.	アメリカデラウェア	千米ドル 403,070	100.0	アメリカ地域における持株会社、化粧品等の販売
資生堂アメリカInc.	アメリカニューヨーク	千米ドル 28,000	—（100.0）	化粧品等の製造
ベアエッセンシャルInc.	アメリカデラウェア	米ドル 0.01	—（100.0）	ベアエッセンシャルグループの持株会社
ベアエッセンシャルビューティーInc.	アメリカデラウェア	米ドル 1.00	—（100.0）	化粧品等の販売

会　社　名	所在地	資本金または出資金	議決権の所有割合	主要な事業内容
			%	
ゾートス インターナショナルInc.	アメリカ コネチカット	千米ドル 25,000	— (100.0)	ゾートスグループの持株会社、理・美容室向け化粧品等の製造・販売
資生堂インターナショナルヨーロッパS.A.	フランス パリ	千ユーロ 256,133	100.0	ヨーロッパ地域の持株会社
資生堂インターナショナルフランスS.A.S.	フランス パリ	千ユーロ 36,295	— (100.0)	化粧品等の製造
資生堂ドイチュラントGmbH	ドイツ デュッセルドルフ	千ユーロ 5,200	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂コスメティチ(イタリア)S.p.A.	イタリア ミラノ	千ユーロ 2,400	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂ヨーロッパS.A.S.	フランス パリ	千ユーロ 9,000	— (100.0)	化粧品等の販売
資生堂ロシアLLC.	ロシア モスクワ	千ロシアルーブル 106,200	— (100.0)	化粧品等の販売
ボーテプレステージインターナショナルS.A.	フランス パリ	千ユーロ 17,760	— (100.0)	ボーテプレステージインターナショナルグループの持株会社、デザイナーズフレグランス製品等の販売
資生堂(中国)投資有限公司	中国 上海	千中国元 565,093	100.0	中国の持株会社、化粧品等の販売
上海卓多姿中信化粧品有限公司	中国 上海	千中国元 418,271	26.3 (92.6)	化粧品等の製造
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京	千中国元 94,300	32.0 (65.0)	化粧品等の製造・販売
資生堂香港有限公司	中国 香港	千香港ドル 123,000	100.0	化粧品等の販売
台湾資生堂股份有限公司	台湾 台北	千ニュー台湾ドル 1,154,588	51.0	台湾の持株会社、化粧品等の製造・販売
資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd.	シンガポール	千米ドル 48	— (100.0)	化粧品等の販売
株式会社資生堂パーラー	東京都 中央区	百万円 100	99.3	飲食業
匿名組合セラン	東京都 千代田区	百万円 11,600	— [100.0]	不動産の賃貸

(注)議決権の所有割合の(　)内は、間接所有割合を含んでいます。[　]内は、緊密な者または同意している者の所有割合です。

4 従業員の状況

区　分	従業員数	前期比増減
	名	名
国内化粧品事業	11,932 [7,600]	△231 [△172]
グローバル事業	20,572 [5,008]	+168 [△279]
その他	496 [340]	+9 [△9]
合　計	33,000 [12,948]	△54 [△460]

(注)1. △は減少を示しています。
2. 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。
3. 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は84.3%、日本国内における女性従業員比率は83.7%です。

5 主要な借入先

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	39,316 百万円 3,020 千米ドル 6,100 百万ウォン

2. 当社が発行する株式に関する事項（2015年3月31日現在）

1 発行可能株式総数　1,200,000,000株

2 発行済株式の総数　400,000,000株（自己株式1,173,894株を含む）

3 株主数　53,008名

4 大株主

株主名	当社株式の保有状況	
	持株数	持株比率
	千株	%
JP MORGAN CHASE BANK 380055	29,703	7.44〈7.42〉
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	28,377	7.11〈7.09〉
株式会社みずほ銀行	21,226	5.32〈5.30〉
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	13,594	3.40〈3.39〉
資生堂従業員自社株投資会	9,405	2.35〈2.35〉
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	5,934	1.48〈1.48〉
日本生命保険相互会社	5,615	1.40〈1.40〉
三井住友海上火災保険株式会社	5,600	1.40〈1.40〉
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	5,286	1.32〈1.32〉
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	5,227	1.31〈1.30〉

（注）1. 持株比率は、以下の注記も含めて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。なお、〈　〉内の持株比率は自己株式を含めた発行済株式の総数で算出しています。

2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）および日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）の持株数は、全て信託業務に係る株式です。

3. 株式会社みずほ銀行の持株数21,226千株には、同社を名義人とした11,226千株のほか、「みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口再信託受託者資産管理サービス信託銀行株式会社」を名義人とした、同社の退職給付信託10,000千株（議決権留保型6,000千株、議決権放棄型4,000千株）を含めています。なお、同社から、2014年5月22日付で共同保有者合計で32,157千株（持株比率8.06%）を保有しており、そのうち、23,526千株（同5.89%）を同社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出され、当社はその写しの送付を受けています。

4. 三井住友信託銀行株式会社から、2014年8月21日付で共同保有者合計で20,060千株（持株比率5.02%）を保有しており、そのうち14,600千株（同3.66%）を同社が保有している旨の大量保有報告書が関東財務局長に提出され、当社はその写しの送付を受けています。しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

5. キャピタル・リサーチ・アンド・マネージメント・カンパニーから、2014年10月22日付で32,714千株（持株比率8.20%）を保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出され、当社はその写しの送付を受けています。しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

6. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2015年2月2日付で共同保有者合計で30,281千株（持株比率7.59%）を保有しており、そのうち23,775千株（同5.96%）を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出され、当社はその写しの送付を受けています。しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

3. 当社が保有する株式に関する事項(2015年3月31日現在)

1 当社の政策保有に関する方針

当社は、株式の政策保有を以下の方針で行っており、必要最低限の保有水準としています。

1. 単なる安定株主としての政策保有は、コーポレートガバナンスの観点から行わない。
2. 株式の保有は、配当等のリターンも勘案しつつ、業務の円滑な推進等のビジネス上のメリットがある場合に限る。
3. 保有する株式については、主にビジネス上のメリット等の観点から定期的に検証を行い、必要性が薄れてきた銘柄を中心に縮小を図る。

2 当社の政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

議案の趣旨確認等、必要がある場合には、投資先企業と対話を行います。

3 当社が純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
	百万円
97	21,464

4 当社が純投資目的以外の目的で保有する上場投資株式のうち貸借対照表計上額上位10銘柄（貸借対照表計上額が資本金額の1%を超える銘柄を含む）

銘　柄	株式数	貸借対照表計上額	主な取引内容	保有目的
	千株	百万円		
株式会社みずほフィナンシャルグループ	16,625	3,509	当該会社の子会社との金融取引	業務のより円滑な推進のため
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,496	1,856	当該会社の子会社との金融取引	
小野薬品工業株式会社	117	1,588	商品販売	
凸版印刷株式会社	1,628	1,507	商品包装資材・販促用具購入	
東京海上ホールディングス株式会社	300	1,361	当該会社の子会社との保険取引	
大日本印刷株式会社	871	1,018	商品包装資材・販促用具購入	
株式会社Paltac	600	1,013	商品販売	
損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社	221	826	当該会社の子会社との保険取引	
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社	239	806	当該会社の子会社との保険取引	
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	1,432	709	当該会社の子会社への株主名簿管理業務委託、金融取引	

（注）1. 当社には純投資目的での保有株式はありません。
2. 上記銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えています。

4. 当社の新株予約権等に関する事項（2015年3月31日現在）

当社は、取締役、執行役員を対象とした新株予約権を発行しています。これらは長期インセンティブとしての役員等を対象としたストックオプションです。

2015年3月31日現在において、当社が発行している新株予約権の目的である株式の総数は、同日現在の自己株式を控除した発行済株式の総数に対し、以下の割合となります。

新株予約権の目的である株式の総数	発行済株式の総数（自己株式を除く）に対する割合
株 1,061,000	% 0.26

これらの新株予約権は、当社の取締役および執行役員が株主のみなさまと利益意識を共有することを主眼に、長期的な株主価値の増大と報酬を連動させるためのストックオプションとして発行したものです。2008年度に改定された現役員報酬制度における業績連動報酬の一つとして、新株予約権の行使に際して出資される金銭の額を1円とする株式報酬型のストックオプションと、2007年度までの前役員報酬制度における業績連動報酬の一つとして、新株予約権の行使に際して出資される金銭の額を時価をベースに算出したストックオプションがあります。

なお、本新株予約権は当社の社外取締役および監査役には割り当てていません。

■ 当期中に発行した新株予約権

	新株予約権の発行日	発行時の割当対象者	新株予約権の払込金額	新株予約権の行使に際して出資される金銭の額	新株予約権の権利行使期間	2015年3月31日現在	
						保有状況および新株予約権の数	新株予約権の目的である株式の種類と数
職務執行の対価として交付した新株予約権	2014年8月28日	当社取締役および執行役員等18名	1,898.5円	1株当たり1円	2017年8月1日～2029年7月31日	当社取締役5名701個	当社普通株式70,100株
						当社取締役を兼務しない執行役員11名529個	52,900株
						その他2名113個	11,300株

（注）1. 当事業年度中に新株予約権を交付した者の人数と交付した新株予約権の数およびその目的である株式の種類と数の内訳は、上記表中の2015年3月31日現在における「保有状況および新株予約権の数」欄および「新株予約権の目的である株式の種類と数」欄に記載のとおりです。
2. 割当対象者には、第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名を含みます。

■過年度に発行した新株予約権

	新株予約権の発行日	発行時の割当対象者	新株予約権の払込金額	新株予約権の行使に際して出資される金銭の額	新株予約権の権利行使期間	2015年3月31日現在	
						保有状況および新株予約権の数	新株予約権の目的である株式の種類と数
有利発行として交付した新株予約権	2005年7月28日	当社取締役および執行役員26名	無償	1株当たり1,481円	2007年7月1日～2015年6月28日	その他3名38個	当社普通株式38,000株

	新株予約権の発行日	発行時の割当対象者	新株予約権の払込金額	新株予約権の行使に際して出資される金銭の額	新株予約権の権利行使期間	2015年3月31日現在	
						保有状況および新株予約権の数	新株予約権の目的である株式の種類と数
職務執行の対価として交付した新株予約権	2006年8月23日	当社取締役および執行役員23名	無償	1株当たり2,300円	2008年8月1日～2016年7月30日	その他23名141個	当社普通株式141,000株
	2007年8月23日	当社取締役および執行役員21名	無償	1株当たり2,615円	2009年8月1日～2017年7月30日	当社取締役1名22個	当社普通株式22,000株
						その他20名137個	137,000株
	2008年8月21日	当社取締役および執行役員19名	2,381円	1株当たり1円	2011年8月1日～2018年7月30日	当社取締役2名12個	当社普通株式12,000株
						当社取締役を兼務しない執行役員1名3個	3,000株
						その他2名6個	6,000株
	2009年8月28日	当社取締役および執行役員19名	1,468円	1株当たり1円	2012年8月1日～2019年7月31日	当社取締役2名182個	当社普通株式18,200株
						当社取締役を兼務しない執行役員1名47個	4,700株
						その他7名415個	41,500株

	新株予約権の発行日	発行時の割当対象者	新株予約権の払込金額	新株予約権の行使に際して出資される金銭の額	新株予約権の権利行使期間	2015年3月31日現在	
						保有状況および新株予約権の数	新株予約権の目的である株式の種類と数
職務執行の対価として交付した新株予約権	2010年8月30日	当社取締役および執行役員18名	1,757円	1株当たり1円	2013年8月1日～2020年7月31日	当社取締役4名240個	当社普通株式24,000株
						当社取締役を兼務しない執行役員2名78個	7,800株
						その他6名298個	29,800株
	2011年8月30日	当社取締役および執行役員17名	1,294円	1株当たり1円	2014年8月1日～2026年7月31日	当社取締役4名326個	当社普通株式32,600株
						当社監査役1名53個	5,300株
						当社取締役を兼務しない執行役員2名106個	10,600株
						その他9名1,006個	100,600株
	2012年8月30日	当社取締役および執行役員19名	1,001円	1株当たり1円	2015年8月1日～2027年7月31日	当社取締役4名446個	当社普通株式44,600株
						当社監査役1名68個	6,800株
						当社取締役を兼務しない執行役員5名340個	34,000株
						その他9名1,236個	123,600株

	新株予約権の発行日	発行時の割当対象者	新株予約権の払込金額	新株予約権の行使に際して出資される金銭の額	新株予約権の権利行使期間	2015年3月31日現在	
						保有状況および新株予約権の数	新株予約権の目的である株式の種類と数
職務執行の対価として交付した新株予約権	2013年8月29日	当社取締役および執行役員16名	1,434円	1株当たり1円	2016年8月1日～2028年7月31日	当社取締役4名235個	当社普通株式23,500株
						当社監査役1名38個	3,800株
						当社取締役を兼務しない執行役員7名266個	26,600株
						その他4名297個	29,700株

（注）2015年3月31日現在における当社監査役保有分は、新株予約権発行時に当該監査役が執行役員の地位にあったときおよび取締役執行役員の地位にあったときに付与されたものです。

