



平成27年12月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

平成28年2月9日
上場取引所 東

上場会社名 株式会社 資生堂
コード番号 4911 URL <http://www.shiseidogroup.jp/>
代表者 (役職名) 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO (氏名) 魚谷 雅彦
問合せ先責任者 (役職名) コーポレートコミュニケーション本部 IR部長 (氏名) 白岩 哲明 TEL 03-3572-5111
定時株主総会開催予定日 平成28年3月25日 配当支払開始予定日 平成28年3月28日
有価証券報告書提出予定日 平成28年3月25日
決算補足説明資料作成の有無 : 有 (決算補足説明資料は平成28年2月9日(火)に当社ホームページに掲載)
決算説明会開催の有無 : 有 (投資家・アナリスト等向け)

(百万円未満切捨て)

1. 平成27年12月期の連結業績(平成27年4月1日～平成27年12月31日)

(1) 連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
27年12月期	763,058	—	37,660	—	37,588	—	23,210	—
27年3月期	777,687	2.1	27,613	△44.4	29,239	△43.1	33,668	28.8

(注) 包括利益 27年12月期 13,594百万円 (—%) 27年3月期 70,668百万円 (△22.1%)

	1株当たり当期純利益	潜在株式調整後1株当たり 当期純利益	自己資本当期純利益 率	総資産経常利益率	売上高営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
27年12月期	58.17	58.08	6.0	4.6	4.9
27年3月期	84.44	84.30	9.4	3.6	3.6

(参考) 持分法投資損益 27年12月期 149百万円 27年3月期 212百万円

当社は、平成27年6月23日に開催された定時株主総会で、「定款一部変更の件」が承認されたことを受けて、平成27年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。従って、経過期間となる平成27年12月期は、当社及び3月決算であった連結対象会社については、平成27年4月1日から平成27年12月31日の9カ月間を連結対象期間としています。このため、対前期増減率については記載していません。

なお、12月決算の連結対象会社については、従来どおり、平成27年1月1日から平成27年12月31日の12カ月間を連結対象期間としています。

[参考]

下記の%表示(調整後増減率)は、当社及び3月決算の連結対象会社の前期業績を9カ月(平成26年4月1日から平成26年12月31日)として調整した金額を当期業績と比較した増減率です。

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益	(単位:百万円)
27年12月期	763,058 12.6%	37,660 77.4%	37,588 64.8%	23,210 △15.7%	

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
27年12月期	808,547	413,334	48.4	981.37
27年3月期	823,636	409,369	47.0	970.00

(参考) 自己資本 27年12月期 391,664百万円 27年3月期 386,860百万円

(3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動によるキャッシュ・フロー	投資活動によるキャッシュ・フロー	財務活動によるキャッシュ・フロー	現金及び現金同等物期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
27年12月期	60,529	△23,137	△30,151	104,926
27年3月期	32,134	11,538	△58,419	100,807

2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	純資産配当 率(連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
27年3月期	—	10.00	—	10.00	20.00	7,975	23.7	2.2
27年12月期	—	10.00	—	10.00	20.00	7,981	34.4	2.0
28年12月期(予想)	—	10.00	—	10.00	20.00	—	—	—

(注) 平成27年12月期の1株当たり期末配当金、1株当たり年間配当金、配当金総額(合計)、配当性向(連結)及び純資産配当率(連結)は、本決算発表日である平成28年2月9日現在における予定数値に基づくものです。

3. 平成28年12月期の連結業績予想(平成28年1月1日～平成28年12月31日)

(%表示は、通期は対前期、四半期は対前年同四半期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 当期純利益		1株当たり当期 純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
第2四半期(累計)	417,000	—	11,000	—	11,000	—	13,000	—	32.57
通期	872,000	—	38,000	—	38,000	—	28,000	—	70.16

当連結会計年度は、決算期の変更により、当社及び3月決算であった連結対象会社については、平成27年4月1日から平成27年12月31日の9カ月間を連結対象期間としています。このため、対前期及び前年同四半期増減率については記載していません。

[参考]

下記の%表示(調整後増減率)は、当社及び3月決算の連結対象会社の当期業績を12カ月(平成27年1月1日から平成27年12月31日)として調整した金額を次期業績予想と比較した増減率です。

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益	(単位:百万円)
第2四半期(累計)	417,000 1.6%	11,000 △27.1%	11,000 △29.0%	13,000 139.8%	
通期	872,000 1.0%	38,000 △14.3%	38,000 △14.1%	28,000 △5.0%	

※ 注記事項

(1) 期中における重要な子会社の異動(連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動) : 無

(2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更 : 有
 ② ①以外の会計方針の変更 : 無
 ③ 会計上の見積りの変更 : 無
 ④ 修正再表示 : 無

(注)詳細については、【添付資料】19ページ「5. 連結財務諸表(5)連結財務諸表に関する注記事項(会計方針の変更)」をご覧ください。

(3) 発行済株式数(普通株式)

	27年12月期	400,000,000 株	27年3月期	400,000,000 株
① 期末発行済株式数(自己株式を含む)	27年12月期	899,741 株	27年3月期	1,173,894 株
② 期末自己株式数	27年12月期	399,026,565 株	27年3月期	398,704,603 株
③ 期中平均株式数	27年12月期		27年3月期	

(注)1株当たり当期純利益(連結)の算定の基礎となる株式数については、【添付資料】22ページ「5. 連結財務諸表(5)連結財務諸表に関する注記事項(1株当たり情報)」をご覧ください。

(参考)個別業績の概要

平成27年12月期の個別業績(平成27年4月1日～平成27年12月31日)

(1) 個別経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
27年12月期	165,148	—	9,515	—	35,243	—	32,811	—
27年3月期	241,099	10.0	19,074	215.2	39,933	68.8	30,498	97.0

	1株当たり当期純利益	潜在株式調整後1株当たり当期純利益
	円 銭	円 銭
27年12月期	82.23	82.10
27年3月期	76.49	76.36

(注)平成27年6月23日に開催された定時株主総会で、「定款一部変更の件」が承認されたことを受けて、平成27年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。このため、対前期増減率については記載していません。

[参考]

下記の%表示は、当社の前期業績を9カ月(平成26年4月1日から平成26年12月31日)として当期業績と比較した増減率です。

売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	(単位:百万円)
165,148 △6.9%	9,515 △39.8%	35,243 14.4%	32,811 42.6%	

