証券コード 4911



SHISEIDO

株式会社 資生堂
第116回 定時株主総会 招集ご通知

目次

株主総会招集ご通知	第116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	34
連結計算書類	連結貸借対照表	64
	連結損益計算書	65
	連結株主資本等変動計算書	66
計算書類	貸借対照表	67
	損益計算書	68
	株主資本等変動計算書	69
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	70
	会計監査人の監査報告書　謄本	71
	監査役会の監査報告書　謄本	72
株主総会参考書類	1. 総株主の議決権の数	74
	2. 議案および参考事項	
	第1号議案　剰余金の配当の件	74
	第2号議案　取締役7名選任の件	76
	第3号議案　監査役1名選任の件	85
	第4号議案　取締役賞与支給の件	88
	第5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	89
	議決権行使のご案内	92
	ご参考　議決権行使のためのサマリー情報	94

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、法令および当社の現行定款第16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「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第116回定時株主総会のご案内」（http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/）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
・2016年1月1日以降に適用の「内部統制システムの基本方針」
・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」

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/

4. インターネットによるご意見・ご質問の受付のご案内

インターネットにより株主のみなさまからのご意見・ご質問を募集します。いただいたご意見・ご質問は、株主総会当日の事業報告の参考とさせていただくほか、株主総会の目的事項に関係のあるものについて整理した上、みなさまの関心の高い事項について株主総会当日にご回答申し上げ、その内容を当社ウェブサイトにてご案内する予定です。ご意見・ご質問の受付につきましては、http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/をご覧ください。



表紙について

世界中のお客さまを笑顔に。
多様な国の若者が、
いきいきとコミュニケーションする姿を通じ、
グローバルビューティーカンパニーとして、
さらに前進する資生堂を表現しています。

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
2016年3月4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 兼 CEO　魚谷雅彦

第116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116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

92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**2016年3月24日（木曜日）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、**2016年3月24日（木曜日）午後5時15分**までに賛否をご入力ください。

日　時	**2016年3月25日（金曜日）午後2時** 開催日が前回定時株主総会日（2015年6月23日）に応当する日と離れているのは、第116期（当期）より当社の事業年度の末日を3月31日から12月31日に変更したためです。
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 各議案の内容につきましては、74ページ以降の「株主総会参考書類」に記載のとおりです。	**報告事項**　第116期（2015年4月1日から2015年12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　取締役7名選任の件 第3号議案　監査役1名選任の件 第4号議案　取締役賞与支給の件 第5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。

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・茶菓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。

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。

また、本年は、株主総会会場の別室において当社をより深く理解していただくための展示を行う予定です。

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。

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

以下、増減については「前期同一期間」との比較で記載しています。(前期同一期間とは、3月決算であった会社は2014年4月1日から12月31日までを指し、12月決算である会社は2014年1月1日から12月31日までを指します。)

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

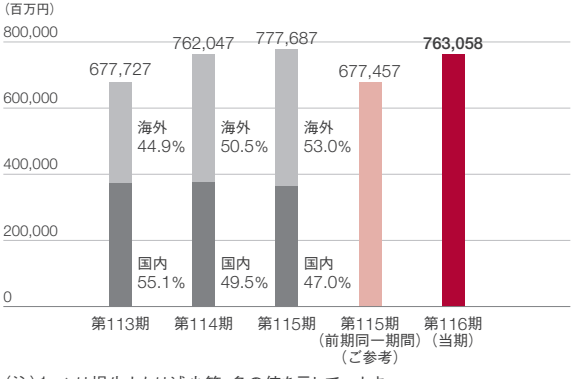
1 概況

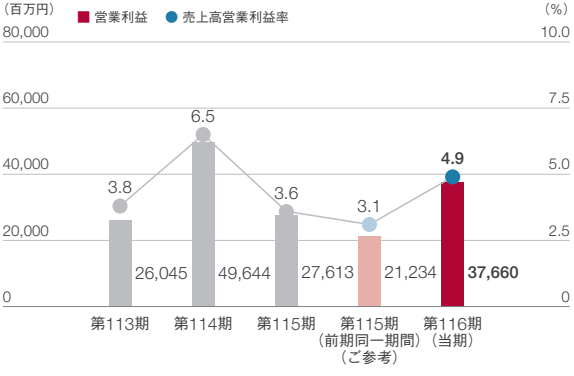
■当期の経過および成果

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基調が続き、個人消費も総じて底堅い動きとなりました。国内化粧品市場も同様に回復基調が継続したことに加え、訪日外国人によるインバウンド需要の貢献もあり、堅調に推移しました。一方、海外の化粧品市場は各地域の経済動向にほぼ連動しており、国によりばらつきがみられる欧州は緩やかな成長にとどまったものの、中国、

■連結業績

売上高	営業利益	売上高営業利益率
763,058百万円	37,660百万円	4.9%
前期同一期間比(増減率) +12.6%	前期同一期間比(増減率) +77.4%	前期同一期間差(増減) +1.8ポイント





(注)1. △は損失または減少等、負の値を示しています。
2. 当期は決算期統一に際し、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算である連結子会社は12カ月間を連結対象期間としており、増減率は前期同一期間との比較で記載しています。国内海外の売上構成比は対象期間が異なるため算出していません。
3. 当期の連結ROEは、上記連結対象期間の親会社株主に帰属する当期純利益を分子とし、第115期と第116期の自己資本の平均値を分母として算出しています。

アジアおよび米州では堅調な成長を持続しました。

資生堂グループは、2015年度より、100年先も輝き続ける企業となるための中長期戦略 VISION 2020 をスタートさせ、実現に向け大きく動き出しました。2015年度からの最初の3カ年を事業基盤の再構築の期間と位置づけ、戦略の根幹となるブランド価値向上のため、全ての活動をお客さま起点とし、マーケティングとイノベーションの強化、それらを支える多様な人材の活用とグローバル組織の構築などに取り組みました。

その結果、当期の売上高は、国内売上がブランド改革の成果に加えインバウンド需要を着実に取り込んだことにより前期同一期間比11.7%の増加、海外売上が中国、アジア、米州および欧州の全ての地域において前期を上回ったことにより前期同一期間比13.3%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もプラスに影響しています。この結果、連結売上高は前期同一期間比12.6%増加しました。

営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、積極的にマーケティング投資をすると同時に費用を効率的に運用してきたことなどから、前期同一期間比77.4%増となりました。

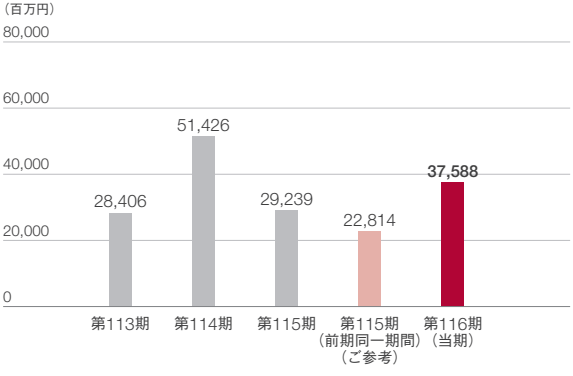
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期同一期間比15.7%減となりました。前期にエステティックブランドの「DECLÉOR」と「CARITA」を他社に譲渡し特別利益を計上するとともに、当該譲渡益に係る税率が低かったことに加え、当期は変則決算に伴う未実現利益消去に係る税効果の影響で税金費用が増加したことなどによります。

この結果、当期の連結売上高営業利益率は4.9%、連結ROE（自己資本当期純利益率）は6.0%となりました。

経常利益

37,588百万円

前期同一期間比（増減率） +64.8%



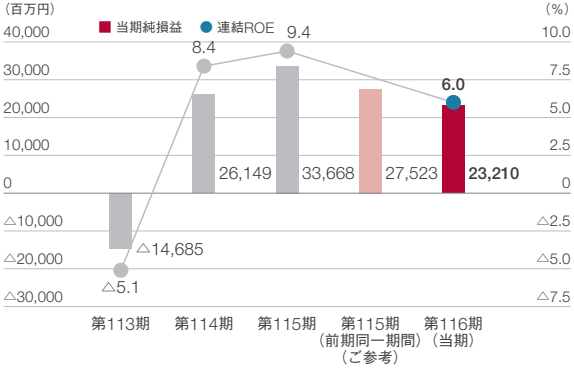
親会社株主に帰属する当期純損益

23,210百万円

前期同一期間比（増減率） △15.7%

連結ROE（(注)3.ご参照）

6.0%



2 事業別の取り組み

2016年度からの新組織体制に向けて、当期から報告セグメントの区分方法を一部見直し、これまでの「国内化粧品事業」「グローバル事業」「その他」から、新たに「日本事業」「グローバル事業」「その他」に変更しました。これに伴い、従来「国内化粧品事業」に含まれていた一部子会社等は「グローバル事業」「その他」に組替えを行っています。また、各セグメントの経営成績の実態をより的確に把握することを目的に、一部の費用の配分方法を変更しています。なお、前期同一期間実績も変更後の報告セグメントの区分方法および費用の配分方法により作成しています。

日本事業



「エリクシール」

日本事業全体の売上高は、2,667億7千3百万円（前期同一期間比10.9%増）となりました。前期より取り組んでいる主力ブランドの改革の成果が着実に表れたことに加え、拡大しているインバウンド需要を取り込むための積極的な対応を実施したことなどにより、前期同一期間を上回る売上となりました。

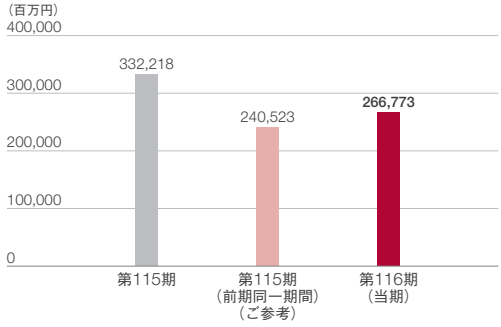
営業利益は、マーケティング投資を強化した一方、売上増に伴う差益増に加え、費用の効率化を進めたことなどにより、305億3千4百万円（前期同一期間比52.1%増）となりました。

主要な事業内容

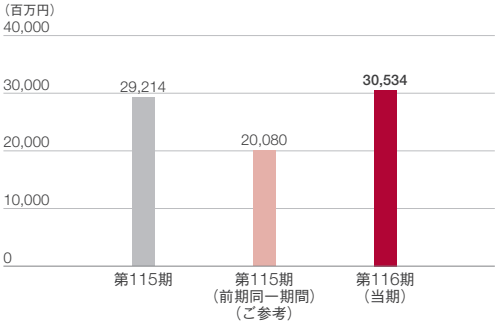
日本における化粧品事業
（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売等）

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



当期は、前期に引き続き、ブランド価値の向上に向けたお客さま起点のマーケティングに取り組み、ブランド改革やマーケティング投資の強化を進めました。その結果、ブランド改革2年目を迎えたスキンケアブランド「エリクシール」やメーキャップブランド「マキアージュ」に加え、最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」や肌本来の美しさを引き出す美容液「アルティミューン」がヒットしているブランド「SHISEIDO」も売上を大きく伸ばすなど、主力ブランドが着実に成長しました。

加えて、訪日外国人の増加に伴い拡大しているインバウンド需要に対しても、接客の際に使用するタブレット端末の多言語対応や店頭への通訳派遣など、積極的な対応を実施しました。