5. 当社のコーポレートガバナンスの状況と役員等に関する事項

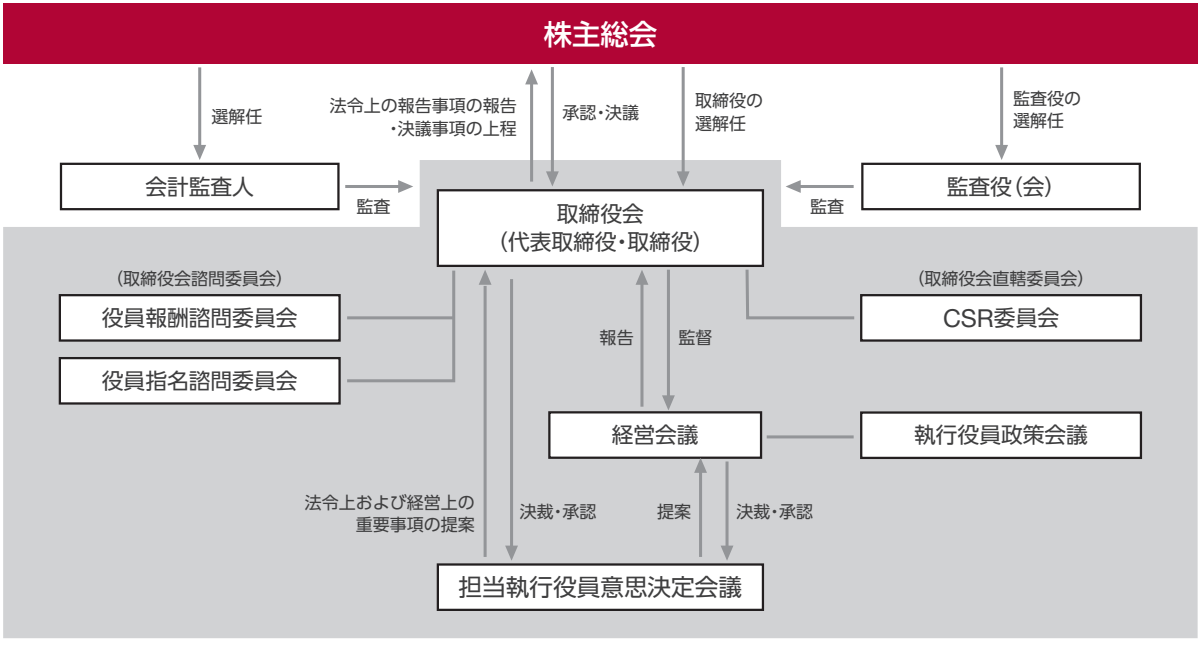
1 当社のコーポレートガバナンスの基本方針

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

2 経営・業務執行体制の概要

1 当社のコーポレートガバナンス体制

2015年3月31日時点の当社のコーポレートガバナンスの体制は、以下のとおりです。



〈執行役員関連会議〉

経営会議

業務執行を担当する執行役員による会議体で、重要案件の業務遂行を決裁する。

執行役員政策会議

執行役員により、当社の中長期的な戦略を討議し、その方向性を定めていく。

このほか、各執行役員が担当業務部門において、業務執行に係る意思決定を行うほか、取締役会や経営会議への提案事項等を審議する場として、各執行役員は担当執行役員意思決定会議を行う。

〈取締役会諮問委員会〉

役員報酬諮問委員会

役員報酬制度、役員業績評価などを取締役会に答申する。2014年度は計3回開催し、2014年度の役員賞与、2015年度から2017年度までの3カ年に係る新たな報酬制度についての検討等を行った。

（委員長：岩田彰一郎社外取締役、委員：社外取締役2名、業務執行取締役2名、社外委員1名）

役員指名諮問委員会

役員候補者の選抜・役員の昇降格などを取締役会に答申する。2014年度は計3回開催し、取締役・監査役・執行役員の体制案を策定したほか、昇格・登用・退任、外部からの採用者に関する検討等を行った。

（委員長：上村達男社外取締役、委員：社外取締役2名、業務執行取締役2名）

〈取締役会直轄委員会〉

CSR委員会

資生堂グループ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、社会からの要請事項や期待内容を把握し、CSR活動の方向性を検討するとともに、経営戦略上や業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な対策を講じる。2014年度は計3回開催し、リスク・コンプライアンスの全社課題の共有と対応および社会から当社への期待の把握と今後の活動の方向性について審議を行った。

（委員長：魚谷雅彦 代表取締役 執行役員社長、委員：社外取締役1名、業務執行取締役3名、執行役員3名、経営企画部長1名、労働組合代表1名、社外委員1名、オブザーバー：常勤監査役1名）

2 現状の体制を選択している理由

当社は、業務執行に対する、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社の体制を選択しています。さらにグローバル企業として高いレベルでステークホルダーの信頼に応えうるコーポレートガバナンスの確立と、競争に打ち勝つトップマネジメント力の強化が不可欠と考え、「経営の透明性・公正性・迅速性」の向上を図るため、以下の4つの観点でコーポレートガバナンス改革に取り組んでいます。

- 責任体制の明確化（執行役員制度の導入など）
- 経営の透明性・健全性の強化（役員報酬諮問委員会・役員指名諮問委員会の設置）
- 監督・監査機能の強化（社外取締役招聘、独立性の高い社外取締役・社外監査役の設置）
- 意思決定機能の強化（経営会議の設置など）

これらの機能強化のため、監査役会設置会社の体制を基に指名委員会等設置会社の優れた機能を統合した体制としています。

3 取締役および監査役の多様性等に関する基本的考え方

当社の取締役会は、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、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。

社外役員については、取締役会による監督と監査役による監査という二重のチェック機能を果たすため、法定の社外監査役だけでなく、取締役会での議決権を持つ社外取締役が必要であり、ともに高い独立性を有することが重要であると考えています。

取締役会における重要な意思決定に際しては、取締役および監査役のダイバーシティ（多様性）が担保されていることが重要であり、その中でも化粧品メーカーとして女性の価値観および発想が特に重要であることから、女性の取締役および監査役の選任が必要であると考えています。

2015年3月末日現在、取締役8名は、資生堂グループでのキャリアを有する者３名、資生堂グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名、資生堂グループ以外での化粧品ビジネスのキャリアを有する外国人１名、高い独立性を有する社外取締役3名で構成されています。また監査役５名は、資生堂グループでのキャリアを有する常勤者２名と高い独立性を有する非常勤の社外監査役３名で構成されています。取締役および監査役計13名は、男性10名、女性3名で構成されています。

これらのメンバーがそれぞれの知識・経験・能力を活かして議論を行い、法令上および経営上の意思決定と業務執行の監督を行っています。

4 取締役、監査役および執行役員への研修および次世代経営幹部の育成について

当社は、社外取締役および社外監査役を新たに迎える際に、当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略等について研修を行っています。また、新任取締役候補者および新任監査役候補者に対しては、法令上の権限および義務等に関する研修を行っており、必要に応じて外部機関の研修も活用しています。

業務執行を行う取締役および執行役員に対しては、より高いレベルのリーダーシップ力を開発するため、エグゼクティブプログラムの他、外部機関の研修も活用しています。さらに、次世代の経営幹部の育成のため、執行役員候補と

なる幹部社員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。

5 社外役員の独立性に関する判断基準

当社は、社外役員の独立性について客観的に判断するため、海外の法令・上場ルール等を参考に独自に「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めています。

社外役員候補の選定にあたっては、コーポレートガバナンスの充実の観点からその独立性の高さも重視しており、同基準を用いて社外役員候補が高い独立性を有しているかどうかを判断しています。ただし、社外役員候補は、独立性の高さだけでなくそれぞれの人格および識見等も十分に考慮して選定することとしていますので、会社法に定める社外役員の社外性の要件を充足しており、かつ当社の社外役員として発揮していただきたい知識および経験等を持つ人材であれば、同基準を満たさない場合であっても社外役員として招聘することがあります。

同基準は以下のとおりです。

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

1. 現に当社および当社の関係会社(注1)(以下、併せて「当社グループ」という)の業務執行者(注2)ではなく、かつ過去においても業務執行者であったことが一度もないこと。
   社外監査役にあっては、これらに加え、当社グループの業務執行を行わない取締役および会計参与(会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員)であったことが一度もないこと。
2. 現事業年度および過去9事業年度(以下、これらの事業年度を「対象事業年度」という)において、以下の各号のいずれにも該当していないこと。
   ①当社グループを主要な取引先としている者(注3)、またはその業務執行者(対象事業年度において一度でもその業務執行者であった者を含む。以下、本項の第②号ないし第④号において同じ)。
   ②当社グループの主要な取引先(注4)、またはその業務執行者。
   ③当社の議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた当社の大株主、またはその業務執行者。
   ④当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた者の業務執行者。
   ⑤対象事業年度において当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(注5)を得ているコンサルタント、会計専門家および法律専門家。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者(対象事業年度において一度でも当該団体に所属していた者を含む。以下、本項第⑥号および第⑦号において同じ)を含む。
   ⑥対象事業年度において当社グループから多額の金銭その他の財産(注5)による寄付を受けている者。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。

⑦当社の会計監査人（対象事業年度において一度でも当社の会計監査人であった者を含む）。なお、会計監査人が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。

3. 以下の各号に掲げる者の配偶者、2親等内の親族、同居の親族または生計を共にする者ではないこと。ただし、本項の第②号については、社外監査役の独立性を判断する場合にのみ適用する。

①当社グループの業務執行者のうちの重要な者(注6)。

②当社グループのいずれかの会社の業務執行をしない取締役。

③第2項第①号ないし第④号に掲げる者。ただし、これらの業務執行者については、そのうちの重要な者(注6)に限る。

④第2項第⑤号ないし第⑦号に掲げる者。ただし、これらに所属する者については、そのうちの重要な者(注7)に限る。

4. 以下の各号に掲げる「役員等の相互就任」の状況のいずれにも該当していないこと。

①当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の国内外の会社の業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職(注8)に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役（当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く）またはこれらに準ずる役職(注8)にある者が、当該会社の取締役（社外取締役を含む）、執行役、監査役（社外監査役を含む）、執行役員またはこれらに準ずる役職(注8)に就任している状況。

②当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の法人（会社を除く）、その他の団体の業務執行者、役員または役員に準ずる役職(注9)に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役（当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く）またはこれらに準ずる役職(注8)にある者が、当該団体の役員または役員に準ずる役職(注9)に就任している状況。

5. 前記1.ないし4.の他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有していないこと。

6. 現在において、今後前記1.ないし5.の定めに該当する予定がないこと。

以　上

（注釈）

注1：「関係会社」とは、会社計算規則（第2条第3項第22号）に定める関係会社をいう。

注2：「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、持分会社の業務を執行する社員（当該社員が法人である場合は、会社法第598条第1項の職務を行うべき者その他これに相当する者）、会社以外の法人・団体の業務を執行する者および会社を含む法人・団体の使用人（従業員等）をいう。

注3：「当社グループを主要な取引先としている者」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

①当社グループに対して製品もしくはサービスを提供している（または提供していた）取引先グループ（直接の取引先が属する連結グループに属する会社）であって、当社の各対象事業年度における当社グループと当該取引先グループの間の当該取引に係る総取引額が1事業年度につき1,000万円以上でかつ当該事業年度内に終了する当該取引先グループの連結会計年度における連結売上高（当該取引先グループが連結決算を実施していない場合にあっては、当該取引先単体の売上高）の2%を超える者。

②当社グループが負債を負っている（または負っていた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該取引先グループに対する負債の総額が1,000万円以上でかつ当該事業年度内に終了する当該取引先グループの連結会計年度における連結総資産（当該取引先グループが連結決算を実施していない場合にあっては、当該取引先単体の総資産）の2%を超える者。

注4：「当社グループの主要な取引先」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

①当社グループが製品もしくはサービスを提供している（または提供していた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度における当社グループの当該取引先グループに対する当該取引に係る総取引額が1事業年度につき1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度における連結売上高の2%を超える者。

②当社グループが売掛金、貸付金、その他の未収金（以下、「売掛金等」という）を有している（または有していた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該取引先グループに対する売掛金等の総額が1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

③当社グループが借入れをしている(またはしていた)金融機関グループ(直接の借入先が属する連結グループに属する会社)であって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該金融機関グループからの借入金の総額が当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

注5:「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。

注6:業務執行者のうちの「重要な者」とは、取締役(社外取締役を除く)、執行役、執行役員および部長格以上の上級管理職にある使用人をいう。

注7:第2項第⑤号ないし第⑦号に掲げる「当該団体に所属する者」のうちの「重要な者」とは、監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、法律事務所に所属する者のうち弁護士(いわゆるアソシエイトを含む)、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人(以下、「各種法人」という)に所属する者のうち評議員、理事および監事等の役員をいう。所属先が監査法人、会計事務所、法律事務所および各種法人のいずれにも該当しない場合には、当該所属先において本注釈前記に定める者と同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

注8:「業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職」とは、注2に定める業務執行者、業務執行者以外の取締役(社外取締役を含む)、監査役(社外監査役を含む)のほか、「相談役」、「顧問」等、取締役、監査役、執行役または執行役員を退任した者で会社に対し助言を行う立場にある役職を含む。

注9:「役員または役員に準ずる役職」とは、理事、監事および評議員のほか、「相談役」、「顧問」等、理事、監事または評議員を退任した者で当該団体に対し助言を行う立場にある役職を含む。

3 内部統制に係る体制

1 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他企業集団における業務の適正を確保するための体制

コーポレートガバナンスの基本方針に従い、実効性の高い内部統制システムを構築するため、2006年5月12日開催の取締役会において「内部統制システムの基本方針」を定め、2015年3月31日開催の取締役会において、法改正への対応およびガバナンス強化の観点から、子会社管理体制に関する事項と監査体制に関する事項を新たに追加しました。

当社の「内部統制システムの基本方針」は以下のとおりです。

1. 当社およびグループ各社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、グループ全体における業務の適正性を確保するための体制

当社およびグループ全体に影響を及ぼす重要事項については、取締役会において決定する。

代表取締役は、定期的に職務の執行状況を取締役会に報告する。取締役の業務の執行に関する監督機能の維持・強化のため、社外取締役を選任する。監査役は、取締役の職務の執行について適法性・妥当性監査を実施する。取締役および使用人は、監査役からの求めに応じ、職務の執行状況を監査役に報告する。

資生堂グループ共通の企業使命・事業領域であり、普遍の存在意義として定めた「Our Mission」を実現するために、資生堂グループで働く一人ひとりが共有すべき心構え「Our Values」と、より高い倫理基準をもって業務に取り組むための行動基準「Our Way」「資生堂グループ倫理行動基準」を制定し、適法かつ公正な企業活動の推進に努める。(*)

また、「Our Way」「資生堂グループ倫理行動基準」に基づきグループ全体で遵守する基本ポリシー・ルールを制定し、「Our Mission」「Our Values」「Our Way」「資生堂グループ倫理行動基準」と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備する。

取締役会直轄の「CSR委員会」を設置し、「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、企業品質向上に向けた活動を統括し、活動計画や活動結果を取締役会に提案・報告する。

グループ全体の適法かつ公正な企業活動を推進する企業倫理推進担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修を実施する。企業倫理推進担当は、各職場における企業倫理活動の計画を立案し、その推進状況および結果をCSR委員会に報告する。

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て是正することを目的に、CSR委員会委員長や社内カウンセラー、社外法律事務所等を通報・相談先とする複数の内部通報窓口をCSR委員会内に設置する。