(2) 個別財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
27年12月期	580,380	369,128	63.5	922.74
27年3月期	601,186	346,843	57.5	867.04

(参考)自己資本 27年12月期 368,265百万円 27年3月期 345,799百万円

※ 監査手続の実施状況に関する表示

この決算短信の開示時点において、金融商品取引法に基づく連結財務諸表の監査手続は終了していません。

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

当資料の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。業績予想の前提となる仮定及び業績予想のご利用にあたっての注意事項等については、【添付資料】4ページ「1. 経営成績・財政状態に関する分析(1)経営成績に関する分析 次期の業績見通し」をご覧ください。

○ 添付資料の目次

1. 経営成績・財政状態に関する分析	2
(1) 経営成績に関する分析	2
(2) 財政状態に関する分析	6
(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当	6
(4) 事業等のリスク	7
2. 企業集団の状況	7
3. 経営方針	7
(1) 会社の経営の基本方針	7
(2) 中長期的な会社の経営戦略と目標とする経営指標	7
(3) 会社の対処すべき課題	8
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	9
5. 連結財務諸表	10
(1) 連結貸借対照表	10
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	12
(3) 連結株主資本等変動計算書	14
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	16
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	18
(継続企業の前提に関する注記)	18
(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)	18
(会計方針の変更)	19
(連結損益計算書関係)	19
(セグメント情報)	20
(1株当たり情報)	22
(重要な後発事象)	23
6. その他	24

1. 経営成績・財政状態に関する分析

(1) 経営成績に関する分析

当期より、当社および従来3月決算であった連結対象会社は、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、当社とすべての連結対象会社の決算日が統一され、当連結会計年度においては、当社および3月決算であった連結対象会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算である連結対象会社は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。

①当期の業績概況

当連結会計年度の国内経済は、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、アジアおよび米州では堅調な成長を継続しました。

当社は、2015年度より、100年先も輝き続ける企業となるための中長期戦略 VISION 2020 をスタートさせ、実現に向け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、すべ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、当連結会計年度の連結売上高は、前期同一期間比 12.6%増の 7,631 億円となりました。国内売上は中高価格帯を中心とする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%増の 2,969 億円、海外売上は中国、アジア、米州および欧州のすべての地域において前期同一期間を上回ったことにより現地通貨ベースで前期同一期間比 5.4%増、円換算後では為替レートが円安傾向で推移したことにより前期同一期間比 13.3%増の 4,662 億円となりました。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%増の 377 億円となり、経常利益は前期同一期間比 64.8%増の 376 億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度にデクレオールおよびカリタブランドの譲渡に伴う特別利益を計上したこと、また当該譲渡益に係る税率が低かったことに加え、当連結会計年度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、前期同一期間比 15.7%減の 232 億円となりました。当連結会計年度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。

【連結】

(単位：百万円)

区 分	2015年 12月期	(参考) 前期 同一期間	調整後 増 減	調整後 増減率	調整後 外貨増減率	2015年 3月期
売 上 高						
日本事業	266,773	240,523	26,249	10.9%	10.9%	332,218
グローバル事業	478,803	424,250	54,552	12.9%	5.1%	427,899
その他	17,481	12,682	4,799	37.8%	37.8%	17,568
合 計	763,058	677,457	85,601	12.6%	7.8%	777,687

国内売上高	296,903	265,863	31,039	11.7%	11.5%	365,615
海外売上高	466,155	411,593	54,561	13.3%	5.4%	412,072

区 分	2015年 12月期	売上比	(参考) 前期 同一期間	売上比	調整後 増 減	調整後 増減率	2015年 3月期
営 業 利 益							
日本事業	30,534	11.1%	20,080	8.1%	10,454	52.1%	29,214
グローバル事業	2,112	0.4%	△1,897	△0.4%	4,010	—	△5,315
その他	4,921	17.5%	3,113	13.5%	1,807	58.0%	3,754
消去又は全社	91	—	△62	—	153	—	△40
合 計	37,660	4.9%	21,234	3.1%	16,425	77.4%	27,613
経常利益	37,588	4.9%	22,814	3.4%	14,773	64.8%	29,239
親会社株主に帰属する 当期純利益	23,210	3.0%	27,523	4.1%	△4,313	△15.7%	33,668

(注) 1 売上比はセグメント間の内部売上高を含めた売上に対する比率です。

2 (参考) 前期同一期間の金額は、当社および3月決算であった連結対象会社の前期業績を9カ月(2014年4月1日から2014年12月31日)の期間に合わせて表示しています。

3 2016年度よりスタートする新組織体制に向けて、当連結会計年度から報告セグメントの区分方法を一部見直し、「国内化粧品事業」「グローバル事業」から、「日本事業」「グローバル事業」に変更しました。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。

【報告セグメント別の状況】

[日本事業]

(売上高)

日本事業の売上高は、前期同一期間比 10.9%増の 2,668 億円となりました。前年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活動に取り組み、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 年目を迎える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、売場の拡大にもつなげています。

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。

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。

(営業利益)

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、費用の効率的な運用を進めたことなどにより、営業利益は前期同一期間比 52.1%増の 305 億円となりました。

[グローバル事業]

(売上高)

グローバル事業の売上高は、現地通貨ベースでは前期同一期間比 5.1%増、円換算後では為替レートが円安傾向で推移したことにより、前期同一期間比 12.9%増の 4,788 億円となりました。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、米州および欧州のすべ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。

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、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、「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。

(営業利益)

中国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、売上増に伴う差益増に加え、費用の効率的な運用を進めたことなどにより、営業利益は前期同一期間から 40 億円増益の 21 億円となりました。

[その他]

(売上高)

その他の売上高は、前期同一期間比 37.8%増の 175 億円となりました。国内空港免税店などで化粧品を販売する株式会社ザ・ギンザは、インバウンド需要を取り込んで売上を伸ばしました。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。また、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化粧品の「2e (ドゥーエ)」や「ナビジョン」の売上が好調に推移しました。

(営業利益)

売上増に伴う差益増などにより、営業利益は前期同一期間比 58.0%増の 49 億円となりました。

②次期の業績見通し

連結売上高

(単位：億円)

