



**株主・投資家のみなさまへ**

**株式会社 資生堂**

**2016年12月期のご報告**

**2016年1月1日から2016年12月31日まで**



成長する力をさらに強化するために  
事業基盤の再構築を必ず完遂させます

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

魚谷 雅彦

中長期戦略「VISION 2020」 - 資生堂のありたい姿 -

世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーへ

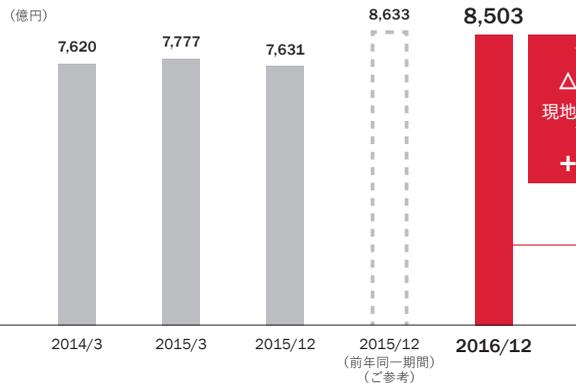
2015~2017年  
事業基盤の再構築

2018~2020年  
成長加速の新戦略

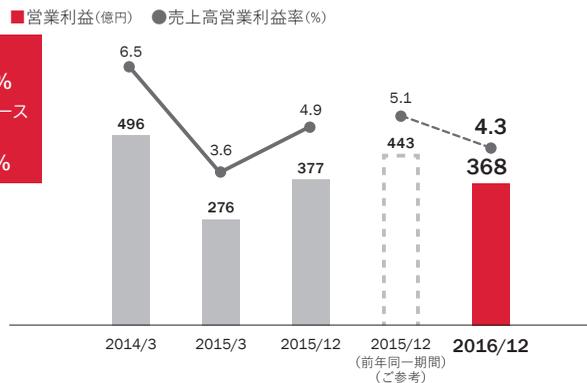
数値目標(2020年度)

売上高	営業利益	ROE
1兆円超	1,000億円超	12%以上

売上高



営業利益/売上高営業利益率



前年比  
△1.5%  
現地通貨ベース  
前年比  
+5.2%

※ 2015年度(2015年12月期)は、決算期変更のため、国内は9カ月、海外は12カ月の変則決算となっています。  
2015年度の前年同一期間売上高、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益は、当期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)に調整して算出しています。  
※ 前年比は、前年の同一期間(2015年1月1日から2015年12月31日)との比較となります。

## 改革効果が確実に表れ、成長軌道へ

当社は、2015年度より中長期戦略「VISION 2020」をスタートしました。

2015年から2017年の3カ年は、「事業基盤の再構築」の期間と位置づけ、持続的成長に向けた体制づくりに注力しています。過剰流通在庫の解消や海外子会社の整理・統合など、長年の課題に対して正面から向き合い、解決してきました。また、ブランドの選択と集中やマーケティング投資の拡大、投資原資の捻出に向けたコスト構造改革など、成長を加速させる取り組みも実行しています。資生堂は今、これから50年、100年先も輝き続ける会社となるための、大きな変化の時を迎えています。

2016年度は、売上高8,503億円、現地通貨ベースでは前年比5.2%増となりました。地域別では、欧州を除くすべての地域で成長し、欧州も実質ベース<sup>※1</sup>では9%の成長となりま

した。この2年で手掛けてきた改革の効果は確実に表れてきており、着実に成長する力がついてきています。

営業利益は368億円、前年比17.0%減で終了しました。売上増に伴う差益増やコスト構造改革などのプラス効果があった一方で、新たに取得したメーキャップブランド「Laura Mercier(ローラメルシエ)」や、ライセンス契約をスタートさせたイタリアのファッションブランド「Dolce&Gabbana(ドルチェ&ガッバーナ)」の契約に伴う一時費用、加えて米国ベアエッセンシャル社の構造改革費用、想定以上の円高影響などがマイナス要因となりました。

