



平成28年12月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

平成29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) 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29年3月28日

配当支払開始予定日

平成29年3月29日

有価証券報告書提出予定日 平成29年3月28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29年2月9日(木)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28年12月期の連結業績(平成28年1月1日～平成28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	%
28年12月期	850,306	—	36,780	—	37,174	—	32,101	—
27年12月期	763,058	—	37,660	—	37,588	—	23,210	—

(注) 包括利益 28年12月期 8,978百万円 (—%) 27年12月期 13,594百万円 (—%)

	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	%	%	%
28年12月期	80.41	80.30	8.2	4.2	4.3
27年12月期	58.17	58.08	6.0	4.6	4.9

(参考) 持分法投資損益 28年12月期 260百万円 27年12月期 149百万円

当社は、平成27年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、平成28年12月期(平成28年1月1日から平成28年12月31日まで)と比較対象となる平成27年12月期(平成27年4月1日から平成27年12月31日まで)の期間が異なるため、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(調整後増減率)は、平成28年12月期(平成28年1月1日から平成28年12月31日まで)に対応する前年同一期間(平成27年1月1日から平成27年12月31日まで)と比較した増減率です。

売上高 850,306 △1.5% 営業利益 36,780 △17.0% 経常利益 37,174 △16.0% 親会社株主に帰属する当期純利益 32,101 9.0% (単位: 百万円)

(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
28年12月期	946,007	413,870	41.5	984.13
27年12月期	808,547	413,334	48.4	981.37

(参考) 自己資本 28年12月期 392,963百万円 27年12月期 391,664百万円

(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
28年12月期	59,129	△70,640	22,378	113,122
27年12月期	60,529	△23,137	△30,151	104,926

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12月期	—	10.00	—	10.00	20.00	7,981	34.4	2.0
28年12月期	—	10.00	—	10.00	20.00	7,985	24.9	2.0
29年12月期(予想)	—	10.00	—	10.00	20.00		30.7	

(注) 平成28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29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29年12月期の連結業績予想(平成29年1月1日～平成29年12月31日)

(%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		1株当たり当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通期	940,000	10.5	45,500	23.7	45,500	22.4	26,000	△19.0	65.11

※ 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 : 無
 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

(3) 発行済株式数(普通株式)

	28年12月期	400,000,000 株	27年12月期	400,000,000 株
① 期末発行済株式数(自己株式を含む)	28年12月期	700,745 株	27年12月期	899,471 株
② 期末自己株式数	28年12月期	399,227,831 株	27年12月期	399,026,565 株
③ 期中平均株式数	28年12月期		27年12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】26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28年12月期の個別業績(平成28年1月1日～平成28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	％
28年12月期	202,774	—	6,968	—	26,468	—	37,805	—
27年12月期	165,148	—	9,515	—	35,243	—	32,811	—

	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
28年12月期	94.70	94.57
27年12月期	82.23	82.10

当社は、平成27年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、平成28年12月期(平成28年1月1日から平成28年12月31日まで)と比較対象となる平成27年12月期(平成27年4月1日から平成27年12月31日まで)の期間が異なるため、対前期増減率については記載していません。

(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
28年12月期	620,984	397,318	63.9	992.99
27年12月期	580,380	369,128	63.5	922.74

(参考) 自己資本 28年12月期 396,500百万円 27年12月期 368,265百万円

※ 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、実際の実績などは、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】7ページ「1. 経営成績・財政状況に関する分析(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	10
(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当	10
(4) 事業等のリスク	11
2. 企業集団の状況	11
3. 経営方針	11
(1) 会社の経営の基本方針	11
(2) 中長期的な会社の経営戦略と目標とする経営指標	11
(3) 会社の対処すべき課題	12
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	13
5. 連結財務諸表	14
(1) 連結貸借対照表	14
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	16
(3) 連結株主資本等変動計算書	18
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	20
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	22
(継続企業の前提に関する注記)	22
(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)	22
(連結損益計算書関係)	22
(セグメント情報)	23
(1株当たり情報)	26
(重要な後発事象)	26
6. その他	27

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

前連結会計年度より、当社及び従来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。これに伴い、前連結会計年度においては当社及び従来3月決算であった連結子会社は9カ月(2015年4月1日から2015年12月31日まで)、従来から12月決算会社であった連結子会社は12カ月(2015年1月1日から2015年12月31日まで)を連結対象期間としています。このため、当連結会計年度の対前年度増減額及び増減率については、参考情報としての「前年同一期間」との比較で記載しています。(前年同一期間とは、当連結会計年度(2016年1月1日から2016年12月31日まで)に対応する前年の同一期間(2015年1月1日から2015年12月31日まで)です。)

	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	経常利益 (億円)	親会社株主に 帰属する 当期純利益 (億円)	1株当たり 当期 純利益 (円)	潜在株式調整後 1株当たり 当期純利益 (円)
2016年12月期	8,503	368	372	321	80.41	80.30
(参考)前年同一期間	8,633	443	443	295	73.85	73.73
調整後増減率	△ 1.5%	△ 17.0%	△ 16.0%	9.0%	8.9%	8.9%
調整後外貨増減率	5.2%					
2015年12月期	7,631	377	376	232	58.17	58.08

①当連結会計年度の業績概況

当連結会計年度の国内における景況感は、一部で弱い動きがみられたものの、雇用環境の改善などから緩やかな回復基調が続きました。国内化粧品市場は、景況感の改善と外国人旅行者の増加に支えられ、引き続き拡大基調を継続しました。海外化粧品市場は、欧州は国によりばらつきがみられるなか、全体では緩やかな成長にとどまりましたが、中国、アジア及び米州では堅調な成長が継続しました。

資生堂グループは2015年度に、100年先も輝き続ける企業となるため中長期戦略VISION 2020をスタートさせました。日本発のグローバルビューティーカンパニーとして競争に勝ち抜くため、すべての活動をお客さま起点とし、資生堂グループのグローバルでのブランド価値向上に取り組んでいます。2015年度からの最初の3カ年を、次期3カ年の飛躍のための事業基盤の再構築期間と位置づけ、積極的な投資を行うとともに、成長加速に向けた基盤の確立を進めています。

