



## 平成27年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

平成27年4月27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

(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27年6月23日

配当支払開始予定日

平成27年6月24日

有価証券報告書提出予定日 平成27年6月23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27年4月27日(月)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3月期の連結業績(平成26年4月1日～平成27年3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		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
27年3月期	777,687	2.1	27,613	△44.4	29,239	△43.1	33,668	28.8
26年3月期	762,047	12.4	49,644	90.6	51,426	81.0	26,149	—

(注) 包括利益 27年3月期 70,668百万円 (△22.1%) 26年3月期 90,722百万円 (353.9%)

	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3月期	84.44	84.30	9.4	3.6	3.6
26年3月期	65.65	65.54	8.4	6.8	6.5

(参考) 持分法投資損益 27年3月期 212百万円 26年3月期 82百万円

#### (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
27年3月期	823,636	409,369	47.0	970.00
26年3月期	801,346	358,707	42.2	849.42

(参考) 自己資本 27年3月期 386,860百万円 26年3月期 338,561百万円

#### (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3月期	32,134	11,538	△58,419	100,807
26年3月期	84,320	△16,799	△47,462	110,163

### 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	%	%
26年3月期	—	10.00	—	10.00	20.00	7,968	30.5	2.5
27年3月期	—	10.00	—	10.00	20.00	7,975	23.7	2.2
27年12月期(予想)	—	10.00	—	10.00	20.00	—	79.8	—

(注) 平成27年3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27年4月27日現在における予定数値に基づくものです。

### 3. 平成27年12月期の連結業績予想(平成27年4月1日～平成27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)	390,000	6.7	3,000	△72.6	3,000	△73.9	△3,500	—	△8.78
通期	730,000	—	28,000	—	28,000	—	10,000	—	25.07

当社は、平成27年6月23日に開催予定の定時株主総会で、「定款一部変更の件」が承認されることを条件として、平成27年度より決算期を3月31日から12月31日に変更することを予定しています。従いまして、経過期間となる平成27年12月期は、3月決算の子会社につきましては、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。

なお、12月決算の子会社につきましては、従来通り、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、当社および3月決算の連結対象会社の当期業績を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次期業績予想と比較した増減率です。

売上高 730,000 7.8% 営業利益 28,000 31.9% 経常利益 28,000 22.7% 親会社株主に帰属する当期純利益 10,000 △63.7% (単位:百万円)

※ 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 : 有  
 ③ 会計上の見積りの変更 : 有  
 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・会計上の見積りの変更)」をご覧ください。

(3) 発行済株式数(普通株式)

① 期末発行済株式数(自己株式を含む)	27年3月期	400,000,000 株	26年3月期	400,000,000 株
② 期末自己株式数	27年3月期	1,173,894 株	26年3月期	1,422,159 株
③ 期中平均株式数	27年3月期	398,704,603 株	26年3月期	398,300,719 株

(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】24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3月期の個別業績(平成26年4月1日～平成27年3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3月期	241,099	10.0	19,074	215.2	39,933	68.8	30,498	97.0
26年3月期	219,219	△0.5	6,051	84.4	23,663	△12.6	15,482	△23.0

	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3月期	76.49	76.36
26年3月期	38.87	38.81

(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	%	百万円	%	円 銭	
27年3月期	601,186		346,843		57.5		867.04	
26年3月期	603,317		326,061		53.9		815.70	

(参考) 自己資本 27年3月期 345,799百万円 26年3月期 325,120百万円

※ 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	7
(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	8
(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	10
5. 連結財務諸表	11
(1) 連結貸借対照表	11
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	13
(3) 連結株主資本等変動計算書	15
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	17
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	19
(継続企業の前提に関する注記)	19
(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)	19
(会計方針の変更・会計上の見積りの変更)	19
(追加情報)	20
(連結損益計算書関係)	20
(セグメント情報)	22
(1株当たり情報)	24
(重要な後発事象)	25
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

①当期の業績の概況

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

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

このような中、当期の連結売上高は、前期比2.1%増の7,777億円となりました。国内売上は消費税増税前の駆け込み需要の反動影響により前期比3.1%減の3,656億円、海外売上は現地通貨ベースでは前期比0.9%減、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比7.1%増の4,121億円となりました。営業利益は、国内での売上減に伴う差益減や、前期の計画達成に伴う国内社員の賞与増による人件費の増加、海外でのマーケティング投資強化や中国を中心としたアジアにおける流通在庫水準の適正化、アメリカ物流センターのトラブルによる費用増等による利益減から、前期比44.4%減の276億円となり、経常利益も前期比43.1%減の292億円となりました。当期純利益は、営業利益の減少やベアエッセンス社の顧客関連無形資産等の減損損失があったものの、デクレオールおよびカリタブランドの譲渡に伴い特別利益を計上したこと等により、前期比28.8%増の337億円となりました。当期の連結売上高営業利益率は3.6%、連結ROEは9.4%、海外売上高比率は53.0%となりました。

連結

(単位：百万円)

区分	2015年 3月期	構成比	2014年 3月期	構成比	増減	増減率	外貨増減率
売上高							
国内化粧品事業	339,294	43.6%	349,718	45.9%	△10,424	△3.0%	△3.0%
グローバル事業	427,899	55.0%	402,213	52.8%	25,685	6.4%	△1.3%
その他	10,493	1.4%	10,114	1.3%	379	3.7%	3.7%
合計	777,687	100.0%	762,047	100.0%	15,640	2.1%	△2.0%

国内売上高	365,615	47.0%	377,272	49.5%	△11,657	△3.1%	△3.2%
海外売上高	412,072	53.0%	384,774	50.5%	27,297	7.1%	△0.9%