区 分	2016年12月期 (見込)	2015年12月期 (実績)	(参考)	調整後 増減率	調整後 外貨 増減率
			2015年12月期 (調整後)		
日本事業	4,060	2,952	3,952	2.7%	3%
中国事業	1,305	1,257	1,257	3.8%	10%
アジアパシフィック事業	560	532	534	4.8%	5%
米州事業	1,740	1,675	1,675	3.9%	6%
欧州事業※	870	1,042	1,042	△16.5%	△14%
トラベルリテール事業	185	172	172	7.6%	10%
合 計	8,720	7,631	8,633	1.0%	3%

※欧州事業には、中東およびアフリカ地域が含まれます。

連結利益

(単位：億円)

区 分	2016年12月期 (見込)	売上比	2015年12月期 (実績)	売上比	(参考)	調整後 増減率
					2015年12月期 (調整後)	
営業利益	380	4.4%	377	4.9%	443	△14.3%
経常利益	380	4.4%	376	4.9%	443	△14.1%
親会社株主に帰属 する当期純利益	280	3.2%	232	3.0%	295	△5.0%

区 分	2016年12月期 (見込)	2015年12月期 (実績)
ROE(自己資本当期純利益率)	7.0%	6.0%
1株当たり当期純利益	70.16	58.17
配当性向(連結)	28.5%	34.4%
一株当たり配当金	円	円
中間	10.00	10.00
期末	10.00	(予定) 10.00

(注) 1 (参考) 2015年12月期(調整後)の金額は、当社および3月決算であった連結対象会社の当期業績を12カ月(2015年1月1日から2015年12月31日)の期間に合わせて表示しています。

2 2016年12月期から、組織体制変更に伴い報告セグメントの区分方法を見直し、「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」「トラベルリテール事業」に変更する予定です。なお、当期実績は簡便な方法により組み替えています。

次期の世界経済は、全体としては緩やかな回復が続くことが期待されますが、米州の金融政策正常化に向けた動きの影響、中国やアジア新興国等の経済の先行き、為替変動、原油価格下落の影響や地政学的リスクなどによっては、景気が下振れするリスクがあります。日本では、雇用・所得環境の改善が続く中で、各種政策の効果もあり、景気は緩やかな回復基調が続くことが期待されますが、海外景気の下振れの影響を受ける可能性もあり、先行きが不透明な状況が続くと見込まれます。

このような状況の中、当社は、引き続き積極的な投資や構造改革を行い、事業基盤の再構築を進めていきます。グローバルでプレステージ領域へのマーケティング投資を拡大し、強いブランドポートフォリオの構築を進めるとともに、デジタルマーケティングやEコマースへの取り組みを強化します。

上記の取り組みに加え、2016年1月に「Jean Paul GAULTIER」のフレグランスに関する知的財産権を譲渡したことや為替変動の影響により、連結売上高は8,720億円を見込んでいます。売上増に伴う差益増があるものの、積極的な投資や構造改革を進めることなどにより、営業利益は380億円、経常利益は380億円、親会社株主に帰属する当期純利益は280億円を見込んでいます。

③報告セグメント別の次期の業績見通し

【日本事業】

日本事業においては、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とともに、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や、インバウンド需要獲得に向けた取り組みを強化し、持続的な成長によるシェアの拡大をめざします。売上高は4,060億円を見込んでいます。

【中国事業】

中国事業においては、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。好調なプレステージ領域やEコマースを強化するとともに、コスメティクス事業の建て直しに取り組みます。売上高は1,305億円を見込んでいます。

【アジアパシフィック事業】

アジアパシフィック事業においては、プレステージブランドのさらなる成長加速をめざすとともに、「Za」、「SENKA」の集中育成やリテーラーとの協働取り組みの強化を実施します。売上高は560億円を見込んでいます。

【米州事業】

米州事業においては、好調な「NARS」や「SHISEIDO」を引き続き強化するとともに、売上が伸び悩んでいるベアエッセンシャル社の抜本的構造改革にも取り組み、成長性を回復させます。売上高は1,740億円を見込んでいます。

【欧州事業】

欧州事業においては、フレグランスブランドの育成に加え、地域本社体制の確立、組織やインフラの効率化など収益性の向上にむけた基盤づくりを進めますが、「Jean Paul GAULTIER」ブランド譲渡の影響が大きく、売上高は870億円を見込んでいます。

【トラベルリテール事業】

トラベルリテール事業においては、出店数を拡大するなどカウンター投資に注力するとともに、空港での広告宣伝や旅行客特有のニーズを捉えた専用商品の開発も強化し、アジア地域を中心に成長を加速していきます。売上高は185億円を見込んでいます。

なお、以上の次期の業績見通しにおいては、年間の主要な為替レートを、119円/米ドル、130円/ユーロ、18.0円/中国人民元、として計画を策定しています。

(参考情報) 海外売上高

(単位：百万円)

区 分	2015年 12月期	(参考) 前期 同一期間	調整後 増 減	調整後 増減率	調整後 外貨増減率	2015年 3月期
中 国	132,446	114,776	17,669	15.4%	3.7%	114,776
ア ジ ア	66,587	54,959	11,627	21.2%	15.0%	55,269
米 州	155,303	133,073	22,229	16.7%	3.5%	133,088
欧 州	111,818	108,783	3,035	2.8%	4.6%	108,936
海 外 計	466,155	411,593	54,561	13.3%	5.4%	412,072

(2) 財政状態に関する分析

総資産は、為替レートが円高傾向になった影響などにより、前連結会計年度末に比べ151億円減少し8,085億円になりました。負債は借入金の返済を進めたことなどにより191億円減少、また、純資産は親会社株主に帰属する当期純利益が配当金支払いを上回り株主資本が増加したことなどにより40億円増加しました。この結果、自己資本比率は、前連結会計年度末における47.0%から、当連結会計年度末は48.4%に上昇しました。

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、605億円のプラスとなりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得などにより231億円のマイナスとなりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済による支出などにより302億円のマイナスとなりました。以上により、当連結会計年度末の現金及び現金同等物残高は期首比41億円増の1,049億円となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書(要約)

(単位:億円)

区 分	金 額
現金及び現金同等物期首残高	1,008
営業活動によるキャッシュ・フロー	605
投資活動によるキャッシュ・フロー (設備投資)	△231 (△324)※
財務活動によるキャッシュ・フロー	△302
現金及び現金同等物に係る換算差額	△31
現金及び現金同等物純増額	41
現金及び現金同等物期末残高	1,049