当連結会計年度においては、“Think Global, Act Local (グローバルな視点で全社経営、マーケティング、ブランド戦略などを考えながら、各国市場の変化に対応するべく現地・現場に密着した活動を進める)”の考え方に則り、5つのブランドカテゴリーと6つの地域を掛け合わせた「マトリクス型組織体制」をスタートさせました。責任と権限を大幅に現地に委譲し、市場ごとに異なるお客さまのニーズへの対応力を強化しています。また、戦略の根幹となるブランド価値向上のため、マーケティングとイノベーションの強化に取り組みしました。また、それらを支える多様な人材の活用とその能力向上、グローバル組織の構築とその強化などに注力しました。さらに、今後の成長をより加速するために、グローバルプレステージ領域における投資を強化しました。2016年7月に、メーカーシップを中心に展開するプレステージブランド「Laura Mercier」及びプレステージスキンケアブランド「ReVive」を取得しました。また10月には、イタリアのラグジュアリーファッションブランドを展開するDOLCE & GABBANA S.r.l.とフレグランス、メーカーシップ、スキンケア商品の開発、生産及び販売に関するライセンス契約に基づき、販売を開始しました。

この結果、当連結会計年度の現地通貨ベースの売上高は、プレステージ領域を中心に各地域において伸長したことに加え、新規に取得したブランドが上乘せとなったことから前年同一期間比5.2%増となりました。円換算後では円高による為替影響を大きく受け、前年同一期間比1.5%減の8,503億円となりました。

営業利益は、売上増に伴う差益増やプレステージブランドの売上伸長によるプロダクトミックスの改善、コスト構造改革の効果などがあったものの、新たに取得したブランドやライセンス契約に係る一時費用、米国ベアエッセンシャル Inc.の構造改革費用に加え、想定以上の円高影響などにより、前年同一期間比17.0%減の368億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、「Jean Paul GAULTIER」のフレグランスに関する知的財産権の譲渡益や鎌倉工場跡地の売却益を特別利益に計上したことなどにより、前年同一期間比9.0%増の321億円となりました。

この結果、当連結会計年度の連結売上高営業利益率は4.3%、連結ROE(自己資本当期純利益率)は、8.2%となりました。

なお、当連結会計年度における財務諸表項目(収益及び費用)の主な為替換算レートは、1米ドル=108.9円、1ユーロ=120.4円、1中国元=16.4円となっています。

【連結】

(単位：百万円)

区 分		2016年 12月期	構成比	(参考) 前年 同一期間	構成比	調整後 増 減	調整後 増減率	調整後 外貨 増減率
売上高	日本事業	407,628	48.0%	395,951	45.9%	11,677	2.9%	2.9%
	中国事業	120,479	14.2%	125,696	14.5%	△ 5,216	△ 4.2%	11.4%
	アジアパシフィック事業	49,633	5.8%	52,739	6.1%	△ 3,106	△ 5.9%	7.0%
	米州事業	162,556	19.1%	167,528	19.4%	△ 4,972	△ 3.0%	8.0%
	欧州事業	85,215	10.0%	104,178	12.1%	△ 18,963	△ 18.2%	△ 8.1%
	トラベルリテール事業	24,793	2.9%	17,193	2.0%	7,599	44.2%	60.4%
	合 計	850,306	100.0%	863,288	100.0%	△ 12,981	△ 1.5%	5.2%

(注) 報告セグメントごとの売上高は外部顧客への売上高です。

区 分		2016年 12月期	売上比	(参考) 前年 同一期間	売上比	調整後 増 減	調整後 増減率
営業利益	日本事業	57,417	12.6%	54,973	12.6%	2,444	4.4%
	中国事業	4,166	3.5%	△ 476	△ 0.4%	4,642	—
	アジアパシフィック事業	1,102	2.2%	405	0.8%	697	171.8%
	米州事業	△ 11,813	△ 6.8%	△ 5,594	△ 3.1%	△ 6,219	—
	欧州事業	△ 7,224	△ 8.1%	4,597	4.2%	△ 11,821	—
	トラベルリテール事業	5,470	22.1%	2,411	14.0%	3,058	126.8%
	全地域	49,118	5.4%	56,317	6.1%	△ 7,198	△ 12.8%
調整額	△ 12,338	—	△ 11,979	—	△ 359	—	
合 計	36,780	4.3%	44,337	5.1%	△ 7,557	△ 17.0%	

- (注) 1 営業利益の調整額は、セグメント間取引消去 2,539 百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△14,877 百万円です。当該全社費用は、主に当社の管理部門に係る費用です。
- 2 営業利益における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。
- 3 当連結会計期間より、当社グループ内の組織体制変更に伴い、報告セグメントを従来の「日本事業」及び「グローバル事業」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」に変更しています。なお、前年同一期間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たものを記載しています。
- 4 欧州事業は、中東及びアフリカ地域を含みます。

【報告セグメント別の状況】

[日本事業]

日本事業は、お客さま起点でのブランドイノベーション、マーケティング投資の選択と集中に加え、訪日外国人に対し空港免税店やデパートを中心にお客さまからの支持を獲得する活動を強化したことによりインバウンド需要を捉え、着実な成長を果たしました。特に、プレステージ領域は、最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」が大きく伸長したほか、肌本来の美しさを引き出す美容液「アルティミューン」が牽引した「SHISEIDO」も売上を大きく伸ばし、シェアを拡大しました。またコスメティクス領域でも中価格帯のスキンケアブランド「エリクシール」、メーキャップブランド「マキアージュ」、日やけ止めブランド「アネッサ」などが引き続き前年を上回りました。一方、パーソナルケア領域を中心とする低価格帯では、新商品の投入や積極的なマーケティング活動を実施しましたが、競争環境の激化もあり、前年を下回りました。

以上のことから、売上高は前年同一期間比 2.9%増の 4,076 億円となりました。営業利益は、積極的なマーケティング投資を継続した一方、売上増に伴う差益増やプロダクトミックスの改善、さらにはコスト構造改革効果などにより、前年同一期間比 4.4%増の 574 億円となりました。

[中国事業]

中国事業は、プレステージ領域と E コマースを中心に売上を伸ばしました。特に、プレステージ領域では、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「IPSA」などの貢献により、デパートチャネルでは競合を凌ぐ、高い成長を果たしました。また、E コマースは、拡大する市場成長を捉えるべく中国のネット通販大手とのマーケティングにおける協業を進めたことなどにより、市場の成長を大きく上回りました。一方、課題である中価格帯の現地生産ブランドについては、「オブレ」の新カウンター設置や「ピュア&マイルド」の新商品導入など売上回復に向けた施策を実施しましたが、その効果は限定的なものにとどまりました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前年同一期間比 11.4%増、円換算後では前年同一期間比 4.2%減の 1,205 億円となりました。営業利益はマーケティング投資や人件費が増加したものの、売上増に伴う差益増、プロダクトミックスの改善による原価改善などにより、前年同一期間に対し 46 億円増の 42 億円となりました。

[アジアパシフィック事業]