区分	2015年 3月期	売上比	2014年 3月期	売上比	増減	増減率
営業利益						
国内化粧品事業	30,039	8.8%	39,460	11.2%	△9,420	△23.9%
グローバル事業	△4,687	△1.1%	7,659	1.9%	△12,347	-
その他	2,234	14.6%	2,081	13.8%	153	7.4%
消去又は全社	26	-	442	-	△415	-
合計	27,613	3.6%	49,644	6.5%	△22,030	△44.4%
経常利益	29,239	3.8%	51,426	6.7%	△22,186	△43.1%
当期純利益	33,668	4.3%	26,149	3.4%	7,519	28.8%

【報告セグメント別の状況】

[国内化粧品事業]

(売上高)

国内化粧品事業の売上高は3,393億円(前期比3.0%減)となりました。化粧品事業・ヘルスケア事業ともに、消費税増税前の駆け込み需要の反動によるマイナス影響が大きかったこともあり、前期を下回りました。一方で、下期には化粧品事業においてブランドの刷新や新規導入などにより中・高価格帯を中心に回復傾向に転じたほか、2014年10月より外国人観光客等に対する消費税の免税対象品に化粧品が加わったことをきっかけにインバウンド売上が大きく拡大するなど、2015年度に向けて明るい兆しが見られました。

化粧品事業では、2013年度に開始したマーケティング改革プロジェクトを継続し、2014年度からは“ICHIGANプロジェクト”として研究開発、商品開発、生産、コーポレートスタッフ、営業などすべての社員が一丸とな

ってブランドの価値をお客さまにお届けする活動を続けてきました。その結果、大人のハリ肌をめざす保湿ケアブランド「エリクシール」や、上質で新しいオトナの美しさを実現するメーキャップブランド「マキアージュ」の店頭売上が伸長するなど、確かな手ごたえを得ることができました。さらに、シニア女性のインサイトを徹底的に追求して発売したシニア向け総合ブランド「プリオール」も好評を博しました。また、最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」やグローバルブランド「SHISEIDO」の売上も好調に推移しました。

このように、中・高価格帯が回復傾向にある一方で、低価格帯化粧品、シャンプーなどのトイレタリーやメンズカテゴリーの売上は厳しい競争環境の中で苦戦し、課題を残しました。マーケティング改革プロジェクトの一環として取り組み成果を出している“ICHIGANプロジェクト”を一過性のもので終わらせず、常に全社一丸となってお客さまにブランド価値を伝えていく“ICHIGANマーケティング”に進化させるとともに、残された課題である低価格帯・トイレタリー・メンズ領域の強化による売上拡大をめざします。その皮切りとして、2015年3月にヘアケアブランド「TSUBAKI」を一新しました。

ヘルスケア事業では、消費税増税前の駆け込み需要の反動影響等により、事業全体の売上は前期を下回りましたが、美容食品の中心ブランド「ザ・コラーゲン」や顔の肌トラブルを治療する医薬品ブランド「イハダ」を全面リニューアルしたことにより、これらのブランドの売上が拡大しました。

#### (営業利益)

売上減に伴う差益減に加え、賞与増による人件費の増加などにより、営業利益は前期比 23.9%減の 300 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比 1.3%減でしたが、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 4,279 億円（前期比 6.4%増）となりました。

米州では、メーキャップアーティストブランド「NARS」やフレグランス事業が好調を継続したほか、2014年に発売した美容液「アルティミューン」がヒットを記録したグローバルブランド「SHISEIDO」、ブランド初のリキッドファンデーション「BARESKIN」が好調に推移した「bareMinerals」などが売上成長を牽引しました。

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

最重点市場である中国では、事業の再構築に向け、お客さま起点のマーケティング実践に向けたお客さまセグメンテーションプロジェクトを開始し、ブランドポートフォリオの見直しを行うとともに、流通在庫水準の適正化を実施しました。中国以外のアジアにおいても同様に流通在庫水準の適正化を進めたため、アジア全体の売上は現地通貨ベースで前期を下回りました。一時的に売上は減少しましたが、店頭売上と出荷が健全に連動する環境が整ったことなどにより、2015年度以降の成長に向けた道筋をつけることができました。

新興国については、1958年の販売開始以来、代理店を通じたビジネスで順調に売上を伸ばしてきたインドネシアにおいて、事業基盤の強化を狙いに子会社を設立し、直接オペレーションを開始しました。なお、2014年12月末時点で、グローバルブランド「SHISEIDO」の展開地域は世界 89 の国と地域（日本を含む）となっています。

プロフェッショナル事業では、2010年よりアジアの市場開拓に注力しており、当期も中国、韓国、台湾で高い売上成長となりましたが、デクレオールおよびカリタブランドの譲渡による売上減の影響が大きく、事業全体の売上は前期を下回りました。

#### (営業利益)

マーケティング投資を強化したことに加え、アメリカ物流センターのトラブルに伴う費用増やギリシャでの返品引当、中国・アジアにおける流通在庫水準の適正化による利益減などにより、47 億円の営業損失となりました。

#### [その他]

##### (売上高)

その他の売上高は 105 億円（前期比 3.7%増）となりました。レストラン・小売販売ともに好調であった飲食業での売上伸長に加え、フロンティアサイエンス事業が堅調に推移したことから、前期を上回りました。

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

また、フロンティアサイエンス事業では、医薬品や化粧品の原料として販売するヒアルロン酸に加え、美容皮膚研究から生まれた医療機関向け化粧品の「2e（ドゥーエ）」や「ナビジョン」の売上が引き続き好調に推移したことなどから、前期を上回りました。

(営業利益)

売上増に伴う差益増により、営業利益は前期比7.4%増の22億円となりました。

②次期の業績見通し

次期の連結業績予想値は、決算期変更を予定しているため、当社並びに3月決算の子会社は、4月から12月の9カ月間を、12月決算の子会社は1月から12月の12カ月間を連結対象期間としています。

連結売上高

(単位：億円)