また、他社との提携や共同企画による新たな価値の提供にも取り組みました。英国のバーバリーLtd.との提携や、コンビニエンスストアなどを展開する大手流通グループと共同でお客さまのニーズを捉えた専用商品を企画・開発するなど、売場の拡大につなげています。

課題である低価格帯化粧品やヘアケアの領域については、厳しい競争環境の中でブランドの価値をより明快にお客さまにお伝えすべく、コミュニケーションの刷新などを行いました。引き続き、お客さまのニーズを捉えた新製品の発売や売場づくりなどの取り組みを強化します。

ヘルスケア領域においては、医薬品のリップクリーム「モアリップ」がインバウンド需要もあって好調に推移しました。



「クレ・ド・ポー ボーテ」

グローバル事業



「SHISEIDO　アルティミューン」

グローバル事業の売上高は、4,788億3百万円（前期同一期間比12.9％増）、現地通貨ベースでは前期同一期間比5.1％増となりました。各地域の特性に合わせたブランドの強化を進め、中国、アジア、米州および欧州の全ての地域において前期同一期間を上回る売上となりました。

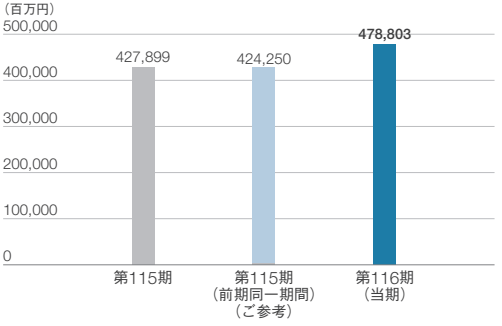
営業利益は、中国事業やフレグランスを中心にマーケティング投資を強化した一方、売上増による差益増に加え、費用の効率化を進めたことなどにより、21億1千2百万円となりました。

主要な事業内容

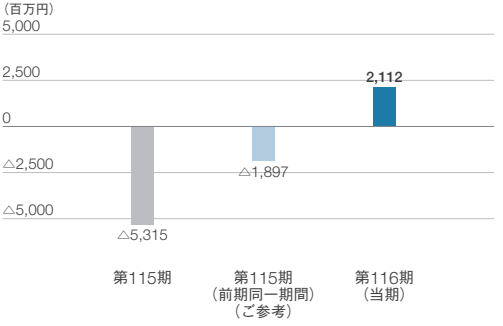
海外における化粧品事業
（化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売）

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



中国では、事業改革を進める中、高価格帯ブランドやEコマースの売上が好調であった一方で、中価格帯ブランドにおける営業組織体制の見直しを進める過程において、組織に一時的な混乱が生じたことや、競争の激化を受けて売上が伸び悩みました。

アジアでは、シンガポール、マレーシア、トラベルリテール（空港免税店等での化粧品の販売）の売上が、引き続き好調に推移しました。また、プロフェッショナル事業では取り組みを強化したヘアカラーやヘアケアが伸長しました。

米州では、ミネラル化粧品ブランド「bareMinerals」の売上が伸び悩んだものの、スキンケアやサンケアが伸長したブランド「SHISEIDO」、デジタルマーケティングを強化しているメーキャップアーティストブランド「NARS」が売上成長を牽引しました。

欧州では、ドイツやスイスなど、市場環境が厳しかった一部の国で苦戦した一方、「ISSEY MIYAKE」や「narciso rodriguez」などのデザイナーズフレグランスが売上を伸ばしたことに加え、ブランド「SHISEIDO」では「アルティミューン」や欧州地域でのニーズを反映した商品開発を現地で行ったマスカラが好調に推移しました。

なお、2015年12月末日時点で、ブランド「SHISEIDO」は世界88の国と地域（日本を含む）で販売されています。



「SHISEIDO フルラッシュ ボリューム マスカラ」

その他



パッケージをリニューアルした資生堂パーラー　焼菓子等

その他の売上高は、174億8千1百万円(前期同一期間比37.8%増)となりました。国内空港免税店などで化粧品を販売する株式会社ザ・ギンザの好調に加え、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、前期同一期間を上回りました。

営業利益は、49億2千1百万円(前期同一期間比58.0%増)となりました。

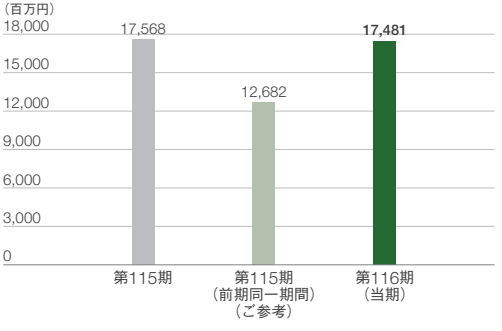
主要な事業内容

化粧品等の販売子会社の一部

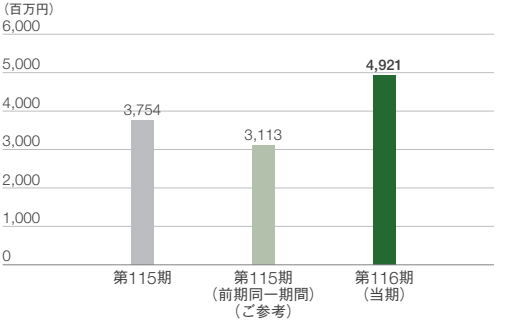
フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品、美容医療用化粧品、精製・分析機器等の製造・販売)

飲食業　　等

■売上高



■営業利益



株式会社ザ・ギンザは、インバウンド需要を取り込んで売上を伸ばすとともに、フロンティアサイエンス事業では、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の化粧品「2e（ドゥーエ）」や「ナビジョン」の売上が好調に推移しました。

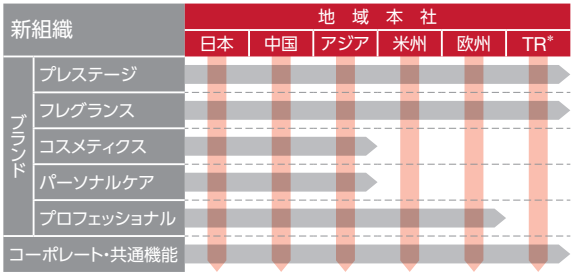
また、飲食業を展開する株式会社資生堂パーラーでは、2015年10月に洋菓子シリーズを刷新し、売上が堅調に推移しました。

3 事業を横断した取り組み

地域本社体制の始動

“Think Global, Act Local（グローバルな視点で全社経営を考えながら、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、2016年1月より、お客さまの購買接点タイプ別に区分した5つのブランド事業と6つの地域を掛け合わせたマトリクス型の新組織体制が本格稼働しました。

■マトリクス型新組織体制



*TR:トラベルリテール（空港などの免税店において海外旅行者向けに商品を販売する事業）

2015年度は上記新体制の確立に向け、組織編成や管理体制を整えるなど準備を進めてきました。2015年6月には、アジア地域本社の中核となる資生堂アジアパシフィックPte. Ltd.をシンガポールに設立し、アジア地域の統括機能やマーケティング機能を日本より移管しました。2015年10月には、日本地域本社として資生堂ジャパン株式会社を立ち上げ、本社と販売会社に分かれていた機能を一体化することで、商品開発からマーケティング、店頭活動までをこれまで以上に密接に連携できる体制を整えました。その他の地域においても、責任と権限の現地への委譲を進めるなど地域本社体制を整え、お客さまの購買行動や市場の変化に迅速・的確に対応できるよう準備を進めました。

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強化

資生堂グループでは、お客さまの意識の多様化と事業のグローバル化が進展する中、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います。加えて、お客さま起点の価値開発をさらに発展させ、化粧品というモノだけにとどまらず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強化しています。

■米国の皮膚科学研究所との提携拡大

当社は、2015年7月、米国マサチューセッツ州のマサチューセッツ総合病院/ハーバード医科大学付属皮膚科学研究所（CBRC）と新たな提携拡大に関する契約を締結しました。CBRCは、1989年に資生堂からのサポートにより、マサチューセッツ総合病院とハーバード医科大学が設立した、皮膚科学領域の先進的な研究開発をする総合研究所です。設立以来、CBRCと当社は皮膚科学領域における共同研究を進めています。

今回の提携により、これまで取り組んできた皮膚科学の共同研究を拡大するとともに、お客さまの価値観やライフス

タイルの変化に対応すべく、化粧品の製品開発や健康な肌を保つための情報発信にも取り組んでいきます。

持続的成長に向けた取り組み

■人材育成

2015年度から中長期戦略 VISION 2020を実現するための取り組みを開始し、資生堂グループ全社員の行動を変えていくためのワーキングプリンシプル「BIG WIN 5」と、資生堂の組織・人材のありたい姿を定義する、「組織・人材プリンシプル」を策定しました。

今後はこの2つのプリンシプルを基準として、採用・育成・異動・昇進・評価・報酬に至る全ての人事活動を刷新し、挑戦し続ける人材やお客さま価値を創造する人材を創出することで、「人の力で会社を強くし、競合他社に勝つ組織」を実現していきます。この導入にあたっては、雇用形態に関わらず全員が主体的に行動していくことを求めていきます。

■組織風土改革

2014年度に引き続き、日本事業において、研究開発、商品開発、生産、営業などの各機能が部門を超えて連携する取り組み「ICHIGANマーケティング」をさらに深化させるとともに、単発の取り組みで終わることなく、新商品の発売時期毎に、組織を横断した協力体制のもと、早期に売場づくりを行うなど、継続的な取り組みとして定着させました。

また、中長期戦略 VISION 2020の実現に向けて社内から変革を起こすべく、会社の未来を考える専門部署「未来創造局」を立ち上げました。公募で選ばれた未来創造局メンバーが中心となって、日本全国の事業所を訪問し、社員同士が実現したい資生堂の未来とそのための課題について話し合う「未来創造マラソン」や、日本の社員が会社の未来について役員とともに討議する「未来創造サミット」を開催しました。100年先の資生堂の原型をつくるために今、何をすればよいか、社員それぞれが考え、実行に向けて動き始めています。

■社員のダイバーシティ（多様性）の推進

資生堂グループでは、グローバル規模で社員の多様性（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くとともに、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採用・登用しています。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。2015年度からはこのダイバーシティを一層強化・加速すべく、国や地域、法人を越えた資生堂グループ内の人事異動に積極的に取り組み始めました。

また、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す。そのような当社グループが女性の活躍推進にリーダーシップを発揮していくことに意義があると考え、注力しています。その結果、2015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84.5%、女性リーダー比率は50.6%、国内における女性社員比率は83.1％、女性リーダー比率は28.5%となりました。

■仕事と育児・介護の両立支援

当社では、1990年以降、仕事と育児・介護の両立支援としてさまざまな制度や施策を導入してきました。これにより、多様な価値観に応じた柔軟で社員一人ひとりの生産性を高めた働き方を実現し、男女ともに育児・介護をしながらキャリアアップできる会社をめざしています。

事業所内保育施設の運営、男性社員の育児休業取得を促進するための２週間以内の育児休業の有給化や、ビューティーコンサルタント（BC）が取得する育児時間をカバーするカンガルースタッフ制度の導入など、独自の取り組みで社員が働きやすい環境を整えています。