アジアパシフィック事業では、シンガポールに中心的機能を有するアジア地域本社が本格稼働し、各国において、より地域に根ざした活動が進展しました。タイ、ベトナムを中心に「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」などのプレステージブランドの売上が大きく伸長したほか、韓国では「NARS」やパーソナルケアブランド「SENKA (専科)」の貢献により二桁成長を果たしました。「SENKA (専科)」については、地域本社とブランドホルダーが一体となって消費者の化粧行動を研究することで、国ごとに異なる消費者の心に響く広告を展開するとともに、取り扱いチャネルや店舗を増加したことにより、その他の国でも売上が好調でした。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前年同一期間比 7.0%増、円換算後では前年同一期間比 5.9%減の 496 億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前年同一期間比 171.8%増の 11 億円となりました。

[米州事業]

米州事業では、引き続きプレステージ領域に注力し、マーケティング投資を強化しました。また、アメリカを中心に拡大するメーキャップ市場でのブランドポートフォリオ強化とシェアを拡大するために、2016 年 7 月に「Laura Mercier」を取得しました。加えて、ベアエッセンシャル Inc. の本社機能をサンフランシスコからアメリカ地域本社の中心的機能があるニューヨークに移転し、組織統合を進めることで、地域内におけるプレステージマーケティングの知見の共有とブランド強化を進めました。さらに、急速に拡大する E コマース市場に対応するため、デジタルマーケティングの強化にも取り組みました。

以上のことから、売上高は、「SHISEIDO」、「NARS」、「クレ・ド・ポー ボーテ」が成長を継続したことに加え、買収したブランドが上乗せになったことにより、現地通貨ベースで前年同一期間比 8.0%増、円換算後では前年同一期間比 3.0%減の 1,626 億円となりました。マーケティング投資を強化したことに加え、ベアエッセンシャル Inc. の構造改革費用、ブランド取得に伴う一時費用やのれん償却費用の計上などにより、営業損失は前年同一期間に対し 62 億円増の 118 億円となりました。

[欧州事業]

欧州事業では、「SHISEIDO」、デザイナーズフレグランス「narciso rodriguez」「ISSEY MIYAKE」などのブランド価値向上を図るため、マーケティング強化を進めました。また、欧州地域において最大の市場規模であるフレグランス領域におけるシェア拡大を目的として、イタリアで有数のラグジュアリーファッションブランド「Dolce&Gabbana」に関するライセンス契約を締結しました。さらに、地域本社の中心的機能をバリの中心部

に移転し、これまで化粧品とフレグランスで重複していた域内各国の組織・機能の統合を行うなど、地域全体で一体となった事業展開による成長性、収益性の向上の基盤づくりも推進しました。

売上高は、「SHISEIDO」、「narciso rodriguez」が着実に拡大したものの、当期初にライセンス契約が終了した「Jean Paul GAULTIER」の売上減の影響が大きく、現地通貨ベースで前年同一期間比 8.1%減、円換算後では前年同一期間比 18.2%減の 852 億円となりました。営業損益は売上減に伴う差益減に加え、「Dolce&Gabbana」のライセンス契約に伴う一時費用の計上などにより前年同一期間に対し 118 億円減の 72 億円の損失となりました。なお「Jean Paul GAULTIER」のライセンス契約終了影響及び「Dolce&Gabbana」のライセンス取得影響を除く実質売上高は、現地通貨ベースで前年同一期間比 9%増となっています。

[トラベルリテール事業]

当社事業の中でも収益性が高く、成長余地が大きいトラベルリテール事業(空港免税店等での化粧品の販売)は、市場が拡大しているなか、グローバル競合他社に比べ全社売上に占める割合が低い一方で、日本発ブランドの中では当社に強みがあるため、最重点事業の一つとして積極的に強化しています。当期は、新カウンターの出店に加え、既存売り場における接客体制の充実、トラベルリテール専用商品の導入などの取り組みを進めました。積極的にマーケティング投資を強化しました。加えて、大手リテラーとの関係強化にも努めました。

この結果、中国、韓国、タイなどアジアの主要な空港免税店を中心に一店舗あたりの売上が拡大し、全体でも市場を大きく上回る成長を記録しました。売上高は現地通貨ベースで前年同一期間比 60.4%増、円換算後では前年同一期間比 44.2%増の 248 億円となりました。営業利益は売上増に伴う差益増などにより、前年同一期間比 126.8%増の 55 億円となりました。

【参考情報】

各報告セグメントの主要な事業領域及び会社は以下のとおりです。

区 分	主 要 な 事 業 領 域 及 び 会 社
日本事業	資生堂ジャパン（株）など、日本での事業全般、日本国内の TR
中国事業	資生堂（中国）投資有限公司など、中国エリアでの事業全般（TR 除く）
アジアパシフィック事業	資生堂アジアパシフィック Pte. Ltd. など、日本、中国を除くアジア及びオセアニアでの事業全般（TR 除く）
米州事業	資生堂アメリカズ Corp. など、米州エリアでの事業全般（TR 除く）
欧州事業	資生堂インターナショナルヨーロッパ S.A. など、中東、アフリカを含む欧州エリアでの事業全般（TR 除く）
トラベルリテール事業	日本を除く全世界の免税店での事業全般（フレグランス事業の TR 除く）

- (注) 1 従来、「グローバル事業」に計上していた国内プロフェッショナル事業に加え、「その他」に計上していた（株）ザ・ギンザや（株）資生堂パーラーなどについては、当連結会計期間より「日本事業」へ計上しています。
- 2 従来、「グローバル事業」に計上していた海外プロフェッショナル事業については、TR を除く各地域に計上しています。
- 3 TR：トラベルリテール事業
- 4 フレグランス事業は、「SHISEIDO」のフレグランスを除き、「Dolce&Gabbana」、「ISSEY MIYAKE」、「narciso rodriguez」などを含みます。

②次期の業績見通し

連結売上高

(単位：億円)

区 分	2017年 12月期 (見込)	増減率	外貨 増減率	2016年 12月期 (実績)
売上高	9,400	10.5%	11%	8,503
日本事業	3,910	2.6%	3%	3,812
中国事業	1,320	11.8%	14%	1,181
アジアパシフィック事業	485	6.4%	6%	456
米州事業	1,640	19.3%	19%	1,375
欧州事業	1,110	31.9%	34%	841
トラベルリテール事業	325	31.0%	30%	248
プロフェッショナル事業	470	4.5%	4%	450
その他	140	0%	0%	140

(注) 1 2017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」及び「プロフェッショナル事業」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。

2 「その他」は、主に報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、生産事業、フロンティアサイエンス事業、飲食業を含んでいます。

連結利益

(単位：億円)

区 分	2017年12月期 (見込)	売上比	2016年12月期 (実績)	売上比	増減率
営業利益	455	4.8%	368	4.3%	23.7%
経常利益	455	4.8%	372	4.4%	22.4%
親会社株主に帰属 する当期純利益	260	2.8%	321	3.8%	△ 19.0%