区 分	2015年12月期 (見込)	(参考) 2015年3月期 (調整後)	調整後 増減率	2015年3月期 (実績)
日本事業	2,590	2,405	7.7%	3,322
グローバル事業	4,575	4,243	7.8%	4,279
その他	135	127	6.4%	176
合 計	7,300	6,775	7.8%	7,777

国内売上高	2,850	2,659	7.2%	3,656
海外売上高	4,450	4,116	8.1%	4,121

連結利益

(単位：億円)

区 分	2015年12月期 (見込)	売上比	(参考) 2015年3月期 (調整後)	売上比	調整後 増減率	2015年3月期 (実績)
営業利益	280	3.8%	212	3.1%	31.9%	276
経常利益	280	3.8%	228	3.4%	22.7%	292
親会社株主に帰属 する当期純利益	100	1.4%	275	4.1%	△63.7%	337

区 分	2015年12月期 (見込)	2015年3月期 (実績)	増 減
ROE(自己資本当期純利益率)	2.6%	9.4%	-
1株当たり当期純利益	25.07	84.44	-
配当性向(連結)	79.8%	23.7%	-
一株当たり配当金	円	円	円
中間	10.00	10.00	-
期末	10.00	(予定)10.00	-

(注)1 (参考)2015年3月期(調整後)の金額および調整後増減率は、当社および3月決算の連結対象会社の当期業績を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。

2 2016年12月期よりスタートする新組織体制に向けて、当社は2015年12月期から事業セグメントの区分方法を一部見直し、報告セグメントを従来の「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」に変更する予定です。それに伴い、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」に含めることとします。なお、当期実績は簡便な方法により組み替えています。

日本事業の回復と中国事業の再建に取り組むことで、連結売上高は7,300億円(調整後増減率7.8%増)を見込んでいます。マーケティング投資を強化するものの、売上増に伴う差益増等により、営業利益は280億円(調整後増減率31.9%増)、経常利益は280億円(調整後増減率22.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は100億円(調整後増減率63.7%減)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】

次期の国内化粧品市場は、景気回復に伴い緩やかに拡大すると見通しています。その中で当社は、シェア拡大に向けたブランド強化を加速させるとともに、今後大きな成長が期待されるインバウンド売上やデジタル事業にも注力し、売上高は2,590億円(調整後増減率7.7%増)、営業利益についても増益を見込んでいます。

【グローバル事業】

欧州の化粧品市場は、金融危機の影響を受け弱い成長となると見通しています。一方、米州の化粧品市場は、緩やかな成長を持続すること、また、アジアでは引き続き中国を中心に市場が成長することを見通しています。

その中で当社は、中国事業の構造改革に引き続き取り組むとともに、各エリアの特性に合ったブランドの強化を進め、高成長市場のトラベルリテールにも注力します。上記の取り組みおよび為替差により、グローバル事業の売上高は4,575億円（調整後増減率7.8%増）、営業利益についても増益を見込んでいます。

【その他】

その他では、化粧品原料、医療用医薬品、クロマト関連機器、医療機関向け化粧品などを柱とするフロンティアサイエンス事業の強化に引き続き取り組みます。その他の事業全体としては、売上高は135億円（調整後増減率6.4%増）、営業利益についても増益を見込んでいます。

なお、以上の次期の業績見通しにおいては、年間の主な為替レートを、115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 3月期	構成比	2014年 3月期	構成比	増 減	増減率	外貨増減率
米 州	133,088	17.1%	118,682	15.6%	14,406	12.1%	3.5%
欧 州	108,936	14.0%	102,137	13.4%	6,798	6.7%	△1.4%
アジア・オセアニア	170,046	21.9%	163,954	21.5%	6,092	3.7%	△3.7%
[うち中国]	[114,776]	[14.8%]	[111,495]	[14.6%]	[3,281]	[2.9%]	[△4.8%]
海 外 計	412,072	53.0%	384,774	50.5%	27,297	7.1%	△0.9%

(2) 財政状態に関する分析

総資産は、為替レートが円安になった影響などにより、前期末に比べ223億円増加し8,236億円になりました。負債は社債の償還や借入金の返済を行ったことなどにより284億円減少、また、純資産は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に加え、円安で為替換算調整勘定を含むその他の包括利益累計額が増加したことなどにより507億円増加しました。この結果、自己資本比率は、前期末における42.2%から、当期末は47.0%に上昇しました。

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、321億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、デクレオールおよびカリタブランドの事業譲渡などにより115億円のプラスとなりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還や長期借入金の返済による支出などにより584億円のマイナスとなりました。以上により、当期末の現金及び現金同等物残高は期首比94億円減の1,008億円となりました。

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	1,102
営業活動によるキャッシュ・フロー	321
投資活動によるキャッシュ・フロー (設備投資)	115 (△268)※
財務活動によるキャッシュ・フロー	△584
現金及び現金同等物に係る換算差額	48
現金及び現金同等物純増額	△99
現金及び現金同等物期末残高	1,008

※【設備投資】(単位:億円)

区 分	金 額
有形固定資産	△156
無形固定資産	△52
長期前払費用	△59

なお下表の通り、自己資本比率は40%台、時価ベースでは100%台となりました。債務償還年数は3.3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

	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期
自己資本比率(%)	41.6	40.3	40.1	42.2	47.0
時価ベースの自己資本比率(%)	77.5	78.9	73.8	90.3	103.3
債務償還年数(年)	2.9	3.5	4.4	1.8	3.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	32.8	27.3	22.5	47.5	24.2

(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

- 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。
- 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。
- 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。利益還元の目標として、当社は中期的に連結配当性向40%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を維持します。また、自己株式取得についてもフリーキャッシュ・フローレベルや市場環境を勘案しつつ、適宜実施します。

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23.7%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(2014年6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/2013/1403all.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、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(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