さらに2014年度以降は、これら両立支援を一歩前進させ、育児・介護をしながらもキャリアアップが実現でき、“働きやすい会社”かつ“働きがいを追求する会社”へと進化するための取り組みをスタートさせました。これまで導入してきた両立支援制度はそのままに、BC一人ひとりが置かれている事情に配慮しつつ、可能な限り多くのお客さまに接してBCとしてのスキルを向上できる遅番や土日のシフトに入れるよう運用を変更しました。これによりBC自身がキャリアアップをこれまで以上に意識するようになるとともに、育児期のBCが働く職場が活性化するなど、プラスの効果が生まれています。

■バングラデシュでの女性の活躍支援に向けた取り組み

当社は、2011年度よりバングラデシュ農村部の女性を対象に、社会的地位向上、雇用創出および活躍を支援する活動を推進しています。この活動は、現地専用に開発したスキンケア商品を現地の農村女性が訪問販売するとともに、保健や衛生、栄養に関する啓発活動などをあわせて実施し、彼女たちの社会的地位の向上や生活習慣の改善を支援するものです。2015年9月には、国連開発計画（UNDP）が主導する「ビジネス行動要請（BCtA）」の取り組みとして、アジアの化粧品会社で初めて承認されるなど、社会貢献活動と事業活動の両立が期待できるビジネスモデルとして高く評価されています。



バングラデシュ農村での衛生等の啓発活動



ハラル認証を取得した現地専用化粧品
「Les　DIVAS」

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	18,458	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	10,460	「SERGE LUTENS」ブランドの商標権の買取 販売管理システムの強化
長期前払費用	4,965	店舗カウンター・什器の設置
合　計	33,884	

3 資金調達の状況

社債償還資金に充当するため、2015年6月17日に第7回無担保普通社債150億円および第8回無担保普通社債150億円を発行しました。

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113期 2013年3月期	第114期 2014年3月期	第115期 2015年3月期	第116期(当期) 2015年12月期
売上高	(百万円)	677,727	762,047	777,687	763,058
営業利益	(百万円)	26,045	49,644	27,613	37,660
売上高営業利益率	(%)	3.8	6.5	3.6	4.9
経常利益	(百万円)	28,406	51,426	29,239	37,588
親会社株主に帰属する 当期純利益または当期純損失	(百万円)	△14,685	26,149	33,668	23,210
1株当たり当期純利益または 1株当たり当期純損失	(円)	△36.90	65.65	84.44	58.17
自己資本当期純利益率	(%)	△5.1	8.4	9.4	6.0
包括利益	(百万円)	19,985	90,722	70,668	13,594
総資産	(百万円)	715,593	801,346	823,636	808,547
純資産	(百万円)	303,153	358,707	409,369	413,334
1株当たり純資産	(円)	721.21	849.42	970.00	981.37
自己資本比率	(%)	40.1	42.2	47.0	48.4
株価収益率	(倍)	—	27.7	25.3	43.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	42,040	84,320	32,134	60,529
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△25,534	△16,799	11,538	△23,137
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△24,745	△47,462	△58,419	△30,151
現金および現金同等物の期末残高	(百万円)	80,253	110,163	100,807	104,926

(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113期 2013年3月期	第114期 2014年3月期	第115期 2015年3月期	第116期(当期) 2015年12月期
売上高	(百万円)	220,404	219,219	241,099	165,148
営業利益	(百万円)	3,280	6,051	19,074	9,515
経常利益	(百万円)	27,080	23,663	39,933	35,243
当期純利益	(百万円)	20,119	15,482	30,498	32,811
総資産	(百万円)	589,928	603,317	601,186	580,380
純資産	(百万円)	322,963	326,061	346,843	369,128

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113期 2013年3月期	第114期 2014年3月期	第115期 2015年3月期	第116期(当期) 2015年12月期
1株当たり年間配当額	(円)	50	20	20	20(予定)
年間配当額	(百万円)	19,900	7,968	7,975	7,981(予定)
連結配当性向	(%)	—	30.5	23.7	34.4(予定)

(注)1. 第116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 VISION 2020

Our Mission, Values and Way（企業理念）

Our Mission, Values and Wayは、国・組織・ブランドを問わず、資生堂グループで働く全員で共有する資生堂グループ企業理念です。Our Missionでは、資生堂の使命として“美しい生活文化の創造”を定めています。Our Valuesは、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です。そしてOur Wayは、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とるべき行動を定めたものです。資生堂はこの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。

■ **資生堂グループ企業理念**

Our Mission, Values and Way

資生堂グループ企業理念



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、資生堂グループの企業使命である“美しい生活文化の創造”のもと、100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくるため、2020年度を一つの節目とした中長期戦略VISION 2020を策定し、2015年度より取り組みを始めています。VISION 2020では、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ています。また、世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーとして確固たる地位を築くべく、全ての活動をお客さま起点に、マーケティングやイノベーションを強化するとともに、それらを支える多様な人材の活用とグローバル組織の構築などに取り組んでいます。

■ブランド価値向上に向けた重点方針



定量的な目標として、2020年度の連結営業利益を1,000億円超、ROEを12%以上と定め、これらの目標を達成するための連結売上高は1兆円超をめざします。

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沿って実行していきます。

■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

2015年度から2017年度までの3カ年を今後の成長のための事業基盤の再構築の期間と位置づけ、ブランドの選択と集中、ブランド強化に向けたマーケティングや研究開発への投資拡大を進めます。日本の成長性回復、中国事業の再建、欧米の収益力向上に注力するとともに、トラベルリテールやデジタル・Eコマースなど成長領域への投資も拡大し、2017年度には、連結売上高9,000億円超、営業利益500～600億円、ROE9～10%をめざします。

積極的なマーケティング投資

当社の社名を冠する象徴的なブランド「SHISEIDO」などプレステージ領域を中核に、強いブランドポートフォリオの構築を進め、ブランドの選択と集中を徹底するとともに、2017年度までの3カ年で累計1,000億円超のマーケティング投資強化を行い、強いブランドを数多く育成します。これらにより日本では、2020年度には主力15ブランドで、売上の90%を占めることをめざしています。なお、ブランドポートフォリオの再構築においては、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くとともに、必要な場合にはM&Aやアライアンスによるブランドの拡充も検討していきます。

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

イノベーション領域の強化

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。2014年度の連結売上高に占める研究開発費の比率は1.8%でしたが、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・欧州・米州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、引き続き日本に置き、重点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の「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地区に設立することを決定しました（2018年度末に稼働開始予定）。多様性に富んだ研究開発人材を集め、世界中の英知を結集することで、イノベーションの創出を加速します。

基礎基盤研究においては、ライフサイエンス研究、マテリ

アルサイエンス研究、お客さま研究、美容機器、毛髪再生医療、ICT（インフォメーション&コミュニケーションテクノロジー）技術の６つの領域を強化し、新たな価値の創出に取り組んでいきます。



「グローバルイノベーションセンター（仮称）」

グローバルサプライチェーン戦略

全社的なマーケティング戦略と連動しながら、生産拠点の特長化および先鋭化をめざして、グローバルな視点でサプライチェーン戦略の構築を進めていきます。具体的には、さまざまな需要予測・供給計画などのシステムをグローバルに導入することで、市場の動きとサプライチェーンを統合させます。これをバックアップするために、2020年度の稼働をめざし、大阪府茨木市に新大阪工場を建設し、現大阪工場の生産機能を移転します。新工場は、現工場の1.5倍の生産能力を有するスキンケア化粧品のマザー工場の役割を担います。加えて、同敷地内に、国内外向けの物流機能と商品の保管・出荷機能を併せ持つ、新物流旗艦拠点「関西統合センター（仮称）」を新設し、効率的な商品供給体制を実現します。これら新拠点の設立・稼働にあたっては、地球環境への負荷低減や周辺環境への配慮・調和を追求し、地域との共生を図ります。

以上の取り組みと“センター・オブ・エクセレンス”構想のもと、日本で開発・生産されるスキンケア化粧品を、高品質な“メイド・イン・ジャパン（made in Japan）”製品の象徴的存在として、日本国内のみならず中国、アジアをはじめとする世界中で積極的に需要を拡大する戦略を推進していきます。

グローバルカンパニーをめざした人事の仕組みの刷新

中長期戦略 VISION 2020を実現させるために、全ての人事活動を刷新させ、2016年度からは、社員の個々の能力開発を強化していきます。そのためにグローバルレベルでの人事異動を加速させ、その経験により社員だけでなく会社をも成長させ、さらに輝きを放つ人材を輩出していきます。また、トレーニングへの投資を増やしていきます。具体的にはリーダー層に向けたプログラムやMBAプログラムなど、外の世界で研鑽する機会を提供していきます。

お客さまの期待を上回り続けるために“人”の潜在能力を解き放ち、“自分に勝つ、競合に勝つ”チームを生み出すことに集中して取り組んでいきます。

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ていきます。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3カ年累計で約600億円の投資原資を捻出します。

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などに振り向け、売上成長の加速につなげていきます。

3 2016年度計画

3カ年計画の2年目である2016年度は、以下の事項に集中してさらに一歩踏み込んだ構造改革・積極投資を継続していきます。これにより徹底的な事業基盤の再構築を実現し中長期的成長を確実なものにしていきます。

日本においては、持続的な成長によるシェアの拡大をめざします。ブランド力の強化に向けては、ブランドの選択と集中およびマーケティング投資の拡大を継続することはもとより、取引先と協働し店頭実現力を強化するトレードマーケティングの強化や、インバウンド需要を獲得するべく訪日外国人に対する店頭サポートの継続強化と訪日前後の情報発信による緊密なアプローチを推進します。課題であった低価格コスメティクスブランド、パーソナルケア事業部については、それぞれマーケティング強化やブランドリニューアルにより本格育成を図ります。

海外においては、各地域本社主導による地域密着マーケティングの推進による成長性の拡大と、構造改革を通じた収益性の向上をめざしていきます。また、地域本社の本格稼働を受け、組織・マーケティングの強化を行うとともに、間接部門の共有を図るシェアードサービスを導入し、各地域における現地法人が有する機能をできるだけ集約しコスト削減も進めていきます。中国については、本社と現地法人の総力をあげて事業を再構築し、再成長の礎を築いていきます。売上が伸び悩んだ中価格帯ブランドについては先行投資としてのマーケティング投資を強化するとともに、リニューアルを実施することで現地ブランドを復活させていきます。「bareMinerals」の売上が伸び悩んだベアエッセンシャルInc.については、マーケティング、チャネル、組織、オペレーションコストなど全ての項目の抜本的見直しに着手し、ブランド強化に取り組みます。

4 社会の課題と期待に応える取り組み

当社が100年先も輝き続けるためには、お客さまを取り巻く社会や地球環境も輝き続けていることが不可欠であるため、当社は社会課題・環境問題の解決に積極的に取り組むとともに、それらの視点を事業活動に活かすことで、事業活動の進化やお客さまニーズへの対応にもつなげていきます。

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、全世界でのCO_2排出量の削減、さらには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など、生物多様性保全のための取り組みを継続して推進しています。

社会面では、動物愛護への取り組みとして、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。 なお当社は、花王株式会社と共同で開発した「h-CLAT」という動物実験代替法の基盤技術について、日本国内での特許権を有しており、「h-CLAT」が、経済協力開発機構（OECD）でのガイドライン化の最終段階に入ったことから、社外での活用を促進していくため、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ています。