区 分	2017年12月期 (見込)	2016年12月期 (実績)
ROE(自己資本当期純利益率)	6.5%	8.2%
1株当たり当期純利益	65.11	80.41
配当性向(連結)	30.7%	24.9%
一株当たり配当金	円	円
中間	10.00	10.00
期末	10.00	(予定) 10.00

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、米国の貿易・金融政策、欧州各国の政治イベント、アジア各国の経済状況などの影響をうける可能性があり、先行き不透明な状況が続くことが見込まれます。

このような状況において、当社は、中長期戦略 VISION 2020 で掲げる目標達成に向けて、引き続き事業基盤の再構築に取り組みます。具体的には、プレステージ、Made in Japan ブランド、デジタル・Eコマースなど今後の拡大が期待できる領域への選択と集中により高い成長をめざすとともに、収益性改善に向けてブランドごとのリターンの管理を徹底するほか、低採算ブランドの立て直しや事業・ブランドポートフォリオの大胆な見直しなども行います。また、イノベーションの創出によるブランド強化に向けて、スキンケアは日本、メーカ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、各カテゴリーにおい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、これらを資生堂グループの全世界のマーケティングに展開し、世界に通用する強いブランドを育成する“センター・オブ・エクセレンス”体制を積極的に活用していきます。さらに、先進的な事業を展開するベンチャー企業などへの投資により、自社が持た

ない革新的な技術やアイデアを取り入れて、高い付加価値を持つ商品を開発するオープンイノベーションも推進していきます。これらの施策を実行していくため、グローバルレベルで人材の育成・獲得を進めるとともに、社員一人ひとりが最大限の力を発揮するための仕組みを構築します。

上記の取り組みにより、連結売上高は9,400億円を見込んでいます。また、営業利益は、売上増に伴う差益増などにより455億円、経常利益は455億円、親会社株主に帰属する当期純利益は260億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、マーケティング投資強化やインバウンド需要取り込み努力により好調なプレステージ領域をさらに伸ばすことに加え、コスメティクス領域のブランド力の強化に向けて新規顧客接点を拡大させます。また、課題である低価格帯領域については、戦略を抜本的に見直し、当社が強みを持つカテゴリー・ブランドへの選択と集中を徹底することに加え、様々な企業とのアライアンスや小売企業との協働取り組みを通じて立て直しを進めます。売上高は前年比3%増の3,910億円を見込んでいます。

【中国事業】

中国事業においては、シェアを順調に拡大しているプレステージを更に強化するとともに、市場が急速に拡大するEコマースへの投資を拡大します。一方、課題である中価格帯コスメティクス領域の強化に向けて、2017年3月に「オプレ」の全面リニューアルを実施するとともに、日本発のスキンケアブランド「エリクシール」を新たに導入します。売上高は現地通貨ベースで前年比14%増の1,320億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、カウンターへの積極投資などを通じてプレステージ事業の強化を進めるとともに、コスメティクス、パーソナルケア領域においてはMade in Japanブランドの展開や、地域ごとの顧客に最も適したコミュニケーションの展開による売上拡大を図ります。売上高は現地通貨ベースで前年比6%増の485億円を見込んでいます。

【米州事業】

米州事業においては、「bareMinerals」の再生を優先課題として取り組むほか、「Laura mercier」、「NARS」などメーキャップ領域においてブランド力の更なる向上をめざし投資を強化します。また、地域内における事業体制の効率化を通じて収益性の改善を進めます。売上高は現地通貨ベースで前年比19%増の1,640億円を見込んでいます。

【欧州事業】

欧州事業においては、2016年にライセンス契約を締結し同年10月にフレグラランスなどの販売を開始した「Dolce&Gabbana」へのマーケティング投資を大きく増加させるとともに、上期中に同ブランドの当社工場への生産移管を完了させ収益性の大幅な改善を実現します。また、「SHISEIDO」については絞り込んだラインへの集中投資を実施します。加えて、地域内組織統合をさらに進め収益力向上の基盤を構築していきます。売上高は現地通貨ベースで前年比34%増の1,110億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は、成長余地が大きいことから最重点事業と位置付けており、積極的に投資を拡大していきます。具体的には、世界各地の空港内でカウンター数の拡大や広告宣伝の強化に注力するとともに、旅行者特有のニーズを捉えたマーケティング活動や、トラベルリテール専用商品の開発にも注力します。売上高は現地通貨ベースで前年比30%増の325億円を見込んでいます。

【プロフェッショナル事業】

プロフェッショナル事業においては、中国・アジアにおける成長加速をめざし、カラーリングカテゴリーの継続強化を行うことから、売上高は現地通貨ベースで前年比4%増の470億円を見込んでいます。

【その他】

フロンティアサイエンス事業は、引き続き医薬品や化粧品原料として販売するヒアルロン酸や、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」に注力します。飲食業は、引き続きお客様のニーズをとらえたメニュー開発に加え、昨年のシンガポールへの展開を皮切りに海外展開を進めます。売上高は前年同水準の140億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、1米ドル=110円、1ユーロ=118円、1中国元=16円、として計画を策定しています。

【参考情報】

次期の各報告セグメントの主要な事業領域及び会社は以下のとおりです。

区 分	主 要 な 事 業 領 域 及 び 会 社
日本事業	資生堂ジャパン(株)など、日本での事業全般、日本国内のTR(PF除く)
中国事業	資生堂(中国)投資有限公司など、中国エリアでの事業全般(TR、PF除く)
アジアパシフィック事業	資生堂アジアパシフィック Pte. Ltd. など、日本、中国を除くアジア及びオセアニアでの事業全般(TR、PF除く)
米州事業	資生堂アメリカズCorp. など、米州エリアでの事業全般(TR、PF除く)
欧州事業	資生堂ヨーロッパS.A. など、中東、アフリカを含む欧州エリアでの事業全般(TR、PF除く)
トラベルリテール事業	日本を除く全世界の免税店での事業全般(フレグランス事業のTR、PF除く)
プロフェッショナル事業	全世界のプロフェッショナル事業全般
その他	生産事業、フロンティアサイエンス事業、飲食業等

- (注) 1 従来、TRを除く各事業に計上していたプロフェッショナル事業について、次期より「プロフェッショナル事業」へ計上しています。
- 2 従来、「日本事業」に計上していた生産事業、フロンティアサイエンス事業、飲食業等については、次期より「その他」へ計上しています。
- 3 TR:「トラベルリテール事業」
PF:「プロフェッショナル事業」
- 4 フレグランス事業は、「SHISEIDO」のフレグランスを除き、「Dolce&Gabbana」、「ISSEY MIYAKE」、「narciso rodriguez」などを含みます。