内部監査に係る諸規程に従い、グループ全体の内部監査を実施し、業務の適正性を監査する。

内部監査の結果は、取締役および監査役に報告する。

2. 当社およびグループ各社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

迅速で効率性の高い企業経営を実現するために執行役員制度を導入し、意思決定、監督機能を担う取締役と業務執行機能を担う執行役員の役割を分離する。

代表取締役は、目標達成に向けたグループ全体の職務の執行を統括し、監督する。執行役員は、グループ各社を含む担当領域の具体的な目標を決定するとともに効率的な業務遂行体制を構築する。

なお、重要な業務遂行については、多面的な検討を行うために執行役員をメンバーとする経営会議において審議する。

取締役会および経営会議において目標に対する進捗状況を確認し、必要な改善策を実施する。

3. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制、グループ各社の取締役および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

取締役会議事録、経営会議議事録など重要な書類については、法令・諸規程に基づき文書管理を行い、取締役、監査役からこれら重要な書類の閲覧の要求があった場合には、直ちに提出する。

このほか、取締役および使用人の職務の執行に係る情報については、情報資産の保護や情報開示に関する諸規程を策定し、これに基づき管理する。

グループ各社の取締役および使用人の職務の執行に係る重要事項について、当社への報告等を定める諸規程に基づき、グループ各社から適時に報告を受ける。

4. 当社およびグループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

取締役会直轄の「CSR委員会」を設置し、企業活動に関するリスクをグループ横断で統括する。「CSR委員会」は、経営戦略上のリスクや業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な予防策を講じ、また、緊急事態を想定した対応マニュアルを策定する。

緊急事態が発生した場合には、その大きさに応じて「対策本部」、「対策プロジェクト」、「対策チーム」などのレベル別の組織を編成して対応を実施する。

5. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項および監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役会および監査役の職務を補助する監査役会スタッフグループを設置して使用人を配置する。

監査役会スタッフグループの使用人については、当該使用人の取締役からの独立性と監査役の指示の実効性を確保するため、当該使用人の任命・異動・評価等、人事に関する事項の決定には、監査役の同意を必要とする。

6. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制、監査役に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

取締役および使用人は、取締役会その他重要な会議への監査役の出席を通じて職務の執行状況を報告するほか、内部監査部門の監査結果を監査役に報告する。このほか、監査役からの求めに応じ、業務および財産の状況を報告する。

また、グループ各社を含め取締役および使用人から監査役へ直接通報するルートを構築し、社内へその周知を図る。

当社およびグループ各社は、監査役へ報告・通報したことを理由として、当該取締役および使用人に対して解任、解雇その他いかなる不利な取扱いも行わないための諸規程を整備、周知する。

7. 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役会および監査役の職務の執行上必要と認める費用について、あらかじめ予算を計上する。ただし、緊急または臨時に支出した費用については、事後に償還に応じる。

8. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

代表取締役と監査役の間で定期的な意見交換会を開催する。また、監査役からの求めに応じ、監査役と会計監査人および内部監査部門との間で連絡会を開催するほか、各種会議への監査役の出席を確保するなど、監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備する。

＊反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況について

当社では、「市民社会の秩序や安全に脅威を与えるなどの、違法行為を行う個人および団体とは関係をもたないこと。このような個人および団体からの金品や役務の求めには一切応じないこと」を「倫理行動基準」において宣言している。CSR部に統括機能を設置し、情報の集約化を図るとともに、イントラネット上での対応マニュアルの整備等を行っている。地元警察署との連携を図り、反社会的勢力排除を推進する団体に加盟するなど、外部情報の収集や外部団体との連携を強化している。

2 関連当事者間取引の確認に係る枠組み

当社は、「関連当事者の開示に関する会計基準」および「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に基づき当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合は開示を行っています。

関連当事者の有無および関連当事者と当社との取引の有無、ならびに取引の内容等については、開示に先立ち取締役会に報告し、「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に定める取引の重要性の判断基準に基づき、レビューを行っています。

4 取締役および監査役の氏名、地位および当社における担当等

（2015年3月31日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
代表取締役 執行役員社長	魚谷雅彦	CEO 取締役会議長 グローバル事業（国際事業・中国事業・プロフェッショナル事業）担当 役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員 CSR委員会委員長
代表取締役 執行役員専務	カーステン フィッシャー	CEO補佐、戦略プロジェクト担当 役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員 CSR委員会委員
取締役 執行役員常務	岩井恒彦	研究、生産、技術総括担当 CSR委員会委員
取締役 執行役員常務	岡澤　雄	中国事業部長、中国事業部マーケティング開発部長
取締役 執行役員常務	坂井　透	国内化粧品事業、ヘルスケア事業担当 国内化粧品事業部長 CSR委員会委員
社外取締役 〈独立〉	岩田彰一郎	役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員
社外取締役 〈独立〉	永井多恵子	役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員 CSR委員会委員
社外取締役 〈独立〉	上村達男	役員指名諮問委員会委員長 役員報酬諮問委員会委員

（2015年4月1日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
代表取締役 執行役員社長	魚谷雅彦	CEO 取締役会議長 （グローバル事業全般、コーポレートコミュニケーション担当） 役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員 CSR委員会委員長
代表取締役 執行役員常務	坂井　透	日本地域本社社長 （日本事業全般、ヘルスケア事業、デジタル事業担当） 役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員 CSR委員会委員
取締役 執行役員常務	岩井恒彦	技術イノベーション本部長 （研究開発、SCM、技術戦略総括担当） CSR委員会委員
取締役	岡澤　雄	—
社外取締役 〈独立〉	岩田彰一郎	役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員
社外取締役 〈独立〉	永井多恵子	役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員 CSR委員会委員
社外取締役 〈独立〉	上村達男	役員指名諮問委員会委員長 役員報酬諮問委員会委員

（2015年3月31日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
常勤監査役	西 村 義 典	—
常勤監査役	高 山 靖 子	CSR委員会オブザーバー
社外監査役〈独立〉	原 田 明 夫	—
社外監査役〈独立〉	大 塚 宣 夫	—
社外監査役〈独立〉	辻 山 栄 子	—

（2015年4月1日現在）

地　位	氏　名	当社における担当等
常勤監査役	西 村 義 典	CSR委員会オブザーバー
常勤監査役	高 山 靖 子	CSR委員会オブザーバー
社外監査役〈独立〉	原 田 明 夫	—
社外監査役〈独立〉	大 塚 宣 夫	—
社外監査役〈独立〉	辻 山 栄 子	—

（注）1. 当社の役員は2015年3月31日現在、取締役8名、監査役5名の計13名であり、そのうち10名が男性、3名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち岩田彰一郎氏、永井多惠子氏および上村達男氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
3. 監査役のうち原田明夫氏、大塚宣夫氏および辻山栄子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
4. 当社は、岩田彰一郎氏、永井多惠子氏、上村達男氏、原田明夫氏、大塚宣夫氏、辻山栄子氏を東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しています。
また、これら全ての社外役員は、当社が定める社外役員の独立性基準（本事業報告中の「5.当社のコーポレートガバナンスの状況と役員等に関する事項」の「[2]経営・業務執行体制の概要」の「5 社外役員の独立性に関する判断基準」ご参照）を満たし、十分な独立性を有しています。
5. 代表取締役魚谷雅彦氏および取締役岩井恒彦氏、常勤監査役西村義典氏は、2014年6月25日開催の第114回定時株主総会において新たに選任され、同日それぞれ取締役および監査役に就任しました。その他の取締役は、同株主総会において再び選任され重任しました。
6. 2015年3月31日をもって、カーステン フィッシャー氏は代表取締役、取締役および執行役員専務を退任しました。また、同日をもって、岡澤雄氏は執行役員常務を退任しました。
7. 常勤監査役西村義典氏は、当社財務部長および最高財務責任者を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。また、社外監査役辻山栄子氏は、早稲田大学商学部教授および同大学大学院商学研究科教授を務め、公認会計士資格を有する財務・会計・税制の専門家であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

5 取締役および監査役の重要な兼職の状況（2015年3月31日現在）

地　位	氏　名	重要な兼職の状況
代表取締役 執行役員専務	カーステン フィッシャー	資生堂アメリカズCorp.　会長兼CEO 資生堂アメリカInc.　会長兼CEO ゾートス　インターナショナルInc.　会長
取締役 執行役員常務	岡　澤　　雄	資生堂（中国）投資有限公司　董事長 資生堂麗源化粧品有限公司　董事長 上海卓多姿中信化粧品有限公司　董事長
社外取締役	岩　田　彰一郎	アスクル株式会社　代表取締役社長兼CEO
社外取締役	永　井　多恵子	公益財団法人せたがや文化財団　代表理事 三井化学株式会社　社外取締役 公益社団法人国際演劇協会日本センター　代表理事
社外取締役	上　村　達　男	早稲田大学　法学部教授
社外監査役	原　田　明　夫	セイコーホールディングス株式会社　社外取締役 住友商事株式会社　社外取締役 山崎製パン株式会社　社外取締役 公益財団法人東京大学学生キリスト教青年会　代表理事 一般財団法人日本刑事政策研究会　代表理事 公益財団法人国際民商事法センター　代表理事
社外監査役	大　塚　宣　夫	医療法人社団慶成会　会長
社外監査役	辻　山　栄　子	早稲田大学　商学部教授、同大学大学院　商学研究科教授 三菱商事株式会社　社外監査役 オリックス株式会社　社外取締役 株式会社ローソン　社外監査役 株式会社NTTドコモ　社外監査役

6 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。

本規定に基づき、当社は、社外役員6名全員と当契約を締結しています。なお、当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

なお、当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役または社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行いません。

7 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係					
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象	示している事項
社外取締役　岩田彰一郎						
アスクル株式会社 代表取締役社長兼CEO	文具等	同社	当社	0.1%未満	当社の当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社から見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2014年5月期売上高	同社から見た取引額が僅少であること
	文具等	同社グループ	当社グループ	0.1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
				約0.1%	同社2014年5月期連結売上高	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				約0.1%	同社2014年5月期連結売上原価	同社グループから見た取引額が僅少であること
	同社は化粧品等を販売しており、当社と競業取引の関係にあります。このため、当社は同社との競業取引の内容および上限額について、利益相反取引に係るものと併せ、あらかじめ取締役会で承認し、同社の事業年度の終了後に取締役会に実績を報告しています。なお、当社当期連結売上高と比べた同社の同期間の化粧品等の売上高は約0.4%であり、2014年5月期の同社売上高に占める化粧品等の売上の割合は、約1.1%です。					兼職先との競業取引について株主利益に悪影響がないこと
	同社の社外取締役斎藤忠勝氏は、1997年6月から2004年6月まで当社の取締役を務めておりましたが、現在は当社と特記すべき関係はありません。					役員の相互就任に問題がないこと
社外取締役　永井多恵子						
公益財団法人 せたがや文化財団 代表理事	協賛金等合計額	同法人	当社	0.1%未満	当社の当期における寄付金協賛金合計額	当社から見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同法人の2015年3月期の経常収益	同法人から見た取引額が僅少であること
三井化学株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。					—
公益社団法人 国際演劇協会 日本センター 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係					
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象	示している事項
社外取締役　上村達男						
早稲田大学 法学部教授	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究を行っています。同氏はこれらの共同研究等に関与していません。					—
社外監査役　原田明夫						
セイコーホールディングス株式会社 社外取締役	広告掲載等	同社グループ	当社グループ	0.1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2015年3月期連結売上高	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2015年3月期連結売上原価	同社グループから見た取引額が僅少であること
住友商事株式会社 社外取締役	システム開発、原材料等	同社グループ	当社グループ	約0.1%	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2015年3月期「収益合計」	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2015年3月期「原価合計」	同社グループから見た取引額が僅少であること
山崎製パン株式会社 社外取締役	化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2014年12月期連結売上原価	同社グループから見た取引額が僅少であること
公益財団法人 東京大学学生キリスト教青年会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—
一般財団法人 日本刑事政策研究会 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—
公益財団法人 国際民商事法センター 代表理事	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係					
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象	示している事項
社外監査役　大塚宣夫						
医療法人社団慶成会 会長	当社は同法人と特記すべき関係はありません。					—
社外監査役　辻山栄子						
早稲田大学　商学部教授、同大学大学院商学研究科教授	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究を行っています。同氏はこれらの共同研究等に関与していません。					—
三菱商事株式会社 社外監査役	原材料等	同社	当社	0.1%未満	当社の当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社から見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2015年3月期売上高	同社から見た取引額が僅少であること
	業務委託、店頭用ユニフォーム等	同社グループ	当社グループ	約0.1%	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2015年3月期「収益」	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	約0.3%	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2015年3月期「原価」	同社グループから見た取引額が僅少であること
オリックス株式会社 社外取締役	機器リース等	同社	当社	0.1%未満	当社の当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社から見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2015年3月期売上高	同社から見た取引額が僅少であること
	自動車レンタル等	同社グループ	当社グループ	0.1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2015年3月期「営業収益計」	同社グループから見た取引額が僅少であること

兼職先および地位	重要な兼職先と当社との関係					
	取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象	示している事項
株式会社ローソン 社外監査役	原材料等	同社グループ	当社グループ	0.1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2015年2月期「売上高」	同社グループから見た取引額が僅少であること
	化粧品等	当社グループ	同社グループ	約0.2%	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
				約1.2%	同社2015年2月期連結売上原価	同社グループから見た取引額が僅少であること
株式会社NTTドコモ 社外監査役	通信サービス等	同社	当社	0.1%未満	当社の当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社から見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社2015年3月期売上高	同社から見た取引額が僅少であること
	通信サービス等	同社グループ	当社グループ	0.1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
				0.1%未満	同社連結ベースの2015年3月期「営業収益合計」	同社グループから見た取引額が僅少であること

（注）表中の「同社グループ」には社外役員の兼職先の会社、「当社グループ」には当社が含まれるほか、それぞれの直前の事業年度に提出された有価証券報告書の「第一部 企業情報」の「第1　企業の概況」中の「関係会社の状況」に社名が記載されている親会社、連結子会社、持分法適用関連会社等が含まれます。