また、これまで育んできた企業文化の蓄積・発信、芸術文化への支援活動を通じて、心豊かな社会づくりに貢献するとともに、芸術文化が育む新たな価値を当社の価値創造に反映させていきます。 加えて、人々に感動と共感を与えるスポーツへのサポートを通じて、世界中の人々のアクティブで美しい生き方を応援していきます。

さらに、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、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うなど、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を重要な使命の一つと捉えています。これまで、当社は“美しい生活文化の創造”という使命のもと、美しくありたいと願う数多くの女性と向き合い、その実現に向けたサポートを進めてまいりました。今後も女性の美しい生き方に寄り添い、一生を共に歩むパートナーとなれるよう努めていきます。

1.2 資生堂グループの概要（2015年12月31日現在）

1 主要な事業内容

区　分	主要な事業内容
日本事業	日本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	化粧品等の販売子会社の一部 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
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 ドンナイ省 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
上海华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

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
資生堂中国リサーチセンター	中国 北京市
資生堂中国リサーチセンター上海分室	中国 上海市
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 S.A.S. 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
資生堂ジャパン株式会社	東京都中央区	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

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
			%	
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
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 257,032	100.0	ヨーロッパ地域における持株会社
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
資生堂アジアパシフィック Pte. Ltd.	シンガポール	千シンガポールドル 3,625	100.0	アジアパシフィック地域における、化粧品・プロフェッショナル商品のマーケティングおよび営業活動のサポート
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
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム ドンナイ	百万ベトナムドン 1,061,993	100.0	化粧品等の製造
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）1. 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。
2. 2015年10月1日付で化粧品等の販売を行っていた資生堂販売株式会社は、商号変更を行い、資生堂ジャパン株式会社となりました。また同社は、同日を効力発生日として、会社分割により当社の日本国内における化粧品事業の一部を承継しました。

4 従業員の状況

区　分	従業員数		前期比増減	
	名		名	
日本事業	12,021	[7,404]	△350	[△119]
グローバル事業	20,948	[4,588]	+405	[△420]
その他	814	[423]	+48	[+6]
合　計	33,783	[12,415]	+103	[△533]

(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. セグメント区分方法の一部見直しと休務者の取扱いについての変更を行い、上記は当期・前期ともに変更後の人数となっています。
4. 全世界の資生堂グループの女性従業員比率は84.5%、日本国内における女性従業員比率は83.1%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	27,768 百万円 9,500 百万ウォン 2,160 千シンガポールドル

2. 当社が発行する株式に関する事項（2015年12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899,741株を含む）

3 株主数　53,202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	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	30,470	7.63〈7.61〉
JP MORGAN CHASE BANK 380055	27,325	6.84〈6.83〉
株式会社みずほ銀行	21,226	5.31〈5.30〉
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	16,501	4.13〈4.12〉
資生堂従業員自社株投資会	7,762	1.94〈1.94〉
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	6,012	1.50〈1.50〉
BNYM TREATY DTT 15	5,998	1.50〈1.49〉
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〉

（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8.05%）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. 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7.58%）を保有しており、そのうち23,775千株（同5.95%）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。

5. 三井住友信託銀行株式会社から、2015年12月21日付で共同保有者合計で22,382千株（持株比率5.60%）を保有しており、そのうち16,152千株（同4.04%）を同社が保有している旨の変更報告書が関東財務局長に提出されています。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. 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、2015年12月22日付で28,672千株（持株比率7.18%）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。なお、同社から、2016年2月22日付で9,482千株（持株比率2.37%）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ています。

3. 当社が保有する株式に関する事項(2015年12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
90	21,466

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	4,048	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
小野薬品工業株式会社	117	2,537	商品販売	
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,496	1,890	当該会社の子会社との金融取引	
凸版印刷株式会社	1,628	1,822	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	1,413	当該会社の子会社との保険取引	
株式会社Paltac	600	1,296	商品販売	
大日本印刷株式会社	871	1,050	商品包装資材・販促用具購入	
損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社	221	887	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	854	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	660	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. 上記銘柄は全て、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12月31日現在）

当社は、取締役および執行役員等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12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 782,900	% 0.19

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。

当社は2015年度より役員報酬制度を見直し、長期インセンティブとしての株式報酬型ストックオプションについては、株主総会で割当て上限個数の承認を得た後、報酬の対象となる事業年度の業績が確定した後に年次賞与の評価指標を用いて付与個数の増減を行うこととしているため、2015年度の報酬としてのストックオプションの付与個数はまだ確定しておらず、以下の表に含まれていません。

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当てていません。

■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12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15名64個	当社普通株式64,000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	その他20名146個	当社普通株式146,000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1名3個	当社普通株式3,000株
						その他3名9個	9,000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1名47個	当社普通株式4,700株
						その他7名357個	35,700株
	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2名78個	当社普通株式7,800株
						当社取締役を兼務しない執行役員1名39個	3,900株
						その他6名249個	24,900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2名106個	当社普通株式10,600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1名53個	5,300株
						その他8名657個	65,700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12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	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2名136個	当社普通株式13,600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4名272個	27,200株
						その他10名1,315個	131,500株
	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2名91個	当社普通株式9,100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5名190個	19,000株
						その他8名517個	51,700株
	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3名365個	当社普通株式36,500株
						当社取締役を兼務しない執行役員9名422個	42,200株
						その他6名556個	55,600株

(注)1. 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12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. 2015年12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。
3. 2014年8月28日発行の新株予約権の割当対象者には、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。

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

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

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

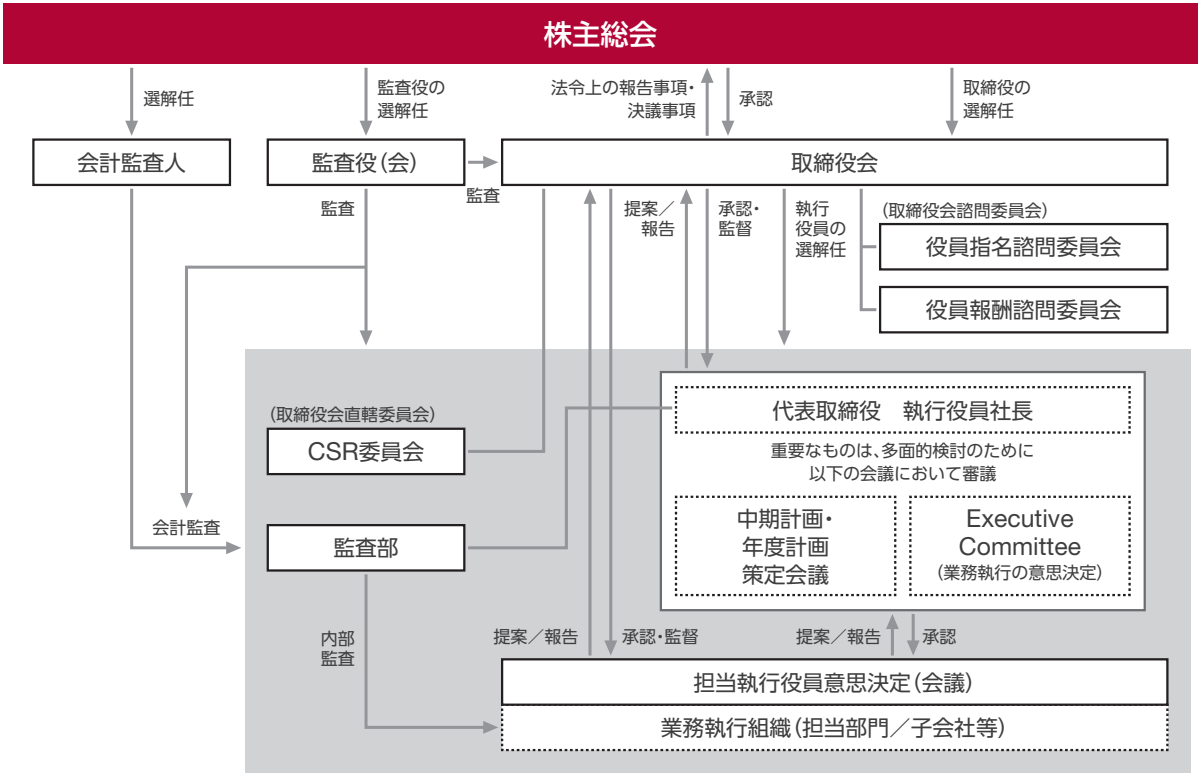
■コーポレートガバナンス改革の変遷

責任体制の明確化	2001年 執行役員制度の導入 2001年 取締役任期1年制の導入 2006年 同一役位在任上限期間の設定 2006年 執行役員の降格ルールの制定 2006年 在任上限年齢の引き下げ	経営の透明性・健全性の強化	2001年 役員報酬諮問委員会の設置 2005年 役員指名諮問委員会の設置
監督・監査機能の強化	2005年 社外監査役の増員(2名→3名) 2006年 社外取締役の招聘 2011年 社外取締役の増員(2名→3名) 2012年 独立性に関する判断基準の制定 2015年 社外取締役の人数比率の考え方の策定	意思決定機能の強化	2001年 経営会議(現 Executive Committee)・執行役員政策会議の設置 2002年 取締役の員数削減

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12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〉

Executive Committee

業務執行を担当する執行役員で構成される会議で、重要案件の業務遂行に関する審議および決裁を行います。

中期計画・年度計画策定会議

業務執行を担当する執行役員で構成される会議で、経営計画やブランド戦略の立案および決裁を行います。

〈取締役会諮問委員会〉

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します。2015年度は計3回開催し、取締役および監査役候補者の選定ならびに執行役員の選任について答申したほか、執行役員の昇格・登用・退任、外部からの採用者に関する検討を行いました。

（委員長：上村達男社外取締役、委員：社外取締役3名、代表取締役2名）

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します。2015年度は計7回開催し、2015年度の取締役および執行役員の個人別報酬、2016年度および2017年度に係る報酬制度についての検討を行いました。

（委員長：岩田彰一郎社外取締役、委員：社外取締役3名、代表取締役2名、社外委員1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、必要な対策を講じます。2015年度は計3回開催し、リスク・コンプライアンス上の重要案件への対応およびアセスメント、ならびに資生堂グループと社会の持続可能性の実現に向けた方針の策定について審議を行いました。

（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2名、執行役員3名、経営戦略部長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2名）

2 現状の体制を選択している理由

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

2016年1月より、資生堂グループでは5つのブランド事業と6つの地域に区分して掛け合わせたマトリクス型の新組織体制を本格稼働させています。新組織体制のもとでは、当社はグローバル本社としてグループ全体を統括し、必要なサポートを行う機能を担い、これまで当社が保有していた権限の多くを、日本、中国、アジア、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に委譲することで、責任と権限の現地化を進めています。取締役会では、この新たな経営体制を前提として、取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について、2015年度中に議論を重ねました。その結果、資生堂グループ全体への監督機能を十分に発揮するためには“モニタリングボード型”で進めることが適切であるとの結論に至り、監査役会設置会社の体制の利点を活かしながら“モニタリングボード型”のコーポレートガバナンスを実施していくこととしました。

3 取締役および監査役の多様性

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

多様性を考慮する際には、性別、年齢および国籍等の区別なくそれぞれの人格および識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験等のタスク面での多様性を確保することも重視しています。また、社外取締役および社外監査役については、当社の従来の枠組みにとらわれることのない視点を経営に活かすことをねらいに一定の在任上限期間を設けており、在任期間の長い社外役員と新任の社外役員との引き継ぎの期間を設けながら社外役員の適切な交代を進めています。