※【設備投資】(単位:億円)

区 分	金 額
有形固定資産	△169
無形固定資産	△101
長期前払費用	△54

なお下表の通り、自己資本比率は48%台、時価ベースでは120%台となりました。債務償還年数は1.4年と概ね安全な水準で推移しています。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2015年 12月期
自己資本比率(%)	40.3	40.1	42.2	47.0	48.4
時価ベースの自己資本比率(%)	78.9	73.8	90.3	103.3	124.8
債務償還年数(年)	3.5	4.4	1.8	3.3	1.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	27.3	22.5	47.5	24.2	71.7

(注) 1 自己資本比率 : (純資産の部合計-新株予約権-少数株主持分)/総資産

時価ベースの自己資本比率 : 株式時価総額/総資産

債務償還年数 : 有利子負債/営業活動によるキャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ : 営業活動によるキャッシュ・フロー/利払い

2 各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。

3 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)により算出しています。

4 有利子負債は、連結貸借対照表上に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としています。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の「利息の支払額」を使用しています。

(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、株主のみなさまへの直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による“株式トータルリターンの実現”をめざしています。この考え方にに基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして利益の拡大と資本効率の向上を図り、それらの中長期的な配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。利益還元目標として、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。

当期の期末配当につきましては当初の予定通り1株当たり10円とし、中間配当10円と合わせて年間では20円を実施する予定です。この結果、当期の連結配当性向は34.4%となります。

次期につきましては、中間・期末とも1株当たり10円とし、年間20円の配当を実施する予定です。

(4) 事業等のリスク

最近の有価証券報告書（2015年6月23日提出）により開示を行った内容から重要な変更がないため開示を省略しています。

（当社ホームページ）

<http://www.shiseidogroup.jp/ir/library/syoken/pdf/2014/1503all.pdf>

2. 企業集団の状況

期中における連結の範囲の変更の詳細については、18ページ「5. 連結財務諸表(5)連結財務諸表に関する注記事項（連結財務諸作成のための基本となる重要な事項）」に記載しています。

3. 経営方針

(1) 会社の経営の基本方針

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。

[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、
持続的発展を目指して行動します

With Consumers
With Business Partners
With Employees
With Shareholders
With Society and the Earth

お客さまとともに
取引先とともに
社員とともに
株主とともに
社会、地球とともに

(2) 中長期的な会社の経営戦略と目標とする経営指標

[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作るため、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。日本発のグローバルビューティーカンパニーとして、世界で確固たる地位を築くべく、ブランド価値向上のためすべての活動をお客さま起点とし、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。

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、2015年度から2017年度までの最初の3年間を事業基盤の再構築の期間と位置づけ、ブランド強化、マーケティング・研究開発投資の拡大、組織・人事制度改革、中国・アジア・トラベルリテール・Eコマースの強化、全社構造改革に取り組んでいます。また、2018年度から2020年度までの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、新ブランドの開発・M&A、投資継続・リターン獲得、未進出エリア・新規事業開拓、グローバル経営体制の確立、ビジネスモデルの見直し・刷新に取り組まします。

[2015年度から2017年度までの3カ年計画]

2015年度から2017年度までを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、ブランド強化にむけたマーケティングや研究開発への投資拡大を進め、日本の成長性回復、中国事業の再建に注力します。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ます。

また、基礎基盤研究や地域イノベーションセンターの強化、組織活性化のための人事改革、マトリクス型組織の構築など力強い成長を実現するための基盤を徹底的につくり直します。加えて、それらの実現のための原資を確保するべく、構造改革にも引き続き取り組み、グローバル事業の収益性を拡大します。

最終年度である2017年度の数値目標としては、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。

(3) 会社の対処すべき課題

[世界で勝てるブランドポートフォリオの再構築]

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の拡大を行い、世界で勝てる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。

また、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。

[センター・オブ・エクセレンス構想]

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。

なかでも、成長市場であるデジタル・Eコマース領域においては、若年層をはじめとする世界中のお客さまとの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、グローバルイノベーションセンター（仮称）を横浜・みなとみらい21地区に設立し、2018年度末に稼働を開始する予定です。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。

[グローバルカンパニーをめざした人事の仕組みを刷新]

中長期戦略 VISION 2020 を実現させるため、すべての人事活動を刷新し、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くとともに、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。

[グローバルサプライチェーン戦略]

当社は、中長期戦略 VISION 2020 の実現に向けて、全社的なマーケティング戦略と連動しながら、生産拠点の特長化及び先鋭化をめざし、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ます。生産については様々な要素を勘案し、どこで・どの商品を作るべきかを判断・決定するなど、柔軟に対応できる体制づくりに取り組むとともに、“必要な時に必要なだけ作り、お客さまへタイムリーにお届けする”というサブ

イチェーンのあるべき姿の実現をめざしています。

日本で開発・生産されるスキンケア化粧品については、“センター・オブ・エクセレンス”構想に基づき、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ます。この戦略をバックアップするため、新たにグローバルサプライチェーンの新拠点として新大阪工場と関西統合センター（仮称）を同じ敷地内に建設します。

新大阪工場は、グローバルに展開する、中・高価格帯の中心ブランドを生産するスキンケア化粧品のマザー工場として、競争力を持つ高品質の商品を生み出していきます。関西統合センター（仮称）は、これまで、各機能別に分かれていた物流フローを統合し、原材料や生産した商品の保管・出荷を一体で行います。また、ロボットを活用した最新の物流技術を導入することで、短時間・低コストでの運用が可能となり、効率的な商品供給体制を実現します。将来的には、国内はもとより海外のお客さまや市場のニーズに迅速に対応するため、物流ハブ機能としての充実も視野に入れ、更なる効率化と市場対応力強化をめざします。

[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。

[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、社会課題・環境問題の解決にも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CO₂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対応を行うなど、生物多様性の保全のための取り組みを継続して推進しています。

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ている「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が重要な使命の一つと捉えています。“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きました。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力します。

4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは日本基準を適用しています。

当社は、日本基準により作成する財務諸表は当社グループの経営成績、財政状態及びキャッシュ・フローの状況を示す上で適切であると判断しています。

国際会計基準（以下、IFRS）の適用については、日本基準のコンバージェンスの動向やIFRS自体の改訂状況に鑑み、基準の変更及びその対応が経営に及ぼす影響等を踏まえ、適用可能性を検討している状況です。