8 その他社外役員の主な活動状況

地　位	氏　名	主な活動状況
社外取締役	岩田彰一郎	取締役会14回のうち14回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、異業種・他業界の現役経営者として、従来の枠組みにとらわれることのない視点から発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、役員報酬諮問委員会委員長および役員指名諮問委員会委員を務めました。
社外取締役	永井多恵子	取締役会14回のうち14回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、社会、文化、消費生活など幅広い視点から発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、役員報酬諮問委員会委員および役員指名諮問委員会委員を務め、CSR委員会委員も務めました。
社外取締役	上村達男	取締役会14回のうち12回に出席し（出席率85.7%）、必要に応じ、主に法学研究を専門とする大学教授としての法律知識に加え、資本市場・コーポレートガバナンスに関する経験・識見から発言を行うなど、経営監視機能を十分に発揮しました。また、役員指名諮問委員会委員長および役員報酬諮問委員会委員を務めました。
社外監査役	原田明夫	取締役会14回のうち13回に出席（出席率92.8%）、また監査役会14回のうち13回に出席し（出席率92.8%）、必要に応じ、主に法務分野を中心とした経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	大塚宣夫	取締役会14回のうち14回に出席（出席率100%）、また監査役会14回のうち14回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、主に医療法人の経営者としての経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	辻山栄子	取締役会14回のうち12回に出席（出席率85.7%）、また監査役会14回のうち14回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、財務・会計・税制の専門家としての経験と識見から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。

9 取締役を兼務しない執行役員の氏名、地位および担当等

地位	氏名	担当等	
		2015年3月31日現在	2015年4月1日現在
執行役員 常務	関根近子	美容領域担当	美容統括本部長 （美容領域（グローバル・日本）、ビューティークリエーション、お客さま情報担当）
執行役員 常務	島谷庸一	研究開発領域担当	研究開発本部長 （研究開発担当）
執行役員 常務	矢吹隆一	国内化粧品事業　営業領域担当 資生堂販売株式会社　代表取締役社長 株式会社エフティ資生堂　代表取締役社長	—
執行役員	ジャン フィリップ シャリエ	アジア戦略推進担当	アジアパシフィック地域本社社長、グローバルプロフェッショナル事業本部長 （アジアパシフィック事業、グローバルプロフェッショナル事業担当）
執行役員	林　高広	企業文化、宣伝制作、広報担当	クリエーティブ本部長 （企業文化、宣伝制作担当）
執行役員	保坂匡哉	技術企画、品質保証、薬事、フロンティアサイエンス事業担当	技術戦略本部長、品質保証本部長 （技術企画、品質保証、薬事、フロンティアサイエンス事業担当）
執行役員	石本　潔	サプライチェーン担当	SCM本部長 （SCM（生産・購買・ロジスティクス）担当）
執行役員	岩﨑哲夫	国内化粧品事業　事業戦略・新ビジネスモデル領域担当	日本事業本部　パーソナルケアブランド事業本部長（日本事業パーソナルケアブランド担当） 株式会社エフティ資生堂　代表取締役社長
執行役員	丸山　宏	国際事業　事業戦略・マーケティング領域担当	—
執行役員	柴田和久	総務、CSR担当 CSR委員会委員	総務・CSR本部長 （総務、法務、秘書、CSR、環境担当） CSR委員会委員
執行役員	杉山繁和	国内化粧品事業　マーケティング領域、CPBグローバルユニット担当	日本事業本部　コスメティクスブランド事業本部長 （日本事業コスメティクスブランド担当） 資生堂フィティット株式会社　代表取締役社長
執行役員	直川紀夫	最高財務責任者 財務、IR、情報企画、内部統制担当 CSR委員会委員	財務本部長 最高財務責任者 （財務、情報企画、内部統制担当） CSR委員会委員

（注）1. 当期中および当期末に退任した執行役員は以下のとおりです。

地　位	氏　名	退任日
執行役員常務	矢吹 隆一	2015年3月31日
執行役員	丸山 宏	2015年3月31日
執行役員	大月 重人	2014年12月31日

2. 島谷庸一氏は、2015年4月1日付で執行役員常務に昇格しました。
3. 2015年4月1日付で新たに就任した執行役員は以下のとおりです。

地　位	氏　名	担　当　等
執行役員常務	ラ ル フ ア ー ベ ッ ク	経営戦略本部長、中国総代表 （経営戦略、中国事業担当）
執行役員	青木 淳	人事本部長 （人事担当、人事部長） CSR委員会委員
執行役員	村上 直樹	日本事業本部　プレステージブランド事業本部長 （日本事業プレステージブランド担当） 株式会社資生堂インターナショナル　代表取締役社長
執行役員	岡部 義昭	グローバル事業本部SHISEIDOブランドディレクター （SHISEIDOブランド担当）
執行役員	副島 三記子	日本事業本部　国内美容統括本部長 （日本事業美容領域担当）
執行役員	高野 茂	資生堂（中国）投資有限公司 董事長兼総経理 （中国事業 SCH担当）
執行役員	田邨 真理	グローバル事業本部長付

10 取締役および監査役の報酬等

1 当社の役員報酬制度の基本原則

当社の役員報酬制度は、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会で設計されており、客観的な視点を取り入れた透明性の高い報酬制度となっています。当社の役員報酬は、業績に連動しない基本報酬と業績目標の達成度や株価によって変動する業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業と比較のうえ、当社の業績に見合った水準を設定しています。

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

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

2 2014年度の役員報酬制度

2014年度までの当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬と業績目標の達成度や株価によって変動する業績連動報酬で構成され、原則として執行役員としての役位が上位の者ほど業績連動報酬の割合を高く設計していました。

業績連動報酬は、毎年の業績に応じて支給される「賞与」、3カ年計画の最終年度終了後に同計画の目標達成度に応じて支給する「中期インセンティブ型報酬」としての金銭報酬、株主のみなさまとの利益意識の共有を主眼とする「長期インセンティブ型報酬」としての株価に連動する株式報酬型ストックオプションからなり、当社役員に単年度だけでなく中長期的な視野をもって、業績や株価を意識した経営を動機づける設計としていました。

ただし、2014年度については、新たな経営体制で次なる成長に向けた準備に集中し、1年かけて成長を勝ち取るための新たな中期経営計画を構築する年と位置づけ、2015年度より新たな報酬制度を導入することを前提に、中期インセンティブ型報酬を設定しませんでした。また、中期インセンティブ型報酬のうち2014年度分に係る部分の一部（支給対象の役員の平均で約60%）を、同年度に係る賞与および長期インセンティブ型報酬としてのストックオプションに振り分けました。

3 2015年度から2017年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

■変更のねらいと新役員報酬制度の基本的考え方

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

新しい役員報酬制度では、抜本的な変革による事業基盤の再構築に際し、変革のリーダーとしての役員に求められる資質と役割を明確化した上で、求められる成果を上げた役員に相応の報酬で報いる制度設計としました。2015年度からの3カ年で取り組む事業基盤の再構築の成果が、連結業績や担当事業業績などの業績数値に反映されるまでには時間を要することを想定しています。一方で、この間

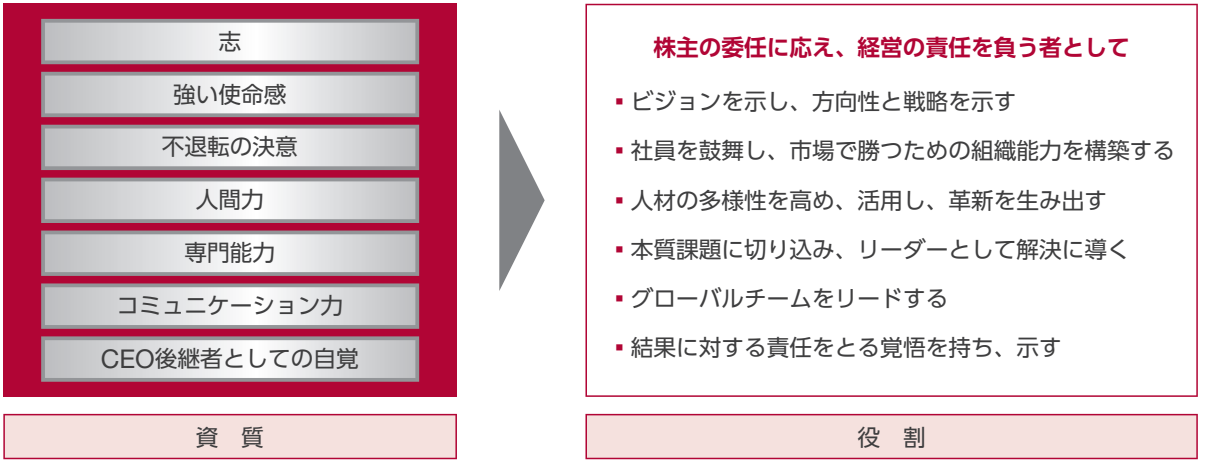
当社役員は当社の長期的成長の観点から極めて重要な課題を解決し成果を上げることが求められます。このことから、業績数値への連動性が高い従来の設計のままでは、2015年度から2017年度までの変革の努力とその成果に十分に報いることができないと考え、連結業績や担当事業業績に加え、業績数値にすぐには反映されない戦略的な取り組みの成果について評価する割合を高めることとしました。

この新役員報酬制度は、事業基盤の再構築を確実なものとすることに焦点を当てた設計であることから、2018年度以降については改めて役員報酬制度を見直し、2018年度以降の経営環境や課題、経営目標に合った設計に変更します。

■新役員報酬制度の基本的考え方

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

■変革時の役員に求められる資質と役割



■新役員報酬制度の概要

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

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

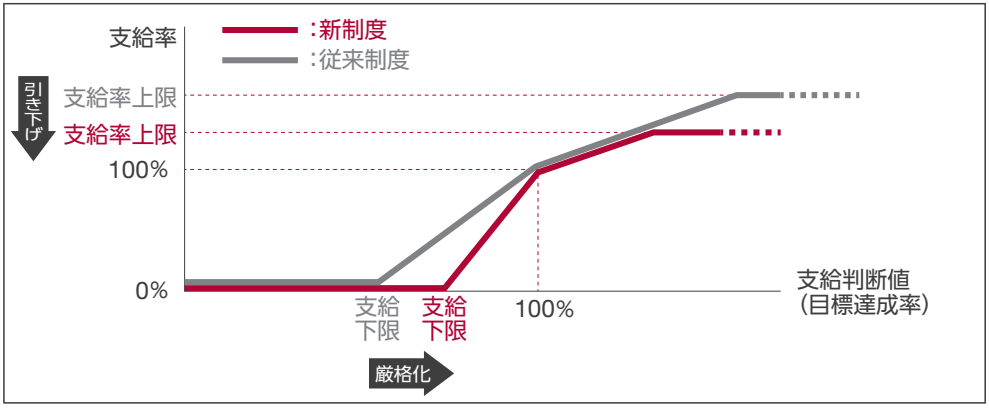
これらの結果、新役員報酬制度では、担当領域の規模・責任やグループ経営への影響が大きい役員ほど業績連動報酬の割合を高く設定しているという点では当社の従来の役員報酬制度の考え方を踏襲しているものの、従来に比べて基本報酬の割合が増加します。ただし、従来の制度と比較すると、年次賞与について、その支給率上限を引き下げることとしており、さらに目標達成率が100%を下回った場合における支給条件も厳格化すること、そして長期インセンティブ型報酬にこれまで導入していなかった業績条件を導入することにより、業績連動報酬に係る条件が、より厳しいものとなります。これにより、報酬制度全体として、各種目標を高い確度で達成しな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

■ 取締役の役位毎の種類別報酬割合

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

（注）1. この表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬に係る目標達成率を100%とした場合のモデルです。
2. 代表取締役と取締役の種類別報酬割合は同一です。
3. 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。
4. 取締役会議長を担う取締役には別途定額の報酬が支給されますが、本表の計算には組み込んでいません。

■ 年次賞与の支給率上限の引き下げと支給下限値の厳格化（モデル図）



■基本報酬

基本報酬については、従来は執行役員としての役位に対応した固定金額を設定していましたが、新制度では、各役員の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じて設定する役割等級ごとの設計とし、さらに同一等級内でも、個別の役員の前年度の実績に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとしました。これにより、基本報酬においても各役員の役割や責任に応じた報酬を支給することができるようになりました。昇給の判断は、業績および個人考課に基づきます。

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

■業績連動報酬

業績連動報酬については、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期での目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプション」で構成することとし、当社役員に対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計としています。

■年次賞与

業績連動報酬の年次賞与は、連結売上高および連結営業利益額の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。新制度では、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度合いを評価基準に加えるために、全役員について個人考課部分を設定しました。

■取締役の年次賞与の評価ウエイト

評価項目	評価指標	評価ウエイト									
		執行役員 社長		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員			
				地域本社 社長		その他		経営戦略本部長 および財務本部長		その他	
全社業績	連結売上高	20%	70%	15%	35%	10%	20%	20%	70%	20%	70%
	連結営業利益	30%		20%		10%		30%		50%	
	連結当期純利益	20%		—		—		20%		—	
担当部門業績	事業業績評価	—		35%		50%		—		—	
個人考課	個人別に設定した戦略目標の達成度	30%									

（注）代表取締役と取締役の評価指標および評価指標の適用割合は同一です。

■長期インセンティブ型報酬

業績連動報酬のうち、長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションについては、ストックオプションとしての新株予約権の割当て時と、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すこととしました。

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て基準値の0%～130%の範囲で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度までの連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30%～100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしました。これにより、従来の当社のストックオプションと比べ、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブを強化しました。

■ 長期インセンティブ型報酬の業績条件

新株予約権の割当て時
- 全社業績（連結売上高、連結営業利益および連結当期純利益）、担当事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- 評価部会の審議を経て割当て個数を決定

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
- 花王株式会社（日本）、ロレアルS.A.（フランス）、エスティローダーカンパニーズInc.（アメリカ）等、国内外の化粧品の売上上位企業を比較対象企業としてあらかじめ定め、当社と同じ事業年度について各社の営業利益の成長率を算出
- 当社と比較対象企業の営業利益の成長率の比較結果に基づき、各役員に割当てられた新株予約権のうち権利行使可能な個数を決定

■ 長期インセンティブ型報酬の割当て・権利行使スケジュール



■役員報酬諮問委員会および同委員会に設置する評価部会の役割

新役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与および長期インセンティブ型報酬の全てにおいて、各役員の個人考課が報酬額の確定に大きく影響します。個人考課の客観性・公正性・透明性を担保するために、役員報酬諮問委員会に評価部会を設置します。評価部会のメンバーは、業務執行からの独立性を重視し、社外取締役に常勤監査役を加えた構成としています。