4 取締役会における社外取締役の構成比率

2015年度に取締役会において当社のコーポレートガバナンスについて検討を重ね、併せて取締役会の実効性評価も実施した中で、今後当社が“モニタリングボード型のコーポレートガバナンス”を実施していくことを踏まえ、取締役会における社外取締役の構成比率に対する考え方を定めました。

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

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

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

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、海外の法令や上場ルール等も参考に、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。

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。

6 取締役および監査役の実際の構成

2015年12月31日現在在任する取締役6名のうち、3名（50.0％）は当社が定める社外役員の独立性に関する判断基準を満たした独立性の高い社外取締役です。一方、執行役員を兼務する取締役３名は、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名と資生堂グループでのキャリアを有する者２名で構成されています。なお、女性の取締役は1名（16.7％）です。

また、監査役5名のうち、3名（60.0％）は独立性の高い社外監査役、2名は資生堂グループでのキャリアを有する常勤監査役です。なお、女性の監査役は2名（40.0％）です。

取締役と監査役の合計11名のうち、6名（54.5％）が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、３名（27.3％）が女性です。

7 取締役、監査役および執行役員のサクセッションプランならびに研修

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

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

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

3 内部統制に係る体制

当社は、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、これに沿って構築した内部統制システムを運用するとともに、都度必要な見直しを行っています。2015年度は、2015年3月31日開催の取締役会の決議をもって子会社管理体制および監査体制に関する事項を追加した基本方針に基づき、内部統制システムの運用およびそのモニタリングを行いました。

なお、2015年度末をもってCSR委員会を解消し、2016年度よりコンプライアンス委員会を発足したこと等を反映し、2016年1月29日に開催の取締役会において、「内部統制システムの基本方針」を一部改定しました。

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

2015年度に当社および当社グループに適用された「内部統制システムの基本方針」は、以下のとおりです。

なお、2016年1月29日に開催の取締役会で決議された新しい「内部統制システムの基本方針」は、当社ウェブサイトの「投資家情報/株主総会・コーポレートガバナンス/株主総会情報/第116回定時株主総会のご案内」(http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/)に掲載しています。

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 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の運用状況の概要

当社は、上記の基本方針に基づき内部統制システムの整備・運用を進めており、2015年度には、以下のとおり運用しました。なお、当社および子会社の内部統制システム全般の整備・運用状況は、内部監査担当部門およびCSR委員会がモニタリングしています。

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

・グローバルに展開する企業として取り組むべきコンプライアンスの重点テーマを定め、これに対応してCSR委員会においてトップコミットメントを改定して社員に周知した他、各国の状況に合わせた倫理関連細則を順次策定している。また、CSR委員会において、内部通報制度の運用状況等、国内外の企業倫理推進状況を確認した。

・内部監査に係る諸規程に従い、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性およびコンプライアンスの状況等、当社グループ全体の内部統制の整備・運用状況を検証した。

〈反社会的勢力排除に向けた取り組み〉

反社会的勢力との取引を回避するため、新たな取引先の事前審査制度を改定し、従来の制度よりも厳格な制度を導入した。

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

・代表取締役 執行役員社長が最終決裁を行うExecutive Committeeや経営計画会議において重要な業務執行について審議・意思決定を行うことで、迅速でありながら多面的な検討に基づく意思決定を行った。また、これらの会議において、各執行役員の目標に対する進捗状況を定期的に報告させている。

・職務の執行の一層の効率化の観点から、地域本社体制の本格稼働を推進し、当社から地域本社へ権限を委譲するための体制を構築した。これに伴い、当社グループの主要地域である日本地域において事業を行う資生堂ジャパン株式会社の執行役員制度を拡充し、効率的な業務執行を実現できる体制を整備した。

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

・取締役会議事録は、法定の備置期限である10年を超えた永年保管としているほか、業務執行関連の重要会議の議事録について、会議体により10年または永年保管としている。また、情報資産の保護に関しては「資生堂グループ 情報セキュリティ管理指針」のもと、「情報システム管理規程」「機密情報管理規程」および「個人情報保護規程」を策定・運用している。

・グループ各社における重要事項の報告については、「取締役会規程」および「執行役員規程」等に基づき、当該会社を担当する執行役員を通じ、Executive Committeeや取締役会に報告させている。

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

・グループ各社で発生したリスク案件を集約し、レベル別に分類の上、レベル毎に定めた体制で対応し、担当役員へ月次で報告させた。また、年間の実績についてはCSR委員会において報告させた。

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

・代表取締役 執行役員社長直轄の監査部に、監査役会および監査役の職務を補助するための監査役会スタッフグループを設置し、兼任の使用人3名を配置している。

・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・評価等の人事に関する事項の決定は、常勤監査役の同意を得た上で監査部長が行っている。

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

・取締役および従業員から監査役に対する報告体制については、常勤監査役に対し、取締役会に加え、業務執行側の重要会議であるExecutive CommitteeやCSR委員会にも出席する機会を確保することで、これらの会議を通じた監査役への報告・情報提供を行っている。また、監査役からの求めがあった場合には、資料や情報の提供を行っている。

・監査役に報告をした者の取扱いについては、国内においては、監査役への通報窓口を案内したカードを社員に配付して不利な取扱いを受けないことを周知徹底した他、部下を持つ管理職に対する研修においても周知した。海外においても、事業所責任者等に対してホットラインの役割と概要を案内するとともに、監査役への通報窓口も併せて案内した。

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

・事業年度の初めに、年間の活動計画に基づき、費用予算を計上している。また、費用予算を上回る支出が必要となった場合には、追加予算申請を行うことができることをルール化している。
・2015年度については、事後の償還手続が必要となるような費用不足は生じなかった。

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の意見交換会を四半期毎に開催した。また、会計監査人と監査役との間での意見交換会を随時開催する他、監査結果報告会を四半期毎に開催している。
・常勤監査役は、内部監査部門より毎月内部監査報告を受けるほか、グループ監査役連絡会等を開催し、国内子会社の監査役とも適宜連携している。

3 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12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	資生堂ジャパン株式会社 代表取締役社長 （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兼 技術戦略本部長兼品質保証本部長 （研究開発、SCM、技術戦略総括、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） CSR委員会委員
社外取締役 〈独立〉	石倉洋子	役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員
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〉	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

（2016年1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 兼 CEO	魚谷雅彦	取締役会議長 （経営戦略、コーポレートコミュニケーション、内部監査、グローバルコスメティクス・パーソナルケアブランド事業担当） 役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員
代表取締役 執行役員 副社長	岩井恒彦	技術イノベーション本部長兼 技術戦略本部長兼 品質保証本部長 （研究開発、SCM、技術戦略統括、技術企画、薬務、品質保証、フロンティアサイエンス事業、リーガル・ガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティ戦略統括担当） コンプライアンス委員会委員長 役員指名諮問委員会委員
代表取締役 執行役員常務	坂井　透	資生堂ジャパン株式会社 代表取締役　執行役員社長 （日本地域統括担当） 役員報酬諮問委員会委員 コンプライアンス委員会委員
社外取締役 〈独立〉	石倉洋子	役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員
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〉	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12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	CSR委員会オブザーバー
常勤監査役	岡 田 恭 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	—

（2016年1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	コンプライアンス委員会オブザーバー
常勤監査役	岡 田 恭 子	コンプライアンス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12月31日現在、取締役6名、監査役5名の計11名であり、そのうち8名が男性、3名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち石倉洋子氏、岩田彰一郎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、石倉洋子氏、岩田彰一郎氏、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. 社外取締役石倉洋子氏および常勤監査役岡田恭子氏は、2015年6月23日開催の第115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。その他の取締役および社外監査役大塚宣夫氏は、同株主総会において再び選任され重任しました。
6. 2016年1月1日付で、岩井恒彦氏は代表取締役に就任するとともに、執行役員副社長に昇格しました。
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。
8. 社外取締役石倉洋子氏は、当該氏名が高名であることから前期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。

5 取締役および監査役の重要な兼職の状況（2015年12月31日現在）

地　位	氏　名	重要な兼職の状況
社外取締役	石　倉　洋　子	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	岩　田　彰一郎	アスクル株式会社　代表取締役社長兼CEO 株式会社みんなのウェディング　社外取締役
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。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っていません。

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　石倉洋子						
日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。					—
ライフネット生命保険株式会社 社外取締役	当社は同社と特記すべき関係はありません。					—
双日株式会社 社外取締役	業務委託等	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2016年3月期第3四半期「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
一橋大学 名誉教授	当社は同大学と特記すべき関係はありません。					—
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2015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2015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0.1%未満であり、2015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0.1%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
株式会社 みんなのウェディング 社外取締役	当社は同社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	システム開発等	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2016年3月期第3四半期連結売上高	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2016年3月期第3四半期連結売上原価	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2016年3月期第3四半期「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2016年3月期第3四半期「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2015年12月期第3四半期連結売上原価	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。					—

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
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。					—
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	製造設備等	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2016年3月期第3四半期「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0.2%	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
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期第3四半期「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	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2016年3月期第3四半期「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2016年2月期第3四半期「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0.1%	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0.7%	同社2016年2月期第3四半期連結売上原価	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2016年3月期第3四半期「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）1. 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。
2. 当期の表中の「取引額の占める割合」を算出するための「取引額」の対象期間は、当社グループの決算期統一のため、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算である連結子会社は12カ月間となっています。調査した結果「取引額」の多くが9カ月間の数値となっているため、「比較対象」とする兼職先の財務数値も直近の第3四半期（9カ月間）のものを基本として算出しています。

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	石倉洋子	2015年6月に社外取締役就任後、取締役会8回のうち8回に出席し（出席率100%）、必要に応じ、国際企業戦略、ダイバーシティー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ました。
社外取締役	岩田彰一郎	取締役会11回のうち11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	上村達男	取締役会11回のうち10回に出席し（出席率90.9%）、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11回のうち9回に出席（出席率81.8%）、また監査役会12回のうち11回に出席し（出席率91.6%）、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11回のうち10回に出席（出席率90.9%）、また監査役会12回のうち11回に出席し（出席率91.6%）、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11回のうち11回に出席（出席率100%）、また監査役会12回のうち12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12月31日現在	2016年1月1日現在
執行役員 常務	ラルフ アーベック	経営戦略担当 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	—
執行役員 常務	関根近子	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	研究開発本部長	研究開発本部長
執行役員	青木　淳	人事本部長兼人事部長 CSR委員会委員	人事本部長兼人事部長 （中国事業革新プロジェクト、秘書・渉外担当） コンプライアンス委員会委員
執行役員	ジャン フィリップ シャリエ	資生堂アジアパシフィックPte.Ltd.社長 （アジアパシフィック事業担当）	資生堂アジアパシフィックPte.Ltd.社長兼 資生堂シンガポールCo.,（Pte.）Ltd.社長 （アジアパシフィック地域統括担当） コンプライアンス委員会委員
執行役員	林　高広	クリエーティブ本部長 （企業文化、宣伝・デザイン担当）	クリエーティブ本部長 （宣伝・デザイン、企業文化担当）
執行役員	保坂匡哉	技術イノベーション本部長付	技術イノベーション本部長付
執行役員	石本　潔	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	日本事業パーソナルケアブランド事業担当 資生堂ジャパン株式会社　パーソナルケアブランド事業本部長 株式会社エフティ資生堂　代表取締役社長	—
執行役員	村上直樹	日本事業プレステージブランド事業担当 資生堂ジャパン株式会社　プレステージブランド事業本部長 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グローバルプレステージブランド事業本部SHISEIDOブランドディレクター	グローバルプレステージブランド事業本部 SHISEIDOブランドユニットブランドディレクター
執行役員	柴田和久	総務・CSR本部長 （総務、法務、秘書、CSR、環境担当）	—
執行役員	副島三記子	日本事業美容領域担当	美容統括本部長兼資生堂ジャパン株式会社美容統括本部長 （ビューティークリエーション、日本地域お客さま情報担当）