5. 連結財務諸表

(1) 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	103,603	116,771
受取手形及び売掛金	131,951	127,201
有価証券	18,266	7,685
たな卸資産	106,696	105,928
繰延税金資産	32,240	28,242
その他	24,046	26,608
貸倒引当金	△1,733	△1,765
流動資産合計	415,069	410,673
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	163,777	162,630
減価償却累計額	△101,389	△103,837
建物及び構築物 (純額)	62,388	58,793
機械装置及び運搬具	86,840	86,981
減価償却累計額	△72,784	△73,076
機械装置及び運搬具 (純額)	14,056	13,905
工具、器具及び備品	79,683	77,869
減価償却累計額	△54,892	△55,758
工具、器具及び備品 (純額)	24,790	22,110
土地	30,256	29,989
リース資産	6,678	7,373
減価償却累計額	△2,935	△3,734
リース資産 (純額)	3,743	3,639
建設仮勘定	1,752	5,843
有形固定資産合計	136,986	134,281
無形固定資産		
のれん	64,453	59,430
リース資産	635	513
商標権	58,005	60,087
その他	44,027	41,372
無形固定資産合計	167,121	161,403
投資その他の資産		
投資有価証券	29,234	27,434
長期貸付金	—	396
長期前払費用	12,842	12,692
繰延税金資産	37,960	36,833
その他	24,483	24,877
貸倒引当金	△62	△46
投資その他の資産合計	104,458	102,187
固定資産合計	408,567	397,873
資産合計	823,636	808,547

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	34,460	33,102
電子記録債務	25,980	29,213
短期借入金	27,187	7,167
コマーシャル・ペーパー	602	4,218
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	5,952	5,739
リース債務	1,873	1,870
未払金	35,329	37,090
未払法人税等	16,210	4,661
返品調整引当金	15,101	14,799
賞与引当金	17,012	18,480
役員賞与引当金	182	55
危険費用引当金	649	1,192
構造改革引当金	10	—
繰延税金負債	39	16
その他	44,788	49,176
流動負債合計	265,381	206,784
固定負債		
社債	—	30,000
長期借入金	28,831	35,432
リース債務	2,450	2,184
退職給付に係る負債	77,704	83,656
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	395	377
構造改革引当金	1,005	990
繰延税金負債	33,198	31,270
その他	4,949	4,165
固定負債合計	148,885	188,428
負債合計	414,267	395,212
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,258
利益剰余金	218,757	233,933
自己株式	△2,214	△1,700
株主資本合計	351,308	366,999
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,443	8,144
為替換算調整勘定	48,544	40,374
退職給付に係る調整累計額	△19,435	△23,854
その他の包括利益累計額合計	35,552	24,664
新株予約権	1,043	863
非支配株主持分	21,465	20,806
純資産合計	409,369	413,334
負債純資産合計	823,636	808,547

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年 4月 1日 至 2015年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2015年 4月 1日 至 2015年 12月 31日)
売上高	777,687	763,058
売上原価	196,433	196,009
売上総利益	581,254	567,048
販売費及び一般管理費	553,640	529,388
営業利益	27,613	37,660
営業外収益		
受取利息	1,194	1,172
受取配当金	565	559
持分法による投資利益	212	149
受取家賃	1,006	669
補助金収入	874	730
その他	1,085	819
営業外収益合計	4,938	4,100
営業外費用		
支払利息	1,207	809
為替差損	657	1,790
その他	1,447	1,571
営業外費用合計	3,312	4,172
経常利益	29,239	37,588
特別利益		
事業譲渡益	22,268	5,772
固定資産売却益	4,422	696
投資有価証券売却益	233	2,426
特別利益合計	26,923	8,894
特別損失		
減損損失	2,531	153
構造改革費用	3,273	1,485
関係会社整理損	125	812
固定資産処分損	1,164	1,132
投資有価証券売却損	29	0
投資有価証券評価損	0	6
特別損失合計	7,125	3,590
税金等調整前当期純利益	49,038	42,892
法人税、住民税及び事業税	20,230	15,267
法人税等調整額	△7,419	2,024
法人税等合計	12,811	17,292
当期純利益	36,227	25,600
非支配株主に帰属する当期純利益	2,558	2,389
親会社株主に帰属する当期純利益	33,668	23,210

連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2014年 4月 1日 至 2015年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2015年 4月 1日 至 2015年 12月 31日)
当期純利益	36,227	25,600
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,842	1,690
為替換算調整勘定	30,822	△9,173
退職給付に係る調整額	773	△4,468
持分法適用会社に対する持分相当額	2	△55
その他の包括利益合計	34,441	△12,005
包括利益	70,668	13,594
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	66,193	12,323
非支配株主に係る包括利益	4,474	1,271

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)

(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
当期首残高	64,506	70,258	203,452	△2,682	335,535
会計方針の変更による 累積的影響額			△10,303		△10,303
会計方針の変更を反映 した当期首残高	64,506	70,258	193,149	△2,682	325,231
当期変動額					
剰余金の配当			△7,972		△7,972
親会社株主に帰属する 当期純利益			33,668		33,668
自己株式の取得				△6	△6
自己株式の処分			△93	474	381
連結範囲の変動			139		139
非支配持分との資本 取引及びその他			△133		△133
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	25,608	468	26,076
当期末残高	64,506	70,258	218,757	△2,214	351,308

	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			
当期首残高	3,544	19,690	△20,207	3,026	941	19,204	358,707
会計方針の変更による 累積的影響額						△2	△10,306
会計方針の変更を反映 した当期首残高	3,544	19,690	△20,207	3,026	941	19,201	348,401
当期変動額							
剰余金の配当							△7,972
親会社株主に帰属する 当期純利益							33,668
自己株式の取得							△6
自己株式の処分							381
連結範囲の変動							139
非支配持分との資本 取引及びその他							△133
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	2,899	28,854	771	32,525	102	2,263	34,891
当期変動額合計	2,899	28,854	771	32,525	102	2,263	60,967
当期末残高	6,443	48,544	△19,435	35,552	1,043	21,465	409,369

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

(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
当期首残高	64,506	70,258	218,757	△2,214	351,308
会計方針の変更による 累積的影響額					—
会計方針の変更を反映し た当期首残高	64,506	70,258	218,757	△2,214	351,308
当期変動額					
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
連結範囲の変動					—
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 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	15,176	514	15,691
当期末残高	64,506	70,258	233,933	△1,700	366,999