評価部会は、役員報酬諮問委員会が行う各役員の業績評価等の取締役会への答申に向け、各役員の個人考課の内容を審議します。また、個人考課の内容は各役員の昇降格にも関係するものであることから、評価部会における審議の内容および結果は、役員指名諮問委員会にも通知されます。

4 取締役および監査役の当期に係る報酬等の総額

	基本報酬	賞　与	長期インセンティブ（ストックオプション）	合　計
	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役（11名）	262	51	130	445
うち社外取締役（3名）	39	—	—	39
監査役（6名）	96	—	—	96
うち社外監査役（3名）	36	—	—	36
合　　計	358	51	130	541

（注）1. 取締役の基本報酬は、第89回定時株主総会（1989年6月29日）決議による報酬限度額月額30百万円以内です。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会（2005年6月29日）決議による報酬限度額月額10百万円以内です。
2. 上記の基本報酬には、当社の子会社の取締役を兼務している当社取締役1名に対し、当該子会社4社が当社を経由して支払った2014年度に係る基本報酬32百万円が含まれています。
3. 上記の2014年度の取締役の賞与は、本定時株主総会の第5号議案（取締役賞与支給の件）が原案どおり承認可決されることを条件として支払う予定の額です。
4. 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うえで交付したストックオプション（新株予約権）の当期費用計上額の合計額です。
5. 上記支給額のほか、以下の報酬等があります。
①当社取締役3名および監査役1名に対して、当該取締役および監査役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額8百万円
②2014年6月25日開催の第114回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対して役員退職慰労金支給額23百万円（2004年の退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給分）
6. 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1～5に記載したものを含む）以外の報酬の支払いはありません。

5 代表取締役および報酬等の総額が1億円以上である取締役の当期に係る報酬等の種類別の額

	基本報酬	賞　与	長期インセンティブ（ストックオプション）	合　計
	百万円	百万円	百万円	百万円
代表取締役　　魚谷　雅彦	47	6	9	63
代表取締役　カーステン フィッシャー	82	29	65	178

（注）1. 上記の基本報酬には、代表取締役カーステン フィッシャー氏に対し、同氏が取締役を兼務している当社の子会社4社が当社を経由して支払った2014年度に係る基本報酬32百万円が含まれています。
2. 上記の2014年度の取締役の賞与は、本定時株主総会の第5号議案（取締役賞与支給の件）が原案どおり承認可決されることを条件として支払う予定の額です。
3. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（ストックオプション）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション（新株予約権）の当期費用計上額の合計額です。
4. 上記2名の取締役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ありません。

11 会計監査人に関する事項

1 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

（注）1. 当社は、有限責任 あずさ監査法人と責任限定契約を締結していません。
2. 当社の重要な子会社の中には、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けている海外の子会社があります。

2 報酬等の額

区　　分	支 払 額
当期に係る会計監査人としての報酬等の額	百万円 187
当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	224

（注）当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、「当期に係る会計監査人としての報酬等の額」にはこれらの合計額を記載しています。

3 非監査業務の内容

該当事項はありません。

4 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査役会が会社法第340条の規定により会計監査人を解任します。

また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認める場合、または監査の適正性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断する場合には、監査役会は執行機関の見解を考慮のうえ、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

以　上

連結計算書類

■連結貸借対照表（2015年3月31日現在）

（単位:百万円）

科　目	当　期	前期(ご参考)
資産の部		
流動資産	**415,069**	**402,588**
現金及び預金	103,603	95,774
受取手形及び売掛金	131,951	138,282
有価証券	18,266	33,129
たな卸資産	106,696	90,244
繰延税金資産	32,240	26,568
その他	24,046	20,076
貸倒引当金	△1,733	△1,487
固定資産	**408,567**	**398,758**
有形固定資産	**136,986**	**134,879**
建物及び構築物	62,388	63,018
機械装置及び運搬具	14,056	12,771
工具、器具及び備品	24,790	22,086
土地	30,256	30,853
リース資産	3,743	2,867
建設仮勘定	1,752	3,282
無形固定資産	**167,121**	**166,732**
のれん	64,453	63,377
リース資産	635	586
商標権	58,005	55,173
その他	44,027	47,595
投資その他の資産	**104,458**	**97,145**
投資有価証券	29,234	26,889
長期前払費用	12,842	11,994
繰延税金資産	37,960	33,118
その他	24,483	25,200
貸倒引当金	△62	△56
資産合計	**823,636**	**801,346**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**265,381**	**249,783**
支払手形及び買掛金	34,460	50,945
電子記録債務	25,980	—
短期借入金	27,187	6,727
コマーシャル・ペーパー	602	—
1年内償還予定の社債	40,000	50,000
1年内返済予定の長期借入金	5,952	5,926
リース債務	1,873	1,400
未払金	35,329	48,043
未払法人税等	16,210	17,503
返品調整引当金	15,101	11,084
賞与引当金	17,012	18,094
役員賞与引当金	182	290
危険費用引当金	649	486
構造改革引当金	10	122
繰延税金負債	39	35
その他	44,788	39,123
固定負債	**148,885**	**192,855**
社債	—	40,000
長期借入金	28,831	49,714
リース債務	2,450	2,149
退職給付に係る負債	77,704	60,825
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	395	395
構造改革引当金	1,005	1,061
繰延税金負債	33,198	33,413
その他	4,949	4,945
負債合計	**414,267**	**442,638**
純資産の部		
株主資本	**351,308**	**335,535**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,258
利益剰余金	218,757	203,452
自己株式	△2,214	△2,682
その他の包括利益累計額	**35,552**	**3,026**
その他有価証券評価差額金	6,443	3,544
為替換算調整勘定	48,544	19,690
退職給付に係る調整累計額	△19,435	△20,207
新株予約権	**1,043**	**941**
少数株主持分	**21,465**	**19,204**
純資産合計	**409,369**	**358,707**
負債純資産合計	**823,636**	**801,346**

■連結損益計算書

（2014年4月1日から2015年3月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前期(ご参考)
売上高	777,687	762,047
売上原価	196,433	189,559
売上総利益	**581,254**	**572,487**
販売費及び一般管理費	553,640	522,843
営業利益	**27,613**	**49,644**
営業外収益	4,938	5,173
受取利息	1,194	985
受取配当金	565	624
持分法による投資利益	212	82
受取家賃	1,006	890
補助金収入	874	687
為替差益	—	739
その他	1,085	1,164
営業外費用	3,312	3,391
支払利息	1,207	1,731
為替差損	657	—
その他	1,447	1,660
経常利益	**29,239**	**51,426**
特別利益	26,923	7,313
事業譲渡益	22,268	—
固定資産売却益	4,422	6,664
投資有価証券売却益	233	648
特別損失	7,125	8,312
減損損失	2,531	969
構造改革費用	3,273	5,555
関係会社整理損	125	—
固定資産処分損	1,164	1,704
投資有価証券売却損	29	6
投資有価証券評価損	0	76
税金等調整前当期純利益	**49,038**	**50,427**
法人税、住民税及び事業税	20,230	22,155
過年度法人税等	—	1,700
法人税等調整額	△7,419	△2,164
少数株主損益調整前当期純利益	**36,227**	**28,736**
少数株主利益	2,558	2,587
当期純利益	**33,668**	**26,149**

（ご参考）

■連結包括利益計算書

（2014年4月1日から2015年3月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前　期
少数株主損益調整前当期純利益	**36,227**	**28,736**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,842	814
為替換算調整勘定	30,822	60,698
退職給付に係る調整額	773	391
持分法適用会社に対する持分相当額	2	81
その他の包括利益合計	34,441	61,986
包括利益	**70,668**	**90,722**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	66,193	84,750
少数株主に係る包括利益	4,474	5,971

■連結株主資本等変動計算書（2014年4月1日から2015年3月31日まで）

（単位:百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2014年4月1日残高	64,506	70,258	203,452	△2,682	335,535
会計方針の変更による累積的影響額			△10,303		△10,303
会計方針の変更を反映した当期首残高	64,506	70,258	193,149	△2,682	325,231
当期中の変動額					
剰余金の配当			△7,972		△7,972
当期純利益			33,668		33,668
自己株式の取得				△6	△6
自己株式の処分			△93	474	381
連結範囲の変動			139		139
非支配持分との資本取引及びその他			△133		△133
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）					
当期中の変動額合計	—	—	25,608	468	26,076
2015年3月31日残高	64,506	70,258	218,757	△2,214	351,308

（単位:百万円）

	その他の包括利益累計額				新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	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	その他の包括利益累計額合計			
2014年4月1日残高	3,544	19,690	△20,207	3,026	941	19,204	358,707
会計方針の変更による累積的影響額						△2	△10,306
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,544	19,690	△20,207	3,026	941	19,201	348,401
当期中の変動額							
剰余金の配当							△7,972
当期純利益							33,668
自己株式の取得							△6
自己株式の処分							381
連結範囲の変動							139
非支配持分との資本取引及びその他							△133
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）	2,899	28,854	771	32,525	102	2,263	34,891
当期中の変動額合計	2,899	28,854	771	32,525	102	2,263	60,967
2015年3月31日残高	6,443	48,544	△19,435	35,552	1,043	21,465	409,369

■貸借対照表(2015年3月31日現在)

(単位:百万円)

科　目	当　期	前期(ご参考)
資産の部		
流動資産	**171,869**	**174,340**
現金及び預金	22,465	21,925
受取手形	88	145
売掛金	90,473	80,340
有価証券	15,069	30,365
商品及び製品	8,500	8,592
仕掛品	2,366	1,892
原材料及び貯蔵品	8,082	7,423
前払費用	2,146	1,789
短期貸付金	970	1,122
未収入金	13,916	14,408
繰延税金資産	6,168	5,345
その他	1,930	990
貸倒引当金	△310	—
固定資産	**429,317**	**428,976**
有形固定資産	**52,185**	**52,611**
建物	20,392	20,847
構築物	579	615
機械及び装置	3,407	3,074
車両運搬具	27	16
工具器具備品	4,568	4,086
土地	20,195	21,013
リース資産	2,716	2,504
建設仮勘定	298	454
無形固定資産	**10,109**	**10,185**
特許権	33	39
電話加入権	124	124
ソフトウエア	8,470	9,453
ソフトウエア仮勘定	1,279	281
リース資産	199	284
その他	2	3
投資その他の資産	**367,022**	**366,178**
投資有価証券	24,343	22,939
関係会社株式	289,232	288,990
その他の関係会社有価証券	18,786	18,350
出資金	737	737
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	5,570	3,880
前払年金費用	6,010	7,984
長期前払費用	476	427
繰延税金資産	6,635	6,391
その他	5,024	6,038
貸倒引当金	△1,613	△1,378
資産合計	**601,186**	**603,317**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**222,929**	**189,971**
支払手形	428	1,208
電子記録債務	25,980	—
買掛金	9,624	27,790
短期借入金	24,000	—
1年内償還予定の社債	40,000	50,000
1年内返済予定の長期借入金	5,000	5,000
リース債務	1,325	1,063
未払金	18,233	24,200
未払費用	518	681
未払法人税等	6,019	5,405
預り金	1,327	397
関係会社預り金	77,821	64,774
返品調整引当金	6,700	4,606
賞与引当金	3,202	3,899
役員賞与引当金	182	290
構造改革引当金	10	122
その他	2,555	530
固定負債	**31,413**	**87,283**
社債	—	40,000
長期借入金	7,500	27,500
リース債務	1,653	1,802
退職給付引当金	19,310	13,845
債務保証損失引当金	350	433
環境対策引当金	310	310
構造改革引当金	1,005	1,061
その他	1,283	2,330
負債合計	**254,343**	**277,255**
純資産の部		
株主資本	**339,869**	**322,053**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,258
資本準備金	70,258	70,258
利益剰余金	207,318	189,970
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	191,087	173,740
繰越利益剰余金	191,087	173,740
自己株式	△2,214	△2,682
評価・換算差額等	**5,930**	**3,066**
その他有価証券評価差額金	5,930	3,066
新株予約権	**1,043**	**941**
純資産合計	**346,843**	**326,061**
負債純資産合計	**601,186**	**603,317**

■損益計算書（2014年4月1日から2015年3月31日まで）

（単位:百万円）

科　目	当　期	前期（ご参考）
売上高	241,099	219,219
売上原価	109,445	101,466
売上総利益	**131,653**	**117,752**
販売費及び一般管理費	112,578	111,701
営業利益	**19,074**	**6,051**
営業外収益	22,799	19,604
受取利息	242	229
受取配当金	15,358	12,626
為替差益	432	566
投資事業組合運用益	1,275	1,266
受取ロイヤリティー	3,880	3,511
その他	1,609	1,404
営業外費用	1,941	1,991
支払利息	815	924
貸倒引当金繰入額	545	323
投資事業組合運用損	7	10
その他	572	733
経常利益	**39,933**	**23,663**
特別利益	3,736	1,097
固定資産売却益	3,485	467
投資有価証券売却益	233	629
リース解約益	18	0
特別損失	2,750	5,457
構造改革費用	1,606	5,165
固定資産処分損	272	214
投資有価証券売却損	15	—
投資有価証券評価損	0	8
関係会社株式評価損	819	—
出資金評価損	—	35
リース解約損	35	33
税引前当期純利益	**40,919**	**19,303**
法人税、住民税及び事業税	9,692	156
過年度法人税等	—	1,700
法人税等調整額	727	1,964
当期純利益	**30,498**	**15,482**

■株主資本等変動計算書（2014年4月1日から2015年3月31日まで）

（単位:百万円）

	株主資本		
	資本金	資本剰余金	
		資本準備金	資本剰余金合計
2014年4月1日残高	64,506	70,258	70,258
会計方針の変更による累積的影響額			
会計方針の変更を反映した当期首残高	64,506	70,258	70,258
当期中の変動額			
剰余金の配当			
当期純利益			
自己株式の取得			
自己株式の処分			
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）			
当期中の変動額合計	—	—	—
2015年3月31日残高	64,506	70,258	70,258

（単位:百万円）

	株主資本				
	利益剰余金			自己株式	株主資本合計
	利益準備金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
2014年4月1日残高	16,230	173,740	189,970	△2,682	322,053
会計方針の変更による累積的影響額		△5,085	△5,085		△5,085
会計方針の変更を反映した当期首残高	16,230	168,654	184,885	△2,682	316,967
当期中の変動額					
剰余金の配当		△7,972	△7,972		△7,972
当期純利益		30,498	30,498		30,498
自己株式の取得				△6	△6
自己株式の処分		△93	△93	474	381
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）					
当期中の変動額合計	—	22,432	22,432	468	22,901
2015年3月31日残高	16,230	191,087	207,318	△2,214	339,869