(2) 財政状態に関する分析

総資産は、「Laura Mercier」等のブランド取得や「Dolce&Gabbana」のライセンス契約締結に係る無形固定資産の計上のほか、グローバルイノベーションセンターの土地取得や建物建設、大阪新工場の土地手付金、掛川新工場棟建設などにより、前連結会計年度末に比べ1,375億円増の9,460億円となりました。負債は、「Dolce&Gabbana」のライセンス契約締結に伴う長期未払金の計上、借入や社債の発行を行ったほか、金利低下に伴う割引率の低下による退職給付に係る負債の増加などにより、1,369億円増の5,321億円に、純資産は、為替換算調整勘定の減少があったものの、利益剰余金の増加などにより5億円増の4,139億円となりました。自己資本比率は前連結会計年度末における48.4%から、当連結会計年度末は41.5%に減少しました。

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、591億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、「Laura Mercier」等のブランド取得や「Dolce&Gabbana」のライセンス契約締結に係る支出などにより、706億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の発行や借入金の増加などにより、224億円の収入となりました。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に対し、82億円増の1,131億円となりました。

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	1,049
営業活動によるキャッシュ・フロー	591
投資活動によるキャッシュ・フロー (設備投資)	△706 (△448)※
財務活動によるキャッシュ・フロー	224
現金及び現金同等物に係る換算差額	△27
現金及び現金同等物純増額	82
現金及び現金同等物期末残高	1,131

※【設備投資に係る支出】 (単位:億円)

区 分	金 額
有形固定資産	△314
無形固定資産	△73
長期前払費用	△61

(注) 設備投資の無形固定資産は、商標権を除いています。

なお下表の通り、自己資本比率は41%台、時価ベースでは120%台となりました。債務償還年数は3.0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

	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2015年 12月期	2016年 12月期
自己資本比率(%)	40.1	42.2	47.0	48.4	41.5
時価ベースの自己資本比率(%)	73.8	90.3	103.3	124.8	124.9
債務償還年数(年)	4.4	1.8	3.3	1.4	3.0
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	22.5	47.5	24.2	71.7	70.5

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

この方針のもと、当期の期末配当については、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円の配当を実施する予定です。この結果、当期の連結配当性向は24.9%となります。

次期については、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（2016年3月25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）

<https://www.shiseidogroup.jp/ir/library/syoken/pdf/2015/1512all.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、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（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に加え、“Think Global, Act Local”の考えのもと、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、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。

このVISION 2020の定量的な目標は、2020年度の連結売上高を1兆円超、連結営業利益を1,000億円超、ROEを12%以上と定めています。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活動を進めています。

[2015年度から2017年度までの3カ年計画]

事業基盤の再構築の期間である2015年度から2017年度までの前半3カ年においては、不採算ブランドからの撤退、赤字海外子会社の整理、中国での流通在庫水準の適正化、欧米における組織構造改革といった負の遺産への対応・解決を進めます。一方で、将来の成長加速に向けて、選択と集中によるブランド強化、マーケティングやイノベーションへの積極投資、コスト構造改革、人材育成・組織改革、M&Aやライセンス契約によるブランドポートフォリオ強化、地域本社制導入によるグローバル経営体制の構築なども推進します。

(3) 会社の対処すべき課題

[ブランドの強化と積極的なマーケティング投資]

当社は強いブランドづくりをめざし、プレステージ領域を中心に重点ブランドのイノベーションを行うとともに、絞り込んだブランドへの集中的なマーケティング投資を実施しています。2015年から2017年の3カ年では累計1,000億円のマーケティング投資強化を計画しています。

また、世界で勝てるグローバルビューティーカンパニーをめざし、必要な場合にはM&Aやアライアンスなどによるブランドポートフォリオの強化を実施します。

[イノベーション領域の強化とオープンイノベーションの推進]

研究開発力の最大化に向け、5カ国計9カ所の研究開発拠点の規模を拡大し、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引き続き整備し、今まで以上に現地ニーズを捉えた製品開発の実現や現地でのマーケティングとの連携も強化していきます。

将来の成長を支えるための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。

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%へと拡大します。現在進めている各研究開発拠点の強化に加え、2018年末に、「グローバルイノベーションセンター」を稼働させ、全世界の研究所の人員を1,500名にまで増員します。

また、当社は、自社以外の技術やアイデアを組み合わせることによって、“美”に関する革新的な商品・サービスを創造し、新たな価値や市場を生み出すオープンイノベーションを推進しています。その目的は、グローバルな競争での優位性を保ち、業界をリードする存在であり続けることにあります。先進的な事業を展開しているベンチャー企業の当社にない発想や技術をM&Aや出資により取り込んでいきます。

[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600億円超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。

[サステナビリティ戦略]

経済活動が地球規模で拡大し、豊かな生活水準が実現されるようになった一方で、環境問題や貧困、保健衛生など地球規模で解決すべき社会課題が年々増大し、人類社会の持続可能性（サステナビリティ）が懸念されるようになってきました。

当社は、事業活動における強みを生かして、環境・社会課題に対して当社事業の成長に結びつけながら積極的に取り組むことが、当社の持続的成長のために極めて重要であると考えています。

私たちのサステナビリティの活動領域としては、当社のミッションである“美しい生活文化の創造”に関わるバリューチェーンと、社会からの期待という観点から、“Person（お客さま）”“Community（地域社会）”“Planet（地球環境）”を設定しました。特に「お客さま一人ひとりに健康で幸福な生活を提供すること」、「多様性を認め合う社会の実現」、「持続可能な商品設計と生産」を重点項目として活動を進めていきます。

[環境問題への取り組み]

当社は化粧品の商品開発においても環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。例えば、プレステージブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」のクリームである「ラ・クレームn」のリニューアルにおいて、誰もが簡単に交換作業ができるように新しいレフィル機構を開発し採用しました。

レフィルを発売したことにより本体容器が再活用できるため、従来に比べプラスチック使用量を約73%削減していることや、本体容器に内面蒸着を施すことにより多面体との相乗効果で内面から輝く肌を表現していることなどが評価され2016年8月、「2016日本パッケージングコンテスト（※1）」において、「アクセシブルデザイン包装賞（※2）」を受賞しました。

※1 「日本パッケージングコンテスト（主催：公益社団法人 日本包装技術協会）」は、優れたパッケージデザインや包装技術を表彰する国内最大のコンテストで、「ジャパンスター賞（計12賞）」「包装技術賞（計6賞）」「包装部門賞（計13賞）」を受賞しています。