決算説明会の模様を動画でご覧いただけます。

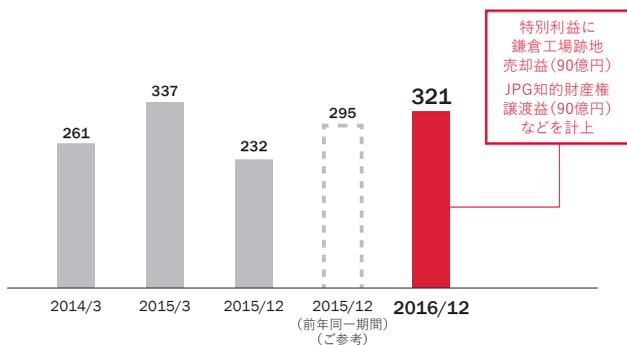
※スマートフォンやタブレットでも視聴可能です。

<http://www.irwebcasting.com/20170209/1/index.html>

※1 実質ベースとは、2015年12月にライセンス契約が終了したフレグランスブランド「Jean Paul GAULTIER(ジャンポールゴルチエ)(以下JPG)」および新たにライセンス契約を開始した「Dolce&Gabbana」の売上影響を除くベース

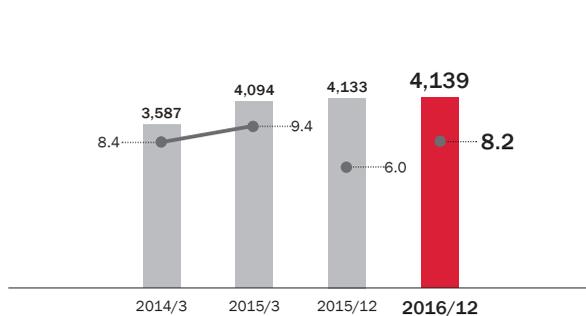
### 親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)



### 純資産／自己資本当期純利益率(ROE)

■純資産(億円) ●ROE(%)



(注) 2015年度(2015年12月期)の連結ROEは、当社および3月決算であった連結子会社は9カ月間、12月決算であった連結子会社は12カ月間を連結対象期間とした親会社株主に帰属する当期純利益を分子として算出しています。なお、前年同一期間の親会社株主に帰属する当期純利益をもとに試算した連結ROEは7.6%となります。



## 選択と集中で、さらなる成長へ

2017年度は、売上拡大を続けるプレステージブランドを中心に、投資の選択と集中をさらに進めることで、現地通貨ベースで前年比プラス11%の成長をめざします。「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ポーテ」などの既存ブランドに加え、「Dolce&Gabbana」、「Laura Mercier」への投資を強化することで成長を加速させます。

また成長著しいトラベルリテール事業にも、引き続き投資を強化するとともに、拡大するアジアからの旅行客をターゲットに、国境やエリアにとらわれないマーケティングを展開していきます。

さらに、急速に進むデジタル化の波に対応すべく、各地域のデジタル強化を進めていきます。米国に設置した

「デジタル センター・オブ・エクセレンス<sup>※2</sup>」が稼働を始め、世界中の社員に対して最先端のデジタルに関する教育を開始するとともに、そのノウハウもマーケティングに活用することで、時代とお客さまの変化を捉えてまいります。また2017年1月には、携帯端末を活用して個人の肌色に合わせたファンデーションを提供する米国のベンチャー企業「MATCHCo. (マッチコー)」を買収しました。今後、より高まると想定される個別ニーズへの対応に備え、その知見や技術を他のブランドやビジネスにも展開していく計画です。

## 各地域が責任を持って課題を解決

2016年1月にスタートしたグローバル経営体制では、6つの地域本社にそれぞれ大幅に権限を委譲し、各地域本社長のもとで成長に向けて動き出しています。課題にもそれぞれの地域で、しっかりと対応していきます。

例えば、構造改革に着手しているベアエッセンシャル社は本社をサンフランシスコからアメリカ地域本社のあるニューヨークへ移転し、新マネジメント体制のもとで成長をめざしています。苦戦が続く中国専用ブランドの「オプレ」は、3月に商品を全面リニューアルし、新たなスタートを切りました。さらに日本では、低価格帯ブランドの戦略をゼロベースで見直し、当社の強みを活かせる領域へ集中していきます。また、生産性のさらなる向上をめざし、ブランドや事業ポートフォリオの大胆な組み換えなど、さらに一歩踏み込んだ改革を推進します。

世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーの実現に向けて進化を続ける当社に、今後ともぜひご期待ください。

※2 「センター・オブ・エクセレンス」は、スキンケア、メーキャップ、フレグランス、デジタルの各カテゴリーにとってグローバルに影響を持つエリアでの情報収集、戦略立案、商品開発などをリードする組織。