（単位:百万円）

	評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計		
2014年4月1日残高	3,066	3,066	941	326,061
会計方針の変更による累積的影響額				△5,085
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,066	3,066	941	320,976
当期中の変動額				
剰余金の配当				△7,972
当期純利益				30,498
自己株式の取得				△6
自己株式の処分				381
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）	2,863	2,863	102	2,965
当期中の変動額合計	2,863	2,863	102	25,866
2015年3月31日残高	5,930	5,930	1,043	346,843

■連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

平成27年5月14日

株式会社資生堂
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	目加田　雅　洋	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤　井　亮　司	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	川　上　尚　志	㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社資生堂の平成26年4月1日から平成27年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社資生堂及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

■会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

平成27年5月14日

株式会社資生堂
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	目加田　雅　洋	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤　井　亮　司	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	川　上　尚　志	㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社資生堂の平成26年4月1日から平成27年3月31日までの第115期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。
当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見
当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

■監査役会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査役会は、平成26年4月1日から平成27年3月31日までの第115期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1.　監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

監査役会は、監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役、執行役員等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、取締役、執行役員、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び内部監査部門等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(平成17年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1)事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、財務報告に係る内部統制については、本監査報告書の作成時点において、取締役等からは有効である旨の、また有限責任あずさ監査法人からは開示すべき重要な不備に相当すると思われる不備は認識していない旨の報告をそれぞれ受けております。

(2)計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3)連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

平成27年5月14日

株式会社資生堂　監査役会

常勤監査役　西村義典　㊞

常勤監査役　高山靖子　㊞

社外監査役　原田明夫　㊞

社外監査役　大塚宣夫　㊞

社外監査役　辻山栄子　㊞

以　上

1 総株主の議決権の数　3,984,131個

2 議案および参考事項

第1号議案　剰余金の配当の件

第115期の期末配当につきましては、以下に記載の当社の株主還元の基本方針における配当の安定性を重視し、1株につき10円とさせていただきたいと存じます。なお、年間では中間配当金10円と合わせて20円となります。

1 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき金10円
総額　3,988,261,060円

2 剰余金の配当が効力を生じる日（支払開始日）

2015年6月24日

株主還元の基本方針

当社は、株主のみなさまへの直接的な利益還元に、中長期的な株価上昇をプラスした「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、中期的に連結配当性向40%を目安とし、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う方針としています。

配当金等の推移

区　分	第112期 2012年3月期	第113期 2013年3月期	第114期 2014年3月期	第115期（当期） 2015年3月期
1株当たり年間配当額　（円）	50	50	20	20（予定）
年間配当額　（百万円）	19,899	19,900	7,968	7,975（予定）
連結配当性向　（%）	137.1	—	30.5	23.7（予定）

（注）1. 第115期（当期）の1株当たり年間配当額および年間配当額は、本議案が原案どおり可決することを前提とした金額です。
2. 第113期の連結配当性向は、同期に当期純損失を計上したことから、算出していません。

第2号議案　定款一部変更の件

当社は、全ての連結子会社と決算期を統一することでグループ一体となった経営を推進するとともに、業績等の経営情報の適時・適切な開示による経営の透明性および経営品質の向上を図ることを目的として、2014年4月25日の取締役会において、第115回定時株主総会で「定款一部変更の件」が承認されることを条件として、決算期（事業年度の末日）の変更を行うことを決議し、同日に開示しました。

これに伴い、現行定款第13条（基準日）、第15条（総会の招集）、第37条（事業年度）、第38条（剰余金の配当の基準日）に所要の変更を行うほか、株主総会の開催地の選択肢を広げるために、現行定款第14条（総会の開催地）を削除し、以降各条の条文番号を一ずつ繰り上げます。また、事業年度の変更に伴い、第116期事業年度は2015年4月1日から2015年12月31日までの9カ月間とするため、経過措置として附則を設けます。

変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

（下線部は変更箇所）

現　行　定　款	変　更　案
（基準日） 第13条　当会社は、毎年3月31日の最終の株主名簿に記載または記録された議決権を有する株主をもってその事業年度に関する定時株主総会において権利を行使することができる株主とする。	（基準日） 第13条　当会社は、毎年12月31日の最終の株主名簿に記載または記録された議決権を有する株主をもってその事業年度に関する定時株主総会において権利を行使することができる株主とする。
（総会の開催地） 第14条　株主総会は、東京都区内においてこれを開催する。	（削除。以下、各条の条文番号を一ずつ繰り上げ）
（総会の招集） 第15条　当会社の定時株主総会は毎年4月1日から3ヵ月内にこれを招集し、臨時株主総会は必要に応じてこれを招集する。	（総会の招集） 第14条　当会社の定時株主総会は毎年1月1日から3ヵ月内にこれを招集し、臨時株主総会は必要に応じてこれを招集する。
（事業年度） 第37条　当会社の事業年度は、毎年4月1日より翌年3月31日までの1年とする。	（事業年度） 第36条　当会社の事業年度は、毎年1月1日より12月31日までの1年とする。

現　行　定　款	変　更　案
（剰余金の配当の基準日） 第38条　当会社は、毎年3月31日の最終の株主名簿に記載または記録された株主に対し、期末配当を行う。 2　当会社は、取締役会の決議により、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載または記録された株主に対し、中間配当を行うことができる。	（剰余金の配当の基準日） 第37条　当会社は、毎年12月31日の最終の株主名簿に記載または記録された株主に対し、期末配当を行う。 2　当会社は、取締役会の決議により、毎年6月30日の最終の株主名簿に記載または記録された株主に対し、中間配当を行うことができる。
附　則	附　則
（新設）	第１条　第36条（事業年度）の規定にかかわらず、第116期事業年度は、2015年4月1日から2015年12月31日までの9カ月間とする。
（新設）	第２条　第37条（剰余金の配当の基準日）第2項の規定にかかわらず、第116期事業年度の中間配当を行う場合の基準日は、2015年9月30日とする。
（新設）	第３条　前二条および本条は、第116期事業年度の終了をもって、これを削除する。

第3号議案 取締役6名選任の件

当社では、取締役の経営責任を重視し、株主のみなさまに各年毎に取締役の信任をお諮りするため、定款により取締役の任期を1年と定めています。また、取締役会の少人数化のため、定款により取締役の人数を12名以内と定めています。

つきましては、取締役7名が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、定款規定に基づき、経営環境の変化に的確に対応できる機動的な経営を推進するため、社外取締役3名を含む取締役6名の選任をお願いいたします。

取締役候補者選定の方針およびプロセス

当社では、性別、年齢および国籍の区別なく、それぞれの人格および識見等を十分考慮の上、取締役として株主からの経営の委任に応え、その職務と責任を全うできる適任者を取締役候補者として選定する方針としています。この方針に基づき、役員指名諮問委員会の答申を得て、取締役会において候補者を決定しました。

なお、当社では、38ページから40ページに記載のとおり社外役員の独立性に関する判断基準を定めており、本議案における社外取締役候補者3名は、全てこの基準を満たしています。

取締役候補者一覧

候補者番号	氏　名	現在の当社における地位・担当	候補者属性
1	魚谷（うおたに） 雅彦（まさひこ）	CEO 取締役会議長 （グローバル事業全般、コーポレートコミュニケーション担当）	
2	坂井（さかい） 透（とおる）	日本地域本社社長 （日本事業全般、ヘルスケア事業、デジタル事業担当）	
3	岩井（いわい） 恒彦（つねひこ）	技術イノベーション本部長 （研究開発、SCM、技術戦略総括担当）	
4	石倉（いしくら） 洋子（ようこ）	—	新任候補者 社外役員候補者 独立役員候補者
5	岩田（いわた） 彰一郎（しょういちろう）	社外取締役 役員報酬諮問委員会委員長 役員指名諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者
6	上村（うえむら） 達男（たつお）	社外取締役 役員指名諮問委員会委員長 役員報酬諮問委員会委員	社外役員候補者 独立役員候補者

1 魚谷 雅彦（うおたに まさひこ）（1954年6月2日生）



候補者の有する当社の株式数
12,700株

取締役在任年数
1年

2014年度における取締役会への出席状況
14／14回（100%）

2014年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
3／3回（100%）

2014年度における役員指名諮問委員会への出席状況
3／3回（100%）

2014年度におけるCSR委員会への出席状況
3／3回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1977年 4月 ライオン歯磨株式会社
（現ライオン株式会社）入社
1983年 6月 米国コロンビア大学経営大学院卒業
（MBA取得）
1988年 1月 シティバンクN.A.　マネジャー
1991年 4月 クラフト・ジャパン株式会社
（現モンデリーズ・ジャパン株式会社）
代表取締役副社長
1994年 5月 日本コカ・コーラ株式会社
取締役上級副社長・マーケティング本部長
2001年10月 同社　代表取締役社長（Global Officer）
2006年 8月 同社　代表取締役会長
2007年 6月 株式会社ブランドヴィジョン
代表取締役社長
2011年 8月 アスクル株式会社　社外取締役
2012年 1月 コカ・コーラウエスト株式会社　顧問（現）
2012年10月 シティバンク銀行株式会社　取締役（非常勤）
2013年 4月 当社マーケティング統括顧問
2014年 4月 当社執行役員社長（現）
当社CSR委員会　委員長（現）
2014年 6月 当社代表取締役（現）
2015年 1月 当社人事・風土改革担当
2015年 2月 当社グローバル事業（国際事業・中国事業・プロフェッショナル事業）担当
当社国際事業部長
2015年 4月 当社グローバル事業全般、
コーポレートコミュニケーション担当（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

魚谷雅彦氏につきましては、上記略歴に記載のとおり経営者として十分な実績を有しており、特にマーケティングにおいてその手腕が高く評価されていることなどから、当社が執行役員社長として招聘し、2014年4月に同職に就任しました。同年6月25日開催の第114回定時株主総会での当社取締役への選任後、取締役会において当社代表取締役に選定され、株主のみなさまの負託に応え、経営の舵取りを担ってきました。

2014年度は、高いレベルのマーケティング能力とリーダーシップを発揮し、縦割り組織の弊害を取り払い、全社が一丸となって価値創造に取り組みお客さまにお届けする体制をつくり上げたほか、当社の課題を徹底的に洗い出し、その課題を直視して中長期戦略 VISION 2020を策定し、課題解決へのロードマップを定めました。

これらの実績を考慮し、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

●経営全般に関する相当程度の経験・知見
●マーケティング・商品開発に関する相当程度の経験・知見
●営業・販売に関する相当程度の経験・知見
●一般消費財業界に関する相当程度の経験・知見
●国際ビジネスに関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

魚谷雅彦氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

社長メッセージ

当社の執行役員社長に就任以来、国内外の主要な事業所のほぼ全てを訪問し、社員との議論を通じて資生堂グループの課題を徹底的に洗い出し、その解決に向けて中長期戦略 VISION 2020を策定しました。これからの私のミッションは、17ページから23ページに記載の対処すべき課題を着実に実行し、資生堂が100年先も今以上に輝きを放ち続ける会社となる礎を築くことだと考えています。当社の長期的な成長を実現することで、株主のみなさまの負託にお応えしてまいります。

2 坂井 透（さかい とおる）（1956年10月16日生）



候補者の有する当社の株式数
3,000株

取締役在任年数
2年

2014年度における取締役会への出席状況
14／14回（100%）

2014年度におけるCSR委員会への出席状況
3／3回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1982年 4月 当社入社
2008年 4月 当社購買部長
2010年 4月 当社執行役員
当社生産・購買・ロジスティクス担当
2012年 4月 当社経営企画部長
2013年 4月 当社執行役員常務（現）
当社国内化粧品事業　事業戦略領域担当
2013年 6月 当社取締役
2014年 4月 当社国内化粧品事業、ヘルスケア事業担当
当社国内化粧品事業部長
2015年 4月 当社代表取締役（現）
日本地域本社社長（現）
当社日本事業全般、ヘルスケア事業、
デジタル事業担当（現）

重要な兼職の状況

資生堂販売株式会社　代表取締役社長

取締役候補者とした理由

坂井透氏につきましては、当社の取締役として取締役会で積極的に発言し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。生産、購買、ロジスティクス等サプライチェーン全般にわたる分野で豊富な経験を有し、執行役員就任後は、経営企画部長として全社的な経営戦略の立案と構造改革を推進しました。2013年度からは国内化粧品事業の責任者として同事業における事業戦略の立案・推進を担当し、2014年度には全社を挙げてお客さまにブランドの価値をお伝えする“ICHIGANプロジェクト”の推進をリードしてきました。また、CSR委員会の委員として同委員会に出席し、積極的に意見を述べています。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

- **生産・購買・ロジスティクス等サプライチェーンに関する相当程度の経験・知見**
- **化粧品および関連の消費財業界に関する相当程度の経験・知見**
- **営業・販売に関する経験・知見**
- **経営全般に関する経験・知見**

候補者と当社との特別の利害関係等

坂井透氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

3 岩井（いわい） 恒彦（つねひこ）（1953年5月28日生）



候補者の有する当社の株式数
3,700株

取締役在任年数
1年

2014年度における取締役会への出席状況
14／14回（100%）

2014年度におけるCSR委員会への出席状況
3／3回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1979年 4月 当社入社
2002年 4月 当社製品化計画部長
2004年 4月 当社ファインケミカル事業部長
2006年 4月 当社技術部長
2008年 4月 当社執行役員
2009年 4月 当社品質保証部長
2010年 4月 当社技術企画・品質保証・フロンティアサイエンス事業担当
2013年 4月 当社技術企画、品質保証、薬事、CSR、環境、フロンティアサイエンス事業担当
2014年 4月 当社執行役員常務（現）
当社研究、生産、技術総括担当
2014年 6月 当社取締役（現）
2015年 4月 技術イノベーション本部長（現）
研究開発、SCM、技術戦略　総括担当（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

岩井恒彦氏につきましては、当社の取締役として取締役会で積極的に発言し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。執行役員就任後は、品質保証、薬事、CSR、環境関連ならびにフロンティアサイエンス事業の責任者を務めてきました。2014年度からは当社の研究、生産、技術の各分野の総括担当役員を務め、研究開発分野においてお客さま起点型の価値開発の発展をリードするなどしてきました。また、CSR委員会の委員として同委員会に出席し、積極的に意見を述べています。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