地　位	氏　名	担　当　等	
		2015年12月31日現在	2016年1月1日現在
執行役員	杉　山　繁　和	日本事業コスメティクスブランド事業担当	資生堂ジャパン株式会社コスメティクスブランド事業本部長 資生堂フィティット株式会社代表取締役社長 （日本地域コスメティクスブランド事業担当）
執行役員	直　川　紀　夫	最高財務責任者 CFO （財務、情報企画、内部統制担当）	最高財務責任者 CFO （財務、経営管理担当） コンプライアンス委員会委員
執行役員	高　野　　茂	グローバル事業本部 グローバル事業本部長付	—
執行役員	田　邨　真　理	グローバル事業本部 グローバルプレステージブランド事業本部長	グローバルプレステージブランド事業本部長 コンプライアンス委員会委員

（注）1. 当期末に退任した執行役員は、以下のとおりです。なお、岩﨑哲夫氏、村上直樹氏、柴田和久氏および高野茂氏は2016年1月1日付で、資生堂ジャパン株式会社の執行役員に就任しました。

地　位	氏　名
執行役員常務	ラ　ル　フ ア ー ベ ッ ク
執行役員常務	関　根　近　子
執行役員	石　本　　潔
執行役員	岩　﨑　哲　夫
執行役員	村　上　直　樹
執行役員	柴　田　和　久
執行役員	高　野　　茂

2. 2016年1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	藤 原 憲 太 郎	資生堂（中国）投資有限公司　董事長兼総経理 コンプライアンス委員会委員
執行役員	カ タ リ ー ナ ヘ　ー　ネ	グローバルプロフェッショナル事業本部長
執行役員	亀　山　　満	グローバルICT※本部長兼グローバルICT※部長
執行役員	櫛　田　　靖	SCM※本部長 上海卓多姿中信化粧品有限公司　董事長
執行役員	塩　島　義　浩	リーガル・ガバナンス本部長 （コンプライアンス、サステナビリティ戦略担当） コンプライアンス委員会委員

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

10 取締役および監査役の報酬等

1 当社の役員報酬の基本哲学および概要

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

■役員報酬制度の基本哲学

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

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

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、業績連動報酬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。

2 2015年度から2017年度までの3カ年計画に対応した役員報酬制度

■全体像

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

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

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

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

(注)1. 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。

■基本報酬

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

なお、社外取締役および監査役については、昇給枠のある基本報酬ではなく、従来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」で構成されており、当社役員に対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。また、どちらの報酬についても個人考課による評価部分を設けることで、長期的成長の観点からの戦略的課題解決の動機づけを強化しています。

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

■ 取締役の年次賞与の評価ウエイト

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

（注）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しています。

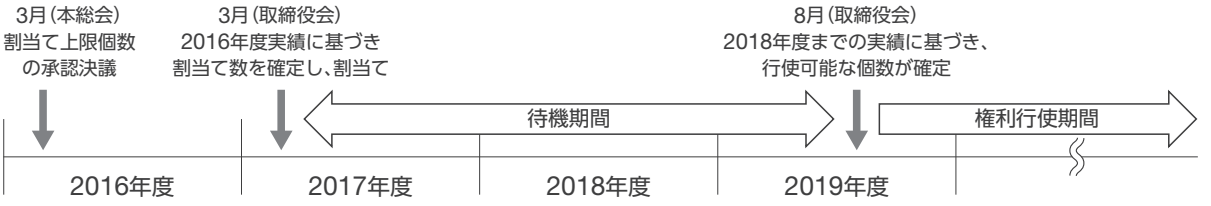
まず、株主総会において割当て上限個数の承認を得た後、実際に新株予約権を割当てる際に、直前事業年度に係る年次賞与の評価指標を用い、０個から上限個数までの範囲内で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度までの連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30%～100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしています。これにより、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブとしての機能を強化しています。

■ 長期インセンティブ型報酬の業績条件

新株予約権の割当て時
- 全社業績（連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益）、担当事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- 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

現在の役員報酬制度では、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決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ています。評価部会のメンバーは、業務執行からの独立性を重視して社外取締役で構成し、さらに2016年度から社外監査役をメンバーに加えます。

評価部会は、執行役員社長 兼 CEOの業績評価を行うとともに、執行役員社長 兼 CEOによるその他の執行役員（取締役を兼務する者を含む）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。

3 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（8名）	145	68	28	242
うち社外取締役（4名）	29	—	—	29
監査役（6名）	73	—	—	73
うち社外監査役（3名）	27	—	—	27
合　　計	218	68	28	315

（注）1. 当期より当社の決算日を3月31日から12月31日に変更したことにより、当期に係る報酬等は、2015年4月1日から12月31日までの9カ月間分の報酬となっています。
2. 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。
3. 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1社が当社を経由して支払った2015年度に係る基本報酬5百万円が含まれています。
4. 上記の2015年度の取締役の賞与は、本定時株主総会の第4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。
5. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（ストックオプション）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得た上で交付したストックオプション（新株予約権）の当期費用計上額の合計額です。
6. 上記支給額のほか、当社取締役3名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額2百万円があります。
7. 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2～6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。

4 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	61	46	11	119
代表取締役	坂井　　透	23	11	5	40

（注）1. 当期より当社の決算日を3月31日から12月31日に変更したことにより、当期に係る報酬等は、2015年4月1日から12月31日までの9カ月間分の報酬となっています。
2. 上記の基本報酬には、代表取締役坂井　透氏に対し、同氏が取締役を兼務している当社の子会社1社が当社を経由して支払った2015年度に係る基本報酬5百万円が含まれています。
3. 上記の2015年度の取締役の賞与は、本定時株主総会の第4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上で交付したストックオプション（新株予約権）の当期費用計上額の合計額です。
5. 上記2名の取締役について上記の役員報酬（注2～4に記載したものを含む）以外の報酬の支払いはありません。

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 178
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	239

(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 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、取締役、社内関係部門および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、前事業年度における職務執行状況や報酬見積りの算定根拠、ならびに当事業年度の会計監査人の監査計画の内容および報酬額の見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項および同条第2項の同意を行っています。

4 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、トラベルリテールの事業体制およびスキーム検討支援に係る業務を委託しました。その報酬等の額は25百万円であり、上記「2 報酬等の額」の「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」に含まれています。

5 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上、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

本事業報告中の百万円単位、千米ドル単位、千ユーロ単位、千中国元単位、千ニュー台湾ドル単位、百万ベトナムドン単位および千株の記載は、単位未満を切り捨てています。

■連結貸借対照表（2015年12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	**410,673**	**415,069**
現金及び預金	116,771	103,603
受取手形及び売掛金	127,201	131,951
有価証券	7,685	18,266
たな卸資産	105,928	106,696
繰延税金資産	28,242	32,240
その他	26,608	24,046
貸倒引当金	△1,765	△1,733
固定資産	**397,873**	**408,567**
有形固定資産	**134,281**	**136,986**
建物及び構築物	58,793	62,388
機械装置及び運搬具	13,905	14,056
工具、器具及び備品	22,110	24,790
土地	29,989	30,256
リース資産	3,639	3,743
建設仮勘定	5,843	1,752
無形固定資産	**161,403**	**167,121**
のれん	59,430	64,453
リース資産	513	635
商標権	60,087	58,005
その他	41,372	44,027
投資その他の資産	**102,187**	**104,458**
投資有価証券	27,434	29,234
長期貸付金	396	—
長期前払費用	12,692	12,842
繰延税金資産	36,833	37,960
その他	24,877	24,483
貸倒引当金	△46	△62
資産合計	**808,547**	**823,636**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**206,784**	**265,381**
支払手形及び買掛金	33,102	34,460
電子記録債務	29,213	25,980
短期借入金	7,167	27,187
コマーシャル・ペーパー	4,218	602
1年内償還予定の社債	—	40,000
1年内返済予定の長期借入金	5,739	5,952
リース債務	1,870	1,873
未払金	37,090	35,329
未払法人税等	4,661	16,210
返品調整引当金	14,799	15,101
賞与引当金	18,480	17,012
役員賞与引当金	55	182
危険費用引当金	1,192	649
構造改革引当金	—	10
繰延税金負債	16	39
その他	49,176	44,788
固定負債	**188,428**	**148,885**
社債	30,000	—
長期借入金	35,432	28,831
リース債務	2,184	2,450
退職給付に係る負債	83,656	77,704
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	377	395
構造改革引当金	990	1,005
繰延税金負債	31,270	33,198
その他	4,165	4,949
負債合計	**395,212**	**414,267**
純資産の部		
株主資本	**366,999**	**351,308**
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,258
利益剰余金	233,933	218,757
自己株式	△1,700	△2,214
その他の包括利益累計額	**24,664**	**35,552**
その他有価証券評価差額金	8,144	6,443
為替換算調整勘定	40,374	48,544
退職給付に係る調整累計額	△23,854	△19,435
新株予約権	**863**	**1,043**
非支配株主持分	**20,806**	**21,465**
純資産合計	**413,334**	**409,369**
負債純資産合計	**808,547**	**823,636**

連結貸借対照表での「前期」は、2015年3月31日現在の状況です。

■連結損益計算書

（2015年4月1日から2015年12月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前期(ご参考)
売上高	763,058	777,687
売上原価	196,009	196,433
売上総利益	**567,048**	**581,254**
販売費及び一般管理費	529,388	553,640
営業利益	**37,660**	**27,613**
営業外収益	4,100	4,938
受取利息	1,172	1,194
受取配当金	559	565
持分法による投資利益	149	212
受取家賃	669	1,006
補助金収入	730	874
その他	819	1,085
営業外費用	4,172	3,312
支払利息	809	1,207
為替差損	1,790	657
その他	1,571	1,447
経常利益	**37,588**	**29,239**
特別利益	8,894	26,923
事業譲渡益	5,772	22,268
固定資産売却益	696	4,422
投資有価証券売却益	2,426	233
特別損失	3,590	7,125
減損損失	153	2,531
構造改革費用	1,485	3,273
関係会社整理損	812	125
固定資産処分損	1,132	1,164
投資有価証券売却損	0	29
投資有価証券評価損	6	0
税金等調整前当期純利益	**42,892**	**49,038**
法人税、住民税及び事業税	15,267	20,230
法人税等調整額	2,024	△7,419
当期純利益	**25,600**	**36,227**
非支配株主に帰属する当期純利益	2,389	2,558
親会社株主に帰属する当期純利益	**23,210**	**33,668**