## 2017年度の業績見通し



2017年度は、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、メイドインジャパンブランド、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収益性の管理徹底、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。

売上高は、為替影響を織り込む一方、日本、中国、トラベルリテールを中心とする既存事業の成長に、新たに「Laura Mercier」「Dolce&Gabbana」が加わり、実質前年比11%増の9,400億円を計画しています。利益面では、2016年度に計上した欧米の構造改革費用等の減少、既存事業の利益増がある一方、新ブランドへのマーケティング投資強化や、金利低下に伴う年金費用増等を織り込み、前年比23.7%増の455億円の営業利益を見込みます。

※ 為替レート 2017年度通期 ドル=110円(+1%)、ユーロ=118円(△2%)、中国元=16円(△2%)

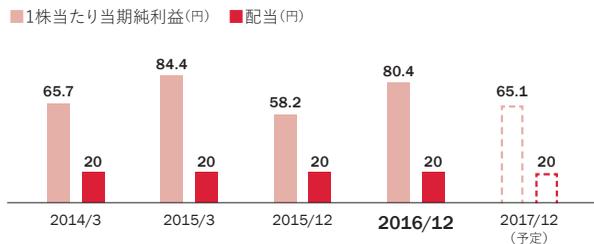
### 2017年度 売上高見通し



## 株主還元について

### 2017年度配当金 (予定)

1株当たり 年間**20**円



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、それらを中長期的な配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。利益還元の目標として、当社は中期的に連結配当性向40%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を維持します。2016年度(2016年12月期)の期末配当につきまちは当初の予定通り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円となりました。

2017年度(2017年12月期)は、上記業績予想を勘案し、1株当たり年間20円を予定しています。



「SHISEIDO」



「クレ・ド・ポー ポーテ」



「IPSA」

売上構成比



日本

プレステージブランドが大きく伸長し、成長をけん引

売上高

4,076億円

(前年比 +2.9%)

営業損益

574億円

(前年比 +4.4%)

お客さま起点でのブランドイノベーション、マーケティング強化の効果に加え、訪日外国人向けのインバウンド需要を取り込み、売上高は着実な成長を遂げました。特に、プレステージブランド「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」が大きく伸長したほか、コスメティクス領域では「エリクシール」、「マキアージュ」などが前年を上回りました。営業利益もマーケティング投資強化を継続した一方、増収に伴う差益増、コスト構造改革効果などにより、前年を上回るとともに、高い収益性を実現しました。

売上構成比



中国

プレステージブランド、Eコマースが高伸長

売上高

1,205億円

(前年比 +11.4%)

営業損益

42億円

(前年は営業損失 △5億円)

売上高は、日本発のプレステージブランド「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」、「IPSA (イプサ)」などの飛躍的な成長や、Eコマースが中国のネット通販大手と共同でマーケティングを進めたことなどから、50%を超える成長を遂げ、全体で2桁伸長となりました。一方、中価格帯の中国専用ブランドは、「オプレ」の新カウンター設置や「ピュア&マイルド」の新製品導入などの効果が限定的なものにとどまりました。営業利益はマーケティング投資強化や人件費増があったものの、売上増などにより増益となりました。

売上構成比



アジアパシフィック

各国のお客さまニーズを捉え、着実に成長

売上高

496億円

(前年比 +7.0%)

営業損益

11億円

(前年比 +171.8%)

「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」、「NARS (ナース)」などのプレステージブランドが大きく伸長しました。パーソナルケアブランドは、地域ごとのお客さまのニーズを捉えた広告展開などの取り組みが奏効し、韓国を中心に各国で「SENKA (専科)」が伸長しました。



「SENKA (専科)」の広告ビジュアル

※ 売上高の前年比は外貨ベースです。前年比は、前年の同一期間(2015年1月1日から2015年12月31日)との比較となります。

売上構成比



## 米 州

プレステージブランドの好調、ブランドポートフォリオの強化

売上高

**1,626**億円  
(前年比 +8.0%)

営業損益

**△118**億円  
(前年は営業損失 △56億円)

デジタル領域などへのマーケティング投資の効果により「NARS」、  
「クレ・ド・ポー ポーテ」が2桁伸長したことに加え、7月より買収  
したプレステージメーカーキャップブランド「Laura Mercier」が売上  
増に貢献しました。一方、今後のブランド強化と改善に向けてベ  
アエッセンシャル社の本社移転を含む構造改革を実施したことな  
どにより、営業損失が拡大しました。