	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			
当期首残高	6,443	48,544	△19,435	35,552	1,043	21,465	409,369
会計方針の変更による 累積的影響額							—
会計方針の変更を反映し た当期首残高	6,443	48,544	△19,435	35,552	1,043	21,465	409,369
当期変動額							
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
連結範囲の変動							—
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 当期変動額(純額)	1,701	△8,170	△4,418	△10,887	△180	△658	△11,726
当期変動額合計	1,701	△8,170	△4,418	△10,887	△180	△658	3,965
当期末残高	8,144	40,374	△23,854	24,664	863	20,806	413,334

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	49,038	42,892
減価償却費	33,353	31,761
のれん償却額	4,726	5,172
減損損失	2,531	153
固定資産処分損益 (△は益)	△3,257	436
投資有価証券売却損益 (△は益)	△203	△2,426
投資有価証券評価損益 (△は益)	0	6
事業譲渡益	△22,268	△5,772
関係会社整理損	—	812
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	260	620
返品調整引当金の増減額 (△は減少)	3,490	△396
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△1,568	1,845
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	△107	△127
危険費用引当金の増減額 (△は減少)	219	621
構造改革引当金の増減額 (△は減少)	△168	△25
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	2,086	1,562
環境対策引当金の増減額 (△は減少)	—	△18
受取利息及び受取配当金	△1,759	△1,731
支払利息	1,207	809
持分法による投資損益 (△は益)	△212	△149
売上債権の増減額 (△は増加)	11,173	△1,745
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△11,625	△2,846
仕入債務の増減額 (△は減少)	△8,586	7,405
その他	△1,882	5,721
小計	56,446	84,579
利息及び配当金の受取額	1,709	1,728
利息の支払額	△1,328	△843
法人税等の支払額	△24,693	△24,935
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,134	60,529

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△17,777	△18,312
定期預金の払戻による収入	17,412	17,915
有価証券の取得による支出	—	△89
有価証券の売却による収入	1,300	14
投資有価証券の取得による支出	△296	△1,051
投資有価証券の売却による収入	1,842	6,762
事業譲渡による収入	29,823	4,233
有形固定資産の取得による支出	△15,610	△16,941
有形固定資産の売却による収入	5,577	829
無形固定資産の取得による支出	△5,225	△10,055
長期前払費用の取得による支出	△5,938	△5,373
長期貸付けによる支出	—	△140
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△221
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△141
その他	429	△566
投資活動によるキャッシュ・フロー	11,538	△23,137
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	23,039	△15,600
長期借入れによる収入	—	35,001
長期借入金の返済による支出	△20,917	△28,599
社債の発行による収入	—	30,000
社債の償還による支出	△50,000	△40,000
リース債務の返済による支出	△2,012	△1,686
自己株式の取得による支出	△6	△10
自己株式の処分による収入	381	525
配当金の支払額	△7,988	△7,711
非支配株主への配当金の支払額	△914	△2,071
財務活動によるキャッシュ・フロー	△58,419	△30,151
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,818	△3,121
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△9,927	4,118
現金及び現金同等物の期首残高	110,163	100,807
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	571	—
現金及び現金同等物の期末残高	100,807	104,926

(5) 連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数・・・91社

主要な連結子会社の名称

下記連結の範囲の変更以外は、最近の有価証券報告書(2015年6月23日提出)により開示を行った内容から重要な変更がないため開示を省略しています。

(当社ホームページ)

<http://www.shiseidogroup.jp/ir/library/syoken/pdf/2014/1503all.pdf>

〔新規〕 3社

資生堂プロフェッショナル インドネシア、資生堂アジアパシフィック及びジョイコベルギーは、新たに設立し営業を開始したため、当連結会計年度より連結の範囲に含めています。

〔除外〕 4社

㈱アユーララボラトリーズ、資生堂ヘラス及び資生堂トルコは保有株式を譲渡したため、当連結会計年度より連結の範囲から除外しています。

資生堂ビューティーフーズ㈱は清算したため、当連結会計年度より連結の範囲から除外しています。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な非連結子会社：ボーテプレステージインターナショナル(UK)

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社は、いずれも小規模あるいは本格的な営業を行っておらず、総資産、売上高、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等は僅少で、連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性が乏しいため、連結の範囲から除いています。

2 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社数・・・4社

主要な会社名：㈱ピエールファーブルジャポン

(2) 持分法を適用していない非連結子会社(ボーテプレステージインターナショナル(UK)他)は、いずれも小規模あるいは本格的な営業を行っておらず、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等は僅少で、連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性が乏しいため、持分法適用の範囲から除いています。

3 連結決算日の変更に関する事項

当連結会計年度より、当社と、台資商事㈱、ベアエッセンシャル㈱及び匿名組合セランを除く国内の連結子会社は、決算日を3月31日から12月31日に変更し、同時に連結決算日を3月31日から12月31日に変更しています。この結果、当社及び全ての連結子会社の決算日は連結決算日と一致しています。この変更の目的は、全ての連結子会社と決算期を統一することでグループ一体となった経営を推進するとともに、業績等の経営情報の適時・適切な開示による経営の透明性及び質の向上を図るためです。

この変更に伴い、当連結会計年度は2015年4月1日から2015年12月31日までの9カ月間となっています。

4 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社の決算日は、連結決算日と一致しています。

(会計方針の変更)

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年(2013年)9月13日。以下「企業結合会計基準」という。)、「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 平成25年(2013年)9月13日。以下「連結会計基準」という。)及び「事業分離等に関する会計基準」(企業会計基準第7号 平成25年(2013年)9月13日。以下「事業分離等会計基準」という。)等を、当連結会計年度から適用し、支配が継続している場合の子会社に対する当社の持分変動による差額を資本剰余金として計上するとともに、取得関連費用を発生した連結会計年度の費用として計上する方法に変更しました。また、当連結会計年度の期首以後実施される企業結合については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の配分額の見直しを企業結合日の属する連結会計年度の連結財務諸表に反映させる方法に変更します。加えて、当期純利益等の表示の変更及び少数株主持分から非支配株主持分への表示の変更を行っています。当該表示の変更を反映させるため、前連結会計年度については、連結財務諸表の組替えを行っています。