（ご参考）

■連結包括利益計算書

（2015年4月1日から2015年12月31日まで）　（単位:百万円）

科　目	当　期	前　期
当期純利益	**25,600**	**36,227**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,690	2,842
為替換算調整勘定	△9,173	30,822
退職給付に係る調整額	△4,468	773
持分法適用会社に対する持分相当額	△55	2
その他の包括利益合計	△12,005	34,441
包括利益	**13,594**	**70,668**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	12,323	66,193
非支配株主に係る包括利益	1,271	4,474

連結損益計算書および連結包括利益計算書での「前期」は、2014年4月1日から2015年3月31日までの状況です。

■連結株主資本等変動計算書（2015年4月1日から2015年12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
2015年4月1日残高	64,506	70,258	218,757	△2,214	351,308
当期中の変動額					
剰余金の配当			△7,979		△7,979
親会社株主に帰属する当期純利益			23,210		23,210
自己株式の取得				△10	△10
自己株式の処分		0		524	525
非支配持分との資本取引及びその他			△55		△55
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	—	0	15,176	514	15,691
2015年12月31日残高	64,506	70,258	233,933	△1,700	366,999

（単位:百万円）

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	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			
2015年4月1日残高	6,443	48,544	△19,435	35,552	1,043	21,465	409,369
当期中の変動額							
剰余金の配当							△7,979
親会社株主に帰属する当期純利益							23,210
自己株式の取得							△10
自己株式の処分							525
非支配持分との資本取引及びその他							△55
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）	1,701	△8,170	△4,418	△10,887	△180	△658	△11,726
当期中の変動額合計	1,701	△8,170	△4,418	△10,887	△180	△658	3,965
2015年12月31日残高	8,144	40,374	△23,854	24,664	863	20,806	413,334

■貸借対照表(2015年12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	**158,305**	**171,869**
現金及び預金	32,612	22,465
受取手形	109	88
売掛金	77,046	90,473
有価証券	5,067	15,069
商品及び製品	9,832	8,500
仕掛品	2,709	2,366
原材料及び貯蔵品	8,991	8,082
前払費用	2,150	2,146
短期貸付金	350	970
未収入金	14,708	13,916
繰延税金資産	3,444	6,168
その他	1,281	1,930
貸倒引当金	—	△310
固定資産	**422,074**	**429,317**
有形固定資産	**52,577**	**52,185**
建物	19,981	20,392
構築物	553	579
機械及び装置	3,840	3,407
車両運搬具	35	27
工具器具備品	4,969	4,568
土地	20,195	20,195
リース資産	2,008	2,716
建設仮勘定	992	298
無形固定資産	**7,538**	**10,109**
特許権	27	33
電話加入権	124	124
ソフトウエア	3,848	8,470
ソフトウエア仮勘定	1,317	1,279
リース資産	199	199
その他	2,021	2
投資その他の資産	**361,958**	**367,022**
投資有価証券	22,384	24,343
関係会社株式	288,883	289,232
その他の関係会社有価証券	18,786	18,786
出資金	736	737
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	4,726	5,570
前払年金費用	5,602	6,010
長期前払費用	332	476
繰延税金資産	4,304	6,635
その他	5,211	5,024
貸倒引当金	△827	△1,613
資産合計	**580,380**	**601,186**

科　目	当　期	前期(ご参考)
負債の部		
流動負債	**145,061**	**222,929**
支払手形	843	428
電子記録債務	25,622	25,980
買掛金	10,781	9,624
短期借入金	—	24,000
1年内償還予定の社債	—	40,000
1年内返済予定の長期借入金	5,000	5,000
リース債務	1,085	1,325
未払金	13,094	18,233
未払費用	507	518
未払法人税等	—	6,019
預り金	1,351	1,327
関係会社預り金	79,690	77,821
返品調整引当金	3,777	6,700
賞与引当金	3,089	3,202
役員賞与引当金	55	182
構造改革引当金	—	10
その他	161	2,555
固定負債	**66,190**	**31,413**
社債	30,000	—
長期借入金	15,000	7,500
リース債務	1,164	1,653
退職給付引当金	16,792	19,310
債務保証損失引当金	578	350
環境対策引当金	310	310
構造改革引当金	990	1,005
その他	1,354	1,283
負債合計	**211,251**	**254,343**
純資産の部		
株主資本	**360,751**	**339,869**
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
その他資本剰余金	0	—
利益剰余金	227,685	207,318
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金	211,455	191,087
繰越利益剰余金	211,455	191,087
自己株式	△1,700	△2,214
評価・換算差額等	**7,513**	**5,930**
その他有価証券評価差額金	7,513	5,930
新株予約権	**863**	**1,043**
純資産合計	**369,128**	**346,843**
負債純資産合計	**580,380**	**601,186**

貸借対照表での「前期」は、2015年3月31日現在の状況です。

■損益計算書（2015年4月1日から2015年12月31日まで）

（単位:百万円）

科　目	当　期	前期（ご参考）
売上高	165,148	241,099
売上原価	81,432	109,445
売上総利益	**83,715**	**131,653**
販売費及び一般管理費	74,199	112,578
営業利益	**9,515**	**19,074**
営業外収益	27,114	22,799
受取利息	147	242
受取配当金	21,653	15,358
為替差益	148	432
投資事業組合運用益	1,178	1,275
受取ロイヤリティー	2,972	3,880
その他	1,014	1,609
営業外費用	1,386	1,941
支払利息	325	815
貸倒引当金繰入額	—	545
債務保証損失引当金繰入額	228	—
投資事業組合運用損	—	7
その他	833	572
経常利益	**35,243**	**39,933**
特別利益	3,238	3,736
関係会社株式売却益	567	—
関係会社清算益	243	—
固定資産売却益	0	3,485
投資有価証券売却益	2,426	233
リース解約益	0	18
特別損失	1,002	2,750
構造改革費用	—	1,606
固定資産処分損	198	272
投資有価証券売却損	0	15
投資有価証券評価損	6	0
関係会社株式評価損	759	819
リース解約損	37	35
税引前当期純利益	**37,479**	**40,919**
法人税、住民税及び事業税	2,553	9,692
法人税等調整額	2,114	727
当期純利益	**32,811**	**30,498**

損益計算書での「前期」は、2014年4月1日から2015年3月31日までの状況です。

■株主資本等変動計算書（2015年4月1日から2015年12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	その他資本剰余金	資本剰余金合計
2015年4月1日残高	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			0	0
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	—	—	0	0
2015年12月31日残高	64,506	70,258	0	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		
2015年4月1日残高	16,230	191,087	207,318	△2,214	339,869
当期中の変動額					
剰余金の配当		△12,443	△12,443		△12,443
当期純利益		32,811	32,811		32,811
自己株式の取得				△10	△10
自己株式の処分				524	525
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	—	20,367	20,367	514	20,882
2015年12月31日残高	16,230	211,455	227,685	△1,700	360,751

（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		
2015年4月1日残高	5,930	5,930	1,043	346,843
当期中の変動額				
剰余金の配当				△12,443
当期純利益				32,811
自己株式の取得				△10
自己株式の処分				525
株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額）	1,583	1,583	△180	1,403
当期中の変動額合計	1,583	1,583	△180	22,285
2015年12月31日残高	7,513	7,513	863	369,128

■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

2016年2月22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2015年4月1日から2015年12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

2016年2月22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2015年4月1日から2015年12月31日までの第116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、2015年4月1日から2015年12月31日までの第116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

⑴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。

⑵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、以下の方法で監査を実施しました。

①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、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。

②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及びその子会社から成る企業集団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。

③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（2005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事業報告及びその附属明細書、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

⑴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若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。

⑵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。

⑶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。

2016年2月22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　岡田恭子　㊞

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　3,987,071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116期の期末配当につきましては、以下に記載の株主還元の基本方針に従って、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　3,991,002,590円

2 剰余金の配当が効力を生じる日（支払開始日）

2016年3月28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113期 2013年3月期	第114期 2014年3月期	第115期 2015年3月期	第116期（当期） 2015年12月期
1株当たり年間配当額　（円）	50	20	20	20（予定）
年間配当額　（百万円）	19,900	7,968	7,975	7,981（予定）
連結配当性向　（%）	—	30.5	23.7	34.4（予定）

（注）1. 第116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承認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。

当期の連結配当性向について

当期の剰余金配当は、上記の議案のとおり承認可決いただければ、1株当たり年間配当額20円、連結配当性向は34.4%となりますが、事業譲渡益等の特別利益を除く当期純利益で見た場合、概ね40%（当社試算で39.4%）となります。2016年度は中長期戦略 VISION 2020における事業基盤再構築の期間としており、積極的なマーケティング投資に加え、グローバルイノベーションセンターや大阪新工場関連など、中長期成長をめざした投資を強化していきます。これら持続的成長を実現する投資を継続することで、将来的な株主還元につなげてまいります。

第2号議案

取締役7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6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4名を含む取締役7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39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4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 雅彦（うおたに まさひこ）	代表取締役 執行役員社長 兼 CEO 取締役会議長 （経営戦略、コーポレートコミュニケーション、内部監査、グローバルコスメティクス・パーソナルケアブランド事業担当） 役員報酬諮問委員会委員 役員指名諮問委員会委員	
2	岩井 恒彦（いわい つねひこ）	代表取締役　執行役員副社長 技術イノベーション本部長兼技術戦略本部長兼品質保証本部長 （研究開発、SCM、技術戦略統括、技術企画、薬務、品質保証、フロンティアサイエンス事業、リーガル・ガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティ戦略統括担当） コンプライアンス委員会委員長 役員指名諮問委員会委員	
3	坂井 透（さかい とおる）	代表取締役　執行役員常務 資生堂ジャパン株式会社　代表取締役　執行役員社長 （日本地域統括担当） 役員報酬諮問委員会委員 コンプライアンス委員会委員	
4	石倉 洋子（いしくら ようこ）	社外取締役 役員報酬諮問委員会委員 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
5	岩田 彰一郎（いわた 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	大石 佳能子（おおいし かのこ）	—	新任候補者　社外役員候補者　独立役員候補者
7	上村 達男（うえむら 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
13,400株

取締役在任年数
1年9カ月

2015年度における取締役会への出席状況
11／11回（100%）

2015年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
4／7回（57.1%）
議題が自身の報酬に関する回のみ欠席

2015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%）

2015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
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担当
当社コーポレートコミュニケーション担当（現）
2016年 1月 当社経営戦略、内部監査、グローバルコスメティクス・パーソナルケアブランド事業担当（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るべく、経営の舵取りを担ってきました。

2015年度も、引き続き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、中長期戦略 VISION 2020をスタートさせました。「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」に向け、事業基盤の再構築に注力し、“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）”の考えのもと、2016年1月からの本格稼働に向け、責任と権限を現地に委譲したグローバル新組織を構築しました。

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
●営業・販売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
●マーケティング・商品開発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
●コーポレートガバナンスに関する経験・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

「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」をめざして、中長期戦略 VISION 2020をスタートさせました。資生堂が100年先も今以上に輝きを放ち続ける会社となれるよう、チャレンジを奨励する仕組みづくりを行い、社員一人ひとりのやる気を今まで以上に引き出していき、“美しい生活文化の創造”という企業理念を実現していきます。その結果として、当社の長期的な成長を実現し、株主のみなさまの負託にお応えしてまいります。