「Laura Mercier」



「NARS」

売上構成比



## 欧 州

「SHISEIDO」、<sup>ナルシソ ロドリゲス</sup>「narciso rodriguez」が着実に伸長

売上高

**852**億円  
(前年比 △8.1%)<sup>※1</sup>

営業損益

**△72**億円  
(前年は営業利益 46億円)

「SHISEIDO」、フレグランスブランド「narciso rodriguez」が  
着実に売上を拡大したものの、期初にライセンス契約が終了した  
「Jean Paul GAULTIER」の売上減影響により、減収となりました。

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、営業損失を計  
上しました。



「Dolce&Gabbana」



「narciso rodriguez」

※1 「Jean Paul GAULTIER」、「Dolce&Gabbana」を除く実質ベースは+9%伸長

売上構成比



## トラベルリテール

アジアの主要な空港免税店を中心に売上が大きく拡大

売上高

**248**億円  
(前年比 +60.4%)

営業損益

**55**億円  
(前年比 +126.8%)

新カウンターの出店や、  
既存売場における接客体制の充実、専用商品の導  
入に加え、デジタルを駆使  
したお客さま視点のマー  
ケティングが奏効し、アジ  
アをけん引役に、全体で  
60%を超える売上成長とな  
り、営業利益も2倍以上の  
増加となりました。



空港でのイベント

SHISEIDO



## 資生堂のブランド価値を高める ビューティーコンサルタントの力



執行役員  
美容統括本部長  
副島 三記子

### 百人百様のお客さまに喜んでいただく 「対応力」

当社は、「美しい生活文化の創造」を企業使命として、美しさを通じて人々を幸せにすることをめざし、世界中のビューティーコンサルタント(以下BC)が、その実現に向けて活動しています。

現在、お客さまの価値観やニーズは百人百様と言えるほど多様化しており、お客さまと接するBCも、これまで以上にお客さまお一人おひとりに寄り添う対応が求められています。そのため、お客さまがどうなりたいのか、何を求めなのかを理解し、お一人おひとりに合った美しさを提案できる美容のプロフェッショナルであるために、セミナーや研修、実践トレーニングなどを通じて日々研鑽を積んでいます。

2016年7月からは、一人ひとりの成長を促す「リード BC(以

下LBC)」を導入し、およそ800人のLBCを全国に配置しました。LBCは、単なる教育担当ではありません。BCと同じ職場で共に働き、共に学び、共に育つ“共育”担当者です。BC一人ひとりの日々の仕事ぶりを見つめ、それぞれの長所や課題を把握して個性を引き出し、BC一人ひとりが人間的にも技術的にもレベルアップした存在になれるようにサポートして、BCとと



もに歩む、それがLBCの役割です。

また、お客さまのニーズは高度化し、お客さまの変化もスピードアップしています。それに応えるためには、知識やスキルをさらに強化させる必要があります。自ら考え行動し、きめ細かいパーソナルな対応でお客さまの期待を超えるBCに成長してほしい、そのために全力でサポートしていきます。

昨年は新たなお客さまが増加するとともに、再来店頂いたお客さまの数も上昇傾向にあります。これもBCの日々の努力が結果となって表れているからだと思っています。

## BCはブランドの架け橋

直接お客さまと接するBCは、店頭でしか聞くことのできないお客さまの声を「ビューティータブレット」<sup>※</sup>で会社にフィードバックします。それがお客さまのご期待を超える商品開発に活かされています。

例えば、メークアップブランド「マキアージュ」では「限定



色の化粧下地が好評」という多くのBCからの声を受け、限定色が定番化しました。また、男性用の「アウスレーゼ」のパッケージは、「瓶は重くて使いにくい」という店頭でのお客さまの声から樹脂容器に変更しました。他にも、BCが

プレステージブランドを代表する「SHISEIDO」

※商品カタログの閲覧、新製品などの商品情報、プロモーション施策情報など、主に社内向けの情報共有や店頭カウンセリングに活用するタブレット型の携帯情報端末



が、商品の改良につながった事例は数多くあります。

さらに社会のIT化が進展するなか、ウェブ上でカウンセリングを行うWeb BCなど新たなビジネスモデルにも着手していますが、グローバル経営体制が本格稼働した今、各地のお客さまのニーズを捉えた課題や市場の変化にいかに対応していけるかが重要です。