当連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書においては、連結範囲の変動を伴わない子会社株式の取得又は売却に係るキャッシュ・フローについては、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載し、連結範囲の変動を伴う子会社株式の取得関連費用もしくは連結範囲の変動を伴わない子会社株式の取得又は売却に関連して生じた費用に係るキャッシュ・フローは、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載する方法に変更しています。

企業結合会計基準等の適用については、企業結合会計基準第58-2項(4)、連結会計基準第44-5項(4)及び事業分離等会計基準第57-4項(4)に定める経過的な取扱いに従っており、当連結会計年度の期首時点から将来にわたって適用しています。

なお、当連結会計年度において、連結財務諸表に与える影響額はありません。

(連結損益計算書関係)

事業譲渡益

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

Jean Paul GAULTIER (ジャン ポール ゴルチエ) フレグランスに関する知的財産権の譲渡に関連して生じたライセンス契約の早期終了補償金及び特別ボーナス等のほか、アユーラブランド及びトルコ子会社の譲渡によるものです。

減損損失

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

減損損失は、海外の固定資産に係る減損損失です。

用途	種類	場所
事業用資産	建物及び構築物等	米国
遊休資産等	その他無形固定資産等	中国 他

当社グループは事業用資産において、事業区分をもとに、概ね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位ごとに、遊休資産等においては、個別物件単位で資産のグルーピングを行っています。

その結果、事業用資産について、その帳簿価額を回収可能価額まで減額し、特別損失に計上(62百万円)しています。なお、回収可能価額は正味売却価額により算出しており、売却予定価額を基に評価しています。

遊休資産等については、将来の使用見込みの無くなったグループの資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を特別損失に計上(90百万円)しています。なお、回収可能価額は正味売却価額により算出しており、売却予定価額を基に評価しています。

構造改革費用

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

世界全地域で推進中の構造改革に伴う臨時的な費用のうち、早期退職者の退職割増金等です。

関係会社整理損

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

ギリシャ子会社の譲渡及びインド子会社の整理に伴う損失です。

(セグメント情報)

1 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社は、主に化粧品を製造・販売しており、国内・グローバルのエリア別を基本とした事業部制のもと、本社事業部が各事業の包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しています。したがって、当社のセグメントはエリア別で構成されており、「日本事業」、「グローバル事業」の2つを報告セグメントとしています。

「日本事業」は、国内における化粧品事業(化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売)、ヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の製造・販売)を包括しています。

「グローバル事業」は、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)及び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)を包括しています。

2 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、最近の有価証券報告書(2015年6月23日提出)により開示を行った「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一です。報告セグメントの利益は営業利益ベースの数値です。なお、セグメント間の取引価格及び振替価格は市場実勢を勘案して当社が希望価格を提示し、価格交渉の上で決定しています。

3 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他 (注) 1	計	調整額 (注) 2	連結財務諸表 計上額 (注) 3
	日本 事業	グローバル 事業				
売上高						
外部顧客への売上高	332,218	427,899	17,568	777,687	—	777,687
セグメント間の内部 売上高又は振替高	9,033	2,991	13,917	25,941	△25,941	—
計	341,251	430,891	31,485	803,628	△25,941	777,687
セグメント利益 又は損失(△)	29,214	△5,315	3,754	27,653	△40	27,613
セグメント資産	201,177	514,274	48,523	763,976	59,660	823,636
その他の項目						
減価償却費	11,125	21,020	1,205	33,351	2	33,353
のれんの償却額	141	4,584	—	4,726	—	4,726
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	13,905	15,295	1,456	30,657	△55	30,602

(注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、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)及び飲食業等を含んでいます。

2 調整額は、以下のとおりです。

(1) セグメント利益又は損失(△)の調整額は、セグメント間取引消去△40百万円です。

(2) セグメント資産の調整額は、セグメント間消去△3,251百万円及び各報告セグメントに配分していない全社資産の金額62,912百万円が含まれています。全社資産は、主に報告セグメントに帰属しない当社の金融資産(現金及び預金、有価証券、投資有価証券等)及び管理部門に係る資産です。

- (3) 減価償却費の調整額は、全社資産及びセグメント間消去に係る減価償却費です。
 (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額は、セグメント間取引消去△55百万円です。
 なお、減価償却費、有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、長期前払費用が含まれています。
 3 セグメント利益又は損失(△)は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント		その他 (注) 1	計	調整額 (注) 2	連結財務諸表 計上額 (注) 3
	日本 事業	グローバル 事業				
売上高						
外部顧客への売上高	266,773	478,803	17,481	763,058	—	763,058
セグメント間の内部 売上高又は振替高	8,068	2,566	10,623	21,258	△21,258	—
計	274,841	481,370	28,104	784,317	△21,258	763,058
セグメント利益	30,534	2,112	4,921	37,568	91	37,660
セグメント資産	202,779	498,842	49,034	750,656	57,890	808,547
その他の項目						
減価償却費	9,139	21,413	1,195	31,747	13	31,761
のれんの償却額	106	5,065	—	5,172	—	5,172
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	13,028	20,316	539	33,884	—	33,884

- (注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、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)及び飲食業等を含んでいます。
 2 調整額は、以下のとおりです。
 (1) セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去91百万円です。
 (2) セグメント資産の調整額は、セグメント間消去△3,192百万円及び各報告セグメントに配分していない全社資産の金額61,082百万円が含まれています。全社資産は、主に報告セグメントに帰属しない当社の金融資産(現金及び預金、有価証券、投資有価証券等)及び管理部門に係る資産です。
 (3) 減価償却費の調整額は、全社資産及びセグメント間消去に係る減価償却費です。
 なお、減価償却費、有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、長期前払費用が含まれています。
 3 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

4 報告セグメントの変更等に関する事項

(報告セグメントの区分方法の変更)

当社グループ内の組織改革に伴い、当連結会計年度より、従来の「国内化粧品事業」を「日本事業」として再編し、これに合わせて報告セグメントの区分方法を変更しています。

なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成しています。

(報告セグメントの利益又は損失の測定方法の変更)

当連結会計年度より、各セグメントの経営成績の実態をよりの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、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の測定方法により作成しています。

この結果、前連結会計年度のセグメント利益は、「日本事業」で628百万円増加し、「グローバル事業」で628百万円減少しており、当連結会計年度のセグメント利益は、「日本事業」で665百万円増加し、「グローバル事業」で665百万円減少しています。