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

Our Missionで定めている資生堂の企業使命は「美しい生活文化の創造」です。これは、資生堂の使命が、化粧品事業を中核としつつも美を通じたさまざまな領域に及ぶことを表しています。このことを明確化するために、和文の表現はそのままに、英語の表現を変更しました。また、Our Valuesについては、社員が“革新こそが成長を生み出す”ということを強く意識するよう、革新(Innovation)に重点を置いた構成に変更しました。そして、資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき行動を定めた行動基準であるOur Wayでは、“お客さまとともに歩む”という姿勢を明確にし、また、すべてのステークホルダーとともに共通の価値を創造していく“Creating Shared Value(共通価値の創造)”という考えに基づき改定を実施しました。

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

#### [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

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

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

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

具体的な戦略推進にあたっては、2015年度から2017年度までの最初の3年間で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みます。2018年度から2020年度までの3年間で成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置づけ、新ブランドの導入、M&A、投資継続・リターン獲得、グローバル体制の構築、新興国・未進出エリア開拓、ビジネスモデルの見直し・刷新に取り組んでいます。

## (3) 会社の対処すべき課題

### [2015年度から2017年度までの3カ年計画]

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

特に、全社でマーケティングに取り組む“グローバルマーケティングカンパニー”への進化、お客さまへの新たな価値を生み出すためのイノベーション強化、そしてこれらを支える人材・組織の強化に重点的に取り組みます。

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

### [アクティブコンシューマーのニーズに応えるブランドポートフォリオの再構築]

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

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

また、当社の象徴的なブランドである「SHISEIDO」について、ブランドのアイデンティティとイメージの強化を行います。まず、コーポレートロゴとしての「SHISEIDO」について、“アクティブ”“躍動感”“前向き”“エネルギーに満ちた”といった印象を強め、存在感を高めるために、デザインを変更しました。さらに、ブランドイメージの統一の観点などからSHISEIDOの社名を使用できるブランドの範囲を検討し、今後は、グローバルブランド「SHISEIDO」と「SHISEIDO Professional」の二つのブランドで使用していくこととしました。これら以外のブランドについては、「マキアージュ」や「エリクシール」など、それぞれのブランド名やロゴを前面に出してブランド価値を訴求していきます。

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

### [マトリクス新組織体制への移行]

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

お客さまの接点タイプ別に、当社の事業をプレステージ、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナル等のブランド事業に区分し、さらに全世界の地域・市場を日本、中国、アジア、米州、欧州、トラベル

リテールに区分した上で、それぞれの掛け合わせで最適な組織体制を構築していきます。

マトリクス新組織体制への移行にあたっては、“現地・現場主義”“フラット”“スピード”“アカウンタビリティ”という4つの要素を重視していきます。これまでのように各地域に“販売会社”を作るのではなく、その地域の事業活動のすべてについて責任と権限を持つ“地域ごとの本社”を作る“地域本社制”を導入し、現地・現場のニーズとノウハウを最大限に活かし、現地で研究開発、商品開発、マーケティング、営業活動を行うことができる体制を構築していきます。

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

#### [イノベーションを生み出すための研究開発の強化]

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

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

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

#### [成長への礎を築き、投資原資を生み出すための構造改革]

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

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

#### [グローバルコンプライアンスの確立]

企業が社会に存在価値を認められ、持続的な成長を実現するには、帰属する社会や地球環境が健全な状態であることが不可欠となります。当社が100年先も輝き続ける会社であるためには、事業環境の健全な発展や地球環境の保全に努めるだけでなく、取引先をはじめとするビジネスパートナーともその認識を共有し、共に課題の解決に取り組むことが必要であると考えています。サプライチェーンのグローバル化に伴い、取引先におけるさまざまな問題の発生を回避しながら、安全性や品質を確保した資材調達等を行うことがますます重要となっており、これに対応するため、当社では“人権”“法令遵守”“労働慣行”“知的財産の保護および機密の保持”“環境保全”および“公正な取引”の6つの項目について定めた「資生堂サプライヤー行動基準」を策定・運用しています。国内外のサプライヤーとの間でこの行動基準の遵守のための覚書を締結するとともに、国内の主要取引先についてはアンケート等を通じて遵守状況を確認しています。

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

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

#### [社会の課題と期待に応える取り組み]

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

特に、当社は国際的ガイドラインであるWEPs(女性のエンパワーメント原則)への署名企業として、女性の社会的地位の向上や活躍支援について主導的な役割を果たしていくことが重要な使命の一つと捉えています。2016年度中に資生堂グループにおける国内の女性リーダー比率30%を達成することをめざすなど、自社における男女共同参画の促進に加え、次世代の指導的女性研究者の育成に貢献するため、自然科学分野を専攻

する女性研究者への研究支援活動を行っています。さらに、2013年より国際協力機構（JICA）の助成金支援を受けて実施してきた、バングラデシュの農村部における女性の社会進出を支援する活動を、今後も継続していくこととしています。この活動は、現地の女性のエンパワーメントを通じて当社のイノベーションも実現していくものです。これまでに、“水・汗に触れても紫外線防御効果が落ちずに高まる”という日やけ止めの新技術の開発の端緒を得るなど成果を上げています。

環境面では、環境活動の柱である「商品のライフサイクル全体での環境対応」に向け、レフィル対応商品の積極的な開発・採用に引き続き取り組むほか、全世界でのCO<sub>2</sub>排出量の削減をめざした取り組みや生物多様性の保全のための取り組みを継続していきます。