賞)」の3つの部門があります。今回受賞した「アクセシブルデザイン包装賞」は、「包装技術賞」の一つで、「ジャパンスター賞」に次いで2番目に高い賞になります。

※2 高齢者・障がい者向けのユニバーサルデザインから更に健常者の利便性も確保することを目的としてパッケージがデザインされている事を評価する賞。

[文化・スポーツ支援活動への貢献]

当社は、創業から現在に至るあゆみを、“企業文化”という知的かつ感性的な資産と捉え、次世代の新たな価値創造に活かし続けています。1937年創刊の企業文化誌「花椿」は、時を経ても色あせない本質的なモノやコトを見つけることに主眼をおき、本当に良いものを見つけ出し、読者に紹介していくことをめざしています。若い世代へのアプローチのため、2016年6月には先行してウェブ版をリニューアルし、11月より、紙版の季刊誌を新たにスタートしました。

また、世界共通言語であり、人々に感動と共感を与えるスポーツへの様々なサポートを通じて、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ます。1979年より女子陸上部「資生堂ランニングクラブ」を運営し、同年国際陸上競技連盟が世界で初めて公認した女子マラソン「東京国際女子マラソン」の協賛を行うなど、長年走ることに対するサポートを行ってきました。加えてランニングフォームやトレーニング方法を研究するとともに、屋外スポーツ時も美しい肌を守るための日やけ止めや美白商品及び関連美容情報を開発してきました。こうした様々な知見を、ランナーのための当社情報サイト「RUN、RUN、BEAUTY」において紹介し、多くのランナーに活用いただき、より楽しくより美しいランニングライフをバックアップしています。

[ダイバーシティの更なる推進]

事業のグローバル化や、消費者の価値観の多様化が進展するなか、単一的文化の企業では、競争には勝ち残れません。当社は、国籍、性別、年齢などの多様性（ダイバーシティ）を推進し、多様な考え方や価値観を持った社員が混じりあうことで、新たな価値を創造し、持続的成長につなげていきたいと考えています。

なかでも、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おり、女性活躍を推進するための様々な施策に取り組んできました。その結果、2017年1月には、日本国内における目標であった女性管理職比率 30%を達成しました。今後も引き続き、女性の活躍支援を一段と進め、2020年までに、この比率を40%に高めることをめざします。

また、子育て支援については、自社において事業所内保育所を運営してきましたが、2016年11月には、総合的な保育サービスを展開している株式会社 JP ホールディングスとの間で合弁会社設立について基本合意しました。2017年には、当社掛川工場の敷地内に事業所内保育所を新設するとともに、事業所内保育所に関心を寄せる企業にも子育て支援事業の知見を提供し、日本の大きな社会問題の一つである保育所不足の解決に貢献していきます。

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12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	116,771	120,126
受取手形及び売掛金	127,201	136,768
有価証券	7,685	7,905
たな卸資産	105,928	115,672
繰延税金資産	28,242	33,618
その他	26,608	31,589
貸倒引当金	△1,765	△1,933
流動資産合計	410,673	443,748
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	162,630	164,817
減価償却累計額	△103,837	△106,338
建物及び構築物 (純額)	58,793	58,478
機械装置及び運搬具	86,981	86,847
減価償却累計額	△73,076	△71,867
機械装置及び運搬具 (純額)	13,905	14,980
工具、器具及び備品	77,869	80,371
減価償却累計額	△55,758	△55,969
工具、器具及び備品 (純額)	22,110	24,402
土地	29,989	36,604
リース資産	7,373	7,414
減価償却累計額	△3,734	△4,096
リース資産 (純額)	3,639	3,317
建設仮勘定	5,843	18,411
有形固定資産合計	134,281	156,194
無形固定資産		
のれん	59,430	59,795
リース資産	513	401
商標権	60,087	146,209
その他	41,372	39,927
無形固定資産合計	161,403	246,333
投資その他の資産		
投資有価証券	27,434	24,899
長期貸付金	396	240
長期前払費用	12,692	13,377
繰延税金資産	36,833	37,371
その他	24,877	23,874
貸倒引当金	△46	△33
投資その他の資産合計	102,187	99,729
固定資産合計	397,873	502,258
資産合計	808,547	946,007

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	33,102	51,080
電子記録債務	29,213	32,312
短期借入金	7,167	6,339
コマーシャル・ペーパー	4,218	5,243
1年内返済予定の長期借入金	5,739	3,230
リース債務	1,870	1,744
未払金	37,090	43,453
未払法人税等	4,661	5,561
返品調整引当金	14,799	12,948
賞与引当金	18,480	22,110
役員賞与引当金	55	99
危険費用引当金	1,192	2,024
繰延税金負債	16	0
その他	49,176	60,538
流動負債合計	206,784	246,687
固定負債		
社債	30,000	40,000
長期借入金	35,432	62,196
リース債務	2,184	1,826
長期未払金	715	53,135
退職給付に係る負債	83,656	94,489
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	377	376
構造改革引当金	990	—
繰延税金負債	31,270	29,818
その他	3,450	3,257
固定負債合計	188,428	285,449
負債合計	395,212	532,137
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,846
利益剰余金	233,933	258,005
自己株式	△1,700	△1,325
株主資本合計	366,999	392,033
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,144	7,389
為替換算調整勘定	40,374	26,516
退職給付に係る調整累計額	△23,854	△32,975
その他の包括利益累計額合計	24,664	930
新株予約権	863	818
非支配株主持分	20,806	20,087
純資産合計	413,334	413,870
負債純資産合計	808,547	946,007

(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 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
売上高	763,058	850,306
売上原価	196,009	207,553
売上総利益	567,048	642,753
販売費及び一般管理費	529,388	605,972
営業利益	37,660	36,780
営業外収益		
受取利息	1,172	771
受取配当金	559	521
持分法による投資利益	149	260
受取家賃	669	776
補助金収入	730	624
その他	819	1,194
営業外収益合計	4,100	4,149
営業外費用		
支払利息	809	814
為替差損	1,790	1,270
その他	1,571	1,669
営業外費用合計	4,172	3,754
経常利益	37,588	37,174
特別利益		
事業譲渡益	5,772	8,952
固定資産売却益	696	9,132
投資有価証券売却益	2,426	403
特別利益合計	8,894	18,489
特別損失		
減損損失	153	153
構造改革費用	1,485	4,037
関係会社整理損	812	—
情報セキュリティ対策費	—	574
固定資産処分損	1,132	1,010
投資有価証券売却損	0	0
投資有価証券評価損	6	21
特別損失合計	3,590	5,797
税金等調整前当期純利益	42,892	49,866
法人税、住民税及び事業税	15,267	17,507
法人税等調整額	2,024	△1,565
法人税等合計	17,292	15,941
当期純利益	25,600	33,925
非支配株主に帰属する当期純利益	2,389	1,823
親会社株主に帰属する当期純利益	23,210	32,101