2 岩井 恒彦（いわい つねひこ）（1953年5月28日生）



候補者の有する当社の株式数
4,000株

取締役在任年数
1年9カ月

2015年度における取締役会への出席状況
11／11回（100%）

2015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
当社研究、生産、技術総括担当
2014年 6月 当社取締役
2015年 4月 当社技術イノベーション本部長（現）
当社研究開発、SCM、技術戦略総括担当
2015年11月 当社技術戦略本部長、品質保証本部長（現）
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（現）
当社薬事担当
2016年 1月 当社代表取締役（現）
当社執行役員副社長（現）
当社研究開発、SCM、技術戦略統括担当（現）
当社薬務担当（現）
当社リーガル・ガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティ戦略統括担当（現）
当社コンプライアンス委員会委員長（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、技術企画、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。その後、研究開発、SCM（サプライチェーンマネジメント）、技術戦略の総括担当役員を務め、マーケティングとの連動・融合を図った製品開発をリードするとともにイノベーションを生み出すための研究開発強化を行ってきました。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きました。

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**
- **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**
- **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。

3 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
3,600株

取締役在任年数
2年9カ月

2015年度における取締役会への出席状況
11／11回（100%）

2015年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
4／7回（57.1%）
議題が自身の報酬に関する回のみ欠席

2015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%）

2015年度におけるCSR委員会への出席状況
2／3回（66.6%）

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
当社日本事業全般、ヘルスケア事業、デジタル事業担当
2015年10月 資生堂ジャパン株式会社　代表取締役
執行役員社長（現）
2016年 1月 当社日本地域統括担当（現）

重要な兼職の状況

資生堂ジャパン株式会社　代表取締役　執行役員社長

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、2015年度からは日本地域全体の責任者として海外地域に先駆け、販売とマーケティングを融合させた新組織の構築・稼働に取り組んできました。また、役員報酬諮問委員会、役員指名諮問委員会およびCSR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きました。

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**
- **経営全般に関する経験・知見**
- **営業・販売に関する経験・知見**
- **コーポレートガバナンスに関する経験・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。

4 石倉 洋子（いしくら ようこ）（1949年3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
100株

社外取締役在任年数
9カ月

2015年度における取締役会への出席状況
8／8回（100%）

2015年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
6／6回（100%）

2015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

1980年 5月 米国バージニア大学大学院卒業（MBA取得）
1985年 6月 米国ハーバード大学大学院卒業（DBA取得）
1985年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社入社
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）
2015年 6月 当社社外取締役（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

（＊は上場会社）

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、国際企業戦略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、役員報酬諮問委員会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。

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。

●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
業務委託等	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2016年3月期第3四半期「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
17,500株

社外取締役在任年数
9年9カ月

2015年度における取締役会への出席状況
11／11回（100%）

2015年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
7／7回（100%）

2015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
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）
2015年 7月 株式会社みんなのウェディング　社外取締役（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
株式会社みんなのウェディング＊　社外取締役
（＊は上場会社）

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。

同氏は2006年6月29日に開催の第106回定時株主総会での社外取締役への選任以来、在任10年を超えることになりますが、現在の当社の状況に鑑み、また当社からの高い独立性を維持していることから、取締役会は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2015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2015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0.1%未満であり、2015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0.1%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

6 大石 佳能子（おおいし かのこ）（1961年3月24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
—

2015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

1983年 4月 日本生命保険相互会社入社
1987年 8月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社
1988年 6月 米国ハーバード大学大学院卒業（MBA取得）
1988年11月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社
2000年 6月 株式会社メディヴァ　代表取締役（現）
2000年 7月 株式会社西南メディヴァ（現　株式会社シーズ・ワン）代表取締役（現）
2001年 8月 アスクル株式会社　社外監査役
2002年 8月 同社　社外取締役
2004年 8月 医療法人社団プラタナス総事務長（現）
2010年 6月 アステラス製薬株式会社　社外取締役
2015年 6月 江崎グリコ株式会社　社外取締役（現）
参天製薬株式会社　社外取締役（現）
スルガ銀行株式会社　社外取締役（現）

重要な兼職の状況

株式会社メディヴァ　代表取締役
株式会社シーズ・ワン　代表取締役
江崎グリコ株式会社＊　社外取締役
参天製薬株式会社＊　社外取締役
スルガ銀行株式会社＊　社外取締役
（＊は上場会社）

社外取締役候補者とした理由

大石佳能子氏は、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、長年にわたり国内外で経営に携わり、現在は主に、患者視点から医療業界の変革に取り組んでいます。さらには、複数の企業において社外取締役としての経験も積み重ねています。

これらの経験や知見を活かし、社外取締役として経営の監督のみならず、お客さま起点かつ従来の枠組みにとらわれることのない視点で経営に関与することで、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。

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。

●経営全般に関する相当程度の経験・知見
●医療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

大石佳能子氏は、江崎グリコ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
菓子等（通信販売）	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2016年3月期第3四半期「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

7 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9カ月

2015年度における取締役会への出席状況
10／11回（90.9%）

2015年度における役員報酬諮問委員会への出席状況
7／7回（100%）

2015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。なお、2006年6月29日に開催の第106回定時株主総会での社外取締役への選任以来、在任10年を超えることになりますが、現在の当社の状況に鑑み、また当社からの高い独立性を維持していることから、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。

●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、石倉洋子氏、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、当社と大石佳能子氏との間で、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、石倉洋子氏、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、大石佳能子氏を、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3号議案

監査役1名選任の件

社外監査役辻山栄子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1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39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は、この基準を満たしています。

辻山 栄子（つじやま えいこ）（1947年12月11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
7,400株

社外監査役在任年数
3年9カ月

2015年度における取締役会への出席状況
11／11回（100%）

2015年度における監査役会への出席状況
12／12回（100%）

略歴および当社における地位

1977年 4月 茨城大学人文学部　専任講師
1982年 1月 米国 コロンビア大学　ビジネス・スクール客員研究員
1985年 4月 武蔵大学経済学部　助教授
1993年 9月 英国 ケンブリッジ大学　客員研究員
1993年12月 東京大学　博士（経済学）
1996年 4月 武蔵大学　経済学部長
2001年 7月 米国 財務会計基準審議会（FASB）国際客員フェロー
2003年 4月 早稲田大学商学部・同大学大学院商学研究科　教授（現）
2008年 6月 三菱商事株式会社　社外監査役（現）
2010年 6月 オリックス株式会社　社外取締役（現）
2010年 9月 早稲田大学大学院商学研究科長
2011年 5月 株式会社ローソン　社外監査役（現）
2011年 6月 株式会社NTTドコモ　社外監査役（現）
2012年 6月 当社社外監査役（現）

重要な兼職の状況

早稲田大学商学部・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
（＊は上場会社）

社外監査役候補者とした理由

辻山栄子氏は、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あります。

同氏につきましては、早稲田大学商学部・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ます。また、複数の会社の社外取締役および社外監査役を務めており、豊富な経験と高い識見を有しております。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いたしましたので、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おります。

●財務・会計・税制に関する専門知識

候補者と当社との特別の利害関係等

辻山栄子氏は、三菱商事株式会社の社外監査役、オリックス株式会社の社外取締役、株式会社ローソンの社外監査役および株式会社NTTドコモの社外監査役を兼任しており、当社と兼任先とはそれぞれ以下の関係があります。

兼職先	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
三菱商事株式会社	製造設備等	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2016年3月期第3四半期「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0.2%	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
				0.1%未満	同社連結ベースの2016年3月期第3四半期「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	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2016年3月期第3四半期「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	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	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2016年2月期第3四半期「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0.1%	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0.7%	同社2016年2月期第3四半期連結売上原価	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	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2016年3月期第3四半期「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)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、辻山栄子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、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4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3名に対し賞与総額6,814万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

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、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度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算定しています。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、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の比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、業績連動報酬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。

2015年度から2017年度までの3カ年計画に対応した役員報酬制度

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

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

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

当該役員報酬制度については、57ページから61ページに記載のとおりです。

第5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2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（1,400個以内とします。）を乗じた額に相当する額）を、年額金13,100万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の新株予約権の割当ては、2016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、2016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。

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。

(3)新株予約権の権利行使期間

2019年9月1日から2032年2月29日までとする。

(4)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。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。

(5)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ています。

役員報酬制度については、57ページから61ページに記載のとおりです。

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、0個から上限個数までの範囲内で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度までの連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30%～100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしました。これにより、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブとしての機能を強化しています。

■ 長期インセンティブ型報酬の業績条件

新株予約権の割当て時

- 全社業績(連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益)、担当事業業績評価および個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- 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12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）	140,000株	0.03%
2015年12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	782,900株	0.19%
合　計	922,900株	0.23%

（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、1,400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

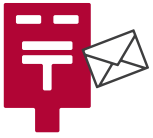
株主総会参考書類（74ページ～91ページ）をご検討の上、議決権のご行使をお願い申し上げます。
議決権のご行使には以下の3つの方法があります。

A 株主総会への出席による議決権行使



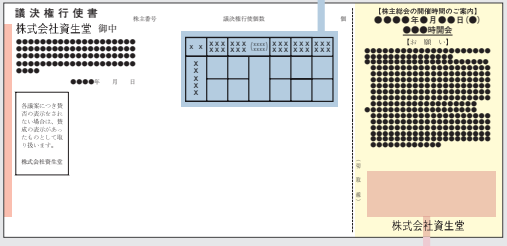
同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
また、第116回定時株主総会招集ご通知（本書）をお持ちください。

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上、
2016年3月24日（木曜日）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3号議案 第4号議案 第5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2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、**2016年3月24日（木曜日）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上、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、2016年3月24日（木曜日）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
会社がめざす姿	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	P18-22
	行動準則の策定	2-2	有り	P18-19,41-43
	コーポレートガバナンスの基本方針	3-1 (ii)	有り	P34
	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	P13-14,23
	女性の活躍推進を含む多様性の確保	2-4	有り	P13-14,23
	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
	取締役会における社外取締役の構成比率の考え方	4-8	有り	P37
	取締役、監査役および執行役員のサクセッションプランならびに研修	4-1③、4-14	有り	P40
	会社から独立した内部通報窓口の整備	2-5	有り	P41-43
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	P70-73
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	P17,74-75
	連結配当性向の目安		中長期的に40%	P17,74-75
	配当性向の推移の記載		有り	P17,74-75
	自己資本比率		48.4%	P16
	ROE		6.0%	P5,16
	過去5年平均ROE		4.7%	–
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	P76
	各候補者の具体的指名理由	3-1 (v)	有り	P78-84
	議案が成立した場合の取締役数と増減		7名（1名増）	P76
	取締役の任期		1年	P76

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社外取締役数	4-8	4名	P76
	議案が成立した場合の独立役員となる取締役数	4-8	4名	P76
	取締役会の出席率が75%未満の社外取締役の有無		無し	P54,81-84
	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	P45
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	P85
	各候補者の具体的指名理由	3-1 (v)	有り	P86
	議案が成立した場合の監査役数と増減		5名（増減なし）	P85
	社外監査役数		3名	P47,85
	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	P54,86
	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	P45
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	P57-60
	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		315百万円	P61
	前事業年度の役員報酬の総額		541百万円	–
	当事業年度の役員報酬の個別開示		有り	P61
退職慰労金	退職慰労金制度の有無		廃止済み	P57
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		0.23%	P91
	割当て対象者に社外の第三者が含まれるか		無し	P89
	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	P89-90
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	–

<MEMO>

<MEMO>

株主総会会場ご案内図

■日　時　2016年3月25日(金曜日) 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