国内外を問わず、BCはお客さまにブランド価値を直接伝え、お客さまの声を直接聴くことができる存在、いわばブランドとお客さまをつなぐ架け橋です。お客さまの声や要望を社内に還流する一方、付加価値を提供することにより、ブランド価値の向上や資生堂に信頼を寄せてくださるファンづくりに大きく貢献しているBCは、経営戦略においての強みであり、貴重な財産です。

お客さまを第一に考え、気持ちに寄り添う“With”の精神を大切にし、お客さまに支持いただけるよう、これからもBCは自己研鑽に努めてまいります。今後の活躍に、どうぞご期待ください。



## 中国で高機能エイジングケア<sup>※1</sup>ブランド「エリクシル」を本格導入

— ショッピングモールやEコマースで新たな展開 —

中国では、お客さまの多様化が進むなか、「シンプルで高機能」「洗練された本物」を求められるお客さまが増えています。また、これらのニーズを満たす商品として、メイドインジャパンの製品価値が高く評価されています。資生堂は、中国のお客さまのライフスタイルや嗜好などを2年以上かけて徹底的に研究し、日本でNo.1<sup>※2</sup>のスキンケアブランドの座を維持している「エリクシル」を、2017年1月より中国のお客さまに向けた新たな戦略で本格導入しました。

販売チャネルは、多くのお客さまを集客しているショッピングモールや急速に成長しているEコマースを中心に展開します。上海など大都市のショッピングモールに「エリクシル」のブランドショップを出店し、お客さまにブランドの価値や世界観を伝えるだけでなく、SNS等でブランドやお店の情報が拡散されるような仕掛けも強化します。広告・宣伝等のプロモーションは、中国のお客さまに共感性が高い有名女優を起用しているほか、デジタルメディアを中心に徹底的に現地化したマーケティングを展開し、ブランドの認知度を高めてまいります。また、日本においてもインバウンド需要が高い店舗で中国での広告と連動した売場を展開し、地域を越えた連携

も進めることで、愛用者を拡大していきます。

「エリクシル」は、30年以上にわたり常に先端のテクノロジーやその時代の女性像を捉えて進化し続けています。そのブランド価値、当社の技術力の高さや信頼感を強みに、日本だけでなく中国においても確固たる地位を確立し、資生堂グループを代表するブランドのひとつとしてさらなる成長をめざします。



現地モデルを起用した中国の雑誌広告

※1 エイジングケアとは年齢に応じたうのおいケアのこと  
 ※2 インターナショナルスキンケア市場2006年6月～2016年5月ブランド別金額シェア



## 成長を支える高い技術力

### IFSCC<sup>※1</sup> 世界最多24回目の受賞

2016年10月30日～11月2日に米国オーランドで開催された「第29回国際化粧品技術者会連盟オーランド大会2016 (The 29th IFSCC Congress2016)」で、当社の江連智暢主任研究員がポスター発表部門における「最優秀賞」を受賞しました。約420件の研究（ポスター発表約350件、口頭発表約70件）が発表された中で当社の研究テーマ「顔の老化を引き起す『真皮空洞化<sup>※2</sup>』現象の解明」が選ばれました。

今回の受賞は、第24～28回に続く6大会連続、また「IFSCC Congress」の間の年に開催される「IFSCC Conference」を含



IFSCC受賞技術を活用した製品の一例  
「クレド・ポー ボーテ ラ・クレムn」

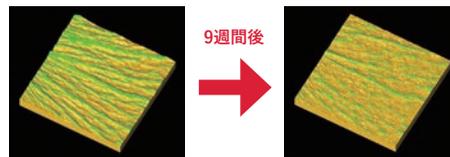
めると通算24回目（うち最優秀賞は20回）となり、世界の化粧品メーカーの中で他社の追随を許さない最多の受賞回数となります。また、今回の受賞で江連主任研究員は史上初の2大会連続受賞を達成、資生堂の技術力の高さを世界に示しました。