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

#### 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 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	95,774	103,603
受取手形及び売掛金	138,282	131,951
有価証券	33,129	18,266
たな卸資産	90,244	106,696
繰延税金資産	26,568	32,240
その他	20,076	24,046
貸倒引当金	△1,487	△1,733
流動資産合計	402,588	415,069
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	166,117	163,777
減価償却累計額	△103,099	△101,389
建物及び構築物 (純額)	63,018	62,388
機械装置及び運搬具	91,092	86,840
減価償却累計額	△78,320	△72,784
機械装置及び運搬具 (純額)	12,771	14,056
工具、器具及び備品	74,194	79,683
減価償却累計額	△52,108	△54,892
工具、器具及び備品 (純額)	22,086	24,790
土地	30,853	30,256
リース資産	7,359	6,678
減価償却累計額	△4,492	△2,935
リース資産 (純額)	2,867	3,743
建設仮勘定	3,282	1,752
有形固定資産合計	134,879	136,986
無形固定資産		
のれん	63,377	64,453
リース資産	586	635
商標権	55,173	58,005
その他	47,595	44,027
無形固定資産合計	166,732	167,121
投資その他の資産		
投資有価証券	26,889	29,234
長期前払費用	11,994	12,842
繰延税金資産	33,118	37,960
その他	25,200	24,483
貸倒引当金	△56	△62
投資その他の資産合計	97,145	104,458
固定資産合計	398,758	408,567
資産合計	801,346	823,636

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	50,945	34,460
電子記録債務	—	25,980
短期借入金	6,727	27,187
コマーシャル・ペーパー	—	602
1年内償還予定の社債	50,000	40,000
1年内返済予定の長期借入金	5,926	5,952
リース債務	1,400	1,873
未払金	48,043	35,329
未払法人税等	17,503	16,210
返品調整引当金	11,084	15,101
賞与引当金	18,094	17,012
役員賞与引当金	290	182
危険費用引当金	486	649
構造改革引当金	122	10
繰延税金負債	35	39
その他	39,123	44,788
流動負債合計	249,783	265,381
固定負債		
社債	40,000	—
長期借入金	49,714	28,831
リース債務	2,149	2,450
退職給付に係る負債	60,825	77,704
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	395	395
構造改革引当金	1,061	1,005
繰延税金負債	33,413	33,198
その他	4,945	4,949
固定負債合計	192,855	148,885
負債合計	442,638	414,267
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	203,452	218,757
自己株式	△2,682	△2,214
株主資本合計	335,535	351,308
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,544	6,443
為替換算調整勘定	19,690	48,544
退職給付に係る調整累計額	△20,207	△19,435
その他の包括利益累計額合計	3,026	35,552
新株予約権	941	1,043
少数株主持分	19,204	21,465
純資産合計	358,707	409,369
負債純資産合計	801,346	823,636

(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 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
売上高	762,047	777,687
売上原価	189,559	196,433
売上総利益	572,487	581,254
販売費及び一般管理費	522,843	553,640
営業利益	49,644	27,613
営業外収益		
受取利息	985	1,194
受取配当金	624	565
持分法による投資利益	82	212
受取家賃	890	1,006
補助金収入	687	874
為替差益	739	—
その他	1,164	1,085
営業外収益合計	5,173	4,938
営業外費用		
支払利息	1,731	1,207
為替差損	—	657
その他	1,660	1,447
営業外費用合計	3,391	3,312
経常利益	51,426	29,239
特別利益		
事業譲渡益	—	22,268
固定資産売却益	6,664	4,422
投資有価証券売却益	648	233
特別利益合計	7,313	26,923
特別損失		
減損損失	969	2,531
構造改革費用	5,555	3,273
関係会社整理損	—	125
固定資産処分損	1,704	1,164
投資有価証券売却損	6	29
投資有価証券評価損	76	0
特別損失合計	8,312	7,125
税金等調整前当期純利益	50,427	49,038
法人税、住民税及び事業税	22,155	20,230
過年度法人税等	1,700	—
法人税等調整額	△2,164	△7,419
法人税等合計	21,690	12,811
少数株主損益調整前当期純利益	28,736	36,227
少数株主利益	2,587	2,558
当期純利益	26,149	33,668

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	28,736	36,227
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	814	2,842
為替換算調整勘定	60,698	30,822
退職給付に係る調整額	391	773
持分法適用会社に対する持分相当額	81	2
その他の包括利益合計	61,986	34,441
包括利益	90,722	70,668
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	84,750	66,193
少数株主に係る包括利益	5,971	4,474



(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2013年4月1日 至 2014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	191,476	△3,697	322,543
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	191,476	△3,697	322,543
当期変動額					
剰余金の配当			△13,933		△13,933
当期純利益			26,149		26,149
自己株式の取得				△5	△5
自己株式の処分			△234	1,021	786
連結範囲の変動					—
非支配持分との資本 取引及びその他			△5		△5
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	11,975	1,015	12,991
当期末残高	64,506	70,258	203,452	△2,682	335,535

	その他の包括利益累計額				新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	2,799	△37,832	△440	△35,474	846	15,237	303,153
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	2,799	△37,832	△440	△35,474	846	15,237	303,153
当期変動額							
剰余金の配当							△13,933
当期純利益							26,149
自己株式の取得							△5
自己株式の処分							786
連結範囲の変動							—
非支配持分との資本 取引及びその他							△5
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	744	57,523	△19,767	38,500	95	3,966	42,562
当期変動額合計	744	57,523	△19,767	38,500	95	3,966	55,554
当期末残高	3,544	19,690	△20,207	3,026	941	19,204	358,707

当連結会計年度(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
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	少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
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
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

(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 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3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	50,427	49,038
減価償却費	33,618	33,353
のれん償却額	4,571	4,726
減損損失	969	2,531
固定資産処分損益 (△は益)	△4,960	△3,257
投資有価証券売却損益 (△は益)	△702	△203
投資有価証券評価損益 (△は益)	76	0
事業譲渡益	—	△22,268
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	213	260
返品調整引当金の増減額 (△は減少)	△580	3,490
賞与引当金の増減額 (△は減少)	4,482	△1,568
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	21	△107
危険費用引当金の増減額 (△は減少)	1	219
構造改革引当金の増減額 (△は減少)	△574	△168
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	△45,042	—
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	29,504	2,086
環境対策引当金の増減額 (△は減少)	△49	—
前払年金費用の増減額 (△は増加)	17,155	—
受取利息及び受取配当金	△1,610	△1,759
支払利息	1,731	1,207
持分法による投資損益 (△は益)	△82	△212
売上債権の増減額 (△は増加)	△3,000	11,173
たな卸資産の増減額 (△は増加)	7,827	△11,625
仕入債務の増減額 (△は減少)	6,260	△8,586
その他	1,980	△1,882
小計	102,239	56,446
利息及び配当金の受取額	1,461	1,709
利息の支払額	△1,775	△1,328
法人税等の支払額	△17,605	△24,693
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,320	32,134