●技術・イノベーションに関する相当程度の経験・知見
●薬事・品質保証に関する相当程度の経験・知見
●化粧品および関連の消費財業界に関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

岩井恒彦氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

4 石倉 洋子（いしくら ようこ）（1949年3月19日生）

新任候補者
社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
0株

社外取締役在任年数
—

2014年度における取締役会への出席状況
—

略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社
1992年 4月 青山学院大学国際政治経済学部　教授
1996年 3月 エイボン・プロダクツ株式会社　取締役（非常勤）
2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科　教授
2001年 2月 中央教育審議会　委員
2004年 4月 ボーダフォンホールディングス株式会社　取締役（非常勤）
日本郵政公社　社外理事（非常勤）
2005年10月 日本学術会議　副会長
2006年 6月 株式会社商船三井　社外取締役
2008年 1月 総合科学技術会議　議員（非常勤）
2010年 6月 日清食品ホールディングス株式会社　社外取締役（現）
富士通株式会社　社外取締役
2011年 4月 慶應義塾大学大学院　メディアデザイン研究科　教授
2012年 4月 一橋大学　名誉教授（現）
2012年 6月 ライフネット生命保険株式会社　社外取締役（現）
2014年 6月 双日株式会社　社外取締役（現）

重要な兼職の状況

日清食品ホールディングス株式会社　社外取締役
ライフネット生命保険株式会社　社外取締役
双日株式会社　社外取締役
一橋大学　名誉教授

社外取締役候補者とした理由

石倉洋子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏につきましては、国際政治経済および国際企業戦略に関する深い専門知識を有し、複数の企業において社外取締役としての経験を積み重ねています。また、「ダイバーシティの推進」や「女性のエンパワーメント」を通じてグローバルな競争力強化やイノベーションを促進する活動にも携わってきました。これらの経験や知見、専門知識を活かし、社外取締役として経営の監督のみならず、更なる女性の活躍促進やダイバーシティ推進などにも積極的に関与し、当社の企業価値の向上に寄与いただけるものと考えます。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断しましたので、取締役会は同氏を新たに社外取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

●国際政治経済に関する専門知識
●国際企業戦略に関する専門知識

候補者と当社との特別の利害関係等

石倉洋子氏は双日株式会社の社外取締役を兼任しており、当社と同社は以下の関係があります。

取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象	示している事項
原材料	同　社	当　社	0.1%未満	当社の当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社から見た取引額が僅少であること
			0.1%未満	同社2015年3月期売上高	同社から見た取引額が僅少であること
原材料等	同社グループ	当社グループ	0.1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
			0.1%未満	同社連結ベースの2015年3月期「収益合計」	同社グループから見た取引額が僅少であること

5 岩田 彰一郎（いわた しょういちろう）（1950年8月14日生）

社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
16,500株

社外取締役在任年数
9年

2014年度における取締役会への出席状況
14／14回（100%）

2014年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
3／3回（100%）

2014年度における役員指名諮問委員会への出席状況
3／3回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1973年 3月 ライオン油脂株式会社
（現ライオン株式会社）入社
1986年 3月 プラス株式会社入社
同社商品開発本部部長代理
1992年 5月 同社営業本部アスクル事業推進室室長
1995年11月 同社アスクル事業部部長
1997年 3月 アスクル株式会社　代表取締役社長（現）
2000年 5月 同社CEO（現）
2006年 6月 当社社外取締役（現）
当社役員報酬諮問委員会委員長（現）

重要な兼職の状況

アスクル株式会社　代表取締役社長 兼 CEO

社外取締役候補者とした理由

岩田彰一郎氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏につきましては、異業種・他業界の現役経営者として従来の枠組みにとらわれることのない視点から取締役会で積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいています。また、役員報酬諮問委員会の委員長および役員指名諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

●経営全般に関する相当程度の経験・知見
●コーポレートガバナンスに関する相当程度の経験・知見
●マーケティング・商品開発に関する相当程度の経験・知見
●消費財産業に関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

岩田彰一郎氏は、アスクル株式会社の代表取締役社長を兼任しており、当社と同社は以下の関係があります。

取引対象等	販売者、協賛金等受領者	購入者、協賛金等提供者	取引額の占める割合	比較対象	示している事項
文具等	同 社	当 社	0.1%未満	当社の当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社から見た取引額が僅少であること
			0.1%未満	同社2014年5月期売上高	同社から見た取引額が僅少であること
文具等	同社グループ	当社グループ	0.1%未満	当社連結ベースの当期売上原価、販売費および一般管理費合計額	当社グループから見た取引額が僅少であること
			約0.1%	同社2014年5月期連結売上高	同社グループから見た取引額が僅少であること
化粧品等	当社グループ	同社グループ	0.1%未満	当社当期連結売上高	当社グループから見た取引額が僅少であること
			約0.1%	同社2014年5月期連結売上原価	同社グループから見た取引額が僅少であること
同社は化粧品等を販売しており、当社と競業取引の関係にあります。このため、当社は同社との競業取引の内容および上限額について、利益相反取引に係るものと併せ、あらかじめ取締役会で承認し、同社の事業年度の終了後に取締役会に実績を報告しています。 なお、当社当期連結売上高と比べた同社の同期間の化粧品等の売上高は約0.4%であり、2014年5月期の同社売上高に占める化粧品等の売上の割合は、約1.1%です。					兼職先との競業取引について株主利益に悪影響がないこと
同社の社外取締役斎藤忠勝氏は、1997年6月から2004年6月まで当社の取締役を務めておりましたが、現在は当社と特記すべき関係はありません。					役員の相互就任に問題がないこと

6 上村 達男（うえむら たつお）（1948年4月19日生）

社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
2,400株

社外取締役在任年数
9年

2014年度における取締役会への出席状況
12／14回（85.7%）

2014年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
3／3回（100%）

2014年度における役員指名諮問委員会への出席状況
3／3回（100%）

略歴ならびに当社における地位および担当

1977年 4月 北九州大学法学部　専任講師
1979年 4月 同大学法学部　助教授
1981年 4月 専修大学法学部　助教授
1986年 4月 同大学法学部　教授
1990年 4月 立教大学法学部　教授
1997年 4月 早稲田大学法学部　教授（現）
2003年10月 同大学21世紀COE《企業法制と法創造》総合研究所　所長
同大学大学院法務研究科　教授
2004年 6月 株式会社ジャスダック証券取引所　社外取締役
2006年 6月 当社社外取締役（現）
当社役員指名諮問委員会委員長（現）
2006年 9月 同大学法学学術院長・法学部長
2008年 7月 同大学グローバルCOE《企業法制と法創造》総合研究所　所長（現）
2012年 3月 日本放送協会　経営委員
同協会　監査委員
2013年 7月 同協会　経営委員長職務代行者

重要な兼職の状況

早稲田大学法学部　教授

社外取締役候補者とした理由

上村達男氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者です。

同氏につきましては、法学研究を専門とする大学教授としての法律知識に加え、資本市場およびコーポレートガバナンスに関する高い学識を有しており、当該観点から取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。また、役員指名諮問委員会の委員長および役員報酬諮問委員会の委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外取締役として職務を適切に遂行することができると判断しましたので、取締役会は同氏を引き続き社外取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

●法務に関する専門知識
●コーポレートガバナンスに関する専門知識

候補者と当社との特別の利害関係等

上村達男氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

（注）1. 責任限定契約の締結
当社は、社外取締役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。
本規定に基づき当社は、岩田彰一郎氏および上村達男氏と、賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約をそれぞれ締結しています。また、本定時株主総会における選任後、当社と石倉洋子氏との間で、賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定です。

2. 独立役員
当社は、岩田彰一郎氏および上村達男氏を、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しており、本定時株主総会における選任後、再度独立役員に指定する予定です。また、石倉洋子氏を、本定時株主総会における選任後、独立役員に指定する予定です。

3. 氏名表記
石倉洋子氏は、当該氏名が高名であることから前記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は栗田洋子氏です。

第4号議案 監査役2名選任の件

常勤監査役高山靖子氏および社外監査役大塚宣夫氏が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役2名の選任をお願いいたします。

なお、本議案の本総会への提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ています。

監査役候補者選定の方針およびプロセス

当社では、企業経営における監査ならびに監査役の機能の重要性と、候補者の人格・識見を十分考慮の上、当社の監査役として職務を全うできる適任者を代表取締役が選定し、その妥当性について役員指名諮問委員会の答申を得ています。その上で、株主総会への選任議案提出に関する監査役会の同意を得て取締役会において監査役候補者を決定しました。

なお、当社では、38ページから40ページに記載のとおり社外役員の独立性に関する判断基準を定めており、本議案における社外監査役候補者1名は、この基準を満たしています。

監査役候補者一覧

候補者番号	氏　名	現在の当社における地位	候補者属性
1	岡田（おかだ） 恭子（きょうこ）	総務部　秘書室　部長	新任候補者
2	大塚（おおつか） 宣夫（のぶお）	社外監査役	社外役員候補者　独立役員候補者

1 岡田（おかだ） 恭子（きょうこ）（1959年7月26日生）

新任候補者



候補者の有する当社の株式数
3,000株

監査役在任年数
—

2014年度における取締役会への出席状況
—

2014年度における監査役会への出席状況
—

略歴および当社における地位

1982年 4月 当社入社
2003年 4月 当社プロフェッショナル事業部
2004年 9月 当社CSR部
2006年 4月 当社企業文化部
2011年10月 当社企業文化部長
2012年10月 当社企業文化部長
兼 150年史編纂プロジェクトグループリーダー
2015年 4月 当社総務部 秘書室部長（現）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

監査役候補者とした理由

岡田恭子氏につきましては、当社企業文化部でのキャリアのほか、CSR部やビューティーサイエンス研究所を始めとした多様な部門を経験しています。当社が有する美容ソフト情報、当社の社史および企業文化ならびに社外への文化支援など、当社の無形の資産や関連情報に明るく、他の監査役が有する経験・知見等を補完する領域について豊富な知識を有しています。これを活かすことで他の監査役と協力して監査役の機能を果たすことができると判断し、取締役会は同氏を新任監査役候補者に定めました。

「略歴および当社における地位」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

●企業の社会的責任（CSR）活動に関する経験・知見
●企業文化活動に関する相当程度の経験・知見
●化粧品および関連の消費財業界に関する相当程度の経験・知見

候補者と当社との特別の利害関係等

岡田恭子氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

2 大塚（おおつか） 宣夫（のぶお）（1942年1月10日生）

社外役員候補者
独立役員候補者



候補者の有する当社の株式数
35,800株

監査役在任年数
8年

2014年度における取締役会への出席状況
14／14回（100%）

2014年度における監査役会への出席状況
14／14回（100%）

略歴および当社における地位

1967年 5月 慶應義塾大学精神神経科学教室　助手
1968年 5月 財団法人井之頭病院入職
1980年 2月 青梅慶友病院　病院長
1988年11月 医療法人社団慶成会　理事長兼院長
2001年 2月 同医療法人社団　理事長専任
2007年 6月 当社社外監査役（現）
2010年 4月 医療法人社団慶成会　会長（現）

重要な兼職の状況

医療法人社団慶成会　会長

監査役候補者とした理由

大塚宣夫氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める要件を満たす社外監査役候補者です。

同氏につきましては、医師としての豊富な経験と高い識見に加え、既存の病院のあり方にとらわれずに徹底した患者志向のサービスを提供する医療法人の経営者としての豊富な経験を有しており、この観点から当社の社外監査役として活発な発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しています。

同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から社外監査役として職務を適切に遂行することができると判断しましたので、取締役会は同氏を引き続き社外監査役候補者に定めました。

「略歴および当社における地位」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験、知見または専門知識を有しています。

●医療およびその周辺事業に関する専門知識

候補者と当社との特別の利害関係等

大塚宣夫氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

（注）1. 責任限定契約の締結
当社は、社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。
本規定に基づき当社は、大塚宣夫氏と賠償の限度額を法令で定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しています。

2. 独立役員
当社は、大塚宣夫氏を、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しており、本定時株主総会における選任後、再度独立役員に指定する予定です。

第5号議案 取締役賞与支給の件

本議案は、当社の取締役の報酬等における業績連動報酬の中の、毎年の業績に応じて支給される賞与に関するものです。当期の取締役賞与につきましては、以下に記載の算定基準および決定方法に基づき、当期末時点の社外取締役3名を除く取締役5名に対し賞与総額5,137万円を支給いたしたく、ご承認をお願いするものです。

なお、社外取締役の報酬等は固定報酬のみの制度としていますので、社外取締役に対しては、取締役賞与を支給しません。

取締役賞与の算定基準および決定方法

「賞与」は、当期の連結業績（売上高、営業利益率および当期純利益の計画に対する達成度）、各取締役の担当事業業績および各取締役の個人考課を算定基準としています。また、原則として執行役員としての役位が上位の者ほど連結業績に応じて支払われる比率を高くしています。これらの算定基準に基づき、役員報酬諮問委員会の答申を得て、取締役会において支給額案を決定しています。

当社の役員報酬制度の基本原則

当社の役員報酬制度は、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会で設計されており、客観的な視点を取り入れた透明性の高い報酬制度となっています。当社の役員報酬は、業績に連動しない基本報酬と業績目標の達成度や株価によって変動する業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業と比較の上、当社の業績に見合った水準を設定しています。

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

当社は2015年度から役員報酬制度を変更しますが、この基本原則に変更はありません。

2014年度の役員報酬制度

2014年度までの当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬と業績目標の達成度や株価によって変動する業績連動報酬で構成されていました。

業績連動報酬は、毎年の業績に応じて支給される「賞与」、3カ年計画の最終年度終了後に同計画の目標達成度に応じて支給する「中期インセンティブ型報酬」としての金銭報酬、株主のみなさまとの利益意識の共有を主眼とする「長期インセンティブ型報酬」としての株価に連動する株式報酬型ストックオプションからなり、当社役員に単年度だけでなく中長期的な視野をもって、業績や株価を意識した経営を動機づける設計としていました。

ただし、2014年度については、新たな経営体制で次なる成長に向けた準備に集中し、1年かけて成長を勝ち取るための新たな中期経営計画を構築する年と位置づけ、2015年度より新たな報酬制度を導入することを前提に、中期インセンティブ型報酬を設定しませんでした。また、中期インセンティブ型報酬のうち2014年度分に係る部分の一部（支給対象の役員の平均で約60%）を、同年度に係る賞与および長期インセンティブ型報酬としてのストックオプションに振り分けました。これにより、本議案でお諮りする当期の取締役賞与の金額は、支給対象の取締役ごとに前期以前の水準と比べて増えています。