### 有効成分純粋レチノールによる しわを改善する機能効果の承認を日本で初めて取得

資生堂は「しわを改善する」機能効果の承認を厚生労働省から受けました。純粋レチノールを有効成分とした新しい医薬部外品は、9週間の使用で深いしわを改善する有効性が認められました。純粋レチノールがヒアルロン酸の産生を増加させ、肌に柔軟性を与えて、しわを改善します。

これまで肌あれの有効成分として医薬部外品に配合してきた純粋レチノールは、非常に不安定な成分です。当社が長年培ってきた製剤化技術を応用することで、安定的に製品に配合しています。

約30年間にわたるレチノール研究の基盤技術のもと、医薬部外品・有効成分として純粋レチノールを配合した製品を製造販売できる日本唯一のメーカーとして、今後さらなる抗老化領域の研究を進め、スキンケア製品に応用していきます。



3次元画像解析によるしわ改善効果代表例

※1 IFSCC(The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists):  
世界中の化粧品技術者が集い、より高機能で安全な化粧品技術の開発へ向け取り組む国際機関  
※2 加齢に伴い皮膚の真皮が失われて脂肪に置き換わる現象



写真:アフロ

## 女性の活躍推進、保育事業の付加価値創造へ

— JPホールディングスとの合併会社設立 —

当社は、「美しい生活文化の創造」という企業使命のもと、「女性の一生を共に歩むライフパートナー」になりたいと常に考えています。そして、生活者が何を求めているのか、社会を広く見渡し、現場に足を運び続け、そこで得られた知見や現実をもとに検討を重ねたところ、寄り添いあう社会づくりという視点で保育事業にたどりつきました。一方、保育園の定員に空きがなく預け先が見つからず、就労機会を失う「待機児童問題」は今日的な日本の社会課題です。さらなる対策が期待されていることも踏まえ、当社は2017年2月、児童館や学童クラブの運営を含めた子育て全般を支援する株式会社JPホールディングス（以下JPホールディングス）と、事業所内保育所の運営受託を事業の柱とした合併会社「KODOMOLOGY（コドモロジー）株式会社（以下KODOMOLOGY）」を設立しました。

KODOMOLOGYは「こどもの育ち」と「その企業に勤める保護者の日々の生活」の双方を支えるサービスの提供という視点で、事業所内保育所に新たな価値創造の可能性を見出し、本格的に動き出しています。当社は2017年11月に、掛川工場にカンガルーム掛川<sup>※</sup>の開園を計画しており、その施設の運営は、KODOMOLOGYが受託する予定です。

※当社が事業所内で運営する保育所

当社は、2020年に日本国内の女性管理職比率40%を目標としており、女性社員の活躍推進のため、子育て支援などの取り組みをさらに進めていきます。また今後も、これまで蓄積してきた女性活躍支援制度、子育てと仕事の両立支援に関する知見を活かし、子育て支援事業について高い専門性を持つJPホールディングスとともに、仕事と子育ての両立に向けて、誰もが活躍できる社会の実現に貢献していきます。



2016年11月、JPホールディングスの荻田和宏代表取締役(右)との共同記者会見



### 連結貸借対照表

(単位:億円)

	前期末 2015年12月31日	当期末 2016年12月31日
資産の部		
現金及び預金	1,168	1,201
受取手形及び売掛金	1,272	1,368
有価証券	77	79
たな卸資産	1,059	1,157
流動資産合計	4,107	4,437
有形固定資産	1,343	1,562
<b>無形固定資産</b>	<b>1,614</b>	<b>2,463</b>
投資その他の資産	1,022	997
固定資産合計	3,979	5,023
<b>資産合計</b>	<b>8,085</b>	<b>9,460</b>
負債の部		
支払手形及び買掛金	331	511
未払金	371	435
<b>有利子負債</b>	<b>866</b>	<b>1,758</b>
退職給付に係る負債	837	945
<b>負債合計</b>	<b>3,952</b>	<b>5,321</b>
純資産の部		
株主資本	3,670	3,920
その他の包括利益累計額	247	9
新株予約権	9	8
非支配株主持分	208	201
純資産合計	4,133	4,139
<b>負債純資産合計</b>	<b>8,085</b>	<b>9,460</b>

### 連結損益計算書

(単位:億円)