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△22,273	△17,777
定期預金の払戻による収入	17,702	17,412
有価証券の取得による支出	△816	—
有価証券の売却による収入	883	1,300
投資有価証券の取得による支出	△1,504	△296
投資有価証券の売却による収入	6,440	1,842
事業譲渡による収入	—	29,823
有形固定資産の取得による支出	△17,964	△15,610
有形固定資産の売却による収入	7,462	5,577
無形固定資産の取得による支出	△4,393	△5,225
長期前払費用の取得による支出	△5,955	△5,938
その他	3,618	429
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,799	11,538
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	△395	23,039
長期借入れによる収入	22,874	—
長期借入金の返済による支出	△52,496	△20,917
社債の償還による支出	—	△50,000
リース債務の返済による支出	△2,222	△2,012
自己株式の取得による支出	△5	△6
自己株式の処分による収入	786	381
配当金の支払額	△13,949	△7,988
少数株主への配当金の支払額	△2,053	△914
財務活動によるキャッシュ・フロー	△47,462	△58,419
現金及び現金同等物に係る換算差額	9,852	4,818
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	29,910	△9,927
現金及び現金同等物の期首残高	80,253	110,163
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	110,163	100,807

- (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・・・92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(2014年6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/2013/1403all.pdf>

〔新規〕 3社

資生堂ミドルイースト、資生堂インド及び資生堂コスメティクス インドネシアは、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範囲に含めています。

〔除外〕 5社

Carita International S.A.、FIPAL S.A.S.及び同社子会社3社の全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。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な非連結子会社：ポ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。

(会計方針の変更・会計上の見積りの変更)

会計方針の変更

退職給付に関する会計基準等の適用

「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号平成24年(2012年)5月17日。以下「退職給付会計基準」という。)及び「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号平成27年(2015年)3月26日。以下「退職給付適用指針」という。)を、退職給付会計基準第35項本文及び退職給付適用指針第67項本文に掲げられた定めについて当連結会計年度より適用し、退職給付債務及び勤務費用の計算方法を見直し、退職給付見込額の期間帰属方法を期間定額基準から給付算定式基準へ変更するとともに、割引率の決定方法を割引率決定の基礎となる債券の期間について従業員の平均残存勤務期間に近似した年数を基礎に決定する方法から退職給付の支払見込期間ごとに設定された複数の割引率を使用する方法へ変更しました。

退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第37項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において、当該変更に伴う影響額を利益剰余金に加減算しています。この結果、退職給付に係る負債が16,188百万円及び繰延税金資産が5,882百万円増加し、利益剰余金が10,303百万円及び少数株主持分が2百万円減少しています。また、当連結会計年度の営業利益、経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ602百万円増加しています。

なお、1株当たり情報に与える影響は当該箇所に記載しています。

有形固定資産の減価償却方法の変更

当社及び国内連結子会社は、建物(附属設備を除く)及びリース資産を除く有形固定資産の減価償却方法については、従来主として定率法を採用していましたが、当連結会計年度より定額法に変更しています。

当社グループでは、既存品育成を始めとしたマーケティングや事業運営スタイルの抜本的な見直しによ

る長期安定的な設備の稼働や収益獲得が今後見込まれること及び海外市場での持続的な成長や対応強化とグローバル展開の進展による処理統一の観点から、有形固定資産の減価償却方法を検討した結果、当社及び国内連結子会社について海外連結子会社と同じ定額法に変更することが、経営実態をより適切に反映すると判断しました。

この変更により、従来の方法によった場合に比べ、当連結会計年度の減価償却費は1,124百万円減少し、営業利益、経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ1,124百万円増加しています。

なお、1株当たり情報に与える影響は当該箇所に記載しています。

#### 会計上の見積りの変更

有形固定資産の耐用年数及び残存価額に対する見積りの変更

当社グループでは、減価償却方法の変更を契機に使用実態の調査を行った結果、当連結会計年度より使用実態に基づき一部の有形固定資産の耐用年数を見直しています。また、当社及び国内連結子会社では残存価額について備忘価額まで償却する方法に変更しています。

これらの変更により、従来の方法によった場合に比べ、当連結会計年度の減価償却費は49百万円増加し、営業利益、経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ49百万円減少しています。

なお、1株当たり情報に与える影響は当該箇所に記載しています。

#### (追加情報)

##### 法定実効税率の変更

2015年3月31日に「所得税法等の一部を改正する法律」(平成27年(2015年)法律第9号)及び「地方税法等の一部を改正する法律」(平成27年(2015年)法律第2号)が公布されたことに伴い、当連結会計年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率を、前連結会計年度の36%から、一時差異等の解消が見込まれる期間が2015年4月1日から2016年12月31日までのものについては33%、2017年1月1日以降のものについては32%に変更しました。

この変更により、当連結会計年度末の繰延税金資産の純額(繰延税金負債の金額を控除した金額)は3,253百万円減少し、当連結会計年度の費用に計上した法人税等調整額は2,715百万円、その他有価証券評価差額金は357百万円、退職給付に係る調整累計額は△896百万円それぞれ増加しています。

#### (連結損益計算書関係)

##### 事業譲渡益

当連結会計年度(自2014年4月1日至2015年3月31日)