(1 株当たり情報)

前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)		当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	
1株当たり純資産額	970.00円	1株当たり純資産額	981.37円
1株当たり当期純利益	84.44円	1株当たり当期純利益	58.17円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	84.30円	潜在株式調整後1株当たり当期純利益	58.08円

(注) 1 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

項目	前連結会計年度末 (2015年3月31日)	当連結会計年度末 (2015年12月31日)
純資産の部の合計額(百万円)	409,369	413,334
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	22,508	21,670
(うち新株予約権(百万円))	(1,043)	(863)
(うち非支配株主持分(百万円))	(21,465)	(20,806)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	386,860	391,664
1株当たり純資産額の算定に用いられた 期末の普通株式の数(千株)	398,826	399,100

2 1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

項目	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	33,668	23,210
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当 期純利益(百万円)	33,668	23,210
普通株式の期中平均株式数(千株)	398,704	399,026
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額 (百万円)	—	—
普通株式増加数(千株)	691	629
(うち新株予約権方式による ストック・オプション(千株))	(691)	(629)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整 後1株当たり当期純利益の算定に含めな かった潜在株式の概要	新株予約権方式によるス tock・オプション (新株予約権300個) 普通株式300千株	—

(重要な後発事象)

重要な資産の譲渡

2015年4月9日、当社の子会社である BEAUTÉ PRESTIGE INTERNATIONAL S.A. (ボーテ プレステージ インターナショナル。以下、BPI 社) は、PUIG, S.L. (プーチ。以下、PUIG 社。) との間で、BPI 社がライセンスを受けて展開してきた Jean Paul GAULTIER (ジャン ポール ゴルチエ。以下、JPG) のフレグランスに関する知的財産権の譲渡 (以下、本件譲渡) に関する契約 (以下、本件契約) を締結し、2016年1月4日に本件譲渡を完了しました。

1 本件譲渡の理由

BPI 社では、JPG について、商標国際分類 第3類に含まれる商品群 (化粧品類) を対象とし、2016年6月までを有効期限とするライセンス契約 (以下、本件ライセンス契約) を1991年に締結し、以来 JPG フレグランスの企画・製造・販売を行ってきました。

2011年に PUIG 社がファッションブランド Jean Paul GAULTIER を子会社化し、その後、自ら JPG フレグランスを展開することを希望していたことから、BPI 社と PUIG 社の間で JPG フレグランスに関する知的財産権の譲渡を決定しました。

2 本件契約の相手会社の名称

PUIG, S.L.

3 本件譲渡の対象となる資産の種類

JPG フレグランス関連の知的財産権 (商標権、意匠権及び著作権) 及び当該知的財産権の一部を保有・管理する当社子会社 Noms de Code S.A.S. (ノム ド コード。以下、Noms de Code 社) の株式のうち、BPI 社及び株式会社資生堂の保有分

4 本件契約の内容

上記資産の譲渡に関する契約及び本件ライセンス契約の早期終了に関する契約

5 本件譲渡日

2016年1月4日

6 譲渡価額

知的財産権及び Noms de Code 社株式の譲渡対価の合算 69,500 千ユーロ

2015年度における JPG フレグランスの実績があらかじめ合意した条件をクリアした場合にのみ支払われる特別ボーナス 最大 20,000 千ユーロ

7 本件契約が当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に及ぼす影響

本件譲渡による売却益等は 2016年12月期に計上する予定で、連結財務諸表への影響は現在算定中です。なお、本件ライセンス契約の早期終了補償金及び「6 譲渡価額」に記載の特別ボーナスの一部等 4,602 百万円を、2015年12月期に事業譲渡益として計上しています。

セグメント区分の変更

2016年度からの組織体制変更に伴い、「日本事業」及び「グローバル事業」としていた報告セグメントを、2016年12月期から「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」及び「トラベルリテール事業」に変更することとしました。

なお、変更後のセグメント区分によった場合の当連結会計年度の報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報は現在算定中です。

6. その他

(1) 役員の変動

【取締役】

[代表取締役の変動] (2016年1月1日付)

氏名	2015年12月31日まで	2016年1月1日以降
岩井 恒彦	取締役執行役員常務	代表取締役執行役員副社長

[新任候補者] (2016年3月下旬開催の第116回定時株主総会で選任予定)

地位	氏名
社外取締役	大石 佳能子

【執行役員】

[昇格] (2016年1月1日付)

地位	氏名	担当または主な職業
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)

[新任] (2016年1月1日付)

地位	氏名	担当または主な職業
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
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)

※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

[退任] (2015年12月31日付)

地位	氏名	担当または主な職業
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	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	岩崎 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	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	高野 茂	グローバル事業本部グローバル事業本部長付

(注) なお、岩崎哲夫氏、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。

[ご参考] 2016年3月下旬開催の第116回定時株主総会終了後の役員体制 (予定)

[取締役]

地位	氏名	担当または主な職業
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)
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)
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)
社外取締役 <独立>	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 <独立>	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 <独立>	大石 佳能子	株式会社メディアヴァ 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
社外取締役 <独立>	上村 達男	早稲田大学 法学部教授

(注) 1 代表取締役は、第116回定時株主総会終了後の取締役会で決定される予定です。

2 <独立>: 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、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、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。

[監査役]

地位	氏名	担当または主な職業
常勤監査役	西村 義典	—
常勤監査役	岡田 恭子	—
社外監査役 <独立>	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 <独立>	大塚 宣夫	医療法人社団慶成会 会長
社外監査役 <独立>	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

(注) <独立>: 原田明夫氏、大塚宣夫氏および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。

[取締役を兼務しない執行役員]

地位	氏名	担当または主な職業
執行役員常務	島谷 庸一	研究開発本部長
執行役員	青木 淳	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)
執行役員	ジャンフィリップ シヤリエ	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)
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
執行役員	林 高広	クリエイティブ本部長 (宣伝・デザイン、企業文化担当)
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	保坂 匡哉	技術イノベーション本部長付
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	岡部 義昭	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	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)
執行役員	副島 三記子	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)
執行役員	杉山 繁和	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 (日本地域コスメティクスブランド事業担当) 資生堂フィティット株式会社 代表取締役社長
執行役員	直川 紀夫	最高財務責任者 CFO (財務、経営管理担当)
執行役員	田邨 真理	グローバルプレステージブランド事業本部長