2015年度から2017年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

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

新役員報酬制度については、53ページから57ページに記載のとおりです。

第6号議案　取締役に対する長期インセンティブ型報酬の決定の件

本議案は、当社の取締役の報酬等における業績連動報酬の中の長期インセンティブ型報酬に関するものです。この長期インセンティブ型報酬は、金銭による報酬等を支給する代わりに株式を報酬等として取締役に対して支給するため、その手段として新株予約権の行使に際して出資される金銭の額を1円とするストックオプションとして新株予約権を用いるものです。

長期的な株主価値の増大と報酬を連動させることにより、当社の取締役が、株価を通じたメリットやリスクを株主のみなさまと共有し、業績向上と株価上昇への意欲を高めることを目的に、第3号議案が承認可決された場合の当社の社外取締役を除く取締役3名に対してストックオプションを付与することを株主のみなさまにお諮りします。

具体的には、当社の取締役に対してストックオプションとして割当てる下記の内容の新株予約権に係る報酬等の枠（割当てる新株予約権1個当たりの公正価額に、割当てる新株予約権の総数（600個以内とします。）を乗じた額に相当する額）を、年額金6,200万円を上限として設ける旨のご承認をお願いするものであります。なお、本件ストックオプションとして割当てる新株予約権の割当ては2015年度の連結業績の確定後に行うものとし、割当てに際しては、本議案でご承認いただいた上限個数および上限金額の範囲内で、2015年度の連結業績の目標達成度合いに応じて取締役会で割当て個数を決定します。また、割当てられる新株予約権には、権利行使のための条件として下記⑷に記載の諸条件が付されており、⑷②の業績達成条件の達成度合いに応じて行使することができる新株予約権の個数が変動する設計となっています。

当該新株予約権の付与に際しては、新株予約権の公正価額を当該新株予約権の払込金額とし、払込金額相当額の金銭報酬を当社の取締役に支給することとした上で、当社の取締役が払込金額の払込みに代えて、当社に対する報酬債権をもって対当額について相殺する方法により行う予定であります。

なお、社外取締役の報酬等は固定報酬のみの制度としていますので、社外取締役に対しては、本議案に基づくストックオプションを付与しません。

記

⑴新株予約権の目的である株式の数

新株予約権1個の目的である株式の数（以下、「対象株式数」という。）は、当社普通株式100株とする。

なお、当社が株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む。）または株式の併合を行う場合等、上記の対象株式数の調整を必要とする場合には、合理的な範囲で対象株式数を調整することができる。

⑵新株予約権の行使に際して出資される金銭の額

新株予約権の行使に際してする出資の目的は金銭とし、その1株当たりの価額は1円として、これに対象株式数を乗じた金額とする。

⑶新株予約権の権利行使期間

2018年9月1日から2031年2月28日までとする。

⑷新株予約権の権利行使の条件

①新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても、当社の取締役または執行役員の地位にあることを要する。ただし、任期満了による退任その他正当な理由のある場合にはこの限りではない。

②その他、業績連動条件等の権利行使の条件については、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する「新株予約権割当契約」に定める。

⑸新株予約権の譲渡制限

新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の承認を要する。

(6)その他の新株予約権の内容

上記(1)ないし(5)の詳細および(1)ないし(5)に記載のない事項については、新株予約権の募集事項を決定する取締役会決議により定める。

2015年度から2017年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

当社は、2015年度から新たな3カ年計画をスタートさせ、これに合わせて役員報酬制度を変更し、より各役員の成果や責任への連動性を高めた設計としました。

新役員報酬制度については、53ページから57ページに記載のとおりです。

新しい長期インセンティブ型報酬

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の時と、割当てた新株予約権の権利行使期間の開始時の二つのタイミングで業績条件を課すこととしました。

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て基準値の0%～130%の範囲で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度までの連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30%～100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしました。これにより、従来の当社のストックオプションと比べ、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブを強化しました。

■ 長期インセンティブ型報酬の業績条件

新株予約権の割当て時
- 全社業績（連結売上高、連結営業利益および連結当期純利益）、担当事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- 評価部会の審議を経て割当て個数を決定

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
- 花王株式会社（日本）、ロレアルS.A.（フランス）、エスティローダーカンパニーズInc.（アメリカ）等、国内外の化粧品の売上上位企業を比較対象企業としてあらかじめ定め、当社と同じ事業年度について各社の営業利益の成長率を算出
- 当社と比較対象企業の営業利益の成長率の比較結果に基づき、各役員に割当てられた新株予約権のうち権利行使可能な個数を決定

長期業績連動性

当社の長期インセンティブ型報酬は、支給対象の取締役の在任期間中に毎年継続して支給されるものであることから、取締役は、適切な経営の継続により引き続き取締役に在任することで、当該在任期間分の長期インセンティブ型報酬の支給を受けることが可能となります。さらに、権利行使期間が常に支給の2年後以降であることから、少なくとも当該取締役の将来的な在任期間にさらに権利行使期間開始までの一定期間を加えた長期のインセンティブとして機能するものであります。

これらのことから、本議案の対象となる新株予約権は、支給対象の取締役に対する長期的な業績向上と株価上昇へのインセンティブとして十分に機能するものであり、短期的な業績向上のみをめざした経営に結びつくものではありません。

本議案の対象となる新株予約権が発行済株式の総数に与える影響

		2015年3月31日時点の自己株式を控除した、発行済株式の総数に対する割合
本議案の対象となる新株予約権の目的である株式の総数（上限）	60,000株	0.01%
2015年3月31日現在において発行されている新株予約権の目的である株式の総数	1,061,000株	0.26%
合　計	1,121,000株	0.28%

（注）本議案の対象となる新株予約権の数は、算定される公正価額により変動します。ただし、600個が上限となります。

（注）会社法第361条においては、取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益を「報酬等」と呼んでおり、本議案における「報酬等」もこれと同義です。

以　上

議決権行使のご案内

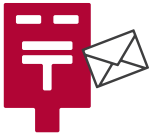
株主総会参考書類（70ページ～85ページ）をご検討のうえ、議決権のご行使をお願い申し上げます。
議決権のご行使には以下の3つの方法があります。

A 株主総会への出席による議決権行使



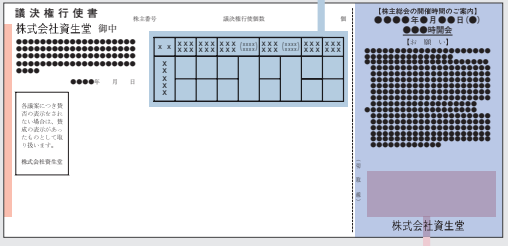
同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
また、第115回定時株主総会招集ご通知（本書）をお持ちください。

B 書面による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、
2015年6月22日（月曜日）午後5時15分までに到着するようご返送ください。
詳しくは、下記をご覧ください。

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内



こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

第1号議案 第2号議案 第5号議案 第6号議案	賛成の場合	→「賛」の欄に○印
	否認する場合	→「否」の欄に○印
第3号議案 第4号議案	全員賛成の場合	→「賛」の欄に○印
	全員否認する場合	→「否」の欄に○印
	一部の候補者を否認する場合	→「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

インターネットによる議決権行使に必要となる、議決権行使コードとパスワードが記載されています。

C インターネット等による議決権行使



当社の指定する議決権行使ウェブサイト（http://www.web54.net）にアクセスしていただき、**2015年6月22日（月曜日）午後5時15分**までにご行使ください。
詳しくは、下記をご覧ください。

インターネット等※1による議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使に際しては、下記事項をご了承のうえ、ご行使ください。

1 議決権行使ウェブサイトについて

●インターネットによる議決権行使は、パソコンまたは携帯電話（iモード、EZweb、Yahoo!ケータイ）※2から、当社の指定する議決権行使ウェブサイト（http://www.web54.net）をご利用いただくことによってのみ可能です。
●議決権の行使は、2015年6月22日（月曜日）午後5時15分までのご行使分が有効です。
●スマートフォンなどで議決権行使ウェブサイトをご利用された場合、パソコン用ウェブサイトに接続されます。
●パソコンまたは携帯電話によるインターネットのご利用環境やご加入のサービス、ご使用の機種によっては、議決権行使ウェブサイトがご利用できない場合があります。詳細につきましては、下記専用ダイヤルにお問い合せください。

2 議決権行使方法について

●議決権行使ウェブサイトにおいて、議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用いただき、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。
●株主さま以外の方による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主さまには、議決権行使ウェブサイト上で「パスワード」を変更していただきます。
●パスワードはご行使される方が株主さまご本人であることの確認に必要なため、大切にお取り扱いください。
●今回ご案内するパスワードおよび株主さまご本人が登録されたパスワードは、本株主総会に関してのみ有効です（次回の株主総会の際には、新たにパスワードを発行いたします）。

3 複数回、議決権行使をされた場合の取扱い

●複数回、議決権行使をされた場合については、3頁の「議決権行使に関する事項」1.に記載している取扱いとさせていただきます。

4 その他

●インターネットにより議決権行使ウェブサイトをご利用いただくための接続事業者への接続料金および通信事業者への通信料金（電話料金等）などは株主さまのご負担となります。

**インターネットによる議決権行使で
パソコンまたは携帯電話の操作方法などが
ご不明な場合は、右記にお問い合わせください。**

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
電話番号：0120-652-031（フリーダイヤル）
（受付時間 午前９時～午後９時）

※1 機関投資家のみなさまは、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。 ※2 iモードは株式会社NTTドコモ、EZwebはKDDI株式会社、Yahoo!は米国Yahoo! Inc.、Yahoo!ケータイはソフトバンクモバイル株式会社の商標、登録商標またはサービス名です。

ご参考 議決権行使のためのサマリー情報

カテゴリ	議決権行使判断のポイント	コーポレートガバナンスコード該当原則	当社の状況	参照ページ
会社が目指す姿	経営理念、中長期戦略および経営計画の策定	2-1、3-1 (i)	有り	P17-23
	行動準則の策定	2-2	有り	P17-18,40-42
	コーポレートガバナンスの基本方針	3-1 (ii)	有り	P35
	任意で設置している委員会（役員指名、報酬等）	4-10	有り	P35-36
	資本政策の基本方針	1-3	有り	P17
	サステナビリティーを巡る社会・環境問題への取り組み	2-3	有り	P13-14,21-22
	女性の活躍推進を含む多様性の確保	2-4	有り	P13,22
	取締役および監査役の多様性等に関する基本的考え方	4-11①	有り	P37
	取締役、監査役および執行役員への研修および次世代経営幹部の育成	4-1③、4-14	有り	P37-38
	会社から独立した内部通報窓口の整備	2-5	有り	P40-42
計算書類	会計監査人および監査役からの懸念表明の有無		無し	P66-69
政策保有株式	政策保有株式に関する方針	1-4	有り	P29
	政策保有株式の議決権行使基準	1-4	有り	P29
剰余金の配当	利益還元方針の説明		有り	P17,70
	連結配当性向の目安		中長期的に40%	P17,70
	配当性向の推移の記載		有り	P17,70
	自己資本比率		47.0%	P15
	ROE		9.4%	P5,15
	過去5年平均ROE		4.3%	–
定款変更	決算期の変更	1-2 (iii)	3月→12月	P23,71-72
	決算期以外の変更		無し	–
取締役選任	候補者の指名を行う際の方針と手続	3-1 (iv)	有り	P73
	各候補者の具体的指名理由	3-1 (v)	有り	P74-79
	議案が成立した場合の取締役数と増減		6名（1名減）	P73
	取締役の任期		1年	P73
	議案が成立した場合の社外取締役数	4-8	3名	P73

カテゴリ	議決権行使判断のポイント	コーポレートガバナンスコード該当原則	当社の状況	参照ページ
	議案が成立した場合の独立役員となる取締役数	4-8	3名	P73
	取締役会の出席率が75%未満の社外取締役の有無		無し	P50,78-79
	社外役員の独立性の判断基準	4-9	有り	P38-40
	剰余金処分権限の取締役会授権		無し	–
	関連当事者間取引の承認に係る枠組み	1-7	有り	P42
監査役選任	候補者の指名を行う際の方針と手続	3-1 (iv)	有り	P80
	各候補者の具体的指名理由	3-1 (v)	有り	P81-82
	議案が成立した場合の監査役数と増減		5名（増減なし）	P80
	社外監査役数		3名	P44,80
	取締役会または監査役会の出席率が75%未満の社外監査役の有無		無し	P50,82
	社外役員の独立性の判断基準	4-9	有り	P38-40
	関連当事者間取引の承認に係る枠組み	1-7	有り	P42
役員賞与	役員報酬制度の概要ならびに報酬決定の方針および手続の説明	3-1 (iii)、4-2	有り	P53-57
	業績の大幅な悪化		無し	P4-5
	当事業年度の役員報酬の総額		541百万円	P58
	前事業年度の役員報酬の総額		722百万円	–
	当事業年度の役員報酬の個別開示		有り	P58
退職慰労金／退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給	退職慰労金制度の有無		廃止済み	P53
	退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給決議		有り（第104回定時株主総会）	P58
	退職慰労金の打ち切り支給に関する開示		有り	P58
株式報酬型1円ストックオプション	ストックオプションと発行済みストックオプション残高を合計した希薄化率		0.28%	P85
	割当て対象者に社外の第三者が含まれるか		無し	P84
	行使条件として一定の業績条件が設定されているか		有り	P84-85
買収防衛策	買収防衛策が導入されているか	1-5	廃止済み	–

株主総会会場ご案内図

■日　時　2015年6月23日(火曜日) 午後2時

■場　所　東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 帝国ホテル 2階 孔雀の間(メイン会場)
電話番号 03-3504-1111(代表)



最寄駅から会場までのご案内

- **JR有楽町駅**より徒歩5分
- **JR新橋駅**より徒歩7分
- **日比谷駅**(東京メトロ日比谷線、千代田線、都営地下鉄三田線)より徒歩3分
- **銀座駅**(東京メトロ日比谷線、丸ノ内線、銀座線)より徒歩5分
- **内幸町駅**(都営地下鉄三田線)より徒歩3分

路線マーク一覧

日比谷線　有楽町線
千代田線　都営三田線
丸ノ内線　都営浅草線
銀座線