デクレオール及びカリタブランドの譲渡によるものです。

##### 減損損失

当連結会計年度(自2014年4月1日至2015年3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	その他無形固定資産、 建物及び構築物等	米国
遊休資産等	建物及び構築物等	台湾 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、事業用資産のうち、グローバル事業におけるベアエッセンシャル社の顧客関連無形資産について、売上が計画を下回って推移している状況を踏まえ総合的に勘案し、米国会計基準に基づき減損テストを実施した結果、回収可能価額まで減額し、特別損失に計上(2,377百万円)しています。なお、回収可能価額は割引率を11.5%として算出した使用価値により測定しています。

事業用資産のうち、建物及び構築物等については、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（42百万円）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（111百万円）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 2014年4月1日 至 2015年3月31日）

筋肉質な事業構造の構築に向けて、組織、インフラ及び業務を抜本的に見直す「事業構造改革」に伴う臨時的な費用のうち、店頭在庫を溜めない仕組み構築に向けた「店頭在庫の適正化」に伴う費用や「人材・人件費マネジメントの強化」等に伴う費用です。

中国における店頭在庫の適正化に伴う費用	1,197百万円
早期退職者の退職割増金 等	2,075百万円

#### 関係会社整理損

当連結会計年度（自 2014年4月1日 至 2015年3月31日）

オーストラリア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、「国内化粧品事業」、「グローバル事業」の2つを報告セグメントとしています。

「国内化粧品事業」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)、ノン資生堂・通販化粧品の製造・販売等を行っています。

「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)を行っています。

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(2014年6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 2013年4月1日 至 2014年3月31日)

	国内化粧品 事業 (百万円)	グローバル 事業 (百万円)	その他 (百万円) (注)1	計 (百万円)	調整額 (百万円) (注)2	連結財務諸表 計上額 (百万円) (注)3
売上高						
外部顧客への売上高	349,718	402,213	10,114	762,047	—	762,047
セグメント間の内部 売上高又は振替高	2,108	3,280	4,937	10,326	△10,326	—
計	351,826	405,494	15,052	772,373	△10,326	762,047
セグメント利益	39,460	7,659	2,081	49,201	442	49,644
セグメント資産	199,326	483,606	44,044	726,977	74,369	801,346
その他の項目						
減価償却費	12,770	19,856	965	33,592	26	33,618
のれんの償却額	141	4,430	—	4,571	—	4,571
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	14,318	15,098	199	29,616	—	29,616

(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、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 442百万円です。

(2) セグメント資産の調整額は、セグメント間消去 △2,421百万円及び、各報告セグメントに配分していない全社資産の金額 76,790百万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 当連結会計年度末より退職給付会計基準等を適用し、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っています。この結果、当連結会計年度のセグメント資産は国内化粧品事業、グローバル事業及びその他でそれぞれ3,374百万円、193百万円及び165百万円減少しています。
- 5 当連結会計年度より改訂後の「従業員給付」を適用しています。

当連結会計年度(自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)

	国内化粧品 事業 (百万円)	グローバル 事業 (百万円)	その他 (百万円) (注)1	計 (百万円)	調整額 (百万円) (注)2	連結財務諸表 計上額 (百万円) (注)3
売上高						
外部顧客への売上高	339,294	427,899	10,493	777,687	—	777,687
セグメント間の内部 売上高又は振替高	2,664	2,991	4,798	10,453	△10,453	—
計	341,958	430,891	15,291	788,140	△10,453	777,687
セグメント利益又は損失(△)	30,039	△4,687	2,234	27,586	26	27,613
セグメント資産	206,493	514,006	42,519	763,019	60,617	823,636
その他の項目						
減価償却費	11,561	20,993	796	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	14,995	15,264	342	30,602	—	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、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26百万円です。
  - (2) セグメント資産の調整額は、セグメント間消去 △2,294百万円及び、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。  
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。
- 4 「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度より退職給付会計基準等を適用し、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っています。この結果、従来の方法に比べて、当連結会計年度のセグメント利益は、国内化粧品事業、グローバル事業及びその他でそれぞれ469百万円、124百万円及び8百万円増加しています。
- 5 「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度より有形固定資産の減価償却方法を変更しています。この結果、従来の方法に比べて、当連結会計年度のセグメント利益は、国内化粧品事業、グローバル事業及びその他でそれぞれ997百万円、100百万円及び26百万円増加しています。
- 6 「会計上の見積りの変更」に記載のとおり、当連結会計年度より有形固定資産の耐用年数及び残存価額を変更しています。この結果、従来の方法に比べて、当連結会計年度のセグメント利益は、国内化粧品事業で20百万円減少、グローバル事業で17百万円増加、その他で46百万円減少しています。

(1 株当たり情報)

前連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)		当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	
1株当たり純資産額	849.42円	1株当たり純資産額	970.00円
1株当たり当期純利益	65.65円	1株当たり当期純利益	84.44円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	65.54円	潜在株式調整後1株当たり当期純利益	84.30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 (2014年3月31日)	当連結会計年度末 (2015年3月31日)
純資産の部の合計額(百万円)	358,707	409,369
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	20,145	22,508
(うち新株予約権(百万円))	(941)	(1,043)
(うち少数株主持分(百万円))	(19,204)	(21,465)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	338,561	386,860
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)	398,577	398,826

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 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
1株当たり当期純利益		
当期純利益(百万円)	26,149	33,668
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る当期純利益(百万円)	26,149	33,668
普通株式の期中平均株式数(千株)	398,300	398,704
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
当期純利益調整額(百万円)	—	—
普通株式増加数(千株)	651	691
(うち新株予約権方式による ストック・オプション(千株))	(651)	(691)
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	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

3 「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度より退職給付会計基準等を適用し、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っています。この結果、従来の方法に比べて、当連結会計年度の1株当たり純資産額が、24円88銭減少し、1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額は、96銭増加しています。

4 「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度より有形固定資産の減価償却方法を変更しています。この結果、従来の方法に比べて、当連結会計年度の1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額はそれぞれ、1円81銭及び1円80銭増加しています。