	前 期(前年同一期間) 2015年1月1日 ~2015年12月31日	当 期 2016年1月1日 ~2016年12月31日
売上高	8,633	8,503
売上原価	2,163	2,076
売上総利益	6,470	6,428
販売費及び一般管理費	6,027	6,060
営業利益	443	368
営業外収益	45	41
営業外費用	46	38
経常利益	443	372
特別利益	127	185
特別損失	38	58
税金等調整前当期純利益	531	499
法人税、住民税及び事業税	227	175
法人税等調整額	△15	△16
当期純利益	319	339
非支配株主に帰属する当期純利益	24	18
親会社株主に帰属する当期純利益	295	321

### 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

	前 期 2015年4月1日 ~2015年12月31日	当 期 2016年1月1日 ~2016年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	605	591
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△231</b>	<b>△706</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△302	224
現金及び現金同等物の期末残高	1,049	1,131

※1 記載金額は、表示金額未満を四捨五入 ※2 主要な勘定科目のみ表示

### 今回のポイント

### ブランド取得とライセンス契約締結に伴う影響

当社は、7月に「Laura Mercier」、「RéVive(リヴィーブ)」ブランドを所有するGurwitch Products, LLC(ガーウィッチ社)の株式100%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.とフレグランスを含むコスメティクス領域のブランドライセンス契約を締結しました。

「Laura Mercier」、「RéVive」の今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力を、のれんや商標権等として計上したほか、Dolce&Gabbana S.r.l.へ将来支払うライセンス使用料の一部を商標権として資産計上しました。

これらにより**無形固定資産**が、前期末に対して849億円増加するとともに、**投資活動によるキャッシュ・フロー**が前期から475億円増加しています。

一方、これらブランド取得やライセンス契約開始に伴う資金調達のため、社債発行や銀行借入を行ったことや、上記ライセンス使用料を長期未払金として負債に計上したこと等により、**有利子負債**が前期末に対して892億円増加となりました。

その結果、有利子負債比率は、前期末の17.3%から29.8%に上昇しました。

## 株主優待情報

### 2017年優待対象

2016年12月31日現在、当社株式1,000株以上を1年超保有の株主さま

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

本年は「エリクシール」のスキンケアセット、「マキアージュ」のメイクアップセット、「TSUBAKI」のヘアケアセットなど、化粧品、健康・美容食品、食品など合計11の商品・セットをご用意しております。

優待の対象となる株主さまへは、本誌とともに、ご案内と申し込みハガキをお送りしております。お好みの商品をお選びいただき、期限内にお申し込みください。

## 「会社施設見学会」参加募集のお知らせ (当社掛川工場、企業資料館)

当社では、個人株主のみなさまとのコミュニケーションを一層深めるために、2012年2月より「株主さまミーティング」を全国で継続的に開催してきました。その中で多く寄せられたご意見を踏まえ、10回目の節目となる今回より、「株主さまミーティング」の新たなスタイルとして「会社施設見学会」を開催いたします。

初回となる2017年6月には、掛川工場と企業資料館をご覧いただき、当社のモノづくりへのこだわりや歴史、文化への取り組みに触れていただく予定です。

今後も各地域の株主のみなさまにご参加いただける見学会を企画してまいります。

施設の周辺地域の株主さまへは、本誌とともに、ご案内と応募ハガキをお送りしております。ご案内をご覧のうえ、参加をご希望の方は期限内にお申し込みください。

## 資生堂グループ商品からの選択制優待



## 会社施設見学会のお知らせ

日時 2017年6月20日(火) 13時～16時  
場所 掛川工場、企業資料館(静岡県掛川市)  
応募条件 2016年12月31日現在  
100株以上保有の個人株主さま