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
当期純利益	25,600	33,925
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,690	△813
為替換算調整勘定	△9,173	△14,906
退職給付に係る調整額	△4,468	△9,136
持分法適用会社に対する持分相当額	△55	△90
その他の包括利益合計	△12,005	△24,946
包括利益	13,594	8,978
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	12,323	8,367
非支配株主に係る包括利益	1,271	611

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(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
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
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
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
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

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016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	233,933	△1,700	366,999
当期変動額					
剰余金の配当			△7,983		△7,983
親会社株主に帰属する 当期純利益			32,101		32,101
自己株式の取得				△6	△6
自己株式の処分		11		380	392
非支配持分との資本取 引及びその他		575	△46		529
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	587	24,071	374	25,033
当期末残高	64,506	70,846	258,005	△1,325	392,033

	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	8,144	40,374	△23,854	24,664	863	20,806	413,334
当期変動額							
剰余金の配当							△7,983
親会社株主に帰属する 当期純利益							32,101
自己株式の取得							△6
自己株式の処分							392
非支配持分との資本取 引及びその他							529
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△755	△13,858	△9,120	△23,734	△44	△718	△24,497
当期変動額合計	△755	△13,858	△9,120	△23,734	△44	△718	535
当期末残高	7,389	26,516	△32,975	930	818	20,087	413,870

(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 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016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	42,892	49,866
減価償却費	31,761	34,480
のれん償却額	5,172	4,916
減損損失	153	153
固定資産処分損益 (△は益)	436	△7,132
投資有価証券売却損益 (△は益)	△2,426	△402
投資有価証券評価損益 (△は益)	6	21
事業譲渡益	△5,772	△8,952
関係会社整理損	812	-
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	620	233
返品調整引当金の増減額 (△は減少)	△396	△1,526
賞与引当金の増減額 (△は減少)	1,845	3,917
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	△127	44
危険費用引当金の増減額 (△は減少)	621	896
構造改革引当金の増減額 (△は減少)	△25	△990
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	1,562	△2,168
環境対策引当金の増減額 (△は減少)	△18	△1
受取利息及び受取配当金	△1,731	△1,293
支払利息	809	814
持分法による投資損益 (△は益)	△149	△260
売上債権の増減額 (△は増加)	△1,745	△10,578
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△2,846	△9,500
仕入債務の増減額 (△は減少)	7,405	19,058
その他	5,721	3,235
小計	84,579	74,831
利息及び配当金の受取額	1,728	1,552
利息の支払額	△843	△838
法人税等の支払額	△24,935	△16,415
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,529	59,129

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016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	△18,312	△14,207
定期預金の払戻による収入	17,915	17,641
有価証券の取得による支出	△89	△4
有価証券の売却による収入	14	—
投資有価証券の取得による支出	△1,051	△430
投資有価証券の売却による収入	6,762	650
事業譲渡による収入	4,233	10,938
有形固定資産の取得による支出	△16,941	△31,366
有形固定資産の売却による収入	829	8,832
無形固定資産の取得による支出	△10,055	△32,340
長期前払費用の取得による支出	△5,373	△6,124
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	△24,426
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	△566	197
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,137	△70,640
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スナル・ペーパーの増減額 (△は減少)	△15,600	529
長期借入れによる収入	35,001	30,000
長期借入金の返済による支出	△28,599	△5,738
社債の発行による収入	30,000	10,000
社債の償還による支出	△40,000	—
リース債務の返済による支出	△1,686	△2,187
自己株式の取得による支出	△10	△6
自己株式の処分による収入	525	392
配当金の支払額	△7,711	△8,214
非支配株主への配当金の支払額	△2,071	△3,359
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	962
その他	—	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,151	22,378
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,121	△2,672
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	4,118	8,196
現金及び現金同等物の期首残高	100,807	104,926
現金及び現金同等物の期末残高	104,926	113,122

(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・・・90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(2016年3月25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/2015/1512all.pdf>

〔新規〕 1社

ガーウィッチ UK Ltd. は、当連結会計年度において新たに株式を取得したため、当連結会計年度より連結の範囲に含めています。なお、ガーウィッチ プロダクツ LLC. 及び GBP UK LLC. は、当連結会計年度において新たに株式を取得した後に、当連結会計年度において資生堂アメリカズ Corp. に吸収合併しています。

〔除外〕 2社

ノム ド コード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。

ベアエッセンシャルカナダ Inc. は、資生堂カナダに吸収合併したことにより、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、連結の範囲から除外しています。

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・・・3社

主要な会社名：(株)ピエールファーブルジャパン

〔除外〕 1社

サル ド フェットは保有株式を譲渡したため、当連結会計年度より持分法適用の範囲から除外しています。

(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外しています。

3 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。

(連結損益計算書関係)

事業譲渡益

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

「Jean Paul GAULTIER」のフレグランスに関する知的財産権の譲渡等によるものです。

固定資産売却益

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

主に鎌倉工場跡地の売却によるものです。

減損損失

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016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
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、また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、遊休資産等について、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(153百万円)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 2016年1月1日 至 2016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。

情報セキュリティ対策費

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

当社の連結子会社の公式オンラインショップが外部から不正アクセスを受けたことに伴う調査、お客さまへのお詫び及びセキュリティ対策に係る費用です。

(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、お客さまの購買接点タイプ別に区分した5つのブランドカテゴリー(プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナル)と、6つの地域(日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州、トラベルリテール)を掛け合わせたマトリクス型の体制のもと、事業活動を展開しています。その上で、各地域の責任者が、地域ごとに幅広い権限と、売上・利益への責任を持ち、機動的な意思決定を行っていることから、当社のセグメントは地域を主として、「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」の6つを報告セグメントとしています。

また、当該体制の変更に併せて、セグメント資産を配分しない方法に変更しています。

「日本事業」は、国内におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナル)、ヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の製造・販売)、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)及び飲食業等を包括しています。

「中国事業」は、中国におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナル)を包括しています。

「アジアパシフィック事業」は、日本、中国を除くアジア・オセアニア地域におけるブランドカテゴリー別事

業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナル)を包括しています。
 「米州事業」は、アメリカ地域におけるブランドカテゴリ別事業(プレステージ、フレグランス、プロフェッショナル)を包括しています。