5 「会計上の見積りの変更」に記載のとおり、当連結会計年度より有形固定資産の耐用年数及び残存価額を変更しています。この結果、従来の方法に比べて、当連結会計年度の1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額は、8銭減少しています。

(重要な後発事象)

重要な資産の譲渡及び重要な契約の締結

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 社およ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 本件契約締結日及び本件譲渡日

2015年4月9日及び2016年1月4日 (予定)

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及び本件ライセンス契約の早期終了補償金等の連結財務諸表への影響は、現在算定中です。

国内無担保普通社債の発行

当社は、2015年4月27日開催の取締役会において、国内無担保普通社債に関する包括決議を行いました。概要は以下のとおりです。

(1) 発行総額	400億円以内（但し、この範囲内で複数回の発行を妨げない）
(2) 払込金額	各社債の金額100円につき金100円
(3) 利率	発行する社債と同年限の国債流通利回り +1.0%以下
(4) 年限	10年以内
(5) 償還方法	満期一括償還
(6) 発行時期	取締役会決議後から2015年9月末日までの間
(7) 資金使途	社債償還資金および借入金返済資金等

6. その他

(1) 役員の変動

【取締役】

[代表取締役の変動] (2015年4月1日付)

氏名	2015年3月31日まで	2015年4月1日以降
坂井 透	取締役執行役員常務	代表取締役執行役員常務

[新任候補者] (2015年6月下旬開催の第115回定時株主総会で選任予定)

地位	氏名
社外取締役	石倉 洋子

[退任]

地位	氏名	退任日
代表取締役	カーステン フィッシャー	2015年3月31日付
取締役	岡澤 雄	2015年6月下旬開催の第115回定時株主総会終結の時
社外取締役	永井 多恵子	2015年6月下旬開催の第115回定時株主総会終結の時

【監査役】

[新任候補者] (2015年6月下旬開催の第115回定時株主総会および同株主総会終了後の監査役会にて決定予定)

地位	氏名
常勤監査役	岡田 恭子

[退任] (2015年6月下旬開催の第115回定時株主総会終結の時をもって退任)

地位	氏名
常勤監査役	高山 靖子

【執行役員】

[昇格] (2015年4月1日付)

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 【研究開発担当】

[新任] (2015年4月1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	経営戦略本部長、中国総代表 【経営戦略、中国事業担当】
執行役員	青木 淳	人事本部長 【人事担当、人事部長】
執行役員	村上 直樹	日本事業本部 プレステージブランド事業本部長 【日本事業プレステージブランド担当】
執行役員	岡部 義昭	グローバル事業本部 SHISEIDO ブランドディレクター 【SHISEIDO ブランド担当】

執行役員	副島 三記子	日本事業本部 国内美容統括本部長 【日本事業美容領域担当】
執行役員	高野 茂	資生堂(中国)投資有限公司 董事長兼総経理 【中国事業 SCH 担当】
執行役員	田邨 真理	グローバル事業本部長付

[退任](2015年3月31日付)

地位	氏名	担当または主な職業
執行役員専務	カーステン フィッシャー	CEO 補佐、戦略プロジェクト担当
執行役員常務	岡 澤 雄	中国事業部長、中国事業部マーケティング開発部長
執行役員常務	矢吹 隆一	国内化粧品事業 営業領域担当
執行役員	丸山 宏	国際事業 事業戦略・マーケティング領域担当

[ご参考] 2015年6月下旬開催の第115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	魚谷 雅彦	CEO、取締役会議長 【グローバル事業全般、コーポレートコミュニケーション担当】
代表取締役 執行役員常務	坂井 透	日本地域本社社長 【日本事業全般、ヘルスケア事業、デジタル事業担当】 資生堂販売株式会社 代表取締役社長
取締役 執行役員常務	岩井 恒彦	技術イノベーション本部長 【研究開発、SCM、技術戦略 総括担当】
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
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115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>：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、石倉洋子氏を、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、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	ラルフ アーベック	経営戦略本部長、中国総代表 【経営戦略、中国事業担当】
執行役員常務	関根 近子	美容統括本部長 【美容領域（グローバル・日本）、ビューティークリエーション、お客さま情報担当】
執行役員常務	島谷 庸一	研究開発本部長 【研究開発担当】
執行役員	青木 淳	人事本部長 【人事担当、人事部長】
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本社社長、グローバルプロフェッショナル事業本部長 【アジアパシフィック事業、グローバルプロフェッショナル事業担当】
執行役員	林 高広	クリエイティブ本部長 【企業文化、宣伝制作担当】
執行役員	保坂 匡哉	技術戦略本部長、品質保証本部長 【技術企画、品質保証、薬事、フロンティアサイエンス事業担当】
執行役員	石本 潔	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	日本事業本部 パーソナルケアブランド事業本部長 【日本事業パーソナルケアブランド担当】 株式会社エフティ資生堂 代表取締役社長
執行役員	村上 直樹	日本事業本部 プレステージブランド事業本部長 【日本事業プレステージブランド担当】 株式会社資生堂インターナショナル 代表取締役社長
執行役員	岡部 義昭	グローバル事業本部 SHISEIDO ブランドディレクター 【SHISEIDO ブランド担当】
執行役員	柴田 和久	総務・CSR 本部長 【総務、法務、秘書、CSR、環境担当】

執行役員	副島 三記子	日本事業本部 国内美容統括本部長 【日本事業美容領域担当】
執行役員	杉山 繁和	日本事業本部 コスメティクスブランド事業本部長 【日本事業コスメティクスブランド担当】 資生堂フィティット株式会社 代表取締役社長
執行役員	直川 紀夫	財務本部長 最高財務責任者 【財務、情報企画、内部統制担当】
執行役員	高野 茂	資生堂(中国)投資有限公司 董事長兼総経理 【中国事業 SCH 担当】
執行役員	田邨 真理	グローバル事業本部長付