6月20日  
in 掛川



資生堂 株主さまミーティング

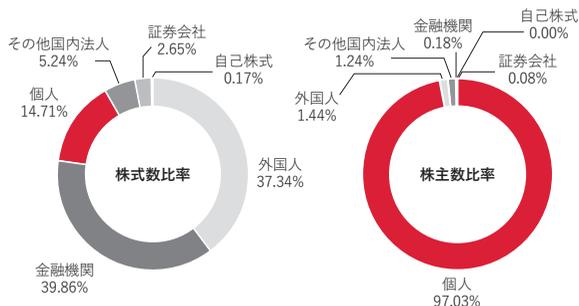


<http://www.shiseidogroup.jp/ir/issue/shareholder-info/meeting.html>

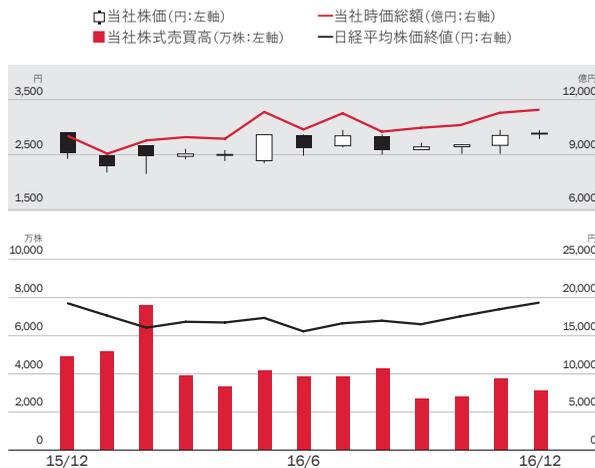
## 株式の状況 (2016年12月31日現在)

発行済株式の総数  
**400,000,000株**  
(うち自己株式 700,745株)

株主数  
**45,552名**



## 株価・時価総額・売買高の推移 (東京証券取引所)



## 大株主一覧 (上位10名) (2016年12月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,085	8.53
株式会社みずほ銀行	21,226	5.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,354	4.34
BNYM TREATY DTT 15	9,590	2.40
資生堂従業員自社株投資会	7,419	1.85
JP MORGAN CHASE BANK 380055	7,390	1.85
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	5,934	1.48
日本生命保険相互会社	5,615	1.40
三井住友海上火災保険株式会社	5,600	1.40
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	5,508	1.37

※ 持株比率は、自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しています。

## 社債の状況 (2016年12月31日現在)

銘柄	発行年月日(償還期限)	発行額/利率
株式会社資生堂 第7回無担保普通社債	2015年6月17日 (2020年6月17日)	150億円/ 年0.237%
株式会社資生堂 第8回無担保普通社債	2015年6月17日 (2022年6月17日)	150億円/ 年0.374%
株式会社資生堂 第9回無担保普通社債	2016年12月19日 (2019年12月17日)	100億円/ 年0.001%

## 当社の長期債格付 (2016年12月31日現在)

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

## 会社情報 (2016年12月31日現在)

商号	株式会社 資生堂
本店所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座七丁目5番5号 TEL: (03)3572-5111(大代表)
創業	1872(明治5)年9月17日
設立	1927(昭和2)年6月24日
資本金	64,506,725,140円
発行済株式総数	400,000,000株
グループの従業員数	36,549名[9,427名]*

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

### 配当金の受取方法について

配当金の受取方法としてゆうちょ銀行窓口、銀行口座等振込に加えて、下記の方法もお選びいただけます。安全・確実な口座振込での受取をお勧めします。お手続きについてはお取引の証券会社等にお問い合わせください。

#### 1. 登録配当金受領口座方式

所有するすべての国内上場株式等の配当金をご指定の一つの銀行口座(ゆうちょ銀行除く)で受け取る方法。  
一度のお手続きによって、それ以降取得された他の銘柄の株式等の配当金についてもご指定の口座で受領できます。

#### 2. 比例配分方式

各証券会社にお預けの国内上場株式等の数量に応じた配当金を証券会社の口座で受け取る方法。  
証券会社の特定口座(源泉徴収口座)に振り込まれた配当金は同じ特定口座内の株式等の売却損と損益通算されます。この場合、損益通算のための確定申告は不要です。

## 株主メモ

決算期	12月31日
定時株主総会	3月下旬
基準日(株主確定日)	期末配当、定時株主総会 12月31日 中間配当 6月30日
	そのほか必要あるときには、あらかじめ公告して 定めた日
単元株式数	100株
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
各種お問い合わせ先 郵便物送付先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 0120-782-031(平日9:00~17:00)
取次事務	三井住友信託銀行株式会社の本店 および全国各支店
銘柄コード	4911
電子公告掲載	資生堂ホームページ 「資生堂グループ企業情報サイト」に掲載 <a href="http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/legal/">http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/legal/</a>
資生堂株主さま窓口	株式会社 資生堂 IR部 〒105-8310 東京都港区東新橋一丁目6番2号 (資生堂汐留オフィス) TEL(03)6218-5418(平日9:00~17:15)

**今後の見通しに関する注意事項** 本誌の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。