「欧州事業」は、ヨーロッパ、中東及びアフリカ地域におけるブランドカテゴリ別事業(プレステージ、フレグランス)を包括しています。

「トラベルリテール事業」は、日本を除く全世界の免税店エリアにおけるブランドカテゴリ別事業(プレステージ、フレグランス)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(2016年3月25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 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							調整額 (注) 2	連結財務諸 表計上額 (注) 3
	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 (注) 1	トラベル リテール 事業	計		
売上高									
外部顧客への売上高	295,722	125,696	52,739	167,528	104,178	17,193	763,058	—	763,058
セグメント間の内部 売上高又は振替高	30,946	271	453	10,763	5,153	—	47,587	△47,587	—
計	326,668	125,967	53,192	178,292	109,331	17,193	810,646	△47,587	763,058
セグメント利益又は 損失(△)	43,288	△79	1,044	△5,058	4,913	2,465	46,573	△8,913	37,660
その他の項目									
減価償却費	9,240	6,714	1,940	10,340	2,354	445	31,035	725	31,761
のれんの償却額	106	429	69	4,566	—	—	5,172	—	5,172

(注) 1 欧州事業は、中東及びアフリカ地域を含みます。

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1,775百万円、各セグメントに配分していない全社費用△10,689百万円です。

(2) 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。

4 セグメント資産及び負債の金額は、経営資源の配分の決定及び業績を評価するための定期的な検討の対象となっていないため記載していません。

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント							調整額 (注) 2	連結財務諸 表計上額 (注) 3
	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 (注) 1	トラベル リテール 事業	計		
売上高									
外部顧客への売上高	407,628	120,479	49,633	162,556	85,215	24,793	850,306	—	850,306
セグメント間の内部 売上高又は振替高	46,404	101	234	9,992	4,256	—	60,989	△60,989	—
計	454,033	120,580	49,868	172,548	89,471	24,793	911,296	△60,989	850,306
セグメント利益又は 損失(△)	57,417	4,166	1,102	△11,813	△7,224	5,470	49,118	△12,338	36,780
その他の項目									
減価償却費	12,646	5,419	1,879	10,050	3,024	536	33,557	922	34,480
のれんの償却額	141	385	61	4,327	—	—	4,916	—	4,916

(注) 1 欧州事業は、中東及びアフリカ地域を含みます。

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2,539百万円、各セグメントに配分していない全社費用△14,877百万円です。

(2) 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。

4 セグメント資産及び負債の金額は、経営資源の配分の決定及び業績を評価するための定期的な検討の対象となっていないため記載していません。

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)

当連結会計年度より、当社グループ内の組織体制変更に伴い、報告セグメントを従来の「日本事業」及び「グローバル事業」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。

(1 株当たり情報)

前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)		当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)	
1株当たり純資産額	981.37円	1株当たり純資産額	984.13円
1株当たり当期純利益	58.17円	1株当たり当期純利益	80.41円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	58.08円	潜在株式調整後1株当たり当期純利益	80.30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12月31日)	当連結会計年度末 (2016年12月31日)
純資産の部の合計額(百万円)	413,334	413,870
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	21,670	20,906
(うち新株予約権(百万円))	(863)	(818)
(うち非支配株主持分(百万円))	(20,806)	(20,087)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	391,664	392,963
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)	399,100	399,299

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 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016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)	23,210	32,101
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)	23,210	32,101
普通株式の期中平均株式数(千株)	399,026	399,227
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)	629	533
(うち新株予約権方式による ストック・オプション(千株))	(629)	(533)
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	—	—

(重要な後発事象)

セグメント区分の変更

社内の管理区分の変更に伴い、「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」としていた報告セグメントを、2017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」「トラベルリテール事業」及び「プロフェッショナル事業」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、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】

[新任候補者] (2017年3月下旬開催の第117回定時株主総会で選任予定)

地位	氏名
取締役	青 木 淳

[退任] (2017年3月下旬開催の第117回定時株主総会終結の時をもって退任)

地位	氏名
取締役	坂 井 透

【監査役】

[新任候補者] (2017年3月下旬開催の第117回定時株主総会で選任予定)

地位	氏名
社外監査役	小 津 博 司

[退任] (2017年3月下旬開催の第117回定時株主総会終結の時をもって退任)

地位	氏名
社外監査役	原 田 明 夫

【執行役員】

[昇格] (2017年1月1日付)

地位	氏名	担当または主な職業
執行役員常務	青 木 淳	人事本部長兼人事部長 クリエイティブ本部長 (宣伝・デザイン、中国事業革新プロジェクト) 資生堂麗源化粧品有限公司 董事長
執行役員常務	杉 山 繁 和	(日本地域) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役執行役員社長

[退任] (2016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	坂 井 透	(日本地域) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役執行役員社長
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)

[ご参考] 2017年3月下旬開催の第117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 (日本地域、中国地域、アジアパシフィック地域、アメリカズ地域、EMEA地域、トラベルリテール) 直轄組織(経営戦略、イノベーションデザインLab.)
代表取締役 執行役員副社長	岩井 恒彦	経営全般補佐 技術イノベーション本部長 (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、秘書・渉外、イノベーション変革プロジェクト) 直轄組織(コーポレートコミュニケーション、企業文化、内部監査)
取締役 執行役員常務	青木 淳	人事本部長兼人事部長 クリエイティブ本部長 (宣伝・デザイン、中国事業革新プロジェクト) 資生堂麗源化粧品有限公司 董事長
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 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117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、大石佳能子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。

[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>	大塚 宣夫	医療法人社団慶成会 会長
社外監査役 <独立>	小津 博司	三井物産株式会社 社外監査役 トヨタ自動車株式会社 社外監査役 一般財団法人清水育英会 代表理事
社外監査役 <独立>	辻山 栄子	早稲田大学 商学学院教授 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>: 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おり、小津博司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。

[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 (研究推進、化粧品開発、化粧情報開発、技術知財、基盤研究、ライフサイエンス研究、品質評価)
執行役員常務	杉山 繁和	(日本地域) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役執行役員社長
執行役員	ジャンフィリップ シヤリエ	(アジアパシフィック地域) 資生堂アジアパシフィック Pte. Ltd. 社長
執行役員	藤原 憲太郎	(中国地域) 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兼リージョナル事業推進部長
執行役員	保坂 匡哉	技術戦略本部長 品質保証本部長 (技術企画、グローバル薬務、品質保証、フロンティアサイエンス事業)
執行役員	亀山 満	グローバル ICT※本部長
執行役員	櫛田 靖	SCM※本部長 (SCM※統括、生産、生産技術開発、購買、掛川工場、大阪工場、久喜工場) 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、秘書・渉外)
執行役員	副島 三記子	美容統括本部長 (ビューティークリエーション) 資生堂ジャパン株式会社 美容統括本部長 (BC※統括、美容企画、お客さまセンター)
執行役員	直川 紀夫	最高財務責任者 CFO (財務、経営管理、IR、ビジネスデベロップメント)
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

※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

※BC:ビューティーコンサルタント